

## **II Zentrale Voraussetzungen für ein erfolgreiches CRM und der Faktor Mitarbeiter**

Dieses Kapitel ist als Bindeglied zwischen dem theoretischen Teil (vgl. Teil I), der das CRM-Konzept an sich näher abgrenzt und dem, der der Kernthematik dieser Arbeit gewidmet ist - der Mitarbeiter im CRM (vgl. Teil III, IV, V) - zu verstehen.

Zunächst sollen die zentralen Voraussetzungen, die in der Literatur als relevant erachtet werden, um ein erfolgreiches CRM zu gewährleisten, ermittelt werden. Denn bislang wurde in Teil I das CRM-Konzept nur in seinen theoretischen, allgemeinen Grundelementen dargestellt. Durch diese Maßnahme soll zum einen eine weitere Konkretisierung der mit dem Konzept an sich verbundenen, wesentlichen Inhalte erfolgen. Zum anderen soll untersucht werden, ob und inwieweit der Faktor Mitarbeiter aktuell, im Kontext der Diskussionen der zentralen Voraussetzungen für ein erfolgreiches CRM, in der Fachliteratur als relevant angesehen wird.

Daran anschließend soll eine Detail-Analyse erfolgen, inwiefern der Mitarbeiter konkret, d. h. inhaltlich, im Rahmen der Diskussion der zentralen CRM-Voraussetzungen thematisiert wird.

### **1 Eine Bestandsaufnahme**

Besonders unter Berücksichtigung der Tatsache, dass „*mindestens sieben von zehn aller bisherigen CRM-Projekte [...] Misserfolge*“ (o. A. 2004, S. 102) sind (vgl. Einleitung Kapitel 1) und zusätzlich - dies berichtet im Schnitt etwa jeder fünfte CRM-Nutzer (vgl. Rigby et al. 2002a, S. 102) - negative Auswirkungen auf (langfristige) Kundenbeziehungen zu beobachten sind (vgl. Rigby et al. 2002a, S. 102/ vgl. Stauss o. J., S. 2), wird die Wichtigkeit eines umfassenden Verständnisses bzgl. der zentralen Voraussetzungen für ein erfolgreiches CRM deutlich.

Mit Blick auf die Literatur ist jedoch auch hier festzustellen, dass keine übereinstimmende Meinung, was als zentrale Voraussetzung für ein erfolgreiches CRM zu sehen ist, existiert. Ähnlich wie bei der Definitionsproblematik (vgl. Teil I Kapitel 2.1) ist dies v. a. darauf zurückzuführen, dass sich CRM aus verschiedenen Konzepten entwickelt hat, zahlreiche Organisationsbereiche betrifft und nicht zuletzt aus diesen Gründen von Beginn an unter völlig verschiedenen Blickrichtungen (z. B. Technologiefokus etc.) diskutiert und im Laufe der Zeit weiterentwickelt wurde. All diese Faktoren haben dazu geführt, dass heute z. T. erheblich voneinander abweichende Ansichten existieren, was als Voraussetzung für ein erfolgreiches CRM zu verstehen ist.

Zur Identifikation der zentralen Voraussetzungen für ein erfolgreiches CRM erweist es sich als zielführend, Literatur der Themenbereiche „CRM-Erfolgsfaktoren“, „Erfolgsfaktoren/ Vorgehen/ Schritte einer CRM-Einführung bzw. -Implementierung“, „Stolpersteine/ Fehler/

Gründe für das Scheitern von CRM-Projekten“, „CRM-Prozess/ -Modell/ -Programm“ sowie „Anforderungen an bzw. Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches CRM“ als Basis der vorzunehmenden Untersuchung zu verwenden. Dies steht in Einklang mit der gängigen Verfahrensweise in der Literatur. Die Analyse der hier verwendeten Quellen zeigt, dass Autoren der einzelnen Themenkategorien Texte und Studien der jeweils anderen Bereiche als Argumentationsgrundlage für die eigenen Untersuchungen und Ausführungen verwenden (vgl. beispielsweise Alt et al. o. J., S. 20; vgl. Arens 2004, S. 130; vgl. Greve 2006, S. 32 ff.).

Mit Blick auf die Erfolgsfaktorenforschung, die in den letzten Jahren einen immer größeren Stellenwert in der CRM-Literatur eigenommen hat, ist kritisch festzustellen, dass sich nicht selten die vorliegenden Untersuchungsergebnisse ausschließlich aus Fallstudien ableiten. Nur z. T. sind die, bei den bis dato zu diesem Themengebiet vorliegenden Arbeiten, angewendeten Forschungsmethoden wissenschaftlich fundiert (vgl. Alt et al. o. J., S. 18 - mit Fokus auf die eigene Analyse). Die in diesem Bereich existierenden empirisch orientierten Abhandlungen unterscheiden sich nicht nur im Hinblick auf die zu Grunde gelegten Analysemethoden und empirischen Grundlagen, z. T. deutlich voneinander. Auch variiert die Zahl der im Ergebnis ermittelten Erfolgsfaktoren (vgl. Greve 2006, S. 28). Eine genau definierte Anzahl allgemein anerkannter und empirisch eindeutig belegter CRM-Erfolgsfaktoren existiert nicht.

Im Zusammenhang mit den CRM-Implementierungsansätzen wird kritisiert, dass diese gleichermaßen eher auf praxisorientierten Erfahrungsberichten und Empfehlungsansätzen als auf wissenschaftlich fundierten Studien beruhen und vorwiegend anekdotischer Natur sind (vgl. Roberts et al. 2005, S. 317).

Die Auswahl der hier verwendeten Literatur zur Identifikation der zentralen Voraussetzungen für ein erfolgreiches CRM wurde dennoch gezielt daran orientiert, nicht nur Autoren mit wissenschaftsorientiertem Hintergrund zu selektieren. Vielmehr wurde Wert darauf gelegt, Texte praxisorientierter Autoren zu berücksichtigen. Auch wenn das wissenschaftliche Fundament bei diesen Ausführungen (i. d. R.) fehlt, kann nur so bei einem aktuellen, noch relativ jungen Konzept wie dem des CRM eine einigermaßen gesicherte Aussage darüber getroffen werden, welche zentralen Voraussetzungen verbreitet als relevant erachtet werden und inwieweit der Faktor Mitarbeiter in diesem Kontext als bedeutend angesehen wird. Tabelle 7 ist die gewählte Literaturbasis, die insgesamt 31 recherchierte CRM-relevante Texte beinhaltet, zu entnehmen.

Um einen ersten Überblick über die z. T. extrem divergierenden zentralen Voraussetzungen für ein erfolgreiches CRM zu erhalten, wurde zunächst eine Vorabanalyse unter Berücksichtigung der Quellen Arens (2004), Alt et al. (o. J.), Alt und Puschmann (2004), Homburg und Sieben (2000) sowie Wolf (2002) durchgeführt (vgl. Arens 2004, S. 130 ff./ vgl. Alt et al. o. J., S. 15 ff./ vgl. Alt, Puschmann 2004, S. 6 f./ vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 475/ vgl. Wolf 2002, S. 110 ff.). Die Ergebnisse sind nachfolgender Tabelle zu entnehmen.

**Tab. 4: Vorabanalyse zur Identifikation zentraler CRM-Voraussetzungen**

<b>Arens (2004)</b>	<b>Alt, Puschmann (2004)</b>	<b>Alt et al. (o. J.)</b>	<b>Homburg, Sieben (2000)</b>	<b>Wolf (2002)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung durch das Top Management</li> <li>• Mangelhafte Einführungsstrategie</li> <li>• Projektmanagement</li> <li>• Akzeptanz durch Mitarbeiter</li> <li>• Leistungsfähige IV-Systeme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklungspfad</li> <li>• Zeitrahmen</li> <li>• Neuausrichtung der Organisation</li> <li>• System-Architektur</li> <li>• Change Management</li> <li>• Top Management Unterstützung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführungsprojekt</li> <li>• Organisation</li> <li>• Prozesse</li> <li>• Systemarchitektur</li> <li>• Wirtschaftlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenbezogene Informationen</li> <li>• Klares Konzept des CRM</li> <li>• Strategie</li> <li>• Kultur</li> <li>• Mitarbeiter</li> <li>• Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfassendes Konzept</li> <li>• Ausreichende Basis an Kundeninformationen</li> <li>• Strategie</li> <li>• Organisation</li> <li>• Prozesse</li> <li>• IT-Systeme</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

Bei den fünf analysierten Quellen konnten insgesamt 15 verschiedene Erfolgsfaktoren, Anforderungen bzw. Rahmenbedingungen, d. h. zentrale CRM-Voraussetzungen, identifiziert werden. Tabelle 5 führt diese an und zeigt zusätzlich die Häufigkeit mit der der jeweilige Erfolgsfaktor etc. in der untersuchten Literatur genannt wurde.

**Tab. 5: Ergebnisse der Vorabanalyse zur Identifikation zentraler CRM-Voraussetzungen**

<b>CRM-Erfolgsfaktoren/ -Anforderungen/ -Rahmenbedingungen</b>	<b>Nennungen</b>
(Neuausrichtung der) Organisation	4
IV-Systeme/ System-Architektur/ IT-Systeme	4
(Einführungs-)Strategie	3
Klares Konzept des CRM/ Umfassendes Konzept	2
Kundenbezogene Informationen, Ausreichende Basis an Kundeninformationen	2
Prozesse	2
Top Management Unterstützung	2
Mitarbeiter(-Akzeptanz)	2
Entwicklungspfad	1
Zeitrahmen	1
Einführungsprojekt	1
Wirtschaftlichkeit	1
Kultur	1
Projektmanagement	1
Change Management	1

Quelle: Eigene Darstellung

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus der Vorabanalyse (vgl. Tab. 5) wurden zur Reduktion der Komplexität 6 übergeordnete zentrale Voraussetzungen für ein erfolgreiches CRM gebildet (vgl. Tab. 6). Ziel war es, eine einheitliche Begriffsverwendung zu finden, Mehrfachnennungen inhaltlich ähnlicher Voraussetzungen zu vermeiden und einen strukturierten Überblick über die wesentlichen CRM-Erfolgsvoraussetzungen zu schaffen.

Welche CRM-Erfolgsfaktoren, -Anforderungen und -Rahmenbedingungen zur Bildung der 6 zentralen Voraussetzungen für ein erfolgreiches CRM geführt haben, ist nachfolgender Tabelle 6 zu entnehmen.

Lediglich der Aspekt „Projekt Management“ (vgl. Tabelle 5) ließ sich keiner der in Tabelle 6 angeführten zentralen Voraussetzungen zuordnen. Da dieser Faktor in der Vorabanalyse nur eine Nennung aufwies, wurde er nicht weiter berücksichtigt.

Change Management ist als Sonderfall zu betrachten. Er wurde in vorliegender Analyse den drei zentralen CRM-Erfolgs-Voraussetzungen „Kundenorientierte (Gesamt-)Strategie, CRM-Einführungsstrategie, CRM-Konzept“ (Nr. 1), „Organisationsgestaltung“ (Nr. 3) und „Mitarbeiter“ (Nr. 5) zugeordnet (vgl. Tab. 6). Dies lässt sich wie folgt begründen: Al-Ani und Gattermeyer (2000) verstehen unter Change Management „(...) *alle Maßnahmen [...], die zur Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen notwendig sind.*“ (Al-Ani, Gattermeyer 2000, S. 14). Change Management zielt, nach Ansicht der Autoren, maßgeblich auf „(...) *die Erhöhung der Veränderungsbereitschaft und das Skizzieren von Visionen als Voraussetzung zum Design neuer Lösungen sowie deren nachfolgende Umsetzung*“ (ebenda, S. 15) ab. Change Management hat damit eine strategische Komponente. Ziel ist es, Maßnahmen zu planen und zu ergreifen, die die nötigen Veränderungen in Gang bringen und gewährleisten, dass deren weitere Umsetzung erfolgt (vgl. ebenda, S. 14). Daneben beinhaltet Change Management auch eine organisationale Komponente. Es geht um die Neuausrichtung der Organisation (z. B. Strukturen, Systeme). Zusätzlich weist Change Management eine mitarbeiterbezogene Komponente auf. Führt ein Autor der analysierten Literatur (31 Quellen) Change Management als CRM-Erfolgsfaktor, -Anforderung oder -Rahmenbedingung an, wird indirekt ausgesagt, dass (Verhaltensweisen der) Mitarbeiter wesentlich im CRM sind und z. B. durch falsche, nicht angepasste Verhaltensweisen der Mitarbeiter der CRM-Erfolg gefährdet wird.

Die in Tabelle 6 gewählte Nummerierung der zentralen Voraussetzungen für ein erfolgreiches CRM soll keine Rangfolge darstellen und erlaubt keinen Rückschluss in Bezug auf deren Bedeutung und Relevanz für ein erfolgreiches CRM.

**Tab. 6: Zentrale Voraussetzungen für ein erfolgreiches CRM**

<b>Nr.</b>	<b>Zentrale Voraussetzungen für ein erfolgreiches CRM</b>	<b>CRM-Erfolgsfaktoren, -Anforderungen und -Rahmenbedingungen</b>	<b>Anzahl Nennung</b>
1.	Kundenorientierte (Gesamt-)Strategie/ CRM-Einführungsstrategie, CRM-Konzept	(Einführungs-)Strategie (i. w. S.) Entwicklungspfad (i. w. S.) Zeitrahmen (i. w. S.) Einführungsprojekt (i. w. S.) Wirtschaftlichkeit Klares Konzept des CRM/ Umfassendes Konzept	3 1 1 1 1 2
2.	Etablieren einer umfassenden Basis an Kundeninformationen	Kundenbezogene Informationen, Ausreichende Basis an Kundeninformationen	1 1
3.	Organisationsgestaltung	(Neuausrichtung der) Organisation Kultur Prozesse (i. w. S.) Change Management	4 1 2 1
4.	Top Management	Top Management Unterstützung	2
5.	Mitarbeiter	Mitarbeiter(-Akzeptanz), (i. w. S.) Change Management	2 1
6.	Technologie	IV-Systeme/ System-Architektur/ IT-Systeme	4

Quelle: Eigene Darstellung

Basierend auf diesen Erkenntnissen erfolgte hieran anschließend die Hauptanalyse.

Ziel war es, erstens die Richtigkeit der 6 identifizierten zentralen Voraussetzungen durch die Analyse einer größeren Grundgesamtheit an Quellen (Literaturbasis von 31 Quellen - vgl. Tab. 7) zu überprüfen und ggf. zu bestätigen.

Zweitens sollte auf Grundlage der gewählten Literaturbasis ein detailliertes Verständnis erarbeitet werden, welche Aspekte und Inhalte im Zusammenhang mit den einzelnen übergeordneten zentralen Voraussetzungen als wesentlich zu erachten sind.

Drittens sollte expliziert werden, inwieweit der Faktor Mitarbeiter aktuell Eingang in die Diskussion der zentralen Voraussetzungen für ein erfolgreiches CRM findet.

Die Hauptuntersuchung erfolgte in Anlehnung an die von Alt et al. (o. J.) angewandte Systematik. Die Autoren führten im Rahmen ihrer Analysen ein Konsortialbenchmarking zur Identifikation von CRM-Erfolgsfaktoren durch. Zur genaueren Untersuchung von CRM-Projekten sowie zur Ermittlung erfolgreicher (CRM-)Maßnahmen wurde zudem eine sechs Unternehmen umfassende Fallstudienanalyse vorgenommen. Die auf diese Weise identifizierten Erfolgsfaktoren wurden einer Überprüfung, durch einen Abgleich mit den in der Literatur erwähnten Erfolgsfaktoren, unterzogen (vgl. Alt et al. o. J., insbesondere S. 5, S. 10 ff., S. 15, S. 18 f. und 20). Dieser letztgenannte Schritt wurde übernommen. Sofern eine der sechs, durch die Vorabanalyse identifizierten zentralen Voraussetzungen bei einem der in Tabelle 7 untersuchten Autoren vorlag, wurde die entsprechende Nummerierung 1 bis 6 (vgl. Tabelle 6) zu-

geordnet. Im Gegensatz zu den Autoren Alt et al. (o. J.) wurde auf eine Detail-Analyse der zentralen Voraussetzungen verzichtet. D. h. sofern in Tabelle 7 ein Aspekt identifiziert wurde, der sich inhaltlich einer der genannten zentralen (übergeordneten) Voraussetzungen zuordnen ließ, wurde die entsprechende (übergeordnete) Nummer 1 bis 6 vergeben.<sup>26</sup> Auf eine Unterscheidung in sämtliche über- und untergeordneten zentralen Voraussetzungen, wie diese Alt et al. (o. J.) vorgenommen haben,<sup>27</sup> wurde somit verzichtet, da der Schwerpunkt dieser Arbeit nicht im Bereich der Feststellung zentraler Voraussetzungen für ein erfolgreiches CRM liegt.

Inhalte, die thematisch keiner der vorliegenden Nummerierung zugeordnet werden konnten, wurden in Tabelle 7 mit Strichen gekennzeichnet.

Es wird darauf verwiesen, dass nur die von den Autoren, in den einzelnen Quellen, übergeordnet angeführten zentralen Erfolgsfaktoren, Stolpersteine etc. in nachstehender Tabelle 7 in Spalte 2 berücksichtigt wurden. Lediglich an den Stellen, die keinen Rückschluss in Bezug auf den Bedeutungsinhalt erlaubten, erfolgte zwangsläufig eine nähere Betrachtung der nachgeordneten Literaturinhalte bei den einzelnen Autoren. Diese Stellen wurden mit \* gekennzeichnet und in Klammern gesetzt.

**Tab. 7: Analyse der zentralen Voraussetzungen für ein erfolgreiches CRM**

Autor(en)	Zentrale Voraussetzungen für ein erfolgreiches CRM	Nr.
Alt, Puschmann (2004)	<i>Erfolgsfaktoren im CRM</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklungspfad</li> <li>• Zeitrahmen</li> <li>• Neuausrichtung der Organisation</li> <li>• System-Architektur</li> <li>• Change Management</li> <li>• Top Management Unterstützung</li> </ul>	1. 1. 3. 6. 1.; 3.; 5. 4.
Arens (2004)	<i>Kritische Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen CRM Einführung</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung durch das Top Management</li> <li>• Mangelhafte Einführungsstrategie</li> <li>• Projektmanagement</li> <li>• Akzeptanz durch Mitarbeiter</li> <li>• Leistungsfähige IV-Systeme</li> </ul>	4. 1. --- 5. 6.
Behr (2001)	<i>Vorgehensweise zur Implementierung von CRM</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Ausrichtung</li> <li>• Kundenorientierte Organisation</li> <li>• Auswahl der richtigen Technologie für CRM</li> <li>• Definition der richtigen Kennzahlen für die Kundenorientierung</li> </ul>	1. 3. 6. 1.
Bella Ada (2002)	<i>Stolpersteine im CRM</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexe, mehrjährige Projektpläne mit hohen Investitionen in IT-Systeme (Gestaltung kreativer, auf schnellen Markterfolg zielender Lösungen wichtig)*</li> </ul>	(6.)

<sup>26</sup> z. B. Tab. 7: Alt, Puschmann (2004): „Entwicklungspfad“ lässt sich beispielsweise als Teilaspekt der übergeordneten zentralen Voraussetzung „Kundenorientierte (Gesamt-)Strategie, Einführungsstrategie bzw. CRM-Konzept“ interpretieren, so dass die Nummer 1 vergeben wurde.

