

Ehrenwörtliche Erklärung und Einverständniserklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe Dritter verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen, die inhaltlich oder wörtlich aus Veröffentlichungen stammen, sind kenntlich gemacht. Diese Arbeit lag in der gleichen oder ähnlichen Weise noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher noch nicht veröffentlicht.

Hiermit erkläre ich mich mit der Einsichtnahme in meine Abschlussarbeit im Archiv der Bibliothek der EAH Jena einverstanden / nicht einverstanden (Unrichtiges bitte streichen).

Ort, Datum

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

Ehrenwörtliche Erklärung und Einverständniserklärung.....	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
1 Einleitung.....	8
1.1 Allgemeine Problemstellung	8
1.2 Zielsetzung.....	9
2 Theoretische Grundlagen des Customer Relationship Managements (CRM).....	10
2.1 Definition.....	10
2.2 Aufbau eines CRM-Systems.....	11
2.2.1 Strategisches CRM	12
2.2.2 Analytisches CRM.....	13
2.2.3 Operatives CRM.....	14
3 Evaluation eines CRM-Systems	19
3.1 Voraussetzungen für die Einführung eines CRM-Systems	19
3.2 Ziel der Einführung eines CRM-Systems.....	22
3.3 Vorgehensmodell zur CRM-Evaluation	24
3.3.1 Phase I – Analyse des eigenen Unternehmens	24
3.3.2 Phase II – Definition der Anforderungen.....	26
3.3.3 Phase III – Präsentationsrunden und Entscheidungsfindung	29
3.4 Probleme bei der Einführung von CRM-Systemen	31
4 Anbietervergleich.....	33
4.1 Methodisches Vorgehen	33
4.2 Vorstellung der Anbieter	36
4.2.1 SAP SE.....	36
4.2.2 Salesforce	37
4.2.3 SugarCRM.....	37

4.3	Vergleich der Anbieter	38
4.4	Fazit des Vergleichs	40
4.5	Anwendung der Nutzwertanalyse für die dotSource GmbH.....	41
5	Fazit.....	46
5.1	Zusammenfassung.....	46
5.2	Ausblick.....	47
	Literaturverzeichnis	VI
	Anhang A	X
	Anhang B (elektronischer Anhang).....	XVI

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1: Prozesse im CRM	11
Abb. 2.2: Closed-Loop-Marketingkonzepte im CRM	14
Abb. 2.3: Umfang von Leadmanagement.....	15
Abb. 2.4: Phasen einer Opportunity.....	16
Abb. 3.1: Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Implementierung von CRM	20
Abb. 3.2: Vorteile und Nutzen durch CRM.....	22
Abb. 3.3: Evaluationsprozess für CRM-Systeme	24
Abb. 3.4: Die häufigsten Probleme im CRM-Projekt aus Anbietersicht	31
Abb. 4.1: Funktionsbewertung der CRM-Lösungsanbieter	39
Abb. 4.2: Gewichtungen zwischen Branchenexperten und dotSource GmbH.....	44

Tabellenverzeichnis

Tab. 4.1: Mittelwerte und Gewichtungen der Kriterien.....	35
Tab. 4.2: Erfüllungsfaktoren des Punktevergabeverfahrens	36
Tab. 4.3: Gesamtnutzwerte der Anbieter	40
Tab. 4.4: Gewichtung der dotSource GmbH.....	43
Tab. 4.5: Gesamtnutzwerte der Anbieter für die dotSource GmbH	43

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
CMS	Content Management System
CRM	Customer Relationship Management
ERP	Enterprise Resource Planning
OLAP	Online Analytical Processing
PIM	Produktinformationsmanagement
SCM	Supply Chain Management

1 Einleitung

1.1 Allgemeine Problemstellung

Durch den Aufschwung des Onlinehandels in den letzten Jahren hat sich der Ansatz des Customer Relationship Managements (CRM) in der Praxis fest etabliert. Laut einer Umfrage¹ aus dem Jahr 2015, bei der deutsche Unternehmen befragt wurden, welche bedeutenden IT-Projekte in den nächsten drei Jahren im Vordergrund stehen würden, ist die Etablierung einer CRM-Software mit 25 Prozent knapp hinter der Einführung einer Omnichannel²-Lösung sowie der Erneuerung des Warenwirtschaftssystems.

Da die Kundenloyalität heutzutage immer stärker abnimmt und gleichzeitig die Gewinnung von Neukunden im Vergleich zum Erhalt und Ausbau der Bestandskundenbeziehungen überproportional teurer wird, sind Unternehmen zu einer professionellen und systematischen Ausgestaltung ihrer Kundenkontakte gezwungen³. Allein durch die Tatsache, dass die Wettbewerber zunehmend über neue CRM-Systeme verfügen und das Umfeld, auch international, immer aggressiver wird, werden Unternehmen zusätzlich unter Druck gesetzt.

Die Chance, sich durch die Einführung eines professionellen CRM-Systems vom Wettbewerb zu differenzieren, mehr Neukunden zu generieren und seine Bestandskunden dauerhaft zu halten, wird somit überlebensnotwendig⁴.

Doch die Evaluation der passenden CRM-Software stellt viele Unternehmen vor Schwierigkeiten. Die Auswahl ist groß und schwer zu überblicken. Seit der Etablierung des CRM-Ansatzes gibt es nicht nur die bekannten US-Hersteller wie Salesforce, Microsoft oder Oracle. Auch europäische Hersteller wie SAP haben sich mittlerweile am internationalen Markt etabliert. Allein in Deutschland gibt es über 150 Anbieter von CRM-Softwarelösungen⁵.

¹ Statista (2015): Umfrage zu anstehenden IT-Projekten im Handel in Deutschland 2015. 07.11.2016.

² Omnichannel = kanalübergreifendes Geschäftsmodell

³ Vgl. BMWI Whitepaper: CRM – Eine Chance für den Mittelstand S. 4

⁴ Vgl. Hippner/Hubrich/Wilde (2011) S. 17

⁵ Handelsblatt (2005). Das Web hilft bei der Kundenpflege. 28.10.2016.

1.2 Zielsetzung

Die Einführung eines CRM-Systems bringt viele Fragen mit sich und muss gut geplant sein. Welche Lösung passt am besten zu den Geschäftsprozessen des Unternehmens? Welche Softwareanbieter gibt es und wie sollte bei der Evaluation eines CRM-Systems vorgegangen werden?

