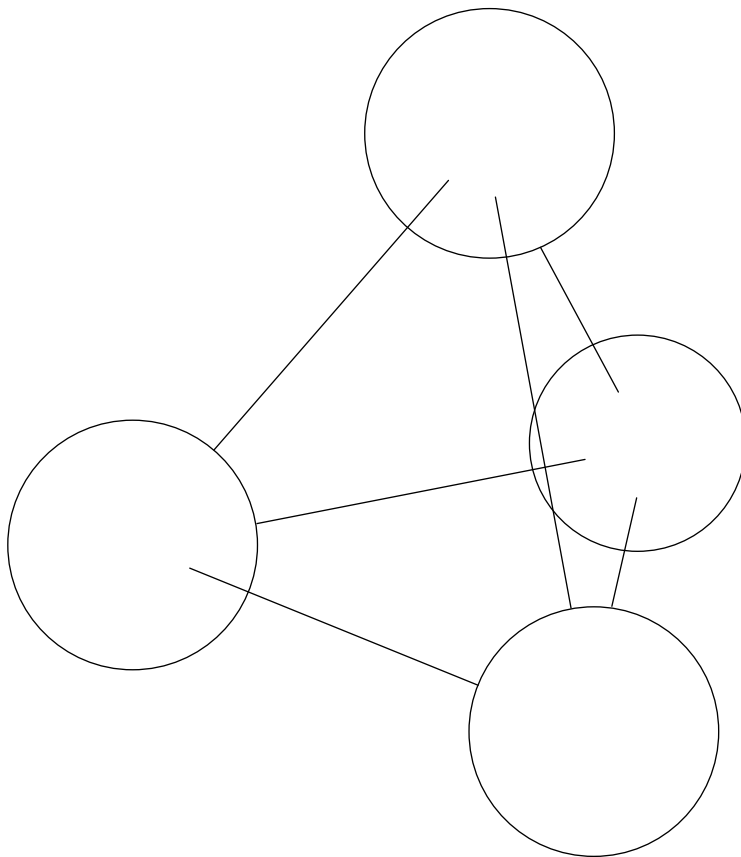


Ein Referenz-Prozessmodell für das Beziehungsmanagement von Nonprofit-Organisationen

André Neumann



Dissertation zur Erlangung des Grades eines

Doktors der Ingenieurwissenschaften (Dr.-Ing.),

vorgelegt im Fachbereich 03 (Mathematik und Informatik) der
Universität Bremen im Mai 2015.

Datum des Promotionskolloquiums: 07.12.2015

Gutachter: Prof. Dr.-Ing. Rainer Schmidt (Hochschule München)
Prof. Dr. Hans-Jörg Kreowski (Universität Bremen)

Vorwort

Eigentlich sollten mir als Betriebswirt (Dipl.-Kaufmann) Euro und Cent näher sein als Bit und Byte, jedoch hatte ich das Glück, im Anschluss an mein Studium eine Anstellung als Berater bei einem Softwarehersteller zu finden. Die hier an mich gestellten Aufgaben als fachlich Produktverantwortlicher beschäftigen mich - in unterschiedlichen Unternehmen und durch verschiedene Branchen hinweg - bis zum heutigen Tag. In den mittlerweile 20 Jahren meiner hierauf bezogenen beruflichen Tätigkeit war ich über 17 Jahre lang zuständig für Softwarelösungen zur Unterstützung des Beziehungsmanagements, in denen ich mich etwa 14 Jahre dem Marktsegment der Nonprofit-Organisationen widmete.

Immer wieder wurde ich hierbei mit der Aufgabe konfrontiert, die jeweils von mir vertretene Softwarelösung gegen Ausschreibungs- bzw. Anforderungsunterlagen zu spiegeln und Aussagen zu Abdeckungsgraden und Passgenauigkeiten zu treffen. In all den Jahren habe ich es dabei genau einmal erlebt, dass die gewünschten Softwareanforderungen auf Grundlage von Geschäftsprozessen beschrieben wurden. Sehr oft aber, bekam ein zuvor in der üblichen Form funktionaler Checklisten noch positives Gesamtbild bei detaillierter Betrachtung an vorhandenen Geschäftsprozessen im Verlauf von Machbarkeitsworkshops Risse, weil es eben nicht gleichgültig ist, wie einzelne Funktionen, die in einer Softwarelösung durchaus vorhanden sein mögen, im Zusammenspiel ineinandergreifen. Vor diesem Hintergrund stellte ich mir vor weit mehr als zehn Jahren die Frage, ob hier nicht Abhilfe geschaffen werden kann. Nach meinen Recherchen hatte sich noch niemand nachlesbar Gedanken darüber gemacht hat, wie denn ein Modell von Prozessen, die für das Beziehungsmanagement von Nonprofit-Organisationen wichtig sind und Relevanz besitzen, aussehen könnte. Vielleicht hatten sie auch zu dem Ergebnis geführt, dass es einfach nicht möglich ist, in diesem sehr inhomogenen Marktsegment ein übergreifendes, verbindendes Modell zu entwerfen. Wie auch immer, setzte sich bei mir die Idee fest, genau dies versuchen zu wollen. Ziel war es seinerzeit nicht, mit einem solchen Modell dann auch gleich sämtliche Facetten des NPO-Geschäfts auszuleuchten und auf jeden denkbaren Anwendungsfall mit einem passenden und erprobten Prozess antworten zu können, sondern nach Möglichkeit einen tragfähigen Aufsatzpunkt zu schaffen.

Irgendwann im Winter 2003/2004 wurden Kai Fischer und ich von Frau Prof. Dr. Bettina Hohn eingeladen, eine ihrer Vorlesungen an der HWR Berlin mitzugestalten und dort Berichtenswertes zu den Themen Online-Fundraising und Fundraising-Datenbanken vorzustellen - Kai und ich hatten nicht lange zuvor unser Buch zu Multichannel-Fundraising veröffentlicht. Abends dann bei Bier und/oder Wein in einer Berliner Kneipe ließ ich beiläufig fallen, dass ich - ermutigt durch unser Buchprojekt - bislang leider vergeblich versucht hatte, einen Lehrstuhl zu finden, der mich als externen Doktoranden aufnehmen und mir die Möglichkeit bieten würde, im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit zu der oben skizzierten Fragestellung eine Antwort bzw. einen Ansatz zu entwickeln.

Nach den Ermutigungen von Kai - zusammengefasst in der Art von: "Erzähl mal mehr" und "das klingt ja spannend" - gab mir Bettina den Tipp, es „mal in Bremen zu versuchen“, was ich prompt auch mit Erfolg tat. Dass die Zusammenarbeit mit meinem ersten Betreuer nach sieben Jahren, in denen sich die zunächst noch unscharfe Idee in vielen Bereichen zu einem konturenreichen Bild geformt hatte, von einem auf den anderen Tag einseitig für beendet erklärt wurde, warf mich stark zurück. Es gelang mir - dank der sich einmal mehr auszahlenden Beharrlichkeit - jedoch, einen neuen Betreuer zu finden, mit dem ich mein Langzeitprojekt abschließen und so eine zumindest für mich

befriedigende Antwort bzw. den von mir gesuchten Aufsatzpunkt finden konnte. Vielleicht teilt der eine oder andere Leser diese Sichtweise, was mich natürlich sehr freuen würde.

An dieser Stelle möchte ich mich daher zunächst ausdrücklich bei Prof. Dr.-Ing. Rainer Schmidt bedanken, der sich bereit erklärte, die weitere Betreuung meiner Arbeit zu übernehmen und diese erfolgreich bis zum Ende zu begleiten. Nicht weniger herzlich gilt mein Dank Prof. Dr. Hans-Jörg Kreowski, der mir beistand, als mein erstes Betreuungsverhältnis abrupt beendet wurde und der mir wertvolle Hinweise wissenschaftlicher, aber auch organisatorischer Art gab und dessen beruhigende Art auch in den zahlreichen Gesprächen meinen Nerven gut tat. Und natürlich gilt mein besonderer Dank Dr. Kai Fischer, ohne den ich zwar möglicherweise um unzählige Stunden – schlimmstenfalls sinnlos vertaner - Freizeit reicher, aber vermutlich auch um einen Dokortitel ärmer wäre. Kai war nicht nur dabei, als die Arbeit gewissermaßen aus der Taufe gehoben wurde und hat sie über lange Zeit mit guten Ratschlägen und Kontakten begleitet - wobei mich mancher Tipp zunächst eher mehr verunsicherte oder eine vermeintlich gute Idee sogar gnadenlos zum Einsturz brachte -, er war auch als Fachexperte Mitglied meines Prüfungsausschusses, was mich in besonderem Maße gefreut hat.

Was von jedem, der ein solches Projekt hinter sich gebracht hat, mit Kopfnicken bestätigt werden dürfte, ist, dass auch meiner Familie, in Person meiner Frau Susanne und unserem Sohn Frederik Dank gilt, die an unzähligen Wochenenden Rücksicht nahmen und mir den Rücken frei hielten. Ohne ihre Unterstützung und ihr Einverständnis wäre ich das Wagnis „Promotion“ gar nicht eingegangen und ohne den von ihnen immer wieder geleisteten Seelentrost hätte ich diese Arbeit neben meinen beruflichen und privaten Verpflichtungen niemals zu Ende gebracht.

Ein letzter Hinweis: dort, wo es zu einer Bezeichnung männliche und weibliche Ausprägungen gibt, wurde der besseren Lesbarkeit wegen, die männliche Bezeichnung verwendet; fast immer sind Frauen mit gemeint. Wo dies nicht der Fall ist, wurde explizit darauf hingewiesen.

André Neumann,
Butzbach im Dezember 2015

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	7
1.1	Ausgangssituation.....	7
1.2	Problemstellung.....	9
1.3	Zielsetzung.....	9
1.4	Vorgehensweise.....	11
2.	Begriffliche Grundlagen.....	13
2.1	Informationstechnische Grundlagen.....	13
2.2	Nonprofit-Organisation.....	18
2.3	Beziehungsmanagement.....	22
2.4	Geschäftsprozesse.....	34
3.	Modellentwurf.....	37
3.1	Beziehungsmanagement-Prozessmodelle in der Literatur.....	37
3.2	Vorüberlegungen.....	45
3.3	Modelldesign.....	49
3.3.1	Modell-Architektur.....	49
3.3.2	Organisationssicht.....	50
3.3.3	Prozesssicht.....	51
3.3.4	Funktionssicht.....	62
3.3.5	Datensicht.....	73
3.4	Formale Überprüfung des Modells.....	81
4.	Empirische Untersuchung des Referenz-Prozessmodells.....	85
4.1	Theoretisches Untersuchungsdesign.....	85
4.2	Durchführung der Untersuchung.....	87
4.3	Ergebnisse der Untersuchung.....	90
4.3.1	Beziehungsmanagement.....	90
4.3.2	Softwarelösungen für das Beziehungsmanagement.....	99
4.3.3	Geschäftsprozesse im Beziehungsmanagement.....	102
4.4	Fazit der Untersuchung.....	120
5.	Zusammenfassung.....	127
5.1	Resümee und Ausblick.....	127
5.2	Angrenzende Arbeiten.....	131
	Literatur.....	132
	Abbildungen.....	147
	Tabellen.....	150
	Abkürzungen.....	151
	Anhang A: Fragebogen der Feldstudie.....	153
	Anhang B: Ergebnisse der Feldstudie.....	169
	Anhang C: Erläuterung verwendeter Modellierungstechniken.....	178

1. Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Nonprofit-Organisationen, die ergänzend zu Staat und erwerbswirtschaftlichen Unternehmen in ihrer Gesamtheit den sogenannten »Dritten Sektor« bilden, nehmen spezifische Aufgaben der Bedarfsdeckung, Förderung und / oder Interessenvertretung wahr [Schw05a, S.19]. Dabei ist das Marktsegment der Nonprofit-Organisationen in seiner Struktur sehr heterogen und umfasst - zunächst lediglich grob umrissen und im Sinne der vorliegenden Arbeit - *all jene Organisationen, die in organisierter Form ihren jeweiligen Organisationszweck (Auftrag / Mission) verfolgen und bei denen nicht monetäre Ziele im Vordergrund ihrer Handlungen stehen*. Während jedoch die anderen beiden »Sektoren« ihren Fortbestand im Wesentlichen durch Steuereinnahmen bzw. den Verkauf von Waren und Dienstleistungen sicherstellen, sind Nonprofit-Organisationen in den allermeisten Fällen auf freiwillige Zuwendungen angewiesen, die ihnen Personen (Förderer, Mitglieder, Spender) zur Unterstützung der Organisation und deren Arbeit zukommen lassen. Daraus ergibt sich, dass Nonprofit-Organisationen - ungeachtet ihrer Vielschichtigkeit und Differenziertheit - in besonderem Maße auf die Beziehungspflege zu den sie unterstützenden Personen angewiesen sind.

Die Beziehungspflege, die heute üblicherweise als Beziehungsmanagement bezeichnet wird, ist ein weites Feld und umfasst - als vorläufige Arbeitsdefinition - *sämtliche Aktivitäten, die Mitarbeiter einer Organisation durchführen, um Personen für die Ziele ihrer Organisation zu gewinnen und möglichst dauerhaft zu erhalten*. Gelingt dies nicht, sind die davon betroffenen Organisationen in ihrer Existenz bedroht. Dass Beziehungsmanagement im Regelfall kein »Selbstläufer« ist, sondern aktiv betrieben werden muss, lässt sich für die beiden großen Bereiche des Nonprofit-Segments (Mitglieder- und Spenden-Organisationen) an Untersuchungen der letzten Jahre erkennen. Während die Zahl der Organisationen¹ stieg [Vmse15], stagnierte bei zwar ansteigender Spendenhöhe, aber zugleich abnehmender Spenderquote [Tnsi11] das Spendenvolumen [PrSc11, S.37], was zu einer Verschärfung des Wettbewerbs um jeden Spenden-Euro führt. Der Mitgliedermarkt ist nicht weniger »umkämpft«. So zeigt eine Studie des WISSENSCHAFTSZENTRUM BERLIN FÜR SOZIALFORSCHUNG (WZB) [DaPT10, S.4], dass das Bürgerengagement in Form von Organisationsmitgliedschaften im Zeitablauf konstant geblieben und insgesamt nicht geringer geworden ist, sich jedoch zugunsten »attraktiverer« Organisationen verlagert hat. In beiden Fällen, d.h. in Mitglieder- wie in Spenden-Organisationen, scheint unter der Annahme der oben gegebenen vorläufigen Definition des Beziehungsmanagements dieses einen positiven Beitrag zum Erfolg einer Organisation leisten zu können, wenn es denn mit dessen Hilfe gelingen würde, sowohl neue Personen für die Arbeit der jeweiligen Organisation zu gewinnen, als auch vorhandene Personen dauerhaft an die Organisation zu binden.

Zur effektiven und effizienten Bearbeitung von Geschäftsvorfällen empfiehlt die Organisationslehre in den letzten beiden Dekaden eine stärkere Berücksichtigung des Prozessdenkens und damit verbunden die Gestaltung und Nutzung von Geschäftsprozessen und wendet sich damit zunehmend ab von dem

¹ Die exakte Zahl der spendensammelnden Organisationen in Deutschland ist nicht bekannt. Der NPO-Gesamtmarkt umfasst eine Anzahl zwischen etwa 616.000 [KrPr13, S.80] und rund 638.000 Organisationen (siehe Kapitel 2.2), von denen ca. zwei Drittel Spendengelder einnehmen [KrPr13, S.53]. Von diesen betreiben jedoch lediglich etwa 3.000 Organisationen regelmäßig, systematisch und überregional Spendenwerbung [Wilk12, S.7].

eher klassischen Ansatz des anfänglichen Schaffens von organisatorischen Aufbaustrukturen, „in die die Prozesse sozusagen »hineinorganisiert« werden“ [Krüg94, S.120]. Diese Empfehlung zur stärkeren Berücksichtigung von Geschäftsprozessen und die „Fokussierung auf wettbewerbsentscheidende Prozesse“ [ÖsBG95, S.24] kann dabei sicherlich unabhängig von der jeweiligen Organisationsform und dem Geschäftsinhalt ausgesprochen werden und gilt somit auch für Nonprofit-Organisationen und deren »Geschäft«. Dort, wo sich Organisationen im Wettbewerb um Mitglieder und Spender befinden, kann die schnelle und reibungslose Bearbeitung von Aufgaben zum kritischen Erfolgsfaktor [Krüg94, S.27ff.; ÖsBG95, S.108ff.] werden.

Beziehungsmanagement hat eine enge Verknüpfung zu Softwarelösungen, wobei die Verknüpfung nicht unbelastet ist und daher rührt, dass das Beziehungsmanagement im kommerziellen Umfeld - dort unter der Begrifflichkeit *Customer Relationship Management* (CRM) vermarktet - in seinen Anfängen etwa ab Mitte der 1990er Jahre für allerlei Probleme sorgte. Seinerzeit wurde der CRM-Ansatz und das darin enthaltene Beziehungsmanagement vielfach auf die Einführung einer Softwarelösung reduziert, was in diesen Fällen fast zwangsläufig zum Scheitern aller Bemühungen führte [Töpf08, S.643]¹. Aber auch, wenn entsprechende Softwarelösungen die Bemühungen des Beziehungsmanagements lediglich unterstützen und nicht diese ersetzen können, gilt doch gleichwohl, dass es aufgrund der Vielzahl der dabei anfallenden Daten und der Komplexität der Thematik nicht realisierbar erscheint, ein zielgerichtetes und effizientes Beziehungsmanagement ohne technologische Unterstützung umzusetzen [Bruh01, S.13]. Dort, wo die Menge der in Beziehungen eingebundenen Personen das Maß der Überschaubarkeit übersteigt, bedarf es dementsprechend zur effizienten Gestaltung des Beziehungsmanagements der Unterstützung durch geeignete Softwarelösungen [Sche91, S.2]. Erst sie ermöglichen es, die Geschäftsvorfälle und Aktivitäten der Beziehungsgeflechte sowie deren Management idealerweise einfach und schnell durchzuführen sowie die dabei anfallenden Daten in strukturierter Form abzulegen und wiederzuverwenden. Derartige Softwarelösungen können selbst in Massenprozessen eine individuelle und der jeweiligen Beziehungshistorie gerechte Einzelfallbehandlung gewährleisten und bringen letztlich die Transparenz in die Beziehung, die Chancen und Risiken erkennen lässt, sowohl hinsichtlich der Kunden von Unternehmen, als auch der Förderer von Nonprofit-Organisationen. Auch in Bezug auf den zuvor genannten Themenbereich der Geschäftsprozesse gibt es aus Sicht von Softwarelösungen Berührungs- und gleichermaßen Reibungspunkte. Zum einen stellen „betriebliche Informationssysteme ... einen in Software gegossenen Ausschnitt der Geschäftsprozesse dar“ [Allw05, S.42]. Zum anderen sieht die jüngere Literatur primär den Geschäftsprozess und nicht die Organisationsstruktur als bestimmendes Element [Gait09, S.12] an, dem das Informationssystem unterstützend folgen muss [ScSe06, S.35 ff.], mit der Konsequenz, dass „wandelnde Geschäftsprozesse ... von den unterstützenden Informationssystemen die Fähigkeit [einfordern], sich flexibel an Änderungen anpassen zu können“ [Loos96, S.163]. Gleichwohl stehen Entscheider in der Praxis und insbesondere beim Einsatz von Softwarelösungen häufig vor der Frage, „ob ein existierender Prozess an die Möglichkeiten der Software angepasst werden soll, oder ob die Software modifiziert werden soll, um den existierenden Prozess zu unterstützen“ [Allw05, S.42].

Das Aufeinandertreffen der Begrifflichkeiten *Nonprofit-Organisation*, *Beziehungsmanagement*, *Geschäftsprozess* und *Softwarelösung* kann einen Problemzusammenhang entstehen lassen, aus dem sich Fragestellungen ableiten, die nach Meinung des Verfassers eine genauere Untersuchung rechtfertigen.

¹ Häufig werden in diesem Zusammenhang Zahlen genannt und Studien angeführt, die von einer Misserfolgsquote gescheiterter CRM-Projekte von 70-80% berichten; vgl. [Bruh01, S.13] und die dort angeführten Quellen.

1.2 Problemstellung

Innerhalb der im vorangegangenen Kapitel genannten vier Begrifflichkeiten (Nonprofit-Organisation, Beziehungsmanagement, Geschäftsprozess und Softwarelösung) kommt in den Augen des Verfassers den Geschäftsprozessen aufgrund ihrer möglichen Erfolgskritikalität eine zentrale Bedeutung zu. Die Geschäftsprozesse des Beziehungsmanagements einer Nonprofit-Organisation lassen sich - so die vorläufige Arbeitshypothese - in einem Referenzmodell abbilden. Referenzmodelle haben in der Informationsverarbeitung eine lange Tradition und finden in vielfältiger Weise Anwendung [Thom06a, S.97–107]. Ihren Nutzen stiften sie als Muster und Grundlage für eine individuelle Anwendungs- oder Organisationsgestaltung. Referenz-Prozessmodellen fällt hierbei die Aufgabe zu, die relevanten Geschäftsprozesse ihrer jeweiligen Domäne abzubilden. Zugleich verdeutlichen sie mit ihrer am Kontrollfluss ausgerichteten Darstellungsform den Zusammenhang zwischen den für die Bearbeitung der Prozesse notwendigen Funktionen sowie die hierdurch verarbeiteten Daten [BeSc04, S.108].

Für die Domäne des Beziehungsmanagements bietet die Literatur eine geringe Anzahl von Referenz-Prozessmodellen, die jedoch - teils generisch, teils branchenspezifisch - allesamt auf die Unterstützung der Prozesse kommerzieller Unternehmen ausgerichtet sind [ScMe04, Merz05, Meng06, Arnd08, Pesc10]¹. Eine erste strukturierte Auseinandersetzung mit den Prozessen im Beziehungsmanagement von Nonprofit-Organisationen sowie den Anforderungen an eine diese Prozesse unterstützende Softwarelösung zeigte jedoch, dass die Ansätze des kommerziellen Sektors für Nonprofit-Organisationen in Teilbereichen wie etwa dem Adressenmanagement unvollständig sind und Lücken aufweisen, in anderen Bereichen, so bspw. im Zahlungs- und Leistungsmanagement, den Bedarf nicht-kommerzieller Organisationen verfehlen.

1.3 Zielsetzung

Das Ziel der Arbeit ist eng verknüpft mit verschiedenen flankierenden Fragestellungen, die aus dem Aufeinandertreffen der vier genannten und zentralen Begrifflichkeiten der Arbeit (Nonprofit-Organisation, Beziehungsmanagement, Geschäftsprozess und Softwarelösung) resultieren. Für eine strukturierte Erarbeitung dieser flankierenden Fragestellungen soll daher zunächst eine paarweise Betrachtung je zweier Termini durchgeführt werden, aus der heraus sich spezifische Fragen ableitet und teilweise auf den Kontext hin konkretisieren lassen (Abbildung 1).

- Nonprofit-Organisation vs. Beziehungsmanagement → *Ausgestaltung* ?

Eingangs wurde bereits darauf verwiesen, welche Bedeutung das Beziehungsmanagement für den Fortbestand eine Organisation besitzen kann. Demzufolge dürfte es sinnvoll sein, dass auch Nonprofit-Organisationen sich mit den Themen des Beziehungsmanagements auseinandersetzen, um neue Förderer für ihre Arbeit zu gewinnen und drohenden oder bereits erfolgten Abwanderungen entgegenzuwirken. Klärens wert erscheint in diesem Zusammenhang und im Kontext der Arbeit die Frage, wie das Beziehungsmanagement von Nonprofit-Organisationen ausgestaltet ist und im Tagesgeschäft »gelebt« wird.

¹ Ergänzend sei angemerkt, dass FETKE / LOOS in 2004 eine Untersuchung zur State-of-the-Art-Darstellung der Referenzmodellforschung durchführten und dabei 38 Referenzmodelle miteinander verglichen, von denen keines auf gemeinnützige Organisationen und / oder die Domäne des Beziehungsmanagements ausgerichtet war [FeLo04a].

- Beziehungsmanagement vs. Geschäftsprozess → *Definition* ?

Wird der Definition von Geschäftsprozessen ein Nutzen unterstellt und deren Einhaltung als sinnvoll erachtet, erscheint die Frage klärens wert, welche Geschäftsprozesse in welcher Weise für das Beziehungsmanagement definiert sind, um die dem Beziehungsmanagement zugeschriebenen Aufgaben der Gewinnung und Bindung von Personen zu erfüllen und hierbei die erhofften positiven Effekte und Effizienzsteigerungen zu erzielen.

- Geschäftsprozess vs. Nonprofit-Organisation → *Nutzung* ?

Auch wenn die Nutzung definierter Geschäftsprozesse und die Ausrichtung von geschäftlichen Aktivitäten an ihnen grundsätzlich als sinnvoll erachtet werden würde, so würde dies nicht zwingend auch für das Marktsegment der Nonprofit-Organisationen gelten. Hieraus lässt sich die Frage ableiten, in welcher Art und Weise Geschäftsprozesse in Nonprofit-Organisationen genutzt werden. Anknüpfend an die zuvor aufgeworfene Fragestellung ist im Kontext der Arbeit von besonderem Interesse, welche der Prozesse des Beziehungsmanagements in Organisationen Anwendung finden und ob Unterschiede zu vergleichbaren Prozessen des Beziehungsmanagements kommerzieller Unternehmen bestehen.

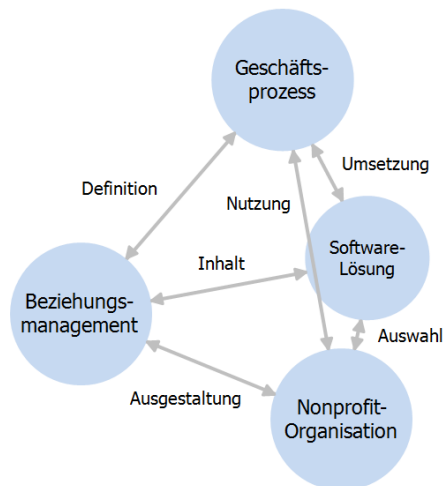


Abbildung 1: Beziehungsgeflecht der Begrifflichkeiten

- Beziehungsmanagement vs. Softwarelösung → *Inhalt* ?

Dieses Begriffspaar besitzt, wie in Kapitel 1.1 bereits erläutert wurde, historisch bedingt eine gewisse Brisanz. Gleichwohl stellt sich hinsichtlich der beiden Begriffe die Frage, in welcher Weise Softwarelösungen die Aktivitäten der Beziehungspflege unterstützen, sowie wo und wie sie sinnvoll eingesetzt werden können. Mit anderen Worten: es erscheint vor dem Hintergrund der Arbeit klärens wert, welche Inhalte Softwarelösungen für das Beziehungsmanagement von Nonprofit-Organisationen aufweisen müssen.

- Geschäftsprozess vs. Softwarelösung → *Umsetzung* ?

Dieses Begriffspaar hat eine große Nähe zu der zuvor betrachteten Relation, geht es doch auch hierbei in gewisser Weise um den Inhalt von Softwarelösungen, und konkret um die Frage, wie eine Softwarelösung dazu geeignet ist, Geschäftsprozesse umzusetzen. Daher erscheint es hinterfragens wert, inwieweit gegebene Geschäftsprozesse speziell im Kontext des Beziehungsmanagements von Nonprofit-Organisationen durch vorhandene Softwarelösungen unterstützt werden können und wie diese Softwarelösungen im Bedarfsfall an Veränderungen der Prozesse anpassbar sind.

- Nonprofit-Organisation vs. Softwarelösung → *Auswahl* ?

Softwarelösungen als Teil der Informationsverarbeitung einer Nonprofit-Organisation können dort in unterschiedlichen Ausprägungen in Erscheinung treten und betreffen „sowohl Betriebssysteme als auch Endbenutzerwerkzeuge ... wie Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Kommunikations- und Datenbanksoftware“ [Spor02, S.415]. Ein Aspekt, der allen zum Einsatz kommenden Lösungen gemein ist, ist der der Softwareauswahl, d.h. der Sichtung, Bewertung und Entscheidung für eine Lösung der jeweils benötigten Machart, denn auch Nonprofit-Organisationen müssen natürlich „Entscheidungen in Bezug auf die Verwendung von bestimmten Softwareprodukten zur Unterstützung ihrer Aufgaben (z.B. Fundraising, Marketing, Kostenrechnung) treffen“ [Spor02, S.412]. Daher soll hier dieser Aspekt herausgegriffen und betrachtet werden. Aufbauend hierauf lässt sich die Frage formulieren, wie es Nonprofit-Organisationen ermöglicht werden kann, Softwarelösungen professionell, d.h. nach Meinung des Verfassers methodisch¹ auswählen zu können.

Aus der paarweisen Betrachtung der vier zentralen Begrifflichkeiten der Arbeit lassen sich zusammenfassend folgende Fragen ableiten:

- Wie wird das Beziehungsmanagement in Nonprofit-Organisationen tatsächlich »gelebt«?
- Welche Geschäftsprozesse sind für das Beziehungsmanagement in Nonprofit-Organisationen definiert und welche dieser Geschäftsprozesse werden von Nonprofit-Organisationen im Beziehungsmanagement genutzt?
- Welche Inhalte haben Softwarelösungen für das Beziehungsmanagement von Nonprofit-Organisationen und wie lassen sich damit die Geschäftsprozesse für das Beziehungsmanagement unterstützen?
- Wie kann die methodische Auswahl einer Softwarelösung für ein Beziehungsmanagement von Nonprofit-Organisationen unterstützt werden und weisen Beziehungsmanagement-Applikationen für Nonprofit-Organisationen Besonderheiten auf?

Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, auf die aufgeworfenen Fragestellungen fundierte Antworten zu finden.

1.4 Vorgehensweise

Zur Erreichung der in Kapitel 1.3 formulierten Zielsetzung und Klärung der darin aufgeworfenen Fragen wird für die vorliegende Arbeit folgende Vorgehensweise gewählt (Abbildung 2):

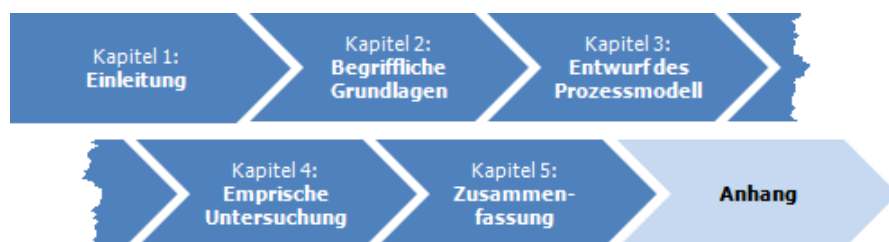


Abbildung 2: Vorgehensweise innerhalb der Arbeit

¹ Angelehnt an BALZERT, der in Methoden „planmäßig angewandte, begründete Vorgehensweisen zur Erreichung von festgelegten Zielen“ [Balz01, S.36] sieht.

Im Anschluss an die die Arbeit begründende Einleitung in Kapitel 1 werden in Kapitel 2 grundlegende Begriffe erörtert und - sofern notwendig - deren Verwendung innerhalb der Arbeit definiert. Das anschließende Kapitel 3 widmet sich dem Entwurf eines Referenz-Prozessmodells für das Beziehungsmanagement von Nonprofit-Organisationen. Hierin werden in der Literatur vorhandene kontextnahe Referenzmodelle beschrieben und deren Defizite in Bezug auf den Kontext erläutert. Es werden hiernach Prozesse für das zu entwerfende Modell abgeleitet und dargestellt, warum diese Prozesse Eingang in das Modell gefunden haben. Die im Modell aufgenommenen Prozesse werden aus verschiedenen Blickwinkeln beschrieben und bis zu einer nach Meinung des Verfassers vor dem Hintergrund allgemeinerer Gültigkeit vertretbaren Detailtiefe definiert. Hieran anschließend wird das entworfene Modell nach Qualitätskriterien beurteilt. Kapitel 4 stellt Aufbau, Durchführung und Ergebnisse einer Feldstudie dar, der das Referenz-Prozessmodell unterzogen wurde. Ziel der Feldstudie war es, die Tragfähigkeit des Modells zu überprüfen sowie ergänzend hierzu Antworten auf die in Kapitel 1.3 abgeleiteten Fragestellungen zu liefern. Eine Zusammenfassung in Kapitel 5 beschließt die vorliegende Arbeit. Neben der Darstellung der durch die Arbeit gewonnenen Erkenntnisse und der möglichen Antworten auf die eingangs aufgeworfenen Fragestellungen soll auch der Versuch eines Ausblicks auf noch offene Fragen sowie deren denkbare Klärung gegeben werden.

2. Begriffliche Grundlagen

Im nachfolgenden Hauptkapitel werden grundlegende Begriffe der Arbeit erläuternd dargestellt. In Kapitel 2.1 werden informationstechnische Grundlagen in Form unterschiedlicher Facetten der Referenzmodellthematik sowie angrenzender Themen, die für die Arbeit Relevanz besitzen, beschrieben. Im anschließenden Kapitel 2.2 wird erläutert, was Nonprofit-Organisationen sind, wodurch sie sich von anderen Marktteilnehmern unterscheiden und wie sich dieses Marktsegment mit seinen zum Teil sehr verschiedenartigen Sub-Segmenten zusammensetzt. Dabei soll neben der reinen Begriffsdefinition auch eine Festlegung der Segmentstrukturierung für die spätere Untersuchung erfolgen. Hiernach werden unterschiedliche Aspekte des Themenkomplexes Beziehungsmanagement - zunächst allgemein, anschließend mit einem speziellen Blick auf Nonprofit-Organisationen - vorgestellt (Kapitel 2.3). Vom reinen Beziehungsmanagement kann unterschieden werden, was seit etwa zwei Dekaden unter dem bereits erwähnten Schlagwort »Customer Relationship Management« in Theorie und Praxis behandelt wird und sowohl hinsichtlich des konzeptionellen Ansatzes als auch der damit verbundenen Informationstechnologie erläutert werden soll. Hierauf folgen in Kapitel 2.4 dieses Hauptkapitel abschließend eine inhaltliche Betrachtung des Begriffs »Geschäftsprozess« sowie eine Abgrenzung zu verwandten Begrifflichkeiten.

2.1 Informationstechnische Grundlagen

Als informationstechnische Grundlage für die vorliegende Arbeit soll nachfolgend ein Überblick über die Themen »Referenzmodell« und »Referenzmodellierung« gegeben werden. Dabei sollen Ursprung und Inhalt von Referenzmodellen dargestellt, die Vorgehensweise ihres Entwurfs beleuchtet sowie ausgewählte Aspekte der Referenzmodell-Thematik, in der Literatur teils kontrovers diskutiert, hervorgehoben werden.

Ursprung und Zielsetzung

Die inhaltlichen Ursprünge der Referenzmodell-Thematik lassen sich bis zu KOSIOL zurückverfolgen, dessen *Idealmodelle* - in Abgrenzung zu Realmodellen, die in seiner Sichtweise Gegenstände der empirischen Realität veranschaulichen - als „Konstruktionen, die einen größeren Bereich möglicher realer Entscheidungssituationen abbilden und die als vorgefertigte Lösungsschemata oder generelle Rezepte für bestimmte Klassen von Entscheidungsproblemen der Bewältigung praktischer Fragestellungen dienen“ [Kosi64, S.758]. THOMAS [Thom06a, S.84] führt an, dass in der Literatur Konsens darüber herrscht, dass die terminologische Grundlage für die Bezeichnung »Referenzmodell« im Sinne eines Referenzinformationssystems von GROCHLA und dessen *Kölner Integrationsmodell* gelegt wurde.

Ziel der Nutzung von Referenzmodellen ist es, durch deren (Wieder-)Verwendung sowohl Effektivitäts-, als auch Effizienzsteigerungen in der Modellierung respektive der Informationssystementwicklung zu erzielen [FeBr13]. Empirische Untersuchungen zur ökonomischen Wirkung der Referenzmodellierung konnten die positiven Effekte der Referenzmodellnutzung bestätigen [FeBr13]. Um die positiven Effekte gewährleisten zu können, müssen Referenzmodelle eine gewisse

Allgemeingültigkeit¹ besitzen. Sie benötigen darüber hinaus eine leichte Verständlichkeit und eine hohe Flexibilität, da Referenzmodelle bei der Erstellung spezifischer Modelle an die organisationsindividuellen Besonderheiten angepasst werden müssen [Schü98, S.49 ff.]. Nach SCHEER [Sche97a] ergeben sich aus Anwendersicht folgende Anforderungen an Referenzmodelle:

- *Syntaktische Vollständigkeit und Korrektheit*

Das Modell muss über die erforderlichen Konstrukte verfügen, um die komplexe Gestaltungsaufgabe bewältigen zu können.

- *Semantische Vollständigkeit und Korrektheit*

Hierfür ist es nach Sichtweise des Autors notwendig, dass „mindestens ein Anwendungsfall vorstellbar ist, für den ... [das Referenzmodell] alle relevanten Erfahrungen und Kenntnisse bereitstellt, d. h. in dem es unverändert als spezifisches Modell verwendet werden kann“ [Sche97a, S.4].

- *Adaptierbarkeit*

Die allgemeinen Strukturen des Referenzmodells müssen sich an die jeweils individuellen Erfordernisse eines Anwenders anpassen lassen.

- *Anwendbarkeit*

Das Referenzmodell muss die Ableitung individueller Modellstrukturen und deren Realisierung durch geeignete Maßnahmen unterstützen.

Grundsätzlich bieten Referenzmodelle die Möglichkeit, sowohl zur Anwendungssystemgestaltung, als auch zur Organisationsgestaltung herangezogen zu werden. Konkrete Anwendungsfälle der Anwendungssystemgestaltung sind bspw. die Auswahl von Standardsoftware, die Referenzmodellbasierte Systemkonfiguration (Customizing), die Softwareentwicklung und das Workflow-Management. Als Anwendungsfälle der Organisationsgestaltung können etwa das Geschäftsprozess-Management und Benchmarking benannt werden [RoSc99, S.28 ff.].

Referenzmodelle können grundsätzlich auf zwei Arten entstehen: (1) *induktiv* durch die Konsolidierung von Knowhow aus vorhandenen Modellen, Anwendungssystem-Dokumentationen, Fachkonzepten, Experten-Befragungen u.ä. oder (2) *deduktiv* aus theoretischen Erkenntnissen in der Argumentationskette: Ziele → Aufgaben → Maßnahmen → Informationen abgeleitet [Beck01, S.399]. Eine besondere Form der Referenzmodelle stellen Software-Referenzmodelle dar, die zur Dokumentation implementierter Prozesse und Strukturen eines Standardsoftwaresystems dienen. Ziel dieser Modelle ist die nähere Erläuterung des Einsatzspektrums der Standardsoftware. „Potentielle Käufer können ihre spezifischen Anforderungen mit den implementierten Prozessen und Strukturen des Anwendungssystems abgleichen und so den Prozess der Softwareauswahl unterstützen“ [Beck01, S.399].

Informations- und Referenzmodelle

Informationsmodelle sind in der Wirtschaftsinformatik ein zentrales Element zur Gestaltung betrieblicher Informationssysteme [FeLo02a, S.9] und können als klassischer Modelltyp der Wirtschaftsinformatik verstanden werden [BeSc04, S.67]. Referenzinformationsmodelle, kurz Referenzmodelle, bilden eine spezifische Teilmenge von Informationsmodellen, indem ihnen - im Gegensatz zu den auf eine individuelle Anwendungssituation zugeschnittenen unternehmens-

¹ FETKE / LOOS [FeLo02a, S.9] sehen die *gewisse Allgemeingültigkeit* - im Gegensatz zur absoluten Gültigkeit - darin gegeben, dass ein Referenzmodell nur für eine spezifische Klasse von Unternehmen verwendet werden könne und nützlich sei.

spezifischen Informationsmodellen - eine gewisse Allgemeingültigkeit und Empfehlungscharakter zugesprochen wird¹. Hierauf aufbauend lassen sich Referenzmodelle als Modelle verstehen, auf deren Grundlage unternehmensspezifische Modelle gebildet werden können [FeLo02b, S.1]². Dabei ist die Grenze zwischen Referenz- und unternehmensspezifischen Informationsmodellen keineswegs exakt definiert³. Einen Ansatz zur Abgrenzung liefert THOMAS [Thom06a, S.86–89], indem er - aufbauend auf der kritischen Beleuchtung der Tragfähigkeit der beiden genannten Charakteristika durch VOM BROCKE [Broc03, S.31–34] - das Referenzsein eines Informationsmodells dann als gegeben ansieht, wenn es als Referenzmodell deklariert (aus Sicht des Modellerstellers) und als solches akzeptiert ist (aus Sicht des Modellnutzers). Dies führt zu einer deutlich strengeren Definition von Referenzmodellen als Modelle, die zur Erstellung von unternehmensindividuellen Informationsmodellen *genutzt* werden. Das Ableiten der Referenzeigenschaft eines Modells aus dessen Nutzung ist jedoch von einem Problem begleitet, das BECKER et al. [Beck02, S.26] als »Dilemma der Referenzmodellierung« bezeichnen: Die (Wieder-) Verwendbarkeit eines Referenzmodells ist eng mit dessen initialer Passgenauigkeit und dem sich daraus ergebenden Anpassungsaufwand für einen Nutzer verbunden. Hieraus folgt, dass je spezifischer ein Referenzmodell auf eine Unternehmensanwendung zugeschnitten ist, desto ungeeigneter es unter Aufwandsgesichtspunkten potenziell für andere Nutzer ist.

Informations- und Referenzmodellierung

Zur Strukturierung von Objekten und Tätigkeiten eines Themengebiets eignen sich Ordnungsrahmen, mit deren Hilfe sich Elemente tieferer Detaillierungsebenen in eine (Rang-)Ordnung bringen lassen [Thom06a, S.70]. Ordnungsrahmen können zugleich als Modell verstanden werden, „dessen Konstruktion Verzeichnisbereiche liefert, die der Zuordnung anderer Modelle dient“ [Broc03, S.128]. Als Ordnungsrahmen der Modellierung von Informationsmodellen kann das Framework von WAND / WEBER [WaWe02] verwendet werden, das sich aus vier Elementen zusammensetzt (Abbildung 3):

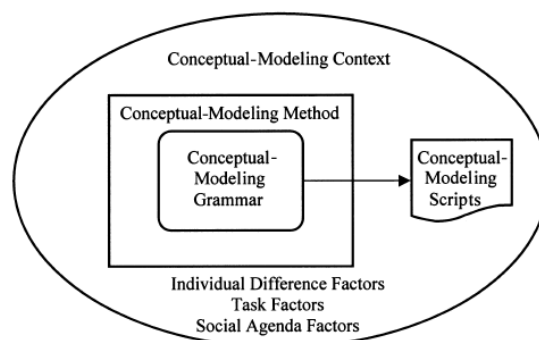


Abbildung 3: WAND / WEBER-Framework der Informationsmodellierung [WaWe02, S.364]

Das *Modell* (Modeling Script) ist das Ziel und Ergebnis des Modellerstellungsprozesses. Durch die *Modellierungsmethode* (Modeling Method) werden die Vorgehensweise bei der Modellerstellung und

¹ Zu der Verwendung der beiden Merkmale zur Referenzmodellcharakterisierung in der Literatur siehe [Thom06a, S.85–90].

² Wie weitreichend das Verständnis von Referenzmodellen ist, belegt THOMAS [Thom06b, S.21–26], indem er nicht weniger als 39 unterschiedliche Definitionen des Referenzmodellbegriffs anführt.

³ THOMAS [Thom06a, S.82–83] glaubt in der Wirtschaftsinformatik eine Tendenz zu erkennen, Informationsmodelle generell als Referenzmodelle zu deklarieren, ohne eine Begründung dafür zu liefern, warum diese Modelle das Referenzattribut verdienen.

die Anwendung der Modellierungssprache festgelegt. Die *Modellierungssprache* (Modeling Grammar) ermöglicht es dabei, betriebliche Systeme zu erfassen und zu repräsentieren. Der *Kontext* (Modeling Context) ist das Umfeld, in dem die Modellierung stattfindet und das Modell angewandt wird. Aus dem Set unterschiedlichster Einflussgrößen benennen WAND / WEBER drei in ihren Augen kritische Faktoren: (a) individuelle Unterschiede der an der Modellierung beteiligten Personen bzgl. ihrer Erfahrungen und Fähigkeiten und (b) die jeweils zu behandelnden Aufgaben, die letztlich Methode und Sprache beeinflussen. Besonderen Einfluss hat ihrer Ansicht nach auch, dass (c) Modellierung häufig im Kontext größerer organisatorischer Veränderungen durchgeführt wird.

Bei der Entwicklung von Informationssystemen werden nach KNACKSTEDT et al. [Knac01, S.3] bereits auf oberster Abstraktionsstufe die fundamentalen Begriffe »Methodik«, »Methode« und »Technik« uneinheitlich verwendet. „Die Methodik enthält im Gegensatz zu den Methoden der Informationssystementwicklung Regeln, die den Einsatz verschiedener Methoden untereinander koordinieren“ [Knac01, S.10]. TEUBNER [Teub99, S.93] fasst eine Reihe typischer Definitionen des Methodenbegriffs dahingehend zusammen, dass unter einer Methode im Allgemeinen ein auf einem Regelsystem aufbauendes Verfahren verstanden wird, das Lösungen für einen bestimmten Typ von Problemen liefert. THOMAS sieht in Modellierungsmethoden spezielle Methoden, die „ein problemkonstituierendes Diskrepanzempfinden in problemrepräsentierende Modelle transformieren“ [Thom06a, S.68]¹, wenngleich in der Literatur vielfach hinreichend klare Erkenntnisse dazu fehlen, welchen Beitrag eine Methode zur Gestaltung von Konstruktionsprozessen liefert und hinsichtlich welcher Parameter Konstruktionsprozesse zu entwickeln sind [Broc03, S.39].

Von Modellierungsmethoden zu unterscheiden sind Modellierungstechniken, die als „operationalisierter Ansatz zur Modellkonstruktion“ [Thom06a, S.69] verstanden werden können. Eine Modellierungstechnik setzt sich aus einer Modellierungssprache und einer Handlungsanweisung zusammen. Die Sprache beinhaltet konzeptionelle Aspekte in Form von Begriffen, deren Bedeutung und ihrer Beziehung sowie repräsentationelle Aspekte in Form graphischer Symbole für die Begrifflichkeiten der konzeptionellen Aspekte [Beck02, S.44]. Die Handlungsanweisung beschreibt in Regeln, wie die in der Sprachdefinition festgelegten sprachlichen Mittel im Rahmen der Modellierung zu verwenden sind [Knac01, S.8]. Die Modellierungssprache als zentrales Element der Modellbildung, wird „pervasively used in software engineering (SE), and have dominated both research and practice since its earliest beginnings“ [Mood09, S.756]. Zur Untersuchung der Tragfähigkeit von Modellierungssprachen haben sich Ontologie-Analysen bewährt [Mood09, S.759], wobei sich in der Literatur hierzu die BUNGE / WAND / WEBER-Ontologie weitgehend durchgesetzt hat [WaWe90a, FeLo03].

Referenzmodelle dokumentieren betriebswirtschaftliches und informationstechnisches Wissen und werden mit der Zielsetzung der Wiederverwendbarkeit [Fran94, S.21 ff.] modelliert, weil letztlich erst durch die Wiederverwendung ihr Referenzstatus gerechtfertigt ist [Broc03, S.36]. Die Tauglichkeit der Wiederverwendung kann durch die Kriterien Dekomposition und Freiheitsgrad der Anpassung erfasst werden [BeDK02, S.35–36]. Während sich der Freiheitsgrad der Anpassung in Handlungsanweisungen zur Anpassung der Modells auf unternehmensspezifische Anforderungen niederschlägt, beschreibt die Dekomposition [WaWe90b, S.65–67] den Aufbau des Modells, das als zusammenhängendes Gesamtmodell oder in Modellbausteinen zerlegt beschrieben sein kann.

¹ THOMAS [Thom06a, S.254] nennt als Modellierungsmethoden u.a. ARIS, CIMOSA, SOM und das Zachman-Framework.

Vorgehensmodelle zur Modellierung

Analog des Software Engineering, innerhalb dessen sich seit Jahrzehnten die Verwendung von Vorgehensmodellen zur Beherrschbarmachung von Komplexität etabliert und bewährt hat [Thom06a, S.139], bietet die Literatur auch für die Erstellung von Referenzmodellen Vorgehensmodelle an. Exemplarisch für diese Vorgehensmodelle, die sich häufig in weiten Teilen ähneln, sei das Phasenmodell von BECKER et al. [Beck02, S.34–58]¹ dargestellt. Es besteht aus folgenden Projektphasen:

- *Projektziel definieren*

In dieser Phase werden Ziel und Zweck der Modellierung formuliert. Hierzu werden Markt, Funktionsbereiche und Perspektiven abgesteckt, für die das Modell zu erstellen ist. Ein wichtiger Teil der Zieldefinition ist die Erhebung und Analyse von Anforderungen, denen das zu entwerfende Modell gerecht werden soll.

- *Referenzmodellierungstechnik definieren*

Referenzmodelle werden mithilfe von Modellierungstechniken erstellt, wobei die zur Modellierung verwendete Sprache ebenso in Modellen definiert sein kann. Die Modellierungssprache ist auf die Projektziele hin anzupassen.

- *Referenzmodell erstellen*

Anhand der zuvor festgelegten Modellierungstechniken ist anschließend das Referenzmodell zu entwerfen. Dabei bieten die gewählten Modellierungstechniken die Möglichkeit der formalen Prüfung der Modellierungsergebnisse gegen die jeweiligen Metamodelle. Um die Freiheitsgrade der Modellierung zum Zwecke der Zielgerichtetheit der Informationsmodellierung einzuschränken und somit die Qualität des Modellierungsprozesses sowie deren Ergebnis zu verbessern, empfehlen BECKER et al. den Einsatz der »Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung« (GoM) [BeRS95]².

- *Referenzmodell evaluieren*

„Der Zweck einer Evaluierung ist es, den Wert und Nutzen eines Referenzmodells durch eine fachgerechte Bewertung zu bestimmen. Durch die Analyse und Bewertung werden die Eignung und Ansprüche eines Referenzmodells überprüft und kontrolliert“ [FeLo04b, S.1]. Ergänzend zu den zuvor bereits genannten, die Modellierung begleitenden Qualitätsmaßnahmen sollte eine abschließende Prüfung des Gesamtmodellsystems durch Fachanwender erfolgen, da letztlich nur sie die inhaltliche Korrektheit des Modells überprüfen können.

- *Referenzmodell vermarkten*

Die letzte Phase des vorgestellten Vorgehensmodells beinhaltet die Verbreitung und Zugänglichmachung des entworfenen Modells.

Im Sinne der Arbeit soll ein (Informations-)Modell dann als Referenzmodell angesehen werden, wenn es *durch Abstraktion einen gewissen Grad an Allgemeingültigkeit erlangt und potenziell als Grundlage für spezifische Modelle genutzt werden kann*. Nach Meinung des Verfassers und in Anlehnung an das oben vorgestellte Phasenmodell erscheint bereits die Zielsetzung der Gestaltung eines Referenzmodells für den Referenzstatus ausreichend, da sie den Grad der Allgemeingültigkeit entscheidend prägt. Der weitere Verlauf der Arbeit wird sich an den Projektphasen des vorgestellten Phasenmodells von BECKER et al. orientieren.

¹ Alternative Vorgehensmodelle finden sich bei [Thom06a, S.229–243].

² SCHÜTTE [Schü97] erweiterte späterhin den ersten von ihm mit entworfenen Ansatz zu den *Neuen Grundsätzen ordnungsmäßiger Modellierung*; siehe hierzu auch [Schü98].

2.2 Nonprofit-Organisation

Für die Arbeit ist zu klären, was Nonprofit-Organisationen¹ sind, wodurch sich das Marktsegment dieses Organisationstyps auszeichnet und wie dieses Segment strukturiert ist. Dabei dient die Definition der Organisationstypen der Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands, während die Festlegung der Segmentstruktur neben der Abgrenzungsfunktion auch Einfluss auf die Vorgehensweise der empirischen Studie (Kapitel 4) nehmen wird.

Begriffe für Nonprofit-Organisationen

Der Begriff *Nonprofit-Organisation* entstammt, wie LUTHE [Luth04, S.198] anmerkt, ursprünglich dem US-amerikanischen Sprachgebrauch und wird dort für private Anbieter von Gütern und Dienstleistungen ohne Erwerbszweck verwendet. SCHWARZ et al. [Schw05a, S.20] weisen darauf hin, dass der Begriff innerhalb der Betriebswirtschaftslehre geprägt wurde, die sich traditionell mit erwerbswirtschaftlichen, d.h. Profit-Organisationen befasst. Im Zuge der Ausweitung des Interessengebiets auf nichterwerbswirtschaftliche Gebilde sei dabei in Ermangelung eines positiven Oberbegriffs die Negativabgrenzung *Nonprofit* gewählt worden. Nach BAUER [Baue95, S.62] handelt es sich bei der Begrifflichkeit *Nonprofit-Organisation* hingegen lediglich um einen pragmatisch benutzten Oberbegriff, der als rein deskriptive Kategorie keinen theoretisch begründeten Anspruch erhebt. Teilweise zu Nonprofit-Organisation synonym verwendet, wird der Begriff der *Non-Governmental Organisation* (NGO), der durch die Vereinten Nationen eingeführt wurde, um an politischen Prozessen beteiligte zivilgesellschaftliche Vertreter von staatlichen Vertretern abzugrenzen [Wiki14a]. BADELDT [Bade02a, S.7] verweist darauf, dass der Begriff NGO, wengleich international üblich geworden, doch zu Missverständnissen einlädt, da im wörtlichen Sinne auch gewinnorientierte Organisationen darunter subsummiert werden können, solange sie nur nicht staatlich sind, was internationale Vergleiche dieses Marktsegments erschwert. Demgegenüber sieht WEX [Wex04, S.3] den Begriff NGO gerade in Deutschland aufgrund der Nähe vieler Organisationen zum Staat, etwa durch hohe staatliche Anteile an der Finanzierung oder der Einbindung in die sozialstaatliche Versorgung, oftmals als treffendere Bezeichnung an.

Zwei weitere Begrifflichkeiten, die in Literatur und Praxis zur Umschreibung des betrachteten Segments Anwendung finden, sind der der *Zivilgesellschaft* und der des *Dritten Sektors*. „Der Begriff der Zivilgesellschaft umfasst die Summe der Institutionen, Organisationen und Individuen zwischen Familie, Staat und Markt, in welcher Menschen sich freiwillig zusammenschließen, um gemeinsame Interessen zu fördern. Diese Sphäre wird infrastrukturell gefüllt und primär getragen von spezifischen Organisationen, deren Summe als Dritter Sektor bezeichnet wird“ [Anhe11, S.15]. „Die Begriffe Nichtregierungsorganisationen ..., Non-Profit-Organisationen (NPO) oder Dritter Sektor werden oft gleichbedeutend mit Zivilgesellschaft verwendet. Sie stellen die organisierte Form zivilgesellschaftlichen Engagements dar“ [Wiki14b]. Der Begriff *Dritter Sektor*, der primär in der Literatur, mittlerweile aber auch von den Akteuren innerhalb des Segments verwendet wird, zielt auf die Abgrenzung dieses Bereichs gegenüber *Staat* und *Markt* [PrZi06, S.57–61, Schw05a, S.20, Urse98, S.1] Hierzu verweist LUTHE darauf, dass diese Dreiteilung zum einen die familiäre oder informelle Produktion ausgrenzt, zum anderen mit der Systematik der Wirtschaftsstatistik

¹ Die mittlerweile auch in den deutschen Sprachgebrauch eingegangene Bezeichnung dieses Organisationstyps tritt im Schrifttum ebenso in der Schreibweise *Non-Profit* in Erscheinung, vgl. exemplarisch [Hanfl1, Anhe00].

(1.Sektor = Landwirtschaft, 2.Sektor = Industrie, 3.Sektor = Dienstleistungen) kollidiert. Darüber hinaus unterhält auch der Staat Organisationen, die streng genommen Nonprofit-Organisationen zugerechnet werden müssen, so dass seiner Meinung nach der Begriff des Dritten Sektors „die gesellschaftliche Komplexität nicht ausreichend [reflektiert]“ [Luth04, S.204].

Definitionsansätze

So vielfältig bereits die unterschiedlichen Begrifflichkeiten des häufig Gleichen sind, so uneinheitlich sind denn auch die in der Literatur verwendeten Definitionen dessen, was unter dem Begriff der Nonprofit-Organisationen zu verstehen ist [Bade02a, S.6–12]. BURLA [Burl89, S.70] sieht die Uneinheitlichkeit der Definitionen einerseits in der vermeintlich selbsterklärenden Bezeichnung *Nonprofit-Organisation*, andererseits in den unterschiedlichen Forschungsinteressen der jeweiligen Autoren begründet. Im Regelfall bedienen sich Autoren zur Definition einer Auflistung verschiedener Unterscheidungsmerkmale bzw. Abgrenzungskriterien [Burl89, S.72–75, Kotl89, S.712–713, Maßm03, S.45–52, Schw05a, S.19–20, Wex04, S.2–3]. Häufig werden diesbezüglich die fünf Merkmale genannt, die SALAMON / ANHEIER [SaAn92, S.11–12] in ihrer *International Classification of Nonprofit Organizations* (ICNPO) zur Definition der Zugehörigkeit zu dem NPO-Segment heranziehen: *Organized* (formal organisiert), *Private* (institutionell vom Staat getrennt), *Self-governing* (institutionell unabhängig und selbstverwaltend), *Non-profit-distributing* (nicht gewinnausschüttend) und *Voluntary* (freiwillig und ohne Zwangsmitgliedschaft)¹. Für BURLA ist das hervorstechendste Merkmal das der auch namensgebenden Nichtgewinnorientierung [Burl89, S.72], wengleich es Nonprofit-Organisationen keineswegs untersagt ist, Überschüsse zu erwirtschaften, sondern im Gegenteil sogar erwünscht, da hierdurch die eigenen Aktivitäten finanziert und ausgeweitet werden können. Jedoch kommen diese Überschüsse nicht den Individualinteressen der Unternehmer oder Kapitalgeber zugute, sondern werden im Interesse des Gemeinwohls reinvestiert [Urse98, S.5], so dass hier nach Meinung des Verfassers das von SALAMON / ANHEIER verwendete Merkmal der Nichtgewinnausschüttung die treffendere Beschreibung ist.

Entstehung von Nonprofit-Organisationen

In Zusammenhang mit Erklärungen zur Entstehung und Funktion von Nonprofit-Organisationen wird häufig das Begriffspaar »Marktversagen« und »Staatsversagen« angeführt [Bade02b; Schn96, S.45–50]. Grob vereinfacht besagen die beiden Erklärungsansätze, dass Nonprofit-Organisationen dann auftreten, wenn die Nachfrage nach Dienstleistungen nicht profitabel für privatwirtschaftliche Anbieter ist (Marktversagen) bzw. sie dort entstehen, wo der Staat aufgrund von Lobbyismus oder anderer Interessenkonstellationen bestimmte Dienstleistungsangebote nicht finanziert und es demzufolge zu Problemen der Unterversorgung kommt (Staatsversagen). LUTHE [Luth04, S.201–203] merkt darüber hinaus an, dass die beschriebenen Erklärungsansätze vor dem Hintergrund der gesellschafts- und sozialpolitischen Verhältnisse in den USA entwickelt wurden und nicht ohne weiteres auf Deutschland übertragbar sind. Neben diesem allgemeinen Erklärungsansatz gibt es nach ANHEIER et al. [AnZP02, S.21–23] drei grundlegende Prinzipien, die speziell den deutschen Nonprofit-Sektor kennzeichnen und die gleichfalls Auswirkungen auf die Entstehung und Entwicklung von Organisationen dieses Segments haben:

¹ Zur Erläuterung der fünf Merkmale siehe auch [SaAn96, S.2–3; Anhe11, S.21–23; Bade02a, S.8–9].

- *Subsidiaritätsprinzip*

Das Subsidiaritätsprinzip weist Nonprofit-Organisationen „den Vorrang gegenüber der öffentlichen Hand bei der Erstellung sozialer Dienstleistungen zu“ [AnZP02, S.22]. Das Subsidiaritätsprinzip hat seinen Niederschlag in der deutschen Sozialgesetzgebung gefunden, was dazu führt, dass staatliche Wohlfahrtsmaßnahmen zwar öffentlich finanziert, aber durch die Träger der freien Wohlfahrtspflege ausgeführt werden [AnZP02, S.23]¹. Nicht zuletzt dank dieses Prinzips „hat sich in Deutschland, gemessen an seinem Finanzvolumen sowie den hier anzutreffenden Arbeitsplätzen, ein Dritter Sektor von beachtlicher Größe entwickelt“ [ZiPr07, S.53]. Jedoch bezieht sich das Subsidiaritätsprinzip „als Bestandsgarantie gemeinnütziger Einrichtungen mit gleichzeitiger Förderverpflichtung der öffentlichen Hand“ [ZiPr07, S.53] lediglich auf Mitgliederorganisationen der Wohlfahrtsverbände, während für Organisationen, die nicht diesen Verbänden angeschlossen sind, keine Förderverpflichtung besteht.

- *Selbstverwaltungsprinzip*

Das Selbstverwaltungsprinzip wurde oben bereits als mögliches Merkmal zur Definition von Nonprofit-Organisationen genannt und förderte in Deutschland „die Entstehung eines hoch strukturierten Systems von Verbänden des Wirtschafts- und Berufslebens sowie zahlreicher kommunaler und regionaler Organisationen und Körperschaften, von denen viele einen quasistaatlichen Status ... genießen“ [AnZP02, S.22–23]. Als Beispiel kann hierfür u.a. die Tarifautonomie angeführt werden, aufgrund derer Tariflöhne unter Ausschluss des Staates von Wirtschaftsverbänden und Gewerkschaften ausgehandelt werden [PrZi06, S.63].

- *Gemeinwirtschaftsprinzip*

Das Prinzip der Gemeinwirtschaft beruht auf der Idee, eine Alternative zu Kapitalismus und Sozialismus zu bieten und „brachte die Genossenschaftsbewegung und die Einrichtung von Organisationen auf Gegenseitigkeit ... auf den Weg“ [AnZP02, S.22]. PRILLER / ZIMMER [PrZi06, S.61–65] benennen als drittes Strukturprinzip anstelle der Gemeinwirtschaft das *Prinzip der Gemeinnützigkeit*, was jedoch in ihren Augen zu einer steuerrechtlichen Abhängigkeit der Nonprofit-Organisationen von staatlichen Entscheidungen führt. Die Autoren führen hierzu insbesondere die Anerkennung der Gemeinnützigkeit durch Finanzbehörden und die damit einhergehende Befreiung der Organisation von der Körperschaftsteuer sowie die Genehmigung der steuerlichen Spendenabzugsfähigkeit an.

Anzahl und Struktur von Nonprofit-Organisationen

Die genaue Anzahl der Organisationen des Nonprofit-Segments ist nicht bekannt. Sie lässt sich jedoch aus unterschiedlichen Einzelerhebungen näherungsweise ableiten:

- Gemäß der in jeweils mehrjährigen Abständen bundesweit durchgeführten Erhebung zur Vereinsstatistik existierten im Sommer 2014 in Deutschland 588.801 eingetragene Vereine².
- Der Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V. veröffentlichte mit Stichtag 31.12.2013 eine Anzahl von 20.784 rechtsfähigen Stiftungen des bürgerlichen Rechts [Bund15].

¹ Zu den sechs Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege zählen Arbeiterwohlfahrt, Deutscher Caritasverband, Paritätischer Wohlfahrtsverband, Deutsches Rotes Kreuz, Diakonisches Werk und Zentralwohlfahrtsstelle der Juden; vgl. [Pari14].

² Die Erhebung wurde von der V&M Service GmbH aus Konstanz in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut für Soziologie der Universität zu Köln durchgeführt und basiert auf den deutschen Vereinsregistern [Vmse15].

- Zu den genannten eingetragenen Vereinen und Stiftungen kommen noch etwa 7.900 Genossenschaften [Stap14, S.7] und ca. 20.000 Organisationen sonstiger Rechtsform [Somm09, S.31]¹.

Demnach kann aktuell - unter Berücksichtigung der Fortschreibung der Entwicklung aufgrund der Steigerungsraten vergangener Jahre - in Summe von einer Gesamtzahl von rund 638.000 Nonprofit-Organisationen in Deutschland ausgegangen werden.

Wie oben dargestellt, verweist die Literatur auf eine ganze Reihe von Definitionen des Terminus *Nonprofit-Organisation*. In gleicher Weise verhält es sich mit den Ansätzen zur Strukturierung dieses sehr heterogenen und vielschichtigen Marktsegments. Analog der Definition von Nonprofit-Organisationen werden auch bei der Strukturierung dieses Segments unterschiedliche Merkmale verwendet, die zur Separierung und Typenbildung herangezogen werden. Exemplarisch sei der Strukturierungsansatz von SCHWARZ et al. [Schw05a, S.21–25] angeführt, die eine Gliederung des Segments anhand des Merkmals *Zweck / Aufgabe der Organisation* vornehmen, wodurch die Autoren zu einer Einteilung in Gemeinwirtschaftliche NPO, Öffentlich-rechtliche Selbstverwaltungskörperschaft und Private NPO gelangen, wobei sie letztere weiter in Wirtschaftliche, Soziokulturelle, Politische und Soziale NPO unterteilen; jede Gruppe wird von den Autoren mit verschiedenen Ausprägungen in Typus und Art unterlegt². Für die vorliegende Arbeit soll auf eine zu SCHWARZ et al. vergleichbare Typologie von KOTLER [Kotl89, S.713] zurückgegriffen werden, der das Segment der Nonprofit-Organisationen in acht Teilsegmente unterteilt: religiöse, soziale, kulturelle, akademische, politische, Schutz-, Wohltätigkeits- und Weltverbesserungsorganisationen (Abbildung 4).



Abbildung 4: Typologie der Nonprofit-Organisationen nach KOTLER (eigene Darstellung)

Die Unterteilung von KOTLER soll für die Arbeit Verwendung finden, da sie - verglichen mit anderen in der Literatur genannten Strukturierungen - eine gelungene Kombination aus breiter Abdeckung unterschiedlicher Gruppierungen und Offenheit in der Detaildefinition aufweist³. Passend hierzu orientiert sich die NPO-Definition für die Arbeit gleichfalls an KOTLER [Kotl89, S.713] und dessen Sichtweise. Im Sinne der Arbeit seien unter Nonprofit-Organisationen all jene Organisationen

¹ KRIMMER / PRIEMER [KrPr13, S.80] beziffern die Anzahl der Organisationen sonstiger Rechtsformen wie bspw. gemeinnütziger GmbHs auf lediglich 10.000, woraus sich - neben aktuelleren Zahlen einzelner Teilbestände - die Abweichung zu der in ihrer Erhebung zur Zivilgesellschaft aus 2012 genannten Grundgesamtheit von 616.000 Organisationen ergibt.

² Alternative Strukturierungsansätze finden sich bei [AnZP02, S.24; Burl89, S.76–84; Pur01, S.50–55; SaAn96, S.7].

³ KOTLER verzichtet in seinem Strukturierungsvorschlag auf eine genaue und an Einzelkriterien definierte Abgrenzung, sondern erläutert die von ihm gebildeten Teilsegmente anhand zahlreicher Ausprägungen und Beispiele zu den einzelnen Organisationstypen.

subsumiert, die *privat getragen werden, sich somit gegenüber staatlichen Organisationen abgrenzen, und bei denen zugleich die Gewinnerzielung nicht den Hauptzweck der Organisation bildet.*

2.3 Beziehungsmanagement

Wie in Kapitel 1.1 bereits angeführt, leiden Nonprofit-Organisationen teilweise erheblich unter der Abwanderung von Förderern, wodurch die Finanzierung ihrer Tätigkeiten gefährdet ist. Dies soll zunächst anhand einiger Zahlen verdeutlicht werden.

TNS INFRATEST [Tnsi11] ermittelte in einem Mehrjahresvergleich von 1995 bis 2011 (aktuell letztmalige Erhebung), dass zwar die durchschnittliche Spendenhöhe pro Jahr im Zeitablauf gestiegen, die Spenderquote jedoch in 2011 mit 37% auf den tiefsten Wert seit 17 Jahren gesunken ist. Eine Untersuchung des WISSENSCHAFTSZENTRUM BERLIN FÜR SOZIALFORSCHUNG (WZB) hinsichtlich des Zivilengagements in Deutschland ergab mit Blick auf die Mitgliedschaft in Organisationen ein differenziertes Bild und legte - neben dem Anstieg von Mitgliedschaften in bestimmten Bereichen - teilweise deutliche Mitgliederverluste offen. „Die großen Volksparteien CDU und SPD haben zusammen im letzten Jahr [Anmerkung des Verfassers: 2009] allein 16.000 Mitglieder verloren, der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) 106.000“ [DaPT10, S.2]. Die WZB-Untersuchung zeigt auf, dass die beiden großen Glaubensgemeinschaften (Katholische und Evangelische Kirche) über einen Zeitraum von 20 Jahren etwa 7 Millionen Mitglieder verloren, was einem Rückgang von 13% entspricht. Zeitgleich verlor der DGB 40% seiner Mitglieder und politische Parteien nahezu 40% [DaPT10, S.2–3]. Der vom WZB aufgezeigte Trend wird durch aktuellere Zahlen untermauert, da sowohl die etablierten Parteien [Nied13], die im DGB zusammengeschlossenen acht großen Einzelgewerkschaften [Deut14], als auch die beiden großen christlichen Glaubensgemeinschaften [Mein14] unter anhaltendem Mitgliederschwund leiden. Im Fall der christlichen Glaubensgemeinschaften ist dies auch auf demographische Veränderungen zurückzuführen, da hier eine zwar noch positive Eintritts- / Austrittsbilanz durch Sterbefälle und eine abnehmende Zahl an Taufen überkompensiert wird [EiSc10, S.587].

Handlungsoptionen, die sich Nonprofit-Organisationen bieten, um den aufgezeigten Abwanderungen von Mitgliedern und Spendern entgegenzuwirken, werden häufig unter dem Schlagwort »Beziehungsmanagement« zusammengefasst. Beziehungsmanagement wird sowohl von seinem Ursprung her, als auch in seinen Inhalten typischerweise der wirtschaftswissenschaftlichen Disziplin des Marketing zugerechnet [Hipp06a, S.38]. Marketing soll gemäß KOTLER verstanden sein als „menschliche Tätigkeit, die darauf abzielt, durch Austauschprozesse Bedürfnisse und Wünsche zu befriedigen bzw. zu erfüllen“ [Kotl89, S.19]. Innerhalb des Marketing werden gelegentlich anstelle des Beziehungsmanagements auch die Begrifflichkeiten *Beziehungs-* oder *Relationship Marketing* genutzt [Bruh01, BrBu94]. Während LUTHE [Luth04, S.272] darauf hinweist, dass die Begriffe *Beziehungsmarketing* und *Beziehungsmanagement* in der Literatur synonym verwendet werden, grenzt DILLER das Begriffspaar dahingehend ab, dass „das Beziehungs-Marketing ... eine Unterkategorie des Beziehungs-Managements ... darstellt“ [Dill95, S.442] (Abbildung 5). Anders als das Beziehungsmarketing, das sich nach Meinung des Autors lediglich auf Kundenbeziehungen beschränkt, sieht er das Beziehungsmanagement sehr viel weitreichender. So umfasst es in seinen Augen - neben dem Beziehungsmarketing - auch Beziehungen zu ansonsten konkurrierenden Unternehmen für gemeinsame strategische Allianzen (horizontal), zu Interessengruppen wie Kapitalgebern oder politischen Instanzen (lateral) sowie unternehmensinterne Beziehungen zu Mitarbeitern. DILLER nimmt eine Differenzierung zwischen Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung vor, wobei für ihn

Geschäftsbeziehungen „von einer längerfristigen Perspektive gekennzeichnet [sind], die über eine einzelne Transaktionsepisode ... hinausreichen und von dem gegenseitigen Willen der Partner geprägt sind, den einmal gefundenen Kontakt aufrechtzuerhalten und gegebenenfalls weiterzuentwickeln“ [Dill95, S.442].

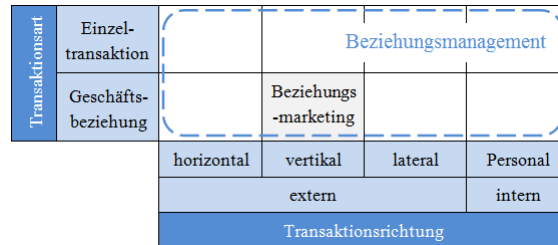


Abbildung 5: Beziehungsmanagement und -marketing nach DILLER [Dill95, S.442]

BRUHN [Bruh01, S.10–11] unterscheidet diesbezüglich Relationship Marketing *im engeren Sinne*, das ausschließlich Kundenbeziehungen betrifft, und Relationship Marketing *im weiteren Sinne*, das die Beziehungen des Unternehmens zu sämtlichen Anspruchsgruppen beinhaltet. Für die nachfolgenden Betrachtungen soll gelten, dass die Begriffe *Beziehungsmanagement*, *Relationship Management* und *Relationship Marketing* prinzipiell synonym bzw. ihrer jeweiligen Quelle entsprechend verwendet werden.

Ursprung des Beziehungsmanagements

Die Entstehung des Begriffs *Beziehungsmanagement* und seine inhaltliche Bedeutung kann etwa in die erste Hälfte der 1990er Jahre gelegt werden¹. Zwar merken DILLER / KUSTERER [DiKu88, S.1] an, dass Beziehungen zwischen verschiedenen Marktteilnehmern schon immer im Mittelpunkt der Marketingforschung gestanden haben und BRUHN [Bruh01, S.7] eröffnet eine Reihe von Herkunftslinien des Relationship Marketing, die bis in die 1970er Jahre zurück reichen², doch trat der Begriff *Beziehungsmanagement* oder einer der vergleichbaren Begrifflichkeiten noch Ende der 1980er / Anfang der 1990er Jahre in namhaften Standardwerken der Marketingliteratur nicht in Erscheinung³. Den Grund für die Entstehung des Relationship Marketing sieht BRUHN [Bruh01, S.8–12] in der Kritik am reinen transaktionsorientierten Marketing, das gemäß des klassischen Marketing-Mix mittels der Aktionsparameter der Produkt, Entgelt-, Distributions- und Kommunikationspolitik [Nies91, S.15–16; Kotl89, S.92] auf die Anbahnung einzelner Transaktionen und die kurzfristige Initiierung von Leistungsverkäufen gerichtet ist. Hierbei stehen Unternehmen, Produktionsprozess und Produkt im Zentrum der Aktivitäten, eine Sichtweise, die auf sogenannte Verkäufermärkte zutrifft, bei denen Anbieter aufgrund nicht befriedigter Nachfrage eine Vormachtstellung haben. Ist dies jedoch nicht gegeben, stößt das klassische Marketing-Management an seine Grenzen [Luth04, S.274]. Hier werden nun dem Relationship Marketing mit seiner an einer langfristigen Gestaltung der Kundenbeziehung und der Ausrichtung an den individuellen Kundenbedürfnissen [Bruh01, S.12–13] sowohl auf der Kosten-, wie auf der Erlösseite positive Effekte zugesprochen [Bruh01, S.3–6].

¹ BRUHN [Bruh01, S.10] führt eine Reihe von Definitionen des Begriffs *Relationship Marketing* unterschiedlicher Quellen an, die größtenteils in diesen Zeitraum fallen.
² Gelegentlich wird in diesem Zusammenhang noch auf BERRY verwiesen, der bereits 1983 den Begriff *Relationship Marketing* verwendete, vgl. [Merz05, S.10; Voge06, S.7].
³ Weder KOTLER [Kotl89], NIESCHLAG et al. [Nies91] noch MEFFERT [Meff91, Meff94] gehen zu dieser Zeit in nennenswerter Weise auf das Thema ein.

Eine Definition dessen, was unter Beziehungsmanagement verstanden werden kann, findet sich bei DILLER / KUSTERER, die Beziehungsmanagement als „Gesamtheit der Grundsätze, Leitbilder und Einzelmaßnahmen zur langfristig zielgerichteten Anbahnung, Steuerung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen“ [DiKu88, S.4] definieren. Eine alternative und etwas umfangreichere Definition liefert BRUHN, für den Relationship Marketing „sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle [umfasst], die der Initialisierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu Anspruchsgruppen - insbesondere zu den Kunden - des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen“ [Bruh01, S.9].¹ In dieser Definition sind nach BRUHN mehrere Merkmale enthalten, die das Relationship Marketing auszeichnen:

- Das Konzept stellt einen integrierten Ansatz dar, der Maßnahmen bündelt, die der Steuerung der Beziehung dienen, weist somit eine *Entscheidungsorientierung* auf.
- Das Konzept deckt den gesamten Beziehungslebenszyklus von der Initialisierung bis hin zu einer Wiederaufnahme nach einem zwischenzeitlichen Beziehungsende ab, ist daher *zeitraumorientiert*.
- Das Konzept hat zwar einen Schwerpunkt in der Ausrichtung auf Kunden, dient aber letztlich der Beziehungsgestaltung zu sämtlichen Begleitern des Unternehmens, ist somit *anspruchsgruppenorientiert*.
- Zu guter Letzt weist das Konzept eine *Nutzenorientierung* auf, indem der Nutzen der an den Beziehungen Beteiligten hervorgehoben wird.

Eine etwas stärker unternehmenszentrierte Sichtweise nehmen DILLER / KUSTERER ein, die als Ziele des Beziehungsmanagements (1) das Erreichen größerer Verhandlungserfolge in Geschäftsbeziehungen, (2) das Erzeugen von Synergieeffekten, (3) die Erhöhung der Beziehungssicherheit und (4) die Steigerung der Interaktionseffektivität benennen [DiKu88, S.4–7]. Auf der Interaktionsebene der Geschäftsbeziehung unterscheiden die beiden Autoren vier Beziehungsebenen [DiKu88, S.9–15]. Die (1) *sachliche Ebene* dient der inhaltlichen Ausgestaltung der Gütertransaktion. Hierbei werden Leistungen und Gegenleistungen ausgetauscht, wozu auch Informationen oder Ideen zählen können, mit dem Ziel eines langfristig ausgewogenen Verhältnisses. Die (2) *Organisationsebene* gestaltet die Abwicklung der Geschäftsbeziehung. Hierbei kann es gelingen, durch geschickte Organisation eine Geschäftsbeziehung zu festigen und den Kunden an das Unternehmen zu binden. Hierzu können verschiedene Kontaktformen wie Telefonate, Mailings oder Newsletter beitragen, um mit Kunden in Kontakt zu bleiben. Die (3) *Machtebene* ist der Austragungsort von Interessenkonflikten, die nicht auf der Organisationsebene gelöst werden können. Die (4) *menschlich-emotionale Ebene* schließlich umfasst unterschiedliche Formen der Wertetransaktionen, etwa Anerkennung, Zuneigung oder Vertrauenswürdigkeit. Darüber hinaus entwerfen DILLER / KUSTERER ein grobes Klassifikationssystem für Geschäftsbeziehungen [DiKu88, S.24–27], das anhand der Dimensionen *subjektives Leitbild*, *Zeithorizont* und *innerer Verpflichtung* Beziehungstypen entstehend lässt (Abbildung 6).

¹ BRUHN [Bruh01, S.9–10] stellt seine eigene Definition alternativen Definitionen aus der Literatur gegenüber.

