

# Kunden besser bedienen

## CRM-Prozessmodell für Dienstleistungen

Klaus Henning und  
Stefan Frank, Aachen

Um Kundenbeziehungsprozesse steuern und optimieren zu können, werden zunehmend innovative Informationstechnologien im Kontext eines Customer Relationship Managements (CRM) eingesetzt. In der Praxis münden CRM-Einführungen jedoch oftmals in IT-getriebenen Aktivismus, der die Erwartungen, die an ein umfassendes Konzept gestellt werden, selten erfüllt. IT-Lösungen können ihre Leistungskraft aber nur dann voll entfalten, wenn die organisatorischen Rahmenbedingungen entsprechend ausgestaltet sind [1].

Auch der ausschließliche organisatorische Eingriff von CRM-Konzepten in die Bereiche Service, Marketing und Vertrieb fasst vor allem im Bereich der Anbieter individualisierbarer, Know-how-intensiver Produkte und Dienstleistungen zu kurz.

### CRM organisatorisch verankern

Das im Rahmen eines öffentlich geförderten Projekts<sup>1</sup> in Zusammenarbeit mit Industriepartnern entwickelte Konzept des Integrierten Service-Zentrums (ISZ) greift den Bedarf der Kunden nach individueller, Know-how-intensiver, schnell verfügbarer und qualitativ hochwertiger Information auf. Es werden dazu ISZ-Gestaltungskomponenten unternehmensspezifisch implementiert und aufeinander abgestimmt (Bild 1):

- internes und/oder externes Call-Center,

Zunehmende Dienstleistungsorientierung und die Realisierung von Individualisierungswünschen sind zu einer entscheidenden Kernkompetenz im Wettbewerb geworden. Der Kunde wird daher in wesentlich höherem Maße an allen Prozessen der Wertschöpfungskette wie dem Konstruktions- und Produktions-, aber auch dem Vertriebs- und Serviceprozess beteiligt.

- ein Virtuelles Service-Kompetenz-Team und
- ein an die spezifischen Randbedingungen angepasstes CRM-System.

Das Kernelement dieses Konzepts ist das so genannte Virtuelle Service-Kompetenz-Team, das innerhalb der bestehenden Unternehmensorganisation eingerichtet wird. Fragen, die nicht innerhalb des Call Centers (First Level Support) beantwortet werden können, werden über die zuständigen Spezialisten dieses Teams in die entsprechenden Fachabteilungen weitergeleitet (Second Level Support). Das Team fördert den internen abteilungsübergreifenden Wissenstransfer, sorgt für die Pflege von (Kunden-)Datenbanken in den Abteilungen und optimiert kontinuierlich die Kommunikation mit dem Call-Center. Die Teammitglieder selbst werden über die I&K-(CRM-) Systeme in ihrer Kommunikation und Vorgangsverfolgung unterstützt. In diesem Team liegt die Gesamtverantwortung für die korrekte Abwicklung anfallender Serviceprozesse.

Im Falle hoher Spezialisierung wird das interne Virtuelle-Service-Kompetenz-Team die entscheidende Rolle spielen. Müssen jedoch vorwiegend Standardprozeduren ausgeführt werden (z. B. Bestellungen nach Katalog annehmen), kann hier ein leistungsfähiges Call-Center die dominierende Position einnehmen.

### ISZ im Unternehmen

Im Rahmen solch eines ISZ-Aufbaus können fünf Phasen des Projektverlaufes definiert werden. Die drei wesentlichen

Umsetzungsprozesse werden im Rahmen dieser fünf Phasen möglichst vernetzt und aufeinander abgestimmt durchgeführt (Bild 2).

Das Konzept des Integrierten Service-Zentrums wird u. a. bei der Deutz AG in Köln umgesetzt. Zu den verschiedenen Kundengruppen gehören neben Endkunden auch Service-Center und Händler. Sie haben je nach Problemlage unterschiedliche Ansprechpartner zur