<sup>27</sup> Alt et al. (o. J.) sprechen von Vergleichsobjekten bei den hier genannten übergeordneten Voraussetzungen (vgl. Alt et al. o. J., S. 18).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelnde Integration vorhandener Systeme und Daten</li> <li>• Nicht erkennbarer Return on Investment</li> <li>• Kein ausreichendes Controlling</li> <li>• Unzureichende analytische Grundlagen...auch durch bestehende Defizite im Zusammenspiel von Marketing, IT und Fachbereichen</li> <li>• Konzentration auf Customer Touchpoints (nein: Fokus muss darüber hinaus)*</li> <li>• Ungenügendes Change Management</li> </ul>	6.; 2. 1. 1. 1. --- 1.; 3.; 5.
Benkendorf, Janke (2004)	<i>Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Implementierung</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CRM als ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung</li> <li>• CRM muss für Unternehmen und Kunden einen Mehrwert erzielen</li> <li>• Kundenorientierte Unternehmenskultur</li> <li>• Ganzheitliche Kundeninformationen (Erfassen/ Pflege; Data-Mining-Analyse)*</li> <li>• Auf den Kunden ausgerichtete Prozessorientierung</li> <li>• Optimierte Nutzung der Absatz- und Kommunikationskanäle</li> <li>• Effektives Kunden-Controlling</li> <li>• Erfolgsmessung von CRM-Maßnahmen</li> </ul>	1. 1. 3. 2., (6.) 3. 1., 6. 1. 1.
Bose (2002)	<i>Lebenszyklus einer CRM-Entwicklung</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planung</li> <li>• Untersuchung (z. B. Ressourcenverfügbarkeit)*</li> <li>• Systemanalyse und konzeptionelle Gestaltung</li> <li>• Design (z. B. Wahl der Software/ Technologien)*</li> <li>• Entwicklung (Konstruktion des Design-Plans)*</li> <li>• Umsetzung (konkrete Ausführung/ Einführung)*</li> <li>• Pflege und Dokumentation (systembezogen)*</li> <li>• Anpassung (durch Nutzung des CRM-Systems werden Lernprozesse in Gang gesetzt; ggf. sind systembezogene Anpassungen vorzunehmen)</li> </ul>	1. (1.) 1.; 6. (1.; 6.) (6.) (6.) (6.) (1.; 6.)
Boulding et al. (2005)	<i>Potenzielle Stolperfallen und Unwägbarkeiten bei der Umsetzung von CRM</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden-Vertrauen/ Datenschutz beachten</li> <li>• Auf Fairness gegenüber Kunden achten</li> <li>• Vorsicht vor mangelhaftem Einsatz von CRM-Kennzahlen</li> <li>• Wissen über die Konkurrenz/ deren Reaktion in Prozesse einbeziehen</li> <li>• Koordination von Kanälen, Technologien, Kunden, Mitarbeitern</li> </ul>	1. 1. 1. 3. 1./6., 6., 1., 5
Campbell (2003)	<i>Kompetenz entwickeln im Bereich Kundenwissen: CRM-Programme strategisch lenken</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundeninformationsprozess (Kundendatenakquisition/ Dateninterpretation mittels Software)*</li> <li>• Marketing-IT Schnittstelle (Einsatz Organisationsgestaltungsmechanismen)</li> <li>• Beteiligung des gehobenen Managements</li> <li>• Mitarbeiter-Belohnungs- und -Bewertungssysteme</li> </ul>	(2., 6.) (3.) 4. 3.; 5.
Chen, Popovich (2003)	<i>CRM-Einführungsmodell</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlüsseldimensionen: Technologie, Prozesse, Menschen</li> <li>• im Kontext einer unternehmensweiten Strategie, kundenorientierter Geschäftsprozesse, technologiegetriebener Prozesse &amp; einer funktionsübergreifenden Integration</li> </ul>	6., 3., 5. 1., 3., 6./ 3. & 3.
Croteau, Li (2003)	<i>Kritische Erfolgsfaktoren von CRM-Technologieinitiativen</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Top Management Unterstützung (direkter Effekt)</li> <li>• Technologische Bereitschaft (indirekter Effekt) (Verfügbarkeit technologischer Ressourcen)*</li> <li>• Wissensmanagement-Fähigkeiten (direkter, signifikantester Effekt) (3 Perspektiven: Informationsbasierte Fähigkeiten; Technologiebasierte Fähigkeiten; Kulturbasierte Fähigkeiten)*</li> </ul>	4. (1.; 6.) --- (2.; 6.; 3.)
Homburg, Sieben (2000)	<i>IT-Lösungen können nur dann [...] ihre Leistungskraft entfalten, wenn die Rahmenbedingungen entsprechend ausgestaltet sind</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenbezogene Informationen</li> <li>• Klares CRM-Konzept</li> <li>• Interne Voraussetzungen: Strategie, Kultur, Mitarbeiter, Organisation</li> </ul>	2. 1. 1., 3., 5., 3.

Kale (2004)	<p><i>CRM-Misserfolg und die sieben Todsünden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CRM als Technologie begreifen (Mitarbeiter wichtig, Technologie unterstützt)*</li> <li>• Fehlende kundenorientierte Vision</li> <li>• Customer Lifetime Value nicht verstehen</li> <li>• Unzureichende Top Managementunterstützung</li> <li>• Keine Neuausrichtung der Prozesse</li> <li>• Herausforderungen im Kontext von Data Mining/ -Integration unterschätzen</li> <li>• Keine Sicherung loyaler Kunden</li> </ul>	<p>(5., 6.)</p> <p>1.</p> <p>1.</p> <p>4.</p> <p>3.</p> <p>6.; 2.</p> <p>1.</p>
Kehl, Rudolph (2001)	<p><i>Gründe für das Scheitern von CRM-Projekten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründe Geschäftsführung: Fehlende Begleitung; Zu hohe Erwartungen; Keine kundenorientierte Unternehmenskultur; Investitionsbedarf unterschätzt</li> <li>• Gründe im Projektmanagement: Fehlende Ziele/ keine Priorisierung; Mangelhafte Mitarbeiterintegration; Mangelhafte Mitarbeiterschulung; Daten sammeln statt Informationsmanagement (Planung mittels Soll-Prozessen/ des Master-Systems, umfassende Informationen nötig,...)*; Insellösungen (-nur Erfolg, wenn unternehmensweiter Ansatz)*; Unzureichende Rahmenbedingungen, fehlende Einführungsstrategie; Falsche Technologiepartner</li> <li>• Gründe in der Technologie</li> </ul>	<p>4.:</p> <p>4.; 4.; 3.;</p> <p>4.</p> <p>---</p> <p>1.; 5.; 5.;</p> <p>6., 2.</p> <p>(1., 6., 2.);</p> <p>(1.);</p> <p>1.</p> <p>1./6.</p> <p>6.</p>
Keller (2005)	<p><i>CRM ist Chefsache – oder zum Scheitern verurteilt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Prozesse und nicht Software bringen mehr Umsatz/ ROI</li> <li>• Ohne Unterstützung des Top Managements keine Akzeptanz der Mitarbeiter</li> <li>• CRM-Lösungen sind keine IT-Projekte, sondern strategische Vorhaben</li> </ul>	<p>3.</p> <p>4., 5.</p> <p>1.</p>
Ling, Yen (2001)	<p><i>Kritische Erfolgsfaktoren von CRM</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Architektur für die CRM-Entwicklung (gemeint ist die System-Architektur)</li> <li>• Analyse/ Segmentierungsanalyse (z. B. mittels OLAP)</li> <li>• Kampagnenplanung und -management</li> <li>• Kundeninteraktion (Einrichten von Kanälen und deren Integration)*</li> <li>• Bedeutung einer methodischen Vorgehensweise</li> <li>• Schrittweise Einführung</li> <li>• Kooperation mit dem Systemintegrator</li> <li>• Den Wandel gestalten</li> <li>• Keine Überraschungen (v. a. Einbindung der Endnutzer)</li> <li>• Teamzusammensetzung und Unterstützung durch die Führungskräfte</li> </ul>	<p>(6.)</p> <p>(6.)</p> <p>1.</p> <p>(1.; 6.)</p> <p>1.</p> <p>1.</p> <p>1./ 6.</p> <p>1.</p> <p>(5.)</p> <p>5.; 4.</p>
Ocker, Mudambi (2002)	<p><i>Ein dreidimensionales Ausrichtungsmodell der CRM-Bereitschaft</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intellektuelle Dimension: Strategie, Struktur, Planung</li> <li>• Soziale Dimension: Kultur, Interaktionen zwischen Akteuren, Wissen in bestimmtem Bereich</li> <li>• Technologiedimension: CRM-Applikation, IT-Fähigkeit (Projektmanagement/ -manager/ -team etc.)*, Wissensmanagement</li> </ul>	<p>---: 1., 3., 1.</p> <p>---: 3., 5., ---</p> <p>6.: 6., (---), ---</p>
Oracle (2006)	<p><i>10 kritische Erfolgsfaktoren für CRM-Einführungen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Messbare Geschäftsziele etablieren</li> <li>• Abstimmen der Geschäfts- und IT-Tätigkeiten</li> <li>• Im Voraus die Unterstützung der Geschäftsführung/ Führungskräfte sichern</li> <li>• Geschäftsziele sollen Funktionalität bestimmen</li> <li>• Individuelle Anpassung minimieren durch Nutzen standardisierter Funktionen</li> <li>• Auf geschulte, erfahrene (Software-)Berater zurückgreifen</li> <li>• End-Nutzer sind aktiv in das Lösungsdesign einzubeziehen</li> <li>• In Schulungen für die Endnutzer investieren</li> <li>• Verwendung eines schrittweisen Einführungsplans</li> <li>• Messen, überwachen und nachverfolgen</li> </ul>	<p>1.</p> <p>1.</p> <p>4.</p> <p>1., 6.</p> <p>1./6.</p> <p>1./6.</p> <p>5.</p> <p>5.</p> <p>1.</p> <p>1.</p>
Payne, Frow (2010)	<p><i>CRM Strategie- und Einführungsmodell</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 funktionsübergreifende Kernprozesse</li> </ul>	<p>---</p>



	<p>Strategieentwicklung; Wertschöpfung; Multikanalintegration; Informationsmanagement (Datensammlung/ -integration; Wahl der Systeme etc.)*; Erfolgs-/ Leistungsbeurteilung (geeignete CRM-Kennzahlen definieren)*</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zentrale CRM-Einführungselemente: Beurteilung der CRM-Bereitschaft, Change Management, CRM Projekt Management; Mitarbeiterengagement</li> </ul>	<p>1.; 1.; 1/6.; (2./6.) (1.)</p> <p>1.: 1.; 1/3/5.; ---; 5.</p>
Rapp (2000d)	<p><i>Der Weg von der CRM-Strategie zur lernenden Kundenbeziehung erfolgt über 5 Phasen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kundenanalyse und -segmentierung</li> <li>Entwicklung von Kundenstrategien</li> <li>Entwicklung der Prozesse und Tools (z. B. Loyalitätsprogramme)*</li> <li>CRM-System einführen und nutzen</li> <li>Lernen aus der Kundenbeziehung</li> </ul>	<p>1.</p> <p>1.</p> <p>3., (1.)</p> <p>6.</p> <p>1.</p>
Reinartz et al. (2004)	<p><i>Der CRM-Prozess</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Steuerung der Beziehungs-Initiierung</li> <li>Steuerung der Beziehungs-Pflege</li> <li>Steuerung der Beziehungs-Beendigung</li> <li>Organisatorische Ausrichtung</li> <li>CRM-Technologie</li> <li>Branche</li> </ul>	<p>1.</p> <p>1.</p> <p>1.</p> <p>3.</p> <p>6.</p> <p>---</p>
Rigby et al. (2002a, b)	<p><i>CRM – Wie Sie die vier größten Fehler vermeiden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CRM wird ohne Kundenstrategie eingeführt</li> <li>Organisationsstruktur des Unternehmens wird nicht angepasst</li> <li>Anzunehmen, je mehr CRM-Technik desto besser das Ergebnis (wichtig: Mitarbeiter motivieren, mehr auf Kundenbedürfnisse zu achten/ Technologie-Unterstützung ist dabei hilfreich)*</li> <li>Kunden belästigen, statt zu umwerben</li> </ul>	<p>1.</p> <p>3.</p> <p>(5./ 6.)</p> <p>1.</p>
Roberts et al. (2005)	<p><i>Schritte für eine erfolgreiche CRM-Einführung – Ein CRM-Prozessmodell</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung einer Kundenstrategie</li> <li>Kundenziele bestimmen</li> <li>Die organisationale Bereitschaft bestimmen</li> <li>Unternehmen auf CRM-Ziele ausrichten</li> <li>CRM-Programm umsetzen</li> <li>Erfolgswirksamkeit des Programms messen</li> </ul>	<p>1.</p> <p>1.</p> <p>1.</p> <p>3.</p> <p>1.</p> <p>1.</p>
Rosen (2001)	<p><i>5 CRM-Mythen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Im CRM geht es v. a. um Technologie (-nein: v. a. um Menschen, Prozesse und Technologie)*</li> <li>Erfolgreiche CRM-Projekte werden von der IT geführt (-nein: vom Unternehmen i. V. m. IT)*</li> <li>Unterstützung der Geschäftsführung bzw. der Führungskräfte ist der Schlüssel (- ja: neben Nutzern/ weiteren Akteuren)*</li> <li>Unternehmensweite Umsetzung schnellstmöglich (- besser: schrittweise)*</li> <li>Nutzung von CRM-Systemen erfolgt intuitiv... Nutzer brauchen nur zu Beginn Unterstützung (- wichtig: Schulungen, um Nutzern Vorteile aufzuzeigen)*</li> </ul>	<p>(5., 3., 6.)</p> <p>(---)</p> <p>4., (5./ ---)</p> <p>(1.)</p> <p>5., (5.)</p>
Schaller et al. (2006)	<p><i>Warum so viele CRM-Projekte scheitern</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fehler bei der Implementation und organisationalen Verankerung</li> <li>Falsche Nutzung richtiger Systeme</li> <li>Falsche CRM-Strategie und CRM-Philosophie</li> </ul>	<p>1.</p> <p>6.</p> <p>1.</p>
Schneider (2004)	<p><i>Die häufigsten Stolpersteine bei der CRM-Einführung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Status Quo durch ein CRM-Audit bestimmen</li> <li>Projektorganisation als Falle für die CRM-Einführung</li> <li>CRM-Feuer in das Unternehmen tragen (Sponsor)*</li> <li>Alles auf einmal bedeutet lange Zeit nichts (Einführung: kleine Schritte....)*</li> <li>Veränderungsängste der Mitarbeiter bleiben unberücksichtigt</li> <li>Change-Management-Drehbuch optimiert den Instrumenteneinsatz</li> </ul>	<p>1.</p> <p>1.</p> <p>(5.)</p> <p>(1.)</p> <p>5.</p> <p>1.; 3.; 5.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologieverliebtheit setzt den falschen Fokus (dennoch IT wichtig)*</li> <li>• Kontinuität entscheidet über CRM-Erfolg (CRM-Aktivitäten stets analysieren/optimieren)*</li> </ul>	(6.) (1.)
Schwetz, Fuchs (o. J.)	<i>Stolpersteine bei der CRM-Einführung</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Typische Fehler in jeder Projektphase (Akzeptanz der Anwender, Einführungsstrategie, Fehlerfreiheit der Software, u. v. m.)*</li> <li>• Identifikation des Managements</li> </ul>	(5., 1., 6.) 4.
Stauss, Seidel (2002)	<i>Defizite der realen CRM-Perspektive aus konzeptioneller Marketingsicht</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IT Dominanz</li> <li>• Mangelnde strategische Ausrichtung</li> <li>• Eingeschränktes funktionales Verständnis</li> <li>• Eingeschränktes Managementverständnis</li> <li>• Eingeschränktes Marketingverständnis</li> <li>• Push-Marketing statt Beziehungsorientierung</li> <li>• Primat der Effizienzsteigerung und Kostensenkung im Marketing (statt Kundenbindung etc.)*</li> </ul>	--- 1. --- 4. --- 1. (1.)
Töpfer (2004)	<i>Gründe für das Scheitern von CRM-Projekten</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Versäumnisse</li> <li>• Organisatorische und informationstechnische Defizite</li> <li>• Fehlende flankierende Maßnahmen des Personalmanagements</li> </ul>	1. 3., 6. 5.
Winer (2001)	<i>CRM Modell</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffen einer Kundendatenbank</li> <li>• Datenanalyse</li> <li>• Kundenselektion</li> <li>• Kundenansprache</li> <li>• Kundenbindungsprogramme</li> <li>• Datenschutz</li> <li>• Kennzahlen</li> </ul>	2.; 6. 6. 1. 1. 1. 1. 1.
Wilson et al. (2002)	<i>Erfolgsfaktoren</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Champion/ Sponsor gewinnen</li> <li>• Anpassungsfähiges Vorgehen bestimmen</li> <li>• Aufmerksamkeit des Vorstands in Bezug auf strategische Potenzial des CRM</li> <li>• Organisation auf den Kunden hin ausrichten</li> <li>• Endnutzer interaktiv in das Systemdesign einbeziehen</li> <li>• Flexibles/ anpassungsfähiges (System-)Design wählen</li> <li>• Schnelle Strategie-/ Maßnahmen-Schleife (schrittweiser Ansatz wichtig)*</li> </ul>	5. 1. 4. 3. 5. 6. (1.)
Wolf (2002)	<i>Anforderungen an ein erfolgreiches CRM</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfassendes Konzept</li> <li>• Ausreichende Basis an Kundeninformationen</li> <li>• Strategie</li> <li>• Organisation</li> <li>• Prozesse</li> <li>• IT-Systeme</li> </ul>	1. 2. 1. 3. 3. 6.

Quelle: Eigene Darstellung

Die Analyseergebnisse von Tabelle 7 spiegeln eindeutig wider, dass die 6 zu Beginn, im Rahmen der Vorabanalyse (vgl. Tab. 5) identifizierten zentralen Voraussetzungen für ein erfolgreiches CRM (vgl. Tab. 6), die wesentlichen in der Literatur diskutierten zentralen Voraussetzungen darstellen.

Lediglich eine kleine Zahl, der in den untersuchten Literaturquellen identifizierten CRM-Erfolgsfaktoren, -Anforderungen, -Rahmenbedingungen etc., konnte nicht den hier überge-

ordnet identifizierten Voraussetzungen zugeordnet werden. Eine Erweiterung der 6 zentralen Voraussetzungen erwies sich, da keine der nicht zuordenbaren Inhalte eine deutliche Mehrfachnennung aufwies,<sup>28</sup> nicht als notwendig.

Die durch die Tabellen 5, 6 und 7 identifizierten 6 übergeordneten zentralen Voraussetzungen sowie deren wesentlichen (Bedeutungs-)Inhalte sind in nachfolgender Grafik im Überblick dargestellt (vgl. auch Abschnitte 1.1 bis 1.6).

**Tab. 8: Konkretisierung der mit den zentralen CRM-Voraussetzungen verbundenen Inhalte**

Voraussetzung für ein erfolgreiches CRM	Konkretisierung der mit den einzelnen Voraussetzungen verbundenen Inhalte	Nr.
<b>Kundenorientierte (Gesamt-)Strategie/ CRM-Einführungsstrategie, CRM-Konzept</b>	<b>Definition und Etablierung einer kundenorientierten (Gesamt-)Strategie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden in das Zentrum des unternehmerischen Denkens/ Handelns stellen</li> <li>• Kundenorientierte CRM-Vision/-Philosophie im gesamten Unternehmen etablieren/ verfolgen</li> </ul> <b>Definition einer CRM-Einführungsstrategie bzw. eines CRM-Konzepts</b> <p><i>CRM-Einführungsstrategie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CRM-Bereitschaft/ Ist-Situation im Hinblick auf CRM bestimmen</li> <li>• Ressourcen/ (zeitliche) Kapazitäten feststellen und ggf. optimieren</li> <li>• Projektumfang, Teilprojekte, Zeitrahmen, Zeitpläne bestimmen; schrittweise Einführung etc.</li> <li>• Über-/ untergeordnete Ziele definieren</li> </ul> <p><i>CRM-Konzept</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestimmung segmentbezogener Basisstrategie</li> <li>• Selektion der Kontaktkanäle und Instrumente</li> <li>• Planung einer am Lebenszyklus ausgerichteten Kundenbearbeitung</li> <li>• Definition der beteiligten Unternehmensbereiche, deren Verantwortungsbereiche/ Zusammenarbeit sowie der Schnittstellen</li> <li>• Datenmanagement-Planung</li> <li>• Konzeption von Erfolgskontrolle sowie Monitoring</li> </ul>	1.
<b>Etablieren einer ausreichenden Basis an Kundeninformationen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrale Bedeutung im CRM: umfassende(r) Datenbestand/ Kundeninformationsbasis</li> <li>• kontinuierliches Sammeln, Strukturieren, Analysieren und Interpretieren der Kundendaten</li> <li>• Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Kundendaten</li> </ul>	2.
<b>Organisationsgestaltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausrichtung der Organisation auf den Kunden/ die Kundenorientierung</li> <li>• Ausrichtung der Geschäftsprozesse an den Kunden</li> <li>• Etablieren einer kundenorientierten Unternehmenskultur</li> <li>• Anpassung der Leistungsbewertung und des Anreizsystems</li> <li>• Change Management</li> </ul>	3.
<b>Top Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung</li> <li>• Engagement</li> <li>• Verständnis</li> <li>• (Gesamt-)Führung und -verantwortung</li> <li>• CRM(-Inhalte) aktiv (vor-)leben</li> </ul>	4.
<b>Mitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter/ Mensch wichtig im CRM</li> <li>• Einbindung der Mitarbeiter v. a. in das CRM-Projekt, die Lösungs-/ Systemgestaltung etc.</li> <li>• Mitarbeiterakzeptanz</li> <li>• Mitarbeitermotivation/ -engagement, Mitarbeiter-Belohnungs-/ Bewertungssysteme</li> <li>• Change Management</li> <li>• Trainingsmaßnahmen/ Schulungen</li> <li>• Champion/ Sponsor</li> </ul>	5.
<b>Technologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Überbetonung der Technologie/ IT</li> <li>• Herausforderungen bei der System-/ Softwareauswahl und deren Einführung</li> <li>• Herausforderungen bei der System-/ Datenintegration und Datenanalyse</li> <li>• Herausforderungen im Umgang mit dem CRM-System/ fehlerhafte Nutzung</li> </ul>	6.

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>28</sup> Lediglich der Aspekt Projektmanagement (5 Nennungen) wurde öfter genannt.

Eine Erläuterung der mit den einzelnen zentralen Voraussetzungen verbundenen Inhalte ist den nachfolgenden Abschnitten 1.1 bis 1.6 zu entnehmen. Einen Anspruch auf Vollständigkeit erheben diese Ausführungen nicht.

### **1.1 Kundenorientierte (Gesamt-)Strategie, CRM-Einführungsstrategie, CRM-Konzept**

Vor jeder Einführung von CRM steht zunächst der Strategieentwicklungsprozess.

