

Petra Schubert/Ralf Wölfle/Walter Dettling (Hrsg.)

E-Business
mit betriebswirtschaftlicher
Standardsoftware

Einsatz von Business Software in der Praxis

***E*cademy^{CH}**

*Das Kompetenzwerk der
Schweizer Fachhochschulen
für E-Business und E-Government*

HANSER

Die in diesem Buch enthaltenen Fallstudien wurden für den eXperience 2004 Event in Basel erstellt. Sie wurden wissenschaftlich aufbereitet durch E-Business-Experten der Universität St. Gallen, der Universität Bern, der Fachhochschule beider Basel, der Fachhochschule Aargau Nordwestschweiz, der Hochschule für Technik und Informatik (Berner Fachhochschule), der Zürcher Hochschule Winterthur sowie von Experten aus der Praxis. Die Ecademy (www.ecademy.ch), das Kompetenznetzwerk der Schweizer Fachhochschulen für E-Business und E-Government, hat durch ihre ideelle und finanzielle Unterstützung zur erfolgreichen Erstellung dieser Publikation beigetragen.

www.hanser.de

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2004 Carl Hanser Verlag München Wien
Redaktionsleitung: Lisa Hoffmann-Bäumli
Herstellung: Ursula Barche
Umschlaggestaltung: Wolfgang Perez, büro plan.it
Datenbelichtung, Druck und Bindung: Kösel, Krugzell
Printed in Germany

ISBN 3-446-22960-4

Inhalt

Petra Schubert

E-Business mit betriebswirtschaftlicher Standardsoftware..... 1

Ralf Wölfle

Geschäftsprozesse im Zusammenspiel mit Business Software..... 9

Walter Dettling

Wie Schweizer KMU Business Software einsetzen 17

Vertriebsunterstützung / CRM

Fachbeitrag

Marcel Altherr und Günter Bader

IT-Unterstützung für Marketing und Verkauf 27

Fallstudien

Andreas Voss

Kardex (Ramco Systems) – Anlagenbau 35

Matthias J. Göckel

Debrunner & Acifer-Gruppe (Team Brendel AG) – Baustoffhandel 49

Petra Schubert

PERMASHOP (ABACUS Research AG) – Verkauf Fanartikel 63

Malte Dous und Susanne Glissmann

Tonet AG (Dynasoft AG) – Holzbehandlung 77

Nicole Scheidegger

Antalis AG (UD Neue Medien AG / Boxalino AG) – Papiergrosshandel..... 91

Schlussbetrachtung

Ralf Wölfle

Vertriebsunterstützung / CRM..... 105

B2B-Integration

Fachbeitrag

Thomas Myrach

B2B-Integration 107

Fallstudien

Uwe Leimstoll

Brütsch/Rüegger AG (Polynorm Software AG) – Werkzeughandel 115

Werner Lüthy

INFICON (io-market AG) – Elektrotechnik 129

Bruno Simioni

Stadmühle Schenk (itelligence AG) – Lebensmittelbranche 143

Schlussbetrachtung

Petra Schubert

B2B-Integration 155

Elektronische Rechnungsabwicklung

Fachbeitrag

Christian Tanner und Bruno Koch

Die elektronische Rechnungsabwicklung in der Schweiz 157

Fallstudien

Christian Tanner

UBS AG (Swisscom IT Services AG) – Finanzdienstleistung 169

Christian Tanner

Swisscom Fixnet AG (PostFinance) – Telekommunikation 181

Christian Tanner

Universitätsspital Basel (PayNet Schweiz AG) – Gesundheitswesen 191

Daniel Risch

Schweizerische Bundesbahnen (yellowworld AG) – Schienenverkehr 199

Schlussbetrachtung

Ralf Wölfle

Elektronische Rechnungsabwicklung 213

Corporate Performance Management

Fachbeitrag

Roger Klaus

Corporate Performance Management 215

Fallstudien

Barbara Sigrist

Swissbit (TDS Multi Vision AG) – Elektrotechnik 223

Rolf Gasenzer

Amt für Verkehr und Tiefbau des Kantons Solothurn (NOVO Business

Consultants AG) – Öffentliche Verwaltung 237

Ralf Wölfle

Swiss TS Technical Services AG (Process Partner AG) – Prüfinstitut 251

Schlussbetrachtung

Petra Schubert

Corporate Performance Management 265

Literaturverzeichnis 267

Kurzprofile der Herausgeber und Autoren 271

6 Debrunner & Acifer-Gruppe

Matthias J. Göckel

Die Debrunner & Acifer-Gruppe ist in der Schweiz als B2B-Partner für Bau und Industrie im Handel mit Stahl, Haustechnik, Dach- und Spenglereibedarf sowie Werkzeugen und Befestigungstechnik tätig. Innerhalb der Gruppe wird der Markt durch die 18 Verkaufsgesellschaften bearbeitet. Dabei ist das Wissen über Bauprojekte, Kunden und deren Bedürfnisse sowie Beziehungen untereinander über die Mitarbeitenden der einzelnen Gesellschaften verteilt. Mit der Einführung eines CRM-Systems stehen Informationen zur Kundenbetreuung allen Mitarbeitenden durchgängig zur Verfügung. Sowohl der Verkaufsprozess als auch die gesellschaftsübergreifende Marktbearbeitung konnten dadurch verbessert werden. Anhand der Objektverfolgung wird aufgezeigt, inwieweit das CRM-System das Unternehmen bei der Akquisition und Abwicklung von Bauobjekten unterstützt.

