



Gefördert durch das
Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie



Netzwerk Elektronischer
Geschäftsverkehr



Leitfaden für die Praxis

CRM-Leitfaden II: CRM-Einführung im Unternehmen - Projektrahmen und Anforderungskonzept

www.ec-net.de



Partner:



Medienpartner:



Text und Redaktion

KECoS Schwaben - Kompetenzzentrum Electronic Commerce Schwaben

KEGOM - Kompetenzzentrum für den Elektronischen Geschäftsverkehr in
Ober- und Mittelfranken

Layout und Satz

KEGOM - Kompetenzzentrum für den Elektronischen Geschäftsverkehr in
Ober- und Mittelfranken

Herausgeber

KECoS Schwaben - Kompetenzzentrum Electronic Commerce Schwaben

KEGOM - Kompetenzzentrum für den Elektronischen Geschäftsverkehr in
Ober- und Mittelfranken

Stand

April 2007

1 Ist-Aufnahme im Unternehmen zur Einführung eines CRM-Systems

2 Lastenheft

2.1 Was ist ein Lastenheft?

2.2 Inhalte des Lastenheftes

3 Dienstleisterauswahl

3.1 Kostenfaktoren bei einem CRM-Projekt

4 Pflichtenheft

4.1 Was ist ein Pflichtenheft?

4.2 Inhalte des Pflichtenheftes

5 Anhang

5.1 Anlaufstellen

5.2 Inhaltliche Begleitung / Medienpartner

5.3 Inhaltliche Begleitung

5.4 Medienpartner

6 Weiterführende Literatur

6.1 Ausgaben dieser CRM-Leitfaden-Reihe

6.2 Fachbücher

6.3 Fachzeitschriften

6.4 Internet

6.5 CRM-Pilotprojekte mit Praxisbericht

CRM-Einführung im Unternehmen - Projektrahmen und Anforderungskonzept

CRM bringt heute den gleichen Nutzen für unzählige von (potenziellen) Kunden, den bereits „Tante Emma“ schon früher für ihre wenigen Kunden ausspielen konnte: Individualität, Wohlbefinden sowie Bedürfnisorientierung. Dies steigert die Zufriedenheit der Kunden und somit auch deren Loyalität dem Unternehmen gegenüber. Eine Folge davon ist, dass die Kunden öfter und mit einem höheren Umsatz bei einem Unternehmen einkaufen. Über die Jahre hinweg kann somit ein größerer Umsatz und Gewinn mit diesem Kunden erwirtschaftet werden. Man spricht hierbei von dem sog. „Customer Lifetime Value“. Am Anfang einer Beziehung zum Kunden stehen zunächst Investitionskosten, die durch die Kundengewinnung hervorgerufen werden. Erst über die Dauer der Beziehung wachsen die Erträge bei den Stammkunden, was sich wiederum positiv auf die Umsätze bzw. in besonderem Maße die Unternehmensgewinne auswirkt. Die Aufgabe eines CRM-Systems ist es hierbei, mit Hilfe von ausgerichteten Kundeninteraktionen den kurzfristigen Verkaufserfolg durch eine langfristige Pflege der Kundenbeziehungen zu ersetzen.

Und warum ist ein effektives Kundenbeziehungsmanagement für den Mittelstand so wichtig?

Immer weniger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in kleinen und mittleren Betrieben in immer mehr Vorgänge einbezogen. Auf der einen Seite werden hierbei die Vorgänge immer komplizierter und auf der anderen Seite sind die Kunden heutzutage anspruchsvoller denn je. Ist ein Betrieb gar Zulieferer eines Großabnehmers, so verlangen diese auch im Vertrieb von den kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) ISO-Zertifizierungen und Total Quality Management (TQM). Customer-Relationship

Management (CRM) steht hierbei für den TQM-orientierten, intelligenten Vertrieb.

1 Ist-Aufnahme im Unternehmen zur Einführung eines CRM-Systems

Eine strukturierte Ist-Aufnahme und eine ausführliche Planung bilden die Basis für eine erfolgreiche Durchführung eines CRM-Projekts. Der erste Leitfaden dieser vierteiligen Reihe (siehe auch Kapitel 6.1) beschäftigt sich ausführlich mit dieser sehr wichtigen Thematik.