#### **Definition und Etablierung einer kundenorientierten (Gesamt-)Strategie**

Sofern noch nicht im Unternehmen vorhanden, muss vor Beginn eines CRM-Projektes die Ausarbeitung, Definition und Implementierung einer übergeordneten, unternehmensweiten, kundenorientierten (Gesamt-)Strategie erfolgen (vgl. Greve 2003, S. 5/ vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 494/ vgl. Wikström 2004, S. 8/ vgl. Wolf 2002, S. 28 und S. 114). Es gilt, den Kunden in das Zentrum des gesamten unternehmerischen Denkens und Handelns zu stellen (vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 475/ vgl. Kale 2004, S. 44 f./ vgl. Wolf 2002, S. 28). Erst dann kann - unter konsequenter Berücksichtigung dieser übergeordneten kundenorientierten (Gesamt-)Strategie - die Planung und Umsetzung der CRM-(Einführungs-)Strategie, des CRM-Konzepts bzw. -Projekts, der einzelnen CRM-Funktionalitäten usw. erfolgen. Dabei ist stets dafür Sorge zu tragen, dass all diese Aspekte und Faktoren nicht im Widerspruch zur übergeordneten Unternehmensstrategie stehen (vgl. Greve 2003, S. 5/ vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 494/ vgl. Puschmann, Alt 2002, S. 13).

Wie in der Praxis verbreitet zu beobachten ist, ist es keinesfalls ausreichend kurzerhand oberflächlich zu propagieren, von nun an eine kundenorientierte Strategie zu verfolgen (vgl. Bull 2003, S. 595/ vgl. Hermanns, Thurm 2000, S. 470/ vgl. Töpfer 2004, S. 236). Vielmehr muss sich das gesamte Unternehmen noch vor Projektbeginn darüber im Klaren sein, was Kundenorientierung bzw. CRM bedeutet und welche Inhalte tatsächlich mit diesem Konzept verbunden sind (vgl. Gronover, Kolbe, Österle 2004, S. 30). Eine erfolgreiche Einführung und Umsetzung gelingt nur, wenn eine schlüssige, kundenorientierte CRM-Vision bzw. -Philosophie im gesamten Unternehmen (vgl. ebenda 2004, S. 30/ vgl. Hippner et al. 2001, S. 417), d. h. vom Pförtner bis zur Vorstandsetage entwickelt, etabliert und für den Kunden glaubhaft, stringent und kontinuierlich verfolgt wird (vgl. Schüller 2003, S. 28). Dies impliziert beispielsweise auch, dass ein einheitliches, kundenorientiertes Auftreten zur Schaffung eines konsistenten Bildes in Bezug auf das Unternehmen („one face to the customer“) und einer konsistenten Kundenerfahrung, nicht ausschließlich in den kundennahen Bereichen, sondern auf allen Ebenen, d. h. über sämtliche Funktionsbereiche, Abteilungen und Kommunikationskanäle hinweg, anzustreben ist (vgl. Kale 2004, S. 45). CRM betrifft das gesamte Unternehmen. Die alleinige Fokussierung auf die kunden nahen Bereiche, wie dies in der Praxis noch immer häufig erfolgt, ist nicht ausreichend (vgl. Bella Ada 2002, S. 1).

Problematisch ist, dass viele Unternehmen offensichtlich davon ausgehen, durch die Einführung einer CRM-Software bzw. eines CRM-Systems, eine kundenorientierte Ausrichtung zu

erreichen. Untersuchungsergebnisse aus dem Jahr 2002 können jedoch eindeutig belegen, dass beinahe zwei Drittel der befragten Unternehmen auch nach Einführung einer CRM-Software nicht kundenorientierter waren als zuvor (vgl. Kale 2004, S. 44 f.). Zudem scheinen Unternehmen verbreitet der Auffassung zu sein, durch die Selektion einer CRM-Software eine Strategie definiert zu haben (vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 11). Sie vertrauen den hochtrabenden Versprechungen der CRM-Software-Anbieter und erwarten, dass sich die in Aussicht gestellten, verlockend klingenden Ziele durch die Einführung der CRM-Software bzw. des CRM-Systems auf wundervolle Art und Weise wie von selbst erfüllen. In dieses Bild passt, dass Unternehmen eine Strategiedefinition gerne erst nach dem Kauf der CRM-Software vornehmen, damit diese auch wirklich zur gerade teuer erworbenen Software passt (vgl. Rigby et al. 2002a, S. 102). Schwetz (2005) stellte durch eine im Jahr 2004 durchgeführte Untersuchung (Schwetz Consulting) fest, dass „(...) *erst rund 15 bis 20 Prozent aller im Wettbewerb stehenden Unternehmen eine professionelle CRM-Lösung auf der Grundlage einer kundenorientierten Unternehmensstrategie im Einsatz*“ (Schwetz 2005, S. 1) haben.

### **Definition einer CRM-Einführungsstrategie und eines CRM-Konzepts**

Der Definition und Berücksichtigung einer CRM-Einführungsstrategie und eines CRM-Konzepts kommt eine zentrale Bedeutung zu. Schließlich besteht auch dann ein hohes Fehlschlagrisiko, wenn im Unternehmen keine methodische Planung bzgl. der Einführung und Umsetzung von CRM erfolgt und ein schlüssiges CRM-Konzept (vgl. Hermanns, Thurm 2000, S. 470/ vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 475 und 485/ vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 11/ vgl. Wolf 2002, S. 29 f. und 109 ff.) und eine umfassend und sorgfältig geplante CRM-Einführungsstrategie fehlt (vgl. Arens 2004, S. 131/ vgl. Kehl, Rudolph 2001, S. 267/ vgl. Schwetz, Fuchs o. J., S. 1).

Die Autoren Grabner-Kräuter und Schwarz-Musch (2004) verweisen auf Studienergebnisse, die aufzeigen, dass bei mehr als einem Drittel der untersuchten Unternehmen keine schriftlich festgehaltene CRM-Strategie vorhanden war. Zugleich - auch dies konnte nachgewiesen werden - bestritten diejenigen Unternehmen, die sich im Vorfeld eines Projekts eingehend mit dieser Thematik auseinandersetzten, nicht nur die Einführung besser, sondern erzielten unter dem Strich auch nachhaltig bessere Resultate bei der Zielerreichung (vgl. Grabner-Kräuter, Schwarz-Musch 2004, S. 207).

Im Hinblick auf die Praxis ist sehr häufig zu erkennen, dass einzelne Maßnahmen wie etwa der Kauf und die Einführung spezifischer CRM-Software, die Implementation eines CRM-Systems oder einzelner CRM-Funktionalitäten vorschnell sowie unzureichend geplant vollzogen werden. Ein übergeordneter Zusammenhang, d. h. eine CRM-(Einführungs-)Strategie bzw. ein CRM-Konzept, fehlt dabei mehr oder weniger völlig (vgl. Greve 2003, S. 5/ vgl. Rigby et al. 2002a, S. 102/ vgl. Schneider 2004, S. 12/ vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 10). Bei einer ausschließlichen Einführung von CRM-Funktionalitäten ist jedoch mehr als fraglich, ob diese überhaupt zur Gesamtstrategie eines Unternehmens passen. Sie können sogar im (kom-

pletten) Widerspruch zu dieser stehen und die grundlegende Ausrichtung eines Unternehmens konterkarieren (vgl. Greve 2003, S. 5). Ein CRM-System bzw. eine spezifische CRM-Software können „lediglich“ ein(e) von Anfang an sorgfältig formulierte(s) (kundenorientierte) CRM-(Einführungs-)Strategie bzw. ein -Konzept unterstützen, diese zwingend notwendigen Voraussetzungen an sich jedoch keinesfalls gänzlich überflüssig machen (vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 11). CRM ist kein Technologie-, IT- bzw. Software-Projekt (vgl. Einleitung Kapitel 1 und 2), schon gar nicht zu Beginn, wenn es zunächst darum geht eine (kundenorientierte) CRM-(Einführungs-)Strategie und ein CRM-Konzept zu erstellen (vgl. Schwetz 2005, S. 1 und 3).

Die Planung einer CRM-Einführungsstrategie und eines CRM-Konzepts erfordern die Berücksichtigung verschiedener Aspekte, die nachfolgend beschrieben werden.

#### *CRM-Einführungsstrategie:*

Vor Projektbeginn ist die CRM-Bereitschaft (vgl. Payne, Frow 2010, S. 150/ vgl. Roberts et al. 2005, S. 319), die aktuelle „(...) *Situationsbestimmung des Unternehmens im Hinblick auf CRM* (...)“ (Schneider 2004, S. 12) zu ermitteln. Dadurch werden Ansatzpunkte für notwendige Änderungen und Verbesserungen sowie mögliche Hürden offensichtlich (vgl. ebenda, S. 12).

Im Weiteren ist zu prüfen, ob ausreichend Ressourcen und (zeitliche) Kapazitäten zur reibungslosen CRM-Projekt-Umsetzung im Unternehmen vorhanden sind (vgl. Bose 2002, S. 91). Ggf. müssen Optimierungen vorgenommen werden.

Daneben sind der Projektumfang, der Zeitrahmen, einzelne Teilprojekte sowie die Zeitpläne, auch zur Realisierung der einzelnen Teilprojekte, zu definieren (vgl. Alt, Puschmann 2004, S. 7). Dabei ist nicht nur auf die sinnvolle Integration der einzelnen Teilprojekte in das CRM-Gesamt-Konzept/ -Programm zu achten (vgl. Greve 2003, S. 7), sondern auch auf die zielorientierte Koordination der Projekte untereinander (vgl. Gronover et al. 2004, S. 30/ vgl. Schulze 2000, S. 57). Zur besseren Planbarkeit (für den Ressourceneinsatz etc.), Überschaubarkeit (z. B. für die frühzeitige Erfolgskontrolle/ kontinuierliches Lernen) bzw. allgemein zur Reduktion der Komplexität empfiehlt sich bei CRM-Projekten eine schrittweise Einführung (vgl. Alt, Puschmann 2004, S. 6 f./ vgl. Alt et al. o. J., S. 18/ vgl. Greve 2003, S. 8/ vgl. Ling, Yen 2001, S. 88/ vgl. Oracle 2006, S. 8 f./ vgl. Rosen 2001, S. 2/ vgl. Schneider 2004, S. 13/ vgl. Wilson et al. 2002, S. 206 f. und 208).

Des Weiteren sind die übergeordneten Zielsetzungen und -vorgaben zu bestimmen (vgl. Arens 2004, S. 131/ vgl. Kehl, Rudolph 2001, S. 262/ vgl. Oracle 2006, S. 3/ vgl. Schneider 2004, S. 12/ vgl. Töpfer 2004, S. 236) und deren Aufspaltung in konkrete, „untergeordnete“ Ziele und Vorgaben der einzelnen Unternehmensebenen, Abteilungen und Mitarbeiter vorzunehmen (vgl. Kehl, Rudolph 2001, S. 262 f./ vgl. o. A. 2004, S. 102). Dieser Aufgabe ist aus verschiedenen Gründen eine zentrale Bedeutung zuzuweisen. V. a. werden Mitarbeiter ohne

eine exakte Zieldefinition beginnen (müssen), in diesem Vakuum nach eigenen, unkoordinierten, unkontrollierbaren Wegen zur (vermeintlichen) Zielerreichung zu suchen (vgl. Arens 2004, S. 131). Dass dies Fehlentwicklungen zur Folge hat (z. B. Doppelarbeit, Forcieren von Insellösungen, Überbetonung einzelner Bereiche wie etwa der IT etc.) und hier ein hohes Fehlschlagpotenzial gegeben ist, bedarf sicher keiner detaillierteren Erläuterung. Wichtig ist nicht nur eine qualitative Zielformulierung vorzunehmen, sondern auch quantifizierbare Zielvorgaben für alle Unternehmensebenen etc. festzulegen (vgl. Bella Ada 2002, S. 1/ vgl. Benkenndorf, Janke 2004, S. 24/ vgl. o. A. 2004, S. 102). Erst durch die Berücksichtigung von (qualitativen und quantitativen) Zielen (für alle Ebenen) wird eine Überprüf- und Messbarkeit des Erfolgs (z. B. Ist-/ Soll-Analyse), einzelner Projektschritte sowie des Gesamt-Projekts möglich (vgl. Arens 2004, S. 131/ vgl. Greve 2003, S. 8).

Studienergebnisse können belegen, dass insbesondere die völlige Absenz messbarer Zielgrößen im Unternehmen oder - sofern vorhanden - deren falsche Ausgestaltung, eine der wesentlichen Ursachen dafür ist, dass die Wirtschaftlichkeit von CRM-Projekten leidet (vgl. o. A. 2004, S. 102). Werden zudem mögliche (Teil-)Projekterfolge nicht erkannt und nur die „exorbitanten“ Projektkosten z. B. für den Aufbau eines CRM-Systems gesehen, führt dies in der Praxis nicht selten dazu, dass CRM-Projekte, die generell eine relativ lange Umsetzungsdauer benötigen, als Misserfolg abgetan und z. T. leider vorschnell und verfrüht beendet werden (vgl. Greve 2003, S. 8). Tatsache ist, dass noch immer „(...) zu wenige CRM-Projekte [...] eindeutig und zeitnah ihren Einfluss auf kritische Geschäftsziele wie Wachstum, Produktivität und Gewinn nachweisen“ (Bella Ada 2002, S. 1) können.

#### *CRM-Konzept:*

Wichtig im CRM ist die Existenz eines ganzheitlichen und umfassenden CRM-Konzepts (vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 475/ vgl. Wolf 2002, S. 110). Folgende übergeordneten Aspekte sind schrittweise bei der Konkretisierung des Konzepts zu beachten: „*Bestimmung einer segmentspezifischen Basisstrategie, Auswahl von Instrumenten und Kontaktkanälen, Modellierung einer lebenszyklusorientierten Kundenbearbeitung, Definition von Umfang und Verantwortlichkeiten, Planung des Datenmanagements, Konzeption von Erfolgskontrolle und Monitoring*“ (Homburg, Sieben 2000, S. 486). Diese Schritte sollen einer genaueren Betrachtung unterzogen werden.

„*Bestimmung einer segmentspezifischen Basisstrategie*“ (Homburg, Sieben 2000, S. 486): Unter Berücksichtigung der relevanten Zielgruppen bzw. Zielkunden(-segmente) und deren Bedürfnissen sind die segmentbezogenen Kundenbearbeitungsstrategien zu definieren (vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 486/ vgl. Rapp 2000d, S. 38/ vgl. Wolf 2002, S. 110 f.). Der laufenden Untersuchung der vorhandenen Kundenstruktur mittels Segmentierungsansätzen kommt eine zentrale Bedeutung zu. Auf Basis der hieraus resultierenden Ergebnisse wird beispielsweise einschätzbar, welche Kundenbeziehungen wie - d. h. über welche segmentspezifischen Kundenbearbeitungsstrategien - zur Optimierung der CRM-Zielerreichung (z. B. Stei-

gerung der Kundenprofitabilität, Verbesserung der Kundenbindung) intensiviert werden sollten (vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 486 f. / vgl. Rapp 2000d, S. 37 f./ vgl. Rigby et al. 2002a, S. 102 f./ vgl. Roberts et al. 2005, S. 318/ vgl. Schrack 2002, S. 2/ vgl. Wolf 2002, S. 110 f. und 115). Zudem kann bestimmt werden, bei welchen abgewanderten Kunden Maßnahmen zur Rückgewinnung wirtschaftlich sinnvoll sind (vgl. Rigby et al. 2002a, S. 103) und welche Kundenbeziehungen ggf. besser beendet werden sollten (vgl. Schrack 2002, S. 2/ vgl. Winer 2001, S. 11/ vgl. Wolf 2002, S. 111). Für Unternehmen wird erkennbar, in welche Kunden (-beziehungen) welche Investition (Ressourceneinsatz) lohnt. Anstrengungen können gezielt auf die attraktiven, profitablen Kunden und deren Bedürfnisse gerichtet werden (vgl. Grabner-Kräuter, Schwarz-Musch 2004, S. 204 f.). Ansonsten führt eine konsequente Orientierung an Kundenbedürfnissen schnell dazu, dass die hieraus resultierenden Kosten die (potenziellen) Erträge übersteigen. Studienergebnisse können belegen, „(...) dass rund 70% der CRM-Projekte keine Ertragswertsteigerung nach sich ziehen und in einigen Fällen sogar nur Verluste hervorrufen.“ (Krafft et al. o. J., S. 2).

„Auswahl von Instrumenten und Kontaktkanälen“ (Homburg, Sieben 2000, S. 486): Es ist festzulegen, über welche Kanäle mit den Kunden kommuniziert wird. Die für die einzelnen Kunden(-gruppen) passenden Kontaktkanäle (z. B. bestimmte Kunden bevorzugen die persönliche Ansprache, den Kontakt per Mail usw.) müssen, ebenso wie die einzusetzenden Instrumente aus dem Bereich der Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik, ausgewählt werden (vgl. ebenda, S. 486 und 488/ vgl. Wolf 2002, S. 29 und 111). Neben der Priorität bzgl. der Verwendung bestimmter Kanäle sind potenzielle Kanalkonflikte zu berücksichtigen (vgl. Wolf 2002, S. 111). Wichtig ist über alle Kanäle hinweg ein einheitliches Bild gegenüber dem Kunden zu gewährleisten („one face to the customer“) (vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 488/ vgl. Ling, Yen 2001, S. 88) und ein einheitliches Bild in Bezug auf den Kunden zu haben („one face of the customer“). Dazu müssen sämtliche (Kunden-)Informationen über alle Kanäle hinweg, inhaltlich konsistent zur Verfügung stehen (vgl. Ling, Yen 2001, S. 88). Auch Überlegungen zur Optimierung der Kostenstruktur (z. B. Bevorzugung günstigerer Kontaktkanäle; Reduktion der Kosten eines Kanals durch Automatisierung) sind an dieser Stelle anzustellen (vgl. Benkenndorf, Janke 2004, S. 24).

„Modellierung einer lebenszyklusorientierten Kundenbearbeitung“ (Homburg, Sieben 2000, S. 486): Die Planung einer am Lebenszyklus ausgerichteten Kundenbearbeitung hat zu erfolgen (z. B. Kundenbindung/ -rückgewinnung etc.). Um neben möglichen Verbesserungspotenzialen auch Risiken zu erkennen, muss der (individuell) erwartete Verlauf des Kundenlebenszyklus bestimmt werden. Bei Abweichungen des Erwarteten- bzw. des Ist- vom (idealtypischen) Sollzyklus, können gezielt CRM-Aktivitäten eingesetzt werden, um gegenzusteuern. Durch die Ermittlung der aktuellen Lebenszyklus-Phase werden Potenziale bezüglich der Kundenentwicklung erkennbar (vgl. Benkenndorf, Janke 2004, S. 24/ vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 489 f./ vgl. Wolf 2002, S. 111).



„Definition von Umfang und Verantwortlichkeiten“ (Homburg, Sieben 2000, S. 486): Die involvierten und vom CRM-Projekt tangierten unternehmensinternen Bereiche (z. B. Marketing, Vertrieb, F&E, Produktion, Controlling), deren Verantwortungsbereiche, die Kooperation zwischen den Bereichen und mögliche Schnittstellen sind festzulegen. Ein(e) reibungslose(r) Zusammenarbeit und Ablauf ist zu gewährleisten (vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 491/ vgl. Wolf 2002, S. 111 f.). Die klare Bestimmung und Abgrenzung der Verantwortlichkeiten ermöglicht eine gezielte Leistungseinschätzung und -kontrolle (vgl. Wolf 2002, S. 112). Ggf. sind an dieser Stelle Kooperationen, z. B. mit Händlern, zu erwägen (vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 491).

„Planung des Datenmanagements“ (Homburg, Sieben 2000, S. 486): Exakte Kundeninformationen sind wesentlich im CRM. Sämtliche Kundendaten etc. aus allen Interaktionen müssen kollektiviert, zentral integriert, aufbereitet und ausgewertet werden. Mitarbeitern aller Bereiche, die entsprechende Informationen benötigen, ist ein schneller, problemloser Zugang und Zugriff zu ermöglichen. Von Beginn an ist die Art der Kundendaten-Aggregation und -Strukturierung zu bestimmen (vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 491/ vgl. Wolf 2002, S. 112). Die Aufbereitung der Kundendaten „(...) kann im Rahmen eines Data-Warehouse-Ansatzes erfolgen, in dessen Verlauf Datenmodell, Zugriffsmöglichkeiten, Qualität und Verfügbarkeit geregelt werden.“ (Wolf 2002, S. 112). Zusätzlich ist festzulegen, wer, wann, welche Kundendaten und Angaben pflegt und auf den neuesten Stand bringt (vgl. ebenda, S. 112). Auch Aspekte des (gesetzlichen) Datenschutzes sind in diese Planungsschritte mit einzubeziehen (vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 492).

„Konzeption von Erfolgskontrolle und Monitoring“ (Homburg, Sieben 2000, S. 486): Der Planung der Erfolgskontrolle, v. a. über die Vorab-Formulierung von CRM-bezogenen Zielgrößen sowie über die Festlegung adäquater Kennzahlen, kommt eine wesentliche Bedeutung zu (vgl. Behr 2001, S. 45/ vgl. Boulding et al. 2005, S. 160/ vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 492/ vgl. Payne, Frow 2010, S. 148 f./ vgl. Roberts et al. 2005, S. 322/ vgl. Wolf 2002, S. 112). „Die Erfolgskontrolle lässt sich untergliedern in die Interaktionsebene Unternehmen-Kunde - hier können insbesondere die Kennzahlen Kundenprofitabilität und Kundenbindung gemessen und optimiert werden - und die Unternehmensebene - in diesem Zusammenhang wird speziell die Wirtschaftlichkeit einzelner CRM-Maßnahmen überprüft.“ (Wolf 2002, S. 112). Die Erkenntnisse aus der Erfolgskontrolle machen u. a. deutlich, ob und inwieweit durch die CRM-Aktivitäten die gewünschten Ziele erreicht werden. Durch die Etablierung einer Feedback-Schleife können laufend Verbesserungsvorschläge weitergegeben, umgesetzt und Lernprozesse gefördert werden (vgl. Payne, Frow 2010, S. 148 f./ vgl. Rapp 2000d, S. 39/ vgl. Wolf 2002, S. 112).