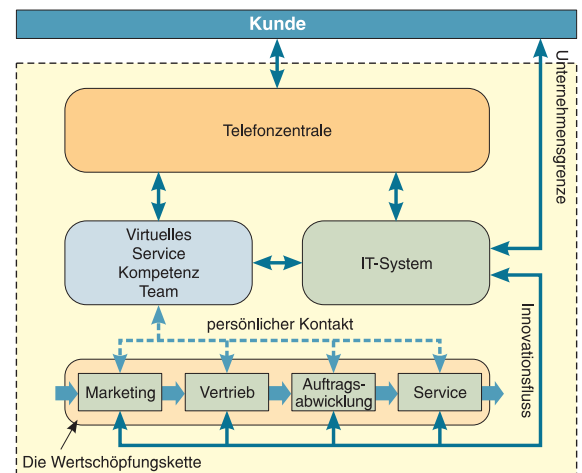
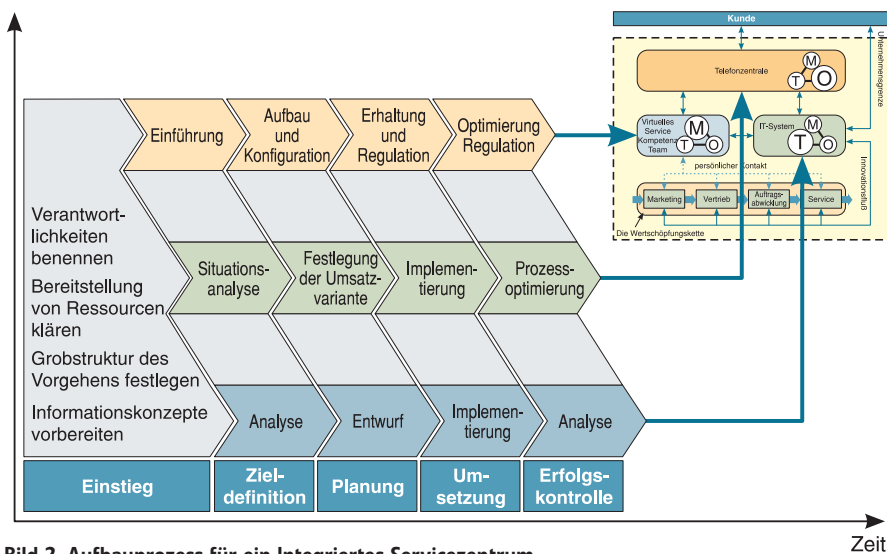


Bild 1. Konzept des Integrierten Service-Zentrums (ISZ)

Klärung technischer und kaufmännischer Fragen. Für die Bearbeitung individueller Anfragen ist in der Regel das Zusammenspiel mehrerer Know-how-Träger erforderlich. Zur Verwirklichung einer 24-h-Erreichbarkeit und einer effizienten Bearbeitung von Kundenanfragen war die Entwicklung einer geeigneten Kunden-Lieferanten-Schnittstelle erforderlich. Gemeinsam mit dem ZLW/IMA der RWTH Aachen wurde das Konzept des Integrierten Servicezentrums entwickelt.

<sup>1</sup> „Prozessorientierte Gestaltung und Absicherung von Dienstleistungsprozessen am Beispiel Servicezentrum“, gefördert vom bmb+f (Förderkennzeichen 526 40001 01 HR 9915).



**Bild 2. Aufbauprozess für ein Integriertes Servicezentrum**

**Einstieg**

In der ersten Phase wurden Verantwortlichkeiten benannt und das zeitliche Vorgehen im Projekt geplant. Zur Definition der Anforderungen an das ISZ wurde eine Bestandsaufnahme der quantitativen und qualitativen Kommunikationsstruktur durchgeführt.

**Zieldefinition- und Planung**

Aus den Erkenntnissen, die sich in der Planungsphase aus der Analyse der

- Wertschöpfungskette,
- Kommunikationsstruktur im Bereich Service,
- internen Bearbeitungsprozesse für Kundenanfragen und
- der Nutzung der Software zu Projektbeginn

ergaben, wurden für die drei Gestaltungskomponenten Anforderungen definiert und Umsetzungsplanungen durchgeführt.