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, ein Vorgehensmodell zu erstellen, welches diese Fragen klärt. Denn laut des Marktforschungsinstituts Gartner scheitern knapp 80 Prozent aller CRM-Projekte und erbringen nicht den gewünschten Mehrwert für das Unternehmen⁶.

Zu Beginn wird ein allgemeines Verständnis und die Grundlagen zum Thema Customer Relationship Management erarbeitet und dabei die verschiedenen Prozesse und Anforderungen eines CRM-Systems erörtert.

Anschließend wird der Evaluationsprozess für eine solche Softwareeinführung näher betrachtet. Dabei wird vorab geklärt, welche Voraussetzungen für ein CRM-System gegeben sein müssen und welche Ziele mit der Einführung überhaupt verfolgt werden sollen. Weiterhin werden die internen Prozesse bei der Evaluation, also die einzelnen Schritte bis zur endgültigen Auswahl des Systemanbieters, dargestellt und die dafür bestmöglichen Vorgehensweisen genauer erläutert. Auch auf häufig auftretende Probleme wird eingegangen, um diese schon zu Beginn der Evaluation beachten zu können und somit später zu verhindern.

Aufgrund der hohen Anzahl von CRM-Softwareanbietern werden zum Abschluss der Bachelorarbeit jeweils die führenden Anbieter für Mittelstands- und Enterpriselösungen vorgestellt und miteinander verglichen. Dabei werden die einzelnen Funktionen gegenübergestellt und die Vor- und Nachteile der jeweiligen Systeme herausgearbeitet.

⁶ Gartner (2013). Newsroom. 24.10.2016.

2 Theoretische Grundlagen des Customer Relationship Managements (CRM)

2.1 Definition

Customer Relationship Management (im Folgenden „CRM“) bezeichnet in erster Linie die Pflege der Kundenbeziehungen durch Unternehmen. Der Kunde soll also in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns rücken⁷. Hierbei werden sämtliche Kundenaktivitäten digital erfasst, zentral gespeichert und jederzeit abrufbar für Marketing, Vertrieb und Service zur Verfügung gestellt.

In der Vergangenheit wurde CRM dabei meist nur auf seine technologische Ebene reduziert und mehr oder weniger mit CRM-Systemen gleichgesetzt, deren Aufgabe vor allem in der Sammlung und Auswertung von Kundendaten liegt. Diese starke IT-Orientierung birgt das Risiko, notwendige Rahmenbedingungen im Unternehmen nicht zu beachten⁸. Denn entsprechend der strategischen Zielsetzung des Unternehmens muss ebenso eine CRM-Strategie erarbeitet werden, um nachhaltig Erfolg zu haben und das CRM-Projekt nicht scheitern zu lassen. Die einfache Hinzunahme eines CRM-Systems in den laufenden Geschäftsbetrieb reicht hierbei nicht.

Mit diesem Wissen wird folgende Definition vorgeschlagen:

„Customer Relationship Management umfasst den Aufbau und die Festigung langfristig profitabler Kundenbeziehungen durch abgestimmte und kundenindividuelle Marketing-, Sales-, und Servicekonzepte mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien.“⁹

CRM umfasst also Planung, Durchführung, Kontrolle und Anpassung aller Unternehmensaktivitäten in Richtung Kundenbindung und -zufriedenheit. Es handelt sich um einen ganzheitlichen Ansatz, der sich durch alle Unternehmensteile zieht.

⁷ Vgl. Gawlik/Kellner/Seifert (2002) S. 7

⁸ Vgl. Hippner/Hubrich/Wilde (2011) S. 17

⁹ Hippner/Hubrich/Wilde (2011) S. 18

2.2 Aufbau eines CRM-Systems

Ausgehend von der Definition lassen sich innerhalb des Customer Relationship Managements drei grundsätzliche Prozessgruppen identifizieren, die miteinander interagieren und die Grundlage für die zentralen Aufgaben eines CRM-Systems bilden (siehe Abb. 2.1).