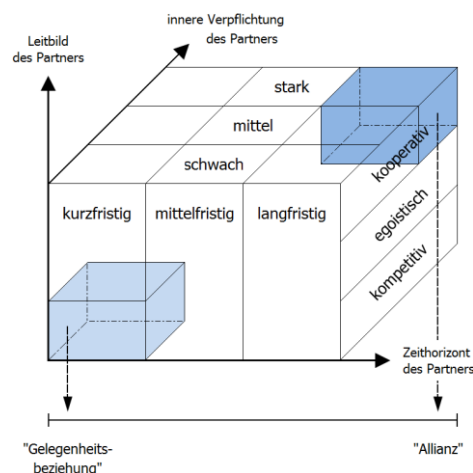


Abbildung 6: Geschäftsbeziehungen nach DILLER / KUSTERER [DiKu88, S.25]

Am einen Ende der Beziehungsskala sehen die Autoren den Geschäftsbeziehungstyp der *Gelegenheitsbeziehungen*, die sich durch kompetitives Leitbild, kurzfristigen Zeithorizont und schwache innere Verpflichtung auszeichnen. Das andere Ende des Kontinuums bildet die *Allianz*, bei der der Partner einem kooperativen Leitbild folgt, eine hohe gegenseitige Verpflichtung empfindet und eine langfristige Perspektive für die Zusammenarbeit anstrebt. Je Geschäftsbeziehungstyp - so das Fazit von DILLER / KUSTERER - ist von dem Unternehmen ein angepasstes Beziehungsmanagement zu betreiben. So spielten sich mit Bezug auf die zuvor beschriebenen Interaktionsebenen für Geschäftsbeziehungen in der Art der Gelegenheitsbeziehung die Interaktionen vorwiegend auf der Sachebene ab und können durch Aspekte der anderen drei Ebenen kaum zum eigenen Vorteil verbessert werden. Die Möglichkeiten, einen Geschäftspartner stärker in Richtung *Allianz* zu bewegen, sind aus Sicht der Autoren begrenzt. Dennoch sind Veränderungen im Zeitablauf möglich, so dass die Beziehung sorgfältig zu beobachten ist, um das eigene Beziehungsmanagement rechtzeitig umzustellen [DiKu88, S.26].

Beziehungsmanagement in Nonprofit-Organisationen

Das Beziehungsmanagement von Nonprofit-Organisationen weist einige Besonderheiten auf, auf die nachfolgend eingegangen werden soll. Deren ungeachtet gilt jedoch auch für Nonprofit-Organisationen, dass das Binden und Halten bereits gewonnener Personen deutlich effizienter ist als deren Neugewinnung¹ und demzufolge gerade in zunehmendem Wettbewerb (vgl. Kapitel 1.1) einem funktionierenden Beziehungsmanagement eine besondere Bedeutung zukommen sollte.

Eine erste Besonderheit ist sicherlich die Begrifflichkeit der am Beziehungsmanagement beteiligten Akteure. Während im kommerziellen Umfeld Unternehmen ihr Beziehungsmanagement im engeren Sinne auf Kunden ausrichten, richtet sich das Beziehungsmanagement von Nonprofit-Organisationen auf Personen und Personengruppen, die bereits in ihren Bezeichnungen so vielfältig sind, wie sich das gesamte Segment durch seine Vielfältigkeit auszeichnet. Die wohl am häufigsten anzutreffenden Bezeichnungen dürften *Mitglied* und *Spender* sein. Aus diesen beiden Grundtypen des Segments lässt

¹ HÖNIG / SCHULZ [HöSc06, S.285] führen an, dass sich in Spendenorganisationen das Kostenverhältnis zwischen der Neuspendergewinnung und der Pflege vorhandener Spender im Rahmen von 4:1 bewegt. Für den kommerziellen Sektor beziffert KUNZ [Kunz96, S.18] den Aufwand für die Kundenneugewinnung mit dem Faktor 5-7 höher als den Aufwand zur Erhaltung einer bestehenden Beziehung. PLOSS [Plos01, S.22] weist auf Versicherungen und Kreditkartenunternehmen hin, bei denen es bis zu sechs Jahren dauern kann, bis das jeweilige Unternehmen mit Neukunden Gewinne erzielt.

sich jeweils auch auf die Art der Beziehung, die Art der jeweiligen Organisation sowie die (zumindest in Teilen) Art der Finanzierung der Organisation schließen. Die beiden (Grund-) Personentypen weisen aber neben der Bezeichnung auch inhaltliche Unterschiede auf. Der Spender überträgt Ressourcen in Form von Geld-, Sach- Leistungs- oder Zeitspenden an einen Empfänger, wobei die Übertragung „freiwillig erfolgt und .. [ihr] keine äquivalente materielle Gegenleistung des Empfängers gegenübersteht“ [Haib06, S.89]. Der Spender entscheidet sich zur Spende „auf der Grundlage von Anschauungen, Überzeugungen und Werten“ [PrSo05, S.9], wobei die Motive des Spendens „vielfältiger geworden sind und sich ein weit reichender Spannungsbogen von Altruismus bis zum Eigennutz abzeichnet“ [PrSo05, S.10]. Das Mitglied hingegen ist ein mit Rechten und Pflichten ausgestatteter Träger der Nonprofit-Organisation, d.h. Mitglieder „bilden das oberste Macht- und Entscheidungszentrum und entscheiden direkt (in Vollversammlungen) oder indirekt (über Delegierten- / Abgeordnetenversammlungen) über die grundsätzlichen Ziele, Aufgaben / Leistungen, Ressourcen und Strukturen“ [Schw05a, S.245] ihrer Organisation und „übernehmen im Rahmen demokratischer Wahlen und Willensbildungsprozesse Führungsaufgaben in den Gremien der NPO“ [Helm06, S.8]. Im Falle der sogenannten *Eigenleistungs-NPO* besteht „Identität zwischen Mitgliedern und Kunden / Leistungsbeziehern. Die NPO »leistet« an ihre Mitglieder“ [Schw05a, S.248]. Im Gegensatz dazu ist bei der *Drittleistungs-NPO* gleichfalls eine mitgliedschaftliche Trägerschaft möglich, Adressaten der Leistungen der Organisation sind hierbei jedoch Dritte, d.h. Klienten oder externe Zielgruppen [Schw05a, S.19]¹. Eine etwas allgemeinere Bezeichnung der Beziehungsteilnehmerschaft stellt die des *Förderers* dar, der übergreifenden Charakter besitzt, inhaltlich auf die Unterstützung der Organisationsziele durch die Person abzielt und sowohl für den Typus Spender, als auch Mitglied Anwendung findet².

Eher selten Anwendung findet die direkte Übertragung des Kundenbegriffs auf das Nonprofit-Segment, ausgenommen dort, wo es sich um rein kommerzielle Transaktionen des Verkaufs bzw. Erwerbs von Gütern und Dienstleistungen von Nonprofit-Organisationen handelt. Grund hierfür könnte die schwierige Abgrenzung des Begriffs in allen anderen als dem genannten kommerziellen Fall sein. HELMIG et al. sehen die Schwierigkeit zum einen in der Differenzierung zwischen Eigen- und Drittleistungs-NPO und der daraus resultierenden Konsequenz, dass in Eigenleistungs-NPO's die Leistungen der Organisation ausschließlich für die eigenen Mitglieder erbracht werden, während bei Drittleistungs-NPO's „die Leistungsempfänger ... nicht per se identisch mit den Mitgliedern der Organisation“ [Helm09, S.475] sind. BRUHN verdeutlicht den Umstand anhand der unterschiedlichen Austauschbeziehungen, die zwischen kommerziellen und nichtkommerziellen Transaktionen bestehen [Bruh04, S.173–174]. Dabei führt er für den beschriebenen Fall der Drittleistungs-NPO den Begriff der *nichtschlüssigen Transaktion* ein (Abbildung 7).

¹ Zu Eigen- bzw. Drittleistungs-NPO siehe auch die Typologie der Nonprofit-Organisationen nach BURLA [Burl89, S.76–84].

² So bieten zahlreiche Nonprofit-Organisationen sogenannte *Fördermitgliedschaften* an, die sich im Regelfall nicht von normalen Mitgliedschaften unterscheiden und lediglich durch den abweichenden Namen den Unterstützungscharakter besonders hervorheben. Die Bezeichnung wird in der Literatur jedoch auch für Spender verwendet, die gleichfalls durch ihren Spendenbeitrag den Organisationszweck fördern, vgl. [Fisc06, HöSc06].

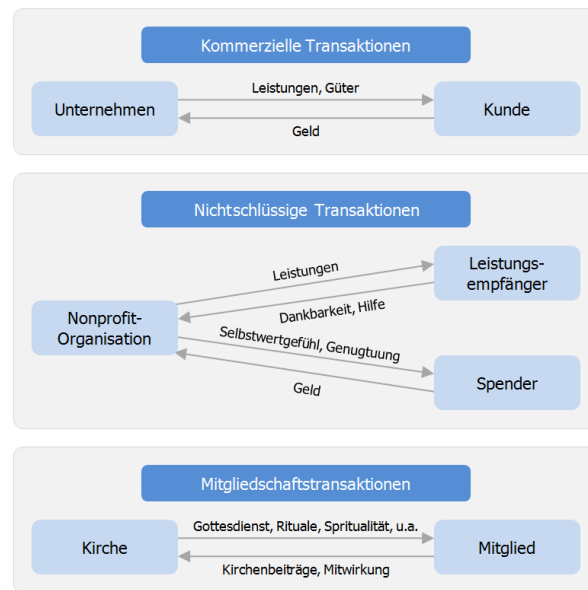


Abbildung 7: Austauschbeziehungen nach BRUHN [Bruh04, S.174]

Zum anderen sehen HELMIG et al. die Schwierigkeit in der Verwendung des Kundenbegriffs in der häufig auftretenden Mehrstufigkeit der Kundenbeziehung begründet, die in ihren Augen oftmals dazu geführt hat, dass „der Begriff des Kunden in der einschlägigen Literatur nicht explizit definiert wurde, sondern vielfach nur noch allgemein von Anspruchsgruppen gesprochen wurde“ [Helm09, S.475]. Die Autoren definieren Kunden einer Nonprofit-Organisation als „Personen oder Organisationen, die entweder die Leistungen der Organisation in Anspruch nehmen oder sich auf andere Art und Weise bewusst an der Missionserfüllung der Organisation beteiligen bzw. indirekt davon profitieren“ [Helm09, S.476]. Sie führen hierauf aufbauend vier Typen von Kunden einer Nonprofit-Organisation ein [Helm09, S.476–477]:

- *Direkte Kunden* erwerben Produkte von Nonprofit-Organisationen oder sind unmittelbare Empfänger der von ihnen angebotenen Leistungen; hierzu zählen auch Mitglieder einer Eigenleistungs-NPO.
- *Interne Kunden* bringen ehrenamtlich und freiwillig, d.h. in der Regel ohne Bezahlung ihre Arbeitskraft in Nonprofit-Organisationen ein.
- *Indirekte Kunden* sind Personen oder Organisationen, die Leistungen / Produkte einer Nonprofit-Organisation nicht selbst in Anspruch nehmen, aber im weiteren Sinne an der Erstellung der Leistung beteiligt sind oder davon partizipieren.
- *Spender* unterstützen eine Nonprofit-Organisation durch Geld-, Sach- und Zeitspenden.

In Bezug auf die Kundengruppe der Spender und deren besondere Bedeutung für die Finanzierung der Organisation weisen HELMIG et al. darauf hin, dass der Grad der Integration von Spendern in direktem Zusammenhang mit der Spende steht. „Ähnlich dem klassischen Kundenbindungs- und Zufriedenheitsmanagement ist es erforderlich, strategische Bindungs- und Loyalitätskonzepte zu erarbeiten, die wiederum berücksichtigen, welche Wünsche der Spender an die Missionserfüllung hat und in welcher Form er sich gern integrieren möchte und könnte“ [Helm09, S.487].

Für BRUHN [Bruh04, S.44] liegen dem Relationship Marketing zwei zentrale Managementprinzipien zugrunde, die auch für Nonprofit-Organisationen von Bedeutung sind: das *Denken in Beziehungslebenszyklen* und das *Denken in Erfolgsketten*. Während das Konzept des Beziehungslebenszyklus im wesentlichen über die Teilphasen der Akquisition, Bindung und ggf. Rückgewinnung erstreckt, dient das Denken in Erfolgsketten als „Basis für die Analyse, Steuerung sowie Kontrolle der Marketingaktivitäten ... und hilft dabei, die Erfolgsrelevanz eines anspruchsruppenspezifischen Nonprofit-Marketing zu verdeutlichen“ [Bruh04, S.44]. Exemplarisch entwirft BRUHN [Bruh04, S.45] eine Erfolgskette: Erbringung der Nonprofit-Leistung → Zufriedenheit der Leistungsempfänger → Bindung der Leistungsempfänger → Realisierung der Ziele der Nonprofit-Organisation, weist jedoch auch darauf hin, dass dies nur eine von mehreren Erfolgsketten im Nonprofit-Marketing ist. Die von BRUHN entworfene Erfolgskette (Profit Chain) erfordert nach MICHALSKI / HELMIG [MiHe10, S.236–239] eine differenziertere Betrachtung, da sie den Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen, etwa deren Sachzieldomianz und das Erreichen der jeweiligen Mission nur zum Teil Rechnung trägt, was die Autoren zu einer NPO-spezifischen *Value Chain* führt (Abbildung 8).

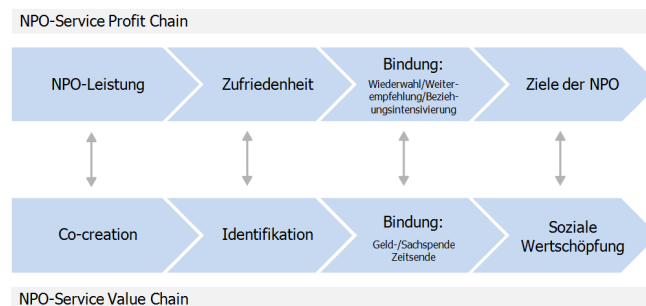


Abbildung 8: *Profit Chain* und *Value Chain* nach MICHALSKI / HELMIG [MiHe10, S.237]

Der Erbringung der NPO-Leistung stellen die Autoren die gemeinsame Leistungserstellung (*Co-creation*) gegenüber, die als interaktiver Prozess zwischen der Organisation und Kunden etwa auf Grundlage eines Austauschs von Wissen und Erfahrungen erfolgt. Hieraus folgt nicht immer nur das klassische Beziehungskonstrukt der Zufriedenheit, sondern gerade bei Nonprofit-Organisationen auch die *Identifikation* der Personen mit den Zwecken der Organisation. In der eher traditionellen Erfolgskette bezieht sich die anschließende *Bindung* lediglich auf Personen, die Leistungen in Anspruch nehmen, muss jedoch auch auf andere Anspruchsgruppen ausgeweitet werden, was im besonderen auf die Gruppe der Spender zutrifft. Abschließend spielt, so die Autoren, in Nonprofit-Organisationen neben der Zielerreichung zumeist auch das Erreichen einer langfristigen *sozialen Wertschöpfung* eine bedeutsame Rolle, so dass auch diese in die *Value Chain* einfließen muss. MICHALSKI / HELMIG [MiHe10, S.239] verweisen darauf, dass das Konstrukt der *Value Chain* lediglich eine ergänzende Sichtweise ist und dadurch Leistungserstellung, Zufriedenheit und Zielerreichung keinesfalls obsolet sind, halten jedoch auch fest, „dass Ansätze des Denkens in der Erfolgskette im Kontext des Managements von Nonprofit-Beziehungen zwar in Bezug auf einzelne Kettenglieder vorhanden sind, jedoch keineswegs ein vollständiges und integriertes Management der Nonprofit-Beziehungen über die gesamte Erfolgskette hinweg erfolgt“ [MiHe10, S.236].

Für den weiteren Verlauf der Arbeit soll gelten, dass der hierbei behandelte Betrachtungshorizont den Bereich der unmittelbaren Prozesse, also in Anlehnung an BRUHN ein Beziehungsmanagement im engeren Sinne, umfasst. Für die Akteure des von Nonprofit-Organisationen ausgehenden Beziehungs-

managements soll der neutrale Begriff der *Person* Verwendung finden, zumindest sofern nicht spezielle Fragestellungen die Verwendung der spezifischeren Personentypen *Mitglied* oder *Spender* notwendig machen.

Customer Relationship Management

Beziehungsmanagement wird seit etwa zwei Dekaden häufig in einem Atemzug mit dem Begriff *Customer Relationship Management* (CRM) genannt, wenn nicht gar synonym zu ihm verwandt, weshalb an dieser Stelle eine kurze Darstellung des Begriffs und der Inhalte des CRMs erforderlich erscheint. Die Auseinandersetzung mit dem Thema CRM lässt sich in zwei Teile zerlegen. Zum einen kann das Thema als Managementkonzept der strategischen Unternehmensführung verstanden und dargestellt werden. In mehr oder weniger direktem Zusammenhang dazu steht zum anderen die technische Umsetzung des CRM, die anhand unterschiedlicher Komponenten die strategische Ausrichtung zu unterstützen versucht. Beide Teilbereiche sollen nachfolgend erläutert werden, eingeleitet durch einige allgemeine Anmerkungen zum Thema CRM.

Der zeitliche Ursprung des *Customer Relationship Management* als Begrifflichkeit für ein Managementkonzept bzw. eine bestimmte Art der Softwarelösung ist nicht bekannt. Eine Quelle führt hierzu das Jahr 1998 als »Geburtsjahr« an, in dem anlässlich der Computermesse CeBIT namhafte Software-Hersteller ihre diesbezüglichen Lösungen erstmals einer breiteren Öffentlichkeit vorgestellt und zugleich Analysten dem Thema positive Marktentwicklung und garantierte Umsatzsteigerungen vorher gesagt hätten [Urs11]¹. Bezeichnenderweise wird eine Computer-Fachmesse sozusagen als »Geburtshelfer« angeführt, wird doch das Customer Relationship Management teilweise auch dahingehend »abgewertet«, nicht mehr als eine Informationstechnologie [Bruh09, S.13] oder Softwarelösung² zu sein.

Als Indikator für die Entwicklung des Themas CRM kann die Anzahl der auf der deutschen Amazon-Website je Erscheinungsjahr angebotenen Bücher mit »CRM« oder »Customer Relationship Management« als Titelbestandteil herangezogen werden³. Während hier zu den Erscheinungsjahren 1998 und früher noch kein Buch unter Verwendung der genannten Begriffe in seinem Titel präsentiert wird, steigt die Zahl in 2002 auf 80 Titel an und geht danach in zwei Wogen (erneute Höhepunkte in 2005 und 2008, jedoch mit geringeren Anzahlen an Erscheinungen) zurück. Berücksichtigt man die zeitliche Verzögerung zwischen Publikationsentschluss und Publikation, könnte der Erscheinungsverlauf zum einen das genannte Entstehungsjahr des CRM in 1998 stützen, zum anderen nach dem Höhepunkt in 2002 eine etwas nachlassende Begeisterung für das Thema sichtbar machen⁴. Interessant erscheint darüber hinaus, dass im Jahr des Höhepunkts die META GROUP eine Studie zur CRM-Situation in Europa durchführte und dabei zu dem Ergebnis kam, dass 70-80% aller CRM-Projekte

¹ SCHWETZ [Schw01, S.20] legt bezogen auf den Softwaremarkt den Übergang von CAS (Computer Aided Selling) zu CRM in das Jahr 1997, was sich in etwa mit der Angabe des *Geburtsjahres* decken würde. PLOSS [Plos01, S.67] erwähnt, dass auf der CeBIT 1999 lediglich 17 Anbieter an ihren Ständen mit dem Schlagwort CRM warben, ein Jahr später bereits 141.

² STAUSS / SEIDEL [StSe02, S.11] merken an, dass CRM vielfach als Softwaresystem missverstanden und fast ausschließlich aus rein technologisch geprägter Perspektive diskutiert wird. HOMBURG / SIEBEN [HoSi05, S.437] bemängeln in diesem Zusammenhang einen häufig in Unternehmen anzutreffenden IT-getriebenen Aktionismus, der die hoch gesteckten Erwartungen in ihren Augen natürlich nicht erfüllen kann.

³ Die Recherche erfolgte auf der Website der Amazon.de GmbH mittels der *Erweiterten Suche* in der Kategorie *Alle Bücher* unter Verwendung der Suchkriterien *Titel* (= »CRM« oder »Customer Relationship Management«) und *Erscheinungsdatum* (»Im« + »Jahr«). URL: http://www.amazon.de/Erweiterte-Suche-B%C3%BCcher/b/ref=sv_b_0?ie=UTF8&node=124535011. Zugriff: 05.08.2011.

⁴ WOLF schreibt im Vorwort zur 2.Aufl. seiner Publikation im Januar 2007: „Nachdem es um CRM einige Jahre etwas »ruhiger« gewesen ist, ... steht CRM auf der Agenda vieler Unternehmen wieder an oberster Stelle“ [Wolf07], was zu der »zweiten Woge« des Erscheinungsverlaufs der CRM-Literatur passen würde.

gescheitert sind¹. Für das Scheitern derartiger Projekte werden in der Literatur allerlei Gründe benannt [Schu00, S.3–4, ScSP04, S.124–128], die jedoch nicht immer einen direkten Themenbezug aufweisen, sondern ebenso auf beliebige andere Projekte zutreffen würden. Ein häufig genannter Grund mit direktem Themenbezug hinsichtlich des Scheiterns von CRM-Projekten ist die bereits erwähnte „fälschliche Annahme, dass der Kern der operativen Umsetzung des CRM lediglich ein Softwareprojekt ist und diese Software dem Unternehmen mehr oder weniger nachhaltig hilft, eine bisher geringe Kundenorientierung auszugleichen und das Gestalten und Managen der Kundenbeziehung deutlich zu verbessern“ [Töpf04, S.226]. „Nach der anfänglichen Euphorie bei der Vorstellung eines konsequenten Managements der Kundenbeziehungen ... ist - nach nicht wenigen enttäuschten Erwartungen in der Unternehmenspraxis - heute ein aufgeklärtes Stadium erreicht“ [Töpf08, S.626].

Dass Customer Relationship Management seit seinem Aufkommen für Interesse sorgt und einigen Autoren zufolge „in den letzten Jahren in Wissenschaft und Praxis verstärkt an Bedeutung gewonnen“ [GrSc09, S.179] oder sich zumindest „in den letzten Jahren ... in der Praxis fest etabliert“ [Hipp06a, S.17] hat, wird bspw. den Marktbedingungen zugeschrieben, „die es Unternehmen erschweren, sich erfolgreich vom Wettbewerb zu differenzieren und Kunden zu binden“ [GrSc09, S.179]. Hier soll nun Customer Relationship Management einen Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbssituation leisten. Dabei kann CRM nach HIPPIER verstanden werden als „kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologie versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen“ [Hipp06a, S.18]². Die Definition ist in den Augen des Verfassers deshalb gelungen, weil sie sowohl dem CRM-Ansatz als Managementkonzept wie auch der hierbei zentralen Bedeutung der Technologie Rechnung trägt, den Kundenbeziehungszyklus integriert und auf die Bereiche verweist, in denen der CRM-Gedanke in erster Linie umgesetzt werden sollte.

Customer Relationship Management als Managementansatz

„Setzt man sich mit dem CRM-Begriff auseinander, lässt sich beobachten, dass Customer Relationship Management häufig auf seine technologische Komponente reduziert wird ... CRM wird hierbei mehr oder weniger mit CRM-Systemen gleichgesetzt, deren Aufgabe in der Sammlung und Auswertung von Kundendaten sowie in der Automatisierung kundenbezogener Prozesse liegt“ [Hipp06a, S.17]. Die Frage, wodurch sich denn das »Mehr« als die technologische Komponente gerade im Hinblick auf die im letzten Kapitel dargestellten Ansätze des Beziehungsmanagements auszeichnet bzw. wodurch sich CRM davon abgrenzt, wird in der Literatur häufig nicht beantwortet. Eine Einordnung in die oben bereits erläuterten Begriffe nimmt ARENS dergestalt vor, dass sich das Beziehungsmarketing (Relationship Marketing) auf das gesamte Beziehungsgeflecht des Unternehmens bezieht, während sich CRM als Teilaspekt des Relationship Marketing mit einem Schwerpunkt im Kundenbindungsmanagement lediglich auf die expliziten Kundenbeziehungen konzentriert [Aren04, S.17–18]. Analog platziert HIPPIER [Hipp06a, S.19–20] CRM zwischen Beziehungsmarketing und Kundenbindungsmanagement (Abbildung 9), wodurch es sich dann jedoch, würde man die begriffliche Abgrenzung lediglich am *Beziehungsumfang* festmachen, nicht vom *Beziehungsmanagement i.e.S.* (siehe Kapitel 2.3) unterscheiden würde.

¹ BRUHN [Bruh09, S.13] zitiert die Studie „CRM, die nächste Generation - Theorie und Praxis, Customer Relationship Management in Europa“ der META Group aus 2002. Andere Quellen berichten in dieser Zeit von ähnlichen Misserfolgsquoten, so etwa die COMPUTERWOCHE [Comp02], die auf eine Studie der GIGA INFORMATION GROUP verweist, ebenso [Schu00, S.3].

² Alternative Definitionen bzw. Definitionsansätze des CRM-Begriffs finden sich bspw. bei [Aren04, S.19–26, Merz05, S.7–9].

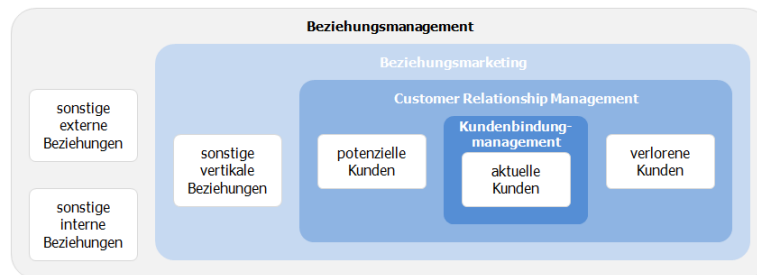


Abbildung 9: Begriffliche Abgrenzungen nach HIPPNER [Hipp06a, S.20]

GRABNER-KRÄUTER / SCHWARZ-MUSCH [GrSc09, S.181] sehen die konzeptionelle Basis des CRM keineswegs als neu an, sondern sehr stark auf die Grundüberlegungen des Relationship Marketing bezogen, da für beide Ansätze „der strikte Fokus auf Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung“ [GrSc09, S.180] gilt. Ebenso REINECKE / SAUSEN, in deren Augen „die einzelnen Bausteine einer umfassenden CRM-Strategie keineswegs neu sind - sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis wurden fast alle Teilaspekte bereits seit längerem thematisiert“ [ReSa02, S.4]. HIPPNER merkt hierzu an, dass die Marketingwissenschaft bereits seit geraumer Zeit das Thema Beziehungsmarketing theoretisch durchleuchtet, sich aber nur zu einzelnen isolierten Themenaspekten (beziehungsorientierte Ziele, Instrumente, Managementkonzepte) in der Marketingpraxis positionieren konnte. Hier nun sieht der Autor für die Marketingwissenschaft die Chance, „ihre ganzheitlichen, konzeptionellen Überlegungen der vergangenen Jahre unter der Ägide des CRM in die Praxis zu überführen“ [Hipp06a, S.17], wodurch dann jedoch CRM auf die Funktion eines *Transmissionsriemens zwischen Theorie und Praxis* reduziert wird.

Hinsichtlich der Frage, worauf in einem Unternehmen ein Auseinandersetzen mit oder Umsetzen von Customer Relationship Management Einfluss nimmt, lassen sich in Anlehnung an WOLF [Wolf07, S.68–72] vier Stoßrichtungen des CRM identifizieren¹:

- *Strategie*

Hierbei bewirkt CRM eine grundlegende Anpassung bzw. Veränderung des Geschäftsansatzes des Unternehmens hin zu einer stärkeren Kundenorientierung sowie der Erschließung des Potenzials der Kundenbeziehung [Wolf07, S.69]. Im Sinne der *structure follows strategy* - Erkenntnis von CHANDLER [Chan62] sollte die CRM-Strategie der Ausgangspunkt jeglicher CRM-Bemühungen sein, da nur sie den Rahmen für eine zielgerichtete CRM-Implementierung bilden kann. Sie bestimmt „in erheblichem Maße den letztendlichen Erfolg des CRM“ [Hipp06a, S.35]. Dennoch ist sie nicht selten in der betrieblichen Praxis nicht vorhanden oder nicht kommuniziert².

- *Prozesse*

„Zentrale Gestaltungselemente des CRM sind Prozesse, die sich funktional den Bereichen *Marketing*, *Verkauf* und *Service* zurechnen lassen. Diese CRM-Prozesse grenzen sich von anderen Prozessen dadurch ab, dass ihnen in der Regel Kundenkontakte unternehmensseitig zugeordnet werden und ein enger Bezug zum Kunden im Vordergrund steht“ [GrKÖ04, S.17]. Neben dieser funktionalen Sichtweise schlägt sich das CRM auch in einem allgemeinen und bereichsübergreifenden Regelkreis

¹ WOLF bezeichnet in seiner Darstellung die vier Stoßrichtungen als CRM-Dimensionen und nutzt sie zur Strukturierung unterschiedlicher in der Literatur vorhandener CRM-Definitionen.

² Einer Untersuchung der Unternehmensberatung xact4u in 2008 zufolge war der am zweithäufigsten genannte Grund für die Unzufriedenheit von Anwendern mit der eingesetzten CRM-Lösung mit 59% eine fehlende CRM-Strategie, vgl. [Pohl11].

nieder, der durch das Sammeln von Daten im Kundenkontakt beginnt und mit deren Strukturierung und Analyse fortgesetzt wird, um für den kommenden Kundenkontakt eine aktualisierte *Sicht auf den Kunden* zur Verfügung zu haben.

- *Technologie*

Nur eine aufeinander abgestimmte Ausgestaltung von kundenorientierter Strategie und kundenorientierten Informationssystemen kann die Potenziale des CRM-Konzepts voll ausschöpfen [Hipp06a, S.18]. „Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien stellen als »CRM-Enabler« Werkzeuge zur Unterstützung und Optimierung kundenbezogener Geschäftsprozesse zur Verfügung und erlauben, deren Effizienz und Effektivität nachhaltig zu verbessern“ [Hipp06a, S.34]. Dabei unterstützen in einer integrierten Gesamtarchitektur operative CRM-Systeme die Mitarbeiter bei der Abwicklung kundenbezogener Geschäftsprozesse, während analytische CRM-Systeme die in den Geschäftsprozessen anfallenden Daten zur Optimierung der Geschäftsprozesse auswerten [Hipp06a, S.34].

- *Unternehmenskultur und Organisation*

CRM kann, wenn es erfolgreich umgesetzt werden soll, nicht ohne Auswirkungen auf die Organisation und die Unternehmenskultur bleiben. Es ist „mit dem Gedanken der Kundenorientierung und Kundenbeziehung im Leitbild und in der Kultur des Unternehmens verankert und beeinflusst damit grundlegende Werte und Verhaltensweisen innerhalb des Unternehmens“ [Wolf07, S.70]. Die mit der Einführung von CRM verbundenen „Veränderungen in den Prozessen und Strukturen in Vertrieb, Marketing und Kundenservice ... [erzeugen jedoch] oft Widerstände bei den Mitarbeitern, die im Wesentlichen aus Angst resultieren“ [HeBW08, S.303]. So werden denn auch häufig die fehlende Akzeptanz von Veränderungen und die Verweigerungshaltung von Mitarbeitern als Gründe für das Scheitern von CRM-Einführungen genannt¹. Daher bedarf es für eine erfolgreiche CRM-Implementierung neben des Rückhalts und Commitments der Geschäftsführung auch eines das CRM-Projekt begleitende Change Managements, in dem Mitarbeiter „motiviert und qualifiziert werden sowie Widerstände gezielt abgebaut werden“ [Hipp06a, S.34].

Das Zusammenspiel der vier Bereiche zielt auf eine Vereinfachung der Kunden(rück-)gewinnung, Verbesserung der Kundenbindung und soll letztlich „in einem höheren Kundenwert ... und damit langfristig in profitableren Kundenbeziehungen resultieren“ [GrSc09, S.181]. Dass die aus der theoretischen Durchdringung heraus abgeleiteten Ziele und Zielvorstellungen sich nicht immer in der praktischen Umsetzung widerspiegeln, zeigt etwa eine Studie von SCHRÖDER / EHRMANN [ScEh08] zum Stand und den Entwicklungsmöglichkeiten des CRM. Hiernach waren etwa vielfältige und individuelle Kundenbedürfnisse relativ hoch bewertete Gründe für die Unternehmen, sich mit CRM zu beschäftigen, Kundenbindung aber eher nicht. Und im Bereich der umgesetzten CRM-Maßnahmen standen das Adress- und das Kontaktmanagement sehr hoch im Kurs, die Bestimmung eines Kundenwerts wiederum eher nicht. Als Managementkonzept - um hier ein Zwischenfazit zu ziehen - bringt das Customer Relationship Management in erster Näherung nichts, was nicht im vorangegangenen Kapitel unter Beziehungsmanagement bereits erläutert und gut begründet wurde. Zwar bemühen Autoren, wenn sie Beziehungsmanagement unter der Überschrift des CRM betrachten, gerne ergänzend die Vokabel der Ganzheitlichkeit², woraus aber nicht abgeleitet werden sollte, dass

¹ SCHULZE [Schu02, S.3–4] benennt hierzu einige Gründe, die dies unterstreichen. TÖPFER [Töpf08, S.646] führt als zusätzliche Gründe für die Ablehnungshaltung von Mitarbeitern eine unzureichende Informationspolitik hinsichtlich der Veränderungen sowie Kontrollängste aufgrund zu großer Offenheit eines CRM-Systems an.

² ARENS erläutert die Ganzheitlichkeit des CRM auf Grundlage des Systembegriffs dergestalt, dass hierbei „jeder Teil des Systems ... mit anderen Teilen so verbunden [ist], dass eine Änderung eines Teilbereichs zwangsläufig eine Änderung aller anderen Bereiche und somit des gesamten Systems verursacht“ [Aren04, S.25].

der Marketing-Ansatz des Relationship Management zwingend aus isolierten Einzelmaßnahmen bestehen muss. Möglicherweise ist das fehlende Neue am Customer Relationship Management als Managementkonzept auch der Grund dafür, dass BRUHN [Bruh09, S.13] es im Rahmen seines Verständnisses des Relationship Management lediglich als Informationstechnologie auffasst wenngleich er einräumt, dass es einem Unternehmen „aufgrund der vielfältigen erforderlichen Daten und der teilweise komplexen Datenauswertungen schwer fallen [wird], das Relationship Marketing ohne die technologische CRM-Unterstützung umzusetzen“ [Bruh09, S.13].

Customer Relationship Management als Technologieansatz

Auch die informations- und kommunikationstechnische Unterstützung des Beziehungsmanagements wurde nicht erst mit dem Aufkommen des CRM »erfunden«, sondern hat etwa im *Computer Aided Selling* (CAS) oder der *Sales Force Automation* (SFA) thematische Vorläufer¹. Anders als im zuvor dargestellten Managementansatz sind hierbei jedoch deutliche Erweiterungen erkennbar. Während CAS- und SFA-Systeme „in erster Linie unter Rationalisierungsgesichtspunkten entwickelt [wurden und] ... ausschließlich die Vertriebsorganisation unterstützen“ [Schw01, S.21]², werden bei CRM-Systemen „Anwendungen aus Marketing, Vertrieb und Service ... in einer koordinierten Systemlandschaft vereint“ [HiRW06, S.47] mit dem Ziel, „den Marketing, Verkaufs- und Serviceprozess integriert [zu] unterstützen“ [Schu02, S.13]. Die Erläuterung der Komponenten eines vollumfänglichen CRM-Systems orientiert sich an der Sichtweise von HIPNER et al. [HiRW06, S.47], die als integrative Aufgabenstellung solcher Systeme (1) die synchronisierte operative Unterstützung der Kundenschnittstellen in Marketing, Vertrieb und Service, (2) die Einbindung aller Kommunikationskanäle zu den Kunden und (3) die Zusammenführung und Auswertung aller Kundendaten sehen. Hieraus leiten die Autoren ab, dass sich CRM-Systeme in zwei zueinander in Austauschbeziehung stehende Aufgabenbereiche unterteilen lassen:

- *Operatives CRM*

Das Operative CRM umfasst die Bereiche, die in direktem Kontakt mit dem Kunden stehen, d.h. Marketing, Vertrieb und Service [HiRW06, S.48]. Im Front-Office, d.h. den Abteilungen mit direktem Kundenkontakt [Merz05, S.16], stehen Lösungen zur Marketing-, Vertriebs- und Service-Automation zur Verfügung, „die den Dialog zwischen Unternehmen und Kunden sowie die hierfür erforderlichen Geschäftsprozesse unterstützen“ [GrSc09, S.185]. Die Marketing-Automation umfasst etwa das Kampagnenmanagement, die Kundensegmentierung oder das Leadmanagement, zur Sales-Automation gehören bspw. die Angebotserstellung, das Interessentenmanagement oder die Kundendatenverwaltung, während die Service-Automation etwa das Beschwerdemanagement oder die Termin- und Routenplanung unterstützt [Merz05, S.16–17].

Zu dem Operativen CRM zählen neben den betriebenen Datenbanken der operativen IT und den Kundenkontaktstellen (Customer Touch Points) auch die Kommunikationskanäle, die ein Unternehmen für die Interaktionen mit Kunden zur Verfügung stellt und die an den Kundenkontaktstellen Verwendung finden³.

¹ SCHWETZ [Schw01, S.20–21] differenziert die beiden genannten Begriffe dahingehend, dass in seinen Augen CAS der Fachbegriff des deutschsprachigen Marktes und SFA der des englischsprachigen Raums ist. Im deutschsprachigen Raum kommt, so der Autor, zusätzlich noch die Bezeichnung *Vertriebsinformationssystem* (VIS) hinzu.

² Zu Struktur und Inhalten von CAS-Systemen siehe auch [LiHi93].

³ Viele Autoren fassen die Kommunikationskanäle in einer eigenen Komponente zusammen, wobei die Bezeichnung für diese Komponente in der Literatur nicht einheitlich verwendet wird und zwischen *Kollaborativem CRM*, exemplarisch [Helm08, S.12 ff., Aren04, S.202–208], und *Kommunikativem CRM*, hierzu beispielhaft [GrSc09, S.184, Töpf08, S.626 ff.] differiert. Die Dreiteilung (operativ - analytisch -

- *Analytisches CRM*

Anders als das Operative CRM, das auf die Unterstützung kundenbezogener Prozesse ausgerichtet ist, werden im analytischen CRM „Kundenkontakte und Kundenreaktionen systematisch aufgezeichnet (Customer Data Warehouse) und zur kontinuierlichen Optimierung der kundenbezogenen Geschäftsprozesse ausgewertet (On-Line Analytical Processing, Data Mining)“ [HiRW06, S.49]. Somit bildet das Analytische CRM einerseits das Fundament für das Operative CRM [GrSc09, S.185], andererseits aber auch das Auffangbecken für die darin erzeugten Daten, so dass beide Systeme den oben bereits erwähnten Regelkreis bilden, „innerhalb dessen das operative System die Kundendaten generiert und dem analytischen System zuführt, welches sie aufbereitet, interpretiert und die Ergebnisse wiederum an die operativen Systeme weitergibt“ [Merz05, S.17].

Der beschriebene Aufbau eines CRM-Systems stellt natürlich lediglich eine idealtypische Architektur dar, die nicht zwingend in dieser Ausbaustufe in der Unternehmenspraxis zum Einsatz kommen muss. Die von einem Unternehmen eingesetzten Elemente eines CRM-Systems sollten vielmehr zu den jeweils individuell verfolgten Zielen passen und aus der CRM-Strategie abgeleitet werden¹, denn ein CRM-System kann lediglich „eine zuvor klar definierte Strategie unterstützen, nicht eine solche ersetzen“ [StSe02, S.11]. Andererseits bieten jedoch auch einzelne CRM-Systeme nicht den kompletten beschriebenen Funktionsumfang, sondern bedienen typischerweise nur einzelne Elemente des CRM-Portfolios², so dass in diesem Zusammenhang treffender von einer CRM-Systemlandschaft denn von einem einzelnen CRM-System im Sinne einer einzelnen Applikation gesprochen werden müsste. In jedem Fall erscheint es - um damit wieder die Brücke zu dem CRM-Managementansatz und dem Thema Beziehungsmanagement zu schlagen - unerlässlich, für eine Verbesserung der Kundenbindung Informationen von und über Kunden erfolgreich zu managen. „Die modernen IT-Lösungen unterstützen Unternehmen dabei, Kundensegmentierungen vorzunehmen, Kundenprozesse abzubilden sowie kundengerichtete Maßnahmen zu koordinieren. ... Ein isolierter und primär technikorientierter Einsatz von sogenannten »Customer Relationship Management (CRM)« -Systemen wird allerdings die Kundenbindung nicht erhöhen“ [ToRD09, S.126].

2.4 Geschäftsprozesse

Gegen Ende des zurückliegenden Jahrhunderts erlebte die klassische Ablauforganisation im Gewand der (Geschäfts-)Prozessorganisation ihre Renaissance. Maßgeblichen Anteil hieran dürfte der Managementansatz des *Business Process Reengineering* gehabt haben, der Anfang der 90er Jahre große Popularität erzielte³. Dieser versprach Organisationen im Gegenzug für eine radikale Restrukturierung sowie die kompromisslose Redefinition von Organisationsprozessen mit Blick auf ihren Beitrag zu Wertschöpfung⁴ große Verbesserungspotentiale. Dabei rückten auch die besondere Bedeutung der Informationstechnologie sowie die Ausrichtung der Prozesse am jeweiligen Prozesskunden in den Fokus der Betrachtung [Merz05, S.20]. Der seither anhaltend diskutierte Begriff

kommunikativ / kollaborativ) wird in älteren Veröffentlichungen von HIPPIER [Hipp02, S.14] ebenfalls noch genutzt, später jedoch durch die dargestellte und nach Meinung des Verfassers konsistentere Zweiteilung ersetzt.

¹ In der bereits oben erwähnten CRM-Untersuchung [Pohl11] waren die am häufigsten genannte Gründe für die Unzufriedenheit von Anwendern mit der eingesetzten CRM-Lösung mit 61% mangelhafte CRM-Prozesse und mit 59% eine fehlende CRM-Strategie.

² Einen Überblick über die Möglichkeiten unterschiedlicher am Markt verfügbarer CRM-Lösungen bietet etwa die über einen Zeitraum von 10 Jahren jährlich erschienene Marktstudie des Lehrstuhls für ABWL und Wirtschaftsinformatik der KU Eichstätt-Ingolstadt. Die bislang letzte CRM-Studie aus dem Jahre 2010 stellt vergleichend 60 unterschiedliche CRM-Softwarelösungen gegenüber [Wild14].

³ Hier können Autoren wie DAVENPORT [Dave93] oder HAMMER / CHAMPY [HaCh93] benannt werden, die mit ihren diesbezüglichen Veröffentlichungen eine Welle der Begeisterung auslösten. Zur Kritik am seinerzeitigen Reengineering-Hype siehe [Kies96].

⁴ Zur Wertschöpfung bzw. Wertschöpfungskette als Analysewerkzeug siehe [Port89, S.63–92].

des *Business Process Management* bzw. *Geschäftsprozessmanagements* „vereint nun alle Entwicklungsphasen der Prozessorganisation aus den letzten Jahrzehnten“ [Fisc09, S.11] mit der Zielsetzung, „die Effektivität und Effizienz des Unternehmens zu erhöhen und damit den Wert des Unternehmens zu steigern“ [ScSe06, S.5]. Für den Kern des Geschäftsprozessmanagements, den *Geschäftsprozess*, bietet die Literatur eine Reihe unterschiedlicher Definitionen an¹. Ihnen gemeinsam ist im Regelfall, dass ein Geschäftsprozess aus einem definierten Anfang und Ende sowie dazwischenliegend einer Reihe von Aktivitäten besteht. Darüber hinaus werden Geschäftsprozesse häufig in direktem, teilweise sogar zwingendem Zusammenhang mit Kunden gesehen [ScSe06, S.60] - in diesem Fall stellt ein Kunde immer den Auslöser und das Ende eines Geschäftsprozesses dar - und somit explizit als wertschöpfend angesehen sowie in ihrem Verhalten in Geschäftsregeln definiert [Schm02, S.1].

Abgrenzungen zu Geschäftsprozessen

Neben dem Begriff des Geschäftsprozesses finden sich in der Literatur in diesem Kontext auch die damit verwandten Begriffe »Prozess« und »Workflow«. BECKER / SCHÜTTE weisen darauf hin, dass in der Literatur in der Regel nicht zwischen Prozess und Geschäftsprozess differenziert wird und sie häufig synonym verwendet werden [BeSc04, S.107]. Hierzu kann exemplarisch FISCHERMANN [Fisc09, S.26] angeführt werden, der explizit auf die synonyme Verwendung hinweist. BECKER / SCHÜTTE sehen den Geschäftsprozess als einen besonderen Prozess an, „der eine Untermenge der Prozesse darstellt. Geschäftsprozesse repräsentieren die Geschäftsarten des Unternehmens, ergeben sich aus den obersten Sachzielen und weisen zwingend Schnittstellen zu externen Marktpartnern auf“ [BeSc04, S.108]. SCHMELZER / SESSELMANN [ScSe06, S.60] sehen einen Prozess als eine Folge von Aktivitäten oder Arbeitsschritten an, die ein Arbeitsergebnis bringen. Erst dadurch, dass der Prozess eine von Kunden erwartete Leistung erzeugt und zugleich ein aus der Geschäftsstrategie abgeleitetes Ziel umsetzt, wird er zum Geschäftsprozess. GADATSCH [Gada10, S.41] nimmt keine explizite Abgrenzungsdefinition von Prozess und Geschäftsprozess vor, jedoch geht aus seinen Darstellungen und Erläuterungen hervor, dass er den Geschäftsprozess als betriebswirtschaftlich orientierte Ausprägung eines Prozesses ansieht, der - vergleichbar zu SCHMELZER / SESSELMANN - aus der Unternehmensstrategie abgeleitet der Erstellung von Leistungen dient. Darauf aufbauend ist in seiner Sichtweise der Workflow „ein formal beschriebener, ganz oder teilweise automatisierter Geschäftsprozess“ [Gada10, S.47]. GADATSCH weist auch darauf hin, dass aufgrund des gemeinsamen Untersuchungsgegenstands eine klare Abgrenzung zwischen Geschäftsprozess und Workflow nicht immer möglich ist und häufig dazu führt, „dass die Begriffe gleichgesetzt werden, obwohl sie unterschiedliche Ziele verfolgen“ [Gada10, S.52]. Dem stimmt GALLER zu, sieht jedoch eine Differenzierung der beiden Begrifflichkeiten als wünschenswert an und nimmt sie dergestalt vor, dass „mit dem Begriff Geschäftsprozess die organisatorisch-strategische Betrachtung der Ablauforganisation gemeint ist und der Begriff Workflow die informationstechnisch-operative Betrachtung der Ablauforganisation darstellt“ [Gall97, S.8].

Strukturierung von Geschäftsprozessen

Bereits in den 1980er Jahren führte PORTER in seinen Analysen der Wettbewerbssituationen bzw. in Zusammenhang mit der Erstellung seiner Wertschöpfungskette die Unterscheidung zwischen primären

¹ SCHMELZER / SESSELMANN [ScSe06, S.59–61] führen hierzu einige Definitionen an.

und sekundären Prozessen ein¹. Vereinfacht ausgedrückt führen in seiner Sicht Primärprozesse über den direkten Kundenbezug zur Wertschöpfung, während Sekundärprozesse intern unterstützend wirken und dafür Sorge tragen, dass die Primärprozesse wertschöpfend sein können. Primärprozesse werden in der Literatur gelegentlich auch als *Kernprozesse* bezeichnet [Stau06, S.11]². Die von PORTER vorgeschlagene Zweiteilung wird in der Literatur heute teilweise übernommen³, teilweise auch auf eine dreiteilige Prozessklassifizierung erweitert, die gemeinhin Steuerungs-, Primär- und Unterstützungsprozesse unterscheidet⁴.

So wie die Klassifizierung und Strukturierung der Prozesslandschaft unterschiedlich definiert und behandelt wird, so wird auch die Zerlegung von Geschäftsprozessen in kleinere Einheiten in der Literatur unterschiedlich detailliert beschrieben. Die Detaillierungsspanne reicht dabei von einer einfachen Dreistufigkeit (Prozess → Aktivität → Tätigkeit) bis hin zu einer Aufteilung in 7 Ebenen (Unternehmensprozesse → Geschäftsprozesse → Teilprozesse → Arbeitsabläufe → Teilarbeitsabläufe → Unterarbeitsabläufe → Tätigkeiten)⁵. Wie weit ein Gesamtprozess sinnvoll unterteilt werden soll, ist der Literatur nicht eindeutig zu entnehmen. GADATSCH sieht den maximalen Detaillierungsgrad der Beschreibung eines Geschäftsprozesses dann erreicht, wenn die ausgewiesenen Aufgaben von einem Mitarbeiter in einem Zug ohne Wechsel des Arbeitsplatzes ausgeführt werden können [Gada10, S.41]. Hinsichtlich der Anzahl der primären Geschäftsprozesse wird in der Literatur eine Größenordnung von 3 bis 12 Prozessen genannt, wobei der Schwerpunkt im Bereich von 5 bis 8 Prozessen liegt⁶. Als Determinanten für die Anzahl der Geschäftsprozesse werden von SCHMELZER / SESSELMANN die Größe und Komplexität der Geschäftseinheit sowie die Anzahl und Varianz der Kunden und der erzeugten Leistungen genannt [ScSe06, S.76].

Aus den vorangegangenen Darstellungen sei für die vorliegende Arbeit bzgl. des Umgangs mit der Begrifflichkeit »Geschäftsprozess« Folgendes abgeleitet: Eine wie in der Literatur vorgeschlagene Differenzierung zwischen Prozess und Geschäftsprozess soll nicht vorgenommen werden, d.h. die beiden Begriffe sollen synonym verwendet werden. Die Gründe hierfür sind, dass zum einen die Abgrenzung der Begriffe in der Literatur uneinheitlich vorgenommen wird, zum anderen aber auch, dass eine Differenzierung zwischen den beiden Begriffen für die Arbeit nicht relevant erscheint. Es handelt sich bei den Prozessen der kommenden Kapitel immer um solche, die das »Geschäft« einer Organisation betreffen, ob sie nun mit einem Kunden bzw. einem vergleichbaren Personentyp beginnen und enden oder nicht; es handelt sich hierbei nie um einen rein technischen Prozess. Ferner soll auch keine Differenzierung der in der Arbeit behandelten Prozesse in verschiedene Prozessklassen vorgenommen werden. Die später behandelten Prozesse ergeben gemeinschaftlich ein Prozessmodell. Dieses zu zerlegen und Untergruppen zu bilden, erscheint nicht hilfreich und daher verzichtbar. Für die zu behandelnden Prozesse erscheint eine Strukturierung in *Prozess* und *Aktivität* ausreichend und angemessen.

¹ PORTER [Port89, S.66–72] verwendet in seinen Ausführungen den Begriff *Aktivitäten*, die jedoch im Kontext *Prozessen* entsprechen. In seiner Wertschöpfungskette unterscheidet PORTER namentlich zwischen *primären* und *unterstützenden* Aktivitäten.

² STAUD schreibt die Wortschöpfung des *Kernprozesses* PORTER zu. Zu Kernprozessen vgl. auch [Gait09, S.17].

³ Hierzu beispielhaft [ScSe06, S.73–76, ScMe04, S.50–52].

⁴ Vgl. exemplarisch [Fisc09, S.99–101, KrHo97, S.151–152, ÖsBG95, S.130–132]. Eine Gegenüberstellung unterschiedlicher Prozessklassifizierungssysteme findet sich bei FISCHERMANN [Fisc09, S.99] sowie bei SCHMELZER / SESSELMANN [ScSe06, S.73].

⁵ Vgl. die Darstellungen bei FISCHERMANN [Fisc09, S.95].

⁶ SCHMELZER / SESSELMANN [ScSe06, S.77] stellen hierbei neun unterschiedliche Quellen gegenüber. Eine andere Sichtweise vertritt hierzu BALZERT [Balz01, S.138], der lediglich auf die »Größe« des Systems zielt und keine Differenzierung in den Prozessarten vornimmt.

3. Modellentwurf

Das nachfolgende Hauptkapitel behandelt die Modellierung des Referenz-Prozessmodells für das Beziehungsmanagement von Nonprofit-Organisationen. Kapitel 3.1 gibt zunächst einen Überblick über in der Literatur vorhandene, kontextnahe (Referenz-)Prozessmodelle. Hiernach wird in Kapitel 3.2 eine durchgeführte, mehrstufige Analyse der Anforderungen an ein solches Referenz-Prozessmodell vorgestellt sowie die domänenbezogene Auswahl der Prozesse erläutert, die als Vorüberlegungen der eigentlichen Modellierung vorangestellt werden. Das anschließende Kapitel 3.3 behandelt das Modelldesign, das in unterschiedliche Sichten zerlegt erfolgt, um die Komplexität des Gesamtmodells zu reduzieren und somit das Modell als Ganzes transparenter zu machen. Das Hauptkapitel schließt mit einer formalen Überprüfung des entworfenen Modells anhand definierter Qualitätskriterien (Kapitel 3.4).

3.1 Beziehungsmanagement-Prozessmodelle in der Literatur

Wie in Kapitel 1.2 bereits dargestellt, bietet die Literatur bislang kein Referenz-Prozessmodell für das Beziehungsmanagement von Nonprofit-Organisationen an. Bezogen auf das kontextnahe Customer Relationship Management kommerzieller Unternehmen existieren hingegen einige (Referenz-) Prozessmodelle, von denen nachfolgend vier Modelle gegenübergestellt und kritisch gewürdigt werden sollen¹. Dabei handelt es sich um zwei branchenneutrale sowie zwei explizit für eine Branche bzw. für eine bestimmte Organisationsform definierte Modelle. Zur besseren Vergleichbarkeit der vorgestellten Modelle soll jeweils der Einstieg in denjenigen Prozess betrachtet werden, der das Kampagnenmanagement eines Unternehmens beschreibt und der Bestandteil aller vier Modelle ist.

CRM-Modell nach SCHUMACHER / MEYER

Das CRM-Modell nach SCHUMACHER / MEYER [ScMe04] (kurz: CRM-M) ist ein branchenneutrales Prozessmodell und wurde von den Autoren gemeinsam auf Grundlage ihrer Promotionstätigkeiten an der RHTH Aachen bzw. KU Eichstätt-Ingolstadt entworfen. Zentrale Rolle spielt hierbei ein »Customer Interaction Center« (CIC), das die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunde darstellt. Es besitzt Berührungspunkte zu den kundenrelevanten Bereiche / Abteilungen »Marketing«, »Produktion«, »Finanzwesen« und »Sonstige Fachabteilungen« und zieht sich in Form eines Querschnittsbereichs durch das Unternehmen (Abbildung 10). Die CRM-Prozesse des CRM-M sind überwiegend an den Schnittpunkten der genannten Bereiche / Abteilungen verortet.

Ausgangspunkt der CRM-Prozesse des CRM-M ist für die Autoren der »Customer Buying Cycle«, dessen Phasen »Anregung«, »Evaluation«, »Kauf« und »AfterSales« sie in ein CRM-Phasenmodell mit »Information«, »Angebot«, »Erwerb« und »Aftersales« überführen [ScMe04, S.38 ff.]. Aus diesem Phasenmodell leiten sie neun Prozesse für ihr CRM-M ab: »Bearbeitung Inbound«, »Bearbeitung Kommentar«, »Bearbeitung Kampagne«, »Bearbeitung Informationsanfrage«, »Bearbeitung Angebot«, »Bearbeitung Auftragseingang«, »Bearbeitung Zahlungsabwicklung«, »Bearbeitung Beschwerde« und »Bearbeitung Outbound« [ScMe04, S.63 ff.]² (Abbildung 10).

¹ Weitere Modelle finden sich etwa bei [Merz05, Arnd08, Pesc10].

² Der hier separat aufgeführte Prozess »Bearbeitung Kommentar« ist für SCHUMACHER / MEYER eine besondere Form des »Inbound«, da er keine Folgeaktivitäten nach sich zieht; vgl. [ScMe04, S.66].

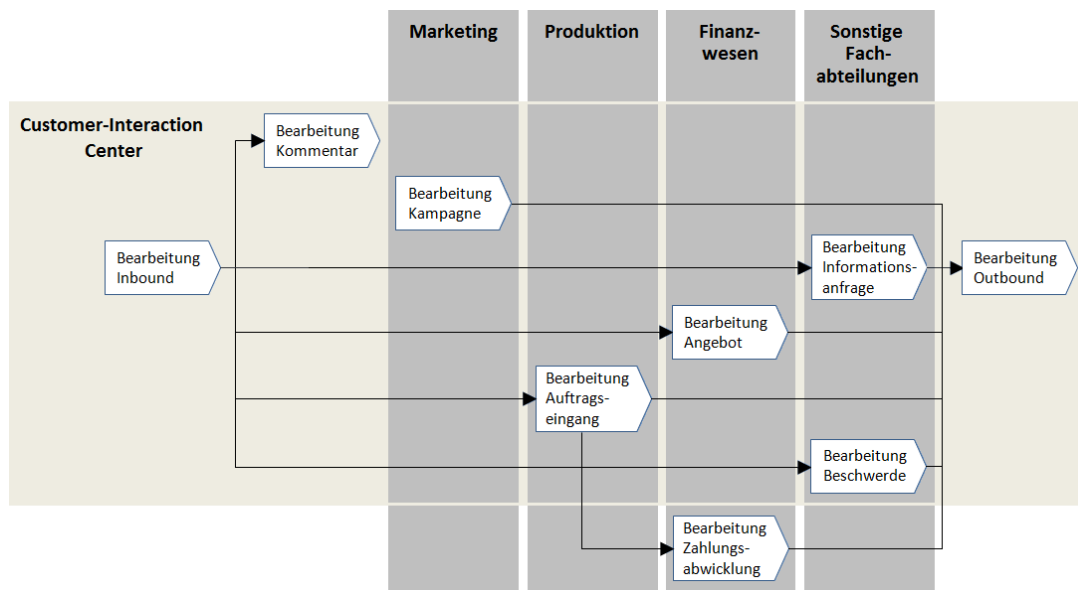


Abbildung 10: Prozesse des CRM-M nach SCHUMACHER / MEYER [ScMe04, S.57]

Die Autoren rechnen die genannten Prozesse den sogenannten CRM-Primärprozessen zu, die sich durch ihren direkten, kundenseitig erlebten Kontakt zwischen Kunden und Unternehmen auszeichnen [ScMe04, S.51]. CRM-Sekundärprozesse wirken nach Meinung der Autoren nicht in direkter Weise auf Kunden(-kontakte) und sind für Kunden nicht transparent. SCHUMACHER / MEYER benennen nicht explizit CRM-Sekundärprozesse, verweisen jedoch darauf, dass sich bei einem sehr weitgefassten Verständnis von CRM annähernd sämtliche weiteren Unternehmensprozesse als CRM-Sekundärprozesse interpretieren lassen [ScMe04, S.51].

Der exemplarisch dargestellte Prozess »Bearbeitung Kampagne« (Abbildung 11) verdeutlicht die Art und Weise, wie die Prozesse des CRM-M modelliert sind. Die Autoren verwenden die Ereignis-gesteuerte Prozesskette (EPK) als Beschreibungssprache des Prozessablaufs. Dort, wo es sinnvoll erscheint, sind die Prozesse in Phasen oder Teilprozesse unterteilt. Ebenso weist jeder Prozess eine Zuordnung der einzelnen Prozesselemente zu den am Prozess beteiligten Abteilungen (intern) sowie des Kunden auf. In ihrer Erläuterung des CRM-M gehen die Autoren auch beschreibend auf die Prozesse unterstützende Systemkomponenten und Technologien ein, verzichten jedoch darauf, die von ihnen identifizierten Prozesse etwa durch Funktions- oder Datenmodelle zu konkretisieren.

Der Prozess »Bearbeitung Kampagne« wird sehr detailliert, zugleich aber immer noch übersichtlich beschrieben. Er besteht aus insgesamt 56 EPK-Elementen (25 Ereignisse, 19 Funktionen, 11 Operanden und ein Prozesswegweiser), die sich auf drei Teilprozesse verteilen. Der Prozess verläuft mit lediglich einer Verknüpfung zu einem anderen Prozess (»Bearbeitung Outbound« in der Phase »Durchführung«) innerhalb des CRM-M weitgehend autark. Der Prozess ist fast ausschließlich im Bereich / der Abteilung Marketing verortet; das »CIC«, das im CRM-M konsequent die Verbindung zwischen Kunden und Unternehmen bildet, wird dadurch - je nach Kommunikationskanal der Kampagne - teilweise auf eine rein funktionale Schnittstelle reduziert.

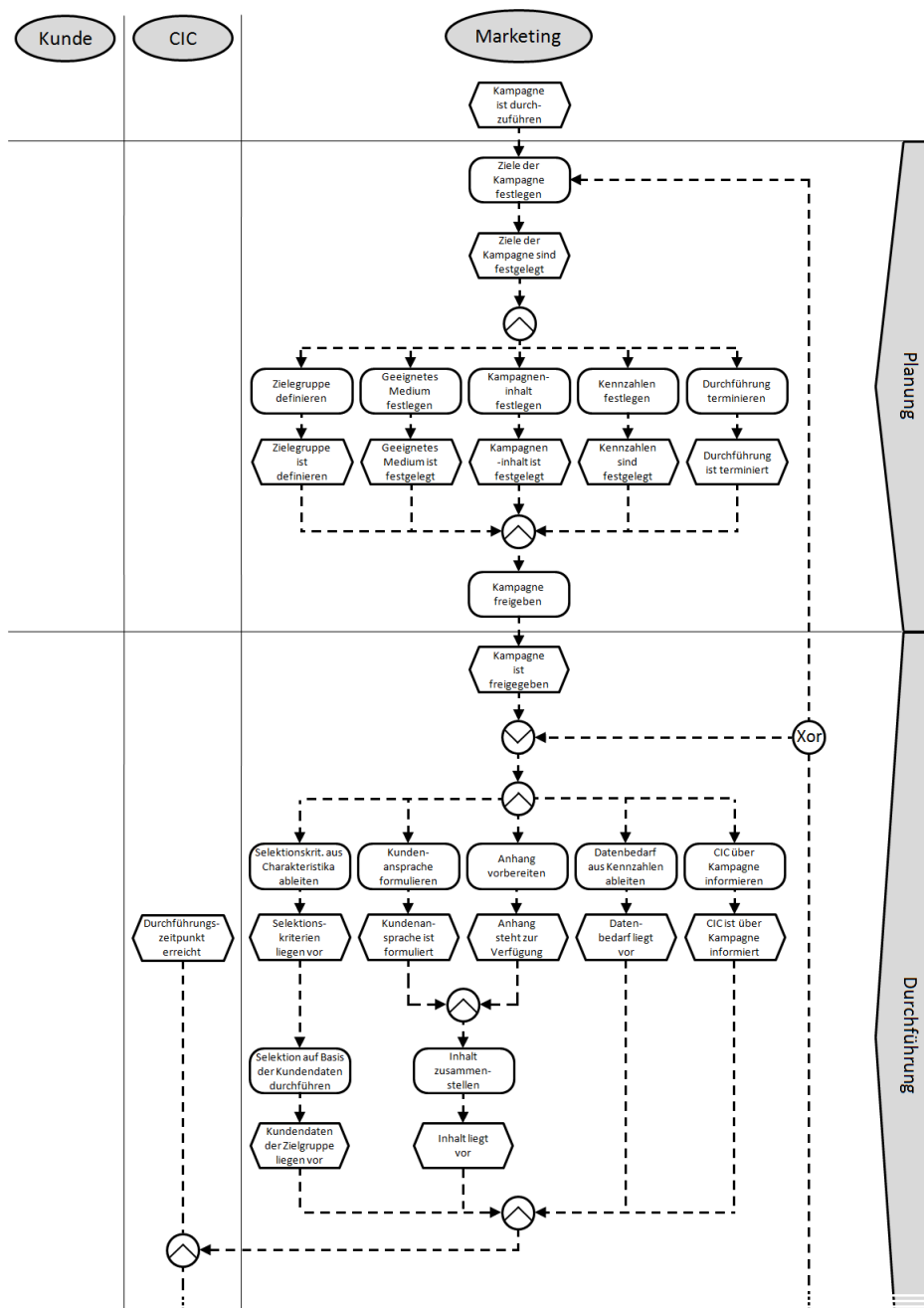


Abbildung 11: Prozess »Bearbeitung Kampagne« des CRM-M nach SCHUMACHER / MEYER [ScMe04, S.91]

CRM-Referenzprozessmodell nach MERZENICH

Das branchenneutrale CRM-Referenzprozessmodell nach MERZENICH [Merz05] (kurz: CRM-RPM) wurde im Rahmen eines Promotionsvorhabens am Lehrstuhl für ABWL und Wirtschaftsinformatik der KU Eichstätt-Ingolstadt entwickelt. Grundlage für den Modellentwurf bzw. die Prozessauswahl waren CRM-spezifische Fallstudien mit unterschiedlichen Schwerpunkten, die mit Vertretern aus fünf Unternehmen verschiedener Branchen interview- und / oder fragebogenbasiert erarbeitet wurden.

Das CRM-RPM besteht aus Prozessen in drei Bereichen (Primär-, Sekundär- und Kommunikationsprozesse), umrahmt von Back-Office- und Kundenprozessen, die jedoch inhaltlich nicht betrachtet werden, da sie aus Sicht der Autorin nicht zum CRM-RPM zählen. Konkret besteht das Prozessmodell von MERZENICH aus folgenden zwölf CRM-Prozessen: »Inbound«, »Outbound«,

»Bearbeitung Informationsanfrage«, »Bearbeitung Angebot«, »Bearbeitung Auftrag«, »Bearbeitung Modifikation«, »Bearbeitung Beschwerde / Service«, »Kampagne«, »Interne Informationsanfrage«, »Zahlungsabwicklung«, »Beschwerde in Fachabteilung« und »Interne Serviceanfrage«.

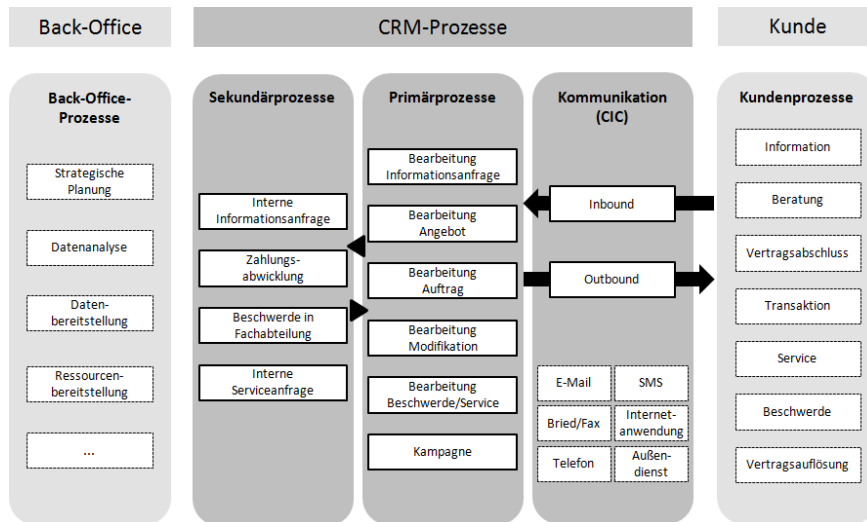


Abbildung 12: Prozesslandschaft des CRM-RPM nach MERZENICH [Merz05, S.98]

Die in Abbildung 12 im Bereich der Kommunikation (CIC) dargestellten zusätzlichen Elemente (E-Mail, SMS, Brief / Fax, Internetanbindung, Telefon, Außendienst) stellen keine Prozesse, sondern Kommunikationskanäle der Kommunikationsprozesse »Inbound« und »Outbound« dar.

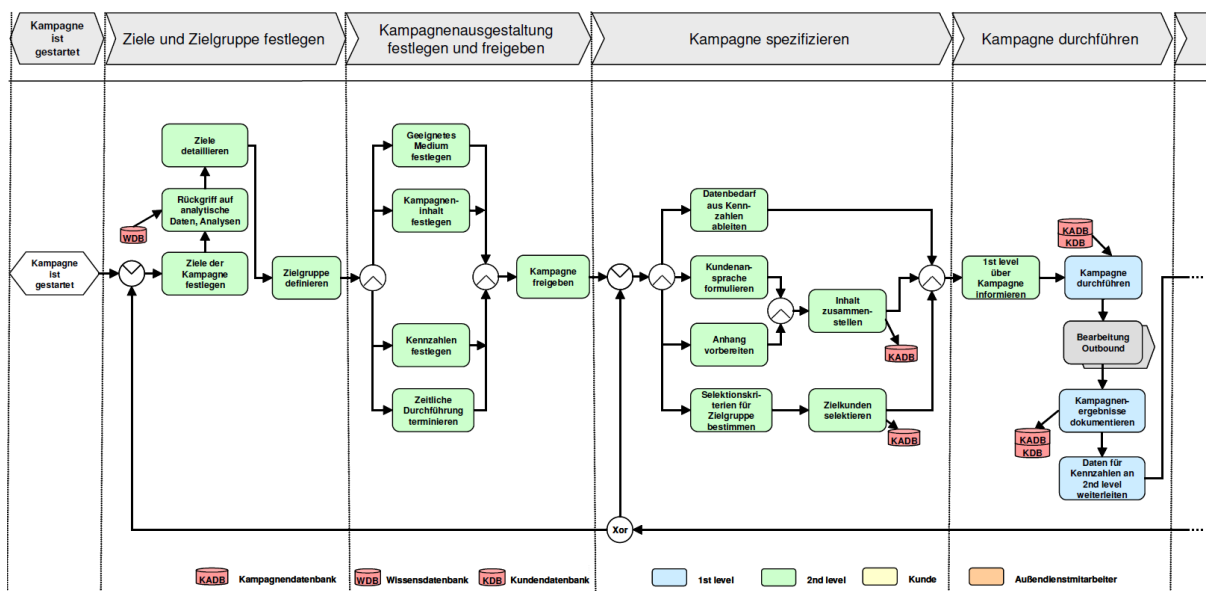


Abbildung 13: Prozess »Kampagnenmanagement« des CRM-RPM nach MERZENICH [Merz05 Anhang VIII]

Die Prozesse des CRM-RPM werden in der EPK beschrieben und durchgängig in Teilprozesse zerlegt. Eine organisatorische Unterteilung wird im Prozessablauf nicht in Form der am Prozess beteiligten Abteilungen, sondern hinsichtlich der Differenzierung »1st Level«, »2nd Level«, »Kunde« und »Außendienst« vorgenommen; sie werden in den Prozessabbildungen mittels farblicher Kennzeichnungen unterschieden. Die Unterscheidung zwischen »1st Level« und »2nd Level« ergibt

sich daraus, dass MERZENICH - ebenso wie SCHUMACHER / MEYER - im CRM-RPM das Vorhandensein eines CIC unterstellt. Die Autorin erläutert hierzu, dass das »1st Level« in der Regel den Ort des ersten Kundenkontakts darstellt und für die Bearbeitung einfacher Kundenanfragen verantwortlich ist; komplexere und schwierige Kundenanfrage werden hingegen durch das »2nd Level« erledigt [Merz05, S.100]. Innerhalb des CRM-RPM wird eine DV-technische Sicht in Form integrierter Datenbanksysteme (bspw. »Kundendatenbank«, »Wissensdatenbank« u.ä.) eingebracht (exemplarisch Abbildung 13).

Der Prozess »Kampagnenmanagement«¹ ist übersichtlich gestaltet und mit sechs Teilprozessen stärker strukturiert als das CRM-M von SCHUMACHER / MEYER. Mit insgesamt 43 Beschreibungselementen erscheint es zunächst vergleichbar detailliert, besitzt jedoch lediglich vier Ereignisse, dafür jedoch 23 enthaltene Funktionen. Mit neun Operationen und gleichfalls einem Prozesswegweiser - analog dem CRM-M die Verzweigung in die Outbound-Bearbeitung - erscheint es dem CRM-Modell von SCHUMACHER / MEYER sehr ähnlich, stellt jedoch mit sechs in den Prozess integrierten Datenbankverknüpfungen eine zusätzliche Informationsebene dar, die das CRM-M nicht aufweist.

Bankspezifisches Referenz-Organisationsmodell nach MENGUE NKOA

Das Referenz-Organisationsmodell für Relationship Banking nach MENGUE NKOA [Meng06] (kurz: ROM-RB) entstand im Rahmen eines Promotionsvorhabens am Lehrstuhl für Management Science der RWTH Aachen in einem zweistufig iterativen Entwicklungsprozesses: das auf Grundlage von Branchen-Knowhow und verschiedentlich angeeignetem Vorverständnis erstellte Modell wurde anschließend durch Experteninterviews validiert. Der Autor verfolgte mit seinem branchenspezifischen Referenzmodell das Ziel, die von ihm identifizierte Modellierungslücke im Relationship Banking zu schließen und „Banken bei der notwendigen Gestaltung sowie Optimierung der CRM-spezifischen Funktionen und Prozesse zu unterstützen“ [Meng06, S.9].

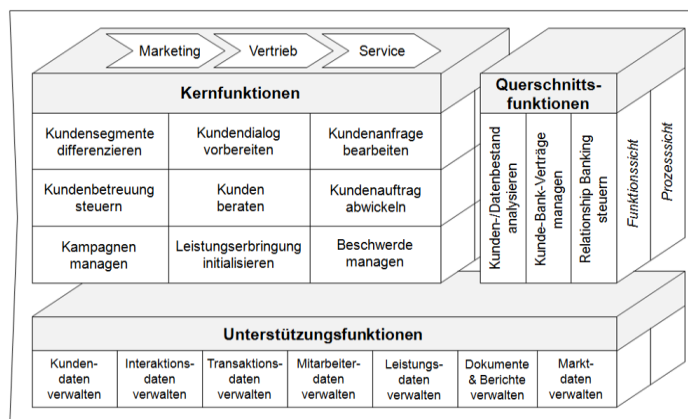


Abbildung 14: Ordnungsrahmen des ROM-RB nach MENGUE NKOA [Meng06, S.118]

Das ROM-RB fußt auf einem vom Autor entworfenen Ordnungsrahmen des Relationship Banking (Abbildung 14), der „... nur solche Funktionen [enthält,] welche dauerhaft gültige Handlungen in Organisationen beinhalten“ [Meng06, S.108]. Die identifizierten insgesamt 19 Funktionen werden anschließend anhand zweier Dimensionen strukturiert: zum einen erfolgt eine Unterteilung in

¹ In der Arbeit von MERZENICH wird der Prozess sowohl als »Kampagnenmanagement« (vgl. [Merz05 VIII]), als auch lediglich als »Kampagne« (vgl. [Merz05, S.98]) bezeichnet.

Funktionsbereiche (Kern-, Querschnitts- und Unterstützungsfunktionen), zum anderen in die vom Autor gewählten Beschreibungs- bzw. Teilsichten in Form einer Funktions- und einer Prozesssicht.

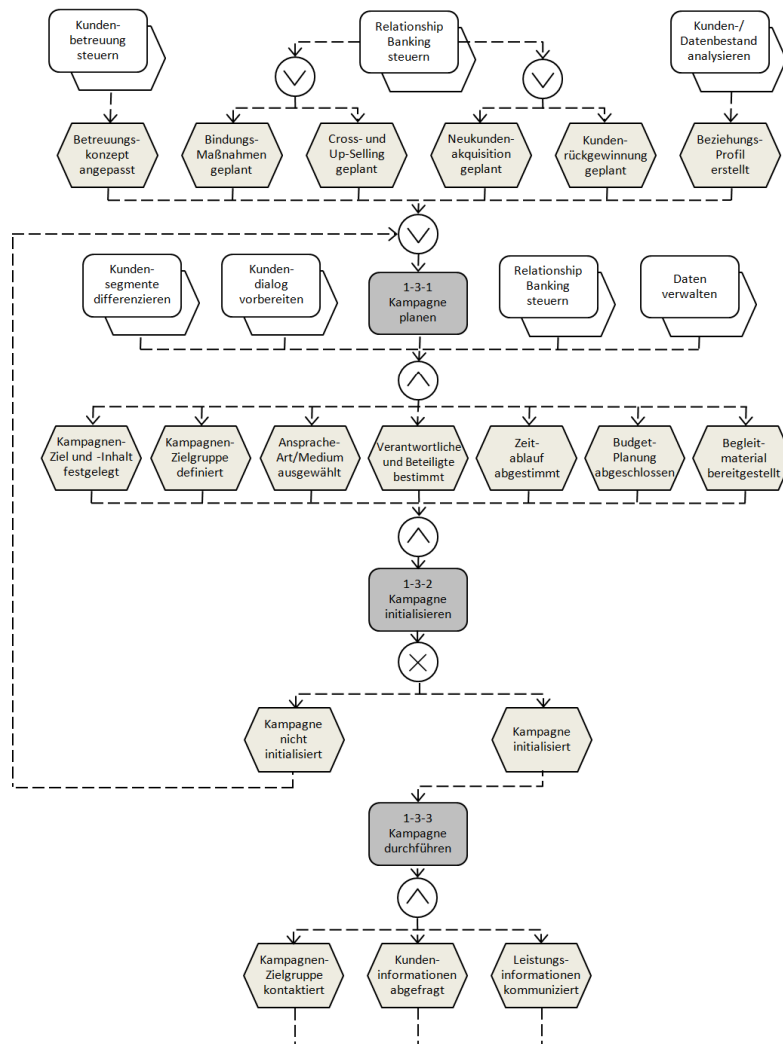


Abbildung 15: Prozess »Kampagnen managen« des ROM-RB nach MENGUE NKOA [Meng06, S.138]

Innerhalb der Funktionssicht zerlegt MENGUE NKOA zunächst die von ihm identifizierten Funktionen in Teilfunktionen, um in der anschließenden Prozesssicht die zeitlich und sachlogische Reihenfolge der Ereignisse und Zustände zu beschreiben. Für die Darstellung der erstgenannten Sicht nutzt der Autor Funktionsbäume, zur Darstellung der Prozesssicht die Ereignisgesteuerte Prozesskette.

Der Prozess »Kampagnen managen« (Abbildung 15) ist sehr umfangreich modelliert. Der Prozess greift die im Funktionsmodell benannten Teilfunktionen auf, ergänzt sie mit Ereignissen und setzt sie in eine zeitlich-sachlogische Abfolge, verzichtet dabei aufgrund der starken Funktionsorientierung auf eine Gliederung nach Teilprozessen, was den Prozess - auf den ersten Blick und im Vergleich zu den beiden oben betrachteten Prozessmodellen - etwas unübersichtlich erscheinen lässt. Der Prozess besteht insgesamt aus 57 Beschreibungselementen, somit mehr als die beiden vorangestellten Modelle, ist jedoch in seiner Gesamtheit anders gestaltet. So stellt er sich mit lediglich sechs Funktionen, aber 25 Ereignissen fast spiegelbildlich zum CRM-RPM von MERZENICH (dort 23 Funktionen und vier Ereignisse) auf. Darüber hinaus weist er - neben 14 Operanden - mit 12 Prozesswegweisern eine sehr starke Verzahnung mit anderen Prozessen des ROM-RB auf.

Relationship Management bei Verbundgruppen nach NOHR et al.

