

Stakeholder Relationshipmanagement in der Evangelischen Stiftung Alsterdorf

Die Evangelische Stiftung Alsterdorf (ESA) gehört mit mehr als 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu den größten Sozialunternehmen Norddeutschlands. Mit 20 Tochterunternehmen ist die ESA in Hamburg, Schleswig-Holstein und Teilen des nördlichen Niedersachsens tätig. Das Leistungsspektrum gliedert sich in die vier Arbeitsfelder:

- Assistenzdienstleistungen & Arbeit
- Medizin & Gesundheit
- Langzeitpflege
- Bildung

Zudem werden in fünf gewerblichen Tochterunternehmen ergänzende Servicedienstleistungen für den ESA-Unternehmensverbund und zunehmend auch für externe Kunden erbracht. Dazu zählen Buchhaltung, Personalservices, Catering & Restauration, Flächenreinigung und eine PC-Fertigung und -vertrieb. Aufgrund der Mitarbeiterzahl gehört die Stiftung zu den 20 größten Arbeitgebern Hamburgs. Damit hat die ESA ein sehr umfangreiches Beziehungsnetzwerk mit den unterschiedlichsten Anknüpfungspunkten zu Kunden, Klienten und deren Angehörigen, Spendern und Sponsoren sowie Vertretern aus Politik und Gesellschaft. Vielfach handelt es sich dabei um Mehrfachbeziehungen, da einzelne Stakeholder in mehreren Funktionen zur ESA und deren Töchtern in Beziehung stehen.

Das erhebliche Kontaktpotential wurde bislang nur unzureichend für die Arbeit des Stiftungsverbunds genutzt. Aktuell werden durch Konzernmutter und die Tochterunternehmen die jeweiligen Beziehungspartner gepflegt und bearbeitet. Dieses erfolgt zum Teil datenbankgestützt, vielfach jedoch mittels EXCEL oder der klassischen Outlook-Kontakt Funktion. Überwiegend handelt es sich dabei um Insellösungen. Die Grenzen dieser Inseln sind in der Praxis immer dann feststellbar, wenn unternehmensübergreifende Aktionen geplant werden sollen. Selbst unternehmensintern war ESA aufgrund der bestehenden Insellösungen in den einzelnen Stabstellen, Abteilungen und Vorstand nicht in der Lage, ihre relevanten Stakeholder gemeinsam zu bearbeiten. Erst, als eine Einladungsaktion trotz mehrfacher Kontrollschleifen mangels gepflegter Adressen fast zu scheitern drohte, wurde beschlossen, die bestehenden Inseln zu verbinden, um zu einem durchgehenden Stakeholdermanagement zu kommen.

Zuweisermanagement

Seit September 2008 wurde in der Evangelischen Stadtmission Kiel (ESMKI) an der Entwicklung eines Zuweisermanagements auf Basis eines datenbankgestützten Customer-Relationship Management Systems auf Basis des Microsoft CRM gearbeitet. Dieses Projekt wurde initiiert, um die Zuweiser der pflegesatzfinanzierten Angebote systematisch bearbeiten und pflegen zu können. Da eine einrichtungsübergreifende Steuerung und eine gegenseitige Abstimmung bisher nicht stattfanden, entschied sich die Geschäftsführung, das Zuweisermanagement neu zu strukturieren. Schon bei diesem Ansatz wurde der Begriff „Zuweiser“ weiter gefasst. Nicht nur die direkten Zuweiser, sondern auch Stakeholder mit Einfluss auf die Nachfragesituation wurden in das Zuweisermanagement integriert. Um eine hohe Akzeptanz in allen Bereichen des Unternehmens zu erreichen, musste eine Lösung gefunden werden, die sich nahtlos in die derzeit für diese Prozesse verwendete Softwarelandschaft (Microsoft Outlook) integrieren lässt. Die Anforderung, bestehende Arbeitsabläufe nur geringfügig zu ändern (Schulungsaufwand), hatte dabei höchste Priorität.

Im Prozess wurde schnell deutlich, dass sich bei vielen Angeboten der Evangelischen Stadtmission Kiel gute Anknüpfungspunkte für ein über das Zuweisermanagement hinausgehendes Stakeholdermanagement bieten. So werden zum Beispiel in der Möbelbörse die

Sachspender adresstechnisch erfasst, für weitere Fundraising- und Werbeaktionen jedoch nicht weiter genutzt. Es konnte auch in den anderen Einrichtungen nicht nachvollzogen werden, ob Angehörige von Bewohnern der Pflegeeinrichtungen beispielsweise über die Möbelbörse schon einmal einen positiven Kontakt zu ESMKI hatten. Eine Analyse ergab, dass insbesondere die Beratungsleistungen und die mit den Arbeitsangeboten verbundene Dienstleistungen der Stadtmission eine hervorragende Quelle für den Auf- und Ausbau von Beziehungsnetzwerken darstellen.

