

Diplomarbeit

Customer Relationship Management in der Papier- und Zellstoffindustrie

**Anforderungen an ein CRM-System zur Unterstützung der
Distributionslogistikleistungen der Zellstoff Pöls AG**

eingereicht an der

Montanuniversität Leoben

erstellt am

Lehrstuhl Industrielogistik

Vorgelegt von:

Kathrin Köck
0635301

Betreuer/Gutachter:

Univ.-Prof. Dr. Helmut Zsifkovits

Leoben, 20.02.2013

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfsmittel bedient habe.

Kathrin Köck

Kobenz, 20.02.2013

Danksagung

Ich möchte an dieser Stelle der Zellstoff Pöls AG für die Bereitstellung dieses Themas für meine Diplomarbeit meinen Dank aussprechen, darunter vor allem Herrn Dipl.Ing. Dr. Gunther Sames und Herrn Franz Krassnig, welche die unternehmensseitige Betreuung übernommen haben. Des Weiteren danke ich auch Herrn Univ.-Prof. Mag.et Dr.rer.soc.oec. Helmut Zsifkovits für die ausgezeichnete Unterstützung und Betreuung während des Verfassens der vorliegenden Arbeit.

Kurzfassung

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wird zuerst auf die Grundlagen des Customer Relationship Managements eingegangen; Bestandteile, Vorteile, Ziele und Prozesse des CRM werden erläutert. Danach wird die Rolle des Kunden im CRM erklärt, darunter die Themen Kundenzufriedenheit, Kundenorientierung, die Bestimmung des Kundenwertes und Möglichkeiten zur Kundensegmentierung. Das nächste Kapitel beschäftigt sich mit dem Management von Daten. In diesem Kapitel wird der Aspekt des Datenschutzes behandelt, darüber hinaus wird auf die unterschiedlichen Kundendatentypen und auf die Datenqualität eingegangen. Ein wichtiger Teil dieses Kapitels ist auch die Analyse der Daten. Das letzte Kapitel des theoretischen Teils beschäftigt sich mit der technischen Umsetzung von CRM im Unternehmen. Hier werden die wichtigsten Funktionen eines CRM-Systems und die Möglichkeiten zur Umsetzung erläutert.

Der praktische Teil beschäftigt sich mit einer Problemstellung der Zellstoff Pöls AG. Um die Abläufe und den Informationsfluss im Unternehmen zu optimieren soll ein CRM-System im Unternehmen eingeführt werden. Dieses soll es ermöglichen sämtliche Informationen über den Kunden zentral zur Verfügung zu stellen. Ziel dieser Arbeit ist es, die zur Optimierung des Distributionsprozesses notwendigen Anforderungen an ein CRM-System zu erarbeiten und in einer geeigneten Struktur darzustellen.

Das erste Kapitel des praktischen Teiles beinhaltet Informationen über die Zellstoff Pöls AG und die Problemstellung. Es folgt die Aufzeichnung und Beschreibung des Distributionslogistikprozesses, ausgehend von diesem Prozess werden sämtliche benötigte Kundendaten erfasst und in einer Struktur dargestellt. In den darauf folgenden Kapiteln wird genauer auf diese Struktur eingegangen und jeder Punkt im Detail erläutert. Dabei wird vor allem auf die Anforderungen zur Unterstützung des Distributionslogistikprozesses eingegangen, die Struktur beinhaltet jedoch Anforderungen des gesamten Verkaufsprozesses.

Abstract

The focus of the theoretical part of this master thesis is on Customer Relationship Management. This part consists of four chapters, the first one describes the basics of CRM and the second one includes information on the role of the customer concerning CRM and the importance of customer satisfaction and customer loyalty. The topic of the third chapter is the management of data, including possibilities for data quality optimization and data protection. The last chapter of the theoretical part contains information concerning the technical aspect of CRM-Systems.

The practical part of the thesis describes a challenge of the Zellstoff Pöls AG. As the production volumes of pulp and paper are rising every year, it is necessary to provide information about the customer in a central system; thereby the efficiency of the process of distribution can be optimized. Based on the analysis of the process of distribution, the requirements regarding the future CRM-System are defined and represented in a proper structure. The feasibility of implementing all defined requirements through the SAP-System is reviewed in the end of the practical part.

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung	I
Danksagung	II
Kurzfassung.....	III
Abstract.....	IV
Inhaltsverzeichnis.....	V
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis.....	VIII
1 Customer Relationship Management	1
1.1 Begriff CRM	1
1.2 Bestandteile von CRM	2
1.3 Ansätze für CRM	4
1.4 Vorteile und Ziele von CRM	4
1.5 CRM in Business-to-Business-Märkten	6
1.6 CRM-Prozesse	8
1.7 Prozessoptimierung im CRM.....	10
2 Die Rolle des Kunden im CRM	12
2.1 Kundenbeziehungsstrategie	12
2.2 Kundenorientierung	13
2.3 Kundenzufriedenheit	14
2.3.1 Bedeutung	14
2.3.2 Kano-Modell.....	15
2.3.3 Messung der Kundenzufriedenheit	16
2.4 Kundenbindung.....	17
2.4.1 Kundenbindung im Kundenlebenszyklus.....	17
2.4.2 Bedeutung der Kundenbindung	18
2.4.3 Instrumente	19
2.5 Bestimmung des Kundenwertes	19
2.6 Kundenprofilierung	21
2.7 Kundensegmentierung	23
3 Datenmanagement.....	25
3.1 Begriffe und Grundlagen.....	25
3.1.1 Daten, Information, Wissen	25
3.1.2 Datenqualität	25
3.1.3 Datenqualitätsprobleme	26
3.1.4 Personenbezogener Datenschutz	29
3.1.4.1 Datenschutz aus der Sicht des Kunden	29
3.1.4.2 Datenschutz aus der Sicht des Unternehmens	30
3.2 Kundendatentypen	31
3.2.1 Datentypen	31
3.2.2 Datenquellen.....	32
3.3 Datenqualitätsmanagement	34
3.3.1 Redman - Data Quality Program	34
3.3.2 Wang - Total Data Quality Management (TDQM).....	35
3.3.3 Schieder - Datenqualitätsmanagement mit Six Sigma	36
3.4 Datenanalyse	37
3.4.1 Data Mining und Datenanalyseverfahren	37
3.4.2 Datenanalysewerkzeuge	38

3.4.3	Prozess der Datenanalyse	39
3.5	Sicherung und Steigerung Datenqualität	42
3.5.1	Reaktive Verbesserungsmaßnahmen.....	42
3.5.2	Proaktive Verbesserungsmaßnahmen	42
3.5.3	Personelle Maßnahmen	42
3.5.4	Organisatorische Maßnahmen	43
3.5.5	Prozessbezogene Maßnahmen.....	43
3.5.6	Technologische Maßnahmen	43
4	Integrierte CRM-Systeme.....	44
4.1	Von der Strategie zum System	44
4.2	Grundlagen	44
4.3	Funktionen	46
4.3.1	Grundlegende Funktionen	46
4.3.2	Marketingspezifische Funktionen	46
4.3.3	Vertriebsspezifische Funktionen.....	47
4.3.4	Servicespezifische Funktionen	47
4.4	Produkte	47
4.5	Auswahl von CRM-Systemen	48
4.5.1	Auswahl einer Standardlösung	48
4.5.2	Entwicklung einer Individuallösung	49
5	Über die Zellstoff Pöls AG	51
5.1	Allgemeines	51
5.2	Geschichte	51
5.3	Produkte	51
5.3.1	ORION-Zellstoff.....	51
5.3.2	Starkraft	52
5.4	Produktionsprozess.....	53
5.4.1	Zellstoff	53
5.4.2	Papier.....	54
5.4.3	Terpentin und Tallöl	55
5.5	Umweltschutz.....	55
5.6	Die Heinzl Group	56
5.7	Problemstellung und Zielsetzung.....	57
5.8	Charakteristika der Papier- und Zellstoffindustrie	58
6	Analyse des Distributionslogistikprozesses	60
6.1	Prozessübersicht.....	60
6.2	Teilprozess Kundenanforderungen erfassen	60
6.3	Teilprozess Transportmittelbeschaffung	62
6.4	Teilprozess Disposition	63
6.5	Teilprozess Transportkostenkontrolle.....	64
6.6	Teilprozess Verwaltung.....	65
7	Anforderungen an das CRM-System	67
7.1	Struktur Kundendatenstamm	67
7.2	Struktur Verkaufshistorie	74
7.3	Sonstige Anforderungen an das System.....	79
7.3.1	Alarmfunktion	79
7.3.2	Auswahlfunktion.....	80
7.3.3	Zugriffsbeschränkungen.....	80
8	Umsetzbarkeit im SAP-System.....	81

9 Potentielle Optimierungen durch CRM.....86
10 Zusammenfassung88
Literaturverzeichnis89

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Marketingstrategien	2
Abbildung 2: CRM - die drei Säulen	3
Abbildung 3: CRM-Modell der Zürcher Hochschule Winterthur	3
Abbildung 4: Profitabilität der Kundenbeziehungen	5
Abbildung 5: CRM-Ziele	6
Abbildung 6: Geschäftstypen im Business-to-Business-Bereich	7
Abbildung 7: CRM-Prozessdarstellung	8
Abbildung 8: Kernprozesse.....	9
Abbildung 9: Prozessorganisation	10
Abbildung 10: Sechs Schritte der Prozessoptimierung	10
Abbildung 11: Kundenbeziehungsstrategie im CRM-Prozess	12
Abbildung 12: Paradigma der Kundenzufriedenheit.....	14
Abbildung 13: Kano-Modell	16
Abbildung 14: Lebenszyklus einer Kundenbeziehung.....	18
Abbildung 15: ABC-Analyse	20
Abbildung 16: Portfolioanalyse	21
Abbildung 17: Ishikawa-Diagramm - Gründe für mangelnde Datenqualität.....	27
Abbildung 18: Typen der Kundendaten	32
Abbildung 19: Data Quality Program.....	35
Abbildung 20: TDQM-Kreis nach Wang	36
Abbildung 21: DQM mit Six Sigma	36
Abbildung 22: Datenanalyseverfahren.....	38
Abbildung 23: Bestandteile der Datenanalyse	39
Abbildung 24: Prozess der Datenanalyse.....	41
Abbildung 25: CRM-Pyramide	44
Abbildung 26: Architektur eines CRM-Systems.....	45
Abbildung 27: ORION-Zellstoff Flocke	52
Abbildung 28: Prozessschritte der Holzaufbereitung.....	53
Abbildung 29: Prozessschritte der Zellstoffproduktion	53
Abbildung 30: Prozessschritte der Papierproduktion.....	55
Abbildung 31: Kreislauf der Wertschöpfung.....	56
Abbildung 32: Ishikawa-Diagramm - Negative Prozesseinflüsse	58
Abbildung 33: Übersicht Distributionsprozess	60
Abbildung 34: Teilprozess Kundenanforderungen erfassen	61
Abbildung 35: Teilprozess Transportmittelbeschaffung.....	62
Abbildung 36: Teilprozess Disposition	64

Abbildung 37: Teilprozess Transportkostenkontrolle	65
Abbildung 38: Teilprozess Verwaltung	65
Abbildung 39: Kundenstammdaten - Teil 1.....	67
Abbildung 40: Kundenstammdaten - Teil 2.....	69
Abbildung 41: Kundenstammdaten - Teil 3.....	72
Abbildung 42: Struktur der Verkaufshistorie	74
Abbildung 43: Diagramm der Bestellmengen	75
Abbildung 44: Diagramm Mengenprognose	76
Abbildung 45: Diagramm der Transportstatistik.....	77
Abbildung 46: Preisentwicklung eines Frächters für eine bestimmte Destination	78
Abbildung 47: Diagramm der Frachtkostenentwicklung - LKW	78
Abbildung 48: Diagramm der Frachtkostenentwicklung - Bahn	79
Abbildung 49: Durch die Einführung eines CRM-Systems erreichbare Verbesserungen	86
Tabelle 1: Gruppierung der Kundendaten.....	22
Tabelle 2: Transaktions- und Analysesichtweise	27
Tabelle 3: Datenqualitätsmängel	28
Tabelle 4: Unterschied zwischen der Markt- und Marketingforschung	33
Tabelle 5: Bottom-Up- und Top-Down-Verfahren.....	38
Tabelle 6: Überprüfung der Umsetzbarkeit – Stammdaten Teil I.....	81
Tabelle 7: Überprüfung der Umsetzbarkeit – Stammdaten Teil II.....	82
Tabelle 8: Überprüfung der Umsetzbarkeit – Stammdaten Teil III	83
Tabelle 9: Überprüfung der Umsetzbarkeit - Verkaufshistorie Teil I.....	83
Tabelle 10: Überprüfung der Umsetzbarkeit - Verkaufshistorie Teil II	84

1 Customer Relationship Management

1.1 Begriff CRM

In den vergangenen Jahren sind die Anforderungen der Kunden bezüglich Service, Produktqualität und Preis-Leistungs-Verhältnis in vielen Branchen stark angestiegen. Gründe dafür sind unter anderem die durch ein grenzenloses Angebot überfüllten Märkte sowie die permanente Weiterentwicklung von Produkten und die dadurch verkürzten Produktlebenszyklen. Durch die Auswahlmöglichkeit des Kunden entsteht mehr und mehr ein Konkurrenzkampf, der ursprünglich verantwortlich für die Entstehung von CRM ist.¹

„Kenne deine Kunden und du weißt, was sie kaufen.“²

Die Kenntnis der spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen des Kunden sowie die Bindung des Kunden zum Unternehmen sind zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor in den letzten Jahren geworden, wie sich auch aus dem obigen Zitat erkennen lässt. Um diese Anforderungen zu erfüllen und die Kundenbeziehung zu stabilisieren wird von den Unternehmen immer mehr Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit gefordert. Kundenbeziehungen können sehr großen Einfluss auf den Profit eines Unternehmens haben, positiver sowie auch negativer Art und Weise. Dieser Aspekt macht die Sicherstellung einer gut funktionierenden Kundenbeziehung zu einem bedeutenden Managementziel.³

Nachfolgend sind zwei Definitionen für CRM angeführt:

„CRM ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst, Produktion sowie Forschung und Entwicklung. ... Zielsetzung von CRM ist dabei die Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseite im Rahmen von Geschäftsbeziehungen.“⁴

„CRM ist ein Teilbereich des Beziehungsmanagements und umfasst den Aufbau, die kontinuierliche Pflege sowie die Kontrolle von langfristigen profitablen Kundenbeziehungen durch die Integration von Marketing, Vertrieb und Service mithilfe von Informations- und Kommunikationssystemen. Der Kerngedanke des Customer Relationship Management liegt in der Steigerung des Unternehmens- und Kundenwerts durch ein systematisches Management der Kundenbeziehung. Daher ist für die Einführung eines CRM-Systems die Integration aller für den

¹ Vgl. Raab; Werner (2009), S. 11-12.

² Ebenda.

³ Vgl. ebenda.

⁴ Rainer; Jung (2004), S. 4.

*Kundenkontakt relevanten Informationssysteme notwendig, um so eine einheitliche und übergreifende Kundensicht zu gewährleisten."*⁵

CRM beinhaltet die Gewinnung neuer Kunden, die Sicherstellung einer profitablen und dauerhaften Beziehung zu aktuellen Kunden und die Ausschöpfung des Potentials jener, sowie die Verhinderung von Kundenabwanderung zur Konkurrenz. Um dies zu realisieren müssen jegliche Aktivitäten auf den Kunden ausgerichtet werden. Zur Auswahl der richtigen Marketingstrategie für jeden Kunden ist eine Unterteilung in Gruppen, abhängig vom Kundenwert bzw. den Bedürfnissen der Kunden, von Vorteil, die unterschiedlichen Möglichkeiten im Marketing sind in der folgenden Abbildung zu erkennen. So sind für anspruchsvolle Kunden, die zudem einen hohen Wert für das Unternehmen bedeuten, One-to-One-Marketing Strategien vorzuziehen, während für Kunden, welche für das Unternehmen weniger wertvoll sind, die Strategie des Massenmarketings ausreichend ist.⁶



Abbildung 1: Marketingstrategien⁷

1.2 Bestandteile von CRM

Die Umsetzung von CRM durch moderne IT-Systeme sowie spezielle Software ist ein wichtiger Aspekt für die erfolgreiche Umsetzung von CRM im Unternehmen, jedoch gibt es noch weitere Faktoren die nicht außer Acht gelassen werden dürfen. CRM ist als Managementphilosophie vom Management und den Mitarbeitern zu leben, was auch durch die Organisation im Unternehmen ermöglicht werden muss.⁸

⁵ Schneider (2008), S. 116.

⁶ Vgl. ebenda, S. 4-5.

⁷ In Anlehnung an: Schneider (2008), S. 6.

⁸ Vgl. Raab; Werner (2009), S. 13-14.

Dieses ganzheitliche CRM-Konzept, bestehend aus drei Säulen, lässt sich in folgender Grafik erkennen:



Abbildung 2: CRM - die drei Säulen⁹

Ein etwas detaillierteres Modell der Komponenten von CRM wurde von der Zürcher Hochschule Winterthur entwickelt und ist in der folgenden Abbildung zu erkennen. Dieses Modell bezieht sämtliche Unternehmensbereiche mit ein, angefangen von der kundenbezogenen Planung der Leistungen, über die Kommunikation mit dem Kunden bis hin zur Reorganisation von Produkten, Produktions- und Distributionsprozessen zur Erfüllung sich wandelnder Kundenwünsche. Ebenfalls ein wichtiger Punkt ist die Einbeziehung der Mitarbeiter, da zufriedene Mitarbeiter nachweislich auch positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden haben.¹⁰

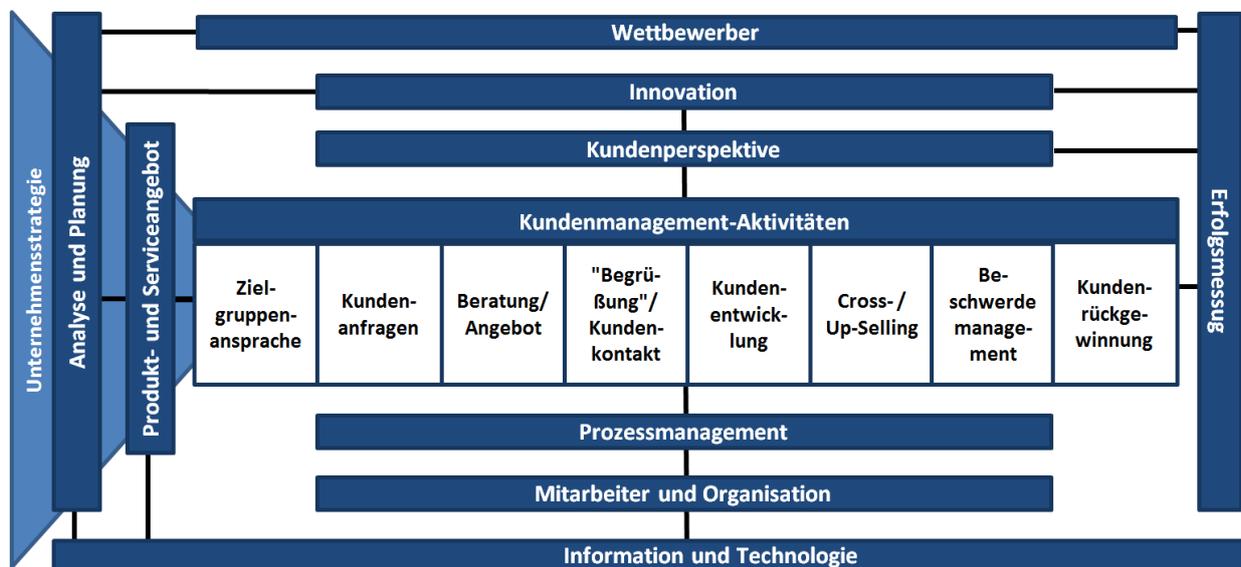


Abbildung 3: CRM-Modell der Zürcher Hochschule Winterthur¹¹

⁹ Ebenda, S. 14.

¹⁰ Vgl. Buser; Welte (2006), S. 26-29.

¹¹ In Anlehnung an: Ebenda, S. 27.

1.3 Ansätze für CRM

Aus der Fachliteratur über CRM lassen sich insgesamt vier verschiedene Ansätze bezüglich der Sichtweise von CRM im Unternehmen ableiten:¹²

1. Der IT-Ansatz basiert auf der technischen Verwaltung von Kundendaten mittels einer Datenbank bzw. einer CRM-Softwarelösung.
2. Der Prozessansatz beschäftigt sich mit der Beschreibung und Aufzeichnung sämtlicher kundenrelevanter Prozesse sowie der Aufbau- und Ablauforganisation, die IT wird als unterstützendes Instrument gesehen.
3. Der Ansatz der Kundenbeziehungen setzt auf die Ausgestaltung und Sicherung langfristiger und profitabler Kundenbeziehungen, diese werden durch CRM definiert und gestaltet.
4. CRM wird als Managementphilosophie verstanden, die Kundenorientierung wird in die Unternehmensstrategie miteinbezogen und jegliche Aktivitäten sind auf die Zufriedenstellung des Kunden ausgerichtet. Die Ansätze der Kundenbeziehung und der Prozesse sowie der technologische Ansatz sind allesamt Bestandteile dieser Sichtweise.

1.4 Vorteile und Ziele von CRM

Auch wenn CRM den Kunden in den Mittelpunkt rückt, so ist die absolute Zufriedenstellung des Kunden nicht unbedingt das Ziel des Unternehmens, da sich dies früher oder später negativ auf den Erfolg des Unternehmens auswirken würde. Ziel ist das langfristige Überleben durch das Erzielen von Gewinnen. CRM dient also als Instrument, um die Ziele der Unternehmensstrategie erreichen zu können und um kundenbezogene Kosten zu reduzieren bzw. Erlöse zu maximieren. Die Gewinnung von Kunden, die Maximierung des Erlöses, die Minimierung der Kundenabwanderung und auch die Verringerung der Servicekosten sind Aspekte die zum Unternehmenserfolg beitragen.¹³

Basisziele sind daher die Entwicklung, die Erweiterung und die Sicherstellung der Profitabilität von Kundenbeziehungen.¹⁴

In Abbildung 4 sind die Handlungsmöglichkeiten zu erkennen, um den Anteil der gewinnbringenden Kunden zu erhöhen. Die erste Option ist der Versuch, jene Kundenbeziehungen, welche im Moment keinen positiven Beitrag leisten, in profitable Kundenbeziehungen zu

¹² Vgl. Stührenberg; Meiners; Behrens (2008), S. 8-13.

¹³ Vgl. Buser; Welte (2006), S. 21-23.

¹⁴ Vgl. Stührenberg; Meiners; Behrens (2008), S. 22.

transformieren. Ist diese Vorgehensweise nicht möglich, wird es empfohlen, diese Kunden aus dem Kundenstamm zu entfernen.

Der Begriff Customer Equity bezieht sich dabei auf den Gewinnbeitrag des Kunden. Eine große Anzahl von Unternehmen generiert ihren Gewinn aus einer nur kleinen Gruppe von Kunden, bestimmte Kunden können gegebenenfalls einen geringen oder negativen Beitrag zum Gewinn liefern. Ziel ist es somit, den Gewinn des Unternehmens durch die Reduzierung nicht profitabler Kunden zu erhöhen.¹⁵

Die Entwicklung und der Erhalt langfristiger Kundenbeziehungen ist auf Dauer profitabler als der ständige Versuch neue Abnehmer zu gewinnen, nicht zuletzt durch das nötige Marketing. Mit der Dauer der Kundenbeziehung steigt auch die Erfahrung bezüglich der Erfüllung der Bedürfnisse des Kunden, was zusätzlich einen kostenreduzierenden Faktor darstellt. Werden die Anforderungen des Kunden erfüllt ist auch ein Wiederkauf des Kunden sehr wahrscheinlich und der Kunde wird meist auch toleranter gegenüber Änderungen der Preis- und Servicebedingungen bzw. gegenüber Fehlern.¹⁶

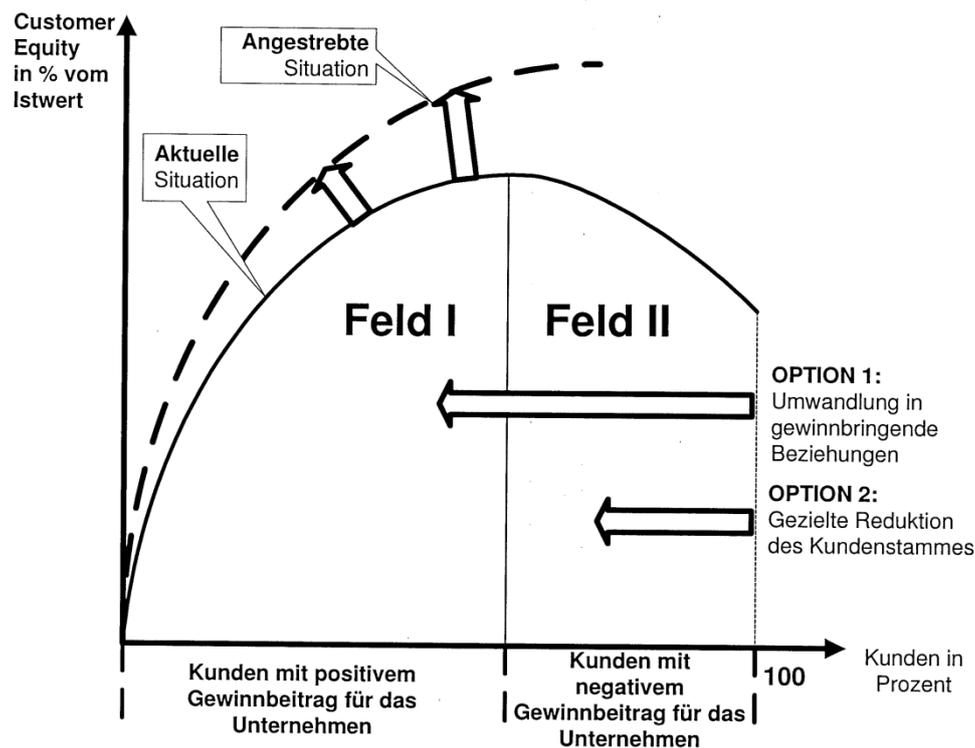


Abbildung 4: Profitabilität der Kundenbeziehungen¹⁷

¹⁵ Vgl. Schnauffer; Jung (2004), S. 12.

¹⁶ Vgl. Schumacher; Meyer (2004), S. 22-25.

¹⁷ Stührenberg; Meiners; Behrens (2008), S. 23.

„Kommunikation-, Distributions- und Angebotspolitik sind nicht weiterhin losgelöst voneinander zu betrachten, sondern integriert an den Kundenbedürfnissen auszurichten.“¹⁸

Die Umsetzung dieses Leitsatzes erhöht die Effektivität und Effizienz bei der Bearbeitung von Kundenaufträgen in sämtlichen betroffenen Abteilungen, darüber hinaus wird eine Vereinfachung der Zusammenarbeit unterschiedlicher Abteilungen bewirkt. Als Grundlage dient spezielle CRM-Software, welche es ermöglicht, dass Kundeninformationen im gesamten Unternehmen auf einfache Art und Weise zur Verfügung gestellt werden.¹⁹

In Abbildung 5 sind die Ziele von CRM strukturiert zusammengefasst:



Abbildung 5: CRM-Ziele²⁰

Zur Zielerreichung ist es essentiell die Prozesse sowie auch den Informationsfluss zu optimieren, dies geschieht unter anderem durch die effektive und effiziente Verarbeitung von Kundendaten, welche auf Datenbanken gespeichert werden. Es ist jedoch darauf zu achten relevante von unbedeutenden Informationen zu unterscheiden, mehr zum Thema Daten und Information wird in den folgenden Kapiteln erläutert.²¹

1.5 CRM in Business-to-Business-Märkten

Die Ansprüche an CRM sind abhängig vom Markt, so hat zum Beispiel ein Unternehmen in der Nahrungsmittelindustrie andere Anforderungen als ein Unternehmen im Bereich der Roh-

¹⁸ Schumacher; Meyer (2004), S. 7.

¹⁹ Vgl. Helmke; Uebel; Dangelmaier (2008), S. 7-8.

²⁰ In Anlehnung an: Ebenda, S. 8.

²¹ Vgl. ebenda, S. 8-9.

stoffherzeugung. Charakteristisch für B-to-B Märkte ist, dass der Kunde eines Unternehmens wiederum ein Unternehmen ist und nicht der Endkunde, wie es bei Business-to-Customer Märkten der Fall ist.²²

B-to-B Märkte gibt es in sämtlichen Branchen, gemeinsam haben jedoch alle eine integrierte sowie intensive Beziehung zwischen Produzent und Abnehmer. Das Eingehen auf individuelle Kundenwünsche, das Einbeziehen des Kunden in die Problemlösung und teilweise sogar die Durchführung von Audits durch den Kunden sind Merkmale für die Integration des Kunden. Die Intensität bezieht sich dagegen auf die Finanzen, meist besteht für den Kunden sowie für den Lieferanten ein hoher finanzieller Aufwand, mit dem auch Risiken einhergehen können.²³

In der folgenden Grafik sind die unterschiedlichen Geschäftsformen in B-to-B-Märkten dargestellt:

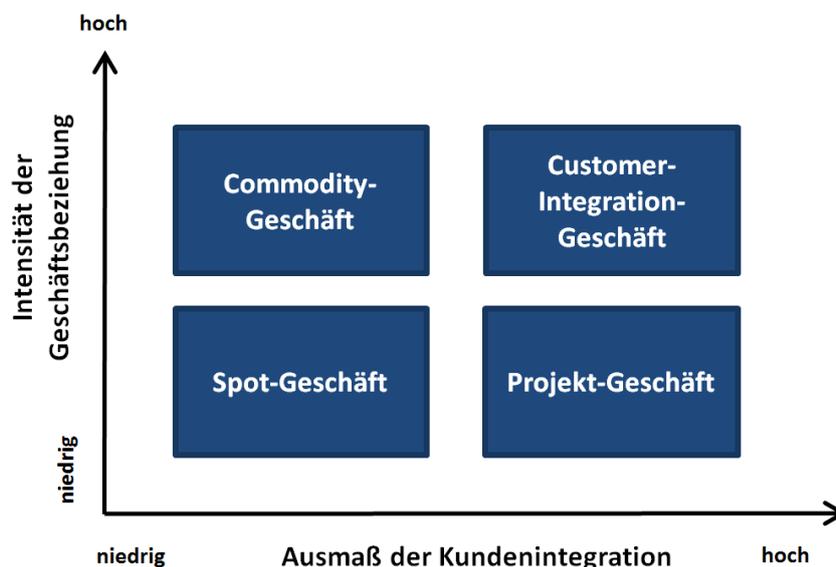


Abbildung 6: Geschäftstypen im Business-to-Business-Bereich²⁴

Im Spot-Bereich werden meist Standardprodukte verkauft, welche nicht kundenspezifisch sind. Im Gegensatz zum Spot-Bereich kann man im Commodity-Bereich intensivere Beziehungen zwischen Anbieter und Abnehmer finden, durch erhöhten Kundenservice versuchen die Anbieter sich von Mitbewerbern abzuheben. Bei Projekt-Geschäften wird dem Abnehmer eine individuelle Lösung geboten, meist sind dies jedoch keine langfristigen Beziehungen. Integrierte, langlebige Geschäfte werden im Bereich Customer-Integration gemacht.²⁵

²² Vgl. Stührenberg; Meiners; Behrens (2008), S. 37-41.

²³ Vgl. ebenda.

²⁴ In Anlehnung an: Ebenda, S. 41.

²⁵ Vgl. ebenda, S. 41-43.

1.6 CRM-Prozesse

Die CRM-Prozesse können grob in drei Gruppen unterteilt werden, so existieren strategische, analytische und operative Prozesse.

Die folgende Abbildung zeigt die CRM-Prozesse graphisch dargestellt:

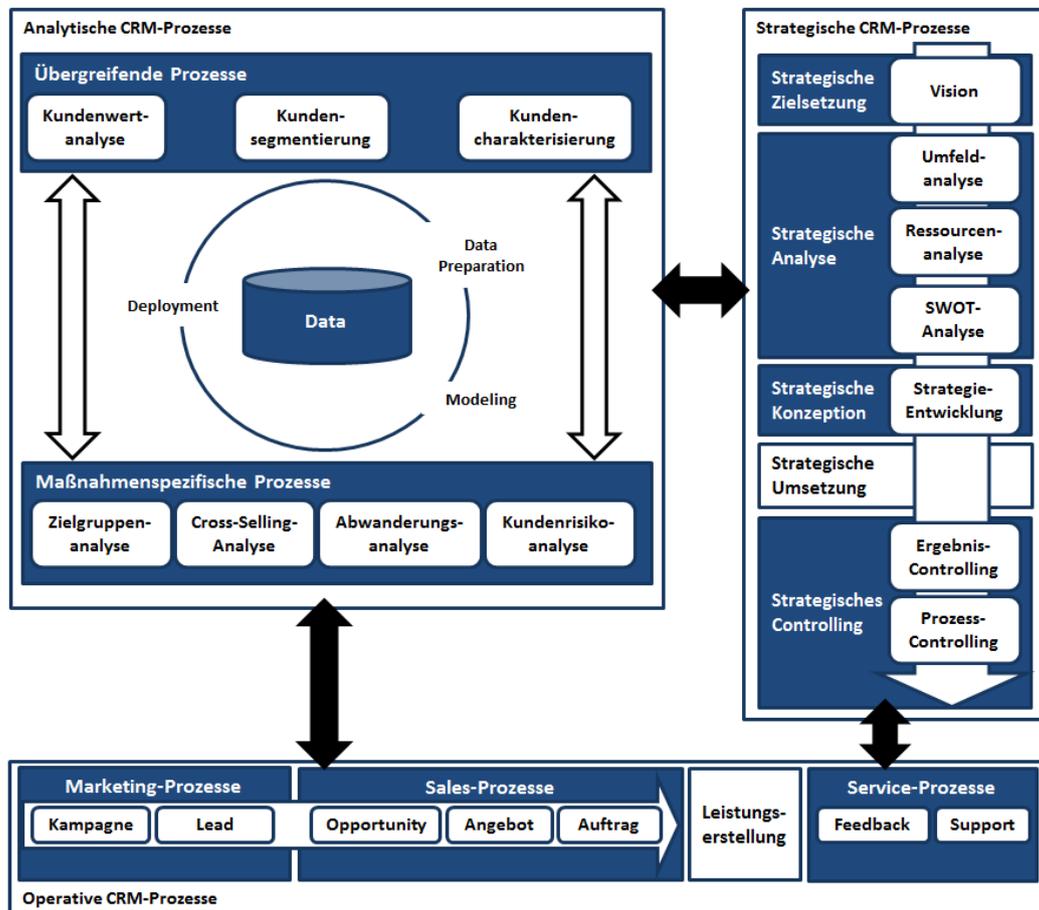


Abbildung 7: CRM-Prozessdarstellung²⁶

Der strategische Prozess beschäftigt sich mit der Erarbeitung einer optimalen Strategie um die gesetzten Ziele zu erreichen. Dazu werden, nach der Durchführung einer strategischen Analyse, unterschiedliche strategische Alternativen entwickelt. Aus diesen wird die Strategie ausgewählt, welche den größten Erfolg für das Unternehmen verspricht. Diese ausgewählte Strategie muss, wenn es notwendig ist, an die Veränderungen der Umwelt und des Marktes angepasst werden. Die Gültigkeit der aktuellen Strategie wird durch das Controlling überprüft.²⁷

Der analytische Prozess dient zur Unterstützung der beiden anderen Prozesskategorien, in diesem Prozess sind alle Aktivitäten zur Informationserstellung, und zur Speicherung und

²⁶ In Anlehnung an: Ebenda, S. 39.