Das von NOHR et al. [NRVA06] entwickelte, organisationsformspezifische Referenz-Prozessmodell für das Relationship Management bei Verbundgruppen (kurz: Verbund-RM) entstand im Rahmen einer Untersuchung zum Relationship Management von Verbundgruppen¹ und Franchise-Systemen der Hochschule der Medien Stuttgart und zielte auf die Identifikation von Referenzprozessen im Relationship Management in Verbundstrukturen. Die Untersuchung basierte auf Interviews, die mit Vertretern von Verbundgruppen und Anbietern von CRM-Systemen durchgeführt wurden, sowie einer internetgestützten Umfrage unter Verbundgruppen. Das Relationship Management in Verbundgruppen stellt insofern eine Besonderheit dar, als es in zweierlei Richtungen wirkt: „Zum einen besitzt die Ausrichtung auf den Kunden (CRM) eine große Bedeutung, zum anderen ist es entscheidend die Beziehung zwischen der Zentrale und den Partnern (PRM) [Anmerkung des Verfassers: Partner Relationship Management] zu betrachten und abzubilden“ [NoRV08, S.156].

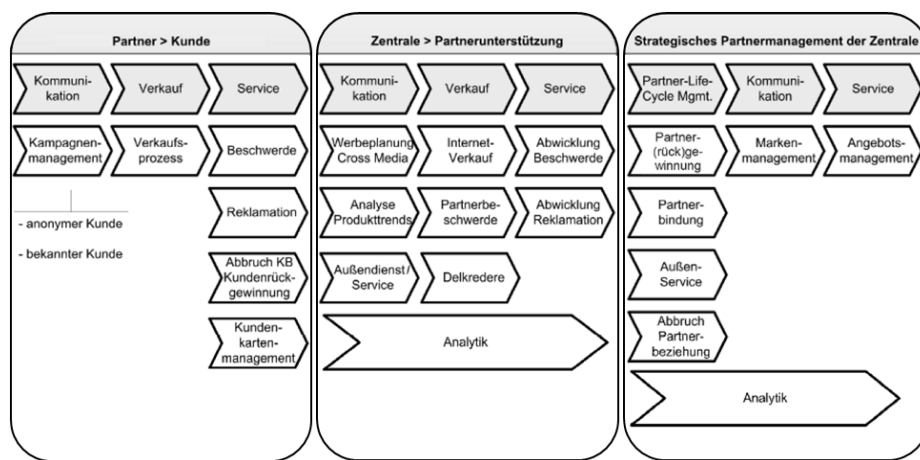


Abbildung 16: Prozesslandschaft des Verbund-RM nach NOHR et al. [NRVA06, S.101]

Die Prozesslandschaft des Verbund-RM (Abbildung 16) besteht aus insgesamt 22 Einzelprozessen, die sich auf drei Prozessbereiche verteilen: das CRM der Händler („Partner > Kunde“), Unterstützungsprozesse der Zentrale („Zentrale > Partnerunterstützung“) sowie das strategische Partnermanagement der Zentrale. Jeder dieser drei Prozessbereiche ordnet die enthaltenen Prozesse einem von drei Teilbereichen zu, die sich wiederum stark an die »klassische« CRM-Aufteilung (Marketing, Vertrieb, Service) anlehnen. Von den 22 gelisteten Referenzprozessen des Verbund-RM werden innerhalb der Studie jedoch lediglich 12 Prozesse näher betrachtet und im Rahmen eines fiktiven Fallbeispiels beschrieben.

Am Referenzprozess »Kampagnenmanagement« (Abbildung 17) wird das Zusammenspiel bzw. die Arbeitsteilung von Partner und Zentrale deutlich, da Kampagnen sowohl im Partnerunternehmen, als auch der Verbundgruppenzentrale verankert sein können [NRVA06, S.102–105]. Der Prozess ist trotz der darin enthaltenen organisatorischen Trennung übersichtlich modelliert und besteht aus drei Ereignissen, 17 Funktionen, vier Prozesswegweisern und 14 Operanden sowie der Darstellung der beiden organisatorischen Zuordnungen (Zentrale / Partner) und 11 Informationsobjekten. In Summe ergeben sich dadurch für den gesamten Prozess 51 Beschreibungselemente.

¹ Verbundgruppen sind Zusammenschlüsse rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Handelsbetriebe zum Zweck der zwischenbetrieblichen Kooperation in der Beschaffung, im Absatz, im Investitions- und Finanzbereich und auch in der Verwaltung durch Gründung von Trägerbetrieben; vgl. [NRVA06, S.26–27].

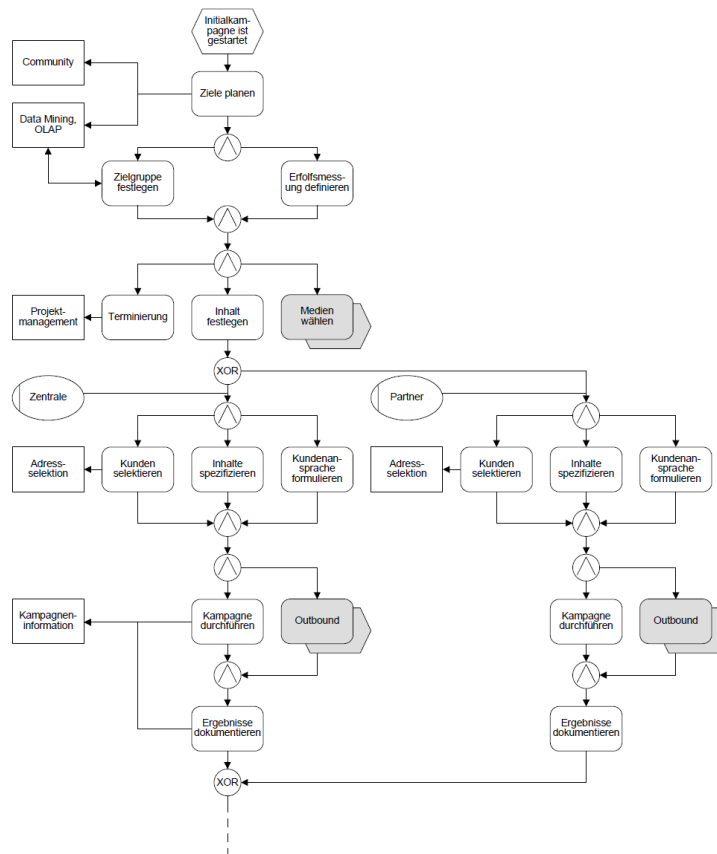


Abbildung 17: Prozess »Kampagnenmanagement« des Verbund-RM nach NOHR et al.[NoRV08, S.166]

Kritische Würdigung der Referenz-Prozessmodelle

Alle Prozessmodelle verwenden die EPK als Beschreibungssprache, unterscheiden sich aber bereits bei der Anzahl der Prozesse, die zum jeweiligen Modell gehören, teilweise sehr stark. Dabei lässt sich feststellen, dass die spezialisierten Modelle thematisch größtenteils die Prozesse der allgemeinen Modelle enthalten, diese jedoch um branchen- bzw. strukturspezifische Prozesse ergänzen, so dass auch sie es sind, die die höhere Prozessanzahl aufweisen. Auch hinsichtlich der in das jeweilige Modell einbezogenen Prozesse herrscht bei den Autoren keine einheitliche Sicht. In den beiden allgemeinen Modellen (CRM-M und CRM-RPM) tritt die typische CRM-Gliederung nach Prozessen aus »Marketing«, »Vertrieb« und »Service« zumindest namentlich nicht in Erscheinung. Stattdessen werden Fachabteilungen zur Strukturierung herangezogen (CRM-M) oder eine Aufteilung in Primär-, Sekundär- und Kommunikationsprozesse verwendet. Interessanterweise sind sich die Autoren der beiden allgemeinen Modelle hinsichtlich der Zugehörigkeit bestimmter Prozesse zu einem Gliederungsbereich uneinig: Während das CRM-M von SCHUMACHER / MEYER ausschließlich Primärprozesse enthält [ScMe04, S.57], zu denen auch ein Prozess »Bearbeitung Zahlungsabwicklung« gehört, schreibt MERZENICH ihren Prozess »Zahlungsabwicklung« den Sekundärprozessen zu. Ungeachtet dessen ist es jedoch bemerkenswert, dass die Zahlungsabwicklung hier überhaupt in Erscheinung tritt, wird sie doch typischerweise eher nicht dem CRM zugerechnet [ScMe04, S.56, Hipp06a]. In den spezifischen Modellen hingegen treten die drei genannten CRM-Bereiche direkt oder vergleichbar in Erscheinung und die Zahlungsabwicklung als eigenständiger Prozess ist hier nicht vertreten.

Die exemplarisch und auszugsweise dargestellten Kampagnen-Prozesse der vier Modelle besitzen einen hinsichtlich der Anzahl der Beschreibungselemente vergleichbaren Umfang. Jedoch bestehen Unterschiede in der Art der Strukturierung der betrachteten Prozesse, die von sechs Teilprozessen im CRM-RPM bis zu keiner Strukturierung im Verbund-RM reicht. Zwar weist auch das ROM-RB keine explizit so benannte Struktur auf, jedoch sind die im Prozess angeführten Funktionen, die mit den Teilfunktionen des von MENGUE NKOA entworfenen Funktionsmodells identisch sind [Meng06, S.121], mit den Teilprozessen des CRM-RPM von MERZENICH vergleichbar.

Alle vier betrachteten Modelle wurden für das Customer Relationship Management kommerzieller Unternehmen entworfen und sind in den Augen des Verfassers nur eingeschränkt auf das Relationship Management von Nonprofit-Organisationen übertragbar, so dass nachfolgend ein eigenes Referenz-Prozessmodell entworfen und anschließend untersucht werden soll.

3.2 Vorüberlegungen

Anforderungsanalyse

Die Definition der fachlich inhaltlichen Ziele eines Modells erfolgt auf Grundlage einer Anforderungsanalyse (siehe Kapitel 2.1, Phasenmodell der Modellierung nach BECKER et al.), wozu das Requirement Engineering zahlreiche Verfahren anbietet [Schw11]. Um ein möglichst breites Aufnahmespektrum abzudecken, wurde die Anforderungsanalyse innerhalb der vorliegenden Arbeit iterativ in drei Phasen durchgeführt. Zunächst wurde eine Dokumentenanalyse [ScHE05, S.407–413] anhand von dem Verfasser zugänglichen Anforderungsbeschreibungen bzw. Ausschreibungsunterlagen unterschiedlicher Nonprofit-Organisationen durchgeführt. Die Unterlagen wurden auf Gemeinsamkeiten in beschriebenen Themen und Funktionen untersucht. Dabei wurden zunächst 15 als potenziell relevant erachtete, vorläufige Anwendungsfälle identifiziert (Abbildung 18).

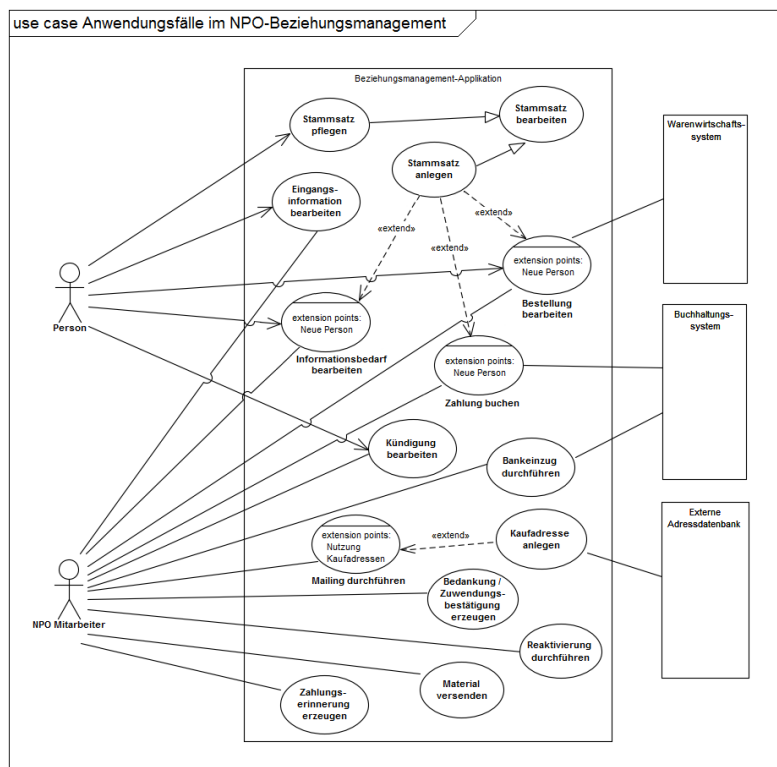


Abbildung 18: Anwendungsfälle des NPO-Beziehungsmanagements

Es zeigte sich, dass sowohl die für den kommerziellen Sektor angebotenen Referenz-Prozessmodelle für ein Beziehungsmanagement (hier: CRM), als auch entsprechende Softwarelösungen den Anforderungen und Prozessen eines NPO-Beziehungsmanagements nur unzureichend Rechnung tragen. So sind im NPO-Beziehungsmanagement die Prozesse und Themen der Zahlungsabwicklung von elementarer Bedeutung (Zahlungseingänge akquirieren, Zahlungen verarbeiten und dokumentieren, Zahlungen quittieren, Quittierungen dokumentieren), die im eigentlichen CRM-Kontext typischerweise keine, bestenfalls eine untergeordnete Rolle spielen. Ferner nehmen Themen des Adressenmanagements (Adressvalidierung, Dublettenbereinigung, Fremdadressenerwerb und -abgleich) im NPO-Umfeld eine bedeutendere Position ein als im kommerziellen Sektor und den hierzu angebotenen Softwarelösungen. Die genannten Defizite kommerzieller CRM-Lösungen und die ihnen zugrundeliegenden Prozessmodelle bestätigten sich auch in den beiden folgenden Analysephasen.

Basierend auf den abgeleiteten Anwendungsfällen wurde für die zweite Analysephase ein Fragebogen für ein standardisiertes Interview [ScHE05, S.321–357] erarbeitet. Mithilfe des Fragebogens wurden Vertreter unterschiedlicher NPOs nach (1) den in ihren Organisationen durchgeführten Prozesse der Beziehungspflege mit Förderern, (2) den dabei verarbeiteten Informationen sowie (3) der Prozesshäufigkeit und der Anzahl der Mitarbeiter befragt, die in die Prozesse involviert sind. Um dem breiten Spektrum des NPO-Marktes Rechnung zu tragen, wurden bei der Auswahl der Teilnehmer die acht Teilsegmente der NPO-Marktklassifizierung von KOTLER (siehe Kapitel 2.2; Abbildung 4) zur Strukturierung verwendet. Ein Ergebnis der Interviews war, dass neben den Begrifflichkeiten *Kunde* und *Vertrieb* auch der Begriff *CRM* im NPO-Segment als unpassend angesehen wird, weil er zum einen sehr stark mit dem kommerziellen Sektor assoziiert wird, zum anderen die nicht unerheblichen negativen Erfahrungen mit der CRM-Thematik in deren Anfangsjahren auch im NPO-Segment wahrgenommen wurden.

Auf Grundlage der zweiten Analysephase wurde aus den identifizierten Anwendungsfällen ein vorläufiges Prozessmodell entworfen und dieses in der dritten und letzten Analysephase mit Vertretern verschiedener Nonprofit-Organisationen in mehreren Workshops diskutiert und konkretisiert. Das zunächst 15 Prozesse enthaltende Modell wurde unter Berücksichtigung der Workshop-Ergebnisse sowie der im nachfolgenden Abschnitt beschriebenen Vorüberlegungen letztlich auf zehn Kernprozesse verdichtet.

Modellierungsvorüberlegungen

Ein Prozess ist dann potenziell für das Referenzmodell relevant, wenn er - ganz im Sinne der Zielsetzung des Beziehungsmanagements - Mitarbeiter einer Organisation bei dem Aufbau und der Unterhaltung der Beziehung zu Förderern der Organisation in besonderem Maße unterstützt. Zur Identifikation dieser kritischen Prozesse erscheint - anknüpfend an das von BRUHN als zentrales Managementprinzip für Nonprofit-Organisationen genannte *Denken in Beziehungslebenszyklen* [Bruh04, S.44] (siehe Kapitel 2.3) - die Verwendung des Beziehungslebenszyklus zwischen Organisation und Förderer als Bezugsrahmen für die anschließende Modellierung sinnvoll. Hierzu eignet sich das von STAUSS [Stau04] entwickelte Modell des Kundenbeziehungslebenszyklus (Abbildung 19, obere Hälfte), das aus dem Phasenmodell der Geschäftsbeziehung und dessen Weiterentwicklung in Analogie zum Produktlebenszyklus abgeleitet wurde. Das Modell beschreibt in unterschiedlichen Phasen den Verlauf und die Intensität einer Kundenbeziehung. Dabei stellt die Phasenfolge ein Wechselspiel von Entwicklungs- und Gefährdungsphasen dar. STAUSS schreibt den einzelnen Phasen Aufgabenschwerpunkte des Beziehungsmanagements zu, die darauf abzielen, gewinnbringende Phasen zu verlängern bzw. kritische Folgephasen zu verhindern. Das Modell ist auf

die Beziehung zwischen Förderer und Nonprofit-Organisation anwendbar und lässt sich in diesem Kontext um eine spezifische Prozesssicht erweitern (Abbildung 19, untere Hälfte).

Im Hinblick auf die Zielsetzung des Beziehungsmanagements erscheint somit ein Prozess dann als relevant, wenn er die Aufgabenschwerpunkte der einzelnen Modellphasen unterstützt. Hiernach lassen sich unter Verwendung der Ergebnisse der Anforderungsanalyse zehn Kernprozesse definieren, die den Verlauf der Beziehung zwischen einem Förderer (Person) und einer Nonprofit-Organisation über deren Dauer hinweg unterstützend begleiten.

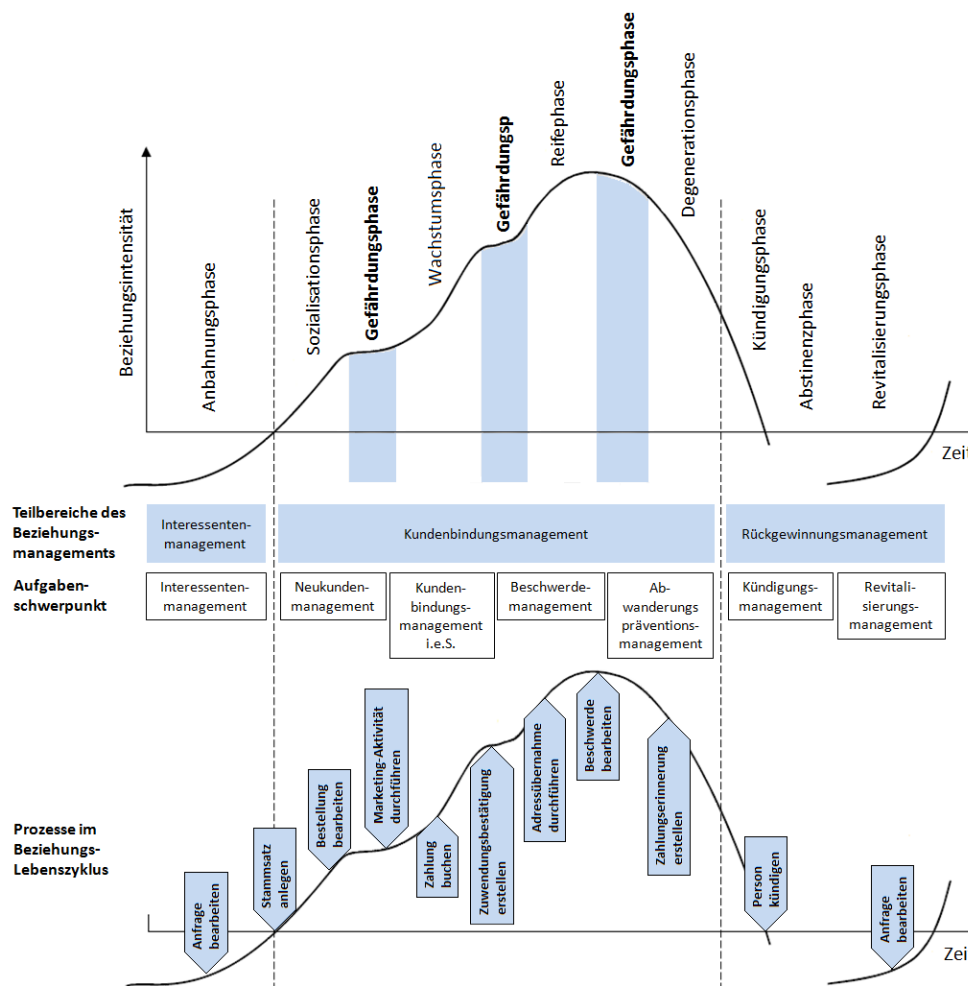


Abbildung 19: Kundenbeziehungslebenszyklus in Anlehnung an STAUSS [Stau04, S.434]

In der *Anbahnungsphase* des Beziehungsmanagements kommt es zu einer ersten Kontaktaufnahme der Person mit der Organisation, etwa weil die Person von sich aus den Kontakt zur Organisation sucht oder auf eine Kommunikationsmaßnahme der Organisation reagiert. Dieser Phase des Beziehungslebenszyklus lassen sich die Prozesse *Anfrage bearbeiten* und *Stammsatz anlegen* zuordnen.

(1) Anfrage bearbeiten

Eine Person wendet sich mit einer Frage an die Organisation bzw. einen Mitarbeiter der Organisation und erhält im Bedarfsfall ein Antwortschreiben auf ihre Anfrage.

(2) Stammsatz anlegen

Ein Mitarbeiter legt in der Beziehungsmanagement-Applikation einen neuen Stammsatz zu einer Person an.

Die **Sozialisationsphase** beginnt, wenn die Person aktiv die Beziehung mit der Organisation eingeht, etwa durch eine erste Spende oder dem Erwerb von Produkten, die von der Organisation angeboten werden; dieser Phase kann der Prozess *Bestellung bearbeiten* zugeordnet werden.

(3) Bestellung bearbeiten

Eine Person bestellt einen Artikel bei der Organisation. Die Bestellung wird im Warenwirtschaftssystem der Organisation verarbeitet und letztlich der Artikel nebst Rechnung versendet.

Der anschließenden ersten **Gefährdungsphase** kann der Prozess *Marketing-Aktivität durchführen* zugerechnet werden, mithilfe dessen die Organisation über ihre Arbeit informiert, Kommunikationsangebote unterbreitet und sich hierdurch entscheidet, ob es der Organisation gelingt, eine Person längerfristig zu binden. Gelingt dies nicht, kann die Beziehung abreißen.

(4) Marketing-Aktivität durchführen

Die Organisation plant eine Marketing-Aktivität und führt diese mit einer definierten Zielgruppe durch. Die Personen der Zielgruppe werden im Zuge der Aktivität kontaktiert.

In der darauf folgenden **Wachstumsphase** wird die Beziehung zwischen Person und Organisation gefestigt und ausgebaut. Hier werden bspw. lose Einzelspenden in eine Dauerspende umgewandelt, eine Patenschaft übernommen oder eine Mitgliedschaft eingegangen. Dieser Phase sind die Prozesse *Zahlung buchen* und *Zuwendungsbestätigung erstellen* zurechenbar. Das Zusammenspiel der Prozesse (4) bis (6) unterstützt speziell für Spenden sammelnde Organisationen das sogenannte »Upgrading« [Warw00, S.198 ff., Fisc06, S.212 ff.], d.h. das Erhöhen und Ausweiten der Förderleistung einer Person.

(5) Zahlung buchen

Die Organisation erhält von einer Person eine finanzielle Zuwendung, die letztlich im Buchhaltungssystem der Organisation verarbeitet wird.

(6) Zuwendungsbestätigung erstellen

Ein Mitarbeiter der Organisation erstellt für Geld- und Sachzuwendungen von der Finanzverwaltung anerkannte Zuwendungsbestätigungen.

Der zweiten **Gefährdungsphase** ist der Prozess *Adressübernahme durchführen* zurechenbar. Ändert eine Person durch Umzug die postalische Adresse und teilt dies nicht der Organisation mit, besteht erneut die Gefahr, dass durch Abriss der Kommunikationsfähigkeit auch die Beziehung ihr Ende findet.

(7) Adressübernahme durchführen

Die Organisation erhält im Zuge eines Adressabgleichs aus Postrückläufern oder als Fremdadressen für Marketing-Aktivitäten von einem Adressdienstleister Adressdaten aus einer externen Adressdatenbank und übernimmt diese in die Beziehungsmanagement-Applikation.

Die **Reifephase** ist erreicht, wenn die Beziehungsintensität zwischen Organisation und Förderer kaum noch sinnvoll gesteigert werden kann; sie befindet sich auf einem stabilen Sättigungsniveau. Die Stabilität dieser Beziehungsphase kann zum einen durch spezielle Ereignisse, zum anderen aber auch durch eine die Bedürfnisse, Wünsche und Interessen des Förderers verfehlende Beziehungspflege gestört werden [FN03], die zu Unzufriedenheit auf Seiten der Person führen und die über den Prozess

Beschwerde bearbeiten die Organisation erreichen. Ob die Stabilität der Beziehung durch die Fördererunzufriedenheit tatsächlich und ggf. auch nachhaltig gestört wird, hängt nicht zuletzt von der Bearbeitung des Prozesses ab, weshalb der Prozess nicht per se eine Gefährdung darstellt und der Reifephase zugeschrieben wird. Jedoch können Reifephase und anschließende **Gefährdungsphase** themenabhängig fließend ineinander übergehen.

(8) Beschwerde bearbeiten

Eine Person teilt der Organisation bzw. einem Mitarbeiter der Organisation ihre Unzufriedenheit zu einem die Organisation bzw. ihre Arbeit betreffenden Sachverhalt mit.

STAUSS sieht die **Degenerationsphase** dann beginnen, wenn kein positives Wachstum mehr erfolgt und Ergebnisbeiträge im Vergleich zur Vorperiode stagnieren. Diese Definition erscheint in der Übertragung auf die NPO-Förderer-Beziehung zu scharf formuliert und muss für das vorliegende Anwendungsszenario modifiziert werden, da eine in Zufriedenheit begründete gleichbleibende Beziehung sich durchaus über längere Zeiträume als tragfähig erweisen kann. Ein Beispiel hierfür wäre eine langjährige Mitgliedschaft in einem Verein, ohne dass in dieser Zeit zwingend weitere Angebote der Organisation in Anspruch genommen werden müssen; ein derartiges Beziehungsgleichgewicht kann noch der Reifephase zugeschrieben werden. Eine tatsächliche Degeneration der Beziehung liegt erst vor, wenn seitens der Person ein Desinteresse an der Organisation und ihrer Arbeit einsetzt und so der Rückbau der Beziehung beginnt. Dieser Phase lässt sich der Prozess *Zahlungserinnerung erstellen* zuordnen.

(9) Zahlungserinnerung erstellen

Eine Person ist eine zugesagte Leistung oder Zahlung über den vereinbarten Zahlungszeitpunkt hinaus schuldig und wird hieran erinnert¹.

Das vorläufige Ende der Beziehung wird in der **Kündigungsphase** besiegelt. Hiermit korrespondiert der Prozess *Person kündigen* des Prozessmodells.

(10) Person kündigen.

Eine Person beendet die Beziehung zu der Organisation.

Dass die Kündigung eines Förderers nicht zwingend das endgültige Ende der Beziehung sein muss und somit auch die nachfolgenden Phasen des Kundenbeziehungsmodells in Form der **Abstinenz- und Revitalisierungsphase** im NPO-Segment ihre Berechtigung besitzen können, zeigen erfolgreiche Maßnahmen der Fördererrückgewinnung [Fisc06, S.213]². Diese Phasen finden jedoch aufgrund der Beschränkung auf als Kernprozesse angesehene Prozesse im Referenzmodell keine Berücksichtigung.

3.3 Modelldesign

3.3.1 Modell-Architektur

Für das zu entwerfende Referenz-Prozessmodell soll zunächst ein Architekturmodell skizziert werden. Dieses Modell dient als Ordnungsrahmen und stellt auf sehr hohem Abstraktionsniveau die im Referenzmodell enthaltenen Sichten dar [Beck96, S.3]. Die Sichten werden zur Reduzierung der

¹ Der Erinnerungsprozess kann nicht mit dem buchhalterischen Mahnprozess im kommerziellen Sektor gleichgesetzt werden, da offene Zahlungsverprechen, etwa aus einer Mitgliedschaft oder einer Spendenzusage nicht ohne Weiteres gerichtlich einklagbar sind.

² FISCHER berichtet davon, dass dezidierte Strategien der Fördererrückgewinnung Quoten von bis zu 30% erreichen.

Gesamtkomplexität eingesetzt. Als Sichten erscheinen neben der zentralen Prozesssicht die Organisations-, Funktions- und Datensicht sinnvoll (Abbildung 20).

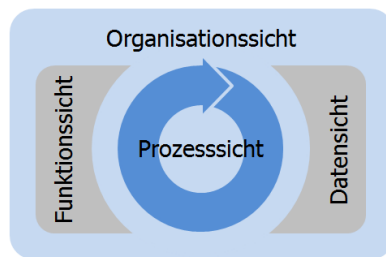


Abbildung 20: NPO-Beziehungsmanagement-Architekturmodell

Die Prozesssicht als zentrales Element des Modells wird flankiert von der Funktionssicht und der Datensicht, die innerhalb des Modells neben ihren jeweils speziellen Blickrichtungen auch als konkretisierende Detailbeschreibungen zu einzelnen Prozessobjekten Verwendung finden sollen. Umrahmt werden die drei Beschreibungsebenen von der Organisationssicht, die gewissermaßen als »Fundament« dient und die die Voraussetzungen der anderen Sichtweisen schafft. Auf eine Differenzierung nach Modellierungsebenen, wie sie etwa ARIS von SCHEER [Sche02] aufweist, soll im vorliegenden NPO-Beziehungsmanagement-Architekturmodell verzichtet werden.

3.3.2 Organisationssicht

Die Organisationssicht bildet den Rahmen des Gesamtmodells. Die Organisationssicht legt die an den jeweiligen Vorgängen beteiligten Abteilungen und Mitarbeiter einschließlich der benötigten maschinellen Ressourcen fest [Sche02, S.51]. Die Beschreibung der Organisationssicht erfolgt häufig mittels Organigrammen¹.

Zur Organisationssicht im weiteren Sinne zählt letztlich auch die von einer Organisation verfolgte Strategie, hat sie doch wesentlichen Einfluss auf die Inhalte der Prozesssicht und der damit verbundenen Sichten. Entscheidet sich etwa eine Organisation dafür oder dagegen, im Rahmen ihres Beziehungsmanagements, Adressmaterial zur Fördererakquisition zuzukaufen (Stichwort: *Fremd-adressen*) oder verlorene Förderer nachzuverfolgen (Stichwort: *Rückgewinnung*), so hat dies unmittelbar Auswirkungen auf die Bearbeitungsprozesse, die darin benötigten Funktionen sowie die sich hieraus ergebenden Daten.

Hinsichtlich der Aufbau-Organisation werden in der Auseinandersetzung mit Customer Relationship Management und / oder CRM-Prozessen typischerweise Marketing, Vertrieb und (Kunden-)Service als die Unternehmensbereiche genannt², die den stärksten Bezug zu den CRM-Inhalten aufweisen. Auf eine derartige Unterteilung wird in der Organisationssicht bewusst verzichtet. Wenngleich die Organisationssicht als wichtiger Teil des Architekturmodells anzusehen ist, soll sie innerhalb des Gesamtmodells nicht modelliert werden. Es erscheint im Rahmen dieser Arbeit nicht wesentlich, wie etwa die organisatorische Zuordnung eines Mitarbeiters explizit gestaltet ist. Eine Aufteilung der in dieser Arbeit betrachteten Prozesse - siehe Prozesssicht - etwa auf einen oder mehrere der oben

¹ Vgl. exemplarisch [Fett13, BeDK02, S.50].

² MERZENICH [Merz05, S.42] zitiert eine Anzahl in der Literatur vorhandener Sichtweisen unterschiedlicher Autoren darüber, wodurch sich CRM-Prozesse von anderen Unternehmensprozessen abgrenzen. Dabei werden überwiegend die genannten drei Bereiche als Schwerpunkte der CRM-Betroffenheit benannt; identische Sichtweisen finden sich bei [HiRW06, Aren04, Schu02].

genannten Bereiche erscheint nicht hilfreich, da im besten aller Fälle die Zuweisung des betrachteten Prozesses zu einem bestimmten Bereich oder auch bereichsübergreifend für eine Organisation, die sich des Referenz-Prozessmodells bedienen möchte, zutreffend wäre. Dann würde sich hierdurch alleine aber noch kein Nutzen geben. Wäre hingegen die Zuweisung der Prozesse - aufgrund der individuellen organisatorischen Gestaltung - für eine Organisation nicht oder nur zum Teil zutreffend, könnte sich die Ausprägung der Organisationssicht sogar als störend erweisen. Hinzu kommt, dass das Referenz-Prozessmodell nicht per se auf einen bestimmten Organisationstyp und / oder eine bestimmte Organisationsgröße zugeschnitten sein soll. Unterschiedliche Organisationstypen können in ihrer Art der Aufbauorganisation stark differieren [Schw05a, S.172 ff., HeMe02, S.259 ff.] und hinsichtlich der Organisationsgröße bestünde die Erwartung, dass tendenziell in kleineren Organisationen eine weniger stark ausdifferenzierte Aufgabenverteilung vorliegt und hier Aufgaben, die im Rahmen des Referenz-Prozessmodells behandelt werden, in stärkerem Maße in Personalunion wahrgenommen werden¹. Für die Organisationssicht unterstellt das Gesamtmodell jeweils einen NPO-Mitarbeiter, der organisatorisch einer beliebigen Organisationseinheit zugeordnet, im Regelfall in direktem Fördererkontakt mit der unmittelbaren Beziehungspflege betraut ist und die ihm aus dem jeweiligen Prozess heraus übertragene Aufgaben (Prozessziele) fallabschließend bearbeitet.

3.3.3 Prozesssicht

Die Prozesssicht ist die zentrale Sicht des NPO-Beziehungsmanagement-Architekturmodells. Sie ist nach BECKER / SCHÜTTE [BeSc04, S.108] eine Beschreibungssicht, die die Zusammenhänge zwischen Daten-, Funktions- und Organisationssicht objektbezogen abbildet und zusätzlich den Kontrollfluss aufzeigt. Auch SCHEER [Sche97b, S.13]² sieht in der Prozesssicht das verbindende Element zwischen den verschiedenen Sichten. Die Zerlegung in die jeweilige Einzelbetrachtung reduziert seiner Meinung nach zwar die Komplexität des Gesamtmodells, büßt dabei jedoch den Zusammenhang zwischen den Sichten ein. Zur Modellierung der Prozesssicht bzw. zur Geschäftsprozessmodellierung bietet die Literatur verschiedene Modellierungs- und Notationssprachen an. Im deutschen Sprachraum wird hierzu häufig [Fett09]³ die *Ereignisgesteuerte Prozesskette* (EPK) des ARIS-Modells von SCHEER [Sche02, S.20] verwendet, die zu Beginn der 1990er Jahre zur semiformalen Beschreibung von Geschäftsprozessen entwickelt wurde.

Für die Modellierung der Prozesssicht des Referenz-Prozessmodells soll das *Activity-Diagramm* der Unified Modeling Language (UML) verwendet werden, mittels dessen Abläufen als Folge von Aktivitäten und Aktivitätsübergängen graphisch dargestellt werden können [OeWS03, S.177 ff.]. Die UML als „family of graphical notations, backed by single metamodel“ [Fowl04, S.1] wird in der Modellierungspraxis gleichfalls häufig eingesetzt und hat mittlerweile den Status eines Quasi-Standards unter den Modellierungssprachen im Software Engineering [Mood09, S.756]. Auf die UML wurde bereits oben bei der Darstellung der Anwendungsfälle des NPO-Beziehungsmanagements (Kapitel 3.2, Abbildung 18) in Form des *Use case-Diagramms* zurückgriffen und sie soll auch bei der

¹ Die Einschätzung beruht einzig auf der persönlichen Erfahrung des Verfassers als langjähriger Berater im Umfeld von Nonprofit-Organisationen; empirische Untersuchungen, die sich explizit mit der tatsächlichen Organisationsstruktur von Nonprofit-Organisationen befassen, sind dem Verfasser nicht bekannt.

² Im ARIS-Modell von SCHEER wird die Prozesssicht teilweise als »Steuerungssicht« bezeichnet.

³ Die Studie von FETTKE unter 440 Modellierern kam u.a. zu dem Ergebnis, dass die EPK neben dem Entity Relationship Modell (ERM), der Unified Modeling Language (UML) und der Workflow-Modellierung zu den vier am häufigsten verwendeten Modellierungssprachen in Deutschland zählt.

späteren Darstellung der Datensicht (Kapitel 3.3.5) durch die Nutzung der *Package-* und *Class-Diagramme* erneut zur Anwendung kommen.

Anfrage bearbeiten

Der Prozess behandelt die von einer Person an die Organisation gerichtete Anfrage, die zu einer Beantwortung durch den den Sachverhalt bearbeitenden Mitarbeiter führen kann. Ohne eine entsprechende Beantwortung unterscheidet sich dieser Prozess nicht von dem der Verarbeitung einer Mitteilung der Person an die Organisation, so dass dieser Vorgang - wenngleich inhaltlich unterschiedlich - aus funktionaler und prozessualer Sicht ein Teilprozess des Prozesses der Anfragebearbeitung ist und demzufolge nicht als eigener Kernprozess des Referenzmodells behandelt wird.

Prozessablauf	Prozessbeschreibung
<pre> graph TD Start(()) --> S1(Stammsatz suchen) S1 --> D1{ } D1 -- "[Stammsatz nicht gefunden]" --> A((A)) D1 -- "[Stammsatz gefunden]" --> S2(Anfrage bearbeiten) B((B)) --> S2 S2 --> S3(Ergebnis dokumentieren) S3 --> D2{ } D2 -- "[else]" --> S4(Antwort-schreiben erzeugen) D2 -- "[Antwort-schreiben notwendig]" --> S4 S4 --> S5(Antwort-schreiben versenden) S5 --> End((())) </pre>	<p>Der Stammsatz der anfragenden Person wird in der Beziehungsmanagement-Applikation gesucht.</p> <p>Ist der Stammsatz der anfragenden Person noch nicht vorhanden, wird der Prozess »Stammsatz anlegen« ausgeführt.</p> <p>Ist der Stammsatz vorhanden, wird dieser weiter bearbeitet.</p> <p>Die Anfrage / Mitteilung der Person wird aufgenommen und inhaltlich bearbeitet.</p> <p>Das Ergebnis der Anfragebearbeitung wird im Stammsatz der Person dokumentiert.</p> <p>Soll ein Antwortschreiben versendet werden?</p> <p>Es wird ein Antwortschreiben an die Person erstellt bzw. angeforderte Unterlagen oder Dokumente zusammengestellt.</p> <p>Das Schreiben bzw. die Unterlagen / Dokumente werden an die Person versendet.</p>

Abbildung 21: Prozess »Anfrage bearbeiten«

Stammsatz anlegen

Der Prozess der Stammsatzanlage beinhaltet die Aufnahme einer neuen Person in die Beziehungsmanagement-Applikation und durchläuft dabei die unterschiedlichen Datenbereiche, aus denen sich der Stammsatz einer Person zusammensetzen kann.

Prozessablauf	Prozessbeschreibung
	<p>Der Prozess »Stammsatz anlegen« wird aus einem anderen Prozess heraus aufgerufen.</p> <p>Der Name der Person wird erfasst.</p> <p>Die Adresse der Person wird erfasst.</p> <p>Die erfasste Adresse wird automatisch unter Verwendung eines Postleitzahl-Ort-Straßen-Verzeichnisses auf Korrektheit geprüft.</p> <p>Die erfassten Namens- und Adressdaten werden auf Doppelerfassung geprüft.</p> <p>Wenn zu den erfassten Daten bereits ein Stammsatz existiert, wird die Neuanlage abgebrochen und in den aufrufenden Prozess zurückverzweigt. Existiert noch kein Stammsatz, erfolgt die weitere Bearbeitung.</p> <p>Sollen regelmäßige Leistungszusagen, wie etwa ein Mitgliedsbeitrag oder eine Dauerspende erfasst werden?</p> <p>Die Leistungsdaten werden erfasst.</p> <p>Sollen zusätzlich Merkmale / Attribute der Person, wie etwa Interessen oder Vorlieben erfasst werden?</p> <p>Die entsprechenden Zusatzdaten werden erfasst.</p> <p>Sollen Begrüßungsunterlagen versendet werden?</p> <p>Die Begrüßungsunterlagen werden erstellt / zusammenstellt.</p> <p>Die Begrüßungsunterlagen werden an die Person versendet.</p> <p>Der neu angelegte Stammsatz wird an einen aufrufenden Prozess zurückgegeben.</p>

Abbildung 22: Prozess »Stammsatz anlegen«

Bestellung bearbeiten

Der nachfolgende Prozess behandelt die Bestellung eines Artikels, den eine Person von der Organisation erwerben möchte. Der Prozess besteht zu einem größeren Teil aus Prozessschritten, die im Warenwirtschaftssystem der Organisation bearbeitet werden, mit dem die Beziehungsmanagement-Applikation per Schnittstelle kommuniziert.

Prozessablauf	Prozessbeschreibung
<pre> graph TD Start(()) --> S[Stammsatz suchen] S --> D1{ } D1 -- "[Stammsatz nicht gefunden]" --> A((A)) D1 -- "[Stammsatz gefunden]" --> B((B)) A --> D2{ } B --> D2 D2 --> SD[Bestellung dokumentieren] SD --> AA[Auftrag anlegen] AA --> D3{ } D3 -- "[Artikel verfügbar]" --> J1{ } D3 -- "[else]" --> AB[Artikel bestellen] AB --> J1 J1 --> J2[] J2 --> LE[Lieferschein erstellen] J2 --> RE[Rechnung erstellen] LE --> AV[Artikel versenden] RE --> RV[Rechnung versenden] AV --> J3[] RV --> J3 J3 --> End((())) </pre>	<p>Der Stammsatz der bestellenden Person wird in der Beziehungsmanagement-Applikation gesucht.</p> <p>Ist der Stammsatz der bestellenden Person noch nicht vorhanden, wird der Prozess »Stammsatz anlegen« ausgeführt.</p> <p>Ist der Stammsatz vorhanden, wird dieser weiter bearbeitet.</p> <p>Die Bestellung wird im Stammsatz der Person dokumentiert.</p> <p>Für die Bestellung wird ein Bestellauftrag angelegt.</p> <p>Ist der Artikel direkt verfügbar?</p> <p>Ist der Artikel nicht direkt verfügbar, wird er zunächst bestellt.</p> <p>Für die Lieferung des Artikels wird ein Lieferschein erstellt.</p> <p>Der bestellte Artikel wird mit dem Lieferschein versendet.</p> <p>Die Rechnung zu dem Artikel wird erstellt.</p> <p>Die Rechnung wird an die Person versendet.</p>

Abbildung 23: Prozess »Bestellung bearbeiten«

Marketing-Aktivität durchführen

Inhalt des Prozesses ist die Durchführung einer Marketing-Maßnahme, wobei bei nicht periodisch wiederkehrenden Maßnahmen die Planung und Beschreibung der durchzuführenden Aktivitäten vorausgeht. In die Marketing-Aktivität können Fremdadressen eingebunden werden, die von einem Adress-Dienstleister bezogen werden.

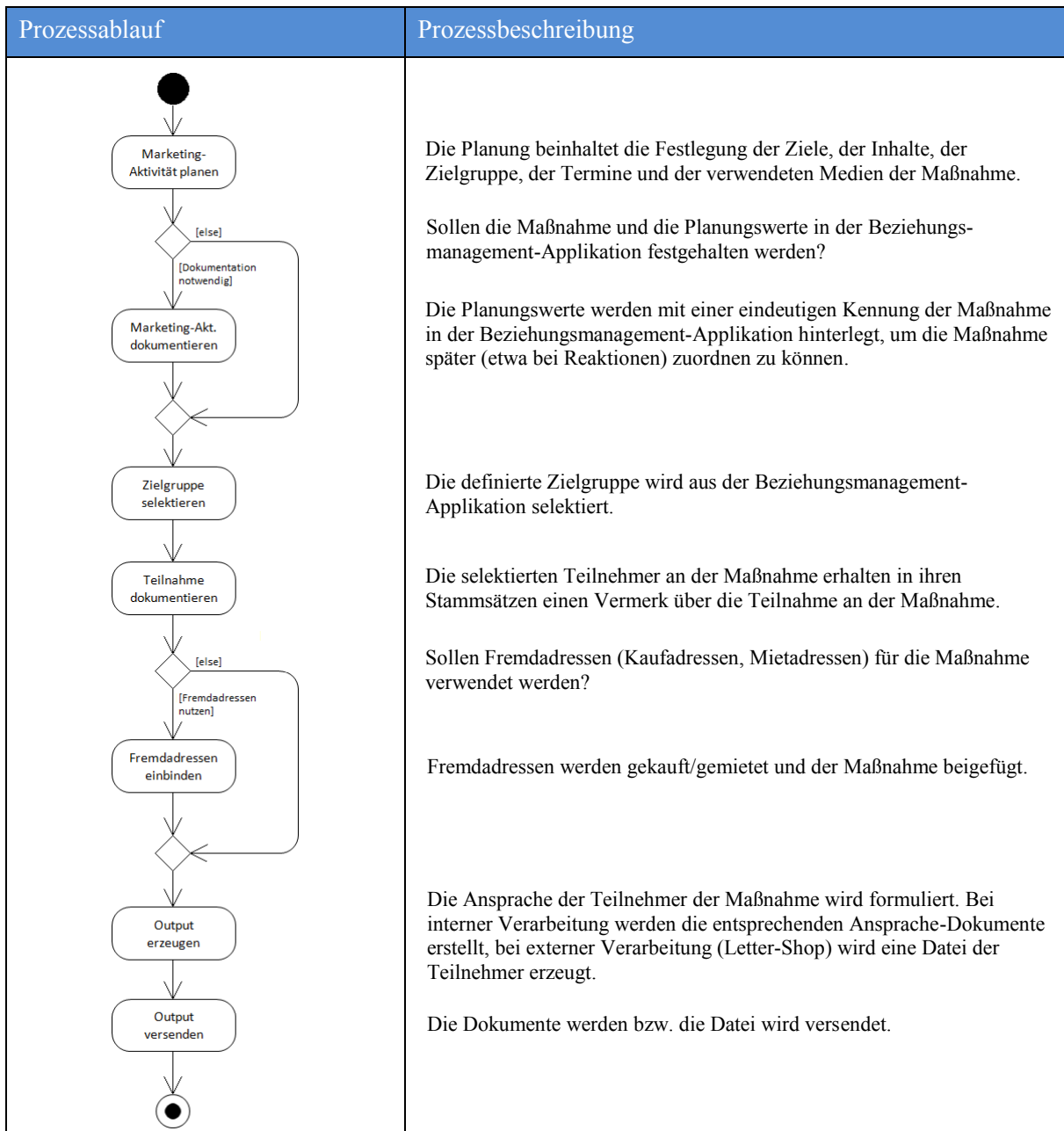


Abbildung 24: Prozess »Marketing-Aktivität durchführen«

Zahlung buchen

Inhaltlich behandelt der Prozess die Verarbeitung einer Zahlung von einer bereits als Stammsatz vorhandenen oder neu zu erfassenden Person. Die Verarbeitung mündet in die manuelle Buchung der Zahlung gemäß ihres Zwecks. Die Zahlung wird über eine Schnittstelle in die Finanzbuchhaltung überführt.

Prozessablauf	Prozessbeschreibung
<pre> graph TD Start(()) --> S1(Stammsatz suchen) S1 --> D1{ } D1 -- "[Stammsatz nicht gefunden]" --> A((A)) D1 -- "[Stammsatz gefunden]" --> B((B)) A --> S2(Position suchen) B --> D2{ } D2 -- "[eise]" --> S3(Zahlung buchen) D2 -- "[Zahlung für offene Position]" --> S2 S2 --> D3{ } D3 --> S3 S3 --> End((())) </pre>	<p>Der Stammsatz der zahlenden Person wird in der Beziehungsmanagement-Applikation gesucht.</p> <p>Ist der Stammsatz der zahlenden Person noch nicht vorhanden, wird der Prozess „Stammsatz anlegen“ ausgeführt.</p> <p>Ist der Stammsatz vorhanden, wird dieser weiter bearbeitet.</p> <p>Handelt es sich bei der Zahlung um eine erwartete Zahlung für eine offene Position?</p> <p>Für eine erwartete Zahlung (bspw. eine angekündigte Spende oder ein Mitgliedsbeitrag) ist die zugehörige offene Leistungsposition zu ermitteln.</p> <p>Die Zahlung wird gemäß Ihres Verwendungszwecks gebucht, wobei auch die Herkunft der Zahlung dokumentiert wird.</p>

Abbildung 25: Prozess »Zahlung buchen«

Zuwendungsbestätigung erstellen

In diesem Prozess werden Leistungen (Geld- und Sachleistungen), die eine Person der Organisation in der Vergangenheit zukommen ließ, im Falle der steuerlichen Abzugsfähigkeit bescheinigt, d.h. hierfür Zuwendungsbestätigungen erstellt.

Prozessablauf	Prozessbeschreibung
<pre> graph TD Start(()) --> S1(Leistungsdaten selektieren) S1 --> S2(Leistungsdaten verarbeiten) S2 --> S3(Quittungen dokumentieren) S3 --> S4(Output erzeugen) S4 --> S5(Output versenden) S5 --> End((())) </pre>	<p>Die zu bescheinigenden Leistungen einer Zielgruppe (ein Personenkreis oder eine bestimmte Art von Unterstützungsleistung) werden in der Beziehungsmanagement-Applikation selektiert.</p> <p>Die quittierten Leistungen werden entsprechend als quittiert markiert.</p> <p>Erstellte Quittungen werden im Stammsatz der Person dokumentiert.</p> <p>Die Zuwendungsbestätigungs-Dokumente werden erstellt bzw. im Falle externer Verarbeitung eine Datei erzeugt.</p> <p>Die erstellten Zuwendungsbestätigungen werden bzw. die Datei für den Dienstleister wird versendet.</p>

Abbildung 26: Prozess »Zuwendungsbestätigung erstellen«

Adressübernahme durchführen

Der Prozess behandelt die Aktivitäten zur Übernahme neuen Adressmaterials in die Beziehungsmanagement-Applikation. Der Prozess hat zweierlei Ausprägungen: zum einen werden hierdurch von Personen nicht mitgeteilte Adressänderungen, die bei Marketing-Aktivitäten als veraltete und ungültige Adressen identifiziert wurden, aktualisiert. Zum anderen werden hierüber neue Personenstammdaten, die von Adress-Dienstleistern gemietet oder gekauft wurden, für Marketing-Aktivitäten der Organisation in die Beziehungsmanagement-Applikation übernommen.

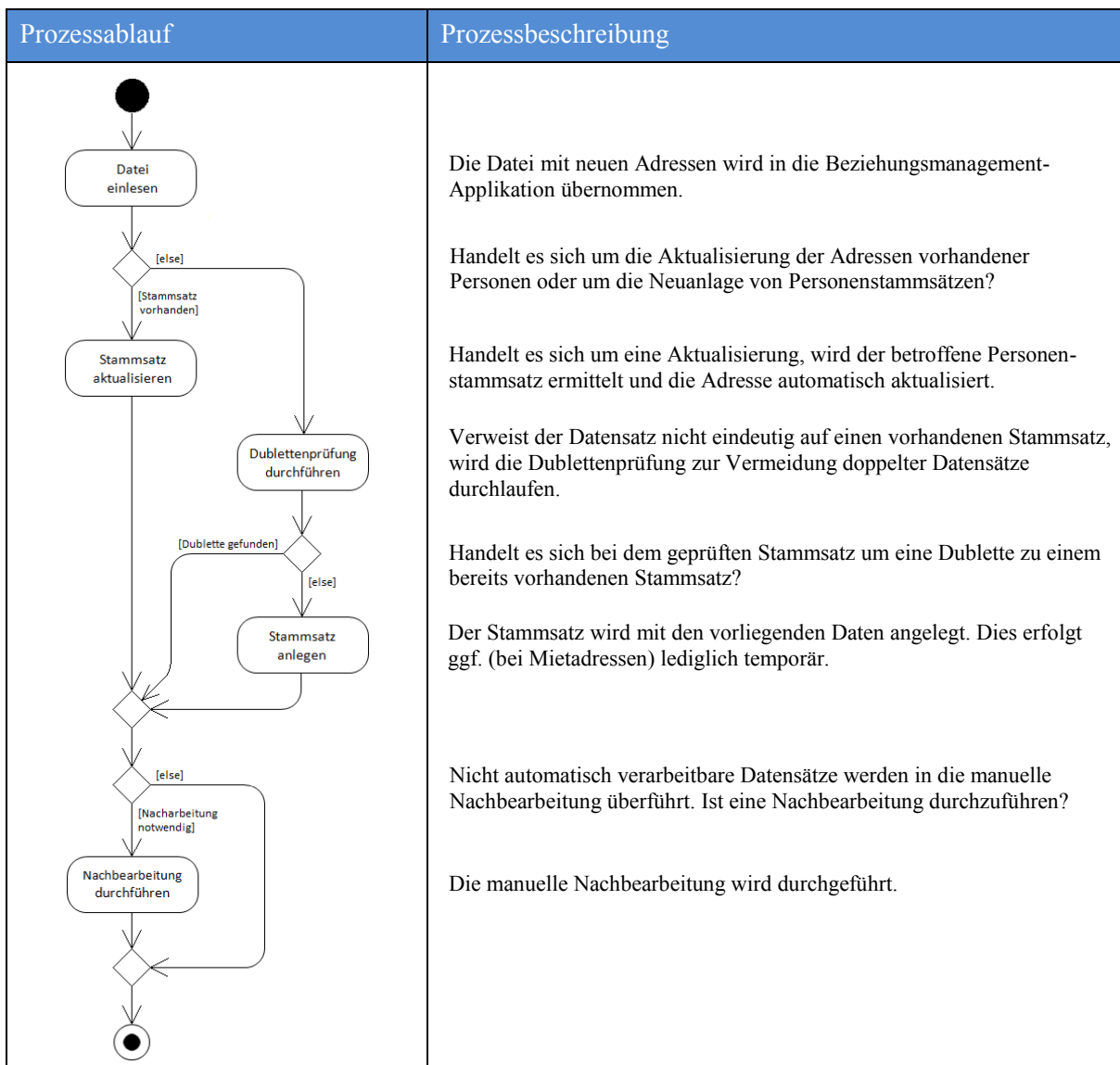


Abbildung 27: Prozess »Adressübernahme durchführen«

Beschwerde bearbeiten

Innerhalb dieses Prozesses geht von einer Person (Beschwerdeführer) eine Beschwerde ein, die nach Bearbeitung durch den NPO-Mitarbeiter zur Stellungnahme bzw. Reaktion der Organisation auf die Beschwerde führt.

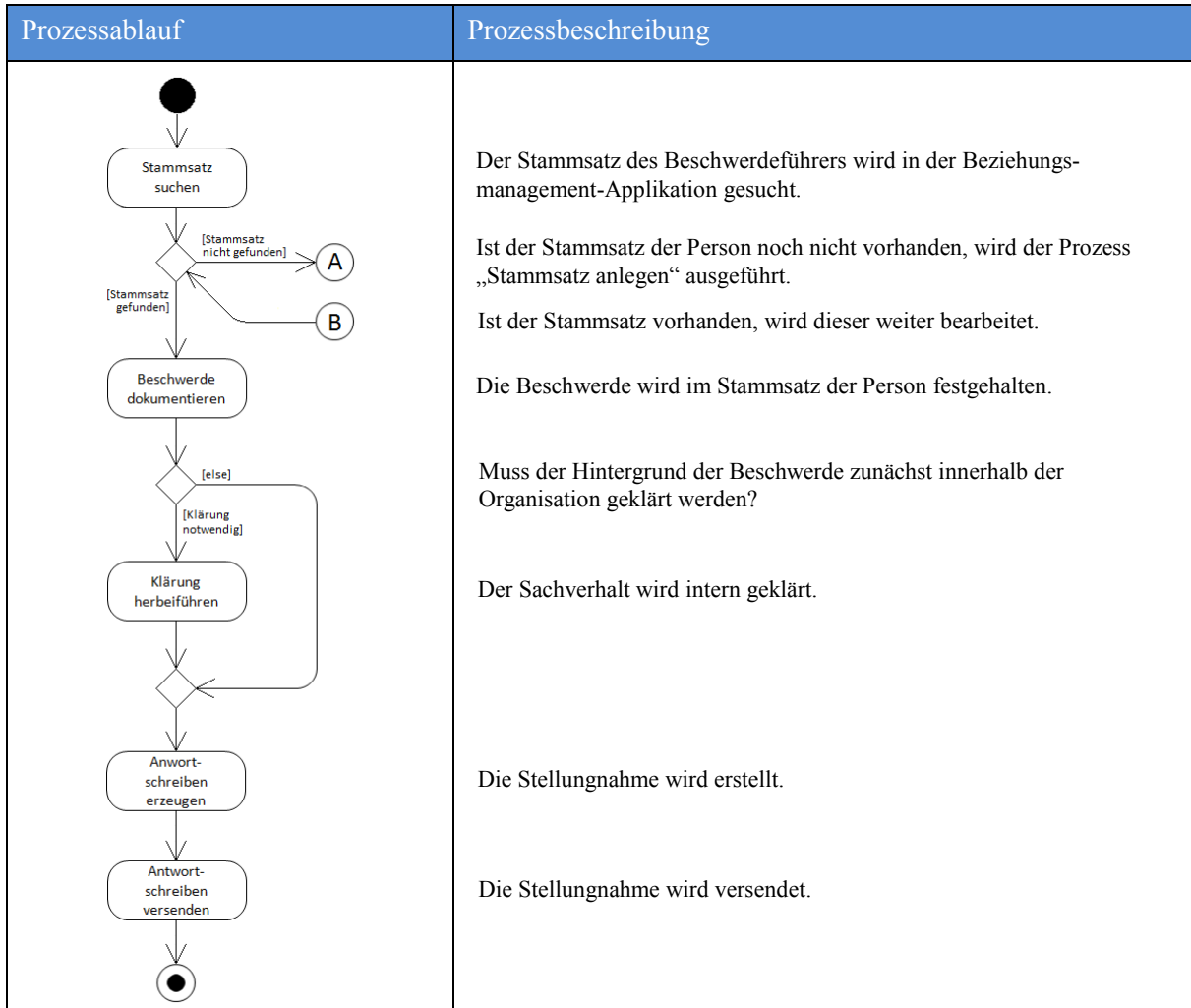


Abbildung 28: Prozess »Beschwerde bearbeiten«

Zahlungserinnerung erstellen

Gegenstand dieses Prozesses sind die Einzelschritte, die durchgeführt werden, wenn Personen, die der Organisation eine Leistung / Zahlung zusagten, diese nicht vereinbarungsgemäß erbracht haben und demzufolge an ihre Zusage erinnert werden sollen.

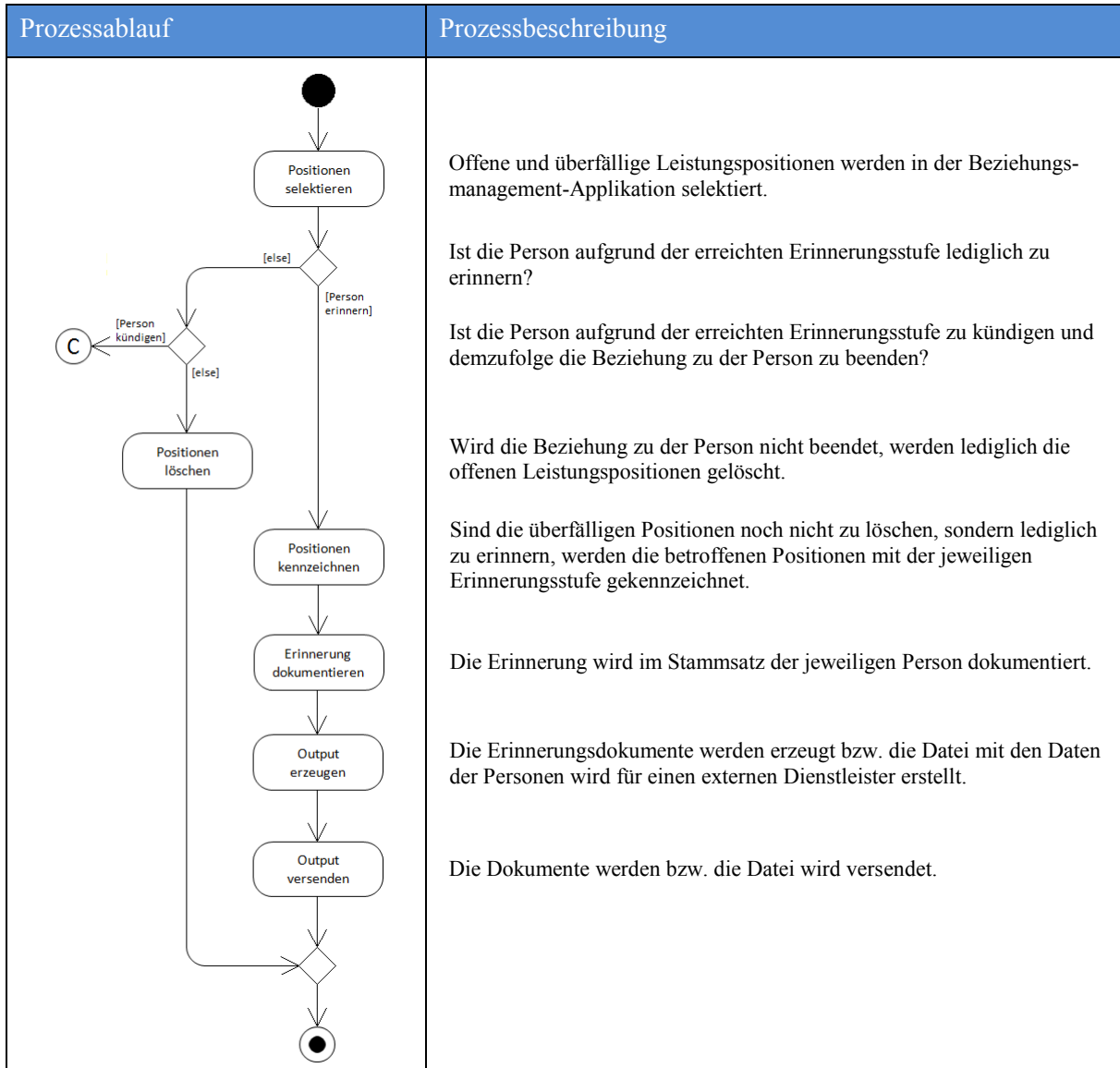


Abbildung 29: Prozess »Zahlungserinnerung«

Person kündigen

Der Prozess der Kündigung behandelt die Beendigung einer einzelnen Leistung einer Person für die Organisation oder auch das Ende der kompletten Beziehung der Person zur Organisation. Ein Teilaspekt des Prozesses ist der Umgang mit noch offenen Leistungszusagen, die je nach Art der Beziehung gelöscht werden oder weiterhin bestehen bleiben können. Die Kündigung führt nach der Bearbeitung durch den NPO-Mitarbeiter ggf. in die schriftliche Bestätigung der Kündigung an die kündigende bzw. gekündigte Person.

Prozessablauf	Prozessbeschreibung
<pre> graph TD Start(()) --> S1(Stammsatz suchen) S1 --> D1{ } C((C)) --> D1 D1 --> S2(Kündigung dokumentieren) S2 --> D2{ } D2 -- "[else]" --> S1 D2 -- "[Person beendet Leistungszusage]" --> S3(Leistung kündigen) S3 --> D3{ } D3 -- "[else]" --> S2 D3 -- "[Person beendet Beziehung]" --> S4(Stammsatz deaktivieren) S4 --> D4{ } D4 -- "[else]" --> S3 D4 -- "[Uneinbringbare offene Positionen vorhanden]" --> S5(Positionen löschen) S5 --> D5{ } D5 -- "[else]" --> S4 D5 -- "[Anwortschreiben notwendig]" --> S6(Anwortschreiben erzeugen) S6 --> S7(Anwortschreiben versenden) S7 --> D6{ } D6 -- "[else]" --> S5 D6 --> End((())) </pre>	<p>Der Stammsatz der kündigenden Person wird in der Beziehungsmanagement-Applikation gesucht.</p> <p>Die Kündigung einer Person kann aus dem Prozess »Zahlungserinnerung erzeugen« angestoßen werden.</p> <p>Die Kündigung wird im Stammsatz der Person festgehalten.</p> <p>Kündigt die Person lediglich eine Leistungszusage für die Organisation?</p> <p>Die Leistung wird gekündigt bzw. beendet.</p> <p>Kündigt die Person die gesamte Beziehung zu der Organisation?</p> <p>Der Stammsatz der Person wird auf inaktiv gesetzt.</p> <p>Existieren zu der Person bzw. der Leistung noch offene Zahlungszusagen, die durch die Kündigung ungültig sind?</p> <p>Die betroffenen offenen Positionen werden gelöscht.</p> <p>Soll die Kündigung der Person schriftlich bestätigt werden?</p> <p>Das Bestätigungsschreiben wird erstellt.</p> <p>Das Bestätigungsschreiben wird versendet.</p>

Abbildung 30: Prozess »Person kündigen«

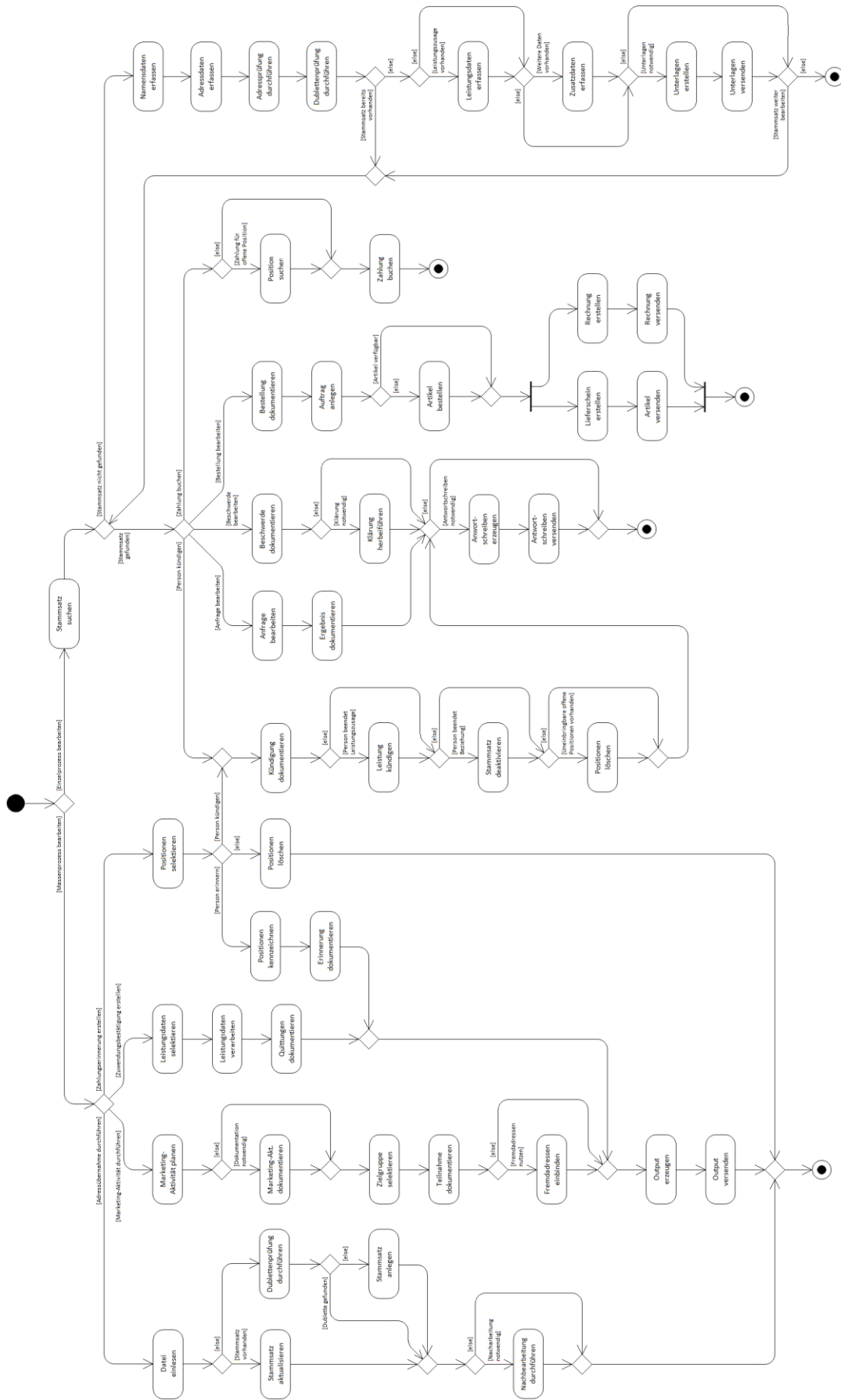


Abbildung 31: Prozessmodell des NPO-Beziehungsmanagement-Architekturmodells

3.3.4 Funktionssicht

Die Funktionssicht betrachtet das Gesamtmodell unter funktionalen Aspekten. Funktionen stellen Tätigkeiten oder klar umrissene Aufgaben innerhalb eines größeren Zusammenhangs dar [Balz01, S.124]. Das aus der Zusammenführung der Einzelfunktionen hieraus resultierende Funktionsmodell soll einen Überblick über die von einem Informationssystem durchzuführenden Aktivitäten verschaffen [BeSc04, S.103]. In der jeweiligen Anwendungssoftware werden die Bearbeitungsregeln einer Funktion definiert [Sche02, S.36], so dass sich ein enger Zusammenhang zwischen der Funktion (Aufgabe) innerhalb eines Prozesses und deren Entsprechung innerhalb des Informationssystems gibt. Die Modellierung von Funktionen wird häufig dem Abstraktionsprinzip folgend hierarchisch (Funktion → Teilfunktion) durchgeführt und mittels Funktionsbäumen dargestellt [Myra13].

Für das Referenz-Prozessmodell folgt hieraus, dass die zur Unterstützung der oben beschriebenen Prozesse benötigten Funktionen der Beziehungsmanagement-Applikation darzustellen sind. In der Funktionssicht kann der Prozess selbst als Funktion erscheinen und bildet damit die oberste Funktionsebene [Aich06, S.77]. Die Gliederung der Funktionen erfolgt mittels der Funktionsdekomposition, bei der Funktionen in eine Hierarchie von Teilfunktionen zerlegt werden [BeSc04, S.103]. Die Zerlegung einer Funktion, die zu unterschiedlichen Detaillierungsebenen führt, endet spätestens bei sogenannten Elementarfunktionen, die betriebswirtschaftlich sinnvoll nicht weiter untergliedert werden können [Gada02, S.82]. Die Dekomposition soll in den nachfolgenden Funktionssicht-Darstellungen aus Übersichtsgründen nicht bis zu Elementarfunktionen zergliedert, sondern auf die relevant erscheinenden Teilfunktionen beschränkt werden, wobei der grobe zeitliche Ablauf als Gliederungskriterium herangezogen wird [Sche97b, S.20]¹. In den anschließenden Erläuterungen der Funktionen erfolgt die Strukturierung begrifflich durch Hauptfunktionen, denen Funktionen untergeordnet sind. In den jeweiligen Funktionen wird ggf. auf weitere Funktionen verwiesen, diese jedoch graphisch nicht dargestellt.

Anfrage bearbeiten

Inhalt der Hauptfunktion bzw. des Prozesses »Anfrage bearbeiten« sind die Funktionen, die benötigt werden, wenn eine Anfrage oder Mitteilung von einer Person bei einem NPO-Mitarbeiter eingeht und bearbeitet wird. Die Kontaktaufnahme durch die Person wird innerhalb der Beziehungsmanagement-Applikation festgehalten. Nach Durchführung der Bearbeitung wird von dem NPO-Mitarbeiter ggf. ein Antwortschreiben erzeugt, das dann gleichfalls in der Datenbank dokumentiert wird.

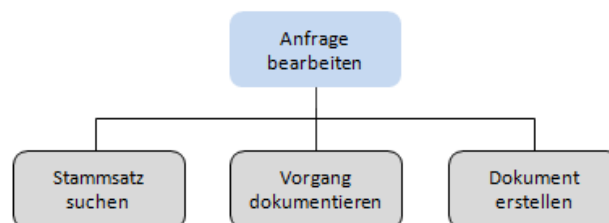


Abbildung 32: Funktionsbaum des Prozesses »Anfrage bearbeiten«

¹ SCHEER nennt als weitere Gliederungskriterien die Bearbeitung gleicher Informationsobjekte und die Gliederung nach gleichen Verrichtungen.

Funktion	Funktionsbeschreibung
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">Stammsatz suchen</div>	<p>Der NPO-Mitarbeiter ermittelt innerhalb der Beziehungsmanagement-Applikation die Person. Zur manuellen Identifikation der Person stehen dem Mitarbeiter Suchfelder der Namens- und Adressdaten zur Verfügung. Die Suche-Funktion innerhalb der Datenbank arbeitet fehlertolerant, d.h. es werden dem Mitarbeiter neben identischen auch phonetisch¹ ähnliche Suchergebnisse (Suche nach Name = »Meyer« ergibt im Suchergebnis auch »Maier«) angeboten.</p> <p>Eine maschinelle Identifikation ermittelt die Person anhand einer eingehenden Telefonnummer oder der E-Mail-Adresse automatisch, indem die Applikation des jeweiligen Kommunikationskanals die ermittelte Adresse an die Beziehungsmanagement-Applikation weiterleitet und dadurch die manuelle Identifikation ersetzt. Die Funktion besitzt in der Datenbank Schnittstellen zu den von der NPO genutzten Kommunikationskanälen.</p> <p>Kann die Person anhand der verwendeten Suchkriterien nicht ermittelt werden, kann der NPO-Mitarbeiter aus der Suche in die Neuanlage eines Stammsatzes übergehen, wobei die von ihm eingegebenen Suchwerte in den neuen Stammsatz übertragen werden; siehe Funktion »Stammsatz anlegen«.</p>
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">Vorgang dokumentieren</div>	<p>Die Kontaktaufnahme durch die Person wird von dem NPO-Mitarbeiter in der Beziehungsmanagement-Applikation dokumentiert. Es stehen dem Mitarbeiter unterschiedliche Ereignis-Klassifikationen zur Verfügung, die eine eindeutige Zuordnung und spätere Analyse des jeweiligen Vorgangs ermöglichen. Vorgänge können als »offen« oder »erledigt« gekennzeichnet und Folgevorgänge mit eindeutiger Verknüpfung zu ihrem Ursprung erzeugt werden. Vorgänge können anderen Mitarbeitern zur Bearbeitung zugewiesen und mit Fristigkeiten versehen werden. Vorgänge können vom NPO-Mitarbeiter zur Wiedervorlage genutzt werden. Ein zur Kontaktaufnahme von der Person genutztes Dokument (gescannter Brief, E-Mail) wird mit dem Vorgang verknüpft.</p>
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">Dokument erstellen</div>	<p>Wenn es der Inhalt der Kontaktaufnahme notwendig macht, wird der Person der Zugang der Information oder auch das Ergebnis deren Bearbeitung durch ein Dokument bestätigt.</p> <p>Zur Brieferstellung verfügt die Beziehungsmanagement-Applikation über eine Schnittstelle zu einer Office-Applikation², für die elektronische Kommunikation zu der von der NPO genutzten Groupware-Lösung³. Der NPO-Mitarbeiter wählt eine gewünschte Dokument-Vorlage aus, an die die hierzu definierten individuellen Informationen aus der Beziehungsmanagement-Applikation übergeben werden. Ein erzeugtes Dokument wird gleichfalls zur Person und dem Vorgang in der Beziehungsmanagement-Applikation abgelegt.</p>

Tabelle 1: Funktionen des Prozesses »Anfrage bearbeiten«

Stammsatz anlegen

Die Hauptfunktion bzw. der Prozess » Stammsatz anlegen« beinhaltet die Funktionen der Neuanlage eines Stammsatzes in der Beziehungsmanagement-Applikation. Die Neuanlage kann im Zuge von Einzelbearbeitungsprozessen manuell oder in Massenprozessen maschinell erfolgen, wobei in maschinellen Prozessen der Umfang der zu verarbeitenden Daten eingeschränkt ist. Die Anlage eines neuen Stammsatzes endet ggf. mit der Erstellung eines Dokuments.

¹ Zur phonetischen Suche vgl. [Wiki14c].

² Unter Office-Applikationen (auch: Office-Paket oder Office-Suite) ist die Zusammenfassung von Softwareprogrammen zur Unterstützung der in Büros anfallenden Tätigkeiten zu verstehen. Zu ihnen zählen üblicherweise Textverarbeitungs-, Tabellenkalkulations-, Präsentations- und Datenbank-Programme; vgl. [Wiki14d].

³ Groupware-Lösungen unterstützen das Zusammenarbeiten in Gruppen über zeitlich / räumliche Distanzen hinweg; vgl. [Wiki14e].

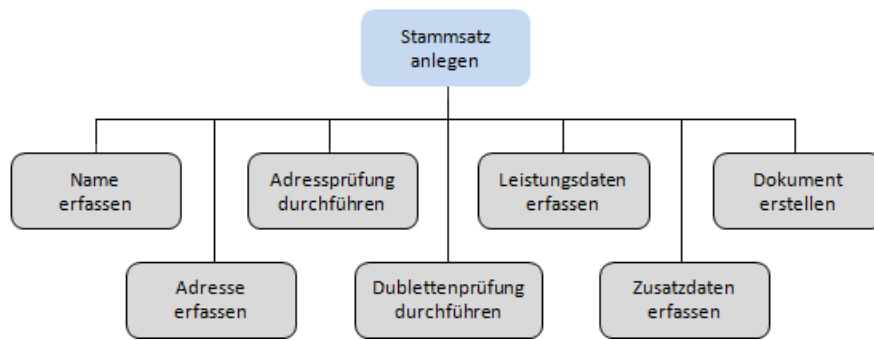
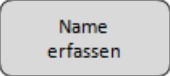
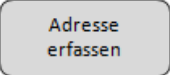
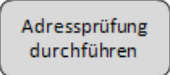
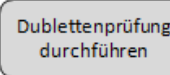
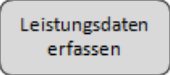


Abbildung 33: Funktionsbaum des Prozesses »Stammsatz anlegen«

Funktion	Funktionsbeschreibung
	<p>Mittels der Namens erfassungsfunktion werden die unterschiedlichen Namensbestandteile einer Person erfasst. Zu den Namensbestandteilen zählen neben Vor- und Familiennamen auch die Anrede, Vorsatzwörter, Namenszusätze sowie akademische Titel¹. Bei der Erfassung von juristischen Personen können verschiedene Firmennamensbestandteile sowie Kontaktpersonen namentlich hinterlegt werden.</p>
	<p>Diese Funktion unterstützt die Adresserfassung einer Person. Eine Person kann mehrere Adressen besitzen und Adressen weisen eine zeitliche Gültigkeit auf (Adresshistorie). Zu den postalischen Adressen zählen Straßen- und Postfach-Adresse, als elektronische Adressen können E-Mail-Adressen erfasst werden. Zu der Adresse zählen ebenso die elektronischen Kommunikationskanäle wie Telefon-, Mobil- und Fax-Nummer. Für die elektronischen Adressen und Kommunikationskanäle kann definiert werden, für welche Zwecke sie von der NPO verwendet werden können / dürfen.</p>
	<p>Die Adressqualität wird mittels der Adressprüfungsfunktion unterstützt. Für die korrekte Erfassung der postalischen Adressen erfolgt eine Validierung gegen ein Adressreferenzverzeichnis, um so die Existenz bzw. korrekte Schreibweise der erfassten Adresse sicherzustellen. Hinsichtlich der Erfassung der elektronischen Adressen erfolgen Vollständigkeitsprüfungen (keine E-Mail-Adresse ohne »@«) und Erfassungsnormierungen (einheitliche Erfassung von Telefonnummern).</p>
	<p>Um sicherzustellen, dass Personen nur einmalig in der Beziehungsmanagement-Applikation vorhanden sind, wird eine automatische Dublettenprüfungsfunktion ausgeführt, die erfasste Namens- und Adressdaten gegen den Bestand in der Datenbank prüft und so etwaige Doppelerfassung durch entsprechende Hinweise verhindert. Die Dublettenprüfung arbeitet ebenso wie die Suchfunktion fehlertolerant, so dass auch <i>ähnliche</i> Stammsätze dem NPO-Mitarbeiter zur Entscheidung angeboten werden.</p>
	<p>Ein wesentlicher Teil der Beziehung zwischen der Organisation und Person besteht in der Vereinbarung von Leistungen, die die Person der Organisation mit oder ohne Gegenleistung der Organisation regelmäßig oder unregelmäßig zukommen lässt; die Funktion der Leistungsdatenerfassung unterstützt diese Pflege. Neben unterschiedlichen Regulierungsarten für monetäre Leistungen werden hierbei auch die dazu notwendigen Daten der Regulierung (Kreditkartennummer, Bankverbindung, SEPA-Mandat²) erfasst.</p>

¹ Namenszusätze sind vor oder hinter dem Namen einer Person vermerkte Beifügungen; vgl.[Wiki14f]. Zu den Namenszusätzen zählen im eigentlichen Sinne auch akademische Grade, die jedoch typischerweise in Personendatenbanken separat geführt werden. Zu Vorsatzwörtern vgl. [Tele14].