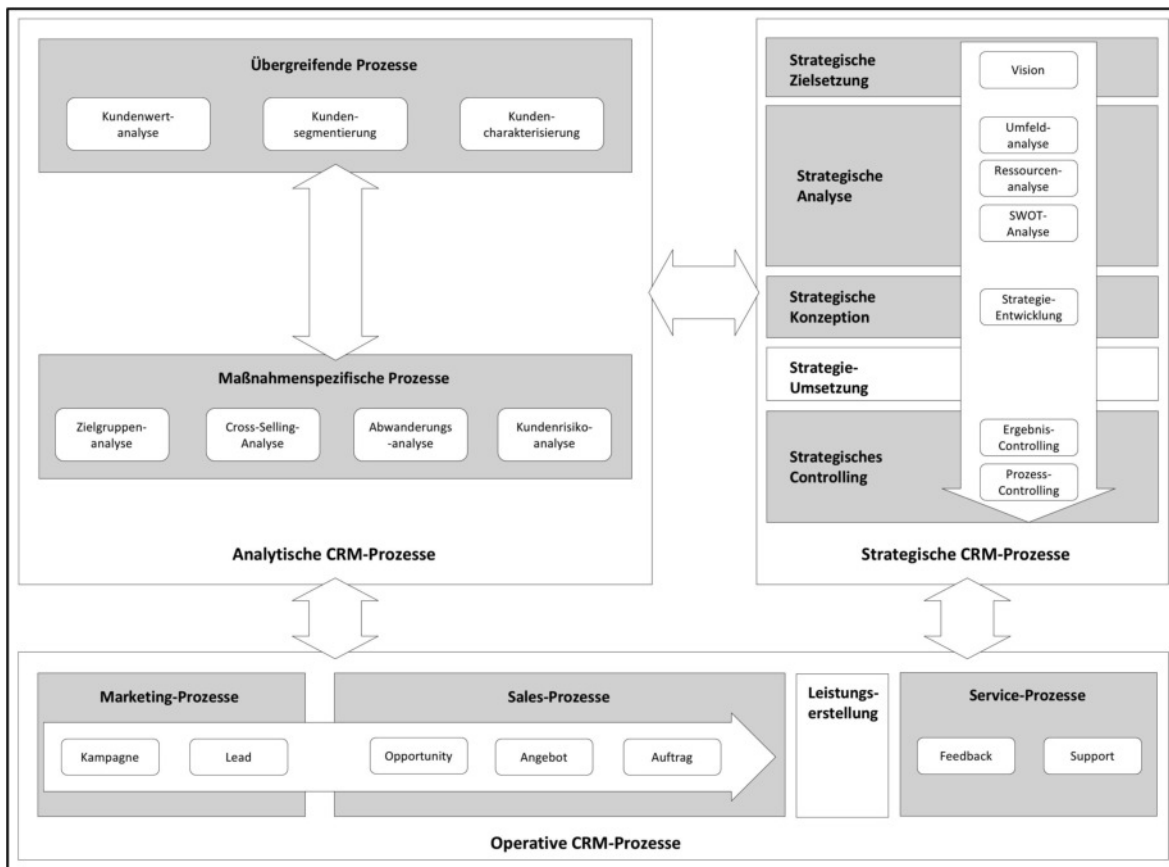


Abb. 2.1: Prozesse im CRM¹⁰

Aus den strategischen CRM-Prozessen, welche im Wesentlichen die Zielsetzungen eines CRM-Projektes im Unternehmen beschreiben, leiten sich spätere Maßnahmen für die Gestaltung von Strukturen und kundenbezogenen, operativen Prozessen ab. Die analytischen Prozesse dienen hierbei mit Analysen und den daraus gewonnenen Erfahrungen als Unterstützung.

¹⁰ Hippner/Hubrich/Wilde (2011) S. 39

Zu erwähnen ist auch, dass in älteren Fachbüchern, Fachliteratur (siehe z.B.: Gawlik/Kellner/Seifert (2002)) und Internetseiten, kollaborative und kommunikative Prozesse als Bestandteil von CRM genannt werden.

Das kommunikative CRM dient der Steuerung und Unterstützung aller Kommunikationskanäle, wie Telefon, Internet oder E-Mail zum Kunden, wo hingegen das kollaborative CRM auf die Zusammenarbeit der internen Fachbereiche und der Kooperation mit externen Partnern des Unternehmens abzielt.

Diese Prozesse sind als Teilbereiche des operativen CRM¹¹ zu definieren und spielen bei der Evaluation eines CRM-Systems nur eine untergeordnete Rolle, weshalb diese im Zuge dieser Bachelorarbeit nicht genauer betrachtet.

2.2.1 Strategisches CRM

Der Einsatz von CRM-Systemen ist ohne eine geeignete CRM-Strategie zum Scheitern verurteilt.¹² Das strategische CRM beschäftigt sich daher mit der Kunden- und Zielgruppendefinition, den Kontaktkanälen und dem Produktangebot des jeweiligen Unternehmens. Es leitet sich aus der allgemeinen Unternehmensstrategie ab und spezifiziert, welche genauen Ziele, über welchen Zeitraum, für die definierten Kundengruppen erreicht werden sollen. Diese strategische Zielsetzung bildet dabei eine Vision für den CRM-Ansatz im Unternehmen.¹³

Im nächsten Schritt werden mittels strategischer Analyse das Umfeld und die Ressourcen des Unternehmens geprüft. Diese Ergebnisse dienen als Grundlage für die SWOT-Analyse. Es werden hierbei die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens, in Hinblick auf das Customer Relationship Management, untersucht.

Nach der Konzeption und Umsetzung der geeigneten CRM-Strategie müssen die umgesetzten Maßnahmen und der Erfolg durch ein strategisches Controlling dauerhaft überprüft werden. Denn die Entwicklung einer CRM-Strategie stellt keinen einmaligen Vorgang dar. Wettbewerber, Kundenanforderungen sowie das Potential im Unternehmen

¹¹ Vgl. crm.de. 24.01.17.

¹² Vgl. Homburg/Sieben (2008) S. 503

¹³ Vgl. Hippner/Hubrich/Wilde (2011) S. 39

ändern sich mit der Zeit und müssen kontinuierlich überwacht werden. Bei Bedarf muss hier eine Überarbeitung der CRM-Strategie stattfinden¹⁴.

2.2.2 Analytisches CRM

Das analytische CRM, bestehend aus übergreifenden und maßnahmenspezifischen Prozessen, unterstützt mit Hilfe von analytischen Verfahren, wie Online-Analytical-Processing (OLAP) oder Data-Mining, die Prozesse und Entscheidungen im operativen und strategischen CRM.

Für diese Verfahren müssen Kundendaten, interne Unternehmensdaten aber auch externe Daten wie Informationen über Wettbewerber oder Wirtschaftsdaten gesammelt und analysiert werden. Die Speicherung der Daten übernimmt dabei ein Data-Warehouse. Hier werden die gesammelten Informationen bereitgestellt und für die spätere Analyse in ein einheitliches, konsistentes Format gebracht. Denn diese ausführliche Datensammlung schafft nur Daten, keine Informationen. Erst das Zusammenspiel von Data-Warehouse, OLAP und Data-Mining führen zu einer effektiven Lösung der Informationszusammenstellung¹⁵.

Übergreifende analytische Prozesse wie Kundenwertanalyse, -segmentierung und -charakterisierung dienen der Unterteilung von Kunden in diverse Kundengruppen. Unterschiede in den Bedürfnissen, Verhaltensweisen, demografischen und soziodemografischen Daten werden dabei als Merkmale beziehungsweise Kriterien herangezogen. Die Ergebnisse dienen anschließend der strategischen Entscheidungsfindung und bilden ebenfalls eine Grundlage für die Ausgestaltung späterer operativer Prozesse.

Maßnahmenspezifische Prozesse hingegen unterstützen speziell Workflows innerhalb des operativen CRM. Mit der Zielgruppenanalyse werden zum Beispiel Personengruppen für spätere CRM-Maßnahmen, wie Marketingkampagnen, bestimmt. Oder durch sogenannte Cross-Selling-Analysen bei Bestandskunden. Hier werden die Erkenntnisse aus deren Kaufverhalten auf Neukunden übertragen.

Das Hauptziel eines jeden analytischen CRM ist jedoch die fortlaufende Optimierung der operativen CRM-Prozesse, sodass ein geschlossener Kreis aus analytischen und operativen Mitteln zum einen dem Unternehmen einen strategischen Mehrwert verschafft und zum

¹⁴ Vgl. Bruhn (2009) S. 253

¹⁵ Vgl. Linoff, Gordon/Berry, Michael J. A (2011) S. 623

anderen den Kunden nachhaltig binden soll – ein sogenanntes „Closed-Loop“-Marketingkonzept¹⁶ (siehe Abb. 2.2).