²⁷ Vgl. Hippner; Hubrich; Wilde (2011), S. 38-40.

Auswertung der Kundendaten angesiedelt. Seine Aufgabe ist die Charakterisierung der Kunden und die Bestimmung des Kundenwertes und darauf basierend auch die Segmentierung der Kunden, also die Einteilung der Kunden in Gruppen nach unterschiedlichen Attributen und Merkmalen.²⁸

Aus den vorhandenen Daten werden zudem auch Zielgruppen, zum Beispiel für eine Werbeaktion, generiert. Analysebereich ist auch potentiell Cross- bzw. Up-Selling und die Betrachtung der Kundenabwanderung, um vorzeitig auf den möglichen Verlust eines Kunden reagieren zu können. Der finanzielle Aspekt wird in der Kundenrisikoanalyse untersucht, so wird der Gefahr einer Zahlungsunfähigkeit des Kunden vorgebeugt.²⁹

Operative Prozesse zeichnen sich durch die direkte Schnittstelle zum Kunden aus. Diese Kontaktpunkte bestehen aus jeglicher Art der Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunde. Der operative Prozess teilt sich in Marketing, Service und Vertrieb auf, weitere Teilbereiche sind in Abbildung 7 zu erkennen.³⁰

Bedeutend für ein funktionierendes CRM sind nicht nur die CRM-Prozesse selbst, sondern auch die Festlegung und die darauffolgende Integration der Kernprozesse des Unternehmens. Diese Kernprozesse bestehen in den meisten Branchen aus der Produktentwicklung, der eigentlichen Leistungserstellung und der übergreifenden Logistik. Unterstützend fungieren unter anderem die IT- und Finanzabteilung.³¹

In der nachfolgenden Grafik ist dieses Prozessmodell dargestellt:



Abbildung 8: Kernprozesse³²

²⁸ Vgl. ebenda, S. 40-41.

²⁹ Vgl. ebenda, S. 41-42.

³⁰ Vgl. ebenda, S. 42-44.

³¹ Vgl. Buser; Welte (2006), S. 49-51.

³² Ebenda, S. 50.

Erst die Integration und Abstimmung aller Prozesse aufeinander ermöglichen einen funktionierenden Informationsfluss und folglich die Erfüllung der Kundenanforderungen. Denn Kundeninformationen, die über einen bestimmten Kontaktpunkt mit dem Kunden erhalten werden, müssen für alle betroffenen Abteilungen, das bedeutet von der Produktion bis hin zur Distribution, zugänglich sein.³³

Eine alternative Darstellungsform der Prozesse ist in Abbildung 9 festgehalten:

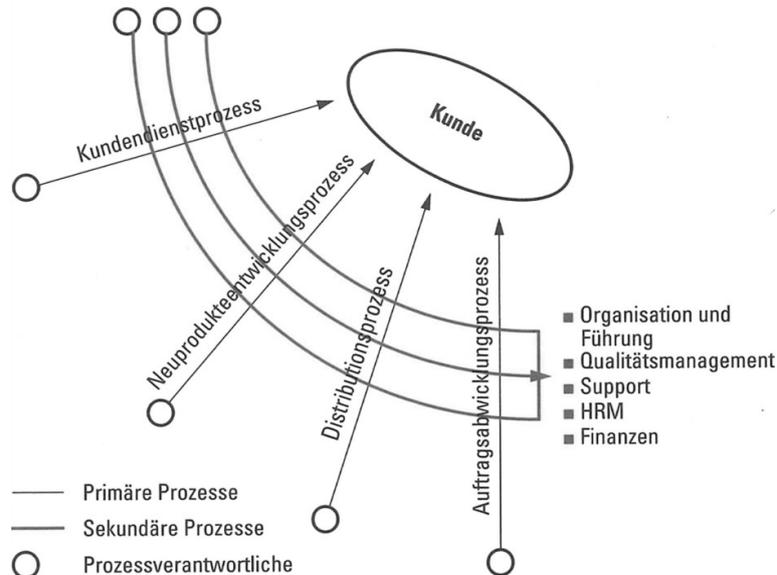


Abbildung 9: Prozessorganisation³⁴

1.7 Prozessoptimierung im CRM

Zur Optimierung der Geschäftsprozesse bezüglich der Kundenorientierung wurde ein sechsstufiges Konzept entwickelt.

Dieses Modell ist in der folgenden Abbildung zu dargestellt:

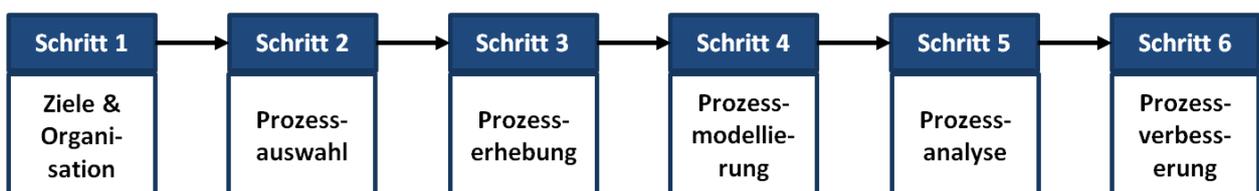


Abbildung 10: Sechs Schritte der Prozessoptimierung³⁵

³³ Vgl. ebenda, S. 51-52.

³⁴ Ebenda, S. 52.

³⁵ In Anlehnung an: Stührenberg; Meiners; Behrens (2008), S. 84.

Der erste Schritt ist die Verfassung der Ziele, welche durch die Prozessoptimierung erreicht werden sollen, diese basieren auf der Kundenbeziehungsstrategie. Danach sind die im Zentrum der Optimierung stehenden Kernprozesse zu bestimmen. Ein Kriterium für einen CRM-Kernprozess ist der Kontakt mit dem Kunden, es sind so genannte „Customer-Touchpoints“ vorhanden. Prozesse, die direkten Kundenkontakt aufweisen, werden als Primärprozesse bezeichnet. Sekundärprozesse beeinflussen Primärprozesse und die Wahrnehmung der Kunden, haben jedoch keine direkten Kontaktpunkte. Es wird empfohlen, sich zuerst nur auf die Schlüsselprozesse zu konzentrieren, welche eine große Bedeutung haben, bereits Probleme aufzeigen oder ein hohes Verbesserungspotential versprechen.³⁶

Nach der Auswahl der Prozesse sind deren Abläufe und Einflüsse aufzuzeichnen. Unterstützt werden kann die Erfassung der Informationen durch Fragebögen, welche von den Mitarbeitern ausgefüllt werden. Mitarbeiter, die täglich an dem Prozess beteiligt sind, verfügen meist über viel Erfahrung und Hintergrundwissen, welches sehr hilfreich für die Erfassung der Informationen sein kann. Sind alle benötigten Informationen über den Prozess gesammelt, so kann der Prozess graphisch dargestellt werden. Dies hilft einen Überblick über die einzelnen Prozessschritte und den gesamten Prozess zu erlangen und Problemstellen aufzudecken.³⁷

Der fünfte Schritt ist die Analyse des ausgewählten Prozesses. Kriterien dafür sind die drei Faktoren Qualität, Zeit und Kosten. Wurde der Prozess dahingehend analysiert, so können darauf basierend Maßnahmen zur kundenorientierten Prozessoptimierung ausgearbeitet werden. Wie die Mitarbeiter können auch Kunden wertvolle Informationen für die Ansätze der Optimierung liefern, auch hier ist eine Befragung bezüglich des Prozesses mittels Fragebogen sinnvoll. Die ersten fünf Schritte liefern eine Ist-Darstellung und eine Analyse der Schwachstellen des gewählten Prozesses. Im sechsten Schritt geht es um die Verbesserung des Prozesses bezüglich Qualität, Zeit und Kosten, in gewissen Fällen ist hierzu eine vollkommene Restrukturierung des Prozesses notwendig.³⁸

Dieses sechsstufige Modell ist für sämtliche Branchen gültig. Eine CRM-Software kann die Effektivität und Effizienz des Ablaufs der Geschäftsprozesse erhöhen, dabei ist darauf zu achten, dass die Software an die Prozesse angepasst wird, nur die Implementierung der Software ist noch keine Garantie für erfolgreiches CRM.³⁹

³⁶ Vgl. Stührenberg; Meiners; Behrens (2008), S. 85-88.

³⁷ Vgl. ebenda, S. 89.

³⁸ Vgl. ebenda, S. 89-91.

³⁹ Vgl. ebenda, S. 91-93.

2 Die Rolle des Kunden im CRM

Dieses Kapitel befasst sich mit der Bedeutung des Kunden im Zusammenhang mit CRM. Dazu werden Begriffe wie Kundenwert, Kundenbeziehung und Kundenzufriedenheit erläutert. Außerdem wird in diesem Kapitel auf die Bewertungsmöglichkeiten bezüglich des Kunden eingegangen.

2.1 Kundenbeziehungsstrategie

Die technologische Einführung eines CRM-Systems reicht meist nicht aus um erfolgreiches CRM zu betreiben. Grundlage für den Erfolg ist unter anderem die Ausarbeitung einer Kundenbeziehungsstrategie, welche von der Unternehmensstrategie abgeleitet wird. Die Kundenbeziehungsstrategie bildet den Rahmen für die Anforderungen an das CRM-System und beinhaltet die Segmentierung der Kunden, die Form des Kundenkontaktes und in diesem Rahmen verwendete Instrumente. Die Sichtweise der Kundenbeziehungsstrategie kann weit ausgedehnt werden, so ist darunter die allgemeine Unternehmensstrategie hinsichtlich des Kunden aber auch die spezifischere Kundenbearbeitungsstrategie zu verstehen.⁴⁰



Abbildung 11: Kundenbeziehungsstrategie im CRM-Prozess⁴¹

Folgende Fragen können als Basis zur Entwicklung einer Kundenbeziehungsstrategie herangezogen werden:⁴²

„1. Wer sind die wichtigsten 20% unserer Kunden in den nächsten Jahren?“

„2. Was sind die wichtigsten Herausforderungen und Probleme unserer Kunden in der Zukunft? Welche Faktoren spielen eine Rolle, dass Kunden dem Unternehmen langfristig verbunden bleiben?“

„3. Wie können neue, profitable Kunden auf Dauer gewonnen werden?“

„4. Welches sind die Grundlagen unserer Wettbewerbsvorteile in der Zukunft?“

„5. Wo liegt in unserer Wertschöpfungskette die Basis für überdurchschnittliche Deckungsbeiträge?“

⁴⁰ Vgl. Hippner; Hubrich; Wilde (2011), S. 59-61.

⁴¹ In Anlehnung an: Ebenda, S. 59.

⁴² Buser; Welte (2006), S. 65.

*„6. Wie muss die Organisation gestaltet werden, damit ein Maximum an Markt- und Kunden-
nähe erreicht werden kann?“*

„7. Welche Fähigkeiten machen uns jetzt und in der Zukunft einzigartig?“

„8. In welchen Märkten werden wir tätig sein?“

Die ABC-Analyse ist ein geeignetes Instrument um kundenspezifische Strategien zu entwickeln. Kunden können aufgrund ihres zukünftigen Potentials und der heutigen Stellung des Unternehmens beim Kunden in drei Gruppen eingeteilt werden, dabei gibt es vier Grundtypen von Kunden:⁴³

Starkunde: Das Ziel hinsichtlich dieser Kundengruppe ist es, diese langfristig zu halten und die Profitabilität zu maximieren. Diese Kunden fallen bei der ABC-Analyse in den Bereich der A-Kunden.

Potentialkunde: Potentialkunden sind B-Kunden und sollen durch die Verbesserung der Position des eigenen Unternehmens in Starkunden verwandelt werden.

Ertragskunde: Ertragskunden sind interessant für die Zukunft und sollen durch entsprechende Akquisition zu Potentialkunden und schließlich zu A-Kunden werden.

Mitnahmekunden: Mitnahmekunden fallen in die Kategorie der C-Kunden und sind für das Unternehmen auch in Zukunft nicht von großer Bedeutung, die Strategie kann aus der weiteren Belieferung oder aber auch aus der Auflösung der Beziehung bestehen.

2.2 Kundenorientierung

Die Ausrichtung des Unternehmens an den Bedürfnissen des Kunden ermöglicht eine schnelle Reaktion auf Änderungen der Kundenwünsche und stellt somit einen bedeutenden Wettbewerbsfaktor dar. Wichtig ist es jedoch, bei der Erfüllung der Kundenanforderungen die Preis-Leistungs-Relation miteinzubeziehen, um dem Kunden nicht mehr Service anzubieten als er auch zahlen will. Ein gutes Beispiel dafür sind erfolgreiche Billigfluglinien, die Kunden ohne großen Serviceaufwand zufriedenstellen, da die Kunden bereit sind für den günstigen Preis auf zusätzlichen Service zu verzichten.⁴⁴

Zur Umsetzung der Kundenorientierung werden bestimmte Handlungsweisen empfohlen, darunter befindet sich unter anderem die Aufrechterhaltung eines engen Kontaktes, möglicherweise in Form regelmäßiger Besuche, dies gilt vor allem auch für die Führungskräfte des Unternehmens. Ein gut funktionierender Informationsaustausch sowie die Kontrolle der

⁴³ Vgl. ebenda, S. 66.

⁴⁴ Vgl. Raab; Werner (2009), S. 19-20.

Kundenzufriedenheit sind ebenfalls wichtige Punkte, beachtet werden müssen darüber hinaus auch die Produktqualität und die Vermeidung der Kundenabwanderung.⁴⁵

Eine Hauptrolle in der Kundenorientierung spielen die Mitarbeiter des Unternehmens, die Philosophie der Kundenorientierung muss von ihnen im Unternehmensalltag gelebt werden. Vor allem wenn direkter Kontakt zwischen den Mitarbeitern und den Kunden besteht, muss das Personal motiviert sein, die Kundenwünsche zu erfüllen. Ein Anreiz wird den Mitarbeitern teilweise durch die Vergütung abhängig von deren Engagement geboten, dies kann jedoch auch negative Folgen mit sich bringen, etwa wenn Kunden, abhängig von ihrem Wert den sie für den Mitarbeiter darstellen, unterschiedlich viel Aufmerksamkeit zukommt und nur auf kurzfristigen Profit wertgelegt wird.⁴⁶

2.3 Kundenzufriedenheit

Im folgenden Kapitel wird der Begriff der Kundenzufriedenheit und die Möglichkeit zur Messung dieser erläutert.

2.3.1 Bedeutung

Viele Unternehmen setzen eine geringe Anzahl an Beschwerden mit einer hohen Zufriedenheit der Kunden gleich, jedoch muss in Betracht gezogen werden, dass nur ca. 4% der Kunden ihre Unzufriedenheit äußern, während der Rest der Kunden kommentarlos zur Konkurrenz übergeht.⁴⁷

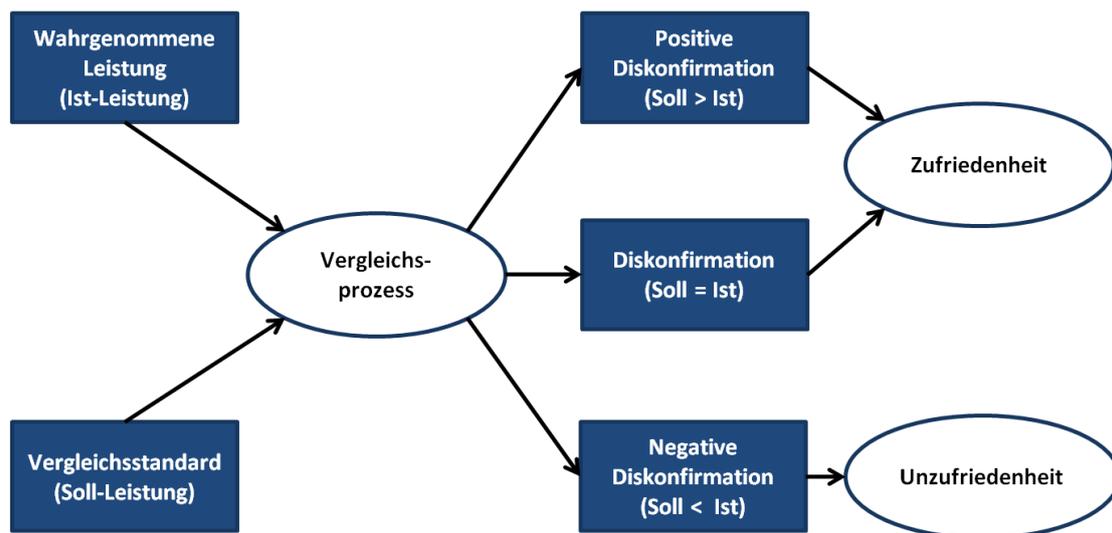


Abbildung 12: Paradigma der Kundenzufriedenheit⁴⁸

⁴⁵ Vgl. ebenda, S. 20-23.

⁴⁶ Vgl. ebenda, S. 24-29.

⁴⁷ Vgl. ebenda, S. 83.

⁴⁸ In Anlehnung an: Arens (2004), S. 34.

Abbildung 12 zeigt ein Modell für die Entstehung der Kundenzufriedenheit bzw. der Kundenunzufriedenheit. Dieses sogenannte Confirmation/Disconfirmation-Paradigma basiert auf der Annahme, dass der Grad der Zufriedenheit aus dem Vergleich von Soll-Anforderungen und Ist-Anforderungen entsteht. Werden die Erwartungen des Kunden, die Soll-Anforderungen, erfüllt bzw. sogar übertroffen, so führt dies zur Zufriedenheit des Kunden. Ein unzufriedener Kunde entsteht bei negativer Diskonfirmation, die Erwartungen des Kunden wurden in diesem Fall nicht erfüllt.⁴⁹

Beispiele für die Bedeutung zufriedener Kunden zeigen nachfolgend angeführte Zitate:⁵⁰

„Es ist ca. 600 Prozent teurer, neue Kunden zu gewinnen als vorhandene zu halten.“

„75 Prozent der zum Wettbewerber wechselnden Kunden stören sich an mangelnder Servicequalität.“

„Über 30 Prozent des Jahresumsatzes gibt ein durchschnittliches amerikanisches Industrieunternehmen für die Wiedergutmachung von Fehlern aus.“

„Die Wahrscheinlichkeit, dass sehr zufriedene Kunden zu den besten Werbeträgern des Unternehmens werden, liegt bei fast 100 Prozent.“

2.3.2 Kano-Modell

Der Zusammenhang zwischen der Produktqualität und der Kundenzufriedenheit wird durch das Kano-Modell beschrieben. Dabei werden die Anforderungen des Kunden unterteilt in Begeisterungs-, Leistungs- und Basisanforderungen. Letztere müssen in jedem Fall erfüllt werden, sonst ist der Kunde nicht zufrieden gestellt, dagegen steigen und fallen Leistungsanforderungen abhängig vom Erfüllungsgrad. Begeisterungsanforderungen werden vom Kunden meist nicht direkt gefordert und somit auch nicht unbedingt erwartet, dadurch kann die Zufriedenheit des Kunden unverhältnismäßig stark beeinflusst werden.⁵¹

Das Kano-Modell dient unter anderem dazu, die für den Kunden wichtigsten Produktkriterien festzulegen, welche folglich auch bei der Entwicklung der Produkte miteinbezogen werden können.⁵²

Die unten angeführte Grafik zeigt ein Beispiel für ein Kano-Modell mit den möglichen Kriterien beim Kauf eines PKWs. Ein Airbag fällt in den Bereich der Basisanforderungen, der Kunde setzt voraus, dass ein Airbag im Fahrzeug vorhanden ist. Ist dies nicht der Fall führt dies

⁴⁹ Vgl. ebenda, S. 33-34.

⁵⁰ Vgl. Raab; Werner (2009), S. 84.

⁵¹ Vgl. ebenda, S. 63-64.

⁵² Vgl. ebenda, S. 85.

sicher zur Unzufriedenheit des Kunden. Wird dem Kunden beim Kauf ein Glas Champagner angeboten, so ist dies eine zusätzliche Leistung welche zur Begeisterung des Kunden beitragen kann und fällt daher in den Bereich der Begeisterungsanforderungen. Der Kraftstoffverbrauch zählt zu den Leistungsanforderungen, so trägt ein geringer Verbrauch zur Zufriedenheit bei, während ein höherer Verbrauch ab einem bestimmten Punkt zur Unzufriedenheit des Kunden führt.⁵³

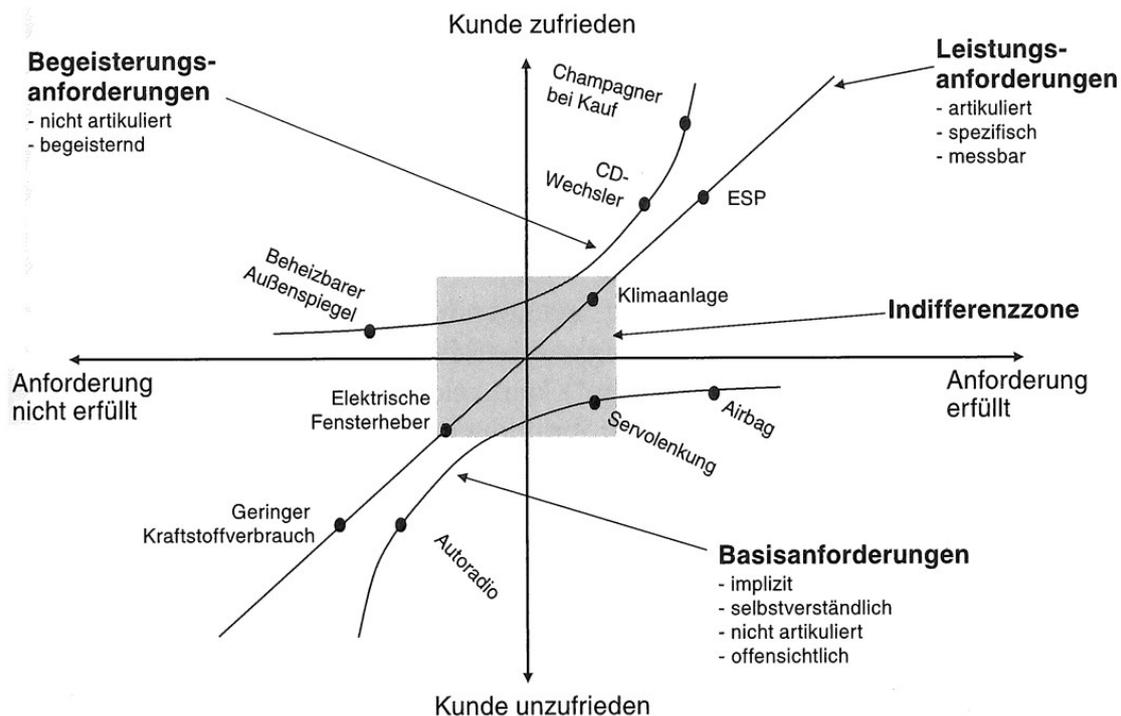


Abbildung 13: Kano-Modell⁵⁴

2.3.3 Messung der Kundenzufriedenheit

Um eine wahrheitsgemäße Aussage bezüglich der Kundenzufriedenheit zu erhalten ist eine Analyse durchzuführen. Als Vorgehensweise sind folgende acht Schritte definiert worden:⁵⁵

1. Eingrenzung der zu untersuchenden Kunden sowie Festsetzung der Ziele.
2. Erfassen der Kundenanforderungen und -bedürfnisse als Basis für die Auswahl der Analyseverfahren.
3. Wahl der geeignetsten Analyseverfahren.
4. Test der Methode mit einer kleinen Anzahl von Kunden.

⁵³ Vgl. Bruhn (2013), S. 81.

⁵⁴ Ebenda, S. 81.

⁵⁵ Vgl. Raab; Werner (2009), S. 101-108.

5. Durchführung der Analyse mit allen notwendigen Kunden.
6. Auswertung der erhaltenen Daten.
7. Ausarbeitung von Maßnahmen basierend auf den ausgewerteten Ergebnissen.
8. Umsetzung der Maßnahmen und Kontrolle der Verbesserung.

Das Verfahren zur Messung kann entweder merkmals- oder ereignisorientiert sein. Bei der Merkmalsorientierung werden die Eigenschaften eines Produktes als Grundlage für die Kundenzufriedenheit betrachtet. In der Ereignisorientierung werden die Prozessschritte des Kauf- und Konsumierungsprozesses untersucht, die Erfahrungen, die vom Kunden gemacht werden, dienen als Basis für die Kundenzufriedenheit.⁵⁶

2.4 Kundenbindung

Kundenbindung ist mittlerweile in fast jedem Unternehmen ein Thema, mit dem Begriff der Kundenbindung und deren Bedeutung beschäftigt sich das folgende Kapitel.

2.4.1 Kundenbindung im Kundenlebenszyklus

Zwischen der Gewinnung bis hin zum Verlust und der möglichen Rückgewinnung eines Kunden durchläuft die Kundenbeziehung unterschiedliche Phasen. Abhängig von der Phase ist auch die Profitabilität der Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen.⁵⁷

Der Kundenlebenszyklus kann folgendermaßen definiert werden:

„Ausgehend von Phasenkonzepten für Geschäftsbeziehungen lässt sich auch eine Kundenbeziehung nach einem Phasenkonzept gliedern. Verbindet man eine solche Betrachtung in Anlehnung an Produktlebenszyklen mit einer zyklischen Verlaufsdarstellung einer Kennzahl, die den Zustand der Geschäftsbeziehung charakterisiert, so erhält man einen Kundenbeziehungslebenszyklus.“⁵⁸

Die erste Phase ist die Zeit der Kundenakquisition, die Beziehung zum Kunden wird aufgebaut. In der Anbahnungsphase wird noch kein Produkt an den Kunden verkauft, jedoch findet bereits Kontakt mit dem Kunden statt. Mit dem Verkauf des Produktes startet die Sozialisationsphase, die Beziehung wird langsam gefestigt. Nach erfolgreicher Akquisition folgt die Kundenbindung, in der Wachstumsphase wird das volle Potential des Kunden ausgeschöpft, in der Reifephase ist die Zufriedenheit des Kunden aufrecht zu erhalten. Die letzte Phase ist die Phase der Kundenrückgewinnung, die Beziehung zum Kunden ist gefährdet wenn dieser

⁵⁶ Vgl. ebenda, S. 101-108.

⁵⁷ Vgl. Hippner; Hubrich; Wilde (2011), S. 217.

⁵⁸ Schneider (2008), S. 117.

die Beendigung des Geschäfts in Erwägung zieht. Bei Kündigung folgen die Auflösung der Beziehung sowie die Phase der Abstinenz, während dessen keine Geschäfte stattfinden. Die Dauer der Phasen ist je nach Branchen und Kunden unterschiedlich, es müssen auch nicht unbedingt alle Phasen während der Dauer einer Kundenbeziehung durchlaufen werden.⁵⁹

In der folgenden Abbildung ist der Lebenszyklus einer Kundenbeziehung dargestellt:

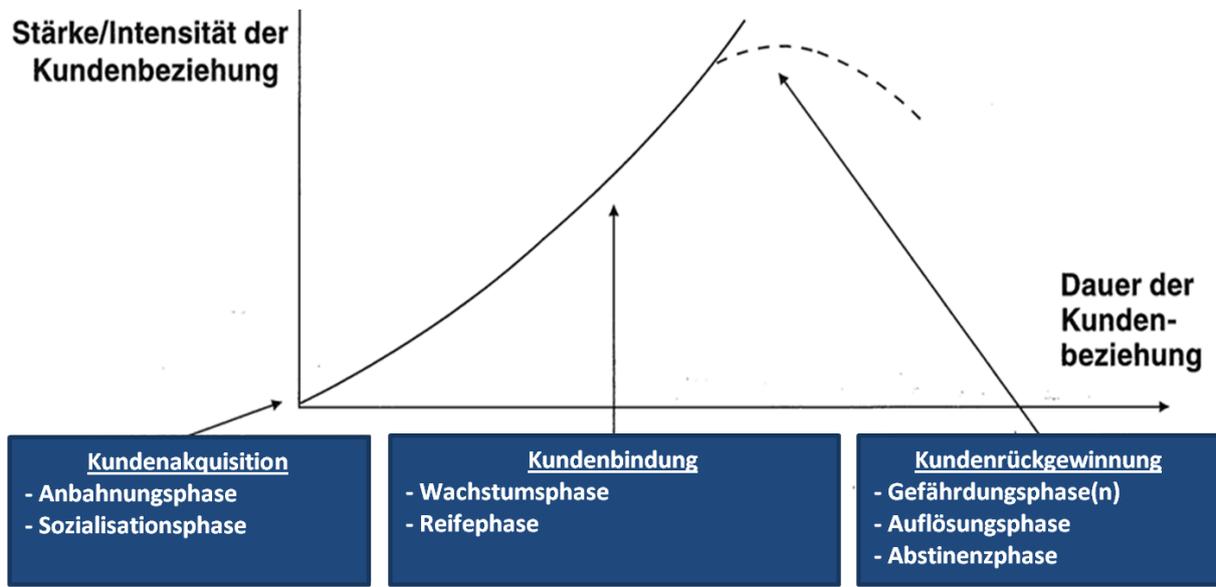


Abbildung 14: Lebenszyklus einer Kundenbeziehung⁶⁰

2.4.2 Bedeutung der Kundenbindung

Die Vielzahl am Markt angebotener Produkte und Dienstleistungen steigt ständig, was dazu führt, dass auch der Konkurrenzkampf immer härter wird. Um den Aufwand zu sparen ständig um neue Kunden werben zu müssen, setzen viele Unternehmen bereits auf die Sicherstellung einer dauerhaften Bindung mit den bestehenden Kunden und versuchen dadurch, einen Wettbewerbsvorteil für das eigene Unternehmen zu generieren. Im Zentrum stehen dabei zwei Begriffe, die Verbundenheit und die Gebundenheit. Bei der Verbundenheit sind die Kunden auf freiwilliger Basis dem Unternehmen treu, sei es aufgrund der hohen Zufriedenheit oder aus ökonomischen Gründen. Gebundene Kunden haben keine Möglichkeit zu wechseln, sie werden durch Verträge oder Marktmonopole gezwungen bei dem Unternehmen zu kaufen.⁶¹

⁵⁹ Vgl. Bruhn (2013), S. 68-71.

⁶⁰ In Anlehnung an: Ebenda, S. 66.

⁶¹ Vgl. Raab; Werner (2009), S. 109-113.

Weitere positive Effekte einer guten Kundenbindung, neben dem eben erwähnten Wettbewerbsvorteil, sind die Entwicklung einer beiderseitigen Toleranz, eine Risikominimierung in finanzieller Hinsicht und auch ein offener Informationsaustausch.⁶²

2.4.3 Instrumente

Unterschiedliche Faktoren können genutzt werden um die Kunden an ein Unternehmen zu binden. In erster Linie muss das Produkt selbst den Kunden zufriedenstellen, dies kann durch die Integration des Kunden in den Entwicklungsprozess, durch die Produktqualität oder auch durch das Produktdesign erreicht werden. Rabatte sind ebenfalls erfolgreiche Mittel um Kunden zu binden, manche Unternehmen bieten auch eine Preisstaffelung, was bedeutet, dass der Preis abhängig von der gekauften Menge ist. Kommunikation und Distribution können zur Kundenbindung ebenso positiv beitragen.⁶³

2.5 Bestimmung des Kundenwertes

Die Ausrichtung des Unternehmens auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse muss natürlich auch für das Unternehmen profitabel sein, aus diesem Grund ist es wichtig den Kundenwert zu bestimmen. Früher waren Unternehmen hauptsächlich darum bemüht, möglichst viele Kunden zu gewinnen und den Marktanteil zu maximieren, dies schlägt sich jedoch nicht automatisch in erhöhtem Gewinn nieder. Es gilt somit, vor allem profitable Kunden für das Unternehmen zu gewinnen und zu erhalten, dazu ist der Kundenwert zu bestimmen.⁶⁴

Die Erfassung des Kundenwertes kann auf unterschiedliche Arten, beziehungsweise nach unterschiedlichen Kriterien, erfolgen. Eine Möglichkeit ist die Bewertung des Kunden nach den Erlösen, die so genannte Kundendeckungsbeitragsrechnung. Die Erlöse aus der Kundenbeziehung und die vom Kunden verursachten Kosten werden dabei gegenübergestellt und auf einem Kundenkonto vermerkt.⁶⁵

Die Kundenprozesskostenrechnung basiert auf den durch die einzelnen kundenbezogenen Prozessschritte verursachten Kosten. Kostentreiber können somit durch zusätzlichen Service, bei Reklamationen, beim Verkauf oder Versand entstehen. Die Prozesskostenrechnung ermöglicht eine Optimierung der kundenbezogenen Prozesse im Unternehmen.⁶⁶

Die Methode des "Customer Lifetime Values" bezieht dagegen nicht nur vergangene Informationen wie entstandene Kosten oder erwirtschaftete Erlöse mit ein, sondern setzt auf die

⁶² Vgl. ebenda, S. 113-115.