Im Vorfeld einer CRM-Einführung sollten genaue Ist- und Soll-Analysen durchgeführt werden: Wer ist in Ihrem Unternehmen für das Management von Kundenbeziehungen verantwortlich? Welche Kunden werden angesprochen? Wie wird im Unternehmen momentan kommuniziert? Mit welchen Instrumenten? Was wissen Sie über Ihre Kunden? Wie werden die Kundendaten ausgewertet? Welche Bedürfnisse haben Ihre Kunden? Was folgt daraus für die kundenbezogenen Prozesse Ihres Unternehmens? Wie ist Ihre Unternehmenskultur? Was sind die jeweiligen Ziele (z.B. erhöhte Kundenloyalität und/oder Cross-Selling)?

Mit Hilfe einer Checkliste geleitet Sie der erste Leitfaden durch die Phase der „Ist-Aufnahme“ und hilft Ihnen dabei Antworten auf diese und noch weitere Fragen zu finden. Beleuchtet werden hierbei u.a. folgende Themenbereiche:

- Personalstruktur
- Kundenanalyse
- Datenmanagement
- Wissens-Analyse
- Prozessorganisation

- Schaffung einer CRM-Kultur

2 Lastenheft

2.1 Was ist ein Lastenheft?

Ein Lastenheft (auch Anforderungsspezifikation oder Requirement Specification) beschreibt die unmittelbaren Anforderungen, Erwartungen und Wünsche an ein geplantes Produkt.

Gemäß DIN 69905 (Begriffe der Projektabwicklung) beschreibt das Lastenheft die „vom Auftraggeber festgelegte Gesamtheit der Forderungen an die Lieferungen und Leistungen eines Auftragnehmers innerhalb eines Auftrages“. Das Lastenheft beschreibt in der Regel also, was und wofür etwas gemacht werden soll.¹

Mit anderen Worten – ein Lastenheft dient bei einem CRM-Projekt dazu, die Projektvorstellungen eines KMU, wie sie in Kapitel 1 beschrieben sind, zu bündeln und in ein umsetzbares Konzept zu verwandeln. Es ist somit eine Hilfe, um ein Projekt durch ein realistisches Meilenstein-Konzept zu strukturieren. Ein detailliertes Lastenheft kann während des Projektverlaufs als Referenzdokument dienen, um die gesetzten Ziele und Wünsche auf ihre Umsetzung hin zu überprüfen.

Ein Lastenheft dient auch als Grundlage beim Einholen von Angeboten. Je detaillierter es die Inhalte (s. Kapitel 2.2) beschreibt, umso leichter fällt es einem Dienstleister, ein konkretes Angebot zu erstellen. Ein hoher Detaillierungsgrad erhöht auch die Chance auf die Vergleichbarkeit der jeweiligen Angebote, die Sie auf jeden Fall von mehreren Dienstleistern einholen sollten.

Und ohne Lastenheft kann es kein Pflichtenheft geben - das Pflichtenheft würde nämlich sonst – ohne dafür nötige Basis – quasi in der Luft hängen.

gen. Nachdenken und Nachfragen lohnt sich hier also: Das Lastenheft hat strategischen Rang!

2.2 Inhalte des Lastenheftes

Im Allgemeinen umfasst ein solches Heft die technischen und inhaltlichen Vorgaben, die an die CRM-Software gestellt werden. Im Idealfall hat ein KMU ein Kompetenz- oder auch Projektteam gebildet, das sich aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Geschäftsbereiche zusammensetzt. Dieses Kompetenzteam, das sich auch schon mit der Ist-Aufnahme im Unternehmen befasst hat, ist nun auch für das Lastenheft zuständig. Der Auftraggeber erstellt ein solches Lastenheft, wobei je ausführlicher dieses ist, desto besser können Dienstleister und Team im späteren Projektverlauf darauf zurückgreifen. Hierbei sind keine speziellen Fachkenntnisse über die Thematik von Nöten, vielmehr kann der Auftraggeber ein solches Lastenheft in freier Wortwahl erstellen.