2.2.3 Operatives CRM

Das operative CRM steht für alle Funktionen eines CRM-Systems, die im direkten Kontakt zum Kunden stehen. Es wird dabei in die drei Bereiche Marketing, Vertrieb und Service unterteilt.

Das Ziel dieser Bereiche ist, durch geeignete Maßnahmen Kontakte (Leads¹⁷) zu potentiellen Kunden anzubahnen, diese in eine starke Kundenbeziehung zu überführen sowie die Beziehungen zu den alten und neuen Bestandskunden durchgehend zu pflegen. Gleichzeitig werden die dabei gewonnenen kundenrelevanten Daten gesammelt und zur Verarbeitung und Auswertung für das analytische CRM an ein integriertes Data-Warehouse geschickt, um später kundenspezifischere Maßnahmen und Kampagnen für die jeweiligen Bereiche gestalten zu können (siehe Abb. 2.2).

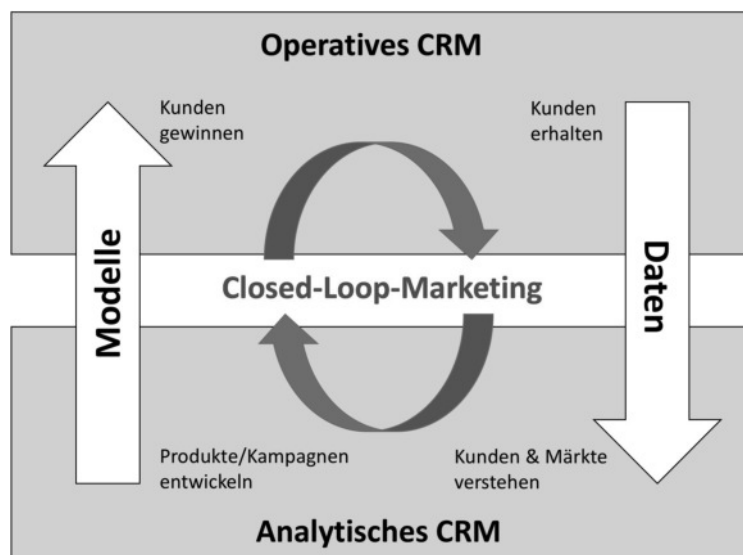


Abb. 2.2: Closed-Loop-Marketingkonzepte im CRM¹⁸

Operative CRM-Prozesse zeichnen sich also durch den direkten Kundenkontakt oder die Unterstützung dieser Kontaktpunkte aus und stellen damit den Kern der Geschäftsprozesse eines Unternehmens dar¹⁹.

¹⁶ Vgl. crm.de. Stand 25.01.2017

¹⁷ Lead: ein potenzieller Neukunde, der Interesse an einer Geschäftsbeziehung hat

¹⁸ Operatives CRM - <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/>

Marketing-Prozesse

Mit dem Ziel, ganzheitliche und logisch abgestimmte Kundenkontakte zu gestalten, dienen die Marketing-Prozesse der Steuerung und Unterstützung der kundenbezogenen Geschäftsprozesse im Marketing. Zentrale Elemente hierbei sind ein effizientes Kampagnenmanagement und die Bearbeitung der dabei generierten Leads mittels Leadmanagement.

Das Kampagnenmanagement ist der umfassende Begriff für die Planung, Durchführung und Analyse aller Marketingkampagnen mit dem Ziel, neue Leads zu generieren und daraus später Neu- und Bestandskunden zu gewinnen. Dafür muss dem richtigen Kunden, das richtige Informations- & Leistungsangebot, im richtigen Kommunikationsstil, über den richtigen Kommunikationskanal, zum richtigen Zeitpunkt vermittelt werden²⁰. Grundlage hierfür sind die Erkenntnisse aus dem analytischen CRM. Nur durch genaue Zielgruppenanalysen und Kundensegmentierungen können die Kampagnen so kundenspezifisch gesteuert werden.

Das Leadmanagement hingegen umfasst alle Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreift, um aus den potentiellen Leads tatsächliche Kunden zu machen, eine sogenannte Conversion (Umwandlung).

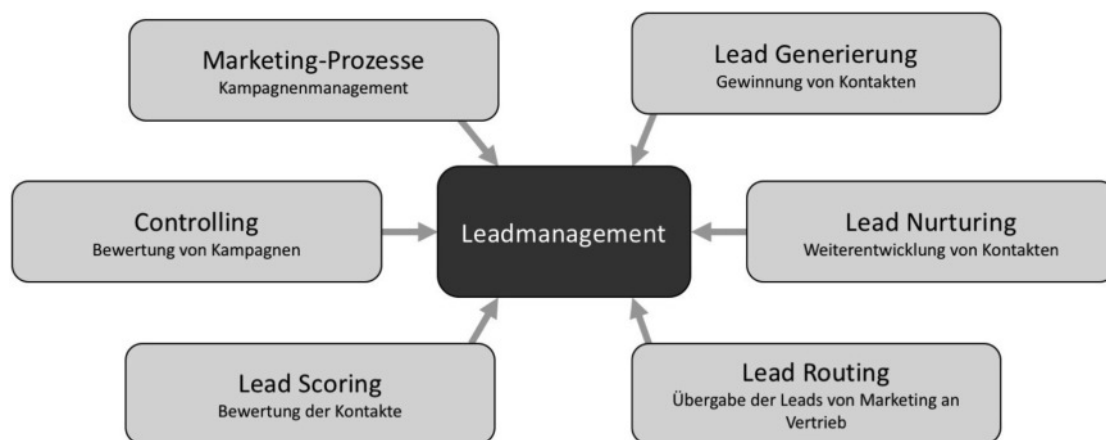


Abb. 2.3: Umfang von Leadmanagement²¹

¹⁹ Vgl. Walser (2002) S. 76

²⁰ Vgl. Hippner/Hubrich/Wilde (2011) S. 42-43

²¹ Definition Leadmanagement; <http://www.onlinemarketing-praxis.de>

Dabei werden die Interessensbekundungen der potentiellen Kunden erfasst, qualifiziert, priorisiert²² und an die Vertriebsteams als möglichst werthaltige Kontakte weitergeleitet. Weiterhin wird auch der Ausschöpfungsgrad von Kampagnen mittels Controlling überprüft und bewertet (siehe Abb. 2.3).

