



Grundlagen
Vertriebsinformationssystem (VIS)
und
Customer Relationship Management (CRM)

n o v a t u s
CONSULTING PARTNER

Siegfried Kuhl
Hamberger Strasse 66
D-51381 Leverkusen
Tel.: (0 21 71) 34 24 33
Fax: (0 21 71) 34 24 35
s.kuhl@novatus.de

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Erfolgsfaktor Vertriebsinformationssystem	3
2 Funktionsmodule eines Vertriebsinformationssystems.....	5
3 Einbindung eines Vertriebsinformationssystems in eine Unternehmung.....	6
4 Customer Relationship Management (CRM).....	11
5 Vertriebsinformationssysteme und Customer Relationship Management im Rückblick.....	12

1 Erfolgsfaktor
Vertriebsinformationssystem

Die heutige Wettbewerbssituation verlangt eine Marktbearbeitung durch moderne, direkte und individuell gestaltete Kommunikationsmaßnahmen. Unternehmen, die ihre Kundenbearbeitung heute noch auf ein traditionelles Massenmarketing beschränken, ignorieren dabei die Tatsache, dass der Kunde, dessen Zufriedenheit und Bindung immer mehr in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt ist und als strategischer Faktor für den langfristigen Unternehmenserfolg angesehen wird.

In Zukunft reicht es nicht mehr aus, sich darauf zu verlassen, dass der Außendienst die Kommunikation mit dem Kunden führt und der Rest des Unternehmens nichts über die Kunden wissen muss.

Kunden benutzen heute sämtliche Kommunikationswege zum Unternehmen und erwarten, dass der Mitarbeiter im Call-Center beispielsweise ebenso über seine Sonderkonditionen informiert ist, wie sein persönlicher Betreuer im Außendienst.

An die Stelle einzelner Transaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager rücken heute auf Dauer angelegte und zielgruppenindividuelle Geschäftsbeziehungen (vgl. Abbildung 1).

Dabei ist für ein Unternehmen entscheidend, welchen Wert ein Kunde für das Unternehmen darstellt. Entsprechend gilt es, nach profitablen und weniger profitablen Kunden zu unterscheiden. Voraussetzung für eine derartige Kundenbewertung ist zunächst das generelle Vorhandensein aussagekräftiger Kundeninformationen.