Folgende Personen waren an der Bearbeitung dieser Fallstudie beteiligt:

Tab. 6.1: Mitarbeitende der Fallstudie

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen	Rolle
Erich Grünig	CIO	Debrunner & Acifer-Gruppe	Lösungsbetreiber
Steve Brechbühl	Geschäftsführer	Team Brendel AG	IT-Partner
Matthias J. Göckel	E-Business Dienstleistungen	Fachhochschule beider Basel	Autor

Informationen zur Debrunner & Acifer-Gruppe finden Sie unter www.d-a.ch.

6.1 Das Unternehmen

6.1.1 Hintergrund

Die Debrunner & Acifer-Gruppe, nachfolgend *D&A* genannt, hat ihren Ursprung im Jahr 1755, als Leonhard Hochreutiner den Eisenwarenladen an der Marktgasse in St. Gallen übernahm. Aus dieser Übernahme ging später die Firma Debrunner in St. Gallen hervor – eine der heutigen Gesellschaften der D&A-Gruppe. Die Gruppe ist wiederum eine von drei Gesellschaften der Debrunner Koenig Holding – der Schweizer Länderorganisation des weltweit tätigen Klöckner & Co. Aktiengesellschaft.

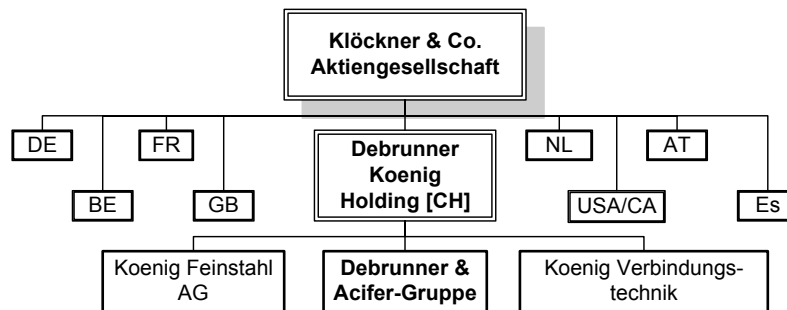


Abb. 6.1: Positionierung der D&A innerhalb der Länderorganisationen

Die D&A-Gruppe hat ihren Hauptsitz in St. Gallen. Unter ihrem Dach sind 18 juristisch selbständige Verkaufsgesellschaften zusammengefasst, die insgesamt 1'100 Mitarbeitende beschäftigen. Die Gesellschaften sind im Mehrheitsbesitz der Debrunner Koenig Holding. Sie treten am Markt unter eigenem Namen auf und werden von der D&A-Gruppe geführt.

6.1.2 Branche, Produkt und Zielgruppe

Derzeit ist D&A in der Schweiz im Stahlhandel führend. Das Sortiment umfasst ca. 120'000 Artikelpositionen aus den Bereichen Stahl, Metalle, Wasserversorgung, Hochbau, Tiefbau, Haustechnik, Befestigungstechnik, Werkzeuge, Maschinen, Heizung, Klimatechnik, Beschläge sowie Spenglerei- und Dachbedarf.

Aktuelle Herausforderungen für das Unternehmen sind Margendruck, hohe Kosten der Aussendienstbesuche, Beschleunigung der Produktentwicklung und die Sortimentsvielfalt sowie eine hohe Wettbewerbsintensität. Die Kunden der D&A sehen sich ebenso einem Kosten- und Veränderungsdruck gegenüber.

6.1.3 Positionierung

Das Know-how und die Beschaffungsmöglichkeiten der weltweit agierenden Klöckner & Co. AG schaffen Synergien, von denen die Kunden von D&A vor Ort profitieren. Das Unternehmen bedient Geschäftskunden in der Schweiz und Liechtenstein – es handelt sich hierbei um kleine und mittlere Unternehmen mit 30 bis 140 Mitarbeitenden. Die regionale Nähe des Lieferanten ist gerade für Kleinunternehmen von entscheidender Bedeutung, um im Wettbewerb mit ihren Leistungen schnell am Markt zu sein.

6.2 E-Business-Strategie

Die D&A-Gruppe betreibt das selbst entwickelte *ERP-System „Phönix“*. Stammdaten wie Artikelkatalog, Lieferanten und Preissysteme werden zentral gehalten. Daten wie z.B. Kunden und Aufträge sind in separaten Datenbanken der jeweiligen Gesellschaften abgelegt. Die Entwicklung eines Kunden im Zeitablauf und dessen Potenzial kann durch das ERP-System nicht abgebildet werden. Bei D&A ist das Wissen über die Kunden und deren Bedürfnisse über die Mitarbeitenden der einzelnen Gesellschaften verteilt. Dadurch kam es immer wieder zu mehrfachen Ansprachen von Kunden, z.B. durch doppelte Angebote. Die Geschäftsleitung entschied 2002 im Rahmen einer Vorstudie, ein CRM-System einzuführen. Damit sollten bisher nicht genutzte Vertriebspotenziale erschlossen werden.

6.2.1 Stellenwert von CRM in der Unternehmensstrategie

CRM dient dem Unternehmen als Instrument für den Informationsaustausch sowohl innerhalb als auch zwischen den Gesellschaften. Die bereits im ERP vorhandenen Daten sollen in der zukünftigen CRM-Applikation genutzt und ausgetauscht werden. Das erweiterte System mündet in einer nachlesbaren, aktuell geführten und vertraulichen Datenbank, welche eine ganzheitliche Sicht auf den Kunden sowie auf *Bauobjekte* liefert. Mit der neuen Lösung verfolgt das Unternehmen die nachstehende Vision.