² Zur Problematik der Einführung von SEPA (Single Euro Payments Area) im Besonderen für den Dritten Sektor siehe [Fund11a, Fund11b].

<p>Zusatzdaten erfassen</p>	<p>Unter den Zusatzdaten werden all jene Informationen subsummiert, die sinnvoll zusätzlich zu einer Person erfasst werden können, um die Beziehung zwischen Person und Organisation zu verbessern. Hierbei handelt es sich um individuelle Personenmerkmale oder um Hinweise zu Präferenzen und Wünschen der Person. Diese Daten dienen dazu, den einzelnen Personen ein individuelles Profil zu geben, um sie zu Zielgruppen zusammenfassen und im <i>One-to-One-Marketing</i> gezielt ansprechen bzw. adressieren zu können¹. Zu den Zusatzdaten zählen auch Beziehungen zwischen den Personen, um zum einen soziale Netzwerke abbilden zu können (wie stehen Personen zueinander in Beziehung?), zum anderen um Ansprechpartner zu Organisationen definieren zu können.</p>
<p>Dokument erstellen</p>	<p>Die Funktion der Stammsatzerfassung schließt mit der Erstellung von Dokumenten ab, die ggf. für die jeweilige Person erstellt werden, etwa ein Begrüßungsschreiben, allgemeine Unterlagen zur Organisation oder Mitgliedsausweise, die erzeugt und an die Person versendet werden. Zum Inhalt der Funktion siehe auch Tabelle 1, Funktion »Dokument erstellen«.</p>

Tabelle 2: Funktionen des Prozesses »Stammsatz anlegen«

Bestellung bearbeiten

Die Hauptfunktion bzw. der Prozess »Bestellung bearbeiten« zur Verarbeitung der Bestellung einer Person bei der Organisation kann manuell oder teilautomatisiert per Online-Shop der Organisation ausgelöst werden und führt nach Bearbeitung zum Versand des bestellten Artikels sowie der Rechnungsstellung an die Person. Die Funktion inkludiert eine Schnittstelle zu dem Warenwirtschaftssystem² sowie dem Online-Shop³ der Organisation.

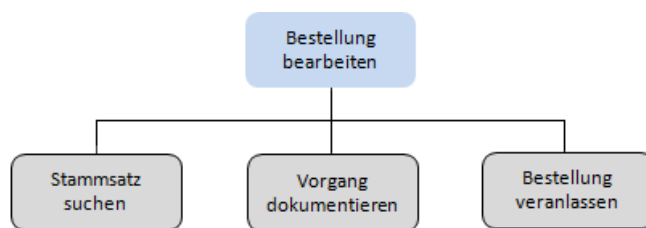


Abbildung 34: Funktionsbaum des Prozesses »Bestellung bearbeiten«

Funktion	Funktionsbeschreibung
<p>Stammsatz suchen</p>	<p>Zum Inhalt der Funktion siehe Tabelle 1, Funktion »Stammsatz suchen«. Zur Nutzung der Funktion in der teilautomatisierten Bearbeitung sei ergänzt, dass die Identifikation der Person als Auftraggeber auch per eindeutiger Personen-Identifikationsnummer innerhalb der Beziehungsmanagement-Applikation erfolgen kann, die auf dem Bestellformular des Online-Shops abgefragt wird.</p>
<p>Vorgang dokumentieren</p>	<p>Die Funktion unterstützt die Dokumentation der Bestellung der Person. Damit wird dokumentiert, wann welcher Artikel in welcher Menge über welchen Kanal von einer Person bestellt wurde. Zum Inhalt der Funktion siehe auch Tabelle 1, Funktion »Vorgang dokumentieren«.</p>

¹ Zur Profilbildung in einer Beziehungsmanagement-Applikation und den damit verbundenen Möglichkeiten vgl. [FiNe03, S.1–26].

² BECKER / SCHÜTTE definieren Warenwirtschaftssystem als System, das „die warenorientierten dispositiven, logistischen und abrechnungsbezogenen Prozesse für die Durchführung der Geschäftsprozesse eines Handelsunternehmens [repräsentiert]“ [BeSc04, S.46].

³ Zu Online-Shop siehe auch [Gada02, S.333 ff.].

<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Bestellung durchführen</div>	Zur Bearbeitung der eigentlichen Bestellung steht eine Funktion zur Verfügung, die die Schnittstelle zum Warenwirtschaftssystem bildet und unterstützt, innerhalb dessen die Abwicklung der Bestellung durchgeführt wird.
---	---

Tabelle 3: Funktionen des Prozesses »Bestellung bearbeiten«

Marketing-Aktivität durchführen

Die Hauptfunktion bzw. der Prozess »Marketing-Aktivität durchführen« unterstützt die Bearbeitung einer Marketing-Maßnahme, wobei bei nicht periodisch wiederkehrenden Maßnahmen die Planung und Beschreibung der durchzuführenden Aktivitäten vorausgeht. Zu den Marketing-Aktivitäten zählen auch Zielgruppen-Ansprachen wie etwa die Versendung von Newslettern oder Mitgliederzeitschriften, die keiner immer neuerlichen Planung bedürfen. In die Marketing-Aktivität können Fremdadressen eingebunden werden, die von einem Adress-Dienstleister bezogen werden. Am Ende der Bearbeitung wird ein Datenexport durchgeführt, der innerhalb oder außerhalb der Nonprofit-Organisation verarbeitet wird.

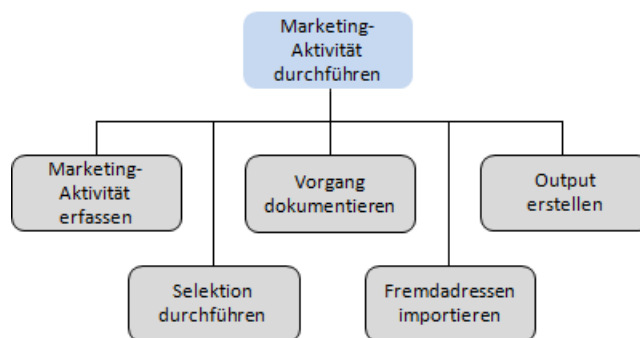


Abbildung 35: Funktionsbaum des Prozesses »Marketing-Aktivität durchführen«

Funktion	Funktionsbeschreibung
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Marketing-Aktivität erfassen</div>	Durch diese Funktion werden Planungsergebnisse für eine Marketing-Aktivität in der Beziehungsmanagement-Applikation aufgenommen sowie Rahmenparameter der Aktivität erfasst. Hierzu zählen neben allgemein beschreibenden Informationen auch die Vergabe von Zuordnungsschlüsseln wie etwa bei Spendenaufrufen der Verwendungszweck oder der Media- bzw. Werbecode ¹ , unter deren Verwendung später Analysen über Rückflüsse auf Marketing-Aktivitäten erfolgen können.
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Selektion durchführen</div>	Mittels der Selektion werden die Personen der jeweiligen Zielgruppe definiert und aus der Beziehungsmanagement-Applikation ermittelt. Die Selektion kann potenziell auf sämtliche mit einer Person verknüpften Daten zugreifen und der Weiterverarbeitung zur Verfügung stellen. Innerhalb der Selektion können Standardselektionen definiert werden. Das jeweilige Selektionsergebnis kann unter einer eindeutigen Schlüsselung gespeichert werden. Die Selektion kann als Ad hoc-Selektion direkt ausgeführt oder für einen definierten späteren Zeitpunkt zur Verarbeitung eingeplant werden.

¹ Der Werbecode, gelegentlich auch als Mediacode bezeichnet, ist eine von der Organisation vergebene Zahlenkombination, die in codierter Form Informationen über das Postauslieferungsdatum, die Version der Marketingmaßnahme, den verwendeten Adresspool, die Art der Kontaktierung oder sonstige Informationen enthält. Er wird im Falle von Spendenaufrufen auf mitgelieferte Zahlscheine aufgedruckt und bietet bei deren Verwendung in der Rücklaufverarbeitung Analysemöglichkeiten zum Erfolg unterschiedlicher Aussendungen; vgl. [Urse02, S.80].

<p>Vorgang dokumentieren</p>	<p>Über die Funktion der Vorgangsdokumentation wird in diesem Fall festgehalten, welche Person wann an welcher Marketing-Aktivität teilgenommen hat. Zum Inhalt der Funktion siehe auch Tabelle 1, Funktion »Vorgang dokumentieren«.</p>
<p>Fremdadressen importieren</p>	<p>Die Beziehungsmanagement-Applikation verfügt über eine Funktion, mittels derer eine Marketing-Aktivität um von der Nonprofit-Organisation extern erworbenes Adressmaterial ergänzt werden kann. Je nach genutztem Verfahren und Vereinbarung mit dem jeweiligen Adress-Dienstleister werden mittels der Funktion nur Rumpf- oder vollständige Personen-Stammsätze übernommen und separat vom aktiven Personenbestand der Beziehungsmanagement-Applikation geführt. Rumpf-Stammsätze werden ggf. später vervollständigt; siehe auch Tabelle 5, Funktion »Adressdaten aktualisieren«.</p>
<p>Output erstellen</p>	<p>Die Funktion der Output-Erstellung unterscheidet sich von der der Dokumenterstellung dadurch, dass hierbei je nach Nutzungsszenario zwischen einer (Massen-)Dokumenterstellung im Sinne eines Serienbriefs oder der Dateierstellung zur externen Verarbeitung unterschieden werden kann. Für die Dokumenterstellung siehe auch Tabelle 1, Funktion „Dokument erstellen“. Für die Dateierstellung kann der Satzaufbau je Nutzungsszenario individuell definiert werden. Es lassen sich darüber hinaus »Vorlagen« für standardisierte, regelmäßig durchzuführende Datenexporte definieren. Personen aus Fremdadressen mit Rumpf-Stammsätzen werden vom Adressdienstleister direkt adressiert.</p>

Tabelle 4: Funktionen des Prozesses »Marketing-Aktivität durchführen«

Adressübernahme durchführen

Die Hauptfunktion bzw. der Prozess zur Adressübernahme unterstützt die Aktivitäten zur Übernahme neuen Adressmaterials in die Beziehungsmanagement-Applikation. Dies bezieht sich einerseits auf die Aktualisierung von veralteten Adressen bei existierenden Personenstammsätzen, andererseits auf die Übernahme neuer Personen und deren Vervollständigung für Marketing-Aktivitäten der Organisation.

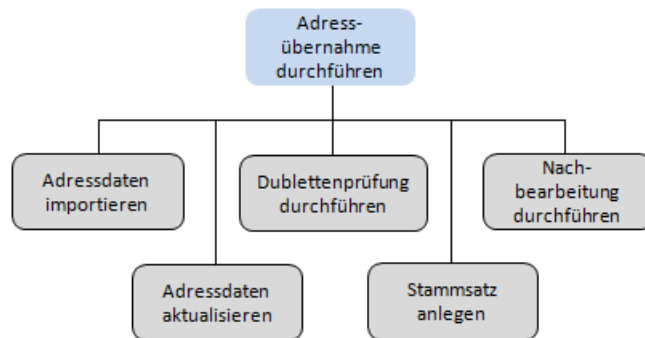


Abbildung 36: Funktionsbaum des Prozesses »Adressübernahme durchführen«

Funktion	Funktionsbeschreibung
<p>Adressdaten importieren</p>	<p>Die Funktion des Adressimports unterstützt die Übernahme von Adressdaten aus einer Importdatei in die Beziehungsmanagement-Applikation. Dabei werden ggf. Schlüsselwerte an die vergebenen Schlüssel in der Datenbank angepasst. Die Funktion kann für den jeweiligen Anwendungsfall dergestalt modifiziert werden, dass ein individuelles Mapping der Adressdaten-Datei auf die Datenbank vorgenommen wird. Es lassen sich jedoch auch standardisierte Feldzuweisungen einmalig definieren und wiederverwenden.</p>

<p>Adressdaten aktualisieren</p>	<p>Das Importprogramm überprüft einen zu verarbeitenden Datensatz. Kann dieser anhand seiner Daten, ggf. unter Verwendung der eindeutigen Personen-Identifikationsnummer eindeutig einem Datensatz (normaler Stammsatz ebenso wie Rumpf-Stammsatz) in der Beziehungsmanagement-Applikation zugeordnet werden, werden die dort hinterlegten Daten mit den neueren Daten der Importdatei aktualisiert bzw. ergänzt.</p>
<p>Dublettenprüfung durchführen</p>	<p>Ist ein zu verarbeitender Datensatz nicht eindeutig einem Datensatz in der Beziehungsmanagement-Applikation zuordenbar, stellt die Funktion der Dublettenprüfung sicher, dass in der Beziehungsmanagement-Applikation nicht bereits ein ähnlicher Stammdatensatz existiert. Zum weiteren Inhalt der Funktion siehe Tabelle 2, Funktion »Dublettenprüfung durchführen«.</p>
<p>Stammsatz anlegen</p>	<p>Die Funktion der maschinellen Stammsatzanlage führt die Verarbeitung eines Datensatzes durch, sofern aufgrund der vorangegangenen Funktion sichergestellt werden konnte, dass die Person des Stammsatzes bislang noch nicht Bestandteil der Beziehungsmanagement-Applikation ist. Je nach Umfang der aus der Datei übernommenen Daten werden die zur Funktion »Stammsatz anlegen« beschriebenen Funktionen genutzt; siehe Tabelle 2.</p>
<p>Nachbearbeitung durchführen</p>	<p>Die Nachbearbeitungsfunktion unterstützt den NPO-Mitarbeiter bei der Bearbeitung der nicht maschinell zu verarbeitenden Datensätze aus der Importdatei. Diese ergeben sich etwa aufgrund mehrerer ähnlicher, aber keinem eindeutig vorhandenen Datensatz der Beziehungsmanagement-Applikation zu einem Import-Datensatz. In der Nachbearbeitungsfunktion hat der NPO-Mitarbeiter die Möglichkeit, manuelle Korrekturen an den Import-Datensätzen vorzunehmen sowie diese Daten in die manuelle Anlage eines Stammsatzes zu überführen; siehe Hauptfunktion »Stammsatz anlegen«.</p>

Tabelle 5: Funktionen des Prozesses »Adressübernahme durchführen«

Zahlung buchen

Die Hauptfunktion bzw. der Prozess der Zahlungsbuchung unterstützt den NPO-Mitarbeiter bei der Verarbeitung einer Zahlung von einer Person. Nach der Identifikation mündet die Verarbeitung in die manuelle Buchung der Zahlung gemäß ihres Zwecks. Die Hauptfunktion »Zahlung buchen« beinhaltet eine Schnittstelle zum Finanzbuchhaltungssystem der Nonprofit-Organisation.

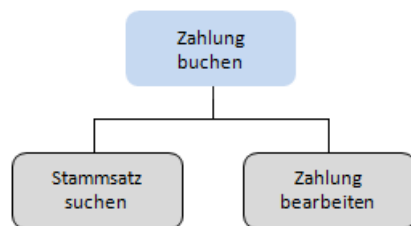


Abbildung 37: Funktionsbaum des Prozesses »Zahlung buchen«

Funktion	Funktionsbeschreibung
<p>Stammsatz suchen</p>	<p>Mittels der Such-Funktion ist der Zahlende sowie ggf. der Zweck der Zahlung innerhalb der Beziehungsmanagement-Applikation zu identifizieren. Über die bereits beschriebene Funktionsausprägung (siehe Tabelle 1, Funktion »Stammsatz suchen«) werden hierbei auch die Daten der Regulierung (Bank- / Kreditkartenverbindung) zur Identifikation der Person herangezogen.</p>
<p>Zahlung bearbeiten</p>	<p>Zur Bearbeitung der Zahlung steht eine Funktion zur Verfügung, die die Schnittstelle zum Finanzbuchhaltungssystem bildet und unterstützt, innerhalb derer die Abwicklung der Buchung durchgeführt wird.</p>

	Im Falle einer Spende kann die Buchung direkt und unter Beachtung der ggf. vorgegebenen Mittelverwendung zu der Person erfolgen. Im Falle eines Mitgliedsbeitrags oder des Begleichens einer Rechnung aufgrund einer vorangegangenen Bestellung stehen dem Zahlungseingang Merkposten oder offene Positionen gegenüber, die durch die Zahlung ausgeglichen werden.
--	--

Tabelle 6: Funktionen des Prozesses »Zahlung buchen«

Zuwendungsbestätigung erstellen

Die Ausstellung von Zuwendungsbestätigungen benötigt eine Hauptfunktion, die für eine Menge von Personen die von diesen für die Organisation erbrachten Leistungen (Geld- und Sachleistungen) quittiert. Der Umfang der Quittierung kann dabei per Selektion festgelegt werden, wobei jedoch grundsätzlich nur Leistungen mit steuerlicher Abzugsfähigkeit bescheinigt werden. Die Bescheinigungen selbst können innerhalb der Nonprofit-Organisation oder extern erstellt werden.

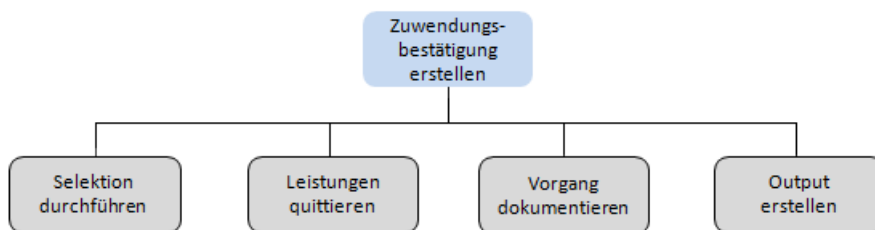


Abbildung 38: Funktionsbaum des Prozesses »Zuwendungsbestätigung erstellen«

Funktion	Funktionsbeschreibung
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Selektion durchführen</div>	Mit der Funktion der Selektion wird der Umfang der Bescheinigung festgelegt. Neben den bereits beschriebenen Funktionsinhalten (siehe Tabelle 4, Teilfunktion »Selektion durchführen«) sind in diesem Nutzungsfall die Selektionsparameter des Betrags, des Datums der Zahlung und die Art der Quittierung (Einzelbescheinigung, Jahresbescheinigung) von Bedeutung.
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Leistungen quittieren</div>	Zur Kennzeichnung der einzelnen Leistungen, für die die Quittierung durchgeführt wird, wird die Quittierungsfunktion benötigt. Sie stellt sicher, dass keine doppelte Verarbeitung einzelner Leistungssätze erfolgt. Eine besondere Behandlung erfahren dabei Zweitschriften zu bereits erstellten und seitens der Person verlorenen Originalquittungen.
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Vorgang dokumentieren</div>	Über die Funktion der Vorgangsdokumentation wird hierbei festgehalten, für welche Person wann eine Zuwendungsbestätigung erstellt wurde. Zum Inhalt der Funktion siehe auch Tabelle 1, Teilfunktion »Dokument erstellen«.
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Output erstellen</div>	Auch für die Funktion der Erstellung von Zuwendungsbestätigungen gilt, dass deren Ergebnisse in ein Dokument oder eine Datei einfließen können. Für die Gestaltung von Zuwendungsbestätigungen hat der Gesetzgeber verbindliche Vorgaben in Form von Muster-Zuwendungsbestätigungen erlassen ¹ , wobei Zweitschriften aufgrund zusätzlicher Vermerke

¹ Aus dem Gesetz zur Stärkung des bürgerlichen Engagements vom 10.10.2007 ergaben sich Änderungen im Spendenrecht, die rückwirkend zum 01.01.2007 in Kraft traten. In diesem Zusammenhang erließ der Gesetzgeber im Einvernehmen mit den obersten Finanzbehörden der Länder verbindliche Muster für die Ausstellungen von Zuwendungsbestätigungen, siehe „Steuerbegünstigte Zwecke (§ 10b EStG); Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements vom 10. Oktober 2007; Neue Muster für Zuwendungsbestätigungen“, BMF_Schreiben vom 13.12.2007, IV C 4 - S 2223/07/0018. URL: http://www.bundesfinanzministerium.de/nn_92/DE/BMF_Startseite/Aktuelles/BMF_Schreiben/Veroeffentlichungen_zu_Steuerarten/einkommensteuer/200,templateId=raw,property=publicationFile.pdf. Letzter Zugriff: 10.02.2011.

	auf den Bestätigungen besonders behandelt werden müssen. Eine spezielle Form der Dateiausgabe stellt dabei die sogenannte »Elektronische Zuwendungsbestätigung« dar ¹ . Ansonsten gelten die in Tabelle 4, Funktion »Output erstellen« formulierten Funktionsbeschreibungen.
--	---

Tabelle 7: Funktionen des Prozesses »Zuwendungsbestätigung erstellen«

Beschwerde bearbeiten

Die Hauptfunktion bzw. der Prozess der Beschwerdebearbeitung unterstützt den NPO-Mitarbeiter bei der Bearbeitung von Unzufriedenheitsbekundungen der Personen der Organisation. Nach der Ermittlung des Beschwerdeführers in der Beziehungsmanagement-Applikation und der Dokumentation der Beschwerde erhält die die Beschwerde führende Person eine Stellungnahme der Organisation.

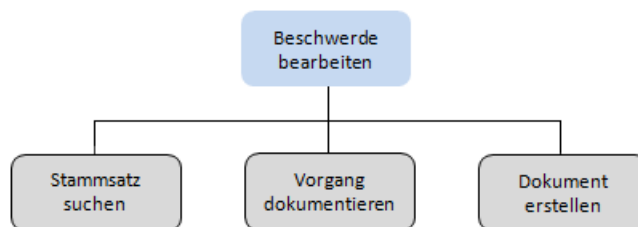


Abbildung 39: Funktionsbaum des Prozesses »Beschwerde bearbeiten«

Funktion	Funktionsbeschreibung
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Stammsatz suchen</div>	Zur Ermittlung der Person des Beschwerdeführers gelten die in Tabelle 1, Funktion »Stammsatz suchen« angeführten Funktionsbeschreibungen.
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Vorgang dokumentieren</div>	Zur Dokumentation des Beschwerdevorgangs gelten die in Tabelle 1, Teilfunktion »Vorgang dokumentieren« beschriebenen Funktionserläuterungen.
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Dokument erstellen</div>	Die Beschwerdefunktion setzt die schriftliche Stellungnahme voraus. Für die Dokumenterstellung gelten die in Tabelle 1, Funktion »Dokument erstellen« angeführten Funktionsbeschreibungen.

Tabelle 8: Funktionen des Prozesses »Beschwerde bearbeiten«

Zahlungserinnerung erstellen

Mit der Hauptfunktion bzw. dem Prozess der Zahlungserinnerung werden Leistungs- / Zahlungszusagen von Personen angemahnt, wenn sie nicht erbracht wurden bzw. den Zeitpunkt der vereinbarten Leistung / Zahlung überschritten haben. Zu der Hauptfunktion zählen die Definition der Verarbeitungsmenge gemäß Selektion, die eigentliche Verarbeitung, die Dokumentation des Erinnerungsvorgangs sowie die Output-Erzeugung in Form intern oder extern erstellter Erinnerungsdokumente.

¹ Die im Zuge des Steuerbürokratieabbaugesetzes (Gesetz zur Modernisierung und Entbürokratisierung des Steuerverfahrens) formulierte Erstellung elektronischer Zuwendungsbestätigungen ist in §50 Abs.1a EStDV geregelt.

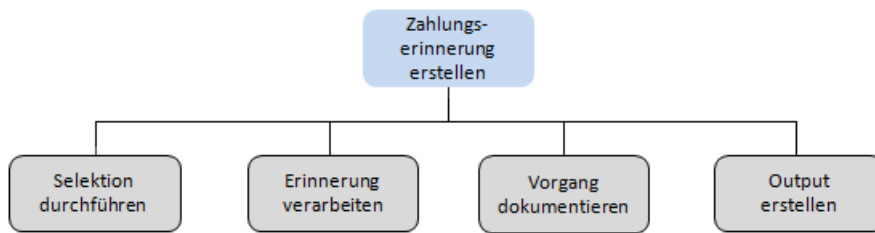


Abbildung 40: Funktionsbaum des Prozesses »Zahlungserinnerung erstellen«

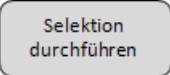
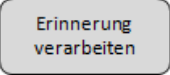
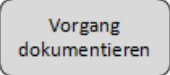
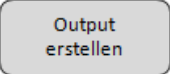
Funktion	Funktionsbeschreibung
	Neben den bereits beschriebenen funktionalen Anforderungen an die Durchführung von Selektionen (siehe Tabelle 4, Funktion »Selektion durchführen«) sind im vorliegenden Fall der Zahlungserinnerungen die Selektionsparameter des Betrags, des Fälligkeitsdatums sowie die Anzahl bereits durchgeführter Erinnerungen einzelner Positionen von Bedeutung.
	Mittels der Verarbeitungsfunktion werden die in die Verarbeitung einbezogenen Positionen als »erinnert« gekennzeichnet sowie die durch die Erinnerung aktualisierte Anzahl der bisherigen Erinnerungen je Position vermerkt. Ist zu einer Position eine definierte Erinnerungsstufe erreicht, ist die Position ggf. zu löschen und ggf. die Beziehung zu der Person zu beenden, wozu aus der Funktion der Zahlungserinnerung die Kündigungsfunktion aufgerufen werden kann; siehe Hauptfunktion »Person kündigen«.
	Über die Funktion der Vorgangsdokumentation wird festgehalten, für welche Person wann eine Zahlungserinnerung erstellt wurde. Zum Inhalt der Funktion siehe auch Tabelle 1, Funktion »Vorgang dokumentieren«.
	Für die Funktion der Erstellung von Zahlungserinnerungen gilt, dass deren Ergebnisse in ein Dokument oder eine Datei einfließen können. Die Unterscheidung, ob ein Dokument oder eine Datei erzeugt wird, richtet sich danach, ob die Verarbeitung NPO-intern durchgeführt oder an einen externen Dienstleister vergeben wird. Hinsichtlich der Funktion gelten die in Tabelle 4, Funktion »Output erstellen« formulierten Funktionsbeschreibungen.

Tabelle 9: Funktionen des Prozesses »Zahlungserinnerung erstellen«

Person kündigen

Die letzte der zehn Hauptfunktionen unterstützt den NPO-Mitarbeiter bei der Beendigung der Beziehung zu einer Person. Dabei kann eine einzelne Leistung der Person für die Organisation oder die komplette Beziehung »gekündigt«, d.h. beendet werden. Die Hauptfunktion endet ggf. mit der Bestätigung bzw. Mitteilung des Beziehungsendes / Teilbeziehungsendes an die Person.

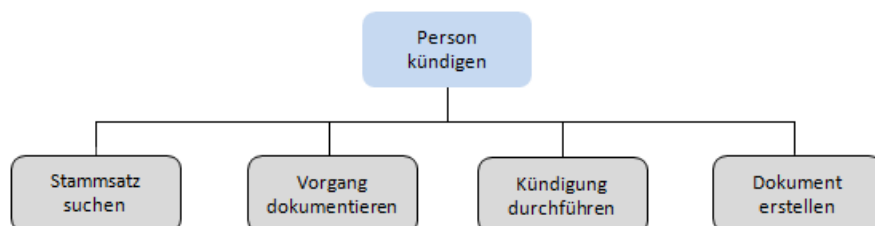


Abbildung 41: Funktionsbaum des Prozesses »Person kündigen«

Funktion	Funktionsbeschreibung
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Stammsatz suchen</div>	Zur Ermittlung der Person, für die die Kündigung durchgeführt werden soll, gelten die in Tabelle 1, Funktion »Stammsatz suchen« angeführten Funktionsbeschreibungen.
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Vorgang dokumentieren</div>	Für die Funktion zur Dokumentation des Kündigungsvorgangs gelten die in Tabelle 1, Funktion »Vorgang dokumentieren« beschriebenen Funktionserläuterungen.
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Kündigung durchführen</div>	Betrifft die Kündigung lediglich eine von mehreren zugesagten Leistungen der kündigenden Person, kann der NPO-Mitarbeiter mittels dieser Funktion die betroffene Leistung zum nächst möglichen Zeitpunkt beenden. Betrifft die Kündigung hingegen die gesamte Beziehung der kündigenden Person zur Organisation, wird über das Beenden der Leistungen hinaus mittels der Funktion auch der Stammsatz der Person als »inaktiv« gekennzeichnet. Über den Zeitpunkt der Beendigung der Leistung bzw. Beziehung hinaus bestehende offene Zahlungs- oder Leistungspositionen müssen durch die Funktion ggf. gelöscht werden.
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Dokument erstellen</div>	Die vorgenommene Beendigung eines Teils oder der gesamten Beziehung wird ggf. der Person bestätigt. Hierzu nutzt der NPO-Mitarbeiter die Funktion der Dokumenterstellung. Für die Dokumenterstellung gelten die in Tabelle 1, Funktion »Dokument erstellen« angeführten Funktionsbeschreibungen.

Tabelle 10: Funktionen des Prozesses »Person kündigen«

Die zuvor angeführten, insgesamt 40 Funktionen, die in den zehn Hauptfunktionen des Gesamtmodells enthalten sind, reduzieren sich im Funktionsmodell durch Wiederverwendung und Mehrfachnutzung auf 22 Funktionen, somit etwa die Hälfte (Abbildung 42).

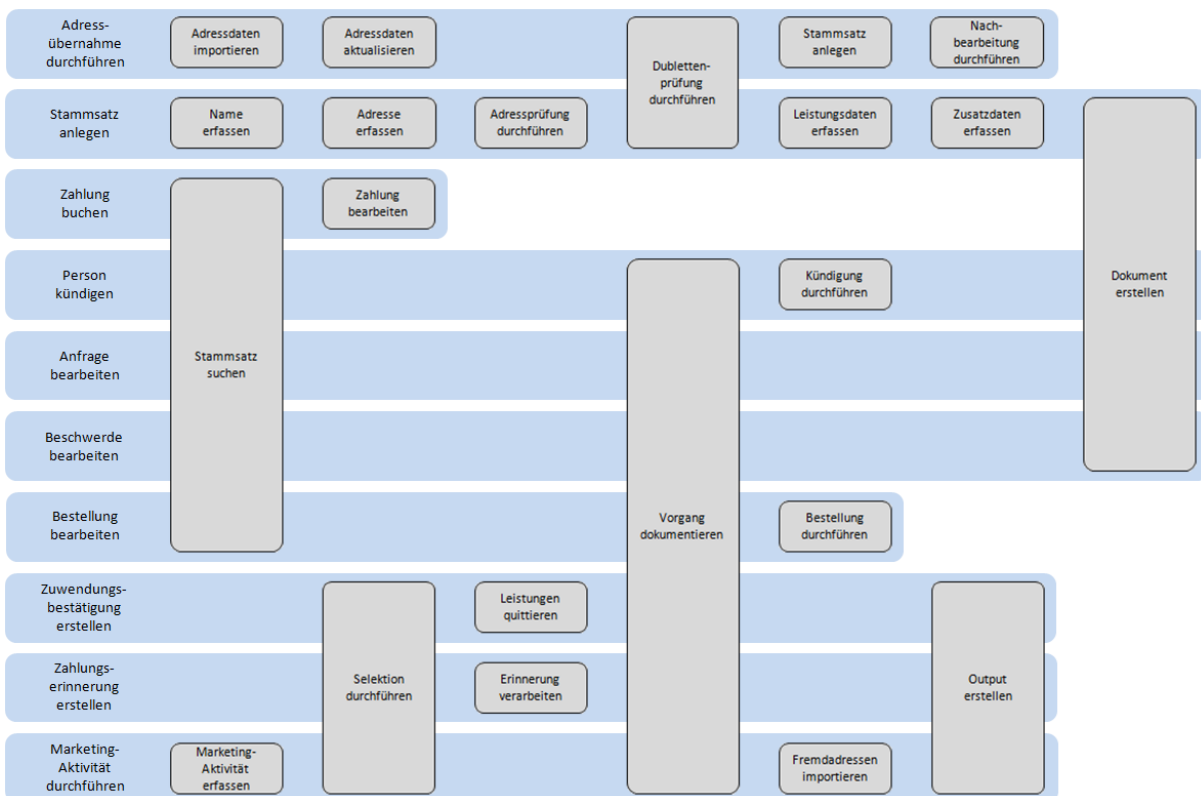


Abbildung 42: Funktionsmodell des NPO-Beziehungsmanagement-Architekturmodells

3.3.5 Datensicht

Die Datenarchitektur stellt eine spezifische Teilarchitektur der Informationssystem-Architektur dar und beschreibt die Datenstruktur eines Informationssystems. Die Datenstruktur abstrahiert dabei von einzelnen Entitäten und fasst vielmehr gleichartige Daten zu Entitätstypen zusammen [WiAi13]. Für die darzustellende Datensicht leitet sich hieraus ab, dass darin die Umfelddaten der Vorgangsbearbeitung [Sche02, S.36] dargestellt werden. Ziel der Beschreibung der Datensicht ist es, die für den Betrachtungsbereich relevanten Objekte und deren Beziehungen zueinander aufzuzeigen. Die Beschreibung wird häufig mittels des auf CHEN [Chen76] zurückgehenden Entity-Relationship-Modells (ERM) vorgenommen [BeSc04, S.87, Sche02, S.43]¹.

Die Beschreibung der Datensicht im NPO-Beziehungsmanagement-Architekturmodell erfolgt - analog der Prozesssicht - mittels der *Unified Modeling Language*. Die Modellierung wird auf zwei Ebenen vorgenommen: zunächst wird mittels des *Package-Diagramms* die übergeordnete Struktur der an der Datensicht beteiligten Einheiten dargestellt und anschließend diese Einheiten detaillierter betrachtet, wozu das *Class-Diagramm* der UML genutzt wird. *Pakete* dienen der funktionalen oder logischen Gliederung des Systems [Rupp12, S.173] und sind in der UML Ansammlungen von Modellelementen beliebigen Typs. Sie können gegliedert werden, d.h. sie können ihrerseits wiederum Pakete enthalten.

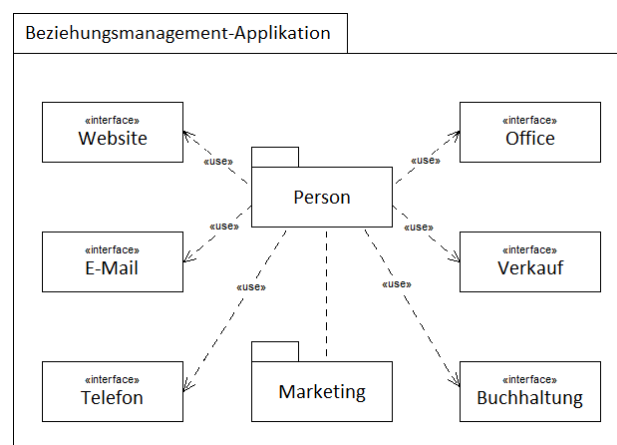


Abbildung 43: Package-Diagramm der Datensicht

Das Package-Diagramm des NPO-Beziehungsmanagement-Architekturmodells besteht - wie in Abbildung 43 dargestellt - aus einem Gesamtpaket »Beziehungsmanagement-Applikation«, das wiederum aus zwei Unterpaketen und sechs Schnittstellen besteht. Die Darstellung selbst weist eine gewisse Struktur auf, indem im mittleren Bereich mit »Person« und »Marketing« die zentralen Elemente der Beziehungsmanagement-Applikation positioniert sind, umrahmt von den genutzten Kommunikationskanälen (»Website«, »E-Mail« und »Telefon«) einerseits und den verbundenen Fremdapplikationen (»Office«, »Verkauf« und »Buchhaltung«) andererseits.

Die Pakete des Gesamtmodells nutzen im Wesentlichen das Modellelement der *Klasse*. Eine Klasse spezifiziert „die Gemeinsamkeiten einer Menge von Objekten mit denselben Eigenschaften (Attributen), demselben Verhalten (Operationen) und denselben Beziehungen“ [Balz01, S.161].

¹ Bei der bereits erwähnten von FETTKE [Fett09, S.560] durchgeführten Untersuchung bzgl. der Modellierungspraxis in Deutschland war ERM bei den befragten Modellierern die am häufigsten verwendete Modellierungssprache, dicht gefolgt von der Unified Modeling Language.

Attribute sind Datenelemente, die in jedem Objekt¹ der Klasse enthalten sind und von jedem Objekt mit einem individuellen Wert repräsentiert werden [Oest04, S.249]. Ein Attribut wird mindestens durch einen Namen beschrieben und kann bei Bedarf bspw. durch den Datentyp näher spezifiziert werden. *Operationen* definieren Dienste, die von einem Objekt angefordert werden können. Operationen werden durch eine Signatur beschrieben, die sich aus dem Operationsnamen, evtl. vorhandenen Parametern und Rückgabewerten zusammensetzt [Oest04, S.253]. Sind Attribute und Operationen von Klassen noch nicht bekannt oder nicht relevant, können Sie bei der Modellierung weggelassen werden [Balz01, S.163]. *Beziehungen* (auch Assoziationen) beschreiben die Relationen zwischen den Klassen. Dabei gibt die *Multiplizität* an, mit wie vielen Objekten der gegenüberliegenden Klasse ein Objekt assoziiert sein kann. Klassen können in der UML weitere als die beschriebenen Kriterien aufweisen; sie erscheinen jedoch für die Darstellung des NPO-Beziehungsmanagement-Architekturmodells nicht relevant.

Die Datensicht des NPO-Beziehungsmanagement-Architekturmodells nutzt über die Klasse hinaus das Modellelement der *Schnittstelle*. Schnittstellen sind Spezifikationen des externen Verhaltens von Klassen oder anderer Elementen [Oest04, S.257] und definieren Dienstleistungen für die sie aufrufenden Klassen [Balz01, S.817] bzw. Elemente. Sie werden wie gewöhnliche Klassen notiert, tragen jedoch im Namen zusätzlich das Schlüsselwort *«interface»*. Zudem besitzen sie im Regelfall keine Attribute, sondern lediglich Operationen.

Person

Das Paket »Person« setzt sich aus den Klassen »Name«, »Adresse«, »Attribut« und »Relation« (personenbezogene Klassen), »Leistung«, »Regulierung« und »Konto« (leistungsbezogene Klassen) sowie »Ereignis« zusammen (Abbildung 44).

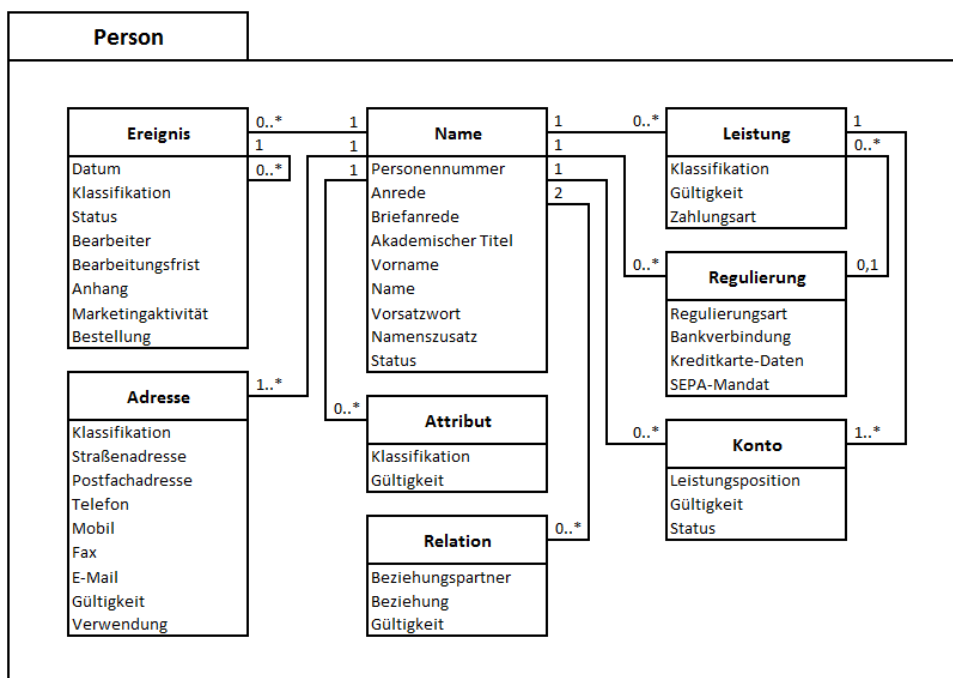


Abbildung 44: Paket »Person« mit enthaltenem Klassenmodell

¹ Objekte einer Klasse werden gelegentlich auch als *Instanz* bezeichnet; vgl. [Rupp12, S.188]

Zentrales Element des Pakets »Person« und zugleich der personenbezogenen Klassen ist die Klasse »Name«. In ihr sind als Attribute die Personnummer als eindeutiger Schlüssel innerhalb der Beziehungsmanagement-Applikation sowie der Status der Person (aktiv / passiv) hinterlegt. Ebenso werden hier die unterschiedlichen Namensbestandteile¹ geführt, die die Person identifizieren. Die Namensbestandteile sind deshalb in der Datensicht so deutlich ausgeprägt, weil die korrekte Ansprache einer Person im Beziehungsmanagement einer Nonprofit-Organisation zum Erfolg und zur Dauerhaftigkeit der Beziehung beitragen kann².

Zu einem Objekt der Klasse »Name« können ein oder mehrere Objekte der Klasse »Adresse« vorhanden sein. Während die Attribute einer Klasse typischerweise für einzelne Datenelemente stehen, wurde in der »Adresse« aus Übersichtsgründen darauf verzichtet, die beiden postalischen Adressarten (Straßen- und Postfachadresse) explizit auf Feldebene auszuprägen; die beiden Attribute (Straßen- und Postfachadresse) fungieren lediglich als Platzhalter ihrer eigentlichen Elemente. Zudem sind die Felder, aus denen die beiden Adressarten bestehen, hinreichend definiert³. Ähnlich verhält es sich mit der Gültigkeit, über die ein Gültigkeitszeitraum abgebildet werden kann, der aus einem von- und einem bis-Datum besteht. Mittels der Gültigkeit ist es möglich, Adresshistorien zu Personen zu führen. Über die Klassifikation ist definierbar, um welche Art von Adresse es sich in der jeweiligen Ausprägung handelt, wobei mittels der Klassifikation auch Standardadressen für bestimmte Kommunikationen definiert werden können. Unabhängig von der Klassifikation ist die Verwendung der Adresse zu sehen, die die Nutzung einer bestimmten Adresse für eine Kommunikationsart festlegt und freigibt. Zu den Adressen zählen abschließend auch die elektronischen Kommunikationskanäle (Telefon, Mobilnummer, Fax und E-Mail-Adresse). Die einzelnen Attribute - mit Ausnahme der Klassifikation, Gültigkeit und Verwendung - können sowohl alternativ, als auch sich ergänzend in einem Adress-Objekt verwendet werden.

Die Klasse »Attribut« bildet die Menge der individuellen Merkmale ab, die eine Person auszeichnen und die der Individualisierung einzelner Personen in der Bearbeitung dienen. Ein Objekt »Name« kann kein bis viele Attribute besitzen. Inhaltlich besteht ein Attribut aus einer hierarchisch strukturierbaren Klassifikation, die unterschiedliche Arten von Attributen ausprägen können (Festwert, Freitext, Datum) und die bei Bedarf um eine Gültigkeit (Zeitraum) ergänzt werden können.

Die letzte der direkt personenbezogenen Klassen ist die der »Relation«, mittels derer interpersonelle Verflechtungen innerhalb der Beziehungsmanagement-Applikation abgebildet werden. Die »Relation« besteht aus der Art der Beziehung und der davon betroffenen Person (Beziehungspartner). Auch Beziehungen besitzen eine zeitliche Gültigkeit. Ein Objekt der Klasse »Name« kann mit keinem bis vielen Objekten der Klasse »Relation« verbunden sein, wobei umgekehrt eine »Relation« immer auf zwei Objekte »Name« zeigt.

Im Zentrum der leistungsbezogenen Klassen steht die Klasse der »Leistung«. Ein Objekt »Name« kann mit keinem bis vielen Objekten »Leistung« verbunden sein. Die unterschiedlichen Leistungen, die eine Person für eine Nonprofit-Organisation erbringen kann, schlagen sich im Attribut der Klassifikation nieder. Hierüber ist definierbar, um welche Art von Leistung es sich handelt (Beitrag, Spende, Sachleistung, Zeitspende), in welchen Intervallen eine Dauerleistung erbracht wird und ob die Leistung steuerabzugsfähig ist und dementsprechend mittels einer Zuwendungsbestätigung quittiert

¹ Zu den Namensbestandteilen siehe auch Kapitel 3.2.4, Tabelle 2, Funktion »Name erfassen«.

² Der (korrekte) Name einer Person gehört im Direktmarketing zu den personenbezogenen Informationen, die den interaktionsorientierten Erfolgsfaktoren zugerechnet werden, vgl. [WiGr06, S.94].

³ Die Gestaltung von Adressen und Anschriften gehört zu den »Schreib- und Gestaltungsregeln der Textverarbeitung«, die in DIN 5008 geregelt sind.

werden kann. Ob eine Dauerleistung vorliegt oder ob es sich um eine einmalige Leistung der Person an die Nonprofit-Organisation handelt, wird über die Gültigkeit der Leistung abgebildet. Die Zahlungsart der Leistung steht in direktem Zusammenhang mit der Klasse »Regulierung« und legt fest, über welchen Regulierungsweg eine monetäre Leistung beglichen wird.

Die in der Klasse »Regulierung« geführten Objekte dienen zum einen der Begleichung monetärer Leistungszusagen der Person an die Nonprofit-Organisation, zugleich dienen Sie aber auch der Identifikation der Person innerhalb der Funktion der Personensuche. Ein Objekt »Name« kann auf kein bis viele Objekte »Regulierung« zeigen. Die unterschiedlichen Ausprägungen, die die Objekte der Regulierung annehmen können, werden über die Regulierungsart differenziert. Die verschiedenen Ausprägungen schlagen sich in den Attributen der Bankverbindung wie den Kreditkarten-Daten nieder, die einmal mehr nicht explizit ausgeprägt, aber inhaltlich wohl definiert sind. In der Anwendung sind beide Attribute alternativ zu sehen. Das SEPA-Mandat, das gleichfalls der Klasse »Regulierung« zugerechnet wird, steht für die Autorisierung einer Regulierungsaktivität, die durch die Person erfolgt und von der Nonprofit-Organisation durchgeführt wird. Zwischen den Klassen »Leistung« und »Regulierung« besteht die Assoziation dergestalt, dass eine Leistung auf keine oder genau eine Regulierung verweisen kann, eine Regulierung jedoch für mehrere Leistungen herangezogen werden kann.

Die Klasse »Konto« bildet die einzelnen zugesagten und erbrachten Leistungspositionen ab. Ein Objekt »Name« kann auf kein bis viele Objekte »Konto« verweisen. Ein Konto-Objekt beinhaltet die aus den Leistungszusagen der Person heraus resultierenden einzelnen Leistungspositionen. Demzufolge kann ein Objekt »Name« mit keinem bis vielen Objekten »Konto« verbunden sein. Daraus ergibt sich auch, dass ein Objekt »Leistung« auf ein bis viele Objekte »Konto« zeigen kann. Ein Konto-Objekt besitzt neben der Leistungsposition die Gültigkeit der Position (bspw. Beitrag oder Patenschaft für einen bestimmten Zeitraum) sowie einen positionsabhängigen Status (offen, gezahlt, quittiert).

Komplettiert wird das Paket »Person« durch die Klasse »Ereignis«. Das Ereignis dient der Protokollierung aller Geschehnisse und Vorgänge, die in der Beziehung zwischen Person und Organisation stattgefunden haben und in der Beziehungsmanagement-Applikation aufgenommen wurden. Demzufolge kann ein Objekt »Name« auf kein bis viele Objekte »Ereignis« verweisen. Über das Attribut Datum wird hinterlegt, wann das Ereignis stattgefunden hat und die Klassifizierung dient dazu, den verschiedenartigen Ereignissen eine Struktur und Systematik zu verleihen. Ereignisse wie eine vorgebrachte Beschwerde können in der Bearbeitung unterschiedliche Status aufweisen, die über das gleichlautende Attribut festgehalten werden. Ereignisse können Anlagen in Form von Dokumenten besitzen, die als Anhang in ein Objekt »Ereignis« Eingang finden. Ferner wird in ihnen hinterlegt, ob ein Artikelkauf stattgefunden (Bestellung) oder eine Person an einer Marketingaktivität teilgenommen hat. Zu guter Letzt können Ereignisse auf sich selbst referenzieren und zwar dergestalt, dass ein Objekt »Ereignis« kein bis viele Folge-Ereignisse nach sich ziehen kann. Folgeereignisse können an andere NPO-Mitarbeiter (Bearbeiter) weitergeleitet werden, denen zur Bearbeitung der damit verbundenen Aufgabe eine Bearbeitungsfrist gesetzt werden kann.

Marketing

Das Paket »Marketing« besteht aus den Klassen »Marketingaktivität«, »Eigenadresse« und »Fremdadresse« (Abbildung 45).

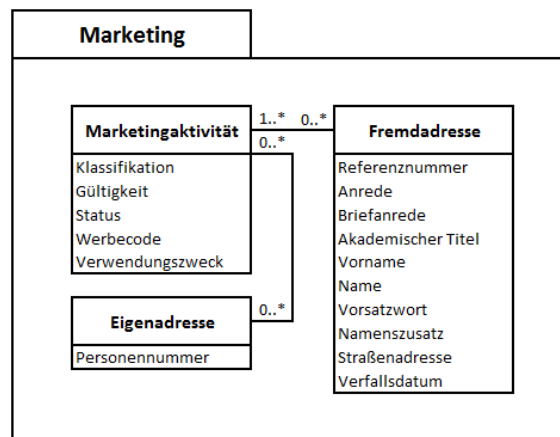


Abbildung 45: Paket »Marketing« mit enthaltenem Klassenmodell

Die Objekte der Klasse »*Marketingaktivität*« bilden den Rahmen für geplante, einmalige Marketingprojekte. Aufgrund der zu einem Objekt pflegbaren Klassifikation lassen sich die Objekte der Klasse strukturieren. Mittels der Gültigkeit kann die Laufzeit einer Marketingaktivität festgelegt und durch den Status das jeweilige Stadium der Bearbeitung festgehalten werden. Das Attribut Werbecode enthält Informationen über die Art der Aussendung¹. Demgegenüber bestimmt der Verwendungszweck im Falle generierter monetärer Zuwendungen durch eine Marketingaktivität die interne Verarbeitung (Buchung) von Zahlungen.

Die Klasse »*Eigenadresse*« besteht lediglich aus dem Attribut Personennummer und enthält als Objekte die der jeweiligen Marketingaktivität zugeordneten Personen. Demzufolge kann einem Objekt »*Marketingaktivität*« keine bis viele Eigenadressen zugeordnet sein. Im Gegenzug kann eine Eigenadresse gleichfalls keinem bis vielen Objekten der Klasse »*Marketingaktivität*« zugeordnet sein. Die Klasse »*Fremdadresse*« besitzt als Objekte die von einem Adressen-Dienstleister erworbenen bzw. gemieteten Adressen zur eigenen Bearbeitung. Je nach hierzu mit dem jeweiligen Dienstleister vereinbarten Verfahren ist es notwendig, in den Objekten der Klasse vollständige Adresssätze (Namens- und Adressdaten) oder lediglich rudimentäre Daten zu hinterlegen, da in diesem Fall die Aussendung durch den Adressen-Dienstleister erfolgt und die vollständigen Adressdaten erst nach erfolgter Reaktion durch die Person der Nonprofit-Organisation zur Verfügung gestellt werden. Anstelle der Personennummer werden in der Klasse »*Fremdadresse*« Referenznummern geführt. Im Falle zeitlich befristeter, gemieteter Fremdadressen bestimmt das Verfallsdatum in einem Objekt den Ablauf dessen Nutzungsrechts. Je nach Vereinbarung mit dem Dienstleister besteht ggf. auch nur ein einmaliges Nutzungsrecht für die Organisation. Ansonsten weist die Klasse »*Fremdadresse*« in ihren Attributen starke Parallelen zur Klasse »*Name*« im Paket »*Person*« auf. Da Fremdadressen einen zwingenden Bezug zu Marketingaktivitäten besitzen, ist jedem Objekt der Klasse »*Fremdadresse*« mindestens ein Objekt »*Marketingaktivität*« zugeordnet. Demgegenüber kann ein Objekt »*Marketingaktivität*« auch keinen Verweis auf ein Fremdadresse-Objekt besitzen.

Website

Die »*Website*« ist die erste von drei Schnittstellen, die in der Datensicht die Kommunikationskanäle der Beziehungsmanagement-Applikation beschreiben. Dieser und der folgenden Schnittstellen ist

¹ Zu Werbecode siehe auch Kapitel 3.2.4, Tabelle 4, Funktion »Marketing-Aktivität erfassen«.

gemein, dass sie als Teil der Beziehungsmanagement-Applikation den Datenaustausch mit der jeweiligen »Fremd«-Applikation gewährleistet. Die über die Schnittstellen *angesprochenen* Applikationen werden in der Datensicht nicht näher betrachtet, da sie nicht als Bestandteil der Beziehungsmanagement-Applikation, sondern als vorhanden angesehen werden.



Abbildung 46: Schnittstelle »Website«

Über die Website der Organisation werden in den im Referenz-Prozessmodell behandelten Prozessen Anfragen resp. Mitteilungen der Person an die Organisation, Bestellungen von Produkten der Organisation sowie Zahlungen an die Organisation aufgenommen und weitergeleitet¹. Daraus ergibt sich, dass das Element *»interface Website«* in seinen Operationen diese Prozesse bedienen können muss (Abbildung 46)

Die Operation *»uebertrageAnfrage«* weist als Parameter Daten der Personenidentifikation, Informationen zur Anfragestrukturierung und den Inhalt der Anfrage oder Mitteilung auf. Während der Inhalt als Fließtext erfasst wird, bietet die Anfragestruktur in Form diskreter Vorgabewerte die Möglichkeit des Routings innerhalb der Organisation (wer ist für welches Thema zuständig?) sowie die Vergabe und Steuerung von Bearbeitungsprioritäten. Zur Personenidentifikation kann sowohl die in der Beziehungsmanagement-Applikation hinterlegte eindeutige Personenummer verwendet werden, als auch - besonders bei noch nicht in der Datenbank geführten Personen - Namens- und Adressdaten der Person abgefragt werden. Häufig sehen Websites in ihrem Aufbau bereits eine Trennung zwischen bekannten und noch nicht bekannten Personen vor, indem erstere Gruppe sich über eine User / Passwort-Kombination Zugang zu einem geschlossenen Bereich verschafft, wodurch die Identifikation für spätere Prozesse bereits durchgeführt ist. Die Operation *»bestelleArtikel«* benötigt ebenfalls Parameter der Personenidentifikation, wobei hierfür das zuvor Beschriebene gleichermaßen gilt. Darüber hinaus sind Parameter des bzw. der gewünschten Produkte (Artikel, Anzahl) auf der Website abzufragen und in die Beziehungsmanagement-Applikation zu übertragen. Weitere Parameter betreffen die Art der Bezahlung, die sich nach den von der Organisation hierzu bereitgestellten Möglichkeiten der Regulierung richten. Die Operation *»bucheZahlung«* überschneidet sich mit der zuvor genannten Operation, da beide Operationen eine reine Regulierungskomponente enthalten, die sich hierbei auch nicht unterscheiden. Die Operation *»bucheZahlung«* kann im Rahmen von Online-Marketingaktivitäten als Kanal zur Spendengenerierung genutzt werden². Hierzu sind - neben den reinen Regulierungsparametern - auch Informationen hinsichtlich des Verwendungszwecks einer Zahlung abzufragen. Dies sollte zumindest in Teilen in strukturierter Form erfolgen.

¹ Zu den Vorteilen des Zusammenführens von Website und der NPO-Datenbank vgl. [NeFi02].

² Zur Gestaltung von Websites für Online-Marketingaktivitäten und das diesbezügliche Zusammenspiel zwischen Website und E-Mail-Kommunikation vgl. [FiNe03, S.97 ff.], zu Gestaltungsempfehlungen für das Internet-Marketing von Nonprofit-Organisationen vgl. [Hohn01, S.172 ff.], zum Thema »Online-Fundraising« vgl. siehe auch [Vies06, S.474 ff.].

E-Mail

E-Mail wird als wichtigster und am häufigsten genutzter Dienst des Internet angesehen [Wiki14g] und ist zugleich wichtiger Bestandteil sogenannter Groupware-Applikationen, die das Zusammenarbeiten in Gruppen ermöglichen und unterstützen [Wiki14e]. Der Kommunikationskanal »E-Mail« wird in den im Referenz-Prozessmodell behandelten Prozessen dazu verwendet, sowohl die eingehende Korrespondenz (Anfrage bearbeiten), als auch die ausgehende Kommunikation (Dokument erstellen) zwischen Person und Nonprofit-Organisation herzustellen.



Abbildung 47: Schnittstelle »E-Mail«

Die Schnittstelle »E-Mail« beschreibt den Datenaustausch zwischen der Groupware- und der Beziehungsmanagement-Applikation (Abbildung 47). Das Element »*interface E-Mail*« besitzt zwei Operationen, die den Datentransfer durchführen. Die Operation »sendeEmailAdresse« besteht aus den Parametern der E-Mail-Adresse der die E-Mail empfangenden Person (Teil des Header) und dem Inhalt der E-Mail (Body) [Wiki14g]. Etwaige Dateianhänge (Attachments) an der ausgehenden E-Mail sind dabei Teil des Inhalts der E-Mail. Der Inhalt wird in der Beziehungsmanagement-Applikation erzeugt und per E-Mail-Schnittstelle an das Groupware-System übertragen, von wo aus die eigentliche Versendung der E-Mail durchgeführt wird. Die Operation »erhalteEmailAdresse« dient der Übertragung eingehender elektronischer Nachrichten von Personen an die Beziehungsmanagement-Applikation. Auch hierbei besteht die Operation aus den Parametern der E-Mail-Adresse und dem Inhalt der E-Mail. Innerhalb der Beziehungsmanagement-Applikation wird der Parameter der E-Mail-Adresse zur Identifikation der Person genutzt.

Telefon

Die Schnittstelle »Telefon« beschreibt die Elemente, die für die Integration des Kommunikationskanals »Telefon« in die Beziehungsmanagement-Applikation notwendig sind, d.h. die Schnittstelle gewährleistet die Datenübertragung zwischen der Datenbank und der Telekommunikationsanlage (Abbildung 48). Somit schafft das »*interface Telefon*« die Voraussetzung für die Nutzung einer CTI-Funktionalität (Computer Telephony Integration), die ein Computer-unterstütztes Telefonieren ermöglicht [Wild13, Helb13].



Abbildung 48: Schnittstelle »Telefon«

Die Schnittstelle besitzt zwei Operationen. Die Operation »sendeTelefonNr« übergibt als Parameter die Telefonnummer der Person, mit der der NPO-Mitarbeiter eine Telefonverbindung herstellen möchte, aus der Beziehungsmanagement-Applikation an die Telekommunikationsanlage. Im Gegenzug überträgt die Operation »erhalteTelefonNr« als Parameter die Telefonnummer eines in der

Telekommunikationsanlage eingehenden Telefonats an die Beziehungsmanagement-Applikation. Die damit in der Datenbank verbundene Funktion sorgt dafür, dass die ermittelte Telefonnummer - sofern in der Datenbank hinterlegt - zur Personenidentifikation herangezogen wird.

Office

Die Schnittstelle »Office« versorgt in der Beziehungsmanagement-Applikation die Office-Applikation¹ mit den notwendigen Daten (Abbildung 49). Für die im Referenz-Prozessmodell behandelten Prozesse wird aus den Office-Applikationen in erster Linie das Textverarbeitungsprogramm benötigt, mittels dessen Einzel- und Serienbriefe erstellt werden.

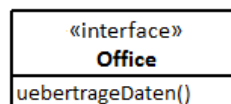


Abbildung 49: Schnittstelle »Office«

Das »interface Office« besitzt lediglich eine Operation »uebertrageDaten«, über deren Parameter die verschiedenen aus den jeweiligen Prozessen heraus an ein Textdokument zu übertragenden Daten übermittelt werden. Diese Daten bestehen im Regelfall aus den in den Klassen »Name« und »Adresse« des Paktes »Person« beschriebenen Personendaten sowie prozessabhängigen, zusätzlichen Daten der Person.

Verkauf

Die Schnittstelle »Verkauf« (Abbildung 50) sorgt für das Zusammenspiel zwischen der Beziehungsmanagement-Applikation und der für die Abbildung von Verkaufsprozessen von der Organisation eingesetzten Lösung, die Teil des Warenwirtschaftssystems² ist.



Abbildung 50: Schnittstelle »Verkauf«

Das »interface Verkauf« wird beschrieben durch die Operation »bestelleArtikel«, in deren Parametern Daten zur Identifikation des Käufers (bei Wiederholungskäufern die Personen-Identifikationsnummer, bei Erst-Käufern Personen- und Adressdaten), des bzw. der bestellten Artikel sowie zu besonderen Kauf- und / oder Lieferbedingungen und Daten der Regulierung übergeben werden.

Buchhaltung

Die Schnittstelle »Buchhaltung« beschreibt den Datenaustausch zwischen dem Finanzbuchhaltungssystem der Nonprofit-Organisation und der Beziehungsmanagement-Applikation (Abbildung 51).

¹ Zu Office-Applikationen siehe auch Kapitel 3.3.4, Tabelle 1, Funktion »Dokument erstellen«.

² Zur Definition eines Warenwirtschaftssystem siehe Kapitel 3.2.4, Hauptfunktion »Bestellung bearbeiten«.

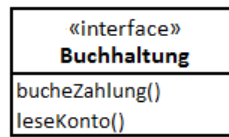


Abbildung 51: Schnittstelle »Buchhaltung«

Das Element »interface Buchhaltung« als Schnittstelle zur externen Applikation der Finanzbuchhaltung besitzt mit »bucheZahlung« eine Operation, deren Parameter Daten des Zahlers (Personen-Identifikationsnummer oder Namens- / Adressdaten), die Höhe der Zahlung sowie deren Verwendungszweck enthält. Dabei kann der Verwendungszweck sowohl eine erwartete Zahlung in Form eines Mitgliedsbeitrags oder der Zahlungszugang aus einem Kaufprozess als auch die unerwartete Zahlung einer Spontanspende sein. Die Operation »leseKonto« beschreibt die Daten, die aus der Finanzbuchhaltung für die Führung des Personenkontos (Klasse »Konto« im Paket »Person«) benötigt werden. Die Parameter der Operation enthalten die Art und Höhe der Zahlung, das Zahlungsdatum sowie den Status der Zahlung.

3.4 Formale Überprüfung des Modells

Als Orientierungshilfe bei der Modellerstellung können die bereits genannten »Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung« (GoM) herangezogen werden, die analog den namensähnlichen *Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung* Gestaltungsempfehlungen aussprechen und damit einen methodenneutralen Rahmen für die Modellierung bilden. Sie wurden Mitte der 1990er Jahre als Richtlinien zur Sicherstellung der Qualität von Informationsmodellen von BECKER et al. [BeRS95] formuliert. Die GoM ähneln den von SCHEER formulierten Anforderungen an Referenzmodelle aus Anwendersicht (Kapitel 2.1), behandeln das Thema nach Meinung des Verfassers jedoch deutlich differenzierter und weitreichender.

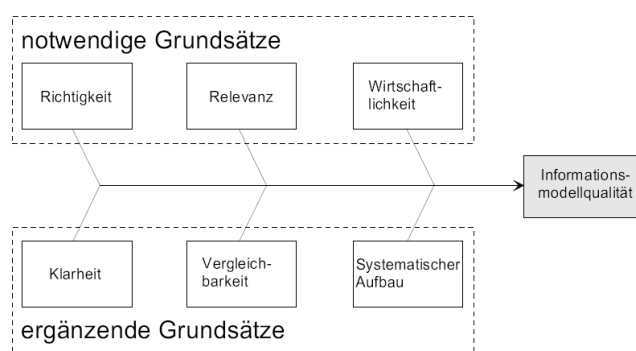


Abbildung 52: Die sechs Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung [Rose97, S.71]

Ziel der *Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung* ist es, die Qualität von Informationsmodellen über die reine syntaktische Korrektheit hinausgehend sicherzustellen. Der ursprüngliche Ansatz erfuhr später prozessbezogene Erweiterungen in Form von *Grundsätzen ordnungsmäßiger Prozessmodellierung*, die sich etwa bei ROSEMANN [Rose96] finden. Modellierungsempfehlungen für die Daten-, Organisations- und Funktionsmodellierung unter Berücksichtigung der genannten Grundsätze diskutieren BECKER / SCHÜTTE [BeSc04] in ihrem Architekturkonzept für Handels-

informationssysteme (Handels-H-Modell). Im Hinblick auf die vorliegende Arbeit besonders erwähnenswert sind die von SCHÜTTE auf Grundlage der GoM vorgestellten *Grundsätze ordnungsmäßiger Referenzmodellierung*¹.

Nachfolgend soll der Versuch unternommen werden, das entworfene Referenz-Prozessmodell im Hinblick auf die sechs formulierten Grundsätze (Richtigkeit, Relevanz, Wirtschaftlichkeit, Klarheit, Vergleichbarkeit, systematischer Aufbau) auf seine Ordnungsmäßigkeit zu überprüfen.

Richtigkeit

Der »Grundsatz der Richtigkeit« fordert, dass das Modell den Sachverhalt, den es repräsentiert, in seinen wesentlichen Zügen korrekt wiedergibt. Zu unterscheiden sind hierbei die inhaltliche von der »handwerklichen« Richtigkeit des Modells², die wiederum in eine semantische und syntaktische Richtigkeit zerfällt.

Die *syntaktische Richtigkeit* ist dann gegeben, wenn in dem Modell die »Grammatik« der verwendeten Sprache korrekt angewendet wurde und somit „den Vorgaben des Metamodells gehorcht, d. h. wenn das Modell vollständig und konsistent zum Metamodell ist“³. Die Konsistenz zwischen Modell und Metamodell ist erfüllt, wenn alle im Modell verwendeten Informationsobjekte im Metamodell spezifiziert sind [Schü97, S.8]. Die syntaktische Richtigkeit ist in den Augen des Verfassers im entworfenen Modell gegeben, da die modellierten Daten- und Prozesssichten als Modellierungssprache die UML in der von der OBJECT MANAGEMENT GROUP [Obj06a, Obj06b] freigegebenen Version 2.0 verwenden und hierbei die Vorgaben des der UML zugrundeliegenden Metamodells eingehalten werden. Die Funktionssicht wurde, wie bei Modellen diesen Typs üblich, durch Funktionsdekomposition modelliert, bei der Funktionen in eine Hierarchie von Teilfunktionen zerlegt werden [BeSc04, S.103]. Die *semantische Richtigkeit* des entworfenen Modells kann etwa durch die Definition und Nutzung von Namenskonventionen [Beck98, S.4], die im vorliegenden Modell für Prozess- und Datensicht durch die UML vorgegeben sind und eingehalten bzw. im Falle der Funktionssicht konsistent und konsequent verwendet wurden. Zum Grundsatz der Richtigkeit zählt nach SCHÜTTE [Schü97, S.7] auch die problembezogene Auswahl der Modellierungstechnik und der relevanten Modellierungskonstrukte, wobei das Problem und der Modellierungszweck die erforderliche semantische Mächtigkeit der Modellierungsmethode determinieren. Hierzu sei angemerkt, dass mit der Wahl der im *NPO-Beziehungsmanagement-Architekturmodell* verwendeten Sichten und den hieraus abgeleiteten Modellen sowie der Verwendung der UML als Methode ein im Rahmen der Modellierung von Informationsmodellen weit verbreiteter Weg beschritten wurde [Fett09, S.552 ff.]. Ungeachtet der prinzipiellen Mächtigkeit der verwendeten Methode wurde diese auf die zur Modellierung notwendigen und in den Augen des Verfassers vor dem Hintergrund des Modellierungszwecks sinnvollen Elemente reduziert. In den Bereichen, in denen nicht die UML Verwendung fand, wurden jeweils zweckadäquate einfache Werkzeuge genutzt. Die *inhaltliche Richtigkeit* des Modells ist formal nicht überprüf- oder beweisbar [Beck98, S.4], kann aber in der Beurteilung durch Fach- und Methodenexperten als zutreffend erachtet werden [Beck13]. Dieser Beurteilung wird das entworfene Referenz-Prozessmodell in Kapitel 4 im Zuge der empirischen Studie unterzogen.

¹ SCHÜTTE [Schü98] substituiert in seiner Arbeit aufgrund vorhandener Kritikpunkte an den GoM die Grundsätze der Richtigkeit und Relevanz durch den Grundsatz der Konstruktions- bzw. Sprachadäquanz und benennt diese zweite Version GoM II. Laut BECKER [Beck98] sind diese im streng wissenschaftstheoretischen Sinne »richtigeren« Begrifflichkeiten in der praktischen Anwendung jedoch eher unverständlich und damit weniger geeignet.

² Aufgrund des problematischen Umgangs mit dem Begriff „richtig“ ersetzt SCHÜTTE [Schü97, S.7–8] diesen Grundsatz durch einen in seinen Augen den tatsächlich forderbaren und überprüfbaren Teil, indem er hierfür den „Grundsatz der Sprachadäquanz“ einführt.

³ SCHÜTTE [Schü97, S.7] verwendet für die syntaktische Korrektheit den Begriff der »Sprachrichtigkeit«.

Relevanz

Der Grundsatz der Relevanz zielt auf den Umfang und die Weitläufigkeit des zu entwerfenden bzw. entworfenen Modells. Er fordert, dass nur diejenigen Sachverhalte im Modell ihren Niederschlag finden, die als notwendig erachtet werden. Maßgebend ist hierbei erneut der Modellierungszweck bzw. das Ziel, das mit der Modellierung verfolgt wird. Wohlweislich zielt der den Modellierungsumfang betreffende Grundsatz auf die Relevanz und nicht die Vollständigkeit, da ein Modell die Realwelt niemals vollständig abbilden kann [Beck98, S.4].

Der Zweckbezug des entworfenen Referenz-Prozessmodells setzt an bei der Festlegung des Beziehungslebenszyklus als Bezugsrahmen der in das Modell einfließenden Prozesse, die - mehr oder minder gleichmäßig - den gesamten Lebenszyklus abdecken. Bei der Entwicklung der einzelnen Teilmodelle des Referenz-Prozessmodells wurde ein besonderes Augenmerk auf die Darstellung der als wesentlich bzw. notwendig erachteten Objekte gelegt. Zudem wurden für die Darstellungen der Teilmodelle in den Augen des Verfassers zweckadäquate Abstraktionsniveaus [Beck13] gewählt, die jeweils die Struktur und Reichweite des Modells erkennen lassen. Letztlich bleibt es aber zunächst ein *deklariertes* Referenz-Prozessmodell [Thom06b, S.14]. Inwieweit es darüber hinaus auch als *akzeptiertes* Referenz-Prozessmodell trägt, dazu soll das nächste Hauptkapitel Hinweise liefern.

Wirtschaftlichkeit

Der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit fordert hinsichtlich der Modellierung ein angemessenes Verhältnis bezüglich der Kosten der Modellierung und dem durch das entstehende Modell gestifteten Nutzen. Dieser Grundsatz führt i.d.R. zu einem Zielkonflikt mit anderen Grundsätzen, da durch die Wirtschaftlichkeit der Modellierungsintensität Grenzen gesetzt werden.

BECKER [Beck98, S.5] empfiehlt zu diesem Grundsatz die Berücksichtigung existierender Modelle. Für das erstellte Modell wurden im Anschluss an die Anforderungsanalyse verfügbare themenverwandte Referenzmodelle untersucht und deren Erfahrungen - trotz der Nichteignung für den vorliegenden Kontext - in das Modell eingebracht. SCHÜTTE [Schü97, S.8 ff.] benennt darüber hinaus einige Kriterien, anhand derer die Wirtschaftlichkeit der Modellierung bemessen werden kann. Eine gewisse *Robustheit des Modells gegen Veränderungen* scheint dem Verfasser gegeben zu sein, da die Ausrichtung des Modells am Beziehungslebenszyklus als Bezugsrahmen keine kurzlebige Verankerung darstellen dürfte. Gleichzeitig dürfte auch die diesem Grundsatz förderliche *Flexibilität und Anpassungsfähigkeit* gegeben sein. Das gewählte Abstraktionsniveau und der bewusste Verzicht auf eine sehr detailreiche Modellierung halten das Modell flexibel; die grundsätzliche Möglichkeit, innerhalb des gegebenen Bezugsrahmens im Bedarfsfall etwa weitere Prozesse einfügen zu können, sprechen für seine Anpassungsfähigkeit. Zur Wirtschaftlichkeit trägt auch die - soweit möglich - durchgängige Verwendung der UML als *Sprache* der Modellierung bei, die einfach und leicht verständlich eine schnelle Modellierung unterstützt, zugleich aber auch einen hohen Formalisierungsgrad und semantische Mächtigkeit für spätere Systemspezifikationen besitzt.

Klarheit

Der Grundsatz der Klarheit verfolgt das Ziel der Verständlichkeit und Eindeutigkeit des entworfenen Modells. Er „postuliert Leserlichkeit, Verständlichkeit und bestmögliche Anschaulichkeit von Modellen“ [Beck98, S.5] und lässt sich in die Teilbereiche »Hierarchisierung«, »Layoutgestaltung« und »Filterung« unterteilen [Schü97, S.10].

Der *Hierarchisierung*, hier zu verstehen als verständliche Darstellung des Modells auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen, wird im entworfenen Referenz-Prozessmodell in mehrerlei

Hinsicht Rechnung getragen. So strukturiert zunächst das NPO-Beziehungsmanagement-Architekturmodell die anschließend detailliert erläuterten Sichten. Innerhalb der skizzierten Sichten führt etwa die Funktionsdekomposition von Haupt- zu Teilfunktionen und in der Datensicht das Paketdiagramm zu den detaillierten Klassenmodellen. Im Rahmen der *Layoutgestaltung* wurde der gewünschten Reduktion der Kompliziertheit durch die Begrenzung der Anzahl unterschiedlicher Informationsobjekte [Schü97, S.10] sowohl in der Datensicht, als auch in der Prozesssicht durch die in den Augen des Verfassers angemessen einfache Beschreibung Rechnung getragen. Auch das Prozessmodell bleibt, trotz seiner umfangreicheren Darstellung, in seinen Kanten überschneidungsfrei und überschaubar. Die *Filterung* dient der adressatengerechten Aufbereitung des Modells. Hierzu kann die Prozesssicht angeführt werden. Hierbei wird innerhalb der Einzelprozessdarstellungen ein größeres Augenmerk auf die detaillierte Beschreibung der einzelnen Aktivitäten (Prozessbeschreibung) gelegt, während hier der Prozessablaufs eher unterstützend zur Visualisierung des Zusammenhangs dient. Demgegenüber zielt das Gesamtprozessmodell in stärkerem Maße auf den Kontrollfluss und die Prozessstruktur ab.

Vergleichbarkeit

Der Grundsatz der Vergleichbarkeit behandelt den semantischen Vergleich zweier Modelle. Die Vergleichbarkeit besteht, wenn Äquivalenzrelationen zwischen den miteinander verglichenen Modelle angegeben werden können [Schü97, S.11]. Im Gegenzug ist die Vergleichbarkeit dann nicht gegeben, wenn mit semantisch unterschiedlich mächtigen Sprachen der gleiche Sachverhalt modelliert wird und sich einzelne Sprachelemente der einen Sprache nicht in Sprachelemente der anderen Sprache übertragen lassen, somit die Metamodelle der Sprachen nicht kompatibel zueinander sind [Schü97, S.11]. Der Grundsatz der Vergleichbarkeit, der etwa bei der Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Modellen [Beck13] oder bei der Erstellung von Modellen verschiedener Abteilungen einer Organisation mit unterschiedlichem Instrumentarium [Beck98, S.6] Anwendung findet, kann im vorliegenden Referenz-Prozessmodell für das Relationship Management von Nonprofit Organisation lediglich bei der Zusammenführung der einzelnen Prozesse zum Prozessmodell herangezogen werden. Beide wurden mit identischen Elementen des Activity-Diagramms der UML durchgeführt und im Prozessmodell lediglich um Verknüpfungselemente zur Verbindung der Einzelprozesse erweitert. Darüber hinaus sollten dem Grundsatz folgend insgesamt „nur wenige Modellierungstechniken zum Einsatz kommen“ [Beck98, S.7], dem im vorliegenden Modell - wie im vorherigen Grundsatz bereits angemerkt - durch die möglichst durchgängige Nutzung der UML versucht wurde, Rechnung zu tragen.

Systematischer Aufbau

Der Grundsatz des systematischen Aufbaus versucht, der mehr oder minder starken Komplexität des zu modellierenden Sachverhalts entgegenzuwirken und „trägt der allgemein akzeptierten Differenzierung der Modellierung in unterschiedliche Sichten Rechnung“ [Schü97, S.11].

Dem Referenz-Prozessmodell für das Beziehungsmanagement von Nonprofit Organisation liegen als *Bezugsrahmen* der beschriebene Beziehungslebenszyklus sowie als *Ordnungsrahmen* das NPO-Beziehungsmanagement-Architekturmodell zugrunde, das in den hierdurch zusammengefassten Sichten das Referenz-Prozessmodell aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet. Durch die Darstellung des Referenz-Prozessmodells in der Organisations-, Funktions-, Daten- und Prozesssicht wurde in den Augen des Verfassers dem geforderten Grundsatz des systematischen Aufbaus in ausreichender Form entsprochen.

4. Empirische Untersuchung des Referenz-Prozessmodells

Das vierte Hauptkapitel beschreibt die empirische Studie, mit deren Hilfe ein Teil der eingangs (Kapitel 1.3) aufgeworfenen Fragestellungen beantwortet werden soll. Das Hauptkapitel beginnt in Kapitel 4.1 mit der Beschreibung des Untersuchungsdesigns und den Kriterien, anhand derer die an der Studie teilnehmenden Organisationen untereinander strukturiert und differenziert werden. Hieran anschließend wird in Kapitel 4.2 die Durchführung der Feldstudie dargestellt, eingeleitet durch die Formulierung der Untersuchungsfragen und gefolgt von der Erläuterung der Umsetzung der Studie. Im hierauf folgenden Kapitel 4.3 werden die Ergebnisse der Studie präsentiert. Das Hauptkapitel endet mit der Zusammenfassung und einem Resümee der Untersuchung (Kapitel 4.4).