Diese Tatsache führte dazu, dass sich die Leitungskräfte der Evangelischen Stadtmission entschlossen, das ursprünglich eher enger ausgelegte Zuweisermanagement zu einem Stakeholdermanagement auszubauen. Ziele dieses erweiterten Ansatzes sind:

- Steuerung des Zuweisungsmanagements,
- Up-Selling / Cross-Selling bei bestehenden Kontakten,
- Sicherstellung wiederkehrender Kontaktpflege zu den relevanten Stakeholdern (und Zuweisern) über definierte Workflows und Stakeholdersegmentierungen.

Als ergänzendes Ziel identifizierte die oberste Leitungsebene während des Projektes die Notwendigkeit, das Stakeholdernetzwerk unabhängig von den in der Stadtmission handelnden Personen pflegbar und transparent zu machen. Durch krankheitsbedingte Ausfälle von zentralen Mitarbeitern fehlten plötzlich Kontaktdaten und Hintergrundwissen zu relevanten Stakeholdern, die nur mühsam zusammen getragen werden konnten. Mittels des CRM-Systems können alle wesentlichen Schriftwechsel, Gesprächsnotizen und Termine bezogen auf den einzelnen Kontakt hinterlegt und für berechnigte Dritte innerhalb des Unternehmens abrufbar gespeichert werden. Dieses ist auch im Zuweisermanagement ein zentraler Vorteil, gerade wenn wechselnde Verwaltungskräfte in einer Einrichtung tätig sind oder es unterschiedliche zentrale und dezentrale Zugangswege von Interessenten gibt. Anfragen qualitativ durchzureichen und zu wissen, welche Themen im ersten Kontakt besprochen wurden, stellt sich in der Praxis immer wieder als ein wesentlicher Pluspunkt für die Interessenten heraus.

Im Rahmen von mehreren Workshops wurden die zentralen Grundlagen für den Aufbau des Zuweisermanagements gelegt. Festgelegt wurde unter anderem:

- zu erfassende Daten der Zuweiser.
- Schnittstellenbedarfe der CRM-Datenbank von den operativen Softwaresystemen.
- Workflows, die für ein funktionierendes Stakeholdermanagement genauso relevant sind, wie die Bedienbarkeit der Datenbank.
- Anpassungen im CRM-System, um Beziehungen der Stakeholder (und Zuweiser) untereinander transparent zu machen.
- zu erfassende Akteursrollen und Ausprägungen als Basis für Segmentierungen.

Es zeigte sich hier, dass eine Entwicklung mit parallelem Testbetrieb der Praktiker im Projektteam die beste Vorgehensweise war. So konnten schnell Funktionen getestet und die Bedienbarkeit des Programms sichergestellt werden.

Zusammenführung des Stakeholder Managements der Stiftung mit der Stadtmission

Als der Entschluss der Stiftung aufgrund der schlechten Erfahrungen mit der bisherigen Vorgehensweise gefallen war, anfangend in der sogenannten Holding, ein Stakeholdermanagement datenbankgestützt einzuführen, wurden die Vorarbeiten der Stadtmission als Grundlage der weiteren Entwicklung genutzt.

Dazu wurde das System bezüglich der Benutzerrechte differenziert, wobei immer die Prämisse gilt, dass grundsätzlich jeder Nutzer auf alle Kontakte zugreifen darf, um künftig In-sellösungen innerhalb des Systems zu vermeiden. Es wurden die Ansichten so angepasst, dass bestimmte vertrauliche Informationen nur von dafür berechtigten Nutzerkreisen - im Sinne einer Benutzeruntergruppe - eingesehen werden können. Hierzu zählen beispielsweise „geheime“ Telefonnummern, Aktivitätenprotokolle oder private Adressen von Personen des besonderen öffentlichen Interesses (z. B. Bürgermeister). Durch diese Regelung kann einerseits eine Nebendatenhaltung vermieden und zugleich die Vertraulichkeit bestimmter Informationen gesichert werden.