Die Autoren Grabner-Kräuter und Schwarz-Musch (2004) verweisen darauf, dass auch in der sich als durchaus schwierig erweisenden Erfolgskontrolle eine der Hauptursachen für das häufige Scheitern von CRM-Projekten liegt (vgl. Grabner-Kräuter, Schwarz-Musch 2004, S. 204).

## 1.2 Etablieren einer umfassenden Kundeninformationsbasis

Ein umfangreicher Datenbestand bzw. eine umfassende Kundeninformationsbasis ist im CRM erfolgskritisch (vgl. Teil I Kapitel 4). Deshalb müssen Unternehmen fortwährend relevante Kundendaten sammeln, strukturieren und analysieren und einer zielorientierten Interpretation unterziehen. Dadurch wird es möglich CRM-relevante Fragestellungen zu beantworten (z. B. Wert einer Kundenbeziehung) und v. a. zur Zielerreichung (z. B. Verbesserung der Kundenprofitabilität) notwendige Aktivitäten im CRM möglichst optimal zu planen und zu erfüllen. Neben quantitativen sollten auch qualitative Daten in Bezug auf den Kunden kollektiviert und berücksichtigt werden (vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 476 f./ vgl. Wolf 2002, S.113) (vgl. Teil I Kapitel 3.3.1 und 3.3.3).

Welche Art von kundenbezogenen Informationen im CRM wichtig sind, soll an dieser Stelle nicht mehr detailliert angeführt werden. Dies wurde bereits in Teil I Kapitel 4.3.1 thematisiert. Eine ausführliche, anders strukturierte Darstellung bedeutender Kunden(-beziehungs-)informationen im CRM, kann beispielsweise auch den Ausführungen von Homburg und Sieben (2000) entnommen werden. Die Autoren führen zusätzlich in diesem Kontext wichtige Kennzahlen an (vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 477).

Die Autoren Hermanns und Thurm (2000) verweisen darauf, dass CRM-Projekte nicht selten aufgrund einer mangelnden Datenbasis und in der Konsequenz aufgrund eines fehlenden (umfassenden) Kundenverständnisses scheitern (vgl. Hermanns, Thurm 2000, S. 470).<sup>29</sup>

## 1.3 Organisationsgestaltung

Eine weitere zentrale Voraussetzung für ein erfolgreiches CRM ist es, dem Konzept „structure follows strategy“ folgend, organisatorische Anpassungen - unter Berücksichtigung des gesamten Unternehmens - vorzunehmen. Die CRM-Vision bzw. -Philosophie und die („neue“) strategische Ausrichtung, den Kunden in das Zentrum des unternehmerischen Denkens und Handelns zu stellen, soll hier widerspiegelt und konsequent unterstützt werden (vgl. Englbrecht et al. 2006, S. 4/ vgl. Greve 2006, S. 96 f./ vgl. Hermanns, Thurm 2000, S. 470/ vgl. Link 2001, S. 19/ vgl. Rigby et al. 2002a, S. 103 f./ vgl. Roberts et al. 2005, S. 320 f./ vgl. Schrack 2002, S. 3/ vgl. Sprauer, Andenmatten 2011, S. 21/ vgl. Wolf 2002, S. 28 f. und 115 f.).

Ergebnisse einer Benchmarking-Studie von Puschmann und Alt (2002) belegen, dass vor der CRM-Einführung in den meisten Unternehmen erhebliche Anstrengungen in Bezug auf die Anpassung der Organisation notwendig sind (vgl. Puschmann, Alt 2002, S. 33, 35 f. sowie ähnlich in Roberts et al. 2005, S. 320 f.). Rigby et al. (2002a) konnten durch ihre Untersuchung nachweisen, dass besonders die Unternehmen den größten Erfolg mit ihren CRM-Projekten hatten, die sich über mehrere Jahre vor CRM-Projektbeginn mit der Umgestaltung der Strukturen und Systeme beschäftigt hatten (vgl. Rigby et al. 2002a, S. 104).

<sup>29</sup> vgl. Teil I Kapitel 1.6: Ausführungen zum Wissensmanagement „wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß“.

In einer von der Meta Group angestregten Untersuchung gaben 28 Prozent der befragten Manager an, dass CRM-Projekte aufgrund organisatorischer Mängel in einem Misserfolg münden (vgl. Töpfer 2004, S. 237). Noch immer wird in der Literatur eine der hauptsächlichen Ursachen für das Scheitern von zahlreichen CRM-Projekten darin gesehen, dass die Organisationsstruktur und die Notwendigkeit einer Neuausrichtung dieser nicht (ausreichend) beachtet wird (vgl. Benkendorf, Janke 2004, S. 51/ vgl. Grabner-Kräuter, Schwarz-Musch 2004, S. 204/ vgl. Hermanns, Thurm 2000, S. 470/ vgl. Wolf 2002, S. 28 f.). Selbst wenn deren Berücksichtigung und Umstrukturierung als bedeutend erachtet wird, werden oftmals leider nur völlig ungenügende organisationale Anpassungen - d. h. insbesondere keine Ausrichtung auf die Kundenorientierung - implementiert (vgl. Benkendorf, Janke 2004, S. 51/ vgl. Schulze 2002, S. 4). Nicht selten entstehen aufgrund keiner oder nur einer mangelhaft erfolgten organisationalen Adaption u. a. projektgefährdende Konflikte zwischen einzelnen Organisationseinheiten (z. B. aufgrund einer fehlenden Zusammenarbeit zwischen IT-Abteilung und den kundennahen Bereichen) oder beispielsweise völlig isolierte, z. T. konfliktär wirkende, Insellösungen (vgl. Greve 2003, S. 5 f.).

Noch vor der Einführung von CRM ist - wie bereits angeführt - die Ausrichtung der gesamten Organisation auf die Kundenzentrierung/ -orientierung als wesentlich anzusehen (vgl. Benkendorf, Janke 2004, S. 51/ vgl. Rigby et al. 2002a, S. 103 f./ vgl. Schrack 2002, S. 3/ vgl. Verhoef, Langerak 2002, S. 71/ vgl. Wilson et al. 2002, S. 208/ vgl. Wolf 2002, S. 28 und 115 f.). Dies soll v. a. eine schnellere, bessere und zielgenauere Erfüllung der Kundenbedürfnisse gewährleisten (vgl. Greve 2006, S. 97).

Um im Besonderen die Kommunikationswege sowie die Flexibilität, Schnelligkeit und Genauigkeit von kundenbezogenen (Problem-)Lösungen systematisch zu optimieren, ist eine Reduktion der Hierarchieebenen anzustreben. Es empfiehlt sich dezentrale, z. B. an einzelnen Kundensegmenten ausgerichtete Einheiten zu bilden (vgl. Greve 2006, S. 97). Zur Gestaltung einer kundenzentrierten/ -orientierten Organisation im CRM ist es somit sinnvoll, nicht mehr - wie in der Vergangenheit noch häufig erfolgt - eine Strukturierung nach Produkt-, sondern vielmehr nach einzelnen Kundengruppen vorzunehmen. Im Finanzdienstleistungsbereich kann beispielsweise eine Einteilung in die Bereiche Private-, Wholesale- und Retailbanking erfolgen. Die Organisationsgestaltung anhand einzelner Kundengruppen verlangt eine größere Koordinationsleistung sowie die Etablierung funktionsübergreifender, horizontaler Prozesse. Durch diesen letztgenannten Schritt wird v. a. eine zielorientierte Leistungsanpassung an die Bedürfnisse der Kunden vereinfacht (vgl. Wolf 2002, S. 115 f.).

Die Neuentwicklung bzw. -ausrichtung der (Geschäfts-)Prozesse hat unter konsequenter Berücksichtigung der Kunden(-Prozesse) zu erfolgen (vgl. Benkendorf, Janke 2004, S. 23/ vgl. Chen, Popovich 2003, S. 682/ vgl. Hippner et al. 2001, S. 417/ vgl. Kale 2004, S. 46/ vgl. Rigby et al. 2002a, S. 103 f./ vgl. Roberts et al. 2005, S. 320 f.). Zu beachten ist, dass die neuen Prozesse in Einklang mit der CRM- und der übergeordneten Unternehmensstrategie stehen müssen (vgl. Keller 2005, S. 16). Neben den kundenbezogenen Geschäftsprozessen, sind auch

die internen, unterstützenden Prozesse (Controlling, Rechnungswesen, Planung etc.) zu reorganisieren (vgl. Kale 2004, S. 46/ vgl. Wolf 2002, S. 116). Beide Prozessarten sind auf ihre Effizienz hin zu überprüfen und zu optimieren. Im Zusammenhang mit den kundenbezogenen Geschäftsprozessen kann dies z. B. dazu führen, dass durch die zügige Identifikation von Kundenbedürfnissen sowie durch die dadurch möglich werdende optimierte Leistungsanpassung, ein Mehrwert für den Kunden und damit letztendlich ein Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen resultiert. Die Neuausrichtung der kundenbezogenen Geschäftsprozesse kann, da die Wertschöpfung und der Nutzen für den Kunden eine zentrale Stellung erlangt, letztlich sogar zur bis zu einer Integration des Kunden führen (vgl. Wolf 2002, S. 116 ff.). Payne und Frow (2010) betonen in diesem Zusammenhang bzw. allgemein im Kontext des CRM die Bedeutung, eine Wertschöpfung in Gang zu setzen, die als interaktiver Prozess zwischen Unternehmen und Kunde zu verstehen ist, bei der der Kunde die Rolle des Co-Produzenten und -Entwicklers übernimmt (vgl. Payne, Frow 2010, S. 145 f.).

Dass eine Neuausrichtung von Geschäftsprozessen grundsätzlich betrachtet kein leichtes Unterfangen ist, da z. B. das Einverständnis des Kunden nötig ist und teilweise auch erhebliche Kosten entstehen können, ist leicht nachvollziehbar (vgl. Wolf 2002, S. 118). Nicht zuletzt deshalb sind bei allen vorzunehmenden Umstrukturierungen stets die grundlegenden Prämissen der Kunden- und die der Kostenorientierung miteinander in Einklang zu bringen (Benkendorf, Janke 2004, S. 23/ vgl. Wolf 2002, S. 118). Zu betonen ist, dass die Prozessausrichtung an den Kunden keine einmalige Angelegenheit und Aufgabe ist. Sie muss kontinuierlich, unter permanenter Berücksichtigung der Kundenperspektive und des Feedbacks der Kunden, erfolgen (vgl. Chen, Popovich 2003, S. 682).

Noch immer sieht die Realität in vielen Unternehmen so aus, dass zwar offiziell eine außerordentliche Kundenorientierung/-zentrierung propagiert wird. De facto jedoch wird unverändert versucht, die vorhandenen, fertigen Produkte und Dienstleistungen bestenfalls kommunikationsbetont möglichst kundenspezifisch, z. B. mit Pseudo-individuellen Serienbriefen, zu verkaufen. Verbreitet herrscht noch immer eine produktorientierte/-zentrierte Strategieausrichtung vor. Von wahrhafter Kundenorientierung/-zentrierung, die sich auch effektiv in einer am Kunden orientierten (Neu-)Gestaltung der Organisation und der Prozesse widerspiegelt, kann keine Rede sein (vgl. Dohmen, Heckl, Moormann o. J., S. 1 f./ vgl. Puschmann, Alt 2002, S. 19/ vgl. Schaller et al. 2006, S. 126 f./ vgl. Schmid, Bach 2000a, S. 49 f.). Studienergebnisse von Alt et al. (o. J.) untermauern diese Erkenntnis. Die Autoren verweisen darauf, dass in nur 13% der von ihnen analysierten Fälle, Kunden bei der Neugestaltung und Umstrukturierung der Prozesse berücksichtigt wurden (vgl. Alt et al. o. J., S. 9).

Im Zusammenhang mit der Neuausrichtung der Organisation bleibt noch festzuhalten, dass sich - auch zur Verbesserung der Koordination - eine Ausrichtung der Unternehmenskultur in Richtung Kundenorientierung empfiehlt (vgl. Benkendorf, Janke 2004, S. 22/ vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 495/ vgl. Kehl, Rudolph 2001, S. 261/ vgl. Verhoef, Langerak 2002, S. 71/ vgl. Wolf 2002, S. 28 und S. 117).

Eine Anpassung der Leistungsbewertung und des Anreizsystems, das die dem CRM-Konzept immanenten Zielsetzungen unterstützen und CRM-adäquates Verhalten fördern soll, ist ebenfalls anzustreben (vgl. Cambell 2003, S. 380 f./ vgl. Chen, Popovich 2003, S. 685/ vgl. Greve 2006, S. 98/ vgl. Link 2001, S. 19/ vgl. Rigby et al. 2002a, S. 106/ vgl. Wolf 2002, S. 117).

#### 1.4 Top Management

Ein weiterer wichtiger Schlüssel für den CRM-Erfolg ist im Top Management bzw. in dessen von Beginn an erfolgreicher und im weiteren Verlauf kontinuierlich andauernder Unterstützung (vgl. Alt, Puschmann 2004, S. 7/ vgl. Arens 2004, S. 131/ vgl. Campbell 2003, S. 379/ vgl. Croteau, Li 2003, S. 24 f./ vgl. Greve 2006, S. 101/ vgl. Kale 2004, S. 45/ vgl. Keller 2005, S. 16/ vgl. Oracle 2006, S. 5) sowie in dessen fortwährendem Engagement für das CRM-Projekt zu sehen (vgl. Bose 2002, S. 91/ vgl. Chen, Popovich 2003, S. 684/ vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 498/ vgl. Kale 2004, S. 45/ / vgl. Roberts et al. 2005, S. 320). Dem Top Management obliegt die Aufgabe, die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Projektumsetzung zu schaffen. Dazu gehört beispielsweise sicherzustellen, dass die erforderlichen Ressourcen rechtzeitig, gemäß vorab erarbeitetem Zeitplan, zur Verfügung gestellt werden (vgl. Keller 2005, S. 16).

Das Top Management muss über ein umfassendes Verständnis in Bezug darauf verfügen, was CRM bedeutet und welche z. T. erheblichen Veränderungen (z. B. Einführung einer kundenorientierten Strategie, Anpassung der Organisationsgestaltung) im Zuge des CRM-Projektes notwendig werden (vgl. Greve 2003, S. 4/ vgl. Kehl, Rudolph 2001, S. 260 ff./ vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 11).

Rigby et al. (2002a, 2002b) stellen in ihren Untersuchungen fest, dass dieses Verständnis, entweder völlig fehlt (vgl. Rigby et al. 2002a, S. 102/ vgl. Rigby et al. 2002b, S. 56) oder falsch ausgeprägt ist. So geht es beispielsweise oft schon von Beginn an nicht etwa darum, zentrale CRM-Ziele wie die Kundenbindung zu verbessern, sondern um die Ausschöpfung der „(...) Produktivitäts- und Effizienzpotenziale im Marketing (...)“. (Stauss, Seidel 2002, S. 11). Nicht selten stellt das Top Management auch völlig überzogene Erwartungen an ein CRM-Projekt (vgl. Kehl, Rudolph 2001, S. 261/ vgl. Rigby et al. 2002b, S. 55/ vgl. Roberts et al. 2005, S. 320). „Neben Effizienzverbesserungen in Vertriebs- und Kundenprozessen wird eine rasche Amortisation der Kosten für die technologischen Komponenten vorausgesetzt.“ (Kehl, Rudolph 2001, S. 261). Auch dies ist ein Grund dafür, dass oftmals beispielsweise die notwendigen zeitlichen und personellen Ressourcen nicht ausreichend geplant, falsch eingeschätzt und nicht rechtzeitig bzw. in ausreichendem Umfang bereitgestellt werden (vgl. Benkenndorf, Janke 2004, S. 49/ vgl. Kehl, Rudolph 2001, S. 261).

Dem Top Management sollte unbedingt von Beginn an bewusst sein, dass i. d. R. nicht nur hohe Investitionen notwendig sind (vgl. Kehl, Rudolph 2001, S. 262/ vgl. Yu 2001, S. 18), sondern auch die notwendigen Veränderungen keinesfalls von heute auf morgen erreicht werden können (vgl. Gronover et al. 2004, S. 30/ vgl. Kale 2004, S. 45/ vgl. Roberts et al. 2005,

S. 320/ vgl. Töpfer 2004, S. 238/ vgl. Yu 2001, S. 18). Eine im Jahr 1999 durchgeführte Studie konnte beispielsweise zeigen, dass allein bei der Verwendung von Standardsoftware in einem CRM-Projekt, Investitionen i. d. R. zwischen 0,3 und 5 Mio. DM notwendig werden und für die Projektdauer zwischen 4 und 50 Wochen zu veranschlagen sind. Sofern keine SSW genutzt wird, ist der Zeit- und Kostenaufwand noch deutlich höher einzuschätzen (vgl. Schulze 2002, S. 4 f.). Auch Yu (2001) verweist darauf, dass sich im Mittel das jährliche CRM-Budget auf über eine Million Dollar beläuft und mit einer Einführungszeit von vier Jahren zu rechnen ist (vgl. Yu 2001, S. 18).

Ein CRM-Projekt wird nur dann von Erfolg gekrönt sein, wenn die Definition und Konkretisierung des Konzepts, der CRM-Strategie, der (über-/ untergeordneten) (Einzel-)Ziele etc. - zwar unter Einbezug der verantwortlichen Fachabteilungsleiter und Führungskräfte - jedoch primär durch die oberste Managementebene erfolgt (vgl. Benkenndorf, Janke 2004, S. 21/ vgl. Meta Group 2002, S. 8/ vgl. Sprauer, Andenmatten 2011, S. 21). Wesentlich ist, dass während des gesamten Projektverlaufs die übergeordnete Führung und Verantwortung beim Top Management verbleibt und nicht - wie dies in der Vergangenheit häufig zu beobachten war - an einzelne Abteilungen (z. B. IT) abgegeben wird. Eine Delegation der Verantwortung und Entscheidungsgewalt an Führungskräfte der mittleren oder unteren Ebene bzw. an Manager einzelner Abteilungen gefährdet den Erfolg eines CRM-Projekts hochgradig. Diese verfügen nicht über genügend Einfluss, um derart gravierende, abteilungsübergreifende Änderungen wie sie im Rahmen eines CRM-Projekts notwendig werden, durchsetzen zu können (vgl. Arens 2004, S. 131/ vgl. Benkenndorf, Janke 2004, S. 17 und S. 21/ vgl. Kehl, Rudolph 2001, S. 260/ vgl. Keller 2005, S. 16/ vgl. Winkelmann 2002, S. 29). Bereichsegoismen beispielsweise, die dann oft einsetzen und ungehindert zum Tragen kommen, führen schlimmstenfalls zum Scheitern eines gesamten CRM-Projekts (vgl. Kehl, Rudolph 2001, S. 260).

Das Top Management muss nicht nur CRM und die damit verbundenen Inhalte dem gesamten Unternehmen vorgeben, sondern diese v. a. auch selbst konsequent (vor-)leben. Nur so kann ein erfolgreiches CRM-Projekt gewährleistet werden (vgl. Benkenndorf, Janke 2004, S. 21/ vgl. Greve 2006, S. 101/ vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 498).

## 1.5 Mitarbeiter

Aufgrund der Tatsache, dass der Mitarbeiter in dieser Arbeit zentraler Analysegegenstand ist, soll bezüglich dieser zentralen Voraussetzung für ein erfolgreiches CRM eine differenziertere Untersuchung erfolgen.

Unter Berücksichtigung der hier zu Grunde gelegten Literaturbasis (31 Quellen) soll festgestellt werden, ob der Faktor Mitarbeiter grundsätzlich als zentrale CRM-Erfolgs-Voraussetzung verstanden wird. Dazu soll ermittelt werden, wie häufig dieser in den untersuchten Quellen tatsächlich genannt wird. Dies lässt erkennen, ob der Mitarbeiter grundsätzlich als erfolgs-

relevant angesehen wird. Darüber hinaus soll eine genauere Analyse dahingehend erfolgen, inwiefern er inhaltlich als wichtig für ein erfolgreiches CRM erachtet wird.

Tabelle 9/ Spalte 2 (Auszug von Tab. 7) belegt, dass der Mitarbeiter nicht grundsätzlich als relevante(r) Erfolgsfaktor, Stolperstein, Anforderung etc. erkannt wird. 20 von 31 Quellen benennen den Faktor Mitarbeiter direkt als zentrale Voraussetzung. Unter einer direkten Nennung des Faktors Mitarbeiter wird die übergeordnete Benennung in der im Einzelnen untersuchten Quelle verstanden (vgl. auch Teil II Kapitel 1 - Absatz vor Tab. 7). Dabei wird darauf verwiesen, dass ein sehr weiter Maßstab angelegt wurde, ob der Mitarbeiter in der vorliegenden Quelle berücksichtigt wurde oder nicht. Es wurde jegliche Art von mitarbeiterbezogener Benennung, d. h. auch einzelne Teilaspekte in Bezug auf den Mitarbeiter (z. B.: Wilson et al. (2002): Champion/ Sponsor gewinnen etc.), als effektive Berücksichtigung des Faktors Mitarbeiter gewertet.