Jedoch sollten mindestens nachfolgende Inhalte im Lastenheft erfasst werden:

1. Unternehmen
Darstellung des Unternehmens und seiner Strukturen (evtl. Filialen, Außendienst,...)
2. Beschreibung des Ist-Zustandes
Erfassung des Status Quo im Unternehmen und der Berücksichtigung der in Kapitel 1 aufgezählten Themenbereiche
3. Produkteinsatz und Produktfunktionen
Anforderungen an ein CRM-System, in welchen Bereichen soll es eingesetzt werden, welche Funktionalitäten werden erwartet bzw. sollen abgedeckt werden?
4. Zielbestimmung und Beschreibung des Soll-Zustandes
Definition der Ziele, die mit dem CRM-System verbunden sind, Beschreibung der Aufgaben und Inhalte des Soll-Zustands

¹ Quelle: www.wikipedia.de, 02.04.06

5. Projektablauf
Kostenrahmen; Zeitrahmen; Teammitglieder/involvierte Fachbereiche; Inhalte des Projekts (Start, Ablauf, Meilensteine, Ziel, Schulungen, etc.); Testphase
6. Qualitätsanforderungen
Ggf. ISO-Zertifizierungen und Total Quality Management (TQM) durch CRM
7. Auftraggeber
Beschreibung der organisatorischen Daten (Unternehmens- und Kontaktdaten, Ansprechpartner, Termin für Angebot, etc.)

3 Dienstleisterauswahl

Bei der Einführung eines CRM-Systems spielt die Auswahl des geeigneten Dienstleisters eine wichtige Rolle. Diese Dienstleister haben i.d.R. nicht nur das entsprechende Fachwissen, das für den Einführungsprozess notwendig ist, sie können dem KMU auch eine wertvolle objektive Unterstützung leisten, da sie nicht die „Betriebsblindheit“ der Mitarbeiter im Unternehmen besitzen. Mit dieser Projekterfahrung und Objektivität haben die Dienstleister eine neutrale Sicht auf die kundenbezogenen Prozesse des KMU. So lassen sich dann gezielt diejenigen Geschäftsvorgänge identifizieren, für die ein CRM-System die geeignete Unterstützung leisten kann und die somit auch zur Ablaufoptimierung beitragen können.

Die Grundlage für das Einholen von Angeboten von verschiedenen Dienstleistern liefert das Lastenheft (vgl. Kapitel 2). Jedoch sollte bei diesem Vergleich nicht nur der Erfüllungsgrad der Auftraggeberwünsche und der Preis im Vordergrund stehen (Preis-Nutzen-Vergleich), sondern es sollten noch weitere Aspekte für die letztendliche Entscheidung geprüft werden:

- Marktanalyse der Dienstleister, z. B. anhand von Testberichten

- Erfahrung des Dienstleisters, die sich z.B. in Referenzen ausdrückt
- Gründungsjahr und Spezialisierung des Dienstleisters
- Durchschnittliche Betreuungsdauer der wichtigsten Kunden
- Professionelle Präsentation
- Erfahrungsaustausch mit Geschäftspartnern und ggf. Wettbewerbern
- Regionale Nähe für einen besseren „persönlichen“ Kontakt → wichtig, wenn die Projekte komplex sind und häufige Abstimmungen erforderlich sind
- Prüfung, inwieweit der Dienstleister Festpreise akzeptiert, um möglichst unüberschaubare Zusatzkosten im Projektverlauf zu vermeiden → transparente Abrechnungsmodelle
- Erfassung aller versteckten Kosten, Anschlusskosten und internen Kosten, die im Verlauf der gesamten Nutzungszeit entstehen werden
- Bewertung der Komponenten und Dienstleister anhand des erstellten Lastenhefts
- Bewertung der Produkte und Hersteller hinsichtlich ihrer Einsatzmöglichkeiten, z.B. Beschaffungskosten, Geschwindigkeit, Zuverlässigkeit, ggf. Kompatibilität zu bzw. Integrierbarkeit in bestehende(n) Systeme(n), etc.
- Vorhandensein eigener Trainer deutet oftmals auf Qualität hin

Als letztes Entscheidungskriterium ist es sinnvoll, den engsten Kreis der geeigneten Dienstleister beim Kunden selbst eine Produktpräsentation durchführen zu lassen. Ein guter Dienstleister wird dabei alle technischen Aspekte erläutern. Hier sollte nach den Vor- und Nachteilen unterschiedlicher Lösungen gefragt werden.