Gleichzeitig wurden Begrifflichkeiten geklärt. Es wird inzwischen vom Stakeholder-Relationship-Management (SRM) gesprochen, das das Zuweisermanagement mit umfasst. Damit wird auch der deutlich weitere Ansatz im Vergleich zum einem eher engen CRM deutlich.

Nach einer arbeitsintensiven Zeit der Datenbereinigung wurde und wird das SRM-System beginnend beim Vorstand im Stiftungsverbund eingeführt. Das Projekt ist als lernendes System konzipiert. Dies beruht auf folgenden Planungen:

- a) Es erfolgt eine sukzessive Einführung von der Spitze bis an die Basis (Konzernmutter – Tochterunternehmen – Abteilungen).
- b) Nach Einführung der Basisfunktionalitäten erfolgt eine qualitative Weiterentwicklung des Systems durch interne und externe Anpassungen.
- c) Bis zur durchgehenden Nutzung eines solchen Systems und der weitestgehenden Einführung von Workflows wird es mindestens 2-3 Jahre benötigen. Am Ende dieser Zeitspanne wird es weiterhin Entwicklungen geben, die jedoch im Normalbetrieb üblich und notwendig sind.

Mit dem Dienstleistungsunternehmen und Softwarehersteller wurde der für die ESA entwickelte SRM-scope für Dritte nutzbar ausgestaltet. Dahinter steht die IT-Plattformstrategie des ESA, die den Produktansatz vorsieht. Der Vorteil eines Produktes gegenüber einer individuell entwickelten Lösung (Projekt) ist sowohl für den Softwareproduzenten als auch für den Kunden gegeben. Der Softwarehersteller partizipiert durch zusätzlich erzielbare Verkaufs-, Wartungs- und Dienstleistungserlöse, der Kunde gewinnt durch ein kalkulierbares Budget für die Wartung und Weiterentwicklung des Produkts aufgrund neuer Kundenanforderungen.

Up- und Cross Selling

Wie oben schon erwähnt, spielt auch im SRM-Ansatz der ESA die Option des up- und cross-sellings eine wesentliche Rolle. So können die Kontakte des Vorstandes zur Spendengewinnung oder für Charity Aktionen strukturiert und strategisch genutzt werden. Aber auch die zufriedenen Patienten der Krankenhäuser oder die Eltern der Schüler und Kindergartenkinder können für Fundraisingaktionen systematisch gewonnen werden. Bestehende positive Kontakte sind deutlich preiswerter und ertragreicher als zugekaufte Adressen. Die Kontaktdaten werden daher nicht nur erfasst, sondern auch gleich in diesem Arbeitsschritt für das Fundraising qualifiziert:

- a) bevorzugte Kommunikationsmedien (Brief, Mail, Web 2.0, Telefon,),
- b) mögliches Spendenvolumen,
- c) Unterstützungspräferenz (Mitgliedschaft im Förderkreis, Einzelspenden, Charity-Aktionen, Nachlass, ...),
- d) Kontakt innerhalb der ESA (Vorstand, Abteilung Fundraising, Tochtergesellschaft,),

Deutlich wurde nun, dass es derzeit keine datentechnische Schnittstelle zwischen dem SRM und dem Fundraising gibt. Zwar können potentielle neue Kontakte eingepflegt werden, aber eine wirkliche systematische Auswertung und weitere Bearbeitung war und ist ohne eine Verbindung zum eigentlichen Fundraisingprogramm nicht möglich. Damit haben die Einrichtungen der Stiftung eine Informationslücke. Wird beispielsweise ein Großspender der ESA im Krankenhaus der Stiftung aufgenommen, sollte dort dessen Rolle bekannt sein, unabhängig von der Frage einer „Sonderbehandlung“.

Das bisher in der ESA genutzte Spendenverwaltungsprogramm muss aufgrund von Leistungsdefiziten kurz bis mittelfristig ersetzt werden. Der Schnittstelle zwischen der Fundraisingsoftware und dem SRM wurde beim Auswahlprozess eine hohe Bedeutung beigemessen. Im Rahmen der Softwareauswahl hat das Projektteam festgestellt, dass die auf dem Markt verfügbare Standard-Software für Spendenverwaltung ihre Schwerpunkte überwiegend auf die kaufmännische Verwaltung der Spenden legt. Vorrangiges Ziel der ESA ist jedoch bei dem Auswahlprozess gewesen, eine Software zu beschaffen, die durch bessere Ausnutzung der vorhandenen Kontaktinformationen (vorhandene und potentielle Spender) und damit einhergehender differenzierter Zielgruppendefinition eine signifikante Steigerung des Spendenvolumens ermöglicht.

