

Customer Relationship Management gestützte Prozesse am Beispiel des Unternehmens Alere

Bachelorarbeit

zur Erlangung des Grades eines
Bachelor of Science

im Studiengang Informationsmanagement

vorgelegt von

Markus Blau

207200170

Betreuer: Prof. Dr. Maria A. Wimmer, Institut für Wirtschafts- und Verwaltungsinformatik,
Fachbereich 4

Zweitbetreuer: Peter Fröhlich, Alere GmbH

Erstgutachter: Prof. Dr. Maria A. Wimmer, Institut für Wirtschafts- und
Verwaltungsinformatik, Fachbereich 4

Zweitgutachter: Ansgar Mondorf, Institut für Wirtschafts- und Verwaltungsinformatik,
Fachbereich 4

Koblenz, im Dezember 2011

Zusammenfassung

Die Thesis beschäftigt sich mit der Stellung von Customer Relationship Management-Systemen (CRM-Systemen) in Unternehmen und den Möglichkeiten die diese bieten. Die Motivation der Arbeit resultiert aus dem Anliegen den Wert von CRM-Systemen einordnen zu können, zu ermitteln inwieweit ein solches System Unternehmensprozesse unterstützen, beziehungsweise verbessern kann und an welche Bedingungen die Nutzung eines solchen Systems geknüpft ist. Für den konkreten Anwendungsfall ergibt sich die Motivation aus der Möglichkeit selbstständig ineffiziente Prozesse zu optimieren und zum Abschluss der Arbeit Perspektiven aufzuzeigen, die die Unternehmensabläufe verbessern und zu einer größeren Wertschöpfung beitragen.

Die Arbeit beschäftigt sich mit den kundenbezogenen Unternehmensprozessen des Unternehmens Alere und deren Qualität in Hinblick auf die zukünftige Einführung eines CRM-Systems. Im Moment existieren kaum einheitliche Anforderungen, die die Prozesse erfüllen müssen. Deshalb ist es nicht möglich eine Aussage über die Qualität der Prozesse zu machen. Diese Umstände verlangen nach einem Tool, das die Qualität der Prozesse sicherstellt und in der Lage ist, vorgegebene Anforderungen einzuhalten. Diese Lücke soll in Zukunft das CRM-System ausfüllen.

Die Thesis soll einen Einblick in das Thema gewähren um einen Eindruck von den Vorteilen von CRM-Systemen zu vermitteln. Anschließend muss, ausgehend von dem Anwendungsfall und der Motivation, die Identifikation von Schwachstellen in den Prozessabläufen erfolgen. Aus den gewonnenen Daten wiederum soll eine Optimierung der kundenbezogenen Unternehmensprozesse und -abläufe mit Hilfe der Eigenschaften des CRM-Systems erfolgen. Da mehrere Abteilungen des Unternehmens direkt oder indirekt mit dem Kunden in Kontakt kommen, liegt das Hauptaugenmerk auf Dokumentation, der zentralen Speicherung der Kundendaten, sowie der verlustfreien Kommunikation zwischen Kunden und Mitarbeiter, beziehungsweise unter den Mitarbeitern.

Die Arbeit soll folgende Ergebnisse liefern: Einen Anforderungskatalog für die kundenorientierten Prozesse, der auf erarbeiteten Grundlagen basiert. Weiterhin die Modellierung der Prozesse und einen Schwachstellenkatalog der die identifizierten Schwächen der Prozesse beinhaltet. Davon ausgehend einen Anforderungskatalog für die CRM-System gestützten Prozesse und schließlich eine Modellierung der optimierten Prozesse abgeschlossen durch die Diskussion und Empfehlungen.

Abstract

This Thesis deals with the state of Customer Relationship Management (CRM) in companies and the opportunities that are offered by these. The motivation for this thesis results from the request to classify the value of CRM. Furthermore, we want to do a research on how far a CRM-System is able to support and improve company processes. . In addition, we want to get an overview of possible conditions that are linked with such a system.

For the use case the motivation follows from the opportunity to optimize inefficient processes. As a result, this thesis tries to present perspectives which can improve company processes; moreover conduce to a bigger value creation.

This thesis covers in detail with customer-related processes of the company Alere and its quality in terms of the prospective implementation of a CRM-System. As there are only a few standard requirements for the processes, it is not possible to make a statement about process quality. These circumstances need a tool that is able to fulfil specified requirements. This gap shall be closed by a CRM-System. If we want to close this gap efficiently we first have to research the actual customer-related processes with the aim to specify the new system requirements.

The thesis shall deliver an insight into the topic with the goal to show the advantages of a CRM-System. Additionally, the identification of weak points, based on the use case and the motivation follows. With these data we will optimize the customer-related processes based on the CRM-System functions. Several departments of the company have contact with the customers. Because of this fact the focus lies on documentation, central data storage and loss-free communication between customers and staff and among the staff.

The thesis shall deliver different results. First of all, a catalogue of requirements for the customer-related processes which bases on the basics. Furthermore, the modelling of the customer-related processes. In addition a catalogue of the weak points of the customer related processes and after that a specification of requirements for the CRM-System to optimize the customer-related processes. Finally the thesis shall generate the modelling of the optimized customer-related processes. The last result the thesis shall deliver is the discussion and conclusion.

Inhaltsverzeichnis

ZUSAMMENFASSUNG	I
ABSTRACT	II
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
1 EINLEITUNG	1
2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.....	4
2.1 BETRIEBLICHE KOMMUNIKATIONSMODELLE	4
2.2 STELLENWERT VON CRM	6
2.2.1 <i>Definition</i>	7
2.2.2 <i>CRM Konzept</i>	7
2.2.3 <i>CRM-Systeme</i>	11
3 QUALITÄTSMANAGEMENT	14
3.1 GRUNDSÄTZE	14
3.2 PROZESSORIENTIERTES QUALITÄTSMANAGEMENT	16
4 METHODISCHES VORGEHEN.....	17
4.1 6-STUFEN-MODELL DER PROZESSGESTALTUNG	17
4.2 INTERVIEW	19
4.3 EREIGNISGESTEUERTE PROZESSKETTEN.....	20
5 ANALYSE DER KUNDENBEZOGENEN GESCHÄFTSPROZESSE ...	23
5.1 ERSTELLUNG VON QUALITÄTSANFORDERUNGEN	23
5.2 ERFASSEN UND MODELLIEREN BESTEHENDER PROZESSE	24
5.2.1 <i>Aufbau der Interviews</i>	24
5.2.2 <i>Ergebnisse der Interviews</i>	28
5.3 UNTERSUCHUNG DER PROZESSE ANHAND DER QUALITÄTSANFORDERUNGEN	41
5.3.1 <i>Schwachstellenidentifikation innerhalb der Prozesse</i>	41
5.3.2 <i>Festhalten der prozessorientierten Schwachstellen</i>	43
5.3.3 <i>Prozessunabhängige Schwachstellen</i>	44
6 ANFORDERUNGSSPEZIFIKATION	45
6.1 AUSWERTUNG DER IDENTIFIZIERTEN SCHWACHSTELLEN.....	45
6.2 ANFORDERUNGSKATALOG FÜR DAS CRM-SYSTEM	46
7 OPTIMIERTE CRM-SYSTEM GESTÜTZTE PROZESSGESTALTUNG	49
7.1 OPTIMIERTER ANGEBOTSPROZESS	49
7.2 OPTIMIERTER AUFTRAGSSPROZESS.....	51
7.3 OPTIMIERTER REKLAMATIONSPROZESS.....	53
8 DISKUSSION UND EMPFEHLUNGEN	55
9 FAZIT UND AUSBLICK	57
LITERATUR	59
ANHANG	62

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kommunikationsnetze	5
Abbildung 2: Die Wirkungskette des CRM	8
Abbildung 3: Die Wirkungskette der Kundenbindung	9
Abbildung 4: EPK Elemente	22
Abbildung 5: Angebotsprozess	33
Abbildung 6: Angebotsprozess, Aufnahme AD.....	34
Abbildung 7: Auftragsprozess.....	36
Abbildung 8: Auftragsprozess, Auftragsannahme AD	37
Abbildung 9: Auftragsprozess, Auftragsannahme ID	37
Abbildung 10: Auftragsprozess, Auftragsbearbeitung.....	38
Abbildung 11: Reklamationsprozess.....	40
Abbildung 12: Schwachstellenmatrix	43
Abbildung 13: Optimierter Angebotsprozess.....	50
Abbildung 14: Optimierter Auftragsprozess	52
Abbildung 15: Optimierter Reklamationsprozess	54

Anhangsverzeichnis

1 VERFAHRENSANWEISUNGEN.....	62
1.2 VERFAHRENSANWEISUNG KUNDENMAPPENAUFLÖSUNG	62
1.3 AUFGABENBESCHREIBUNG VERTRIEB	66
1.4 ERSTELLEN EINES ANGEBOTES.....	68
2 INTERVIEWS	70
2.1 INTERVIEW_AD	70
2.2 INTERVIEW_ID.....	77

1 Einleitung

Der Konkurrenzdruck für Unternehmen in der heutigen Wettbewerbssituation ist hoch. Grund dafür sind die hohe Qualität und Vielfalt von Produkten. Es ist deshalb schwierig für Unternehmen sich nur über reine Produktqualität zu etablieren und den Kunden an sich zu binden. Die Schlussfolgerung ist, dass Unternehmen einen anderen Weg finden müssen, um sich von Konkurrenten abzuheben und die Kunden von sich zu überzeugen. Ein Weg dieses Ziel zu erreichen, ist, die Unternehmensstrategie auf die Wünsche der Kunden auszurichten, um ihn durch eine hohe Dienstleistungsqualität zu überzeugen. Um ihm eine hohe Dienstleistungsqualität zu bieten müssen auch innerhalb des Unternehmens die Prozesse auf den Kunden ausgerichtet werden. Deshalb bekommt Customer Relationship Management (CRM) als Unternehmensstrategie aufgrund seiner Fokussierung auf den Bereich der Kundebeziehungen in Unternehmen einen neuen Stellenwert.

Für ein Unternehmen das über die Einführung von CRM und einem dazugehörigen CRM-System nachdenkt stellt sich jedoch zuerst die Frage, wie CRM das Unternehmen konkret unterstützen kann. Diese Frage ist der Ausgangspunkt sowie die Motivation der Arbeit. Für ein Unternehmen ist es schwer, die Wertschöpfung, die eine CRM Unterstützung erbringen kann, abzuschätzen, da CRM unterstützend arbeitet und dadurch nicht direkt zur Wertschöpfung beiträgt aber Kosten verursacht. Speziell die Leistung, die ein CRM-System als technologische Komponente erbringen kann, ist unter diesen Umständen interessant. Die Frage inwieweit ein CRM-System für ein Unternehmen unterstützend wirken kann soll deshalb exemplarisch an einem konkreten Anwendungsfall beantwortet werden. In der Arbeit wird darauf verzichtet den Auswahlprozess für ein CRM-System darzustellen, obwohl dieser Prozess die erste wichtige Hürde für ein Unternehmen ist. Gründe dafür sind, dass der Schwerpunkt der Arbeit auf der Unterstützung durch CRM-Systeme liegt und der Auswahlprozess den Rahmen der Arbeit übersteigen würde. Außerdem ist für den Anwendungsfall kein Auswahlprozess mehr nötig, da bereits ein System ausgewählt wurde. Bei dem Objekt des Anwendungsfalles handelt es sich um das Unternehmen Alere. Die Alere GmbH mit Sitz in Köln ist einer der führenden Anbieter im Bereich medizinischer Diagnostika in den Feldern: Herz- und Gefäßkrankheiten, Infektionsdiagnostik, Frauengesundheit und Schwangerschaftsvorsorge, Drogentestung und Onkologie. Die breit gefächerte Präsenz in diesem Sektor gründet in der Unternehmenshistorie, durch den Erwerb von Firmen mit verschiedenen Schwerpunkten in diesen Bereichen. Alere gliedert sich in drei Bereiche: In-House Management, Marketing und Vertrieb. Dem In-House Management sind

unter anderem die Rezeption, der Finanzbereich (Controlling und Accounting) und die Auftragsbearbeitung sowie der Versand unterstellt. Der Marketingbereich setzt sich aus den verschiedenen Produktmanagern, dem Kundenservice und der Communication-Abteilung zusammen. Dem Vertrieb unterstehen die Außendienstmitarbeiter und im Innendienst der Inhouse Sale mit den Kundenbetreuern und die Tele-Sales Abteilung, sowie die Produktspezialisten.

Zur Steuerung und Unterstützung der Geschäftsprozesse arbeitet die Alere GmbH mit einem Enterprise Resource Planning (ERP) System, der „Office Line“ des Unternehmens Sage. Aufgrund des stetigen Wachstums von Alere und des dadurch bedingten höheren Aufwands der Datenverwaltung, speziell der Kundendaten hat sich das Unternehmen zu einer Einführung eines CRM-Systems entschlossen. Da das Unternehmen bereits mit einem ERP-System arbeitet hat sich die Geschäftsführung für ein CRM-System desselben Herstellers entschieden. Im Bereich der Tele-Sales Abteilung wird bereits mit diesem System gearbeitet, das mit dem ERP-System gekoppelt ist. Die Kundendaten der Bestandskunden werden im Moment noch in physischen Kundenmappen bei der Auftragsbearbeitung gesammelt. Diese physischen Mappen werden jedoch bereits mit Hilfe einer Verfahrensanweisung digitalisiert (siehe Anhang 1.1).

In unserem Anwendungsfall steht das Unternehmen Alere vor der Einführung des CRM-Systems „Sage CRM“, um seine kundenbezogenen Geschäftsprozesse zu verbessern. Bei den kundenorientierten Geschäftsprozessen handelt es sich um Informationsanfragen, Auftragserteilungen und Reklamationen von Kunden. Diese Situation eröffnet die Möglichkeit die Frage nach dem Nutzen von CRM-System an einem expliziten Beispiel zu erörtern. Anhand des Anwendungsfalls soll konkret aufgezeigt werden, wie Schwachstellen in Unternehmensprozessen aufgedeckt werden können und wie ein CRM-System helfen kann, diese zu beseitigen. Darüber hinaus sollen Lösungsvorschläge für optimierte, CRM-System gestützte Prozesse erarbeitet werden.

Um dieses Ziel zu erreichen, müssen in einem ersten Schritt Grundlagen zu Kommunikation in Unternehmen, Customer Relationship Management und Qualitätsmanagement erarbeitet werden. Die Grundlagen sind die Basis für die spätere Erstellung der Anforderungskataloge und der Identifikation der Schwachstellen der kundenorientierten Geschäftsprozesse. Die Grundlagen zu CRM dienen bei der Optimierung der Prozesse als Ausgangspunkt. Außerdem geben die Grundlagen einen Einblick in die angesprochenen Themengebiete und stellen die ersten Ergebnisse dar, die die Arbeit liefern soll. Im weiteren Verlauf werden die wissenschaftlichen Methoden vorgestellt, die während der Arbeit zum Einsatz kommen. Als Analyseverfahren wird das 6-Stufen-Modell von Binner vorgestellt, das den Rahmen bei der

Schwachstellenidentifikation und Analyse bietet. Als Methode zur Informationsgewinnung wird das Interview eingeführt. Zur späteren Modellierung der Prozesse wird die Methode der Ereignisgesteuerten Prozessketten vorgestellt.

Im Anschluss erfolgt die Analyse der kundenorientierten Geschäftsprozesse mit Hilfe des 6-Stufen-Modells von Binner. Auf der Basis der erarbeiteten Grundlagen wird zunächst ein Katalog mit Qualitätsanforderungen für die Prozesse erstellt. Daraufhin wird der Ist-Zustand der Prozesse durch die Auswertung der geführten Interviews festgehalten und mit Hilfe der vorgestellten Modellierungsmethode modelliert. Als nächster Schritt wird der Ist-Zustand anhand der erstellten Qualitätsanforderungen untersucht und die Schwachstellen werden festgehalten. Die Qualitätsanforderungen, die Modellierung der Prozesse und der Schwachstellenkatalog sind die Ergebnisse, die dieser Teil der Arbeit hervorbringen soll. Als Antwort auf die gefunden Schwachstellen werden weitere Anforderungen an die Prozesse spezifiziert, die die Schwachstellen der Ist-Prozesse eliminieren sollen. Die neuen Anforderungen münden, als Ergebnis, in einen Anforderungskatalog an das CRM-System, das die Prozesse unterstützen soll.

Als Resultat aus den neuen Anforderungen und als weiteres Ergebnis, das die Arbeit liefern soll, werden optimierte CRM-System gestützte Prozesse erstellt und modelliert. Anschließend werden die Ergebnisse der Arbeit diskutiert und in Hinblick auf die Ziele und Fragestellungen bewertet. Im Fazit wird die Frage erörtert, ob aus den Ergebnissen der Arbeit eine generelle Aussage über die Unterstützung durch CRM-Systeme getroffen werden kann und wenn ja, wie die Antwort darauf ausfällt.

2 Customer Relationship Management

2.1 Betriebliche Kommunikationsmodelle

Da es sich bei Customer Relationship Management (CRM) um Informations- und Kommunikationstechnologie basiertem Kundenbeziehungsmanagement handelt (vgl. Auer 2004, S.1), muss der Klärung des CRM Begriffes eine Einführung in die betriebliche Kommunikation und ihren Strukturen vorausgehen.

„Zur Vorbereitung und Durchführung wirkungsvoller Handlungen ist Wissen über die Rahmenbedingungen und über die möglichen Auswirkungen verschiedener alternativer Handlungen notwendig.“ (Welge 1987, S.32) Das Zitat von Welge verdeutlicht, dass Wissen nötig ist, um effektiv handeln zu können. Um sich Wissen anzueignen, sind Informationen als Grundlage nötig. Birker definiert Information als neu erlangtes, zweckbezogenes Wissen (Birker 1998, S.7). Diese Definition passt zur Darstellung Mags, die besagt, dass Informationen ein Ergebnis von Kommunikation sind. Der Empfänger erlangt sie während dem Austausch zwischen menschlichen und maschinellen Aufgabenträgern (vgl. Mag 1980, S.1032). Kommunikation wird von Birker als Prozess der Nachrichten- oder Informationsübermittlung zwischen Sender und Empfänger definiert. Die Kommunikation kann wechselseitig sein. Bei einer Nachricht handelt es sich um Wissen, das dem Empfänger bereits bekannt ist (Birker 1998, S.7). Folglich sind ohne Kommunikation und den daraus resultierenden Informationen keine wirkungsvollen Handlungen möglich. Ein Unternehmen muss deshalb sicherstellen, dass eine gute Kommunikationsstruktur vorhanden ist. Eine solche Struktur muss laut Birker dafür Sorgen, dass jeder Mitarbeiter alle notwendigen Informationen zur Erfüllung seiner Aufgabe erhält. Gegebenenfalls müssen zum besseren Verständnis zusätzliche Daten innerhalb des Unternehmens ausgetauscht werden. Es sollte dabei jedoch nicht zu einer Überinformation kommen. Damit ist in diesem Fall gemeint, dass der Mitarbeiter durch zu hohen Aufwand bei der Informationsverwaltung von seiner eigentlichen Arbeit abgehalten wird (vgl. Birker 1998, S.9). Für jede Stelle im Unternehmen muss deshalb klar definiert sein, welche Informationen dort benötigt werden.

Mag unterscheidet zwischen zwei verschiedenen Strukturansätzen der Kommunikation. Bei der ersten handelt es sich um die Ein-Kanal-Struktur die zur Anwendung kommt, wenn zwei Individuen miteinander kommunizieren. Ein Individuum ist der Sender, der andere der Empfänger (vgl. Mag 1980, S.1032). Die Rolle kann während eines Gespräches mehrfach wechseln. In einem Unternehmensumfeld greift diese Struktur beispielsweise bei der

Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Kunde. Birker beschreibt den Vorgang zwischen den beiden Kommunikationspartnern als Prozess der Informationsübermittlung. Der Prozess besteht aus drei Teilen. Er beginnt mit dem ersten Teil, der Informationsabgabe. Bei diesem Vorgang fasst der Sender seine Gedanken zusammen und übermittelt sie anschließend. Der Sender übermittelt seine Nachricht verschlüsselt. Die Verschlüsselung geschieht automatisch durch die Wahl einer Übertragungsart, also Sprache, Zeichen, Schrift oder ähnliches. Mit Hilfe der Übertragungsart kommt es im zweiten Schritt, der Informationsbeförderung zur eigentlichen Übertragung. Beim letzten Schritt, der Informationsaufnahme entschlüsselt der Empfänger nach seiner Wahrnehmung die Nachricht und weist ihr eine Bedeutung zu (vgl. Birker 1998, S.8). Da innerhalb einer Unternehmensorganisation in der Regel mehr als zwei Kommunikationspartner existieren stellt Mag eine weitere Struktur vor. Die zweite Struktur, die Mehr-Kanal-Struktur, beschäftigt sich mit verschiedenen Kommunikationsnetzen, je nachdem wie die Organisationsstruktur aufgebaut ist (vgl. Mag 1980, S.1032). Bei der Kommunikation der Beteiligten in den verschiedenen Netzen läuft zwischen dem jeweiligen Sender und Empfänger ebenfalls der Prozess der Informationsübermittlung ab. Mag unterscheidet zwischen 3 verschiedenen Netzen (siehe Abbildung 1).

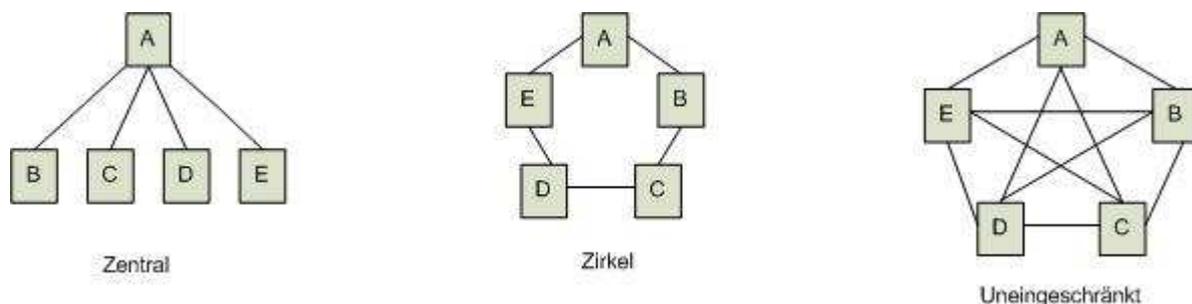


Abbildung 1: Kommunikationsnetze (vgl. Mag 1980, S.1032)

1. Zentral

In diesem Kommunikationsnetz ist es den Teilnehmern nur möglich mit Teilnehmer A zu kommunizieren. Nur A ist in der Lage direkt mit anderen Teilnehmern in Kontakt zu treten. Eine Nachricht von B zu C ist nur möglich, wenn A die Nachricht von B an C weiterleitet.

2. Zirkel

Bei diesem Modell kann ein Teilnehmer nur mit seinen zwei Nachbarn direkt kommunizieren. Wenn er mit anderen Teilnehmern kommunizieren will muss er die Nachricht über einen seiner Nachbarn weiterleiten lassen, die diese Nachricht gegebenenfalls wiederum weiterleiten müssen bis sie beim eigentlichen Empfänger angekommen ist.

3. Uneingeschränkte Kommunikation

In diesem Modell ist es jedem Teilnehmer gestattet mit jedem beliebigen anderen Teilnehmer direkt zu kommunizieren (vgl. Mag 1980, S.1034).

Alle vorgestellten Modelle haben Vor- und Nachteile. Das zentrale Modell ermöglicht dem Teilnehmer A die Kontrolle über sämtliche Kommunikation in der Organisationsstruktur. Der Aufwand ist jedoch enorm hoch. In der Praxis ist bei größeren Unternehmen eine solche Kommunikationsstruktur kaum umsetzbar, beziehungsweise kann dort nicht gewünscht sein, wenn die Position A mit einem Mitarbeiter besetzt wird. Das Modell des Zirkels schränkt die Kommunikation untereinander ebenfalls sehr ein. Es ist nur möglich mit seinen direkten Nachbarn zu kommunizieren. Die Kommunikationswege zu anderen Teilnehmern sind lang und unübersichtlich. Bei einer kleinen Arbeitsgruppe könnte dieses Modell eine sinnvolle Alternative sein, aber nicht in einem größeren Unternehmen. Das dritte Modell erlaubt uneingeschränkte Kommunikation unter den Teilnehmern. Eine Kontrolle der Kommunikation ist nicht gewährleistet. Bei einer umfangreicheren Organisationsstruktur mit vielen Teilnehmern wird dieses Modell schnell unübersichtlich für die Teilnehmer. So kann es zu Informationsverlusten kommen. Ob eines der Modelle oder eine Kombination als Kommunikationsstruktur für das Unternehmen Alere in Frage kommt, muss nach der Analyse der aktuellen Prozesse, während der Anforderungskatalog für das CRM-System erstellt wird, geklärt werden. Bei größeren Unternehmen kann es zu Problemen bei der Verwaltung der Kommunikationsstruktur kommen, insbesondere wenn eine uneingeschränkte Struktur vorhanden ist. Customer Relationship Management und speziell ein Customer Relationship Management-System als technologische Komponente von CRM kann in diesem Fall technologische Unterstützung bieten, indem es die Kommunikation im Unternehmen und die Handhabung von Daten steuert und damit Einfluss auf die Prozessgestaltung nimmt. Aus diesem Grund wird im Folgenden das Customer Relationship Management mit seinen verschiedenen Komponenten vorgestellt.

2.2 Stellenwert von CRM

Um einen Einblick in das Customer Relationship Management zu bekommen und die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Komponenten innerhalb dieses Managementansatzes zu verstehen, wird in diesem Abschnitt die Definition und das Konzept des CRM erläutert. In Hinblick auf die spätere Prozessoptimierung und Unterstützung der kundenorientierten Geschäftsprozesse durch ein CRM-System wird diese Komponente des CRM gesondert vorgestellt.

2.2.1 Definition

Im Umgang mit dem Begriff des Customer Relationship Management ist häufig eine Reduzierung auf seine technologischen Komponente, dem Customer Relationship Management-System, zu beobachten (vgl. Schwetz 2000, S.5 f.). Um diese Beschränkung auf den wichtigen aber nicht erschöpfenden IT-Bereich aufzuheben, haben Hippner und Wilde folgende Definition für das Customer Relationship Management aufgestellt.

„Customer Relationship Management (CRM) versteht sich als kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informationstechnologie versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketings-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen“ (Hippner 2007, S.6). Gleichzeitig unterteilen die Autoren den Begriff in zwei Gestaltungsbereiche. Einerseits handelt es sich um den Einsatz von integrierten Informationssystemen und andererseits steht es für eine neue kundenorientierte Unternehmensstrategie (vgl. Hippner 2007, S.6). Hippner beschreibt kundenorientiertes Handeln als das Nutzen von wissenschaftlichen Möglichkeiten mit dem Ziel, langfristige Kundenbindungen zu generieren und damit Wertschöpfung des Unternehmens zu steigern (vgl. Hippner 2004, S.15). Ausgangspunkt der Kundenorientierung sind Kundenprozesse, die durch den Willen eines Kunden nach einem Produkt oder einer Dienstleistung angestoßen werden und in einem Unternehmen ablaufen, um den Wunsch des Kunden zu erfüllen (vgl. Abecker 2002, S.396). Hippner kommt zu dem Schluss, dass nur eine Kombination von Informationssystemen und einer kundenorientierter Unternehmensstrategie erfolgreich sein kann (vgl. Hippner 2007, S.6). Das Resultat einer solchen Kombination wäre eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die sich Informationssysteme zu Nutzen macht, um eine optimale Kundenbetreuung zu gewährleisten. Diese Eigenschaften erfüllt das Customer Relationship Management.

2.2.2 CRM Konzept

Obwohl Customer Relationship Management nach der obigen Definition grundsätzlich auf einem rein ökonomischen Verständnis basiert, ist das Ziel der profitablen Kundenbeziehung nur über eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit, beziehungsweise durch eine Stabilisierung der Zufriedenheit des Kunden zu erreichen (vgl. Hippner 2007, S.21). Das Rahmenkonzept ist eine Anleitung für erfolgreiches CRM und erklärt die Wirkungszusammenhänge. Eine anschauliche Darstellung der Phasen, die das Konzept beinhaltet, liefert die „Wirkungskette des CRM“ von Hippner und Wilde (siehe Abbildung 2).

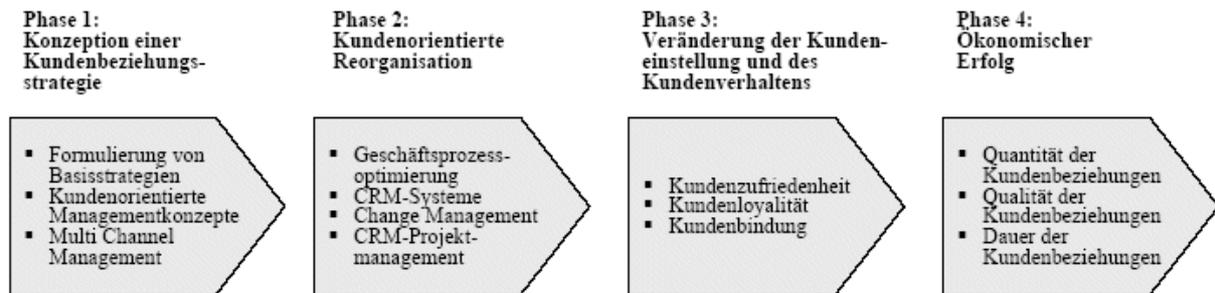


Abbildung 2: Die Wirkungskette des CRM (vgl. Hippner 2007, S.22)

Bei der Betrachtung beschränken wir uns auf das zentrale Element: die vier Phasen der Kette. Externen sowie internen Einflüsse bleiben außen vor. Der oben erwähnte Zusammenhang von kundenorientierter Unternehmensstrategie und integrierten Informationssystemen erfordert laut Homburg im Vorfeld einer Customer Relationship Management-System-Einführung eine Customer Relationship Management-Konzeption, die in der ersten Phase formuliert werden muss und die Eckpfeiler für das ausgewählte System liefert (vgl. Hippner, 2007, S.21).

