

Anforderungsanalyse für CRM-Systeme in Speditionen

Diplomarbeit

zur Erlangung des Grades einer Diplom-Ökonomin

der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Anne Agnes Kolbeck



Erstprüfer: Prof. Dr. Michael H. Breitner

Hannover, 01. November 2010

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Motivation und Zielsetzung	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
2 Grundlegende Begriffsdefinitionen	3
2.1 Speditionen als Teilbereich der Logistik.....	3
2.2 Customer Relationship Management: Allgemeine Bedeutung, Aufgaben und Besonderheiten	6
2.2.1 Abgrenzung der Begriffe „CRM“ und „CRM-System“	6
2.2.2 Aufgaben des CRM im Lebenszyklus einer Geschäftsbeziehung	10
2.2.3 Bedeutung des Kundenwerts im Rahmen des CRM	12
2.3 Relevanz und Inhalte der Anforderungsanalyse.....	14
2.4 Bewertungsmethoden	16
2.4.1 Analytischer Hierarchieprozess.....	16
2.4.2 Nutzwertanalyse	20
2.4.3 Kritische Würdigung der Bewertungsmethoden	21
3 Ist-Analyse am Beispiel der Spedition Paul Schockemöhle Logistics	23
3.1 Ausgangssituation	23
3.2 Mitarbeiterbefragung.....	29
3.2.1 Aufbau der Befragung.....	29
3.2.2 Ergebnisse und Auswertung der Befragung.....	30
3.3 Ergebnisse aus den Projekt-Meetings	34
4 Sollkonzeption für die Einführung eines CRM-Systems bei der Paul Schockemöhle Logistics	36
5 Anforderungsanalyse	39
5.1 Standardfunktionen einer CRM-Lösung	40
5.1.1 Kontaktmanagement.....	40
5.1.2 Customer Interaction Center	43

5.1.3	Beschwerdemanagement	46
5.2	Speditionsspezifische Module.....	48
5.2.1	Auftragsmanagement	48
5.2.2	Preispolitische Entscheidungsunterstützung	51
5.2.3	„Mashup-Features“	53
5.3	Qualitätsanforderungen	54
5.3.1	Benutzbarkeit	54
5.3.2	Funktionalität	57
5.3.3	Sicherheitsanforderungen.....	59
5.4	Finanzielle Rahmenbedingungen	61
6	Handlungsempfehlung	65
7	Zusammenfassung und Ausblick	69
	Literaturverzeichnis	71
	Anhang A1.....	77
	Ehrenwörtliche Erklärung.....	78

1 Einleitung

1.1 Motivation und Zielsetzung

„Das Geheimnis des Erfolgs ist, den Standpunkt des Kunden zu verstehen.“ Henry Ford

Die Rahmenbedingungen der Märkte haben sich für die Unternehmen der Transportbranche in den letzten Jahren stark gewandelt.¹ Dynamische Märkte, steigende Rohstoffpreise, abnehmende Kundenloyalität bei zunehmender Homogenität der Produkte und Dienstleistungen sind nur einige der Faktoren mit denen sich insbesondere die Logistikbranche konfrontiert sieht.² Industrie und Handel stellen laut Untersuchungen des deutschen Speditions- und Logistikverbands (DSLTV) immer höhere Anforderungen an die Qualität der Transportdienstleistung. Aspekte wie Liefertreue, kurze Transport- und Lieferzeiten, geringe Fehlerquote, schnelles Beschwerdemanagement sowie eine hohe Datenqualität sind in den Mittelpunkt gerückt.³ Individuelles Kundenmanagement und Flexibilität sind entscheidende Einflussfaktoren, wenn mittelständische Speditionen sich im Markt positionieren und vom Wettbewerb differenzieren wollen.⁴ Kieffer (2007, S. 1) weist darauf hin, dass dies für Anbieter logistischer Dienstleistungen in besonderem Maße gilt, als sie nur durch Kundenorientierung langfristige Wertschöpfungspartnerschaften aufbauen können. Andererseits erwarten Kunden verstärkt individuelle Logistik-Services als Angebot an ihre Endkunden.⁵

Dennoch sind in der jüngsten Vergangenheit viele Projekte zum Thema Customer Relationship Management (CRM) aufgrund fehlender Zieldefinitionen, geringer Benutzerakzeptanz sowie mangelhafter Betrachtung und Analyse der kundenbezogenen Unternehmensprozesse gescheitert.⁶

¹ Vgl. Walter, S. et al. (2008), S. 417.