Durch das parallel stattfindende Projekt „SRM“ entstand die Idee, den Baustein „Spendenverwaltung“ in das System zu integrieren. Auch hierfür wurde mit dem Dienstleister und dem Softwarehersteller vereinbart, dass der scope Fundraising verkaufbar – also als Produkt – ausgestaltet werden muss, damit es sich in die Plattformstrategie der ESA integriert. Derzeit wird an der Implementation des scope Fundraisings gearbeitet. Ab Sommer kann die ESA im SRM die komplette Spendenverwaltung vornehmen und damit ein durchgängiges Stakeholder-Relationship-Management realisieren.

Im heutigen Stadium nach den oben beschriebenen Entwicklungsschritten stellt sich die Anforderung an das SRM wie folgt dar:

- Steuerung des Zuweisermanagements,
- Gewinnung neuer Kunden/Spender/Unterstützer,
- Steuerung und Pflege der klassischen Stakerholder,
- Spendenmanagement und Spendenverwaltung, inkl. der steuerrechtlichen Vorgaben,
- Verzahnung des Fundraisings mit dem Stakeholder- und Zuweisermanagement (cross-selling, up-selling),
- Gremienmanagement,
- Abbildung des Beziehungsnetzwerkes der Stiftung,
- Steuerung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit,
- Dokumentation der Aktivitäten rund um einen Kontakt,
- Standardisierung von workflows in der Verwaltung und im Fundraising durch IT-Unterstützung.

Die Besonderheiten des ESA-scopes

Die Vielfalt der oben genannten Anforderungen führt zu einem auf den ersten Blick sehr komplexen Datenmodell des SRM. Jedoch setzen fast alle Funktionalitäten auf den üblichen CRM-Programmumfängen auf und haben diese nur weiterentwickelt. Vier Besonderheiten sind enthalten, die sich von bestehenden CRM-Ansätzen unterscheiden:

1. Spendenverwaltung (wie oben beschrieben),
2. Unterbenutzergruppen mit Zugriffsberechtigung für ausgewählte sensible Daten (z.B. Privatnummer des Bürgermeisters),

3. passende Stakeholderakteursrollen zur Segmentierung der Kontakte unter Berücksichtigung der Anforderung sozialer Unternehmen,
4. grafische Darstellung des Beziehungsnetzwerkes mit der Option, über diese grafische Darstellung die Beziehungsnetzwerke via Maussteuerung zu aktualisieren.

Die grafische Darstellung des Beziehungsnetzwerkes ist das Salz in der Suppe des SRM. So können die Netzknoten schnell identifiziert und damit optimal im Stakeholdermanagement genutzt werden. Gearbeitet wird derzeit an einer qualitativ bewerteten Darstellung des Netzwerkes. So soll nach „positiven“ wie auch „negativen“ Beziehungen der im Netzwerk befindlichen Personen unterschieden werden.

Softwareauswahl

Das Angebotsspektrum an CRM-Software ist vielfältig und auch die Preise für entsprechende Programme reichen von open-source Produkten bis hin zu mehreren hundert Euro je Lizenz. Auswahlleitend waren für die ESA folgende Überlegungen:

- a) Viele Mitarbeiter/innen in sozialen Unternehmen sind nicht so software-affin wie beispielsweise in technischen Berufsfeldern. Bekannte Funktionalitäten der genutzten Programme sollten sich daher im SRM wiederfinden; besser noch: Das SRM sollte sich in genutzte Programme integrieren lassen. Zumindest für den „Normalnutzer“ sollte dies gelten.
- b) Die IT-Plattformstrategie muss in der Art unterstützt werden, als dass die vorhandenen Standardprogramme angepasst oder erweitert werden, aber auf Spezialprogramm weitestgehend verzichtet werden kann.
- c) Der Use-Case der ESA und ihrer Tochterunternehmen muss sich mittels der Software abbilden lassen, nicht umgekehrt.
- d) Schnittstellen müssen standardisiert sein, um Anpassungsprobleme zu vermeiden.
- e) Bei Nutzung externer Ressourcen muss das Angebot an freien Mitarbeitern möglichst groß sein, damit vertretbare Honorarkosten realisiert werden können. Ergänzend dazu wird auch das Schulungsangebot breiter und preiswerter sein.
- f) Die Systemadministration soll vom vorhandenen Personal mit abgedeckt werden können.
- g) Die Funktionalitäten müssen online und (teilweise auch) offline zur Verfügung stehen.
- h) Neben den oben genannten scopes müssen idealerweise auch die Vertriebsaktivitäten der gewerblichen Unternehmen mit abgedeckt werden können.