Wirkungskette CRM Phase 1: Konzeption der Kundenbeziehungsstrategie

Die Kundenbeziehung ist das zentrale Handlungsobjekt des Customer Relationship Management. Mit diesem Grundverständnis verfolgt Customer Relationship Management als primäre Zielsetzung den Aufbau profitabler Kundenbeziehungen, so dass der Wert der Kundenbeziehung im Mittelpunkt der Betrachtung steht (vgl. Hippner 2007, S.22). Auf dieser Basis muss, als nächste Phase, eine kundenorientierte Reorganisation des Unternehmens stattfinden.

Wirkungskette CRM Phase 2: Kundenorientierte Reorganisation

In der Reorganisationsphase gilt es laut Hippner und Wilde bei der erfolgreichen Implementierung eines Customer Relationship-Projekts vier Kernkompetenzen, „Enabler“, zu beachten (vgl. Hippner 2007, S.34). Die vier Kernkompetenzen sind:

Geschäftsprozessoptimierung:

Vor dem Hintergrund, dass die spezifizierte Kundenbeziehungsstrategie nur dann realisiert werden kann, wenn die operativen Geschäftsprozesse (kundenorientiert oder unterstützend) den Anforderungen der Strategie in vollen Umfang gerecht werden, ist meistens eine abteilungsübergreifende Reorganisation oder eine abteilungsübergreifende Neuimplementierung der Geschäftsprozesse von Nöten (vgl. Hippner 2007, S.34).

Informations- und Kommunikationstechnologie:

„Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien stellen als „CRM-Enabler“ Werkzeuge zur Unterstützung und Optimierung kundenbezogener Geschäftsprozesse zur Verfügung und erlauben, deren Effizienz und Effektivität nachhaltig zu verbessern.“ (Hippner 2007, S.34) Die Customer Relationship Management-Systeme können Unternehmen und

Mitarbeiter in verschiedenen Bereichen unterstützen. Detaillierter Informationen über CRM-Systeme und ihre Aufgaben werden unter dem Punkt „CRM-Systeme“ geliefert.

Change Management:

Das Change Management beinhaltet nach Stolzenberg alle Aktivitäten, die das Management oder die Mitarbeiter betreffen, um diese auf die Veränderung im Unternehmen vorzubereiten. Das Change Management lässt sich in vier Kerngebiete unterteilen. Als erstes wird eine Idee entwickelt (in diesem Fall die Orientierung zum Kunden). Diese Idee muss daraufhin an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Die Mitarbeiter werden dadurch an der Idee beteiligt. Als Beteiligte müssen sie dann für ihre neuen Aufgaben qualifiziert werden (vgl. Stolzenberg 2009, S.5). Das Change Management gründet auf der Tatsache, dass zur Durchsetzung einer neuen Kundenbeziehungsstrategie, neben der Absegnung durch die Geschäftsführung, die Mitarbeiter an allen Kundenkontaktpunkten das Projekt mittragen müssen. Von Beginn an gilt es deshalb, die Mitarbeiter im Rahmen des Change Managements für das neue Konzept zu motivieren, zu qualifizieren und Barrieren abzubauen (vgl. Hippner 2007, S.34).

CRM-Projektmanagement:

Ein Projektmanagement wird laut Kessler benötigt um sicherzustellen, dass ein bestimmtes Projekt in einem vorgegebenen Zeitrahmen und mit vorgegeben Ressourcen zu einem bestimmten Ergebnis kommt. Es hat die Aufgaben das Projekt zu steuern und zu organisieren und auftretende Probleme zu eliminieren. Die Steuerung bezieht sich auf die Sach-, Methoden- und Personenebene. Außerdem werden durch das Projektmanagement die Entscheidungsbefugnisse festgelegt (vgl. Kessler 2004, S.10). Das CRM-Projektmanagement soll insbesondere für die Integration der Kernkompetenzen während der Reorganisation sorgen. Es gilt, die mittel- und langfristigen Ziele zu erreichen und gleichzeitig auf Frühindikatoren zu achten, die signalisieren, dass die Realisierung der Ziele gefährdet ist. Dem Controlling von CRM kommt bei diesen Projekten also eine zentrale Bedeutung zu (vgl. Hippner 2007, S.34).

Wirkungskette CRM Phase 3: Veränderung der Kundeneinstellung

Zur Erläuterung dieser Phase bedienen wir uns der „Wirkungskette der Kundenbindung“ von Homburg und Bruhn (siehe Abbildung 3).



Abbildung 3: Die Wirkungskette der Kundenbindung (vgl. Bruhn 2005, S.10)

Phase 1: Erstkontakt

„Die Wirkungskette wird durch den Erstkontakt des Kunden, der durch den Kauf eines Produktes oder die Inanspruchnahme einer Leistung hergestellt wird, angestoßen.“ (Hippner 2007, S.31) Da es sich bei dem genannten Erstkontakt zunächst um einen einmaligen Kontakt handelt, muss dieser beim Kunden einen positiven Eindruck hinterlassen, damit die Möglichkeit auf eine zukünftige Kundenbindung besteht.

Phase 2: Kundenzufriedenheit

Der Kunde bildet sich durch die Bewertung des Erstkontaktes ein „Zufriedenheitsurteil“ (vgl. Hippner 2007, S.31). Kaiser beschreibt den Kunden in diesem Zusammenhang als Individuum mit einer bestimmten Erwartungshaltung gegenüber den Leistungen des Unternehmens. Je nachdem, ob die Diskonfirmation positiv oder negativ ausfällt ist der Kunde zufrieden oder unzufrieden (Kaiser 2005, S.11). Wenn es zu weiteren Kontakten zwischen Kunden und Unternehmen kommt, besteht die Kundenzufriedenheit laut Herrmann aus der Summe der einzelnen Kontakte (vgl. Herrmann 1999, S.582). Jeder Kundenkontakt fließt demnach in die Bewertung ein und ist wichtig. An diesem Punkt muss eine gute Informationsversorgung der Mitarbeiter gewährleistet sein, damit sie den Kunden bei weiteren Kontakten sofort als Bestandskunden identifizieren können.

Phase 3: Kundenloyalität

Wenn das Zufriedenheitsurteil positiv ausfällt oder die Erwartungen übertroffen wurden kann in dieser Phase Kundenloyalität entstehen. Es besteht ein Vertrauensverhältnis zwischen Kunden und Unternehmen und eine positive Einstellung des Kunden gegenüber dem Unternehmen. Der Kunde weist eine geringere Wechselbereitschaft auf (vgl. Hippner 2007, S.32). Trotzdem stiegen auch die Erwartungen an das Unternehmen.

Phase 4: Kundenbindung:

Man spricht von Kundenbindung, wenn die Kundenloyalität zu Wiederkäufen oder Weiterempfehlungen durch den Kunden führt (vgl. Hippner 2007, S.32). Von diesem Punkt an ist er nicht nur als Kunde, sondern auch als positiver Fürsprecher für das Unternehmen wichtig. Diese Effekte führen nach den Ausführungen von Homburg zu wirtschaftlichem Erfolg. Dieser spiegelt sich in wiederholten Käufen und Weiterempfehlungen wieder. Mit wachsender Kundenbindung nimmt auch die Empfindlichkeit gegenüber Preisschwankungen ab. Zusätzlich zu dem wirtschaftlichen Erfolg stellt sich gleichzeitig ein Beziehungserfolg ein. Der Kunde zeigt mehr Bereitschaft, Fehler zu tolerieren, und kommuniziert offener mit dem Unternehmen, was ihn zu einer wichtigen Informationsquelle macht (vgl. Homburg 2010, S.42). Neben den positiven Effekten, die vom Kunden ausgehen, kommt es auch innerhalb des Unternehmens zu solchen Effekten. Nach Homburg sinken bei einem langjährigen Kunden der Verwaltungsaufwand und damit die entstehenden Kosten. Bei gleich bleibendem

Konsum des Kunden führt dieser Umstand automatisch zu einem größeren Umsatz für das Unternehmen ohne steigende Kosten (vgl. Homburg 2010, S.43). Der sinkende Verwaltungsaufwand fällt wiederum dem Kunden durch schnelle Abwicklung seiner Geschäftsbeziehungen mit dem Unternehmen auf.

Phase 5: Ökonomischer Erfolg

In der fünften Phase machen sich die positiven Effekte einer Kundenbindung bemerkbar. Sie äußern sich in einer Steigerung des ökonomischen Erfolges. Die Wirkungskette schließt mit der fünften Phase ab (Hippner 2007, S.32). Wenn sich der ökonomische Erfolg eingestellt hat muss das Unternehmen trotzdem darauf achten jeden Kontakt mit dem Kunden positiv zu gestalten um die Kundenbindung nicht zu gefährden.

Wirkungskette CRM Phase 4: Ökonomischer Erfolg

Der ökonomische Erfolg resultiert aus den ökonomischen Werten der einzelnen Kunden. Der Kunde sollte dabei nicht auf seine Umsätze reduziert werden. Auch seine indirekten Beiträge zum Unternehmenserfolg müssen beachtet werden. Dazu zählt unter anderem die Weiterempfehlung des Unternehmens an andere potentielle Kunden (vgl. Hippner 2007, S.23). Es ist unschwer zu erkennen, dass diese letzte Phase der „Wirkungskette des CRM“ direkt aus den letzten beiden Phasen der „Wirkungskette der Kundenbindung“ resultiert. Auch hier stellt der Kunde nicht nur durch seinen wirtschaftlichen Wert, sondern auch durch seine oben angesprochene positive Beziehung zum Unternehmen einen wichtigen Faktor als Informationsquelle dar.

2.2.3 CRM-Systeme

CRM als kundenorientierte Unternehmensstrategie benötigt neben dem Change Management laut Hippner auch IT-Unterstützung um sich kontinuierlich zu verbessern. Die IT-Unterstützung wird durch ein CRM-System gewährleistet. Die Systeme fungieren als „technological enabler“ und machen ein erfolgreiches CRM-Modell mit Hilfe von Informationstechnologie erst möglich (vgl. Hippner 2007, S.47). Laut Helmke, Uebel und Dangelmaier ist es möglich, CRM-Systeme in drei Aufgabenbereiche zu splitten: das operative CRM, das kollaborative CRM und das analytische CRM (vgl. Helmke 2008, S.12). Die Aufgabenbereiche sind dabei wie folgt unterteilt:

Das operative CRM umfasst alle Prozesse, die sich im Front Office abspielen. Als Front Office beschreibt Gadatsch alle Prozesse, bei denen es zu direktem und interaktivem Kundenkontakt kommt (Gadatsch 2010, S.309). Die Zielsetzung des operativen CRM ist, den direkten Kontakt mit dem Kunden und die dazugehörigen Prozesse zu optimieren. Um Insellösungen zu vermeiden, kontrolliert das operative CRM zusätzlich zu den Front Office Prozessen deren Gegenstücke im Back Office, zum Beispiel die Weiterleitung einer

Reklamation (vgl. Helmke 2008, S.12). Unterstützt wird das operative CRM laut Helmke dabei von zwei Schlüsselfunktionen: der Sales Automation und der Service Automation. Diese Funktionen unterstützen die Mitarbeiter bei den Kundenkontakten und den dazugehörigen Prozessen. Sie ermöglichen unter anderem über das „Opportunity Management“ die ständige Statusabfrage eines Kundenkontaktes jeglicher Art. Auf diese Weise geht kein Kundenkontakt verloren (vgl. Helmke 2008, S.25 ff.). Hippner führt an, dass Service Automation immer dann zur Verwendung kommt, wenn komplexe Serviceabläufe rationalisiert und vereinfacht oder verbessert werden können. Service Automation kann die Mitarbeiter, wie schon erwähnt, im Front Office bei direktem Kundenkontakt unterstützen, indem es einheitliche, aktuelle und vollständige Informationen über den Kunden und den entsprechenden Leistungen, die den Kunden betreffen, liefert. Es ist aber auch in der Lage Hilfestellung bei Prozessen im Back Office zu leisten. In diesem Bereich können die Mitarbeiter durch verschiedene Bausteine, wie beispielsweise einer Beschwerdemanagementkomponente unterstützt werden. Diese erlaubt eine elektronische Weiterleitung von Reklamationen und kann den Mitarbeitern gewünschte Informationen über Kunden oder Bestellungen bereitstellen. Bei Verzögerungen im Bearbeitungsprozess ist das System außerdem in der Lage die Mitarbeiter an den Prozess zu erinnern und gegebenenfalls anzumahnen (vgl. Hippner 2011, S.689 ff.). Damit diese Komponente ihren vollen Nutzungsumfang erreicht, muss das System allerdings an die Kundendatenbank angeschlossen sein, um Daten liefern zu können. Die Verlinkung zwischen dem CRM-System und dem ERP-System des Unternehmens ist laut Helmke unverzichtbar, wenn ein optimaler Kundenkontakt gewährleistet werden soll. Die Verwaltung dieser Schnittstelle übernimmt ebenfalls das operative CRM. Es synchronisiert die Daten und sorgt auf diese Weise für erschöpfende Informationen (vgl. Helmke 2008, S.12). Neben der schon vorgestellten Komponente gibt es zahlreiche weitere Funktionalitäten, die im Front Office begründet sind, die Prozesse jedoch bis in das Back Office hinein unterstützen. Drei wichtige Funktionen in diesem Bereich sind nach Schuhmacher die Workflowunterstützung, das Kunden- und Kontaktmanagement und das Aktivitätenmanagement. Mit Hilfe der Workflowunterstützung können Geschäftsprozesse standardisiert und das Vorgehen festgelegt werden. Mit Hilfe des Kunden- und Kontaktmanagement werden die Kundendaten verwaltet und sichergestellt, dass alle nötigen Kundendaten erfasst werden (Schuhmacher 2004, S.140). An dieser Stelle ist ebenfalls eine Synchronisation mit dem ERP-System von Nöten. Das Aktivitätenmanagement, das Schumacher anspricht, ist mit Hilfe einer Kalenderfunktion in der Lage, Aufgaben und Aktivitäten zu verwalten (Schuhmacher 2004, S.140).

Das kollaborative CRM steuert und synchronisiert laut Helmke die Kommunikationskanäle. Es sorgt dafür, dass eine optimale Kommunikation zwischen Kunden und Mitarbeitern möglich ist. Es bedient sich dabei an verschiedenen Funktionalitäten, unter anderem auch an den Kommunikationsmöglichkeiten, die die angesprochenen Komponenten bieten. Damit ist es zum Beispiel möglich, Textbausteine oder Formbriefe zu hinterlegen und diese nach Bearbeitung elektronisch an andere Mitarbeiter zu versenden. Die Mitarbeiter sind mit Hilfe des kollaborativen CRM außerdem in der Lage, sich untereinander Aufgaben zuzuweisen.

Das analytische CRM arbeitet im Hintergrund und sammelt Kunden- und Prozessdaten mit Hilfe von Data Mining und ähnlichen Funktionen (vgl. Helmke 2008, S.12). Petersohn beschreibt Data Mining als einen mehrstufigen Arbeitsprozess bei dem interessante Informationen gewonnen werden, die einen bestimmten Nutzen erfüllen sollen (Petersohn 2005, S.4). Data Mining bedient sich dabei eigener Werkzeuge, um Datensätze auszuwerten und miteinander in Verbindung zu bringen. Das ermöglicht eine ganzheitliche Sicht auf die Daten (Alpar 2000, S.3 f.). Die Gemeinsamkeit der Data Mining Methoden besteht darin, dass sie automatisiert ablaufen und keine Hypothese überprüfen sondern neue Zusammenhänge entdecken sollen (Steiner 2009, S.48). Einige Data Mining Methoden auf die hier nicht näher eingegangen wird sind: Assoziationsanalysen, Entscheidungsbäume, Clusteranalysen und Zeitreihenanalysen (Steiner 2009, S.45 f.). Die Prozessdaten werden ausgewertet und können in die Gestaltung und Optimierung der Geschäftsprozesse einfließen. Gesammelte Kundendaten werden ebenfalls zielorientiert ausgewertet und für weitere Kontakte mit den Kunden aufbereitet (vgl. Helmke 2008, S.12).

Viele Komponenten, die ein CRM-System bietet, lassen sich nicht auf einen der drei Aufgabenbereiche eingrenzen. Durch ihre vielseitigen Funktionalitäten unterstützen sie das System in mehreren Bereichen, ergänzen sich und liefern den anderen Bereichen Informationen zur Optimierung. Damit die vorgestellten Komponenten eines CRM-Systems einem Unternehmen konkrete Hilfestellung bei Geschäftsprozessen geben können, müssen vorher die Prozessstrukturen feststehen. Dafür müssen unter anderem Qualitätskriterien festgelegt werden, die die Prozesse erfüllen sollen. Aus diesem Grund werden im nachfolgenden Kapitel die Grundlagen von Qualitätsmanagement und darüber hinaus das prozessorientierte Qualitätsmanagement vorgestellt.

3 Qualitätsmanagement

3.1 Grundsätze

Die Qualität von Unternehmensleistungen ist für Kunden ein wichtiger Faktor und dient als Basis für Kundenvertrauen. Deshalb ist es nötig bei allen Prozessen im Unternehmen auf Qualität zu achten und vorgegebene Standards einzuhalten (vgl. Binner 2005a, S.78). Qualitätsmanagement kann einem Unternehmen aber auch direkt Kostenersparnisse einbringen, nicht nur zwangsläufig über den Kunden. Pfeiffer merkt an, dass es durch eine Steigerung der Qualitätsstandards zu weniger Fehlern kommt. Das führt zu weniger Blindleistungen und Korrekturkosten. Höhere Qualität bei Produkten und Prozessen muss deshalb nicht automatisch mit höheren Kosten einhergehen. Im Gegenteil, Qualitätsmanagement kann mit den richtigen Maßnahmen die Kosten eines Unternehmens langfristig senken (vgl. Pfeiffer 2001, S.4). Die Aufgabe der Qualitätssicherung übernimmt das Qualitätsmanagement (QM). In einem Unternehmen kann die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems bei der Sicherung der Qualität helfen.

Ferstl und Sinz unterscheiden produktorientiertes und prozessorientiertes Qualitätsmanagement. Letzteres steht, aufgrund des Kontextes dieser Arbeit, im Vordergrund. Die Maßnahmen die dafür nötig sind, werden in konstruktive und analytische Maßnahmen unterteilt. Konstruktiv bedeutet, dass Prozesse gestaltet oder umgestaltet werden, um erforderliche Qualität zu erreichen. Analytische Maßnahmen überprüfen die Qualität von Prozessen anhand von gesammelten Daten (vgl. Ferstl 2008, S.489). Es handelt sich um wechselseitige Maßnahmen, die aufeinander aufbauen. Ein CRM-System kann durchaus in einen Katalog von konstruktiven Maßnahmen aufgenommen werden und gleichzeitig bei einer analytischen Datenauswertung von Vorteil sein. Nach Schmelzer und Sesselmann basiert das Qualitätsmanagement auf acht Grundsätzen, die die Autoren der Normenreihe ISO 9000 entnommen haben. Diese enthält Grundlagen und Begriffe sowie Anforderungen an das Qualitätsmanagement beziehungsweise an Qualitätsmanagementsysteme. Die acht Grundsätzen bestehen aus: Kundenorientierung, Führung, Personaleinbeziehung, Prozessorientierung, Systemorientierter Ansatz, kontinuierliche Verbesserung, effiziente Entscheidungsfindung und Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen (vgl. Schmelzer 2010, S.32). Wagner erläutert diese Prinzipien des Qualitätsmanagement folgendermaßen. Da Unternehmen von ihren Kunden abhängig sind, müssen sie in der Lage sein, die Bedürfnisse des Kunden zu erkennen und sie zu erfüllen. Um unter anderem dieses

Ziel zu erreichen, müssen die Führungskräfte dafür sorgen, dass das Unternehmen und sein Umfeld dieser Aufgabe gewachsen sind. Einen erheblichen Anteil an der Erreichung dieses Ziels haben die Mitarbeiter, weshalb sie vollständig in das Unternehmen einbezogen werden sollten. Es muss außerdem sichergestellt werden, dass die Ressourcen des Unternehmens durch Einführung von zielgerichteten Prozessen optimal genutzt werden. Diese wiederum müssen ebenfalls aufeinander abgestimmt werden um die vorgegebenen Ziele zu erreichen. Die ständige Optimierung aller Unternehmensbereiche und deren Prozesse sind für ein langfristiges Bestehen des Unternehmens ebenso unverzichtbar, wie die sachlichen Entscheidungen der Führung, die auf empirischen Daten beruhen. Zu guter Letzt sollten die Beziehungen zu den Lieferanten des Unternehmens von Vorteil sein, um die Wertschöpfung beider Partner zu steigern (vgl. Wagner 2001, S.80). Für die Erfüllung der angesprochenen Ziele und Bedingungen soll das Qualitätsmanagement sorgen. Die DIN ISO 9000 Normenfamilie stellt deshalb in allen Bereichen Forderungen zur Qualitätssicherung im Unternehmen. Neben Forderungen an die Prozesslenkung, die im nächsten Abschnitt behandelt werden existieren ebenfalls Qualitätsanforderungen an die Lenkung von Dokumenten und Daten. Nach Hering gelten die Forderungen in diesem Bereich für Systemdokumente, auftragsbezogene Dokumente sowie für technische Dokumente. Es muss Verfahrensanweisungen für den Umgang mit Dokumenten geben, die sicherstellen, dass die Dokumente an den Stellen an denen sie benötigt werden fehlerfrei zur Verfügung stehen. Um diese Ziel zu erreichen wird ein Kennzeichnungssystem benötigt und eine Übersicht über die vorhandenen Dokumente. Außerdem müssen die Dokumente aktuell gehalten werden und veraltete Dokumente als ungültig markiert oder vernichtet beziehungsweise gelöscht werden. Für die Änderung von Dokumenten muss es ebenfalls Verfahrensanweisungen geben. Zu guter Letzt müssen Verfahren zur Sammlung, Verwaltung und Aufbewahrung von Dokumenten erstellt werden um die Integrität der Daten zu gewährleisten (vgl. Hering 1996, S.31). Die Prozessorientierung spielt bei Ferstl und Sinz als auch bei Schmelzer trotz ihrer verschiedenen Ansätze eine zentrale Rolle und trägt maßgeblich zur Qualität im Unternehmen bei. Im nächsten Abschnitt wird im Hinblick auf die Analyse der kundenorientierten Geschäftsprozesse näher auf das prozessorientierte Qualitätsmanagement und seine Anforderungen eingegangen.

3.2 Prozessorientiertes Qualitätsmanagement

Bevor näher auf das Qualitätsmanagement von Prozessen eingegangen werden kann, muss zuerst der Begriff des Prozesses geklärt werden. Ein Prozess weist nach Wagner bestimmte Merkmale auf. Es handelt sich bei einem Prozess um eine Abfolge von Tätigkeiten mit einem Input und einem Output. Prozesse sind außerdem zeitlich und inhaltlich eingegrenzt. Mehrere Prozesse werden über Schnittstellen miteinander verbunden (vgl. Wagner 2001, S.5). Das prozessorientierte QM soll nach Schmelzer und Sesselmann dafür sorgen, dass die Abläufe und die dazugehörigen Ressourcen in den Prozessen strukturiert werden. Diese Strukturierung soll für effektivere Abläufe sorgen. Die Prozesse werden nach Einführung kontinuierlich analysiert und optimiert, um wirksame Ergebnisse zu erzielen. Dabei existieren Anforderungen an die Prozesse die von der Norm ISO 9001 abgeleitet sind. Die Prozesse müssen in einer festgelegten Abfolge eingeführt und aufrechterhalten werden. Dabei sind Kriterien und Methoden zur Überwachung und zur Optimierung auszuwählen, um die Wirksamkeit der Prozesse sicherzustellen. Außerdem ist darauf zu achten, dass die benötigten Informationen und Ressourcen verfügbar sind (vgl. Schmelzer 2010, S.34). Wichtige Kriterien an einen Geschäftsprozess sind nach den Autoren unter anderem:

Ein Prozess beginnt und endet beim Kunden und ist in Teilprozesse gegliedert, die jeweils einen Verantwortlichen haben. Die Dokumentation der Prozesse beinhaltet die Beschreibung des gesamten Prozesses und das Festhalten von Zwischenschritten im Prozess. Außerdem ist darauf zu achten, dass Prozesse oder Teilprozesse die keine Wertschöpfung erbringen eliminiert werden (vgl. Schmelzer 2010 S. 129, 143). Hering beschreibt zusätzlich Qualitätsanforderungen für die Lenkung von Prozessen. Für den Ablauf eines Prozesses muss eine Verfahrensanweisung existieren, die den genauen Ablauf beschreibt. Es muss außerdem sichergestellt werden, dass die Verfahrensanweisung befolgt wird und dass die Ressourcen vorhanden sind um die Anweisung befolgen zu können. Ressourcen können in diesem Fall Mitarbeiter, als auch Arbeitsplätze oder Daten sein (vgl. Hering 1996, S. 47 f.).

Neben den aufgeführten Qualitätskriterien an die Prozesse und den weiteren ausgeführten Grundlagen zur Kommunikation und zu CRM sind wissenschaftliche Methoden notwendig, um die kundenbezogenen Prozesse angemessen darzustellen, Informationen zu erlangen, sie zu analysieren und die Prozesse zu optimieren. Auf diese Methoden wird im folgenden Kapitel eingegangen.

4 Methodisches Vorgehen

Zur Erhebung empirischer Daten und für aussagekräftige Analysen und Modellierungen von Prozessen, alle Ergebnisse, die diese Arbeit liefern soll, sind wissenschaftliche Methoden notwendig. Die wissenschaftlichen Methoden die in diesem Kapitel vorgestellt werden sind, neben den Grundlagen, die Basis auf der die Arbeit aufbaut und weiterentwickelt wird. Es werden drei wissenschaftliche Methoden mit Begründung zur Auswahl vorgestellt. Zur Analyse und Optimierung der Prozesse wird das 6-Stufen-Modells von Binner verwendet. Als Methode zur Datenerhebung, die innerhalb des Modells von Binner benötigt wird bedient sich der Autor der Interviewmethode. Um die ausgewerteten Daten in Form von Prozessen darstellen zu können wird als letzte Methode die Ereignisgesteuerte Prozesskette vorgestellt.

4.1 6-Stufen-Modell der Prozessgestaltung

Zur Analyse und Optimierung der Prozesse bedient der Autor sich an Teilen des 6-Stufen-Modells von Binner zur Prozessgestaltung. Unter Berücksichtigung der Zielsetzung dieser Arbeit sind von den sechs Stufen des Modells die ersten drei Stufen relevant, da die dritte Stufe mit Optimierungsvorschlägen abschließt. Binner fordert als erste Stufe eine Prozess-Ist-Analyse mit den Mitarbeitern, um Ansätze zur Verbesserung herauszuarbeiten. Um den Ist-Zustand zu identifizieren werden mehrere Möglichkeiten, unter anderem die Interview- oder Workshopmethode, vorgeschlagen. Die Workshopmethode wird von Lipp als Arbeitstreffen zu einem bestimmten Thema in Klausuratsmosphäre definiert. Die Grundelemente sind dabei die Arbeit in der Gruppe an einer bestimmten Aufgabe außerhalb der Routinearbeit deren Ergebnisse über den Workshop hinausgehen (Lipp 2008, S.13). Im Anschluss folgen die Schwachstellenanalyse anhand von Qualitätskriterien im Vergleich zum Ist-Zustand und ihre Dokumentation (vgl. Binner 2005a, S.338 f.). Wie sich hier andeutet ist die Schwachstellenanalyse laut Wall keine eigenständige Methode. Stattdessen greift sie vielmehr auf andere wissenschaftliche Methoden zurück (Wall 1999, S. 199). Während dieser Arbeit greift die Schwachstellenanalyse unter anderem auf die Methode des Interviews zurück. Preißler nennt als Ziele der Schwachstellenanalyse unter anderem die Identifizierung von Störungen oder Schwierigkeiten in betrieblichen Abläufen. Nach der Feststellung solcher globalen Mängel sollten die Schwachpunkte während der Schwachstellenanalyse durch ausgewählte Methoden weiter eingegrenzt werden (Preißler 2007, S.228). In der dritten Phase von Banners Modell, der Optimierungsphase wird ein Konzept zur Verbesserung der Prozesse erarbeitet (vgl. Binner 2005a, S.339). Das Optimierungskonzept basiert dabei auf den

identifizierten Schwachstellen, die vorher erarbeitet wurden. Die Hauptansatzpunkte sind dabei, Blindleistungen und Fehler in den Prozessen zu entfernen und nicht einfach zu automatisieren, da Probleme in den Prozessen auf diese Weise nicht gelöst, sondern nur verschoben werden (vgl. Binner 2005, S.193). Der Autor hat das Modell von Binner gewählt, weil die Teilergebnisse, die das Modell in den ersten drei Stufen liefern soll den Teilergebnissen entspricht, die die Arbeit erbringen soll. Nach der Prozess-Ist-Analyse soll die Darstellung und die Modellierung der Prozesse folgen, die Teilziele der Arbeit darstellen. Die Schwachstellenanalyse und die Dokumentation der identifizierten Schwachstellen liefern als Ergebnis einen Schwachstellenkatalog der Prozesse, ebenfalls ein erwartetes Ergebnis der Arbeit. Die Voraussetzungen für die Analyse, Kriterien mit denen die Schwachstellen identifiziert werden können, sind durch den vorher erarbeiteten Anforderungskatalogs für die Prozesse erfüllt. Das Konzept, das während Binner's Optimierungphase erarbeitet werden soll entspricht dem erwarteten Inhalt der Arbeit nach Verbesserungsvorschlägen zu den Prozessen und daraus resultierend einem Anforderungskatalog für das CRM-System.

Aus den Methode für die Prozess-Ist-Analyse, die Binner vorschlägt (vgl. Binner 2005a, S.344) hat der Autor dieser Arbeit das Interview ausgewählt. Die Workshopmethode war aufgrund von organisatorischen und zeitlichen Problemen der Mitarbeiter nicht durchführbar. Andere Methoden wie schriftliche Befragungen oder Schätzungen sind laut Hussy besser zur quantitativen als zur qualitativen Evaluation geeignet (vgl. Hussy 2010, S.72), unterliegen, beispielsweise bei räumlich getrennten Außendienstbefragungen einer unkontrollierten Erhebungssituation (vgl. Bortz 2006, S.252) und wurden deshalb nicht ausgewählt. Das Interview dient in diesem Fall neben der Prozess-Ist-Analyse auch zur Schwachstellenanalyse und ihrer Dokumentation. Um das zu erreichen, werden die Mitarbeiter im Interview nicht nur nach dem Ist-Zustand der Prozesse befragt, sondern auch nach möglichen Schwachstellen im Unternehmen. Die Fragen orientieren sich an den vorher erarbeiteten Qualitätskriterien, die die Prozesse erfüllen sollten. Ein Workshop wäre aufgrund der Zusammenarbeit von mehreren Teilnehmern zur Schwachstellenanalyse auch geeignet, kann jedoch aufgrund der oben genannten Umstände nicht durchgeführt werden. Deshalb wird eine spezielle Art des Interviews, das Leitfadenterview durchgeführt. Das Interview hat gegenüber einem Workshop den Vorteil, dass der Kontakt zu den einzelnen befragten intensiver ist und die Teilnehmer keinen Einfluss aufeinander nehmen. Der Interviewprozess wird im nächsten Abschnitt erläutert.