² Vgl. Reich, D./Franklin R. J. (2008), S. 65.

³ Vgl. DSLV (2010), S. 17.

⁴ Vgl. Fraunhofer (2006), S. 5 f.

⁵ Vgl. Kieffer, D. (2007), S. 1.

⁶ Vgl. Koreimann, D. S. (2005), S. 12.

Gegenstand dieser wissenschaftlichen Arbeit ist die unternehmensbezogene Analyse und die Konzeption eines Anforderungskatalogs zur Einführung eines Customer Relationship Management (CRM) in Speditionen am Beispiel der Paul Schockemöhle Logistics GmbH & Co. KG (PSL). Dabei wird vorrangig auf die branchenspezifischen Anforderungen und Besonderheiten eines CRM-Systems in Speditionen eingegangen. Abschließend soll eine Handlungsempfehlung in Form eines Leitfadens für Speditionen entwickelt werden, mit dem die Implementierung eines CRM-Systems erfolgreich bewältigt werden kann.

1.2 Aufbau der Arbeit

Diese Diplomarbeit gliedert sich in sieben Kapitel. *Kapitel 2* erläutert zunächst grundlegende Begriffe und Definitionen. Hier erfolgt die Eingliederung der Spedition in das weite Feld der Logistik sowie eine Auseinandersetzung mit dem Begriff des Customer Relationship Management. Den Abschluss dieses Kapitels bildet eine Einführung in unterschiedliche Bewertungsmethoden und ihrer jeweiligen Vorzüge. Die Ist-Analyse in *Kapitel 3* beinhaltet vorab eine Beschreibung des Unternehmens PSL sowie der spezifischen Geschäftsprozesse in Speditionen. Die sich anschließende Schwachstellenanalyse fußt auf eigenen Erkenntnissen während des Projektzeitraums und wird durch die Ergebnisse aus einer Mitarbeiterbefragung sowie Erkenntnisse aus Projekt-Meetings gestützt. *Kapitel 4* geht in der Sollkonzeption auf die strategischen und operativen Ziele ein, die mit der Implementierung des CRM-Systems erreicht werden sollen. Darüber hinaus werden die zur Zielerreichung geforderten Maßnahmen erläutert. In *Kapitel 5* wird die eigentliche Anforderungsanalyse erstellt. Im Mittelpunkt stehen dabei die Analyse der speditionsspezifischen Kernfunktionen sowie die entsprechenden Qualitätsanforderungen. Die kritische Betrachtung der finanziellen Rahmenbedingungen beschränkt sich auf wesentliche Aspekte. In *Kapitel 6* schließlich wird eine Handlungsempfehlung ausgesprochen, die mittelständischen Speditionen einen Leitfaden an die Hand geben soll, um die Implementierung eines CRM-Systems erfolgreich zu bewältigen. Abschließend erfolgt in *Kapitel 7* eine Zusammenfassung der Arbeit sowie ein Ausblick auf zukünftige Entwicklungen.

7 Zusammenfassung und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war es, einen Anforderungskatalog für CRM-Systeme sowie eine Handlungsempfehlung für Speditionen anhand des Unternehmens Paul Schockemöhle Logistics zu entwickeln.