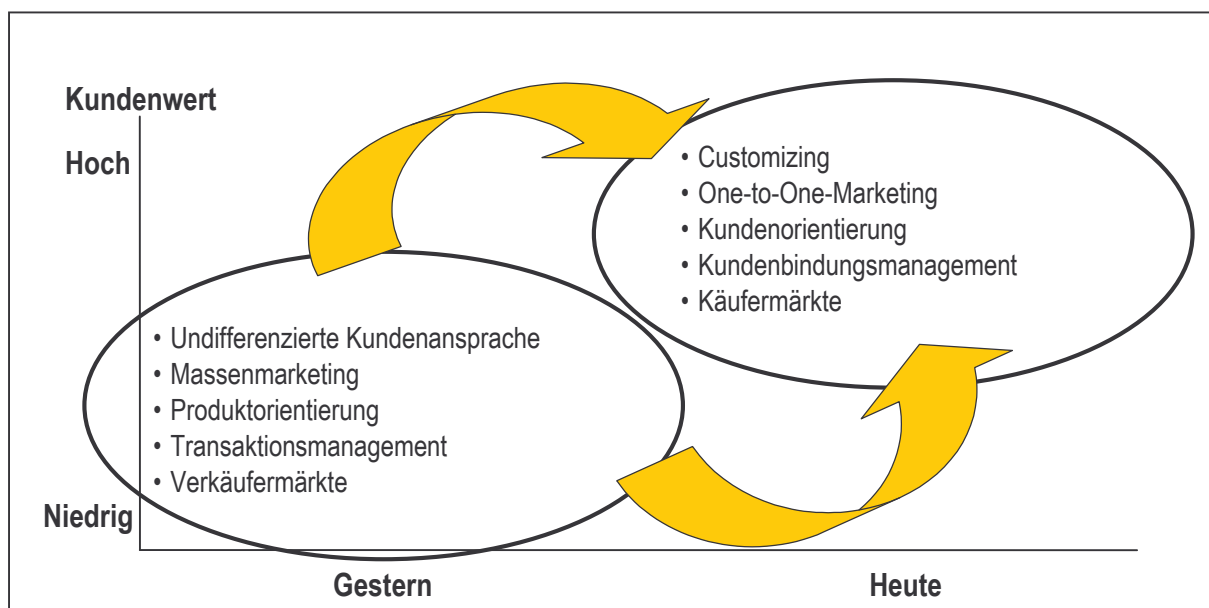


Abbildung 1: Kundenbearbeitung und -gewinnung im Zeitvergleich

Vertriebsinformationssystem und CRM

Diese Informationen sind zwar in jedem Unternehmen vorhanden, meist jedoch auf verschiedene Datenbanken oder persönliche Dokumente eines jeden (Vertriebs-)Mitarbeiters verteilt.

Eine mögliche Lösung zur Vermeidung von Inselfösungen und Datenredundanzen stellen softwaregestützte Vertriebsinformationssysteme (engl.: Sales-Force-Automation-Tools) dar, die sämtliche Vertriebsinformationen bündeln und strukturiert aufbereiten. Vertriebs- oder Kundeninformationssysteme sind i.d.R. modular aufgebaut, d.h. derartige Systeme können je nach Anforderungskatalog des Unternehmens individuell angepasst und nachträglich erweitert werden.

Ist solch eine Wissensdatenbank mit kunden- und vertriebsrelevanten Informationen gefüllt, haben sämtliche Systemanwender (Vertriebsleitung, Außen- und Innendienst, Service- sowie Marketingmitarbeiter) in Abhängigkeit von vergebenen Zugriffsrechten die Möglichkeit,

gezielt auf die vorhandenen Vertriebsinformationen zurückzugreifen.

Durch die umfassende Verfügbarkeit dieser Informationen kann die Effizienz und die Qualität der Vertriebsarbeit wesentlich verbessert werden, da auf mittlere Sicht der Vertriebsmitarbeiter von administrativen Tätigkeiten entlastet wird und somit seiner eigentlich Vertriebstätigkeit verstärkt nachkommen kann.

Die Ziele eines Vertriebsinformationssystems liegen daher in der Steuerung und Optimierung sämtlicher Vertriebsaktivitäten und -prozessabläufe, um bestehende Kundenbeziehungen zu pflegen bzw. zu verbessern sowie neue Kundenbeziehungen aufzubauen. Somit steht die Einsparung von Kosten nicht zwingend im Vordergrund. Vielmehr hat die langfristige Bindung und Gewinnung der "richtigen" Kunden durch die Bedarfsidentifikation aktueller und potenzieller Kunden Priorität.

Marketing	Vertrieb	Service
<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung sämtlicher Marketingkanäle • Selektion von Kundendaten für Direkt-Mailing-Aktionen • Dynamische Analyse des Response-Verhaltens • Verfolgung und Bewertung von Marketingkampagnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Effektive Kundenbetreuung durch ein Sales-Force-Automation-Modul (VIS) • Adressverwaltung • Kunden-Kontakt-Historie • Besuchsberichtswesen • Opportunity-Management-Systeme (Berechnung von Verkaufschancen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfassung und Auswertung von Servicefällen • Wissensdatenbank (FAQ) für wiederkehrende Problem- und Serviceanfragen • Automatische Zuweisung der Anfrage an den zuständigen Spezialisten

Abbildung 2: Funktionalitäten eines Vertriebsinformationssystems

2 Funktionsmodule eines Vertriebsinformationssystems

Die überwiegende Anzahl von Vertriebsinformationssystemen beinhalten nachfolgende Basisfunktionalitäten, die selbstverständlich im Zeitverlauf um weitere Komponenten ergänzt werden können:

- Adressverwaltung,
- Terminverwaltung,
- Besuchsmanagement (Aktivitäten, Korrespondenz),
- Kontaktmanagement (z.B. Ansprechpartner im Kundenunternehmen)
- Angebots-, Präsentations- und Rechnungserstellung,
- Einheitliche Bestellannahme und Echtzeit-Auftragsbestätigung,
- Analysen, Auswertungs- und Prognoseerstellung
- ~~Vertriebsplanung~~ (Vertriebsplanung für den Außendienst und Servicemitarbeiter,
- Knowledge Management: Wissensdatenbank/ Argumentationshilfen für wiederkehrende Kundenanfragen ("FAQ"),
- Reklamationsmanagement (einheitliche Problemannahme, Lösungsskripte, Eskalationsmechanismen, d.h. Reklamationsweiterleitung bei Nichtbehebung der Reklamation)