Nur, wenn man sich von Anfang an gut beraten fühlt, kann eine erfolgreiche firmenübergreifende Zusammenarbeit entstehen.

Grundsätzlich gilt: Sie müssen nicht alles wissen. Lassen Sie sich alle Fachbegriffe und Details genau erklären. Werden Sie vorsichtig, wenn man Sie mit Verallgemeinerungen abspessen will oder so tut, als ob sich etwas von selbst erklären würde!

3.1 Kostenfaktoren bei einem CRM-Projekt

Wenn es um die Darstellung der Kosten im Angebot der Dienstleister geht, sollte man große Aufmerksamkeit walten lassen, sowie wo nötig, genau nachfragen bzw. eine Nachbesserung des Angebots verlangen. Folgende Aspekte sollten deutlich werden:

- Welche laufenden Kosten entstehen?
- Wann werden welche Zahlungen fällig?
- Sind die Folgekosten transparent dargestellt?
- Gibt es im Angebot versteckte Kosten, z.B. technischer Support?
- Sind alle Kostenpunkte gut erklärt?
- Welche zusätzlichen Kosten würden bei Änderungen/Erweiterungen entstehen?
- Ist das Angebot mit dem der Konkurrenten vergleichbar?

Wichtig ist es, zu wissen, dass sich die Kosten eines CRM-Projekts aus verschiedenen Komponenten zusammensetzen, die alle in der Planung berücksichtigt werden sollten:

- ❑ **Kosten der Komponenten:** Wie teuer sind die einzelnen Komponenten in Abhängigkeit der geplanten Nutzerzahl?
- ❑ **Administrationsaufwand:** Wie aufwändig ist der Betrieb des Systems hinsichtlich gebundener Mitarbeiterressourcen?

- ❑ **Einführungsaufwand:** Wie aufwändig ist die Einführung des Systems an sich (insbesondere Stillstandszeiten in der EDV, Implementierung, Einschnitte in der täglichen Arbeit)?
- ❑ **Schulungsaufwand:** Mit welchem Aufwand für Mitarbeiterschulungen ist zu rechnen, um das System effektiv einsetzen zu können (häufig ein wesentlicher „Flaschenhals“)?
- ❑ **Aufwand für Individualanpassungen:** Wie aufwendig sind individuelle Anpassungen des CRM-Systems?
- ❑ **Aufwand für Datenbereinigung und -übernahme:** Wie geeignet sind die bisherigen Daten? Wie müssen sie ggf. angepasst werden?
- ❑ **Ggf. Aufwand für Betreuung der Pilotgruppe:** Wie teuer ist ein Testbetrieb?
- ❑ **Wartungskosten für die Software:** Gibt es einen Servicevertrag oder gibt es fallweise Kosten? Und wenn, wie oft voraussichtlich sowie in welcher Höhe?
- ❑ **Hotline:** Gibt es eine telefonische Betreuung? Wie hoch sind die Kosten?

4 Pflichtenheft

4.1 Was ist ein Pflichtenheft?

Die Dienstleister erstellen das Pflichtenheft. Es enthält nach DIN 69905 die vom „Auftragnehmer erarbeiteten Realisierungsvorgaben“ und beschreibt die „Umsetzung des vom Auftraggeber vorgegebenen Lastenhefts“².

Das Pflichtenheft bildet somit die Basis für die vertraglich festgehaltenen Leistungen des Auftragnehmers. Der Dienstleister und das KMU

² Quelle: www.wikipedia.de, 11.03.06

legen sich fest und sichern sich ab. Kein Dienstleister kann so sagen, dies oder jenes sei nicht eingeplant gewesen - und auch der Kunde kann nicht einfach Forderungen nachschieben.