Moderne EDV-Systeme setzen wir zur Prozessoptimierung für den besten Kundenservice ein. Mit Lagerlogistik, breitem Sortiment und individueller Anarbeitung bieten wir unseren Kunden die Möglichkeit des One-Stop-Shoppings. Die Zufriedenheit unserer Geschäftspartner und die Einhaltung von Leistungsversprechen stehen bei uns an erster Stelle. Unter CRM verstehen wir ein System, das unser Wissen – von jedem Einzelnen eingebracht - sammelt, strukturiert und zusammenführt. Das System unterstützt Mitarbeitende im aktiven Verkaufsprozess mit aktuellen Informationen.

6.2.2 Zusammenspiel von ERP-System und E-Business-Software

System- und Medienbrüche, mangelhafte Informationen sowie zum Teil ungenügende Funktionalitäten bei der Datenverarbeitung verhinderten eine effiziente Abwicklung der Verkaufsprozesse. Durch die Integration einer CRM-Applikation in das ERP-System soll eine stringente Marktbearbeitung über alle Gesellschaften realisiert werden.

6.2.3 Partner

Consulting-Partner

Die RBC DiaSys Consulting AG mit Sitz in St. Gallen berät Unternehmen in den Bereichen direkte Kommunikation und CRM. RBC begleitete D&A während der CRM-Einführung und war massgeblich an Vorstudie, Ist-Analyse und Entwurf des Soll-Szenarios beteiligt. Im Anschluss daran erarbeitete man gemeinsam mit D&A einen CRM-Masterplan, um den Ist- in den Soll-Zustand zu überführen. Neben der Erstellung des Pflichtenhefts war RBC federführend bei der Evaluation potenzieller IT-Partner.

IT-Partner

Die Team Brendel AG wurde 1991 in Basel gegründet und ist spezialisiert auf Entwicklung, Vertrieb und Einführung von CRM-Software für kleine und mittlere Unternehmen. Die Firma übernahm als IT-Partner Teile des Projektmanagements, die technische Spezifikation, die Prozessmodellierung, die Implementierung und die Anpassung des CRM-Systems „WinCard CRM“ sowie die Schulung der Mitarbeitenden bei der Piloteinführung.

Partnerwahl

Die Suche nach potenziellen Lösungspartnern wurde in drei Stufen durchgeführt. Im Rahmen einer *Vorevaluation* wurde anhand der definierten Anforderungen, Rahmenbedingungen und Zielsetzungen für die zukünftige Lösung, eine Vorauswahl aus möglichen Anbietern getroffen. Im Rahmen der *Hauptevaluation* lud man dreizehn Lösungsanbieter zur Abgabe einer Offerte ein. Die Anbieter stellten ihre Lösungen anhand von konkreten Geschäftsvorfällen vor und beantworteten Fragen von D&A. Vier Anbieter wurden zu einer weiteren Präsentation eingeladen. Als Entscheidungsgrundlage für die Bewertung zog man die Angaben aus dem Anforderungskatalog, Referenzkundenbesuche durch D&A, die Präsentation selbst und die Beantwortung der Fragen heran. Mittels einer Nutzwertanalyse wurden die verschiedenen Argumente wie z.B. Preis, Konditionen, Qualität der Offerte oder Referenzen gewichtet und die Anbieter bewertet. Im abschliessenden internen

Entscheidungsworkshop wurden die Evaluationsergebnisse diskutiert. Ausschlaggebend für die Wahl der Team Brendel AG waren deren lokale Präsenz, die Erfahrungen in der Baubranche, das Angebot einer Objektverwaltung, der Einbezug der vorhandenen IT in die Lösung, die Mehrsprachigkeit der Applikation sowie die Integration in Microsoft Word und Outlook.

6.3 Objekt- und Beziehungsmanagement in der Baubranche

6.3.1 Geschäftssicht

Mit der Einführung eines CRM-Systems wollte D&A den *aktiven Verkaufsprozess* über alle Gesellschaften vereinheitlichen und verbessern. Ressourcen sollen in Zukunft dort eingesetzt werden, wo die höchsten Erfolgchancen sind. Durch Bündelung aller quantitativen und qualitativen Informationen will man Änderungen im Kundenverhalten frühzeitig erkennen und entsprechend reagieren.

Durch die elektronische Unterstützung des aktiven Verkaufsprozesses verbessern sich die *Qualität* und *Verfügbarkeit der Informationen* sowie der *Informationsaustausch* zwischen den Mitarbeitenden. *Zielgenaueres Verkaufen* kann somit durch mehr Wissen über den Kunden und dessen Potenzial umgesetzt werden. Die Bündelung und Optimierung der Informationsbeschaffung steigert die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und führt zu mehr Effizienz in der Marktbearbeitung bzw. zu einer *höheren Qualität der Kundenbetreuung*. Durch die Nutzung des gesellschaftsübergreifenden CRM-Systems kann das *Cross Selling* verstärkt werden. Ferner trägt das System zur Verbesserung der Grundlage für kundenorientierte *Strategieentscheide* auf Gruppenebene bei.

Die genannten *Zielsetzungen* sollen innerhalb der folgenden *Rahmenbedingungen* erreicht werden:

Die *Zuordnung von Bauobjekten* zur verantwortlichen Gesellschaft und der *Zugriff auf die Objektdaten* durch andere Gesellschaften der Gruppe muss möglich sein. Hinzu kommt die Gewährleistung einer *zentralen Datenverwaltung* sowie der *Mehrsprachigkeit* (Deutsch, Französisch, Italienisch) der Applikation.