Jedes Unternehmen muss für sich darüber im klaren sein, welche Funktionalitäten/Module mit welcher Priorität wirklich erforderlich sind. Bei der Auswahl eines Vertriebsinformationssystems sollte nicht erwartet werden, das allumfassende System zu finden. Weniger ist auch hier oftmals mehr, d.h. die Funktionalitäten sollten in einem vernünftigen Rahmen unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten gesucht werden.

“Wie entspricht das angestrebte System den momentanen und zukünftigen Anforderungen des Unternehmens und nicht welches System hat die meisten Features/Funktionen?“ So sollte die Fragestellung aus der Sicht des Unternehmens und der involvierten Beratungsdienstleister gestellt werden, um eine optimale und vor allem realisierbare Lösung zur Einführung solch eines Systems zu finden.

3 Einbindung eines Vertriebsinformationssystems in eine Unternehmung

Die komplexen und verschiedenartigen Prozesse innerhalb des Vertriebs eines Unternehmens zu unterstützen und zu optimieren, ist eine Hauptaufgabe eines Vertriebsinformationssystems. Um dies zu gewährleisten, sollte ein effizientes Vertriebsinformationssystem auf die Anforderungen der Vertriebsprozesse abgestimmt sein und mit seinen (vom Unternehmen gewünschten) Funktionalitätsmodulen entlang dieser Vertriebsabläufe eingesetzt werden.

Zunächst jedoch ist die Zieldefinition der erste Schritt für eine erfolgreiche Projekteinführung. Nur wer sich zu Beginn eines Vertriebsinformationsprojektes darüber im Klaren ist, was genau erreicht werden soll, kann ein professionelles und effektives Projektmanagement aufsetzen. Natürlich gibt es eine Vielzahl von Zielsetzungsmöglichkeiten, grundsätzlich müssen Projektziele jedoch relevant, messbar und auch erreichbar sein. Mit dieser Zielsetzung wird der Projekterfolg am Ende auch festgemacht. Mitarbeiter aus allen betroffenen Bereichen sollten in das Projekt mit eingebunden werden, denn nur so werden aus Betroffenen Beteiligte. Zusätzlich ist es von Vorteil, wenn das Management das Projekt nachhaltig unterstützt und die Prozesse aktiv mitgestaltet.

Allen Projektbeteiligten wird dadurch die hohe Priorität des Projektes signalisiert. Die Motivation der Mitarbeiter hängt im starken Maße vom Engagement der Geschäftsführung ab. Wichtig ist, dass der Zeitaufwand der in ein professionell organisiertes CRM-/VIS-Projekt einfließt, nicht vernachlässigt wird!

Neben der eigentlichen Funktion eines Vertriebsinformationssystems als "Pool" für vertriebs- und kundenrelevante Informationen, können bzw. müssen in derartigen Systemen die Vertriebsprozesse einer Unternehmung mit Hilfe eines (integrierten) Workflow-Managementsystems hinterlegt werden, wodurch der interne Informationsfluss gesteuert wird. Hierdurch wird gewährleistet, dass Informationseingaben gemäß dem definierten Prozessablauf automatisiert an den entsprechenden Vertriebsmitarbeiter (Vertriebsleitung, Innen- und Außendienst, Service) weitergeleitet bzw. dem Mitarbeiter termingerecht auf dessen Arbeitsplatz wiedervorgelegt werden.

Bei der Einbindung/Implementierung eines Vertriebsinformationssystems lassen sich grundsätzlich drei Aufgabenbereiche unterscheiden: erstens die "**Prozesskomponente**", zweitens die "**Technikkomponente**" und drittens die "**Organisationskomponente**" (vergleiche Abbildung 3).