4.2 Interview

Zur Datengewinnung bedient sich der Autor der Methode des Leitfadeninterviews. Diese Art des Interviews entspringt der qualitativen Forschung. Diese hat laut Mayer die Aufgabe, aus empirischen Untersuchungen heraus Theorien zu entwickeln (vgl. Mayer 2004, S.23). Nach Flick ist das Leitfadeninterview dem narrativen Interview vorzuziehen wenn das Ergebnis konkrete Aussagen über ein Thema enthalten soll. Der Leitfaden dient während des Interviews als Gerüst. Das Interview selbst besteht aus offenen Fragen, um zu verhindern, dass Details weggelassen oder übersehen werden. Der Interviewer muss selbst entscheiden, wann er Ausführungen der Befragten vertieft oder wieder zum Leitfaden zurückführt (vgl. Flick 1999, S.112-113). Ein weiterer Vorteil ist, dass sich der Interviewer nicht an die Reihenfolge der Fragen halten muss, die er sich aufgestellt hat. Der Interviewpartner ist theoretisch in der Lage mit einer ausführlicheren Antwort direkt mehrere Fragen des Interviewers zu beantworten und konkrete Beispiele für seine Handlungen zu geben (Nohl 2009, S.21). Mayer empfiehlt das folgende Vorgehensmodell für den Interviewprozess.

Stichprobe: Da es nicht möglich ist eine Befragung mit allen Mitarbeitern durchzuführen, sind Stichproben nötig, die bei der qualitativen Forschung nach der Relevanz zum Subjekt ausgewählt werden sollten.

Sensibilisierendes Konzept: Das Konzept dient als Grundlage des Leitfadens und klärt im Vorfeld die Umstände, die zur Befragung führten, sowie die Motivation, die dahinter steckt.

Leitfaden: Der Leitfaden enthält die konkreten Fragen, zugeordnet zu ihren Themengebieten, die aus dem sensibilisierenden Konzept resultieren. Dabei sollte immer die Problemstellung beachtet werden, damit weder unnötige, noch zu wenige Informationen gewonnen werden.

Datenerhebung: Unter Datenerhebung wird die Durchführung des Interviews verstanden. Während des Interviews ist stets auf die Relevanz zum Thema zu achten, um Abschweifungen des Interviewpartners zu vermeiden.

Auswertung und Bericht: An die Erhebung der Daten schließt sich die Auswertung an, die in einen Resultsbericht mündet. Zur Auswertung von Interviews gibt es verschiedene Methoden und Ansätze. In dieser Arbeit wird als Instrument das Pragmatische Auswertungsverfahren von Mühlfeld verwendet. Dieses beinhaltet sechs Stufen. Als erstes werden die Antworten auf die Leitfragen markiert. Daraufhin wird der Text in ein Kategorieschema eingeordnet um Einzelinformationen herauszustellen. Als Kategorien werden an dieser Stelle die der Qualitätskriterien verwendet. In einer dritten Stufe werden die Einzelinformationen in eine innere Logik gebracht, bei der es auch darum geht Widersprüche festzuhalten. Die Erkenntnisse werden daraufhin schriftlich niedergelegt. Diesem Text werden

schließlich Interviewausschnitte zugeordnet. Die letzte Stufe bildet der Bericht, der die Erkenntnisse der vorherigen Stufen festhält. (vgl. Mayer 2004, S.36 ff.)

Durch die Wahl des Interviews, das auch zur Schwachstellenidentifikation dienen kann, gehen die ersten beiden Stufen des Modells von Binner nahtlos ineinander über. Auswertung und Bericht des Interviews bilden neben dem Ist-Zustand der Prozesse auch den Ausgangspunkt zur Schwachstellenanalyse. Bei dieser werden Schwachstellen identifiziert und vorher definierten Problembereichen zugeordnet. In einem weiteren Arbeitsschritt werden die Schwachstellen dann priorisiert und in eine Prozessverbesserungsmatrix übertragen, die als Ausgangspunkt für die Prozessoptimierung dient. (vgl. Binner 2005a, 349) In der Optimierungsstufe werden die Prozesse auf Grundlage der ermittelten Daten und unter Berücksichtigung der vorher erarbeiteten Möglichkeiten eines CRM-Systems neu gestaltet. Um die Prozesse des Ist-Zustands und die neu gestalteten Prozesse modellieren zu können, wird im nächsten Abschnitt eine ausgewählte Methode zur Modellierung vorgestellt.

4.3 Ereignisgesteuerte Prozessketten

Zur Darstellung der kundenbezogenen Prozesse werden in dieser Arbeit Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK`s) verwendet. Diese Methode wurde von Scheer und anderen im Rahmen des ARIS-Konzepts entwickelt und findet in vielen Bereichen der Prozessoptimierung Anwendung (vgl. Staud 2006, S.59). Das ARIS-Konezept, wurde laut Scheer entwickelt, um den gesamten Sachverhalt eines Geschäftsprozessmodells darstellen zu können. Ein Geschäftsprozess wird aus verschiedenen Sichten betrachten um die verschiedenen Flüsse innerhalb eines Prozesses erkennen zu können. Scheer spricht in dem Zusammenhang von Organisationsfluss, Informationsfluss, Funktionsfluss und Leistungsfluss. Der Organisationsfluss beschreibt die Kommunikationsbeziehungen der Aufgabenträger, ohne jedoch die Reihenfolge festzulegen. Dadurch werden die Beziehungen leicht unübersichtlich. Der Informationsfluss stellt die Informationsdienstleistungen dar, die während eines Prozesses verwendet werden. Er beschreibt auch, wofür die Informationen verwendet werden. Wenn jedoch mehrfach auf ein Informationsobjekt zugegriffen wird, ist eine eindeutige Zuordnung nicht möglich. Der Funktionsfluss beschreibt die Aufgaben, die während eines Prozesses ausgeführt werden in zeitlicher Reihenfolge. Durch die multiple Ausführung einer Aufgabe kommt es bei der Darstellung aber zu Redundanzen. Der Leistungsfluss beschreibt den Austausch von Leistungen während eines Prozesses, zum Beispiel Kundenauftrag gegen Bezahlung. Bei dieser Sicht auf den Prozess ist die Abfolge der Austauschbeziehungen aber nicht abzulesen. Da keine dieser Darstellungen geeignet ist, einen kompletten

Geschäftsprozess darzustellen wurde das ARIS-Modell entwickelt. Auf der Grundlage der Funktionsschicht kombiniert und vereinfacht das Modell die verschiedenen Sichten miteinander und erlaubt eine übersichtliche Darstellung von Geschäftsprozessen (Scheer 2002, S.10-16). Die neue Darstellungsform ist die Ereignisgesteuerte Prozesskette. Durch die Kombination der verschiedenen Flüsse zu einer gemeinsamen Sicht auf einen Geschäftsprozess ist die EPK eine geeignete Methode zur Modellierung der kundenorientierten Geschäftsprozesse von Alere. Durch die übersichtliche Darstellung ist es möglich, die Prozesse schnell zu erfassen und die Zusammenhänge zwischen den beteiligten Einheiten zu verstehen. Die genannten Vorteile sind Gründe weshalb der Autor die EPK als Modellierungsmethode ausgewählt hat.

Im Folgenden werden die Elemente der EPK und ihre Aufgaben nach Staud dargestellt.

Funktionen: Mit Funktionen werden die Tätigkeiten in einem Prozess beschrieben. Der Umfang einer solchen Tätigkeit kann variieren. Es kann vorkommen, dass nicht nur eine Tätigkeit, sondern ein Vorgang mit einer Funktion ausgedrückt wird. Das hängt vom Detailgrad ab.

Ereignisse: Hierbei handelt es sich um betriebswirtschaftliche Ereignisse. Diese sind die Bedingungen oder die Ergebnisse von Funktionen. Das heißt auch, dass auf ein Ereignis immer eine Funktion folgen muss und umgekehrt. Ereignisse können ähnlich wie Funktionen zerlegt werden. Ein Prozess beginnt immer mit dem Startereignis und endet mit dem Endereignis.

Organisationseinheiten: Organisationseinheiten sind mit Funktionen verknüpft. Sie legen fest, wo eine Aufgabe erledigt wird. Organisationseinheiten können vom Detailgrad unterschiedlich gewählt werden. Es können Abteilungen bis hin zu bestimmten Mitarbeitern sein.

Informationsobjekte: Die Informationsobjekte sind ebenfalls mit Funktionen verknüpft. Sie beinhalten die Informationen, die von Aufgaben benötigt oder erstellt werden. Deshalb haben die Beziehungen zwischen Informationsobjekten und Funktionen immer Richtungen

Operatoren und Kontrollfluss: Der Kontrollfluss einer EPK verläuft von Oben nach Unten. Um im Kontrollfluss parallele oder alternative Tätigkeiten zu modellieren, werden so genannte Operatoren benutzt. Diese können nur Ereignisse mit Ereignissen und Funktionen mit Funktionen verknüpfen. Sie werden in Verteiler und Verknüpfer unterschieden, je nachdem ob sie den Kontrollfluss spalten oder zusammenführen. Es gibt drei verschiedene Operatoren: UND, ODER und das exklusive ODER (XODER). UND: Alle Ereignisse/Funktionen müssen eintreten/getätigt werden, dann geht es im Kontrollfluss weiter. ODER: Mindestens ein Ereignis/eine Funktion muss eintreten/ muss getätigt werden,

damit es im Kontrollfluss weiter geht. XODER: Genau ein Ereignis/ eine Funktion muss eintreten/ getätigt werden, dann geht es im Kontrollfluss weiter (vgl. Staud 2006, S.60-67).

Mit den vorgestellten Elementen ist es möglich Prozesse übersichtlich darzustellen. Der Detailgrad der Darstellung hängt von dem Zweck ab, dem die Darstellung dienen soll. Unter diesem Aspekt soll auch auf die Übersichtlichkeit der Prozessdarstellung beachtet werden.

Als Tool für die Modellierung der EPK`s wird Microsoft Visio 2003 verwendet. Die Elemente werden graphisch folgendermaßen dargestellt (siehe Abbildung 4).



Abbildung 4: EPK Elemente

Die Grundlagen, die in den vorigen Kapiteln erarbeitet wurden, ermöglichen im nächsten Kapitel die Erstellung eines Anforderungskataloges für die kundenorientierten Geschäftsprozesse und später die Ausarbeitung eines Anforderungskataloges für das CRM-System, um die Prozesse zu unterstützen. Die wissenschaftlichen Methoden, die in diesem Kapitel vorgestellt wurden, ermöglichen die Analyse der Prozesse und die Erhebung von Empirischen Daten mit Hilfe von Interviews. Außerdem ist durch die Einführung der EPK die Modellierung der Geschäftsprozesse möglich. Mit Abschluss dieses Kapitels ist die Analyse der kundenbezogenen Prozesse schließlich Möglich.

5 Analyse der kundenbezogenen Geschäftsprozesse

5.1 Erstellung von Qualitätsanforderungen

Bevor der Ist-Zustand der Prozesse erörtert wird, müssen Anforderungen erstellt werden, die die kundenbezogenen Prozesse erfüllen müssen. Diese dienen im weiteren Verlauf als Ausgangspunkt der Schwachstellenanalyse, aber auch als Strukturierungshilfe für den Interviewleitfaden. Als Basis für die Anforderungen dienen die erarbeiteten Grundlagen aus den ersten Kapiteln dieser Arbeit. Die Anforderungen werden in vier Bereiche unterteilt: Kommunikations-, Informations-, Dokumentations-, und Organisationsanforderungen unterteilt. Die Teilung dient zur besseren Übersicht und soll für eine gute Struktur in der Analyse und im Interview sorgen.

Kommunikationsanforderungen: Die Anforderungen des Kommunikationsbereiches leiten sich von den Grundlagen der betrieblichen Kommunikation ab. Es muss eine klare Kommunikationsstruktur vorhanden sein, um sicher zugehen, dass jeder Mitarbeiter die Informationen erhalten kann, die er benötigt, um effektiv Handeln zu können. In der Kommunikationsstruktur müssen die Kommunikationswege klar und einheitlich definiert sein. Es darf keine Redundanzen in den Kommunikationsketten geben.

Informationsanforderungen: Die Informationsanforderungen leiten sich von Kommunikations- und Qualitätsmanagementgrundlagen ab. Daten und Dokumente über Kunden und Aufträge müssen zentral gespeichert sein, damit jeder Mitarbeiter, der Kontakt mit Kunden hat, Zugriff auf alle relevanten Kundendaten hat. Es darf bei der Informationsversorgung jedoch nicht zu einer Überinformation für die Mitarbeiter kommen. Den Mitarbeitern müssen deshalb, für ihren Aufgabenbereich, zugeschnittene Informationen und Dokumente aufbereitet werden. Ebenso wichtig wie die Bereitstellung der Daten für die Mitarbeiter ist das Vermeiden von Datenweitergabe oder -einsicht an unbefugte Dritte.

Dokumentationsanforderungen: Die Anforderungen aus diesem Bereich leiten sich von den prozessorientierten Qualitätsmanagementgrundlagen ab. Die Prozesse müssen dokumentiert werden. Es muss also eine Prozessbeschreibung des gesamten Prozesses geben, sowie eine Dokumentation von allen Teilschritten. Damit ist jederzeit nachvollziehbar, ob ein Prozess beendet ist oder wie weit fortgeschritten der Prozessablauf ist. Die Dokumentation erstreckt sich auch auf die Weitergabe von Informationen. Die Dokumentationen müssen den Mitarbeitern bei Bedarf zur Verfügung stehen.

Organisationsanforderungen: Für jeden Prozess muss es eine Verfahrensanweisung geben, die alle Schritte im Prozess abdeckt. Außerdem muss sichergestellt werden, dass sich die Mitarbeiter an die Verfahrensanweisungen halten. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass die Prozesse im gesamten Unternehmen von den Mitarbeitern auf dieselbe Weise durchgeführt werden. Die Verfahrensanweisungen sind den anderen Anforderungsbereichen übergeordnet, da sie einerseits festlegen, wo Daten einheitlich gespeichert werden und andererseits die Kommunikationswege vorgeben. Der Anfang und das Ende von Prozessen müssen außerdem klar definiert sein. Der Ablauf der Prozesse muss sinnvoll strukturiert sein um Redundanzen zu vermeiden. Jeder Prozess und Teilprozess muss zur Wertschöpfung beitragen.

Mit der Fertigstellung des Anforderungskataloges für die Prozesse als Strukturhilfe für das Interview kann im nächsten Abschnitt der Interviewprozess durchgeführt werden. Der Anforderungskatalog wird außerdem in der zweiten Stufe der Prozessanalyse als Lieferant für Qualitätskriterien verwendet.

5.2 Erfassen und modellieren bestehender Prozesse

5.2.1 Aufbau der Interviews

Interviewkonzept und Interviewleitfaden

Zur Erhebung der Daten, die den Ist-Zustand beschreiben und die Schwachstellen der Prozesse identifizieren sollen, wird ein Leitfadeninterview durchgeführt. Die Ergebnisse werden einerseits zur Modellierung des Ist-Zustandes verwendet. Durch die Identifikation des Ist-Zustandes verkörpert das Interview die erste Stufe von Binnerts 6-Stufen-Modell. Andererseits dienen die Ergebnisse der Erstellung einer Schwachstellenmatrix. Das Interview ist damit gleichzeitig ein Teil der zweiten Stufe von Binnerts Modell, der Schwachstellenanalyse. Darüber hinaus werden erste Optimierungsvorschläge erwartet, die in einen Anforderungskatalog für ein prozessunterstützendes CRM-System münden sollen. Wenn die Informationserwartungen zutreffen, hat das Interview auch direkten Einfluss auf die Optimierungsphase, der dritten Stufe des 6-Stufen-Modells. Bei dem folgenden Interviewprozess wird die Vorgehensweise nach Mayer verwendet (vgl. Mayer 2004, S.36-49). Anders als bei Mayer dargestellt, wird zunächst das Konzept erarbeitet und der Leitfaden vorgestellt, um daraufhin die Stichproben festlegen zu können.

Das Interview muss mehrere Funktionen erfüllen. Die erste ist die Feststellung des Ist-Zustandes der kundenbezogenen Prozesse durch die Befragung von Mitarbeitern. Bei diesen handelt es sich um die Auftragserteilung durch die Kunden, Informationsanfragen über

Produkte von Kunden und um Reklamationen. Diese Informationen sind nötig, um sich ein Bild der aktuellen Prozesse machen zu können. Die andere Aufgabe ist das Aufdecken von Schwachstellen in den Prozessen. Als Hilfestellung dienen hierbei die genannten Qualitätsanforderungen. Auswertung und Bericht des Interviews bilden einerseits die Grundlage zur Prozessbeschreibung und Modellierung und andererseits einen Teil der Schwachstellenanalyse. Für beide Aufgabenbereiche müssen einerseits befriedigende Antworten geliefert werden, andererseits sollte der Umfang des Interviews nicht zu groß werden, um die Mitarbeiter nicht zu überfordern. Da das Interview beim Innendienst persönlich und beim Außendienst telefonisch durchgeführt wird sollte der zeitliche Umfang zwischen 30 und 45 Minuten liegen um die Befragten nicht durch zu viele Fragen zu überwältigen. Das Ziel des Interviews ist mit den gewonnenen Informationen Ansätze zur Optimierung zu finden. Das Interview ist Programmfragen untergeordnet von denen sich die Detailfragen ableiten. Diese sollen schließlich zu den gewünschten Ergebnissen führen, also den Ist-Zustand widerspiegeln und die Schwachstellen identifizieren. Die Programmfragen sind für Außen- und Innendienst gleich. Nur die Detailfragen unterscheiden sich in manchen Bereichen minimal, um den unterschiedlichen Situationen der Mitarbeiter gerecht zu werden. Das Interview besteht aus 7 Programmfragen:

1. Welche Rolle und bisherigen Erfahrungen hat der Befragte im Unternehmen?

Diese Frage zielt darauf ab, die Aussagen der Mitarbeiter richtig einzuordnen und zu klären, ob sie ausreichende Erfahrung in dem Themenbereich haben, um fundierte Aussagen machen zu können. Dieser Programmfrage sind fünf Detailfragen untergeordnet.

2. Wie sehen die Prozessabläufe aus?

Mit dieser Frage soll erörtert werden, wie die Prozessabläufe in den kundenorientierten Prozessen aussehen. Die Ergebnisse sollen den Ist-Zustand nach Binnens Modell liefern und dienen später der Erstellung der verschiedenen Prozesse. Insbesondere wird in den untergeordneten fünf Detailfragen der Fokus auf den Ablauf und die Kommunikationswege gelegt. Ziel ist es dadurch, neben der Identifikation des Ist-Zustandes, einen Überblick über die Kommunikationsstruktur zu bekommen. Die Detailfragen werden zu jedem der drei Kernprozesse gesondert gestellt, um für jeden Prozess möglichst detaillierte Antworten zu bekommen.

3. Wo liegen die Schwachstellen bei den Prozessabläufen?

Diese Frage ist ein erster Schritt der Prozessbewertung. Sie leitet sich von den Organisations- und Dokumentationsanforderungen ab und soll die Schwachstellen in den vorher erfragten Prozessen aufdecken. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Dokumentation der Prozesse und der Frage nach Standards und Vorgaben für die Abläufe. Die Antworten dienen später der

Prozessanalyse. Die Fragen über die Schwachstellen werden direkt nach den Fragen über die Prozessabläufe für jeden Kernprozess einzeln abgefragt. Ziel dieser Reihenfolge ist, dass die Befragten den von ihnen geschilderten Prozess noch im Gedächtnis haben und direkt Stellung zu ihm beziehen können.

4. Wie kann ein CRM-System diese Prozesse unterstützen?

Diese Frage dient dazu sich einen Überblick zu verschaffen, ob ein CRM-System die Prozesse aus Sicht der Mitarbeiter unterstützen könnte. Sie klärt implizit wie der Befragte einem CRM-System generell gegenübersteht. Die zwei Detailfragen schließen sich, wieder einzeln für jeden Kernprozess, an die vorherigen an. Die Antworten dienen bei der Neugestaltung der Prozesse als Hilfestellung. Falls den Mitarbeitern ein weiterer kundenbezogener Prozess einfällt, werden für diesen ebenfalls die Detailfragen der Programmfragen zwei bis vier gestellt.

5. Wie werden Kundeninformationen gehandhabt?

Diese Programmfrage leitet sich von den Informationsanforderungen an die Prozesse ab. Sie soll klären woher die Mitarbeiter Informationen über den Kunden beziehen und ob die Mitarbeiter über genügend Informationen verfügen, um ihre Aufgaben ordnungsgemäß zu erfüllen. Der Programmfrage sind zwei Detailfragen untergeordnet. Die Antworten dienen der Schwachstellenanalyse als Informationslieferant und sollen Ansätze zur Prozessoptimierung liefern.

6. Wo liegen die Schwachstellen bei dem Umgang mit den Kundendaten?

Diese Frage soll klären, wo Sicherheitsschwachstellen der Informationsaufnahme und -ablage vorliegen. Sie leitet sich ebenfalls von Informationsanforderungen ab. Insbesondere soll geklärt werden, wer Zugang zu den gespeicherten Informationen hat und ob die Integrität der Daten durch Dritte gefährdet ist. Außerdem wird geprüft, ob es zu einer Überinformation kommen kann. Die sechs Detailfragen schließen an denen der Kundeninformationen an, gehen aber über die einfache Klärung der Verfügbarkeit während eines Prozesse hinaus und beschäftigen sich mit der Datenablage außerhalb eines Prozesses. Die Antworten dienen später der Schwachstellenanalyse.

7. Wie kann ein CRM-System helfen, die Schwachstellen zu beseitigen?

Diese Frage soll Hinweise dazu geben, ob und wie potentielle Schwachstellen aus der Sicht der Mitarbeiter durch den Einsatz eines CRM-Systems beseitigt werden könnten. Die Frage basiert auf den Fähigkeiten, die ein CRM-System bei der Unterstützung von Prozessen bieten könnte. Es sind drei Detailfragen untergeordnet. Die Antworten dienen bei der Neugestaltung der Prozesse als Hilfestellung.

Der rote Faden des Interviews verläuft über die ersten Programmfragen, die den Ist-Zustand klären sollen, über die Fragen zu den Schwachstellen bis hin zu den Optimierungseinschätzungen der Mitarbeiter.

Die Stichprobenauswahl

Da die Befragung der Grundgesamtheit, also alle Mitarbeiter die an den Prozessen beteiligt sind, zu umfangreich wäre, werden nur einige Mitarbeiter, die die Grundgesamtheit repräsentieren, interviewt. In diesem Fall werden nach Absprache mit dem Management sechs Personen interviewt. Drei Personen der Befragten kommen aus dem Kreise des Außendienstes (AD). Dieser ist für die Befragung geeignet, da er durch seine Aufgaben umfangreichen persönlichen Kundenkontakt hat und in die kundenbezogenen Prozesse eingebunden ist (Siehe Anhang 1.3). Unter den Außendienstmitarbeitern ist außerdem der Vertriebsleiter, der Aufgrund seiner Position und dem damit verbundenen Austausch mit den Mitarbeitern des Außendienst besonders gut als Interviewpartner geeignet ist.

Abgesehen von den drei Außendienstmitarbeitern werden drei Innendienstmitarbeiter interviewt. Im Innendienst kommen die ausgewählten Interviewpartner aus verschiedenen Abteilungen. Ein Interviewpartner ist der Kaufmännische Leiter von Alere, der durch seine Position mit den kundenbezogenen Prozessen vertraut ist. Ein weiterer Interviewpartner bekleidet die Position eines Kundenbetreuers im Inhouse Sale, der im Innendienst erster Ansprechpartner der Kunden ist (siehe Anhang 1.3). Der dritte Interviewpartner ist der Manager Operations, der für die Einführung des Systems mitverantwortlich ist und damit auch Ansprechpartner für die Firma Sage ist. Mit den ausgewählten Interviewpartnern sind die Voraussetzungen gut, um den Ist-Zustand und die Schwachstellen der Prozesse zu identifizieren.

Durchführung des Interviews

Die Interviews wurden wie vorgesehen persönlich und telefonisch durchgeführt und haben den angesetzten Zeitrahmen nicht überschritten. Da für die Interviews Termine mit den einzelnen Mitarbeitern gemacht wurden, wussten sie über den Gegenstand der Befragung im Voraus Bescheid und konnten sich entsprechend vorbereiten. Die Mitarbeiter standen den Fragen offen gegenüber und haben sie bereitwillig beantwortet. Das Verhalten bezieht sich auch auf die, für die Mitarbeiter unangenehmen Fragen, wie die der eigenen Ablageart. Bei diesen Fragen waren sich die Mitarbeiter größtenteils bewusst, dass ihre Ablageart wahrscheinlich nicht optimal ist. Trotzdem haben sie, soweit der Autor das beurteilen kann, Wahrheitsgemäß geantwortet.

5.2.2 Ergebnisse der Interviews

Die Interviews inklusive der Antworten sind im Anhang der Arbeit zu finden. Im Anhang 2.1 findet sich der Leitfaden zum Außendienstinterview, im Anhang 2.2 das Innendienstinterview. Die Antworten der Mitarbeiter folgen direkt auf die Detailfragen. Da es bei beiden Interviews mehrer Interviewpartner gab, sind die Antworten dem jeweiligen Mitarbeiter zugeordnet. ID1, ID2 und ID3 stehen jeweils für die Antwort eines Innendienstmitarbeiters. AD1, AD2, und AD3 bilden die Gegenstücke beim Außendienstinterview.

Abschließender Bericht

Der Bericht des Interviews wird sich in einen generellen Bericht über die Interviewergebnisse, die reine Prozessbeschreibung, als Identifikation des Ist-Zustandes und die Schwachstellenidentifikation aufgliedern und durch Ausschnitte der verschiedenen Interviews belegt. Nach der Prozessbeschreibung des jeweiligen Geschäftsprozesses folgt die Modellierung zur Veranschaulichung des Sachverhaltes. Wenn die Prozessbeschreibungen durch Interviews aus dem Anhang belegt werden, ist zu beachten, dass auf die Indexzahl der Interviews die Frage folgt, auf die verwiesen wird.

Genereller Bericht:

Bei dem generellen Bericht über die Interviewergebnisse wird sich an den gestellten Programmfragen orientiert. Dieses Vorgehen gewährleistet, dass alle wichtigen Fragestellungen, für die das Interview erstellt wurde, abgearbeitet und beantwortet werden.

Welche Rolle und bisherigen Erfahrungen hat der befragte im Unternehmen?

Wenn die Befragten unter dem Gesichtspunkt der Erfahrung im Unternehmen betrachtet werden, gründen die Aussagen der Mitarbeiter auf soliden Erfahrungswerten. Die Mitarbeiter arbeiten alle seit mindestens 4 Jahren bei Alere, beziehungsweise Unternehmen, die mittlerweile in Alere eingegliedert sind (siehe Anhang 2.1; 2.2, 2,3). Die zwei Interviewpartner, die als leitende Angestellte arbeiten, der Vertriebsleiter und der Inhouse Manager, haben die größte Berufserfahrung der Befragten (siehe Anhang 2.1; 2.2, 3). Die Berufserfahrung und ihre Position ermöglicht ihnen eine übergeordnete Sicht auf die Prozesse. Das äußert sich in den Interviews durch meist detaillierte Aussagen und Verallgemeinerung zu den gesamten Prozessen (siehe Anhang 2.1; 2.2, Antworten der befragten AD1 und ID1). Die zwei weiteren Interviewpartner vom Außendienst sind gewöhnliche Vertriebsmitarbeiter (siehe Anhang 2.1, 4), deren Hauptaufgaben der Kundenkontakt aus verschiedenen Anlässen ist (siehe Anhang 2.1, 5). Durch diese Aufgabenbereiche kennen sie sich mit den kundenorientierten Prozessen aus und können

fundierte Aussagen machen. Für den Kundenbetreuer (siehe Anhang 2.2, 4) im Innendienst gilt ähnliches. Er ist der erste Ansprechpartner für Kunden, die mit dem Innendienst Kontakt aufnehmen und nimmt alle Kundenwünsche entgegen (siehe Anhang, 2.2.5). Der dritte Interviewpartner ist durch seine Position als Manager Operations (siehe Anhang, 2.2, 4) und der damit verbundenen Zuständigkeit für die Einführung des CRM-System (siehe Anhang 2.2, 5) mit den Prozessen vertraut. Die Befragten sind durch ihre Rollen und Erfahrungen im Unternehmen und im Hinblick auf die geforderten Antworten nach Prozessabläufen geeignete Interviewpartner, die einen guten Befragungsquerschnitt darstellen. Die Auswahl der Stichproben hat sich demnach als erfolgreich erwiesen.

Wie sehen die Prozessabläufe aus?

Die detaillierte Darstellung der Prozesse erfolgt im nächsten Abschnitt, der Prozessbeschreibung. Typisch für alle drei kundenorientierten Prozesse ist jedoch, dass die Kunden sich mit ihren Anliegen beim Außen- oder Innendienst melden. Die Anfragen werden jeweils aufgenommen und an die entsprechende Abteilungen im Innendienst weitergeleitet (siehe Anhang 2.1; 2.2 e1; e1; e3). Bei der Aufnahme der Anfragen bedient sich der Außendienst verschiedener Methoden (siehe Anhang 2.1, b1-3;). Außerdem fällt auf, dass bei der Kommunikation mit dem Kunden und innerhalb des Unternehmens bei allen Prozessen mehrere Kommunikationskanäle verwendet werden (siehe Anhang, 2.1; 2.2, a1-3; c1-3). Da es niemanden gibt, der die Kommunikation steuert und die Mitarbeiter untereinander frei kommunizieren dürfen, handelt es sich um die, in den betrieblichen Grundlagen beschriebene, offene Kommunikationsstruktur. Es wurde außerdem kein weiterer, kundenorientierter Prozess von den Interviewpartnern genannt. Die einzigen anderen Formen von Kundenkontakten sind im Bereich des Marketing anzusiedeln. Hier fungiert der Kunde jedoch als eine Art Partner des Unternehmens und nicht als Kunde, der ein Anliegen hat (siehe Anhang 2.1; 2.2, 6). Dieses Merkmal des Kundenverhaltens, das den Kontakt als Geschäftsprozess identifizieren würde, fehlt.