⁶³ Vgl. ebenda, S. 115-117.

⁶⁴ Vgl. Arens (2004), S. 63.

⁶⁵ Vgl. Raab; Werner (2009), S. 115-117.

⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 115-117.

Betrachtung der Vorteile, die in Zukunft durch eine dauerhafte Kundenbeziehung entstehen können.⁶⁷

Hilfreich zum Vergleich der Kunden bezüglich ihres Wertes für das Unternehmen ist die ABC-Analyse, welche die Kunden aufgrund des Umsatzanteiles kategorisiert. Im folgenden Diagramm ist ein Beispiel für eine ABC-Analyse dargestellt, daraus ist zu erkennen, dass in diesem Fall 20% der Kunden 80% des Gesamtumsatzes verursachen und diese Kunden fallen somit in die A-Kategorie welche für das Unternehmen die größte Bedeutung darstellt.⁶⁸

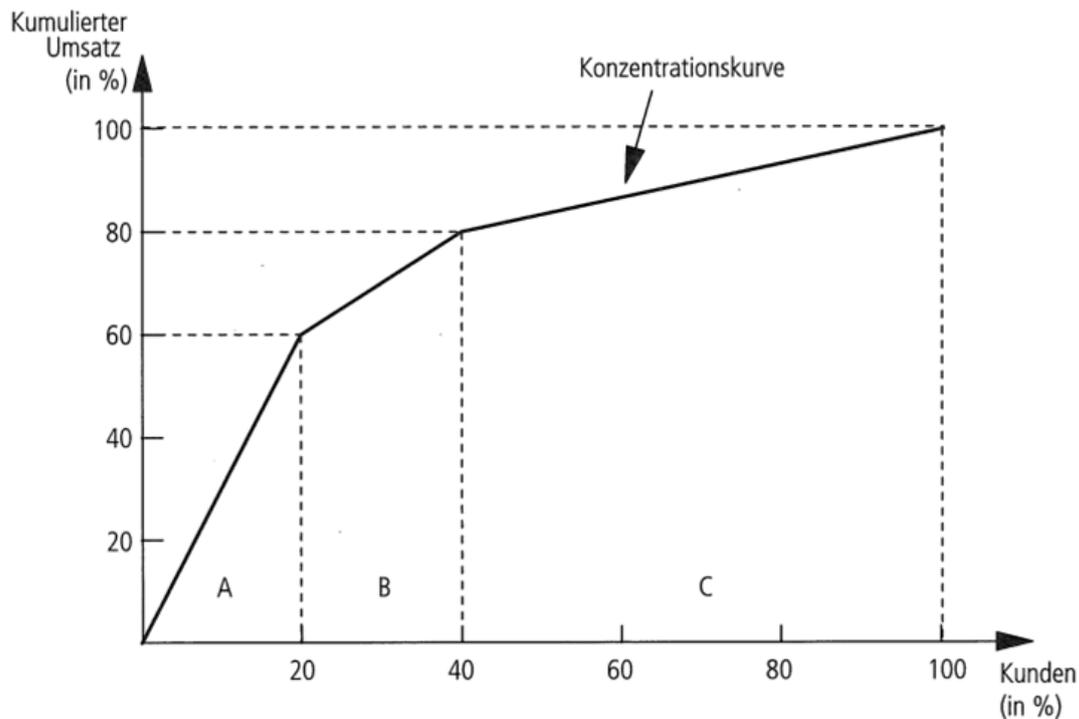


Abbildung 15: ABC-Analyse⁶⁹

Es ist allerdings nicht immer der Fall, dass Kunden der A-Kategorie profitabler sind als Kunden der C-Kategorie, denn bezieht man zum Beispiel die Kosten für zusätzlichen Service und Betreuung mit ein, so kann der Nettoerlös eines C-Kunden höher sein als der eines A-Kunden.⁷⁰

Die Loyalitätsleiter bezieht die Bindung des Kunden als Kriterium mit ein, die oberste Stufe der Leiter erlangt ein Kunde, wenn er auch andere potentielle Kunden vom Unternehmen überzeugen will.⁷¹

⁶⁷ Vgl. Schneider (2008), S. 130.

⁶⁸ Vgl. Hippner; Hubrich; Wilde (2011), S. 275-276.

⁶⁹ Schneider (2008), S. 122.

⁷⁰ Vgl. Hippner; Hubrich; Wilde (2011), S. 276.

⁷¹ Vgl. Bruhn (2012), S. 253.

Eine der simpelsten Varianten Kunden zu bewerten ist die Einteilung der Kunden in Gruppen anhand demografischer und wirtschaftlicher Faktoren, diese Methode wird als Kundensegmentierung bezeichnet. Mit Hilfe einer modernen Datenbank ist es so auch möglich, eventuelle Neukunden durch Merkmalsvergleiche mit bestehenden Kunden zu bewerten. Eine grafische Umsetzung der Kundensegmentierung ist die Portfolioanalyse.⁷²

Portfolioanalysen ermöglichen eine Kategorisierung des Kunden nach zwei oder mehreren unterschiedlichen Faktoren, ein Beispiel dazu ist in der nachfolgend abgebildeten Grafik dargestellt. Die Kunden werden dabei bestimmten Gruppen zugeordnet welchen wiederum Handlungsempfehlungen zugrunde liegen. Ein weiterer Vorteil, welchen die Portfolioanalyse mit sich bringt, ist die Visualisierung der Kundenstruktur.⁷³

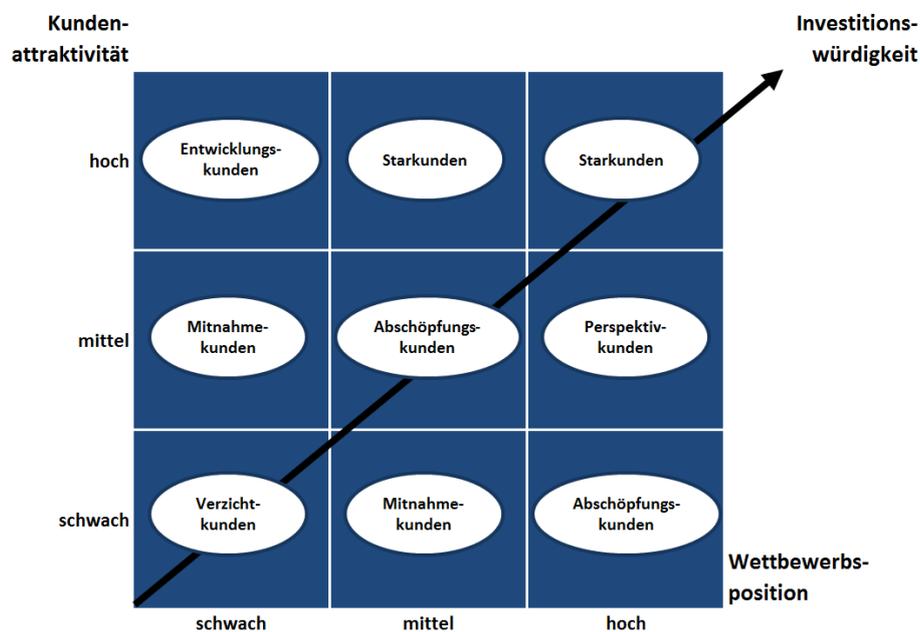


Abbildung 16: Portfolioanalyse⁷⁴

Scoring beruht auf der Betrachtung qualitativer, nicht-monetärer Merkmale, nach welchen die Kunden mit Punkten bewertet werden. Dies ermöglicht eine direkte Gegenüberstellung der Kunden.⁷⁵

2.6 Kundenprofilierung

Ein aussagekräftigeres Ergebnis als die Bewertung der Kunden durch die ABC-Analyse und die Portfolioanalyse liefert die Kundenprofilierung. Dabei werden mehrere Bewertungskriterien und Charakteristika des Kunden miteinbezogen. Die Kundenprofilierung kann je

⁷² Vgl. ebenda, S. 252-253.

⁷³ Vgl. Berghorn (2009), S. 27-30.

⁷⁴ In Anlehnung an: Ebenda, S. 30.

⁷⁵ Vgl. Bruhn (2012), S. 253.

nach Bedarf kundenspezifisch oder für Kundengruppen erfolgen, dieser Faktor muss bei der Profilierung miteinbezogen werden. Es kommt vor, dass Kunden ihre Daten absichtlich oder unabsichtlich nicht korrekt angeben, daher ist immer Achtsamkeit bei der Profilerstellung notwendig.⁷⁶

Auf folgende Weise kann die Kundenprofilierung definiert werden:

„Ein Kundenprofil umfasst alle relevanten Kundendaten eines Unternehmens, die einer eindeutig bestimmbaren Person zugeordnet werden können, und die Aufschluss über eine bestehende oder potentielle Geschäftsbeziehung geben.“⁷⁷

Eine Vorlage zur Erstellung des idealen Profils existiert nicht, da jedes Unternehmen abhängig von der Kundenstruktur und des Marktes ein individuelles Kundenprofil benötigt. Auch die Möglichkeiten zur Datengewinnung variieren in jedem Unternehmen. Daten, die zur Kundenprofilierung herangezogen werden, können somit aus unterschiedlichsten Quellen gewonnen werden, wie zum Beispiel aus Beanstandungen, Beschwerden, Informationen von Mitarbeitern und Rechnungen.⁷⁸

Eine Übersicht über diese Bereiche sowie zugehörige Daten zeigt folgende Abbildung:

Grunddaten	Potentialdaten
<ul style="list-style-type: none"> • Kundennummer • Name, Anschrift • Vertriebsregion • Kundenbetreuer (Key-Account-Manager, Außendienstmitarbeiter,...) • Geografische Merkmale • Soziodemografische Merkmale • Psychografische Merkmale (z.B. "Lifestyle-Typ") 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktgruppenspezifischer Gesamtbedarf • Zeitpunkte konkreter Bedarfssituationen • Derzeitiger Bedarf • Klassifizierung (z.B. Zugehörigkeit zu einem Kundensegment) • Kundenwert • Derzeitige Leistungsanspruchnahme
Verhaltensmuster	
<ul style="list-style-type: none"> • Bestätigte Verhaltensmuster • Kaufverhaltensorientierte Merkmale 	
Aktionsdaten	Reaktionsdaten
<ul style="list-style-type: none"> • Art der vom Unternehmen initiierten Aktionen (z.B. Direktmarketing) • Dauer des Kundenkontaktes • Häufigkeit der Kontakte/Aktionen • Zeitpunkte der Kontakte/Aktionen • Inhalte der Kontakte/Aktionen (Leistungs-/Informationsangebot) 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzhöhe und -struktur (Mengen, Preise z.B. nach Produkt, Filiale, Zeit) • Kaufzeitpunkt • Kundenanfragen, Reklamationen, Beschwerden • Weiterempfehlungen • Retouren • Dauer der Kundenbeziehung • Stufe auf der Loyalitätsleiter

Tabelle 1: Gruppierung der Kundendaten⁷⁹

⁷⁶ Vgl. Neckel; Knobloch (2005), S. 57-58.

⁷⁷ Wölfe (2008), S. 179.

⁷⁸ Vgl. Neckel; Knobloch (2005), S. 58-60.

⁷⁹ In Anlehnung an: Ebenda, S. 60.

Grunddaten, wie Anschrift, demografische und psychografische Merkmale und Potenzialdaten, wie Informationen über das Kaufverhalten und die Konsumation des Kunden, fallen in den deskriptiven Bereich. Im Bereich der Transaktionsdaten sind Informationen über die Aktionen des Unternehmens sowie Daten über die Reaktionen des Kunden zu finden, dieser Bereich enthält folglich Informationen über die Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen.⁸⁰

Wichtig ist in jedem Bereich die Prüfung der Gültigkeit der Daten, da nur richtige Daten auch zu einem korrekten und aussagekräftigen Kundenprofil führen können. Die Aktualität der Daten bzw. die fortlaufende Aktualisierung des Profils ist ebenfalls ein bedeutender Aspekt in der Kundenprofilerstellung.⁸¹

2.7 Kundensegmentierung

„Unter Kundensegmentierung wird die Aufteilung sämtlicher potenzieller und aktueller Kunden in bezüglich ihrer Marktreaktion intern homogene, untereinander heterogene Untergruppen (Kundensegmente) sowie die Bearbeitung eines oder mehrerer dieser Kundensegmente verstanden.“⁸²

Das Konsumverhalten der Bevölkerung hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert, bestimmte Trends sind immer häufiger zu beobachten. Eine Person kauft oftmals sehr hochwertige, teure Produkte in einem Bereich, gleichzeitig aber auch Billigprodukte in einem anderen Bereich. Das Konsumverhalten weist eine gewisse Unberechenbarkeit auf, Kunden lassen sich daher nicht so einfach kategorisieren wie früher. Unternehmen haben oft mehrere Millionen Kunden, auf jeden einzelnen davon individuell einzugehen wäre undenkbar. Die Segmentierung der Kunden ist behilflich, alle Daten über den Kunden zu komprimieren und Informationen verwertbar zu machen, Zielgruppen können somit identifiziert werden.⁸³

Wie in dem weiter oben angeführten Zitat bereits angesprochen wird ist bei der Segmentierung der Kunden darauf zu achten, dass die entstehenden Gruppen untereinander möglichst unterschiedlich sind, aber jede einzelne Gruppe wiederum möglichst homogen ist. Im Gegenteil zur Marktsegmentierung, die auch dazu dient potentielle Kunden ausfindig zu machen, konzentriert sich die Kundensegmentierung nur auf aktuelle Kunden des Unternehmens. Der Einsatzbereich der Kundensegmentierung ist branchenunabhängig.⁸⁴

⁸⁰ Vgl. ebenda, S. 60-61.

⁸¹ Vgl. ebenda, S. 61-62.

⁸² Bruhn (2013), S. 119.

⁸³ Vgl. Neckel; Knobloch (2005), S. 62-63.

⁸⁴ Vgl. ebenda, S. 63.

Die Kriterien, auf deren Basis die Segmentierung durchgeführt wird, sollen bestimmte Anforderungen erfüllen. Sie müssen unter anderem einen Einfluss auf das aktuelle Konsumverhalten der Kunden haben bzw. dieses repräsentieren und auch durch die derzeitigen Methoden messbar sein. Sie müssen längerfristig gültig sein und auch die Wirtschaftlichkeit der Informationserfassung und -auswertung muss gegeben sein, der Nutzen der Segmentierung muss somit größer sein als die verursachten Kosten.⁸⁵

Häufig werden geografische Kriterien, wie Länder oder Städte und sogar Stadtviertel oder Straßen, zur Kundensegmentierung herangezogen. Kunden, die in Nachbarschaft zueinander wohnen, zeigen oft auch ähnliches Konsumverhalten, zum Beispiel kaufen Bewohner eines noblen Vorortes häufig Luxusgüter. Diese Daten können ohne großen Aufwand erfasst werden, vor allem dann, wenn das Unternehmen die Adressen der Kunden bereits besitzt. Durch die wachsende Mobilität der Kunden ist es schwierig, Grenzen zwischen den Regionen zu ziehen. Daher ist es nicht sinnvoll, Kunden nur anhand geografischer Kriterien zu segmentieren.⁸⁶

Zu den soziodemografischen Daten zählen direkte Informationen über die Person, wie zum Beispiel Alter, Herkunft und Bildung. Die Segmentierung anhand soziodemografischer Kriterien ist weit verbreitet, aber auch hier sollte, wie bei den geografischen Kriterien, eine Kombination mit anderen Kriterien gewählt werden. Psychografische Merkmale beziehen sich auf den Charakter und den Lebensstil des Kunden, in diesen Bereich fallen Interessen, Werte und persönliche Einstellungen. Psychografische Kriterien liefern eine höhere Aussagekraft über das Kaufverhalten als soziodemografische Kriterien, allerdings sind zur Erfassung und Auswertung der Daten Experten notwendig, was die Kosten für die Segmentierung deutlich erhöht.⁸⁷

Weitere Kriterien können auf Profitabilitätsorientierung oder Verhaltensorientierung basieren. In den Bereich der Profitabilität fallen Umsatz, Rentabilität oder Kundenzufriedenheit, während verhaltensorientierte Merkmale die Preisklasse, die Wahl des Produktes, die Wahl des Kaufortes und die Nutzung von Medien miteinbezieht. Profitabilitätskriterien sind eine geeignete Basis um den wirtschaftlichen Wert eines Kundensegmentes festzulegen, vor allem wenn sich die Daten leicht erfassen lassen und aussagekräftig sind. Verhaltensorientierte Merkmale ermöglichen einen direkten Rückschluss auf das Kaufverhalten des Kunden und sind meist auch einfach messbar und erfassbar.⁸⁸

⁸⁵ Vgl. Bruhn (2013), S. 119-120.

⁸⁶ Vgl. Neckel; Knobloch (2005), S. 65-70.

⁸⁷ Vgl. ebenda, S. 66-71.

⁸⁸ Vgl. ebenda, S. 66-72.

3 Datenmanagement

Dieses Kapitel befasst sich mit dem Begriff der Daten, möglichen Datentypen und Datenquellen. Darüber hinaus wird der Datenschutz behandelt sowie die Erhebung und die Analyse der Daten. Abschließend wird noch auf die Sicherung und die Steigerung der Datenqualität eingegangen.

3.1 Begriffe und Grundlagen

Im folgenden Kapitel werden die wichtigsten Begriffe betreffend „Daten“ erläutert.

3.1.1 Daten, Information, Wissen

Der Begriff „Daten“ ist auf das lateinische „Datum“ zurückzuführen, was übersetzt die Bedeutung „das Gegebene“ hat. Gemeint ist damit, dass Daten nicht änderbar oder beeinflussbar sind. In der jetzigen Zeit werden Daten jedoch als Informationen betrachtet, die durch Maschinen ausgewertet werden können.⁸⁹

Damit Daten zu Informationen werden, müssen sie in einen Zusammenhang gebracht werden. Dadurch erlangen sie eine Bedeutung, erst diese Bedeutung generiert aus Daten Informationen. Ein direkter Zusammenhang zwischen der Qualität der Daten und der Qualität der Informationen besteht nicht, es muss immer auch die Bedeutung der Daten korrekt interpretiert werden. Aus grundsätzlich schlechter Datenqualität können jedoch sicher keine qualitativ hochwertigen Informationen gewonnen werden. Die Kombination von Informationen und Erwartungen bildet wiederum die Basis für Wissen, welches Grundvoraussetzung für richtiges Handeln ist.⁹⁰

3.1.2 Datenqualität

Die Qualität der Daten muss meist subjektive Anforderungen erfüllen, abhängig vom Einsatz und dem Verwendungszweck. Die Analyse der individuell durch den Nutzer festgelegten Datenqualität ist sehr aufwendig, deshalb ist es von Vorteil, die Qualität der Daten auf allgemeiner Ebene zu bestimmen. Mittlerweile wurden unterschiedliche Softwareprodukte speziell für diesen Zweck entwickelt.⁹¹

Zur Datenqualität tragen viele Aspekte bei und die Identifizierung dieser ist Thema vieler Studien, eine eindeutige Struktur konnte bis heute jedoch nicht festgelegt werden.

⁸⁹ Vgl. Leußer (2011), S. 10.

⁹⁰ Vgl. ebenda, S. 10-11.

⁹¹ Vgl. ebenda, S. 12-13.

Das folgende Zitat gibt einen Überblick über die wesentlichen Merkmale bezüglich der Datenqualität:

„Für Datenqualität werden als wichtige Merkmale Relevanz (relevancy), Genauigkeit (accuracy), Vollständigkeit (completeness), Widerspruchsfreiheit (consistency), Anwendungsbezug (context), Interpretierbarkeit (interpretability), Zugriffsmöglichkeit (access) und Sicherheit (security) sowie der zeitliche Bezug (timeliness) genannt.“⁹²

Die Datenqualität ist ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Datenanalyse. Ohne entsprechende Qualität der Daten können keine aussagekräftigen Informationen ausgearbeitet werden. Die Fehlerfreiheit und Gültigkeit der Daten müssen sichergestellt sein, um Fehler in den Datensätzen frühzeitig erkennen zu können muss daher entsprechender Aufwand betrieben werden.⁹³

3.1.3 Datenqualitätsprobleme

Unternehmen verschwenden häufig viel Potential und Kapital durch Mängel in der Datenerfassung und -aufbereitung. Ein gutes Beispiel dafür stellt folgender Fall dar:

„Ein europäischer Konzern stellte fest, dass er 4% seiner Auslieferungen den Kunden nicht in Rechnung stellte - bei einem Jahresumsatz von 2 Mrd. \$ ein Verlust von 80 Mio. \$! Ursache: Ungenügend gepflegte bzw. nicht vollständig integrierte Datenbestände.“⁹⁴

Zur Beseitigung der Mängel in der Qualität der Daten sind auch die Ursachen für die verschlechterte Qualität zu analysieren. Dabei ist meist nicht nur eine einzelne Ursache für das Problem verantwortlich. Als Instrument für die Analyse kann unter anderem das Ishikawa-Diagramm herangezogen werden. Dieses Instrument geht von dem Problem aus, welches untersucht werden soll. Ist das Problem definiert, so können die Hauptursachen festgelegt werden, welche in weiterer Folge auf Detailebene heruntergebrochen werden können. Abbildung 17 zeigt ein Beispiel für ein Ishikawa-Diagramm im Bereich des Datenqualitätsmanagements. Eine weitere Möglichkeit zur Ursachenanalyse ist die Anwendung des Gap-Modells für Datenqualitätsmanagement, welches auf dem von Parasuraman entwickelten Gap-Modell basiert.⁹⁵

Fehler in den Datensätzen können bis zum Verlust des Kunden führen und die Marktbearbeitungskosten deutlich erhöhen – dies kann durch Sicherstellung der Datenqualität vermieden werden. Die Umsetzung in der Realität ist nicht immer so einfach, es muss neben der Sicher-

⁹² Jung; Winter (2000), S. 64.

⁹³ Vgl. Neckel; Knobloch (2005), S. 97-98.

⁹⁴ Ebenda, S. 99.

⁹⁵ Vgl. Leußner (2011), S. 111-115.

stellung der Korrektheit auch zwischen Transaktions- und Analysedaten unterschieden werden, beide erfüllen einen unterschiedlichen Zweck.⁹⁶

Beispiele für den Unterschied zwischen den beiden Sichtweisen sind der folgenden Tabelle zu entnehmen:

Frage	Transaktionssicht (technikorientiert)	Analysesicht (marktorientiert)
Was?	3040x1910 mm (Abmessung) Eiche massiv (Material) Griff Nr. 287 (Ausstattung)	Panoramafenster (Einsatzzweck) Naturholz (Materialklasse) Rustikal (Ausstattungs-klasse)
Wer?	Herbert Winkelmann (Kunde) 11. August 1952 (Geburtsdatum)	Gewerblicher Kunde (Kundenklasse) 50-60 jährige (Altersklasse)
Wann?	10:45 (Zeitpunkt) 28. Juli 2004 (Datum)	Vormittag (Zeitraum) Hochsommer (Saison)
Wie?	3 Stück (Anzahl Positionen) 4.500€ (Betrag)	Kleinmenge (Mengenklasse) Hoher Umsatz (Umsatzklasse)

Tabelle 2: Transaktions- und Analysesichtweise⁹⁷

Die folgende Grafik zeigt ein Ishikawa-Diagramm. Dem Problem „Mangelnde Datenqualität“ liegen vier Hauptursachen zugrunde („Mensch“, „IT-Systeme“, „Methode/Prozesse, Organisation“ und „Management“), diesen werden wiederum detailliertere Ursachen zugeordnet.

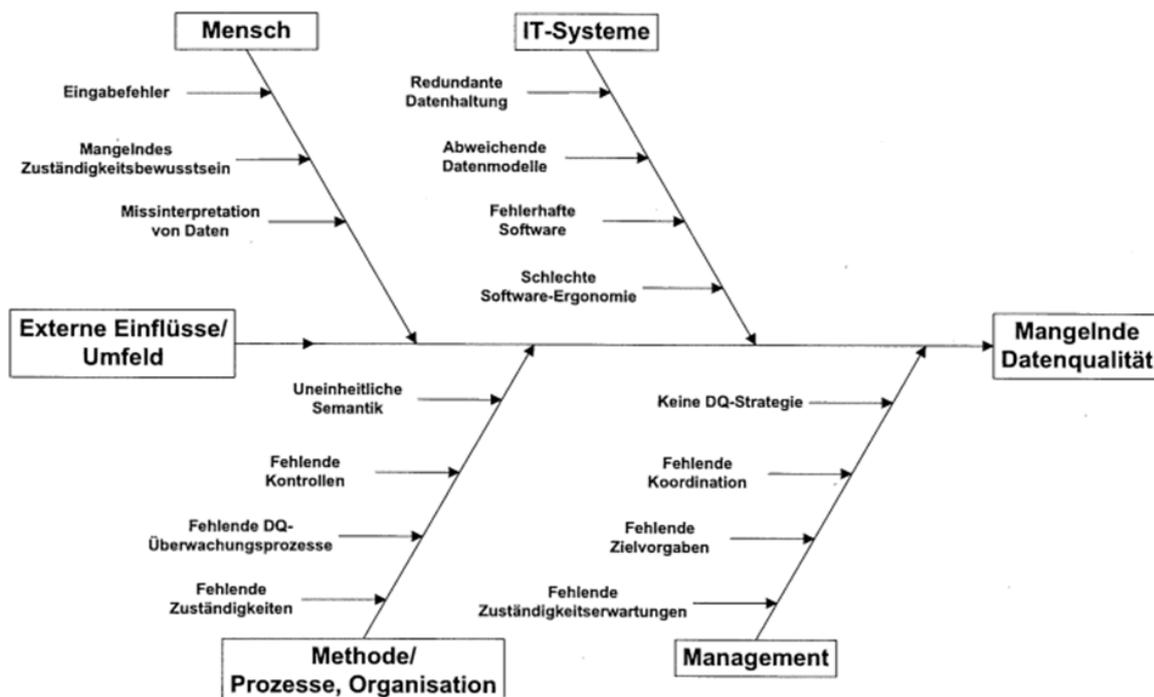


Abbildung 17: Ishikawa-Diagramm - Gründe für mangelnde Datenqualität⁹⁸

Daten können darüber hinaus eine Vielzahl an Mängeln aufweisen, welche in unterschiedliche Bereiche fallen. Es ist häufig der Fall, dass große Datenmengen vorhanden sind, diese

⁹⁶ Vgl. Neckel; Knobloch (2005), S. 99-101.

⁹⁷ In Anlehnung an: Ebenda, S. 101.

⁹⁸ Leußner (2011), S. 112.

aber analytisch nicht verwertet werden können, weil die Datenbanken nicht dafür geeignet sind. Ist das Datenvolumen zu groß, so müssen Auswertungen anhand von Stichproben durchgeführt werden, ist es zu klein kann kein repräsentatives Ergebnis entstehen. Können benötigte Informationen aufgrund von fehlenden Datensätzen nicht gewonnen werden, so ist eine Vervollständigung durch Anreicherung der Datensätze erforderlich.⁹⁹

In der nachfolgenden Abbildung ist eine Struktur der möglichen Fehler bezüglich der Datenqualität dargestellt:

Problemkreise		Maßnahmen
Verfügbarkeit	Datenvolumen	Selektion
	Dynamik	
	Fehlende Sätze	Anreicherung
	Fehlende Felder	
Inhalt	Fehlende Werte	Bereinigung
	Fehlerhafte Werte	
	Redundanzen	Konsolidierung
	Semantische Inkonsistenzen	
Repräsentation	Syntaktische Inkonsistenzen	Transformation
	Darstellungsform	
	Granularität	
	Denormalisierung	

Tabelle 3: Datenqualitätsmängel¹⁰⁰

Ein weiterer Bereich, welcher zu Fehlern in der Auswertung führen kann, ist der Inhalt der Datensätze. Inhaltsbezogene Fehler können zum Beispiel durch Lücken in den Datensätzen oder durch falsche Werte entstehen. Fehlende Werte können auch informativ sein, wichtig ist hierbei die richtige Kennzeichnung der leeren Felder um Missverständnissen vorzubeugen. Redundanzen können zum Beispiel entstehen, wenn für einen Kunden mehrere Datensätze angelegt wurden. Diese müssen identifiziert und miteinander abgeglichen werden. Der dritte Bereich umfasst die Repräsentation der Daten. Um Daten vernünftig verarbeiten zu können müssen diese entsprechend aufbereitet werden, darunter fällt der Abgleich verschiedener

⁹⁹ Vgl. Neckel; Knobloch (2005), S. 103.

¹⁰⁰ In Anlehnung an: Ebenda, S. 102.

Typen von Daten die aus unterschiedlichen Systemen stammen. Die Form, in welche die Daten gebracht werden, ist dabei nicht generell festgelegt, sondern muss für die gewählte Methode der Datenanalyse geeignet sein.¹⁰¹

Werden Daten direkt aus einem Data-Warehouse verwendet, können viele Maßnahmen zur Beseitigung von Problemen entfallen, da diese Datensätze meist bereits aufeinander abgestimmt und konsistent sind.¹⁰²

3.1.4 Personenbezogener Datenschutz

Datenschutz ist im Rahmen der Datenerhebung ein Gebiet, das sowohl aus Unternehmenssicht, als auch aus der Sicht des Kunden eine große Bedeutung hat. Der Begriff des Datenschutzes aus der Kundensicht und aus der Sicht eines Unternehmens wird im folgenden Kapitel erläutert.

Die meisten Länder haben bereits relativ früh Gesetze bezüglich des Datenschutzes festgelegt. Es handelt sich hierbei jedoch um eine grenzüberschreitende Problematik, wodurch auch länderübergreifende Regelungen notwendig sind. In der EU existiert seit 1955 eine Richtlinie für den Schutz personenbezogener Daten, diese gilt für sämtliche Mitgliedsstaaten.¹⁰³

3.1.4.1 Datenschutz aus der Sicht des Kunden

Jede Person gerät im Laufe ihres Lebens in Kontakt mit der Thematik des Datenschutzes sobald die Person Daten über sich selbst preisgibt. Bei fast jedem Abschluss eines Vertrages oder bei jeder Anforderung einer Kundenkarte werden Daten über die Person festgehalten. Durch die Möglichkeit der automatisierten Datenerfassung und Verarbeitung gewinnt der Schutz personenbezogener Daten mehr und mehr an Bedeutung.¹⁰⁴

Der größte Nutzer von Kundendaten ist die Privatwirtschaft, die Angabe der Daten über die eigene Person ist teilweise verpflichtend vorausgesetzt, wenn der Kunde ein Produkt kaufen oder eine angebotene Dienstleistung nutzen will.¹⁰⁵

Wie folgende Zitate zeigen ist die Geheimhaltung der Daten häufig ein kritischer Aspekt:¹⁰⁶

„Daten in großem Umfang speichert auch die privatwirtschaftliche Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung (Schufa). Rund 2.300 Banken, 2.000 Handelsunternehmen, 60

¹⁰¹ Vgl. ebenda, S. 106-107.

¹⁰² Vgl. ebenda, S. 108.

¹⁰³ Vgl. Helmke; Uebel; Dangelmaier (2008), S. 291.

¹⁰⁴ Vgl. Neckel; Knobloch (2005), S. 115.

¹⁰⁵ Ebenda, S. 115-116.

¹⁰⁶ Ebenda, S. 116.

Telekommunikationsanbieter und 50 Versicherungen übermitteln Daten an die Schufa und erfragen von ihr Auskunft über 62 Mio. deutsche Bürger...; wie die Schufa diese Daten aber verarbeitet und z.B. die Kreditwürdigkeit genau errechnet, gibt sie nicht preis."

„Wer bei der Internet-Auktionsplattform Ebay in Deutschland handeln will, muss einwilligen, dass sämtliche Daten an die US-Zentrale übermittelt werden. Von dort ist bekannt, dass die Daten recht freizügig weitergegeben werden: Wenn die Polizei, der CIA oder das FBI eine Anfrage stellt, gibt Ebay die geforderten Daten sofort heraus - auch ohne Gerichtsbeschluss."

In Zukunft ist es sogar möglich, dass sämtliche Produkte mit RFID-Chips ausgestattet werden, welche derzeit zum Beispiel zur Sendungsverfolgung verwendet werden. Diese Chips können für den Kunden nur sehr schwer zu bemerken sein, die Auslese der Chips über Funk ist jedoch über eine größere Entfernung möglich. Der Umgang mit persönlichen Daten berührt auch die Persönlichkeitsrechte. Alle Daten über einen Kunden zu erheben ist unmöglich, dies kann zu einem falschen Bild vom Kunden führen, noch dazu wird der Kunde häufig über die Erfassung der Daten nicht informiert. Durch die preisgegebenen Informationen kann der Kunde auch direkt angesprochen und somit in seinen Entscheidungen beeinflussbar werden.¹⁰⁷

Die wichtigsten Punkte in den Gesetzen bezüglich personenbezogenen Datenschutzes umfassen:¹⁰⁸

- *„Zulässigkeit bei der Erhebung von personenbezogenen Daten"*
- *„Zweckbindung bei der Verarbeitung personenbezogener Daten"*
- *„Datenvermeidung und Datensparsamkeit"*
- *„Besondere Arten personenbezogener Daten"*

Die Einstellung des Kunden gegenüber der Verwendung bzw. des Schutzes der preisgegebenen Daten ist somit auch ein Gegenstand im CRM, denn viele Kunden haben durch den Missbrauch ihrer Daten ihr Vertrauen in eine große Anzahl an Unternehmen bereits verloren.¹⁰⁹

3.1.4.2 Datenschutz aus der Sicht des Unternehmens

Um das Vertrauen seiner Kunden aufrecht zu erhalten ist es auch für das Unternehmen selbst wichtig sich mit der Thematik des Datenschutzes zu befassen. Ein Unternehmen muss sich daher die Frage stellen, welche Daten im CRM-Bereich legal benutzt werden können und

¹⁰⁷ Vgl. ebenda, S. 117-118.