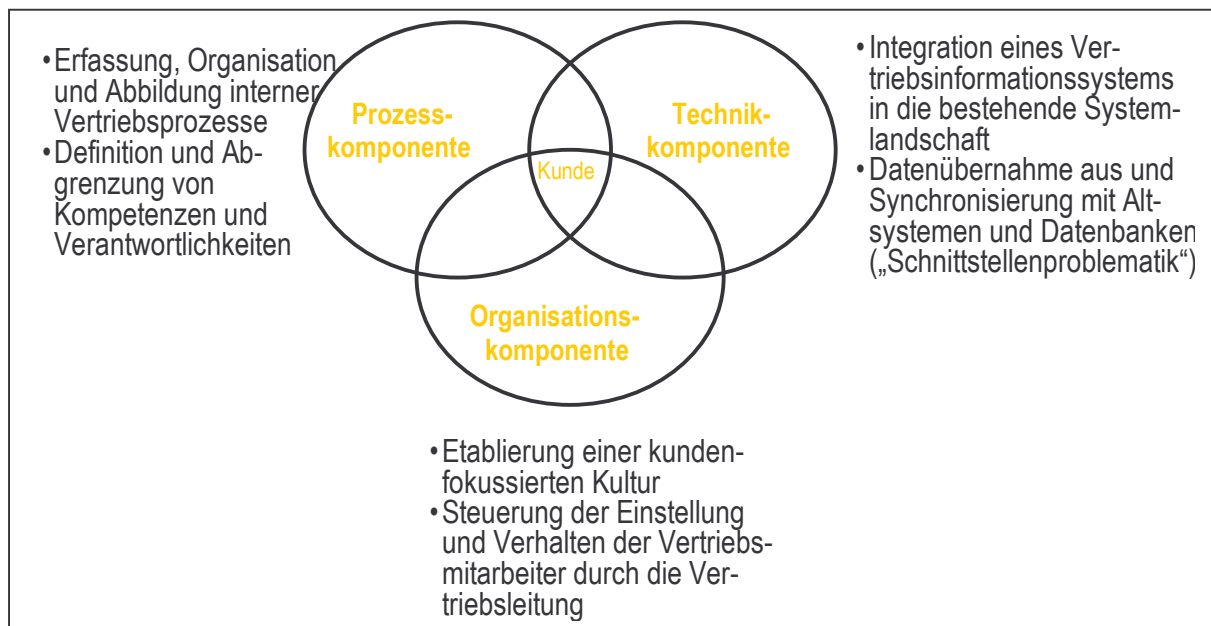


Abbildung 3: Implementierungskomponenten eines VIS

Die Prozesskomponente

Wie bereits mehrfach angesprochen, bildet die wichtigste Grundlage für die Einführung eines Vertriebsinformationssystems zunächst die Erfassung, Organisation und Abbildung der internen Vertriebsprozesse. Erst ein genaues Bild der Arbeits- und Prozessabläufe des Vertriebs und deren Kontaktstellen zu Kunden sowie zu anderen Unternehmensbereichen ermöglicht den Aufbau eines individuellen Vertriebsinformationssystems.

Darüber hinaus gilt es, Kompetenzen, Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten sämtlicher am Vertriebsprozess Beteiligten zu definieren und abzugrenzen. Nur die Kenntnis des Aufbaus und Ablaufs der Vertriebsprozesse und Vertriebsprozessebenen stellt sicher, dass

innerhalb des Vertriebsinformationssystems die **richtigen Informationen** und Daten automatisiert am **richtigen Ort**, zur **richtigen Zeit** in der **richtigen Qualität** zur Verfügung stehen.

Die Technikkomponente

Ein Vertriebsinformationssystem sollte im Unternehmen keinesfalls als reine Insellösung implementiert werden. Vielmehr sollte das Vertriebsinformationssystem in die bestehende Systemarchitektur Ihres Unternehmens integriert werden, d.h. aus der übergeordneten Back-Office-Anwendung (z.B. SAP) werden in einem ersten Schritt die kundenspezifischen Daten in das Vertriebsinformationssystem transferiert. Nachfolgend findet zwischen dem Vertriebsinformationssystem und dem führenden System ein regelmäßiger (täglicher)

Datenaustausch statt. Durch diese Datensynchronisation wird gewährleistet, dass jedes System mit dem gleichen Aktualitätsgrad arbeitet. Eine zwischen den beiden Systemen installierte sog. Clearingstelle übernimmt in diesem Zusammenhang eine "Filterfunktion". Diese sorgt dafür, dass nur auftragsbezogene Daten (z.B. Kunden- und Rechnungsanschrift, geordnete Waren, Kontoverbindung etc.) aus dem Vertriebsinformationssystem in das übergeordnete System übernommen werden. Eingaben über potenzielle Neukunden und somit Umsatzpotenziale verbleiben zunächst im Vertriebsinformationssystem.