Wo liegen die Schwachstellen bei den Prozessabläufen?

Zu den Schwachstellen gibt es nach der detaillierten Beschreibung der Prozesse einen gesonderten Bericht. Da die Verfahrensanweisungen, die den Organisationsanforderungen entspringen den anderen Anforderungen übergeordnet sind muss an dieser Stelle jedoch schon vorweggenommen werden, dass die verwendeten Verfahrensanweisungen ihren Zweck nicht erfüllen. Dies kann aus den Antworten der Interviewpartner auf die Frage nach Standards in den Prozessabläufen entnommen werden. Die Mitarbeiter sind sich der Existenz von Verfahrensanweisungen bewusst, können deren Inhalt jedoch nicht benennen (siehe Anhang 2.1; 2.2, f1-3). Wenn die Mitarbeiter ihre Verfahrensanweisungen nicht kennen, machen sie

keinen Sinn. Aus der Unkenntnis der Verfahrensanweisungen könnten auch die später die, während der Schwachstellenanalyse identifizierten, Schwachstellen resultieren.

Wie kann ein CRM-System diese Prozesse unterstützen?

Alle interviewten Mitarbeiter sind der Meinung, dass ein CRM-System sie bei der Weitergabe von Informationen, die den Prozess betreffen, und deren Dokumentation unterstützen kann, obwohl sie die Funktionen eines CRM-System nicht zwangsläufig kennen (siehe Anhang 2.1; 2.2, j1-3; k1-3). Daraus kann abgeleitet werden, dass die Mitarbeiter der Einführung des Systems positiv gegenüberstehen und dass sie der Meinung sind, dass die momentane Weitergabe von Informationen und die dazugehörige Dokumentation nicht optimal sind.

Wie werden Kundeninformationen gehandhabt?

Beim Innendienst werden die Kundeninformationen auf Standardformulare oder direkt im ERP-System hinterlegt (siehe Anhang 2.2, 7). Der Außendienst legt seine Kundendaten in eigenen Kundenmappen ab (siehe Anhang 2.1, 7). Dadurch ist der Zugriff auf verschiedene Daten beschränkt. Auf die Kundendaten der Außendienstler haben nur diese Zugriff. Die Daten, die im Innendienst aufgenommen werden, sind für die Mitarbeiter frei zugänglich. Das Resultat daraus wird bei der Schwachstellenanalyse noch einmal aufgegriffen. Diese Art der Datenablage hat Konsequenzen bei der Datenbeschaffung. Der Innendienst beschafft sich Daten über die Kundenmappen aus dem Innendienst und aus dem ERP (siehe Anhang 2.2, 8), der Außendienst aus den eigenen Kundenmappen und ebenfalls aus dem ERP (siehe Anhang 2.1, 8). Es gibt zurzeit also drei potentielle Informationsquellen, wobei die Auflösung der internen Kundenmappen mit Hilfe einer Verfahrensanweisung schon im Gang ist. Der Außendienst ist demnach auch nicht in der Lage sich erschöpfende Informationen über Kunden zu beschaffen. In dem Bericht über die Schwachstellen werden auch die Probleme angesprochen, die sich aufgrund von redundanten Informationen ergeben.

Wo liegen die Schwachstellen bei dem Umgang mit den Kundendaten?

Die Schwachstellen beim Umgang mit Kundendaten werden ebenfalls im Schwachstellenbericht aufgegriffen, hier jedoch ebenfalls behandelt, um auch die letzte Programmfrage im Bereich abarbeiten zu können. Beim Erfassen von Kundeninformationen sind nur im Innendienst Qualitätsstandards einzuhalten. Die Stammdaten müssen standardmäßig erfasst werden. Die Eingaben werden direkt vom ERP geprüft (siehe Anhang 2.2, 9). Beim Außendienst werden die Stammdaten ohne Prüfung aufgenommen. Ob es tatsächlich Standards gibt oder ob die Stammdaten routinemäßig erfasst werden, bleibt widersprüchlich (siehe Anhang 2.1, 9). Bei den Sicherheitsstandards für die Ablage verhält es sich ähnlich. Im Innendienst gewährleistet das ERP-System einen gewissen Sicherheitsstandard (siehe Anhang 2.2, 10). Im Außendienst existieren keine

Sicherheitsstandards bei der Ablage (siehe Anhang 2.1, 10). Durch das ERP-System ist eine Einsicht der Daten für Dritte im Innendienst nicht möglich und ein Backup der Daten gewährleistet (siehe Anhang 2.1, 12; 13). Im Außendienst müsste ein Backup der eigenen Kundenmappe manuell vom Außendienstmitarbeiter angelegt werden (siehe Anhang 2.1, 13). Die Außendienstmitarbeiter sind sich trotz der fehlenden Sicherheitsstandards im Außendienst sicher, dass kein unbefugter Dritter die eigenen Daten einsehen kann (siehe Anhang 2.1, 13). Der Zugang der Kundendaten ist identisch mit dem Zugang von abgelegten Prozessinformationen. Deshalb verneint der Innendienst bei der Frage, ob die ihnen zur Verfügung stehenden Informationen ausreichend wären (siehe Anhang 2.2, 14), der Außendienst bejaht diese Frage jedoch (siehe Anhang 2.1, 14).

Wie kann ein CRM-System helfen, die Schwachstellen zu beseitigen?

Innen- und Außendienst sind sich darüber einig, dass ein standardisiertes Erfassen und Ablegen von Kundeninformationen sowie eine zentrale Datenspeicherung durch ein CRM-System von Vorteil wäre (siehe Anhang 2.1; 2.2, 15; 16; 17), obwohl die jetzige Informationssituation für den Außendienst nach eigener Aussage ausreichend ist.

Prozessbeschreibungen:

1. Informationsanfrage- beziehungsweise Angebotsprozess:

Bei den Interviews hat sich herausgestellt, dass der Großteil der Informationsanfragen Angebotsanfragen sind und sich die Interviewpartner bei diesem Prozess an Angebotsanfragen orientieren (siehe Anhang 2.1; 2.2, c.1). Deshalb wird auch in der Prozessbeschreibung von Angebotsanfragen gesprochen und andere Informationsanfragen vernachlässigt. Der Angebotsprozess wird graphisch in Abbildung 5 dargestellt. Dieser beginnt mit dem Willen eines Kunden nach einem Angebot und der Kontaktaufnahme des Kunden mit dem Innendienst oder dem Außendienst. Wenn der Kunde den Innendienst kontaktiert, benutzt er die Kommunikationskanäle Telefon, E-Mail, Postweg oder Fax (siehe Anhang 2.1, a1). Nachdem der Innendienst die Anfrage erhalten hat, erfasst er sie handschriftlich auf einem Formblatt (siehe Anhang 2.2, b.1). Wenn der Kunde den Außendienst kontaktiert, passiert das über ein persönliches Gespräch, per Telefon oder E-Mail Kontakt (siehe Anhang 2.1, a1). Nachdem der Außendienst die Anfrage erhalten hat, erfasst er sie formlos handschriftlich auf einem Zettel oder elektronisch als Dokument (siehe Anhang 2.1, b1). Das erstellte Dokument sendet er dann entweder per Post oder E-Mail an seinen zuständigen Kundenbetreuer im Innendienst (siehe Anhang 2.1, c1; d1). Die Aufnahme und Weiterleitung des Angebotes ist in Abbildung 6 abgebildet. Der Kundenbetreuer erfasst mit Hilfe der Notizen vom Außendienst das Angebot handschriftlich auf einem Formblatt (siehe Anhang 2.2, e.1). Wenn das Formblatt mit Hilfe des Außendienstes erstellt wurde, werden die erfassten Informationen zurück an den Außendienstmitarbeiter gesandt, damit er die Daten kontrollieren kann. Wenn nötig schreibt er eine Korrektur und sendet die Informationen wiederum an den Kundenbetreuer. Der Kundenbetreuer korrigiert gegebenenfalls das Formblatt und verschickt das fertige Angebot per Post an den Kunden (siehe Anhang 2.1, e1). Mit dem Senden des Angebots an den Kunden ist der Prozess beendet.

Angebotsprozess: Prozessübersicht

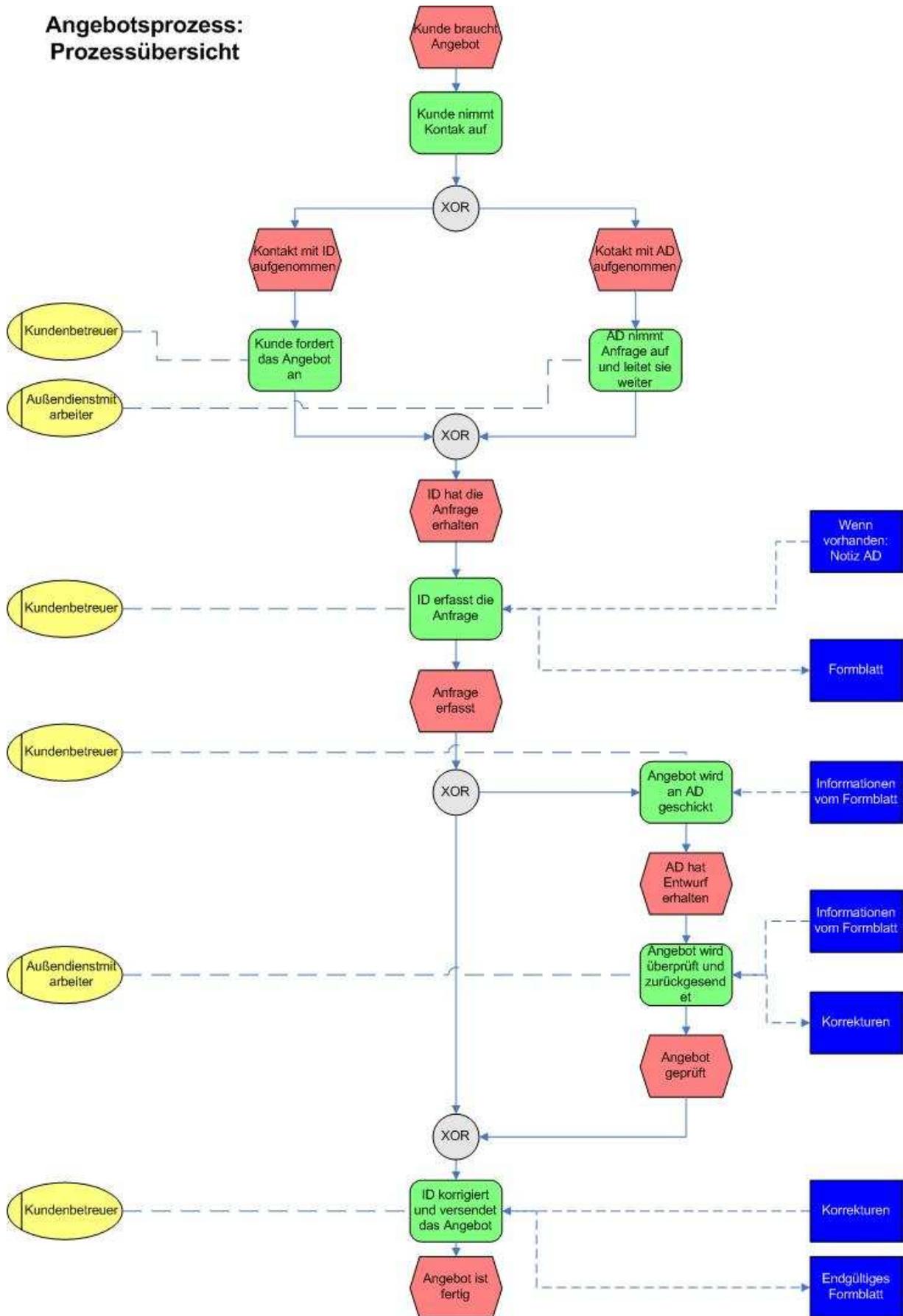


Abbildung 5: Angebotsprozess

Angebotsprozess:
Aufnahme und
Weiterleitung des
Angebots im Außendienst

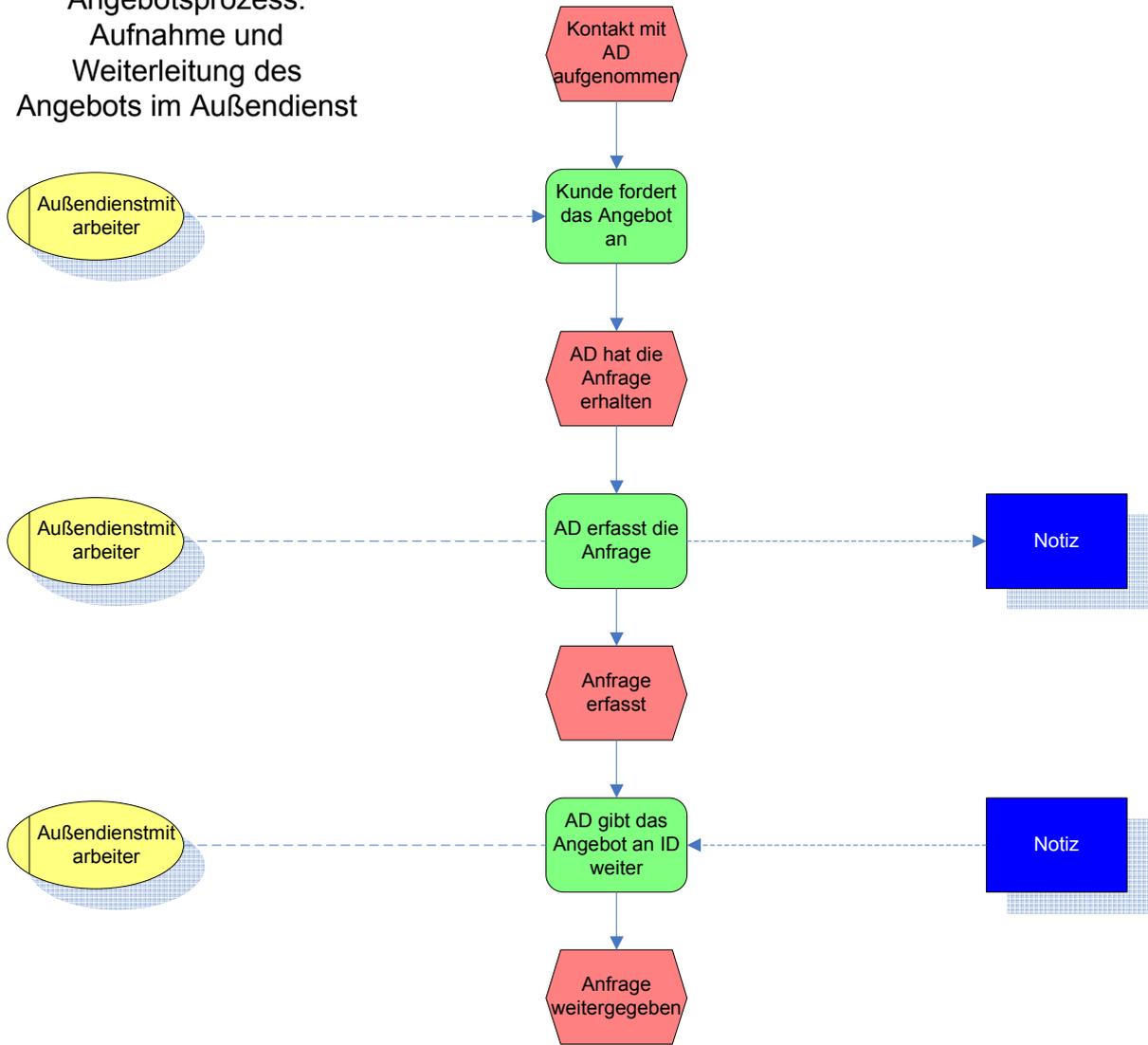


Abbildung 6: Angebotsprozess, Aufnahme AD

2. Auftragsprozess:

Die Prozessübersicht des Prozesses ist in Abbildung 7 dargestellt. Der Auftragsprozess beginnt mit dem Willen des Kunden einen Auftrag zu erteilen und der Kontaktaufnahme mit dem Innen- oder Außendienst. Wenn der Kunde mit dem Innendienst Kontakt aufnimmt, ist sein erster Ansprechpartner der Kundenbetreuer. Die Kontaktaufnahme erfolgt über die Kanäle Telefon, E-Mail, Postweg oder Fax (siehe Anhang 2.1; 2.2, a.2). Der Kundenbetreuer erhält den Auftrag vom Kunden und erfasst ihn anschließend handschriftlich auf einem Formblatt (siehe Anhang 2.1; 2.2, b.2). Dieses wird anschließend händisch an die Auftragsbearbeitung weitergeleitet (siehe Anhang 2.1; 2.2, d.2). Die Aufnahme und Weiterleitung des Angebotes im Innendienst ist in Abbildung 9 abgebildet. Wenn der Kunde Kontakt mit dem Außendienst aufnimmt, erfolgt der Kontakt über ein persönliches Gespräch, Telefon oder E-Mail (siehe Anhang 2.1, a.2). Der Außendienstmitarbeiter erfasst den Auftrag formlos handschriftlich oder elektronisch (siehe Anhang 2.1, b.2). Das erstellte Dokument sendet er dann per Post oder E-Mail an die Auftragsbearbeitung (siehe Anhang 2.1, d.2). Die Angebotsbearbeitung des Außendienstes ist in Abbildung 8 dargestellt. Die Auftragsbearbeitung bekommt entweder das Formblatt vom Innendienst oder ein Dokument vom Außendienst. Zuerst wird geprüft, ob alle nötigen Daten für einen Auftrag vorhanden sind. Dann erfasst der Mitarbeiter den Auftrag im ERP-System. Gleichzeitig schreibt er Rechnung und Lieferschein im System. Anschließend druckt er Rechnung und Lieferschein aus. Der Teilprozess, der in der Auftragsbearbeitung abläuft, ist in Abbildung 10 graphisch dargestellt. Die beiden Dokumente werden anschließend von einem Mitarbeiter des Versands ins Lager gebracht, um die Ware fertig zu machen und an den Kunden zu verschicken (siehe Anhang 2.1, e.2). Mit dem Versand der Ware ist der Prozess beendet.

Auftragsprozess: Prozessübersicht

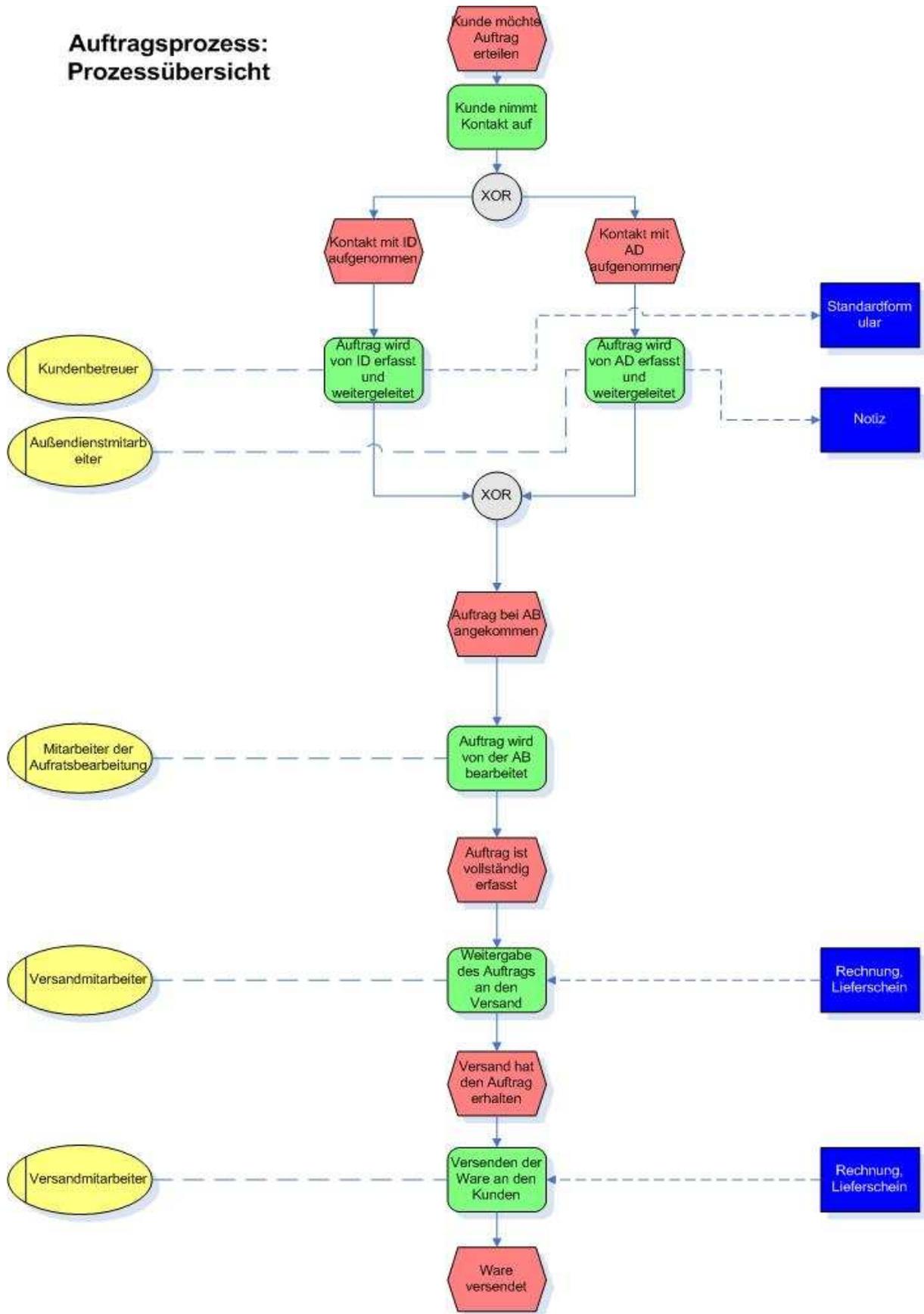


Abbildung 7: Auftragsprozess

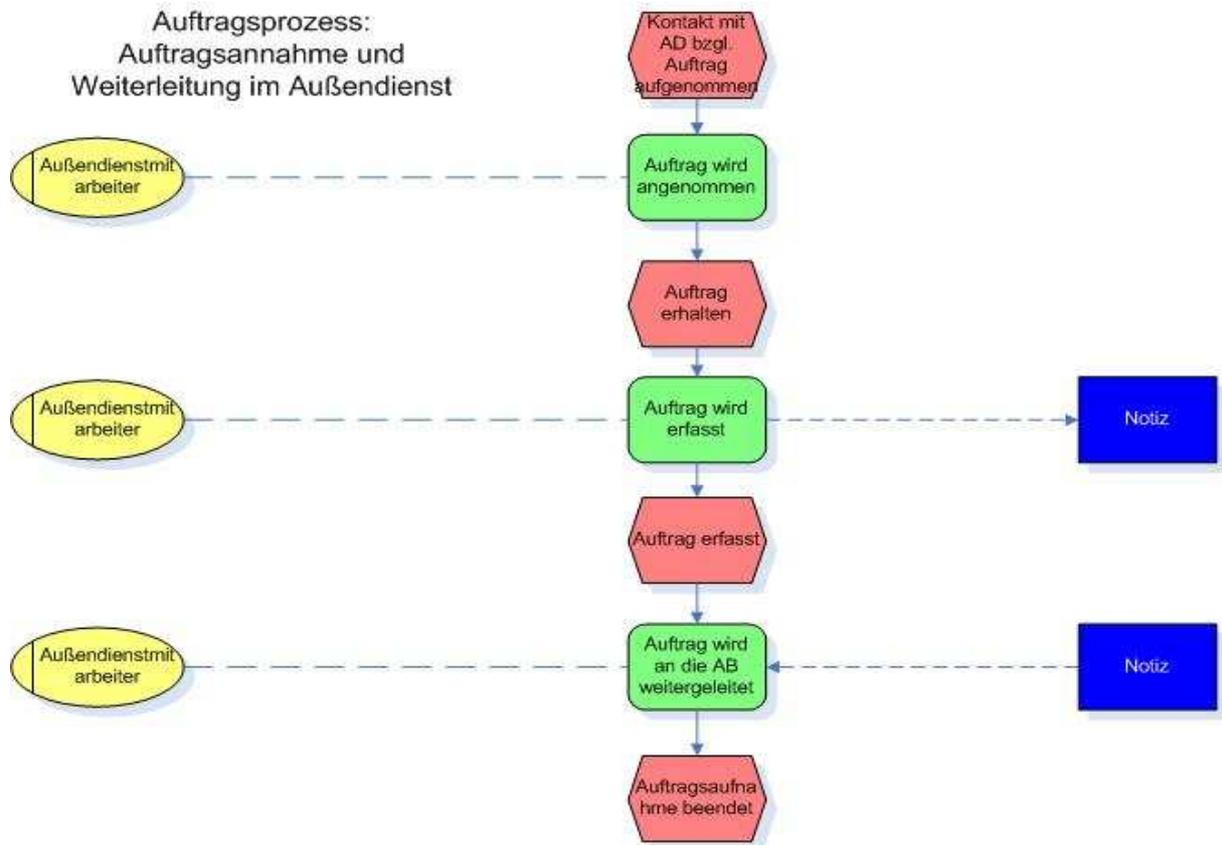


Abbildung 8: Auftragsprozess, Auftragsannahme AD

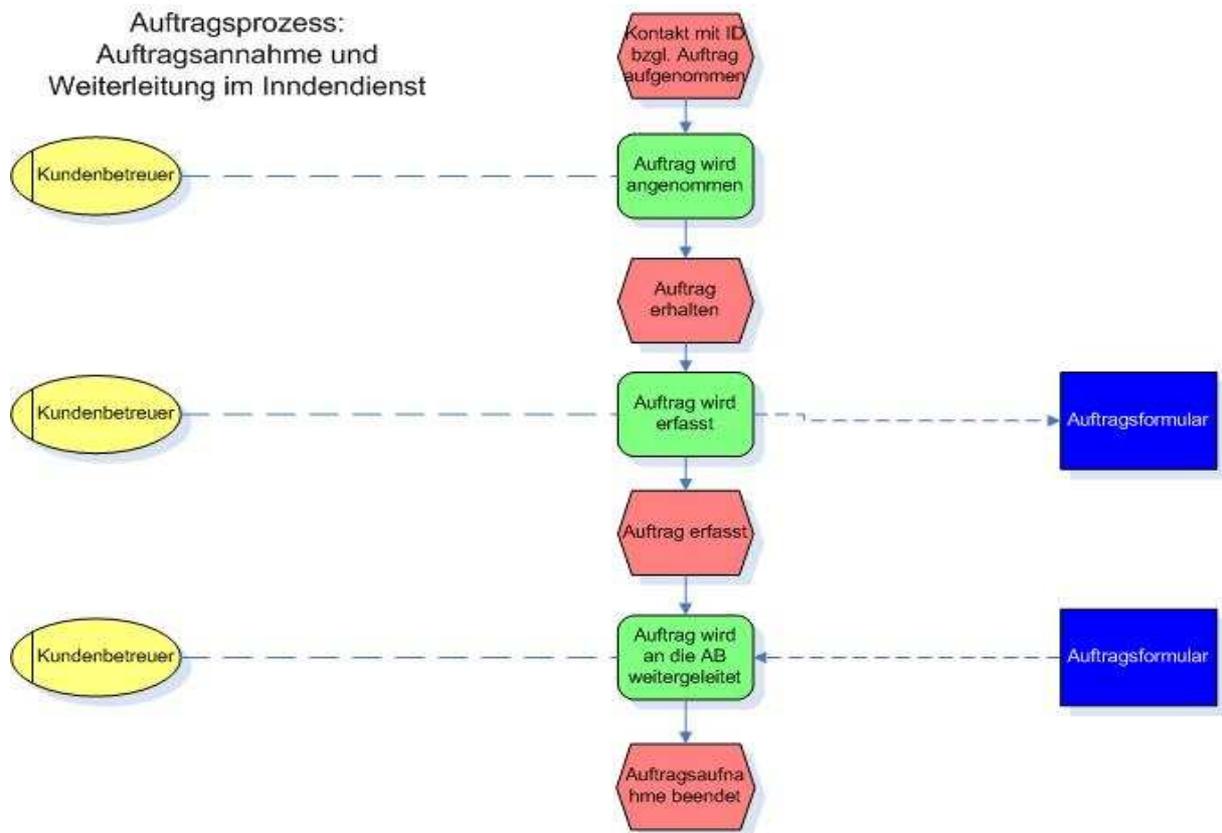


Abbildung 9: Auftragsprozess, Auftragsannahme ID

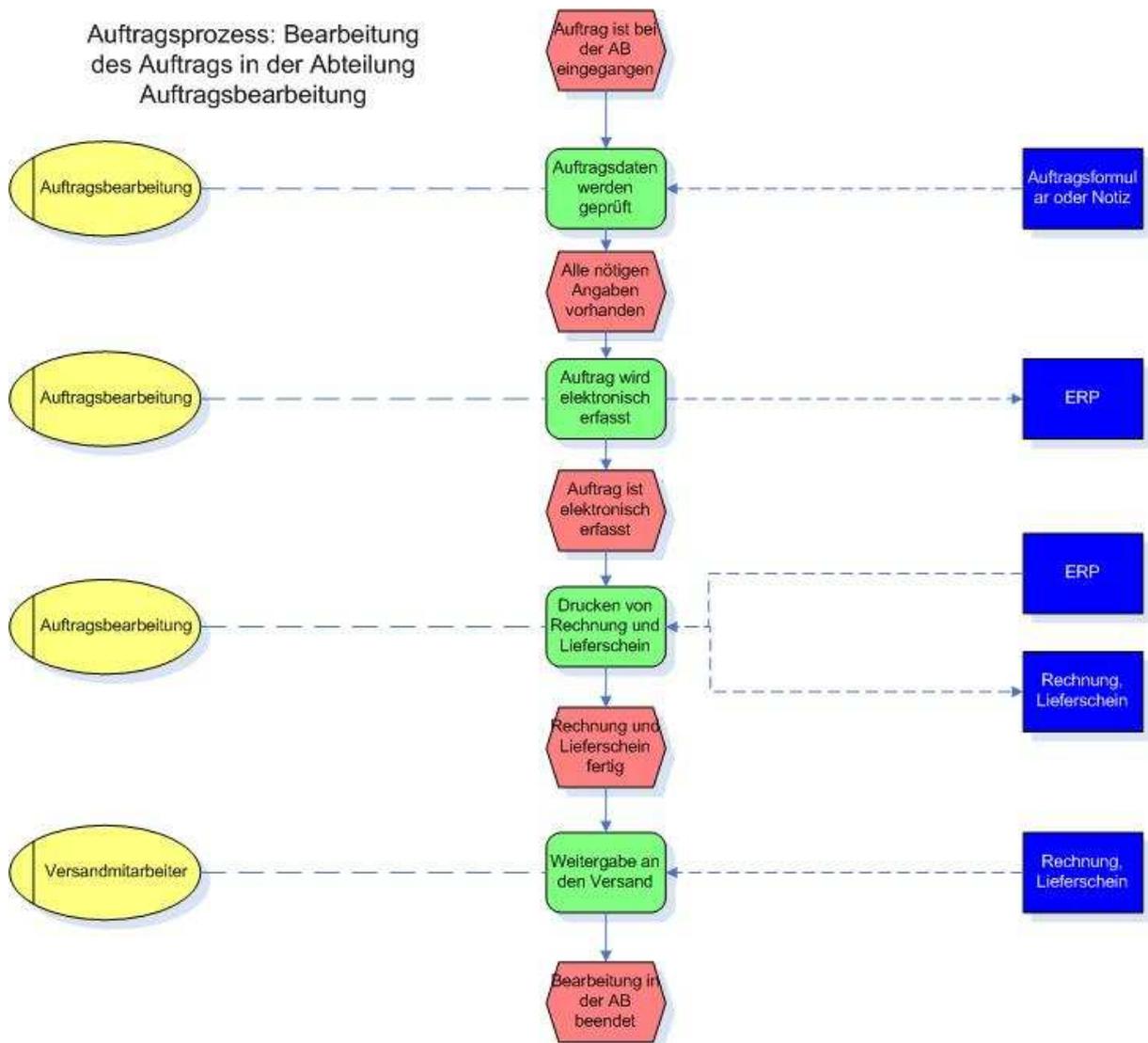


Abbildung 10: Auftragsprozess, Auftragsbearbeitung

3. Reklamationsprozess:

Bei den Reklamationen werden nur die Produktreklamationen berücksichtigt, da Reklamationen von Dienstleistungen willkürlich gehandhabt werden und es keine einheitlichen Prozesse gibt. Der Prozess ist in Abbildung 11 abgebildet.

