



Fallstudie

Verwaltung einer Kundendatenbank

Situation

Die Firma Y operiert in ganz Europa. Sie vertreibt Produkte, die sowohl von Geschäftskunden als auch von privaten Haushalten verwendet werden. In den meisten Europäischen Ländern unterhält das Unternehmen eigene Verkaufsbüros, die für eine grosse Anzahl Kunden verantwortlich sind.

Früher betrieb jedes Verkaufsbüro seine eigene Kundendatenbank. Als der Verkauf sich aber dauernd über die Qualität des Inhalts der Datenbank beklagte, wurde eine interne Studie veranlasst. Diese ergab folgende Resultate:

- Zu langsam: neue Kundendaten werden nicht schnell genug erfasst, um rechtzeitig die Bestellungen durchführen und die Kreditwürdigkeit überprüfen zu können, besonders am Monatsende.
- Kein Auswechselfersonal: die Arbeiten wurden nur von wenigen Mitarbeitern, in vielen Ländern sogar nur von einem einzigen, durchgeführt. Falls dieser abwesend ist, wird die Datenerfassung wegen fehlenden organisierten Ersatzes verzögert.
- Inkonsistenz der Daten: die Verkaufsbüros halten die von Firma Y vorgegebenen Codierungsrichtlinien nicht vollumfänglich ein und missbrauchen Datenfelder. Als Folge davon können die Daten von anderen Systemen nicht verwendet werden.
- Kosten: die Datenbank wird meistens von der Finanzabteilung unterhalten, deren Mitarbeiter in der Regel überqualifiziert und zu teuer für diese Aufgabe sind.
- Kein Management des Prozesses: das Unternehmen hat keine genauen Informationen über Kosten, Durchlaufzeiten und Datenqualität der Wartung der Kundendatenbank.

Firma Y hat aufgrund der Ergebnisse der Studie beschlossen zu analysieren, ob die Wartung des Datenbankinhalts zentral durchgeführt werden kann, wenn möglich in einer Region mit vorteilhaften Salärstrukturen. Im Hinblick auf eine Outsourcing-Lösung hat sie APT kontaktiert.

Machbarkeitsstudie

Zwei Mitarbeiter der Firma Y und zwei Mitarbeiter von APT wurden beauftragt, die Machbarkeit eines Outsourcings zu prüfen. Aufgrund reichlicher Erfahrung mit ähnlichen Fällen kam das Team sehr schnell zum Schluss, dass hinsichtlich Technologie und Prozess keine grösseren Herausforderungen bestehen und die Wartung der Kundendatenbank von einem entfernten Ort durchgeführt werden kann.

Das Team erwartete auch, dass der Widerstand der Länderorganisationen gering sein würde, da die meisten Mitarbeiter mit anderen Aufgaben betraut und die wenigen Ausnahmen mit der natürlichen Fluktuation aufgefangen werden konnten. Daher würden sich auch keine speziellen Anforderungen an das Veränderungsmanagement ergeben.

In der Machbarkeitsstudie wurden folgende kritischen Aspekte identifiziert:

- Informationsbeschaffung: um eine optimale Produktivität zu erreichen, müsste ein Werkzeug zur Informationserfassung entwickelt werden, mit dem die Länderorganisationen die Informationen auf konsistente Art übermitteln.
- Sprachkenntnisse: ein ausgezeichnetes Niveau in Englisch, Französisch, Deutsch, Italienisch, Spanisch und auch Holländisch musste garantiert werden.
- Datenschutz: die Gesetzgebung der EU enthält Einschränkungen beim Erfassen persönlicher Daten im Ausland, die korrekt gehandhabt werden müssen. Einige Kunden könnten auch Bedenken haben.

Firma Y beabsichtigte ursprünglich, die Dienstleistung auch in den skandinavischen Ländern in deren Landessprache anzubieten. Die Machbarkeitsstudie riet allerdings davon ab, weil es äusserst schwierig sein würde, genügend Personen, die skandinavische Sprachen sprechen, zu annehmbaren Bedingungen zu finden.

Die Machbarkeitstudie enthielt auch eine Kostenschätzung und empfahl eine Methode für eine reibungslose Übergabe. Hinsichtlich des zeitlichen Ablaufs schlug sie vor, jeweils den Betrieb aus einem Land pro Monat zu transferieren.

Auf der Basis der Machbarkeitstudie beschloss die Geschäftsleitung von Firma Y, den Vorschlag von APT direkt umzusetzen ohne eine weitere Phase mit Analysen und Tests.