Die Organisationskomponente

Eine entscheidende Bedeutung für den Erfolg eines Vertriebsinformationssystems haben die zukünftigen Anwender und deren Einstellung zu einem Vertriebsinformationssystem. Insbesondere auf die markt- und kundennahen Informationseingaben des Außendienstes ist ein solches System zwingend angewiesen. Allerdings stehen (erfolgsabhängig entlohnte) Vertriebsmitarbeiter derartigen Systemen häufig skeptisch gegenüber, da für sie anfangs der Aspekt der Erfolgskontrolle durch die Vertriebleitung, im Vordergrund steht.

Die Hauptaufgabe der Vertriebsleitung besteht dementsprechend darin, die Vertriebsmitarbeitern von dem Nutzen eines

Vertriebsinformationssystems zu überzeugen. Hierzu zählen beispielsweise:

- die einheitliche und intuitive Benutzeroberfläche im Stil der Microsoft-Produktfamilie, die je nach Anforderung der Anwendergruppen um Funktionalitäten ergänzt oder verringert werden kann ("Customizing"),
- umfassende Informationen für den Außendienstmitarbeiter über die vertriebliche Kundensituation durch individuelle Informationsabfragen (Kundenumsätze, Besuchs- und Kontakthistorie etc.),
- Entlastung des Außendienstes von administrativen Tätigkeiten durch vorgefertigte Eingabemasken und vordefinierten Drop-Down-Menüs (z.B. für Besuchsberichte),
- verkürzte Antwortzeiten der Servicemitarbeiter auf Kundenanfragen ("FAQ") durch eine im Vertriebsinformationssystem hinterlegte Datenbank, die Lösungen zu wiederkehrenden Problem- und Servicefällen enthält,
- eine vereinfachte Analyse und Selektion von Kundengruppen hinsichtlich zuvor festgelegter Kriterien für die Durchführung von Marketing-Kampagnen (z.B. Direct-Mailing-Aktionen).

Letztendlich soll die Sammlung von Daten in erster Linie dem Wohl der Kunden sowie der Effektivität der Vertriebsarbeit und weniger der Kontrolle der Mitarbeiter dienen. Schulungen - sowohl im Hinblick auf eine kundenorientierte Denkhaltung als auch im Hinblick auf die Bedienung der einzusetzenden Vertriebsinformationssysteme - tragen hierzu bei. Gleiches gilt für die Beteiligung (eines Teils) der zukünftigen Anwender in den Phasen des Auswahl- und Implementierungsprozesses des Vertriebsinformationssystems ("Betroffene zu Beteiligten machen").

Neben den Vertriebsmitarbeitern profitiert auch die Vertriebsleitung von der Einführung eines Vertriebsinformationssystems. Aufgaben der Vertriebsleitung liegen einerseits in der Steuerung und Lenkung des Vertriebsprozesses und deren Mitarbeitern ("**Controlling nach unten**"), andererseits in der Berichterstattung und Prognostizierung der zu erwartenden Umsätze an die Geschäftsleitung ("**Controlling nach oben**"). Das Vertriebsinformationssystem unterstützt die Vertriebsleitung dahingehend, dass beispielsweise:

- ein Überblick über die Aktivitäten der verschiedenen Außendienstmitarbeiter möglich ist,
- eine Analyse und Bewertung von offenen Angeboten hinsichtlich deren Abschlusswahrscheinlichkeit

für den Forecast durchgeführt werden kann,

- ein Frühwarnsystem für Umsatz- bzw. Absatzabweichungen bei Kunden, Kundengruppen, Produkten, Produktlinien etc. durch das Setzen von Grenzwerten implementiert werden kann,
- durch sogenannte n:n-Verknüpfungen innerhalb des Vertriebsinformationssystems zahlreiche Analyse- und Auswertungsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden, die in kompakter Berichtsform der Geschäftsführung zur Verfügung gestellt werden können.