¹⁰⁸ Helmke; Uebel; Dangelmaier (2008), S. 292-294.

¹⁰⁹ Vgl. Neckel; Knobloch (2005), S. 119-120.

wie die Bedürfnisse des Kunden in das Konzept miteinbezogen werden können. Es gilt, die Kunden vor negativen Konsequenzen zu schützen, welche durch die Verarbeitung und Analyse der Daten entstehen können.¹¹⁰

Durch die Verschärfung der Datenschutzgesetze stehen Unternehmen teilweise vor einem Problem, um negatives Image zu vermeiden müssen Firmen die Gesetze einhalten. Kurzfristig wirkt dies für Unternehmen einschränkend und kostentreibend, der Verlust der Kunden durch Vertrauensmissbrauch würde jedoch noch mehr negative Konsequenzen mit sich bringen. Strafzahlungen stellen somit noch den kleineren Schaden für das Unternehmen dar. Mittlerweile versuchen Unternehmen immer öfter, das Misstrauen der Kunden zu ihrem Vorteil zu Nutzen und sich durch ein herausragendes Datenschutzkonzept von der Konkurrenz abzuheben.¹¹¹

Mittlerweile ist es möglich ein Datenschutz-Audit durchzuführen und eine Zertifizierung durch eine neutrale Stelle zu erhalten, was eine gute Grundlage für das Vertrauen der Kunden bilden kann. Ein weiterer positiver Effekt ist die Verbreitung der Thematik des Datenschutzes im Unternehmen. Zusammengefasst sollte ein Unternehmen versuchen, die Aspekte des Datenschutzes nicht als Last oder Einschränkung aufzufassen, sondern diese nutzen um das Vertrauen zum Kunden zu stärken bzw. sich von der Konkurrenz abzuheben.¹¹²

3.2 Kundendatentypen

3.2.1 Datentypen

Zur Erstellung eines CRM-Konzeptes ist es relevant zu wissen, welche Typen von Daten existieren. Kundendaten können grob in drei Gruppen strukturiert werden, diese Gruppen und weitere Unterkategorien sind in der nachfolgend abgebildeten Grafik dargestellt.¹¹³

Identifikationsdaten dienen dabei der langfristigen, eindeutigen Identifizierung, dies sind zum Beispiel der Name oder die Anschrift. Zusätzlich zu den Identifikationsdaten muss auch die Erlaubnis des Kunden vorhanden sein, ihn über ein bestimmtes Kommunikationsmedium zu kontaktieren.¹¹⁴

Deskriptionsdaten beinhalten Informationen aus dem sozialen Bereich, diese sind eher im Bereich der B-to-C Kunden von Bedeutung. Deskriptionsdaten können aufgespalten werden in Daten zur Kundencharakterisierung und Daten bezüglich der Soziografie. In den Bereich

¹¹⁰ Vgl. ebenda, S. 120-121.

¹¹¹ Vgl. Helmke; Uebel; Dangelmaier (2008), S. 300.

¹¹² Vgl. Neckel; Knobloch (2005), S. 138.

¹¹³ Vgl. Leußner (2011), S. 30.

¹¹⁴ Vgl. ebenda, S. 30-31.

der Transaktionsdaten fallen alle Daten die das Kaufverhalten des Kunden betreffen, wie vergangene Käufe, getätigte Kontakte oder Daten zur Produktnutzung.¹¹⁵

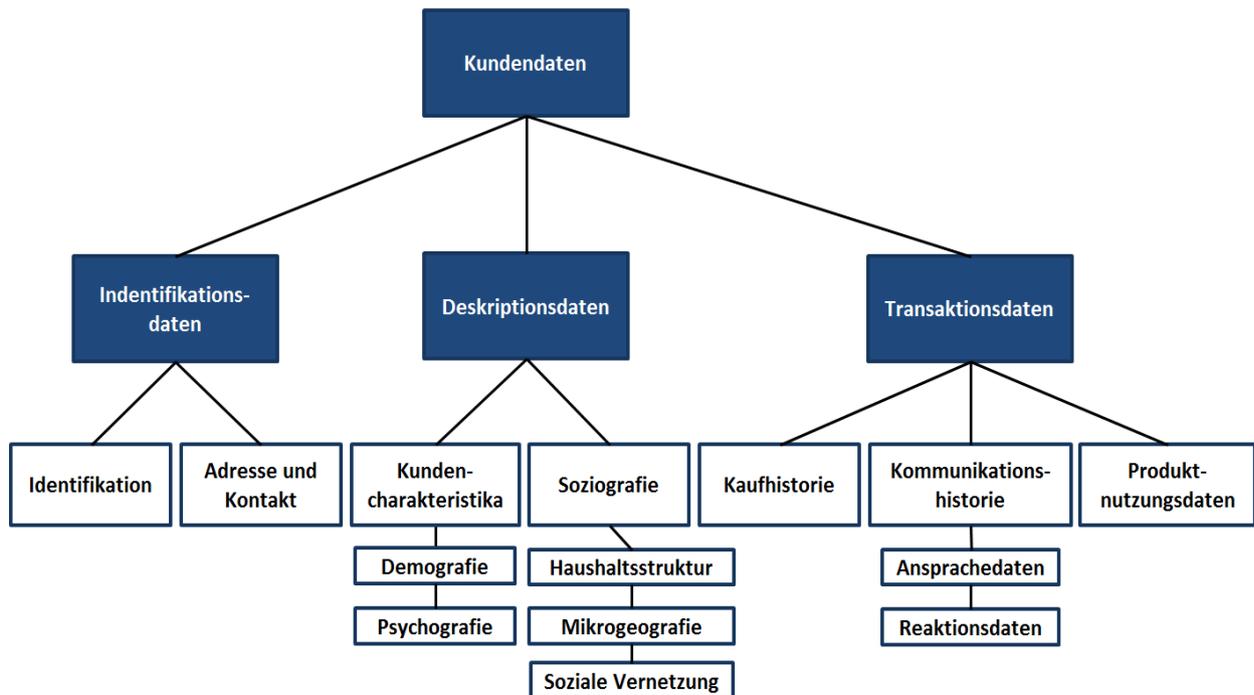


Abbildung 18: Typen der Kundendaten¹¹⁶

3.2.2 Datenquellen

Zur Verarbeitung der Daten müssen diese zuerst erfasst werden, dazu stehen unterschiedliche Methoden zur Verfügung. Die Datenerhebung am Markt sowie die weitere Verarbeitung und Analyse ist Zentrum der Marketingforschung. Ergebnisse dieser Analysen geben Informationen über die aktuelle Situation am Markt und über Kosten, die unter anderem durch Lagerhaltung oder Kundenbetreuung für das Unternehmen entstehen. Die Ergebnisse der Marketingforschung bilden die Grundlage für Marketingentscheidungen, sie werden jedoch auch genutzt um Veränderungen am Markt und des Kaufverhaltens der Kunden zu erkennen.¹¹⁷

¹¹⁵ Vgl. ebenda, S. 32-36.

¹¹⁶ In Anlehnung an: Ebenda, S. 31.

¹¹⁷ Vgl. Neckel; Knobloch (2005), S. 89-90.

Die Abgrenzung von Marketing- und Marktforschung ist in der nachfolgenden Abbildung zu erkennen:

Marketingforschung		
Innerbetriebliche Sachverhalte	Absatzmarkt	Beschaffungsmarkt
<ul style="list-style-type: none"> • Produktpolitik • Preispolitik • Distributionspolitik • Kommunikationspolitik • Vertriebskosten • Kundenbetreuungskosten • Lagerkosten ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktpotenzial • Marktvolumen • Marktwachstum • Wettbewerbssituation • Kaufverhalten • Verwendungsverhalten ... • Natürliche Umwelt • Technologische Umwelt • Gesellschaftliche Umwelt • Rechtlich-politische Umwelt ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsmarkt • Kapitalmarkt • Rohstoffmarkt
Marktforschung		

Tabelle 4: Unterschied zwischen der Markt- und Marketingforschung¹¹⁸

Die Erhebung der Daten kann durch Primär- oder Sekundärforschung erfolgen. Zur Primärforschung zählt man Daten, die aus direkten Kundenbefragungen gewonnen werden. Notwendig wird dies, wenn Daten fehlen oder nur in schlechter Qualität vorhanden sind. Diese Daten werden meist als Grundlage für strategische Entscheidungen verwendet, wenn ein Unternehmen ein neues Produkt einführen will, zur Analyse der Konkurrenz oder zum Auffinden von Zielgruppen. Die Anforderungen an die Qualität und Gültigkeit der Daten sind demnach sehr hoch.¹¹⁹

Die Sekundärforschung ist die weitaus günstigere Alternative zur Primärforschung, in diesem Bereich werden Daten aus unterschiedlichen Berichten und Statistiken, aus Transaktionen und der Kostenrechnung erfasst. Da sie nur aus internen Quellen stammen sind diese Daten nicht unbedingt hilfreich für wichtige strategische Entscheidungen, jedoch eignen sie sich gut um die profitabelsten Kunden zu bestimmen, um deren Kaufverhalten zu analysieren und Kundenabwanderungen zu erkennen. Vor allem in Kombination mit Data Mining können wichtige Informationen aus der Sekundärforschung erhalten werden.¹²⁰

¹¹⁸ In Anlehnung an: Ebenda, S. 90.

¹¹⁹ Vgl. ebenda, S. 91-92.

¹²⁰ Vgl. ebenda, S. 92-94.

3.3 Datenqualitätsmanagement

Der Begriff des Datenqualitätsmanagements kann folgendermaßen definiert werden:

*„Datenqualitätsmanagement umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen mit Bezug auf die Erfassung, Verarbeitung und Nutzung von Daten und Informationen unternimmt, um ein durch die Anforderungen der Kunden bestimmtes Qualitätsniveau zu erfüllen.“*¹²¹

Dabei sind die Anforderungen aus der Sicht des Unternehmens und aus der Sicht des Kunden miteinzubeziehen. Ziel des Datenqualitätsmanagements ist die Sicherung des erforderlichen Datenqualitätsniveaus und der zuverlässigen Verfügbarkeit der Daten.¹²²

Eine nachträgliche Bereinigung von Daten aufgrund der Entstehung von Fehlern reicht oft nicht aus um das Qualitätsniveau der Daten dauerhaft zu halten und sicherzustellen. Aus diesem Grund betrachten die folgenden Modelle den gesamten Lebenszyklus der Daten.¹²³

Welche Auswirkungen fehlerhafte Daten haben können zeigen die beiden folgenden Fälle:¹²⁴

„Im Dezember 2005 versuchten Broker der Mizuho Securities 610.000 Aktien zum Wert von jeweils 1 Yen zu verkaufen. Gewünscht war der Verkauf von 1 Aktie im Wert von 610.000 Yen. Es handelte sich um einen Eingabefehler“

„Im September 1999 verlor die NASA ihren Mars Climate Orbiter nach mehr als 9 Monaten Flugzeit auf Grund einer fehlerhaften Übersetzung von englischen Maßeinheiten nach metrischen Maßeinheiten in einem Bereich der Navigationssoftware.“

Im folgenden Kapitel werden drei unterschiedliche Konzepte zur Umsetzung des Datenqualitätsmanagement im Unternehmen vorgestellt.

3.3.1 Redman - Data Quality Program

Redman bezieht in sein Konzept Aspekte des Change- und Prozessmanagements mit ein. Zur strategischen Umsetzung seines Konzeptes ist die Datenpolitik in Form des Datenverständnisses von den Führungskräften aus im Unternehmen zu verbreiten. Zur operativen Umsetzung wird eine Art Prozessmanagement empfohlen, unterstützt wird dies durch die Verwendung von Instrumenten des Qualitätsmanagements.¹²⁵

¹²¹ Vgl. Leußer (2011), S. 55.

¹²² Vgl. ebenda, S. 55.

¹²³ Vgl. Hildebrand; Gebauer; Hinrichs; Mielke (2011), S. 70.

¹²⁴ Ebenda, S. 68.

¹²⁵ Vgl. Leußer (2011), S. 56-57.

Das Vorgehen nach Redman ist in folgender Abbildung skizziert:

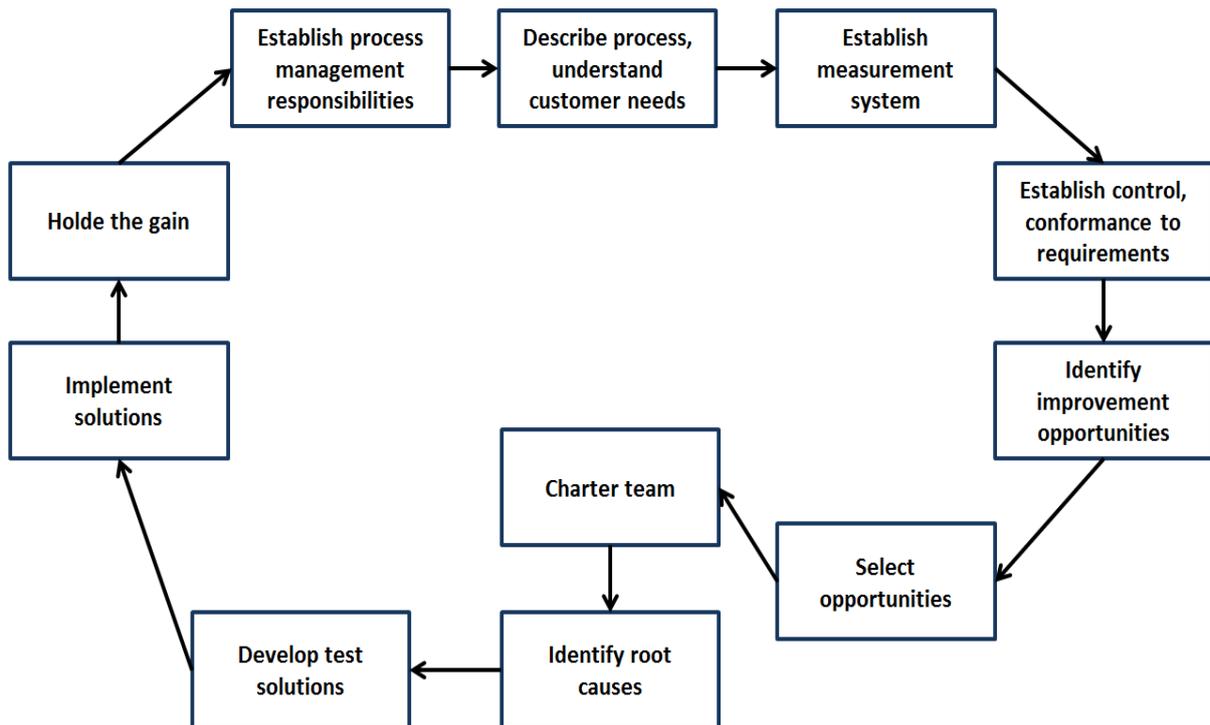


Abbildung 19: Data Quality Program¹²⁶

3.3.2 Wang - Total Data Quality Management (TDQM)

Wang verwendet für sein Konzept den Ansatz des Total Quality Managements, als Produkte werden in diesem Fall die Daten, als Produktion das Informationssystem betrachtet. Wie beim Total Quality Management wird so nicht nur am Ende der Produktion die Qualität der Produkte überprüft bzw. qualitätsverbessernde Maßnahmen durchgeführt, sondern die Qualität ist Teil des gesamten Prozesses.¹²⁷

Es gilt alle Mitarbeiter zu motivieren und entsprechen zu schulen, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess hinsichtlich der Daten zu starten. Dieser kontinuierliche Verbesserungsprozess besteht aus vier Schritten die einen Kreislauf bilden, ähnlich dem Deming-Kreis. Der erste Schritt ist es, die Anforderungen an die Daten, sowie die Dimensionen der Datenqualität zu definieren. Die Ermittlung der Ist-Situation durch Messung und Erstellung von Kennzahlen ist Ziel des zweiten Schrittes. Danach wird eine Analyse der Probleme im Datenbereich durchgeführt um darauf basierend Maßnahmen zur Verbesserung auszuarbeiten und zu implementieren.¹²⁸

¹²⁶ In Anlehnung an: Ebenda, S. 56.

¹²⁷ Vgl. Hildebrand; Gebauer; Hinrichs; Mielke (2011), S. 69.

¹²⁸ Vgl. Leußner (2011), S. 57-58.

Nachfolgende Abbildung zeigt den eben beschriebenen TDQM-Kreis:

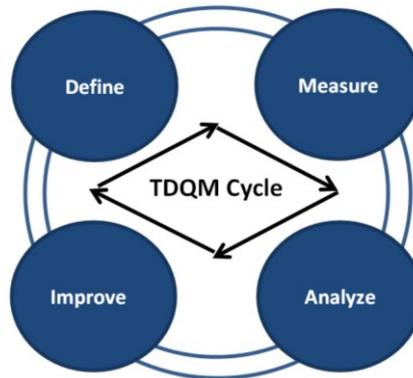


Abbildung 20: TDQM-Kreis nach Wang¹²⁹

3.3.3 Schieder - Datenqualitätsmanagement mit Six Sigma

Das Modell nach Schieder basiert auf dem Konzept von Six Sigma auf Basis der Business Intelligence, welche Vorgehensweisen zur Erfassung, Verarbeitung und Darstellung von Daten beinhaltet. Auch das Six Sigma Konzept setzt in der Vorgehensweise auf einen geschlossenen Kreis bestehend aus fünf Schritten, durch welche eine Null-Fehler-Qualität erreicht werden soll. Die Einhaltung einer Null-Fehler-Qualität bringt jedoch auch enorme Kosten mit sich, aus diesem Grund wird das Ziel von den meisten Unternehmen etwas darunter angesetzt. Miteinbezogen werden müssen nach Schieder auch Aspekte bezüglich der Kultur, des Personals, der Technik und der Organisation.¹³⁰

Die nachfolgende Grafik zeigt das Datenqualitätsmanagementkonzept nach Schieder:

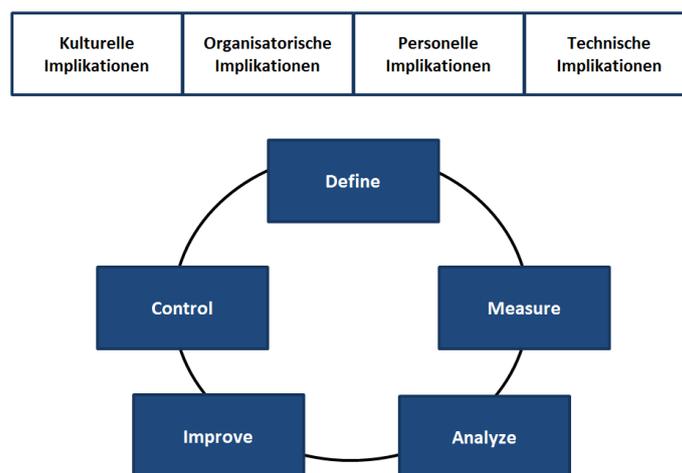


Abbildung 21: DQM mit Six Sigma¹³¹

¹²⁹ In Anlehnung an: Hippner; Hubrich; Wilde (2011), S. 752.

¹³⁰ Vgl. Leußer (2011), S. 62.

¹³¹ In Anlehnung an: Ebenda, S. 62

3.4 Datenanalyse

Im folgenden Kapitel werden Vorgehensweisen sowie unterschiedliche Verfahren zur Datenanalyse erläutert.

3.4.1 Data Mining und Datenanalyseverfahren

Der Begriff des Data Mining verbreitet sich immer weiter - häufig wird dieser Ausdruck allgemein für Datenanalysen im CRM verwendet. Data Mining ist jedoch eine spezielle Methode, welche großes Potenzial hinsichtlich des Verständnisses der Kunden mit sich bringt. Durch Data Mining sind viele Unternehmen im Stande Daten zu analysieren, welche durch konventionelle Methode nicht analysierbar wären. Data Mining bringt jedoch auch einen relativ hohen Aufwand mit sich, deshalb sollten weiterhin auch Standardverfahren zur Analyse verwendet werden, wenn diese aussagekräftige Ergebnisse liefern können.¹³²

„Data Mining bezeichnet Methoden, die autonom aus großen Datenmengen bedeutsame und aussagekräftige Muster identifizieren, ohne vom Anwender A-priori-Hypothesen (und damit Aussagen über die gesuchten Inhalte) zu fordern.“¹³³

Die durch die Data Mining gewonnenen Hypothesen können im Folgenden durch On-Line-Analytical-Processing (OLAP) überprüft werden. Diese Methode basiert auf multidimensionalen Datenwürfeln, die Dimensionen stellen die für die Überprüfung der Hypothese benötigten Kriterien dar. Mithilfe mehrerer Funktionen wie zum Beispiel dem Herausschneiden von Scheiben aus dem Würfel (Slicing), dem Zoomen ins Detail („Drill down“) oder dem Drehen des Würfels (Pivoting) können die vermuteten Zusammenhänge überprüft bzw. bestätigt werden.¹³⁴

Im Data Mining existieren zwei Arten von Problemen, Top-Down- und Bottom-Up-Probleme. Die Analyse eines Top-Down-Problems zielt auf die Bestätigung einer bereits existierenden Annahme, sie ist hypothesengetrieben. Bottom-Up-Probleme haben dagegen kein direktes Ziel, Grundlage für eine typische Problemstellung ist die Frage, welche Muster in den vorhandenen Daten gefunden werden können. Durch die offene Fragestellung wird der zu untersuchende Raum nicht abgegrenzt, was das Vorgehen erschwert. Eine typische Vorgehensweise zum Lösen von Bottom-Up-Problemen wird im folgenden Kapitel vorgestellt.¹³⁵

¹³² Vgl. Neckel; Knobloch (2005), S. 77-78.

¹³³ Schneider (2008), S. 99.

¹³⁴ Vgl. ebenda, S. 100-101.

¹³⁵ Vgl. Neckel; Knobloch (2005), S. 78-81.

In der nachfolgenden Grafik bildet die Abgrenzung von Data Mining und klassischen Analyseverfahren ab:

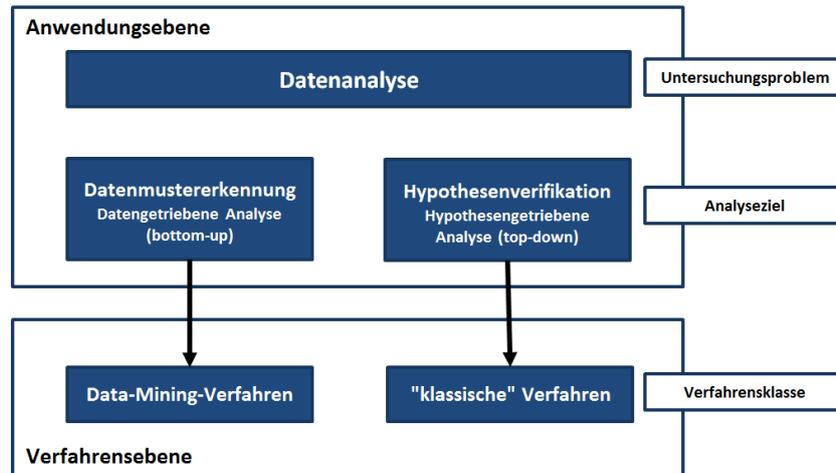


Abbildung 22: Datenanalyseverfahren¹³⁶

Eine Übersicht von Datenanalyseverfahren zum Lösen von Top-Down- bzw. Bottom-Up-Problemen gibt folgende Tabelle:

Datengetriebene Analyse	Hypothesengetriebene Analyse
<ul style="list-style-type: none"> • Explorative Datenanalyse, Visualisierung • Assoziationsmethoden (Verknüpfungen, Abhängigkeiten, Sequenzen) • Entscheidungsbäume • Heuristiken • Clusteranalyse • Künstliche neuronale Netze • Evolutionäre Algorithmen • Bayesianische Netze 	<ul style="list-style-type: none"> • Berichte • Kennzahlen(systeme) • Datenbankabfragen • OLAP • ABC-Analyse • Portfolio-Analyse • Optimierungsrechnung • Diskriminanzanalyse • Szenario-Analyse • Simulation • Multidimensionale Skalierung • Faktorenanalyse

Tabelle 5: Bottom-Up- und Top-Down-Verfahren¹³⁷

3.4.2 Datenanalysewerkzeuge

Datenanalysewerkzeuge unterstützen die Verwaltung der Daten, verfügen meist über Verfahren und Funktionen zur Analyse und können mit einem Data Warehouse verbunden werden. Der Markt bietet aufgrund der vielfältigen Anforderungen mittlerweile eine Vielzahl unterschiedlicher Datenanalysewerkzeuge, dazu gehören unter anderem Oracle, Microsoft SQL Server und SAP Business Information Warehouse.¹³⁸

¹³⁶ In Anlehnung an: Ebenda, S. 83.

¹³⁷ In Anlehnung an: Ebenda, S. 84.

¹³⁸ Vgl. ebenda, S. 85.

3.4.3 Prozess der Datenanalyse

Im folgenden Kapitel wird ein Konzept zur Vorgehensweise bei der Analyse der Daten vorgestellt. Der Hauptprozess besteht aus vier Schritten, welche bei Bedarf noch strukturiert werden können. Als Grundlage für die Analyse ist das konkrete Problem zu definieren, von diesem Problem ausgehend sind Ziele zu erarbeiten. Es ist von Vorteil das Problem in einer konkreten Fragestellung zu formulieren. Diese Fragen können aus Beobachtungen entstehen, oder es sind Annahmen die auf Richtigkeit überprüft werden sollen. Eine weitere Möglichkeit ist die Formulierung von Fragen zur Entscheidungsunterstützung. Dabei ist die Basis für jede Zielsetzung die Identifikation der Änderungen der Kundenbedürfnisse und der Kundenforderungen.¹³⁹

Beispiele für die drei eben genannten Typen der Fragestellung zeigen folgende Problemstellungen:¹⁴⁰

„Warum sind die Kunden mit einem Produkt unzufrieden?“

„Haben langjährige Kunden tatsächlich einen schwindenden Kundenwert?“

„Welche Maßnahmen sollen zur Steigerung der Loyalität einer bestimmten Kundengruppe ergriffen werden?“

Um die Analyse zu erleichtern ist es sinnvoll, das Problem noch weiter zu konkretisieren. Zur endgültigen Lösung muss das CRM-Problem in ein Datenanalyseproblem, das Analyseziel, umgewandelt werden. Das Analyseobjekt stellen die zu analysierenden Datenbestände dar, sie geben Auskunft über die Eigenschaften und Merkmale des zu betrachtenden Objekts, dieses System ist in der nachfolgenden Grafik abgebildet.¹⁴¹

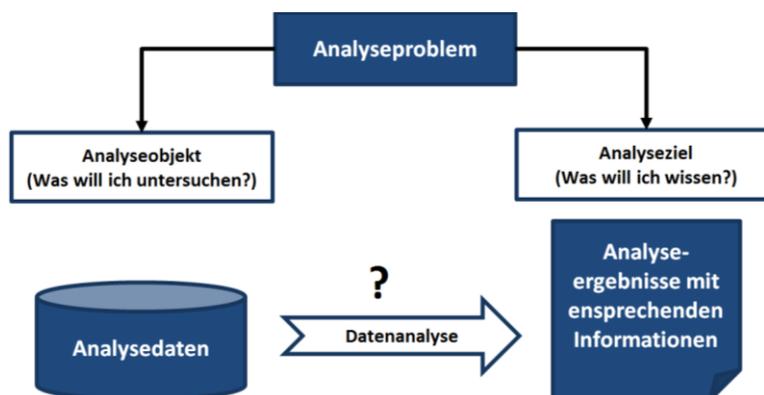


Abbildung 23: Bestandteile der Datenanalyse¹⁴²

¹³⁹ Vgl. ebenda, S. 159-162.

¹⁴⁰ Ebenda, S. 162.

¹⁴¹ Vgl. ebenda, S. 163-165.

¹⁴² In Anlehnung an: Ebenda, S.170.

Wie die Qualität der Daten hat auch das Messverfahren einen entscheidenden Einfluss auf die Ergebnisse. Das Messverfahren muss, um qualitativ hochwertige Ergebnisse zu liefern, grundsätzlich drei Eigenschaften aufweisen: Objektivität, Zuverlässigkeit und Gültigkeit.¹⁴³

Nach der Identifikation der zu analysierenden Daten wird ein Analyseverfahren gewählt. Das Verfahren ist abhängig vom Ziel der Analyse, so gibt es spezielle Methoden zur Analyse von Abweichungen, Segmentierungen, Prognosen oder Beziehungen, zusätzlich ist auch auf Effektivität und Effizienz des Verfahrens und die technische Durchführbarkeit zu achten.¹⁴⁴

Um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten ist der Knowledge Discovery in Databases-Prozess, kurz KDD-Prozess, zu durchlaufen, der...

„...die Interaktion zwischen automatisierten Data Mining-Methoden und dem Anwender bei der Aufgabendefinition, Datenaufbereitung, Datenanalyse, Ergebnisevaluation und Anwendung zum Gegenstand hat.“¹⁴⁵

Dieser Prozess besteht aus fünf Schritten und stellt die Qualität der Daten sicher indem Mängel beseitigt werden. Es folgt die Datenanalyse sowie die Interpretation der Ergebnisse, nach der Umsetzung und Bewertung der ausgearbeiteten Maßnahmen wird der Analysefall evaluiert.¹⁴⁶

¹⁴³ Vgl. ebenda, S. 166.

¹⁴⁴ Vgl. Neckel; Knobloch (2005), S. 159-172.

¹⁴⁵ Hippner; Hubrich; Wilde (2011), S. 788.

¹⁴⁶ Vgl. Neckel; Knobloch (2005), S. 159-168.

Zur Veranschaulichung des Analyseprozesses dient die nachfolgende Grafik:

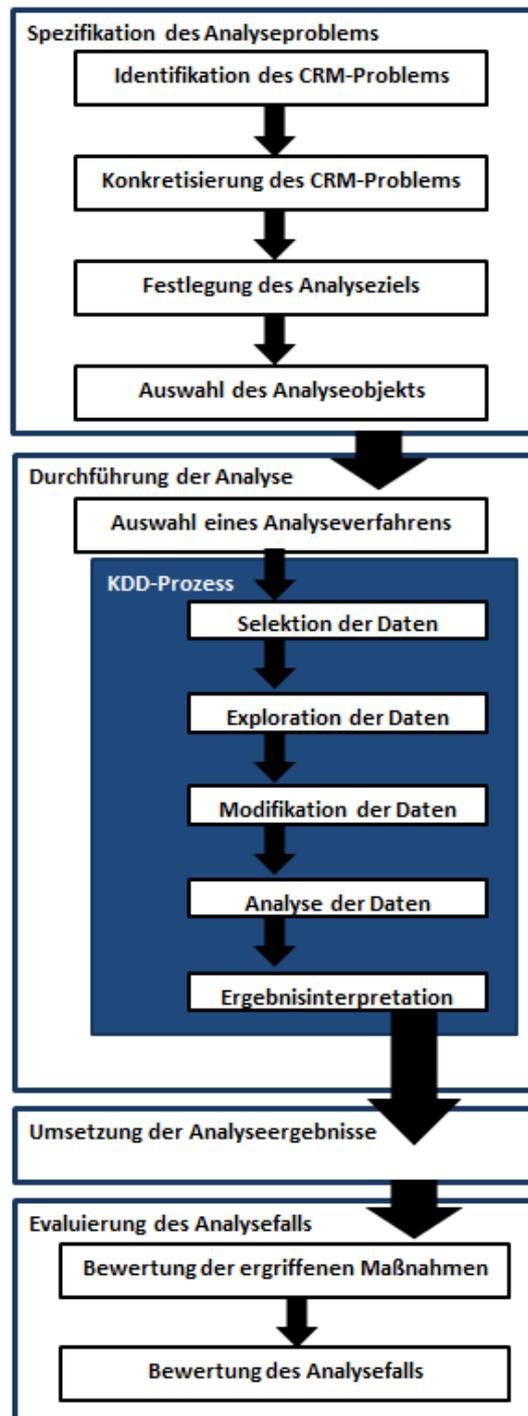


Abbildung 24: Prozess der Datenanalyse¹⁴⁷

¹⁴⁷ In Anlehnung an: Ebenda, S. 160.