Zuerst wurden durch die detaillierte Beschreibung des betrachteten Unternehmens die Geschäftsprozesse einer Spedition abgebildet, ein Einblick in die Kundenstruktur gegeben sowie die bisherigen internen Abläufe geschildert.¹³⁷

Die Schwachstellenanalyse führte zu der Erkenntnis, dass grundsätzlich eine Reorganisation der Abteilungen erforderlich ist, um eine optimale Zusammenarbeit der Abteilungen im Sinne des Kunden zu erreichen. Des Weiteren bedarf es einheitlicher Datenstandards, um eine hohe Informationsgüte der Daten am Customer Point of Touch zu gewährleisten.¹³⁸ Das Sollkonzept greift einige, in der Literatur genannte Erfolgsfaktoren für die Einführung eines CRM-Systems auf und zeigte, dass wenn die unternehmensinternen Voraussetzungen geschaffen werden, ein CRM-System dazu beiträgt, ein ganzheitliches Informationsmanagement im Unternehmen aufzubauen und somit die operativen und strategischen Ziele zu unterstützen.¹³⁹

Bei der Betrachtung der Anforderungen zeigte sich, dass die Standardfunktionen eines CRM-Systems einen wertvollen Beitrag bei der Kundenpflege leisten können¹⁴⁰: Neben der strukturierten Erfassung der Daten im Kontaktmanagement, schafft das CIC Transparenz innerhalb des Unternehmens durch die klare Abbildung der Zuständigkeiten. Durch die zentrale Verwaltung der Beschwerden lassen sich frühzeitig Ursachen für Kundenabwanderungen analysieren und Gegenmaßnahmen ergreifen.¹⁴¹

Im Bereich der speditionsspezifischen Anforderungen hat sich allerdings gezeigt, dass die Standardlösungen den branchenspezifischen Anforderungen nicht gerecht werden.¹⁴² Die dargestellte Komplexität macht die Relevanz eines umfassenden Auftragsmanage-

¹³⁷ Vgl. Kapitel 3.1.

¹³⁸ Vgl. Kapitel 3.2.2.

¹³⁹ Vgl. Kapitel 4.

¹⁴⁰ Vgl. Kapitel 5. 1.

¹⁴¹ Vgl. Kleinaltenkamp, M. et al. (2004), S. 255./auch Kapitel 5.1.3

ments sowie die Unterstützung des Vertriebs durch preispolitische Module im CRM deutlich.¹⁴³

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Besonderheiten in Speditionen, wurde eine Handlungsempfehlung in Form eines Leitfadens für die Auswahl eines CRM-Systems in Speditionen entwickelt.¹⁴⁴ Dieser zeigt auf, dass die Anforderungsanalyse Teil eines umfassenden Projektmanagements sein muss. Die vergleichsweise hohe Gewichtung der branchenspezifischen Anforderungen in der Nutzwertanalyse beugt der Tatsache vor, dass die Einführung eines CRM-Systems kontraproduktiv sein kann, wenn es sich nicht an der Unternehmenssituation ausrichtet.¹⁴⁵

Nach Walter (2008, S. 418) wird der Markt für Logistikdienstleistungen bis zum Jahr 2025 noch kosten- und wettbewerbsintensiver, komplexer, dynamischer, schneller, digitaler, globaler, vernetzter und individueller sein. Demzufolge scheint es auch für mittelständische Speditionen umso wichtiger, sich als Treiber technologischer Innovationen zu positionieren.¹⁴⁶

Betrachtete man den Markt der CRM-Anbieter, lässt sich hinsichtlich der spezifischen Anforderungen festhalten, dass diese ihr Augenmerk bei der Entwicklung von CRM-Systemen verstärkt auf die branchenspezifischen Anforderungen richten sollten, um den Anforderungen zukünftig gerecht werden zu.¹⁴⁷

¹⁴² Vgl. Kapitel 5.2.

¹⁴³ Vgl. Kapitel 5.2.1/ 5.2.2.

¹⁴⁴ Vgl. Kapitel 6.

¹⁴⁵ Vgl. Homburg, C./Bucerius, M. (2001), S. 117.

¹⁴⁶ Vgl. Walter et al. (2008), S. 418.

¹⁴⁷ Vgl. Kleinaltenkamp et al. (2004), S. 269.