In Spalte 3 vorliegender Tabelle 9 ist aufgeführt, inwieweit der Faktor Mitarbeiter inhaltlich durch den einzelnen Autor bzw. die Autoren als wesentlich erachtet wurde. Bei den Autoren Kale (2004), Ling und Yen (2001), Ocker und Mudambi (2002), Rigby et al. (2002b), Rosen (2001), Schneider (2004) sowie Schwetz und Fuchs (o. J.) spiegelte die übergeordnete Benennung des Erfolgsfaktors, des Stolpersteins, der Anforderung etc. die inhaltliche Bedeutung nicht klar wider. An diesen Stellen wurde zur Konkretisierung die genauere Betrachtung des jeweiligen (untergeordneten) Textes notwendig. Bei allen anderen Quellen wurde - wie bereits angeführt - auf diesen Untersuchungsschritt (zunächst/ in diesem Abschnitt 1.5) gezielt verzichtet.

**Tab. 9: Direkte Nennung des Faktors Mitarbeiter in der analysierten Literatur**

Autor(en)	Direkte Nennung des Faktors Mitarbeiter	Konkretisierung der Benennung des Faktors Mitarbeiter bei den einzelnen Autoren
Alt, Puschmann (2004)	✓	Change Management
Arens (2004)	✓	Akzeptanz durch Mitarbeiter
Behr (2001)	–	
Bella Ada (2002)	✓	Change Management
Benkendorf, Janke (2004)	–	
Bose (2002)	–	
Boulding et al. (2005)	✓	Eine erfolgreiche CRM-Einführung erfordert die Koordination von [...] und Mitarbeitern
Campbell (2003)	✓	Mitarbeiter-Belohnungs- und -Bewertungssysteme
Chen, Popovich (2003)	✓	Ein CRM-Einführungsmodell [...] integriert die drei Schlüsseldimensionen Menschen und (...)
Croteau, Li (2003)	–	
Homburg, Sieben (2000)	✓	Die unternehmensinternen Voraussetzungen in den Bereichen wie [...] Mitarbeiter und [...] müssen gegeben sein
Kale (2004)*		<i>CRM als Technologie entwerfen*</i>

	✓	Es sind die Mitarbeiter, die Kundenbindung schaffen – nicht die Technologie
Kehl, Rudolph (2001)	✓	Gründe im Projektmanagement: Mangelhafte Mitarbeiterintegration Gründe im Projektmanagement: Mangelhafte Mitarbeiterschulung
Keller (2005)	✓	Ohne Unterstützung des Top Managements keine Akzeptanz bei den Mitarbeitern
Ling, Yen (2001)*	✓	<i>Keine Überraschungen*</i> - End-Nutzer frühzeitig in das Projekt/ das Einführungsteam/ in den Projekt- Entscheidungsprozess einbinden - regelmäßige Teammeetings (Information über Projektstand/ -fortschritt) <i>Teamzusammensetzung und Unterstützung durch die Führungskräfte*</i> - Sponsoren müssen Unterstützung des Top Managements sichern, Hürden bewältigen, funktionsübergreifende Einigung erzielen, alte Arbeitsabläufe aufbrechen - Lenkungsausschuss bestehend aus gehobenem Management des Unternehmens/ Systemintegrators
Ocker, Mudambi (2002)*	✓	<i>Soziale Dimension – Interaktion zwischen Akteuren*</i> - Identifikation von Akteuren/ deren Rolle; Plan für Management dieser Beziehungen - Zwischen Abteilungen/ Gruppen können Konfliktpotenziale bestehen - Management muss die Existenz von Gruppierungen/ deren Ziele etc. kennen
Oracle (2006)	✓	Aktives Einbeziehen der End-Nutzer in das Lösungsdesign In Schulungen für die Endnutzer investieren
Payne, Frow (2010)	✓	Change Management Mitarbeiterengagement
Rapp (2000a)	–	
Reinartz et al. (2004)	–	
Rigby et al. (2002b)*	✓	<i>Annehmen, dass mehr Technologie besser ist....*</i> CRM kann v. a. über die Motivation der Mitarbeiter sich mehr an den Kundenbedürfnissen zu orientieren, umgesetzt werden
Roberts et al. (2005)	–	
Rosen (2001)*	✓	<i>Im CRM geht es hauptsächlich um Technologie*</i> Im CRM sind Menschen (...) noch vor der Technologie wichtig <i>Unterstützung des Managements ist ein zentraler Faktor*</i> - daneben, ist jedoch auch die Akzeptanz anderer Akteure nötig - die Bedürfnisse der Nutzer sind zu berücksichtigen - Motivation der Nutzer <i>CRM-Systeme sind selbsterklärend...Nutzer benötigen nur am Anfang ein wenig Unterstützung*</i> Gezielte Schulungen nötig (u. a. Nutzen aufzeigen)
Schaller et al. (2006)	–	
Schneider (2004)*	✓	<i>Das CRM-Feuer in das Unternehmen tragen *</i> Aktiver Sponsor der oberen Geschäftsführung Die Veränderungsängste der Mitarbeiter bleiben unberücksichtigt Change Management
Schwetz, Fuchs (o. J.)*	✓	Typische Fehler in jeder Projektphase (Akzeptanz der Anwender (...))*
Stauss, Seidel (2002)	–	
Töpfer (2004)	✓	Fehlende flankierende Maßnahmen des Personalmanagements



Wilson et al. (2002)	✓	Einen Champion/ Sponsor gewinnen Endnutzer interaktiv in das Systemdesign einbeziehen
Winer (2001)	–	
Wolf (2002)	–	
<b>Gesamtzahl: 31</b>	<b>Direkt: 20</b>	
* Übergeordnete Benennung erlaubt keinen Rückschluss auf den Bedeutungsinhalt. Zur Konkretisierung wurden Inhalte der nächsten Ebene, d. h. der nachgeordneten Literaturinhalte, berücksichtigt.		

Quelle: Eigene Darstellung

Bezugnehmend auf die inhaltliche Benennung des Faktors Mitarbeiter durch die einzelnen Autoren fällt auf, dass keine große Übereinstimmung besteht. Mal wird die Akzeptanz der Mitarbeiter als übergeordneter mitarbeiterbezogener Faktor genannt (vgl. Arens 2004, S. 132/ vgl. Keller 2005, S. 16/ vgl. Schwetz, Fuchs o. J., S. 1), mal die Einbindung der Nutzer bzw. Mitarbeiter (vgl. Kehl, Rudolph 2001, S. 263 f./ vgl. Ling, Yen 2001, S. 88/ vgl. Oracle 2006, S. 7/ vgl. Wilson et al. 2002, S. 208) oder - neben weiteren inhaltlich anders ausfallenden mitarbeiterbezogenen Benennungen - beispielsweise die Mitarbeiter-/ Nutzerschulung (vgl. Kehl, Rudolph 2001, S. 264/ vgl. Oracle 2006, S. 8/ vgl. Rosen 2001, S. 2).

Zwei zentrale Aspekte werden bereits hier deutlich: Zum einen wird der Mitarbeiter nicht grundsätzlich als zentrale Voraussetzung für ein erfolgreiches CRM verstanden. Zum anderen herrscht unter den Autoren - sofern der Mitarbeiter als relevant erachtet wird - offensichtlich kein einheitliches Verständnis in Bezug auf dessen Bedeutung und Rolle im CRM vor. Die sechs in der vorliegenden Literatur (vgl. Tabelle 9) am häufigsten genannten mitarbeiterbezogenen Faktoren sind nachfolgend im Überblick dargestellt:

- Mitarbeiter/ Mensch wichtig im CRM 5 Nennungen
- Einbindung der Mitarbeiter in das CRM-Projekt,  
die Lösungs-/ Systemgestaltung etc.: 5 Nennungen
- Mitarbeiterakzeptanz: 4 Nennungen
- Mitarbeitermotivation/ Mitarbeiterengagement/  
Mitarbeiter-Belohnungs- und -Bewertungssysteme: 4 Nennungen
- Change Management (i. w. S.): 4 Nennungen
- Trainingsmaßnahmen/ Schulungen: 3 Nennungen
- Champion/ Sponsor: 3 Nennungen

Die genauen Bedeutungsinhalte werden im Folgenden konkretisiert:

Die Autoren Boulding et al. (2005), Chen und Popovich (2003), Homburg und Sieben (2000), Kale (2004) sowie Rosen (2001) betonen allgemein die zentrale Relevanz des Mitarbeiters/ der Menschen im CRM (vgl. Boulding et al. 2005, S. 161/ vgl. Chen, Popovich 2003, S. 675/ vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 475/ vgl. Kale 2004, S. 44/ vgl. Rosen 2001, S. 1). Kale (2004) führt an, dass gerade nicht in der Technologie - auch wenn dies verbreitet im Kontext des CRM den Anschein hat - die Lösung aller Probleme zu suchen ist. Vielmehr, so betont der

Autor, sind es letztendlich die Mitarbeiter, die bei der Erreichung der zentralen CRM-Ziele, wie etwa der Entwicklung und Etablierung von Kundenbindung, wesentlich für ein erfolgreiches CRM sind (vgl. Kale 2004, S. 44). Ähnlich argumentiert Rosen (2001), der den Faktor Mensch eindeutig vor der Technologie in den Mittelpunkt des CRM rückt (vgl. Rosen 2001, S. 1).

Auch die Einbindung der Mitarbeiter bzw. End-Nutzer (u. a.) in das CRM-Projekt (vgl. Kehl, Rudolph 2001, S. 263 f./ vgl. Ling, Yen 2001, S. 88), die möglichst frühzeitig erfolgen sollte, wird von den Autoren relativ häufig als relevant im CRM erachtet. Oracle (2006) und Wilson et al. (2002) verweisen im Besonderen auf die Notwendigkeit die Nutzer bei der CRM-Lösungs-/System-Gestaltung interaktiv mit einzubeziehen (vgl. Oracle 2006, S. 7 f./ vgl. Wilson et al. 2002, S. 208). Die Bedürfnisse der (End-)Nutzer sind - wie v. a. von Rosen (2001) gefordert - unbedingt im CRM-Vorhaben bzw. CRM-System zu berücksichtigen (vgl. Rosen 2001, S. 1).

Immer wieder wird in der Literatur auf die Bedeutung der Mitarbeiterakzeptanz im CRM verwiesen (vgl. Arens 2004, S. 130 und 132/ vgl. Keller 2005, S. 16/ vgl. Rosen 2001, S. 1/ vgl. Schwetz, Fuchs o. J., S. 1).

Die Autoren Rigby et al. (2002a) betonen - ähnlich wie Payne und Frow (2010) sowie Rosen (2001) - dass CRM nicht über die Technologie, sondern v. a. über die Motivation der Mitarbeiter (sich mehr an den Kundenbedürfnissen zu orientieren) umgesetzt werden muss (vgl. Rigby et al. 2002a, S. 104). Auch für Rosen (2001) liegt speziell in der Motivation der Nutzer ein Schlüssel des CRM (vgl. Rosen 2001, S. 1). Die Autoren Payne und Frow (2010) sehen besonders im Mitarbeiterengagement einen wichtigen Aspekt für eine erfolgreiche CRM-Einführung (vgl. Payne und Frow 2010, S. 143 und 155 ff.). Campbell (2003) verweist auf die zentrale Rolle von Mitarbeiter-Belohnungs- und -Bewertungssystemen (vgl. Campbell 2003, S. 380).

Zu Beginn von Teil II Kapitel 1, im Rahmen der Vorabanalyse dieser Arbeit, wurde bereits dargelegt, dass Change Management als eine Art Sonderfall zu betrachten ist. Zumindest indirekt, das heißt i. w. S. wird hier offensichtlich, dass Mitarbeiter als bedeutend für ein erfolgreiches CRM erachtet werden. Die Autoren Alt und Puschmann (2004), Bella Ada (2002), Payne und Frow (2010) sowie Schneider (2002) halten den Aspekt des Change Managements im CRM für wichtig (vgl. Alt, Puschmann, S. 7/ vgl. Bella Ada 2002, S. 1/ vgl. Payne, Frow 2010, S. 143 / vgl. Schneider 2002, S. 12).

In den Ausführungen von Kehl und Rudolph (2001), Oracle (2006) und Rosen (2001) werden Trainingsmaßnahmen bzw. Schulungen für Mitarbeiter/ Nutzer als maßgeblich im CRM angesehen (vgl. Kehl, Rudolph 2001, S. 264 f./ vgl. Oracle 2006, S. 8/ vgl. Rosen 2001, S. 2).

Ling und Yen (2001), Schneider (2004) sowie Wilson et al. (2002) verweisen auf die Notwendigkeit (einen) Champion(s) bzw. Sponsor(en) für das CRM-Projekt zu gewinnen (vgl.

Ling, Yen 2001, S. 88/ vgl. Schneider 2004, S. 13/ vgl. Wilson et al. 2002, S. 205 und 208). Schneider (2004) sowie Ling und Yen (2001) heben die Bedeutung der Benennung eines Sponsors/ mehrerer Sponsoren der (oberen) Führungsebene hervor, die das Projekt bzw. die mit dem Konzept verbundenen Inhalte aktiv - ggf. auch gegen Widerstände - im Unternehmen vertreten (vgl. Ling, Yen 2001, S. 88/ vgl. Schneider 2004, S. 13).

Die übrigen nachstehend angeführten mitarbeiterbezogenen Faktoren fanden, zumindest in den hier analysierten Quellen (vgl. Tab. 9), keine verbreitete Unterstützung:

- Regelmäßige Teammeetings zur Information über Projektstand/ -fortschritt (vgl. Ling, Yen 2001, S. 88)
- Bildung eines Lenkungsausschusses bestehend aus dem gehobenen Management des Unternehmens und des Systemintegrators (vgl. Ling, Yen 2001, S. 88)
- Identifikation von Akteuren und deren Rolle(n) im Unternehmen sowie Entwicklung eines Plans für das Management dieser Beziehungen (vgl. Ocker, Mudambi 2002, S. 6 f.)
- Zwischen Abteilungen/ Gruppen können Konfliktpotenziale bestehen; dieser Tatsache (Existenz von Gruppierungen und deren unterschiedliche Ziele etc.) muss sich das Management bewusst sein (vgl. Ocker, Mudambi 2002, S. 7)
- Ängste der Mitarbeiter vor Veränderungen, die nicht ausreichend von Seiten des Unternehmens berücksichtigt werden (vgl. Schneider 2004, S. 13)
- Keine unterstützenden Maßnahmen des Personalmanagements (vgl. Töpfer 2004, S. 239)

## 1.6 Technologie

Eine weitere zentrale Voraussetzung für ein erfolgreiches CRM ist die Technologie. Im Zusammenhang mit der technologischen Komponente sind verschiedene Aspekte zu beachten, um ein erfolgreiches CRM zu gewährleisten. Die hauptsächlichen Punkte, die in der Literatur verbreitet in diesem Kontext diskutiert werden, sollen nachfolgend angeführt werden.

### Keine Überbetonung der Technologie/ IT

Die Technologie ist im CRM zwar wichtig (vgl. Boulding et al. 2005, S. 162/ vgl. Reinartz et al. 2004, S. 9/ vgl. Roberts et al. 2005, S. 317/ vgl. Rosen 2001, S. 1), jedoch kann dieses Konzept keinesfalls 1:1 mit Technologie, einer Software oder einem System gleichgesetzt werden (vgl. Einleitung Kapitel 1) (vgl. Reinartz et al. 2004, S. 9/ vgl. Rosen 2001, S. 1/ vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 11). Eine häufig zu identifizierende Problematik ist allerdings gerade in der extremen Technologiebetonung von zahlreichen CRM-Projekten zu sehen (vgl. Bella Ada 2002, S. 1/ vgl. Gerth 2001, S. 104/ vgl. Schulze 2000, S. 57/ vgl. Stauss, Seidel 2002, S. 11). Es scheint, als handeln Unternehmen sehr oft getreu dem Motto „je mehr Technologie desto besser“. Diese Vorgehensweise endet für Unternehmen allerdings schnell in einem äu-

berst kostspieligem Misserfolg (vgl. Rigby et al. 2002a, S. 104/ vgl. Wolf 2002, S. 30 und S. 107 f.) (vgl. Einleitung Kapitel 1).

Wird bei einem CRM-Projekt die Technologieseite sehr stark betont, ist oft zu beobachten, dass die gesamte Planung, Umsetzung und Verantwortung kurzerhand an die IT-Abteilung abgegeben wird (vgl. Benkenndorf, Janke 2004, S. 49/ vgl. Kale 2004, S. 44). Problematisch bei dieser Vorgehensweise ist (u. a.), dass diese kaum den Einfluss hat, entscheidende, unternehmensweite Veränderungen durchzusetzen (vgl. Teil II Kapitel 1.4). Zudem verliert sich die IT-Abteilung gerne in technologiebezogenen Einzelfragen bzw. in der Masse an Kundendaten, ohne eine übergeordnete Gesamtstrategie zu berücksichtigen (vgl. Kale 2004, S. 44). Nicht selten werden dann Systeme bzw. Lösungen am eigentlichen Bedarf vorbei entwickelt (z. B. zu hohe Komplexität, fehlende Funktionalität). Die späteren Anwender werden - obwohl dies eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Lösungs-/ Systementwicklung und die dringend benötigte Mitarbeiterakzeptanz ist - nicht in die Planung und Entwicklung mit einbezogen (vgl. Benkenndorf, Janke 2004, S. 49/ vgl. Ling, Yen 2001, S. 87 f./ vgl. Schrack 2002, S. 3/ vgl. Oracle 2006, S. 7 f.). Einmal mehr wird deutlich, dass die Verantwortung für ein CRM-Projekt niemals ausschließlich an die IT-Abteilung abgegeben werden darf (vgl. Teil II Kapitel 1.4) (vgl. Keller 2005, S.16/ vgl. Schaller et al. 2006, S. 125).

Allerdings besteht auch dann, wenn ein CRM-Projekt gänzlich ohne Abstimmung mit der IT-Abteilung durchgeführt wird, ein hohes Fehlschlagrisiko. Ein derartiges Vorgehen endet häufig, nach einer langen Planungsphase, mit der Einsicht, dass die von den einzelnen Fachabteilungen anvisierten Funktionalitäten technisch gar nicht realisierbar sind. Noch negativere Auswirkungen sind dann zu erwarten, wenn im Resultat verschiedene, voneinander mehr oder weniger völlig unabhängige Funktionalitäten, z. B. für Marketing, Service und Vertrieb, entstehen. Folge ist, dass weder das Unternehmen ein einheitliches Bild in Bezug auf den Kunden hat, noch der Kunde in Bezug auf das Unternehmen (vgl. Greve 2003, S. 6).

Wichtig ist daher, von Beginn an, einen unternehmensweiten Ansatz zu schaffen (vgl. Teil I Kapitel 2.3 und Teil II Kapitel 1.1) und nicht Einzel- bzw. Insellösungen in den Abteilungen zu entwickeln (vgl. Kehl, Rudolph 2001, S. 266). Besonders auch die Anbindung der Back-Office-Bereiche an das CRM-System ist frühzeitig sicherzustellen, um u. a. einen reibungslosen Informationsaustausch zwischen den Front- und Back-Office-Bereichen zu gewährleisten. Beispielsweise benötigt das Marketing Informationen aus der Produktentwicklungsabteilung, wohingegen die Produktentwicklungsabteilung z. B. vom Servicebereich über Kundenbeschwerden in Kenntnis gesetzt werden muss (vgl. Greve 2003, S. 6).

Rigby et al. (2002a) verweisen explizit darauf, dass CRM-Erfolg und Technologie-/ IT-Einsatz nicht zwangsläufig miteinander korrelieren müssen. Die Autoren betonen, dass es erfolgreiche CRM-Projekte mit geringem, mittlerem sowie auch mit hohem Technologie-/ IT-Einsatz gibt. Sie schlagen deshalb vor, dass der Grad der Technologieorientierung durch das Management unter Berücksichtigung der (CRM-)Anforderungen, der (Kunden-)Strategie und der Prozesse zu definieren ist. Zunächst sollte der Einsatz von Lösungen mit geringem

Technologisierungsgrad geprüft werden, um von dort aus je, nach Bedarf und Sinnhaftigkeit, ggf. sukzessive weiter voranzuschreiten (vgl. Rigby et al. 2002a, S. 104 und 108). Der Technologie - dies wird hier ausdrücklich betont - kommt im CRM v. a. eine Unterstützungsfunktion zu (vgl. Hippner et al. 2006 S. 47/ vgl. Kale 2004, S. 44/ vgl. Oracle 2006, S. 4/ vgl. Rigby et al. 2002a, S. 109).

### **Herausforderungen bei der System-/ Softwareauswahl und deren Einführung**

Die Selektion der passenden Soft- und Hardware bzw. des Systems ist keine einfache Aufgabe, so dass dieser Thematik in CRM-Projekten besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden muss (vgl. Payne, Frow 2010, S. 148).

Grundsätzlich können sich Unternehmen für die Einführung eines Standardsystems oder für eine Eigenentwicklung entscheiden. Heute ist - anders als in der Vergangenheit, als verbreitet noch keine Standardsoftwareprodukte am Markt erhältlich waren - i. d. R. der Kauf eines Standardsystems zu bevorzugen (vgl. Kehl, Rudolph 2001, S. 268). Über einen sorgfältig geplanten, gut strukturierten Selektionsprozess muss darauf abgezielt werden, das System auszuwählen, das die (funktionalen/ technischen) Bedürfnisse und Anforderungen des Unternehmens unter Berücksichtigung von Kosten- und Wirtschaftlichkeitsaspekten, bestmöglich erfüllt (vgl. Behr 2001, S. 44/ vgl. Kehl, Rudolph 2001, S. 268). Da in CRM-Projekten i. d. R. mit einer großen Datenmenge gearbeitet wird, empfiehlt sich der Einsatz besonders leistungsfähiger Systeme, die eine Verarbeitung dieser Datenmenge ermöglichen und kurze Kundenbearbeitungszeiten garantieren. Zusätzlich ist sicherzustellen, dass die Software alle erforderlichen Funktionen beinhaltet und gleichzeitig - zur Sicherung der Mitarbeiterakzeptanz - eine simple, ergonomische Handhabung durch die Nutzer erlaubt (vgl. Arens 2004, S. 132).