Der Reklamationsprozess beginnt mit einer Reklamation eines Kunden und der Kontaktaufnahme mit Innen- oder Außendienst. Der Innendienst wird über die Kanäle Telefon, E-Mail, Postweg oder Fax kontaktiert (siehe Anhang 2.1; 2.2, a.3). Nach Erhalt der Reklamation im Innendienst wird sie auf einem Formblatt erfasst (siehe Anhang 2.1; 2.2, b.3). Dieses wird dann händisch an den Customer Service weitergeleitet (siehe Anhang 2.1, d.3). Wenn der Kunde Kontakt mit dem Außendienst aufnimmt, passiert das über die Kanäle persönlicher Kontakt, Telefon oder E-Mail (siehe Anhang 2.1, a.3). Nach dem Erhalt der Reklamation erfasst der Außendienstmitarbeiter die Reklamation formlos handschriftlich oder elektronisch (siehe Anhang 2.1, b.3). Anschließend leitet der Mitarbeiter die Reklamation mündlich an den Customer Service weiter (siehe Anhang 2.1, d.3). Dieser erfasst die mündliche Reklamation dann handschriftlich auf einem Formblatt. Wenn das ausgefüllte Formblatt vorliegt überprüft der Customer Service, ob es sich um einen meldepflichtigen Vorfall handelt. Nach der Prüfung wird das Formblatt an die Produktmanager innerhalb des Customer Service weitergegeben. Die Produktmanager klären anschließend das Problem mit Kunden und Hersteller (siehe Anhang 2.1, e.3). Der Prozess ist mit der Klärung des Vorfalls beendet. Der Klärungsvorgang wird wegen seiner potentiellen Komplexität außen vor gelassen.

Reklamationsprozess: Prozessübersicht

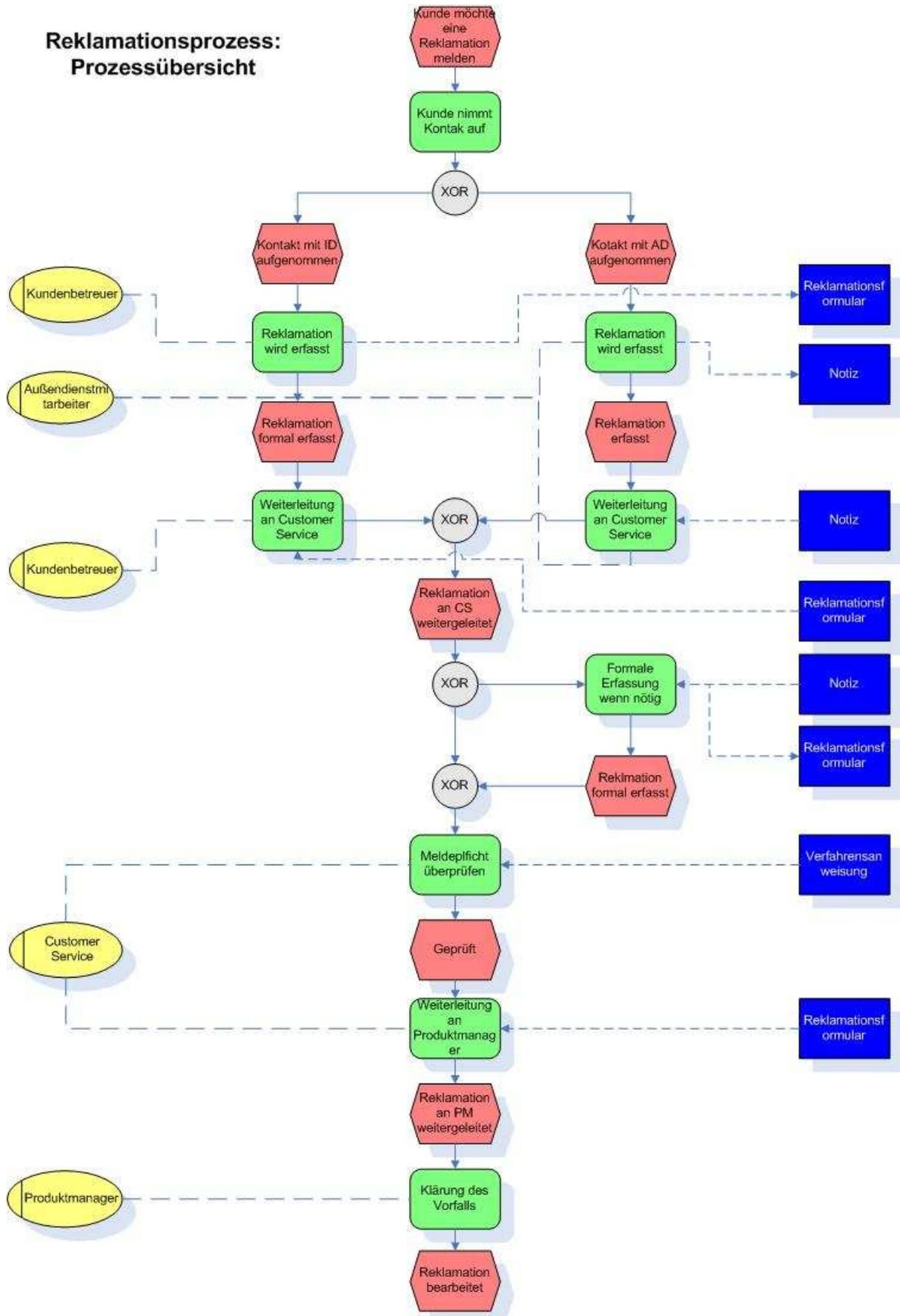


Abbildung 11: Reklamationsprozess

5.3 Untersuchung der Prozesse anhand der Qualitätsanforderungen

5.3.1 Schwachstellenidentifikation innerhalb der Prozesse

Die Identifikation der Schwachstellen ist der dritte Teil des Interviewberichts und der Beginn der zweiten Stufe von Binners Modell. Die Schwachstellen sind das Ergebnis der beantworteten Interviewfragen, die die Qualitätsanforderungen als Grundlage hatten. Deshalb werden die einzelnen Schwachstellen den Anforderungsbereichen untergeordnet. Die Schwachstellen werden für jeden Prozess separat festgehalten.

Angebotsprozess:

Kommunikationsbereich: Die Kommunikation mit Kunden und Mitarbeitern wird über viele unterschiedliche Kommunikationskanäle abgewickelt. Untereinander kommunizieren die Mitarbeiter jedoch nur schriftlich (siehe Anhang 2.1, a.1; c.1). Die offene Kommunikationsstruktur, die bereits im Bericht als solche identifiziert wurde ist offensichtlich ungeeignet. Jeder Mitarbeiter kann mit jedem anderen kommunizieren. Außerdem werden bei abteilungsübergreifender Kommunikation keine bestimmten Mitarbeiter, sondern nur Abteilung als Empfänger angegeben. Darüberhinaus werden mehrere Kommunikationskanäle benutzt. Diese Umstände können dazu führen, dass Informationen ihre Zielperson zu spät oder gar nicht erreichen (siehe Anhang 2.1, i.1).

Informationsbereich: Bei der Datenhandhabung existieren ebenfalls Schwachstellen. Die Informationen zu den Angeboten werden vom Innendienst und Außendienst in physischen Kundenmappen abgelegt (siehe Anhang 2.2, e.1). Dadurch hat der Außendienst nicht die Möglichkeit später an diese Informationen heranzukommen, wenn das Angebot nicht vom Innendienst an ihn verschickt wird. (siehe Anhang 2.1, c.1). Ohne vollständige Informationen ist für den Außendienst kein effektives Handeln möglich.

Dokumentationsbereich: Die Dokumentation in diesem Prozess ist sehr schlecht. Ordentlich dokumentiert wird während des Prozesses nur das Angebot, wenn es vom Innendienstmitarbeiter in einem Formblatt erfasst wird. Alle anderen Prozessschritte werden entweder nur per Hand von den Mitarbeitern „irgendwo“ dokumentiert oder es existiert überhaupt keine Dokumentation (siehe Anhang 2.1, g.1; h.1).

Organisationsbereich: Wie bereits im generellen Bericht erwähnt, werden die Verfahrensanweisungen von den Mitarbeitern nicht umgesetzt. In der Organisation des Prozesses ist außerdem zu bemängeln, dass der Teilprozess, der die Korrektur des Angebots vom Außendienst beinhaltet (siehe Abbildung 5) überflüssig wäre, wenn eine bessere Art der Dokumentation und Informationsweitergabe existieren würde.

Auftragsprozess:

Kommunikationsbereich: Bei der Kommunikationsstruktur gibt es zwischen den Prozessen keinen großen Unterschied. Auch im Auftragsprozess ist die Kommunikationsstruktur offen und es werden mehrere Kommunikationswege vom Außen- und Innendienst genutzt (siehe Anhang 2.1, a.2; c.2). Dadurch ergeben sich dieselben potentiellen Informationsverluste während der Kommunikation wie beim vorherigen Prozess. Eine weitere Schwachstelle in diesem Prozess ist die händische Weitergabe von Angebotsentwürfen an die Auftragsbearbeitung (siehe Anhang 2.1, d.2). An dieser Stelle können Informationsverluste entstehen zum Beispiel durch Ablegen in ein falsches Fach.

Informationsbereich: Da sich die Verteilung der Informationen nicht nur auf zwei Kundenmappen beschränkt, sondern zusätzlich noch im ERP Daten gespeichert werden (siehe Anhang 2.1, e.2), ist es weder für den Außendienst noch für den Innendienst möglich, eine Aussage über die Vollständigkeit der Daten, die ihnen vorliegen, zu treffen.

Dokumentationsbereich: Die Dokumentation weist die gleichen Schwachstellen auf, wie die des Angebotsprozesses. Auch wenn der Auftrag von der Auftragsbearbeitung im ERP erfasst wird und damit dokumentiert ist (siehe Anhang 2.2, g.2), finden davor und danach, vom Versand der Ware und der Aufnahme auf dem Formblatt abgesehen, keine weiteren Dokumentationen statt. Damit ist nicht nachzuvollziehen, an welcher Stelle des Prozesses ein Auftrag angekommen ist, oder ob er verloren gegangen ist.

Organisationsbereich: Laut der Mitarbeiter gibt es auch Verfahrensanweisungen für die Auftragsprozesse, deren Inhalt den Mitarbeitern aber ebenfalls unbekannt und die deshalb unbrauchbar sind. Durch die händische Weitergabe der Aufträge an die Auftragsbearbeitung kann es zu Zeitverlusten im Ablauf kommen.

Reklamationsprozess:

Kommunikationsbereich: Zu den Kommunikationskanälen der beiden vorangegangenen Prozesse kommt bei der Reklamation die mündliche Weitergabe von Reklamationen vom Außendienst an den Innendienst dazu (siehe Anhang 2.1, c.3). Dieser weitere Kommunikationskanal erhöht das Risiko von Informationsverlust während der Kommunikation.

Informationsbereich: Es gibt keine klare Aussage darüber, wo und in welchem Umfang die Reklamation am Ende des Klärungsprozesses gespeichert wird. Dadurch ist es unter Umständen für Innen- und Außendienst nicht direkt möglich, bei einem erneuten Kundenkontakt auf diese Informationen zuzugreifen.

Dokumentationsbereich: Beim Außen- und Innendienst wird bis zum Customer Service keine Informationsweitergabe dokumentiert (siehe Anhang 2.1, g.2; h.3). Erst wenn die Reklamation beim Customer Service eingetroffen ist, kann sichergestellt werden, dass die Reklamation nicht mehr verloren geht.

Organisationsbereich: Die händische Weitergabe der Reklamation zum Customer Service ist umständlich und zeitaufwendig.

Bevor weitere Prozessunabhängige Schwachstellen identifiziert werden, werden die Schwachstellen der einzelnen Prozesse zur Übersicht in einer Schwachstellenmatrix Zusammengefasst (siehe Abbildung 12).

5.3.2 Festhalten der prozessorientierten Schwachstellen

	Angebotsprozess	Auftragsprozess	Reklamationsprozess
Kommunikations-schwachstellen	Die offene Kommunikationsstruktur lässt zu viele Fehler zu. Die vielen Kommunikationswege erschweren eine einheitliche Kommunikation.	Die offene Kommunikationsstruktur lässt zu viele Fehler zu. Die händische Weitergabe im Innendienst und die vielen Kommunikationswege erschweren eine einheitliche Kommunikation.	Die offene Kommunikationsstruktur lässt zu viele Fehler zu. Die händische Weitergabe im Innendienst und die schriftlichen und mündlichen Kommunikationswege im Außendienst erschweren eine einheitliche Kommunikation.
Informations-schwachstellen	Die Bewegungsdaten werden nur teilweise zentral gespeichert. Eine zufrieden stellende Informationsgrundlage für die Mitarbeiter ist damit nicht möglich.	Die Bewegungsdaten werden nur teilweise zentral gespeichert. Eine zufrieden stellende Informationsgrundlage für die Mitarbeiter ist damit nicht möglich.	Die Bewegungsdaten werden nur teilweise zentral gespeichert. Eine zufrieden stellende Informationsgrundlage für die Mitarbeiter ist damit nicht möglich.
Dokumentations-schwachstellen	Während des Prozesses werden die Kundendaten nur einmal sachgemäß durch ein Formblatt dokumentiert. Die Weitergabe der Kundendaten wird nicht dokumentiert.	Während des Prozesses werden die Kundendaten zweimal sachgemäß durch ein Formblatt oder durch das Erfassen im ERP dokumentiert. Insgesamt wird zu wenig dokumentiert. Die Weitergabe der Kundendaten wird nicht dokumentiert.	Während des Prozesses werden die Kundendaten erst im Innendienst dokumentiert. Die Weitergabe der Kundendaten wird nicht dokumentiert.
Organisations-schwachstellen	Die Korrektur des Formblattes ist bei einem gut organisierten Prozess nicht notwendig. Die Verfahrensanweisungen sind den Mitarbeitern unbekannt.	Die händische Weitergabe von Informationen führt zu Zeitverlusten. Die Verfahrensanweisungen sind den Mitarbeitern unbekannt.	Die händische Weitergabe von Informationen führt zu Zeitverlusten. Die Verfahrensanweisungen sind den Mitarbeitern unbekannt.

Abbildung 12: Schwachstellenmatrix

Bei der Darstellung der Schwachstellen in Tabellenform, nach Prozess und Anforderungsbereich geordnet (siehe Abbildung 12) fällt direkt auf, dass es in den drei Prozessen viele gemeinsame Schwachstellen gibt. Außerdem können die Schwachstellen der einzelnen Prozesse auf einen Blick erfasst werden. Die Tabelle stellt, als Zusammenfassung, einen Teil des geforderten Schwachstellenkataloges dar und dient gleichzeitig bei der Auswertung der identifizierten Schwachstellen als Basis.

5.3.3 Prozessunabhängige Schwachstellen

Die prozessunabhängigen Schwachstellen stellen den zweiten Teil des Schwachstellenkataloges dar. Unabhängig von den Prozessen ist der Umgang mit Kundendaten und deren Speicherung eine Schwachstelle im Unternehmen. Der Innendienst und insbesondere der Außendienst verfügt jeweils über eigene individuelle Ablagemethoden, die von Mitarbeiter zu Mitarbeiter variieren. Alles was über die Stammdaten hinausgeht wird mehr oder weniger willkürlich abgelegt (siehe Anhang 2.1, 7; 9). Eine zentrale Datenspeicherung aller Daten ist nicht existent. Dadurch entsteht, insbesondere beim Innendienst eine unzureichende Informationsgrundlage für die Mitarbeiter (siehe Anhang 2.2, 14). Bei den physisch abgelegten Kundendaten beim Außendienst ist ein Backup nur bedingt vorhanden, wenn es zum Verlust der Kundenmappe kommt (siehe Anhang 2.1, 12). Auch wenn alle befragten Mitarbeiter des Außendienstes ausschließen, dass ihre Kundenmappen für Außenstehende einsehbar sind (siehe Anhang 2.1, 13), besteht durch die mehrfache Ausführung von Kundenmappen ein höheres Risiko.

Die Schwachstellen, die in diesem Kapitel identifiziert und festgehalten wurden, werden im Folgenden ausgewertet. Das Ergebnis der Auswertung dient anschließend als Grundlage für einen neuen Anforderungskatalog, der sich an den Möglichkeiten eines CRM-Systems orientiert und die dritte Stufe des 6-Stufen-Modells von Binner darstellt.

6 Anforderungsspezifikation

Nachdem die Ist-Analyse und die Schwachstellenanalyse abgeschlossen sind, erfolgt jetzt das Konzept zur Optimierung mit dem Ziel, die Prozessabläufe und die Prozessorganisation fehlerfrei zu gestalten. Dazu werden die Schwachstellen tiefer gehend betrachtet und Lösungsvorschläge gemacht, die im Anschluss die Basis für die neuen CRM-System gestützten Prozesse darstellen.

6.1 Auswertung der identifizierten Schwachstellen

Bei einer Betrachtung der Schwachstellen in den drei Prozessen fällt auf, dass diese sich in allen wiederholen (siehe Abbildung 12). Das deutet auf grundlegende Fehler in den Prozessstrukturen hin. Der erste davon ist die offene Kommunikationsstruktur. Den Mitarbeitern werden zu viele Möglichkeiten zu Weitergabe von Kundendaten ermöglicht. Die verschiedenen Kommunikationskanäle können zwar unterstützend wirken, die Kanäle zur Datenweitergabe müssen jedoch eingegrenzt werden. Damit ist gewährleistet, dass die Kommunikation untereinander übersichtlicher wird und die Mitarbeiter wichtige Informationen über bestimmte Kanäle erwarten und erkennen. Eine zentrale Schaltstelle für die Kommunikationskanäle, über die die wichtigen Daten übermittelt werden müssen, wäre dabei hilfreich. Die Informationsweitergabe liefere dadurch geordneter ab. Das uneingeschränkte Kommunikationsnetz sollte in den Kernbereichen der Datenweitergabe schließlich durch ein zentral gesteuertes ersetzt werden.

Um zweitens eine angemessene Informationsversorgung der Mitarbeiter zu gewährleisten, muss das Konzept der Datenablage geändert werden. Bisher werden Kundendaten auf bis zu drei verschiedene Speichermedien in digitaler und physischer Form abgelegt. Die Speichermedien sind räumlich voneinander getrennt. Alle Kundendaten aus den verschiedenen Abteilungen müssen jedoch für die Mitarbeiter, die sie benötigen, zugänglich sein. Um das möglich zu machen müssen die physischen Kundenmappen im Innen- und Außendienst digitalisiert werden. Im Innendienst hat dieser Prozess schon begonnen. Eine Digitalisierung ist notwendig, um anderen Mitarbeitern Zugang zu bisher separat gespeicherten Informationen zu erteilen. Die Daten müssen nach der Digitalisierung zentral gespeichert werden, um einen schnellen Zugriff zu ermöglichen und damit eine vollständige Informationsversorgung gewährleistet ist. Die zentrale Datenspeicherung vereinfacht es außerdem ein Backup für die vorhandenen Informationen zu erstellen und sperrt Dritte aus.

Eine dritte Fehlerquelle ist die Dokumentationshandhabung von Bewegungsdaten und deren Weitergabe. Momentan wird nur sporadisch dokumentiert, ebenfalls teilweise digital und

teilweise per Hand. Das betrifft die Kundendaten, sowie die Weitergabe der Daten im Unternehmen. Damit jeder Mitarbeiter den Fortschritt eines Prozesses auf einen Blick erfassen kann und der Informationsverlust so gering wie möglich gehalten wird, muss die Dokumentation der Kundendaten, sowie die Weitergabe ebenfalls digital und zentral erfolgen. Es muss dokumentiert werden, wer die Daten weitergibt, an wen sie weitergegeben werden und aus welchem Grund die Weitergabe erfolgt. Auf diese Weise ist eine gewährleistet. Die Prozesse müssen auf diesen Grundlagen neu organisiert werden. Eine Kontrolle der neuen ist ebenfalls notwendig, um zu überprüfen ob die gewünschten Effekte eintreten.

Der vierte Schwachpunkt gründet in der Organisation der Prozesse. Die Verfahrensanweisungen im Unternehmen müssen einen anderen Stellenwert einnehmen. Die Sie ermöglichen einen komplett standardisierten Ablauf eines Prozesses. Wenn dieser Ablauf gut überlegt und organisiert ist, können Fehler im Bereich von Dokumentation, Datenablage und in der Kommunikation minimiert werden. Außerdem können Blindleistungen vermieden werden. Dafür müssen die Verfahrensanweisungen allerdings jedem Mitarbeiter bekannt sein und darüber hinaus auch von ihm befolgt werden.

6.2 Anforderungskatalog für das CRM-System

Der Anforderungskatalog für das CRM stellt das Optimierungskonzept und damit die dritte und letzte hier verwendete Stufe zur Prozessoptimierung von Binnners Konzept dar. Das Optimierungskonzept gründet dabei auf zuvor erarbeiteten Ergebnissen. Der Anforderungskatalog, der hier für das CRM-System erarbeitet wird ist nötig, um die Anforderung aus dem Katalog für die kundenorientierten Geschäftsprozesse aus Kapitel fünf zu erfüllen. Der Katalog ist notwendig, da die Schwachstellenanalyse, die den Ist-Zustand überprüft hat, erhebliche Anforderungsmängel in den Prozessen festgestellt hat. Die folgenden Anforderungen an das System ergeben sich durch die Auswertung der identifizierten Schwachstellen. Um die Struktur beizubehalten werden die einzelnen Anforderungen den, aus Kapitel fünf bereits bekannten Bereichen untergeordnet. Die generellen Anforderungen an die Geschäftsprozesse bleiben bestehen. Die Anforderungen an das CRM-System sind:

Kommunikationsanforderungen:

Eine Optimierung der Kommunikationsstruktur durch die Einführung eines zentralen Kommunikationsnetzes. Die Kommunikationsstruktur muss auch die digitale Weitergabe von Informationen ermöglichen.

Informationsanforderungen:

Eine zentrale und digitale Speicherung aller Daten, um eine vollständige Informationsversorgung für die Mitarbeiter zu gewährleisten. Dafür ist auch eine ständige Synchronisation mit dem ERP-System erforderlich.

Dokumentationsanforderungen:

Eine vollständige Dokumentation der Prozesse und aller Prozessteile. Die Dokumentation bezieht sich auch auf die Kommunikation untereinander und die Datenweitergabe.

Organisationsanforderungen:

Die Einbindung der Verfahrensanweisungen in die Prozesse um Fehlerquellen zu minimieren. Außerdem die Eliminierung von Prozessen ohne Wertschöpfung. Außerdem ist eine ständige Überprüfung der Prozesse nach der Optimierung notwendig, um auftretende Schwachstellen zu erkennen

Das System muss bei der Erfüllung dieser Anforderungen auf die drei Aufgabenbereiche von CRM-Systemen zurückgreifen. Die unterstützenden Aufgaben werden deshalb dem operativen, kollaborativen und analytischen CRM untergeordnet. Das CRM-System wird dabei auf Funktionalitäten zurückgreifen, die bereits im ersten Kapitel eingeführt wurden.

Kollaboratives CRM.

Das kollaborative CRM ist in erster Linie für die Umsetzung der neuen Kommunikationsstruktur zuständig. In dieser Funktion soll es mehrerer Aufgaben übernehmen. Das CRM bildet das Herzstück der zentralen Kommunikationsstruktur, das heißt, es soll die wichtigen Kommunikationskanäle steuern mit denen die Daten weitergegeben werden. Die Aufgabe wird dadurch erleichtert, dass mit dem System ein neuer Kommunikationskanal, nämlich das System selber bereit steht. Das kollaborative CRM bedient sich dabei den Kommunikationskomponenten des Aktivitätenmanagements. Das Aktivitätsmanagement erlaubt es den Mitarbeitern neben dem versenden von Nachrichten, auch das gegenseitige erstellen von Aufgaben. Mit Hilfe dieser Aufgabenkomponente ist auch die Dokumentation der Kommunikation gewährleistet.

Operatives CRM

Die Kontrolle der Weitergabe von wichtigen Daten mit Hilfe der Kommunikationskanäle fällt unter die Zuständigkeit des operativen CRM mit seinen Funktionen „Sales Automation“ und „Service Automation“. Da es im CRM-System mit einer entsprechenden Funktion möglich ist, den Mitarbeitern individuelle Arbeitsprofile einzurichten kann das operative CRM die Dokumentation übernehmen. Außen- und Innendienst können bei Kundenkontakt die Daten direkt im CRM erfassen, notfalls über einen Laptop. Dazu müssen für jeden Prozess Dokumente erstellt werden die den Qualitätsanforderungen entsprechen, oder die vorhandenen Formblätter digitalisiert und hinterlegt werden. Um diese Funktionalitäten

benutzen zu können, ist eine Workflowmanagementkomponente notwendig. Das Workflowmanagement kann die Prozesse auch dadurch unterstützen, dass es die Mitarbeiter durch standardisiertes Weitergeben und Ablegen von Daten dazu bewegt, die Verfahrensanweisungen einzuhalten. Nach der Erfassung ist es möglich den Zeitpunkt, den Mitarbeiter, der den Vorfall bearbeitet hat und die Art des Vorfalls jederzeit nachzuvollziehen, da diese Daten vom System erfasst werden. Diese Funktion wird von der Kunden- und Kontaktmanagementkomponente bereitgestellt, die dafür sorgt, dass alle benötigten Daten über den Kunden gespeichert werden. Die Weitergabe der Daten an andere Mitarbeiter mit einer speziellen Aufgabenzuweisung ist der nächste Schritt um die Dokumentation der Teilprozesse zu sichern. Die Aufgabenzuweisung erfolgt durch das Aktivitätenmanagement. Der Zeitpunkt der Weitergabe muss ebenfalls dokumentiert werden. Die Mitarbeiter müssen außerdem in der Lage sein den Zustand der erhaltenen Aufgabe anzugeben. Drei möglich Zustände bieten sich an: „Aufgabe erhalten“, „Aufgabe wird bearbeitet“ und „Aufgabe ausgeführt“. Eine andere wichtige Aufgabe des operativen CRM ist die Synchronisation des ERP-Systems mit dem CRM-System. Diese Verknüpfung ist die Basis zur zentralen Datenspeicherung und zur Bereitstellung der gesamten Kundendaten im CRM-System.

Analytisches CRM:

Das analytische CRM dient zur Prozesskontrolle und -optimierung. Die Prozessabläufe können mit Hilfe von Datenerhebungen und Datenaufbereitung auf Inkonsistenz geprüft werden. Wenn weitere Schwachstellen identifiziert werden sollten können für diese mit Hilfe der gewonnen Daten Lösungsansätze entwickelt werden. In Hinblick auf die Nichtbeachtung der Verfahrensanweisungen durch die Mitarbeiter in den aktuellen Prozessen, kann das analytische CRM Abweichungen der Verfahrensanweisungen erfassen und aufzeichnen. Darüber hinaus überprüft das analytische CRM die Prozesse nach der Einführung auf Unregelmäßigkeiten, um neue Problemfelder schnell identifizieren zu können. Für die Erfüllung dieser Aufgabe greift das System auf Data Mining und seine, im zweiten Kapitel angesprochenen, Methoden zurück.

Nachdem die Anforderungsspezifikation für das CRM-System in diesem Kapitel erstellt wurde und erläutert wurde, wie die Anforderungen erfüllt werden sollen, kann im nächsten Kapitel die Beschreibung und Modellierung der optimierten Prozesse stattfinden.

7 Optimierte CRM-System gestützte Prozessgestaltung

Die folgenden Prozesse sind das Ergebnis des Optimierungskonzeptes. Sie stellen Lösungsvorschläge für die neuen kundenorientierten Prozesse da. Die Schwachstellen der alten Prozesse wurden lokalisiert und mit Hilfe von Funktionen, die das CRM-System bereitstellt beseitigt.