Entschieden hat sich die ESA, ihr SRM auf Basis von Microsoft Dynamics CRM zu gestalten.

Herausforderungen bei der Einführung

Der erste arbeitsintensive Schritt bei der Einführung eines SRM ist die Beschreibung typischer Use-Cases. Was sich am Anfang als sehr einfach darstellt, ist bei einer tiefergehenden Betrachtung häufig sehr komplex. Unklare Prozesse und Zuständigkeiten müssen in dieser Phase geklärt werden, da ansonsten weder die Datenqualität noch die Workflows ausreichend gut sein werden. Vielfach müssen zudem Feldbezeichnungen auf die Terminologie der Organisation geändert werden. Bevor das vorhandene Adressmaterial eingelesen wird, muss dieses bereinigt werden, was viel Arbeit bedeutet. Geklärt sein muss, wer die Bereinigung steuert, sicherstellt, dass später nur die bereinigte Adresse für die Übernahme zur Verfügung steht und die Klärung fraglicher Kontaktdaten koordiniert. Die Urlaubszeit hat sich für diese Arbeit als geeignet erwiesen. Mittels der Duplikaterkennungsfunktion des Programms können nach dem Einlesen der bereinigten Adressen die letzten Klärungen

vorgenommen werden. Alle SRM bzw. CRM Ansätze stehen und fallen zudem mit dem Grad der Verbindlichkeit der beteiligten und damit arbeitenden Personen.

Während der anschließenden regelhaften Nutzung müssen Vereinbarungen getroffen und eingehalten werden, zu:

- Pflege der Adressen und Kontakte anhand von Schriftwechseln und Visitenkarten,
- Pflege der Beziehungen der Kontakte untereinander, nebst einer qualitativen Bewertung,
- Kontaktpflegende Person auf Seiten des Unternehmens,
- Dokumentation der Aktivitäten mit den Stakeholdern (Notizen, Termine, Aufgaben, Schreiben, Mails, ..),
- Workflows.

Nach einer Begeisterungsphase besteht immer die Gefahr, dass auf alte Verhaltensmuster zurückgegriffen wird. Durch die Einbettung des Microsoft CRM in Microsoft Outlook kann der „Normalnutzer“ nur durch Anklicken des CRM Buttons sicherstellen, dass seine Aktivitäten auch im SRM datentechnisch dokumentiert werden. Vermieden wird in der Praxis aber auch die Ansammlung unwichtiger Informationen im SRM. Und wie immer in solchen Projekten, braucht ein solches Projekt in der obersten Führung genauso Akzeptanz wie auf den darunter liegenden Ebenen.

Ausblick

Wie oben beschrieben, wird es nie ein „fertiges“ System geben. Das ist auch nicht der Anspruch an das Projekt. Im Sinne des lernenden Systems soll von der gelegten Basis aus eine immer weitere Durchdringung des SRM-Ansatzes in der Gesamtorganisation erfolgen. Dieses kann nicht durch Zwang erfolgen, der zum stillen Boykott führt, sondern nur durch Überzeugung, dass das SRM für den Nutzer und sein Tochterunternehmen letztendlich arbeitstechnische und monetäre Vorteile bringt - nur dann wird das SRM in der ESA mittel- und langfristig erfolgreich sein.

Stakeholder-Relationship-Management, kurz SRM oder Stakeholdermanagement, bezeichnet die konsequente Ausrichtung einer Unternehmung auf ihre internen und externen Beziehungspartner und die systematische Gestaltung der Stakeholderbeziehungsprozesse. Die dazu gehörende Dokumentation und Verwaltung von Stakeholderbeziehungen ist ein wichtiger Baustein und ermöglicht ein vertieftes Beziehungsmarketing. In Sozialunternehmen sind die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern in der Regel langfristig ausgerichtet. Mittels des SRM werden diese Beziehungen gepflegt, was sich maßgeblich auf den monetären und qualitativen Erfolg auswirken soll.

*Autor: Thomas Eisenreich, Vorstand, Evangelische Stiftung Alsterdorf, Hamburg,
www.alsterdorf.de*

Dieser Beitrag wurde in gekürzter Form veröffentlicht in der BFS-Info, Ausgabe 4/2010.