3.5 Sicherung und Steigerung Datenqualität

3.5.1 Reaktive Verbesserungsmaßnahmen

Verbesserungsmaßnahmen können allgemein in proaktive und reaktive Maßnahmen unterteilt werden. Reaktive Maßnahmen beschäftigen sich mit bereits erhobenen Daten, deren Fehlerbehebung und Korrektur. Diese Korrektur wird sofort durchgeführt wenn sich Daten ändern, wodurch immer aktuelle Daten zur Verfügung stehen. Ein Beispiel ist die sofortige Korrektur der Adressdaten der Kunden im Falle eines Umzuges. Durch die Verknüpfung von Systemen können Daten abgeglichen und ausgebessert werden. Weisen Daten weitere Zusammenhänge auf, so ist darauf zu achten, dass durch die Änderung nicht Qualitätsprobleme in einem anderen Bereich entstehen.¹⁴⁸

3.5.2 Proaktive Verbesserungsmaßnahmen

Proaktive Maßnahmen beschäftigen sich im Gegensatz zu den reaktiven Maßnahmen mit der Fehlervermeidung, ein grundlegendes Thema ist dabei die Verhinderung redundanter Datenhaltung. Proaktive Maßnahmen helfen Folgekosten durch Mängel in der Datenqualität und den Aufwand für die Korrektur der Daten zu reduzieren. Von Vorteil ist ein kombinierter Einsatz von proaktiven und reaktiven Verbesserungsmaßnahmen, so können bereits bestehende Fehler behoben und zukünftige Fehler vermieden werden.¹⁴⁹

3.5.3 Personelle Maßnahmen

Mitarbeiter sollen ein Verständnis für die Bedeutung der Daten erhalten, es ist notwendig, die Mitarbeiter im korrekten Umgang mit Daten zu schulen. Ebenso ist eine Sensibilisierung auf die Datenqualität sinnvoll. Sie sollen wissen, wie sie selbst Einfluss auf die Qualität der Daten haben und für welche Zwecke die Daten, die von den Mitarbeitern erfasst werden, benötigt werden.¹⁵⁰

Hilfreich ist auch die Optimierung der Kommunikation zwischen Datenerfassern und Datennutzern. Durch Anreize in Form von arbeitsbezogenen Motivatoren oder zusätzlicher Entlohnung kann die Motivation der Mitarbeiter zur Verbesserung der Daten gesteigert werden.¹⁵¹

¹⁴⁸ Vgl. Leußner (2011), S. 137-139.

¹⁴⁹ Vgl. ebenda, S. 139-141.

¹⁵⁰ Vgl. Hildebrand; Gebauer; Hinrichs; Mielke (2011), S. 85.

¹⁵¹ Vgl. Leußner (2011), S. 144-148.

3.5.4 Organisatorische Maßnahmen

Zur Überwachung und Sicherung der Datenqualität sind verantwortliche Personen zu bestimmen, diese erhalten klare Entscheidungsbefugnisse für ihren Bereich. Erforderlich ist auch eine Dokumentation hinsichtlich der Bedeutung der erfassten Daten, dies hilft eine falsche Interpretation der Daten zu verhindern. Auch bei der Planung der Ressourcen ist das Datenqualitätsmanagement von Anfang an miteinzubeziehen. Zur Unterstützung der Mitarbeiter ist es empfehlenswert auch Arbeitsanweisungen zur korrekten Datenerfassung auszuarbeiten.¹⁵²

3.5.5 Prozessbezogene Maßnahmen

Fehlerfreie Prozesse sind die Grundlage für eine hohe Datenqualität. Dies bezieht sich zum einen auf den Prozess der Datenerfassung und -auswertung, zum anderen auf Systemprozess. Vorbeugend soll somit die Datenqualität als Aspekt bei der Systementwicklung miteinbezogen werden. Erkenntnisse, die aus der bisherigen Datennutzung gewonnen werden konnten, sollten genutzt werden um die Schwachstellen der bestehenden Prozesse auszubessern. Durch die Kontrolle der Daten direkt bei der Erfassung kann die Verbreitung von Fehlern kostengünstig und mit wenig Aufwand verhindert werden. Der Erfolg der Maßnahmen kann durch die ständige Überwachung der Datenqualität überprüft werden.¹⁵³

Da auch die Kernprozesse die Qualität der Daten beeinflussen können ist auch eine Anpassung der betroffenen Prozesse in Betracht zu ziehen um eine optimale Datenqualität sicherzustellen.¹⁵⁴

3.5.6 Technologische Maßnahmen

Die Funktionsfähigkeit des IT-Systems trägt ebenfalls zur Datenqualität bei. Das IT-System sollte in der Lage sein auffällige Daten zu markieren, Daten teilweise automatisch zu korrigieren und doppelte Datenhaltung zu erkennen. Der Abgleich der Datentypen und des Formates von Daten aus unterschiedlichen Quellen gehört ebenso zu den Funktionsanforderungen des IT-Systems. Die Oberfläche des Systems und dessen Aufbau sind benutzerfreundlich zu gestalten.¹⁵⁵

¹⁵² Vgl. ebenda, S. 150-153.

¹⁵³ Vgl. ebenda, S. 153-162.

¹⁵⁴ Vgl. Hildebrand; Gebauer; Hinrichs; Mielke (2011), S. 84-85.

¹⁵⁵ Vgl. Leußner (2011), S. 162-172.

4 Integrierte CRM-Systeme

CRM-Systeme dienen zur Unterstützung der Umsetzung der Kundenorientierung. Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit dem Begriff des CRM-Systems, im speziellen mit integrativen CRM-Systemen wie einem Front-Office-System.

4.1 Von der Strategie zum System

Hat ein Unternehmen seine CRM-Strategie definiert kann diese durch die Realisierung eines – CRM-Systems verwirklicht werden, dazu ist jedoch ein Konzept zur Gestaltung des Systems notwendig. Die nachfolgend abgebildete Pyramide stellt eine Basis für die Ausgestaltung eines CRM-Systems dar, die Anpassung der Strategie, der Prozesse, des Systems und der Ressourcen aneinander muss dabei miteinbezogen werden.¹⁵⁶

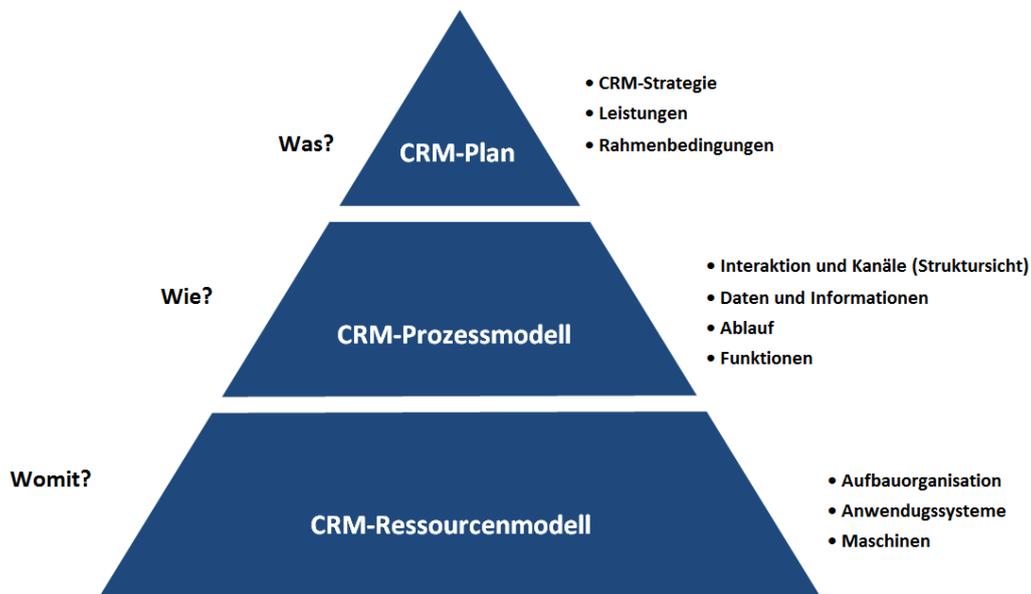


Abbildung 25: CRM-Pyramide¹⁵⁷

4.2 Grundlagen

Ein CRM-System besteht aus Informationssystemen, die zur Verarbeitung der Daten dienen, und Kommunikationssystemen, welche für den Austausch der Daten zwischen Kunden und Lieferanten eingesetzt werden. Integrative CRM-Systeme ermöglichen zusätzlich eine bereichsübergreifende Unterstützung, mehrere Funktionalitäten werden dabei zu einem System verknüpft, wodurch ein zentrales Informationsmanagement ermöglicht wird. Front-Office-Systeme gehören zu den integrativen Systemen und sind speziell auf die Optimierung der

¹⁵⁶ Vgl. Neckel; Knobloch (2005), S. 37-38.

¹⁵⁷ In Anlehnung an: Ebenda, S. 38.

Geschäftsprozesse und die Unterstützung der Mitarbeiter bei der Erfüllung ihrer Aufgaben ausgerichtet. Diese Systeme können, um die Kommunikation mit dem Kunden zu erleichtern, mit Kommunikationssystemen gekoppelt sein.¹⁵⁸

Die meisten Front-Office-Systeme weisen eine modulare Architektur auf, mehrere Module werden dabei zu einer Komponente zusammengefasst. Die einzelnen Module sind häufig für einen bestimmten Bereich des CRM-Prozesses konzipiert. Eine Hauptaufgabe des Front-Office-Systems ist das technische Management der Daten, durch die Zentralisierung der Datenhaltung wird der Zugang zu den Daten vereinfacht und die Aktualität der Daten gesichert.¹⁵⁹

Das Front-Office-System ist jedoch nur ein Teil eines CRM-Systems, alle Bereiche, in die ein CRM-System aufgabenspezifisch eingeteilt werden kann, sind in der folgenden Abbildung zu erkennen:

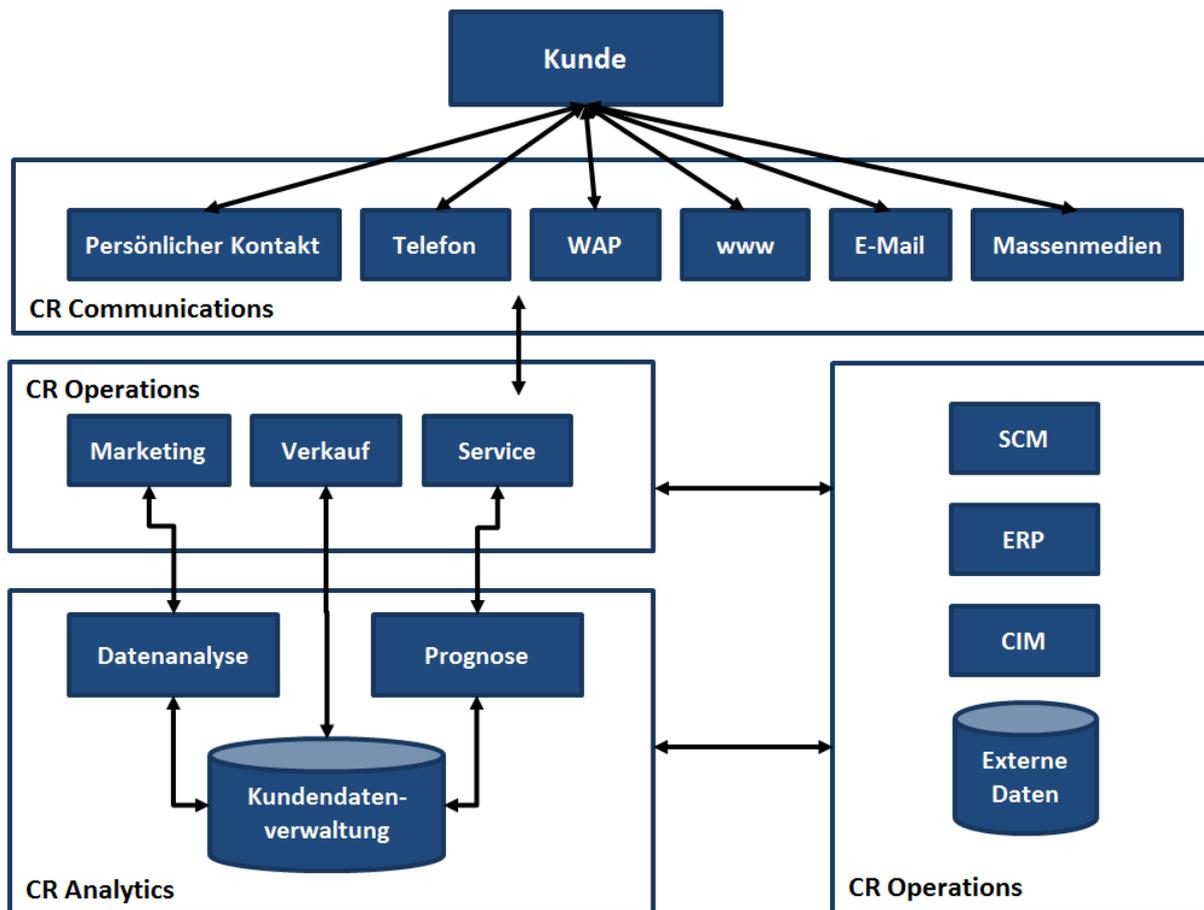


Abbildung 26: Architektur eines CRM-Systems¹⁶⁰

¹⁵⁸ Vgl. Schumacher; Meyer (2004), S. 122-134.

¹⁵⁹ Vgl. ebenda, S. 135-138.

¹⁶⁰ In Anlehnung an: Neckel; Knobloch (2005), S. 45.

4.3 Funktionen

4.3.1 Grundlegende Funktionen

Zur Verwendung eines CRM-Systems ist eine benutzerfreundliche Oberfläche unumgänglich, diese soll von den Administratoren an die Anforderungen der Benutzer angepasst werden können. Durch den Einbau von Workflows kann die Durchgängigkeit der Prozesse sichergestellt werden, teilweise existieren Standard-Workflows welche nur noch an das Unternehmen angepasst werden müssen.¹⁶¹

Eine der wichtigsten Funktionen eines CRM-Systems ist das Kundendatenmanagement. Kundendaten müssen kundenspezifisch zur Verfügung gestellt werden können, die Kundendatensätze müssen immer aktuell gehalten und ergänzt werden. Die zentrale Datenhaltung ist Basis für viele weitere Funktionen des CRM-Systems.¹⁶²

Das Aktivitäten-Management umfasst die Erstellung von Terminen und Aktivitäten, welche zu einer bestimmten Zeit erledigt werden müssen. Durch Schnittstellen mit anderen Systemen können Überschneidungen von Terminen verhindert werden. Eine zusätzliche Alarmfunktion kann die Mitarbeiter erinnern bestimmte Aufgaben zu erledigen. Für international tätige Unternehmen ist die Internationalisierung des CRM-Systems einzubeziehen. Dies betrifft unter anderem Spracheneinstellungen, Währungen und Zeitverschiebungen.¹⁶³

Unterstützend fungiert ein integratives CRM-System auch für die Berichterstattung, Informationen können nach Bedarf komprimiert und ausgearbeitet und Reports erstellt werden. Oftmals sind bereits Standardreports vorhanden, die nur noch an das Unternehmen angepasst werden müssen. Die Messung und Analyse von Kennzahlen ist ebenfalls hilfreich zur Berichterstattung.¹⁶⁴

4.3.2 Marketingspezifische Funktionen

Zu den marketingspezifischen Funktionen zählen unter anderem:¹⁶⁵

- Kampagnenmanagement
- Kundenselektion
- Marketing-Analysen

¹⁶¹ Vgl. Schumacher; Meyer (2004), S. 137-140.

¹⁶² Vgl. ebenda, S. 140-141.

¹⁶³ Vgl. ebenda, S. 141.

¹⁶⁴ Vgl. ebenda, S. 142.

¹⁶⁵ Vgl. Abraham (2005), S. 10.

Durch die Analyse der erfassten Daten wird die Bewertung und Segmentierung der Kunden ermöglicht. Auf dieser Grundlage können Zielgruppen ausfindig gemacht werden. Die Analysen dienen auch als Basis zum Erstellen von Prognosen und zum Ableiten zukünftiger Entwicklungen.¹⁶⁶

Ein Bereich des CRM-Systems ist das Kampagnenmanagement, dieses unterstützt die Planung und Abwicklung von Marketingkampagnen für die Zielmärkte. Auch die Analyse des Erfolgs der in der Kampagne beworbenen Produkte ist Teil der Marketingfunktionen.¹⁶⁷

Die Einteilung der Märkte in Territorien ist hilfreich zur Bewertung der Märkte aus geographischer Sicht und zur Einteilung des Außendienstes.¹⁶⁸

4.3.3 Vertriebspezifische Funktionen

Die vertriebspezifischen Funktionen unterstützen die Planung sämtlicher verkaufsbezogenen Aktivitäten. Sie beinhalten das Interessensmanagement, basierend auf dem Potential des Kunden wird die weitere Vorgehensweise festgelegt, um das Verkaufspotential bestmöglich auszuschöpfen. Die Produktkonfiguration stellt die passenden Produkte zur Erfüllung des Kundenbedarfs zusammen. Weitere wichtige vertriebsbezogene Funktionen eines CRM-Systems sind das Angebotsmanagement, dies beinhaltet die kundenbezogene Angebotserstellung und die Preiskalkulation, die Registrierung der Bestellung sobald diese eingegangen ist und die Auftragsabwicklung.¹⁶⁹

4.3.4 Servicespezifische Funktionen

Die Servicefunktionen beziehen sich vor allem auf die Zeit nach dem Produktkauf. Sie beinhalten die Annahme und Bearbeitung von Beschwerden, stellen Informationen für den Kundendienst und das Qualitätsmanagement bereit und beinhalten auch Informationen zu den Service-Level-Agreements, was vor allem im B-to-B-Bereich ein bedeutender Aspekt ist.¹⁷⁰

4.4 Produkte

Der Funktion der Front-Office-Systeme wurde bereits im vorigen Kapitel erläutert. Weitere Bestandteile eines integrativen CRM-Systems können Internetportale, Call-Center-Systeme und Customer-Interaction-Systeme sein.

¹⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 143.

¹⁶⁷ Vgl. Abraham (2005), S. 11.

¹⁶⁸ Vgl. Schumacher; Meyer (2004), S. 145.

¹⁶⁹ Vgl. ebenda, S. 145-148.

¹⁷⁰ Vgl. ebenda, S. 148-151.

Internet Portale ermöglichen es dem Kunden, sich selbst über die angebotenen Produkte und deren Preise zu informieren. Die Unternehmen ziehen daraus den Vorteil auf einfache Weise Informationen über den Kunden zu erhalten.¹⁷¹

Call-Center-Systeme unterstützen das direkte Gespräch mit dem Kunden über das Telefon. Die Funktionen eines Call-Center Systems beinhalten meist eine Eingabemöglichkeit für den Kunden um zur richtigen Stelle weitergeleitet zu werden, die automatische Generierung einer Antwort auf Kundenfragen sowie die automatische Aufnahme von Kundenbestellungen.¹⁷²

Customer-Interaction-Systeme sind den Call-Center-Systemen ähnlich aber auf Multi-Channel-Management ausgerichtet, es werden hier sämtliche Kommunikationsmedien miteinbezogen.¹⁷³

4.5 Auswahl von CRM-Systemen

Ein CRM-System muss meist unternehmensspezifisch ausgerichtet sein, es werden jedoch auch Standardsoftwarelösungen angeboten. Sowohl Standardlösungen als auch individuelle Lösungen bringen Vor- und Nachteile mit sich.

4.5.1 Auswahl einer Standardlösung

Es existieren bereits unzählige Anbieter für CRM-Systeme. Diese Systeme können bereits einen Großteil der für ein Unternehmen notwendigen Funktionen beinhalten, allerdings ist dabei nicht jede Softwarelösung für jedes Unternehmen geeignet.¹⁷⁴

Standardlösungen bringen in vielen Fällen geringere Kosten als individuelle Lösungen mit sich und die auch Dauer der Implementierung ist kürzer. Standardlösungen sind oft schon in die Realität umgesetzt und getestet worden, wodurch die Funktionsfähigkeit belegt wurde und das Risiko des Auftretens von Fehlern in der Software minimiert wird. Individuelle Lösungen können aufgrund der fehlenden Prüfung der Funktionstüchtigkeit in der Realität dagegen des Öfteren Fehler während des Gebrauchs aufweisen. Die Erfahrung und längerfristige Unterstützung der Softwareentwickler können für das Unternehmen zusätzlich Vorteile darstellen. Eine Schulung der Mitarbeiter im Umgang mit dem CRM-System ist bei Erwerb einer Standardsoftwarelösung ebenfalls inkludiert.¹⁷⁵

Durch einen Evaluationsprozess kann der geeignetste Anbieter eines Konzeptes zur Umsetzung des CRM-Systems ausgewählt werden. Dabei werden die Kandidaten anhand der Erfül-

¹⁷¹ Vgl. ebenda, S. 151.

¹⁷² Vgl. ebenda, S. 162-165.

¹⁷³ Vgl. ebenda, S. 173.

¹⁷⁴ Vgl. ebenda, S. 285-286.

¹⁷⁵ Vgl. Koßmann (2005), S. 40.

lung bestimmter Kriterien Schritt für Schritt reduziert, eine Nutzwertanalyse ermöglicht die Reihung der übrig gebliebenen Anbieter.¹⁷⁶

Die Wahl einer Standardlösung bringt nicht nur Vorteile mit sich, oft herrscht großer Anpassungsbedarf der Software an die Anforderungen und Bedürfnisse des Unternehmens, welcher auch sehr hohe Kosten mit sich bringen kann. In diesem Fall wäre es sinnvoller sich von vornherein für eine individuelle Lösung zu entscheiden. Aufgrund der technischen Komplexität ist bei notwendigen Änderungen im System meist das Hinzuziehen des Softwareanbieters erforderlich, wodurch wiederum eine Abhängigkeit vom Anbieter entsteht.¹⁷⁷

Standard Software ist mit den meisten Betriebssystemen, Datenbanken und Programmiersprachen kompatibel. Um die optimale Software für das Unternehmen auszuwählen ist zu untersuchen, welche angebotene Lösung die Anforderungen des Unternehmens am besten umsetzen kann. Die Bewertung der Softwarelösungen kann durch Methoden wie dem Scoring-Modell unterstützt werden. Dabei werden Kriterien wie die Funktionalität des Produktes, die Integrierbarkeit in das Unternehmen und der Umfang der Leistungen und Services miteinbezogen.¹⁷⁸

4.5.2 Entwicklung einer Individuallösung

Ist keine passende Standardlösung am Markt oder wäre der Aufwand für die Anpassung an die Anforderungen des Unternehmens zu groß, so ist die Entwicklung eines individuellen Systems erforderlich. Dabei wird zur Strukturierung des Systems häufig auf ein Phasenkonzept zurückgegriffen. Erforderlich zur Anwendung dieses Konzeptes ist eine eindeutige Definition des Problems und der Aufgabenstellung. Hilfreich ist die Entwicklung eines Prototyps, welcher auf Basis der Mitarbeiteranforderungen weiterentwickelt wird.¹⁷⁹

Das Phasenkonzept besteht im Grunde aus fünf Schritten. Im ersten Schritt, der Planungsphase, werden die Ziele und die Anforderungen an die Funktionen ausgearbeitet. Zusätzlich ist auch eine Machbarkeitsanalyse sinnvoll. Nach der Planung folgt die Analyse und Definition der Anforderungen und die Erstellung eines Pflichtenheftes. Die Interessen aller betroffenen Abteilungen sind dabei so gut wie möglich zu berücksichtigen. Das Pflichtenheft dient als Grundlage für die Designphase, in welcher das System strukturiert und in Teilsysteme zerlegt wird, was wiederum die Grundlage für die technische Umsetzung darstellt. In der darauffolgenden Implementierungsphase wird das System auf die korrekte Ausführung hin getestet.

¹⁷⁶ Vgl. Schulze (2002), S. 192.

¹⁷⁷ Vgl. Koßmann (2005), S. 40.

¹⁷⁸ Vgl. Schumacher; Meyer (2004), S. 287-290.

¹⁷⁹ Vgl. ebenda, S. 292.

Die letzte Phase ist die Einführungsphase, durch einen Vergleich mit den Spezifikationen im Pflichtenheft wird überprüft, ob das System sämtliche Anforderungen erfüllt. Ist dies der Fall, so folgen die Abnahme des Systems und die Schulung der Mitarbeiter.¹⁸⁰

Es ist in den meisten Fällen schwierig, wirklich alle Anforderungen an das System im Vorhinein festzulegen und in das Pflichtenheft mitaufzunehmen. Um zu späte Erkenntnisse, welche in die Umsetzung nicht mehr mit einbezogen werden können, zu vermeiden, ist der Ansatz des Prototyping hilfreich. Dieses Konzept basiert auf der frühzeitigen Bereitstellung eines Prototyp-Systems, welches vorerst auch nur aus einem Teilsystem bestehen kann. Dieser Prototyp wird mit der Zeit weiterentwickelt, sämtliche Wünsche der Anwender können auf diese Weise im Nachhinein noch berücksichtigt werden. Das Prototyping ist in der Regel im zweiten oder dritten Schritt des Phasenkonzeptes angesiedelt.¹⁸¹

Bei der Entwicklung einer Individualsoftware entsteht zwar keine Abhängigkeit von einem Softwareanbieter, jedoch besteht die Abhängigkeit vom unternehmenseigenen Personal, was ebenfalls zu einem Risiko führen kann. Dieser Punkt sollte in die Entscheidung für oder gegen eine Individuallösung miteinbezogen werden.¹⁸²

¹⁸⁰ Vgl. ebenda, S. 292-294.

¹⁸¹ Vgl. ebenda, S. 294-295.

¹⁸² Vgl. Arens (2004), S. 152.

5 Über die Zellstoff Pöls AG

5.1 Allgemeines

Die Zellstoff Pöls AG zählt mit einer Produktionsmenge von rund 400.000 Tonnen Zellstoff pro Jahr in Mittel- und Osteuropa zu einem der größten Produzenten von ECF, elementarchlorfreigebleichtem Langfasersulfatzellstoff. Der Firmensitz liegt bereits seit dem Jahr 1700 in Pöls in der Steiermark. Das Unternehmen ist ständig bestrebt die wichtigsten Aspekte der Unternehmenspolitik Nachhaltigkeit, Qualität und Umweltschutz zu optimieren und ist dahingehend nach ISO 9001 (Qualitätsmanagement), ISO 14001 (Umweltmanagement) und OHSAS 18001 (Arbeitsicherheit und Arbeitsschutzmanagement) zertifiziert. Die Zellstoff Pöls AG beschäftigt mehr als 350 Mitarbeiter und zusätzlich werden Lehrlinge in fünf Lehrberufen ausgebildet.¹⁸³

5.2 Geschichte

Bereits im frühen 17. Jahrhundert gab es erstmals Produktion von Papier in Österreich, im Jahr 1700 wurde in der Nähe von Pöls eine Papierfabrik erbaut. Diese „Reifensteiner Papiermühle“ stellt den Ursprung der heutigen Zellstoff Pöls AG dar. Ab dem Jahr 1905 wurde in dem Unternehmen Zellstoff produziert, nur fünf Jahre später wurde dann auch eine Papiermaschine erbaut. In den 1920iger Jahren übernimmt Luigi Burgo die Fabrik, bis in den 80er Jahren Frantschach der neue Eigentümer wird. Dazwischen startete 1961 die Produktion von gebleichtem Zellstoff, 20 Jahre später, genauer gesagt im Jahr 1984, wurde von Sulfit- auf Sulfattechnologie umgestellt was eine Investition von 180 Millionen Euro forderte.¹⁸⁴

Bis zum Jahr 2000 fanden weitere beachtliche technologische Entwicklungen statt, in diesem Jahr wurde Burgo als Eigentümer von der Heinzl Group abgelöst. Heute zählt die Zellstoff Pöls AG zu den umweltfreundlichsten und modernsten Zellstoffproduzenten der Welt.¹⁸⁵

5.3 Produkte

5.3.1 ORION-Zellstoff

Etwa 400.000 Tonnen Langfaser-Sulfatzellstoff werden unter dem Namen ORION-Zellstoff pro Jahr in Pöls produziert. Dieser Zellstoff zeichnet sich durch seine vielfältige Einsetzbarkeit aus, Abnehmer sind unter anderem Produzenten von Hygieneartikeln, Kopierpapier, Verpa-

¹⁸³ Vgl. <http://www.zellstoff-poels.at/ueber-uns/zellstoff-poels-ag>

¹⁸⁴ Vgl. <http://www.zellstoff-poels.at/ueber-uns/geschichte>

¹⁸⁵ Vgl. ebenda.

ckungen, Etiketten und Spezialpapier. Die Hauptmärkte für den Zellstoff liegen in Europa, es wird aber auch eine beachtliche Menge in Übersee Länder verschifft. ORION- Zellstoff wird in den beiden Varianten ORION-Bogen und ORION-Flocke produziert. Die Qualität wird anhand der Festigkeit, der Mahlresistenz, der Steifigkeit sowie der Porosität festgelegt.¹⁸⁶



Abbildung 27: ORION-Zellstoff Flocke¹⁸⁷

5.3.2 Starkraft

Neben dem Zellstoff produziert die Zellstoff Pöls AG derzeit auch 14.000 Tonnen Papier pro Jahr. Dieses Papier wird unter dem Markennamen „Starkraft“ verkauft und hauptsächlich aus dem selbst produzierten Zellstoff hergestellt. Um alle Kundenanforderungen zu erfüllen ist das Papier in vielen verschiedenen Varianten erhältlich. Die Absatzmärkte liegen, wie auch im Zellstoffbereich, hauptsächlich in Europa, verwendet wird das Starkraft-Papier vor allem als Verpackungsmaterial sowie zur Produktion von Shoppertaschen und Klebebändern. Ab 2013 wird durch die Investition von 115 Millionen Euro in den Bau einer neuen Papiermaschine die Produktionskapazität von 14.000 Tonnen pro Jahr auf voraussichtlich 80.000 Tonnen pro Jahr erhöht.¹⁸⁸

¹⁸⁶ Vgl. Heinzl Holding GmbH, Geschäftsbericht 2010, S. 9-11.

¹⁸⁷ <http://www.zellstoff-poels.at/produkte/orion-zellstoff>.

¹⁸⁸ Vgl. <http://www.zellstoff-poels.at/produkte/starkraft-papier>.

5.4 Produktionsprozess

5.4.1 Zellstoff

Im folgenden Kapitel werden die wichtigsten Produktionsschritte des Herstellungsprozesses von Zellstoff erläutert. Hauptbestandteil des Zellstoffes ist Holz, wie in der folgenden Grafik zu erkennen muss dieses zuerst entrindet und zerkleinert werden bevor es für die eigentliche Zellstoffproduktion zwischengelagert wird. Verwendet wird vor allem Kiefern- und Fichtenholz, welches durch qualitative Mängeln nicht geeignet für Tischlereien etc. ist.¹⁸⁹

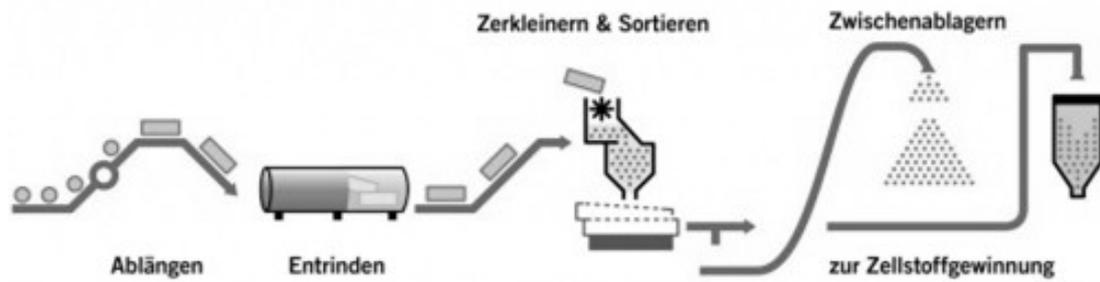


Abbildung 28: Prozessschritte der Holzaufbereitung¹⁹⁰

Der ORION-Zellstoff wird durch den so genannten Sulfat-Prozess hergestellt, durch die Wiedergewinnung der eingesetzten Chemikalien entsteht, wie in der folgenden Abbildung dargestellt, ein geschlossener Prozesskreislauf.¹⁹¹

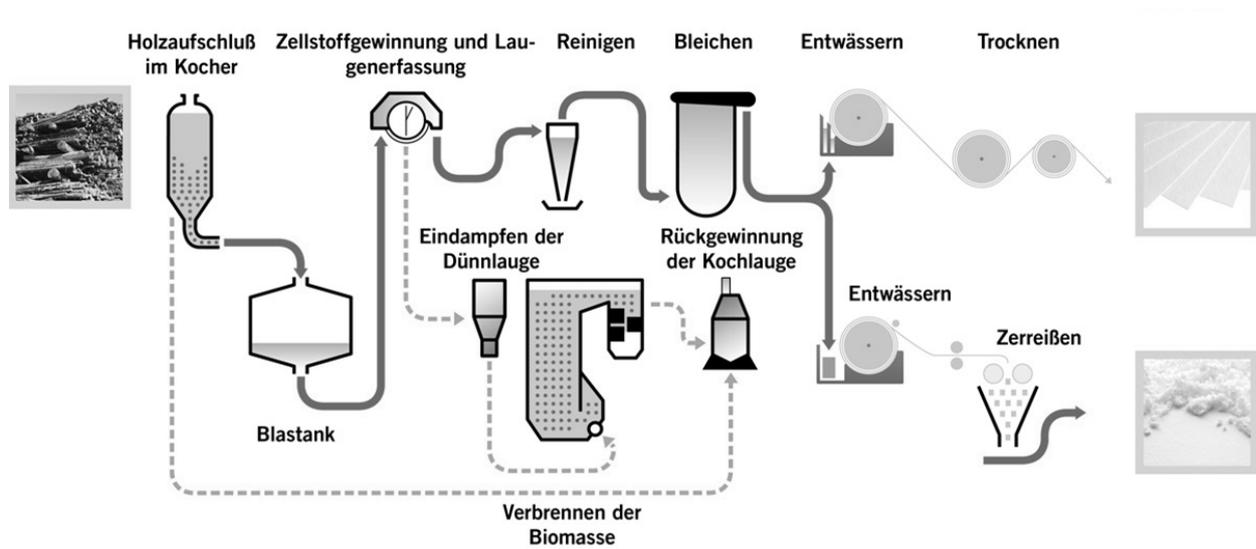


Abbildung 29: Prozessschritte der Zellstoffproduktion¹⁹²

¹⁸⁹ Vgl. <http://www.zellstoff-poels.at/produkte/production>.

¹⁹⁰ Ebenda.

¹⁹¹ Vgl. ebenda.

¹⁹² Ebenda.