Für alle Prozesse gibt es bei der Weitergabe von Formularen ein festes Vorgehen. Der Mitarbeiter stellt das Formular in das System und überträgt dem Mitarbeiter der das Formular als nächstes bearbeiten soll, die zu erledigende Aufgabe ebenfalls über das CRM-System. Das Vorgehen wird auch als „senden“ oder „schicken“ bezeichnet.

Wenn ein Mitarbeiter eine Aufgabe erhalten hat, gerade bearbeitet oder beendet hat vermerkt er den Zustand der Aufgabe im System.

7.1 Optimierter Angebotsprozess

Die Übersicht des optimierten Angebotsprozesses ist in Abbildung 13 modelliert.

Der Prozess beginnt mit dem Wunsch eines Kunden nach einem Angebot und mit der Kontaktaufnahme mit dem Innen- oder Außendienst. Die Kontaktaufnahme im Innendienst erfolgt über die Kommunikationskanäle Telefon, E-Mail, Fax und Postweg. Nachdem der Kundenbetreuer die Anfrage erhalten hat, erfasst er sie digital im CRM-System auf einem vorgefertigten Formblatt. Die Kontaktaufnahme mit dem Außendienst erfolgt über die Kanäle Telefon, persönliches Gespräch oder E-Mail. Nach Erhalt der Anfrage erfasst der Außendienstmitarbeiter die Anfrage digital im CRM-System auf einem Formblatt. Nach der Erfassung sendet der Außendienstmitarbeiter das Formblatt per CRM-System an den zuständigen Kundenbetreuer. Der Kundenbetreuer benutzt das Formblatt um dem Kunden auf seinem gewünschten Kommunikationskanal das Angebot zu zuschicken. Mit dem Senden des Angebots an den Kunden ist der Prozess beendet.

**Optimierter
Angebotsprozess:
Prozessübersicht**

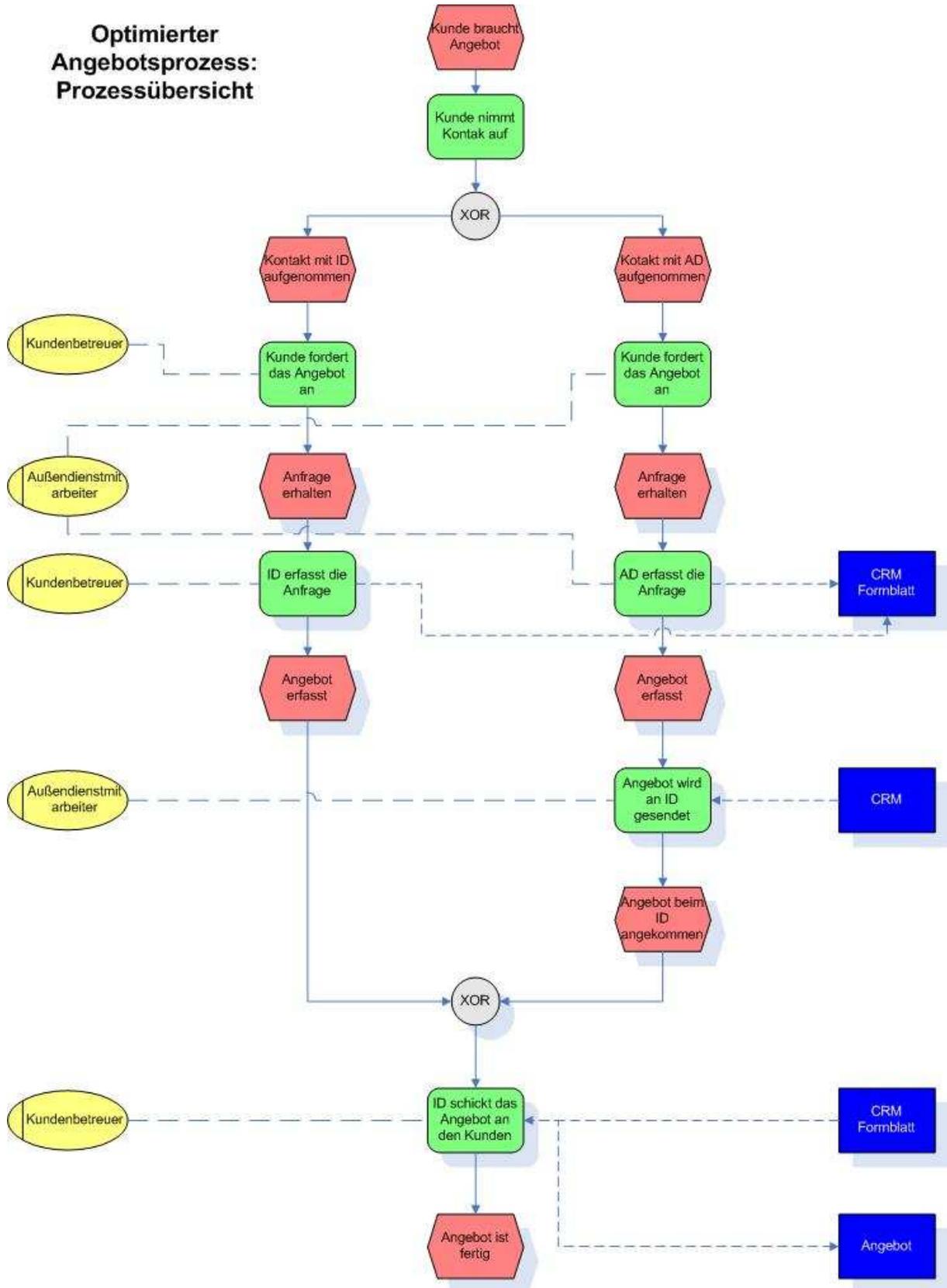


Abbildung 13: Optimierter Angebotsprozess

7.2 Optimierter Auftragsprozess

Der Übersicht des optimierten Auftragsprozesses ist in Abbildung 14 modelliert.

Der Prozess beginnt mit dem Wunsch eines Kunden einen Auftrag zu erteilen und mit der Kontaktaufnahme mit dem Innen- oder Außendienst. Die Kontaktaufnahme im Innendienst erfolgt über die Kommunikationskanäle Telefon, E-Mail, Fax und Postweg. Ansprechpartner für den Kunden ist ein Kundenbetreuer. Nachdem der Kundenbetreuer den Auftrag erhalten hat, erfasst er ihn digital im CRM-System auf einem vorgefertigten Formblatt. Anschließend gibt er den Auftrag per CRM-System an einen Mitarbeiter der Auftragsbearbeitung weiter.

Die Kontaktaufnahme mit dem Außendienst erfolgt über die Kanäle Telefon, persönliches Gespräch oder E-Mail. Nach Erhalt des Auftrags erfasst der Außendienstmitarbeiter den Auftrag digital im CRM auf einem Formblatt. Nach der Erfassung sendet er den Auftrag über das System an einen Mitarbeiter der Auftragsbearbeitung. Die Auftragsbearbeitung erfasst auf Grundlage des Auftrages aus dem CRM-System den Auftrag im ERP-System inklusive Rechnung und Lieferschein. Rechnung und Lieferschein werden anschließend per CRM-System in den Versand geschickt. Dort werden die Dokumente gedruckt und mit der Ware an den Kunden Versand. Mit dem Versand der Ware ist der Prozess beendet.

Optimierter Auftragsprozess: Prozessübersicht

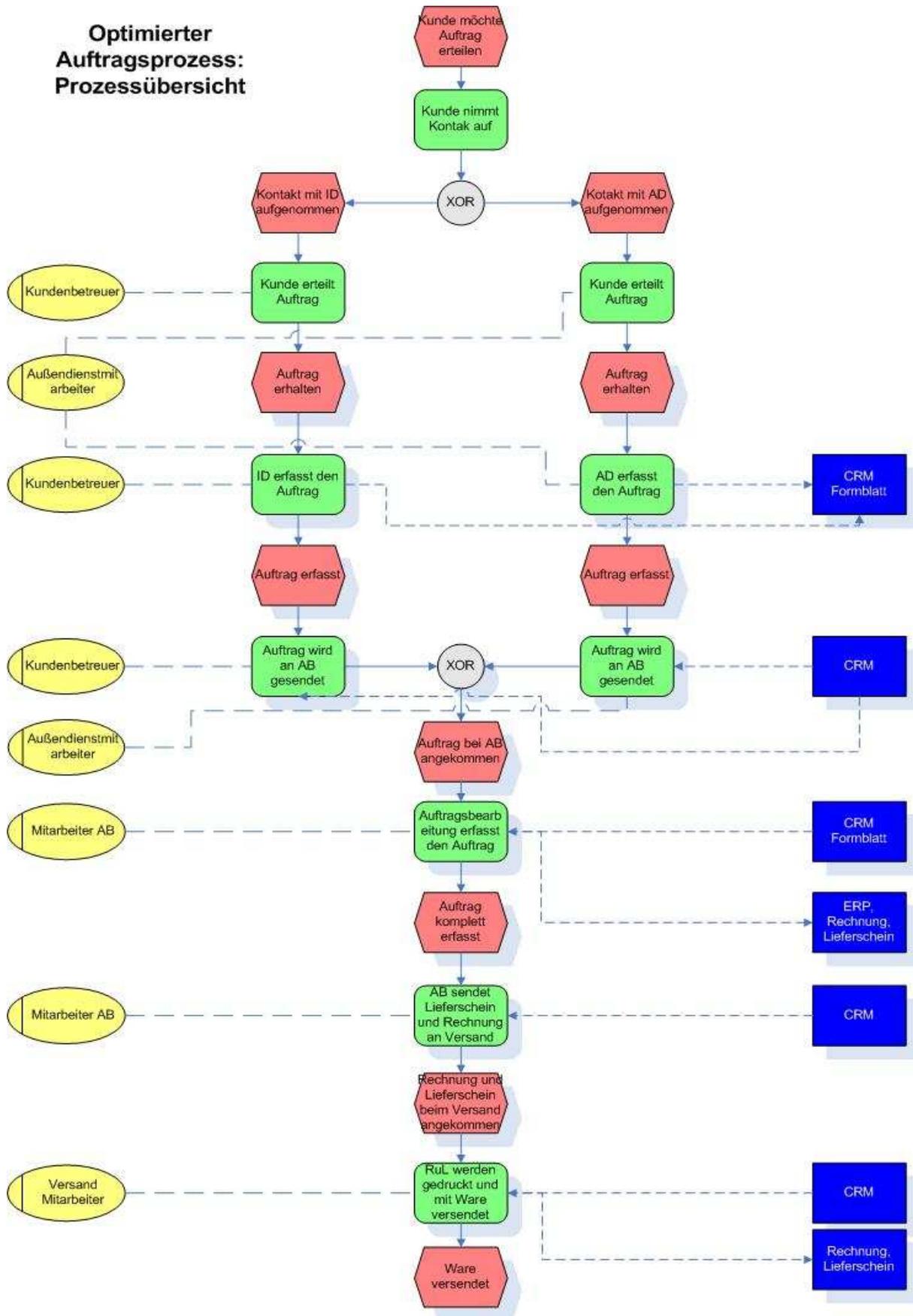


Abbildung 14: Optimierter Auftragsprozess

7.3 Optimierter Reklamationsprozess

Die Übersicht des optimierten Reklamationsprozesses ist in Abbildung 15 modelliert. Der Prozess beginnt mit dem Wunsch des Kunden ein Produkt zu reklamieren und mit der Kontaktaufnahme mit dem Innen- oder Außendienst. Die Kontaktaufnahme mit dem Kundenbetreuer im Innendienst erfolgt über die Kommunikationskanäle Telefon, E-Mail, Fax und Postweg. Nach Erhalt der Reklamation erfasst der Kundenbetreuer die Reklamation digital im CRM-System auf einem Formblatt. Anschließend sendet er das Dokument per CRM-System an einen Mitarbeiter vom Customer Service. Im Außendienst erfolgt die Kontaktaufnahme über Telefon, ein persönliches Gespräch oder per E-Mail. Nach Erhalt der Reklamation erfasst der Mitarbeiter sie digital im CRM-System auf einem Formblatt. Danach übermittelt er die Reklamation mit Hilfe des CRM-Systems an den Customer Service. Der Customer Service überprüft auf Grundlage des erhaltenen Formblatts, ob es sich um einen meldepflichtigen Vorfall handelt. Nach der Prüfung wird das Formblatt per System an die Produktmanager innerhalb des Customer Service weitergegeben. Die Produktmanager klären anschließend das Problem mit Kunden und Hersteller. (siehe Anhang 2.1, e.3) Der Prozess ist mit der Klärung des Vorfalls beendet.

Optimierter Reklamationsprozess: Prozessübersicht

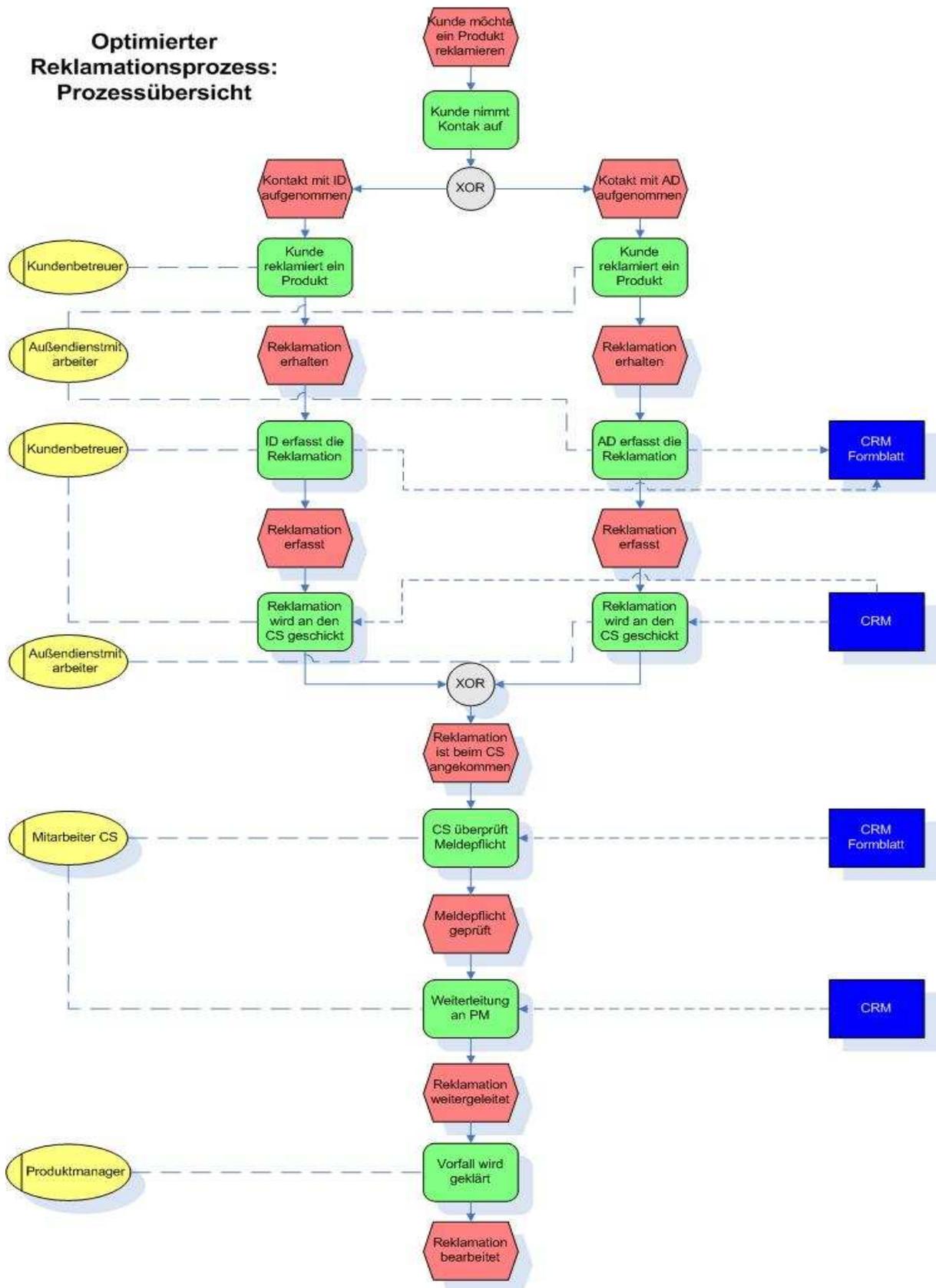


Abbildung 15: Optimierter Reklamationsprozess

8 Diskussion und Empfehlungen

Wenn man die Ergebnisse aus dem Optimierungsprozess, die neuen kundenorientierten Prozesse, betrachtet kann man die Frage, ob das CRM-System bei Alere die kundenorientierten Prozesse unterstützen kann positiv beantworten. Für jeden der drei Prozesse konnte nach der Schwachstellenanalyse aus dem Ist-Zustand durch die Hilfe des CRM-Systems ein optimierter Prozess generiert werden. Dabei sind verschiedene Aspekte festzuhalten. Der Anforderungskatalog für die kundenorientierten Kernprozesse, der aus den wissenschaftlichen Grundlagen resultiert ist im Nachhinein betrachtet für die Prozesse ausreichend. Die Untergliederung hat sich als sinnvoll herausgestellt, da die Strukturierung für die Erstellung des Interviews hilfreich war und die spätere Schwachstellenanalyse übersichtlich gemacht hat. Das Interview als Methode zur Bestimmung der Ist-Zustände, der Prozesse, zu benutzen war angemessen und hat die gewünschten Ergebnisse geliefert. Die Prozesse konnten auf Grundlage der Antworten unkompliziert beschrieben und modelliert werden. Das Interview gleichzeitig als Teil der Schwachstellenanalyse zu benutzen hat ebenfalls funktioniert. Hilfreich dabei war, dass die Mitarbeiter die Prozesse, deren Schwachstellen sie bestimmen sollten vorher beschrieben hatten. Allerdings muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass ein Workshop durch die Interaktion der Mitarbeiter untereinander wahrscheinlich weitere Schwachstellen und daraus resultierende Missverständnisse in den Abläufen aufgedeckt hätte. Speziell der Austausch des Innendienstes mit dem Außendienst wäre unter den Aspekten Kommunikation und Weitergabe von Daten interessant gewesen.

Der Umstand, dass die identifizierten Schwachstellen in den Prozessen den Anforderungsbereichen des Katalogs untergeordnet wurden hat die Ursachenanalyse vereinfacht. Nach dem Festhalten der Schwachstellen in der Schwachstellenmatrix war zu erkennen, dass die Schwachstellen der verschiedenen Prozesse vom gleichen Typ waren und dieselbe Ursachen haben mussten. Bei der Erstellung des Anforderungskatalogs für das CRM-System konnten daraufhin die Schwerpunkte, bei denen das System Unterstützung leisten muss, ausgemacht werden. Die Schwächen der Prozesse lagen vor allem in der Dokumentation der Prozesse und in der Kommunikationsstruktur. Darüber hinaus existierten wegen der genannten Defizite Teilprozesse, die nicht zur Wertschöpfung beigetragen haben, beziehungsweise bei einer besseren Organisationsstruktur überflüssig gewesen wären. Hier liefert CRM-System bei den optimierten Prozessen Unterstützung und eliminiert auf diese Weise die aufgetretenen Schwachstellen. Es übernimmt die Dokumentation der Daten und Datenweitergabe und sorgt als Schaltzentrale für eine geordnete Kommunikationsstruktur. Dadurch eliminiert es auch die Prozesse die auf überflüssiger Kommunikation basieren.

Unabhängig von den Prozessen lag eine Schwachstelle in der Ablage der Kundendaten. Diese wurden dezentral und willkürlich, digital oder physisch abgelegt und waren nicht für alle Mitarbeiter verfügbar. An dieser Stelle unterstützt das CRM-System die Mitarbeiter indem es ihnen ermöglicht Kundendaten direkt im CRM zu hinterlegen. Zusätzlich synchronisiert das System die Daten von CRM- und ERP-System um den Mitarbeitern erschöpfende Informationen über den Kunden zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu erwähnen, dass das CRM-System zwar die technologischen Möglichkeiten bietet die Prozesse zu verbessern, die Mitarbeiter jedoch für das Scheitern oder den Erfolg Verantwortlich sind. Gerade im Bereich der Verfahrensanweisungen, der von den Mitarbeitern bisher stark vernachlässigt wurde, muss ein Umdenken stattfinden. Wenn die Verfahrensanweisungen den Mitarbeitern bekannt sind und von ihnen umgesetzt werden kann die Anzahl von Fehlerquellen minimiert werden. Das CRM-System kann an dieser Stelle durch standardisierte Arbeitsabläufe unterstützen, aber die Mitarbeiter sollten die Verfahrensanweisungen trotzdem kennen, damit alle Prozesse einheitlich ablaufen können. Entweder sie nutzen die neuen Möglichkeiten, die sich durch die genannten Unterstützungen bieten oder arbeiten wie zuvor. Letztendlich geht effektives Arbeiten von den Mitarbeitern und nicht vom System aus. Deshalb müssen die Mitarbeiter von der Unternehmensführung zur Nutzung motiviert werden. Die Akzeptanz der Mitarbeiter muss vorhanden sein und die müssen die Vorteile erkennen, die durch die Systemunterstützung entstehen. Darum ist es für Alere wichtig, neben der Einführung des CRM-System die anderen Komponenten von CRM, wie das Change Management nicht zu vernachlässigen. Wenn auf eine korrekte Einführung eines gesamten CRM-Konzepts geachtet wird, wird das CRM Alere gute Dienste leisten können.

9 Fazit und Ausblick

Die Arbeit hat alle Resultate die in der Einleitung gefordert wurden geliefert. Zu allererst wurden wissenschaftliche Grundlagen in den Bereichen Kommunikation, CRM und Qualitätsmanagement erarbeitet, die im Laufe der Arbeit als Basis für weiteres Arbeiten gedient haben. Aus den Grundlagen wurde daraufhin ein Anforderungskatalog mit Qualitätskriterien für die kundenorientierten Prozesse erstellt. Mit Hilfe der verwendeten Methoden, die im vierten Kapitel vorgestellt wurden konnte die Modellierung der aktuellen kundenorientierten Geschäftsprozesse erstellt werden. Diese Modellierung des Ist-Zustandes basierte auf den Ergebnissen des Interviews. Mit Hilfe dieser Methode und einer Schwachstellenanalyse konnten außerdem der geforderte Katalog mit den Prozessschwachstellen sowie die Anforderungsspezifikationen für das CRM-System erarbeitet werden. Auf der Grundlage dieser Spezifikation war daraufhin auch die Modellierung der optimierten Prozesse möglich. Das Kapitel Diskussion und Empfehlungen hat die geforderten Ergebnisse schließlich abgerundet. Wie aus dem achten Kapitel hervorgeht, konnte das Customer Relationship Management-System Alere bei der Optimierung der Geschäftsprozesse unterstützen. Dieses Resultat der Arbeit spricht dafür, dass Customer Relationship Management und im speziellen Customer Relationship Management-Systeme für Unternehmen von Nutzen sein können. Die Arbeit hat konkrete Möglichkeiten aufgezeigt, wie die Dienstleistungsqualität durch die Optimierung der kundenorientierten Prozesse verbessert werden kann. Die Bereiche in denen das CRM-System bei Alere den größten Nutzen gebracht hat sind: Kommunikation, Dokumentation und Datenspeicherung. Es ist jedoch nicht möglich aufgrund dieser Ergebnisse eine allgemeine Aussage über die Fähigkeiten von CRM-System bei der Unterstützung von Geschäftsprozessen zu treffen. Außerdem ist es nicht möglich eine Aussage darüber zu treffen ob die Optimierungen tatsächlich die Kundenzufriedenheit erhöhen wird und zu mehr Kundenbindung führt. Wie im zweiten Kapitel der Thesis bereits erwähnt wird, stellt die technologische Komponente von CRM, das in der Arbeit behandelte CRM-System nur ein Glied der gesamten Strategie da. Zu einer erfolgreichen Einführung von CRM gehören noch weitere Komponenten, die im zweiten Kapitel vorgestellt wurden. An dieser Stelle wären tiefer gehende Untersuchungen nötig, um festzustellen wie ihr Einfluss ein Unternehmen unterstützen kann. Ein anderer Bereich, der weitere Forschung rechtfertigen würde ist die Abschätzung der Wertschöpfung, die durch die optimierten Prozesse erreicht wird. Konkret ist zu klären ob es zu einem messbaren Anstieg nach Einführung der Prozesse kommt und wie eine solche Messung durchgeführt werden könnte.

Literatur

- Abecker, Andreas; Hinkelmann, Knut; Maus, Heiko; Müller, Heinz Jürgen, Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement, Springer, Berlin, 1.Auflage, 2002
- Alpar, Paul; Niedereicholz, Joachim, Data Mining im praktischen Einsatz, Verfahren und Anwendungsfälle für Marketing, Vertrieb, Controlling und Kundenunterstützung, Gabler, Wiesbaden, 1.Auflage, 2000
- Auer, Christoph, Performance Measurement für das Customer Relationship Management, Controlling des IKT-basierten Kundenbeziehungsmanagements, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1.Auflage, 2004
- Binner F., Hartmut, Auf dem Weg zur Spitzenleistung. Managementleitfaden für die EFQM-Modell-Umsetzung, Hanser, München, 1.Auflage, 2005
- (a) Binner F., Hartmut, Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation. Methoden und Werkzeuge der Umsetzung, Hanser, München, 2.Auflage, 2005
- Birker, Klaus, Betriebliche Kommunikation, Praktische Betriebswirtschaft, Cornelsen, Berlin, 1.Auflage, 1998
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola, Forschungsmethoden und Evaluation, für Human- und Sozialwissenschaftler, Springer, Heidelberg, 4.Auflage, 2006
- Bruhn, Manfred; Homburg, Christian, Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Gabler, Wiesbaden, 5.Auflage, 2005
- Ferstl, Otto K.; Sinz, Elmar J., Grundlagen der Wirtschaftsinformatik, Oldenbourg, München, 6.Auflage, 2008
- Flick, Uwe, Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, Rowohlt, Berlin, 1.Auflage, 1999
- Gadatsch, Andreas, Grundkurs Geschäftsprozessmanagement, Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis, Eine Einführung für Studenten und Praktiker, Vieweg und Teubner, Wiesbaden, 6.Auflage, 2010
- Hahne, Anton, Kommunikation in der Organisation. Grundlagen und Analyse. – Ein kritischer Überblick, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 1.Auflage, 1997
- Helmke, Stefan; Uebel, Matthias F., Effektives Customer Relationship Management, Instrumente-Einführungskonzepte-Organisation, Gabler, Wiesbaden, 4.Auflage, 2008
- Hering, Ekbert; Steparsch, Werner; Linder, Markus, Zertifizierung nach DIN ISO 9000, Prozessoptimierung und Steigerung der Wertschöpfung, VDI- Verlag, Berlin, 1.Auflage, 1996
- Herrmann, Andreas; Johnson, Michael, Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung, S.582. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung Nr.6, Handelsblatt, 1999

- Hippner Hajo; Hubrich, Beate; Wilde, Klaus, Grundlagen des CRM, Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, Gabler, Wiesbaden, 3.Auflage, 2011
- Hippner, Hajo; Wilde, Klaus D., Grundlagen des CRM, Konzepte und Gestaltung, Gabler, Wiesbaden, 2.Auflage, 2007
- Hippner, Hajo; Wilde, Klaus D., Management von CRM-Projekten, Handlungsempfehlungen und Branchenkonzept, Gabler, Wiesbaden, 1.Auflage, 2004
- Homburg, Christian; Schaefer, Heiko; Schneider, Janna, Sales Excellence, Vertriebsmanagement mit System, Gabler, Wiesbaden, 6.Auflage, 2010
- Homburg, Christian; Sieben, F. G., Customer Relationship Management (CRM) - Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, S.10. In: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian, Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Gabler, Wiesbaden, 5.Auflage, 2005
- Hussy, Walter; Schreier, Margrit; Echterhoff, Gerald, Forschungsmethoden, in Psychologie und Sozialwissenschaften, Springer, Berlin, 1.Auflage, 2010
- Kaiser, Marc-Oliver, Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit, Dimension und Messmöglichkeiten, Erich-Schmidt, Berlin, 2.Auflage, 2005
- Kessler, Heinrich; Winkelhofer, Georg, Projektmanagement, Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten, Springer, Berlin, 4.Auflage, 2004
- Lipp, Ulrich; Will, Hermann, Das große Workshopbuch, Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren, Beltz, Weinheim, 8.Auflage, 2008
- Mag, Wolfgang, Kommunikation, S.1032. In: Grochla, Erwin, Handwörterbuch der Organisation, Poeschel, Stuttgart, 2.Auflage, 1980
- Mayer, Horst O., Interview und schriftliche Befragung, Entwicklung, Durchführung und Auswertung, Oldenbourg, München, 2.Auflage, 2004
- Nohl, Arndt-Michael, Interview und dokumentarische Methode, Anleitung für die Forschungspraxis, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 3.Auflage, 2009
- Petersohn, Helge, Data Mining, Verfahren, Prozesse, Anwendungsarchitektur, Oldenbourg, München, 1.Auflage, 2005
- Pfeiffer, Tilo, Qualitätsmanagement, Strategien, Methoden, Techniken, Hanser, München, 3. Auflage, 2001
- Preißler, R. Peter, Controlling, Lehrbuch und Intensivkurs, Oldenbourg, München, 13.Auflage, 2007
- Scheer, August-Wilhelm, ARIS, Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem, Springer, Berlin, 4.Auflage, 2002
- Schuhmacher, Jörg; Meyer, Matthias, Customer Relationship Management, strukturiert dargestellt, Springer, Berlin, 1.Auflage, 2004

Schmelzer, Herman J.; Sesselmann, Wolfgang, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen, Hanser, München, 7.Auflage, 2010

Schwetz, Wolfgang, Customer Relationship Management, Mit dem richtigen CAS/CRM-System Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten, Gabler, Wiesbaden, 1.Auflage, 2000

Staud, Josef, Geschäftsprozessanalyse, Ereignisgesteuerte Prozessketten und objektorientierte Geschäftsprozessmodellierung für Betriebswirtschaftliche Standardsoftware, Springer, Berlin, 3.Auflage, 2006

Steiner, Viviana, Bauer, H. Hans, Homburg Christian, Kuester Sabine , Modellierung des Kundenwertes, Ein Branchenübergreifender Ansatz, Schriftenreihe des Institutes für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, Gabler, Wiesbaden, 1.Auflage, 2009

Stolzenberg, Kerstin, Change Management, Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, Springer, Berlin, 2.Auflage, 2009

Wagner, W. Karl, PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement, Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001:2000, Hanser, München, 1.Auflage, 2001

Wall, Friederike, Planungs- und Kontrollsysteme, Informationstechnische Perspektiven für das Controlling, Grundlagen, Instrumente, Konzepte, Gabler, Wiesbaden, 1.Auflage, 1999

Welge, Martin K., Unternehmensführung, BAND 2: Organisation, Poeschel, Stuttgart, 1.Auflage, 1987

Anhang

1 Verfahrensanweisungen

1.2 Verfahrensanweisung Kundenmappenauflösung

Ersetzt Nr. : 1	Verfasser : Peter Fröhlich/R. Jordan
vom : 06.10.2010	Datum : 09.11.2010
Gültig ab : 10.11.2010	Geprüft und genehmigt : Peter Fröhlich
Ungültig ab :	Datum :

Zuständigkeiten

Auftragsbearbeitung

Beauftragter des Qualitätsmanagements

A) Entnahme der Kundenmappe aus Schrank

B) Bearbeiten folgender Inhalte der Kundenmappe:

1. Sonderpreise scannen, Ablage O, Verknüpfung im System
2. Sonderpreise anlegen
3. Angebote scannen, Ablage O, Verknüpfung
4. Abweichende Rg -Adresse bearbeiten
5. Einführungsrabatt/Musternachweis
6. Einzugsermächtigung
7. Memo (Matritech-Kunden)
8. Schriftverkehr
9. Genehmigungen von Kunden (z.B. Umgangsgenehmigung)
10. Sonderkonditionen/Besonderheiten
11. Retourenanschriften w/Rückholung
12. Sonstiges
13. Wiedervorlagen
14. Beanstandungen/Reklamationen
15. Stornierte Bestellung
16. Nachlieferung über Word-Lieferschein

Gescannte Dokumente können so hinterlegt werden, dass diese aus dem Kundenstamm heraus geöffnet werden können. Wichtig hierbei ist, dass die Dokumente bei gleichem Inhalt immer die **gleiche Namensgebung** haben und immer **gleich abgespeichert** werden!