4.1 Theoretisches Untersuchungsdesign

Die in der Literatur vorhandenen Gliederungsschemata unterteilen das Marktsegment - wie in Kapitel 2.2 dargestellt - anhand unterschiedlicher Kriterien, die jedoch in den Augen des Verfassers hinsichtlich der im vorangegangenen Kapitel entworfenen Prozesse des Referenz-Prozessmodells keinen relevanten Einfluss haben und demzufolge ungeeignet erscheinen. So ist nicht davon auszugehen, dass sich im Hinblick auf die Prozesse des Referenzmodells die Stammsatzanlage in einer *Kulturellen Organisation* vom der in einer *Schutzorganisation* unterscheidet oder etwa das Fundraising als Ausprägung einer Marketing-Aktivität einer *Religiösen Organisation* grundsätzlich bzw. auf der Abstraktionsebene der Prozessdarstellung anders gestaltet als das einer *Wohltätigkeitsorganisation*.

Stattdessen wurde das NPO-Spektrum für die Untersuchung hinsichtlich zweier Dimensionen zerlegt, die für die Analyse des Marktes vor dem Hintergrund der Prozessrelevanz und Prozessausprägung tatsächlich von Bedeutung sein könnten:

- Art der Organisation und
- Größe der Organisation.

Art der Organisation

Die Dimension »Art der Organisation« versucht, die Art der Beziehung, die zwischen einer Organisation und der jeweils von ihr adressierten Zielgruppe besteht, zu beschreiben. Eine derartige Differenzierung ist in der NPO-Branche durchaus gebräuchlich und zugleich deutlich dichter am Kontext des Beziehungsmanagements als eine beliebig strukturell-inhaltliche Unterteilung.

Für die Beschreibung der Beziehung zwischen einer Organisation und einer Person der angesprochenen Zielgruppe sollen folgende Kriterien betrachtet werden:

- Motivation für die Beziehung und
- Dauerhaftigkeit der Unterstützung.

Die beiden Kriterien beschreiben die Beziehungsgestaltung aus Sicht einer Person der Zielgruppe. Die Beziehung wird in ihrer Verwendung als Beschreibungskriterium bewusst auf eine rein sachliche Ebene reduziert.

Die *Motivation*¹ für die Beziehung soll sich in den Ausprägungen »rational« und »emotional« niederschlagen². Die rational motivierte Beziehung soll dann bestehen, wenn die Person für die Leistung, die sie an die Organisation erbringt, eine definierte Gegenleistung [Klau03, S.129–132] erhält. Anders die emotional motivierte Beziehung, die ohne direkte, in Aussicht gestellte Gegenleistung zu einer Unterstützung der Organisation führt³.

Die *Dauerhaftigkeit* der Unterstützung soll durch die Attribute »regelmäßig« und »unregelmäßig« ausgeprägt werden. Die regelmäßige Unterstützung geschieht in Form einer für beide Seiten verbindlichen andauernden Beziehung, während die unregelmäßige eine nicht planbare einmalige oder punktuell wiederkehrende Aktion der Person darstellt. Ziel der Zielgruppenbearbeitung einer Organisation ist es, die Beziehung in eine Regelmäßigkeit und Dauerhaftigkeit zu überführen. Dieser Prozess des Ausbaus der Beziehung wird in Literatur und Praxis als *Upgrading* [Warw00, S.198 ff., Fisc06, S.212 ff.] bezeichnet.

Die Kombination beider Betrachtungskriterien ergibt eine Matrix (Abbildung 53), deren Feldern Begrifflichkeiten (Personentypen) zugewiesen werden können. Die angeführten Personentypen »Mitglied«, »Pate«, »Käufer« und »Spender« sind in der NPO-Branche durchaus üblich, werden jedoch häufig nicht trennscharf verwendet⁴ und sollen deshalb bei der nachfolgenden Untersuchung keine direkte Verwendung finden. Sie werden hier lediglich zum Zwecke der begrifflichen Einordnung benannt.

		Motivation	
		rational	emotional
Dauerhaftigkeit	regelmäßig	Mitglied	Pate
	unregelmäßig	Käufer	Spender

Abbildung 53: Untersuchungskriterien und zugehörige Personentypen

Die Dimension der »Art der Organisation« versucht, der Tätigkeit der Organisation Rechnung zu tragen. Die Art der Organisation wird eingeführt in der Vermutung, dass das »Geschäft« der Organisation Einfluss auf die Gestaltung der Geschäftsprozesse im Beziehungsmanagement hat.

Größe der Organisation

Die zweite Differenzierungsdimension der Organisationen soll deren Größe sein. Die Größe einer Organisation soll bemessen werden durch:

- die Anzahl der Personen der jeweiligen Zielgruppe und
- die Anzahl der Mitarbeiter.

¹ Die Verwendung des Begriffs »Motivation« entspricht hierbei nicht dem der Motivationstheorie, sondern ist lediglich als Oberbegriff der hierunter angeführten Ausprägungen zu sehen; siehe hierzu auch [Schw05a, S.249 ff., ReRu06, S.249 ff.].

² Das Begriffspaar findet seine Entsprechung in den Darstellungen von BAGUSAT, die im Rahmen der Untersuchung von Kundenbindungsursachen die nachfolgende Einteilung vornimmt: „Sämtliche Bindungsursachen werden daher im Folgenden zwei Dimensionen zugeordnet, einer *rationalen* - im Sinne von kognitiv, faktisch oder situativ - und einer *emotionalen Bindungsdimension*, bei der affektive Motive und psychologische Vorgänge im Vordergrund stehen“ [Bagu06, S.82]. Ferner lehnt sich die Unterteilung an die Beziehungsebenen nach DILLER / KUSTERER an; siehe Kapitel 2.3.

³ Dass sich bspw. der Prozess der Spende in der Literatur aus rationalen und emotionalen Komponenten zusammensetzt, sei davon unbenommen; vgl. [Schn96, S.87 ff.].

⁴ Diese Einschätzung beruht auf der Erfahrung des Verfassers als langjähriger Berater von Nonprofit-Organisationen in unterschiedlichen NPO-Segmenten.

Hinsichtlich der Personen der Zielgruppe sollen die zuvor benannten Personentypen Berücksichtigung finden. Für die Anzahl der Mitarbeiter ist eine differenziertere Betrachtung notwendig. Es sollen sowohl die Mitarbeiter insgesamt, als auch die Mitarbeiter betrachtet werden, die explizit in die durch Software gestützte Beziehungspflege eingebunden sind.

Die Dimension der »Größe der Organisation« versucht, das Ausmaß und die Relevanz der Beziehungsarbeit in der Organisation zu greifen, wobei sich auch hieraus Einflüsse auf die Prozessgestaltung der Beziehungspflege ergeben könnten.

4.2 Durchführung der Untersuchung

Fragestellungen der Feldstudie

Die Feldstudie wurde durchgeführt, um folgende Fragestellungen zu untersuchen:

- Ist das entworfene Referenz-Prozessmodell tragfähig?

Die Vorgehensweise bei der Konstruktion des Referenz-Prozessmodells durch Orientierung am Phasenmodell von BECKER et al. (Kapitel 2.1) und die formale Überprüfung der Modellqualität durch die GoM (Kapitel 3.4) konnte bestenfalls dafür Sorge tragen, dass das Modell »handwerklich« korrekt erstellt wurde, keinesfalls jedoch dessen fachlich-inhaltliche Richtigkeit gewährleisten. Ob das Modell dazu geeignet ist, den hierdurch repräsentierten Sachverhalt sinnvoll wiederzugeben, kann nur in der Überprüfung durch Fachexperten erfolgen [Beck13]. Die Überprüfung sollte sich sowohl auf die grundsätzliche Relevanz der im Modell dargestellten Prozesse, als auch deren inhaltliche Ausgestaltung beziehen. Dadurch lässt sich das reine Prozessmodell in Teilen durch Daten- und Funktionssichten zu einem Informationsmodell [BeSc04, S.65 ff.] ausbauen.

- Welche Software wird für das Beziehungsmanagement in Nonprofit-Organisationen genutzt?

Die im Referenz-Prozessmodell abgebildeten Geschäftsprozesse sind sehr stark mit der die Prozessbearbeitung unterstützende Softwarelösung verknüpft¹. Daher soll innerhalb der Feldstudie ein Blick auf die in Nonprofit-Organisationen zur Unterstützung der Bearbeitung genutzte Software sowie die Sicht der Bearbeiter auf die jeweilige Lösung geworfen werden.

- Wie wird Beziehungsmanagement in Nonprofit-Organisationen umgesetzt?

Die im Referenz-Prozessmodell beschriebenen Geschäftsprozesse behandeln in einigen Bereichen allgemeine Fragestellungen des Beziehungsmanagements, anhand derer sich ein Bild der tatsächlich praktizierten Beziehungspflege innerhalb des Marktsegments der Nonprofit-Organisationen skizzieren lässt. Das dabei entstehende Bild des Beziehungsmanagements ist zwar nicht vollständig, da es lediglich Einzelpunkte herausgreift und untersucht. Gleichwohl lässt dieses Bild aber einen Eindruck über die Bedeutung und den Stellenwert der branchenspezifischen Beziehungspflege entstehen.

Die Fragestellungen der drei Untersuchungsbereiche wurden über das breite Spektrum der Nonprofit-Organisationen betrachtet, um nicht nur eine übergreifende Sicht, sondern ebenso eine für Teilsegmente spezifische Einschätzung zu gewinnen.

¹ In der Literatur wird teilweise eine Differenzierung zwischen »Geschäftsprozess« und »Workflow« vorgenommen. Während dem Geschäftsprozess die eher organisatorisch-strategische Betrachtung der Ablauforganisation zugeschrieben wird (das »was«), wird dem Workflow die informationstechnisch-operative Sichtweise der Ablauforganisation zugesprochen (das »wie«); vgl. [Gall97, S.8] sowie Kapitel 2.4. Dass die in der Studie behandelten Prozesse trotz ihrer »Nähe« zu der ihre Bearbeitung unterstützenden Informationstechnologie dennoch nicht als Workflows bezeichnet werden, ist in der mit Workflows verbundenen Automation in der Ablaufsteuerung begründet, die im vorliegenden Fall nicht betrachtet wird und somit tendenziell irreführend wäre; vgl. [Gada10, S.47].

Methodische Vorgehensweise der Studie

Wie in Kapitel 2.2 dargestellt, ist die genaue Anzahl der in Deutschland existierenden Nonprofit-Organisationen nicht bekannt und kann auf rund 638.000 geschätzt werden. In Ermangelung eines existierenden Gesamtverzeichnisses der Organisationen wurde für die Ermittlung der Teilnehmer der Studie das vom Festland-Verlag jährlich erscheinende *Taschenbuch des öffentlichen Lebens* (TöL) herangezogen, das in der verwendeten 58. Auflage für das Jahr 2009 etwa 14.500 Organisationen und Institutionen verzeichnet [Oeck09].

Zunächst wurde die im TöL vorliegende Struktur der Organisationen auf die NPO-Strukturierung nach KOTLER angepasst, so dass alle acht von ihm benannten NPO-Arten in der Studie gleichermaßen vertreten sind¹. Anschließend wurden aus den acht gebildeten Gruppen per geschichteter Zufallsstichprobe Organisationen ermittelt, deren im TöL angeführte Personenzahl mindestens 1.000 beträgt, um Teilnehmer zu identifizieren, deren Beziehungsmanagement potenziell durch Softwarelösungen unterstützt wird. Zu den möglichen Teilnehmern wurden telefonisch Ansprechpartner für die Studie ermittelt und bei diesen das Vorhandensein einer das Beziehungsmanagement unterstützenden Softwarelösung in der Organisation als Teilnahmebedingung hinterfragt. Bei Nutzung entsprechender Softwarelösungen und der Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie wurde anschließend ein standardisierter Fragebogen (siehe Anhang A) postalisch oder elektronisch versendet. Die grundsätzliche Bearbeitbarkeit des Fragebogens wurde zuvor in einem Pretest mit vier Organisationen überprüft. Dabei wurde der Fragebogen von den vier Bearbeitern sowohl hinsichtlich der Verständlichkeit der Fragen, als auch bezüglich des zur Bearbeitung notwendigen Zeitaufwands positiv eingeschätzt.

Im Rahmen der telefonische Akquise wurden von Mai bis Oktober 2009 202 Organisationen kontaktiert, von denen 106 Organisationen die Teilnahmemöglichkeit aufgrund der notwendigen Voraussetzungen bestätigten und ihre Teilnahmebereitschaft durch die kontaktierten Ansprechpartner erklärten. Von diesen wurden in der Zeit zwischen Juli und November 2009 - teils erst nach mehrmaliger Erinnerung - 46 bearbeitete Fragebögen zurückgesendet, was einer Responsequote von 43,4% entspricht.

Dimensionen und Gruppierungen der Studie

Die Teilnehmer der Studie, die aus den unterschiedlichen von KOTLER benannten Teilsegmenten des NPO-Spektrums gewonnen wurden, sollten für eine differenziertere Betrachtung der Befragungsergebnisse hinsichtlich der Kriterien *Art* und *Größe* der Organisation unterteilt werden, wozu die in Kapitel 4.1 eingeführten Kriterien zunächst operationalisiert werden mussten:

- **Art der Organisation**

Die Art der Organisation wurde für die Studie über die Beziehung der Personen zur jeweiligen Organisation definiert. Die Beziehung wiederum wurde auf die Art der Unterstützung herunter gebrochen, die die Person der Organisation zukommen lässt. Wie in Kapitel 4.1 bereits dargestellt, wurden hierzu die Kriterien »Dauerhaftigkeit« und »Motivation« verwendet. Während für die Dauerhaftigkeit direkt die beiden Attribute »regelmäßig« und »unregelmäßig« angewendet werden konnten, wurden für die Motivation die beiden schwer zu fassenden Attribute »rational / emotional« durch den Erhalt einer bzw. Verzicht auf eine Gegenleistung² für die der Organisation gewährte

¹ Zur Strukturierung des NPO-Marktes nach KOTLER siehe Kapitel 2.2.

² Zum Themenkomplex »Gegenleistungen in Austauschprozessen im Nonprofit-Bereich« siehe [Vell08, S.18 ff.].

Unterstützung operationalisiert. Eine Beziehung erscheint dann rational, wenn die Leistung für eine Organisation eine Gegenleistung hervorruft (Ausprägungen: »mit Gegenleistung«) und erscheint dann emotional begründet, wenn sie ohne Gegenleistung erfolgt (Ausprägungen: »ohne Gegenleistung«). Dies führt zu einer Beziehungsmatrix mit den vier Beziehungstypen: A, B, C und D, von denen jeweils zwei zu einem Organisationstyp (Typ M und Typ S) zusammengefasst wurden (Abbildung 54). Eine Organisation wurde genau dann zu dem Organisationstyp M gezählt, wenn die Personen der Organisation überwiegend, d.h. konkret: mindestens zu 75% den Beziehungstypen A oder C zugeordnet werden können. Eine Organisation wurde genau dann zu dem Organisationstyp S gezählt, wenn die Personen der Organisation mindestens zu 75% den Beziehungstypen B oder D zugeordnet werden können. Alle jene Organisationen, die gemäß dieser Einteilung weder zu Typ M noch zu Typ S gezählt werden können, wurden dem Organisationstyp X zugerechnet.

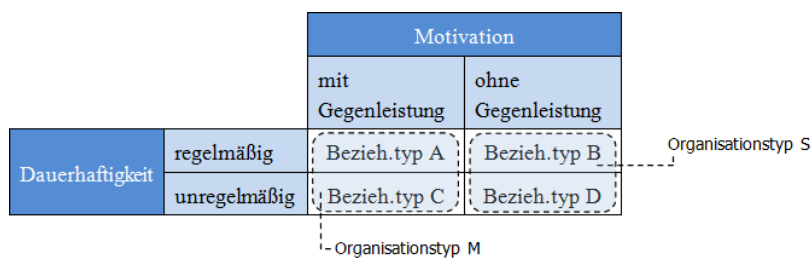


Abbildung 54: Ableitung der Organisationstypen

▪ Größe der Organisation

Als weiteres Differenzierungskriterium wurde die Größe der Organisation herangezogen. Hierzu wurden 5 Größenklassen gebildet, und zwar in Abhängigkeit von der Gesamtzahl der Personen, zu denen die Organisation in Beziehung steht und die zugleich in der zur Beziehungspflege eingesetzten Beziehungsmanagement-Applikation hinterlegt sind.

Größenklasse	Anzahl Personen
Gruppe 1	Anzahl kleiner 3.000 Personen
Gruppe 2	Anzahl größer gleich 3.000 bis kleiner 12.000 Personen
Gruppe 3	Anzahl größer gleich 12.000 bis kleiner 30.000 Personen
Gruppe 4	Anzahl größer gleich 30.000 bis kleiner 150.000 Personen
Gruppe 5	Anzahl größer gleich 150.000 Personen

Tabelle 11: Einteilung der Größenklassen

In der Zusammenführung der beiden Kriterien ergab die Verteilung der tatsächlichen Teilnehmer mit bearbeiteten und zurückgesendeten Fragebögen folgendes Gesamtbild:

Organisationsart	Organisationsgröße					Summe
	1	2	3	4	5	
M	7	7	6	8	5	33
X	1	-	1	1	-	3
S	-	1	1	1	7	10
Summe	8	8	8	10	12	46

Tabelle 12: Verteilung der Teilnehmer

4.3 Ergebnisse der Untersuchung

Die Untersuchung im Rahmen der Feldstudie bezog sich - korrespondierend zu den drei Fragestellungen in Kapitel 4.2 - auf drei Themengebiete, die über das definierte Spektrum der Nonprofit-Organisationen betrachtet wurden. Das erste Themengebiet (Kapitel 4.3.1) behandelte den Umgang der Organisationen mit speziellen Themen des Beziehungsmanagements, konkret: dem von der jeweiligen Organisation betriebenen Informations-, Präferenzen- und Beschwerdemanagement. Das zweite Themengebiet (Kapitel 4.3.2) hinterfragte die zum Zeitpunkt der Befragung bei den Teilnehmern für das Beziehungsmanagement genutzte Softwarelösung. Das dritte Themengebiet (Kapitel 4.3.3) bezog sich auf die im Referenz-Prozessmodell definierten Geschäftsprozesse und betrachtete deren Relevanz und spezifische Ausgestaltung in der jeweiligen Organisation. Die Studie ist insgesamt als primär deskriptive Untersuchung zu verstehen, die versucht, das erhobene Datenmaterial durch „tabellarische und graphische Repräsentation sowie die Angabe geeigneter Kenngrößen ... zusammenfassend [zu] beschreiben [, wohl wissend, dass dabei] ... sowohl bestimmte Strukturen der Datensätze unerkannt als auch die gewonnenen Informationen auf den vorliegenden Datensatz beschränkt [bleiben]“ [Asse03, S.3]. Auf die genauere Untersuchung der Strukturen der Datensätze und die Überprüfung zuvor generierter Hypothesen mit Methoden der induktiven oder der explorativen Statistik wurde bewusst verzichtet, da eine Übertragungstauglichkeit oder Verallgemeinerbarkeit¹ der durch die unterschiedlichen Fragestellungen in maximal 46 Organisationen gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich der Grundgesamtheit nicht angestrebt wird. Vielmehr sollen die in den Ergebnissen zu den einzelnen Fragen und deren Zerlegung im Hinblick auf die beiden Untersuchungsdimensionen erkannten Besonderheiten herausgehoben und dort, wo es sinnvoll erscheint, mit anderen Ergebnissen in Zusammenhang gebracht werden.

4.3.1 Beziehungsmanagement

Die Betrachtung des Beziehungsmanagements in den teilnehmenden Nonprofit-Organisationen erstreckte sich auf drei Themen. Zum einen wurde das Informationsmanagement der Organisation in Richtung ihrer Personen untersucht, zum anderen der Umgang der Organisationen mit den Wünschen und Präferenzen der Personen (Präferenzenmanagement). Ergänzt wurden die beiden Themen um eine Betrachtung des Beschwerdemanagements innerhalb der jeweiligen Organisation. Den im Themengebiet des Beziehungsmanagements getroffenen Aussagen liegt eine Datenbasis von $n = 46$ zugrunde. Die dargestellten Antwortvarianten stellen jeweils die prozentuale Verteilung innerhalb der Typen bzw. Gruppen dar. Als Vergleichswert dient die Gesamtverteilung über alle Teilnehmer.

Informationsmanagement

Das Informationsmanagement wurde untersucht, um ein Bild darüber zu gewinnen, wie die Personen der Organisation über Aktivitäten ihrer Organisation informiert werden. Die bedarfsgerechte Versorgung mit Informationen ist ein wirkungsvolles Mittel zur Schaffung und Festigung der Bindung der Person an die Organisation [FiNe03, S.138]², wobei hierfür idealerweise die Person den Bedarf

¹ Der Begriff der »Repräsentativität« wird bewusst vermieden, da in der Literatur die Sinnhaftigkeit der Repräsentativität als Gütekriterium einer Stichprobe mindestens angezweifelt wird; vgl. [VdKI02, S.227–238].

² Im kommerziellen Umfeld stellt hierzu DILLER heraus: „Mehr Festigkeit kann der Kundenbindung ... auch im Wege einer besseren Informationsversorgung über Kundenbedürfnisse und Marktverhältnisse verliehen werden“ [Dill06, S.102].

bestimmt, ergänzt um die ggf. selektive Steuerung der Informationsinhalte gemäß eigener Präferenzen [BaBo02]. Hinzu kommt, dass die externe Kommunikation und Mitgliederzufriedenheit / Mitgliederbindung einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg einer Organisation leisten können¹.

Bei der durchgeführten Untersuchung der Informationsversorgung wird lediglich die relative Häufigkeit betrachtet und keine Analyse der Informationswege oder -inhalte vorgenommen. Hinterfragt wurde bei den Teilnehmern, ob und mit welcher Regelmäßigkeit Informationen über die Aktivitäten der Organisation kommuniziert werden. Differenziert wurde bei den Antwortvarianten hinsichtlich der Kontinuität („regelmäßig“ / „unregelmäßig“) sowie der Autorisierung durch die jeweilige Person („... nur wenn die Person es wünscht“).

Frage: Informiert Ihre Organisation die Personen über die Aktivitäten der Organisation?

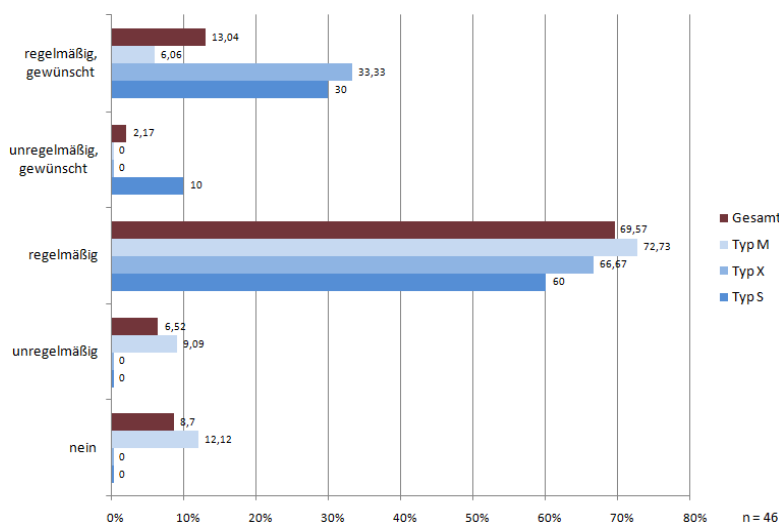


Abbildung 55: Informationsversorgung nach Organisationsart

In der Betrachtung der Informationsversorgung nach der Organisationsart (Abbildung 55) nimmt die Variante der regelmäßigen Versorgung mit geringfügig mehr als zwei Dritteln aller Antworten den weitaus größten Anteil ein, während die Berücksichtigung einer Autorisierung der Informationsweitergabe (Stichwort »Permission-Marketing« [Schw05b]²) zusammen nur unwesentlich mehr als 15% beträgt. Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass zum Zeitpunkt der Befragung fast 9% der Organisationen keine Informationen über ihre Aktivitäten übermittelten, was in der Übertragung auf die Organisationsart vollständig durch die Typ M-Organisationen bestimmt wird. Bricht man die Autorisierung der Informationsweitergabe („regelmäßig, gewünscht“ und „unregelmäßig, gewünscht“) auf die Organisationsart herunter, liegt diese bei den Typen X und S bei etwa 33% bzw. bei 40%, bei Typ M-Organisationen hingegen lediglich bei etwas mehr als 6% der dieser Gruppierung zugeordneten Organisationen.

¹ Die Studie »Excellence Barometer Verbände« der forum! Marktforschung GmbH aus 2004 zeigte, dass unter 501 Teilnehmern die externe Kommunikation mit 11,9% und Mitgliederzufriedenheit / -Bindung mit 6,9% mit zusammen fast 20% als wesentliche Komponenten des Erfolgs einer Organisation angesehen wurden; vgl. [Foru04].

Zu Kommunikationsstrategie und Kommunikationsmix am Beispiel der Beziehungen zwischen Kultureinrichtungen und Förderern siehe [FiNe02].

² „Unter Permission Marketing versteht man den Werbe- oder Informations-Versand, z. B. in der Regel in Form von E-Mails, mit der ausdrücklichen Erlaubnis (*Permission*) des Kunden“ [Wiki14h].

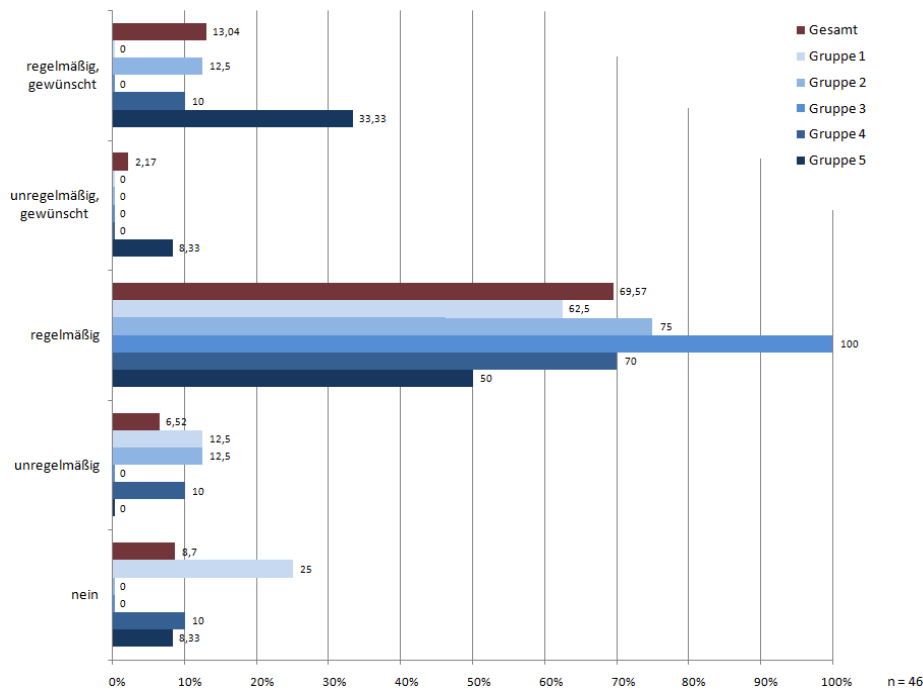


Abbildung 56: Informationsversorgung nach Organisationsgröße

Bei der Aufteilung nach der Organisationsgröße (Abbildung 56) erscheint zum einen bemerkenswert, dass gewünschte, somit »erlaubte« Informationsweitergabe sehr stark durch die größten Organisationen bestimmt wird (Gruppe 5, für beide Varianten zusammen mehr als 41%). Zum anderen heben sich die kleinsten der Organisationen in der Variante gänzlich fehlender Informationsweitergabe mit 25% deutlich hervor.

Die Teilnehmer wurden auch dahingehend befragt, wie sie selbst ihren Umgang mit den Informationen der Organisation einschätzen, um so gewissermaßen das Selbstbild der Informationsverteilung zu gewinnen. Die Skala der möglichen Antworten umfasst dabei die Werte: 5 = gut, 4 = eher gut, 3 = teils / teils, 2 = eher schlecht, 1 = schlecht, 0 = weiß ich nicht.

Frage: Wie bewerten Sie insgesamt die Informationspolitik Ihrer Organisation?

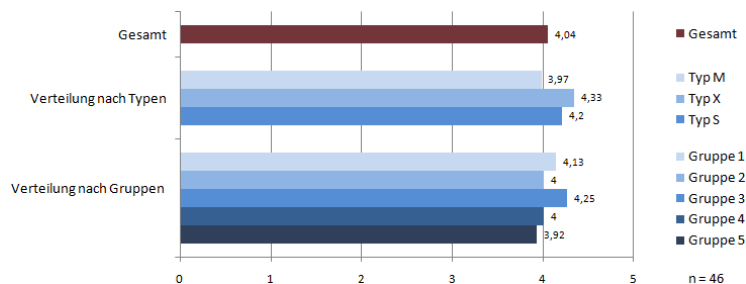


Abbildung 57: Informationspolitik nach Organisationsart und -größe

Die Einschätzung des eigenen Umgangs mit Informationen über die Organisation (Abbildung 57) entspricht im Wesentlichen der Erwartung, und zwar sowohl in der Gesamtsicht (im Durchschnitt 4,04 und somit fast ein glattes „eher gut“), als auch in den Aufteilungen nach Typen und Gruppen, deren Einzelwerte nicht signifikant vom Gesamtwert abweichen. Interessant erscheint noch, dass sich in der

zuvor betrachteten Art der Informationsweitergabe (Abbildung 56) die Größten der Organisationen durchaus positiv abheben; sie haben zwar auch Anteil an der Nichtinformation, dominieren jedoch die erlaubte Informationsversorgung deutlich. Gleichwohl schreiben sie sich selbst mit 3,92 den »schlechtesten« Einzelwert der Selbstbilder zur Informationspolitik zu.

Wie oben bereits beschrieben, kommt der Bindung der Personen an die Organisation eine besondere Bedeutung für den Erfolg der Organisation zu¹. Dort, wo die Personenbindung fehlt oder unzureichend erscheint, kann sie durch entsprechende Maßnahmen (Bindungsprogramme) [HeHu09]² der Organisation gefördert werden³.

Frage: Gibt es in Ihrer Organisation spezielle Maßnahmen oder Instrumente zur Bindung der Personen an Ihre Organisation?

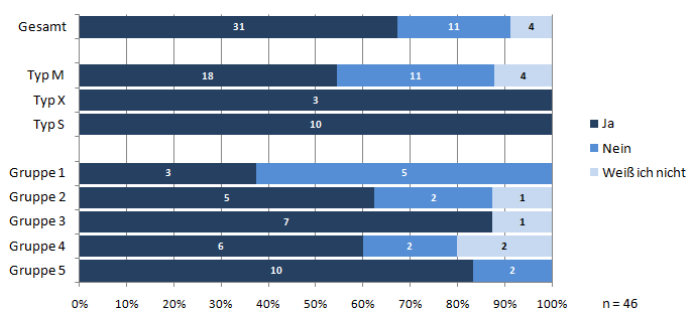


Abbildung 58: Personenbindung nach Organisationsart und -größe

Hinsichtlich der Bindung von Personen an die jeweilige Organisation greifen in der Gesamtbetrachtung 67% der teilnehmenden Organisationen auf diesbezügliche Maßnahmen und Instrumente zurück (Abbildung 58). Während sämtliche Typ S- und Typ X-Organisationen derartige Maßnahmen und Instrumente nutzen, ist dieses Thema lediglich bei 55% der Typ M-Organisationen gesetzt. In der Auflösung nach der Organisationsgröße sind es die kleinsten der Organisationen, die am deutlichsten vom Mittelwert abweichen und ihn in ihrem Fall unterschreiten.

Präferenzenmanagement

Die oben genannte Selbstbestimmung der Informationsbedarfe durch die Personen der Organisation führt nahtlos zum Präferenzenmanagement der Organisation. Hierzu wurde hinterfragt, wie die teilnehmenden Organisationen den jeweiligen Wünschen und Interessen der Personen Rechnung tragen. Die Präferenzen der Personen und deren Abbildung in der Beziehungsmanagement-Applikation sind eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Marktsegmentierung und Zielgruppenbestimmung der Organisation⁴. Zudem kann die passende Befriedigung der Bedürfnisse

¹ Zu den positiven Wirkungen von Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Kundenloyalität und Unternehmenserfolg siehe auch [Hölz08, S.18–23].

² Die Autoren verdeutlichen auf Grundlage zahlreicher Untersuchungsergebnisse den Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und wirtschaftlichem Erfolg eines Unternehmens. Sie verweisen darauf, dass der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung unbestritten sei, erläutern jedoch auch, dass zwischen den einzelnen Elementen der Wechselliste ein nicht-linearer und asymmetrischer Zusammenhang besteht, was für die Autoren der Grund für das Scheitern einer beachtlichen Anzahl von Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsprogrammen ist.

³ Gelegentlich wird in der Literatur der Begriff »Kundenbindung« durch »Kundenloyalität« ersetzt mit der Begründung, dass letztere deutlich nachhaltiger und letztlich für ein Unternehmen gewinnbringender sei; vgl. [Plos01, S.31, Schü10a].

⁴ Zur Nutzung von Präferenzmustern als Grundlage der Marktsegmentierung siehe [Kotl89, S.203–204], zu Marktsegmentierung und Präferenzanalyse auch [Nies91, S.158–161, S.835 ff.].

und Wünsche der Person durch die Organisation den Wert erhöhen, den die Person der Beziehung beimisst [RaWa05, S.1].

Die Teilnehmer wurden um eine Bewertung unterschiedlicher Aussagen gebeten, anhand derer erhoben wurde, ob und inwieweit die individuellen Präferenzen in der Beziehung zwischen Organisation und Person Berücksichtigung finden. Den formulierten Aussagen war jeweils eine Einschätzung zuzuweisen, und zwar mittels der Werte: 5 = trifft voll zu, 4 = trifft eher zu, 3 = teils / teils, 2 = trifft eher nicht zu, 1 = trifft gar nicht zu, 0 = weiß ich nicht.

Zu bewertende Aussagen:

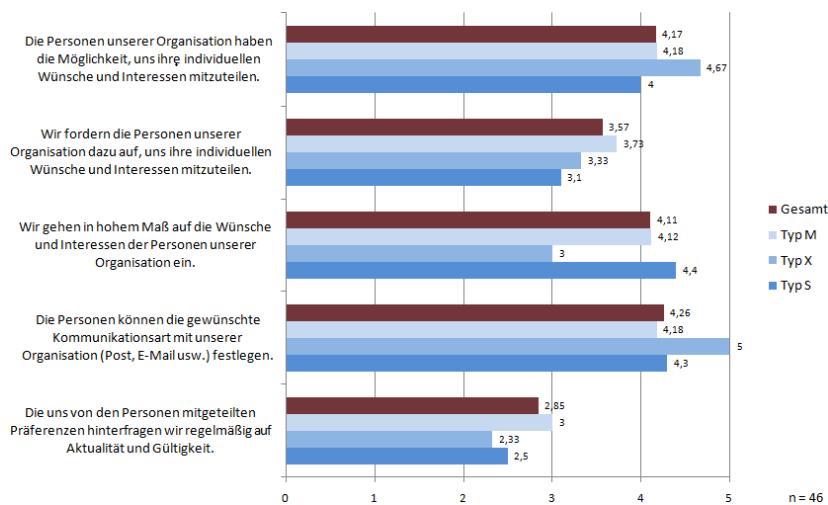


Abbildung 59: Umgang mit Präferenzen nach Organisationsart

Allgemein lässt sich feststellen, dass der Umgang der Organisationen mit den Präferenzen der Personen (Abbildung 59) von eher reaktiver Natur ist. So ist die aktive Aufforderung zur Mitteilung der Wünsche und Interessen mit einem Durchschnittswert von etwa 3,5 - bei Typ S sogar nur geringfügig über 3 - nicht allzu hoch und auch eine Überprüfung auf Aktualität der einmal mitgeteilten Informationen findet nur eingeschränkt statt. Im Einzelnen ist ggf. noch interessant, dass die bereits genannten Typ S-Organisationen ungeachtet des geringsten Werts bzgl. des aktiven Hinterfragens von Wünschen und Begehrlichkeiten ihrer Personen, sich beim Eingehen auf Wünsche und Interessen jedoch den höchsten Wert zuschreiben; sicherlich nicht zwingend ein Widerspruch, aber doch bemerkenswert.

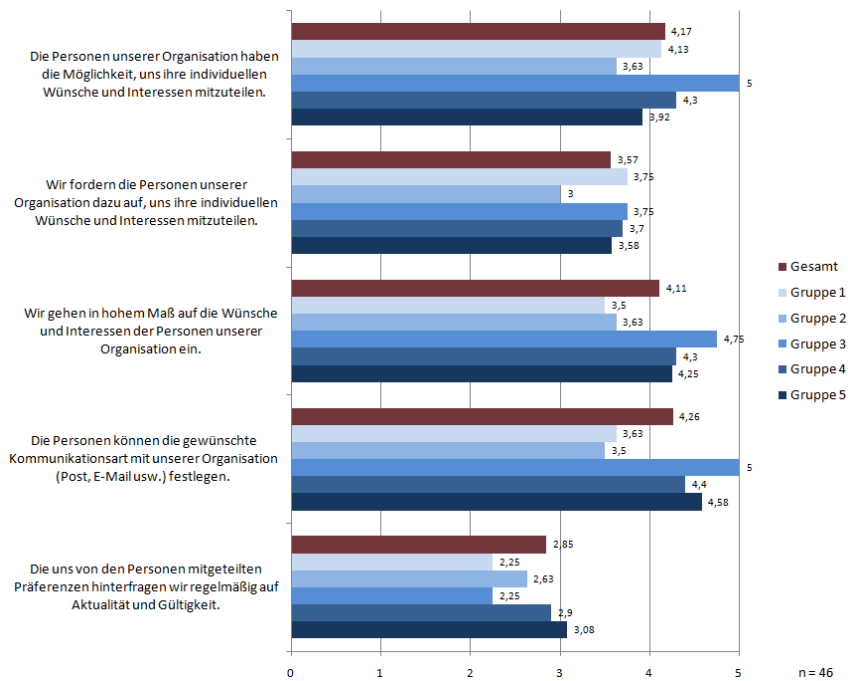


Abbildung 60: Umgang mit Präferenzen nach Organisationsgröße

Bei der Verteilung nach der Organisationsgröße (Abbildung 60) fällt auf, dass die kleineren Organisationen überwiegend unterhalb des Referenzwertes bleiben, während die größeren Organisationen fast durchweg darüber positioniert sind.

Abschließend wurde zu dem Thema der Personenpräferenzen - analog zu dem des Informationsmanagements - das Selbstbild der Teilnehmer bezüglich des Umgangs der Organisation mit den Wünschen und Bedarfen der Personen hinterfragt. Die Skala der möglichen Antworten umfasst dabei die Werte: 5 = gut, 4 = eher gut, 3 = teils / teils, 2 = eher schlecht, 1 = schlecht, 0 = weiß ich nicht.

Frage: Wie beurteilen Sie insgesamt den Umgang Ihrer Organisation mit den Präferenzen der Personen Ihrer Organisation?

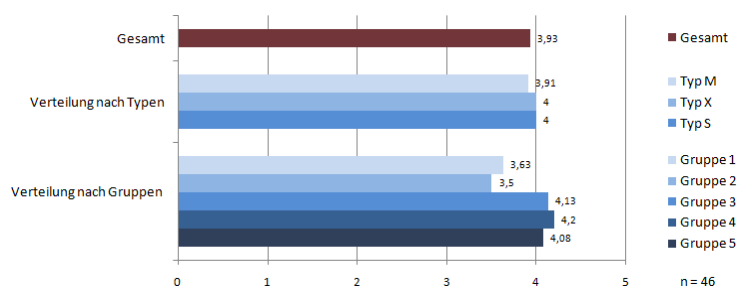


Abbildung 61: Präferenzenmanagement nach Organisationsart und -größe

Für das Selbstbild des Präferenzenmanagements (Abbildung 61) liegen höchstens bei den kleineren der teilnehmenden Organisationen deutlichere Abweichungen vom Referenzwert vor. Diese Einschätzung ist jedoch stimmig zur Einschätzung bzgl. der Einzelfragen (Abbildung 60), da auch hierbei die kleineren Organisationen tendenziell unterhalb des jeweiligen Referenzwertes positioniert sind. Ob die antwortgebenden Mitarbeiter mit ihrer Einschätzung richtig liegen, lässt sich daraus nicht ersehen, aber sie scheint zumindest konsistent zu sein.

Beschwerdemanagement

Das Beschwerdemanagement dürfte eines der am häufigsten genannten und zugleich untersuchten Themen des Beziehungsmanagements in unterschiedlichen Organisationsformen sein, was in seiner zentralen Bedeutung für die Personenzufriedenheit, -bindung und damit letztlich den Erfolg der Organisation begründet sein dürfte¹. Ausgehend von dem Verständnis der Beschwerde als die Unzufriedenheitsäußerung einer Person über eine Leistung oder das Verhalten einer Organisation² umfasst das Beschwerdemanagement einen komplexen Handlungsbereich, in dem Unzufriedenheitsartikulationen von Personen angeregt, entgegengenommen, bearbeitet, beantwortet und im Hinblick auf Verbesserungspotenziale ausgewertet werden³.

Zur Einschätzung des Beschwerdemanagements in den teilnehmenden Organisationen wurden den Teilnehmern erneut unterschiedliche Aussagen vorgelegt. Zur Einschätzung der Aussagen wurde folgende Werteskala verwandt: 5 = trifft voll zu, 4 = trifft eher zu, 3 = teils / teils, 2 = trifft eher nicht zu, 1 = trifft gar nicht zu, 0 = weiß ich nicht.

Zu bewertende Aussagen:

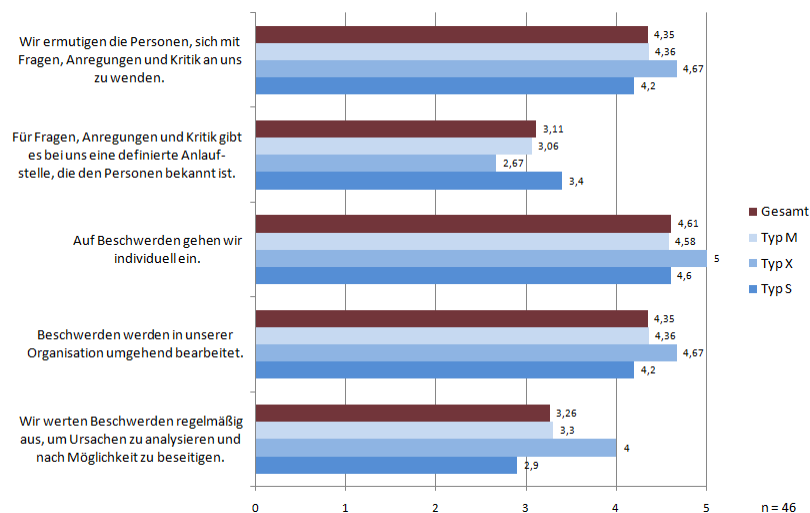


Abbildung 62: Umgang mit Beschwerden nach Organisationsart

Ausgehend von dem oben beschriebenen Verständnis des Beschwerdemanagements wurden die Teilnehmer mit Aussagen konfrontiert, die zu hinterfragen versuchten, inwieweit sie die Personen ihres Beziehungsgeflechts zur Äußerung von Anregungen und Kritik ermutigen, diese gezielt entgegennehmen, bearbeiten und letztlich im Nachgang auswerten. Die Einschätzung der Teilnehmer hinsichtlich der Ermutigung bzw. Anregung zur Kritik ist mit einem Durchschnittswert von 4,35 recht positiv. Der erste Eindruck relativiert sich dadurch, dass es in den teilnehmenden Organisationen nur teilweise (Durchschnittswert 3,11) definierte und / oder kommunizierte Stellen zur Entgegennahme

¹ MENDE [Mend06, S.40 ff.] beschreibt hierzu die positiven Effekte des Beschwerdemanagements in direkter (über Kundenzufriedenheit und Kundenbindung) sowie indirekter Form (über Erschließung der Beschwerdegründe und Verbesserung des Leistungsangebots) auf den ökonomischen Gesamterfolg des Unternehmens. STAUSS / SEIDEL [StSe07, S.23 ff.] sprechen dem Beschwerdemanagement strategische Bedeutung im Rahmen einer kundenorientierten Unternehmenspolitik zu und sehen es als Kern des Kundenbeziehungsmanagements an.

² Die Begriffserläuterung lehnt sich in verkürzter Form an die Ausführung von FÜRST [Fürs05, S.9–10] an, der »Beschwerde« in all ihren Facetten über potenzielle / tatsächliche Kunden und Hersteller / Absatzmittler definiert.

³ Die Definition des Beschwerdemanagements erfolgt in Anlehnung an STAUSS [Stau09, S.347].

von Kritik gibt¹. Überspitzt formuliert lässt es sich natürlich leicht zur Kritik auffordern, wenn der Hinweis unterbleibt, wo man sich mit kritischen Äußerungen hinwenden kann. Demgegenüber schneiden die individuelle Einlassung auf Beschwerden (Durchschnittswert: 4,61) sowie die umgehende Bearbeitung von Beschwerden (Durchschnittswert: 4,35) in der Gesamtbetrachtung wieder deutlich besser ab und zeichnen ein durchaus positives Bild von der Beschwerdebearbeitung innerhalb der Organisationen. Die Analyse vorgebrachter Beschwerden landet demgegenüber mit einem Durchschnittswert von 3,26 wieder eher im Mittelfeld der möglichen Einschätzungen, so dass die zugegangenen Unzufriedenheitsartikulationen nur etwas mehr als „teils / teils“ zur Identifikation von Verbesserungspotenzial in den teilnehmenden Organisationen genutzt werden.

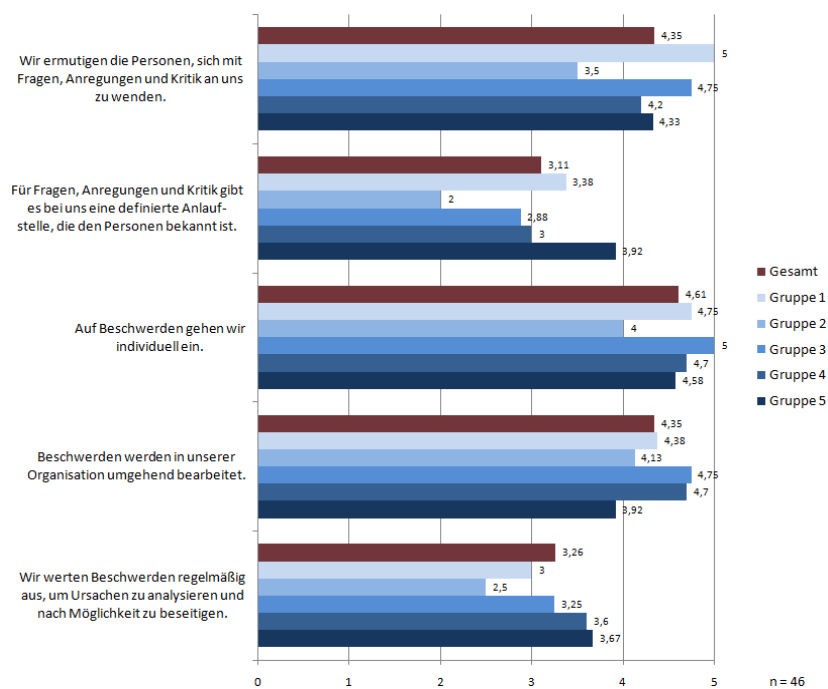


Abbildung 63: Umgang mit Beschwerden nach Organisationsgröße

Die Aufteilungen nach den Organisationsarten (Abbildung 62) und Größenklassen (Abbildung 63) werfen ein uneinheitliches Bild auf die einzelnen Fragestellungen, wobei keine der betrachteten Gruppierungen in allen betrachteten Phasen des Beschwerdemanagements (Anregung, Entgegennahme, Bearbeitung, Analyse) durchgängig überzeugen kann.

Anschließend wurden die Teilnehmer gebeten, eine Gesamteinschätzung des Beschwerdemanagements in ihrer Organisation abzugeben. Die Skala der möglichen Antworten umfasst dabei erneut die Werte: 5 = gut, 4 = eher gut, 3 = teils / teils, 2 = eher schlecht, 1 = schlecht, 0 = weiß ich nicht.

¹ Dass eine definierte Anlaufstelle für Fragen, Anregungen und Kritik sinnvoll ist, ergab eine Studie von HIPPNER et al. [Hipp06b, S.220] aus 2002, bei der sich mehr als die Hälfte der befragten Teilnehmer eine Annahmestelle für Beschwerden wünschten.

Frage: Wie beurteilen Sie insgesamt das Beschwerdemanagement in Ihrer Organisation?

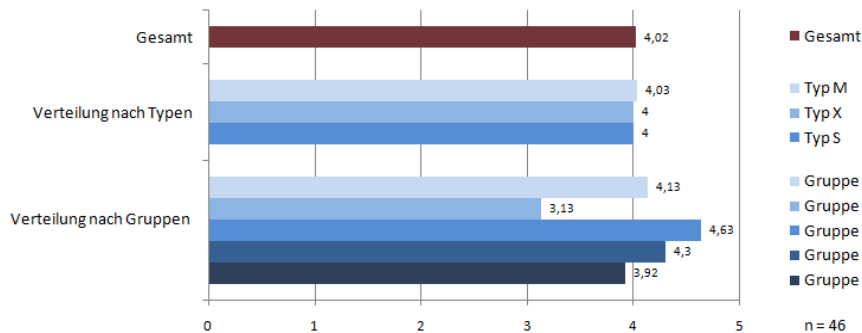


Abbildung 64: Beschwerdemanagement nach Organisationsart und -größe

Das ermittelte Selbstbild des Beschwerdemanagements (Abbildung 64) in der eigenen Organisation deckt sich relativ gut mit den zuvor hinterfragten Einzelaspekten, die in etwa den Wert erwarten ließen, der mit einem Durchschnittswert von 4,02 auch ermittelt wurde; die eigene Sicht auf das gesamte Thema des Beschwerdemanagements ist „eher gut“. Die Auflösung nach der Organisationsart schwankt nur geringfügig um diesen Wert. Nach der Organisationsgröße aufgebrochen, sticht hier die bereits in den zuvor betrachteten Einzelaspekten etwas auffällige Gruppe 2 hervor, die - zu den Einzelwerten konsistent - das am wenigsten positive Selbstbild zu besitzen scheint.

Oben wurde bereits auf den Zusammenhang zwischen Personenzufriedenheit und Personenbindung¹ verwiesen, die sich letztlich beide positiv auf den Organisationserfolg auswirken können [Matz09, S.7–15]². Notwendige Voraussetzung dafür, um bei nachlassender Zufriedenheit der Personen mit der Organisation geeignete Maßnahmen zur ergreifen und so den Bruch mit der Organisation zu verhindern, ist die Ermittlung der Zufriedenheit. Hierzu wurden die Teilnehmer abschließend zum Themenkomplex des Beschwerdemanagements dahingehend befragt, inwieweit ihre Organisation Erhebungen zur Ermittlung der Zufriedenheit durchführt.

Frage: Führt Ihre Organisation regelmäßig Analysen / Befragungen zur Ermittlung der Zufriedenheit der Personen mit Ihrer Organisation durch?

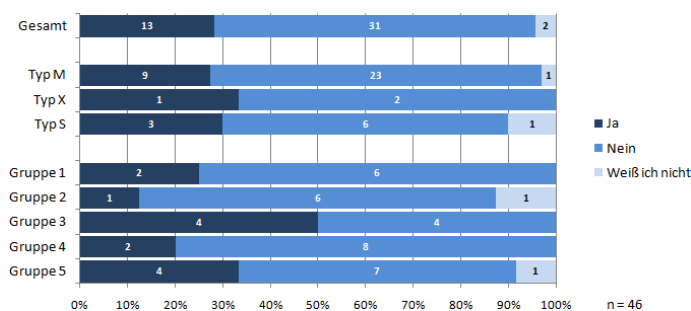


Abbildung 65: Personenzufriedenheit nach Organisationsart und -größe

¹ Ungeachtet des bestehenden Zusammenhangs wird die Personenbindung nicht alleine durch die Zufriedenheit einer Person determiniert. So ergab die Studie »Mitgliederfocus Deutschland 2008«, dass ein nicht unerheblicher Teil der Mitglieder zwar hochzufrieden, aber dennoch mit der jeweiligen Organisation nur durchschnittlich emotional gebunden ist; vgl. [Foru08].

² Die Autoren belegen in ihrem Artikel, dass ein kausaler Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert besteht und durch die Schaffung von Kundenzufriedenheit der Unternehmenswert gesteigert wird. Zur Wirkungskette von der Kundenzufriedenheit über Kundenloyalität und Kundenbindung hin zum ökonomischen Erfolg siehe auch [Hözl08, S.18–23]. Das hier Beschriebene lässt sich nach Meinung des Verfassers auch auf Nonprofit-Organisationen und deren Personen übertragen.

Ogleich der Personenzufriedenheit und deren Überprüfung¹ ein hoher Stellenwert eingeräumt werden sollte, wird die Zufriedenheitsermittlung in den teilnehmenden Organisationen eher nachrangig behandelt (Abbildung 65). Lediglich 28% der Teilnehmer bestätigen eine regelmäßige Ermittlung der Zufriedenheit, mit nur relativ geringen Abweichungen in der Aufteilung nach Organisationsarten. In der Betrachtung der Organisationsgröße sind hierbei schon deutlichere Unterschiede erkennbar, wobei sich hier die mittleren Organisationen mit immerhin 50% der Befragten am positivsten hervorheben.

4.3.2 Softwarelösungen für das Beziehungsmanagement

Mittels der Studie wurde ebenfalls untersucht, welche Art von Softwarelösung in den teilnehmenden Organisationen für das Beziehungsmanagement eingesetzt wird und wie sich die jeweils individuelle Sicht der Befragten auf das Themengebiet »Software für Beziehungsmanagement« gestaltet.

Für die in diesem Zusammenhang von den Teilnehmern getroffenen Aussagen liegt eine Datenbasis von $n = 46$ vor. Die dargestellten Antwortvarianten stellen den jeweiligen Mittelwert der Verteilung innerhalb der Typen bzw. Gruppen dar. Als Vergleichswert dient erneut die Gesamtverteilung über alle Teilnehmer. Die Skala der Antwortvarianten umfasst die Werte: 5 = trifft voll zu, 4 = trifft eher zu, 3 = teils / teils, 2 = trifft eher nicht zu, 1 = trifft gar nicht zu, 0 = weiß ich nicht.

Zu bewertende Aussagen:

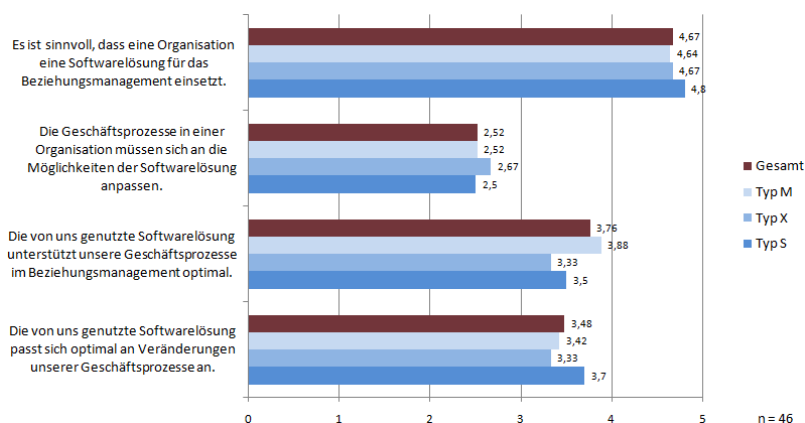


Abbildung 66: Software-Einsatz nach Organisationsart

Innerhalb der Teilnehmer ist die Sicht auf das Thema »Software für das Beziehungsmanagement« - aufgelöst nach der Art der Organisation (Abbildung 66) - vergleichsweise homogen. So wird von den Befragten der Einsatz einer entsprechenden Softwarelösung in Organisationen wie der ihren als sinnvoll angesehen. Die Frage, ob denn die Geschäftsprozesse die Ausprägung der Software bestimmen oder die Möglichkeiten der Software den Gang der Prozesse festlegen sollten, entspricht mit einer Tendenz zu „teils / teils“ wohl weniger der reinen Lehre denn mehr der geübten Praxis und könnte als ein »kommt darauf an« interpretiert werden. Hinsichtlich der Zufriedenheit mit der eigenen Lösung kommt augenscheinlich nur »verhaltene Begeisterung« unter den Teilnehmern auf. So sind denn die eingesetzten Softwarelösungen lediglich auf halbem Wege zwischen „teils / teils“ und „trifft eher zu“ in der Lage, die Prozesse im Beziehungsmanagement optimal zu unterstützen. Die

¹ Die Studie »ExBa2003« ergab, dass in Unternehmen bei guter Wirtschaftslage 74%, bei schlechter Wirtschaftslage noch 59% mindestens einmal jährlich die Zufriedenheit ihrer Kunden ermitteln; vgl. [Foru03].

Fähigkeiten der jeweiligen Lösungen zur Anpassung an Veränderungen in den Prozessen werden sogar noch etwas weniger positiv bewertet.

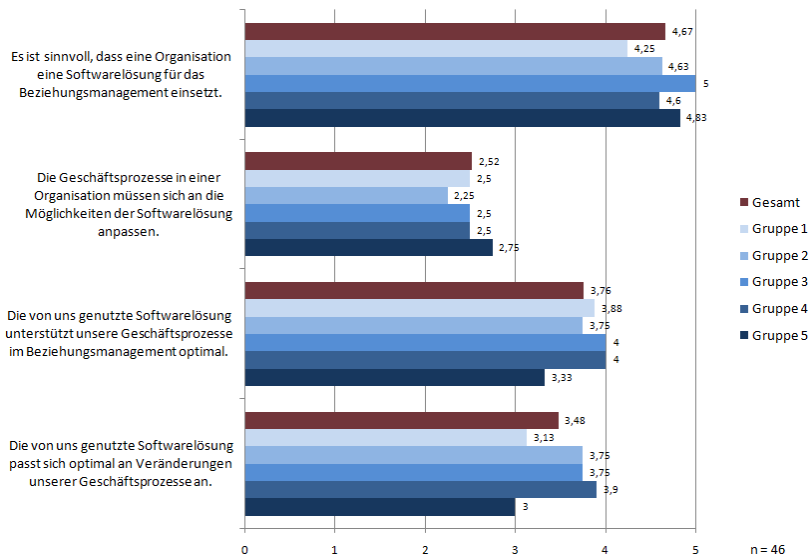


Abbildung 67: Software-Einsatz nach Organisationsgröße

Dieselben Fragen nach der Organisationsgröße aufgelöst (Abbildung 67), wirken insgesamt konturenreicher, besonders hinsichtlich der Frage der Flexibilität der eigenen Lösung, mit der vor allem die kleinsten und größten Organisationen zu hadern scheinen.

Ergänzt wurden die gestellten Fragen um einen Blick auf die von den teilnehmenden Organisationen zur Unterstützung des Beziehungsmanagements genutzte Art der jeweiligen Softwarelösung, unterschieden nach »Standardsoftware«, »Individualentwicklung« und »Sonstigen Softwarelösungen«.

Frage: Um welche Art von Software handelt es sich bei Ihrer Softwarelösung für das Beziehungsmanagement in Ihrer Organisation?

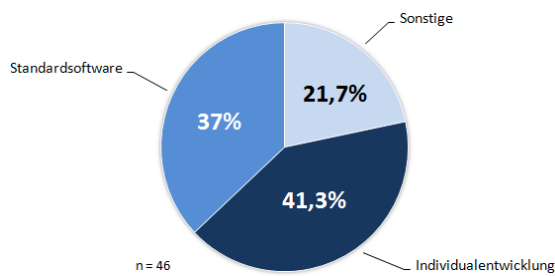


Abbildung 68: Verteilung der Software-Art

Die in Abbildung 68 dargestellten knapp 22% sonstiger Lösungen wurden zur Hälfte (5 Teilnehmer) mit „teils Individualentwicklung, teils Standardsoftware“, zur anderen Hälfte (gleichfalls 5 Teilnehmer) mit „Branchenlösung mit (teilweise: erheblichen) individuellen Erweiterungen“ kommentiert. Klammert man diesen Teil der »individualisierten Standardsoftware« aus, halten sich die »reinen« Lösungen mit 41,3 % bzw. 37% in etwa die Waage.

Ein Herunterbrechen der genutzten Software-Art nach den Organisations-Teilmengen (Abbildung 69) ergibt eine deutliche Dominanz der Individualentwicklung bei Organisationen des Typs M, während

bei Typ S-Organisationen gar keine reine Individualentwicklung zum Einsatz kommt, sondern dort knapp 70% der Organisationen mit reiner Standardsoftware für das Beziehungsmanagement arbeiten. Auch innerhalb der Größenverteilung ist eine Verschiebung erkennbar. Während in den kleinsten der Organisationen 62,5% mit Individualsoftware arbeiten - in den mittleren Organisationen sogar drei Viertel der Befragten -, sind es bei den größten der Organisationen nicht einmal mehr 10 %.

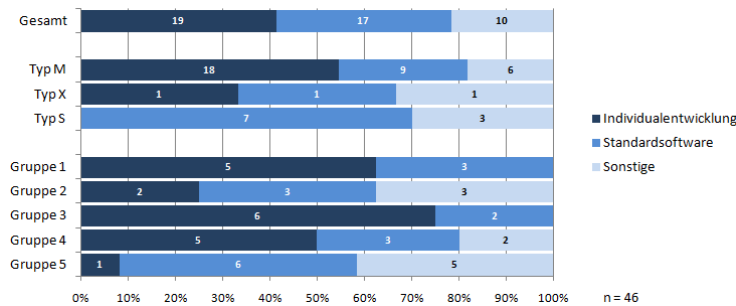


Abbildung 69: Software-Art nach Organisationsart und -größe

Von Interesse ist in diesem Zusammenhang auch eine erneute Betrachtung der Beurteilung des Softwareeinsatzes für das Beziehungsmanagement (Fragen der Abbildungen 66 und 67), dieses Mal jedoch gegliedert nach der hierfür eingesetzten Software-Art (Abbildung 70).

Zu bewertende Aussagen:

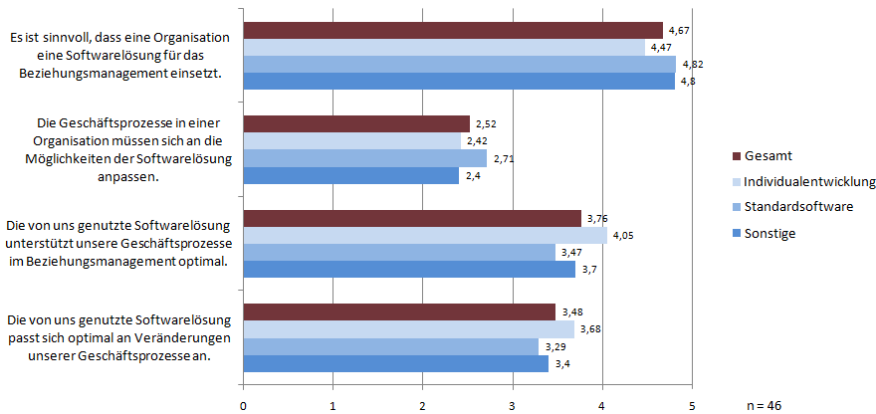


Abbildung 70: Software-Einsatz nach Software-Art

Es fällt auf, dass in beiden Fragen zur Zufriedenheit mit der eigenen Lösung die Individualentwicklungen oberhalb, die Standardsoftware unterhalb des Mittelwerts liegen, was in Ansätzen den Ruf der Standardsoftware zu bestätigen scheint, nämlich dass sie zwar grundsätzlich anpassbar ist (Stichwort »Customizing« [LaWe13]), dies aber hinsichtlich der individuellen Bedürfnisse ihrer Anwender auch nur in Grenzen vorgenommen werden kann.

4.3.3 Geschäftsprozesse im Beziehungsmanagement

Die Untersuchung des Referenz-Prozessmodells als drittes Themengebiet der Studie bezog sich einerseits auf die Überprüfung der Relevanz der zehn beschriebenen Geschäftsprozesse, andererseits auf deren inhaltliche Ausgestaltung.

Die Frage der Relevanz der einzelnen Prozesse („Kommt der Prozess ... vor?“) beantworteten einige Teilnehmer mit „Nein“, machten jedoch dezidierte Angaben zu Mengengerüst und Ausprägung des Prozesses, was den Schluss nahelegt, dass der Prozess in der jeweiligen Organisation vorkommt, somit relevant ist, sich jedoch in der Organisation anders gestaltet als beschrieben. Diesem Sachverhalt wird in der Auflösung der Prozessrelevanz durch die Antwortvariante „Anders“ Rechnung getragen. Hinsichtlich der inhaltlichen Ausgestaltung soll in der Folge nicht auf sämtliche Fragen und deren Antworten eingegangen werden, sondern die Darstellung und Interpretation auf jene Fragen / Antworten beschränkt werden, die in den Augen des Verfassers von besonderem Interesse sein könnten; eine vollständige Darstellung findet sich in tabellarischer Form im Anhang B dieser Arbeit.

Anfrage bearbeiten

Der Prozess »Anfrage bearbeiten« behandelt die Situation, dass eine Anfrage oder Mitteilung einer Person bei der Organisation eingeht. Zu der Person, die die Anfrage oder Mitteilung auslöst, existiert in der Beziehungsmanagement-Applikation bereits ein Stammsatz oder wird zunächst neu angelegt. Abhängig von Inhalt der Anfrage oder Mitteilung erhält die Person abschließend ein Antwortschreiben.

Frage: Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?

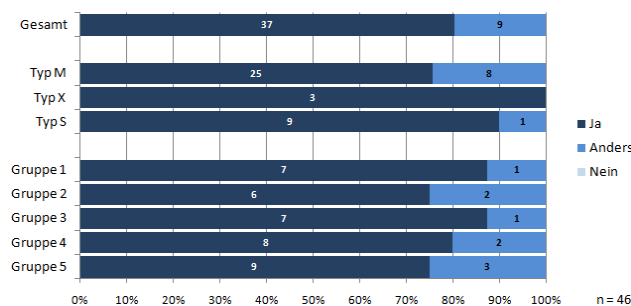


Abbildung 71: Relevanz des Prozesses »Anfrage bearbeiten«

Von den befragten Organisationen erklären 80% der Teilnehmer, dass der Geschäftsprozess »Anfrage bearbeiten« in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in ihrer Organisation genutzt wird, bei den verbleibenden 20% der Teilnehmer gibt es innerhalb der Organisation einen Geschäftsprozess der Anfragebearbeitung, der sich jedoch anders gestaltet als beschrieben. Sowohl in der Aufteilung der Organisationstypen, als auch in der Größenverteilung ergeben sich keine allzu großen Ausreißer um diesen Mittelwert, dessen schwächste Einzelwerte bei 75% liegen und der von den Typ X-Organisationen mit 100% am stärksten übertroffen wird (Abbildung 71).

Eine Aufgabe des durch eine Applikation gestützten Beziehungsmanagements ist es, Informationen zu Personen aufzunehmen und in künftige Prozesse einfließen zu lassen. Zu diesen Informationen zählen in besonderem Maße Kontakte, die zwischen Person und Organisation stattgefunden haben, sowie

deren Inhalte. Die so entstehende Kontakthistorie dokumentiert die Beziehung zwischen Person und Organisation, wodurch für die Mitarbeiter der Organisation eine einheitliche Sicht auf die Person entsteht (*one face of the customer*)¹. Es entsteht Transparenz hinsichtlich der gemeinsamen Vergangenheit², die Mitarbeiter in die Lage versetzt, schnell und kompetent auf Anfragen und Wünsche der Person zu reagieren [HiWi05, S.488] und auf Seiten der Person Vertrauen und Vertrautheit schafft [ScMe04, S.26 ff.].

Frage: Dokumentieren Sie Anfrage- / Mitteilungsergebnisse im Stammsatz der jeweiligen Person?

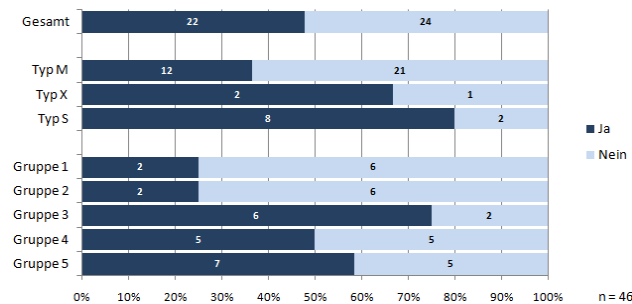


Abbildung 72: Dokumentation von Anfragen

Hinsichtlich der Frage, ob die Ergebnisse zu Anfragen oder Mitteilungen in der Beziehungsmanagement-Applikation dokumentiert werden (Abbildung 72), geben lediglich 48% der Teilnehmer eine positive Rückmeldung. In der Aufteilung nach Organisationstypen ist auffällig, dass bei Organisationen des Typs M gerade einmal etwas mehr als ein Drittel (36%) die Ergebnisse erfassen, während bei Organisationen des Typs S dies 80% dokumentieren. In der Größenverteilung besteht bei den kleineren Organisationen mit zweimal 25% die geringste Dokumentationstätigkeit, wobei nicht geklärt ist, ob hierzu keine Möglichkeit besteht oder der Bedarf nicht gesehen wird.

Stammsatz anlegen

Innerhalb des Prozesses »Stammsatz anlegen« werden die Schritte beschrieben, die zur Neuanlage eines Stammsatzes in der Beziehungsmanagement-Applikation führen. Hierzu werden zu der Person Namens-, Adress-, Leistungs- und ggf. Zusatzdaten erfasst. Der Prozess endet bei Bedarf mit einem Begrüßungsschreiben an die neue Person.

¹ Zu dem Begriff »one face of the customer« siehe [HiRW06, S.65]. Damit nicht zu verwechseln ist der Begriff »one face to the customer«, für den es zwei unterschiedliche Definitionsansätze gibt. Zum einen wird hierunter eine Organisationsform verstanden, bei der ein Kunde genau einen Ansprechpartner für alle seine Belange bekommt [Wirt14], zum anderen, dass ein Kunde über alle Kommunikationskanäle eine einheitliche Sicht auf das Unternehmen erhält [Wild13, HiWi05, S.488].

² Die vollständige und an einer Stelle in einer Softwarelösung zusammengefassten Informationen zu einem Kunden werden gelegentlich - besonders seitens der Hersteller von Softwarelösungen - als »360 Grad-Sicht« auf den Kunden bezeichnet; vgl. [Fuch06].

Frage: Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?

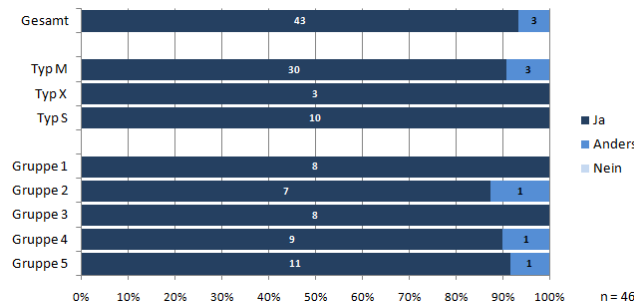


Abbildung 73: Relevanz des Prozesses »Stammsatz anlegen«

Von den befragten Organisationen erklären 93% der Teilnehmer, dass der Geschäftsprozess »Stammsatz anlegen« in der beschriebenen oder einer vergleichbaren Form in ihrer Organisation vorkommt. In den verbleibenden 7% der Organisationen existiert ein solcher Geschäftsprozess, der sich jedoch anders gestaltet (Abbildung 73). In der Verteilung nach den Organisationstypen wird ersichtlich, dass das Nichterreichen einer 100%igen Bestätigung des Prozesses in den Typ M-Organisationen begründet ist. Deren Unterschreiten der 100%-Marke verteilt sich hinsichtlich der Organisationsgrößen tendenziell gleichmäßig.

Für die Anlage neuer Personenstammsätze in der Beziehungsmanagement-Applikation existieren Datenbankfunktionen, die die Qualität der hinterlegten Informationen erhöhen können. So trägt eine Prüfung der eingegebenen Adresse dazu bei, dass sich keine Schreibfehler »einschleichen« und zu einer Person nur tatsächlich existierende Adressen erfasst werden. Dies wird im Regelfall durch den automatischen Abgleich gegen einen Adressdaten-Referenzbestand sichergestellt.

Frage: Setzen Sie eine automatische Adressprüfung zur korrekten Adresserfassung in Ihrer Beziehungsmanagement-Applikation ein?

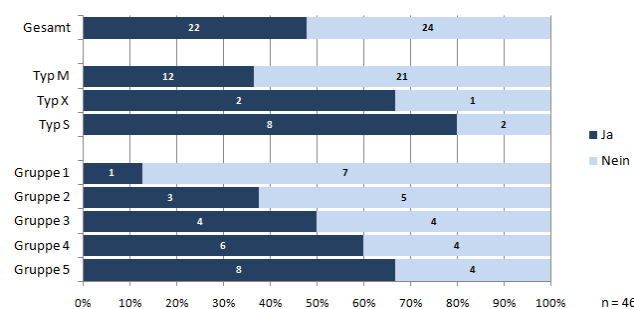


Abbildung 74: Adressprüfung in der Stammsatzanlage

Etwas weniger als die Hälfte aller Teilnehmenden (knapp 48%) nutzen zum Zeitpunkt der Befragung eine automatische Adressprüfung zur Erhöhung der Datenqualität innerhalb ihrer Applikation (Abbildung 74). Bezüglich der Organisationstypen gibt es eine deutliche Abweichung zwischen Typ M (36%) und Typ S (80%). Hinsichtlich der Organisationsgröße ist eine stärkere Nutzung mit zunehmender Größe - von 13% bei Gruppe 1 nach 67% bei Gruppe 5 - deutlich erkennbar.

Gleichfalls in Richtung Datenqualität zielt die Nutzung einer Dublettenprüfung zur Vermeidung doppelter Datensätze zu identischen Personen. Aus dieser Datenbankfunktion gibt es eine inhaltliche

Verbindung zur vorgenannten Adressprüfung, da unterschiedlich geschriebene Straßennamen eine potenzielle Fehlerquelle beim versehentlichen Erzeugen von Dubletten sind.

Frage: Setzen Sie eine automatische Dublettenprüfung zur Vermeidung doppelter Datensätze in ihrer Beziehungsmanagement-Applikation ein?

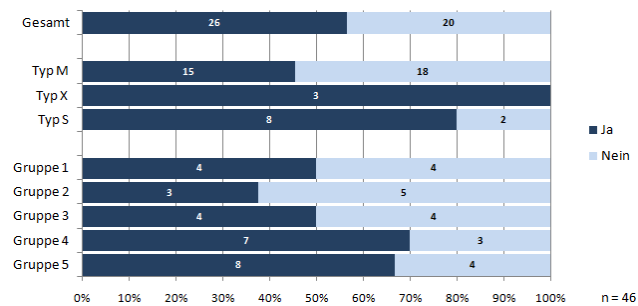


Abbildung 75: Dublettenprüfung bei der Stammsatzanlage

Auch bei der Dublettenprüfung, die mit 57% etwas häufiger zum Einsatz kommt als die zuvor betrachtete Adressprüfung, liegen die Organisationen des Typs M unterhalb des Durchschnittswerts und deutlich hinter der Nutzung bei den beiden anderen Typen zurück (Abbildung 75). Und auch diese Datenbankfunktion ist bei den größeren Organisationen mit 67% bzw. 70% deutlich mehr verbreitet als bei kleineren Organisationen, die zwischen 38% und 50% rangieren.

Um einzelne Personen auch in Massenprozessen individuell behandeln zu können, lassen sich Attribute vergeben, mittels derer Vorlieben und Interessen dokumentiert und so über die Bildung persönlicher Profile themenspezifisch Zielgruppen gebildet werden können [FiNe03, S.167–171, Rose00, S.176–182].

Frage: Erfassen Sie in Ihrer Beziehungsmanagement-Applikation Merkmale / Attribute zur Individualisierung der Personen?

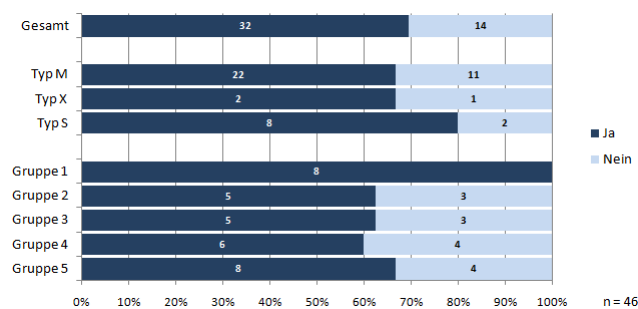


Abbildung 76: Merkmalsverwendung bei der Stammsatzanlage

Knapp 70% der Befragten nutzen die Attributierung bei ihren Personen, wobei sich die Typ S-Organisationen mit 80% positiv von den beiden anderen Gruppierungen absetzen (Abbildung 76). Auffällig bei der Verteilung nach der Organisationsgröße ist in jedem Fall, dass hierbei die kleinsten der teilnehmenden Organisationen mit einer Nutzung von 100% die restlichen Größengruppierungen deutlich hinter sich lassen, die dann wiederum in sich ein geschlossenes Bild mit nur geringen gegenseitigen Abweichungen vermitteln.

Innerhalb des Geschäftsprozesses »Stammsatz anlegen« wurden die Teilnehmer auch zu den jeweiligen Mengengerüsten befragt, soll heißen: wie viele Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter innerhalb der Organisation neue Stammsätze anlegen und wie viele Stammsätze durchschnittlich monatlich neu angelegt werden.

Gruppierung	Anzahl der Organisationen	SMM
Sämtliche auswertbaren Organisationen	42	60,55
Gruppe 1	7	6,79
Gruppe 2	8	39,17
Gruppe 3	8	28,44
Gruppe 4	9	101,36
Gruppe 5	10	104,25

Tabelle 13: Stammsatz-Anlagen nach Organisationsgröße

Für die Organisationen, die hierzu Angaben machten, lässt sich die Maßzahl »Stammsätze je Mitarbeiter und Monat« (SMM) ermitteln. Hierbei fällt auf, dass mit zunehmender Organisationsgröße fast kontinuierlich auch die Maßzahl SMM steigt (Tabelle 13). Überträgt man diese Maßzahl auf die beiden Funktionen der Prozessunterstützung (Adressprüfung, Dublettenprüfung), ergibt sich im Vergleich aller Organisationen, die die jeweilige Funktion nutzen gegenüber denen, die dies nicht tun, folgende Verteilung:

Gruppierung	Anzahl der Organisationen	SMM
Organisationen ohne beide Prüfungen	13	16,6
Organisationen ohne Adressprüfung	22	25,19
Organisationen ohne Dublettenprüfung	18	28,29
Organisationen mit Dublettenprüfung	24	84,75
Organisationen mit Adressprüfung	20	99,44
Organisationen mit beiden Prüfungen	15	113,04

Tabelle 14: Adress- und Dublettenprüfung nach Stammsatz-Anlagen

In Bezug auf die Nutzung der beiden hinterfragten Qualitätssicherungs- und Prozessunterstützungsfunktionen fällt direkt ins Auge, dass die Maßzahl zwischen den Organisationen, die die Funktion nutzen und denen, die dies nicht tun, deutlich differiert und jeweils die die Funktionen nutzenden Organisationen einen ebenso deutlich oberhalb des Durchschnitts (60,55) liegenden Wert aufweisen (Tabelle 14). Den Spitzenwert erzielen hierbei Organisationen, die beide Funktionen nutzen (113,04). Die jeweils ermittelte Maßzahl SMM auf die beiden Datenbankfunktionen übertragen, lässt die Interpretation zu, dass mit zunehmender Prozesshäufigkeit der Einsatz automatisierter Prozessunterstützung und / oder die Verwendung von Qualitätssicherungsfunktionen steigt und ein größerer Wert auf Prozessvereinfachung sowie Datenqualität gelegt wird.