Das zerkleinerte Holz wird nach der Zwischenlagerung in einem speziellen Behälter mit Alkali imprägniert und daraufhin in einem anderen Behälter gekocht. Durch die Beigabe von Chemikalien wie Natronlauge wird das Lignin, welches die Holzfasern verbindet, aus den Hackschnitzeln gelöst und übrig bleiben die für die Zellstoffproduktion notwendigen feinen Holzfasern.¹⁹³

Um die Qualität zu sichern werden die gewonnenen Fasern gründlich gewaschen und in den ersten Schritten des darauffolgenden fünfstufigen Bleichvorgang wird das restliche Lignin entfernt sowie der Weißgrad der Fasern deutlich erhöht, seine endgültige Weiße erhält der Zellstoff aber erst durch das Bleichen mit Wasserstoffperoxid bzw. Chlordioxid.¹⁹⁴

Nach der Entwässerung wird der Zellstoff getrocknet, der Trockenvorgang geht entweder am Bahn- oder am Flockentrockner vor sich wodurch Zellstoff in Bogen- bzw. Flockenformat produziert werden kann.¹⁹⁵

Für den vollständigen Prozesskreislauf sind zur Wiederaufbereitung von Chemikalien auch Rückgewinnungseinrichtungen notwendig. Die durch das Kochen der Hackschnitzeln erhaltene ligninhaltige Lauge wird eingedickt und verbrannt, dadurch entsteht Energie mit welcher Dampf und in weiterer Folge elektrische Energie erzeugt wird. Aufgrund dieses Prozesses ist es der Zellstoff Pöls AG möglich die gesamte Produktion durch selbst erzeugte Energie zu betreiben, darüber hinaus wird auch noch eine beachtliche Menge an Ökostrom in das lokale Stromnetz eingespeist. Aus der beim Verbrennungsprozess entstehenden Schmelze werden wiederum die für den Herstellungsprozess benötigten Chemikalien gewonnen, dieser Prozess wird als Kaustifizierungsprozess bezeichnet.¹⁹⁶

5.4.2 Papier

Die 14.000 Tonnen Papier pro Jahr werden zurzeit auf einer kleinen, traditionellen Papiermaschine mit einer Produktionsbreite von 2,16 Meter und einer Produktionsgeschwindigkeit von etwa 380 m/min hergestellt, die Papierrollen werden zum größten Teil kundenauftragsbezogen gefertigt. Zur Produktion wird zum Teil der noch flüssige, selbst hergestellte Zellstoff verwendet, um unterschiedliche Qualitäten zu erreichen wird aber auch ein Teil Kurzfaserezellstoff beigefügt. Durch die Ausstattung mit einem speziellen Zylinder und einer Walze wird die Produktion von geripptem und geglättetem Papier ermöglicht. Direkt in der Papierma-

¹⁹³ Vgl. ebenda.

¹⁹⁴ Vgl. ebenda.

¹⁹⁵ Vgl. ebenda.

¹⁹⁶ Vgl. ebenda.

schine wird das Papier entwässert, gepresst und getrocknet bevor es vor der Verpackung in die vom Kunden geforderte Breite zugeschnitten wird.¹⁹⁷

In der folgenden Grafik ist der Prozess der Papierproduktion skizziert:

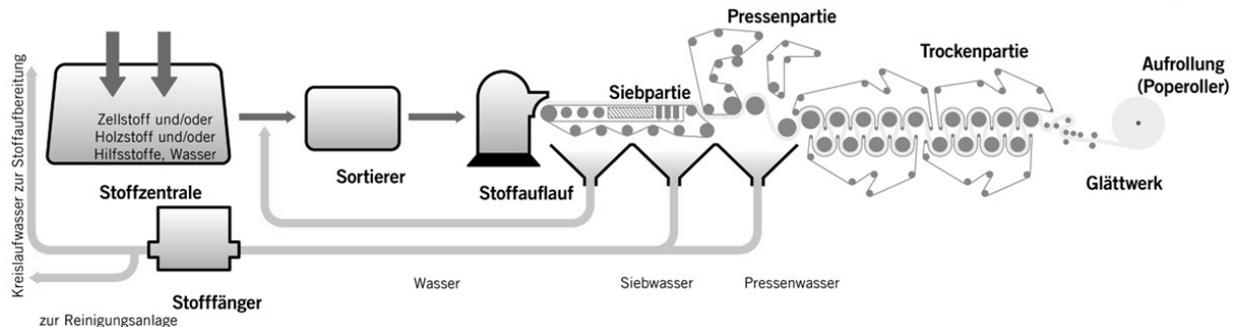


Abbildung 30: Prozessschritte der Papierproduktion¹⁹⁸

5.4.3 Terpentin und Tallöl

Terpentin und Tallöl fallen als Nebenprodukte beim Produktionsprozess des Zellstoffes an und werden danach weiterverkauft.

5.5 Umweltschutz

Das Umweltbewusstsein der Zellstoff Pöls AG beginnt bereits beim Holzeinkauf, welcher durch die Papierholz Austria AG übernommen wurde. Das verarbeitete Holz, im Jahr sind dies etwa 2 Millionen Festmeter, stammt ausschließlich aus nachhaltiger Forstwirtschaft wodurch ein erheblicher Beitrag zur Schonung der Wälder geleistet wird, bestätigt wird dies durch die Zertifizierung nach PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes) bzw. FSC (Forest Stewardship Council).¹⁹⁹

Sämtliche Produkte zeichnen sich durch vollständige Wiederverwertbarkeit sowie 100%ige Kompostierbarkeit aus.²⁰⁰

Durch die Verbrennung der im Produktionsprozess anfallenden Schwarzlauge wird Ökostrom in das Stromnetz eingespeist, Zielsetzung ist die Einspeisung einer Menge von 115 GWh pro Jahr, das entspricht umgerechnet einer Energieversorgung von 15.000 Haushalten, zusätzlich ist das Unternehmen energetisch gesehen autark. Außerdem ist die Verbrennung der Schwarzlauge nahezu CO₂ neutral was im Endeffekt eine Reduktion der Treibhausgase bewirkt.²⁰¹

¹⁹⁷ Vgl. ebenda.

¹⁹⁸ Ebenda.

¹⁹⁹ Vgl. ebenda.

²⁰⁰ Vgl. Zellstoff Pöls AG /Nachhaltig-Ökologisch-Innovativ, S. 8-9.

²⁰¹ Vgl. ebenda, S. 18-19.

Durch Klär- und Reinigungsanlagen wird auch die Qualität des Abwassers sichergestellt. Dies ist notwendig, da das Abwasser zurück in den Pölsbach geleitet wird. Im Vergleich erbringt die Abwasseranlage für eine Stadt mit 200.000 Bewohnern dieselbe Leistung. Wie beim Wasser wird durch die Emission von Schadstoffen in die Luft durch Abluftreinigungssysteme auf ein Minimum reduziert. Diese Aspekte sind, sowie auch die Minimierung des Lärms, für die Lebensqualität der angrenzenden Bewohner von hoher Bedeutung.²⁰²

Einen Überblick der aus Holz gewonnenen Wertschöpfung zeigt die folgende Grafik:

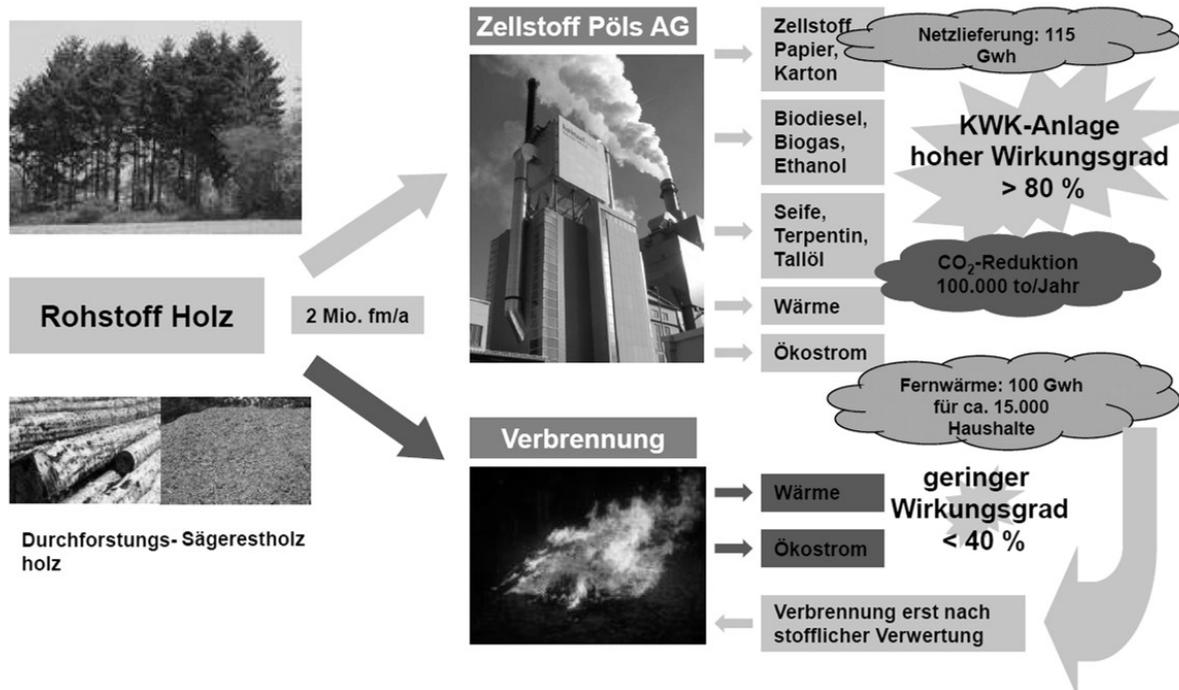


Abbildung 31: Kreislauf der Wertschöpfung²⁰³

5.6 Die Heinzl Group

Seit dem Jahr 2000 ist die Heinzl Group Eigentümer der Zellstoff Pöls AG. Neben dem Werk in Pöls ist die Heinzl Group auch Eigentümer folgender Unternehmen:²⁰⁴

- AS Estonian Cell: Ein Zellstoffproduzent in Estland, die Produktionsmenge beträgt ca. 140.000 Tonnen pro Jahr.
- Wilfried Heinzl AG: Eine weltweit tätige Handelsagentur im Bereich Papier und Zellstoff mit Sitz in Wien und 24 weiteren weltweiten Niederlassungen.
- Europapier AG: Die Europapier AG, ein Großhändler im Papierbereich, hat ebenfalls ihren Sitz in Wien, 12 Tochtergesellschaften befinden sich im Osten Europas.

²⁰² Vgl. ebenda, S. 18-19.

²⁰³ <http://www.zellstoff-poels.at/umwelt/forstwirtschaft>

²⁰⁴ <http://www.heinzl.com/produkte/zellstoff-papier-produktion>

Im Jahr 2011 konnte die Heinzl Group einen Jahresüberschuss von 50 Millionen Euro erwirtschaften, die Zellstoff Pöls AG war daran mit einem Umsatz von 227 Millionen Euro beteiligt. Insgesamt sind knapp 1300 Mitarbeiter für die Heinzl Group beschäftigt.²⁰⁵

5.7 Problemstellung und Zielsetzung

Die Zellstoff Pöls AG produziert im Jahr rund 400.000 Tonnen Zellstoff, zusätzlich soll die Kapazität der Papierproduktion durch den Bau einer neuen Papiermaschine von 14.000 Tonnen pro Jahr auf rund 80.000 Tonnen pro Jahr erhöht werden. Diese Mengen müssen täglich per LKW, Eisenbahn oder Schiff zum Kunden geliefert werden, die Transportplanung wird dabei vollständig von der Versandabteilung des Unternehmens durchgeführt.

Die Zellstoff Pöls AG beliefert Kunden weltweit, der Hauptmarkt liegt jedoch in Europa. Um den wachsenden Anforderungen und den Terminwünschen der Kunden bei gleichzeitig steigender Produktionsmenge gerecht werden zu können sind frühzeitige Informationen unbedingt notwendig. Derzeit ist im Unternehmen kein System vorhanden durch welches alle Informationen über den Kunden zentral bereitgestellt werden. Der einfache und zentrale Zugriff auf aktuelle Kundeninformationen wird jedoch von sämtlichen Abteilungen benötigt um effektives und effizientes Arbeiten sowie einen durchgängigen Informationsfluss zu ermöglichen.

Viele Daten werden nach wie vor von einzelnen Personen bzw. Abteilungen in einer Vielzahl von Dateien dezentral festgehalten, um an benötigte Informationen zu gelangen ist somit ein ständiges Nachfragen zwischen den jeweiligen Personen und Abteilungen notwendig. Die Einführung eines CRM-Systems soll es ermöglichen einen „gläsernen Kunden“ zu schaffen, was bedeutet, dass Kundeninformationen jeglicher Art auf einfache Weise verfügbar gemacht werden.

Durch die zentrale Datenhaltung wird der Informationsfluss optimiert und eine Abhängigkeit von anderen hinsichtlich der Weitergabe von Informationen vermieden. Diesbezüglich müssen auch die unterschiedlichen Zugriffsmöglichkeiten der Benutzer beachtet werden, da Benutzer verschiedener Abteilungen auch unterschiedlichen Informationsbedarf haben bzw. nur einen eingeschränkten Zugriff auf die Daten benötigen.

Die steigende Produktionsmenge macht es auch unumgänglich Kunden fortan zu kategorisieren und zu priorisieren und so für jeden Kunden, abhängig von seinen Anforderungen und der Wichtigkeit für das Unternehmen, eine Lieferstrategie festzulegen. Die Aufträge bedeu-

²⁰⁵ Vgl. Heinzl Holding GmbH, Geschäftsbericht 2011.

tender Kunden sind demnach als erste zu bearbeiten, vor allem im Falle eines Lieferengpases bzw. fehlender Transportkapazitäten.

Durch die entstehende Transparenz in Bezug auf die Kundeninformationen wird eine Optimierung des Servicelevels der Logistik sowie auch des Vertriebs bewirkt. Kunden können fortan kategorisiert und priorisiert werden was die Festlegung einer optimalen kundenspezifischen Lieferstrategie ermöglicht. Die Lieferstrategie bezieht sich vor allem auf die Bestimmung des Lieferservicelevels und die Wahl der Transportwege bzw. der Transportmittel.

Ein weiterer Effekt ist die Erleichterung der Dispositionsplanung, da die Logistik direkten Zugriff auf die Bestellinformationen hat und nichtmehr von einer Drittperson abhängig ist bzw. wichtige Informationen nichtmehr zeitverzögert erhalten werden.

Um die negativen Einflüsse auf den Distributionslogistikprozess, welche allesamt durch die Einführung eines CRM-Systems beseitigt werden können, übersichtlich darzustellen, ist nachfolgend ein Ishikawa-Diagramm abgebildet:

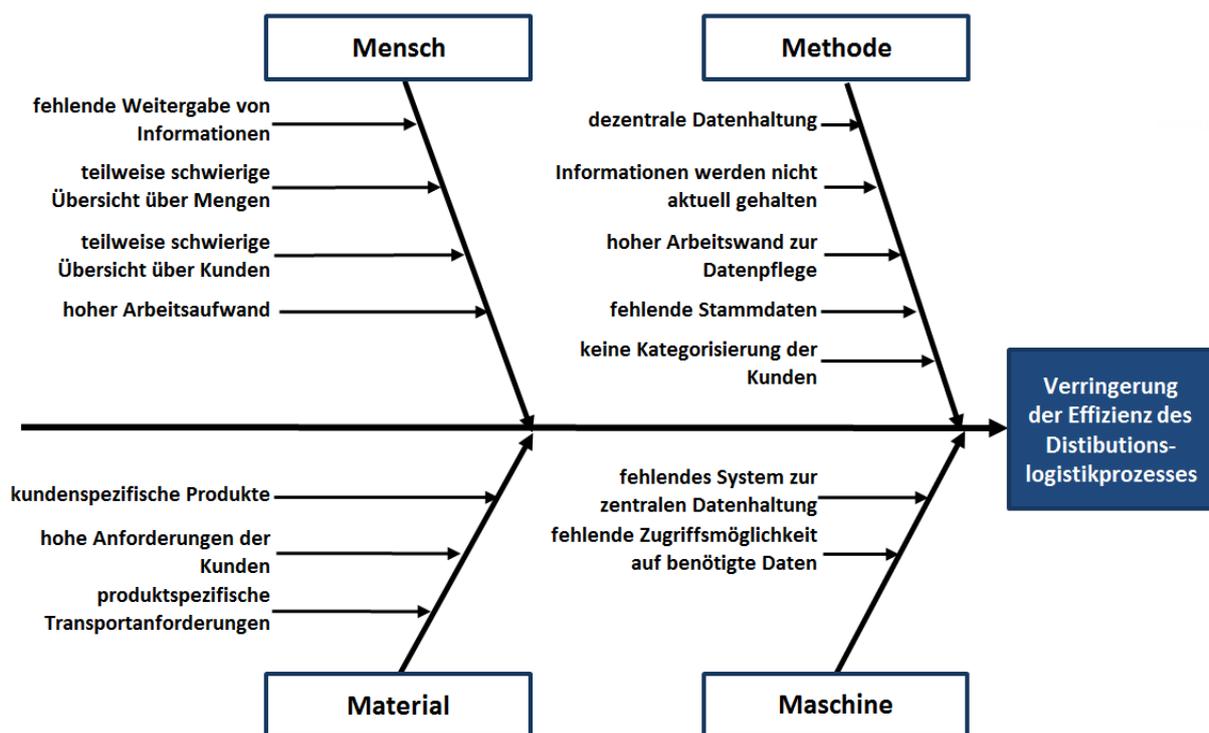


Abbildung 32: Ishikawa-Diagramm - negative Prozesseinflüsse

5.8 Charakteristika der Papier- und Zellstoffindustrie

Wie jede Branche weist auch die Papier- und Zellstoffindustrie Besonderheiten auf, welche bei der Umsetzung eines CRM-Systems berücksichtigt werden müssen.

Die Zellstoff Pöls AG beliefert Kunden im Papier- wie auch im Zellstoffbereich weltweit, der Hauptmarkt liegt jedoch in Europa. Die Kunden sind durchgehend Unternehmen, welche die Produkte der Zellstoff Pöls AG weiterverarbeiten, somit läuft der Verkauf rein im B-to-B-Bereich ab.

Charakteristisch für den Zellstoffbereich ist die relativ kleine Anzahl an Abnehmern, derzeit beliefert die Zellstoff Pöls AG rund 200 Kunden. Diese Anzahl ist nicht vergleichbar mit der teilweise im Millionenbereich liegenden Kundenanzahl im B-to-C-Bereich was sich auch in den Anforderungen an das CRM-System widerspiegelt. Während im B-to-C-Bereich häufig nicht auf die Person selbst eingegangen werden kann wird im Zell- und auch Papierbereich jeder Kunde einzeln behandelt. Jedoch ist auch hier eine Kategorisierung der Kunden notwendig, somit kann sichergestellt werden, dass jeder Kunde, vor allem beim Auftreten von Engpässen, mit dem Servicelevel beliefert wird der dem Kunden auch zusteht.

Die Kunden im Zellstoffbereich nehmen meist große Mengen ab, die Anforderungen an die Belieferung sind jedoch von Kunde zu Kunde unterschiedlich. Dennoch zeichnet sich die Belieferung und von Zellstoffkunden mit relativ hoher Flexibilität bezüglich der Liefertermine und der Art der Transportmittel aus. Zellstoff ist ein Rohstoffprodukt, dadurch sind auch die geforderten Schutzmaßnahmen vor Beschädigungen während des Transportes und der Lagerung gering. Durch die relativ geringe Wertschöpfung die beim Verkauf von Rohstoffprodukten generiert wird ist auch das Frachtkostenbudget in diesem Bereich stark limitiert.

Zellstoff wird in zwei Formen verkauft, zum einen gepresst in Blattform, zum anderen in Flockenform. Die Qualitäten des Zellstoffs verändern sich laufend durch Schwankungen der Art und Qualität des verarbeiteten Holzes und des Produktionsprozesses.

Papier wird im Gegensatz zum Zellstoff kundenauftragsbezogen produziert. Die Kunden im Papierbereich bestellen meist kleinere Mengen somit können LKWs häufig nur teilbeladen werden was die Transportmittelbeschaffung erschwert. Auch die Anforderungen der Kunden sind meist höher als im Zellstoffbereich, viele Kunden geben genaue Entladezeiten vor, teilweise ist auch eine spezielle Ausstattung der Transportmittel notwendig um die Ware beim Kunden entladen zu können. Die Papierrollen sind sensibler gegenüber Beschädigungen als der in Ballen gepresste Zellstoff und müssen während des Transportes und der Lagerung gegen Nässe und Schäden geschützt werden.

Das geplante CRM-System soll im Unternehmen bereichsübergreifend eingeführt werden, somit müssen die Funktionen des Systems die Anforderungen des Papier- und auch des Zellstoffbereichs vereinen.

6 Analyse des Distributionslogistikprozesses

Im folgenden Kapitel wird der Distributionslogistikprozess der Zellstoff Pöls AG dargestellt und im Detail beschrieben.

6.1 Prozessübersicht

Die nachfolgende Graphik zeigt eine Übersicht über den Distributionslogistikprozess und die fünf zugehörigen Teilprozesse. Der erste Schritt ist die Erfassung aller Kundenanforderungen bezüglich der Distribution, dabei werden sämtliche Einflüsse festgehalten, die Anliefermodelle entwickelt sowie eine, auf der Marketingentscheidung basierende, Distributionsstruktur ausgewählt. Geht ein Kundenauftrag ein so folgt die Transportmittelbeschaffung, dabei wird der Transport entweder einem Standardfrächter übergeben oder online vermarktet. Auf Basis der Kundenaufträge folgen die Disposition und die Durchführung der Transporte seitens der Frächter. Der vierte Teilprozess beschäftigt sich mit der Kostenkontrolle, notwendig ist abschließend auch die Dokumentation und Verwaltung, dies bezieht die Fakturierung und Erstellung aller notwendigen Transportdokumente mit ein. Die nachfolgend abgebildeten Prozessmodelle sind angelehnt an die Prozessdokumentation der Zellstoff Pöls AG.

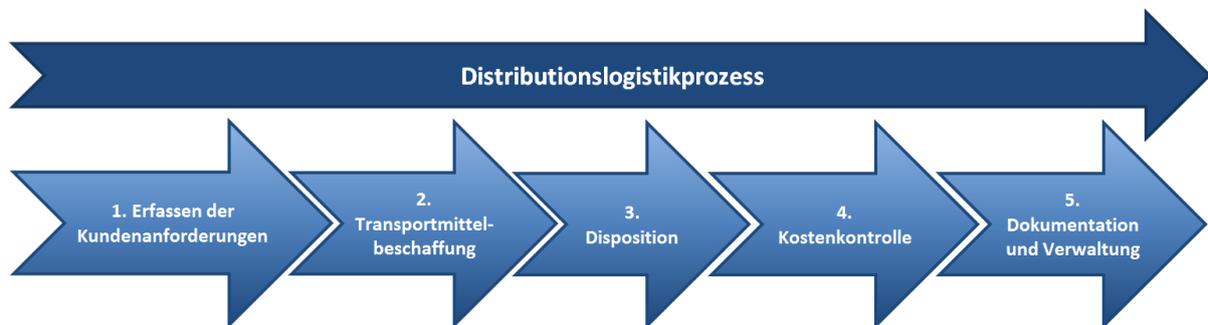


Abbildung 33: Übersicht Distributionsprozess

6.2 Teilprozess Kundenanforderungen erfassen

Kommt ein Vertrag mit einem Neukunden zustande, so ist es für die Logistik der erste Schritt sämtliche Einflüsse zu erfassen, welche auf dem Weg zum Kunden auf den Transport wirken können. Zu beachten sind dabei unter anderem klimatische Bedingungen sowie Restriktionen direkt auf der Route und am Gelände des Kunden.

Die nachfolgend abgebildete Graphik gibt einen Überblick über den Teilprozess des Erfassens der Kundenanforderungen:

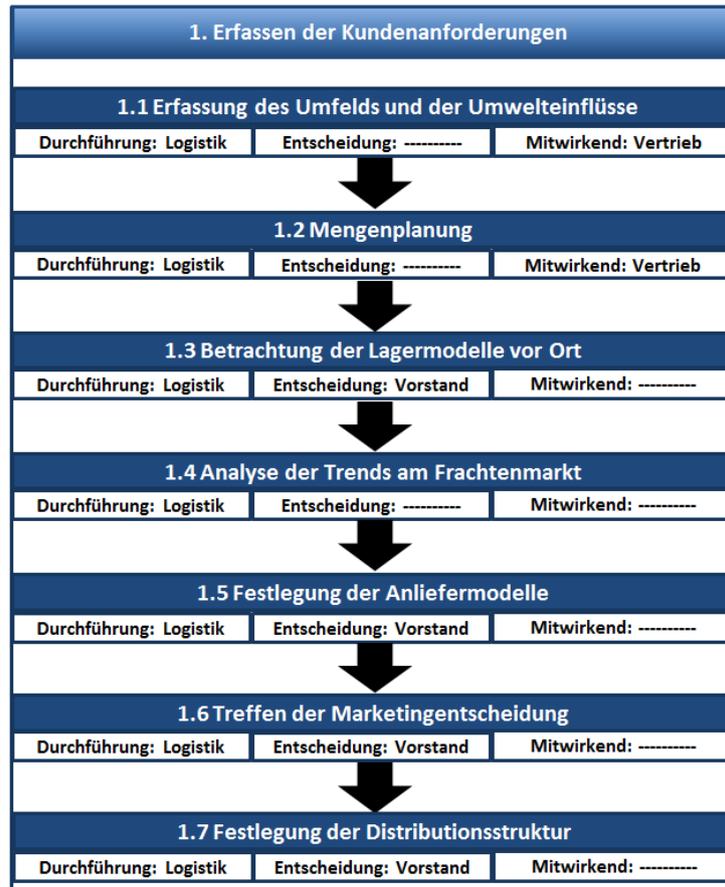


Abbildung 34: Teilprozess Kundenanforderungen erfassen

Um einen Überblick über das zukünftige Transportvolumen zu erhalten ist die Mengenplanung unumgänglich. Hierbei wird auf Basis von Prognosen und eingegangenen Kundenaufträgen die notwendige Transportkapazität je Destination analysiert.

Besondere Vereinbarungen bezüglich der Lagerhaltung, wie zum Beispiel der Wunsch des Kunden die Ware über ein Konsignationslager bereitzustellen, werden im dritten Schritt des Prozesses betrachtet. Die Entscheidungsfunktion in welcher Form der Kunde beliefert wird übernimmt in diesem Punkt der Verkaufsvorstand.

Essentiell ist es auch die Trends am Frachtenmarkt bezüglich der Transportmöglichkeiten vom Produktionsstandort der Zellstoff Pöls AG zu den Standorten des Kunden zu analysieren. Es sind die Kosten für den Transport und die allgemeine Verfügbarkeit von Transportmitteln für die jeweiligen Destinationen zu überprüfen, dabei sind auch mögliche saisonale Schwankungen miteinzubeziehen.

Auf Basis der Ergebnisse der vorangegangenen Schritte kann ein grobes Anliefermodell festgelegt werden. Mögliche Transportmittel, Routen und Zwischenlager werden dabei berücksichtigt.

Der Verkaufsvorstand bestimmt durch die Marketingentscheidung den Servicelevel mit dem der Kunde beliefert wird und die Kosten, die für die termingerechte Belieferung des Kunden in Kauf genommen werden. Anhand dieser Entscheidung kann die Distributionsstruktur im Detail festgelegt werden.

6.3 Teilprozess Transportmittelbeschaffung

Dieser Prozess dient dazu, eine Übersicht über den aktuellen Frachtenmarkt und über die aktuellen Frachtkosten je Destination zu erhalten.

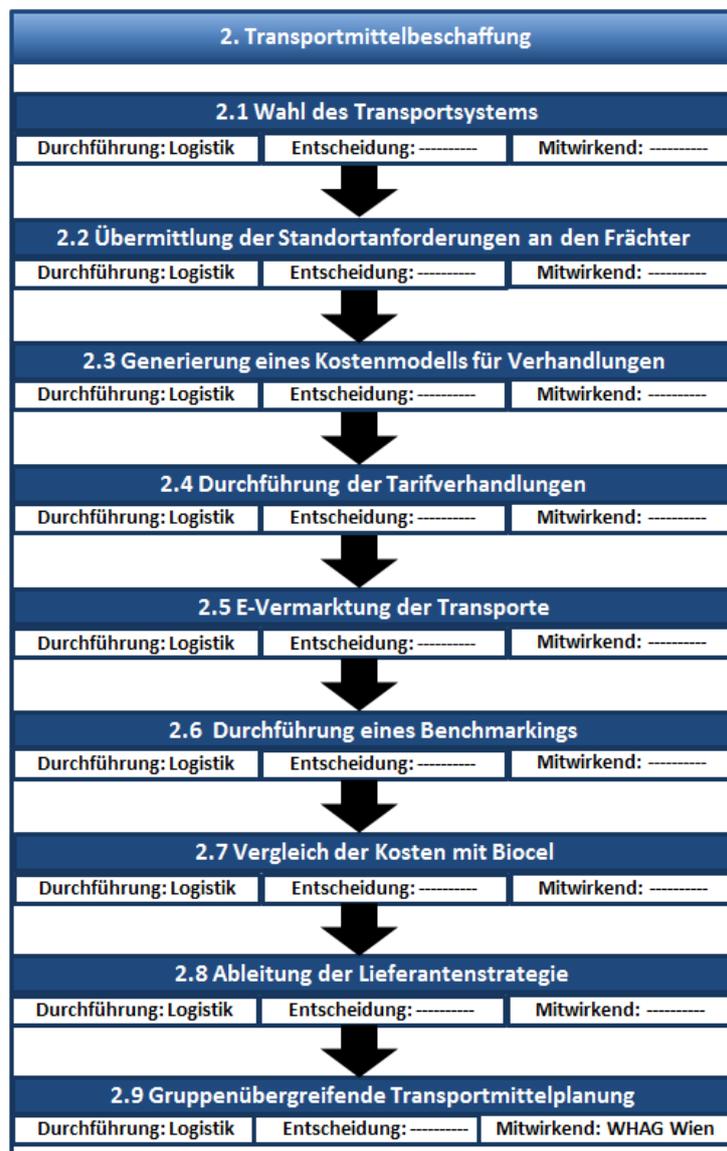


Abbildung 35: Teilprozess Transportmittelbeschaffung

Der erste Schritt ist es ein Transportsystem auszuwählen, die Alternativen sind der Transport per Bahn, der Transport per LKW bzw. ein weiterführender Transport per Schiff. Der Prozess kann für alle Transportvarianten durchlaufen werden um die optimale Alternative zu finden.

Durch Übermittlung der Standortanforderungen werden den potentiellen Lieferanten vorab Informationen zu den Transportanforderungen gegeben.

Als Basis für die Tarifverhandlung ist ein Kostenmodell zu generieren, das sämtliche Aspekte, welche den Frachtpreis beeinflussen, beinhaltet. Dieser Wert dient jedoch nur als Richtlinie, der tatsächliche Preis ist von der jeweiligen Marktsituation abhängig und wird erst nach den folgenden Schritten fixiert.

Aus Tarifverhandlungen mit der Bahn und den Frächtern, sowie durch E-Vermarktung der Transportaufträge in den Frachtenbörsen, kann ein Überblick über die Marktsituation erhalten werden, also über das Angebot am Markt und die aktuellen Frachtkosten.

Es folgt, zum Vergleich der Transportkosten, ein externes Benchmarking bzw. ein internes Benchmarking mit Biocel, einem weiteren Produktionsstandort der Heinzl Group. Verglichen werden dabei unter anderem die Frachtkosten in €/to/km (die Kosten die bezahlt werden müssen um eine Tonne einen Kilometer weit zu transportieren) und die Lagerhaltungskosten.

Die vorangehenden Schritte ermöglichen es eine Lieferantenstrategie abzuleiten. Miteinbezogen werden muss am Ende auch die mögliche gruppenübergreifende Transportmittelplanung, so werden zu den unternehmenseigenen Transporten auch Transporte und Verschiffungen für die WHAG Wien organisiert.

6.4 Teilprozess Disposition

Auf Basis der eingegangenen Kundenaufträge können die benötigten Kapazitäten der Transportmittel geplant werden. Es folgt die Planung der benötigten Transportmittel pro Tag und Destination, sobald die Disposition abgeschlossen ist kann am Markt nach verfügbaren Transportmitteln gesucht werden. Dabei müssen Änderung in den Kundenaufträgen und Lieferterminen laufend berücksichtigt werden.

Für bestimmte Strecken besteht ein Netzwerk mit Standardfrächtern. In diesem Fall sind die Preise schon fixiert, dem Frächter wird, nach Absprache per Telefon oder E-Mail, durch die Übermittlung eines Transportauftrages die Durchführung des Transportes zugeteilt.

Ist kein Standardfrächter vorgesehen oder ist die Übernahme des Transportes aufgrund von Engpässen nicht möglich, so wird der Transport in einer Frachtenbörse ausgeschrieben. Hierbei werden der Liefertermin, die Destination und der Preis vorgegeben. Von Bedeutung sind hier auch alle Anforderungen des Kunden bezüglich Transportmittel und Versand, welche im Vorhinein erfasst worden sind. Frächter können direkt über das System die Übernahme eines Auftrages bestätigen.