Gleiche Abspeicherung:

Abspeicherung erfolgt auf o:\Kunden\ in dem Verzeichnis des jeweiligen Kunden (=Kundennummer) also z.B. für den Kunden mit der Kundennummer D130001 in dem Verzeichnis O:\Kunden\D130001\ Wenn es noch kein Verzeichnis für diese Kundennummer gibt, muss es angelegt werden.

Gleiche Namensgebung:

Folgende Dokumente haben immer einen einheitlichen Dateinamen und Titelnamen:

Altes Konditionsblatt mit Sonderpreisen: altespreisblatt_Kundennummer_Datum(jjjjmmtt) also z.B. Preisblatt für Kunden D130001, das ich am 4.10.2010 einscane:

„altespreisblatt_D130001_20101004“; Titelname = „Altes Preisblatt D130001 20101004“

Angebot: Angebot_Kundennummer_Datum (jjjjmmtt) also z.B. Angebot für Kunden D130001, das am 04.10.2010 geschrieben wurde: „angebot_D130001_20101004“; Titelname: „Angebot D130001 20101004“

Einführungsrabatt/Musternachweis: erkm_Kundennummer also z.B. der Musternachweis für D130001: „erkm_D130001“; Titelname: „Einführungsrabatt/Muster D130001“
Einzugsermächtigung: bez_Kundennummer (also z.B. Einzugsermächtigung des Kunden D130001: „bez_D130001“ ; Titelname: „Einzugsermächtigung D130001“
Entzug der Einzugsermächtigung: bezweg_Kundennummer (also z.B. Entzug der Einzugsermächtigung des Kunden D130001: „bezweg_D130001“); Titelname:“ Entzug Einzugsermächtigung D130001“
Memo (Matritech-Kunden): memoalt_Kundennr.; Titelname: altes Memo Kundenr.
Großhandelserlaubnis: groha_Kundennummer_Datum (also z.B. die Großhandelserlaubnis des Kunden D130001 vom 04.10.2001: „groha_D130001_20101004“; Titelname: „Großhandelserlaubnis D130001 20101004“
Umgangsgenehmigung mit Radioaktivität nach §7 der Strahlenschutzverordnung: umgangradio_Kundennummer (Also z.B. die des Kunden D130001: umgangradio_D130001; Titelname: Umgangsgenehmigung Radioaktivität D130001
Sonderkonditionen/Besonderheiten: besonder_Kundennummer)also z.B. die de Kunden D130001: „besonder_D130001“
Schriftverkehr: briefein_Kundennummer_Datum bzw. briefaus_Kundennummer_Datum; Titelname: Eingehender Brief D130001 20101004 bzw. Ausgehender Brief D130001 20101004
Retourenanschriften: rueckhol_Kundenr_Datum; Titel: Rückholung Kundennummer Datum
Sonstiges: sonst_Kundennummer_Datum; Titel: Sonstiges_Kundennummer_Datum
Wiedervorlagen: wv_D130001_20101004; Titel: Wiedervorlage D130001 201004
Beanstandungen/Reklamationen: rekla_D130001_20101004; Titel: Reklamation D130001 201004
Stornierte Bestellungen: bestellstorno_D130001_20101004; Titel: Storno Bestellung D130001 20101004
Nachlieferung mit Word Lieferschein: nachlief_D130001_20101004; Titel: Nachlieferung D130001 20101004

Die einzelnen Schritte auf Formular F 20 abhaken, abgezeichnetes Formular auf aufgelöste Kundenmappe heften.

1. Sonderpreise scannen, Ablage O, Verknüpfung im System

Betroffen sind ausschließlich Sonderkonditionen, die einem Einzelkunden gewährt wurde. Sonderkonditionen für eine Gruppe von Kunden (z.B. Synlab) werden nicht gescannt. Es handelt sich um das Kundenmappenblatt mit den eingetragenen Sonderkonditionen. Gescanntes Blatt wie beschrieben als .pdf abspeichern. Kundenstamm öffnen, Sammelmappe öffnen, Register „alte Dokumente“ aktivieren, Maus-Rechtsklick, Dokument hinzufügen, Sonstiges Dokument, Titel eintragen, Datei auswählen (Die auf gespeichert), ok

2. Sonderpreise anlegen

Die Konditionen aus dem Kundenmappenblatt in den Kundenstamm eintragen laut VA 7201.18.1

3. Angebote scannen, Ablage O, Verknüpfung im System

Es handelt sich um alle in der Kundenmappe befindlichen Angebote. Gescanntes Blatt wie beschrieben als .pdf abspeichern.

Kundenstamm öffnen, Sammelmappe öffnen, und hinterlegen in:

Register „alte Dokumente“ für Angebote die nicht mehr gültig sind; Register „gültige Dokumente“ für Angebote die noch gültig sind.

4. Abweichende Rechnungsadresse bearbeiten

Sowohl die Kundenmappe der Liefer- als auch der Rechnungsadresse ziehen.

Es wird unterschieden zwischen

- a) Abweichende Rechnungsadresse ist der gleiche Kunde wie der Lieferempfänger, die Rechnung soll lediglich an eine andere Adresse des Kunden geschickt werden (also z.B. Lieferempfänger ist die Klaus Müller GmbH, Musterstrasse 10, Tor 13, 12345 Entenhausen und Rechnungsempfänger ist die Klaus Müller GmbH, Donaldstr.1, 54321Quakenbrück).
- b) Abweichende Rechnungsadresse gehört zu einer anderen Rechtsperson (also z.B. Lieferempfänger ist die Klaus Müller GmbH, Musterstrasse 10, Tor 13, 12345 Entenhausen und Rechnungsempfänger ist die Hermann Müller GmbH, Donaldstr.5, 12345 Entenhausen)

Bisher wurde hier nicht unterschieden, in beiden Fällen erhielten Lieferadresse und Rechnungsadresse eine eigene Kundennummer, im Kundenstamm des Lieferempfängers wurde in Kontokorrent, Details, Zahlung die Kundennummer des Rechnungsempfängers angegeben.

Für den Fall b) bleibt dieses unverändert.

Für den Fall a) ändert sich dies wie folgt:

Fall a)

Im Kundenstamm der Lieferadresse , Reiter Adresse das Feld „abweichende Postanschrift“ aktivieren und hier in den Feldern „Zusatz“, „Straße“, „Land.PLZ,Ort“ die abweichenden Adresdaten eingeben (=Rechnungsadresse).

Im Kontokorrent Details Reiter Zahlung die Kundennummer des abweichenden Rechnungsempfängers löschen.

Prüfung ob alte Rechnungsadresse noch offenen Posten hat.

Wenn Nein: diese Adresse auf aktiv=Nein setzen (Register Optionen))

Wenn ja: Kundennummer in Liste O:\Kunden\op_inaktiv .xls eintragen

Dokumente beider Kundenmappen im verbleibenden Adressstamm (=vorher Lieferempfänger) hinterlegen, hierbei als Kundennummer die Lieferadresse benutzen.

Fall b)

Dokumente der Lieferadresse im Lieferkundenstamm, die der Rechnungsadressen im Rechnungskundenstamm hinterlegen. Sonderpreise im Lieferkundenstamm hinterlegen.

Falls Rechnungsempfänger nur für den einen Lieferempfänger relevant: Mappe des Rechnungsempfängers mit auflösen.

Falls Rechnungsempfänger für mehrere Lieferempfänger relevant: Kundennummer des erledigten Lieferempfängers auf Rechnungsempfängermappe abhaken, Rechnungsempfängermappe wieder zurück zu aktivieren Mappen.

5. Einführungsrabatt/Musternachweis

Dies ist das Blatt mit den Mustern, die der Kunde bereits in der Vergangenheit erhalten hat. Vorlage (F16) öffnen (o:\Kunden\erkm_D.xls), Kundeninformationen eintragen und wie beschrieben abspeichern und verknüpfen.

6. Einzugsermächtigung / Entzug Einzugsermächtigung

Einzugsermächtigung des Kunden kopieren. Kopie wieder in Kundenmappe abheften.

Einzugsermächtigung wie beschrieben scannen, als .pdf abspeichern und verknüpfen.

Original-Einzugsermächtigung in Ordner „Einzugsermächtigung“ nach Kundennummer sortiert abheften.

Entzug Einzugsermächtigung: Wie Einzugsermächtigung, abheften der Originaldokument (auch Einzugsermächtigung) im Ordner „entzogene Einzugsermächtigungen“.

7. Memo

Bildschirm Ausdruck dem Memo in Word-Datei einfügen, diese als pdf unter o speichern und mit Kundenstamm verknüpfen.

8. Schriftverkehr

Briefe von oder an Kunden scannen, wie beschrieben abspeichern und verknüpfen in Register „alte Dokumente“

9. Genehmigungen von Kunden

Großhandelserlaubnis

Umgangsgenehmigung mit Radioaktivität (nach Strahlenschutzverordnung)

Genehmigung kopieren und Kopie wieder in Kundenmappe abheften. Genehmigung wie beschrieben scannen, abspeichern, verknüpfen

Original in Ordner „Kundengenehmigungen“ nach Kundennummer abheften.

10. Sonderkonditionen / Besonderheiten

Alle Sonderkonditionen oder Bemerkungen, die nicht im System hinterlegt werden können, werden in einer Datei aufgeführt (dies sind in erster Linie nicht hinterlegbare Sonderpreise und Besonderheiten beim Versand des Kunden).

Zu dem Kunden wird eine Memo angelegt (Kundenstamm, Memo) mit dem Text „Sonderkonditionen“

11. Retourenanschriften

Wenn es offene Rückholungen zu dem Kunden gibt: Retourenanschriften mit der üblichen handschriftlichen Zusatzinfo (welches Produkt, Menge, Grund der Rückholung) scannen, abspeichern und mit Kundenstamm verknüpfen.

12. Sonstiges

z.B. Kunde soll laut AD einmalig bei nächstem Auftrag 10% Rabatt erhalten usw.....

Dokument scannen, abspeichern Verknüpfung mit Kundenstamm. In Memo eintragen Titel der Verknüpfung eintragen.

13. Wiedervorlagen

Wenn es noch Wiedervorlagen zu dem Kunden gibt: Scannen, abspeichern und mit Kundenstamm, gültige Dokumente, verknüpfen. Wenn Wiedervorlage bearbeitet ist, verschieben in alte Dokumente.

14. Beanstandungen/Reklamationen

Das Formular F81 wird abgespeichert und mit dem Kundenstamm im Register gültige Dokumente verknüpft. Nach Bearbeitung des Reklamationsvorgangs wird das Dokument von gültige Dokumente in alte Dokumente verschoben.

15. Stornierte Bestellungen

Bestellungen, die vom Kunden storniert werden, werden mit dem Vermerk „storniert“ eingescannt, abgespeichert und mit dem Kundenstamm im Register alte Dokumente verknüpft. Die Bestellung (in Papierform) wird im Aktenordner Schriftverkehr abgeheftet.

16.Nachlieferung mit Word-Lieferschein

Hat ein Kunde eine oder mehrerer Positionen der Rechnung und des Lieferscheins nicht erhalten (Kommissionierfehler im Lager), wird ihm die Ware mit einem Word-Lieferschein nach gesendet. Der Word-Lieferschein wird abgespeichert und mit dem Kundenstamm im Register alte Dokumente verknüpft. Der Lieferschein (in Papierform) wird im Aktenordner Schriftverkehr abgeheftet.

C) Ablage der Kundenmappe in Karton.

1.3 Aufgabenbeschreibung Vertrieb

Vertrieb

Ersetzt Nr. : -	Verfasser : H. Hofmann
vom : -	Datum : 30.10.2008
Gültig ab : 12.02.2009	Geprüft und genehmigt : 
Ungültig ab : 02.03.2012	Datum :

Der Vertrieb unserer Produkte erfolgt - gesteuert durch den Vertriebsleiter - über:

1. den Außendienst
2. die Kundenbetreuer (inhouse sales) für die niedergelassenen Ärzte

1. Außendienst

Alle Außendienstmitarbeiter haben eine naturwissenschaftliche und/oder eine kaufmännische Ausbildung. Sie sind nach § 31,2 MPG als Medizinprodukteberater geschult und erhalten permanent interne Produktschulungen.

Sie informieren die Fachkreise über die Produkteigenschaften, weisen sie in die sachgerechte und bestimmungsgemäße Handhabung der In-vitro-Diagnostika ein.

Die Außendienstmitarbeiter betreuen u.a. die (potentiellen) Kunden aus Krankenhäusern, Laboratorien, Universitäten, staatlichen Einrichtungen wie z.B. Justizvollzugsanstalten und andere.

Zu den Aufgaben gehören:

- Ausbau und Erhaltung von bestehenden Kunden
- Gewinnung von Neukunden
- Produkt- und Umsatzverantwortung
- fachliche und kompetente Beratung/Unterstützung der Kunden
- Bearbeitung und Weiterleitung von Beanstandungen

Produktspezifische Anforderungen/Wünsche, die Einfluss auf die Produktion nehmen, werden zusammen getragen und der Vertriebs-/Geschäftsleitung mitgeteilt, um sie dann an den Hersteller zwecks Einflussnahme auf die weitere Entwicklung und Verbesserung der Produkte weiter zu geben.

Kundenwünsche wie z.B. Zusendung eines Angebotes, eines Prospektes, einer speziellen Literatur werden in das Formblatt „Maßnahmen“ (F21) eingetragen und an den Innendienst zur Bearbeitung gesandt.

Die Qualität des Lieferservices wird beobachtet und ggf. dem Innendienst Korrekturen mitgeteilt.

Vertrieb**2. Kundenbetreuer** (inhouse sales)

Auch die Kundenbetreuer sind nach § 31,2 MPG als Medizinprodukteberater geschult und erhalten permanent interne Produktschulungen. Sie betreuen bundesweit die niedergelassenen Ärzte.

Zu den Aufgaben gehören:

- Ausbau und Erhaltung von bestehenden Kunden
- Gewinnung von Neukunden
- Umsatzverantwortung
- fachliche und kompetente Beratung/Unterstützung der Kunden
- Bearbeitung und Weiterleitung von Beanstandungen

Ihre Arbeit erledigen sie vom Büro aus und werden unterstützt durch:

- gezielte Marketingaktionen speziell für die niedergelassenen Ärzte
- telefonische Vor-/Nachbearbeitung seitens der Callcenter Mitarbeiter.

Alle Anforderungen/Wünsche, die aus dem direkten Kontakt mit dem (potentiellen) Kunden entstehen (wie z.B. Angebote), werden direkt von den Kundenbetreuern erledigt.

Es wird sicher gestellt, dass jeder Außendienstmitarbeiter und Kundenbetreuer über die aktuellen Informationen der einzelnen Produkte – wie Gebrauchsanweisung / Prospekt / technische Anforderungen etc. – verfügt.

1.4 Erstellen eines Angebotes

Verfahrensanweisung Nr. 5514.2

**Ausgabe: 1
Seite 1 von 2**

Erstellen eines Angebotes

Ersetzt Nr. : -	Verfasser : N. Özmen
vom : -	Datum : 12.11.2009
Gültig ab : 02.03.2010	Gepprüft und genehmigt : Peter Fröhlich 
Ungültig ab : <i>14.11.2011</i>	Datum :

1.0 Zuständigkeiten

- Vertriebsleitung
- Außendienstleitung
- Außendienst
- Innendienstleitung
- Telefonzentrale / Empfang

2.0 Einfaches Angebot

- Angebotsanforderungen vom AD per E-Mail oder Fax werden als Vorlage für das Erstellen eines Angebotes verwendet.
- abgespeicherte Angebote und eine Mustervorlage des betreffenden Außendienstlers sind unter N:\VIVA NEU\ANGEBOTE AD\Ablage AD abgespeichert.
- Mustervorlage öffnen und Daten des Kunden (Adresse, evtl. E-Mail-Adresse und Ansprechpartner; **wichtig:** auf den Titel des Ansprechpartners achten!) eingeben.
- **Artikelbezeichnungen:** alle Artikel sind im Auto-Text-Speicher abgespeichert und können wie folgt abgerufen werden: *Einfügen, AutoText, Artikelnummer eingeben und Hinzufügen*. Hier erscheinen: Artikelnummer, Artikelbezeichnung und Listenpreis. Die Preise werden entsprechend der Anforderung des AD geändert.
- **Gültigkeit des Angebots:** Jedes Angebot hat eine Gültigkeit von 2 Monaten.
- **Kontrolle des AD's:** Jedes geschriebene Angebot wird als PDF-Datei dem zuständigen AD-Mitarbeiter per E-Mail gesendet. Nach der Freigabe wird das Angebot verschickt.

Erstellen eines Angebotes**3.0 Angebot mit Literaturversand**

- Falls Informationsmaterial mit dem Angebot verschickt werden soll, dann immer Formular 23 (Literatur) ausfüllen: Datum eintragen, Menge der benötigten Materialien, Literatur-Nummer, Kunde und Kürzel angeben.
- Das Formular an die Abteilung Archiv/Literaturlager zum Bearbeiten geben.
- Nach der Freigabe des Angebotes und Erhalt der Literatur wird beides verschickt.

4.0 Angebot mit Mustersendung

- Bei Angeboten mit Mustersendungen immer eine Kopie des Angebots als „Auftrag“ an die Auftragsbearbeitung. Kompletter Versand (Angebot, Literatur und Muster) erfolgt durch die Auftragsbearbeitung.

Alle Angebote müssen **3mal** kopiert werden; 1 Kopie an den zuständigen AD-Mitarbeiter, 1 Kopie an die Auftragsbearbeitung und 1 Kopie zusammen mit der Anforderung nummeriert in den Angebotsordner.

2 Interviews

2.1 Interview_AD

Welche Rolle und bisherigen Erfahrungen hat der befragte im Unternehmen?

1. Welchen akademischen Abschluss (Ausbildung/Studium) können haben Sie?
AD1: Abitur, Medizinisch technischer Assistent
AD2: Medizinisch technischer Assistent
AD3: Medizinisch technischer Assistent.
2. Wie lange arbeiten Sie schon für Alere?
AD1: 12 Jahre
AD2: 6 Jahre
AD3: Acht Jahre.
3. Haben Sie zuvor in einem Unternehmen gearbeitet, dass mittlerweile in Alere eingegliedert ist? – Wenn ja, wie lange haben Sie dort gearbeitet?
AD1:: Bei der Firma Viva 7-8 Jahre, später bei Inverness Medical.
AD2: Bei Inverness Medical, ungefähr 4 Jahre.
AD3: Die Zeit ist in den acht Jahren inbegriffen.
4. In welcher Position arbeiten Sie bei Alere?
AD1: Vertriebsleiter, Sales Director und Prokurist.
AD2: Außendienstmitarbeiter im Vertrieb
AD3: Vertriebsmitarbeiter im Außendienst.
5. Welche Aufgaben sind damit verbunden?
AD1: Verantwortlichkeit für den Verkaufsbereich des Außendienstes insbesondere der Umsatzzahlen.
AD2: Betreuung von Bestandskunden, reinholen von Angeboten, anwerben von Neukunden.
AD3: Vor allem Kundenbetreuung vor Ort.

Prozessbereich Informationsanfrage:

Wie sehen die Prozessabläufe aus?

- a.1 Über welche Kommunikationskanäle nehmen Sie Informationsanfragen entgegen?
AD1: Der Außendienst bekommt Generell 70-80 % der Anfragen. Davon erfolgen die meisten Anfragen bei einem Besuch vor Ort, der Rest per Telefon. Es handelt sich zu 90 % um Preisanfragen für Produkte.
AD2: Angefragt wird entweder bei einem Kundentermin oder telefonisch.
AD3: Das meiste über das Telefon oder vor Ort beim Kunden.
- b.1 Wie erfassen Sie eine Kundenanfrage?
AD1: Im Regelfall wird die Anfrage schriftlich erfasst und per Post oder E-Mail an den Regionalvertriebsleiter verschickt. Dabei gibt es kein Standardvorgehen.

AD2: Beim Kunden vor Ort handschriftlich, bei einer telefonischen Anfrage auch mal auf dem Laptop.

AD3: Schriftlich.

c.1 Über welchen Kommunikationskanal geben Sie die Informationsanfrage an den Innendienst weiter?

AD1: E-Mail oder Post.

AD2: Entweder per Mail oder Postweg.

AD3: In der Regel per Post aber auch per Mail.

d.1 An welche Abteilung im Innendienst geben Sie die Informationsanfrage weiter?

AD1: An den Regionalvertriebsleiter.

AD2: An die zuständige Vertriebsabteilung im Innendienst.

AD3: An meinen Vertriebsleiter im Innendienst.

e.1 Können Sie mir den gesamten Ablauf des Anfragebearbeitungsprozesses auf Ihrer Wissensbasis erläutern?

AD1: Der Außendienst gibt die Anfrage mit formulierten Preisen an den Innendienst weiter. Dieser setzt das Angebotsschreiben auf und schickt es zur Kontrolle an den Außendienst. Dieser kontrolliert das Schreiben und gibt dem Innendienst Rückmeldung. Wenn das schreiben in Ordnung ist wird es an den Kunden per Mail oder Post verschickt und in einer neu angelegten Kundenmappe hinterlegt.

AD2: Nach der Aufnahme der Anfrage und der Weitergabe an den Innendienst formuliert der Innendienst ein Angebot nach der Vorgabe des Außendienstes. Nach der Kontrolle vom Außendienst wird das schreiben auf dem gewünschten Weg zum Kunden geschickt

AD3: Nachdem Die Anfrage mit meinen Angaben beim Innendienst angekommen ist schreibt dieser ein Angebot und schickt es an mich zurück. Ich überprüfe es und schicke es wiederum zurück. Wenn es in Ordnung ist geht es an den Kunden raus.

Wo liegen die Schwachstellen bei den Prozessabläufen?

f.1 Existieren Standards zur Dokumentation der verschiedenen Prozessteile?

Wenn ja, welche?

AD1: Ja, genauere Angaben können vom In-House Manager gemacht werden.

AD2: Ja es existieren Standards.

AD3: Ja, im Innendienst.

g.1 Wie dokumentieren Sie Ihre Kontakte mit den Kunden?

AD1: Die Dokumentation ist eher schlecht. Es wird zu wenig dokumentiert. Es müsste ein Tool geben, das uns dabei unterstützt.

AD2: Ich notiere mir die Kontakte in meiner Kundenmappe.

AD3: Ich notiere mir Besuche und Anrufe beim Kunden.

h.1 Wie dokumentieren Sie die Weitergabe der Kundeninformationen an den Innendienst?

AD1: Die Weitergabe wird nicht direkt dokumentiert. Erst beim Innendienst werden die Infos abgespeichert und der AD bekommt eine Kopie.

AD2: Die Weitergabe wird nicht dokumentiert.

AD3: Ich dokumentiere die Weitergabe nicht gesondert.

- i.1 Gab es bisher Missverständnisse die auf mangelnde Dokumentation zurückzuführen sind?

AD1:Es kommt zu Missverständnissen, unter anderem durch verschiedene Hardcopies oder falsche Berechnungen. Unsere zuständigen Mitarbeiter im Innendienst können darüber mehr Informationen geben.

AD2: Es gab schon Missverständnisse wegen falschen Angaben oder ähnlichem.

AD3: Es kann vorkommen, dass Angebote nicht beim Kunden ankommen. Das erfährt man schlimmstenfalls erst beim nächsten Kundenbesuch.

Wie kann ein CRM-System diese Prozesse unterstützen?

- j.1 Würde es Ihnen nützen wenn ein zukünftiges CRM-System die Weitergabe von Informationen dieses Prozesses dokumentiert?

AD1:Mit Sicherheit. Es wäre nützlich zu wissen wo, wann und was abgelegt wurde.

AD2: Ja, es würde die Sache übersichtlicher machen.

AD3: Ja.

- k.1 Wäre es Ihrer Meinung nach sinnvoll eine einheitliche Weitergabe von den Kundeninformationen dieses Prozesses einzuführen?

AD1:Ja.

AD2: Ja.

AD3: Ja.

Prozessbereich Aufträge:

Wie sehen die Prozessabläufe aus?

- a.2 Über welche Kommunikationskanäle nehmen Sie Kundenaufträge entgegen?

AD1:Das muss man unterscheiden. Unsere Großkunden wie Kliniken erteilen Aufträge meist über Fax oder Mail direkt an den Innendienst. Unsere kleineren Kunden wie Praxen erteilen die Aufträge meist mündlich oder schriftlich an den Außendienst.

AD2: Die meisten Kundenaufträge werden mündlich erteilt, über Telefon oder bei einem Kundenbesuch.

AD3: Über dieselben wie bei der Informationsanfrage.

- b.2 Wie erfassen Sie einen Kundenauftrag?

AD1:Der Auftrag wird schriftlich erfasst und an den ID geschickt.

AD2: Schriftlich ,wie bei den Informationsanfragen auch.

AD3: Auch schriftlich.

- c.2 Über welchen Kommunikationskanal geben Sie den Auftrag an den Innendienst weiter?

AD1:Meist per Mail.

AD2: Bei Aufträgen wegen der Dringlichkeit überwiegend per Mail.

AD3: Nicht mündlich sondern per Mail.

- d.2 An welche Abteilung im Innendienst geben Sie den Auftrag weiter?

AD1:An die Auftragsbearbeitung.

AD2: An die Auftragsbearbeitung.

AD3: An die Auftragsbearbeitung.

e.2 Können Sie mir den gesamten Ablauf des Auftragsbearbeitungsprozesses auf Ihrer Wissensbasis erläutern?

AD1: Nachdem die Auftragsbearbeitung den Auftrag angenommen hat bearbeitet sie ihn und schreibt die Rechnung. Anschließend kommen die Lagerarbeiter in die Auftragsabteilung und nehmen den Auftrag mit ins Lager. Die Produkte werden daraufhin gepackt und verschickt.

AD2: Nach Aufnahme und Weitergabe vom Außendienst, schreibt die Auftragsbearbeitung den Auftrag und die Rechnung. Anschließend werden die geforderten Produkte an den Kunden geschickt.

AD3: Der Auftrag wird vom Außendienst aufgenommen und an die Auftragsbearbeitung weitergeleitet. Die Auftragsabteilung nimmt den Auftrag auf und schreibt Lieferschein und Rechnung. Die Ware wird dann vom Lager aus an den Kunden gesandt.

Wo liegen die Schwachstellen bei den Prozessabläufen?

Diese Frage ist ein erster Schritt der Prozessbewertung und soll die Schwachstellen in den oben erfragten Prozessen aufdecken. Die Antworten dienen später zur Prozessanalyse.

f.2 Existieren Standards zur Dokumentation der verschiedenen Prozessteile?
Wenn ja, welche?

AD1: Siehe Prozessbereich Informationsanfragen.

AD2: Ja, aber der Innendienst kann mehr darüber sagen.

AD3: Ein Auftrag muss schriftlich festgehalten werden. Für den Prozess gibt es weitere Vorgaben im Innendienst.

g.2 Wie dokumentieren Sie Ihre Kontakte mit den Kunden?

AD1: Bei den Anfragen g.2 -i.2 verweist der Mitarbeiter ebenfalls auf den vorangegangenen Prozessbereich.

AD2: Ich schreibe mir eine Notiz.

AD3: Ich notiere mir den Kontakt wie oben auch.

h.2 Wie dokumentieren Sie die Weitergabe der Kundeninformationen an den Innendienst?

AD2: Gar nicht.

AD3: Keine Dokumentation.

i.2 Gab es bisher Missverständnisse die auf mangelnde Dokumentation zurückzuführen sind?

AD2: Es kommt zu Kundenanrufen die sich beschweren ein bestelltes Produkt nicht oder zu falschen Preisen bekommen zu haben. Die Probleme liegen dabei auch an der Informationseitergabe vom Innen- zum Außendienst.

AD3: Ja.

Wie kann ein CRM-System diese Prozesse unterstützen?

j.2 Würde es Ihnen nützen wenn ein zukünftiges CRM-System die Weitergabe von Informationen dieses Prozesses dokumentiert?

AD1: Ja.

AD2: Ja, dann wäre auch klar wo Fehler liegen.

AD3: Ja.

k.2 Wäre es Ihrer Meinung nach sinnvoll eine einheitliche Weitergabe von den Kundeninformationen dieses Prozesses einzuführen?

AD1: Ja.

AD2: Ja.

AD3: Ja.

Prozessbereich Reklamationen:

Wie sehen die Prozessabläufe aus?

a.3 Über welche Kommunikationskanäle nehmen Sie Kundenreklamationen entgegen?