Ist das Vertriebsinformationssystem mit aktuellen Daten versorgt, ist es bereit, diese je nach Zugriffsrechten den Vertriebsmitarbeitern und natürlich der Vertriebsleitung zur Verfügung zu stellen. Die Vertriebsleitung generiert verschiedenste Daten zu Berichten und kann so die aktuelle und die erwartete Vertriebslage realitätsnaher abbilden. Die prognostizierte Vertriebslage geht als sogenannter **Forecast/Bericht** zur Geschäftsführung. Die Geschäftsführung ist damit einerseits in der Lage, die Zielerreichung zu überprüfen, andererseits kann sie neue Zielpläne und Anweisungen für die Umsetzung an die Vertriebsleitung aufstellen bzw. weitergeben.

4 Customer Relationship Management (CRM)

Customer Relationship Management (Kundenbeziehungsmanagement) wird als ganzheitlicher Kreislauf eines geschlossenen Kundenmanagements verstanden, d.h. neben den klassischen Funktionen mit direkten Kundenkontaktpunkten ("Customer Touch Points") wie Vertrieb, Service und Marketing, werden auch die Unternehmensbereiche in eine übergreifende Customer-Relationship-Management-Lösung einbezogen, die indirekt die Kundenzufriedenheit und somit die langfristige Kundenbindung beeinflussen (z.B. Produktion, Logistik, Rechnungswesen etc.).

Eine Customer-Relationship-Management-Anwendung dient somit in Konsequenz - ähnlich wie ein Vertriebsinformationssystem auch - der softwaregestützten Optimierung der Kundenbeziehungen und -profitabilität durch die Bereitstellung von "Real-Time-Kunden-informationen". In diesem Zusammenhang ist entscheidend, dass unternehmensweite Aktivitäten zwischen Kunde und Unternehmen abteilungs-unabhängig gesammelt werden und sämtlichen Vertriebsmitarbeitern je nach ihren Zugriffsrechten zur Verfügung stehen; und zwar unabhängig davon, welcher Kundeninteraktionskanal ("Face-to-Face", Anschreiben, Telefon, Fax, Email, Internet) genutzt wird. Customer-Relationship-

Management-Anwendungen sollen somit sicher stellen, dass der Kunde das Unternehmen über sämtliche Kundenkontaktpunkte hinweg konsistent wahrnimmt. Beispielsweise soll durch eine Customer-Relationship-Management-Lösung gewährleistet werden, dass ein umsatzstarker A-Kunde nicht nur durch den entsprechenden Außendienstmitarbeiter zuvorkommend behandelt wird, sondern auch "Warteschlangenpriorität" im Call Center genießt.

Jedem Unternehmen muss bewusst sein, dass die Kundendaten das wertvollste Kapital darstellen. Diese Daten konsequent und richtig zu analysieren ist der nächste Schritt. Gibt es beispielsweise Kunden mit ähnlichen Verhaltensmustern, von denen ein Teil ein Produkt des Unternehmens nutzt, ein anderer aber noch nicht? Welche Kundensegmente sind abwanderungsgefährdet, aber dem Vertrieb nicht bekannt. Das Ziel ist es, profitable Kundenbeziehungen zu gestalten. Das Wissen, welche Kunden unausgeschöpfte Potenziale aufweisen, wie die Gewinn und Verlustrechnung jedes einzelnen Kunden aussieht, sind die Kernfragen der CRM-Strategie.

5 Vertriebsinformationssysteme und Customer Relationship Management im Rückblick

Vertriebsinformationssysteme und Customer-Relationship-Management-Lösungen verfolgen letztendlich die gleichen Ziele, nämlich die Optimierung der **Kundenidentifizierung**, der **Kundenbestandssicherung**, der **Neukundengewinnung** sowie des **Kundenwertes**. Im Vordergrund derartiger Lösungen steht die Steigerung der Effektivität der Vertriebs- bzw. Unternehmensaktivitäten im Sinne der Profitmaximierung durch Prozessoptimierung. Die Kostenreduktion steht bei diesen Geschäftsphilosophien an zweiter Stelle.

Grundprinzip derartiger Anwendungen ist die ganzheitliche Verfügbarkeit kunden- und vertriebsrelevanter Informationen für sämtliche Kundenberührungspunkte (Vertriebsaußen- und -innendienst, Vertriebsleitung, Service- und Marketingmitarbeiter) in einer zentralen Unternehmensdatenbank. Hierdurch wird sowohl eine **einheitliche** als auch **differenzierte** Kundenbearbeitung gewährleistet. Einheitlich im Umgang der Mitarbeiter mit einem Kunden (konsistente Kundenkommunikation); differenziert in der Vorgehensweise über die Gesamtheit aller Kunden hinweg (individualisierte Kundeninteraktion).