Vertriebs-Prozesse

Als Teil des operativen CRM bieten die Vertriebs-Prozesse hauptsächlich Möglichkeiten für das Opportunity-Management sowie für das Angebots- und Auftragsmanagement. Nach der Generierung und Qualifizierung der neuen Leads aus den Marketing-Prozessen werden diese nun vom Vertrieb weiterbearbeitet.

Das Opportunity-Management bezeichnet dabei den Bearbeitungsprozess von Kunden mit Verkaufschancen (Opportunity). Jede Opportunity beschreibt dabei den Kunden, dessen Produkt- oder Leistungswünsche, den potentiellen eigenen Umsatz sowie die geschätzte Auftragswahrscheinlichkeit. Ziel dabei ist es, anhand der Verkaufschancen ein Angebot zu formen und in einen erfolgreichen Auftrag zu verwandeln. In den Phasen der Pflege und Qualifizierung unterstützt das Opportunity-Management dabei den Vertriebsmitarbeiter.

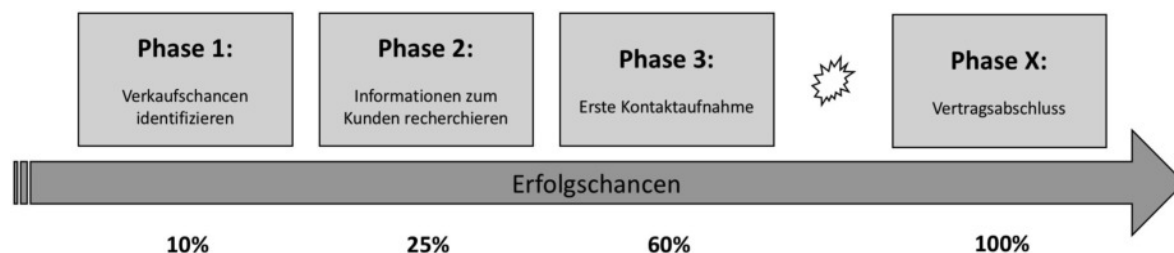


Abb. 2.4: Phasen einer Opportunity²³

Weiterhin können dadurch die Verkaufsprozesse optimal gesteuert werden und führen zu kürzeren Verkaufszyklen und zuverlässigeren Umsatzprognosen. Dies führt nicht nur zur Steigerung der Abschlussquoten, sondern verbessert auch die Kommunikation im Vertriebsteam.

²² auch Lead Nurturing & Lead Scoring genannt

²³ Katrina Leyking (2003). Lead and Opportunity Management. S. 35

Nach erfolgreicher Kontaktaufnahme können mit Hilfe des Angebots- und Auftragsmanagement die kundenspezifischen Angebote und Aufträge erstellt werden. Diese stehen bis zum Vertragsabschluss weiterhin für Überarbeitungen und Überwachungen zur Verfügung. Durch entsprechende Schnittstellenintegration von Enterprise-Resource-Planning (ERP)-Systemen²⁴ oder einem Supply-Chain-Management (SCM)-System²⁵ können für die Erstellung von Angeboten und Aufträgen auch Informationen zu Produkten, Preisen und Lagerbeständen direkt mit aufgenommen werden²⁶.

Neben den beiden Hauptfunktionen stehen dem Vertriebsmitarbeiter auch administrative Möglichkeiten zur Verfügung, so zum Beispiel für Termin- und Routenplanung, Spesenabrechnung oder Unterstützung hinsichtlich Zeitplanung und Budgetierung. Für spätere Auswertungen dienen die analytische Funktionen der Vertriebs-Prozesse, wie die Sales-Cycle-Analysen für interne Produktions- und Lieferplanung oder Lost-Order-Analysen, um die Gründe von gescheiterten Abschlüssen mit den jeweiligen Kunden zu ermitteln.

Service-Prozesse

Durch die Service-Prozesse des operativen CRM sind speziell aus Sicht des Kundendienstes CRM-Systeme in der heutigen Zeit nicht mehr wegzudenken. Mit der Integration des Telefonsystems in die CRM-Umgebung können zum Beispiel bereits bei eingehenden Anrufen automatisch die entsprechenden Kundendatensätze aufgerufen werden und stehen dem Kundendienst-Mitarbeiter unmittelbar zur Verfügung. Dies ermöglicht schnellere Reaktionszeiten und steigert die Kundenzufriedenheit.

Im Allgemeinen lassen sich die Service-Prozesse in die Bereiche Feedback und Support unterteilen. Bei Feedback-Gesprächen werden die Kundenanliegen, wie Beschwerden, Lob oder Anregungen, erfasst und bearbeitet, um somit die Kundenzufriedenheit wiederherzustellen beziehungsweise aufzubauen. Unterstützende Funktionen sind hierbei eine Wissensdatenbank für den Mitarbeiter sowie vereinfachte Möglichkeiten, um mit dem Kunden in Kontakt zu treten, wie zum Beispiel durch einen Chat auf der Homepage. Im

²⁴ ERP-System = Anwendungssoftware, die zur Unterstützung der Ressourcenplanung eingesetzt wird

²⁵ SCM-System = Anwendungssoftware, die unternehmensübergreifende Informationen über Bedarfe, Kapazitäten und Bestände liefert.

²⁶ Vgl. Winkelmann (2008) S. 466

Bereich des Supports werden speziell Kundenprobleme in der After-Sales-Phase²⁷ bearbeitet. Hier gilt es, die Probleme des Kunden, die während der Nutzung des Produktes auftreten, zu lösen und die Zufriedenheit aufrechtzuerhalten. Als erste Instanz sind dafür Self-Service-Portale für den Kunden von Nutzen. Sollten die bestehenden Fragen dadurch nicht geklärt werden können, ist ein Anruf bei einem Kundendienst-Mitarbeiter der nächste Schritt.

Mit Hilfe der Analyse solcher Feedback- und Support-Gespräche können weitergehend die Produkte oder Prozesse des Unternehmens verbessert und angepasst werden²⁸.

²⁷ After-Sales = Phase, nachdem das Produkt verkauft wurde und vom Kunden genutzt wird

²⁸ Vgl. Schöler (2009) S.1

3 Evaluation eines CRM-Systems

Der Markt ist in der heutigen Zeit sehr dynamisch und die Machtverhältnisse zwischen Kunden und Anbietern verschieben sich zunehmend. Dank der neusten Technologien, sozialer Medien und Bewertungsplattformen verfügen die Kunden über eine immer stärkere Nachfragemacht und sind informierter denn je.