Bestellung bearbeiten

Der Geschäftsprozess »Bestellung bearbeiten« beschreibt die Arbeitsschritte, die für die Aufnahme und Abwicklung eines Bestellauftrags durchlaufen werden. Zu der Person, die die Bestellung auslöst, existiert in der Beziehungsmanagement-Applikation bereits ein Stammsatz oder wird zunächst neu angelegt. Anschließend wird die Bestellung erfasst und hierzu ein Bestellauftrag erzeugt. Lieferschein und Rechnung werden ebenfalls erzeugt und die Rechnung sowie der Artikel versandt, sofern der Artikel direkt verfügbar ist. Anderenfalls erfolgt hierzu zunächst eine interne Bestellung.

Frage: Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?

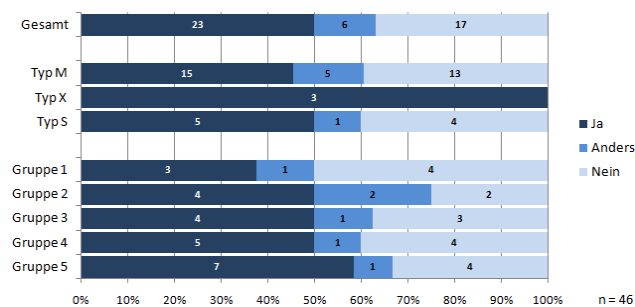


Abbildung 77: Relevanz des Prozesses »Bestellung bearbeiten«

Unter den teilnehmenden Organisationen geben 50% an, dass der Geschäftsprozess »Bestellung bearbeiten« in der beschriebenen oder einer vergleichbaren Form in ihrer Organisation vorkommt (Abbildung 77). Weitere 13% der Teilnehmer merken an, dass ein Bestellungsprozess innerhalb ihrer Organisation existiert, der sich jedoch anders gestaltet als beschrieben. Bei der Aufteilung nach Organisationstypen stechen die X-Organisationen deutlich hervor, während innerhalb der Größen-gruppierungen eine leichte Nutzungszunahme mit steigender Organisationsgröße erkennbar ist.

Frage: Sind Artikelkäufe im Stammsatz der jeweiligen Person sichtbar?

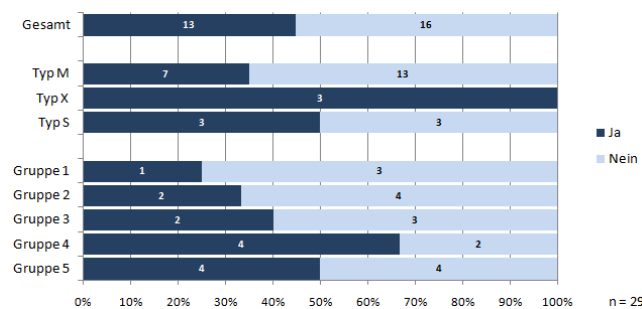


Abbildung 78: 360-Grad-Sicht bezüglich Artikelkäufen

Von den teilnehmenden Organisationen, bei denen Artikel bestellt und erworben werden können, ist dies bei weniger als der Hälfte (knapp 45%) in den Stammsätzen der Personen ersichtlich (Abbildung 78). Sieht man von den Typ X-Organisationen ab, die 100% erzielen, schwanken die anderen Einzelwerte mehr oder minder stark um den Durchschnittswert. In der Aufteilung nach der Organisationsgröße ist - mit Ausnahme des positiven Ausreißers in der Gruppe 4 - eine Zunahme mit steigender Organisationsgröße erkennbar.

Marketing-Aktivität durchführen

Innerhalb des Prozesses »Marketing-Aktivität durchführen« werden Personen einer Zielgruppe zu einem bestimmten Zweck selektiert und gemeinsam adressiert. Die Marketing-Aktivität kann dabei einen in der Datenbank dokumentierten, organisatorischen Rahmen erhalten sowie zur Zielgruppenbildung um Fremdadressen eines Adressdienstleisters erweitert werden. Am Ende des Prozesses steht die Erzeugung und Versendung des Outputs der Marketing-Aktivität.

Frage: Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?

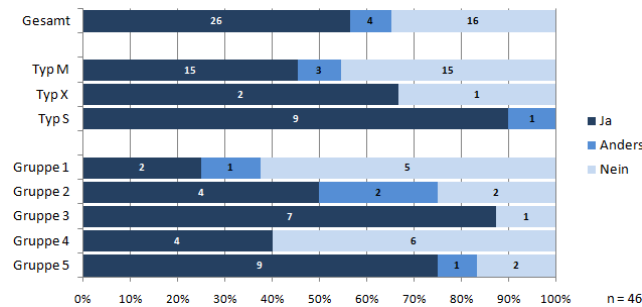


Abbildung 79: Relevanz des Prozesses »Marketing-Aktivität durchführen«

Von den befragten Organisationen geben 57% an, dass der Geschäftsprozess »Marketing-Aktivität durchführen« in der beschriebenen oder einer vergleichbaren Form in ihrer Organisation vorkommt (Abbildung 79). Darüber hinaus äußern sich 9% der Teilnehmer dahingehend, dass ein Marketingprozess zur externen Kommunikation existiert, der sich jedoch abweichend vom beschriebenen Prozess gestaltet. 34% geben an, dass kein ansatzweise ähnlicher Geschäftsprozess in ihrer Organisation existiert. Während in der Betrachtung nach Organisationstypen ein sehr deutlicher Anstieg von Typ M über Typ X nach Typ S erkennbar ist, ergibt die Auflösung nach Größenklassen kein eindeutiges Bild.

Die Frage der Dokumentation einer Aktionsteilnahme zielt neben der oben bereits angesprochenen Rundumsicht im Personenstamm auch auf das Thema »Kontakthistorie« (wann erfolgte die letzte ein- oder ausgehende Kontaktaufnahme?) und der Steuerung der Kontakthäufigkeit, da zu seltener Kontakt zu Bindungsverlust, zu häufiger Kontakt jedoch ebenfalls ins Negative abgleiten kann, wenn er nicht explizit gewünscht ist. Soll heißen: ein monatlicher Newsletter, der von der Person abonniert ist, trifft die Erwartung; eine kontinuierlich vierteljährlich eingehender zusätzlicher Spendenaufruf per Post kann bei der betroffenen Person ggf. die Frage aufwerfen, ob der bislang gezahlte Beitrag sinnvoll eingesetzt wird.

Frage: Dokumentieren Sie die Teilnahme an Marketing-Aktivitäten im Stammsatz der jeweiligen Person?

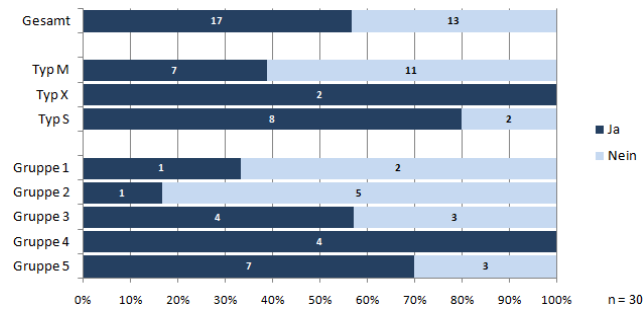


Abbildung 80: Dokumentation von Teilnahmen

57% der Prozessanwender dokumentieren die Einbindung ihrer Personen in Marketing-Aktivitäten in deren Stammsätzen, was sich bei der Typ-Verteilung in einem deutlichen Überhang bei X und S niederschlägt (Abbildung 80). In der Verteilung der Gruppen gibt es - unter Vernachlässigung der Ausreißer in Gruppe 2 und 4 - eine leichte Tendenz hin zu einer stärkeren Dokumentation der Teilnahme an Marketing-Aktivitäten bei größeren Organisationen.

Adressübernahme durchführen

Im Prozess »Adressübernahme durchführen« werden automatisiert Adressdaten in die Beziehungsmanagement-Applikation übernommen. Der Prozess hat inhaltlich zwei Ausprägungen: zum einem werden hierdurch Adressaktualisierungen zu bereits vorhandenen Stammsätzen mit ungültig gewordenen Adressen durchgeführt, zum anderen werden auf diesem Weg neue Adressdaten in die Datenbank eingespielt, die zunächst auf Vorhandensein überprüft und - bei neuen Datensätzen - als Stammsätze angelegt werden. In beiden Fällen (Adress-Update und Neueinspielung) sorgt eine manuelle Nachbearbeitung dafür, dass aufgrund durchgeführter Programmprüfungen nicht maschinell verarbeitbare Datensätze in eine manuelle Klärungsbearbeitung übernommen werden.

Frage: Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?

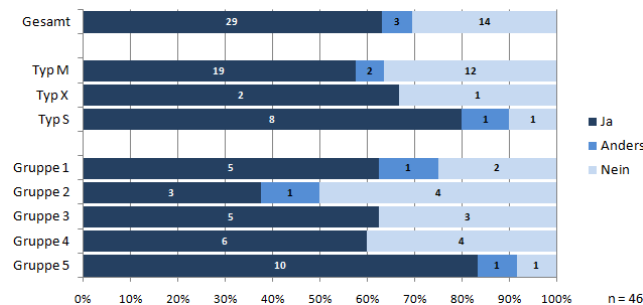


Abbildung 81: Relevanz des Prozesses »Adressübernahme durchführen«

Von den befragten Organisationen nutzen 63% einen solchen Geschäftsprozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form (Abbildung 81). Zusätzlich existiert bei 3 Organisationen (7%) ein Prozess zur Adressdatenübernahme, der sich jedoch anders als beschrieben gestaltet. 30% der Organisationen geben an, dass kein solcher Prozess in ihrer Organisation existiert. Die Verteilung nach der

Organisationsart zeigt eine deutlich stärkere Nutzung bei Organisationen des Typs S. In der Verteilung nach der Organisationsgröße sind es die größten Organisationen, die - je nach Betrachtungsweise mit 83% bzw. 92% - das Bild dominieren.

Die Korrektheit des Adressmaterials und damit die Erreichbarkeit der Personen ist für eine Organisation von großer Bedeutung. Demzufolge sollte auch der u.U. automatisierte Prozess der Korrektur bzw. Aktualisierung von als ungültig erkannten Adressen entsprechende Relevanz besitzen.

Frage: Führen Sie bei ungültigen Adressen automatisierte Aktualisierungen durch (bspw. mittels der Umzugsdatei der Post)?

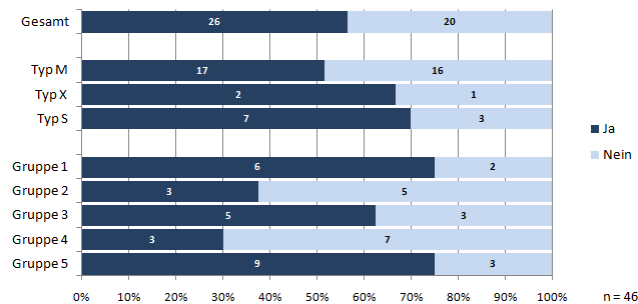


Abbildung 82: Adressaktualisierung bei der Adressübernahme

Für die teilnehmenden Organisationen besitzt die automatisierte Adressaktualisierung innerhalb des beschriebenen Prozesses mit 57% eine erkennbare Relevanz (Abbildung 82). Der Wert wird in der Betrachtung der Organisationstypen von Typ S-Organisationen mit 70% und im Größenvergleich von den ganz kleinen wie ganz großen Organisationen mit jeweils 75% angeführt.

Zahlung buchen

Der Prozess »Zahlung buchen« behandelt das manuelle Erfassen eines Zahlungseingangs von einer Person. Bei dem Zahlungseingang kann es sich einerseits um eine erwartete Zahlung handeln, die im Zuge eines Zahlungsverprechens geleistet wurde, etwa die Zahlung des Beitrags einer Mitgliedschaft oder eines dauerhaften Patenbeitrags. Andererseits kann es ein unerwarteter Zahlungszugang sein, der von der Person geleistet wurde, beispielsweise eine Spontanspende aufgrund eines Spendenaufrufs. Im Falle eines erwarteten Zahlungseingangs steht diesem im Regelfall eine offene Position auf dem Personenkonto gegenüber, der mit dem Zahlungseingang ausgeglichen wird. In allen Fällen ist zunächst der Stammsatz des Zahlenden zu ermitteln bzw. - im Falle einer unerwarteten Zahlung - ggf. neu anzulegen. Letztlich wird der Zahlungseingang gemäß seines gedachten Verwendungszwecks für den Zahlenden gebucht.

Frage: Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?

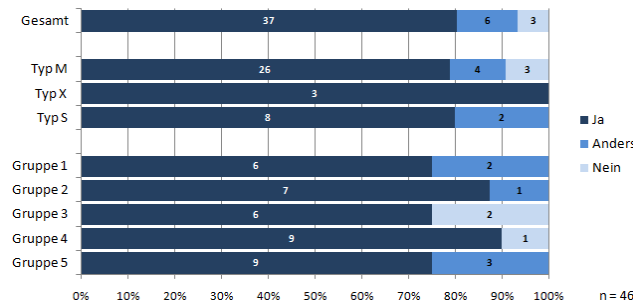


Abbildung 83: Relevanz des Prozesses »Zahlung buchen«

Unter den teilnehmenden Organisationen geben 80% an, dass der Geschäftsprozess »Zahlung buchen« in der beschriebenen oder einer vergleichbaren Form in ihrer Organisation vorkommt (Abbildung 83). Weitere 13% der Teilnehmer merken an, dass ein Zahlungsverarbeitungsprozess innerhalb ihrer Organisation existiert, der sich jedoch anders gestaltet. Lediglich 7% teilen mit, dass in ihrer Organisation kein Zahlungserfassungsprozess existiert. Die Verteilung der Prozessrelevanz nach der Organisationsart ergibt lediglich einen positiven Ausreißer bei den Typ X-Organisationen. In der Aufteilung nach der Organisationsgröße schwanken die Teilnehmer ohne erkennbare Tendenz in etwa gleichen und nicht allzu großen Abständen um den Durchschnittswert.

Frage: Sind Zahlungen im Stammsatz der jeweiligen Person sichtbar?

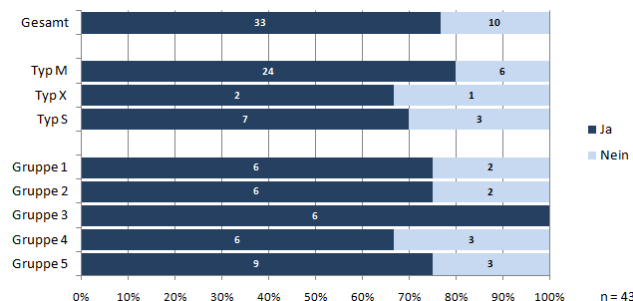


Abbildung 84: 360-Grad-Sicht bezüglich Zahlungen

Auch in Bezug auf die Zahlungshistorie einer Person stellt sich die Frage der Sichtbarkeit im Stammsatz der jeweiligen Person (Abbildung 84). Sie liegt mit durchschnittlich knapp 77% merklich über den Werten der Anfragen (48%), Bestellungen (45%) und Marketing-Aktivitäten (57%). Hinsichtlich der Verteilung nach Organisationsart und -größe liegen - abgesehen vom Ausreißer in den Gruppe 3-Organisationen - keine signifikanten Abweichungen vom Mittelwert vor.

Zuwendungsbestätigung erzeugen

Innerhalb des Prozesses »Zuwendungsbestätigung erzeugen« werden Geld- und Sachzuwendungen, die Personen einer Organisation zukommen ließen, im Falle der Quittierbarkeit zum Zwecke der steuerlichen Geltendmachung bescheinigt¹. Der Prozess sieht vor, dass bescheinigungsfähige Leistungen für den Verarbeitungszeitraum selektiert und die Verarbeitung in den Leistungsdaten

¹ Zu den gesetzlichen Regelung des Erstellens von Zuwendungsbestätigungen siehe [Geue06].

festgehalten wird, um Doppeltquittierungen zu unterbinden. Die Quittierung der Leistung wird danach im Stammsatz der betroffenen Person dokumentiert, daraufhin die Zuwendungsbestätigungen intern oder extern erzeugt und abschließend an den Zuwendenden versandt¹.

Frage: Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?

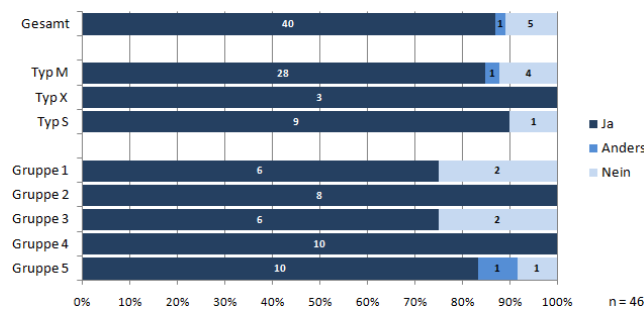


Abbildung 85: Relevanz des Prozesses »Zuwendungsbestätigung erzeugen«

Von den befragten Organisationen erklären 87% der Teilnehmer, dass der Geschäftsprozess »Zuwendungsbestätigung erzeugen« in der beschriebenen oder einer vergleichbaren Form in ihrer Organisation vorkommt (Abbildung 85). Eine Organisation gibt an, dass ein Prozess der Quittierung existiert, sich jedoch anders gestaltet. Lediglich 11% der teilnehmenden Organisationen besitzen keinen Prozess zur Erstellung von Zuwendungsbestätigungen. Hinsichtlich der Organisationsarten gruppieren sich die Typ M- und S-Organisationen sehr eng am hohen Durchschnittswert, während die Organisationen des Typ X ihn mit 100% übertreffen. Die Verteilung nach der Organisationsgröße bestätigt durchgängig die Relevanz des Prozesses.

Frage: Sind die erstellten Quittungen im Stammsatz der jeweiligen Person ersichtlich?

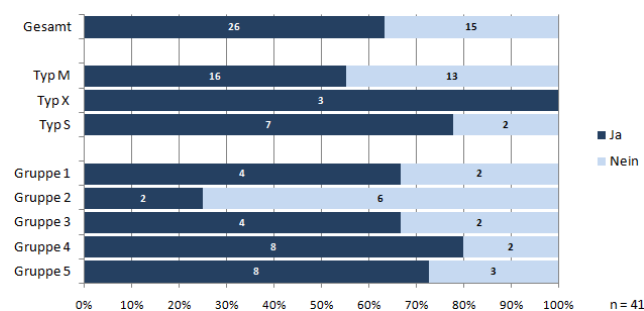


Abbildung 86: 360-Grad-Sicht bezüglich Zuwendungsbestätigungen

Die Ersichtlichkeit erstellter Zuwendungsbestätigungen im Stammsatz des Zuwendenden (Abbildung 86) liegt mit 63% bei etwa zwei Drittel der Prozessanwender und damit unterhalb der der Zahlungshistorie (77%), jedoch über dem Wert für Anfragen (48%), Bestellungen (45%) und Marketing-Aktivitäten (57%). Unter Vernachlässigung der beiden Ausreißer in den Organisationen des Typ X (100%) sowie der Gruppe 2 (25%) gruppieren sich die anderen Organisationsteilmengen

¹ Die im Zuge des Steuerbürokratieabbaugesetzes (Gesetz zur Modernisierung und Entbürokratisierung des Steuerverfahrens) formulierte Erstellung elektronischer Zuwendungsbestätigungen führen im dargestellten Prozess lediglich dazu, dass der zu erstellende Output in Form einer Datei erzeugt wird und die Versendung an die zuständige Steuerbehörde erfolgt, geregelt in: §50 Abs.1a EStDV.

nicht übermäßig weit von Mittelwert entfernt und lassen kein bestimmtes Muster in der Verteilung erkennen.

Beschwerde bearbeiten

Im Prozess »Beschwerde bearbeiten« wird eine bei der Organisation eingehende Beschwerde einer Person in die Beziehungsmanagement-Applikation aufgenommen. Hierzu bedarf es zunächst des Stammsatzes des Beschwerdeführers, der ausgewählt oder neu angelegt wird. Der Beschwerdeinhalt wird danach dokumentiert und ggf. anschließend der Sachverhalt geklärt, sofern die Beschwerdeanlaufstelle nicht ad hoc den vorgebrachten Kritikpunkt fallabschließend bearbeiten kann. Nach Klärung des Beschwerdeinhalts wird eine Stellungnahme erstellt und an die Person gesandt.

Frage: Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?

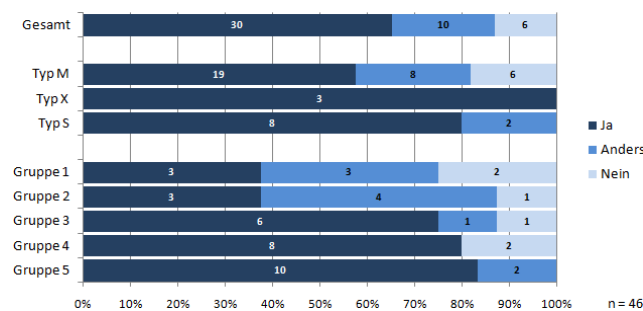


Abbildung 87: Relevanz des Prozesses »Beschwerde bearbeiten«

Von den an der Befragung teilnehmenden Organisationen nutzen lediglich 65% den Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form (Abbildung 87). 22% der Organisationen bearbeiten Beschwerden zwar grundsätzlich, jedoch anders als im Prozess dargestellt. Bei 13% der Teilnehmer existiert kein Beschwerdebearbeitungsprozess innerhalb ihrer Organisation.

In der Betrachtung der Organisationsarten beschränkt sich die Nichtnutzung des Beschwerdeprozesses auf die Organisationen des Typs M und beträgt dort dann immerhin 18%. In den Typ X-Organisationen wird der Prozess vollständig in der beschriebenen Form genutzt sowie in den Typ S-Organisationen zumindest grundsätzlich vollständig angewendet, von denen wiederum auch knapp 80% den Prozess in der dargestellten Weise nutzen. Bei der dargestellten Weise des Prozesses bleibend, liegt in der Sicht auf die Organisationsgröße eine kontinuierliche Steigerung von 38% nach 83% mit zunehmender Organisationsgröße vor. Jedoch ist auch in der grundsätzlichen Betrachtung des Prozesses eine Steigerung hin zu größeren Organisationen erkennbar, zumal auch die Nichtnutzung des Prozesses in den ganz großen Organisationen nicht vorkommt.

Frage: Dokumentieren Sie Beschwerden im Stammsatz der jeweiligen Person?

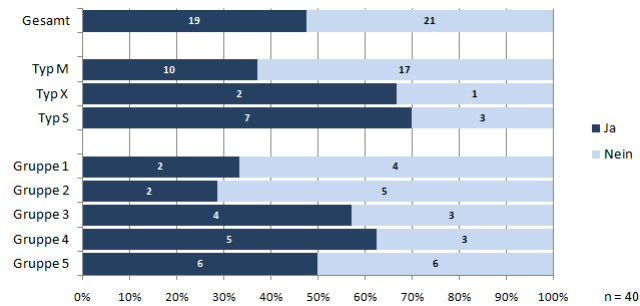


Abbildung 88: Dokumentation von Beschwerden

Auch für die Bearbeitung von Beschwerden stellt sich die bereits mehrfach geäußerte Frage der Dokumentation derartiger Vorkommnisse und die damit verbundene vollständige Sicht auf die Person und ihre Historie. In der Betrachtung aller den Prozess anwendenden Organisationen liegt die Dokumentation der Beschwerden bei durchschnittlich knapp 48% (Abbildung 88). In der Betrachtung der Organisationsarten liegen die Typ M-Organisationen mit 37% sogar noch einiges unterhalb dieses Werts. Das »andere Ende der Skala« wird von den Organisationen des Typ S mit 70% markiert; kein überaus beeindruckender Prozentsatz, wenn man den Stellenwert bedenkt, der Beschwerden und ihrer Bearbeitung gerne beigemessen wird oder zumindest beigemessen werden sollte. Der Blick auf den Größenvergleich lässt erkennen, dass die dortigen Einzelwerte nicht einmal den »Spitzenwert« der Typ S-Organisationen erreichen, sondern hier die bestplatzierte Gruppe 4 lediglich auf 63% kommt. In der Aufteilung nach der Organisationsgröße ist mit der Gruppe 2 auch der niedrigste Einzelwert mit 29% zu finden. Die Größenverteilung als solches lässt jedoch kein Muster oder eine bestimmte Tendenz erkennen.

Frage: Führen Sie eine Bewertung / Klassifizierung der eingegangenen Beschwerde durch?

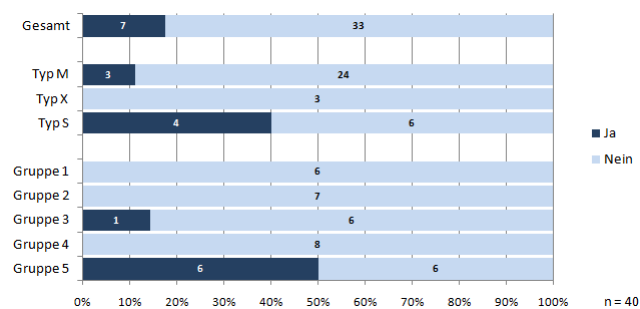


Abbildung 89: Bewertung / Klassifizierung von Beschwerden

An die Frage der Dokumentation von Beschwerden schließt sich die der Analyse vorgebrachter Kritiken in der Organisation an, wozu eine zuvor durchzuführende Bewertung bzw. Klassifizierung der Beschwerden eine notwendige Voraussetzung wäre. Nur 16% der einen Beschwerdeprozess nutzenden Organisation führen überhaupt eine Bewertung / Klassifizierung der eingegangenen Beschwerden durch (Abbildung 89). Am besten schneiden hierbei noch die Typ S- (31%) sowie die größten der Organisationen mit der Hälfte aller Teilnehmer ab. Die Typ X-Organisationen sowie drei der fünf Größenklassen führen keinerlei Bewertung / Klassifizierung durch.

Die Frage hinsichtlich der Durchführung einer Bewertung oder Klassifizierung von Beschwerden wurde in der Analyse auf die Datenbasis von $n = 40$ und damit auf alle den Prozess nutzenden Organisationen bezogen, was in den Augen des Verfassers gerechtfertigt ist, da die Fragestellung allgemein formuliert ist und nicht zwingend Abhängigkeiten aufweist. Eine Abhängigkeit wäre jedoch dahingehend denkbar, dass eine Analyse und Klassifizierung die Dokumentation des Beschwerdevorgangs voraussetzt, woraus sich ein weiteres Bild auf den Umgang mit Beschwerden innerhalb der teilnehmenden Organisationen ergibt. Eine genauere Betrachtung dieses möglicherweise bestehenden Zusammenhangs zeigt, dass von den 19 Organisationen, die eine Dokumentation von Beschwerden auf Personenebene vornehmen, lediglich 5 (26%) eine Klassifizierung und Bewertung der Beschwerden durchführen. Ungeachtet dessen bewerten und klassifizieren aber auch 2 Organisationen (je ein Typ M und Typ S, beides Gruppe 5) die ihnen vorgebrachten Beschwerden ohne eine personenbezogene Dokumentation, möglicherweise in einer separaten, anonymisierten Beschwerdedatenbank.

Die Befragungsergebnisse hinsichtlich der Dokumentation der der Organisation vorgebrachten Beschwerden sowie insbesondere der Bewertung / Klassifikation der Beschwerden sind insofern bemerkenswert, als sich hierbei ein direkter Vergleich mit dem in Kapitel 4.3.1 untersuchten Beschwerdemanagement anbietet. Dort wurde unter anderem hinterfragt, wie es im Bereich des Beschwerdemanagements um das Analysieren eingegangener Beschwerden bestellt ist (die Aussage: „Wir werten Beschwerden regelmäßig aus, um Ursachen zu analysieren und nach Möglichkeit zu beseitigen.“ war von den Teilnehmern mit den Werten“ 5 = trifft voll zu, 4 = trifft eher zu, 3 = teils / teils, 2 = trifft eher nicht zu, 1 = trifft gar nicht zu, 0 = weiß ich nicht“ zu versehen). Zur Erinnerung: dort lag der Durchschnittswert aller Organisationen gerade einmal bei 3,26, das heißt etwas besser als „teils / teils“. Hierbei platzierten sich die Typ X-Organisationen mit einer glatten 4 als Höchstwert aller Teilgruppierungen exakt auf dem „trifft eher zu“ und die Organisationen des Typs S wiesen mit 2,9 übergreifend den zweitgeringsten Wert aller Gruppierungen auf.

Inwieweit ohne eine entsprechende Dokumentation eingehender Beschwerden, die - wie oben dargestellt - nicht allzu intensiv erfolgt, eine regelmäßige Beschwerdeanalyse und Ursachenforschung effizient durchgeführt werden kann, mag dahingestellt sein; möglich ist es sicherlich. Was den oben im Bereich des Beschwerdemanagements bezüglich der genannten Aussage ermittelten Durchschnittswert eines etwas besseren „teils / teils“ sehr stark relativiert, ist das Befragungsergebnis hinsichtlich der gerade dargestellten Bewertung und Klassifizierung von Beschwerden. Beide Ergebnisse zum Beschwerdemanagement gegenübergestellt ähneln einander nur noch sehr entfernt und wenn, dann dahingehend, dass in beiden Fälle in der Verteilung nach der Organisationsgröße die Gruppe der größten Organisationen den höchsten Wert verzeichnen; in Summe eine doch eher ernüchternde Bilanz.

Zahlungserinnerung erstellen

Innerhalb des Prozesses der »Zahlungserinnerung erstellen« werden all jene Personen ermittelt, bei denen offene Positionen zu Zahlungsverprechen existieren, deren Fälligkeit überschritten ist. Da die Erinnerung an offene Zahlungszusagen häufig ein mehrstufiger Prozess ist - im Bereich der Finanzbuchhaltung spricht man in diesem Zusammenhang von Mahnstufen -, wird bei jeder Verarbeitung einer Position die Anzahl der durchgeführten Verarbeitungen vermerkt, im Stammsatz der Person dokumentiert und ein Erinnerungsschreiben erzeugt, das ggf. sogar in Abhängigkeit der Anzahl der bereits durchgeführten Erinnerungen variiert. Das Erreichen einer bestimmten Anzahl an

Erinnerungen kann dazu führen, dass die betroffenen Zusage-Positionen gelöscht werden oder ggf. sogar der Prozess der Kündigung (»Person kündigen«) ausgelöst wird.

Frage: Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?

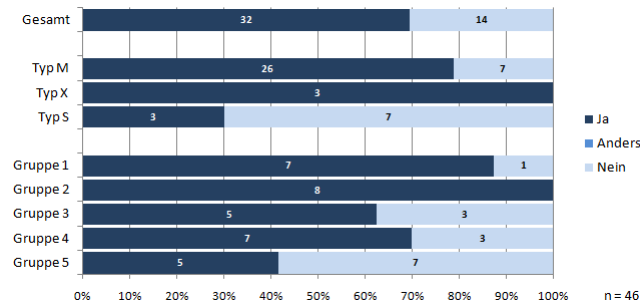


Abbildung 90: Relevanz des Prozesses »Zahlungserinnerung erstellen«

Die Frage bezüglich der Relevanz des Geschäftsprozesses beantworten knapp 70% der Teilnehmer mit „kommt in der beschriebenen oder vergleichbaren Form vor“ (Abbildung 90). Während die Organisationen der Typen M und X dem Prozess noch in stärkerem Maße Relevanz zusprechen, ist er lediglich für 30% der Typ S-Organisationen von Bedeutung, was einer bemerkenswerten Abweichung vom Mittelwert entspricht. Auch im Bereich der Größenverteilung sind deutliche Unterschiede in der Nutzung erkennbar, die von 42% bis 100% reicht und - trotz eines insgesamt uneinheitlichen Bildes - die Tendenz zu einer geringeren Anwendung des Prozesses bei zunehmender Größe erkennen lässt.

Frage: Dokumentieren Sie erstellte Erinnerungen im Stammsatz der jeweiligen Person?

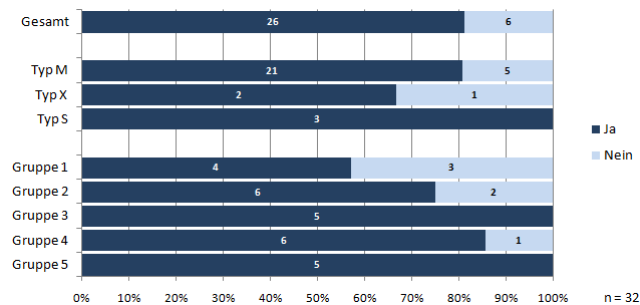


Abbildung 91: Dokumentation von Zahlungserinnerungen

Die bereits mehrfach betrachtete Dokumentation von Ereignissen und Ergebnissen liegt im vorliegenden Fall durchgeführter Erinnerungen an Zusagen bei den prozessanwendenden Organisationen im Durchschnitt bei 81% (Abbildung 91). Während die Typ M-Organisationen diesen Wert nur marginal unterschreiten, weichen die beiden anderen Organisationstypen hier schon deutlicher ab, was aber auch in der geringen Anzahl der Organisationen je Gruppierung begründet sein könnte. In der Verteilung nach der Organisationsgröße ist eine Tendenz hin zu zunehmender Nutzung bei zunehmender Organisationsgröße erkennbar, die lediglich von den mittleren Organisationen im positiven Sinne unterbrochen wird und ansonsten von 57% bei den kleinsten bis hin zu 100% bei den größten Organisationen reicht.

Person kündigen

Durch den Prozess »Person kündigen« wird das Ende einer Beziehung zwischen Person und Organisation in der Beziehungsmanagement-Applikation beschrieben. Nach der Identifikation des Stammsatzes wird zunächst die Kündigung dokumentiert. Es folgen verschiedene Prüfungen bezüglich des Umfangs der Kündigung. Betrifft sie lediglich eine spezielle Form der Beziehung, etwa eine Patenschaft, ist nur diese Leistungszusage zu beenden, was jedoch noch keinen Einfluss auf darüber hinaus bestehende Verbindungen haben muss. Betrifft die Kündigung hingegen das gesamte Verhältnis zwischen Person und Organisation, ist der Stammsatz der Person zu inaktivieren. Etwaige noch offenen Zusagepositionen, bspw. die Monatsbeiträge einer Mitgliedschaft, die zur Jahresmitte für Ende des Jahres gekündigt wird, können weiterhin bestehen bleiben oder - in besonderen Fällen wie soziale Härte oder dem Ende der Beziehung aufgrund eines Todesfalls - ebenfalls inaktiviert werden. Soll das Ende der Beziehung schriftlich bestätigt werden, kann der entsprechende Output erzeugt und versandt werden.

Frage: Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?

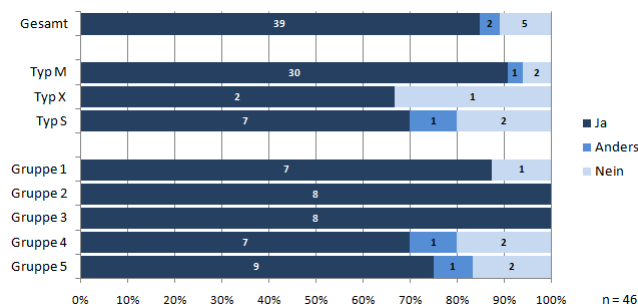


Abbildung 92: Relevanz des Prozesses »Person kündigen«

Einmal mehr zunächst der Blick auf die Relevanz des Prozesses unter den teilnehmenden Organisationen (Abbildung 92). 85% beantworten die Frage hinsichtlich der beschriebenen oder vergleichbaren Form mit „ja“. Weitere 4% nutzen den Kündigungsprozess, jedoch in anderer Form als dargestellt. Lediglich 11% der Organisationen verwenden einen solchen Prozess nicht. Die Verteilung der Organisationsarten betrachtet, wird der Prozess mit einigem Abstand am stärksten in den Typ M-Organisationen genutzt (91 % bzw. 94% hinsichtlich der grundsätzlichen Kündigungsnutzung). In den beiden anderen Gruppierungen liegt demgegenüber die Nutzung lediglich bei grob 70%, in Typ S bei 80%, sofern die grundsätzliche Kündigungsnutzung hinzugezogen wird. In der Größenbetrachtung wird der Gebrauch des Prozesses von den mittleren Gruppen mit 100% dominiert und in den größeren Organisationen eher geringer als in den anderen Gruppen eingesetzt.

Hinsichtlich der Dokumentation einer Kündigung im Stammsatz der kündigenden Person gibt es augenscheinlich keinen größeren Interpretationsbedarf (Abbildung 93); die Nutzung dieser Funktion scheint verbreitet und anerkannt zu sein. Von den prozessanwendenden Organisationen halten 93% der Organisationen eine Kündigung in der Beziehungsmanagement-Applikation fest.

Frage: Dokumentieren Sie Kündigungen im Stammsatz der jeweiligen Person?

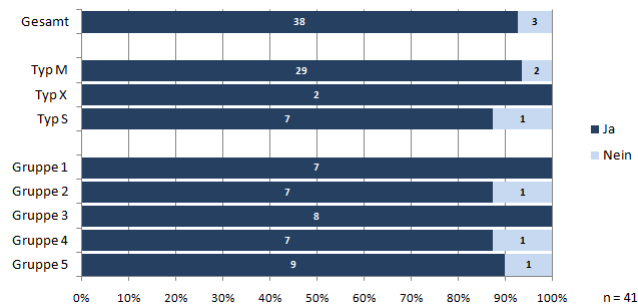


Abbildung 93: Dokumentation von Kündigungen

Die Einzelwerte der Kündigungsdokumentation nach Typen und Gruppen aufgelöst, ergeben im Ergebnis einen Nutzungsgrad, der sich je nach Gruppierung und Betrachtungsweise zwischen 88% und 100% bewegt.

In 8 der insgesamt 10 betrachteten Prozessen des Referenzmodells wurde die Dokumentation der jeweiligen Sachverhalte und deren Nachvollziehbarkeit hinterfragt, so dass hierzu nach letztmaliger Hinterfragung ein Vergleich durchgeführt werden soll.

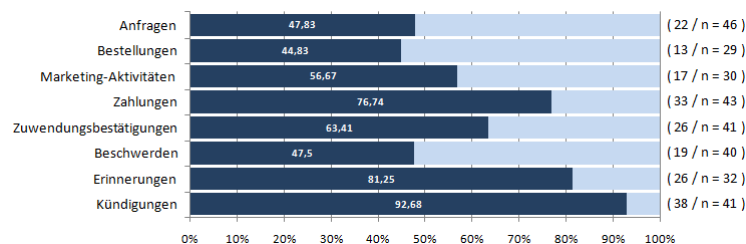


Abbildung 94: Dokumentationen in unterschiedlichen Prozessen

Beschwerden sind sicherlich unstrittig ein sensibler Bereich, der im Hinblick auf die Beziehung zwischen Person und Organisation von besonderer Bedeutung ist und möglicherweise eine deutlich höhere Rolle spielen sollte als zu wissen, wann eine Person an welchen Marketing-Aktivitäten teilgenommen oder letztmals welchen Artikel gekauft hat. Dennoch schneidet die Dokumentation der Beschwerden unter allen Dokumentations- und »im Stammsatz sichtbar«-Fragen annähernd am schlechtesten ab (siehe Abbildung 94). In lediglich 47,5% und somit nicht einmal der Hälfte aller Organisationen, die einen Prozess der Beschwerdebearbeitung verwenden, werden diese im Stammsatz der jeweiligen Person dokumentiert und sind somit später noch ersichtlich bzw. nachvollziehbar.

Wenngleich es sich bei Mitgliedsbeiträgen - anders als bei Spenden - um mahn- und einklagbare Zahlungsverpflichtungen handelt, auf die die Organisation bis zum Wirksamwerden einer Kündigung einen Rechtsanspruch hat [Kuhn08], verzichten dennoch viele Organisationen im Falle der Nichtzahlung auf die gerichtliche Verfolgung und schließen stattdessen bei Nichterfüllung der Zahlungszusagen eher Personen aus der jeweiligen Organisation aus.

Frage: Führt Ihre Organisation von sich aus Kündigungen der Beziehung zu Personen durch, etwa bei Ausbleiben zugesagter Leistungen?

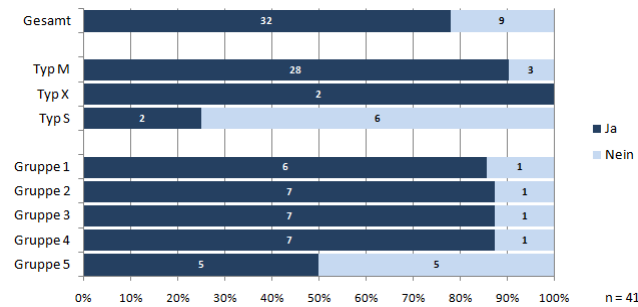


Abbildung 95: Kündigungen durch die Organisation

Innerhalb der prozessanwendenden Organisationen machen im Durchschnitt 78% von dieser Möglichkeit Gebrauch (Abbildung 95). Interessant ist hinsichtlich dieser Fragestellung die Verteilung nach Organisationsarten. Während in den Typ M- und Typ X-Organisationen 90% bzw. 100% der Teilnehmer im Bedarfsfall auf das selbständige Aussprechen einer Kündigung zurückgreifen, sind die Typ S-Organisationen mit gerade einmal 25% davon sehr weit entfernt. Ähnlich interessant ist auch die Verteilung innerhalb der Organisationsgröße: geben die ersten vier Gruppen noch ein fast identisches Bild ab, weichen hier die ganz großen Organisationen mit lediglich 50% signifikant von den Werten der anderen Organisationen ab.

Frage: Führt Ihre Organisation Rückgewinnungsaktionen gekündigter Personen durch?

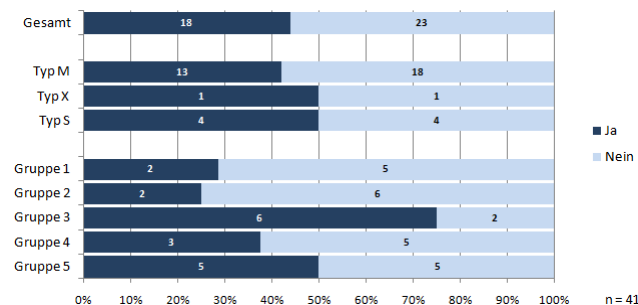


Abbildung 96: Rückgewinnung gekündigter Personen

Dort, wo die Beziehung zu irgendeinem Zeitpunkt beendet wurde, besteht zumindest grundsätzlich die Möglichkeit, diese zunächst verlorenen Personen nach einiger Zeit erneut anzusprechen und so versuchen, sie wieder für die Arbeit der Organisation zu gewinnen. Für dieses Rückgewinnungsmanagement¹ ist die Dokumentation der seinerzeit ausgesprochenen Kündigung inklusive der dazu

¹ Gemäß der von der forum! Marktforschung GmbH durchgeführten Erhebung „Excellence Barometers 2009“ unter 300 Führungskräften der deutschen Wirtschaft führen gerade einmal 12% der an der Studie teilgenommen habenden Unternehmen ein systematisches Kundenrückgewinnungsmanagement durch, 53% höchstens punktuell und 35% der Unternehmen beschäftigen sich gar nicht mit diesem Thema; vgl. [Schü10b].

festgehaltenen Beweggründe sehr nützlich, da die Erfolgsaussicht der Rückgewinnung wesentlich von dem Grund des Beziehungsbruchs abhängt¹.

Von der Möglichkeit der Rückgewinnung machen jedoch weniger als die Hälfte der Prozessanwender (44%) Gebrauch (Abbildung 96). Hierbei sind es die Typ M-Organisationen, die den Durchschnitt geringfügig unterbieten, während die Typ X- und Typ S-Organisationen ihn gleichauf mit 50% übertreffen. Die Aufteilung nach der Organisationsgröße ergibt kein klares Bild und lässt sich bestenfalls vorsichtig und unter Vernachlässigung des Ausreißers bei den mittleren Organisationen als eine Zunahme der Rückgewinnungsaktivitäten mit steigender Organisationsgröße interpretieren.

4.4 Fazit der Untersuchung

In Kapitel 4.2 wurden drei Fragestellungen aufgeworfen, für die nun - nach der Auswertung und Darstellung eines Teils der Ergebnisse der durchgeführten Feldstudie - der Versuch einer Beantwortung unternommen werden soll.

- *Das Beziehungsmanagement in Nonprofit-Organisationen*

Das Beziehungsmanagement in den teilnehmenden Organisationen wurde im Rahmen der Studie anhand dreier Themen untersucht, dem Informations-, dem Präferenzen- und dem Beschwerdemanagement. Sie stehen stellvertretend für die Organisationsbereiche *Marketing*, *Vertrieb* und *Service*, die typischerweise mit dem Beziehungsmanagement in Verbindung gebracht werden. Das Ziel der Untersuchung der genannten Themen war es dabei nicht, herauszufinden, ob das Beziehungsmanagement in den teilnehmenden Organisationen und damit im Marktsegment der Nonprofit-Organisationen besonders gut oder weniger gut ist, denn dazu fehlen vergleichbare Referenzwerte anderer Segmente. Es soll in der folgenden Zusammenfassung vielmehr darum gehen, die Ergebnisse zum einen untereinander, zum anderen gegen in Teilen bestehende Erwartungen zu spiegeln.

Das *Informationsmanagement*, das im weiteren Sinne dem Bereich des Marketing zugerechnet werden kann, zerfiel in der Untersuchung in drei Detailbetrachtungen: die Kontinuität der Informationsversorgung, das Selbstbild zum Informationsmanagement und die Durchführung von Bindungsmaßnahmen. Das Selbstbild der Befragten, um damit zu beginnen, ist in Bezug auf die Informationsversorgung der in Beziehung stehenden Personen wenig überraschend und bis auf vernachlässigbare Abweichungen in allen Gruppierungen gleichermaßen „eher gut“. Hinsichtlich der Kontinuität der Informationsversorgung nimmt die Berücksichtigung der Wünsche und Informationsbedürfnisse der Personen einen vergleichsweise geringen Raum ein. Dafür werden Bindungsmaßnahmen - in welcher Weise auch immer - von immerhin beachtlichen zwei Drittel der Organisationen durchgeführt.

Das *Management der Präferenzen*, das als Vertriebsthema angesehen werden kann, da sich in den artikulierten und dokumentierten Wünschen und Bedürfnissen der Personen deren Upgrade- oder Cross-Selling Potenziale [Esch14] verbergen können, wurde in der Untersuchung über Einzelaussagen zum Umgang mit den Personenpräferenzen sowie das diesbezügliche Selbstbild der Organisation betrachtet. Das Selbstbild ähnelt sehr dem des Informationsmanagements: insgesamt etwas zurückhaltender bewertet, aber dennoch weitgehende Nähe zum „eher gut“. Der hinterfragte Stellenwert der Personenpräferenzen innerhalb der Organisationen erbrachte hingegen ein

¹ Laut BRUHN / MICHALSKI [BrMi05, S.261] ist die Rückgewinnungswahrscheinlichkeit abhängig davon, ob es sich bei der Abwanderung um Unternehmens-, Wettbewerbs- oder Kunden-induzierte Gründe handelt, wobei erstgenannte Gründe die höchste Rückgewinnungswahrscheinlichkeit erwarten lassen. Zu Möglichkeiten der Mitgliederrückgewinnung in Mitgliedsorganisationen vgl. [Vere10, Igme02].

differenziertes Bild. Hinsichtlich der grundsätzlichen Möglichkeit der Mitteilung von Wünschen und Interessen liegen die teilnehmenden Organisationen größtenteils bei einem „trifft eher zu“; hinsichtlich der Bedeutung, die allgemein der Beziehungspflege und dem Eingehen auf individuelle Belange zugesprochen wird, drängt sich die Frage auf, warum hier lediglich ein „trifft eher zu“ und kein deutliches „trifft voll zu“ von den Teilnehmern eingeschätzt wurde. Unter Vernachlässigung individueller Abweichungen bewegen sich die Berücksichtigung der mitgeteilten Wünsche und Interessen sowie die gewünschte Kommunikationsart auf etwa gleichem Niveau. Demgegenüber fällt das proaktive Zugehen auf die Personen zur Identifizierung von Wünschen und Interessen bereits deutlich ab und endet auf halben Weg zwischen „teils / teils“ und „trifft eher zu“. Hier wird möglicherweise Potenzial verschenkt. Etwas bedenklicher noch ist das Ergebnis der Aktualisierung einmal gewonnener Informationen. Was hier in den größeren Organisationen noch „teils / teils“ durchgeführt wird, wird in den kleineren „eher nicht“ unternommen.

Das letzte der drei untersuchten Themen des »gelebten« Beziehungsmanagements beleuchtete die Umsetzung des *Beschwerdemanagements* und behandelte damit eine der Standard-Aufgabenstellungen des Organisationsbereichs Service. Hierzu wurden wiederum drei Teilaspekte hinterfragt: zum einen wurde der Beschwerdeprozess in Form von zu bewertenden Aussagen beleuchtet und zum anderen die Bedeutung der Zufriedenheitsermittlung überprüft. Zuletzt wurde auch hier das Selbstbild der Teilnehmer zum Umgang mit Beschwerden an ihre jeweilige Organisation eingefordert. Erneut zunächst das Selbstbild der Organisationen: Auch hierzu ist die „eher gut“ - Sicht der Teilnehmer nicht verwunderlich. Bezüglich der Einzelaussagen gibt es - ähnlich des Umgangs mit den Präferenzen - zwei Gruppen von Antworten. Die Ermutigung zur Äußerung von Kritik, das individuelle Eingehen auf Beschwerdeinhalte sowie deren umgehende Bearbeitung werden - mit individuellen Abstrichen - sehr positiv bewertet, liegen in der Einschätzung deutlich im Bereich zwischen „trifft eher zu“ und „trifft voll zu“ und damit dort, wo man es als Person einer solchen Organisation sehen möchte. Die zweite Antwortgruppe bezieht sich auf Aussagen, die mit „es gibt eine definierte Anlaufstelle“ und „wir werten regelmäßig aus“ auch konkreter beantwortet werden können / müssen, weil sie greifbarer sind. Hier sind die Ergebnisse weniger positiv. Die angesprochene definierte und den Personen bekannte Anlaufstelle zur Äußerung einer Beschwerde existiert nur „teils / teils“. Es stellt sich die Frage, wohin mit der Kritik, zu der zuvor noch ermutigt und aufgefordert wurde? Und auch die Analyse der Beschwerden, die ebenfalls im Durchschnitt nur „teils / teils“ durchgeführt wird, lässt Fragen hinsichtlich der Ernsthaftigkeit des Beschwerdeumgangs aufkommen. Auf die Tragfähigkeit der gerade genannten Beurteilung der Beschwerdeanalysen wurde oben im Zuge des Beschwerdeprozesses bereits eingegangen. Das soeben formulierte kritische Bild zum Beschwerdemanagement in den befragten Organisationen wird durch den letzten Teilaspekt noch unterstrichen. Lediglich etwas mehr als ein Viertel der Teilnehmer konnten bejahen, dass Befragungen und Analysen zur Zufriedenheitsermittlung durchgeführt werden.

Als Fazit zu den Ergebnissen der betrachteten Fragestellungen im Beziehungsmanagement lässt sich festhalten, dass es allerlei positive Erkenntnisse, jedoch auch Bereiche mit Optimierungspotenzial im Beziehungsmanagement der Nonprofit-Organisationen gibt, so wie es (in den teilnehmenden Organisationen) betrieben wird. Gleichwohl ist aber auch festzuhalten, dass das Selbstbild der Teilnehmer bzgl. des bei ihnen praktizierten Beziehungsmanagements gemessen an den Ergebnissen der Detailfragen in den Augen des Verfassers etwas zu positiv gefärbt erscheint.

- *Die Softwarelösungen für das Beziehungsmanagement in Nonprofit-Organisationen*

Die durchgeführte Betrachtung der in Nonprofit-Organisationen für das Beziehungsmanagement eingesetzten Softwarelösungen unterteilte sich in zwei Bereiche, zum einen in Einschätzungen zu getroffenen Aussagen, zum anderen in die Klassifizierung der eigenen für das Beziehungsmanagement in der jeweiligen Organisation genutzten Softwarelösung.

Die getroffenen und einzuschätzenden Aussagen lassen sich ihrerseits in zwei Bereiche unterteilen, in die allgemeine Sicht der Befragten zum Thema Softwareeinsatz und in die Einschätzung der eigenen hierzu verwandten Lösung. Die Befragten waren sich weitgehend darüber einig, dass es sinnvoll ist, dass eine Organisation eine Softwarelösung für das Beziehungsmanagement einsetzt. Ebenso einig waren sich die Teilnehmer bezüglich der Sichtweise, ob sich die Geschäftsprozesse der Organisation an die Möglichkeiten der Software anpassen müssen oder umgekehrt. Die - mit geringen Abweichungen - ziemlich exakte Positionierung zwischen „eher nicht“ und „teils / teils“ entspricht durchaus der gängigen Praxis, zumindest der ggf. vorkonfigurierter Standardlösungen, die allen Beteuerungen ihrer Hersteller zum Trotz nun einmal nicht in beliebiger Weise flexibel verändert werden können. Die Frage hinsichtlich der Abdeckung der eigenen Geschäftsprozesse durch die genutzte Softwarelösung lässt offensichtlich bei den Befragten nur verhaltene Begeisterung aufkommen. Mit Werten zwischen „teils / teils“ und „eher ja“ ist man hier noch deutlich vom Optimum entfernt. In Bezug auf die Flexibilität der jeweils eingesetzten Lösung ist die Zufriedenheit der Befragten noch etwas geringer als hinsichtlich der Prozessabdeckung.

Besonders interessant erscheint die Betrachtung der bei den Organisationen zur Unterstützung des Beziehungsmanagements eingesetzten Lösungen. Die Frage, ob nun Standardlösung oder Individualentwicklung die bessere Variante ist, lässt sich nicht eindeutig beantworten, so dass auch hier nicht der Versuch dazu unternommen werden soll. Auffällig ist, dass sich beide »Lager« mit leichtem Überhang der Individualentwicklung ungefähr pari verteilen, ergänzt um etwas weniger als ein Viertel der Organisationen, die »sonstige Lösungen« im Einsatz haben, wobei diese sich durch einen Mix aus „teils Standard, teils Individualentwicklung“ bzw. „Standard mit (erheblichen) Erweiterungen“ auszeichnen. Eine genauere Betrachtung der Verteilung der drei »Software-Varianten« zeigt, dass über die Hälfte der Typ M-Organisationen auf eine reine Individualentwicklung setzen, während diese bei Typ S-Organisationen gar nicht vertreten ist. Auch erscheint im Aufriss nach der Organisationsgröße die Nutzung von reinen Individualentwicklungen - zumindest in der Tendenz - mit zunehmender Größe abzunehmen. Dafür ist bei den ganz großen Organisationen der vermeintliche »Königsweg« der sonstigen Lösungen mit der Hälfte der Organisationen am stärksten vertreten.

Eine erneute Betrachtung der zuvor untersuchten Aussagen, nun unter dem Blickwinkel der drei angeführten Software-Varianten, ist zumindest in drei der vier Einschätzungen von besonderem Interesse. Die Sichtweise der Nutzer der drei verschiedenen Software-Arten auf die Aussage bezüglich der Anpassung der Geschäftsprozesse einer Organisation an die Möglichkeiten der dazu genutzten Softwarelösung ist überraschend einhellig und weicht nur vernachlässigbar vom Durchschnittswert ab. Hier hätte ein deutlicheres Dementi der Individuallösungsnutzer eher zu der Erwartung bezüglich der jeweiligen »Lager« gepasst. Die Einschätzung der beiden anderen Aussagen, nämlich der Unterstützung der eigenen Geschäftsprozesse durch die eingesetzte Lösung und deren Flexibilität auf Veränderungen, sind beide nach dem gleichen Schema erfolgt: „Sonstige“ entspricht dem Durchschnittswert, „Individual“ ist erkennbar - wenngleich auch nicht übermäßig - darüber und „Standard“ in vergleichbarem Abstand darunter. Das spricht in beiden Fällen für eine - zumindest aus der hier angestellten rein funktionalen Betrachtung - Individualentwicklung zur Abbildung der Anforderungen. Dass Standardlösungen ihre Stärken in anderen Bereichen als der »maßgeschneiderten

Nähe zum Anwender« haben, ist bekannt. Für die Frage nach der Prozessunterstützung entspricht demzufolge das Ergebnis sicherlich der Erwartung. Anders hingegen in Bezug auf die Flexibilität, da dies eigentlich ein Vorzug der (stark) parametrisierbaren Standardlösungen sein sollte.

Als Fazit der Softwarebetrachtung lässt sich festhalten, dass in den verschiedenen Gruppierungen der Organisationen unterschiedliche Arten von Softwarelösungen für das Beziehungsmanagement genutzt werden und die Sicht auf die jeweils eigene Lösung nicht allzu positiv erscheint. Darüber hinaus bleibt festzuhalten, dass die abgegebenen Einschätzungen trotz unterschiedlicher Gruppierungen und Betrachtungsweisen kaum deutliche Differenzen aufweisen und im Schnitt doch nahe am gemeinsamen Durchschnittswert liegen.

▪ *Referenz-Prozessmodell*

Die letzte der drei Fragestellungen bezog sich auf das entworfene Referenz-Prozessmodell und galt der Überprüfung, inwieweit das Modell die Geschäftsprozesse im Beziehungsmanagement von Nonprofit-Organisationen geeignet abbildet. Die Frage der Tragfähigkeit des Modells wurde ergänzt um funktionale Detailbetrachtungen der einzelnen Prozesse.

Um zu der Beurteilung der Tragfähigkeit zu gelangen, soll die je Prozess hinterfragte Relevanz herangezogen werden. Da die grundsätzliche Richtigkeit des Modells wie oben bereits beschrieben nicht überprüf- oder gar beweisbar ist, somit letztlich auch nicht die Irrelevanz einzelner im Modell dargestellten Prozesse, soll stattdessen eine Differenzierung der Prozesse hinsichtlich unterschiedlicher Relevanz-Niveaus erfolgen.

Zunächst soll die alle teilnehmenden Organisationen umspannende Gesamtrelevanz betrachtet werden. Diese lässt sich auf Grundlage der erhobenen Daten bereits in zwei unterschiedlichen Varianten darstellen (Abbildung 97), in einer enger gefassten Sicht, die auf der Bestätigung des im Modell skizzierten Geschäftsprozesses („Prozess kommt wie beschrieben oder vergleichbar vor“) aufsetzt und der etwas weiter gefassten Sicht, die der reinen Existenz eines Prozesses zu dem hinterfragten Thema („Prozess kommt wie beschrieben oder auch anders vor“) Rechnung trägt.

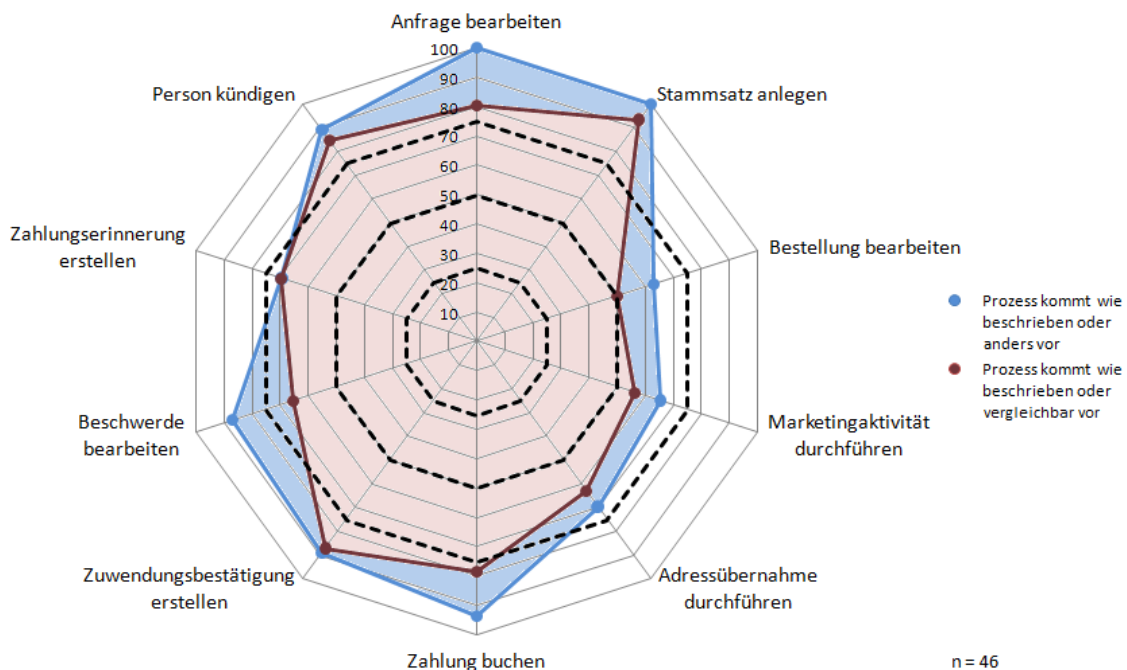


Abbildung 97: Relevanz der Geschäftsprozesse

Um übersichtlicher mit unterschiedlichen Relevanz-Niveaus arbeiten zu können, sollen Relevanzklassen eingeführt werden, denen sich die ermittelten Relevanzwerte zuordnen lassen. Dabei soll gelten, dass eine hohe Prozessrelevanz dann vorliegt, wenn nicht weniger als 75% der befragten Teilnehmer einen Prozess durch dessen Verwendung innerhalb ihrer Organisation »bestätigen«. Von einer mittleren Relevanz soll gesprochen werden, wenn ein Prozess zwar keine hohe Relevanz besitzt, jedoch immerhin noch bei mindestens 50% der teilnehmenden Organisationen zum Einsatz kommt. Setzen weniger als die Hälfte der befragten Organisationen, aber doch noch mindestens ein Viertel unter ihnen einen Prozess ein, soll noch eine mäßige Relevanz vorliegen, unterhalb derer nur noch von einer geringen Prozessrelevanz gesprochen werden soll (Tabelle 15).

Relevanzklasse	Relevanz in Prozent
Geringe Relevanz	Relevanz kleiner 25%
Mäßige Relevanz	Relevanz größer gleich 25% bis kleiner 50%
Mittlere Relevanz	Relevanz größer gleich 50% bis kleiner 75%
Hohe Relevanz	Relevanz größer gleich 75%

Tabelle 15: Einteilung der Relevanzklassen

Anhand der Relevanzklassen-Definition lassen sich zwei Prozessrelevanz-Matrizen erstellen, in denen die zehn untersuchten Prozesse den unterschiedlichen Gruppierungen der Untersuchung, beginnend mit der Gesamtbetrachtung aller an der Studie beteiligten Organisationen über die drei Organisationsarten bis zu den fünf Organisationsgrößenklassen, gegenübergestellt werden. Die Matrizen resultieren aus den beiden Betrachtungsweisen, d.h. ob ein Prozess in einer Organisation „wie beschrieben oder vergleichbar“ vorkommt oder ob es zusätzlich einen andersartigen Prozess gibt, der aber inhaltlich das jeweilige Prozesssthema behandelt.

Zunächst soll die etwas weiter gefasste Betrachtungsweise, nämlich die Zusammenfassung der Relevanzen aus „kommt wie beschrieben oder vergleichbar vor“ und „kommt anders vor“, etwas genauer untersucht werden. Hierbei lässt sich festhalten, dass in der Gesamtsicht über alle teilnehmenden Organisationen hinweg die im Referenz-Prozessmodell angeführten Prozesse zu 60% von hoher und zu 40% von mittlerer Relevanz sind. Von diesen sechs Prozessen der hohen Relevanz besitzen fünf diese durchgängig über alle Untersuchungsgruppierungen hinweg. Für Organisationen vom Typ X besitzen alle genannten Prozesse eine hohe Relevanz. Die Auflösung nach den Organisationstypen zeigt, dass sich die Typen M und X ähneln; beide besitzen 3 Prozesse mittlerer Relevanz, wobei hiervon 2 Prozesse in beiden Organisationstypen gleich gewertet wurden. Die Organisationen des Typs S weisen nur 2 Prozesse von nicht hoher Relevanz auf, wobei hiervon einer lediglich eine mäßige Relevanz besitzt (Tabelle 16). In der Differenzierung nach der Organisationsgröße bewertete eine Gruppierung lediglich einen Prozess mit nicht hoher Relevanz und zwei Gruppierungen je einen mit mittlerer und mit mäßiger Relevanz. Keiner der Prozesse wurde in einer der Untersuchungsgruppierungen als gering-relevant bewertet und innerhalb der Untersuchungsgruppierungen wurde lediglich viermal ein Prozess als mäßig relevant eingestuft.

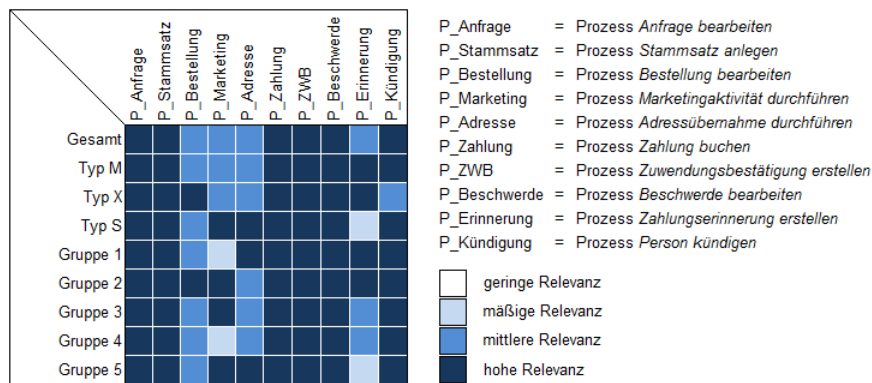


Tabelle 16: Relevanz-Matrix der Prozesse (1)

Zieht man anstelle der etwas weiter gefassten die engere Sichtweise heran und beschränkt sich auf die inhaltliche Bestätigung der beschriebenen Prozessverläufe (ausschließlich „Prozess kommt in der beschriebenen oder vergleichbaren Form vor“), ergibt sich ein differenzierteres Bild (Tabelle 17).

In der engeren Sichtweise wird in der Gesamtbetrachtung fünf der zehn Referenzprozesse eine hohe Relevanz bescheinigt. Vier dieser fünf Prozesse besitzen diese Relevanz über alle Untersuchungsgruppierungen hinweg. Für die ganz großen Organisationen (Gruppe 5) ergibt sich kein Unterschied in der Relevanzbewertung der beiden Sichtweisen. Sie sind es auch, die in der differenzierteren Betrachtung mit acht hoch-relevanten Prozessen und je einem Prozess von mittlerer und mäßiger Relevanz am »dichtesten« am Referenz-Prozessmodell arbeiten. In der ausschließlichen Berücksichtigung der inhaltlich bestätigten Prozesse wird - ebenso wie in der vorherigen Sichtweise - von keiner der Untersuchungsgruppierungen einem der Prozesse eine geringe Relevanz bescheinigt.

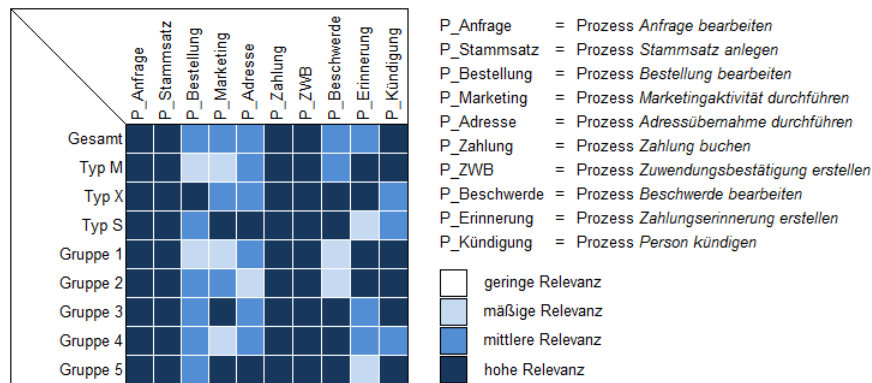


Tabelle 17: Relevanz-Matrix der Prozesse (2)

Aus der Gegenüberstellung der beiden Betrachtungsweisen (Tabelle 16 vs. Tabelle 17) lässt sich eine Differenzen-Matrix erstellen, in der lediglich in 13 Feldern (= 14,44%) eine Abweichung zwischen den beiden Betrachtungsweisen vorliegt, und zwar - mit zwei Ausnahmen - jeweils in der Herabstufung um lediglich eine Relevanzklasse (Tabelle 18).

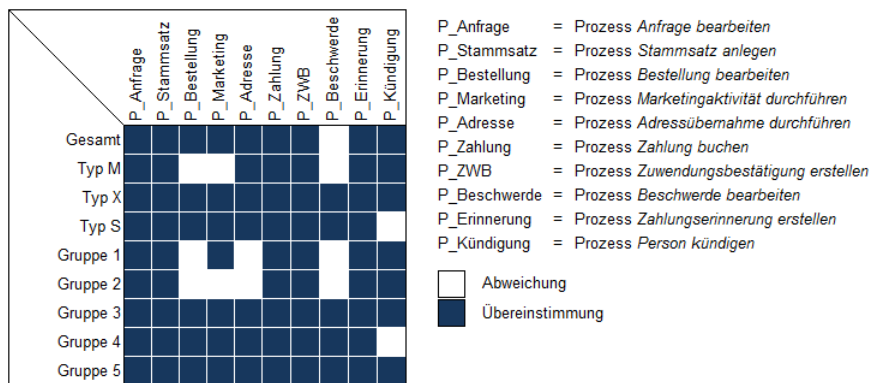


Tabelle 18: Relevanz-Matrix der Prozesse (3)

Als Fazit der Prozessbetrachtung lässt sich in den Augen des Verfassers festhalten, dass sich das entworfene und überprüfte Referenz-Prozessmodell zur Abbildung des Beziehungsmanagements in Nonprofit-Organisationen als tragfähig erwiesen hat.

5. Zusammenfassung

Die Zusammenfassung stellt in Kapitel 5.1 die Ergebnisse der gesamten Arbeit dar und gibt einen Ausblick auf noch offene Fragestellungen, die nicht im Rahmen der vorliegenden Arbeit behandelt wurden und beschließt die Arbeit in Kapitel 5.2 mit einem Überblick über themenverwandte, angrenzende Beiträge der Literatur.

5.1 Resümee und Ausblick

Die vorliegende Arbeit stellt ein Referenz-Prozessmodell für das Beziehungsmanagement von Nonprofit-Organisationen vor. Ausgangspunkt für das Modell war die identifizierte Lücke hinsichtlich eines für diese Domäne im genannten Marktsegment tragfähigen (Referenz-)Prozessmodells. In der zunächst durchgeführten Anforderungsanalyse zeigten sich deutlich die Defizite, die bisherige Ansätze des Beziehungsmanagements im kommerziellen Umfeld bei der Übertragung auf den Nonprofit-Sektor aufweisen. Anders als diese Ansätze setzt das beschriebene Modell nicht auf einem prozessualen Zusammenspiel der Funktionsbereiche mit direktem Kundenkontakt auf, sondern basiert - für Nonprofit-Organisationen aufgrund ihrer strukturellen Vielschichtigkeit passender - auf dem Modell des Beziehungslebenszyklus zwischen Förderer und Organisation. Das Modell ist in einzelne Phasen unterteilt, denen Aufgabenschwerpunkte zugeordnet sind. Aus der Anforderungsanalyse wurden zehn Kernprozesse abgeleitet, die diese Aufgaben erfüllen. Die Prozesse sind darauf angelegt, aus Sicht der Organisation die unterschiedlichen Phasen zu unterstützen, was - je nach inhaltlicher Ausprägung der Phase - zu einer Phasenverlängerung bzw. Verhinderung der Folgephase führen sollte. Es wurde erläutert, wie sich die zehn Kernprozesse inhaltlich gestalten und wie sich das mit dem Prozessmodell korrespondierende Funktions- sowie das Datenmodell darstellt. Die beschriebenen Prozesse bilden gemeinsam mit dem Daten- und dem Funktionenmodell das Referenz-Prozessmodell für das Beziehungsmanagement von Nonprofit-Organisationen.

In Kapitel 1.3 wurde die Zielsetzung der Arbeit dargelegt. Dazu wurden aus dem paarweisen Vergleich der dem Verfasser im Kontext der Arbeit als zentral erscheinenden Begrifflichkeiten (Nonprofit-Organisation, Beziehungsmanagement, Geschäftsprozess und Softwarelösung) vier Hauptfragestellungen gebildet. Nachfolgend soll hierzu nun der Versuch einer Beantwortung unternommen werden, wohl wissend, dass die sehr allgemein und grundsätzlich formulierten Fragen nur eingeschränkt und aus Sicht der Arbeitsergebnisse beantwortet werden können:

1. *Welche Geschäftsprozesse sind für das Beziehungsmanagement in Nonprofit-Organisationen definiert und welche dieser Geschäftsprozesse werden von Nonprofit-Organisationen im Beziehungsmanagement genutzt?*

Diese erste Hauptfrage kann in zwei zusammenhängende Teilfragen zerlegt werden. Die erste Teilfrage soll unter Zuhilfenahme des entworfenen Referenzmodells beantwortet werden. Nach Meinung des Verfassers besitzt das Modell mit der zunächst durchgeführten mehrstufigen Anforderungsanalyse sowie durch Verwendung des Beziehungslebenszyklus als Bezugsrahmen eine solide Grundlage, um hierauf aufbauend eine Definition potenziell passender und tragfähiger Geschäftsprozesse vornehmen zu können. Allerdings handelt es sich hierbei zunächst lediglich um ein - in der Sichtweise von THOMAS [Thom06b, S.14] - rein deklariertes Modell, mit der Folge, dass

hierdurch keine »zweifelsfreie Antwort« auf die Frage, sondern zunächst lediglich ein »Beantwortungsansatz« zur gestellten ersten Teilfrage geliefert werden kann, der noch genauer überprüft werden muss. Inwieweit die definierten Geschäftsprozesse tatsächlich passend und tragfähig sind, wurde mittels der durchgeführten Feldstudie zu beantworten versucht. Die Feldstudie, die unter anderem die Nutzung der definierten Geschäftsprozesse im Beziehungsmanagement von Nonprofit Organisationen beleuchtete, liefert damit zugleich auch Antworten zur zweiten gestellten Teilfrage. Diesbezüglich brachte die Studie hervor, dass die Nutzung der im Referenzmodell enthaltenen Geschäftsprozesse je nach Art und Größe einer Organisation zu differieren scheint. Allerdings wurde keinem der im Modell enthaltenen Prozesse nicht mindestens in einer der gebildeten Gruppierungen eine hohe Relevanz (definiert als: mindestens 75% der in der Gruppe enthaltenen Organisationen nutzen den beschriebenen Prozess in der beschriebenen oder einer vergleichbaren Form) attestiert. Dieses Ergebnis in Kombination mit der Erkenntnis, dass vier der zehn Prozesse in der beschriebenen Form über alle Gruppierungen hinweg durchgängig eine hohe Relevanz zugesprochen wurde, führt den Verfasser zu der Sichtweise, dass das entworfene Modell eine passende und tragfähige Abbildung der Geschäftsprozesse des Beziehungsmanagements von Nonprofit-Organisationen ist und die darin enthaltenen Prozesse - wenngleich in unterschiedlicher Intensität - von Organisationen dieses Marktsegments für das Beziehungsmanagement genutzt werden.

2. *Welche Inhalte haben Softwarelösungen für das Beziehungsmanagement von Nonprofit-Organisationen und wie lassen sich damit die Geschäftsprozesse für das Beziehungsmanagement unterstützen?*

Die zuvor erläuterte Sichtweise des Verfassers, dass das entworfene Referenzmodell ein passender und tragfähiger Repräsentant der Prozesse des NPO-Beziehungsmanagements ist, bildet den Ausgangspunkt zur Beantwortung der zweiten Hauptfrage, die auf die Software-seitige Abbildung bzw. Unterstützung dieser Prozesse zielt. Auch hierzu liefert die Feldstudie Anhaltspunkte für eine Beantwortung. Wie oben bereits angeführt, scheint die Nutzungsintensität der im Referenzmodell enthaltenen Prozesse je nach Art und der Größe einer Organisation zu differieren, wodurch dann auch die Inhalte der jeweils passenden Softwarelösungen in ihrer Ausprägung variieren müssten. Unter diesem Blickwinkel lassen sich die Prozesse des Modells in zwei Gruppen unterteilen. Die eine Gruppe besteht aus Prozessen, die unabhängig von der jeweils individuellen Organisationsausprägung durchweg genutzt und somit auch in einer entsprechenden Softwarelösung unterstützt werden müssten. Konkret handelt es sich hierbei um die Prozesse der Anfragebearbeitung, der Stammsatzanlage, der Zahlungserfassung sowie der Zuwendungsbestätigungserstellung. Der Prozess der Beschwerdebearbeitung könnte unter Vorbehalt mit hinzugerechnet werden, wobei der Vorbehalt daher rührt, dass ihm lediglich unter der »weitergefassten Sichtweise« durchgängig eine hohe Relevanz zugesprochen wurde. Die andere Gruppe besteht aus den übrigen Prozessen des Modells, deren Nutzung - teils stark - durch die jeweilige Organisationsausprägung determiniert zu sein scheint und deren Unterstützung dementsprechend nicht notwendigerweise und nur fallabhängig durch eine Softwarelösung erfolgen müsste. Ob und inwieweit hier ein Schnitt durch das Prozessmodell gehen und wie eine Zerlegung der beschriebenen Prozesse und Funktionen in unterschiedliche Softwarelösungen erfolgen könnte, wurde in der vorliegenden Arbeit nicht weiter untersucht. Zur Identifizierung konkreter benötigter Software-seitiger Unterstützung wurden in der Studie die zehn Prozesse des Modells mit Detailfragen verknüpft, die Hinweise auf die funktionale Ausgestaltung passender Softwarelösungen für das Beziehungsmanagement von Nonprofit Organisationen geben. Diese gingen letztlich in das Funktionsmodell des Referenzmodells ein.