Eine CRM-Lösung sollte „(...) *dazu geeignet sein, die CRM-Einführung mit dem Standard-funktionsumfang oder minimalen Anpassungen zu unterstützen.*“ (Schneider 2004, S. 13). Nötige Anpassungen (z. B. Anforderungen der Nutzer) können im Laufe der Zeit, schrittweise und unter sorgfältiger Abwägung, ob diese tatsächlich erforderlich sind, erfolgen. Diese Vorgehensweise führt in der Praxis zu einer erheblichen Zeit-, Komplexitäts- und Kostenreduktion (vgl. Schneider 2004, S. 13).

Der Wahl eines kompetenten Technologie-Anbieters/ -Partners/ -Beraters, der über genügend Erfahrung verfügt sowie u. a. mit unternehmens- und branchenspezifischen Anforderungen vertraut ist, kommt hier eine wichtige Bedeutung zu (vgl. Gronover et al. 2004, S. 30/ vgl. Kehl, Rudolph 2001, S. 268/ vgl. Oracle 2006, S. 7).

Die Einführung der CRM-IT-Landschaft sollte stets, unter Berücksichtigung eines übergeordneten Gesamtplans und unter Festlegung von Prioritäten, schrittweise erfolgen (vgl. Wolf 2002, S. 121). Eine Reduktion des Projektumfangs, der Komplexität und der Individualisierung der Anwendung erhöht, insgesamt betrachtet, die Erfolgswahrscheinlichkeit (vgl. Ocker, Mudambi 2002, S. 7). Wichtig ist auch bezüglich der Technologie-Komponente Kosten- und

Nutzenaspekte nicht aus dem Auge zu verlieren und diese miteinander in Einklang zu bringen (vgl. Wolf 2002, S. 121).

### **Herausforderungen bei der System-/ Datenintegration und Datenanalyse**

Eine Kundendatenbank ist als Basis sämtlicher CRM-Aktivitäten zu sehen (vgl. Winer 2001, S. 4 f.). In der Mehrzahl der Unternehmen existieren bereits vor Beginn einer CRM-Initiative (zahlreiche, verstreute, unabhängige) Kundendatenbanken und Systeme und damit im Endeffekt ein durchaus nicht zu unterschätzendes Potenzial an vorhandenen Daten und Kennzahlen. Dies gilt es in die Planung mit einzubeziehen und sich nicht nur auf eine völlige Neuentwicklung eines CRM-Systems zu konzentrieren. Die bestehenden Datenbanken sind zunächst, vorzugsweise in einem Data Warehouse, zu verknüpfen (vgl. Bella Ada 2002, S. 1/ vgl. Bose 2002, S. 92 f./ vgl. Rapp 2000d, S. 39). Die Integration bereits vorhandener Systeme muss schrittweise, ggf. unter Berücksichtigung von Prioritäten, vollzogen werden, da ansonsten die Gefahr besteht sich zu übernehmen (vgl. Kehl, Rudolph 2001, S. 271). Dabei ist dringend auf die Vollständigkeit des Datenmaterials und die Vermeidung von Redundanzen zu achten. Z. B. mittels „*Data Cleansing-Verfahren*“ (ebenda, S. 271) oder „*postalischer Datenaufbereitung (Adressbereinigung)*“ (ebenda, S. 271) kann dieser Problematik entgegengetreten werden. Sonst haben „*fehlerhafte oder unterschiedliche Daten [...] unzuverlässige Analysen durch das Data-Mining, Verschlechterung des Unternehmensimage, mehr Retouren bei Mailings und gegebenenfalls Doppel- und Falschansprachen zur Folge.*“ (Benkendorf, Janke 2004, S. 50). Der Datenqualität ist im CRM eine zentrale Bedeutung beizumessen (vgl. Bose 2002, S. 93/ vgl. Kehl, Rudolph 2001, S. 271).

Wie nun bereits mehrfach erwähnt (vgl. Teil I Kap. 4 und Teil II Kap. 1.2), sind für ein erfolgreiches CRM genaue, qualitativ hochwertige, umfassende Kundeninformationen von essentieller Bedeutung. Sämtliche Kundeninteraktionen und die hieraus resultierenden Daten etc. müssen deshalb, über alle Kommunikationskanäle, Front- und Back-Office-Anwendungen usw. hinweg, konsequent gesammelt und zentral integriert werden (vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 475 und 491/ vgl. Payne, Frow 2010, S. 147 f.). Ziel muss sein, über eine einheitliche Kundeninformationsbasis zu verfügen (vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 491), um einen unternehmensweit einheitlichen, ganzheitlichen, aktuellen Blick in Bezug auf den Kunden zu gewährleisten („one face of the customer“) und einen schlüssigen Dialog mit Kunden zu ermöglichen („one face to the customer“) (vgl. Hippner et al. 2006, S. 47/ vgl. Kale 2004, S. 46/ vgl. Ling, Yen 2001, S. 88). Die bloße, völlig ungeordnete und unstrukturierte Maximierung der Menge an Informationen führt keinesfalls zum Erfolg (vgl. Kehl, Rudolph 2001, S. 265). Der Qualität der Kundeninformationen (vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 475) und der Datenqualität ist auch in diesem Zusammenhang eine zentrale Bedeutung beizumessen (vgl. Kehl, Rudolph 2001, S. 266 und 271). Die Qualität der Kundendatenbasis wird u. a. durch eine sorgsame Kollektivierung und Aufnahme der Kundeninformationen sowie durch eine kontinuierliche Datenpflege gefördert (vgl. Benkendorf, Janke 2004, S. 22). Nicht selten je-

doch - betont Wolf (2002) - sind weder genügend Kundeninformationen im Unternehmen vorhanden, noch erweist sich deren Qualität als befriedigend (vgl. Wolf 2002, S. 30).

Die vorliegende Datenbasis, die im CRM typischerweise in einem Data Warehouse integriert ist, muss, im Besonderen zur Beantwortung CRM-relevanter Fragestellungen und für weiterführende Analysen verwendet werden (vgl. Teil I Kap. 4.3). Nur dann können sie ihren vollen Wert für das Unternehmen entfalten. OLAP, Data Mining oder die statistische Analyse können zum Einsatz kommen (vgl. Teil I Kap. 4.3.2 und 4.3.3) (vgl. Ling, Yen 2001, S. 87).

Wichtig ist ein lernendes System zu schaffen, indem u. a. kontinuierlich Kundenfeedback integriert und genutzt wird (vgl. Benkendorf, Janke 2004, S. 22 f./ vgl. Ling, Yen 2001, S. 88).

Mitarbeitern ist zu jeder Zeit der Zugriff (Autorisierung) und Zugang auf alle für sie wichtigen, aktuellen Kundeninformationen einzuräumen (vgl. Benkendorf, Janke 2004, S. 22 und 50/ vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 491).

### **Herausforderungen im Umgang mit dem CRM-System/ Fehlerhafte Nutzung**

Gerade im Rahmen der CRM-Technologie ist an die Berücksichtigung von Aspekten des Datenschutzes und die Einhaltung (gesetzlicher) Datenschutzanforderungen zu denken (vgl. Homburg, Sieben 2000, S. 492/ vgl. Winer 2001, S. 19 ff.).

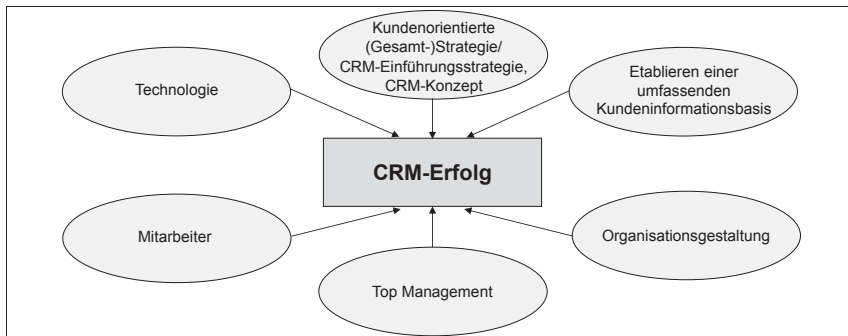
Im Umgang mit Kundendaten ist höchste Sensibilität erforderlich (z. B. kein Weiterverkauf oder Missbrauch). Fehlverhalten von Unternehmen in diesem Zusammenhang (z. B. Aufdringlichkeit gegenüber Kunden, Bombardieren mit pseudo-individuellen Serienschreiben, Versenden ungewollter Werbemails) hat bereits zu erheblichen Problemen geführt. Kunden geben beispielsweise immer weniger bereitwillig ihre Daten, die besonders im CRM von zentraler Bedeutung sind, preis oder lehnen eine Verwendung und Weiterverarbeitung ihrer Daten strikt ab. Da sich Kunden mittlerweile zudem durchaus der Tatsache bewusst sind, dass z. B. bei Serienschreiben die einzige (oberflächliche) Individualisierung im Austauschen des Kundennamens besteht und sie heute mehr denn je in der Lage sind, wahrhaft individuelles Marketing zu erkennen, reagieren sie zunehmend verärgert auf das eben beschriebene Fehlverhalten von Unternehmen (vgl. Benkendorf, Janke 2004, S. 50/ vgl. Schaller et al. 2006, S. 125 f.).

Die Liste an negativen Beispielen für eine fehlerhafte Systemnutzung ließe sich beliebig weiter fortführen. Anhand dieser Ausführungen wird jedoch deutlich, dass jedes noch so gute System sinnlos ist, wenn dieses in einem CRM-Projekt völlig falsch eingesetzt wird. Dies kann das Scheitern eines gesamten CRM-Projekts bewirken (vgl. Schaller et al. 2006, S. 125 f.).

## 1.7 Fazit und Kritik

Die anhand der Literaturanalyse identifizierten (vgl. Tab. 4, 5 und 6), bestätigten (vgl. Tab. 7) und beschriebenen (vgl. Teil II Abschnitte 1.1 bis 1.6) zentralen CRM-Erfolgs-Voraussetzungen sind in nachstehender Grafik im Überblick dargestellt:

**Abb. 21: Zentrale, übergeordnete Voraussetzungen für ein erfolgreiches CRM**



Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 10 fasst zusammen, welche zentralen Voraussetzungen für ein erfolgreiches CRM bei den einzelnen Autoren identifiziert wurden.

Es wird noch einmal darauf verwiesen, dass bei der vorliegenden Analyse keine detaillierte Unterscheidung in einzelne über- und zugleich auch untergeordnete zentrale Voraussetzungen unternommen wurde (vgl. Ausführungen zu Beginn von Kapitel 1 (Teil II) zwischen Tab. 6 und 7). Dies bedeutet in der Konsequenz, dass in nachfolgender Tabelle 10 auch dann ein Häkchen vergeben wurde, sofern „lediglich“ ein untergeordneter Teilaspekt einer übergeordnet identifizierten Voraussetzung berücksichtigt wurde. Mit anderen Worten: Sofern ein Autor beispielsweise einen Teilaspekt der übergeordneten Voraussetzung „Technologie“ als relevanten Erfolgsfaktor, Stolperstein, Anforderung etc. angeführt hat (vgl. Tab. 7), wurde dies entsprechend als Berücksichtigung der Technologie (Nr. 6) gewertet.

Zusätzlich wurde, selbst wenn in Tab. 7 von einem Autor mehrfach übergeordnet eine Voraussetzung als relevant genannt wurde (z. B. Tab. 7: Bella Ada (2002): 3 Nennungen zur Strategie), dies in nachfolgender Tabelle 10 trotzdem nur als Einfachnennung dieser zentralen Voraussetzung bei dem jeweiligen Autor gewertet. Entsprechend wurde nur ein Häkchen vergeben.



Tab. 10: Zusammenfassung der in der Literatur identifizierten zentralen CRM-Voraussetzungen

	1. Kundenorientierte (Gesamt-)Strategie/ CRM-Einführungs- strategie, CRM- Konzept	2. Ausreichende Basis an Kundeninforma- tionen	3. Organisations- gestal- tung	4. Top Manage- ment	5. Mitarbeiter	6. Tech- nologie
Alt, Puschmann (2004)	✓		✓	✓	✓	✓
Arens (2004)	✓			✓	✓	✓
Behr (2001)	✓		✓			✓
Bella Ada (2002)	✓	✓	✓		✓	✓
Benkendorf, Janke (2004)	✓	✓	✓			✓
Bose (2002)	✓					✓
Boulding et al. (2005)	✓		✓		✓	✓
Campbell (2003)		✓	✓	✓	✓	✓
Chen, Popovich (2003)	✓		✓		✓	✓
Croteau, Li (2003)	✓	✓	✓	✓		✓
Homburg, Sieben (2000)	✓	✓	✓		✓	
Kale (2004)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kehl, Rudolph (2001)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Keller (2005)	✓		✓	✓	✓	
Ling, Yen (2001)	✓			✓	✓	✓
Ocker, Mudambi (2002)	✓		✓		✓	✓
Oracle (2006)	✓			✓	✓	✓
Payne, Frow (2010)	✓	✓	✓		✓	✓
Rapp (2000a)	✓		✓			✓
Reinartz et al. (2004)	✓		✓			✓
Rigby et al. (2002b)	✓		✓		✓	✓
Roberts et al. (2005)	✓		✓			
Rosen (2001)	✓		✓	✓	✓	✓
Schaller et al. (2006)	✓					✓
Schneider (2004)	✓		✓		✓	✓
Schwetz, Fuchs (o. J.)	✓			✓	✓	✓
Stauss, Seidel (2002)	✓			✓		
Töpfer (2004)	✓		✓		✓	✓
Winer (2001)	✓	✓				✓
Wilson et al. (2002)	✓		✓	✓	✓	✓
Wolf (2002)	✓	✓	✓			✓
<b>SUMME: 31</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>27</b>

Quelle: Eigene Darstellung

In Bezug auf den Mitarbeiter bleibt an dieser Stelle, unter Berücksichtigung der Ergebnisse der voranstehenden Tabelle 10 sowie basierend auf den Erkenntnissen aus Kapitel 1.5 (Teil II), folgendes festzuhalten:

- Mitarbeiter werden keinesfalls generell als Faktor von zentraler Bedeutung im CRM erachtet. In lediglich **20 der insgesamt 31 analysierten Literaturquellen wird der Faktor Mitarbeiter direkt, übergeordnet berücksichtigt**. 11 von 31 Autoren halten den Faktor Mitarbeiter offensichtlich für nicht ausreichend wichtig, um ihn auch direkt und übergeordnet zu benennen.
- Die **technologische Komponente dagegen wird** - dies sei hier, da CRM gerne fälschlicherweise als reines Technologieprojekt interpretiert wird (vgl. Einleitung Kapitel 1) explizit gegenübergestellt - **in 27 von 31 untersuchten Texten als bedeutend erachtet**.
- **Selbst wenn Mitarbeiter direkt berücksichtigt werden, werden diese nicht grundsätzlich unter einem einheitlichen Blickwinkel als zentral im CRM angesehen**. Mal sind es die **Mitarbeiter an sich** (5 Nennungen), die als Faktor von wesentlicher Bedeutung gesehen werden, mal ist es die **Akzeptanz der Mitarbeiter** (4 Nennungen), deren **frühzeitige Einbindung** in das CRM-Projekt/ die Lösungs- bzw. Systemgestaltung/ etc. (5 Nennungen), deren **Motivation/ Engagement etc.** (4 Nennungen), der Aspekt des **Change Managements** (4 Nennungen), die Notwendigkeit von **Trainingsmaßnahmen/ Schulungen** (3 Nennungen) oder die **Benennung eines Champions/ Sponsors** (3 Nennungen). Sicherlich berücksichtigen manche Autoren mehrere mitarbeiterbezogene Aspekte; eine einheitliche, schlüssige und konsistente Sichtweise wie der Mitarbeiter im CRM zu berücksichtigen ist bzw. in Bezug darauf, welche Rolle der Mitarbeiter im CRM spielt, existiert dennoch nicht.
- Der voranstehend genannte Kritikpunkt lässt auch deutlich werden, dass **lediglich 5 von insgesamt 31 Autoren die Mitarbeiter an sich, d. h. wörtlich, als zentralen Gesichtspunkt im CRM benennen**; die übrigen **15 Autoren sehen lediglich in einem (oder ggf. mehreren) ganz bestimmten mitarbeiterbezogenen Teil-Aspekt(n)** eine wesentliche Voraussetzung für CRM. Bereits zu Beginn von Kapitel 1 und insbesondere in Kapitel 1.5 in Teil II wurde darauf verwiesen, dass ein sehr weiter Maßstab in Bezug darauf angelegt wurde, ob Mitarbeiter im CRM als wesentliche Voraussetzung verstanden werden oder nicht. Würde man folglich einen engen Maßstab anlegen und nur die Quellen berücksichtigen, die den Faktor Mitarbeiter an sich für wesentlich halten, so wäre das Ergebnis, dass lediglich 5 von insgesamt 31 analysierten Quellen den Mitarbeiter an sich direkt, übergeordnet als zentrale Voraussetzung für ein erfolgreiches CRM sehen.

## 2 Konkretisierung der Ist-Beachtung des Mitarbeiters in der CRM-Literatur

Um in dieser Arbeit eine fundierte Basis für die Analyse der Rolle der Mitarbeiter im CRM, die später in Teil III erfolgt, zu schaffen, erweist es sich aufgrund der Erkenntnislage aus Teil II Kapitel 1 bzw. 1.5 und 1.7 als notwendig und zielführend eine genauere Untersuchung in Bezug darauf vorzunehmen, inwiefern der Mitarbeiter inhaltlich in der CRM-Literatur thematisiert wird. Durch diesen Untersuchungsschritt sollen - ggf. über die bereits identifizierten, im Zusammenhang mit den Mitarbeitern stehenden Inhalte hinaus - wesentliche, in der CRM-Literatur diskutierte, mitarbeiterbezogene Themenbereiche aufgedeckt werden.

Die Ergebnisse dieser Analyse können dann in die später vorzunehmende Untersuchung der Rolle des Mitarbeiters im CRM mit einfließen.

Die gewählte Literaturbasis wird nun nach sämtlichen mitarbeiterbezogenen Inhalten durchleuchtet. D. h. es werden neben den direkten, übergeordneten auch alle untergeordneten Benennungen des Mitarbeiters in die Analyse mit einbezogen.<sup>30</sup>

In dieser detaillierten Untersuchung wurde bewusst auf eine Berücksichtigung des Top Managements und die damit verbundenen Inhalte verzichtet. Zwar ist dieses letztlich auch als Teil des Mitarbeiterpools eines Unternehmens zu sehen, jedoch geht es in dieser Arbeit primär um die Rolle des „normalen“ Mitarbeiters im CRM. Das Top Management wird als eine zentrale Voraussetzung für ein erfolgreiches CRM verstanden. Es hat abteilungsübergreifend, ggf. gegen vorhandene Widerstände, Konflikte usw., mittels entsprechender Autorisierung, Befugnis, Unterstützung etc. für die reibungslose Einführung und Umsetzung des unternehmensweiten, strategischen CRM-Konzepts zu sorgen (vgl. Teil II Kapitel 1.4).

Auch Inhalte in den untersuchten Quellen, die im Zusammenhang mit dem Thema Projektmanagement stehen (z. B. Etablieren eines erfahrenen Projektmanagements; Benennen eines erfahrenen, fähigen Projektmanagers/ -teams) wurden, in der Detailanalyse, nicht berücksichtigt. Sicherlich ist ein gut geplantes Projektmanagement inklusive erfahrenem, fähigen Projektmanager bzw. -team eine mitarbeiterbezogene Thematik und wichtig im CRM. Dies allerdings gilt mehr oder weniger generell für alle unternehmensweiten Konzepte, die hinsichtlich Komplexität, Umfang, zeitlicher Dauer etc. ähnlich dem des CRM sind. Erkenntnisse in Bezug auf die Rolle des Mitarbeiters, speziell mit Blick auf das CRM-Konzept, sind hier somit nicht zu erwarten. Deshalb - und aufgrund der Tatsache, dass der Schwerpunkt der Arbeit nicht auf dem Thema Projektmanagement liegt - wurde bewusst auf eine genauere Berücksichtigung dieser Thematik verzichtet.

Der in Teil II Kapitel 1 beschriebenen Systematik folgend, konnten - ähnlich wie bei der „Analyse der zentralen Voraussetzungen für ein erfolgreiches CRM - durch den hier erfolgten Untersuchungsschritt, 10 übergeordnete, mitarbeiterbezogene Themenbereiche, die verbreitet

<sup>30</sup> In den untersuchten Arbeiten wurden lediglich die Abschnitte berücksichtigt, die sich unmittelbar mit den CRM-Erfolgsfaktoren, -Anforderungen, -Rahmenbedingungen etc. befassen. Abschnitte z. B. zur Einleitung, Diskussion der Ergebnisse usw. wurden nicht in die Analyse mit einbezogen.

in der CRM-Literatur im Kontext mit dem Mitarbeiter angeführt werden, identifiziert werden. Nachstehende Tab. 11 führt diese zunächst zum besseren Überblick auf. Die gewählte Nummerierung soll auch an dieser Stelle nicht die Rangfolge der Bedeutung der angeführten mitarbeiterbezogenen Inhalte bzw. Themenbereiche widerspiegeln.