Für den Aufbau einer besseren Kundenbeziehung müssen die Unternehmen verstehen, was der Kunde möchte, um diese auch längerfristig zu halten. Dies am besten in Echtzeit, individualisiert, transparent und über alle Kanäle hinweg²⁹. Um dies zu bewerkstelligen bedarf es einer einheitlichen Datengrundlage sowie einer CRM-Lösung, welches die gesammelten Daten bündeln und zur sinnvollen Nutzung für die Kundenansprache bereitstellen kann.

Als Basis für dieses Kapitel dient, neben branchenspezifischer Fachliteratur und –artikeln, auch das interne KnowHow der dotSource GmbH, welche über zehn Jahre Praxiswissen bezüglich der Evaluation und Einführung von Softwareprojekten gesammelt und aufgebaut hat.

3.1 Voraussetzungen für die Einführung eines CRM-Systems

Wie bereits in den Abschnitten 1.2 und 2.1 beschrieben, wird eine Umsetzung beziehungsweise Integration eines CRM-Systems mit rein technischer Betrachtungsweise mit achtzigprozentiger Sicherheit scheitern.

Daher ist es notwendig, für die erfolgreiche Einführung eines CRM-Systems, gewisse Voraussetzungen im Unternehmen zu schaffen, die die Strategie, die Organisation, die Kultur sowie die Mitarbeiter eines Unternehmens umfassen.

Um das CRM-Projekt nicht scheitern zu lassen, zeigt Abbildung 3.1 dabei die Rahmenbedingungen einer erfolgsversprechenden Umsetzung.

²⁹ Vgl. CRM-Interview, <http://www.handelskraft.de>

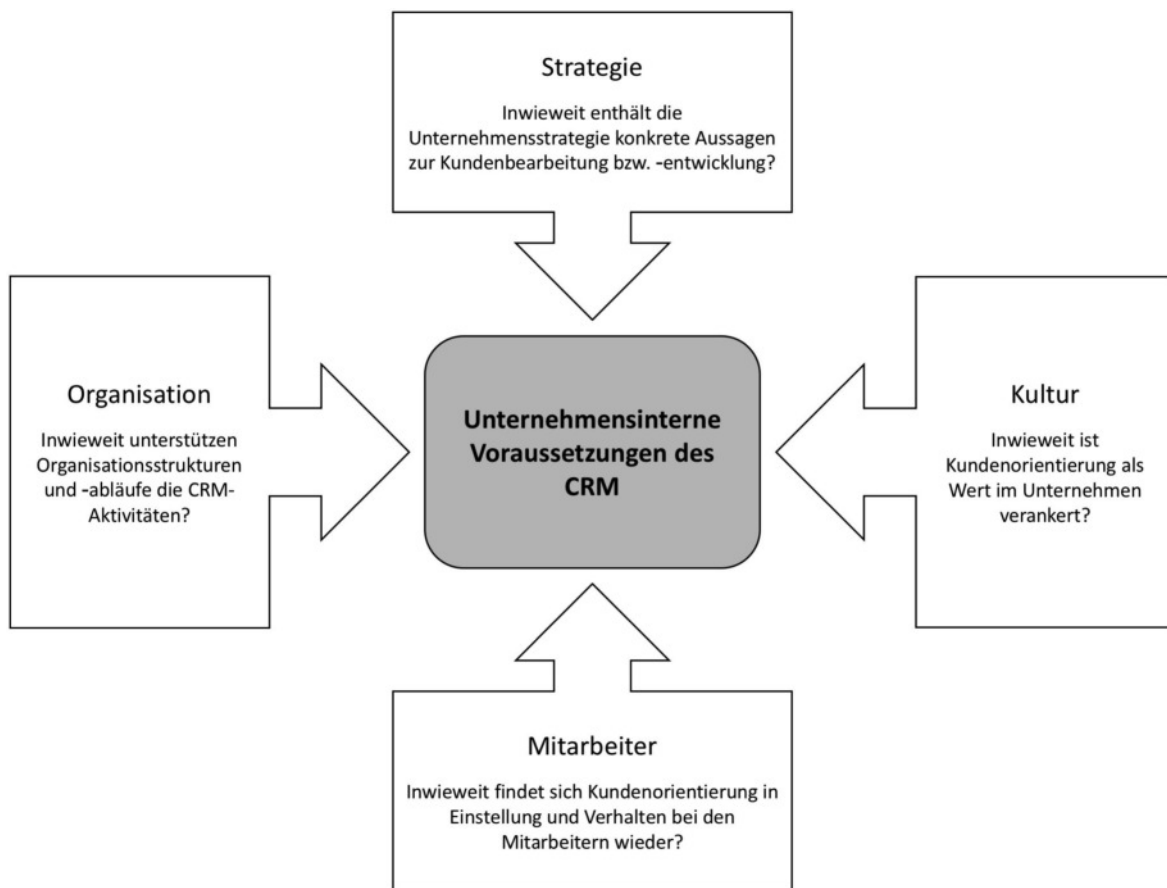


Abb. 3.1: Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Implementierung von CRM³⁰

Strategie

Noch vor der Evaluation eines CRM-Systems müssen unternehmensinterne Fragen, welche speziell auf den Kunden ausgerichtet sind, zur strategischen Anpassung geklärt werden. Welche Absatzziele sollen zum Beispiel bei welchen Kundengruppen erreicht werden? Über welchen Zeitraum, in welcher Form und mit welchem Ziel sollen die einzelnen Kundensegmente bearbeitet beziehungsweise ausgebaut werden? Oder anhand welcher Erfolgsgrößen soll die Kundenbearbeitung gemessen werden?

Dabei sollten die Fragen nicht nur die Positionierungsziele des Unternehmens umfassen, sondern auch eine klare Zielsetzung auf Kundenebene hervorbringen.

³⁰ Homburg/Sieben (2005) S. 455

Kultur

Eine kundenorientierte Unternehmenskultur manifestiert sich durch die einzelnen Verhaltensweisen der jeweiligen Mitarbeiter und ist ein weiterer Schlüsselfaktor einer erfolgreichen CRM Umsetzung. Daher ist es wichtig, die einzelnen Arbeitsabläufe und Verhaltensweisen der Mitarbeiter an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten ohne dabei jedoch die Wirtschaftlichkeit aus dem Auge zu verlieren.