3. *Wie kann die methodische Auswahl einer Softwarelösung für ein Beziehungsmanagement von Nonprofit-Organisationen unterstützt werden und weisen Beziehungsmanagement-Applikationen für Nonprofit-Organisationen Besonderheiten auf?*

Die dritte der eingangs gestellten Hauptfragen lässt sich wiederum sinnvoll in zwei zusammenhängende Teilfragen zerlegen. Der erste Teil hinterfragt die Möglichkeiten zur Unterstützung von Entscheidungsfindungsprozess hinsichtlich einer Softwareauswahl. In Kapitel 2.1 wurde dargelegt, dass Referenzmodelle in besonderem Maße dazu nutzbar sind, Prozesse und Strukturen zu dokumentieren und auf ihrer Grundlage Auswahlentscheidungen für oder gegen explizite (Standard-) Softwarelösungen zu treffen. Somit gibt in den Augen des Verfassers das Referenz-Prozessmodell die Antwort auf die erste Teilfrage. Durch dessen Nutzung kann eine kontextbezogene Softwareauswahl unterstützt werden, ungeachtet dessen, ob nun in der beschriebenen Form und dem dadurch skizzierten Umfang oder lediglich als Ausgangspunkt für ein organisationsindividuelles Modell. Die möglicherweise daran anschließende Fragestellung, wie sich konkret ein zielführender Softwareauswahlprozess gestalten sollte, wurde in der vorliegenden Arbeit nicht behandelt. Hierzu sei an dieser Stelle exemplarisch auf einige Literaturquellen verwiesen, die sich mit dieser Frage beschäftigen. Vorgehensmodelle resp. Hinweise zur Auswahl explizit von CRM-Softwarelösungen finden sich bspw. bei [Aren04, Schw01], während Vorgehensweisen zur Auswahl von Standardsoftware anderer Domänen u.a. bei [BaKe03, Veri02, Wies98, KoHe96] zu finden sind. Der zweite Teil der Frage zielt auf Besonderheiten von Applikationen für das Beziehungsmanagement von Nonprofit Organisationen und behandelt somit ähnlich der zuvor gestellten Hauptfrage den Inhalt diesbezüglicher Softwarelösungen. Zur Antwortfindung gilt es darzustellen, wodurch sich Branchenlösungen für das NPO-Beziehungsmanagement von anderen Lösungen unterscheiden, wobei »andere« Lösungen an dieser Stelle nach Meinung des Verfassers sinnvoll nur durch »branchenneutrale CRM-Lösungen« konkretisiert werden kann¹. Da in der vorliegenden Arbeit keine Softwarelösungen untersucht wurden, muss die Frage geringfügig anders formuliert werden und zwar dahingehend, ob Softwarelösungen für das Beziehungsmanagement von Nonprofit-Organisationen Besonderheiten aufweisen sollten / müssen. Diese Frage führt einmal mehr zu den Ergebnissen der Feldstudie, die Anhaltspunkte auch zu dieser Beantwortung liefert. Wenn die Prozesse Besonderheiten beschreiben und diese Prozesse durch Fach- und Anwendungsexperten als relevant eingestuft werden, dann müssen auch Softwarelösungen zur Unterstützung dieser Prozesse diesen Besonderheiten Rechnung tragen. In den vier durchgängig als hoch relevant eingestuften Prozessen sind mit der Anfragebearbeitung und der Stammsatzanlage zwei Prozesse benannt, die zweifelsfrei Bestandteil einer jeder Softwarelösung sein sollten, die sich mit Beziehungsmanagement befasst. Die Zahlungserfassung hingegen wird typischerweise bereits nicht mehr dem Beziehungsmanagement resp. CRM zugerechnet, weist aber aus Vertriebs- und Verkaufsprozessen heraus hierzu noch gewisse Berührungspunkte² auf. Der Prozess der Erstellung von Zuwendungsbestätigungen gehört aber nach Meinung des Verfassers ebenso zweifelsfrei nicht zu einer gewöhnlichen CRM-Lösung, womit eine erste Besonderheit einer NPO-spezifischen Beziehungsmanagementlösung benannt sei. Gleiches gilt für die unter den weiteren Prozessen des Modells angeführten Prozessen der Zahlungserinnerung und der Personenkündigung, die gleichfalls nicht in einer branchenneutralen CRM-Lösung zu finden sein dürften. Somit lässt sich hinsichtlich

¹ Damit sei nicht zwangsläufig ausgeschlossen, dass eine andere Branchenlösung nicht ebenfalls die Notwendigkeiten von Nonprofit-Organisationen im Beziehungsmanagement bedienen könnte. Solange aber eine solche Lösung nicht explizit benannt werden kann, ist der Vergleich mit einer NPO-Branchenlösung nicht »sinnvoll« durchzuführen.

² So wird in den beiden in Kapitel 3.1 genannten branchenneutralen CRM-Modellen von SCHUMACHER / MEYER bzw. MERZENICH noch jeweils ein Prozess »Zahlungsabwicklung« benannt.

dieser Teilfrage resümieren, dass branchenspezifische Softwarelösungen für ein NPO-Beziehungsmanagement in jedem Fall Besonderheiten aufweisen, wobei es jedoch sicherlich im Einzelfall aufgrund der unterschiedlichen Relevanzbewertungen zu prüfen wäre, ob nicht auch eine brachenneutrale Lösung für eine konkrete Organisation zielführend sein kann.

4. *Wie wird das Beziehungsmanagement in Nonprofit-Organisationen tatsächlich »gelebt«?*

Auch die Beantwortung der letzten Hauptfrage ist eng mit der Feldstudie verknüpft. Wie im Fazit der Untersuchung bereits dargestellt, wurde die prozessbezogene Überprüfung des Modells an geeigneten Stellen um allgemeinere Fragen des »praktizierten« Beziehungsmanagements in den teilgenommen habenden Organisationen erweitert. Die drei Themen, die dabei hinterfragt wurden, decken bewusst Bereiche ab, in denen typischerweise das Beziehungsmanagement kommerzieller Unternehmen beheimatet ist (Informationsmanagement → Marketing; Präferenzenmanagement → Vertrieb; Beschwerdemanagement → Kundenservice). Wenngleich die drei Themen innerhalb der Studie insgesamt lediglich aus zehn Aussagebeurteilungen und sechs Einzelfragen bestehen, ist es doch schwer, ein unmittelbares und offensichtliches Gesamtbild zu gewinnen, was die Beantwortung der Frage erschwert. Allerdings zielte die Frage auch nicht darauf ab, hierzu in Form eines »gut« oder »schlecht« das Beziehungsmanagement der Organisationen zu beurteilen; die Gründe dafür wurden im Untersuchungsfazit dargelegt. Die Studie zeichnet hinsichtlich des »gelebten« Beziehungsmanagements ein eher differenziertes Bild. Während bei dem Präferenzenmanagement in der Tendenz eher die Organisationen vom Typ M und größere Organisationen in den Augen des Verfassers etwas bessere Ergebnisse erzielen, erreichen bei dem Informationsmanagement tendenziell die Typ S-Organisationen und abermals die größeren der teilgenommen habenden Organisationen geringfügig bessere Ergebnisse. Hinsichtlich des Beschwerdemanagements tritt hingegen keine der Gruppierungen merklich hervor. Daher soll das Resümee zu diesem Untersuchungsbereich und damit auch die Antwort auf die vierte Hauptfrage etwa wie folgt lauten: Bzgl. dessen, was gemeinhin unter Beziehungsmanagement verstanden wird bzw. in Kapitel 2 hierzu dargestellt wurde, wird in den teilgenommen habenden Organisationen sicherlich Beziehungsmanagement betrieben, das - auch dazu geben die Ergebnisse der Studie Hinweise - an der einen oder anderen Stelle noch Verbesserungspotential aufweist. Dabei scheinen die Schwerpunkte des jeweils »gelebten« Beziehungsmanagements einmal mehr je nach Art und Größe der Organisation zu differieren.

Nach der im Rahmen der Möglichkeiten versuchten Beantwortung der eingangs gestellten Hauptfragen der Arbeit, erfolgt nachstehend eine Zusammenfassung offener Fragen und Punkte, die nicht bearbeitet wurden, da sie sich außerhalb des »Scopes« der vorliegenden Arbeit befinden.

Die Modellevaluation, die mittels einer Feldstudie durchgeführt wurde, hat gezeigt, dass die Prozesse des Modells von den Studienteilnehmern organisationsabhängig als unterschiedlich relevant eingeschätzt wurden. So besteht das Referenzmodell - wie oben bereits erläutert - einerseits aus Prozessen, denen unabhängig von der jeweiligen Organisationsausprägung durchgängig eine hohe Relevanz bescheinigt wurde. Andererseits weist das Modell auch Prozesse auf, die möglicherweise abhängig von Organisationsart und -größe eine geringere Bedeutung für Nonprofit-Organisationen besitzen. Es könnte möglich sein, durch geeignete Dekomposition das Gesamtmodell in Teilmodelle / Module zu zerlegen, um dadurch unterschiedlichen Organisationen entsprechend *spezifischere Modelle* anbieten zu können [WaWe89, JoLe12], was jedoch einer genaueren Untersuchung bedürfte. Darüber hinaus wäre eine geeignete *Vermarktung* für das entworfene Referenz-Prozessmodell entwickelbar. Diese letzte Phase im Vorgehensmodell von BECKER et al. wurde im vorliegenden

Beitrag nicht behandelt und setzt sich mit der Verbreitung des Modells sowie der Zugänglichmachung des Modells für Modellnutzer auseinander. Auch in diesem Zusammenhang könnte sich die Frage stellen, ob Nonprofit-Organisationen - analog zu einem spezifischen Referenz-Prozessmodell für ihr Beziehungsmanagement - eine besondere Form der Zugänglichmachung benötigen. An die Zugänglichmachung anknüpfend erscheint ferner die nicht abschließend geklärte Frage untersuchenswert, ob auch eine auf Grundlage eines Referenz-Prozessmodells durchgeführte *Softwareauswahl* im Marktsegment der Nonprofit-Organisationen bislang nicht gesehene Besonderheiten aufweist, die im Zuge eines Auswahl- und Entscheidungsprozess berücksichtigt werden müssen, weil auch hierbei Nonprofit-Organisationen andere Anforderungen stellen als gemeinhin hierzu behandelte kommerzielle Unternehmen.

5.2 Angrenzende Arbeiten

Bislang existiert keine wissenschaftliche Behandlung der Themen-Kombination *Referenzmodellierung*, *Beziehungsmanagement* und *Nonprofit-Organisation*. Die an den vorliegenden Beitrag angrenzenden Arbeiten beziehen sich daher auf einzelne der genannten Themen bzw. auf in der Literatur bereits behandelte Schnittmengen hierzu.

Wenngleich sich das Thema der Referenzmodelle laut THOMAS bis in die 1930er Jahre zurückverfolgen lässt, dürften die wesentlichen Arbeiten hierzu ab Mitte der 1980er Jahre insbesondere an den Wirtschaftsinformatik-Lehrstühlen der Hochschulen von Saarbrücken und Münster entstanden sein. Einen guten Überblick hierzu vermitteln THOMAS [Thom06a, Thom06b] und VOM BROCKE [Broc03] in ihren Beiträgen. Eine gute Übersicht über die Referenzmodell-Forschung geben FETTKE / LOOS in ihrem Referenzmodell-Vergleich [FeLo04a]. Dabei behandelt jedoch keines der 38 von den Autoren untersuchten Modelle die Domäne des Beziehungsmanagements oder den Bereich der Nonprofit-Organisationen. Beziehungsmanagement wird im betriebswirtschaftlichen Umfeld typischerweise der Disziplin des Marketing zugerechnet. Eine tiefergehende Auseinandersetzung mit der dem Beziehungsmanagement nahen CRM-Thematik findet sich in zahlreichen Publikationen von HIPPER [Hipp06a, HiRW06, HiWi05]. Die Kombination aus Beziehungsmanagement / CRM und Referenzmodellierung wird von MERZENICH [Merz05], SCHUMACHER / MEYER [ScMe04] und ARENS [Aren04] behandelt, die allesamt jedoch auf den kommerziellen Sektor ausgerichtet und aus Sicht einer Nonprofit-Organisation mit den oben beschriebenen Defiziten behaftet sind. Einen vielschichtigen Überblick über die Strukturen und das Management von NPOs liefert BADEL [BaMS02], wenngleich interessanterweise in diesem sehr umfangreichen Standardwerk das Beziehungsmanagement von NPOs keine nennenswerte Erwähnung findet. Anders zumindest in dem von der FUNDRAISING-AKADEMIE herausgegebenen Handbuch [Fund06], das - vergleichbar der zuvor genannten Publikation - ähnlich umfangreich den Nonprofit-Bereich der spendensammelnden Organisationen beleuchtet.

Literatur

- [Aich06] AICHELE, CH.: *Intelligentes Projektmanagement*. Stuttgart : Kohlhammer, 2006
- [Allw05] ALLWEYER, TH.: *Geschäftsprozessmanagement: Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling*. Dortmund : W3I, 2005
- [Anhe00] ANHEIER, H.K.: *Managing non-profit organisations: Towards a new approach* : Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science, 2000
- [Anhe11] ANHEIER, H.K. ET AL.: *Zivilgesellschaft in Zahlen - Modul 1 - Abschlussbericht*. URL http://www.stifterverband.org/statistik_und_analysen/dritter_sektor/veroeffentlichungen/zivilgesellschaft_in_zahlen_abschlussbericht_modul_1.pdf. - abgerufen am 2011-12-07
- [AnZP02] ANHEIER, H.K. ; ZIMMER, A. ; PRILLER, E.: Der Nonprofit Sektor in Deutschland. In: *Handbuch der Nonprofit Organisationen: Strukturen und Management*. 3. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2002, S. 19–44
- [Aren04] ARENS, TH.: *Methodische Auswahl von CRM-Software - Ein Referenz-Vorgehensmodell zur methodengestützten Beurteilung und Auswahl von Customer Relationship Management Informationssystemen*. Göttingen : Cuvillier, 2004
- [Arnd08] ARNDT, D.: *Customer-Information-Management - Ein Referenzmodell für die Informationsversorgung im Customer-Relationship-Management*. Göttingen : Cuvillier, 2008
- [Asse03] ASSENMACHER, W.: *Deskriptive Statistik*. 3. Aufl. Berlin : Springer, 2003
- [BaBo02] BAAKEN, TH. ; BOBIATYNSKI, E.: Customer Relationship Management - Erhöhung der Kundenbindung durch Kommunikation. In: *Business-to-Business-Kommunikation - Neue Entwicklungen im B2B-Marketing*. Berlin : Erich Schmidt, 2002, S. 11–30
- [Bade02a] BADEL, CH.: Zielsetzungen und Inhalte des „Handbuchs der Nonprofit Organisation“. In: *Handbuch der Nonprofit Organisationen: Strukturen und Management*. 3. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2002, S. 3–18
- [Bade02b] BADEL, CH.: Zwischen Marktversagen und Staatsversagen? Nonprofit Organisationen aus sozioökonomischer Sicht. In: *Handbuch der Nonprofit Organisationen: Strukturen und Management*. 3. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2002, S. 107–128
- [Bagu06] BAGUSAT, A.: *Kundenbindungsstrategien für Business-to-Consumer-Märkte - Theoretische Entwicklung und empirische Überprüfung eines methodischen Ansatzes*. Wiesbaden : Gabler, 2006
- [BaKe03] BANGE, C. ; KELLER, P.: *Software-Auswahl: schnelle und sichere Identifikation anforderungsgerechter Standardsoftware*. Göttingen : BusinessVillage, 2003

- [Balz01] BALZERT, H.: *Lehrbuch der Software-Technik: Software-Entwicklung*. Bd. 1. 2. Aufl. Heidelberg : Spektrum Akademischer Verlag, 2001
- [BaMS02] BADEL, CH. ; MEYER, M. ; SIMSA, R.: *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management*. 3. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2002
- [Baue95] BAUER, R.: Nonprofit-Organisationen und NPO-Forschung in der Bundesrepublik Deutschland. In: *Nonprofit-Organisationen - Dritte Kraft zwischen Markt und Staat*. Linz : Trauner, 1995, S. 59–96
- [Beck01] BECKER, J.: Referenzmodell. In: *Lexikon der Wirtschaftsinformatik*. Berlin : Springer, 2001, S. 399–400
- [Beck02] BECKER, J. ET AL.: Konfigurative Referenzmodellierung. In: *Wissensmanagement mit Referenzmodellen. Konzepte für die Anwendungssystem- und Organisationsgestaltung*. Heidelberg : Springer, 2002, S. 25–144
- [Beck13] BECKER, J.: *Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung*. URL <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de>. - abgerufen am 2014-09-12. — Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik - Online-Lexikon
- [Beck96] BECKER, J.: *Eine Architektur für Handelsinformationssysteme* (Arbeitsbericht Nr. 46) : Institut für Wirtschaftsinformatik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, 1996
- [Beck98] BECKER, J.: Die Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung und ihre Einbettung in ein Vorgehensmodell zur Erstellung betrieblicher Informationsmodelle (1998)
- [BeDK02] BECKER, J. ; DELFMANN, P. ; KNACKSTEDT, R.: Eine Modellierungstechnik für die konfigurative Referenzmodellierung. In: *Referenzmodellierung 2002 - Methoden, Modelle, Erfahrungen*, 2002, S. 35–79
- [BeRS95] BECKER, J. ; ROSEMAN, M. ; SCHÜTTE, R.: Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung. In: *Wirtschaftsinformatik* Bd. 37 (1995), Nr. 5, S. 435–445
- [BeSc04] BECKER, J. ; SCHÜTTE, R.: *Handelsinformationssysteme*. Frankfurt am Main : MI Wirtschaftsbuch, 2004
- [BrBu94] BRUHN, M. ; BUNGE, B.: Beziehungsmarketing - Neuorientierung für Marketingwissenschaft und Praxis? In: *Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch: Effizienz und Flexibilität als Herausforderung des Marketing*. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1994, S. 42–84
- [BrMi05] BRUHN, M. ; MICHALSKI, S.: Gefährdete Kundenbeziehungen und abgewanderte Kunden als Zielgruppen der Kundenbindung. In: *Handbuch Kundenbindungsmanagement*. Wiesbaden : Gabler, 2005, S. 251–271
- [Broc03] VOM BROCKE, J.: *Referenzmodellierung: Gestaltung und Verteilung von Konstruktionsprozessen*. Berlin : Logos, 2003
- [Bruh01] BRUHN, M.: *Relationship Marketing - Das Management von Kundenbeziehungen*. München : Vahlen, 2001
- [Bruh04] BRUHN, M.: *Marketing für Nonprofit-Organisationen*. Stuttgart : Kohlhammer, 2004

- [Bruh09] BRUHN, M.: *Relationship Marketing - Das Management von Kundenbeziehungen*. 2. Aufl. München : Vahlen, 2009
- [Bund15] BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN E. V.: *Rechtsfähige Stiftungen des bürgerlichen Rechts in Deutschland: 2001 - 2014*. URL http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Forschung_und_Statistik/Statistik_2015/Stiftungsbestand_2014.pdf. - abgerufen am 2015-03-03
- [Burl89] BURLA, S.: *Rationales Management in Nonprofit-Organisationen*. Bern : Haupt, 1989
- [Chan62] CHANDLER, A.D. JR.: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge : MIT Press, 1962
- [Chen76] CHEN, P.P.: The entity-relationship model. Toward a unified view of data. In: *ACM Transactions on Database Systems (TODS)* Bd. 1 (1976), Nr. 1, S. 9–36
- [Comp02] COMPUTERWOCHE: Aktuelle Studien (2002), Nr. 28
- [DaPT10] DATHE, D. ; PRILLER, E. ; THÜRLING, M.: *Mitgliedschaften und Engagement in Deutschland* : WZBrief Zivilengagement (02/2010), Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2010
- [Dave93] DAVENPORT, T.H.: *Process innovation - Reengineering work through information technology*. Bosten : Harvard Business School Press, 1993
- [Deut14] DEUTSCHER GEWERKSCHAFTSBUND - BUNDESVORSTAND: *Mitgliederzahlen des DGB: 2000 - 2013*. URL <http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/>. - abgerufen am 2014-06-25
- [DiKu88] DILLER, H. ; KUSTERER, M.: *Beziehungsmanagement-Theoretische Grundlagen und explorative Befunde* : Univ. der Bundeswehr, 1988
- [Dill06] DILLER, H.: Die Bedeutung des Beziehungsmarketing für den Unternehmenserfolg. In: *Grundlagen des CRM*. 2. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2006, S. 97–120
- [Dill95] DILLER, H.: Beziehungs-Marketing. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)* Bd. 24 (1995), Nr. 9, S. 442–447
- [EiSc10] EICKEN, J. ; SCHMITZ-VELTIN, A.: Die Entwicklung der Kirchenmitglieder in Deutschland. In: *Wirtschaft und Statistik* Bd. 6 (2010), S. 576–589
- [Esch14] ESCH, F.R.: *Cross Selling*. URL <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/75638/cross-selling-v9.html>. - abgerufen am 2014-09-25. — Gabler Wirtschaftslexikon
- [FeBr13] FETTKE, P. ; VOM BROCKE, J.: *Referenzmodell*. URL <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de>. - abgerufen am 2014-09-11. — Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik - Online-Lexikon
- [FeLo02a] FETTKE, P. ; LOOS, P.: Methoden zur Wiederverwendung von Referenzmodellen–Übersicht und Taxonomie. In: *Referenzmodellierung 2002 - Methoden, Modelle, Erfahrungen*, 2002, S. 9–33

- [FeLo02b] FETTKE, P. ; LOOS, P.: *Klassifikation von Informationsmodellen: Nutzenpotentiale, Methode und Anwendung am Beispiel von Referenzmodellen* (Working Paper Nr. 9) : Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und BWL, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, 2002
- [FeLo03] FETTKE, P. ; LOOS, P.: Ontological evaluation of reference models using the Bunge-Wand-Weber model. In: *Ninth Americas Conference on Information Systems* (2003)
- [FeLo04a] FETTKE, P. ; LOOS, P.: Referenzmodellierungsforschung. In: *Wirtschaftsinformatik* Bd. 46 (2004), Nr. 5, S. 331–340
- [FeLo04b] FETTKE, P. ; LOOS, P.: *Entwicklung eines Bezugsrahmens zur Evaluierung von Referenzmodellen* (Working Paper Nr. 20) : Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und BWL, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, 2004
- [Fett09] FETTKE, P.: Ansätze der Informationsmodellierung und ihre betriebswirtschaftliche Bedeutung - Eine Untersuchung der Modellierungspraxis in Deutschland. In: *ZFBF: Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung* Bd. 61 (2009), S. 550–580
- [Fett13] FETTKE, P.: *Architektur integrierter Informationssysteme*. URL <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de>. - abgerufen am 2014-09-11. — Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik - Online-Lexikon
- [FiNe02] FISCHER, K. ; NEUMANN, A.: Von der Spendenverwaltung zum Beziehungsmanagement. In: *Handbuch KulturManagement*. Stuttgart : Raabe Fachverlag, 2002, S. E4.3, S.1–26
- [FiNe03] FISCHER, K. ; NEUMANN, A.: *Multi-Channel-Fundraising - clever kommunizieren, mehr Spender gewinnen*. Wiesbaden : Gabler, 2003
- [Fisc06] FISCHER, K.: Strategische Planung im Fundraising. In: *Fundraising - Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden*. 3. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2006, S. 211–224
- [Fisc09] FISCHERMANN, G.: *Praxishandbuch Prozessmanagement*. 8. Aufl. Gießen : Schmidt, 2009
- [Foru03] FORUM! MARKTFORSCHUNG GMBH: *Was Firmen erfolgreich macht - das Excellence Barometer 2003*. URL http://www.mitgliederbindung.de/files/mitgliederfocus_deutschland_2008.pdf. - abgerufen am 2010-05-21
- [Foru04] FORUM! MARKTFORSCHUNG GMBH: *Excellence Barometer Verbände (ExBa Verbände), 2004*. URL <http://www.gcb.de/pdf/EserMitgliederbindung.pdf>. - abgerufen am 2010-05-21
- [Foru08] FORUM! MARKTFORSCHUNG GMBH: *Mitgliederfocus Deutschland 2008*. URL http://www.mitgliederbindung.de/files/mitgliederfocus_deutschland_2008.pdf. - abgerufen am 2010-05-21
- [Fowl04] FOWLER, M.: *UML distilled: a brief guide to the standard object modeling language*. Boston : Addison-Wesley Professional, 2004
- [Fran94] FRANK, U.: *Multiperspektivische Unternehmensmodellierung: Theoretischer Hintergrund und Entwurf einer objektorientierten Entwicklungsumgebung*. München : Oldenbourg, 1994

- [Fuch06] FUCHS, G.: Leitfaden zur Einführung von CRM. In: *CRM-Studie 2006*, 2006
- [Fund06] FUNDRAISING AKADEMIE: *Fundraising - Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden*. 3. Aufl. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2006
- [Fund11a] FUNDRAISINGVERBAND: *Die SEPA-Einführung und ihre Folgen*. URL http://www.dfrv.de/index.php?id=113&backPID=63&begin_at=36&tt_news=1534. - abgerufen am 2011-01-02
- [Fund11b] FUNDRAISINGVERBAND: Gemeinsames Thesenpapier zum einheitlichen Euro-Zahlungsverkehrsraum (SEPA) von Verbänden und Unternehmen des Wirtschafts- und Sozialsektors (2011)
- [Fürs05] FÜRST, A.: *Beschwerdemanagement*. Wiesbaden : DUV, 2005
- [Gada02] GADATSCH, A.: *Management von Geschäftsprozessen*. Wiesbaden : Vieweg, 2002
- [Gada10] GADATSCH, A.: *Grundkurs Geschäftsprozess-Management*. 6. Aufl. Wiesbaden : Vieweg, 2010
- [Gait09] GAITANIDES, M.: Geschäftsprozess und Prozessmanagement. In: *Prozessorientierte Wirtschaftsdidaktik und Einsatz von ERP-Systemen im kaufmännischen Unterricht. Texte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung*. Aachen : Shaker, 2009, S. 11–29
- [Gall97] GALLER, J.: *Vom Geschäftsprozessmodell zum Workflow-Modell*. Wiesbaden : Gabler, 1997
- [Geue06] GEUEKE, W.: Steuerliches Spendenrecht in der Praxis. In: *Fundraising - Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden*. 3. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2006, S. 701–713
- [GrKÖ04] GRONOVER, S. ; KOLBE, L.M. ; ÖSTERLE, H.: Methodisches Vorgehen zur Einführung von CRM. In: *Management von CRM-Projekten - Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte*. Wiesbaden : Gabler, 2004, S. 13–32
- [GrSc09] GRABNER-KRÄUTER, S. ; SCHWARZ-MUSCH, A.: CRM - Grundlagen und Erfolgsfaktoren. In: *Kundenorientierte Unternehmensführung*. 6. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2009, S. 177–195
- [HaCh93] HAMMER, M. ; CHAMPY, J.: *Reengineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution*. New York : Harper Business, 1993
- [Haib06] HAIBACH, M.: Fundraising - Definitionen, Abgrenzung und Einordnung. In: *Fundraising - Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden*. 3. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2006, S. 88–93
- [Hanf11] HANF, U.: Non-Profit-Organisation. In: *Glossar Kulturmanagement*. Wiesbaden : Springer, 2011, S. 272–278
- [HeBW08] HELMKE, S. ; BRINKER, D. ; WESSOLY, H.: Change Management - Ein kritischer Erfolgsfaktor bei der Einführung von CRM. In: *Effektives Customer Relationship Management - Instrumente, Einführungskonzepte, Organisation*. 4. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2008, S. 301–312

- [HeHu09] HERRMANN, A. ; HUBER, F.: Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg. In: *Kundenorientierte Unternehmensführung*. Wiesbaden : Gabler, 2009, S. 69–85
- [Helb13] HELBER, S.: *Call Center*. URL <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de>. - abgerufen am 2014-09-10. — Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik - Online-Lexikon
- [Helm06] HELMIG, B. ET AL.: Nonprofit but Management. In: *Nonprofit-Management - Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor*. 2. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2006, S. 1–20
- [Helm08] HELMKE, S. ET AL.: Grundsätze des CRM-Ansatzes. In: *Effektives Customer Relationship Management - Instrumente, Einführungskonzepte, Organisation*. 4. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2008, S. 3–24
- [Helm09] HELMIG, B. ET AL.: Besonderheiten und Managementimplikationen der Kundenintegration in Nonprofit-Organisationen. In: *Forum Dienstleistungsmanagement - Kundenintegration*. Wiesbaden : Gabler, 2009, S. 471–492
- [HeMe02] HEIMERL, P. ; MEYER, M.: Organisation und NPOs. In: *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. 3. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2002, S. 259–290
- [Hipp02] HIPPNER, H. ET AL.: Customer Relationship Management - Strategie und Realisierung. In: *Absatzwirtschaft, CRM 2002*, 2002, S. 9–41
- [Hipp06a] HIPPNER, H.: CRM - Grundlagen, Ziele und Konzepte. In: *Grundlagen des CRM*. Wiesbaden : Gabler, 2006, S. 15–44
- [Hipp06b] HIPPNER, H. ET AL.: CRM aus Kundensicht – Eine empirische Untersuchung. In: *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung*. 2. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2006
- [HiRW06] HIPPNER, H. ; RENTZMANN, R. ; WILDE, K.D.: Aufbau und Funktionalitäten von CRM-Systemen. In: *Grundlagen des CRM*. Wiesbaden : Gabler, 2006, S. 45–74
- [HiWi05] HIPPNER, H. ; WILDE, K.D.: Informationstechnische Grundlagen der Kundenbindung. In: *Handbuch Kundenbindungsmanagement*. Wiesbaden : Gabler, 2005, S. 463–500
- [Hohn01] HOHN, B.: *Internet-Marketing und -Fundraising für Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden : DUV, 2001
- [Hölz08] HÖLZING, J.A.: *Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung*. Wiesbaden : Gabler, 2008
- [HöSc06] HÖNIG, H.J. ; SCHULZ, L.: Spenderbetreuung. In: *Fundraising - Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden*. 3. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2006, S. 285–309
- [HoSi05] HOMBURG, CH. ; SIEBEN, F.G.: Customer Relationship Management (CRM) - Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktionismus. In: *Handbuch Kundenbindungsmanagement*. 5. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2005, S. 435–462

- [Igme02] IG METALL - VORSTAND, FUNKTIONSBEREICH MITGLIEDER: *Gemeinsam Mitglieder zurückgewinnen*. URL <http://www.wahlewolf.de/pdf/2007/Mitgliederruckgewinnung.pdf>. - abgerufen am 2010-05-24
- [JoLe12] JOHANNSEN, F. ; LEIST, S.: Das Dekompositionsmodell nach Wand und Weber im Kontext der Prozessmodellierung. In: *Wirtschaftsinformatik* Bd. 54 (2012), Nr. 5, S. 263–280
- [Kies96] KIESER, A.: Business Process Reengineering - Neue Kleider für den Kaiser? In: *zfo - Zeitschrift Führung + Organisation* (1996), Nr. 3, S. 179–185
- [Klau03] KLAUSEGGER, C. ET AL.: Gegenleistungspolitik. In: *Führung der Nonprofit Organisation*. 2. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2003
- [Knac01] KNACKSTEDT, R. ET AL.: *Konstruktion von Methodiken: Vorschläge für eine begriffliche Grundlegung und domänenspezifische Anwendungsbeispiele* (Arbeitsbericht Nr. 77) : Institut für Wirtschaftsinformatik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, 2001
- [KoHe96] KOLISCH, R. ; HEMPEL, K.: Auswahl von Standardsoftware, dargestellt am Beispiel von Programmen für das Projektmanagement. In: *Wirtschaftsinformatik* Bd. 38 (1996), Nr. 4, S. 464–466
- [Kosi64] KOSIOL, E.: Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensforschung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* Bd. 34 (1964), Nr. S 743
- [Kotl89] KOTLER, PH.: *Marketing-Management: Analyse, Planung und Kontrolle*. 4. Aufl. : Stuttgart: Poeschel Verlag, 1989
- [KrHo97] KRÜGER, W. ; HOMP, CH.: *Kernkompetenz-Management*. Wiesbaden : Gabler, 1997
- [KrPr13] KRIMMER, H. ; PRIEMER, J.: *ZiviZ-Survey 2012 - Zivilgesellschaft verstehen*. Berlin : SV gemeinnützige Gesellschaft für Wissenschaftsstatistik mbH, 2013
- [Krüg94] KRÜGER, W.: *Organisation der Unternehmung*. Stuttgart : Kohlhammer, 1994
- [Kuhn08] KUHNIGK, K.: *Was ist unter dem Begriff Mitgliedsbeitrag zu verstehen*. URL <http://www.gartenfreunde-berlin.de/downloads/bg042008.pdf?PHPSESSID=0c6f5b9aad7b0da57dedc0125c9447d3>. - abgerufen am 2010-05-28
- [Kunz96] KUNZ, H.: *Beziehungsmanagement - Kunden binden, nicht nur finden*. Zürich : Orell Füssli, 1996
- [LaWe13] LANNINGER, V. ; WENDT, O.: Customizing von Standardsoftware. *Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik - Online-Lexikon*.
- [LiHi93] LINK, J. ; HILDEBRAND, V.: *Database Marketing und Computer Aided Selling*. München : Vahlen, 1993

- [Loos96] LOOS, P.: Geschäftsprozessadäquate Informationssystemadaption durch generische Strukturen. In: BECKER, J., VOSSEN, G. (Hrsg.): *Geschäftsprozeßmodellierung und Workflow - Management*. Bonn - Albany, 1996, S. 163–175
- [Luth04] LUTHE, D.: *Fundraising: Fundraising als beziehungsorientiertes Marketing-Entwicklungsaufgaben für Nonprofit-Organisationen*. 4. Aufl. Augsburg : Maro-Verlag, 2004
- [Maßm03] MABMANN, J.: *Nonprofits - Analyse, Entwicklung und Rechtspolitik*. Bern : Lang, 2003
- [Matz09] MATZLER, K. ET AL.: Die Customer-based View der Unternehmung. In: *Kundenorientierte Unternehmensführung*. 6. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2009, S. 4–31
- [Meff91] MEFFERT, H. (Hrsg.): *Marketing*. 7. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 1991
- [Meff94] MEFFERT, H.: *Marketing-Management : Analyse, Strategie, Implementierung*. Wiesbaden : Gabler, 1994
- [Mein14] MEINTZ, R.: *Kirchenaustritte*. URL <http://www.kirchenaustritt.de/>. - abgerufen am 2014-06-25
- [Mend06] MENDE, M.: *Strategische Planung im Beschwerdemanagement*. Wiesbaden : DUV, 2006
- [Meng06] MENGUE NKOA, C.U.: *Effiziente Gestaltung bankspezifischer CRM-Prozesse*. Wiesbaden : DUV, 2006
- [Merz05] MERZENICH, M.: *Prozessmanagement im Customer-Relationship-Management*. Berlin : Logos, 2005
- [MiHe10] MICHALSKI, S. ; HELMIG, B.: Management von Nonprofit-Beziehungen - Ein Service Value Chain-orientierter Ansatz. In: *Management von Kundenbeziehungen*. Wiesbaden : Springer, 2010, S. 230–249
- [Mood09] MOODY, D.L.: The “physics” of notations: toward a scientific basis for constructing visual notations in software engineering. In: *Software Engineering, IEEE Transactions on* Bd. 35 (2009), Nr. 6, S. 756–779
- [Myra13] MYRACH, TH.: *Funktionsmodellierung*. URL <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de>. - abgerufen am 2014-09-10. — Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik - Online-Lexikon
- [NeFi02] NEUMANN, A. ; FISCHER, K.: Web-Database-Integration. In: *bsm newsletter - Informationsbulletin der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing* (2002), Nr. 1, S. 47–48
- [Nied13] NIEDERMAYER, O.: *Parteimitglieder in Deutschland: Version 2013* (Arbeitshefte Nr. 20). Berlin : Otto-Stammer-Zentrum, Freie Universität Berlin, 2013
- [Nies91] NIESCHLAG, R. ET AL.: *Marketing*. Berlin : Duncker & Humblot, 1991

- [NoRV08] NOHR, HOLGER ; ROOS, ALEXANDER W ; VÖHRINGER, ANNIKA: Relationship Management von Verbundgruppen. In: BECKER, J. ET AL. (Hrsg.): *Wertschöpfungsnetzwerke* : Physica, 2008, S. 153–169
- [NRVA06] NOHR, H. ; ROOS, A.W. ; VÖHRINGER, A. ; ADE, M.: *Relationship Management bei Verbundgruppen und Franchise-Systemen*. Stuttgart : Hochschulverlag, 2006
- [Obj06a] OBJECT MANAGEMENT GROUP: Unified Modeling Language: Infrastructure, Version 2.0 (2006)
- [Obj06b] OBJECT MANAGEMENT GROUP: Unified Modeling Language: Superstructure, Version 2.0 (2006)
- [Oeck09] OECKL, A.: *Deutschland 2009/2010 - Taschenbuch des Öffentlichen Lebens*, 58. Auflage. Bonn : Festland, 2009
- [Oest04] OESTERREICH, B.: *Objektorientierte Softwareentwicklung - Analyse und Design mit der UML 2.0*. 6. Aufl. München : Oldenbourg, 2004
- [OeWS03] OESTERREICH, B. ; WEISS, CH. ; SCHRÖDER, C.: *Objektorientierte Geschäftsprozessmodellierung mit der UML*. Heidelberg : dpunkt, 2003
- [ÖsBG95] ÖSTERLE, H. ; BRENNER, C. ; GASSNER, CH.: *Business Engineering: Prozess-und Systementwicklung*. Bd. 13. Berlin : Springer, 1995
- [Pari14] PARITÄTISCHE VERLAGSGESELLSCHAFT MBH: *Freie Wohlfahrtspflege*. URL <http://www.freiewohlfahrtspflege.de/german/index.html>. - abgerufen am 2014-07-06. — Freie Wohlfahrtspflege
- [Pesc10] PESCHOLL, A.: *Adaptive Entwicklung eines Referenzmodells für die Geschäftsprozessunterstützung im technischen Großhandel*. Norderstedt : Grin, 2010
- [Plos01] PLOSS, D.: *Das Loyalitäts-Netzwerk: Wertschöpfung für eine neue Wirtschaft*. Bonn : Galileo Press, 2001
- [Pohl11] POHL, J.: *CRM-Software oft mangelhaft*. URL <http://www.cio.de/knowledgecenter/erp/858630/index.html>. - abgerufen am 2011-08-10
- [Port89] PORTER, M.: *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Frankfurt am Main : Campus, 1989
- [PrSc11] PRILLER, E. ; SCHUPP, J.: *Vermögende vermögen eigentlich mehr - Trotz wachsenden Wohlstands stagniert das Spendenvolumen (WZB-Mitteilungen)*. Berlin : Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2011
- [PrSo05] PRILLER, E. ; SOMMERFELD, J.: *Wer spendet in Deutschland? Eine sozialstrukturelle Analyse (Discussion Paper)*. Berlin : Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2005
- [PrZi06] PRILLER, E. ; ZIMMER, A.: Gesellschaftliche und politische Bedeutung des Nonprofit-Sektors. In: *Fundraising - Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden*. 3. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2006, S. 56–66

- [Purt01] PURTSCHERT, R.: *Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen*. Bern : Haupt, 2001
- [RaWa05] RAMSAUER, A. ; WALSER, K.: *Entwicklung eines Prozessmodells für das Beschwerdemanagement (Arbeitsbericht)* : Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität Bern, 2005
- [ReRu06] REETZ, K. ; RUZICKA, J.: Motive des Gebens und Schenkens von Privatpersonen. In: *Fundraising - Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden*. 3. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2006, S. 249–253
- [ReSa02] REINECKE, S. ; SAUSEN, K.: CRM als Chance für das Marketing. In: *THEXIS - Fachzeitschrift für Marketing* (2002), Nr. 1, S. 2–5
- [RoSc99] ROSEMANN, M. ; SCHÜTTE, R.: Multiperspektivische Referenzmodellierung. In: *Referenzmodellierung: State-of-the-Art und Entwicklungsperspektiven*. Heidelberg : Physica, 1999, S. 22–44
- [Rose00] ROSEGGER, H. ET AL.: *Database Fundraising: Wie Sie Ihr Fundraising zum Erfolg führen*. Ettlingen : Fachverlag IM Marketing-Forum, 2000
- [Rose96] ROSEMANN, M.: Multiperspektivische Informationsmodellierung auf der Basis der Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung. In: *Management & Computer* Bd. 4 (1996), Nr. 4, S. 219–226
- [Rose97] ROSEMANN, M.: Der Ordnungsrahmen der Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung aus Sicht der Anthropozentrik. In: PAUL, H. (Hrsg.): *Modellierung von Aufbau- und Ablauforganisation: von der Technozentrik zur Anthropozentrik*, 1997, S. 69–79
- [Rupp12] RUPP, CH. ET AL.: *UML 2 glasklar*. 4. Aufl. München : Hanser, 2012
- [SaAn92] SALAMON, L.M. ; ANHEIER, H.K.: *In Search of the Nonprofit Sector I: The Question of Definitions. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* (Working Paper Nr. 2). Baltimore : John Hopkins University, Institute for Policy Studies, 1992
- [SaAn96] SALAMON, L.M. ; ANHEIER, H.K.: *The international classification of nonprofit organizations: ICNPO-Revision 1*. Baltimore : Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, 1996
- [ScEh08] SCHRÖDER, H. ; EHRMANN, S.: *Customer Relationship Management (CRM) im Mittelstand: Stand und Entwicklungsmöglichkeiten, Ergebnisse der Befragung 2008* : Lehrstuhl für Marketing & Handel, Universität Duisburg-Essen, 2008
- [Sche02] SCHEER, A.W.: *ARIS - Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem*. 4. Aufl. Berlin : Springer, 2002
- [ScHE05] SCHNELL, R. ; HILL, P.B. ; ESSER, E.: *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München : Oldenbourg, 2005
- [Sche91] SCHEER, A.W.: *Principles of efficient information management*. New York : Springer, 1991

- [Sche97a] SCHEER, A.W.: ARIS - House of Business Engineering: Konzept zur Beschreibung und Ausführung von Referenzmodellen. In: *Entwicklungsstand und Entwicklungsperspektiven der Referenzmodellierung*, 1997, S. 3–15
- [Sche97b] SCHEER, A.W.: *Wirtschaftsinformatik - Referenzmodelle*. 7. Aufl. Berlin : Springer, 1997
- [Schm02] SCHMIDT, R.: Web services based execution of business rules. In: *RuleML*, 2002
- [Schn96] SCHNEIDER, W.: *Die Akquisition von Spenden als eine Herausforderung für das Marketing*. Berlin : Duncker & Humblot, 1996
- [Schu00] SCHULZE, J.: *Prozessorientierte Einführungsmethode für das Customer Relationship Management* : Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts-und Sozialwissenschaften, 2000
- [Schu02] SCHULZE, J.: *CRM erfolgreich einführen*. Berlin : Springer, 2002
- [Schü10a] SCHÜLLER, A.M.: *Loyalitätsmarketing*. URL http://www.anneschueller.de/rw_e13v/schueller3/usr_documents/Artikel_Loyalitaetsmarketing_lang.pdf. - abgerufen am 2010-05-23
- [Schü10b] SCHÜLLER, A.M.: *Die Kunden flüchten - und kaum einer tut was dagegen*. URL http://www.anneschueller.de/rw_e13v/schueller3/usr_documents/Artikel_Loyalitaetsmarketing_lang.pdf. - abgerufen am 2010-05-23
- [Schü97] SCHÜTTE, R.: Die neuen Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung. In: *Forschungsforum '97*. Leipzig, 1997
- [Schü98] SCHÜTTE, R.: *Grundsätze ordnungsmäßiger Referenzmodellierung: Konstruktion konfigurations-und anpassungsorientierter Modelle*. Wiesbaden : Gabler, 1998
- [Schw01] SCHWETZ, W.: *Customer Relationship Management - Mit dem richtigen CRM-System Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten*. 2. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2001
- [Schw05a] SCHWARZ, P. ET AL.: *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit Organisationen (NPO)*. Bern : Haupt, 2005
- [Schw05b] SCHWARZ, T.: *Leitfaden Permission-Marketing*. Waghäusel : Absolit, Dr. Schwarz Consulting, 2005
- [Schw11] SCHWINN, H.: *Requirements Engineering: Modellierung von Anwendungssystemen*. München : Oldenbourg, 2011
- [ScMe04] SCHUMACHER, J. ; MEYER, M.: *Customer Relationship Management strukturiert dargestellt: Prozesse, Systeme, Technologien*. Berlin : Springer, 2004
- [ScSe06] SCHMELZER, H.J. ; SESSELMANN, W.: *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*. 5. Aufl. München : Hanser, 2006

- [ScSP04] SCHALLER, CH. ; STOTKO, CH.M. ; PILLER, F.T.: Mit Mass Customization basiertem CRM zu loyalen Kundenbeziehungen. In: *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung*. 2. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2004, S. 122–143
- [Somm09] SOMMERFELD, J.: *Evaluierung von Auswirkungen des Gesetzes zur weiteren Stärkung des bürgerlichen Engagements* (Bericht zum Forschungsauftrag Nr. fe 17/07) : Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen, 2009
- [Spor02] SPORN, B.: Informationstechnologie und NPOs. In: *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management*. 3. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2002, S. 409 – 425
- [Stap14] STAPPEL, M.: *Die deutschen Genossenschaften 2013: Entwicklungen – Meinungen – Zahlen*. URL https://www.dzbank.de/content/dam/dzbank_de/de/library/presselibrary/pdf_dokumente/Die_deutschen_Genossenschaften_2013_AUSZUG.pdf. - abgerufen am 2014-06-07
- [Stau04] STAUSS, B.: Grundlagen und Phasen der Kundenbeziehung: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus. In: *Grundlagen des CRM*. Wiesbaden : Gabler, 2004, S. 422–442
- [Stau06] STAUD, J.L.: *Geschäftsprozessanalyse: ereignisgesteuerte Prozessketten und objektorientierte Geschäftsprozessmodellierung für betriebswirtschaftliche Standardsoftware*. 3.Aufl. Berlin : Springer, 2006
- [Stau09] STAUSS, B.: Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung. In: *Kundenorientierte Unternehmensführung*. 6. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2009, S. 346–365
- [StSe02] STAUSS, B. ; SEIDEL, W.: Customer Relationship Management (CRM) als Herausforderung für das Marketing. In: *THEXIS - Fachzeitschrift für Marketing* (2002), Nr. 1, S. 10–13
- [StSe07] STAUSS, B. ; SEIDEL, W.: *Beschwerdemanagement*. 4. Aufl. München : Hanser, 2007
- [Tele14] TELEKOM DEUTSCHLAND GMBH, ZENTRUM MEHRWERTDIENSTE: *Referenztablette Vorsatzwort*. URL https://www.telekom.de/dlp/eki/downloads/Telefonbucheintrag/Referenztablette_Vorsatzwort_V1.1_Stand_20.10.2011.pdf. - abgerufen am 2014-09-20
- [Teub99] TEUBNER, R.A.: *Organisations-und Informationssystemgestaltung*. Wiesbaden : DUV, 1999
- [Thom06a] THOMAS, O.: *Management von Referenzmodellen - Entwurf und Realisierung eines Informationssystems zur Entwicklung und Anwendung von Referenzmodellen*. Berlin : Logos, 2006
- [Thom06b] THOMAS, O.: *Das Referenzmodellverständnis in der Wirtschaftsinformatik: Historie, Literaturanalyse und Begriffsexplikation* (Veröffentlichung Nr. 187). Saarbrücken : Institut für Wirtschaftsinformatik, Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz, 2006
- [Tnsi11] TNS INFRATEST: *Deutscher Spendenmonitor 2011* (Studie), 2011

- [Töpf04] TÖPFER, A.: Vision und Realität von CRM-Projekten. In: *Management von CRM-Projekten - Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte*. Wiesbaden : Gabler, 2004, S. 223–243
- [Töpf08] TÖPFER, A.: Erfolgsfaktoren, Stolpersteine und Entwicklungsstufen des CRM. In: *Handbuch Kundenmanagement - Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden*. 3. Aufl. Berlin : Springer, 2008, S. 626–649
- [ToRD09] TOMCZAK, T. ; REINECKE, S. ; DITTRICH, S.: Kundenpotenziale ausschöpfen - Gestaltungsansätze für Kundenbindung in verschiedenen Geschäftstypen. In: *Kundenorientierte Unternehmensführung*. 6. Aufl. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2009, S. 108–132
- [Urse02] URSELMANN, M.: *Fundraising - Erfolgreiche Strategien führender Nonprofit-Organisationen*. Bern : Haupt, 2002
- [Urse98] URSELMANN, M.: *Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden : DUV, 1998
- [Urspr11] URSPRUNG: *Die Ursprünge des CRM: eine kurze Geschichte von Trend*. URL <http://www.galileo-press.de/artikel/gp/artikelID-28>. - abgerufen am 2011-08-05
- [VdK102] V.D.LIPPE, P. ; KLADROBA, A.: Repräsentativität von Stichproben. In: *Marketing* (2002), Nr. 24, S. 227–238
- [Vell08] VELLGUTH, K.: *Fundraising als gemeinschaftsorientierter Marketingansatz: eine Analyse am Beispiel des Internationalen Katholischen Missionswerkes Missio*. Münster : LIT, 2008
- [Vere10] VEREINTE DIENSTLEISTUNGSGEWERKSCHAFT VER.DI: *Telefonische Mitgliederrückgewinnung*. URL http://werbewiki.intranet.oegb.at/images/d/d2/Telefonische-MI_R%C3%BCckgewinnung_Verdi.pdf. - abgerufen am 2010-05-24
- [Veri02] VERING, OLIVER: *Methodische Softwareauswahl im Handel: ein Referenz-Vorgehensmodell zur Auswahl standardisierter Warenwirtschaftssysteme*. Berlin : Logos-Verlag, 2002
- [Vies06] VIEST, O.: Online-Fundraising. In: *Fundraising – Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden*. 3. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2006, S. 474–488
- [Vmse15] V & M SERVICE GMBH: *Vereinsstatistik*. URL <http://www.npo-info.de/vereinsstatistik/>. - abgerufen am 2015-03-03
- [Voge06] VOGEL, V.: *Kundenbindung und Kundenwert*. Wiesbaden : DUV, 2006
- [Warw00] WARWICK, M.: *The five strategies for fundraising success*. San Francisco : Jossey Bass, 2000
- [WaWe02] WAND, Y. ; WEBER, R.: Research commentary: information systems and conceptual modeling - a research agenda. In: *Information Systems Research* Bd. 13 (2002), Nr. 4, S. 363–376

- [WaWe89] WAND, Y. ; WEBER, R.: A model of systems decomposition. In: *Proceedings of the tenth international conference on Information Systems* : ACM, 1989, S. 41–51
- [WaWe90a] WAND, Y. ; WEBER, R.: An ontological model of an information system. In: *Software Engineering, IEEE Transactions on* Bd. 16 (1990), Nr. 11, S. 1282–1292
- [WaWe90b] WAND, Y. ; WEBER, R.: *Toward a theory of the deep structure of information systems* : University of British Columbia, Faculty of Commerce and Business Administration, 1990
- [Wex04] WEX, TH.: *Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft*. Berlin : Springer, 2004
- [WiAi13] WINTER, R. ; AIER, ST.: *Datenarchitektur*. URL <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de>. - abgerufen am 2014-09-10. — Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik - Online-Lexikon
- [Wies98] WIESE, JENS: *Ein Entscheidungsmodell für die Auswahl von Standardanwendungssoftware am Beispiel von Warenwirtschaftssystemen* (Arbeitsbericht Nr. 62) : Arbeitsberichte des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, 1998
- [WiGr06] WIRTZ, B.W. ; VAN'S GRAVESANDE, B.: Erfolgsfaktoren im Direktmarketing. In: *Ganzheitliches Direktmarketing*. Wiesbaden : Gabler, 2006, S. 89–102
- [Wiki14a] WIKIPEDIA: *Nichtregierungsorganisation*. URL <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Nichtregierungsorganisation&oldid=131237907>. - abgerufen am 2014-06-29
- [Wiki14b] WIKIPEDIA: *Zivilgesellschaft*. URL <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Zivilgesellschaft&oldid=131183810>. - abgerufen am 2014-06-29
- [Wiki14c] WIKIPEDIA: *Phonetische Suche*. URL http://de.wikipedia.org/wiki/Phonetische_Suche. - abgerufen am 2014-09-10
- [Wiki14d] WIKIPEDIA: *Office-Paket*. URL <http://de.wikipedia.org/wiki/Office-Paket>. - abgerufen am 2014-09-10
- [Wiki14e] WIKIPEDIA: *Groupware*. URL <http://de.wikipedia.org/wiki/Groupware>. - abgerufen am 2014-09-10
- [Wiki14f] WIKIPEDIA: *Namenszusatz*. URL <http://de.wikipedia.org/wiki/Namenszusatz>. - abgerufen am 2014-09-10
- [Wiki14g] WIKIPEDIA: *E-Mail*. URL <http://de.wikipedia.org/wiki/E-Mail>. - abgerufen am 2014-09-10
- [Wiki14h] WIKIPEDIA: *Permission Marketing*. URL http://de.wikipedia.org/wiki/Permission_Marketing. - abgerufen am 2014-09-12
- [Wild13] WILDE, K.D.: *Kommunikatives CRM*. URL <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de>. - abgerufen am 2014-09-13. — Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik - Online-Lexikon

-
- [Wild14] WILDE, K.D.: *CRM-Studie 2010 - Marktübersicht zu 60 Softwarelösungen*. URL <http://www.ku.de/en/presse/pi/einzelansicht/article/neue-crm-studie-bietet-marktuebersicht-zu-60-softwareloesungen/>. - abgerufen am 2014-09-14
- [Wilk12] WILKE, B.: Zur Situation des deutschen Spendenwesens 2011. In: *Spenden-Almanach 2012* : Eigenverlag Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen, 2012, S. 6 – 9
- [Wirt14] WIRTSCHAFTSLEXIKON: *One Face to Customer*. URL <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/one-face-to-customer/one-face-to-customer.htm>. - abgerufen am 2014-09-13
- [Wolf07] WOLF, E.E.: *Konzeption eines CRM-Anreizsystems - Konzeption eines Anreizsystems zu Unterstützung einer erfolgreichen Implementierung von Customer Relationship Management*. 2. Aufl. München : Hampp, 2007
- [ZiPr07] ZIMMER, A. ; PRILLER, E.: *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel*. 2. Aufl. Wiesbaden : Verlag für Sozialwissenschaften, 2007

Abbildungen

Abbildung 1: Beziehungsgeflecht der Begrifflichkeiten	10
Abbildung 2: Vorgehensweise innerhalb der Arbeit	11
Abbildung 3: WAND / WEBER-Framework der Informationsmodellierung.....	15
Abbildung 4: Typologie der Nonprofit-Organisationen nach KOTLER (eigene Darstellung).....	21
Abbildung 5: Beziehungsmanagement und -marketing nach DILLER.....	23
Abbildung 6: Geschäftsbeziehungen nach DILLER / KUSTERER	25
Abbildung 7: Austauschbeziehungen nach BRUHN.....	27
Abbildung 8: <i>Profit Chain</i> und <i>Value Chain</i> nach MICHALSKI / HELMIG.....	28
Abbildung 9: Begriffliche Abgrenzungen nach HIPFNER.....	31
Abbildung 10: Prozesse des CRM-M nach SCHUMACHER / MEYER.....	38
Abbildung 11: Prozess »Bearbeitung Kampagne« des CRM-M nach SCHUMACHER / MEYER.....	39
Abbildung 12: Prozesslandschaft des CRM-RPM nach MERZENICH	40
Abbildung 13: Prozess »Kampagnenmanagement« des CRM-RPM nach MERZENICH	40
Abbildung 14: Ordnungsrahmen des ROM-RB nach MENGUE NKOÄ	41
Abbildung 15: Prozess »Kampagnen managen« des ROM-RB nach MENGUE NKOÄ	42
Abbildung 16: Prozesslandschaft des Verbund-RM nach NOHR et al.....	43
Abbildung 17: Prozess »Kampagnenmanagement« des Verbund-RM nach NOHR et al.	44
Abbildung 18: Anwendungsfälle des NPO-Beziehungsmanagements.....	45
Abbildung 19: Kundenbeziehungs-Lebenszyklus in Anlehnung an STAUSS	47
Abbildung 20: NPO-Beziehungsmanagement-Architekturmodell.....	50
Abbildung 21: Prozess »Anfrage bearbeiten«	52
Abbildung 22: Prozess »Stammsatz anlegen«.....	53
Abbildung 23: Prozess »Bestellung bearbeiten«	54
Abbildung 24: Prozess »Marketing-Aktivität durchführen«	55
Abbildung 25: Prozess »Zahlung buchen«.....	56
Abbildung 26: Prozess »Zuwendungsbestätigung erstellen«	56
Abbildung 27: Prozess »Adressübernahme durchführen«	57
Abbildung 28: Prozess »Beschwerde bearbeiten«.....	58
Abbildung 29: Prozess »Zahlungserinnerung«.....	59
Abbildung 30: Prozess »Person kündigen«	60
Abbildung 31: Prozessmodell des NPO-Beziehungsmanagement-Architekturmodells.....	61
Abbildung 32: Funktionsbaum des Prozesses »Anfrage bearbeiten«.....	62
Abbildung 33: Funktionsbaum des Prozesses »Stammsatz anlegen«	64
Abbildung 34: Funktionsbaum des Prozesses »Bestellung bearbeiten«.....	65
Abbildung 35: Funktionsbaum des Prozesses »Marketing-Aktivität durchführen«.....	66
Abbildung 36: Funktionsbaum des Prozesses »Adressübernahme durchführen«.....	67
Abbildung 37: Funktionsbaum des Prozesses »Zahlung buchen«.....	68
Abbildung 38: Funktionsbaum des Prozesses »Zuwendungsbestätigung erstellen«.....	69
Abbildung 39: Funktionsbaum des Prozesses »Beschwerde bearbeiten«	70
Abbildung 40: Funktionsbaum des Prozesses »Zahlungserinnerung erstellen«.....	71
Abbildung 41: Funktionsbaum des Prozesses »Person kündigen«.....	71
Abbildung 42: Funktionsmodell des NPO-Beziehungsmanagement-Architekturmodells.....	72

Abbildung 43: Package-Diagramm der Datensicht	73
Abbildung 44: Paket »Person« mit enthaltenem Klassenmodell	74
Abbildung 45: Paket »Marketing« mit enthaltenem Klassenmodell	77
Abbildung 46: Schnittstelle »Website«	78
Abbildung 47: Schnittstelle »E-Mail«	79
Abbildung 48: Schnittstelle »Telefon«	79
Abbildung 49: Schnittstelle »Office«	80
Abbildung 50: Schnittstelle »Verkauf«	80
Abbildung 51: Schnittstelle »Buchhaltung«	81
Abbildung 52: Die sechs Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung	81
Abbildung 53: Untersuchungskriterien und zugehörige Personentypen	86
Abbildung 54: Ableitung der Organisationstypen	89
Abbildung 55: Informationsversorgung nach Organisationsart	91
Abbildung 56: Informationsversorgung nach Organisationsgröße	92
Abbildung 57: Informationspolitik nach Organisationsart und -größe	92
Abbildung 58: Personenbindung nach Organisationsart und -größe	93
Abbildung 59: Umgang mit Präferenzen nach Organisationsart	94
Abbildung 60: Umgang mit Präferenzen nach Organisationsgröße	95
Abbildung 61: Präferenzenmanagement nach Organisationsart und -größe	95
Abbildung 62: Umgang mit Beschwerden nach Organisationsart	96
Abbildung 63: Umgang mit Beschwerden nach Organisationsgröße	97
Abbildung 64: Beschwerdemanagement nach Organisationsart und -größe	98
Abbildung 65: Personenzufriedenheit nach Organisationsart und -größe	98
Abbildung 66: Software-Einsatz nach Organisationsart	99
Abbildung 67: Software-Einsatz nach Organisationsgröße	100
Abbildung 68: Verteilung der Software-Art	100
Abbildung 69: Software-Art nach Organisationsart und -größe	101
Abbildung 70: Software-Einsatz nach Software-Art	101
Abbildung 71: Relevanz des Prozesses »Anfrage bearbeiten«	102
Abbildung 72: Dokumentation von Anfragen	103
Abbildung 73: Relevanz des Prozesses »Stammsatz anlegen«	104
Abbildung 74: Adressprüfung in der Stammsatzanlage	104
Abbildung 75: Dublettenprüfung bei der Stammsatzanlage	105
Abbildung 76: Merkmalsverwendung bei der Stammsatzanlage	105
Abbildung 77: Relevanz des Prozesses »Bestellung bearbeiten«	107
Abbildung 78: 360-Grad-Sicht bezüglich Artikelkäufen	107
Abbildung 79: Relevanz des Prozesses »Marketing-Aktivität durchführen«	108
Abbildung 80: Dokumentation von Teilnahmen	109
Abbildung 81: Relevanz des Prozesses »Adressübernahme durchführen«	109
Abbildung 82: Adressaktualisierung bei der Adressübernahme	110
Abbildung 83: Relevanz des Prozesses »Zahlung buchen«	111
Abbildung 84: 360-Grad-Sicht bezüglich Zahlungen	111
Abbildung 85: Relevanz des Prozesses »Zuwendungsbestätigung erzeugen«	112
Abbildung 86: 360-Grad-Sicht bezüglich Zuwendungsbestätigungen	112
Abbildung 87: Relevanz des Prozesses »Beschwerde bearbeiten«	113

Abbildung 88: Dokumentation von Beschwerden.....	114
Abbildung 89: Bewertung / Klassifizierung von Beschwerden	114
Abbildung 90: Relevanz des Prozesses »Zahlungserinnerung erstellen«.....	116
Abbildung 91: Dokumentation von Zahlungserinnerungen	116
Abbildung 92: Relevanz des Prozesses »Person kündigen«.....	117
Abbildung 93: Dokumentation von Kündigungen	118
Abbildung 94: Dokumentationen in unterschiedlichen Prozessen	118
Abbildung 95: Kündigungen durch die Organisation.....	119
Abbildung 96: Rückgewinnung gekündigter Personen	119
Abbildung 97: Relevanz der Geschäftsprozesse	123

Tabellen

Tabelle 1: Funktionen des Prozesses »Anfrage bearbeiten«	63
Tabelle 2: Funktionen des Prozesses »Stammsatz anlegen«	65
Tabelle 3: Funktionen des Prozesses »Bestellung bearbeiten«	66
Tabelle 4: Funktionen des Prozesses »Marketing-Aktivität durchführen«	67
Tabelle 5: Funktionen des Prozesses »Adressübernahme durchführen«.....	68
Tabelle 6: Funktionen des Prozesses »Zahlung buchen«	69
Tabelle 7: Funktionen des Prozesses »Zuwendungsbestätigung erstellen«.....	70
Tabelle 8: Funktionen des Prozesses »Beschwerde bearbeiten«.....	70
Tabelle 9: Funktionen des Prozesses »Zahlungserinnerung erstellen«	71
Tabelle 10: Funktionen des Prozesses »Person kündigen«	72
Tabelle 11: Einteilung der Größenklassen.....	89
Tabelle 12: Verteilung der Teilnehmer	89
Tabelle 13: Stammsatz-Anlagen nach Organisationsgröße	106
Tabelle 14: Adress- und Dublettenprüfung nach Stammsatz-Anlagen	106
Tabelle 15: Einteilung der Relevanzklassen.....	124
Tabelle 16: Relevanz-Matrix der Prozesse (1)	125
Tabelle 17: Relevanz-Matrix der Prozesse (2)	125
Tabelle 18: Relevanz-Matrix der Prozesse (3)	126

Abkürzungen

Abs.	- Absatz
ARIS	- Architektur integrierter Informationssysteme
Aufl.	- Auflage
Bd.	- Band
bspw.	- beispielsweise
BWL	- Betriebswirtschaftslehre
bzgl.	- bezüglich
bzw.	- beziehungsweise
ca.	- circa
CAS	- Computer Aided Selling
CDU	- Christlich Demokratische Union Deutschlands
CIC	- Customer Interaction Center
CIMOSA	- Computer Integrated Manufacturing Open System Architecture
CRM	- Customer Relationship Management
CRM-M	- CRM-Modell
CRM-RPM	- CRM-Referenzprozessmodell
CTI	- Computer Telephony Integration
d.h.	- das heißt
DGB	- Deutscher Gewerkschaftsbund
e.V.	- eingetragener Verein
EPK	- Ereignisgesteuerte Prozesskette
ERM	- Entity Relationship Model
EStDV	- Einkommensteuer-Durchführungsverordnung
EStG	- Einkommensteuergesetz
et al.	- et alii
evtl.	- eventuell
ff.	- fortfolgende
ggf.	- gegebenenfalls
GoM	- Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung
Hrsg.	- Herausgeber
i.d.R.	- in der Regel
ICNPO	- The International Classification of Nonprofit Organizations
IT	- Informationstechnologie
NGO	- Non-Governmental Organisation
NPO	- Nonprofit-Organisation
Nr.	- Nummer
PRM	- Partner Relationship Management
resp.	- respektive
RM	- Relationship Management
ROM-RB	- Referenz-Organisationsmodell für Relationship Banking
RPM	- Referenzprozessmodell
S.	- Seite

SE	- Software Engineering
SEPA	- Single Euro Payments Area
SFA	- Sales Force Automation
SMM	- Stammsätze je Mitarbeiter und Monat
SOM	- Semantisches Objektmodell
SPD	- Sozialdemokratische Partei Deutschlands
TöL	- Taschenbuch des öffentlichen Lebens
u.ä.	- und ähnliche
UML	- Unified Modeling Language
URL	- Uniform Resource Locator
Verbund-RM	- Referenzprozessmodell für das Relationship Management bei Verbundgruppen
vgl.	- vergleiche
VIS	- Vertriebsinformationssystem
vs.	- versus
WZB	- Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
z.B.	- zum Beispiel

Anhang A: Fragebogen der Feldstudie

Mittels des nachfolgend dargestellten Fragebogens wurde die Datenerhebung zum Beziehungsmanagement im Marktsegment der Nonprofit - Organisationen sowie die Überprüfung der Tragfähigkeit des entworfenen Referenz-Prozessmodells durchgeführt.

0.1	Teilnehmer-Code	
-----	-----------------	--

0.2	Wie viele hauptamtliche Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter zählen zu Ihrer Organisation?	
-----	--	--

0.3	<p>Innerhalb der Studie soll die „Größe“ einer Organisation unter anderem an der Anzahl der Personen bestimmt werden, zu denen Ihre Organisation in Beziehung steht und die in Ihrer Personen-Beziehungen-Datenbank gepflegt werden.</p> <p>Ordnen Sie bitte Ihre Personen den angeführten Kategorien (Typ A, B, C, D, Sonstige) zu und geben Sie bitte an, wie viele Personen ungefähr zur jeweiligen Gruppe gehören. Im Falle „Sonstige“ wäre es hilfreich, wenn Sie die Gruppe benennen könnten.</p>	
Typ A	<p>Personen, die Ihre Organisation regelmäßig unterstützen und dafür Gegenleistungen erhalten (können).</p> <p>Ein Beispiel hierfür sind „Mitglieder eines Vereins“</p>	
Typ B	<p>Personen, die Ihre Organisation regelmäßig unterstützen, dafür jedoch keine Gegenleistungen erhalten.</p> <p>Ein Beispiel hierfür sind „Paten einer Hilfsorganisation“.</p> <p>Anmerkung: Mailing-Beilagen, etwa Taschenkalender oder dergleichen werden nicht als Gegenleistung im Sinne der Fragestellung angesehen.</p>	
Typ C	<p>Personen, die Ihre Organisation unregelmäßig unterstützen, dafür Gegenleistungen erhalten.</p> <p>Ein Beispiel hierfür sind „Käufer von Produkten / Artikeln“</p>	
Typ D	<p>Personen, die Ihre Organisation unregelmäßig unterstützen, dafür jedoch keine Gegenleistungen erhalten.</p> <p>Ein Beispiel hierfür sind „Spender einer Hilfsorganisation“</p>	
Sonstige	<p>Personen, die in keine der vier Kategorien fallen:</p>	

0.4	<p>Wie beurteilen Sie die nachfolgenden Aussagen hinsichtlich des grundsätzlichen Einsatzes einer Softwarelösung für das Beziehungsmanagement (Personen-Beziehungen-Datenbank) in einer Organisation wie der Ihren?</p> <p>Kreuzen Sie bitte in der jeweiligen Spalte die für Sie persönlich zutreffende Einschätzung an.</p>	trifft voll zu	trifft eher zu	teils / teils	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	weiß ich nicht
	Es ist sinnvoll, dass eine Organisation eine Softwarelösung für das Beziehungsmanagement einsetzt.						
	Die Geschäftsprozesse in einer Organisation müssen sich an die Möglichkeiten der Softwarelösung anpassen.						

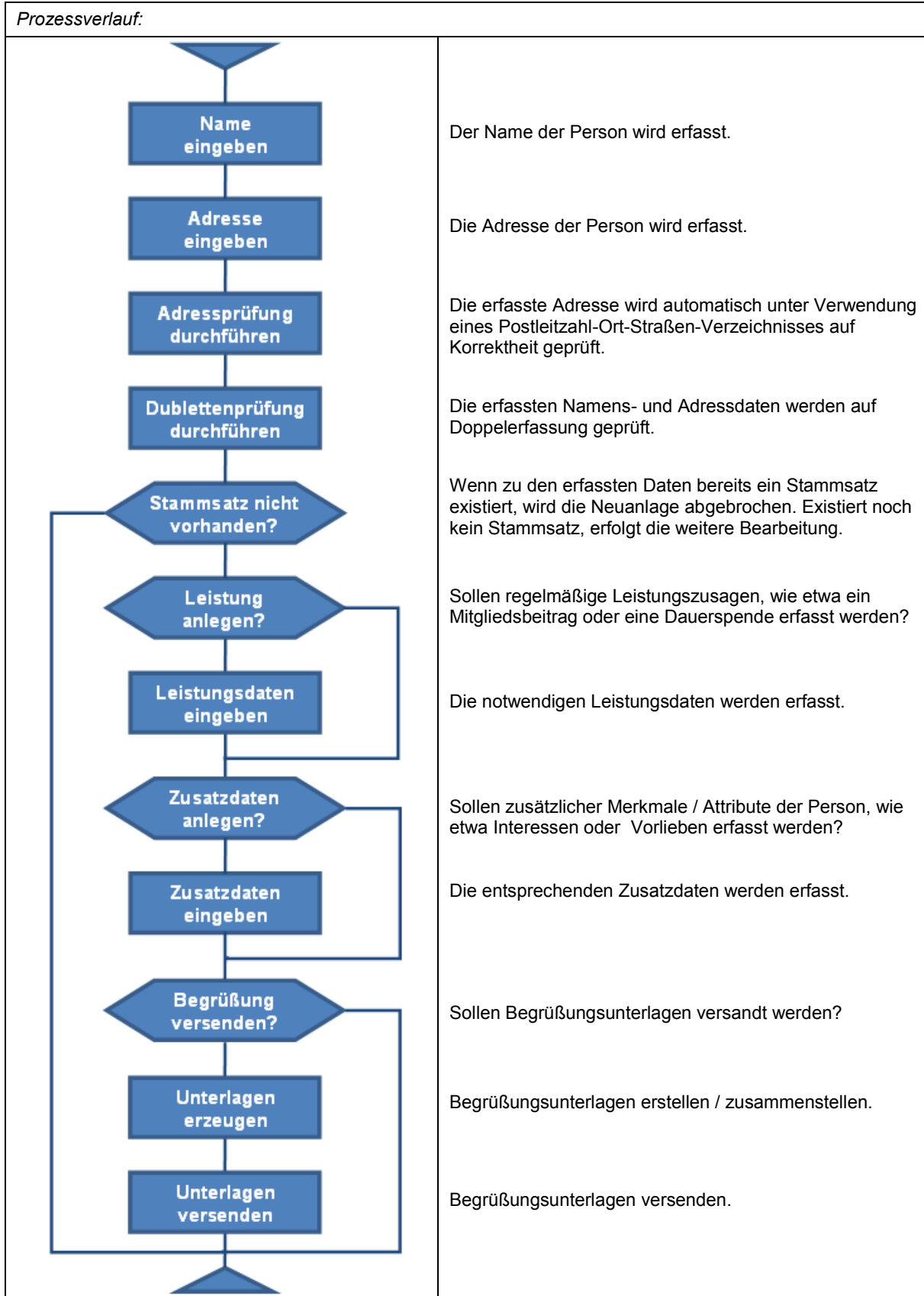
0.5	Wie beurteilen Sie nachfolgende Aussagen hinsichtlich des Einsatzes der Softwarelösung für das Beziehungsmanagement (Personen-Beziehungen-Datenbank) in Ihrer Organisation?	trifft voll zu	trifft eher zu	teils / teils	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	weiß ich nicht
	Die von uns genutzte Softwarelösung unterstützt unsere Geschäftsprozesse im Beziehungsmanagement optimal.						
	Die von uns genutzte Softwarelösung passte sich optimal etwaiger Veränderungen unserer Geschäftsprozesse an.						

0.6	Um welche Art von Software handelt es sich bei Ihrer Softwarelösung für das Beziehungsmanagement in Ihrer Organisation? Sollte es sich bei Ihrer Personen-Beziehungen-Datenbank um keine der beiden Alternativen handeln, geben Sie bitte unter „Sonstige“ an, um welche Art es sich handelt.	
	Eine individuell für unsere Organisation entwickelte Softwarelösung.	
	Eine allgemein am Markt verfügbare und für das Beziehungsmanagement entwickelte Softwarelösung.	
	Sonstige:	

0.7	Sind Sie damit einverstanden, dass Ihre Organisation namentlich innerhalb der Studie als Teilnehmer an der Studie genannt wird?	ja	nein

0.8	Wenn Sie nicht damit einverstanden sind, namentlich als Teilnehmer an der Studie genannt zu werden, geben Sie bitte an, welcher Art oder welchem Typ von Nonprofit-Organisationen Sie Ihre Organisation zurechnen und / oder vergeben Sie für Ihre Organisation ein Pseudonym.	
Art der Organisation		
Pseudonym		

1	<i>Name des Prozesses:</i>	Stammsatz anlegen
	<i>Inhalt des Prozesses:</i>	Aufnahme einer neuen Person in die Personen-Beziehungen-Datenbank



Der Name der Person wird erfasst.

Die Adresse der Person wird erfasst.

Die erfasste Adresse wird automatisch unter Verwendung eines Postleitzahl-Ort-Straßen-Verzeichnisses auf Korrektheit geprüft.

Die erfassten Namens- und Adresdaten werden auf Doppelerfassung geprüft.

Wenn zu den erfassten Daten bereits ein Stammsatz existiert, wird die Neuanlage abgebrochen. Existiert noch kein Stammsatz, erfolgt die weitere Bearbeitung.

Sollen regelmäßige Leistungszusagen, wie etwa ein Mitgliedsbeitrag oder eine Dauerspende erfasst werden?

Die notwendigen Leistungsdaten werden erfasst.

Sollen zusätzlicher Merkmale / Attribute der Person, wie etwa Interessen oder Vorlieben erfasst werden?

Die entsprechenden Zusatzdaten werden erfasst.

Sollen Begrüßungsunterlagen versandt werden?

Begrüßungsunterlagen erstellen / zusammenstellen.

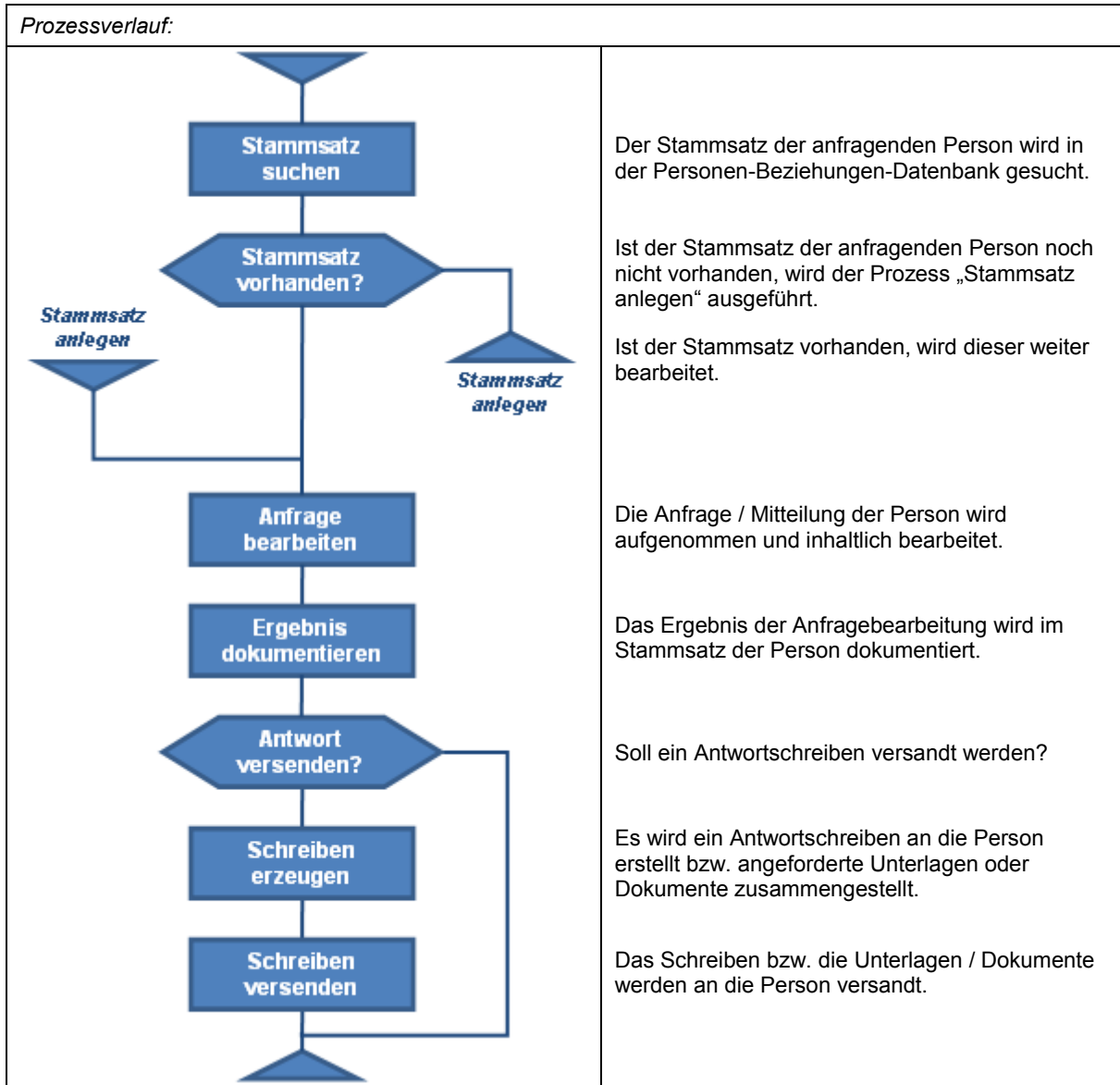
Begrüßungsunterlagen versenden.

Fragen zum Prozess 1: Stammsatz anlegen			
1.1	Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?	ja	nein
1.2	Wie viele Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter legen in Ihrer Organisation neue Personen-Stammsätze an?		
1.3	Wie viele Personen-Stammsätze werden in Ihrer Organisation durchschnittlich pro Monat neu angelegt (ggf. Intervallangabe)?		
1.4	Setzen Sie eine automatische Adressprüfung zur korrekten Adresserfassung in Ihrer Personen-Beziehungen-Datenbank ein?	ja	nein
1.5	Setzen Sie eine automatische Dublettenprüfung zur Vermeidung doppelter Datensätze in Ihrer Personen-Beziehungen-Datenbank ein?	ja	nein
1.6	Erfassen Sie in Ihrer Personen-Beziehungen-Datenbank Merkmale / Attribute zur Individualisierung der Personen?	ja	nein
1.7	Gewinnen Sie auch neue Personen (bspw. Interessenten, Mitglieder, Spender) über die Website Ihrer Organisation?	ja	nein
1.8	Werden die Daten der neuen Personen automatisch von der Website in die Personen-Beziehungen-Datenbank überführt?	ja	nein

1.9	Wie beurteilen Sie nachfolgende Aussagen hinsichtlich der Erforschung der Präferenzen (Wünsche, Vorlieben, Interessen) der Personen Ihrer Organisation?	trifft voll zu	trifft eher zu	teils / teils	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	weiß ich nicht
	Die Personen unserer Organisation haben die Möglichkeit, uns ihre individuellen Wünsche und Interessen mitzuteilen.						
	Wir fordern die Personen unserer Organisation dazu auf, uns ihre individuellen Wünsche und Interessen mitzuteilen.						
	Wir gehen in hohem Maß auf die Wünsche und Interessen der Personen unserer Organisation ein.						
	Die Personen können die gewünschte Kommunikationsart mit unserer Organisation (Post, E-Mail usw.) festlegen.						
	Die uns von den Personen mitgeteilten Präferenzen hinterfragen wir regelmäßig auf Aktualität und Gültigkeit.						