4.2 Inhalte des Pflichtenheftes

Grundsätzlich ist der Dienstleister frei in der Gestaltung des Pflichtenhefts, aber da das Pflichtenheft, wie gesagt, die Grundlage für die vertraglich festgehaltenen Leistungen bildet, also eine Absicherung für das KMU bedeutet, sollten zumindest nachfolgende Inhalte³ darin enthalten sein:

- Zielbestimmung
 - Musskriterien: für das Produkt unabdingbare Leistungen, die in jedem Fall erfüllt sein müssen
 - Wunschkriterien: die Erfüllung dieser Kriterien wird angestrebt
 - Abgrenzungskriterien: diese Kriterien sollen bewusst nicht erreicht werden
- Produkteinsatz
 - Anwendungsbereiche
 - Zielgruppen
 - Betriebsbedingungen: physikalische Umgebung des Systems, tägliche Betriebszeit, ständige Beobachtung des Systems durch Bediener oder unbeaufsichtigter Betrieb
- Produktübersicht: kurze Übersicht über das Produkt
- Produktfunktionen: genaue und detaillierte Beschreibung der einzelnen Produktfunktionen
- Produktdaten: langfristig zu speichernde Daten aus Benutzersicht
- Produktleistungen: Anforderungen bezüglich Zeit und Genauigkeit
- Qualitätsanforderungen
- Benutzungsoberfläche: grundlegende Anforderungen, Zugriffsrechte
- Nichtfunktionale Anforderungen: einzuhaltende Gesetze und Normen, Sicherheitsanforderungen, Plattformabhängigkeiten
- Technische Produktumgebung
 - Software: für Server und Client, falls vorhanden
 - Hardware: für Server und Client getrennt
 - Orgware: organisatorische Rahmenbedingungen
 - Produkt-Schnittstellen
- Spezielle Anforderungen an die Entwicklungs-Umgebung
 - Software
 - Hardware
 - Orgware
 - Entwicklungs-Schnittstellen
- Gliederung in Teilprodukte
- Ergänzungen

Einen Internet-Link zu einem Musterpflichtenheft von PROZEUS, einem ebenfalls vom Bundeswirtschaftsministerium geförderten Partner des Netzwerks Elektronischer Geschäftsverkehr, finden Sie in Kapitel 6.4.

³ Quelle: Helmut Balzert, Lehrbuch der Software-Technik, 1997; www.wikipedia.de, 05.03.06

5 Anhang

5.1 Anlaufstellen

Wir hoffen, dass Ihnen dieser Leitfaden als wertvolle erste Hilfestellung bei der Planung und Durchführung Ihres CRM-Projekts dient.

Für entsprechende Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung:

**Kompetenzzentrum
KECoS Schwaben**
Schmelzofenvorstadt 33
89520 Heidenheim



Ansprechpartner:

Markus Wirth

Telefon: 07321 / 38-1828

Fax: 07321 / 38-1829

Mail: wirth@kecos.de

**Kompetenzzentrum
KEGOM**
Theresienstr. 9
90403 Nürnberg



Ansprechpartner:

Thomas Wiesner /

Dorothea Riedel

Telefon: 0911 / 231-8526

Fax: 0911 / 231-8525

Mail: wiesner@kegom.de

riedel@kegom.de

5.2 Inhaltliche Begleitung / Medienpartner

Bei der Erstellung dieses Leitfadens wurde großer Wert auf praxisrelevante und zugleich verständliche Informationen gelegt. Hierfür wurden u.a. Erfahrungen aus aktuell durchgeführten CRM-Projekten herangezogen, die zusammen mit nachfolgenden CRM-Dienstleistern (in alphabetischer Reihenfolge) durchgeführt wurden.

5.3 Inhaltliche Begleitung



Albsys GmbH

www.albsys.de



at data GmbH

www.atdata.de



evosoft business relations
GmbH

www.evosoft-business-relations.com



Wabnitz IT & Media
Company GmbH

www.wabnitz-company.de

5.4 Medienpartner

Die Öffentlichkeitsarbeit des gesamten Projekts wurde durch unseren Medienpartner unterstützt.



WIN-Verlag GmbH & Co.KG

www.win-verlag.de

6 Weiterführende Literatur

Nachfolgend finden Sie eine Auswahl an Literatur und Internetadressen zum Einstieg bzw. zur Vertiefung des Themas (jeweils in alphabetischer Reihenfolge).