**Tab. 11: Überblick über mitarbeiterbezogene Inhalte in der CRM-Literatur**

<b>Nr.</b>	<b>Mitarbeiterbezogene Inhalte/ Themenbereiche in der Literatur</b>
1.	Mitarbeiter als wichtiger (Schlüssel-)Faktor im CRM
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung,</li> <li>• Verständnis (u. a. CRM-Nutzen/ -Vorteile),</li> <li>• Akzeptanz</li> </ul>
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angst,</li> <li>• Unsicherheit,</li> <li>• Widerstand,</li> <li>• Konflikte (u. a. Bereichsegoismen, Grabenkämpfe, organisatorische Mauern)</li> </ul>
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Champion,</li> <li>• Sponsor,</li> <li>• CRM-Befürworter,</li> <li>• CRM-Gegner</li> </ul>
5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeiten,</li> <li>• Einstellung,</li> <li>• Verhalten,</li> <li>• Erfahrung</li> </ul>
6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter als Systembestimmer</li> <li>• Erfassen, Pflege, Integration von Daten/ Informationen; Wissen teilen</li> </ul>
7.	Mitarbeiter als Kundenschnittstelle
8.	Frühzeitige, kontinuierliche Einbindung von Mitarbeitern in das CRM-Projekt, die Systemgestaltung etc.
9.	Kommunikation (zwischen Abteilungen, Inhalte, Bedeutung, Vorteile, (Projekt-)Ziele, Nutzen etc.)
10.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Change Management</li> <li>• Internes Marketing</li> <li>• Gezielte Auswahl und Einstellung von Mitarbeitern</li> <li>• Motivation (z. B. durch Anreizsysteme)</li> <li>• Schulungen, Trainingsmaßnahmen</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

Nachfolgende mitarbeiterbezogenen Inhalte bzw. Themenbereiche wurden bereits in Teil II Kapitel 1.5 im Rahmen der Analyse der direkten, übergeordneten Benennung des Faktors Mitarbeiter als relevant im CRM identifiziert:

- Mitarbeiter/ Mensch wichtig im CRM (vgl. hier, in Tab. 11: Nr. 1)
- Einbindung der Mitarbeiter in das CRM-Projekt, die Lösungs-/ Systemgestaltung etc. (vgl. hier, in Tab. 11: Nr. 8)
- Mitarbeiterakzeptanz (vgl. hier, in Tab. 11: Nr. 2)

- Mitarbeitermotivation/ -engagement etc. (vgl. hier, in Tab. 11: Nr. 5 bzw. 10)
- Change Management (i. w. S.) (vgl. hier, in Tab. 11: Nr. 10.)
- Trainingsmaßnahmen/ Schulungen (vgl. hier, in Tab. 11: Nr. 10)
- Champion/ Sponsor (vgl. hier, in Tab. 11: Nr. 4)

Da sich diese mitarbeiterbezogenen Inhalte bzw. Themenbereiche mit denen decken, die in voranstehender Tabelle 11 dargestellt sind, werden die Ergebnisse der direkten, übergeordneten Mitarbeiter-Analyse von nun an nicht mehr gesondert angeführt.

Die bei den einzelnen Autoren (31 Quellen) identifizierten mitarbeiterbezogenen Bedeutungsinhalte wurden - entsprechend der in der voranstehenden Tabelle 11 angeführten Nummerierung - gekennzeichnet (vgl. Tab. 12). Inhalte, die thematisch keiner der vorliegenden Nummerierung zugeordnet werden konnten, wurden mit Strichen versehen. Es wird darauf verwiesen, dass inhaltlich ähnliche Aspekte bei den einzelnen Autoren zusammengefasst und identische Gesichtspunkte nicht mehrfach angeführt wurden (vgl. Tab. 12/ Inhalte zu Spalte 2). Die Darstellung der erzielten Resultate ist nachstehender Tabelle 12 (Spalte 3) zu entnehmen.

Zum besseren Verständnis - dies bleibt noch anzuführen - und zur Gewährleistung einer adäquaten Übersichtlichkeit wurden z. T. die Aspekte in Spalte 2/ Tabelle 12 unterstrichen, die zu einer Bewertung in Spalte 3 führten. Dies wird anhand des Beispiels - Alt, Puschmann (2004) - näher erläutert: „Mitarbeiter vom CRM-Nutzen überzeugen“ führte zur Vergabe von Nr. 2, da es inhaltlich darum geht, das Verständnis der Mitarbeiter zu erreichen. Das Wort „überzeugen“ impliziert, dass Kommunikation nötig ist, weshalb zusätzlich die Nr. 9 zugewiesen wurde. Das Verb „einbinden“ erfordert eine weitere Kennzeichnung mit der Nr. 8.

**Tab. 12: Literaturanalyse zur indirekten Mitarbeiterberücksichtigung**

Literaturquelle	Spezifikation der den einzelnen Autoren zuzuordnenden Bedeutungsinhalte zum Faktor Mitarbeiter	Nr.
Alt, Puschmann (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Change Management</li> <li>• <u>Mitarbeiter vom CRM-Nutzen überzeugen</u> und frühzeitig <u>einbinden</u></li> <li>• Etablieren von <u>Anreizen</u> das System täglich zu nutzen</li> <li>• Kommunikation der CRM-Ziele</li> <li>• Anwendung des CRM auf Managementebene sichern</li> </ul>	10. 2.; 9.; 8. 10. 9. ---
Arens (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fast jeder Mitarbeiter ist betroffen</li> <li>• Unsicherheit/ Angst aufgrund sich verändernder Arbeitsbedingungen</li> <li>• Change Management</li> <li>• Projektbedeutung/ -ziele erläutern; Gelegenheit geben, Meinung und Bedenken zu äußern</li> <li>• Akzeptanz durch Einbeziehung steigern</li> <li>• Schulungen</li> </ul>	--- 3. 10. 2.; 9. --- 2.; 8. 10.
Behr (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition der notwendigen Mitarbeiter-Fähigkeiten</li> <li>• Entwickeln eines Change-Management-Konzepts</li> <li>• Personal-Strategie</li> <li>• Modifikationen in Gehaltssystemen einzelner Prozessbeteiligter</li> </ul>	5. 10. 10. 10.
Bella Ada (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grabenkämpfe zwischen Verantwortlichen von Kommunikation, Organisat-</li> </ul>	3.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>ion und Technologie beheben</li> <li>• Selbst technisch ausgereifte CRM-Lösungen scheitern an mangelnder Akzeptanz/ Anwendung der Mitarbeiter</li> <li>• frühzeitige Einbindung</li> <li>• Schulung</li> </ul>	<p>---</p> <p>---</p> <p>2.; 1.</p> <p>8.</p> <p>10.</p>
Benkendorf, Janke (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter entscheiden über CRM-Erfolg</li> <li>• Mitarbeiter einbeziehen bei der Entwicklung von CRM-Lösungsansätzen (Ziel: Motivation, Akzeptanz etc.)</li> <li>• Internes Marketing, Schulungen sollen Verständnis für CRM etc. schaffen</li> <li>• Alle Kundeninformationen sind wichtig, um den Kunden zu verstehen/ gezielt zu beraten</li> <li>• (Kunden-)Informationen sollten für alle Mitarbeiter verfügbar sein</li> <li>• Datenqualität wird durch sorgfältige <u>Erfassung und Pflege der Kundendaten engagierter Kundenbetreuer</u> unterstützt</li> <li>• Kundenbetreuer nutzt u. a. Kundeninformationen in Beratungsgesprächen</li> <li>• Mitarbeiter als <u>Kundenschnittstelle</u> müssen <u>kompetent/kundenorientiert</u> sein</li> <li>• An der <u>Kundenschnittstelle</u> nur gut <u>geschultes, service-/ kundenorientiertes</u> Personal einsetzen</li> </ul>	<p>1.</p> <p>8.; 6.</p> <p>(5.; 2.)</p> <p>10.; 2.</p> <p>---</p> <p>7.</p> <p>---</p> <p>6.</p> <p>5.; 7.</p> <p>7.</p> <p>7.; 5.</p> <p>7.; 10.; 5.</p>
Bose (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgabe IT-Manager: wie Interaktionen in IT-System integrieren</li> <li>• Nutzer/ Führung: Zugang zu Informationen, die u. a. eine erfolgreiche <u>Interaktion</u> sicherstellen</li> <li>• IT-Team muss Bedürfnisse der gesamten Organisation berücksichtigen</li> <li>• IT-gestützte Kundeninteraktion: <u>Mitarbeiter ist CRM-Kunde-Schnittstelle</u></li> <li>• <u>Unterstützung aller Abteilungen</u> ist wichtig</li> <li>• Selbst ausgereifte IT-Projekte scheitern wegen Mitarbeiter-Problemen</li> <li>• <u>Schulungen</u> (u. a. zur Förderung des <u>Verständnisses</u> von Zielen/ Nutzen)</li> <li>• Erfahrene Mitarbeiter (z. B. bezüglich Data Mining Aktivitäten)</li> <li>• IT-Abteilung sollte mit anderen Funktionsbereichen <u>zusammenarbeiten</u>, damit das System die Bedürfnisse der Entscheider im Unternehmen erfüllt</li> </ul>	<p>---</p> <p>7.</p> <p>---</p> <p>6.</p> <p>7.</p> <p>2.; 1.</p> <p>1.</p> <p>10.; ( 2.)</p> <p>5.</p> <p>9.</p> <p>6.</p>
Boulding et al.(2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter sind ein wesentlicher Bestandteil bei CRM-Aktivitäten</li> <li>• Ohne geeignete Interaktion zwischen Mitarbeitern und Prozessen/ Systemen sind die Kapitalerträge in diesen Bereichen gefährdet</li> </ul>	<p>1.</p> <p>1.</p> <p>---</p>
Campbell (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wichtig ist, dass Mitarbeiter ein gemeinsames <u>Verständnis</u> bzgl. der Kundeninformationen teilen</li> <li>• V. a. Marketing- und IT-Abteilung müssen dieselben Ziele/ Aufgaben teilen; förderlich hierfür ist z. B. die Bildung von Projektteams etc.</li> <li>• Teams, Teamarbeit, Teambildung über alle Funktionsbereiche ist wichtig</li> <li>• Organisationale Werte hängen ab, von der <u>aktiven Teilnahme</u> aller Mitarbeiter. Diese hängt u. a. wiederum von der <u>Mitarbeitermotivation</u> ab</li> <li>• Mitarbeiterbelohnungs-/ Bewertungssysteme (<u>Verhaltensspezifische Belohnungssysteme</u> motivieren zu spezifischem <u>Verhalten</u>)</li> <li>• Mitarbeiter <u>anhalten, Kundenbeziehungen auszubauen</u></li> <li>• Schulungen</li> </ul>	<p>2.</p> <p>---</p> <p>---</p> <p>---</p> <p>---</p> <p>5.</p> <p>5.</p> <p>10.; (10.; 5.)</p> <p>9.; 7.</p> <p>10.</p>
Chen, Popovich (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Mitarbeiter sind zentrale Komponente</u> im Kontext von <u>Kundenbeziehungen</u></li> <li>• Projektchampion</li> <li>• Daten müssen unternehmensweit geteilt werden</li> <li>• Veränderungsbemühungen durch <u>Kommunikation</u> unterstützen</li> <li>• Mitarbeiter müssen CRM (Ziele, Veränderungen etc.) <u>verstehen</u></li> <li>• Alle Mitarbeiter müssen bei der Neuausrichtung der Organisation mitwirken</li> <li>• Einige Mitarbeiter werden das Unternehmen verlassen, bei anderen fallen</li> </ul>	<p>1.; 7.</p> <p>4.</p> <p>6.</p> <p>9.</p> <p>2.</p> <p>1.</p> <p>---</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>die Positionen weg; einige Jobs werden sich erheblich ändern</li> <li>• Ausbildungs- und Trainingsprogramm</li> <li>• <u>Ausbildung verbessert Motivation, Engagement, Wissen, Qualifikation</u> und reduziert <u>Widerstand</u></li> <li>• Anpassung von <u>Belohnungssystemen</u> etc. in Richtung <u>Kundenorientierung</u></li> <li>• Art der <u>Mitarbeiterbewertung</u> beeinflusst <u>Mitarbeiter-Verhalten</u></li> </ul>	<p>---</p> <p>10.</p> <p>10.; 5.; 3.</p> <p>10.; 5.</p> <p>10.; 5.</p>
Croteau, Li (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Top Management Unterstützung ist ein erfolgskritischer Faktor u. a. für die Verminderung des <u>Widerstands</u> gegenüber Veränderungen</li> <li>• Technologische Bereitschaft: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grad der vorhandenen <u>Erfahrung</u> mit IT-Nutzung/ -Management</li> <li>- fortgeschrittene technologische <u>Fähigkeiten</u> erforderlich</li> </ul> </li> <li>• <u>Wissensmanagementfähigkeiten</u> (u. a. Förderung <u>Wissen zu teilen</u> und Zugang zu Informationen ist hier wichtig)</li> <li>• <u>Veränderungen bzgl. Vergütung und Fähigkeiten</u> (Messung CRM-Einfluss/ interner Fokus)</li> </ul>	<p>---</p> <p>3.</p> <p>---</p> <p>5.</p> <p>5.</p> <p>5.; (6.; ---)</p> <p>10.; 5.</p>
Homburg, Sieben (2000)*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (<u>geschulte und motivierte</u>) <u>Mitarbeiter</u>, die die CRM-Strategie umsetzen und leben, sind <u>wichtig</u> im CRM</li> <li>• Mitarbeiter müssen Zugriff auf die für sie relevanten Informationen haben</li> <li>• Definition von Feedback-Prozessen, die die beteiligten Mitarbeiter <u>einbeziehen</u> (kontinuierliches Lernen)</li> <li>• Mitarbeiter müssen bereit sein, ihr <u>Wissen</u> über den Kunden zu <u>teilen</u></li> <li>• kundenorientierte <u>Einstellung</u>/ an Kundenbedürfnissen ausgerichtetes <u>Verhalten</u>, um konsistentes, kundenorientiertes <u>Erscheinungsbild</u> zu schaffen</li> <li>• <u>Einstellung/Verhalten</u> über <u>Kenntnisse, Fähigkeiten, Motivation</u> z. B. durch <u>Schulungen</u> (v. a. <u>Fach-/ Sozialkompetenz</u>) beeinflussen</li> <li>• Empowerment der Mitarbeiter</li> </ul>	<p>(10.; 5.)</p> <p>1.</p> <p>---</p> <p>8.</p> <p>---</p> <p>6.</p> <p>5.;</p> <p>7.</p> <p>5.; 5.</p> <p>10. (5.)</p> <p>---</p>
Kale (2004)*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter schaffen Kundenbindung - nicht die Technologie</li> <li>• Change Management</li> <li>• Anpassungen bei Arbeitsplatzbeschreibung/ Aufgabengebieten, Leistungsbewertung, Vergütungssystemen etc. in Richtung Kundenorientierung</li> <li>• Mitarbeiter entscheiden über CRM-Erfolg</li> <li>• Mitarbeitern müssen <u>Kundenbetreuungsfähigkeiten</u>/ CRM-Ziele etc. <u>eingesimpft</u> werden</li> <li>• Schulungen (u. a. Kundenbetreuungsfähigkeiten)</li> <li>• Mitarbeiter bauen die Beziehungen zu Kunden auf</li> <li>• Technologische Bereitschaft: Beiträge aller Mitarbeiter integrieren</li> <li>• Unterstützung der Mitarbeiter ist erfolgskritisch</li> <li>• CRM-Projekt scheitert, wenn Mitarbeiter nicht fähig/ willens sind, neue Prozesse umzusetzen</li> <li>• Mitarbeiter-Technologie-Passung ist zentral</li> <li>• Wissen muss allen Mitarbeitern, die dieses brauchen zur Verfügung stehen</li> </ul>	<p>1.</p> <p>10.</p> <p>10.</p> <p>10.</p> <p>1.</p> <p>5.; 9.</p> <p>---</p> <p>10.; (5.)</p> <p>1.; 7.</p> <p>6.</p> <p>2.; 1.</p> <p>1.; 5.</p> <p>---</p> <p>---</p> <p>---</p>
Kehl, Rudolph (2001)*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRM-Projekte beeinflussen die Interaktion zwischen Mitarbeitern/ Kunden</li> <li>• Volle zeitliche Verfügbarkeit der Projektbeteiligten ist wichtig</li> <li>• CRM-Systeme können nur so gut sein, wie es die Mitarbeiter zulassen</li> <li>• Werden CRM-Systeme schlecht genutzt/ boykottiert: Projekterfolg gefährdet</li> <li>• Vor Technologie-Einführung definieren wie Anwender für die Nutzung zu begeistern sind</li> <li>• Kundenorientierung aller Mitarbeiter ist erfolgskritisch</li> <li>• Bereichsegoismen/ „organisatorische“ Mauern überwinden</li> <li>• <u>Nutzen</u> muss für alle Mitarbeiter erkennbar sein: über die <u>Beteiligung der</u></li> </ul>	<p>7.</p> <p>---</p> <p>1.</p> <p>3.; 1.</p> <p>---</p> <p>10.</p> <p>1.; 5.</p> <p>3.</p> <p>2.; 10.;</p>

	<u>Mitarbeiter am Erfolg/ internes Informationsmanagement</u> erzielbar <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter frühzeitig in CRM-Prozess einbinden</li> <li>• Spezifikation System-Anforderungen (Bedürfnisse der Key-User beachten)</li> <li>• Mitarbeitern <u>Vorteile</u> durch Nutzen der CRM-Tools <u>aufzeigen</u></li> <li>• Frühe Kommunikation der Projektziele etc.</li> <li>• Schulung (beginnt mit intelligenter Kommunikation im Projekt)</li> <li>• Nachschulungen/ Benutzerforen für permanente Qualifizierung</li> <li>• Ansprechpartner für Probleme bereitstellen</li> <li>• Mitarbeiter benötigen beim <u>Kundenkontakt</u> umfassende Informationen</li> <li>• Definieren, wer, wann, welche Informationen in welcher Form benötigt/pflegt</li> </ul>	9. 8. 6. 2.; 9. 9. 10.; ( 9.) 10. 9. 7. 6.
Keller (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Akzeptanz</u> der Mitarbeiter ist wichtig. Sonst wird das System als weiteres Kontrollinstrument betrachtet. Es kommt zur <u>Ablehnung</u> des Systems.</li> <li>• Change Management</li> </ul>	2. 3. 10.
Ling, Yen (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Bedürfnisse</u> von Vertriebsmitarbeitern/ Analysten müssen <u>bei der Systemgestaltung</u> berücksichtigt werden. Ansonsten resultieren <u>frustrierte, unzufriedene</u> Nutzer</li> <li>• Problematik: Falsches <u>Nutzer-Verständnis</u>: Projektumsetzung wird als ein Riesiges-Gesamt-Projekt verstanden. Wichtig ist jedoch ein in Phasen gegliedertes Vorgehen zu wählen</li> <li>• Kontinuierliche, prägnante <u>Kommunikation</u> zwischen Projektteam/ Nutzern</li> <li>• Change Management Prozess</li> <li>• <u>Frühzeitige Einbindung</u> der Nutzer in das Projekt: von der Definition der Anforderungen bis zur finalen Umsetzung/ Einführung</li> <li>• Endnutzer müssen Teil des Einführungsteams und am Projekt-Entscheidungsprozess <u>beteiligt sein</u></li> <li>• Regelmäßige <u>Teammeetings</u> bringen Team/ Endnutzer auf aktuellen Stand bzgl. des Projektfortschritts</li> </ul>	6. 5. --- 2. --- --- 9. 10. 8. --- --- 8. 9. ---
Ocker, Mudami (2002)*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Champion (höherrangig, angesehen, unterstützt aktiv die Innovation etc.)</li> <li>• Anreize, Belohnungen</li> <li>• Kultur: <u>Einstellung</u> gegenüber Veränderungen/ Technologie/ Teilen von (Bereichs-)Wissen</li> <li>• Interaktionen zwischen Akteuren (technologischer Verstand etc.)</li> <li>• Wissen innerhalb und zwischen Geschäftseinheiten; <u>Wissen teilen</u></li> <li>• Top Management Unterstützung zeigt sich durch das Bereitstellen von Zeit und Geld für <u>Ausbildung und Training</u> von Mitarbeitern bzw. durch das Bestimmen von Schlüsselmitarbeitern im gesamten Innovationsprozess etc.</li> <li>• Kundeninformationen in den Systemen müssen u. a. aktuell, fehlerfrei sein: <u>Kooperation</u> einer Vielzahl von Mitarbeitern (M&amp;V, Back-Office) nötig</li> <li>• Viele Mitarbeiter, die über CRM-relevantes <u>Wissen verfügen</u>, profitieren nicht direkt von dessen <u>Preisgabe</u>, sehen darin <u>keine Vorteile</u></li> <li>• Integrierter Planungsprozess fördert: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Kommunikation</u> zwischen Geschäfts-/ IT-Führung</li> <li>- gemeinsames <u>Verständnis</u> zwischen Funktionsbereichen</li> </ul> </li> <li>• IT-Führungskräfte, die am Planungsprozess intensiv teilhaben, glauben über ein besseres <u>Verständnis</u> in Bezug auf die Ziele des Top Managements zu verfügen als die, die weniger intensiv teilhaben</li> <li>• Ganzheitliche Kultur: kooperative, gemeinschaftliche und vertrauensbasierte <u>Interaktion</u>; Mitarbeiter besitzen Entscheidungsbefugnisse, sind <u>offen für Veränderungen</u> und haben eine <u>positive Einstellung</u> gegenüber der Technologie; <u>Teilen von Wissen</u> ist die Regel</li> <li>• Zwischen Abteilungen/ Gruppen können <u>Konfliktpotenziale</u> bestehen</li> </ul>	4. 10. 5. 6. 9. 6. 10. 6. 9. --- 6.; 2. --- 9. 2. --- 2. --- 9.; 5. 6. 3.