1.10	Wie beurteilen Sie insgesamt den Umgang Ihrer Organisation mit den Präferenzen der Personen Ihrer Organisation?	gut
		eher gut
		teils / teils
		eher schlecht
		Schlecht
		weiß ich nicht

2	<i>Name des Prozesses:</i>	Anfrage bearbeiten
	<i>Inhalt des Prozesses:</i>	Eine Anfrage oder Mitteilung geht von einer bereits als Stammsatz vorhandenen oder neu zu erfassenden Person ein und führt nach Bearbeitung zu einer Antwort an die Person.



Der Stammsatz der anfragenden Person wird in der Personen-Beziehungen-Datenbank gesucht.

Ist der Stammsatz der anfragenden Person noch nicht vorhanden, wird der Prozess „Stammsatz anlegen“ ausgeführt.

Ist der Stammsatz vorhanden, wird dieser weiter bearbeitet.

Die Anfrage / Mitteilung der Person wird aufgenommen und inhaltlich bearbeitet.

Das Ergebnis der Anfragebearbeitung wird im Stammsatz der Person dokumentiert.

Soll ein Antwortschreiben versandt werden?

Es wird ein Antwortschreiben an die Person erstellt bzw. angeforderte Unterlagen oder Dokumente zusammengestellt.

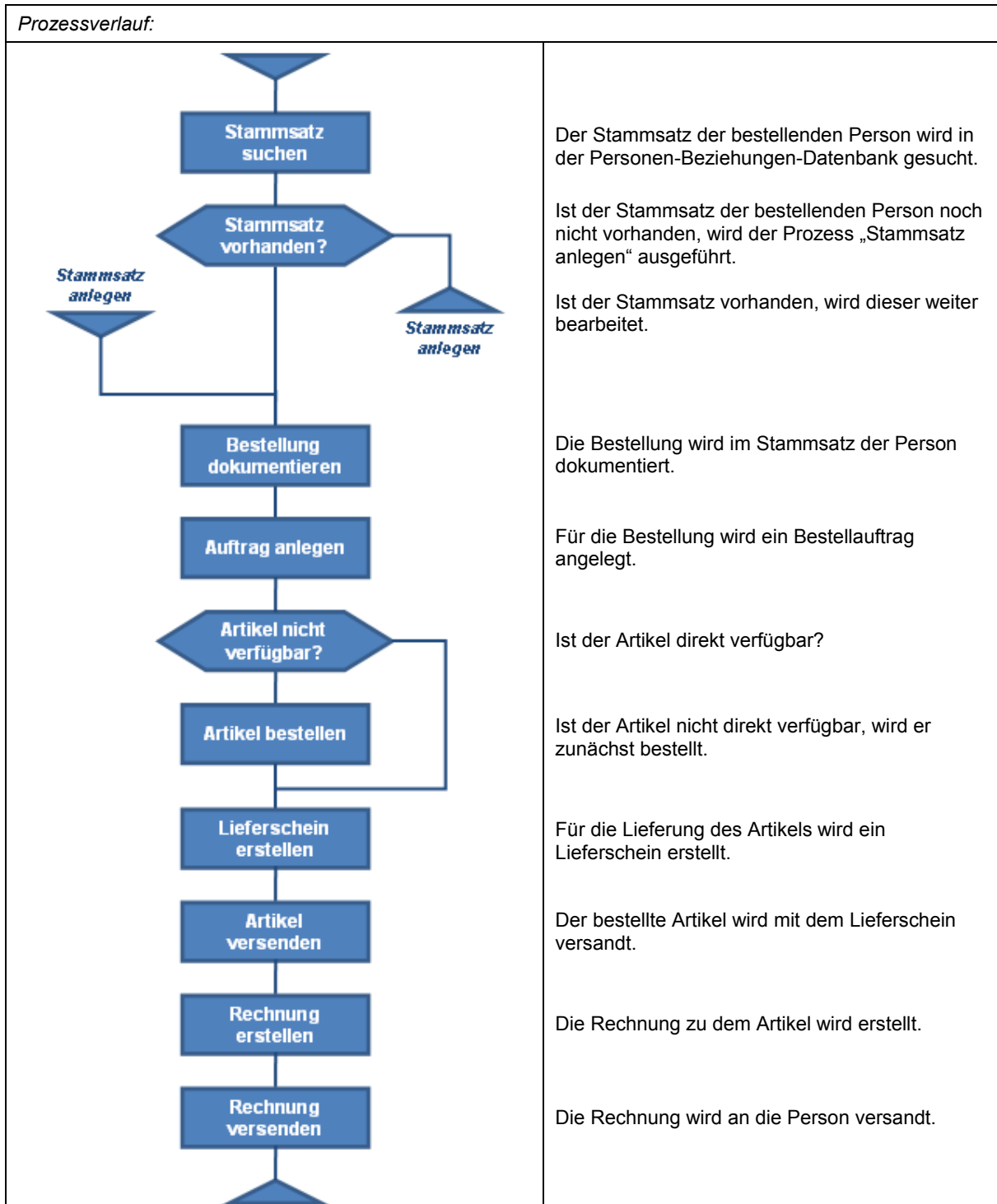
Das Schreiben bzw. die Unterlagen / Dokumente werden an die Person versandt.

Fragen zum Prozess Anfrage bearbeiten:

2.1	Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?	ja	nein
2.2	Wie viele Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter bearbeiten in Ihrer Organisation die Anfragen / Mitteilungen von Personen?		
2.3	Wie viele Anfragen / Mitteilungen (ohne Beschwerden) gehen in Ihrer Organisation durchschnittlich pro Monat ein (ggf. Intervallangabe)?		
2.4	Dokumentieren Sie Anfrageergebnisse / Mitteilungsergebnisse im Stammsatz der jeweiligen Person?	ja	nein
2.5	Berücksichtigen Sie bei Antwortschreiben den Kommunikationskanal der Anfrage / Mitteilung?	ja	nein

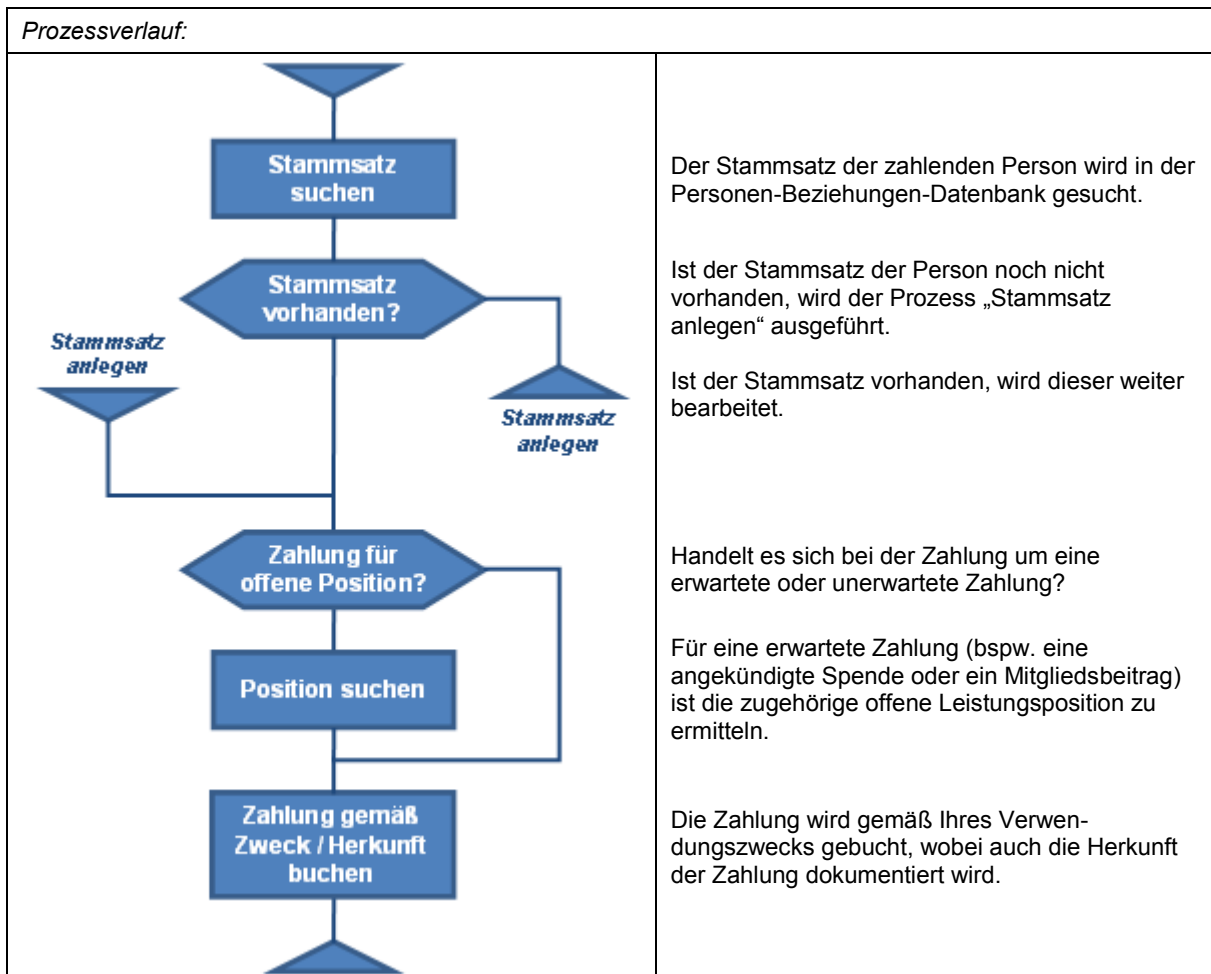
2.6	Können Personen ihre Anfragen / Mitteilungen über die Website Ihrer Organisation stellen?	ja	nein
2.7	Werden Anfragen / Mitteilungen von der Website automatisch in Ihre Personen-Beziehungen-Datenbank überführt?	ja	nein

3	Name des Prozesses:	Bestellung bearbeiten
	Inhalt des Prozesses:	Es geht eine Bestellung ein und führt nach Bearbeitung zum Versand des bestellten Artikels sowie der Rechnungsstellung an die Person.



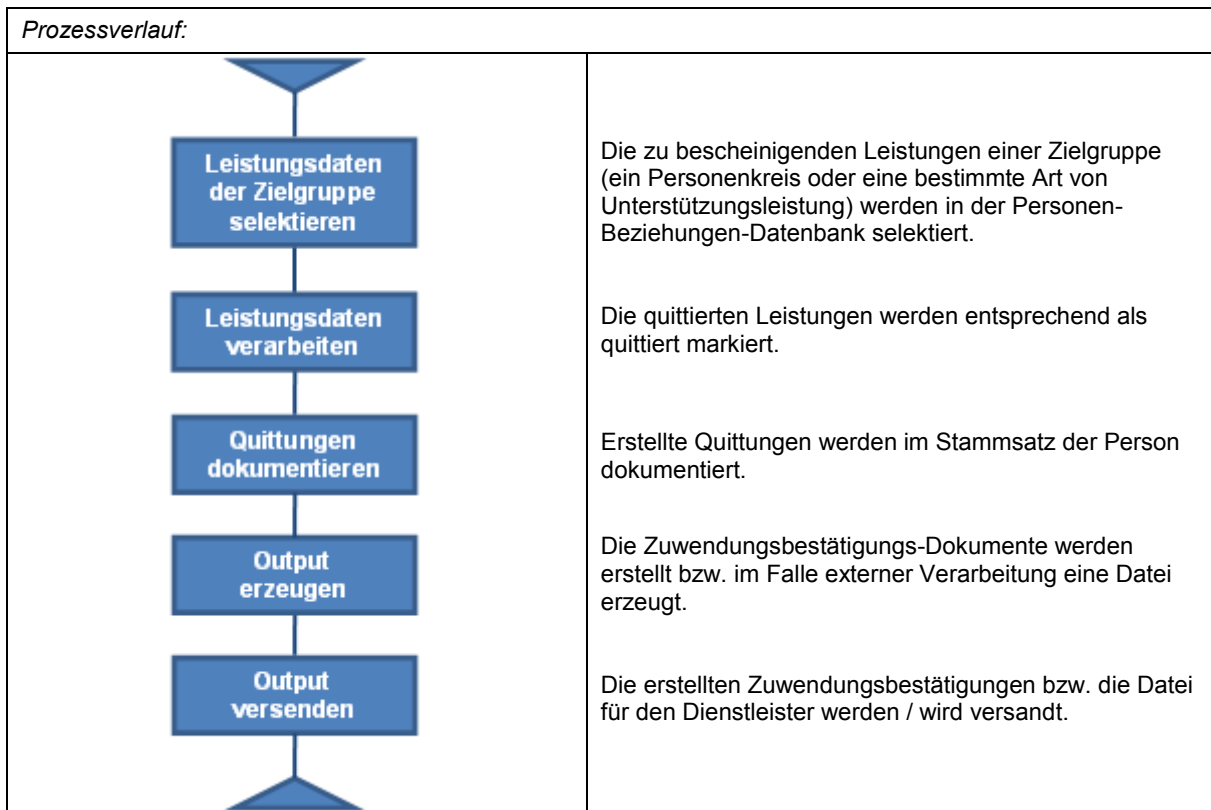
Fragen zum Prozess Bestellung bearbeiten :			
3.1	Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?	ja	nein
3.2	Wie viele Bestellungen gehen bei Ihrer Organisation durchschnittlich pro Monat ein (ggf. Intervallangabe)?		
3.3	Wie viele Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter bearbeiten in Ihrer Organisation die Bestellungen von Personen?		
3.4	Können Artikel über die Website Ihrer Organisation bestellt werden?	ja	nein
3.5	Gibt es für Bestellungen eine automatische Schnittstelle zwischen der Website und der Personen-Beziehungen-Datenbank?	ja	nein
3.6	Sind Artikelkäufe im Stammsatz der jeweiligen Person sichtbar?	ja	nein

4	<i>Name des Prozesses:</i>	Zahlung buchen
	<i>Inhalt des Prozesses:</i>	Es geht eine Zahlung von einer bereits als Stammsatz vorhandenen oder neu zu erfassenden Person ein und führt zu einer manuellen Buchung der Zahlung gemäß ihrem Zweck.



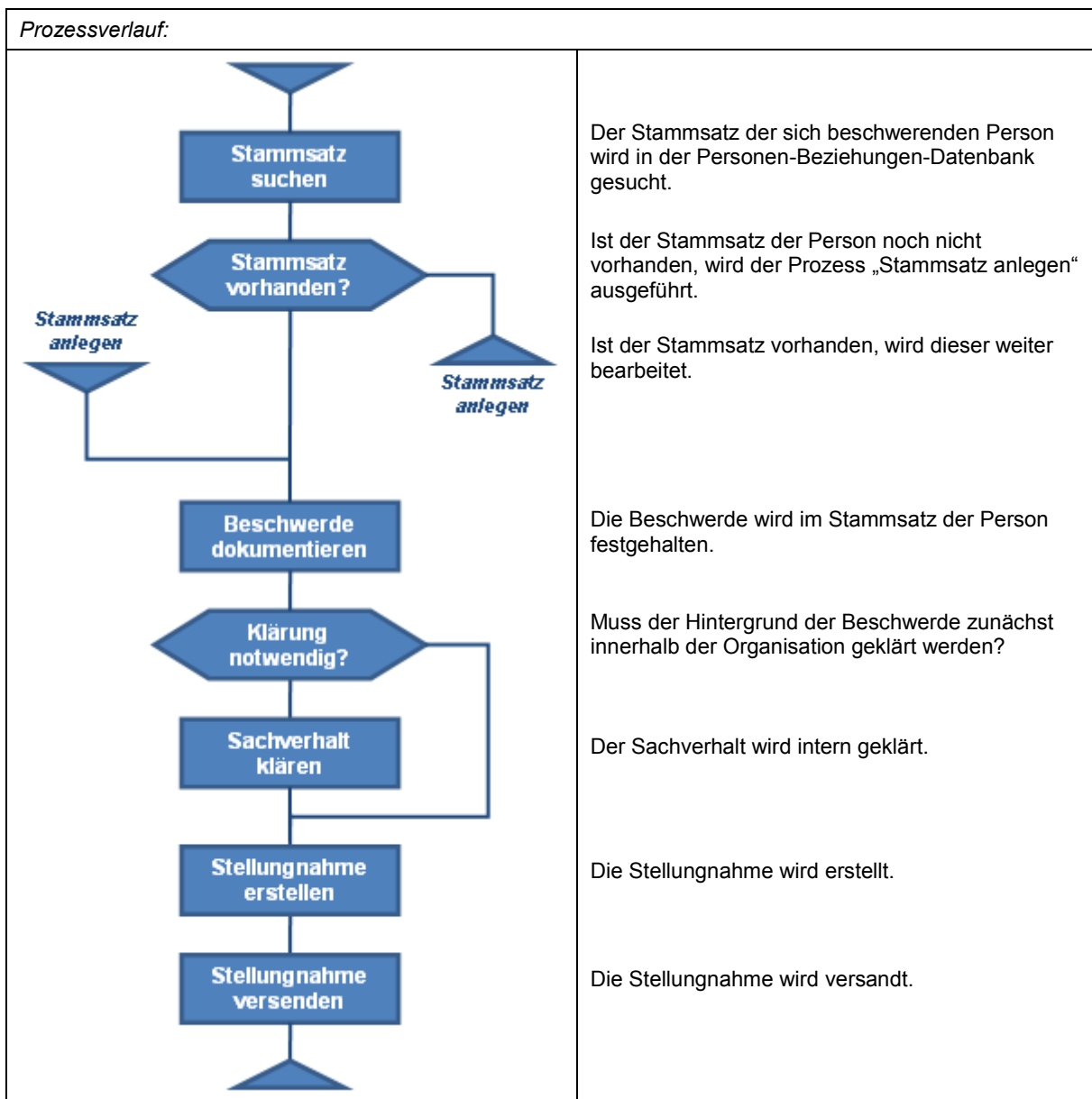
Fragen zum Prozess Zahlung buchen :			
4.1	Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?	ja	nein
4.2	Wie viele Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter bearbeiten in Ihrer Organisation die Zahlungen Ihrer Personen?		
4.3	Wie viele Einzelzahlungen werden in Ihrer Organisation zu Personen durchschnittlich im Monat manuell gebucht (ggf. Intervallangabe)?		
4.4	Führt Ihre Organisation Lastschriftinzüge über Zahlungszusagen von Personen durch?	ja	nein
4.5	Bieten Sie die Möglichkeit an, Zahlungen per Kreditkarte zu regulieren?	ja	nein
4.6	Verarbeiten Sie elektronische Zahlungsdateien Ihrer Hausbank mit Zahlungen von Personen in Ihrer Organisation?	ja	nein
4.7	Können Personen Online-Zahlungen über die Website Ihrer Organisation durchführen (bspw. Online-Spenden)?	ja	nein
4.8	Werden die Online-Zahlungen automatisch in Ihre Personen-Beziehungen-Datenbank überführt?	ja	nein
4.9	Sind Zahlungen im Stammsatz der jeweiligen Person sichtbar?	ja	nein

5	Name des Prozesses:	Zuwendungsbestätigung erstellen
	Inhalt des Prozesses:	Leistungen der Personen an die Organisation werden bescheinigt.



Fragen zum Prozess Zuwendungsbestätigung erstellen:			
5.1	Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?	ja	nein
5.2	Sind die erstellten Quittungen im Stammsatz der jeweiligen Person ersichtlich?	ja	nein
5.3	Lassen Sie Zuwendungsbestätigungen über externe Dienstleister (bspw. einen Lettershop) erstellen?	ja	nein

6	Name des Prozesses:	Beschwerde bearbeiten
	Inhalt des Prozesses:	Es geht eine Beschwerde von einer bereits als Stammsatz vorhandenen oder neu zu erfassenden Person ein und führt nach Bearbeitung der Beschwerde zur Stellungnahme bzw. Reaktion der Organisation auf die Beschwerde.



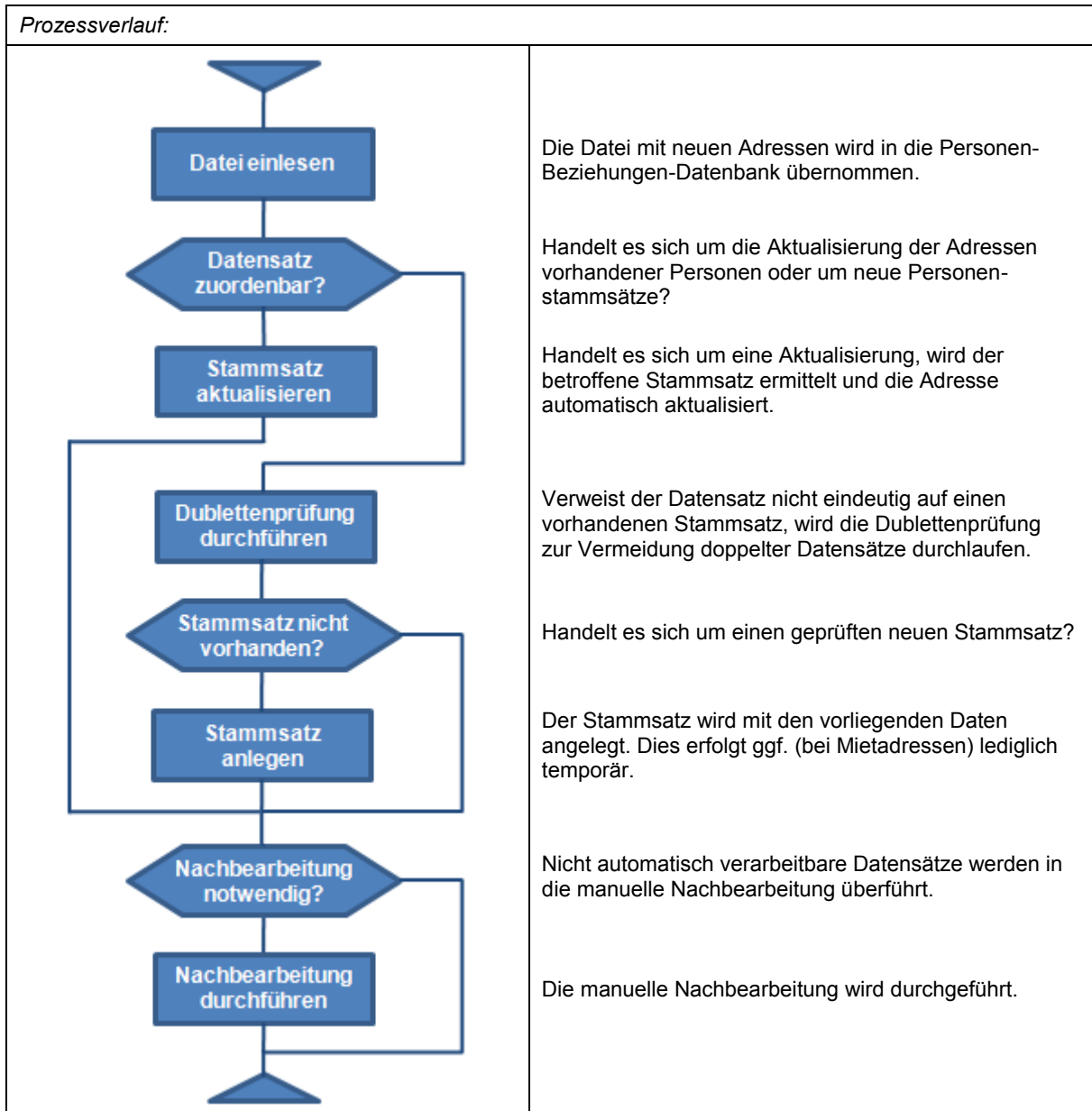
Fragen zum Prozess Beschwerde bearbeiten :			
6.1	Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?	ja	nein
6.2	Wie viele Beschwerden gehen bei Ihrer Organisation durchschnittlich pro Monat ein (ggf. Intervallangabe)?		
6.3	Wie viele Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter bearbeiten in Ihrer Organisation die Beschwerden von Personen?		
6.4	Dokumentieren Sie Beschwerden im Stammsatz der jeweiligen Person?	ja	nein
6.5	Führen Sie eine Bewertung / Klassifizierung der eingegangenen Beschwerde durch?	ja	nein

6.6	Wie beurteilen Sie nachfolgende Aussagen hinsichtlich des Beschwerdemanagements in Ihrer Organisation?	trifft voll zu	trifft eher zu	teils / teils	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	weiß ich nicht
	Wir ermutigen die Personen, sich mit Fragen, Anregungen und Kritik an uns zu wenden.						
	Für Fragen, Anregungen und Kritik gibt es bei uns eine definierte Anlaufstelle, die den Personen bekannt ist.						
	Auf Beschwerden gehen wir individuell ein.						
	Beschwerden werden in unserer Organisation umgehend bearbeitet.						
	Wir werten Beschwerden regelmäßig aus, um Ursachen zu analysieren und nach Möglichkeit zu beseitigen.						

6.7	Wie beurteilen Sie insgesamt das Beschwerdemanagement in Ihrer Organisation?	gut
		eher gut
		teils / teils
		eher schlecht
		schlecht
		weiß ich nicht

6.8	Führt Ihre Organisation regelmäßig Analysen / Befragungen zur Ermittlung der Zufriedenheit der Personen mit Ihrer Organisation durch?	ja
		nein
		weiß ich nicht

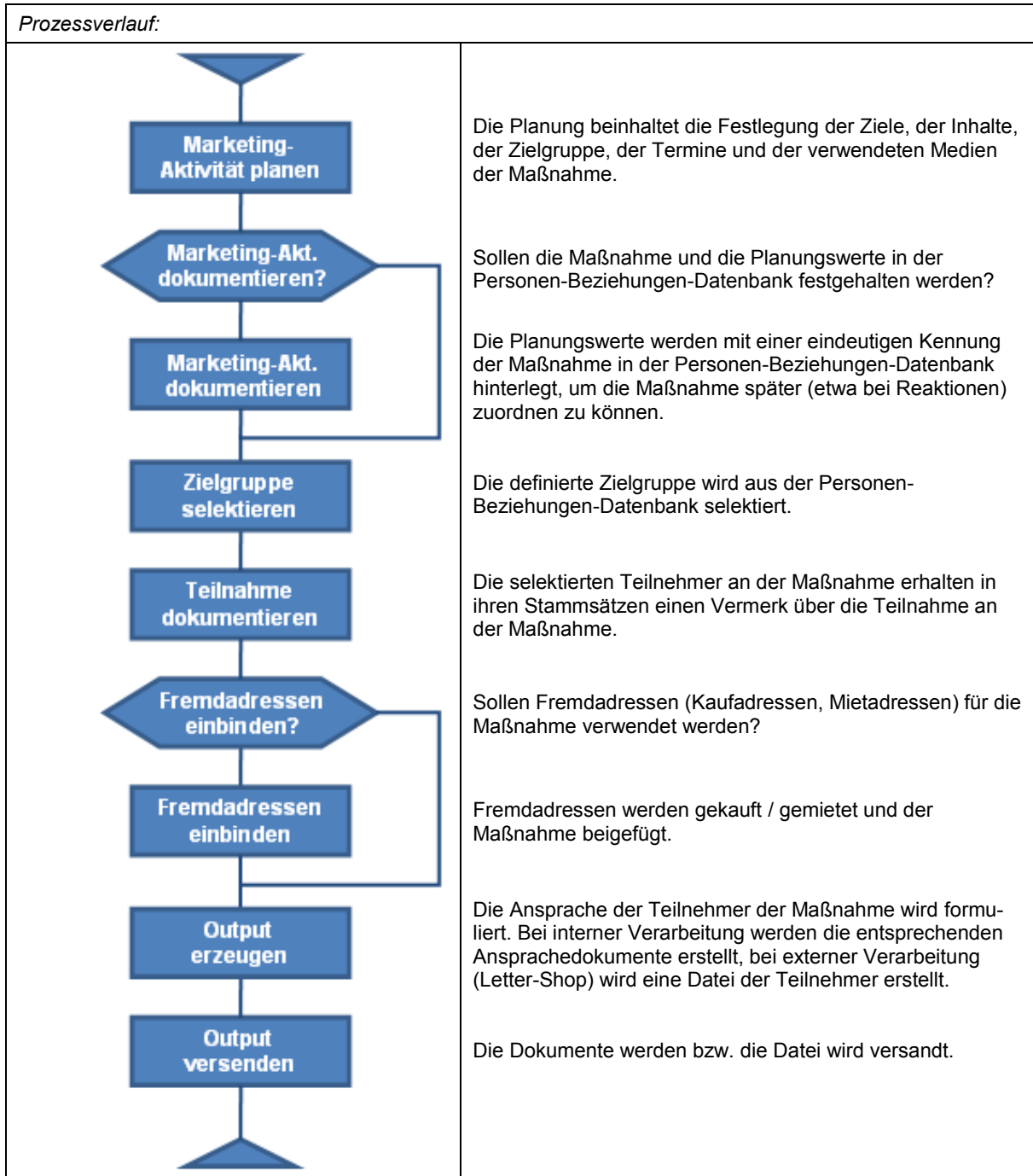
7	<i>Name des Prozesses:</i>	Adressübernahme durchführen
	<i>Inhalt des Prozesses:</i>	Neues Adressmaterial zu vorhandenen oder neuen Personen wird in die Personen-Beziehungen-Datenbank eingespielt, um zu vorhandenen Personen aktualisierte Adressen zu besitzen oder neue Personen für Marketing-Aktivitäten der Organisation zur Verfügung zu haben.



<i>Fragen zum Prozess Adressübernahme durchführen:</i>			
7.1	Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?	ja	nein
7.2	Führen Sie bei ungültigen Adressen automatisierte Aktualisierungen durch (bspw. mittels der Umzugsdatei der Post)?	ja	nein
7.3	Arbeitet Ihre Organisation mit zugekauftem / gemietetem Adressmaterial eines Adressdienstleisters?	ja	nein

7.4	Prüfen Sie bei der Übernahme neuer Adressen aus Dateien automatisch gegen den aktuellen Adressbestand (Dublettenprüfung)?	ja	nein
7.5	Führen Sie in der Personen-Beziehungen-Datenbank eine Adresshistorie, d.h. auch ehemalige Adressen, zu Ihren Personen?	ja	nein

8	Name des Prozesses:	Marketing-Aktivität durchführen
	Inhalt des Prozesses:	Eine Marketing-Maßnahme wird geplant und durchgeführt.



Fragen zum Prozess Marketing-Aktivität durchführen:			
8.1	Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?	ja	nein
8.2	Wie häufig führt Ihre Organisation derartige Marketing-Aktivitäten pro Jahr durch?		
8.3	Setzt Ihre Organisation E-Mail-Marketing zur Gewinnung und Bindung von Personen ein?	ja	nein
8.4	Verwendet Ihre Organisation für Marketing-Aktivitäten gekaufte / gemietete Adressen?	ja	nein
8.5	Dokumentieren Sie die Teilnahme an Marketing-Aktivitäten im Stammsatz der jeweiligen Person?	ja	nein
8.6	Lassen Sie Anschreiben zu Marketing-Aktivitäten über externe Dienstleister (bspw. einen Lettershop) erstellen?	ja	nein

8.6	Informiert Ihre Organisation die Personen über die Aktivitäten der Organisation?	ja, regelmäßig
		ja, regelmäßig, aber nur, wenn die Person es wünscht
		ja, unregelmäßig
		ja, unregelmäßig, aber nur, wenn die Person es wünscht
		nein

8.7	Wie bewerten Sie insgesamt die "Informationspolitik" Ihrer Organisation?	gut
		eher gut
		teils / teils
		eher schlecht
		schlecht
		weiß ich nicht

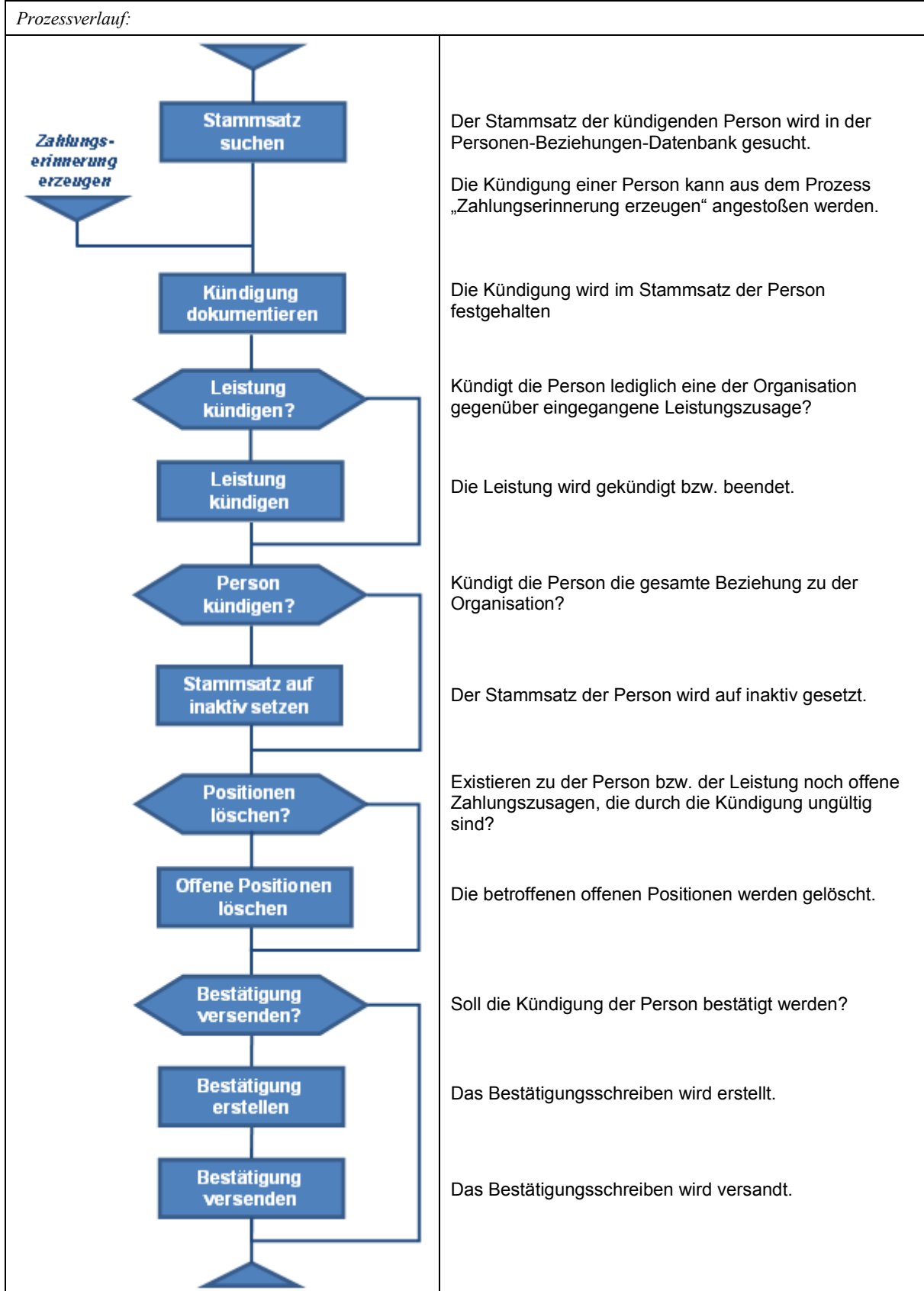
8.8	Gibt es in Ihrer Organisation spezielle Maßnahmen oder Instrumente zur Bindung der Personen an Ihre Organisation?	ja
		nein
		weiß ich nicht

9	Name des Prozesses:	Zahlungserinnerung erstellen
	Inhalt des Prozesses:	Personen, die der Organisation eine Leistung zugesagt haben, diese aber nicht vereinbarungsgemäß erbracht haben, werden an ihre Zusage erinnert.

Prozessverlauf:	
<pre> graph TD Start(()) --> A[Positionen selektieren] A --> B{Positionen löschen?} B -- ja --> C{Person halten?} B -- nein --> D[Positionen löschen] C -- ja --> E[Person kündigen] C -- nein --> D D --> F[Positionen kennzeichnen] F --> G[Erinnerung dokumentieren] G --> H[Output erzeugen] H --> I[Output versenden] I --> End(()) </pre>	<p>Offene und überfällige Leistungspositionen werden in der Personen-Beziehungen-Datenbank selektiert.</p> <p>Aufgrund unterschiedlicher Erinnerungsstufen sind offene Positionen zu löschen oder lediglich in Erinnerung zu rufen.</p> <p>Ggf. ist aufgrund der erreichten Erinnerungsstufe die Beziehung zu der Person zu beenden.</p> <p>Wenn die Beziehung zu der Person beendet werden soll, wird der Prozess „Person kündigen“ ausgeführt.</p> <p>Wird die Beziehung zu der Person nicht beendet, werden lediglich die offenen Leistungspositionen gelöscht.</p> <p>Sind die überfälligen Positionen noch nicht zu löschen, sondern lediglich zu erinnern, werden die betroffenen Positionen mit der jeweiligen Erinnerungsstufe gekennzeichnet.</p> <p>Die Erinnerung wird im Stammsatz der jeweiligen Person dokumentiert.</p> <p>Die Erinnerungsdokumente werden erzeugt bzw. die Datei mit den Daten der Personen wird für einen externen Dienstleister erstellt.</p> <p>Die Dokumente werden bzw. die Datei wird versandt.</p>

Fragen zum Prozess Zahlungserinnerung erstellen :			
9.1	Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?	ja	nein
9.2	Dokumentieren Sie erstellte Erinnerungen im Stammsatz der jeweiligen Person?	ja	nein
9.3	Lassen Sie Zahlungserinnerungen über externe Dienstleister (bspw. einen Lettershop) erstellen?	ja	nein

10	Name des Prozesses:	Person kündigen
	Inhalt des Prozesses:	Eine Person kündigt eine einzelne Leistung für die Organisation oder die komplette Beziehung zur Organisation.



<i>Fragen zum Prozess Person kündigen:</i>			
10.1	Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?	ja	nein
10.2	Wie viele Kündigungen gehen bei Ihrer Organisation durchschnittlich pro Monat ein (ggf. Intervallangabe)?		
10.3	Wie viele Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter bearbeiten in Ihrer Organisation die Kündigungen von Personen?		
10.4	Dokumentieren Sie Kündigungen im Stammsatz der jeweiligen Person?	ja	nein
10.5	Erhalten Personen zu ihrer Kündigung immer eine schriftliche Bestätigung?	ja	nein
10.6	Führt Ihre Organisation von sich aus Kündigungen der Beziehung zu Personen durch, etwa bei Ausbleiben zugesagter Leistungen?	ja	nein
10.7	Führt Ihre Organisation Rückgewinnungsaktionen gekündigter Personen durch?	ja	nein

11.0	Anmerkungen Ihrerseits zu dem Fragebogen bzw. einzelnen Fragen innerhalb des Fragebogens:

Anhang B: Ergebnisse der Feldstudie

Nachfolgend sind die Einzelergebnisse der Feldstudie aufgelistet, die mittels des in Anhang A dargestellten Fragebogens erhoben wurden, soweit sie sich in die zur Teilnehmerdifferenzierung verwandten Gruppierungen (Größenklassen / Typen) auflösen lassen.

Fragennummer	0.4									
Frage	Wie beurteilen Sie die nachfolgenden Aussagen hinsichtlich des grundsätzlichen Einsatzes einer Softwarelösung für das Beziehungsmanagement (Personen-Beziehungen-Datenbank) in einer Organisation wie der Ihren?									
Anmerkung	Angabe in Kategorien: 5 = trifft voll zu, 4 = trifft eher zu, 3 = teils / teils, 2 = trifft eher nicht zu, 1 = trifft gar nicht zu, 0 = weiß ich nicht									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt	
Es ist sinnvoll, dass eine Organisation eine Softwarelösung für das Beziehungsmanagement einsetzt	4,25	4,63	5,00	4,60	4,83	4,64	4,67	4,80	4,67	
Die Geschäftsprozesse in einer Organisation müssen sich an die Möglichkeiten der Softwarelösung anpassen	2,50	2,25	2,50	2,50	2,75	2,52	2,67	2,50	2,52	

Fragennummer	0.5									
Frage	Wie beurteilen Sie nachfolgende Aussagen hinsichtlich des Einsatzes der Softwarelösung für das Beziehungsmanagement (Personen-Beziehungen-Datenbank) in Ihrer Organisation?									
Anmerkung	Angabe in Kategorien: 5 = trifft voll zu, 4 = trifft eher zu, 3 = teils / teils, 2 = trifft eher nicht zu, 1 = trifft gar nicht zu, 0 = weiß ich nicht									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt	
Die von uns genutzte Softwarelösung unterstützt unsere Geschäftsprozesse im Beziehungsmanagement optimal	3,88	3,75	4,00	4,00	3,33	3,88	3,33	3,50	3,76	
Die von uns genutzte Softwarelösung passte sich optimal etwaiger Veränderungen unserer Geschäftsprozesse an	3,13	3,75	3,75	3,90	3,00	3,42	3,33	3,70	3,48	

Fragennummer	0.6									
Frage	Um welche Art von Software handelt es sich bei Ihrer Softwarelösung für das Beziehungsmanagement in Ihrer Organisation?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt	
Eine individuell für unsere Organisation entwickelte Softwarelösung	62,50% (5)	25,00% (2)	75,00% (6)	50,00% (5)	8,33% (1)	54,55% (18)	33,33% (1)	0,00% (0)	41,30% (19)	
Eine allgemein am Markt verfügbare und für das Beziehungsmanagement entwickelte Softwarelösung	37,50% (3)	37,50% (3)	25,00% (2)	30,00% (3)	50,00% (6)	27,27% (9)	33,33% (1)	70,00% (7)	36,96% (17)	
Sonstige	0,00% (0)	37,50% (3)	0,00% (0)	20,00% (2)	41,67% (5)	18,18% (6)	33,33% (1)	30,00% (3)	21,74% (10)	

Fragennummer	1.1									
Frage	Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?									
Anmerkung	Prozess "Stammsatz anlegen"; Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt	
ja	100,00% (8)	87,50% (7)	100,00% (8)	90,00% (9)	91,67% (11)	90,91% (30)	100,00% (3)	100,00% (10)	93,48% (43)	
anders	0,00% (0)	12,50% (1)	0,00% (0)	10,00% (1)	8,33% (1)	9,09% (3)	0,00% (0)	0,00% (0)	6,52% (3)	
nein	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	

Fragennummer	1.4									
Frage	Setzen Sie eine automatische Adressprüfung zur korrekten Adresserfassung in Ihrer Personen-Beziehungen-Datenbank ein?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt	
ja	12,50% (1)	37,50% (3)	50,00% (4)	60,00% (6)	66,67% (8)	36,36% (12)	66,67% (2)	80,00% (8)	47,83% (22)	
nein	87,50% (7)	62,50% (5)	50,00% (4)	40,00% (4)	33,33% (4)	63,64% (21)	33,33% (1)	20,00% (2)	52,17% (24)	

Fragennummer	1.5									
Frage	Setzen Sie eine automatische Dublettenprüfung zur Vermeidung doppelter Datensätze in Ihrer Personen-Beziehungen-Datenbank ein?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	50,00% (4)	37,50% (3)	50,00% (4)	70,00% (7)	66,67% (8)	45,45% (15)	100,00% (3)	80,00% (8)	56,52% (26)
	nein	50,00% (4)	62,50% (5)	50,00% (4)	30,00% (3)	33,33% (4)	54,55% (18)	0,00% (0)	20,00% (2)	43,48% (20)

Fragennummer	1.6									
Frage	Erfassen Sie in Ihrer Personen-Beziehungen-Datenbank Merkmale / Attribute zur Individualisierung der Personen?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	100,00% (8)	62,50% (5)	62,50% (5)	60,00% (6)	66,67% (8)	66,67% (22)	66,67% (2)	80,00% (8)	69,57% (32)
	nein	0,00% (0)	37,50% (3)	37,50% (3)	40,00% (4)	33,33% (4)	33,33% (11)	33,33% (1)	20,00% (2)	30,43% (14)

Fragennummer	1.7									
Frage	Gewinnen Sie auch neue Personen (bspw. Interessenten, Mitglieder, Spender) über die Website Ihrer Organisation?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	100,00% (8)	100,00% (8)	100,00% (8)	70,00% (7)	100,00% (12)	90,91% (30)	100,00% (3)	100,00% (10)	93,48% (43)
	nein	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	30,00% (3)	0,00% (0)	9,09% (3)	0,00% (0)	0,00% (0)	6,52% (3)

Fragennummer	1.8									
Frage	Werden die Daten der neuen Personen automatisch von der Website in die Personen-Beziehungen-Datenbank überführt?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	43									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	12,50% (1)	12,50% (1)	12,50% (1)	0,00% (0)	33,33% (4)	13,33% (4)	0,00% (0)	30,00% (3)	16,28% (7)
	nein	87,50% (7)	87,50% (7)	87,50% (7)	100,00% (7)	66,67% (8)	86,67% (26)	100,00% (3)	70,00% (7)	83,72% (36)

Fragennummer	1.9									
Frage	Wie beurteilen Sie nachfolgende Aussagen hinsichtlich der Erforschung der Präferenzen (Wünsche, Vorlieben, Interessen) der Personen Ihrer Organisation?									
Anmerkung	Angabe in Kategorien: 5 = trifft voll zu, 4 = trifft eher zu, 3 = teils / teils, 2 = trifft eher nicht zu, 1 = trifft gar nicht zu, 0 = weiß ich nicht									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
Die Personen unserer Organisation haben die Möglichkeit, uns ihre individuellen Wünsche und Interessen mitzuteilen		4,13	3,63	5,00	4,30	3,92	4,18	4,67	4,00	4,17
Wir fordern die Personen unserer Organisation dazu auf, uns ihre individuellen Wünsche und Interessen mitzuteilen		3,75	3,00	3,75	3,70	3,58	3,73	3,33	3,10	3,57
Wir gehen in hohem Maß auf die Wünsche und Interessen der Personen unserer Organisation ein		3,50	3,63	4,75	4,30	4,25	4,12	3,00	4,40	4,11
Die Personen können die gewünschte Kommunikationsart mit unserer Organisation (Post, E-Mail usw.) festlegen		3,63	3,50	5,00	4,40	4,58	4,18	5,00	4,30	4,26
Die uns von den Personen mitgeteilten Präferenzen hinterfragen wir regelmäßig auf Aktualität und Gültigkeit		2,25	2,63	2,25	2,90	3,08	3,00	2,33	2,50	2,85

Fragennummer	1.10									
Frage	Wie beurteilen Sie insgesamt den Umgang Ihrer Organisation mit den Präferenzen der Personen Ihrer Organisation?									
Anmerkung	Angabe in Kategorien: 5 = gut, 4 = eher gut, 3 = teils / teils, 2 = eher schlecht, 1 = schlecht, 0 = weiß ich nicht									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
		3,63	3,50	4,13	4,20	4,08	3,91	4,00	4,00	3,93

Fragennummer	2.1									
Frage	Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?									
Anmerkung	Prozess "Anfrage bearbeiten"; Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	87,50% (7)	75,00% (6)	87,50% (7)	80,00% (8)	75,00% (9)	75,76% (25)	100,00% (3)	90,00% (9)	80,43% (37)
	anders	12,50% (1)	25,00% (2)	12,50% (1)	20,00% (2)	25,00% (3)	24,24% (8)	0,00% (0)	10,00% (1)	19,57% (9)
	nein	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)

Fragennummer	2.4									
Frage	Dokumentieren Sie Anfrageergebnisse / Mitteilungsergebnisse im Stammsatz der jeweiligen Person?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	25,00% (2)	25,00% (2)	75,00% (6)	50,00% (5)	58,33% (7)	36,36% (12)	66,67% (2)	80,00% (8)	47,83% (22)
	nein	75,00% (6)	75,00% (6)	25,00% (2)	50,00% (5)	41,67% (5)	63,64% (21)	33,33% (1)	20,00% (2)	52,17% (24)

Fragennummer	2.5									
Frage	Berücksichtigen Sie bei Antwortschreiben den Kommunikationskanal der Anfrage / Mitteilung?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	62,50% (5)	62,50% (5)	75,00% (6)	70,00% (7)	91,67% (11)	72,73% (24)	66,67% (2)	80,00% (8)	73,91% (34)
	nein	37,50% (3)	37,50% (3)	25,00% (2)	30,00% (3)	8,33% (1)	27,27% (9)	33,33% (1)	20,00% (2)	26,09% (12)

Fragennummer	2.6									
Frage	Können Personen ihre Anfragen / Mitteilungen über die Website Ihrer Organisation stellen?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	75,00% (6)	87,50% (7)	87,50% (7)	90,00% (9)	100,00% (12)	87,88% (29)	66,67% (2)	100,00% (10)	89,13% (41)
	nein	25,00% (2)	12,50% (1)	12,50% (1)	10,00% (1)	0,00% (0)	12,12% (4)	33,33% (1)	0,00% (0)	10,87% (5)

Fragennummer	2.7									
Frage	Werden Anfragen / Mitteilungen von der Website automatisch in Ihre Personen-Beziehungen-Datenbank überführt?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	41									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	16,67% (1)	0,00% (0)	14,29% (1)	11,11% (1)	8,33% (1)	6,90% (2)	50,00% (1)	10,00% (1)	9,76% (4)
	nein	83,33% (5)	100,00% (7)	85,71% (6)	88,89% (8)	91,67% (11)	93,10% (27)	50,00% (1)	90,00% (9)	90,24% (37)

Fragennummer	3.1									
Frage	Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?									
Anmerkung	Prozess "Bestellung bearbeiten"; Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	37,50% (3)	50,00% (4)	50,00% (4)	50,00% (5)	58,33% (7)	45,45% (15)	100,00% (3)	50,00% (5)	50,00% (23)
	anders	12,50% (1)	25,00% (2)	12,50% (1)	10,00% (1)	8,33% (1)	15,15% (5)	0,00% (0)	10,00% (1)	13,04% (6)
	nein	50,00% (4)	25,00% (2)	37,50% (3)	40,00% (4)	33,33% (4)	39,39% (13)	0,00% (0)	40,00% (4)	36,96% (17)

Fragennummer	3.4									
Frage	Können Artikel über die Website Ihrer Organisation bestellt werden?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	29									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	100,00% (5)	80,00% (4)	40,00% (2)	83,33% (5)	75,00% (6)	78,95% (15)	66,67% (2)	71,43% (5)	75,86% (22)
	nein	0,00% (0)	20,00% (1)	60,00% (3)	16,67% (1)	25,00% (2)	21,05% (4)	33,33% (1)	28,57% (2)	24,14% (7)

Fragennummer	3.5
Frage	Gibt es für Bestellungen eine automatische Schnittstelle zwischen der Website und der Personen-Beziehungen-Datenbank?
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)
Teilnehmerzahl	22

Antwortvarianten	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
ja	0,00% (0)	40,00% (2)	0,00% (0)	20,00% (1)	50,00% (3)	25,00% (4)	0,00% (0)	50,00% (2)	27,27% (6)
nein	100,00% (4)	60,00% (3)	100,00% (2)	80,00% (4)	50,00% (3)	75,00% (12)	100,00% (2)	50,00% (2)	72,73% (16)

Fragennummer	3.6
Frage	Sind Artikelkäufe im Stammsatz der jeweiligen Person sichtbar?
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)
Teilnehmerzahl	29

Antwortvarianten	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
ja	25,00% (1)	33,33% (2)	40,00% (2)	66,67% (4)	50,00% (4)	35,00% (7)	100,00% (3)	50,00% (3)	44,83% (13)
nein	75,00% (3)	66,67% (4)	60,00% (3)	33,33% (2)	50,00% (4)	65,00% (13)	0,00% (0)	50,00% (3)	55,17% (16)

Fragennummer	4.1
Frage	Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?
Anmerkung	Prozess "Zahlung buchen"; Angabe in Prozent (Anzahl)
Teilnehmerzahl	46

Antwortvarianten	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
ja	75,00% (6)	87,50% (7)	75,00% (6)	90,00% (9)	75,00% (9)	78,79% (26)	100,00% (3)	80,00% (8)	80,43% (37)
anders	25,00% (2)	12,50% (1)	0,00% (0)	0,00% (0)	25,00% (3)	12,12% (4)	0,00% (0)	20,00% (2)	13,04% (6)
nein	0,00% (0)	0,00% (0)	25,00% (2)	10,00% (1)	0,00% (0)	9,09% (3)	0,00% (0)	0,00% (0)	6,52% (3)

Fragennummer	4.4
Frage	Führt Ihre Organisation Lastschriftinzüge über Zahlungszusagen von Personen durch?
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)
Teilnehmerzahl	43

Antwortvarianten	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
ja	100,00% (8)	100,00% (8)	100,00% (6)	100,00% (9)	100,00% (12)	100,00% (30)	100,00% (3)	100,00% (10)	100,00% (43)
nein	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)

Fragennummer	4.5
Frage	Bieten Sie die Möglichkeit an, Zahlungen per Kreditkarte zu regulieren?
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)
Teilnehmerzahl	43

Antwortvarianten	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
ja	37,50% (3)	25,00% (2)	16,67% (1)	11,11% (1)	50,00% (6)	20,00% (6)	33,33% (1)	60,00% (6)	30,23% (13)
nein	62,50% (5)	75,00% (6)	83,33% (5)	88,89% (8)	50,00% (6)	80,00% (24)	66,67% (2)	40,00% (4)	69,77% (30)

Fragennummer	4.6
Frage	Verarbeiten Sie elektronische Zahlungsdateien Ihrer Hausbank mit Zahlungen von Personen in Ihrer Organisation?
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)
Teilnehmerzahl	43

Antwortvarianten	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
ja	37,50% (3)	50,00% (4)	83,33% (5)	77,78% (7)	83,33% (10)	63,33% (19)	66,67% (2)	80,00% (8)	67,44% (29)
nein	62,50% (5)	50,00% (4)	16,67% (1)	22,22% (2)	16,67% (2)	36,67% (11)	33,33% (1)	20,00% (2)	32,56% (14)

Fragennummer	4.7
Frage	Können Personen Online-Zahlungen über die Website Ihrer Organisation durchführen (bspw. Online-Spenden)?
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)
Teilnehmerzahl	43

Antwortvarianten	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
ja	12,50% (1)	50,00% (4)	0,00% (0)	33,33% (3)	41,67% (5)	13,33% (4)	66,67% (2)	70,00% (7)	30,23% (13)
nein	87,50% (7)	50,00% (4)	100,00% (6)	66,67% (6)	58,33% (7)	86,67% (26)	33,33% (1)	30,00% (3)	69,77% (30)

Fragennummer	4.8									
Frage	Werden die Online-Zahlungen automatisch in Ihre Personen-Beziehungen-Datenbank überführt?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	13									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	100,00% (1)	25,00% (1)	0,00% (0)	33,33% (1)	80,00% (4)	50,00% (2)	50,00% (1)	57,14% (4)	53,85% (7)
	nein	0,00% (0)	75,00% (3)	0,00% (0)	66,67% (2)	20,00% (1)	50,00% (2)	50,00% (1)	42,86% (3)	46,15% (6)

Fragennummer	4.9									
Frage	Sind Zahlungen im Stammsatz der jeweiligen Person sichtbar?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	43									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	75,00% (6)	75,00% (6)	100,00% (6)	66,67% (6)	75,00% (9)	80,00% (24)	66,67% (2)	70,00% (7)	76,74% (33)
	nein	25,00% (2)	25,00% (2)	0,00% (0)	33,33% (3)	25,00% (3)	20,00% (6)	33,33% (1)	30,00% (3)	23,26% (10)

Fragennummer	5.1									
Frage	Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?									
Anmerkung	Prozess "Zuwendungsbestätigung erstellen"; Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	75,00% (6)	100,00% (8)	75,00% (6)	100,00% (10)	83,33% (10)	84,85% (28)	100,00% (3)	90,00% (9)	86,96% (40)
	anders	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	8,33% (1)	3,03% (1)	0,00% (0)	0,00% (0)	2,17% (1)
	nein	25,00% (2)	0,00% (0)	25,00% (2)	0,00% (0)	8,33% (1)	12,12% (4)	0,00% (0)	10,00% (1)	10,87% (5)

Fragennummer	5.2									
Frage	Sind die erstellten Quittungen im Stammsatz der jeweiligen Person ersichtlich?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	41									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	66,67% (4)	25,00% (2)	66,67% (4)	80,00% (8)	72,73% (8)	55,17% (16)	100,00% (3)	77,78% (7)	63,41% (26)
	nein	33,33% (2)	75,00% (6)	33,33% (2)	20,00% (2)	27,27% (3)	44,83% (13)	0,00% (0)	22,22% (2)	36,59% (15)

Fragennummer	5.3									
Frage	Lassen Sie Zuwendungsbestätigungen über externe Dienstleister (bspw. einen Lettershop) erstellen?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	41									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	0,00% (0)	0,00% (0)	16,67% (1)	10,00% (1)	18,18% (2)	6,90% (2)	0,00% (0)	22,22% (2)	9,76% (4)
	nein	100,00% (6)	100,00% (8)	83,33% (5)	90,00% (9)	81,82% (9)	93,10% (27)	100,00% (3)	77,78% (7)	90,24% (37)

Fragennummer	6.1									
Frage	Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?									
Anmerkung	Prozess "Beschwerde bearbeiten"; Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	37,50% (3)	37,50% (3)	75,00% (6)	80,00% (8)	83,33% (10)	57,58% (19)	100,00% (3)	80,00% (8)	65,22% (30)
	anders	37,50% (3)	50,00% (4)	12,50% (1)	0,00% (0)	16,67% (2)	24,24% (8)	0,00% (0)	20,00% (2)	21,74% (10)
	nein	25,00% (2)	12,50% (1)	12,50% (1)	20,00% (2)	0,00% (0)	18,18% (6)	0,00% (0)	0,00% (0)	13,04% (6)

Fragennummer	6.4									
Frage	Dokumentieren Sie Beschwerden im Stammsatz der jeweiligen Person?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	40									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	33,33% (2)	28,57% (2)	57,14% (4)	62,50% (5)	50,00% (6)	37,04% (10)	66,67% (2)	70,00% (7)	47,50% (19)
	nein	66,67% (4)	71,43% (5)	42,86% (3)	37,50% (3)	50,00% (6)	62,96% (17)	33,33% (1)	30,00% (3)	52,50% (21)

Fragennummer	6.5									
Frage	Führen Sie eine Bewertung / Klassifizierung der eingegangenen Beschwerden durch?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	40									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	0,00% (0)	0,00% (0)	14,29% (1)	0,00% (0)	50,00% (6)	11,11% (3)	0,00% (0)	40,00% (4)	17,50% (7)
	nein	100,00% (6)	100,00% (7)	85,71% (6)	100,00% (8)	50,00% (6)	88,89% (24)	100,00% (3)	60,00% (6)	82,50% (33)

Fragennummer	6.6									
Frage	Wie beurteilen Sie nachfolgende Aussagen hinsichtlich des Beschwerdemanagements in Ihrer Organisation?									
Anmerkung	Angabe in Kategorien: 5 = trifft voll zu, 4 = trifft eher zu, 3 = teils / teils, 2 = trifft eher nicht zu, 1 = trifft gar nicht zu, 0 = weiß ich nicht									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	Wie ermutigen die Personen, sich mit Fragen, Anregungen und Kritik an uns zu wenden	5,00	3,50	4,75	4,20	4,33	4,36	4,67	4,20	4,35
	Für Fragen, Anregungen und Kritik gibt es bei uns eine definierte Anlaufstelle, die den Personen bekannt ist	3,38	2,00	2,88	3,00	3,92	3,06	2,67	3,40	3,11
	Auf Beschwerden gehen wir individuell ein	4,75	4,00	5,00	4,70	4,58	4,58	5,00	4,60	4,61
	Beschwerden werden in unserer Organisation umgehend bearbeitet	4,38	4,13	4,75	4,70	3,92	4,36	4,67	4,20	4,35
	Wie werten Beschwerden regelmäßig aus, um Ursachen zu analysieren und nach Möglichkeit zu beseitigen	3,00	2,50	3,25	3,60	3,67	3,30	4,00	2,90	3,26

Fragennummer	6.7									
Frage	Wie beurteilen Sie insgesamt das Beschwerdemanagement in Ihrer Organisation?									
Anmerkung	Angabe in Kategorien: 5 = gut, 4 = eher gut, 3 = teils / teils, 2 = eher schlecht, 1 = schlecht, 0 = weiß ich nicht									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
		4,13	3,13	4,63	4,30	3,92	4,03	4,00	4,00	4,02

Fragennummer	6.8									
Frage	Führt Ihre Organisation regelmäßige Analysen / Befragungen zur Ermittlung der Zufriedenheit der Personen mit Ihrer Organisation durch?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	25,00% (2)	12,50% (1)	50,00% (4)	20,00% (2)	33,33% (4)	27,27% (9)	33,33% (1)	30,00% (3)	28,26% (13)
	nein	75,00% (6)	75,00% (6)	50,00% (4)	80,00% (8)	58,33% (7)	69,70% (23)	66,67% (2)	60,00% (6)	67,39% (31)
	weiß ich nicht	0,00% (0)	12,50% (1)	0,00% (0)	0,00% (0)	8,33% (1)	3,03% (1)	0,00% (0)	10,00% (1)	4,35% (2)

Fragennummer	7.1									
Frage	Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?									
Anmerkung	Prozess "Adressübernahme durchführen"; Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	62,50% (5)	37,50% (3)	62,50% (5)	60,00% (6)	83,33% (10)	57,58% (19)	66,67% (2)	80,00% (8)	63,04% (29)
	anders	12,50% (1)	12,50% (1)	0,00% (0)	0,00% (0)	8,33% (1)	6,06% (2)	0,00% (0)	10,00% (1)	6,52% (3)
	nein	25,00% (2)	50,00% (4)	37,50% (3)	40,00% (4)	8,33% (1)	36,36% (12)	33,33% (1)	10,00% (1)	30,43% (14)

Fragennummer	7.2									
Frage	Führen Sie bei ungültigen Adressen automatisierte Aktualisierungen durch (bspw. mittels der Umzugsdatei der Post)?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	75,00% (6)	37,50% (3)	62,50% (5)	30,00% (3)	75,00% (9)	51,52% (17)	66,67% (2)	70,00% (7)	56,52% (26)
	nein	25,00% (2)	62,50% (5)	37,50% (3)	70,00% (7)	25,00% (3)	48,48% (16)	33,33% (1)	30,00% (3)	43,48% (20)

Fragennummer	7.3										
Frage	Arbeitet Ihre Organisation mit zugekauftem / gemietetem Adressmaterial eines Adressdienstleisters?										
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)										
Teilnehmerzahl	46										
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt	
	ja	0,00% (0)	0,00% (0)	12,50% (1)	10,00% (1)	58,33% (7)	3,03% (1)	0,00% (0)	80,00% (8)	19,57% (9)	
	nein	100,00% (8)	100,00% (8)	87,50% (7)	90,00% (9)	41,67% (5)	96,97% (32)	100,00% (3)	20,00% (2)	80,43% (37)	

Fragennummer	7.4										
Frage	Prüfen Sie bei der Übernahme neuer Adressen aus Datei automatisch gegen den aktuellen Adressbestand (Dublettenprüfung)?										
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)										
Teilnehmerzahl	45										
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt	
	ja	37,50% (3)	50,00% (4)	71,43% (5)	50,00% (5)	58,33% (7)	48,48% (16)	0,00% (0)	80,00% (8)	53,33% (24)	
	nein	62,50% (5)	50,00% (4)	28,57% (2)	50,00% (5)	41,67% (5)	51,52% (17)	100,00% (2)	20,00% (2)	46,67% (21)	

Fragennummer	7.5										
Frage	Führen Sie in der Personen-Beziehungen-Datenbank eine Adress-historie, d.h. auch ehemalige Adressen, zu Ihren Personen?										
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)										
Teilnehmerzahl	45										
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt	
	ja	50,00% (4)	50,00% (4)	42,86% (3)	80,00% (8)	66,67% (8)	57,58% (19)	100,00% (2)	60,00% (6)	60,00% (27)	
	nein	50,00% (4)	50,00% (4)	57,14% (4)	20,00% (2)	33,33% (4)	42,42% (14)	0,00% (0)	40,00% (4)	40,00% (18)	

Fragennummer	8.1										
Frage	Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?										
Anmerkung	Prozess "Marketing-Aktivität durchführen"; Angabe in Prozent (Anzahl)										
Teilnehmerzahl	46										
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt	
	ja	25,00% (2)	50,00% (4)	87,50% (7)	40,00% (4)	75,00% (9)	45,45% (15)	66,67% (2)	90,00% (9)	56,52% (26)	
	anders	12,50% (1)	25,00% (2)	0,00% (0)	0,00% (0)	8,33% (1)	9,09% (3)	0,00% (0)	10,00% (1)	8,70% (4)	
	nein	62,50% (5)	25,00% (2)	12,50% (1)	60,00% (6)	16,67% (2)	45,45% (15)	33,33% (1)	0,00% (0)	34,78% (16)	

Fragennummer	8.3										
Frage	Setzt Ihre Organisation E-Mail-Marketing zur Gewinnung und Bindung von Personen ein?										
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)										
Teilnehmerzahl	46										
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt	
	ja	12,50% (1)	25,00% (2)	50,00% (4)	20,00% (2)	50,00% (6)	27,27% (9)	66,67% (2)	40,00% (4)	32,61% (15)	
	nein	87,50% (7)	75,00% (6)	50,00% (4)	80,00% (8)	50,00% (6)	72,73% (24)	33,33% (1)	60,00% (6)	67,39% (31)	

Fragennummer	8.4										
Frage	Verwendet Ihre Organisation für Marketing-Aktivitäten gekaufte / gemietete Adressen?										
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)										
Teilnehmerzahl	30										
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt	
	ja	0,00% (0)	0,00% (0)	14,29% (1)	25,00% (1)	60,00% (6)	0,00% (0)	0,00% (0)	80,00% (8)	26,67% (8)	
	nein	100,00% (3)	100,00% (6)	85,71% (6)	75,00% (3)	40,00% (4)	100,00% (18)	100,00% (2)	20,00% (2)	73,33% (22)	

Fragennummer	8.5										
Frage	Dokumentieren Sie die Teilnahme an Marketing-Aktivitäten im Stammsatz der jeweiligen Person?										
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)										
Teilnehmerzahl	30										
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt	
	ja	33,33% (1)	16,67% (1)	57,14% (4)	100,00% (4)	70,00% (7)	38,89% (7)	100,00% (2)	80,00% (8)	56,67% (17)	
	nein	66,67% (2)	83,33% (5)	42,86% (3)	0,00% (0)	30,00% (3)	61,11% (11)	0,00% (0)	20,00% (2)	43,33% (13)	

Fragennummer	8.6									
Frage	Lassen Sie Anschreiben zu Marketing-Aktivitäten über externe Dienstleister (bspw. einen Lettershop) erstellen?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	30									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	33,33% (1)	33,33% (2)	57,14% (4)	50,00% (2)	50,00% (5)	33,33% (6)	50,00% (1)	70,00% (7)	46,67% (14)
	nein	66,67% (2)	66,67% (4)	42,86% (3)	50,00% (2)	50,00% (5)	66,67% (12)	50,00% (1)	30,00% (3)	53,33% (16)

Fragennummer	8.7									
Frage	Informiert Ihre Organisation die Personen über die Aktivitäten der Organisation?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja, regelmäßig	62,50	75,00	100,00	70,00	50,00	72,73	66,67	60,00	69,57
	ja, regelmäßig, aber nur, wenn die Person es wünscht	0,00	12,50	0,00	10,00	33,33	6,06	33,33	30,00	13,04
	ja, unregelmäßig	12,50	12,50	0,00	10,00	0,00	9,09	0,00	0,00	6,52
	ja, unregelmäßig, aber nur, wenn die Person es wünscht	0,00	0,00	0,00	0,00	8,33	0,00	0,00	10,00	2,17
	nein	25,00	0,00	0,00	10,00	8,33	12,12	0,00	0,00	8,70

Fragennummer	8.8									
Frage	Wie beurteilen Sie insgesamt die "Informationspolitik" Ihrer Organisation?									
Anmerkung	Angabe in Kategorien: 5 = gut, 4 = eher gut, 3 = teils / teils, 2 = eher schlecht, 1 = schlecht, 0 = weiß ich nicht									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
		4,13	4,00	4,25	4,00	3,92	3,97	4,33	4,20	4,04

Fragennummer	8.9									
Frage	Gibt es in Ihrer Organisation spezielle Maßnahmen oder Instrumente zur Bindung der Personen an Ihre Organisation?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	37,50% (3)	62,50% (5)	87,50% (7)	60,00% (6)	83,33% (10)	54,55% (18)	100,00% (3)	100,00% (10)	67,39% (31)
	nein	62,50% (5)	25,00% (2)	0,00% (0)	20,00% (2)	16,67% (2)	33,33% (11)	0,00% (0)	0,00% (0)	23,91% (11)
	weiß ich nicht	0,00% (0)	12,50% (1)	12,50% (1)	20,00% (2)	0,00% (0)	12,12% (4)	0,00% (0)	0,00% (0)	8,70% (4)

Fragennummer	9.1									
Frage	Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?									
Anmerkung	Prozess "Zahlungserinnerung erstellen"; Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	87,50% (7)	100,00% (8)	62,50% (5)	70,00% (7)	41,67% (5)	78,79% (26)	100,00% (3)	30,00% (3)	69,57% (32)
	anders	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)
	nein	12,50% (1)	0,00% (0)	37,50% (3)	30,00% (3)	58,33% (7)	21,21% (7)	0,00% (0)	70,00% (7)	30,43% (14)

Fragennummer	9.2									
Frage	Dokumentieren Sie erstellte Erinnerungen im Stammsatz der jeweiligen Person?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	32									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	57,14% (4)	75,00% (6)	100,00% (5)	85,71% (6)	100,00% (5)	80,77% (21)	66,67% (2)	100,00% (3)	81,25% (26)
	nein	42,86% (3)	25,00% (2)	0,00% (0)	14,29% (1)	0,00% (0)	19,23% (5)	33,33% (1)	0,00% (0)	18,75% (6)

Fragennummer	9.3									
Frage	Lassen Sie Zahlungserinnerungen über externe Dienstleister (bspw. einen Lettershop) erstellen?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	32									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	0,00% (0)	12,50% (1)	40,00% (2)	0,00% (0)	20,00% (1)	15,38% (4)	0,00% (0)	0,00% (0)	12,50% (4)
	nein	100,00% (7)	87,50% (7)	60,00% (3)	100,00% (7)	80,00% (4)	84,62% (22)	100,00% (3)	100,00% (3)	87,50% (28)

Fragennummer	10.1									
Frage	Kommt der Prozess in der beschriebenen oder vergleichbaren Form in Ihrer Organisation vor?									
Anmerkung	Prozess "Person kündigen"; Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	46									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	87,50% (7)	100,00% (8)	100,00% (8)	70,00% (7)	75,00% (9)	90,91% (30)	66,67% (2)	70,00% (7)	84,78% (39)
	anders	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	10,00% (1)	8,33% (1)	3,03% (1)	0,00% (0)	10,00% (1)	4,35% (2)
	nein	12,50% (1)	0,00% (0)	0,00% (0)	20,00% (2)	16,67% (2)	6,06% (2)	33,33% (1)	20,00% (2)	10,87% (5)

Fragennummer	10.4									
Frage	Dokumentieren Sie Kündigungen im Stammsatz der jeweiligen Person?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	41									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	100,00% (7)	87,50% (7)	100,00% (8)	87,50% (7)	90,00% (9)	93,55% (29)	100,00% (2)	87,50% (7)	92,68% (38)
	nein	0,00% (0)	12,50% (1)	0,00% (0)	12,50% (1)	10,00% (1)	6,45% (2)	0,00% (0)	12,50% (1)	7,32% (3)

Fragennummer	10.5									
Frage	Erhalten Personen zu ihrer Kündigung immer eine schriftliche Bestätigung?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	41									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	100,00% (7)	75,00% (6)	87,50% (7)	75,00% (6)	70,00% (7)	87,10% (27)	50,00% (1)	62,50% (5)	80,49% (33)
	nein	0,00% (0)	25,00% (2)	12,50% (1)	25,00% (2)	30,00% (3)	12,90% (4)	50,00% (1)	37,50% (3)	19,51% (8)



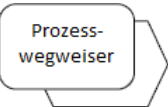
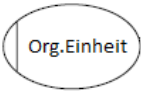
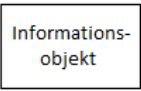



Fragennummer	10.6									
Frage	Führt Ihre Organisation von sich aus Kündigungen der Beziehung zu Personen durch, etwa bei Ausbleiben zugesagter Leistungen?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	41									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	85,71% (6)	87,50% (7)	87,50% (7)	87,50% (7)	50,00% (5)	90,32% (28)	100,00% (2)	25,00% (2)	78,05% (32)
	nein	14,29% (1)	12,50% (1)	12,50% (1)	12,50% (1)	50,00% (5)	9,68% (3)	0,00% (0)	75,00% (6)	21,95% (9)

Fragennummer	10.7									
Frage	Führt Ihre Organisation Rückgewinnungsaktionen gekündigter Personen durch?									
Anmerkung	Angabe in Prozent (Anzahl)									
Teilnehmerzahl	41									
Antwortvarianten		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Typ M	Typ X	Typ S	Gesamt
	ja	28,57% (2)	25,00% (2)	75,00% (6)	37,50% (3)	50,00% (5)	41,94% (13)	50,00% (1)	50,00% (4)	43,90% (18)
	nein	71,43% (5)	75,00% (6)	25,00% (2)	62,50% (5)	50,00% (5)	58,06% (18)	50,00% (1)	50,00% (4)	56,10% (23)

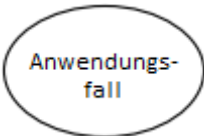

Anhang C: Erläuterung verwendeter Modellierungstechniken

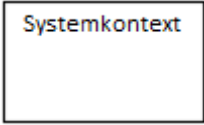

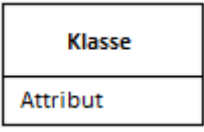


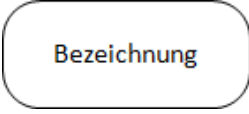
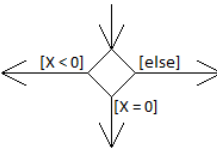
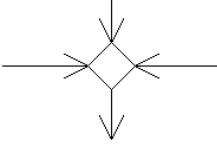
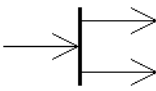
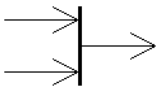

Nachfolgend sind die in den vorangegangenen Kapiteln innerhalb der dargestellten Struktur- und Verhaltensdiagramme verwendeten Symbole der unterschiedlichen Modellierungstechniken erläutert; weiterführende Erläuterungen können den an den jeweiligen Stellen gegebenen Literaturhinweisen entnommen werden.


Ereignisgesteuerte Prozesskette

Symbol	Erläuterung
	Ein Ereignis ist ein eingetretener Zustand, der für den Verlauf des Prozesses Relevanz besitzt.
	Eine Funktion beschreibt die Transformation von einem Ausgangs- zu einem Folgezustand.
	Der Prozesswegweiser ist eine horizontale Verknüpfung, die auf einen anderen Prozess verweist.
	Die Organisatorische Einheit ist ein gliederndes Strukturelement eines Unternehmens.
	Das Information- oder Sachobjekt bildet Gegenstände der realen Welt ab.
	Logischer »und« -Operator zur Verknüpfung von Ereignissen und Funktionen.
	Logischer »oder« -Operator zur Verknüpfung von Ereignissen und Funktionen.
	Logischer » exklusiv oder « -Operator zur Verknüpfung von Ereignissen und Funktionen.


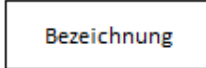

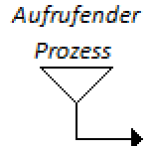
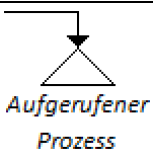

Unified Modeling Language

Symbol	Erläuterung
	Ein Anwendungsfall beschreibt ein Verhalten eines Systems.
	Ein Akteur interagiert mit einem Anwendungsfall des Systems, d.h. stößt einen Anwendungsfall an oder erhält Ergebnisse des Anwendungsfalls. Der Akteur steht immer außerhalb des Systems.

	<p>Der Systemkontext ist die Einheit, die ein durch Anwendungsfälle beschriebenes Verhalten anbietet. Im Rahmen dieser Arbeit werden auch zu dem Systemkontext externe Systeme in gleicher Notation beschrieben und nicht, wie gelegentlich in der Modellierungspraxis anzutreffen, als Akteur.</p>
	<p>Das Paket fasst Elemente zu größeren Einheiten zusammen.</p>
	<p>Die Klasse beschreibt eine Menge von Objekten mit gemeinsamer Semantik und gemeinsamen Eigenschaften, wobei die Attribute die strukturellen Eigenschaften der Klasse repräsentieren; eine Klasse kann darüber hinaus auch Operationen aufweisen.</p>
	<p>Die Schnittstelle beschreibt eine Menge von Operationen, die durch eine Klasse, die diese Schnittstelle nutzt, bereitgestellt werden muss. Die Schnittstelle ist durch das Schlüsselwort »interface« gekennzeichnet und kann neben Operationen auch Attribute enthalten.</p>
	<p>Der Startknoten stellt den Startpunkt des Kontrollflusses innerhalb einer Aktivität dar.</p>
	<p>Die Aktion ist die grundlegende Einheit eines Aktivitätendiagramms. Sie steht für den Aufruf eines Verhaltens oder die Bearbeitung von Daten, die innerhalb einer Aktivität nicht weiter zerlegt werden.</p>
	<p>Entscheidungsknoten dienen der Verzweigung des Kontrollflusses. Dabei wird genau einer der möglichen ausgehenden Kontrollflüsse zur Fortführung des Ablaufs ausgewählt. Die Überwachungsbedingungen werden in eckigen Klammern an den Ausgängen notiert. Die Überwachungsbedingungen müssen zueinander disjunkt sein. [else] steht für die Restmenge der noch möglichen Alternativen.</p>
	<p>Ein Verbindungsknoten fassen mehrere alternative Kontrollflüsse zusammen. Die Symbole der Entscheidungs- und Verbindungsknoten können zu einem gemeinsamen Symbol zusammengefasst werden</p>
	<p>Anders als die Entscheidungsknoten sorgt die Gabelung dafür, dass die vorhandenen Ausgänge parallel (nebenläufig) und unabhängig voneinander bearbeitet werden.</p>
	<p>Eine Vereinigung fasst mehrere Kontrollflüsse zusammen. Der Kontrollfluss wird jedoch erst fortgesetzt, wenn alle eingehenden Kontrollflüsse an der Vereinigung angelangt sind.</p>
	<p>Konnektoren verbinden den Kontrollfluss und dienen der Übersichtlichkeit des Diagramms.</p>

	Der Endknoten beendet alle Kontrollflüsse der Aktivität und damit die Aktivität selbst.
---	--

Prozessnotation innerhalb des Fragebogens (Anhang A)

Symbol	Erläuterung
	Der Beginn des Prozesses.
	Die Aktivität beschreibt die Aufgabe, die der Prozessanwender durchführt. Die Aktivität wird durch eine „Bezeichnung“ beschrieben.
	Die Entscheidung führt zu einer Verzweigung des Prozesses. Die Entscheidung hat einen Eingang (oben) und mindestens zwei Ausgänge. Die Entscheidung wird durch eine »Frage« beschrieben, wobei bei einer »Ja-Nein-Frage« der »Ja«-Ausgang unten liegt.
	Der Zugang zu einem Prozess kann durch einen anderen Prozess erfolgen, wobei dieser in seiner eindeutigen Bezeichnung als »Aufrufender Prozess« benannt wird.
	Der Abgang aus einem Prozess kann in einen anderen Prozess münden, wobei dieser in seiner eindeutigen Bezeichnung als »Aufgerufener Prozess« benannt wird.
	Das Ende des Prozesses.