Bauobjekte stehen im Fokus von D&A. Je konkreter die vorhandenen Objektinformationen sind, desto grösser sind die Chancen für den Zuschlag. Die nachfolgend beschriebenen *Funktionen* sind wesentlich für eine effiziente Akquisition der Bauobjekte. Im Rahmen der *Wochenplanung* generiert das System *Kontaktvorschläge*, die den Mitarbeitenden potenzielle Leads anzeigen. Die Vorschläge gibt das System aufgrund gesetzter Parameter wie z.B. dem aktuellen Bestellvolumen vor. So können kritische Kunden rechtzeitig erkannt und kontaktiert werden.

Ein besonderes Gewicht liegt auf der Kooperation zwischen den Niederlassungen und daraus resultierenden Synergieeffekten. *Angebotslegung* und dynamische, kollaborative *Angebotsverfolgung* ergänzen hier die Funktionen. Strukturierte Informationen zum Kunden und dessen Kaufverhalten in der Vergangenheit ermöglichen eine gezielte Betreuung und erleichtern die Erzielung eines Abschlusses. Der *Betreuungsprozess* sichert die Kundenzufriedenheit und dient der Generierung von Neu- und Folgeaufträgen. Dazu werden nach Auftragserteilung alle Auftrags- und Abwicklungsdaten aus dem ERP-System in WinCard CRM verfügbar gemacht, damit die Kundenhistorie quantitativ vollständig ist. Die regelmässige Nachbetreuung wird in WinCard CRM durch Automatismen sichergestellt.

6.3.2 Prozesssicht

Der *Soll-Prozess des aktiven Verkaufens* läuft in sechs Schritten ab. Zuerst erfolgt die *Informationssammlung* in einer zentralen CRM-Datenbank. Auskünfte über Kundenbesuche, Lieferanten, Partner, Mitbewerber sowie Angaben aus dem Internet, alten Offerten und dem Geschäftsbericht werden hier gespeichert. Aber auch Kontakte von Messen, zu Behörden und Verbänden werden hier erfasst. Ebenso können Ausschreibungsdaten aus der elektronischen Ausgabe des „Baublattes“ importiert werden. Datenpflege und Datenunterhalt sind hier die wichtigsten Funktionen. Bei der *Datenbankanalyse* werden die Kontaktnotwendigkeit und deren Priorisierung ermittelt. Auswertungen können über den letzten oder den nächsten geplanten Besuch, die letzte Bestellung, nach Branche, nach Region, nach Umsatz, nach Marge sowie nach Solvenz vorgenommen werden. Aus diesen Angaben kann auf das Potenzial eines Kunden geschlossen werden. Im Rahmen der *Verkaufsplannung* werden Ziele, Prioritäten sowie Kontaktkampagnen definiert. Das CRM-System unterstützt dabei die Aussendienstmitarbeitenden mit Kontakt- sowie Terminvorschlägen bei ihrer Planung. Ferner können das Bestellverhalten, Zahlungsmoral und Umsätze im System nachvollzogen werden. Neben den Kundenbedürfnissen lassen sich Chancen, Gefahren und Trends ableiten. Die *Kontaktvorbereitung* definiert bzw. terminiert den Kontakt und holt Vorabinformationen wie z.B. Besuchsberichte oder Kundenverbindungen ein. Es werden je ein Kontakt-, ein Besuchs- und ein Bearbeitungsplan mit Zielen erstellt. Im Zentrum der *Kontaktdurchführung* stehen das Beraten und Verkaufen mittels Besuch, Brief, Telefon, E-Mail, Meeting und Schulung. Dem Aussendienst stehen Offerten, Statistiken, Objektliste und Produktinformationen zur Verfügung. Wesentliche Elemente der abschliessenden *Kontaktnachbearbeitung* sind Erfolgsauswertung, Besuchsbericht sowie das Erfassen neuer Kundendaten. Hier werden neue Aufträge erfasst, Angebotsanfragen registriert sowie Objekt- und Marktinformationen hinterlegt.

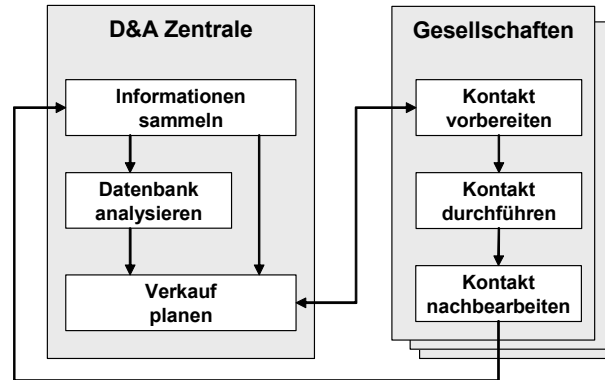


Abb. 6.2: Übersichtsschema Objektverfolgung

Bei der *Objektverfolgung* werden Ausschreibungsdaten aus dem „*elektronischen Baublatt*“ zentral in das CRM-System importiert und automatisch in Abhängigkeit von der Postleitzahl der zuständigen Gesellschaft zugeordnet. Sind mehrere Gesellschaften für ein Objekt zuständig, erfolgt die Zuteilung an eine Gesellschaft in Abhängigkeit von den involvierten Kunden und den benötigten Sortimenten. Jedem *Bauobjekt* können beliebig viele Gewerke, beteiligte Firmen, Aktivitäten und Angebote zugeordnet werden. Kern- und Hintergrundinformationen zu den Objekten verhindern Missverständnisse in der Kundenbetreuung. Ziel des Verkaufsprozesses ist es, den Zuschlag für die Lieferung der eigenen Leistungen zu erhalten, dabei aber auch die verschiedenen Beziehungen zu den Projektbeteiligten zu pflegen, um allenfalls die Erfolgsaussicht bei zukünftigen Projekten zu vergrößern. Das identifizierte Objekt wird dazu nun mit allen Angaben zu beteiligten Personen und Institutionen ergänzt, um daraus ein dynamisches Beziehungsgeflecht zu entwickeln. Die Abb. 6.3 zeigt im Detail wie der Prozess abläuft.