Ein weiterer Aspekt ist der Informations- und Kommunikationsfluss zwischen den verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens. Die Mitarbeiter müssen lernen, kundenbezogene Informationen gezielt zu nutzen und auch untereinander zu teilen.³¹

Organisation

Eine weitere große Rolle für den Erfolg des CRM spielt die Unternehmensorganisation mit ihren Abläufen und Strukturen. Dabei muss beachtet werden, dass eine prozessorientierte Organisationsgestaltung eher dafür geeignet ist, die Kundenorientierung zu sichern. Auch Kundenkontaktpunkte³² sind klar aus der Sicht des Kunden heraus zu definieren. Das kann mit Hilfe einer Customer-Touch-Point-Analyse durchgeführt werden, bei der die Berührungspunkte eines Kunden vor, nach und während einer Interaktion mit dem Unternehmen herausgefunden werden.

Weiterhin ist es genauso wichtig, die internen Koordinationsprozesse entsprechend der Kundenorientierung der einzelnen Mitarbeiter zu definieren und festzulegen.

Mitarbeiter

Für das übergeordnete Ziel, die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen, sind ebenso die Fähigkeiten und die Motivation der Mitarbeiter entscheidend. Mit der Einführung einer neuen CRM-Software verbessert sich nicht automatisch die Kundenansprache oder die Effizienz³³. Die Mitarbeiter, quasi die Endnutzer der Software, müssen von Anfang an geschult, trainiert und in die Strukturierung der Prozesse mit einbezogen werden. Dazu

³¹ Vgl. Homburg/Sieben (2005) S.456

³² engl.: „Customer-Touch-Points“

³³ Handelskraft.de – Anforderungen an ein CRM-System: Nicht ohne deine Mitarbeiter!

gehört eine fundierte Aufnahme der IST-Situation aller bisherigen Prozesse und Arbeitsschritte. Hier können Probleme vorzeitig erkannt und durch das neue CRM-System gelöst werden.

3.2 Ziel der Einführung eines CRM-Systems

In der heutigen Zeit von gesättigten und globalen Märkten ist eine Differenzierung über Produkte, Leistungen oder Preise kaum noch möglich, sehr wohl aber über die Kundenbeziehung. Daher besteht das Hauptziel von CRM in der Generierung wirtschaftlicher Vorteile durch langfristige, partnerschaftliche Kundenbeziehungen³⁴.

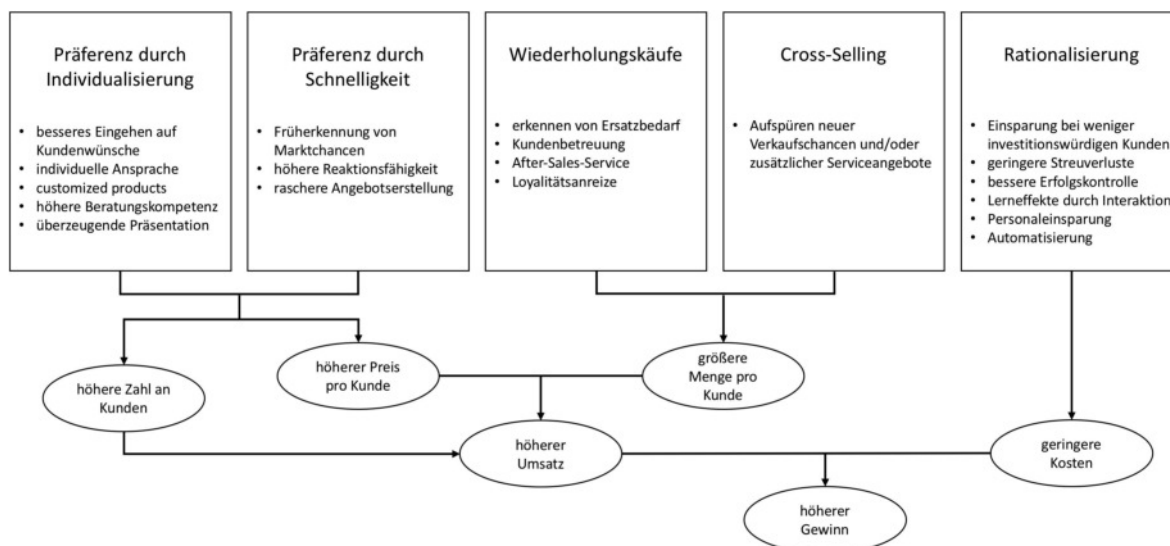


Abb. 3.2: Vorteile und Nutzen durch CRM³⁵

Dieses Ziel steht in engem Zusammenhang mit den in Abbildung 3.2 dargestellten Unterzielen, eine höhere Anzahl an Kunden zu gewinnen, die Kosten gering zu halten oder beispielsweise einen höheren Umsatz pro Kunde zu erwirtschaften. Diese Unterziele lassen sich aus den folgenden positiven Effekten des CRM ableiten:

- *Bestehende Kundenbeziehungen aufrecht zu erhalten ist häufig rentabler als neue Kunden zu gewinnen*

³⁴ Vgl. Schumacher/Meyer (2004) S. 22

³⁵ Vgl. Schumacher/Meyer (2004) S. 25

Die Neukundengewinnung ist meist mit hohen Kosten durch Marketingaktivitäten oder -kampagnen verbunden und damit teurer als die Erhaltung bestehender Kundenbeziehungen. Auch sind in einigen Branchen (z.B. Versicherungen) neue Kundenbeziehungen erst nach mehreren Jahren rentabel, weshalb eine Aufrechterhaltung langfristiger Kundenbeziehungen eher einen wirtschaftlichen Vorteil bringt.

- *Kosten werden mit zunehmender Dauer der Kundenbeziehung reduziert*

Je länger die Beziehung zu einem Kunden besteht, umso geringer werden die Kosten für Pflege und Fortführung der Beziehung. Die Bedürfnisse des Kunden sind bekannt und auf Probleme kann schneller eingegangen werden, da diese früher erkannt werden oder etwa der Koordinationsaufwand sinkt.

- *Die Wahrscheinlichkeit von Wiederholungskäufen steigt mit der Dauer einer Kundenbeziehung*

Der Nachkauf von Produkten des gleichen Kunden kann einen großen Teil des Umsatzes ausmachen. Je länger der Kunde eine Beziehung zum Unternehmen pflegt, desto größer die Tendenz zu Nachkäufen. Gleichzeitig sinkt die Gefahr der Abwanderung zu einem Wettbewerber.