**Aufbau und Konfiguration**

Die nun folgende Konfigurationsphase des Service-Kompetenz-Teams baute auf festgelegten Oberzielen auf. Es wurden die Abteilungen entlang der Wertschöpfungskette identifiziert, aus denen die Mitglieder dieses Teams („Servicebeauftragte“) entsandt werden. Ein abgestimmter Modus von Teamsitzungen soll den Transport von Anforderungen, Wün-

2 Folgende Projektpartner waren beteiligt: Fraunhofer IPT, DaimlerChrysler AG, Deutz AG, Rhiem Druck GmbH, Aixo GmbH, P3 GmbH, WeinRadel GmbH, Schimmel GmbH, HiH GmbH. Projekten war der 30. September 2002.

schen und Anregungen (z. B. bezüglich des Einpflegens von Daten in das CRM-System) des Service-Kompetenz-Teams in die einzelnen Fachabteilungen sicherstellen.

**Erhaltung und Regulation**

In dieser dritten Phase werden neben dem Tagesgeschäft noch Maßnahmen zur Förderung des Teamempfindens durchgeführt. Konfliktmanagement und die Einhaltung der Kommunikationsregeln sollten von der Projektleitung unterstützt werden.

**Optimierung und Korrektur**

Diese Phase besteht im Wesentlichen in der Verselbstständigung des Teams. Es werden verschiedenste Verbesserungen von Arbeitsprozessen im Team vereinbart, die Projektleitung nicht mehr aktiv eingreifen.

**Call-Center-Aufbau**

Im Rahmen des Call-Center-Aufbaus erfolgte zunächst die Festlegung der Variante. Man entschied sich hier für ein so genanntes Front-Office-Outsourcing. Es sollen schrittweise standardisierbare Anfragen von Mitarbeitern in einem externen Call-Center bearbeitet werden. Schwierigere Kundenfragen sollen die Mitarbeiter dieses Call-Centers dann an die Sachbearbeiter im Virtuellen Service-Kompetenz-Team weiterleiten. Daraufhin erfolgt in Zusammenarbeit mit dem externen Call-Center und in Abstimmung mit den Aufgaben, die für das Virtuelle Kompetenz-Team definiert wurden, die Festlegung der Aufgaben des

Call-Centers. In der Phase der Implementierung finden umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen und die Einrichtung der technischen Infrastruktur statt.

**CRM-System-Entwurf**

In der Planungsphase des Gesamtprojekts erfolgt im Rahmen des IT-System-Aufbaus der Entwurf des Systems (Systemkonstruktion oder Design). Aufbauend auf den Erkenntnissen der Zielfindungsphase, also der Analyse der bestehenden IT-Systeme zu Projektbeginn, entschied man sich für ein High-End-System in Form einer integrierten Standardlösung. Auf dieser Grundlage konnten in der Phase der Implementierung die ersten Realisierungsschritte unternommen werden.

**Im Dienst des Kunden**

Das Konzept des Integrierten Servicezentrums greift die Anforderung von Kunden an Hersteller individualisierbarer Serienprodukte auf. Das Konzept gewährleistet durch seine starke Integration in die Wertschöpfungskette, dass Serviceprozesse schnell und robust funktionieren. Das beschriebene ISZ-Konzept entstand im Rahmen des Projekts „Servicezentrum“<sup>2</sup>. Hier wurden Konzepte und Methoden zur qualitätsgerechten Gestaltung von Dienstleistungsprozessen und Kundenschnittstellen erarbeitet, wobei ein besonderer Fokus auf der Integration moderner I&K-Technologien lag.

**Literatur**

1 Bruhn, M.: Das Unternehmen in der Dienstleistungsgesellschaft. In: Bullinger, H. J., Warnecke, H. J. (Hrsg.): Neue Organisationsformen in Unternehmen. Springer Verlag, Berlin 1996

**Der Autor dieses Beitrags**

Prof. Dr. Klaus Henning, geb. 1945, studierte Elektrotechnik und politische Wissenschaften. 1985 bis 1994 war er Professor für kybernetische Verfahren an der RWTH Aachen. Seit 1985 ist er Leiter des Zentrums für Lern- und Wissensmanagement der RWTH Aachen. Daneben ist er Mitglied des Präsidiums des Vereins Deutscher Ingenieure und Vorsitzender des Herausgeberbeirats der VDI-Nachrichten.

Dipl.-Ing. Stefan Frank, geb. 1969, studierte Maschinenbau an der RWTH Aachen. Nach studentischer Tätigkeit in einem Beratungsunternehmen mit Schwerpunkt QM unterstützte er nach dem Examen QM-Einführungsprojekte in Dienstleistungsunternehmen. Seit 1999 ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am ZLW/IMA.