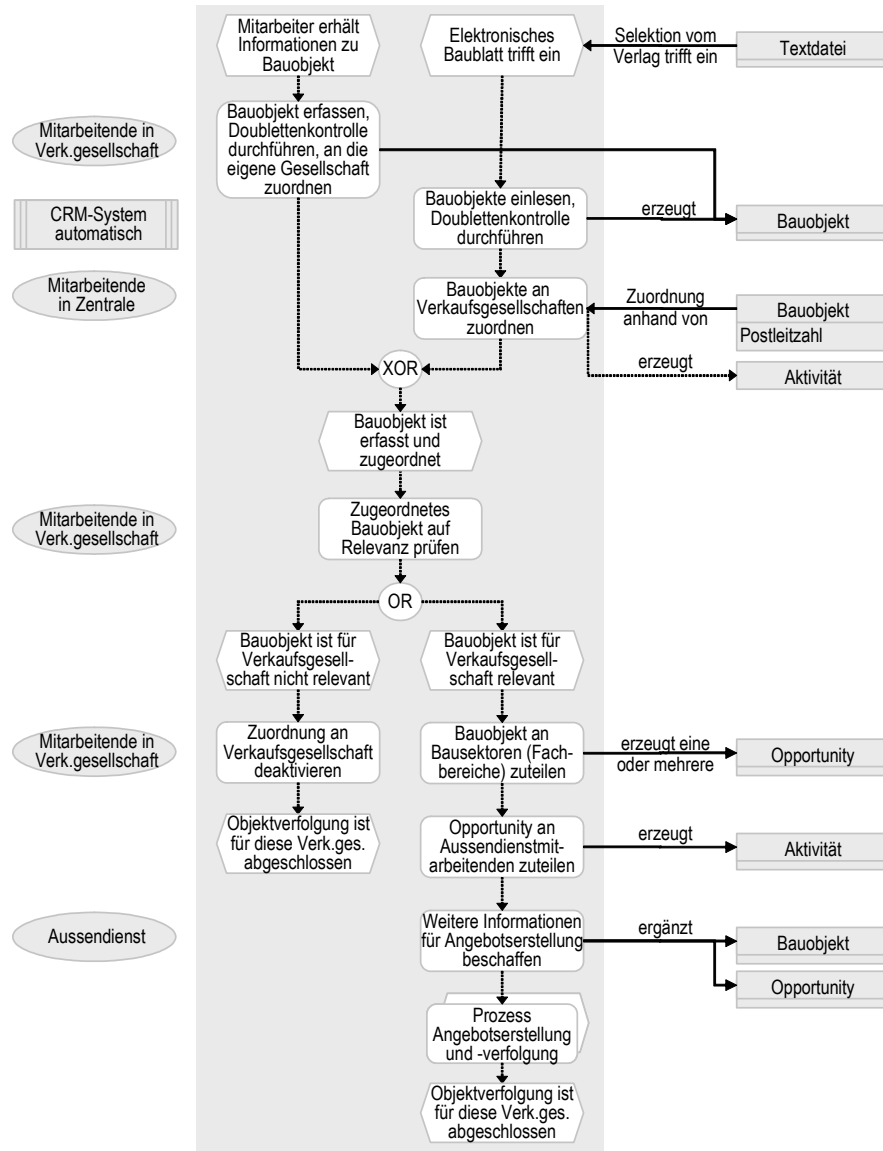


Abb. 6.3: Detailprozess Objektverfolgung

6.3.3 Anwendungssicht

Die Abb. 6.4 zeigt die verschiedenen Applikationen, deren Zusammenspiel und Integration. Im Zentrum der Betrachtung steht das ERP-System. Dort sind der E-Shop angebunden und das CRM-System integriert. Phönix und WinCard CRM tauschen über ihre Schnittstelle Kundendaten, Aufträge, Offerten, Statistikdaten, Lieferungen und Kundenverbindungen aus.