Übergabephase

Die Übergabephase war durch intensive Zusammenarbeit zwischen den betroffenen Stellen der Firma Y und APT gekennzeichnet. Das Projekt wurde einer kleinen Arbeitsgruppe anvertraut, mit einem Benutzer-Projektleiter von Firma Y mit ausgezeichneten Kenntnissen des Prozesses und direktem Zugang zu den Entscheidungsträgern. Wichtigste Aufgaben zur Aufnahme des Betriebs in Bukarest waren:

- Ein Team von zehn Mitarbeitern wurde eingestellt, wobei darauf geachtet wurde, dass jede geforderte Sprache von jeweils mindestens zwei Personen gesprochen wird. Holländisch sprechende Mitarbeiter waren etwas schwieriger zu finden, konnten aber schliesslich auch eingestellt werden.
- Aufbau der benötigten Infrastruktur, inklusive IT Systeme.
- Intensive Ausbildung des Teamleiters und dann Ausbildung aller Mitarbeiter durch den Teamleiter unter Mithilfe des Benutzer-Projektleiters.
- Betriebsaufnahme für ein Land nach dem anderen. Das erste Land wurde besonders sorgfältig ausgewählt, um die Risiken zu mindern und einen frühen Erfolg vorzeigen zu können.

Die Übergabe des Betriebs verlief reibungslos. Wie erwartet war der Widerstand in den Länderorganisationen klein, weil die meisten Mitarbeiter andere Aufgaben übernahmen und weil die Umstellung auf einen Betrieb auf Distanz kaum Auswirkungen auf die Arbeitsweise der Benutzer hatte.

Lösung

Ein Jahr nach den ersten Gesprächen mit APT wird der Inhalt der Kundendatenbank für alle Länderorganisationen von Firma Y im Dienstleistungszentrum in Bukarest verarbeitet. Die meisten Länderorganisationen übermitteln die Informationen mit dem neu entwickelten Werkzeug zur Informationserfassung in das Dienstleistungszentrum, wo sie von APT verarbeitet werden. Die Mitarbeiter von APT greifen dabei mittels "Remote Access" direkt auf die Systeme von Firma Y zu.

Die Akzeptanz des Werkzeugs zur Informationserfassung in den Länderorganisationen stellt noch nicht zufrieden. Während es in Ländern wie Italien zu 100 % eingesetzt wird, senden andere Länderorganisationen die Informationen immer noch mittels E-Mail, was die Produktivität stark negativ beeinflusst.

Trotzdem ist die Geschäftsleitung von Firma Y äusserst zufrieden:

- Die vorgegebenen Durchlaufzeiten werden in 99.5 % aller Transaktionen eingehalten und die Verkaufsabteilung ist entsprechend zufrieden.
- Die Sprachkenntnisse des Teams in Bukarest entsprechen den Erwartungen und die Kommunikation mit den Länderorganisationen stellt keine Probleme.
- Ein voll auf die Aufgabe konzentriertes Team mit Auswechsellpersonal ist aufgebaut.
- Bessere und konsistentere Daten bieten neue Möglichkeiten zur Kunden-Berichterstattung.
- Die Kosten pro Transaktion wurden um über 50 % gesenkt, womit in Zukunft 250'000 € pro Jahr eingespart werden können.
- Zur Überwachung des Betriebs stehen monatlich folgende Messwerte zur Verfügung;
 - Anzahl Transaktionen;
 - Durchlaufzeiten-Statistik;
 - Produktivität: Transaktionen pro Mitarbeiter;
 - Kosten pro Transaktion.

Ausblick

Der Einsatz des Werkzeuges zur Informationserfassung muss durchgesetzt werden, um Produktivität und Datenkonsistenz zu verbessern. Firma Y beabsichtigt auch, den Aufgabenbereich des APT Teams auszuweiten und es in Marketing- und Werbeaktivitäten auf der Basis der Kundendaten einzubeziehen.

Zudem wird in Betracht gezogen, eine transaktionsbasierte Verrechnung einzuführen, was der Firma Y eine variable Kostenstruktur bringt.



APT International
Avenue du Midi 37
1700 Fribourg
Schweiz

Tel : +41 26 465 12 74
Fax : +41 26 465 12 73
info@aptservices.biz
www.aptservices.biz

APT Resources & Services
82/B2 Clucerului Street
Sector 1
011368 Bucharest
Romania

Tel : +40 21 222 1303
Fax : +40 21 222 1304
office@apt.ro
www.appt.ro