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifizieren von Schlüssel-Akteuren und deren Rolle; Plan für das pro-aktive Management dieser Beziehungen entwickeln</li> <li>• Schulungen für Nutzer</li> </ul>	--- --- 10.
Oracle (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortung für System-Design/ -Einführung liegt bei <u>Sponsoren</u> und Technischem-/ Fach-Personal</li> <li>• Wissen kundenaher Mitarbeiter/ Anforderungen der Nutzer bei Systemgestaltung beachten</li> <li>• End-Nutzer aktiv in das Lösungsdesign einbeziehen</li> <li>• <u>Einbindung</u> fördert <u>Begeisterung</u>, <u>Akzeptanz</u>, <u>Verständnis</u> etc.</li> <li>• Schulung der End-Nutzer</li> <li>• Change Management</li> <li>• Wichtig ist, dass Mitarbeiter <u>verstehen</u> wie neue Prozesse/ System helfen, die Kunden besser zu bedienen. Erkennen sie die <u>Vorteile</u> für sich, werden sie sich umso eher anpassen</li> <li>• Frühzeitige <u>Einbindung</u> (<u>Lösungs-/ Trainingsentwicklung</u>) der Nutzer ist wesentlich für die Sicherung der <u>Mitarbeiter-Unterstützung</u></li> </ul>	4. --- 6. --- 6.; 8. 8.; 5.; 2. 10. 10. 2. 2. --- 8. (6.; 10.) 2.
Payne, Frow (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterengagement</li> <li>• Change Management</li> <li>• 7-S-Modell (Instrument zur Analyse organisationaler Defizite: Aufbauen auf vorhandenen Fähigkeiten und Identifikation neuer, nötiger Fähigkeiten)</li> <li>• <u>Sponsor</u>, z. B. um Verzögerungen aufgrund von <u>Widerstand</u> zu bewältigen</li> <li>• <u>Engagement</u> der Mitarbeiter für die CRM-Initiative wird stark durch das <u>Verhalten</u> des <u>Sponsors</u> beeinflusst</li> <li>• Effektive, kontinuierliche Kommunikation</li> <li>• CRM-Vision ist ein wichtiges Mittel, um gemeinsame Werte/ einen Kundenfokus zu schaffen</li> <li>• Im CRM müssen Mitarbeiter unterschiedlicher Bereiche <u>zusammenarbeiten</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- in vielen Unternehmen bestehen <u>Spannungen</u> zwischen Bereichen, die u. a. eine kundenorientierte Kultur verhindern</li> <li>- es gilt die unterschiedlichen Sichtweisen ans Licht zu bringen und zu ermitteln, was getan werden muss, damit die Bereiche besser <u>vernetzt zusammenarbeiten</u> können</li> <li>- Bei vielen CRM-Initiativen ist es nötig, funktionsübergreifende Teams einzusetzen</li> <li>- Teammitglieder sind mit relevanten <u>Fähigkeiten</u> für die <u>Zusammenarbeit auszustatten</u> (z. B. IT-, Marketing-, Data Mining-Fähigkeiten)</li> </ul> </li> <li>• Mitarbeiter spielen eine zentrale Rolle (z. B. innerhalb der Prozesse)</li> <li>• Ohne <u>motivierte, geschulte</u> Mitarbeiter, keine kundenorientierten Prozesse</li> <li>• Mitarbeiterengagement ist wichtigster Faktor bei der CRM-Einführung           <ul style="list-style-type: none"> <li>- benötigt starke Mitarbeiterbindung (davon hängt Arbeitsleistung ab)</li> <li>- die besten Mitarbeiter sind u. a. zu trainieren, motivieren, einzustellen; dies erhöht u. a. die Wahrscheinlichkeit dafür, dass sich Mitarbeiter für die Kunden <u>engagieren</u></li> </ul> </li> </ul>	5. 10. --- 5. 4.; 3. 5.; 4. 9. 2.; 5.; 9.; 10. 9. 3. --- --- 9. --- --- --- 5.; 9.; 10. 1. 5.; 10. 5.; 1. 5. 10. --- 5.
Rapp (2000d)	-----	---
Reinartz et al. (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulungen, Mitarbeiteranreize</li> <li>• Adäquate Vergütungspläne, Anreiz-kompatible Mitarbeiterverträge</li> <li>• Mitarbeiter ist wichtig, um Unternehmensgewinn zu maximieren</li> <li>• Wenn die Bedeutung von CRM-Aktivitäten <u>betont</u> wird und u. a. Mitarbeiter für ihr <u>Engagement</u> für CRM-bezogene Aktivitäten <u>belohnt</u> werden etc., werden sie umso eher diese Aktivitäten auch in <u>Kundeninteraktionen</u> betonen</li> </ul>	10. 10. 1. 9.; 5.; 10. 7.

Rigby et al. (2002b)	CRM-Ziele können auch ohne hohe Technologie-Investitionen, über die <u>Motivation</u> der <u>Mitarbeiter</u> sich mehr an den Kundenbedürfnissen zu orientieren, erreicht werden	10.; 1. ---
Roberts et al. (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Change Management</li> <li>• (Neue) Leistungsbewertungs-/ Kompensationssysteme etc.</li> <li>• Mitarbeiter müssen darauf <u>fokussiert sein</u>, eine nahtlose Spitzenleistung im Bereich der Kundenerfahrung zu erbringen</li> <li>• Proaktiver Kundenservice</li> <li>• Unterstützung auf allen Ebenen ist notwendig</li> <li>• Prozessveränderungen betrifft Mitarbeiter an der <u>Kundenschnittstelle</u> und Mitarbeiter des Unternehmens</li> <li>• Personalanpassungen und Schulungen auf allen Ebenen</li> <li>• Kommunikation der Vision</li> <li>• Empowerment, um der Vision zu folgen bzw. nach ihr zu handeln</li> <li>• Wissensmanagementfähigkeiten</li> </ul>	10. 10. 5. --- 5.; 7. 2.; 1. 7. --- 10. 9. --- 5.
Rosen (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im CRM sind Menschen und Prozesse - noch vor der Technologie - wichtig</li> <li>• Akzeptanz verschiedener Akteure nötig</li> <li>• Bedürfnisse der Nutzer ermitteln und in die CRM-Gestaltung einbeziehen</li> <li>• Motivation der Nutzer (v. a. über CRM-Nutzen)</li> <li>• CRM-Systeme haben eine große Auswirkung auf die Nutzer; <u>Schulungen</u> sind wesentlich (Nutzen aufzeigen)</li> </ul>	1. 2. 6. 10.; (2.) 10.; (2.)
Schaller et al. (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Kompetente</u> Mitarbeiter; erreichbare Ansprechpartner</li> <li>• Vertrauen ist wichtig und kann v. a. in der <u>direkten Kundenbeziehung</u> erlebt werden. Hier kommunizieren <u>zwei Menschen</u>.</li> <li>• Sparzwang/ Outsourcing v. a. beim <u>Kundenkontaktpersonal</u> mit der Folge: schlecht ausgebildetes, unmotiviertes (Fremd-)Personal</li> </ul>	5.; 9. 7. 7. 7. 10.; 5.
Schneider (2004)*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzeptanz (neue Software, Abläufe etc.)</li> <li>• Change Management</li> <li>• Projektstart mit <u>erfahrenen, qualifizierten</u> Mitarbeitern, die genügend Zeit für das Projekt haben</li> <li>• Auswahl geeigneter Mitarbeiter</li> <li>• Einführungswiderstände beachten</li> <li>• Aktiv agierender Sponsor der oberen Geschäftsführung</li> <li>• Fachliche Faktoren sind wesentlich für den CRM-Erfolg</li> <li>• Enttäuschte Erwartungen der Mitarbeiter bzgl. der CRM-Projekt-Entwicklung wirken sich negativ auf den CRM-Erfolg aus</li> <li>• Veränderungsängste der Mitarbeiter bleiben unberücksichtigt</li> <li>• Verunsicherung durch Veränderungen führt zur (in)direkten Ablehnung</li> <li>• CRM-Aktivitäten tragen v. a. die Mitarbeiter; sie sind die Kundenschnittstelle und transportieren CRM-Gedanken</li> <li>• Mitarbeiter werden oft, bei der CRM-Einführung, nicht genug beachtet/ eingebunden</li> <li>• Missverständnisse, fehlende Akzeptanz gezielt verhindern/ abschwächen durch Change Management</li> <li>• frühzeitiges Erkennen von CRM-Gegnern/ -Befürwortern (ideale Werber)</li> <li>• mit CRM-Gegnern intensiv kommunizieren</li> <li>• Konfrontation und Kommunikation mit Mitarbeitern</li> <li>• internes Marketing</li> <li>• Mitarbeiter sind Motor des CRM-Erfolgs</li> <li>• System- Erweiterungsanforderungen nach Kennenlernphase der Anwender bewerten und ggf. umsetzen</li> </ul>	2. 10. 5. --- 10. 3. 4. 5. 3. 1. 3. 3. 1.; 7. --- --- 8. 2. 10. 4. 4.; 9. 9. 10. 1. 6. ---

Schwetz, Fuchs (o.J.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzeptanz der Anwender</li> <li>• Korrekte Nutzung des CRM-Systems</li> <li>• Schulung</li> </ul>	2. --- 10.
Stauss, Seidel (2002)	-----	---
Töpfer (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende flankierende Maßnahmen des Personalmanagements</li> <li>• neue Anforderungsprofile können Ängste und Widerstand auslösen</li> <li>• frühzeitige Einbindung und Kommunikation deshalb nötig</li> <li>• Angst/ Widerstand trotz Kommunikation, wenn sich Mitarbeiter kontrolliert/ bedroht fühlen</li> <li>• Freistellen von Mitarbeitern aus den umsetzenden Abteilungen für Projektdurchführung: <u>Verweigerung</u> neues Konzept zu nutzen, ist so lösen</li> <li>• (...) <u>Schulungen</u> [...] führen zu höherer <u>Akzeptanz</u>/ <u>Kundenorientierung</u></li> <li>• Verbinden der CRM-Ziele mit den Leistungsbewertungs-/ Anreizsystemen</li> </ul>	10. 3. 8.; 9. 3.; 9. --- --- 3. 10.; 2.; 5. 10.
Wilson et al. (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sponsor (ggf. der obersten Führungsebene): sichert u. a. die Unterstützung</li> <li>• Mitarbeiter müssen bereit sein, Daten zu teilen</li> <li>• System-Nutzer zur Spezifikation der Anforderungen einbinden (interaktiv)</li> </ul>	4.; 2. 6. 6.; 8.
Winer (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenselektion: Marketingmanager kann verschiedene Kriterien anlegen</li> <li>• Manager kann unprofitable Kundenbeziehungen beenden</li> <li>• Proaktiver Service: <ul style="list-style-type: none"> <li>- hier wird nicht auf Kontaktaufnahme seitens des Kunden gewartet</li> <li>- der <u>Kundendialog</u> wird <u>offensiv</u> gesucht</li> <li>- es gilt, kundennahe Mitarbeiter zu schulen, die Kundenbedürfnisse z. B. vorauszusehen</li> </ul> </li> </ul>	--- --- 5.; 7. --- 7.; 5. 10. ---
Wolf (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter müssen „Priorisierung der Kundenorientierung“ u. a. verstehen</li> <li>• Definition der <u>Zusammenarbeit</u>, Schnittstellen, Verantwortlichkeiten</li> <li>• Anreize/ Anreizsystem für Mitarbeiter (soll nötiges Umdenken forcieren)</li> <li>• Informationen müssen allen betroffenen Mitarbeitern zur Verfügung stehen</li> <li>• Definieren, wer welche Kundendaten zu pflegen und zu aktualisieren hat</li> <li>• Mitarbeiter müssen Bedeutung der Erfüllung der Kundenwünsche für die Wettbewerbsfähigkeit <u>verstehen</u> und sich entsprechend <u>verhalten</u></li> <li>• Einstellung und Verhalten der Mitarbeiter wichtig für CRM-Implementierung</li> <li>• Ob Kunden Kontakte positiv sehen, hängt v. a. von Mitarbeiter-Leistungsbereitschaft/ -Fähigkeiten ab</li> <li>• Mitarbeiter müssen bemüht sein Kundenbedürfnisse bestmöglich zu erfüllen</li> <li>• Alle kundennahen Mitarbeiter einbinden in CRM-Initiative</li> </ul>	2. 9. 10. --- 6. --- 2.; 5. 5. 7.; 5. --- 5. 7.; 8.

Quelle: Eigene Darstellung

Die mitarbeiterbezogenen Inhalte bzw. Themenbereiche, die keiner Nummerierung (vgl. Tab. 12) zugeordnet werden konnten, sollen nicht weiter berücksichtigt werden.

Tabelle 13 fasst zusammen, welche mitarbeiterbezogenen Inhalte bzw. Themenbereiche bei den einzelnen Autoren identifiziert wurden und wie häufig diese insgesamt in der Literatur genannt wurden (Summe der Nennungen).

Aus Platzgründen konnten in Zeile 1 teilweise nicht, die in Tabelle 11 genannten übergeordneten, mitarbeiterbezogenen Inhalte bzw. Themenbereiche vollständig angeführt werden. Diese können entsprechend ihrer Nummerierung (1. bis 10.) Tabelle 11 im Detail entnommen werden.

Tab. 13: Zusammenfassung der Ergebnisse zur indirekten Mitarbeiterberücksichtigung

	1. Wichtiger Faktor	2. U-, V-, A.*	3. Angst/ Un- sicherheit/ Widerstand/ Konflikte	4. Befür- worter/ Gegner	5. Fähigkeiten/ Einstellung/ Verhalten/ Erfahrung	6. Bestimmen d. Systems/ Preisgabe von Wissen	7. Kun- den- schnitt- stelle	8. Ein- bin- dung	9. Kom- muni- kation	10. Change Management Motivation/ Training/ Auswahl/ internes Marketing
Alt, Puschmann (2004)**		✓						✓	✓	✓
Arens (2004)**		✓	✓					✓	✓	✓
Behr (2001)					✓					✓
Bella Ada (2002)**	✓	✓	✓					✓		✓
Benkendorf, Janke (2004)	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓
Bose (2002)	✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓
Boulding et al. (2005)**	✓									
Campbell (2003)**		✓			✓		✓		✓	✓
Chen, Popovich (2003)**	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Croteau, Li (2003)			✓		✓	✓				✓
Homburg, Sieben (2000)**	✓				✓	✓	✓	✓		✓
Kale (2004)**	✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓
Kehl, Rudolph (2001)**	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Keller (2005)**		✓	✓							✓
Ling, Yen (2001)**		✓			✓	✓		✓	✓	✓
Ocker, Mudambi (2003)**		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
Oracle (2006)**		✓		✓	✓	✓		✓		✓
Payne, Frow (2010)**	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓
Rapp (2000d)***										
Reinartz et al. (2004)	✓				✓		✓		✓	✓
Rigby et al. (2002)**	✓									✓
Roberts et al. (2005)	✓	✓			✓		✓		✓	✓
Rosen (2001)**	✓	✓				✓				✓
Schaller et al. (2006)					✓		✓		✓	✓
Schneider (2004)**	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Schwetz, Fuchs (o. J.)**		✓								✓
Stauss, Seidel (2002)***										
Töpfer (2004)**		✓	✓		✓			✓	✓	✓
Wilson et al. (2002)**		✓		✓		✓		✓		
Winer (2001)					✓		✓			✓
Wolf (2002)		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Summe der Nennungen</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>27</b>

\* Unterstützung, Verständnis, Akzeptanz

\*\* Mitarbeiter wird bei diesen Autoren direkt und indirekt berücksichtigt

\*\*\* Mitarbeiter wird in den analysierten Textabschnitten dieser Autoren nicht berücksichtigt

Quelle: Eigene Darstellung

### 3. Fazit und Kritik

Im Zusammenhang mit der Thematisierung des Mitarbeiters in der CRM-Literatur bleiben, unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus Teil II Kapitel 1.5, 1.7 und 2, folgende Erkenntnisse festzuhalten:

- Der Mitarbeiter wird nicht grundsätzlich als Faktor von zentraler Bedeutung bzw. als wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches CRM verstanden:
  - **5 von 31** Autoren berücksichtigen den **Mitarbeiter an sich (wörtlich), direkt und übergeordnet** als CRM-Erfolgsfaktor, -Anforderung, -Rahmenbedingung etc. (vgl. Teil II Kapitel 1.5 und 1.7).
  - In **15 der insgesamt 31 analysierten Literaturquellen** wird der **Mitarbeiter zwar direkt und übergeordnet, inhaltlich jedoch lediglich** mit einem (oder mehreren) ganz **bestimmten mitarbeiterbezogenen Teil-Aspekt(n), beachtet** (vgl. Teil II Kapitel 1.5 und 1.7).
  - In **14 von 31** analysierten **Quellen** wird **(in)direkt auf die zentrale Bedeutung des Faktors Mitarbeiter verwiesen** (vgl. Teil II Kapitel 2, Tab. 13).
- Sofern der Mitarbeiter als relevant erachtet wird, **besteht inhaltlich in der Literatur keine Übereinstimmung, inwieweit er im CRM Beachtung finden sollte, damit das Konzept erfolgreich ist.** I. d. R. werden einzelne mitarbeiterbezogene Teilaspekte wie etwa „die Unterstützung, das Verständnis, die Akzeptanz“ (21 Nennungen), „die Fähigkeiten, Einstellung, das Verhalten, die Erfahrung“ (20 Nennungen) etc. (vgl. Tab. 13) im Zusammenhang mit dem Mitarbeiter als wesentlich angeführt.
- **Zudem ist festzustellen, dass der Faktor Mitarbeiter in den untersuchten Quellen** (vgl. Tab. 13) **mal mehr bzw. mal weniger detailliert berücksichtigt wird** (z. B. Tab 13: Behr (2001) benennt „nur“ die mitarbeiterbezogenen Inhalte bzw. Themenbereiche Nr. 5 und Nr. 10, wohingegen beispielsweise Benkendorf und Janke (2004) die mitarbeiterbezogenen Inhalte bzw. Themenbereiche Nr. 1, 2., 5., 6., 7., 8. und 10. als bedeutend erachten).

Vor diesem Hintergrund wird nun endgültig deutlich, dass - wenngleich die CRM-Erfolgsfaktorenforschung, die Forschung in Bezug auf CRM-Implementierungsansätze, die Thematisierung zentraler Stolpersteine, Anforderungen etc. für ein erfolgreiches CRM in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat - im Zusammenhang mit dem Mitarbeiter noch immer erhebliche Erkenntnisdefizite im CRM-Konzept bestehen.

Erstens ist - trotz der in den Abschnitten 1.5 und 2 erfolgten Literaturanalyse - noch immer nicht klar, ob der Faktor Mitarbeiter grundsätzlich als zentrale Voraussetzung für ein erfolgreiches CRM verstanden werden muss.

Zweitens ist - da in der Literatur eine einheitliche Sichtweise in Bezug darauf, wie der Mitarbeiter im CRM seine Beachtung finden sollte, fehlt - nicht ersichtlich, welche mitarbeiterbe-

zogenen Aspekte tatsächlich CRM-erfolgskritisch sind. Es ist zu bezweifeln, dass die ausschließliche Erwähnung und Betonung einzelner, spezifischer mitarbeiterbezogener Teilaspekte als adäquater Lösungsansatz für die mit CRM verbundenen Probleme (hohe Misserfolgsquote etc.) (vgl. Teil II Kapitel 1.5, 1.7 und 2) zu sehen ist.

Drittens ist - da bis heute eine ganzheitlich orientierte Betrachtung des Faktors Mitarbeiter im CRM fehlt - davon auszugehen, dass bislang in Literatur und Praxis noch nicht alle Mitarbeiter-relevanten CRM-erfolgskritischen Aspekte erkannt und entsprechend berücksichtigt wurden.

All diese Gesichtspunkte lassen erkennbar werden, dass ein ganzheitlicher, abgerundeter Blick auf den Mitarbeiter im CRM noch immer nicht existiert.

Aufgrund dieses eindeutig identifizierten Forschungsbedarfs und der hohen Aktualität des Themas CRM, das als bedeutendes Konzept zur Erarbeitung von Wettbewerbsvorteilen zu sehen ist (vgl. Einleitung Kapitel 1), soll nun an dieser Forschungslücke angesetzt werden.

Ziel der nachfolgenden Analyse in Bezug auf den Mitarbeiter im CRM ist, künftig die erhebliche Misserfolgsquote von CRM-Projekten deutlich zu reduzieren.

CRM mit Mitarbeitern erfolgreich umsetzen  
Aufgaben, Kompetenzen und Maßnahmen der  
Unternehmen

Neumann, A.K.

2014, XIX, 373 S. 28 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05990-3