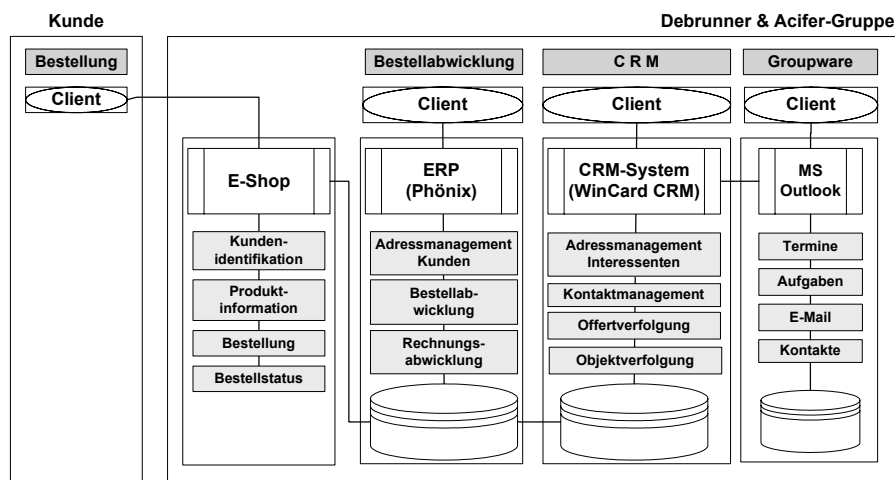


Abb. 6.4: Anwendungsübersicht und Integrationsschema

Die *Integration* von WinCard CRM in das ERP-System wurde mit einer *bidirektionalen Schnittstelle* vorgenommen. Diese ist zur Sicherung der Datenqualität mit einer Integritätsprüfung ausgestattet. Aufträge und Offerten werden im ERP-System erstellt und in eine Transfertabelle geschrieben. Von dort aus werden die Daten in die CRM-Datenbank übernommen. Sobald ein Interessent den Status Kunde erreicht hat, ist das ERP-System führend. In kurzen zeitlichen Abständen werden die ERP-Daten in das CRM-System übernommen. Dieses Vorgehen hat sich bei nicht zeitkritischen Anwendungen, beispielsweise für den Abgleich von Artikel-, Umsatz- oder Auftragsdaten bewährt. *Microsoft Outlook* wurde bidirektional an das CRM-System angebunden. Jede Aktivität kann in WinCard CRM und Outlook bearbeitet werden. CRM-System und Outlook synchronisieren sich stets gegenseitig. Outlook-Kalendersichten, mobile Nutzung der eigenen Daten auf PDAs sowie Zusammenarbeit mit reinen Outlook-Anwendern wird durch die Integration möglich.

6.3.4 Technische Sicht

D&A unterhält drei *Citrix Server-Farmen* in der Schweiz und hat 950 PC-Arbeitsplätze, wovon ca. 500 Zugang zum CRM-System haben. Die Daten werden in drei voneinander unabhängigen, in ihren Funktionen redundanten, Rechenzentren gehalten. Das *ERP-System „Phönix“* enthält die Basisdaten für das CRM. Es umfasst zudem alle Funktionen, die für das operative Geschäft benötigt werden. Die Ausnahme davon bildet die Finanzapplikation. Diese ist mittels Schnittstellen an Phönix angebunden. Das ERP-System übernimmt ferner die Einkaufsdisposition, den Wareneingang, die Rechnungsverarbeitung von Lieferanten, die Lagerbewirtschaftung und die Auftragsverwaltung. *WinCard CRM* basiert auf einem Client-Server-Konzept und übernimmt die Hauptaufgaben der Datendarstellung und Funktionalitäten. Die Datenhaltung als solche übernimmt die eingesetzte SQL-Datenbank. Aussendienstmitarbeitende, die nicht im Unternehmen sind, gleichen ihre Datenbasis einmal täglich über die *WinCard Harmony* Schnittstelle ab. Hierbei handelt es sich um ein Modul zum Datenabgleich für Unternehmen mit dezentraler Verkaufsorganisation.

6.4 Implementierung

Das CRM-System wurde anhand eines in der Pilotphase erstellten *Fach-Detail-Konzeptes* eingeführt. Dieses Konzept umfasst die technische und fachliche Analyse sowie den gesamten späteren Einsatzbereich der CRM-Software.

6.4.1 Projektorganisation und -verlauf

Die *Projektorganisation* war wie folgt geregelt. Der Lenkungsausschuss sowie die Projektleitung waren mit je einem Mitglied von D&A, RBC und dem Team Brendel besetzt. Der Projektleitung unterstand das IT-Team und das Fachteam. Die beiden Teams wurden jeweils durch einen Mitarbeitenden der Firma RBC verstärkt. Um die Startbedingungen für das Projekt optimal zu gestalten, wurden die Mitarbeitenden von Anfang an in das Projekt einbezogen. Es gab eine Startveranstaltung, die die Beteiligten über die Ziele sowie den geplanten Ablauf der Implementierung informierte. Angestrebt wurde eine einfache und pragmatische CRM-Lösung. Einem komplizierten Systemhandling wirkte man mit komfortablen Schnittstellen entgegen. Die Standardisierung des Verkaufsprozesses wurde so implementiert, dass Mitarbeitende Freiraum für Individualität haben.

Das Projekt lässt sich grob in drei Phasen aufteilen: Projektvorbereitung, Pilotphase und Roll-out. Die interne Kommunikation, organisatorische sowie strategische Massnahmen erstrecken sich über den gesamten Projektverlauf. Gegenstand der *Projektvorbereitung* waren Vorstudie, Software-Evaluation, Pilot-Ausbildung, Definition der Business Cases, Entwicklung von Priorisierung und Kundenseg-

mentierung sowie die Gestaltung der Prozesse. Für die *Pilotphase* wurde ein zweistufiges Vorgehen gewählt. In der *ersten Stufe* wurde der Soll-Zustand spezifiziert, die Prioritäten für die Implementierung gesetzt, funktionale Abhängigkeiten ermittelt sowie eine technische Analyse vorgenommen. In der *zweiten Stufe* wurde dann ein iteratives Vorgehen angewandt. Hierbei wird zuerst das Ziel definiert, danach die Prozesse analysiert und Anforderungen an Datenhaltung und Betrieb festgelegt. Nach diesen Vorgaben wurde ein Prototyp erstellt und das Design der Applikation fixiert. Anschliessend erfolgte die Implementierung und Inbetriebnahme des CRM-Moduls. Zum Start der *Pilotphase* wurde die Anwendung in einer ausgewählten Gesellschaft installiert. Das System wird schrittweise in den einzelnen Gesellschaften eingeführt. Mitte 2004 arbeiten fünf der 18 Gesellschaften produktiv. Bis Ende 2004 sollen es elf sein. Alle sechs Wochen wird eine Gesellschaft migriert. Bis Mitte des Jahres 2005 soll der *Roll-out* abgeschlossen sein.