6.1 Ausgaben dieser CRM-Leitfaden-Reihe

In dieser Leitfadenreihe sind folgende, chronologisch aufgebaute, Broschüren zur CRM-Einführung im Unternehmen erhältlich:

Leitfaden I:	Ist-Aufnahme im Unternehmen zur Einführung eines CRM-Systems
Leitfaden II:	CRM-Einführung im Unternehmen: Projektrahmen und Anforderungskonzept
Leitfaden III:	CRM-Einführung im Unternehmen: Vorbereitung, Softwarelieferung bis zum Betrieb
Leitfaden IV:	Fortlaufende Optimierung von CRM im Unternehmen

6.2 Fachbücher

Bruhn, M., Homburg, C., (2005) Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM (5. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Eisinger, T., Rabe, L., Thomas, W., (Hg.) (2006) Performance-Marketing (2. Auflage). Göttingen: Businessvillage.

Hippner, H., Wilde, K. D., (2006) Grundlagen des CRM (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Hubschneider, M., Sibold, K., (Hg.) (2006) CRM – Erfolgsfaktor Kundenorientierung. Freiburg: Haufe.

Raab, G., Werner, N., (2005) Customer Relationship Management. Aufbau dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen (2. Auflage). Frankfurt: Recht und Wirtschaft.

Töpfer, A., (2007) Kundenmanagement: Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert messen und steigern. Berlin: Springer

Winkelmann, P., (2005) Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM) (3. Auflage). München: Vahlen.

6.3 Fachzeitschriften

„acquisa“ der Haufe Mediengruppe, Würzburg
Fachmagazin für Marketing und Vertrieb

„eCommerce Magazin“ des WIN-Verlags, Vaterstetten
Magazin für Entscheider, das regelmäßig CRM-Fragestellungen aufgreift

6.4 Internet

<http://www.acquisa.de>

Online-Portal zur Zeitschrift acquisa; Vollzugriff kostenpflichtig

<http://www.competence-site.de/crm>

Online-Wissensportal der NetSkill AG, Düsseldorf; kostenfrei

<http://www.crm-expert-site.de>

Online-Wissensportal des Schimmel Media Verlags, Würzburg; Vollzugriff kostenpflichtig

<http://www.ecc-handel.de/themenfelder.php> (Themenfeld „Kundenbindung und One-to-One Marketing“)

Themenspezifische Informationen des E-Commerce-Center Handel, Köln; kostenfrei

<http://www.ec-net.de> („Themenbereich Kundenbeziehung und Marketing“)

Online-Portal des Netzwerks Elektronischer Geschäftsverkehr; kostenfrei

<http://www.prozeus.de/eBusiness/themen/crm/index.htm>

<http://www.prozeus.de/eBusiness/bereiche/marketing/index.htm>

http://www.prozeus.de/prozeus/daten/broschueren/crm/prozeus_doc02253.htm

Inhalte des Projekts PROZEUS zum Thema CRM; kostenfrei

<http://www.prozeus.de/prozeus/aktuelles/newsletter/2004/news01134.htm>

Muster-Pflichtenheft; kostenfrei

6.5 CRM-Pilotprojekte mit Praxisbericht

Nachfolgend eine Übersicht von CRM-Pilotprojekten mit Praxisbericht des Projekts PROZEUS:

Pilotprojekte:

EP Ehrler Prüftechnik: <http://www.prozeus.de/prozeus/praxis/ehrlar>

VAF Fluid-Technik: <http://www.prozeus.de/prozeus/praxis/vaf>

service-system: http://www.prozeus.de/prozeus/praxis/service_system

Rathgeber: <http://www.prozeus.de/prozeus/praxis/rathgeber/index.htm>

Invitek: <http://www.prozeus.de/prozeus/praxis/invitek>

Kettenbaum: <http://www.prozeus.de/prozeus/praxis/kettenbaum/index.htm>

Frenkel: <http://www.prozeus.de/prozeus/praxis/frenkel>

Roboscreen: <http://www.prozeus.de/prozeus/praxis/roboscreen>



Netzwerk Elektronischer Geschäftsverkehr



KECoS
Kompetenz-Zentrum
Electronic Commerce
Schwaben

KEGOM

Kompetenzzentrum für den Elektronischen
Geschäftsverkehr in Ober- und Mittelfranken

www.kegom.de

Diese Broschüre wird von den regionalen Kompetenzzentren KECoS Schwaben und KEGOM im Rahmen des Begleit-Projektes „Best Practice mit Roadshow zur Einführung eines ganzheitlichen CRM-Ansatzes bei KMU“ als Teil der BMWi-Förderinitiative „Netzwerk Elektronischer Geschäftsverkehr“ herausgegeben.