Basis für die Implementierung derartiger Anwendungen bildet die Aufnahme und ggf. Reorganisation der relevanten Geschäftsprozesse. Mit Hilfe eines integrierten Workflow-Managementsystems werden diese in einem Vertriebsinformationssystem hinterlegt, um einen automatisierten Fluss vertriebs- und kundenspezifischer Informationen zu erzielen.

Der Zugriff sämtlicher Vertriebsmitarbeiter (in Abhängigkeit von gewährten Zugriffsrechten) auf verdichtete Kundeninformationen sowie die Hinterlegung des Aufbaus und Ablaufs von Vertriebsprozessen bilden die Vorteile eines Vertriebsinformationssystems bzw. einer Customer-Relationship-Management-Lösung.

Nicht zu unterschätzen sind neben der Motivation und Schulung der Vertriebsmitarbeiter der Aufwand für die Implementierung und Anpassung ("Customizing") eines als Standardsoftware ausgelegten Vertriebsinformationssystems. Letzteres hat zur Folge, dass ein Vertriebsinformations- bzw. CRM-System auch unter dem Gesichtspunkt der Änderungsfreundlichkeit auszuwählen ist. Nicht nur während der Einführung, sondern insbesondere im Betrieb einer derartigen Software ergeben sich laufend Anpassungsanforderungen, die möglichst ohne die Inanspruchnahme externer Systemintegratoren innerhalb kürzester Zeit vorgenommen werden sollten.

Eine weitere Problematik ist die Qualität der Daten, zumal Daten aus den unterschiedlichsten Datenquellen in ein Vertriebsinformationssystem überführt werden müssen. Die Kontrolle lücken- oder fehlerhafter Quelldaten verursacht einen beträchtlichen Aufwand, den es bei der Projektplanung zu berücksichtigen gilt. Zusätzlich gilt es, mögliche Wissensdatenbanken mit "Leben zu füllen".

Darüber hinaus empfiehlt es sich, nicht sämtliche Funktionalitäten auf einen Schlag zu installieren, sondern zunächst mit den für die Endnutzer relevanten Tools (z.B. Adress-, Kontakt- und Aktivitätenmanagement) zu starten ("Prototyping"). Solch ein Pilot kann anschließend sukzessiv um weitere Funktionalitäten erweitert werden. Hierdurch werden einerseits die Anwender langsam an ein Vertriebsinformationssystem herangeführt, andererseits kann eine erste Prüfung der Datenqualität durchgeführt werden.

Vertriebsinformationssysteme bzw. Customer-Relationship-Management-Lösungen stellen PC-gestützte Instrumente dar, die Vertriebsinformationen gebündelt zur Verfügung stellen und somit eine individuelle Bearbeitung der Kunden gewährleisten. Nichts desto trotz sind derartige Anwendungen kein Garant für erhöhte Kundenbindung und steigende Marktanteile. Neben der technischen Kompatibilität ist eine System Einführung nur bei gleich-

zeitiger Einführung einer kundenorientierten Ausrichtung der Organisation erfolgreich. Der Akzeptanzsicherung unter den Vertriebsmitarbeitern ist hierbei höchste Aufmerksamkeit einzuräumen, da letztendlich der Erfolg eines Vertriebsinformationssystems von der Qualität und Aktualität vertriebs- und kundenrelevanter Informationen abhängig ist.

Wer CRM/VIS also allein auf die Software beschränkt und meint, mit deren Einführung alle seine Probleme zu lösen, wird zwangsläufig scheitern. Eine CRM-System Integration ist also weit mehr als die einfache Einführung einer neuen Software. Es ist vielmehr eine neue Unternehmensphilosophie, die sämtliche Prozesse im Unternehmen auf den Kunden ausrichtet. Unternehmen müssen ihre Interaktionen mit ihren Interessenten und Kunden auf eine professionelle Basis stellen. Die Vielfalt der neuen Kommunikationsmöglichkeiten lässt sich mit den klassischen Organisationsformen nicht mehr bewältigen.