6.4.2 Softwarelösung

Das CRM-System wurde den Bedürfnissen von D&A angepasst. Die notwendigen Angaben zu den Abläufen und Codes wurden von den Mitarbeitenden geliefert. Das eingesetzte System weicht stark vom Standard ab, ist jedoch voll releasefähig. Die Übersetzung der Anpassungen in die französische und italienische Sprache wird durch D&A vorgenommen.

6.5 Erfahrungen aus dem Betrieb

6.5.1 Anwendung und Unterhalt

Die zentrale Plattform wird von Verkaufsmitarbeitenden im Innen- und Aussendienst, der Verwaltung sowie von der Geschäftsleitung genutzt. Die Erwartungen der Anwender an das CRM-System sind hoch. Kundenhistorien, Offerten und die Rabattstruktur sollen nachvollziehbar sein. Letzteres galt in besonderem Masse für den Aussendienst, der bisher nicht auf das ERP-System zugreifen konnte. Mit der Akzeptanz der Benutzer ist D&A sehr zufrieden. Vor allem der Aussendienst, dessen Arbeit jetzt transparenter wird, nutzt das System entgegen der Befürchtungen sehr stark. Beim Innendienst wird das System von einem Drittel der Mitarbeitenden aktiv genutzt. Diese geben Informationen ein und nutzen gespeicherte Daten. Ein weiteres Drittel nutzt das System bisher nur zur Informationsbeschaffung. Die verbleibenden Mitarbeitenden nutzen das System kaum. Hierbei handelt es sich um wenig geübte Anwender, die mehr Zeit benötigen, um sich mit dem komplexen System zurechtzufinden. Derzeit stellt das Team Brendel Wartung und Unterhalt des laufenden Systems sicher. Erweiterungen und Anpassungen werden

je nach Markterfordernissen vom Team Brendel implementiert. Später wird D&A diese Anpassungen selbst durchführen.

6.5.2 Zielerreichung

Die in der Geschäftssicht (vgl. 6.3.1) genannten *Zielsetzungen* wurden weitgehend erreicht. Das Kampagnenmanagement wurde bisher nicht implementiert. Auch die Festlegung eines gemeinsamen Verkaufsprozesses über alle Gesellschaften gestaltet sich schwierig. Die Einführung einer Kundenrentabilitätsrechnung wurde aufgrund der hohen Komplexität dieses Teilprojekts zurückgestellt. Die Kundensegmentierung über alle Gesellschaften ist derzeit nur teilweise realisiert. Die relevanten Grössen zur Segmentierung müssen noch mit allen Gesellschaften abgestimmt werden.

Der *Nutzen* für D&A resultiert in erster Linie aus Effektivitätssteigerungen in den Bereichen Verkauf, Management und Marketing. Der aktive Verkaufsprozess ist jetzt produktiver und es gibt weniger Überschneidungen und Doppelspurigkeiten zwischen den Gesellschaften. Die qualitativ hochwertigen Daten ermöglichen ein besseres Eingehen auf den Kunden und erhöhen dessen Zufriedenheit. Alle Kontakte liegen nun mit einer Historie und Beziehungen vor. Es herrscht Kostentransparenz pro Kunde. Das Management bekommt mit dem CRM-System ein zusätzliches Führungs- und Kontrollinstrument an die Hand. WinCard CRM liefert die Grundlage für die strategischen Überlegungen bezüglich Kundenbetreuung oder Sortimentsgestaltung. Ferner können Potenziale nach Gesellschaften und Regionen ermittelt werden. Aussagekräftige Führungskennzahlen steigern die Entscheidungsqualität. Das Wissen über Kunden, das vormals personengebunden war, geht auch bei Austritt von Mitarbeitenden nicht mehr verloren. Das Verhältnis von Offerten und akquirierten Aufträgen konnte verbessert werden. Die Arbeitsweise anderer Gesellschaften wird durch das zentrale System transparent. Erfolgreiche Arbeitsweisen einer Gesellschaft sind im Sinne von Best Practice auf andere Gesellschaften übertragbar geworden.

Durch den Einsatz von WinCard CRM ergibt sich insgesamt die folgende *zeitliche Ersparnis* über den gesamten Vertriebsprozess: In der Verwaltung und bei den Telefonkontakten kann je Tag und Person ca. eine Stunde Suchzeit eingespart werden. Die professionellere Beziehungspflege und eine konsequente Angebotsverfolgung generieren je einen Zusatzauftrag pro Quartal und Mitarbeitenden. Bei der Erstellung von Angeboten und deren Nachbearbeitung kann nochmals Zeit eingespart werden. Im Durchschnitt wird eine Einsparung von ca. drei bis vier Stunden pro Angebot erreicht. Durch die gezielte Auswahl von lohnenden Ausschreibungen kann jede Gesellschaft ein Bauprojekt pro Monat mehr akquirieren.