Die folgende Graphik bildet den Prozess der Transportvorbereitung und Disposition ab:

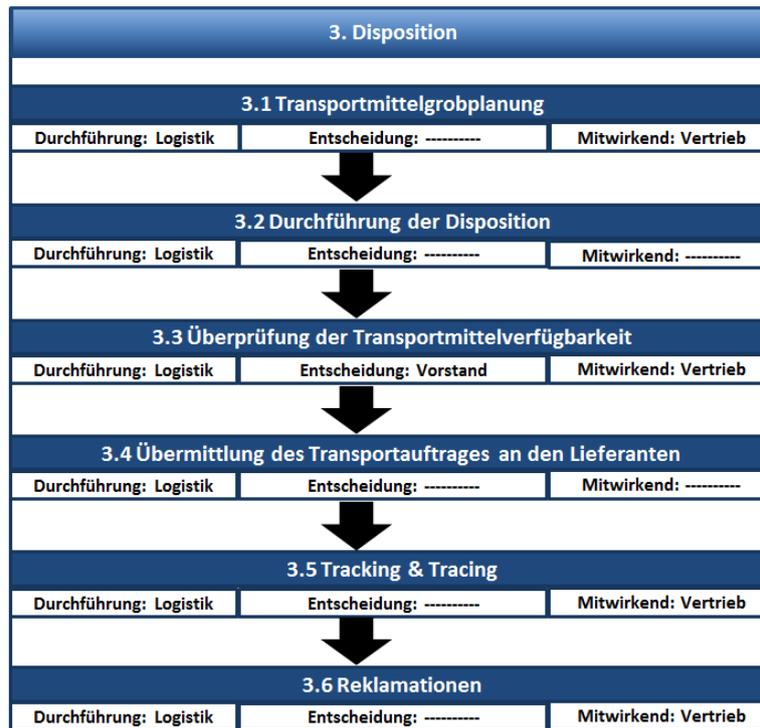


Abbildung 36: Teilprozess Disposition

Ist ein Frächter für einen bestimmten Transport ausgewählt, so wird die Übernahme des Transportes direkt über die Frachtenbörse bestätigt.

Um den gewünschten Eintrefftermin beim Kunden sicherzustellen bzw. Verspätungen schon früh zu erkennen sind bei Kunden mit besonderen Anforderungen der Verlauf des Transportes und die Einhaltung des Liefertermins zu überprüfen, dies geschieht durch Rücksprache mit dem Frächter bzw. dem Spediteur.

Ist die Ware zu spät oder nicht in der gewünschten Qualität beim Kunden eingetroffen, so sind die eingehenden Reklamationen zu bearbeiten.

6.5 Teilprozess Transportkostenkontrolle

Alle anfallenden Transportkosten werden durch ein Controlling-Tool, welches derzeit noch auf Basis von Microsoft Excel ausgeführt wird, überprüft. Ausgewertet können durch dieses Tool unter anderem die Frachtkosten in €/to/km, die versendeten Mengen, die verwendeten Verkehrsträger und der durchschnittliche Transportweg in Kilometer. Unterstützend wirkt das Controlling-Tool auch zur Erkennung von zukünftigen Entwicklungen und Trends. Durch das SAP-System wird im Folgenden noch die Abweichung der IST-Transportkosten von den

SOLL-Transportkosten bestimmt. Im SAP-Business Warehouse können erfasste Daten abschließend je nach Bedarf ausgewertet werden.

Die nachfolgende Abbildung zeigt den Prozess der Transportkostenkontrolle graphisch dargestellt:

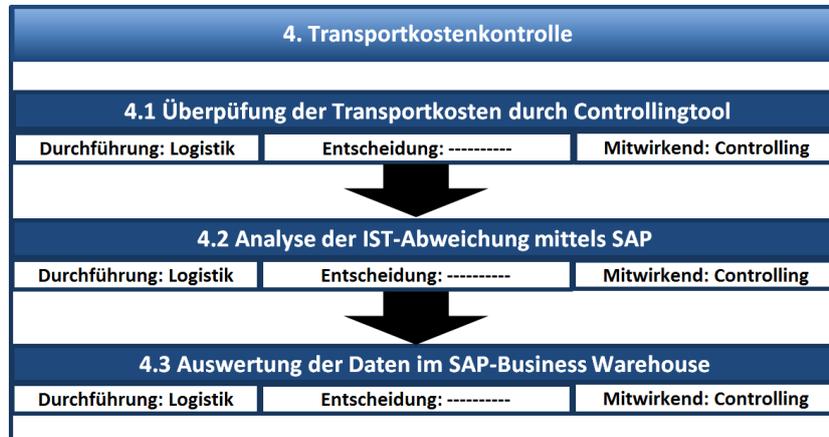


Abbildung 37: Teilprozess Transportkostenkontrolle

6.6 Teilprozess Verwaltung

Der letzte Teilprozess beschäftigt sich mit der Dokumentation und Abrechnung der Transporte. Die nachfolgende Abbildung zeigt die einzelnen Prozessschritte:

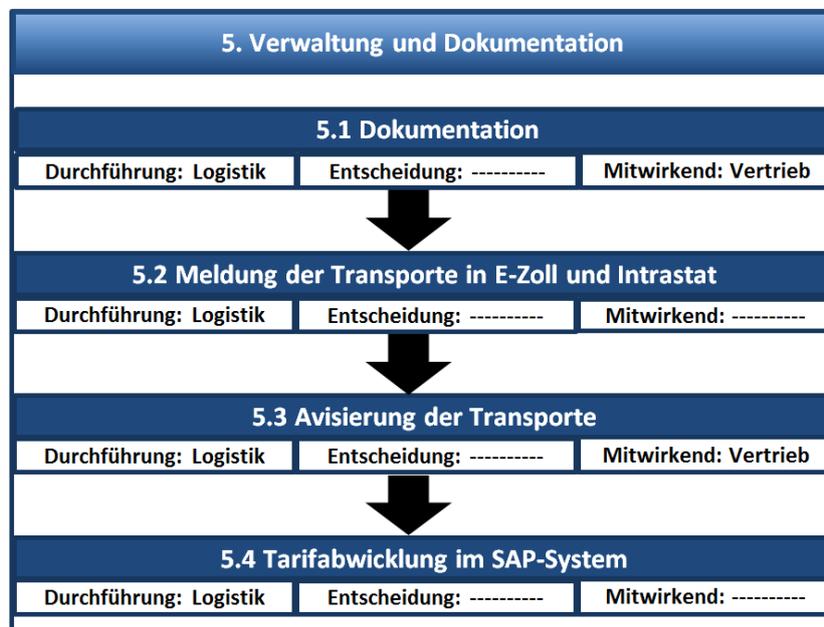


Abbildung 38: Teilprozess Verwaltung

Für einen Transport per LKW/Bahn/Schiff ist die Mitführung unterschiedlicher Transportdokumente verpflichtend. Diese Formulare sowie weitere Dokumente welche für die Transportplanung- und Abwicklung erstellt werden sind nachfolgend angeführt:

- Transportauftrag
- Verladeschein im Zellstoffbereich bzw. Verladeliste im Papierbereich
- CMR-Frachtbrief bei LKW-Transport
- CIM-Frachtbrief bei Bahntransport
- B/L bei Verschiffung
- Packliste im Papierbereich
- Zollpapiere bei Destinationen außerhalb der EU
- Aviso
- Faktura
- Qualitäts- und Trockengehaltszertifikate wenn vom Kunden gewünscht

Transporte innerhalb der EU sind über das Intrastat-System zu melden, dies ist ein System zur statistischen Erfassung der Warenbewegungen im EU-Raum, so wird die Transparenz der Warenversendungen- und Wareneingänge erhöht und die Gewinnung der notwendigen Informationen für die Politik und Marktanalysen benötigt werden.

Über E-Zoll werden Transporte in den nicht EU-Raum gemeldet und die erforderlichen Zollpapiere erstellt. Das E-Zoll System ist über eine Schnittstelle direkt mit dem SAP-System des Unternehmens verbunden, somit können Informationen wie der Kunde und die Destination bei der Anlage eines Zollbeleges direkt in das E-Zoll-System übernommen werden.

Zur Information für den Frächter, den Spediteur, den Vertreter oder den Kunden kann der Transport auf Wunsch avisiert werden.

Die Frachtkostenabrechnung erfolgt über das SAP-System, dabei werden an den Frächter entweder Frachtgutschriften ausgestellt oder der offene Betrag wird über eine Rückstellungsbuchung abgerechnet.

7 Anforderungen an das CRM-System

Im folgenden Kapitel werden sämtliche Anforderungen an die Funktionen erfasst, welche das CRM-System zur Unterstützung des Distributionslogistikprozesses beinhalten soll. Dabei wird zwischen zwei großen Teilbereichen unterschieden, dem Kundendatenstamm und der Verkaufshistorie.

Aufgrund der übergreifenden Funktion eines CRM-Systems sind diese Strukturen aus dem gesamten Verkaufsprozess abgeleitet und enthalten neben den logistikspezifischen Anforderungen somit auch sämtliche Anforderungen des Verkaufs und der Produktion. In den folgenden Kapiteln wird jedoch nur auf die Anforderungen zur Optimierung des Distributionslogistikprozesses detaillierter eingegangen. Dabei ist zu beachten, dass sämtliche kursiv geschriebene Begriffe in den Grafiken Anforderungen darstellen, welche zur Unterstützung der Distribution notwendig sind.

Die nachfolgenden Abbildungen geben eine Übersicht über die Kategorien, welche im CRM-System enthalten sein sollen. Diese stellen gleichzeitig die Hauptstruktur für das CRM-System dar, für jede Kategorie gibt es Unterkategorien welche detailliertere Informationen für den jeweiligen Bereich zur Verfügung stellen.

7.1 Struktur Kundendatenstamm

Der Kundenstamm enthält sämtliche Grunddaten über den Kunden. Diese beinhalten Kontakte, Adressen, Verträge, Dokumente und Informationen zur Zahlung, zur Fakturierung und für die Logistik.

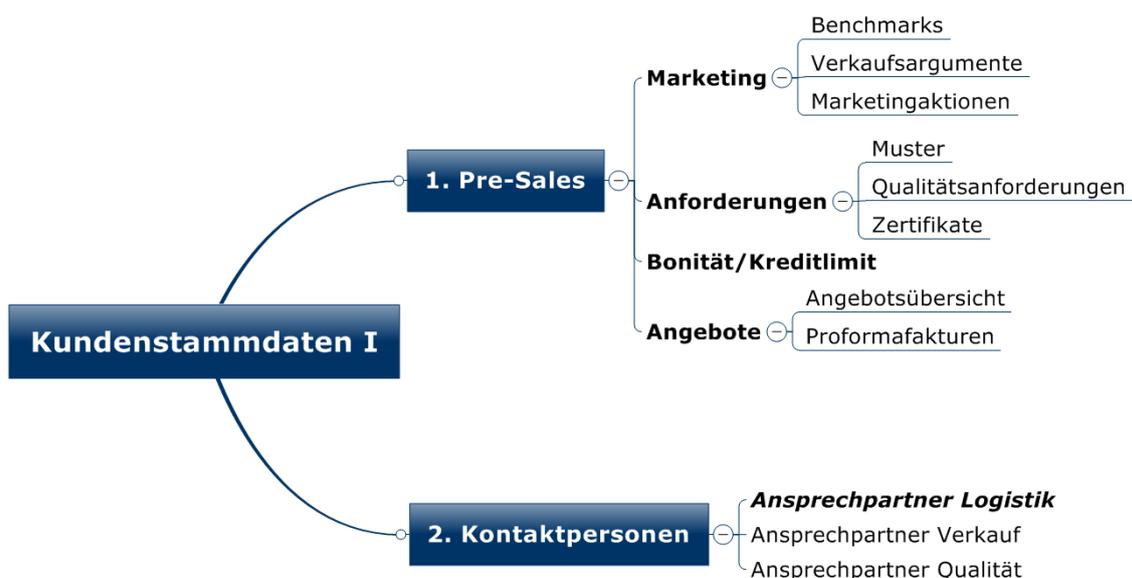


Abbildung 39: Kundenstammdaten - Teil 1

1. Pre-Sales

Der Pre-Sales-Bereich soll alle Informationen, welche für die Vorverkaufsphase notwendig sind, enthalten. Dies beinhaltet folgende Punkte:

- Marketing:

Es sind sämtliche Daten über die Gewinnung des Kunden, besondere Verkaufsargumente und durchgeführte Marketingaktivitäten festzuhalten. Diese Informationen dienen hauptsächlich dem Vertrieb.

- Anforderungen:

Es sollen sämtliche Anforderungen des Kunden an die Produkte erfasst werden. Dazu zählen Informationen zu geforderten Mustern, Qualitätsanforderungen und Zertifikaten.

- Bonität und Kreditlimit:

Die Bonität des Kunden muss zur Absicherung vor der Vertragserstellung geprüft werden, ebenso ist das Kreditlimit festzulegen und im CRM-System zu vermerken.

- Angebote:

In diesen Bereich fallen Informationen über die Angebote, welche für den Kunden am Beginn der Beziehung erstellt werden. Auch Informationen über eventuelle Proformafakturen sollen hier zu finden sein.

2. Kontaktpersonen

Um den Kontakt zum Kunden effizient herstellen zu können ist es notwendig, die Kontaktdaten der jeweils zuständigen Kontaktperson festzuhalten. Darunter fallen Name, Adresse, Telefonnummer, Email-Adresse, Zuständigkeit der Person und sonstige Informationen.

Neben den Kontaktdaten sollen auch persönliche Informationen über die Kontaktperson festgehalten werden, dazu zählen:

- persönliche Interessen
- Geburtstag
- Informationen über Familie
- sprachliche Kenntnisse
- allgemeine Anmerkungen.

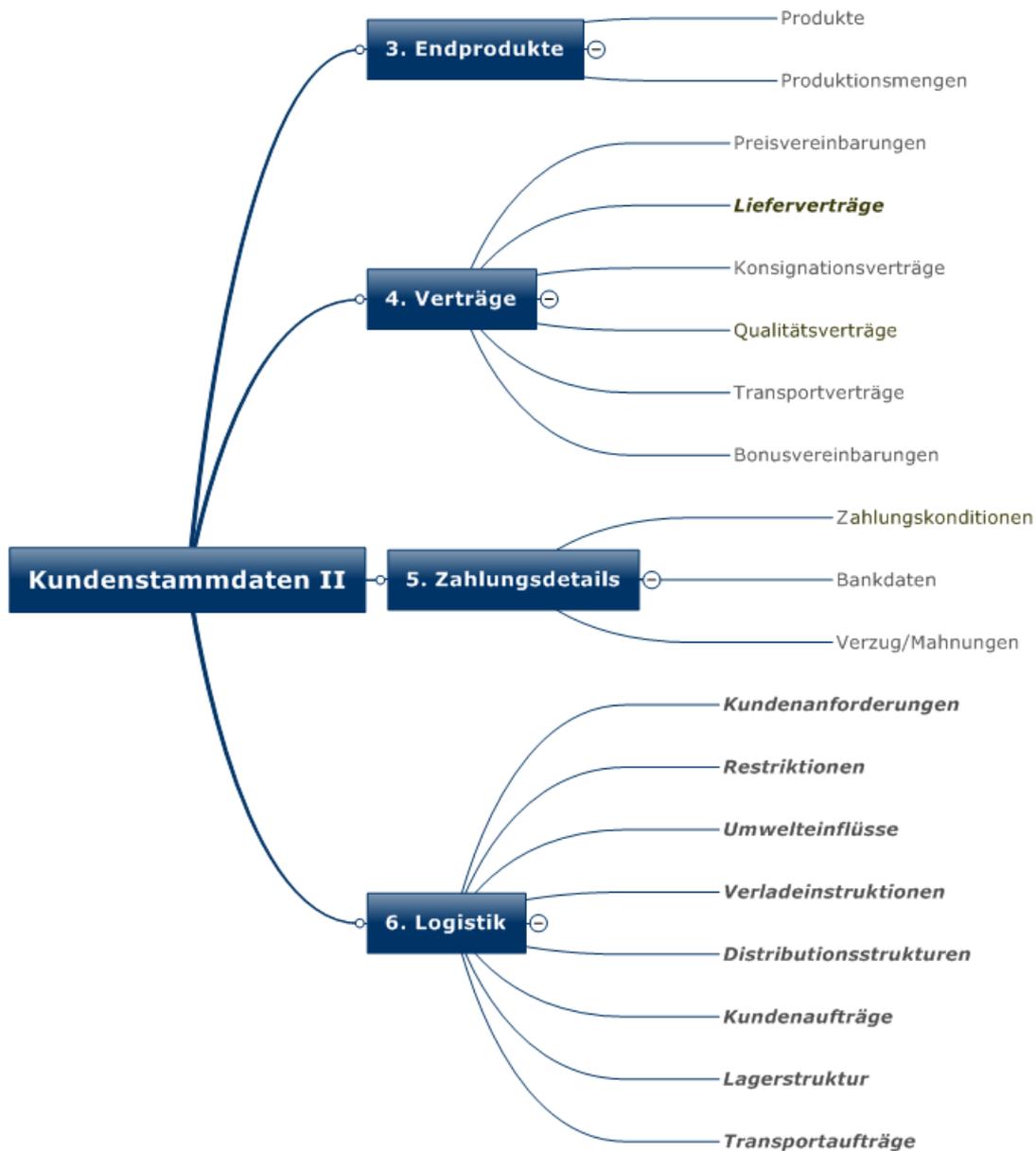


Abbildung 40: Kundenstammdaten - Teil 2

3. Endprodukte

Nach Anwerben eines Kunden müssen Informationen über die gewünschten Produkte und den voraussichtlichen Mengenbedarf festgehalten werden.

4. Verträge

Die Kategorie Verträge soll alle mit dem Kunden abgeschlossenen Verträge enthalten. Die folgenden betreffen den Distributionslogistikprozess:

- Lieferverträge:

Unter Lieferverträge sollen sämtliche Informationen über die Lieferkonditionen, Bestellintervalle und Bestellmengen aufzufinden sein, diese stellen die Basis für die Dis-

tributionsplanung dar. Diese Informationen sind vor allem für die Teilprozesse „1.2 Mengenplanung“, „1.5 Festlegung der Anliefermodelle“ und „1.7 Festlegung der Distributionsstruktur“ essentiell.

- Konsignationsverträge:

Die Konsignationsverträge enthalten die Vereinbarung zur Beschickung des Kunden auf Konsignationsbasis. Informationen über eine solche Vereinbarung sind vor allem für den Prozessschritt „1.3 Betrachtung der Lagermodelle vor Ort“ notwendig.

- Transportverträge:

Transportverträge beinhalten sämtliche Verträge mit Logistikpartnern, welche zur Beförderung oder Auslieferung der Ware beauftragt werden.

5. Zahlungsdetails

Unter diesem Punkt sollen alle Informationen, welche die Zahlungen des Kunden betreffen, vermerkt sein. In diesen Bereich fallen Zahlungskonditionen, Bankdaten und Mahnungen.

6. Logistik

In diesem Bereich sollen sämtliche Stammdaten, welche für den Distributionsprozess benötigt werden, enthalten sein:

- Kundenanforderungen:

Der Punkt Kundenanforderungen soll alle vom Kunden gestellten Anforderungen bezüglich des Transportes und den Lieferspezifikationen beinhalten. Auch die möglichen Entladezeiten beim Kunden sollen hier festgehalten sein.

- Restriktionen/Umwelt:

Im Bereich der Restriktionen sollen alle möglichen Umwelteinflüsse, welche auf dem Weg zum Kunden auf das Transportmittel einwirken können, festgehalten werden. Dies beinhaltet unter anderem: klimatische Bedingungen, Restriktionen auf der Route, Feiertage und Fahrverbote.

- Verladeinstruktionen:

Hat der Kunde bestimmte Anforderung an das Transportmittel, die Verladung bzw. die Ausstattung der bestellten Ware so sollen diese hier vermerkt werden.

- Distributionsstrukturen:

Unter diesem Punkt sollen alle unterschiedlichen Distributionsstrukturen, welche für die Auslieferung der Ware zum Kunden in Frage kommen, abgebildet werden. Dabei ist auch ein Vergleich der benötigten Transportdauer sowie der Transportkosten sinnvoll.

- Kundenaufträge:

Die aktuellen Lieferaufträge des Kunden sollen in dieser Kategorie zu finden sein. Die Aufträge beinhalten das gewünschte Lieferdatum, die gewünschte Liefermenge und die festgelegten Lieferkonditionen.

- Lager:

Unter „Lager“ sollen Informationen über mögliche zusätzliche Lager welche auf dem Transportweg zum Kunden benötigt werden vermerkt sein. Die folgenden Punkte sind dabei zu beachten:

- Name und Standort des Lagers
- Kontaktpersonen und Kontaktdaten
- Allokation
- Lagerdauer
- Kapazitäten
- minimaler Lagerbestand im Fall eines Konsignationslagers
- sonstige Anmerkungen

- Transportaufträge:

Unter Transportaufträge sollen sämtliche mit den Logistik-Partnern abgeschlossene Transportaufträge hinterlegt werden

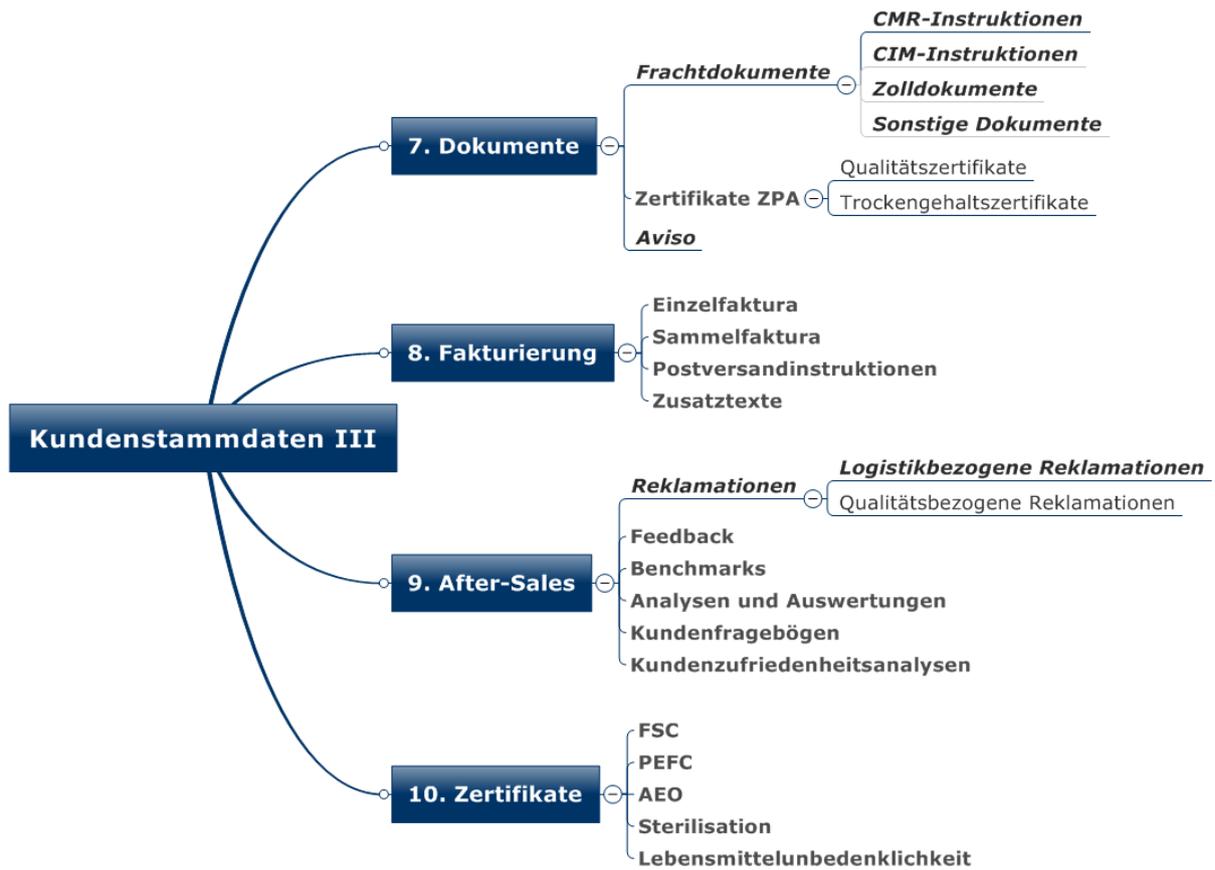


Abbildung 41: Kundenstammdaten - Teil 3

7. Dokumente

Dieser Bereich beinhaltet Informationen über die zur Durchführung des Transportes notwendigen Dokumente.

- Frachtdokumente:

Unter Frachtdokumente sollen Informationen über die notwendigen Transportdokumente und Instruktionen bezüglich der Erstellung der Dokumente vermerkt sein.

Zu den Frachtdokumenten zählen:

- CMR-Frachtbrief bei LKW-Transporten
- CIM-Frachtbrief bei Bahntransporten
- B/L bei Verschiffungen
- Zollpapier bei Destinationen außerhalb der EU
- Verladeschein im Zellstoffbereich
- Verladeliste im Papierbereich
- Packliste im Papierbereich.

- Qualitätszertifikate und Trockengehaltszertifikate:

Dieser Punkt ist für den Zellstoffbereich relevant. Hier sollen Informationen über die vom Kunden geforderten Qualitäts- und Trockengehaltszertifikate zu finden sein.

- Aviso:

Alle abgehenden Transporte können auf Wunsch des Kunden avisiert werden. Ob und an wen ein Aviso verschickt werden soll bzw. welche Dokumente mit dem Aviso verschickt werden müssen soll in diesem Punkt festgehalten werden.

Neben der Avisierung an den Kunden ist meistens auch eine Avisierung an den Transporteur, vor allem im Bereich des Schienentransportes, notwendig. Auch hierzu sollen Informationen unter der Kategorie der Dokumente zu finden sein.

8. Fakturierung

In dieser Kategorie sollen alle Informationen zur Rechnungserstellung festgehalten werden. Dies beinhaltet Informationen über gewünschte Einzelfakturen, Sammelfakturen, Rechnungstexte, Zusatztexte und Rechnungsadressen.

9. After-Sales

Der After-Sales Bereich soll Ergebnisse von Analysen, Benchmarks und Feedbacks sowie Informationen über Reklamationen im Qualitäts- und Logistikbereich enthalten.

Unbefriedigende Ergebnisse der Kundenzufriedenheit oder eine erhöhte Reklamationsquote dienen zur Initialisierung eines KVP-Prozesses. Auf Basis dieser Ergebnisse können Maßnahmen geplant werden, welche zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit beitragen. Nach der Umsetzung der Maßnahmen folgen die Überprüfung der Wirksamkeit und die Standardisierung der Maßnahmen, erforderlichenfalls folgt auch die Planung weiterer Maßnahmen. Die geplanten Maßnahmen und die daraus resultierenden Ergebnisse sollen ebenfalls im CRM-System vermerkt werden.

10. Zertifikate

Es können im Bereich der Zellstoff- und Papierproduktion unterschiedliche Zertifikate, neben den werkseigenen Qualitätszertifikaten, gefordert werden. Informationen über geforderte FSC, PEFC, AEO, Sterilisations- oder Lebensmittelunbedenklichkeitszertifikaten sollen in dieser Kategorie vermerkt sein.

7.2 Struktur Verkaufshistorie

Das nachfolgende Kapitel beschäftigt sich mit der Struktur der Verkaufshistorie, in diesen Bereich fallen sämtliche Transaktionsdaten. Die Struktur beinhaltet demnach Informationen zu geplanten und durchgeführten Aktivitäten, zur Kundenbewertung, zu den bestellten Mengen und zur Distribution.



Abbildung 42: Struktur der Verkaufshistorie

1. Kostenübersicht

Die Kostenübersicht soll Informationen zum Deckungsbeitrag des Kunden und eine Aufstellung aller kundenspezifischen Kosten enthalten. Diese Informationen sind vor allem für den Verkauf und für die spätere Kundenbewertung von Bedeutung.

2. Aktivitäten

In diesem Bereich sind alle mit dem Kunden durchgeführten Aktivitäten und Reiseberichte festzuhalten. Hierbei sollen folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Datum der Aktivität
- Thema und Grund der Aktivität

- beteiligte Personen
- eventuelle Ergebnisse.

3. Mengenübersicht

Die Mengenübersicht stellt einen der wichtigsten Bereiche zur Unterstützung des Distributionslogistikprozesses dar. Sie soll einen Überblick über die vom Kunden abgenommenen Mengen geben, zum einen über die Gesamtmengen und zum anderen über die Mengen auf Produktebene.

- Vergangene Mengen:

Unter den vergangenen Mengen sollen sämtliche vom Kunden in der Vergangenheit bestellten Produkte, die Mengen und der Bestellzeitpunkt bzw. gewünschte Lieferzeitpunkt vermerkt sein. Zur übersichtlichen Veranschaulichung wäre eine zusätzliche Darstellung in Diagrammform geeignet.

- Mengenprognose:

Auf Basis der vergangenen Bestellmengen soll eine Mengenprognose generiert werden. Anhand dieser Prognose können die ungefähr benötigten Transportkapazitäten für die zukünftige Periode bereits frühzeitig erkannt und berücksichtigt werden. In diesem Fall sind vor allem die erwarteten Gesamtmengen zu betrachten. Wie schon beim vorherigen Punkt bietet sich auch hier eine Darstellung der Informationen anhand eines Diagramms an.

Die nachfolgenden Diagramme dienen als Beispiel für eine Darstellungsvariante für die Bestellmengen bzw. die Mengenprognose:

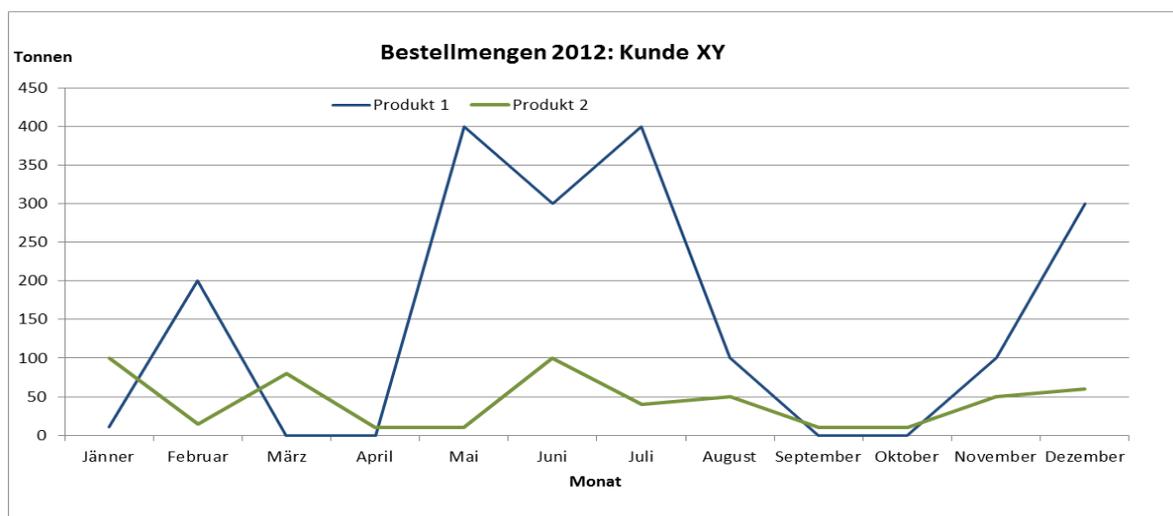


Abbildung 43: Diagramm der Bestellmengen

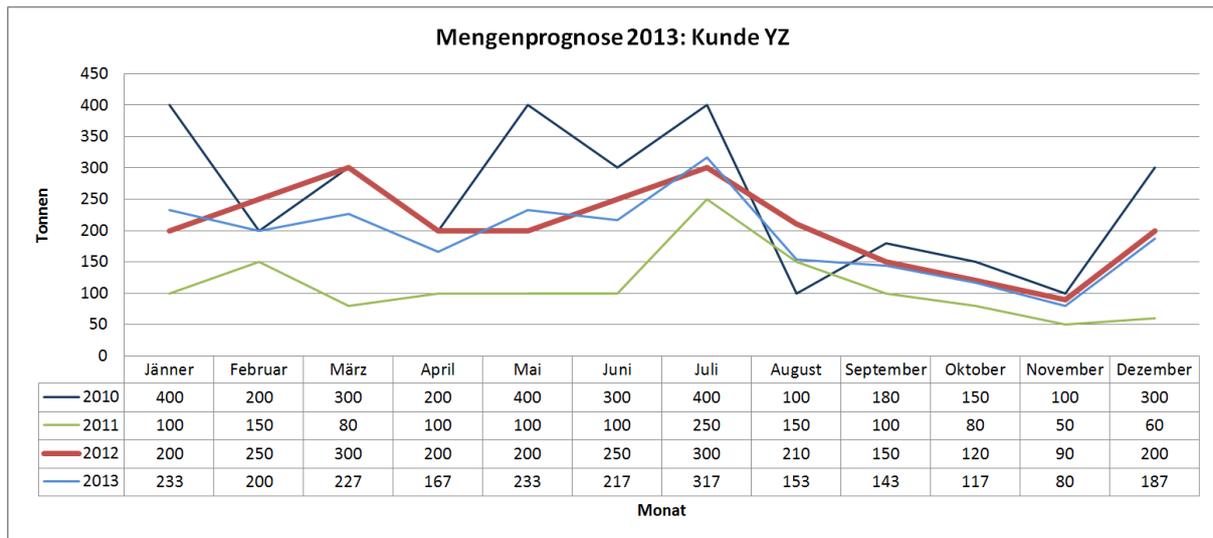


Abbildung 44: Diagramm Mengenprognose

Die Mengenprognose kann auf Basis unterschiedlicher Berechnungsverfahren erstellt werden. Eine Möglichkeit ist es, wie im oben angeführten Diagramm, von den Durchschnittswerten der vergangenen Jahre auszugehen. Eine weitere Variante wäre die Prognose auf Basis der maximalen Bestellmengen des Kunden. Eine geeignete Berechnungsvariante ist somit noch zu bestimmen. Zu berücksichtigen ist auch eine rollierende Planung der Prognose, es soll nach einem bestimmten Intervall die Prognose für die zukünftigen Verkaufsmengen aktualisiert werden um die Zuverlässigkeit der Prognose zu gewährleisten bzw. die Genauigkeit der Prognose zu optimieren.

4. Kundenbewertung

Die Bewertung und nachfolgende Kategorisierung des Kunden stellen die Basis für die kundenspezifische Lieferstrategie dar. Der Servicelevel kann demnach der Bedeutung des Kunden angepasst werden, vor allem in Engpasssituationen ist eine Belieferung des Kunden abhängig von dessen Priorität sinnvoll.