AD1: Meistens persönlich oder über Telefon.

AD2: Beim Kundenbesuch oder telefonisch.

AD3: Häufig wird vor Ort reklamiert. Sonst meist telefonisch.

b.3 Wie erfassen Sie eine Kundenreklamation?

AD1: Die Reklamation wird schriftlich erfasst.

AD2: Schriftlich, wie bei den anderen auch.

AD3: Genauso wie in den anderen Fällen.

c.3 Über welchen Kommunikationskanal geben Sie die Reklamation an den Innendienst weiter?

AD1: Die Reklamation wird zumeist mündlich per Telefon weitergegeben.

AD2: Entweder per Mail oder telefonisch.

AD3: Telefonisch

d.3 An welche Abteilung im Innendienst geben Sie die Reklamation weiter?

AD1: An die Reklamationsabteilung.

AD2: An die Abteilung für Reklamationen.

AD3: An die Kundenserviceabteilung für Reklamationen.

e.3 Können Sie mir den gesamten Ablauf des Anfragebearbeitungsprozesses auf Ihrer Wissensbasis erläutern?

AD1: Nachdem die Reklamation weitergegeben wurde bearbeitet der Innendienst die Reklamation und nimmt gegebenenfalls wiederum telefonisch Kontakt mit dem Außendienst auf um Detailfragen zu klären.

AD2: Nach der Aufnahme und Weitergabe prüft der Innendienst die Art der Reklamation und klärt den Vorfall.

AD3: Nach der telefonischen Weitergabe kümmert sich der Innendienst um das Problem. Meistens kommt es zu mehrfachen telefonischen Kontakt zwischen uns um Fragen zu klären. Dann wird der Kunde informiert.

Wo liegen die Schwachstellen bei den Prozessabläufen?

Diese Frage ist ein erster Schritt der Prozessbewertung und soll die Schwachstellen in den oben erfragten Prozessen aufdecken. Die Antworten dienen später zur Prozessanalyse.

f.3 Existieren Standards zur Dokumentation der verschiedenen Prozessteile? Wenn ja, welche?

AD1: Es wird wieder auf den In-House Manager verwiesen.

AD2: Über die Standards bei Reklamationen kann ich nichts sagen.

AD3: Ja, es gibt auch hier Verfahrensanweisungen.

g.3 Wie dokumentieren Sie Ihre Kontakte mit den Kunden?

AD1: Der Kontakt wird nicht dokumentiert.

AD2: Wieder mit einer Notiz in der Kundenmappe.

AD3: Gar nicht.

h.3 Wie dokumentieren Sie die Weitergabe der Kundeninformationen an den Innendienst?

AD1: Die Weitergabe an den ID wird ebenfalls nicht dokumentiert.

AD2: Ich dokumentiere die Weitergabe nicht extra.

AD3: Auch nicht.

i.3 Gab es bisher Missverständnisse die auf mangelnde Dokumentation zurückzuführen sind?

AD1: Ja, es kommt zu Missverständnissen.

AD2: Ja, manchmal begründen die Reklamationen auch auf Missverständnissen.

AD3: Ja.

Wie kann ein CRM-System diese Prozesse unterstützen?

j.3 Würde es Ihnen nützen wenn ein zukünftiges CRM-System die Weitergabe von Informationen dieses Prozesses dokumentiert?

AD1: Ja.

AD2: Ja.

AD3: Ja.

k.3 Wäre es Ihrer Meinung nach sinnvoll eine einheitliche Weitergabe von den Kundeninformationen dieses Prozesses einzuführen?

AD1: Ja.

AD2: Ja.

AD3: Ja.

Andere Prozessbereiche:

6. Gibt es noch weitere Möglichkeiten für Kundenkontakt?

(Wenn ja werden dieselben Fragen wie bei den obigen Kundenkontakten gestellt)

AD1: Nein, normalerweise gibt es keine anderen Arten von Kundenkontakt.

AD2: Nein, jedenfalls keine Regelmäßigen.

AD3: Nein.

Bereich Kundendaten:

Wie werden Kundeninformationen gehandhabt?

7. Wie legen Sie Kundeninformationen ab?

AD1: Ich lege meine Kundeninformation schriftlich in meine Kundenmappen oder in Büchern ab.

AD2: Ich habe eine persönliche Kundenmappe über jeden Kunden. Dort stehen alle meine Informationen.

AD3: Schriftlich in der Kundenmappe.

8. Woher beschaffen Sie sich, z.B. vor einem Kundenbesuch Informationen über Ihren Kunden?
AD1: Aus Kundenakten. Man kann auch Kundendaten aus dem Warenwirtschaftssystem ziehen. Die werden jedoch nur einmal pro Tag aktualisiert. Außerdem werden im Warenwirtschaftssystem nur Verkaufszahlen und keine Kundenkontakte gespeichert.
AD2: Aus meinen Akten und aus dem ERP.
AD3: Aus eigenen Aufzeichnungen und die aktuellen Zahlen aus dem System.

Wo liegen die Schwachstellen bei dem Umgang mit den Kundendaten?

9. Gibt es Qualitätsstandards beziehungsweise feste Vorgaben beim erfassen der Kundeninformationen?
AD1: Nein, im Regelfall werden Postleitzahl, Telefonnummer und Anschrift erfasst.
AD2: Die Stammdaten sollten erfasst werden. Also Name, Anschrift und ein Kontaktweg.
AD3: Die Stammdaten der Kunden sollten erfasst werden, also Adresse und Telefonnummer.
10. Gibt es vorgegebene Sicherheitsanforderungen an die Ablageart?
AD1: Nein.
AD2: Nein.
AD3: Mir sind keine bekannt.
11. Welche Mitarbeiter haben Zugang zu den von Ihnen abgelegten Kundeninformationen?
AD1: Normalerweise nur ich selbst.
AD2: In der Regel keiner.
AD3: Keiner.
12. Gibt es ein Backup Ihrer Kundeninformationen bei einem „Ausfall“ Ihres Ablagesystems?
AD1: Nur, wenn ich ein eigenes Backup meiner Informationen angelegt habe.
AD2: Nein.
AD3: Ja, wenn ich selber Kopien gemacht habe.
13. Sind die Kundeninformationen für Außenstehende einsehbar?
AD1: Nein
AD2: Nein.
AD3: Nein.
14. Sie haben mir eben mitgeteilt, wie Sie sich die Kundeninformationen beschaffen. Sind die Kundeninformationen die Sie sich beschaffen für Ihre Zwecke ausreichend?
AD1: Für den Außendienst sind die Informationen im Prinzip ausreichend. Aber ein super Kundenservice ist natürlich nicht gegeben. Mehr Informationen wären dafür sehr nützlich. Vor allem bei der Arbeit in einem großen Haus (Klinik) mit mehreren Kunden wäre es ein besserer Service, wenn man nach einem regulären Kundenbesuch direkt zu einem anderen Kunden im selben Haus gehen würde, der kürzlich ein Problem hatte.
AD2: Für einen normalen Kundenbesuch sind die Informationen ausreichend.
AD3: Die Informationen reichen für einen Kundenbesuch.

Wie kann ein CRM-System helfen, die Schwachstellen zu beseitigen?

15. Sollte es Ihrer Meinung nach ein standardisiertes Vorgehen bei der Erfassung von Kundeninformationen geben?
AD1: Ja.
AD2: Ja.
AD3: Ja.
16. Sollte Ihrer Meinung nach ein standardisiertes Ablegen der Kundeninformationen eingeführt werden?
AD1: Ja.
AD2: Für die Stammdaten ja.
AD3: Ja.
17. Wäre Ihnen ein CRM-System gestützte, zentrale Datenspeicherung aller relevanten Kundendaten bei Ihrer Arbeit von Nutzen?
AD1: Ja.
AD2: Ja.
AD3: Ja, alle Informationen auf einen Blick zu haben wäre nützlich.

2.2 Interview_ID

Welche Rolle und bisherigen Erfahrungen hat der befragte im Unternehmen?.

1. Welchen akademischen Abschluss (Ausbildung/Studium) haben Sie?
ID1: Bankkaufmann
ID2: Bürokaufmann
ID3: Abschluss in Business Management.
2. Wie lange arbeiten Sie schon für Alere?
ID1: 7 Jahre
ID2: 4 Jahre.
ID3: 6 Jahre.
3. Haben Sie zuvor in einem Unternehmen gearbeitet, das mittlerweile in Alere eingegliedert ist? – Wenn ja, wie lange haben Sie dort gearbeitet?
ID1: Ja, seit 1995.
ID2: Ja, bei Inverness Medical.
ID3: Bei Inverness Medical vor der Namensänderung.
4. In welcher Position arbeiten Sie bei Alere?
ID1: Kaufmännischer Leiter und Inhouse Manager.
ID2: Als Kundenbetreuer im Vertrieb.
ID3: Manager Operations.
5. Welche Aufgaben sind damit verbunden?
ID1: Finanzen & Regulatorisches außerdem Administration und Abläufe.
ID2: Das Entgegennehmen von Kundenanfragen die an den Innendienst gerichtet sind.
ID3: Ich bin für Abläufe, Prozesse und deren Verbesserung im Unternehmen zuständig. Im Moment aber vor allem für die Einführung des CRM-Systems.

Prozessbereich Informationsanfrage:

Wie sehen die Prozessabläufe aus?

- a.1 Über welche Kommunikationskanäle nehmen Sie Informationsanfragen entgegen?
ID1: Telefon. Mail, Fax, Brief oder pers. Ansprache
ID2: Die meisten Anfragen kommen per Telefon. Andere Möglichkeiten sind aber auch Fax und Mail.
ID3: Eigentlich über sämtliche Kanäle Telefon, Fax, Mail und Post. Im Außendienst natürlich auch persönlich.
- b.1 Wie erfassen Sie eine Kundenanfrage?
ID1: Auf Zetteln.
ID2: Die Kundenanfrage wird schriftlich von mir erfasst.
ID3: Anfragen werden von uns schriftlich erfasst.
- c.1 Geben Sie die Informationsanfrage an den Außendienst weiter?
i. Über welchen Kommunikationskanal geben Sie die Informationsanfrage an den Außendienst weiter?
ID1: Sowohl als auch. Nach der Verfahrensanweisung nicht telefonisch. 95% per Mail. Kundenanfragen sind meistens Angebotsanfragen und an Dokumente gebunden, zum Beispiel an Ausschreiben.
ID2: Meistens wird die Anfrage an den zuständigen Außendienstler geschickt, damit er den Kunden betreuen kann.
ID3: Wir geben die Anfragen bei Relevanz für den Außendienst schriftlich an den AD weiter.
- d.1 Geben Sie die Informationsanfrage innerhalb des Innendienstes an eine andere Abteilung weiter?
i. An welche Abteilung/en im Innendienst geben Sie die Informationsanfrage weiter?
ID1: Wenn es sich nicht um Angebote handelt an die entsprechende Abteilung: Marketing, Auftragsbearbeitung, Kundenbetreuer, Finanzen etc.
ID2: Das kommt auf die Art der Anfrage an. Wenn es zum Beispiel eine Angebotsanfrage ist dann machen wir selber das Angebot. Bei anderen Anfragen geben wir die Anfragen an die zuständige Abteilung.
ID3: Antwort: An welche Abteilung Anfragen weitergeleitet werden, hängt von den Anfragen ab. In Frage kommen beispielsweise Auftragsbearbeitung, Marketing und Customer Service.
- e.1 Können Sie mir den gesamten Ablauf des Anfragebearbeitungsprozesses auf Ihrer Wissensbasis erläutern?
ID1: siehe oben.
ID2: Der Kunde macht eine Anfrage, bei uns oder beim Außendienst. Wir erfassen die Anfrage und schreiben entweder ein Angebot oder reichen die Anfrage weiter. Wenn es sich um ein Angebot für den Außendienst handelt

lassen wir das noch mal vom AD überprüfen. Dann wird es an den Kunden verschickt.

ID3: Wenn der Kunde eine Angebotsnachfrage macht, wird diese festgehalten und von den Kundenbetreuern in einem Angebotsformular abgelegt. Das Angebot wird dann an den Kunden geschickt. Eine Angebotskopie wird dann in der Kundenakte hinterlegt und eine weitere an den zuständigen Außendienstler gemailt.

Wo liegen die Schwachstellen bei den Prozessabläufen?

f.1 Existieren Standards zur Dokumentation der verschiedenen Prozessteile?

Wenn ja, welche?

ID1: Verfahrensanweisung aus dem Qualitätsmanagementsystem

ID2: Ja es gibt Verfahrensanweisungen. Ein Angebot wird auf einem vorgefertigten Formblatt ausgefüllt, das an den Kunden geschickt wird.

ID3: Die Standards kann man in den Verfahrensanweisungen einsehen.

g.1 Wie dokumentieren Sie Ihre Kontakte mit den Kunden?

ID1: Gar nicht

ID2: Wenn es zu einem Angebot kommt wird das Dokument in einer Kundenmappe abgelegt. Ohne Dokumente gibt es keine Dokumentation.

ID3: Die meisten Kontakte werden nicht dokumentiert, außer durch Dokumente die bei einem Kontakt entstehen.

h.1 Wie dokumentieren Sie die Weitergabe der Kundeninformationen an andere Abteilungen?

ID1: Gar nicht

ID2: Die Weitergabe wird nicht dokumentiert.

ID3: Keine Dokumentation.

i.1 Gab es bisher Missverständnisse die auf mangelnde Dokumentation zurückzuführen sind?

ID1: Ja.

ID2: Ja.

ID3: Ja, das kommt immer wieder vor.

Wie kann ein CRM-System diese Prozesse unterstützen?

j.1 Würde es Ihnen nützen wenn ein zukünftiges CRM-System die Weitergabe von Informationen dieses Prozesses dokumentiert?

ID1: Ja.

ID2: Ja, dann wäre klar was wann passiert ist.

ID3: Ja, dann würde klar werden wo es Lücken in den Abläufen gibt beziehungsweise wo es hakt.

k.1 Wäre es Ihrer Meinung nach sinnvoll eine einheitliche Weitergabe von den Kundeninformationen dieses Prozesses einzuführen?

ID1: Ja.

ID2: Ja, auf jeden Fall.

ID3: Ja, für die Kundenhistorie.

Prozessbereich Aufträge:

Wie sehen die Prozessabläufe aus?

a.2 Über welche Kommunikationskanäle nehmen Sie Kundenaufträge entgegen?

ID1: Siehe Informationsanfragen

ID2: Kundenaufträge nehmen wir über das Telefon über Fax oder Mail entgegen. Aufträge per Post sind eher selten.

ID3: Wie oben über alle Kanäle.

b.2 Wie erfassen Sie einen Kundenauftrag?

ID1: Handschriftliches Formular, Standard

ID2: In einem vorgefertigten Standardformular.

ID3: Anders als bei den Anfragen direkt per Hand in einem Standardformular.

c.2 Geben Sie den Auftrag an den Außendienst weiter?

i. Über welchen Kommunikationskanal geben Sie den Auftrag an den Außendienst weiter?

ID1: Nein., aber später eine Kopie der Kundenrechnung.

ID2: Der Auftrag wird von mir nicht an den Außendienst weitergeleitet.

ID3: Nein, der Auftrag wird nicht an den AD geschickt.

d.2 Geben Sie den Auftrag innerhalb des Innendienstes an eine andere Abteilung weiter?

i. An welche Abteilung/en im Innendienst geben Sie den Auftrag weiter?

ID1: Ja, der Auftrag kommt ins das Fach der Auftragsabteilung.

ID2: Der Auftrag wird natürlich an die Auftragsbearbeitung weitergeleitet, damit die die Rechnung und den Lieferschein erstellen können.

ID3: Wenn er noch nicht dort ist, zur Auftragsbearbeitung.

e.2 Können Sie mir den gesamten Ablauf des Auftragsprozesses auf Ihrer Wissensbasis erläutern?

ID1: Der Kundenauftrag wird aufgenommen, über sämtliche Kanäle. Dann erfolgt die Weiterleitung an die Auftragsbearbeitung. Die Auftragsbearbeitung prüft die Angaben auf dem Auftrag mit der Erfassung des Auftrags.

(Stammdaten, Preise). Sie Schreiben bei Erfassung direkt Lieferschein und Rechnung, da die meisten Aufträge zur direkten Lieferung bestimmt sind. Dann wird die Verfügbarkeit der Ware geprüft. Neukunden, werden neu angelegt.

Dann kommt das Drucken von Lieferschein und Rechnung. Die kommen ins Lager zum Versand. Eine Rechnungskopie kommt ins Außendienstfach.

Händische Vermerkung der Kundennummer auf Rechnung. Abgelegt in Ordner Kundenaufträge mit Rechnungsnummer im ERP.

ID2: Wir bekommen den Auftrag vom Kunden, erfassen ihn und geben ihn dann an die Auftragsbearbeitung weiter. Von dort kommt der Auftrag dann in den Versand und die Ware wird zum Kunden geschickt.

ID3: Der Innendienst bekommt einen Auftrag. Dieser wird dann, wenn wir keinen schriftlichen Auftrag haben auf einem Formular erfasst und ins Fach der Auftragsbearbeitung gelegt. Diese holt die Aufträge dort ab und schreibt den Auftrag ins ERP und die dazugehörigen Rechnungen und den Lieferschein auch. Eine Kopie der Rechnung die gleichzeitig die Bestätigung des Auftrages

*ist wird in die Kundenmappe abgelegt und eine an den AD geschickt.
Lieferschein und Rechnung gehen dann ins Lager. Wenn die Ware verfügbar
ist wird sie sofort zum Kunden Versand.*

Wo liegen die Schwachstellen bei den Prozessabläufen?

f.2 Existieren Standards zur Dokumentation der verschiedenen Prozessteile?

Wenn ja, welche?

ID1: Verfahrensanweisung aus dem Qualitätsmanagementsystem.

ID2: Auch hier gibt es ein Standardformular zur Aufnahme.

ID3: Für die beschriebenen Vorgehensweisen gibt es Verfahrensanweisungen.

g.2 Wie dokumentieren Sie Ihre Kontakte mit den Kunden?

*ID1:: Dokumentation im oben genannten Ordner(Auftragseingang) bzw.
Standardformular. Oder schriftliche Dokumente des Kunden(Mail).*

ID2: Durch ausfüllen des Formulars.

*ID3: Bei der Auftrags erfassung und beim Schreiben des Auftrags ins ERP
kommt es zur Dokumentation. Dasselbe gilt für die Rechnung.*

h.2 Wie dokumentieren Sie die Weitergabe der Kundeninformationen an andere
Abteilungen?

ID1: Gar nicht

ID2: Keine Dokumentation..

ID3: Hier gibt es keine Dokumentation

i.2 Gab es bisher Missverständnisse die auf mangelnde Dokumentation
zurückzuführen sind?

ID1: Ja.

*ID2: Es kommt vor das Angebote verloren gehen oder es zu Verzögerungen
kommt weil der Auftrag übersehen wurde.*

*ID3: Ja. Durch die suboptimale Art der Weitergabe kommt es immer wieder zu
Fehlern.*

Wie kann ein CRM-System diese Prozesse unterstützen?

j.2 Würde es Ihnen nützen wenn ein zukünftiges CRM-System die Weitergabe
von Informationen dieses Prozesses dokumentiert?

ID1: Ja

*ID2: Ja, dann könnte man bei Kundennachfragen überprüfen wo der Auftrag
im Haus ist..*

ID3: Ja.

k.2 Wäre es Ihrer Meinung nach sinnvoll eine einheitliche Weitergabe von den
Kundeninformationen dieses Prozesses einzuführen?

ID1: Ja

ID2: Ja.

ID3: Ja.

Prozessbereich Reklamationen:

Wie sehen die Prozessabläufe aus?

a.3 Über welche Kommunikationskanäle nehmen Sie Kundenreklamationen entgegen?

ID1: Es gibt zwei Arten von Reklamationen. Produkte oder Dienstleistung. Bei Produkten grundsätzlich über alle Wege, aber im Nachgang immer telefonisch. Bei Dienstleistungen über jeden Kommunikationsweg.

ID2: Meistens erfolgen Reklamationen telefonisch. Wenn Produkte reklamiert werden, nehmen wir die Reklamation schriftlich auf.

ID3: Reklamationen nehmen wir auch über alle gängigen Kanäle entgegen.

b.3 Wie erfassen Sie eine Kundenreklamation?

ID1: DL: Formlos P: Standardformular mit Ticketnummer

ID2: Wir erfassen die Produktreklamationen in einem Standardformular.

ID3: Beanstandungen der Dienstleistungen werden schriftlich erfasst. Für die Produktreklamationen gibt es ein standardisiertes Formblatt.

c.3 Geben Sie die Reklamation an den Außendienst weiter?

i. Über welchen Kommunikationskanal geben Sie die Reklamation an den Außendienst weiter?

ID1: DL: Nein P: Gelegentlich. Über alle Kanäle.

ID2: Nein, wenn dann nimmt der Customer Service Kontakt auf.

ID3: Wir geben die Reklamationen per Mail oder Telefon an den betreffenden Außendienstmitarbeiter weiter.

d.3 Geben Sie die Kundenreklamation innerhalb des Innendienstes an eine andere Abteilung weiter?

i. An welche Abteilung/en im Innendienst geben Sie die Kundenreklamation weiter?

ID1: Ja, die Reklamation kommt in das Fach vom Customer Service für Produktreklamation. DL: An die betroffene Abteilung.

ID2: An den Customer Service..

ID3: Die Reklamationen von Produkten werden an den Customer Service weitergegeben

e.3 Können Sie mir den gesamten Ablauf des Reklamationsbearbeitungsprozesses auf Ihrer Wissensbasis erläutern?

ID1: DL: Kundenreklamation kommt rein formlose Aufnahme. Formlose Weiterleitung an betroffene Abteilung. Nachbearbeitung durch die betroffene Abteilung. Keine Dokumentation. P: KR kommt rein. Eintrag ins Formblatt Prüfung durch Sicherheitsbeauftragte ob es sich um meldepflichtigen Vorfall handelt (Gesundheit oder Leben des Patienten nachhaltig gefährdet).

Entscheidung Produktsperre, ja, nein. Wenn nein; .Wo kommt der Fehler her? Entscheidung: Hersteller melden. Erklärung für den Kunden oder beides. Bei Produktfehler: Hersteller informieren. Hersteller muss Lösung mitteilen. Wird an Kunden weitergeleitet.

ID2: Erst erfassen wir die Reklamation vom Kunden. Dann leiten wir sie an den Customer Service weiter, der die Reklamation dann aufnimmt. Der Customer Service leitet es wiederum an die Produktmanager weiter. Die klären die Reklamation dann mit dem Kunden und halten eventuell Rücksprache mit dem Hersteller.

ID3: Nach Aufnahme vom Innendienst wird die Reklamation an den Customer Service weitergeleitet. Dort wird geprüft ob es sich um einen meldepflichtigen Vorfall handelt. Ein meldepflichtiger Vorfall liegt vor, wenn eine

Gesundheitsgefährdung für den Patienten vorliegt. Danach geht der Customer Service der Fehlerquelle nach und hält wenn nötig mehrfach mit Hersteller und Kunde Rücksprache.

Wo liegen die Schwachstellen bei den Prozessabläufen?

f.3 Existieren Standards zur Dokumentation der verschiedenen Prozesssteile?

Wenn ja, welche?

ID1: Für Produkte ja, in Form von Verfahrensanweisungen. Für Dienstleistungen nicht.

ID2: Ja, Produktreklamationen müssen genau im Standardformular aufgenommen und weitergeleitet werden. Jede Reklamation hat außerdem eine Nummer.

ID3: Für den Umgang mit Reklamationen gibt es Verfahrensanweisungen. Beispielsweise die Prüfung auf Gesundheitsgefährdung.

g.3 Wie dokumentieren Sie Ihre Kontakte mit den Kunden?

ID1: Produkte Standardformular. DL: Willkürlich.

ID2: Ebenfalls durch das Standardformular.

ID3: Über das Standardformular.

h.3 Wie dokumentieren Sie die Weitergabe der Kundeninformationen an andere Abteilungen?

ID1: P: Frau Südkamp dokumentiert Weitergabe an Produktmanager.

Produktmanager haben keine Dokumentation. DL: Nein.

ID2: Es gibt auch hier keine gesonderte Dokumentation. Nur das Formular.

ID3: Es gibt eine Person im Customer Service die sämtliche Reklamationen erhält und an die Produktspezialisten weiterleitet. Diese Person dokumentiert die Weitergabe schriftlich.

i.3 Gab es bisher Missverständnisse die auf mangelnde Dokumentation zurückzuführen sind?

ID1: Für DL: Ja. Für P: Nein.

ID2: Produktreklamationen werden bei uns sehr ernst genommen und direkt an den CS weitergeleitet. Deshalb kommt es nur selten zu Missverständnissen.

ID3: Nein.

Wie kann ein CRM-System diese Prozesse unterstützen?

j.3 Würde es Ihnen nützen wenn ein zukünftiges CRM-System die Weitergabe von Informationen dieses Prozesses dokumentiert?

ID1: Ja

ID2: Ja, wie bei den anderen Prozessen kann es nicht schaden falls doch mal was vergessen wird.

ID3: Ja.

k.3 Wäre es Ihrer Meinung nach sinnvoll eine einheitliche Weitergabe von den Kundeninformationen dieses Prozesses einzuführen?

ID1: Ja.

ID2: Ja.

ID3: Ja.

Andere Prozessbereiche:

6. Gibt es noch weitere Möglichkeiten für Kundenkontakt?
(Wenn ja werden dieselben Fragen wie bei den obigen Kundenkontakten gestellt)
ID1: Marketingzwecke: Kunden als Meinungsbildner. Zeitungsberichte, Vorträge. Eher als Partner. (Deshalb keine gesonderten Fragen)
ID2: Jedenfalls keine Geschäftsrelevanten.
ID3: Nein.

Bereich Kundendaten:

Wie werden Kundeninformationen gehandhabt?

7. Wie legen Sie Kundeninformationen ab?
ID1: Die Stammdaten durch autorisierte Mitarbeiter im ERP- Fi. Bewegungsdaten: Automatische im ERP. Vertriebsinfos werden in separaten Excel Tabellen gespeichert. Andere in körperlichen Kundenmappen (AD). Reklamationen in Excel Datei. Es gibt auch Infos die verloren gehen.
ID2: Ich schreibe die Informationen über Angebote etc. in die Standardformulare. Bei einem Auftrag werden diese dann automatisch im ERP gespeichert.
ID3: Die Kundendaten werden im Innendienst im ERP gespeichert.
8. Woher beschaffen Sie sich, z.B. während eines Kundengesprächs Informationen über Ihren Kunden?
ID1: Aus der Kundenmappe beim AD und aus dem ERP im Innendienst.
ID2: Ich rufe die Akte des Kunden im ERP auf, wenn er eine Bestandskunde ist. Dort kann ich auch die Bewegungsdaten sehen.
ID3: Im Innendienst aus dem ERP. Wenn man weiß das der Kunde anruft auch aus der Kundenmappe.

Wo liegen die Schwachstellen bei dem Umgang mit den Kundendaten?

9. Gibt es Qualitätsstandards beziehungsweise feste Vorgaben beim erfassen der Kundeninformationen?
ID1: Ja, für Stammdaten, Aufträge und Reklamationen. Das ERP verlangt diese bei Auftragseingabe. Beim Rest nicht.
ID2: Die Stammdaten müssen immer angegeben werden. Das ERP verlangt das automatisch, sonst wird zum Beispiel ein Auftrag nicht angenommen.
ID3: Ja, die Stammdaten des Kunden müssen immer erfasst werden.
10. Gibt es vorgegebene Sicherheitsanforderungen an die Ablageart?
ID1: Im ERP ja, beim Rest nicht. Es gibt wenige Datenschutzbestimmungen weil es sch um kommerzielle Kunden handelt.
ID2: Das ERP erfüllt meines Wissens die Sicherheitsanforderungen.
ID3: Ja, nur bestimmte Mitarbeiter dürfen Stammdaten verändern. Und das ERP erstellt eigenständig Sicherheitskopien.
11. Welche Mitarbeiter haben Zugang zu den von Ihnen abgelegten Kundeninformationen?
ID1: Im ERP alle. Bei lokaler Ablage, nur der Erstellende.
ID2: Auf das ERP hat jeder Mitarbeiter Zugriff.
ID3: Im ERP alle Mitarbeiter.
12. Gibt es ein Backup Ihrer Kundeninformationen bei einem „Ausfall“ Ihres Ablagesystems?

ID1: Beim ERP ja. Bei Excel Dateien auch. Sonst ist das willkürlich also höchstens lokal.

ID2: Ja, das ERP erstellt automatisch Sicherungen.

ID3: Ja.

13. Sind die Kundeninformationen für Außenstehende einsehbar?

ID1: Nein.

ID2: Nein.

ID3: Nein.

14. Sie haben mir eben mitgeteilt, wie Sie sich die Kundeninformationen beschaffen.

Sind die Kundeninformationen die Sie sich beschaffen für Ihre Zwecke ausreichend?

ID1: Nein.

ID2: Nicht immer. Bei manchen Anfragen sind wir nicht auf dem neusten Stand. Zum Beispiel wenn der Kunde etwas mit den Außendienst abgesprochen hat und der Außendienst uns das falsch oder noch nicht mitgeteilt hat. Das sieht natürlich vor dem Kunden nicht gut aus.

ID3: Wenn man die Infos aus dem ERP und aus den Kundenmappen hat, dann sind die Infos fast immer ausreichend. Nur die nicht vorhandenen Infos vom Außendienst können dann für Lücken sorgen.

Wie kann ein CRM-System helfen, die Schwachstellen zu beseitigen?

15. Sollte es Ihrer Meinung nach ein standardisiertes Vorgehen bei der Erfassung von Kundeninformationen geben?

ID1: Ja.

ID2: Ja.

ID3: Ja, dann werden die Daten von jedem einheitlich erfasst. Dann ist es auch einfacher wichtige Informationen zu finden.

16. Sollte Ihrer Meinung nach ein standardisiertes Ablegen der Kundeninformationen eingeführt werden?

ID1: Ja.

ID2: Ja.

ID3: Ja.

17. Wäre Ihnen ein CRM-System gestützte, zentrale Datenspeicherung aller relevanten Kundendaten bei Ihrer Arbeit von Nutzen?

ID1: Ja.

ID2: Sehr sogar. Wir hätten auf einen Blick alle Informationen. Auch die vom AD.

ID3: Ja, damit alle Informationen über einen Kunden zentral abrufbar sind.