Bei Projektstart wurde mit einem *Return-on-Investment* von 24 Monaten gerechnet. Durch die zeitliche Verzögerung des Roll-outs wird nun mit einer Pay-back-Periode von mindestens 30 Monaten gerechnet.

6.6 Erfolgsfaktoren

6.6.1 Spezialitäten der Lösung

Eingebettet in die Standardumgebung von WinCard CRM wurde eine spezielle Branchenversion entwickelt, um den besonderen Erfordernissen der Bauwirtschaft durch zahlreiche spezielle Funktionen gerecht zu werden. Informationen über Bauobjekte, Angebote, Positionen und Aktivitäten geben Aufschluss darüber, welche Objekte in der Planungsphase sind, welche bereits bewilligt und davon welche ausgeschrieben und bereits vergeben sind. Für die Bauwirtschaft werden Objektinformationen, Firmen- und Personeninformationen sowie Wettbewerbsinformationen abgebildet. Die automatische *Objektverfolgung* teilt die Objekte den Regionalvertretungen anhand der Objekteigenschaften und nach den im Workflow hinterlegten Regeln zu. Die Informationen können frei konfigurierbar in einem Gesamtüberblick dargestellt werden. Offene Schnittstellen ermöglichen den Import von Bau- und Ausschreibungsdaten aus verschiedenen Systemen. Diese Daten sind nach den Kundenwünschen selektiert, aufbereitet und werden online bezogen. Der Projektstatus gibt jederzeit Auskunft darüber, in welchem Stadium sich die Objektbearbeitung befindet. Die Funktionalität der Objektverfolgung eröffnet verschiedene Sichten auf ein Bauprojekt, z.B. die Sicht des Architekten, des Bauherrn oder die einer anderen Gesellschaft.

6.6.2 Veränderungen

Unerwartete Schwierigkeiten

Im Zuge der Einführung des CRM-Systems wurden grosse Unterschiede in den Marktbearbeitungsprozessen der einzelnen Gesellschaften festgestellt. Ein gemeinsames Verständnis zur Nutzung des neuen zentralen CRM-Systems musste erst etabliert werden. Ferner wiesen einige Gesellschaften Soft- und Hardwaredefizite sowie eine stark schwankende Qualität bei den Kundendaten auf. Dies führte dazu, dass die anfangs geplante Frist für den Roll-out nicht eingehalten werden kann. Der Aufwand für das Change Management innerhalb und zwischen den Gesellschaften war ebenfalls höher als geplant.

Herausragende Vorteile

Der Informationsfluss innerhalb der Gruppe und zwischen der Gruppe und anderen Unternehmen konnte verbessert werden. Verkaufsverantwortliche werden vor allem bei der Planung der Besuchstermine durch automatisch erstellte Vorschläge unterstützt. Informationen über Kunden und Übersichten zu geplanten Tätigkeiten stehen auf Knopfdruck durchgängig zur Verfügung – dabei werden auch Daten aus dem ERP-System im CRM-System sichtbar. Die vom Innendienst erfassten Informationen stehen den Verkaufsverantwortlichen ebenfalls zur Verfügung. Auf der Grundlage einer verbesserten bereichsübergreifenden Zusammenarbeit liessen sich Produktportfolios und Sortiment optimieren. Durch die elektronische Unterstützung des Verkaufsprozesses sind die Kundendaten aktuell und die Durchlaufzeiten der Subprozesse konnten verkürzt werden. In der Folge sinken die Vertriebskosten und der Umsatz kann gesteigert werden.

6.6.3 Lessons Learned

Der Einsatz von RBC als *Sparring- und Coaching-Partner* hat sich bewährt. Durch die Erfahrung aus ähnlichen und anderen Branchen sank das Projektrisiko und viele Projektphasen konnten zügig abgewickelt werden. Ferner brachten die Berater eine neutrale Sicht in das Projekt ein, da sie keine Verpflichtungen gegenüber internen Stellen und Lieferanten haben. Durch das Projektvorgehen wurde bewirkt, dass bei D&A das erforderliche CRM-Know-how aufgebaut wurde. Für die Einführung der *Pilotanwendung* wurde eine nicht repräsentative Gesellschaft ausgewählt. Die daraufhin festgelegten Prozesse konnten nur zum Teil für die folgenden Gesellschaften übernommen werden. Anpassungen waren auch nach der Piloteinführung nötig. Zu Beginn der Mitarbeiterschulung lag der Schwerpunkt auf der Vermittlung von Anwendungswissen. Prozesswissen bei den Mitarbeitenden aufzubauen, wurde in der Anfangsphase versäumt. Über Ansprechpartner aus dem Projektteam haben alle WinCard Nutzer die Möglichkeit, ihre Anliegen in das Projekt einzubringen. Im Rahmen einer regelmässigen *CRM-Besprechung* werden die verschiedenen Themen von Projektleitung und Geschäftsleitung besprochen. Dieses Vorgehen hat sich bereits in der Pilotphase bewährt und folgt dem ganzheitlichen Ansatz, den D&A für die CRM-Einführung gewählt hat.

Fazit

Neben der strategischen und kommunikativen Umsetzung des CRM braucht es auch organisatorische Anpassungen der Prozesse und Strukturen sowie eine geeignete IT-Infrastruktur. Die entstehende Informationsdichte bringt einen Wissensvorsprung zum Vorteil der Kunden, aber auch zum Vorteil des Unternehmens. CRM ist nicht ein Tool, das zur Verfügung gestellt wird, sondern CRM muss von den Mitarbeitenden und dem Management gelebt werden.