- Kategorisierung:

Anhand welcher Kriterien der Kundenwert bestimmt wird ist noch festzulegen. Mögliche Kriterien sind der Deckungsbeitrag, die Bestellmengen und das zukünftige Potential des Kunden. Zur Kategorisierung der Kunden bietet sich eine ABC-Analyse an.

Eine automatische Ermittlung des Kundenwertes und Kategorisierung des Kunden anhand der ins System eingepflegten Daten ist eine zusätzliche Anforderung an das CRM-System.

- Transportauftragsreihung:

Die Kundenkategorisierung dient auch als Grundlage für die Reihenfolge der Bearbeitung der Transportaufträge. Liefer- bzw. Transportbelege wichtiger Kunden sind vor allem in Engpasssituationen als erste zu behandeln, so kann sichergestellt werden, dass die bestellten Mengen zum gewünschten Liefertermin beim Kunden eintreffen.

Eine Funktion, welche die im System erstellten Lieferbelege automatisch nach ihrer Priorität reiht ist demnach ebenfalls als Funktion des CRM-Systems zu berücksichtigen.

5. Distribution

In diesem Teil des Systems sollen sämtliche Informationen zu den vergangenen Transporten festgehalten werden.

- Frächter-Historie

In der Frächter-Historie sollen alle zur Belieferung des Kunden beauftragten Frächter, inklusive deren Preisen für die jeweilige Destination, Kontaktdaten und eventuellen zusätzliche Bemerkungen vermerkt sein. Diese Übersicht dient vor allem zur Unterstützung der Disposition.

Die folgenden Diagramme dienen als Beispiel für eine mögliche Darstellungsform:

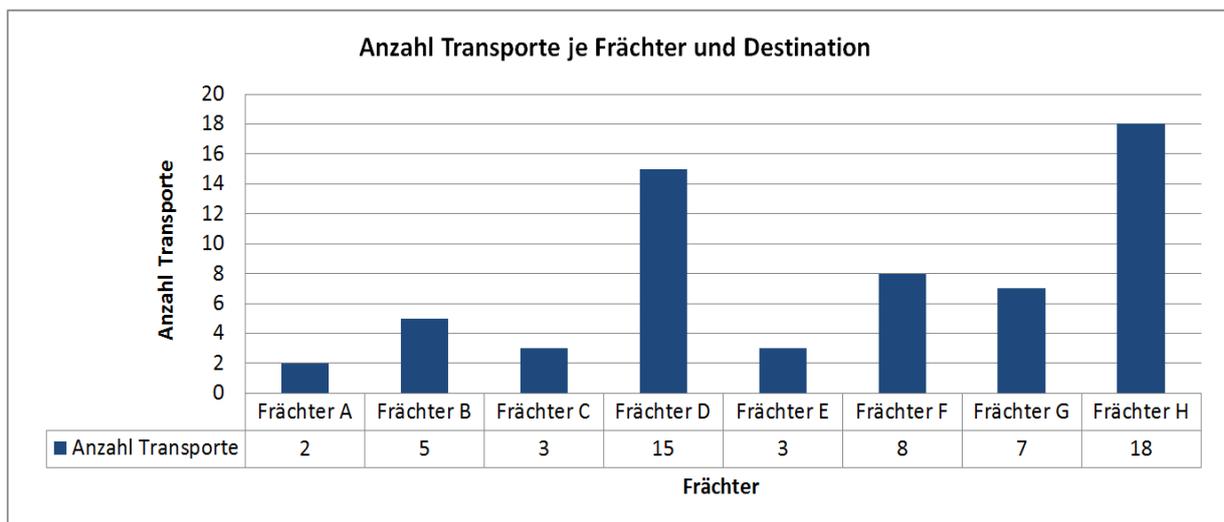


Abbildung 45: Diagramm der Transportstatistik

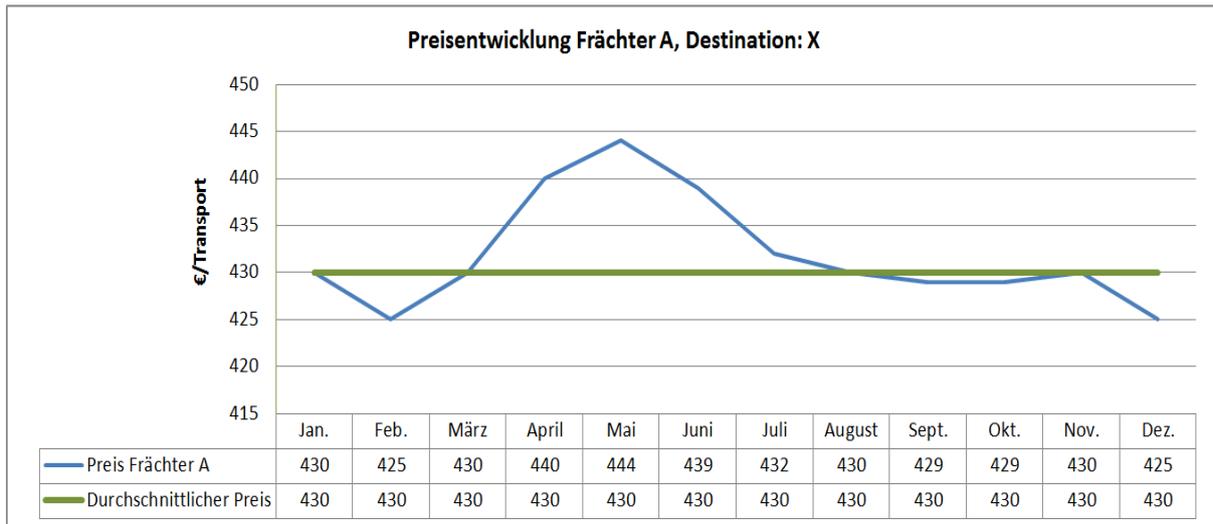


Abbildung 46: Preisentwicklung eines Frächters für eine bestimmte Destination

- Sonstige Partner:

In dieser Kategorie sollen alle Logistik-Partner, welche für den Transport der Ware zum Kunden benötigt werden sowie deren Kontaktdaten vermerkt sein. Dies sind unter anderem Partner für Bahntransporte und Verschiffungen, Reedereien, Broker, Hafenagenten oder Auslieferlager.

- Frachtkosten:

Die Frachtkosten beinhalten eine Aufstellung über die Entwicklung der Frachtkosten zum Kunden. Dabei sollen die Frachtkosten unterschiedlicher Anliefermodelle festgehalten werden, dies ermöglicht einen Kostenvergleich der unterschiedlichen Varianten.

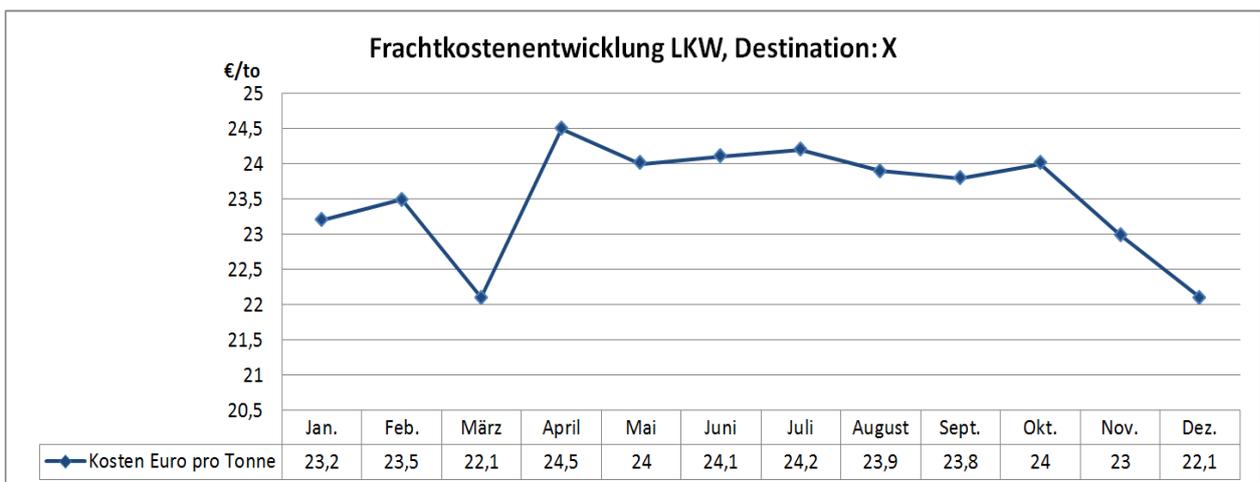


Abbildung 47: Diagramm der Frachtkostenentwicklung - LKW

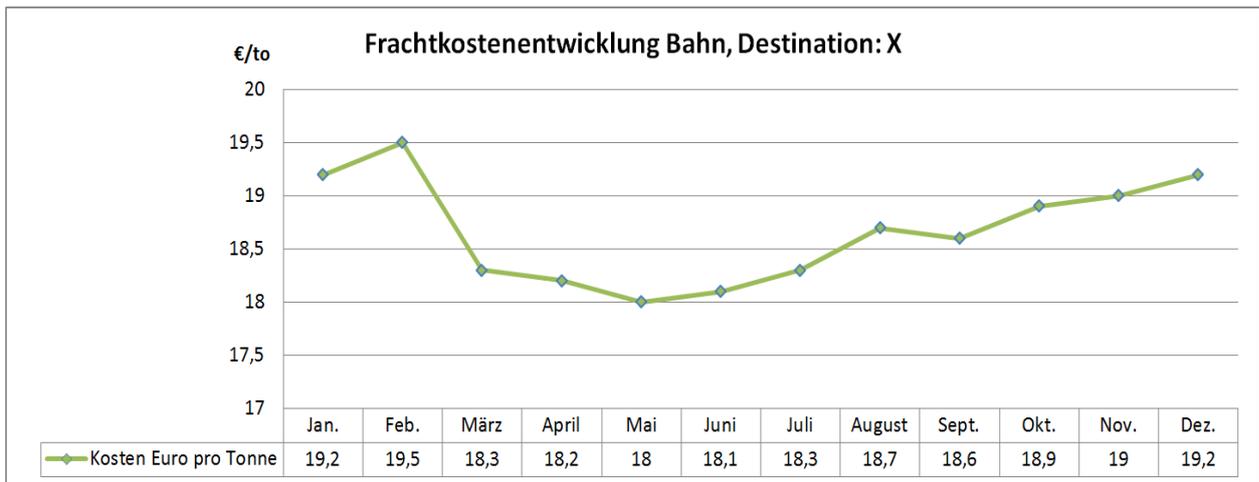


Abbildung 48: Diagramm der Frachtkostenentwicklung - Bahn

- Lieferqualität:

Die Lieferqualität bezieht sich vor allem auf die Liefertermintreue. Der Prozentsatz der kundenspezifischen Lieferqualität und Gründe für Abweichungen sind in diesem Punkt vermerkt. Ausgegangen wird von einer Soll-Lieferqualität von 98%, negative Abweichungen von dieser Größe sollen, zum Beispiel durch eine rote Markierung, hervorgehoben werden.

Wie bereits im Punkt „After-Sales“ beschrieben sollen auch die Ergebnisse der Auswertung der Lieferqualität als Anstoß für einen KVP-Prozess dienen.

- Benchmarking:

Durch internes und auch externes Benchmarking werden unter anderem der Stand der Transportkosten auf Basis von €/to/km und der Lagerhaltungskostensatz verglichen. Ergebnisse eines eventuellen Benchmarkings sollen hier festgehalten werden. Dabei sind die Benchmarking-Partner, die verglichenen Größen und die Ergebnisse bzw. auch eventuelle Verbesserungsmaßnahmen miteinzubeziehen.

7.3 Sonstige Anforderungen an das System

7.3.1 Alarmfunktion

Wird ein Datenfeld nicht ausgefüllt, so ist eine Alarmfunktion vorzusehen, welche auf das Fehlen von Daten hinweist. Auf diese Art kann die Datenkonsistenz sichergestellt werden. Auch die Plausibilität und die richtige Eingabeform der Daten sollen vom System überprüft werden, so ist bei Zahlen genau darauf zu achten, dass diese in der richtigen Einheit eingegeben werden, um falsche Ergebnisse in Auswertungen zu verhindern.

7.3.2 Auswahlfunktion

Kunden sollen anhand unterschiedlicher Kategorien, wie zum Beispiel dem Land, gesucht und ausgewählt werden. Diese Kriterien sind noch im Detail zu definieren.

7.3.3 Zugriffsbeschränkungen

Obwohl das CRM-System abteilungsübergreifend für den Verkauf, den Versand und auch für die Produktion eingeführt werden soll, ist es sinnvoll den Zugriff auf bestimmte Daten bzw. die Bearbeitung dieser nur für bestimmte Personen oder Abteilungen zu ermöglichen. Grundsätzlich sollen alle Bereiche, welche in der Struktur des vorhergehenden Kapitels als Logistikanforderungen definiert wurden, von der Logistikabteilung bearbeitbar sein, umgekehrt gilt dies auch für den Verkauf. Jedoch sollen zur Ermöglichung eines durchgängigen und effizienten Informationsflusses und zur Erhöhung der Transparenz sämtliche Daten von jeder Abteilung einsehbar sein.

8 Umsetzbarkeit im SAP-System

Die Zellstoff Pöls AG arbeitet bereits mit einem SAP-System, folglich ist es sinnvoll auch das geplante CRM-System in das SAP-System zu integrieren. Welche der definierten Anforderungen mit dem SAP-Standard umgesetzt werden können bzw. ob die Notwendigkeit besteht zusätzliche Funktionen im SAP-System zu generieren wird in diesem Kapitel überprüft. Die Bestimmung, welche der Anforderungen wie umsetzbar ist erfolgte durch die SAP-Experten der IT-Abteilung der Zellstoff Pöls AG.

Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Auflistung aller definierten Anforderungen, die Möglichkeit zur Umsetzung ist in der zugehörigen Zeile markiert, teilweise sind noch weitere Anmerkungen notwendig.

Umsetzbarkeit der Anforderungen im SAP-System - Stammdaten I					
Anforderungen	Umsetzbar im SAP-Standard	Umsetzbar durch zusätzliche Funktion	bereits im SAP-System vorhanden	Anmerkungen	Umsetzbar durch SAP CRM
Pre-Sales:					
Marketing					X
*Informationen zu Benchmarks		X		SAP Business Warehouse	X
*Verkaufsargumente					X
*Marketingaktionen					X
Anforderungen					X
*geforderte Muster					X
*Qualitätsanforderungen	X		X		X
*geforderte Zertifikate	X		X		X
Bonität und Kreditlimit	X		X		
Angebote	X		X		
*erstellte Angebote	X				
*Feedback	X				
*Informationen zu Proformafakturen	X				
Kontaktpersonen:					
Allgemeine Informationen	X		X		
*Name	X		X		
*Kontaktdaten	X		X		
*Adresse	X		X		
*Zuständigkeitsbereich	X		X		
Persönliche Informationen	X		X		
*Interessen		X			
*Geburtstag	X		X		
*Familie	X		X		
*sprachliche Kenntnisse	X		X		
*sonstige Anmerkungen	X		X		

Tabelle 6: Überprüfung der Umsetzbarkeit – Stammdaten Teil I

Umsetzbarkeit der Anforderungen im SAP-System - Stammdaten II					
Anforderungen	Umsetzbar im SAP-Standard	Umsetzbar durch zusätzliche Funktion	bereits im SAP-System vorhanden	Anmerkungen	Umsetzbar durch SAP-CRM
Endprodukte:					
Gewünschte Produkte	X		X		
Gewünschte Mengen	X		X		
Verträge:					
Preisvereinbarungen	X		X		
Lieferverträge	X		X		
Konsignationsverträge	X		X		
Qualitätsverträge	X		X	Objektverknüpfung	
Transportverträge	X		X	Objektverknüpfung	
Bonusvereinbarungen	X		X		
Zahlungsdetails:					
Zahlungskonditionen	X		X		
Bankdaten	X		X		
Mahnungen	X		X		
Logistik:					
Kundenanforderungen	X		X		
*Transportanforderungen	X		X		
*Produktausstattung	X		X		
Restriktionen und Einflüsse	X		X		
Verladeinstruktionen	X		X		
Distributionsstrukturen				keine Funktion vorhanden	
Kundenaufträge	X		X		
Lagerstruktur				keine Funktion vorhanden	
Transportaufträge	X		X		
Dokumente:					
Instruktionen für Frachtdokumente				keine Funktion vorhanden	
Informationen zu Zertifikaten	X		X		
Informationen zum Aviso	X		X		
*Partner	X		X		
*Anmerkungen	X		X		
Fakturierung:					
Informationen zur Rechnungserstellung	X		X		
Postversandinstruktionen	X		X		
Zusatztexte	X		X		
After-Sales:					
Reklamationen	X		X	SAP Meldungssystem	
* Problemanalyse	X				
* Maßnahmen	X				
Feedback	X		X	SAP Meldungssystem	
* Thema	X				
* Ergebnisse	X				
Benchmarks		X		SAP Business Warehouse	X
* Partner					X
* Ergebnisse					X

Tabelle 7: Überprüfung der Umsetzbarkeit – Stammdaten Teil II

Umsetzbarkeit der Anforderungen im SAP-System - Stammdaten III					
Anforderungen	Umsetzbar im SAP-Standard	Umsetzbar durch zusätzliche Funktion	bereits im SAP-System vorhanden	Anmerkungen	Umsetzbar durch SAP-CRM
Analysen und Auswertungen					X
* Methode					X
* Ergebnisse					X
Kundenfragebögen					X
*Inhalt					X
*Ergebnisse					X
Kundenzufriedenheitsanalysen					X
*Thema					X
*Ergebnisse					X
Zertifikate:					
Geforderte Zertifikate	X		X		
Zusätzliche Anmerkungen	X		X		

Tabelle 8: Überprüfung der Umsetzbarkeit – Stammdaten Teil III

Umsetzbarkeit der Anforderungen im SAP-System - Verkaufshistorie I					
Anforderungen	Umsetzbar im SAP-Standard	Umsetzbar durch zusätzliche Funktion	bereits im SAP-System vorhanden	Anmerkungen	Umsetzbar durch SAP-CRM
Kostenübersicht:					
Herstellungskosten	X		X		
Deckungsbeitrag	X		X		
Kapitalkosten	X		X		
Logistikkosten	X		X		
Marketingkosten/Skonti	X		X		
Reklamationskosten	X		X		
Provisionen	X		X		
Aktivitäten:					
Vergangene und geplante Aktivitäten:					X
*Thema					X
*Aktivität					X
*beteiligte Personen					X
*Ergebnisse					X
Reiseberichte:					X
*Thema					X
*Beteiligte Personen					X
*Ergebnisse					X
Mengenübersicht:					
Vergangene Mengen:	X		X		
*Gesamt mengen	X		X		
*Mengen auf Produktebene	X		X		
*Darstellung in Diagrammform	X		X		
Mengenprognose:	X		X		
*Gesamt mengen	X		X		
*Mengen auf Produktebene	X		X		
*Darstellung in Diagrammform	X		X		

Tabelle 9: Überprüfung der Umsetzbarkeit - Verkaufshistorie Teil I

Umsetzbarkeit der Anforderungen im SAP-System - Verkaufshistorie II					
Anforderungen	Umsetzbar im SAP-Standard	Umsetzbar durch zusätzliche Funktion	bereits im SAP-System vorhanden	Anmerkungen	Umsetzbar durch SAP-CRM
Kundenbewertung:					
Kategorisierung ABC	X		X		
Transportauftragsreihung	X		X		
Distribution:					
Frächterhistorie:	X		X		
*beauftragte Frächter für Destination	X		X		
*Darstellung in Diagrammform	X		X		
*Preisentwicklung für Destination	X		X		
*Darstellung in Diagrammform	X		X		
*Kontaktdaten der Frächter	X		X		
* Zusätzliche Anmerkungen	X		X		
Sonstige Partner:	X		X		
*Funktion	X		X		
*Kontaktdaten	X		X		
*sonstige Anmerkungen	X		X		
Frachtkosten	X		X		
*Frachtkostenentwicklung je Anliefermodell	X		X		
*Darstellung in Diagrammform	X		X		
Lieferqualität	X		X		
* erreichte Lieferqualität	X		X		
* Gründe für Abweichungen	X		X		
* Maßnahmen	X			SAP Meldungssystem	
Benchmarking		X		SAP Business Warehouse	
* Partner		X		SAP Business Warehouse	
* Ergebnisse		X		SAP Business Warehouse	
* Maßnahmen		X		SAP Business Warehouse	

Tabelle 10: Überprüfung der Umsetzbarkeit - Verkaufshistorie Teil II

Aus den Tabellen ist zu erkennen, dass bereits viele der Anforderungen durch das SAP-Standard-System erfüllt werden können. Teilweise werden die Informationen bereits festgehalten, dies erfolgt jedoch häufig in unterschiedlichen Systemen wie dem SAP-Meldungssystem bzw. dem SAP-Business-Warehouse. Dies erschwert den Zugriff auf die benötigten Informationen, zudem sind auch nicht alle Mitarbeiter im Umgang mit jedem System geschult.

Anforderungen, welche durch das SAP-Standard-System nicht umgesetzt werden können, sind durch das SAP-CRM-System realisierbar. Dieses System bietet zudem viele zusätzliche Funktionen welche in den definierten Anforderungen nicht enthalten sind, jedoch trotzdem nützlich sein können.

Nur wenige der Anforderungen sind lt. der durchgeführten Überprüfung nicht umsetzbar, es ist jedoch möglich durch Anpassung an bestimmte Funktionen die Umsetzbarkeit der Anforderungen zu erreichen.

Um die im nachfolgenden Kapitel erfassten Optimierungen zu erreichen, ist die Erweiterung des SAP-Standard-Systems durch das SAP-CRM-System sinnvoll. Sämtliche Kundendaten können dadurch zentral festgehalten werden, der effiziente Zugriff auf Kundendaten wird abteilungsübergreifend ermöglicht und der Informationsfluss sowie die Reaktionsfähigkeit werden optimiert.

9 Potentielle Optimierungen durch CRM

Die Einführung eines CRM-Systems bringt bei erfolgreicher Umsetzung viele Optimierungspotentiale mit sich. Die folgende Grafik zeigt eine Übersicht über die bedeutendsten der erreichbaren Verbesserungen:

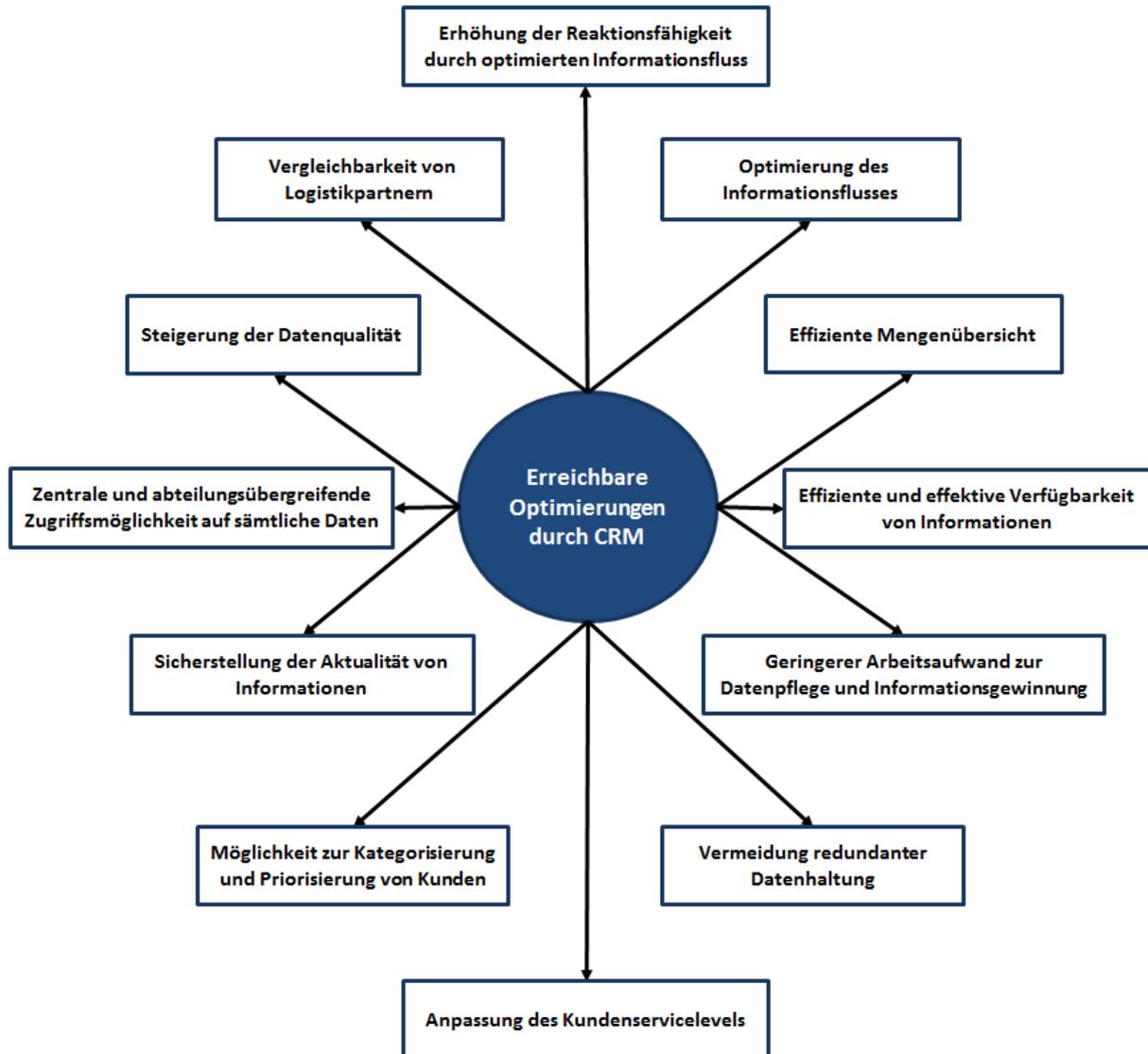


Abbildung 49: Durch die Einführung eines CRM-Systems erreichbare Verbesserungen

Im Speziellen wird vor allem die Steigerung der Effizienz des Distributionslogistikprozesses durch die Einführung eines CRM-Systems bewirkt. Durch die übersichtliche Darstellung der vergangenen Bestellmengen je Kunde und Destination sowie der darauf basierenden Mengenprognose kann bereits frühzeitig die benötigte Transportkapazität festgelegt und auf saisonale Schwankungen reagiert werden. Darüber hinaus werden die Lieferqualität, die Liefertreue und die Lieferflexibilität durch die frühzeitige Verfügbarkeit korrekter Informationen optimiert.

Die Übersicht über die beauftragten Frächter führt zu einer Erhöhung der Effizienz und Effektivität im Lieferantenmanagement. Durch die einfache Abrufbarkeit der Kontaktdaten des Frächters wird die Auftragserteilung erleichtert, zusätzlich hilfreich bei der Auswahl eines Frächters ist auch der direkte Kostenvergleich.

Die Möglichkeit zur Kategorisierung von Kunden und der darauf basierenden Anpassung des Lieferservicelevels abhängig vom bestimmten Kundenwert ist vor allem in Engpasssituationen hilfreich. Aufgrund der Priorisierung kann die Belieferung bedeutender Kunden auch im Fall mangelnder Transportkapazitäten sichergestellt werden.

Die abteilungsübergreifende Verfügbarkeit von Daten bewirkt eine Optimierung des Informationsflusses, die Abhängigkeit von Drittpersonen bezüglich der Weitergabe notwendiger Informationen wird reduziert. Zusätzlich werden auch ein hohes Level der Datenqualität und die Aktualität der festgehaltenen Daten sichergestellt.

Für die erfolgreiche Umsetzung eines CRM-Systems sind, neben einem funktionalen System selbst, unterschiedliche Faktoren ausschlaggebend. Ein wesentliches Kriterium für den Erfolg liegt in der Schulung und der Motivation der Mitarbeiter und auch die erreichbaren Verbesserungen, wie die Effizienzsteigerung des Informationsflusses, stellen Aspekte dar welche nur schwierig finanziell zu erfassen sind. Eine Aufstellung eines Kosten-Nutzen-Vergleichs aus finanzieller Sicht wäre aus diesem Grund derzeit noch nicht realistisch.

10 Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wurden die Thematik des Customer Relationship Managements sowie die Anforderungen eines CRM-Systems zur Optimierung des Distributionslogistikprozesses der Zellstoff Pöls AG untersucht.

Derzeit ist im Unternehmen kein System implementiert um sämtliche Kundendaten zentral und abteilungsübergreifend zur Verfügung stellen zu können, dies beeinträchtigt die Effizienz der Abläufe und den Informationsfluss. Durch die Einführung eines CRM-Systems soll die Transparenz bezüglich sämtlicher Informationen über den Kunden erhöht werden was wiederum eine Steigerung der Effizienz der Abläufe, angefangen vom Verkauf, über die Produktion bis hin zum Versand, bewirkt.

Bei der Definition der Anforderungen an ein CRM-System wurde der Schwerpunkt auf die notwendigen Funktionen zur Unterstützung des Distributionslogistikprozesses gelegt. Zur Erfassung sämtlicher Anforderungen wurde der Distributionslogistikprozess analysiert. Der folgende Schritt war es die sämtliche Anforderungen an das System zu erfassen, das Hauptaugenmerk wurde dabei auf die Anforderungen der Logistik gelegt, miteinbezogen wurden jedoch auch die Anforderungen des Verkaufs im Papier- und Zellstoffbereich. Zur Beurteilung der Realisierbarkeit wurde die Umsetzbarkeit der Anforderungen mit dem SAP-System des Unternehmens überprüft.

Am Ende der Arbeit wurde auf die potentiellen Optimierungen eingegangen, welche durch die Einführung eines CRM-Systems in der Zellstoff Pöls AG erreicht werden können. Eine der wichtigsten Verbesserungen stellt dabei die Optimierung des Informationsflusses durch die abteilungsübergreifende Verfügbarkeit von Informationen dar. Somit können sämtliche Kundenanforderungen bezüglich der Lieferungen und Transporte berücksichtigt werden. Unterstützend für die Distribution hinsichtlich der Planung der benötigten Transportkapazitäten wirkt auch die Übersicht über die vergangenen Bestellmengen sowie die Mengenprognose, zudem wird der direkte Kostenvergleich der in der Vergangenheit beauftragten Frächter ermöglicht. Die Qualität und die Aktualität der Daten wird durch die zentrale Datenhaltung im System sichergestellt, zusätzlich wird auch eine redundante Datenhaltung verhindert.

Literaturverzeichnis

Abraham, Kiryo: CRM-Ausbaustrategie, Norderstedt, 2005

Arens, Thomas: Methodische Auswahl von CRM-Software – Ein Referenz-Vorgehensmodell zur methodengestützten Beurteilung und Auswahl von Customer Relationship Management Informationssystemen, Göttingen, 2004

Berghorn, Christian: Konzeptualisierung und Ermittlung des Kundenwertes – Am Beispiel einer Volksbank, Hamburg, 2009

Bruhn, Manfred: Relationship Marketing - Das Management von Kundenbeziehungen, 3. Auflage, München, 2013

Bruhn, Manfred: Kundenorientierung – Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 4. Auflage, München, 2012

Buser, Tom/Welte, Beat: CRM - Customer Relationship Management für die Praxis, Zürich, 2006

Heinzel Holding GmbH, Geschäftsbericht 2010, März 2011

Heinzel Holding GmbH, Geschäftsbericht 2011, März 2012

Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm: Effektives Customer Relationship Management – Instrumente – Einführungskonzepte - Organisation, 5.Auflage, Wiesbaden, 2008

Hildebrand, Knut/Gebauer, Marcus/Hinrichs, Holger/Mielke, Michael: Daten- und Informationsqualität – Auf dem Weg zur Information Excellence, 2. Auflage, Wiesbaden, 2011

Hippner, Hajo/Hubrich, Beate/Wilde, Klaus D.: Grundlagen des CRM – Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Auflage, Wiesbaden, 2011

Jung, Reinhard/Winter, Robert: Data Warehousing Strategie, Berlin Heidelberg, 2000

Koch, Stefan/Strahinger, Susanne: Customer & Supplier Relationship Management, Heidelberg, 2007

Koßmann, Nico: Systeme zur Umsetzung des Customer Relationship Managements, 2005

Leußer, Wolfgang: Datenqualitätsmanagement im Customer Relationship Management, Hamburg, 2011

Neckel, Peter/Knobloch, Bernd: Customer Relationship Analytics – Praktische Anwendung des Data Mining im CRM, Heidelberg, 2005

Raab, Gerhard/Werner, Nicole: Customer Relationship Management, 3. Auflage, Frankfurt am Main, 2009

Schnauffer, Rainer/Jung, Hans-Hermann: CRM-Entscheidungen richtig treffen – Die unternehmensindividuelle Ausgestaltung der Anbieter-Kunden-Beziehung, Berlin-Heidelberg, 2004

Schneider, Willy: Profitable Kundenorientierung durch Customer Relationship Management - Wertvolle Kunden gewinnen, begeistern und dauerhaft binden, (CRM), München, 2008

Schulze, Jens: CRM erfolgreich einführen, Berlin-Heidelber, 2002

Schumacher, Jörg/Meyer, Matthias: Customer Relationship Management strukturiert dargestellt – Prozesse, Systeme, Technologien, Heidelberg, 2004

Stührenberg, Lutz/Meiners, Norbert/Behrens, Jan Henning: Customer Relationship Management (CRM) und Konzepte zur Implementierung in B-to-B-Märkte, Renningen, 2008

Wölfle, Ralf/Schubert, Petra: Wettbewerbsvorteile in der Kundenbeziehung durch Business Software, München, 2008

www.zellstoff-poels.at, 15.11.2012

www.heinzl.com, 10.01.2013

Zellstoff Pöls AG: Nachhaltig-Ökologisch-Innovativ