- *Cross- und Up-Selling können frühzeitig erkannt und ausgenutzt werden*

Durch die gesammelten Daten einer anhaltenden Kundenbeziehung lassen sich mittels Analysen weitere Interessen des Kunden identifizieren. Somit können weitere Produkte beworben werden, die einen zusätzlichen Bedarf des Kunden abdecken. Diese neuen Vertriebschancen erhöhen den Umsatz des Unternehmens und stärken zusätzlich die Kundenbindung.

- *Stammkunden tolerieren eher Preisänderungen und Fehler*

Stammkunden sind weniger bereit zu einem Wettbewerber abzuwandern, da diese meist mit den Leistungen des Unternehmens zufrieden sind. In der Folge sind diese Kunden toleranter gegenüber Preiserhöhungen oder Fehlern, da sie die Vorzüge einer längeren Beziehung höher ein- und wertschätzen.

- *Stammkunden fördern ein positives Unternehmensimage*

Ein zufriedener Kunde ist die beste Referenz für ein Unternehmen. Einerseits erhöhen sie das Image des Unternehmens und andererseits können durch Weiterempfehlungen Neukunden akquiriert werden.

3.3 Vorgehensmodell zur CRM-Evaluation

Das Vorgehensmodell für die erfolgreiche Evaluation einer CRM-Software bildet ein Best-Practice-Modell ab, welches basierend auf dem Wissen der dotSource GmbH sowie einschlägiger Fachliteratur, ein strukturiertes Vorgehen beschreibt, um die optimale CRM-Software am Markt zu finden.

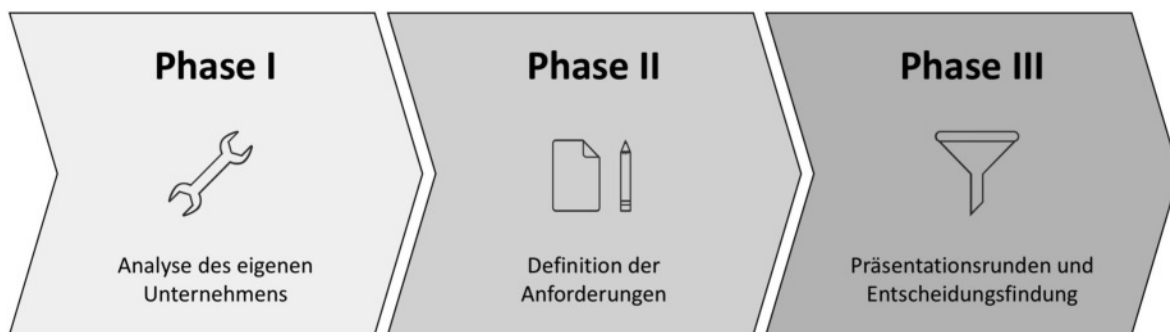


Abb. 3.3: Evaluationsprozess für CRM-Systeme³⁶

Das Vorgehensmodell wurde dafür in die drei Phasen: Analyse des eigenen Unternehmens, Definition der Anforderungen und die Präsentationsrunden unterteilt.

3.3.1 Phase I – Analyse des eigenen Unternehmens

Zu Beginn des Evaluationsprozesses stehen keine Auflistungen von benötigten Funktionen oder technischen Details. Zuerst steht die Analyse des eigenen Unternehmens im Mittelpunkt. Dabei geht es im Besonderen um die eigene interne sowie externe Recherche und die Erarbeitung der wichtigsten Geschäftsprozesse im Unternehmen.

³⁶ eigene Darstellung

3.3.1.1 Interne Recherche

Eine gute Ausgangsbasis für die Bestimmung der aktuellen Lage des Unternehmens ist eine interne Recherche, die von aktuellen Kennzahlen über die bisherige CRM-Strategie bis hin zu den kurz- und langfristigen Zielen reicht. Dabei lohnt es sich Marktforschung zu betreiben und interne Umfragen durchzuführen³⁷. Die Systemeinführung beziehungsweise –umstellung betrifft schließlich alle Bereiche eines Unternehmens. Bei diesen Umfragen bietet es sich an, die Zufriedenheit und die häufigsten Kritikpunkte an das bestehende System zu ermitteln.

Nach der internen Recherche kristallisieren sich erste Prioritäten heraus, die man in Form von Muss-, Kann- und Soll-Kriterien festhalten sollte, um den Entscheidungsprozess später zu vereinfachen und so transparent wie möglich zu gestalten.

3.3.1.2 Externe Recherche

Durch die interne Recherche ist es einem Unternehmen nicht möglich alle nötigen Informationen und Kriterien selbst zusammenzutragen und auszuwerten. Anhand einer externen Recherche auf Systemanbieter-Webseiten, deren Referenzen, Pressemitteilungen, Kundenstimmen oder Corporate Blogs³⁸ können weitere, frei zugängliche Informationen beschafft werden.

Anhand der dadurch zusammengestellten Datensammlung wird es jedoch nicht leichter, den Überblick zu behalten und spätere Anforderungen oder Kriterien abzuleiten. Daher ist es unumgänglich, die Beratung und Erfahrung von Dienstleistern zusätzlich in Anspruch zu nehmen, welche in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen, die individuelle Situation, Ziele und Strategie erarbeiten und passende CRM-Systeme empfehlen können.

3.3.1.3 Geschäftsprozesse erarbeiten

Um die stattfindenden Geschäftsprozesse eines Unternehmens sinnvoll zu erarbeiten müssen vorab anhand von Workshops, Interviews oder Meetings Informationen dazu eingeholt werden. Dabei werden die Anmerkungen und Erläuterungen von den Bereichen Geschäftsführung, Marketing, Vertrieb, Kundenservice und IT genutzt, um sogenannte Use Cases zu erstellen. Eine Use Case beschreibt einen Anwendungsfall, bei dem ein Akteur

³⁷ Vgl. dotSource Whitepaper (2016) S. 9

³⁸ Unter Corporate Blog bzw. Unternehmensblog versteht man das (oder den) Weblog eines Unternehmens

(Mitarbeiter) mit dem System interagiert, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Nach Möglichkeit sollten die Use Cases dabei ohne Betrachtung des aktuellen oder künftigen Systems entwickelt werden³⁹. Die zentralen Fragestellungen drehen sich also um die bestehenden Prozesse und wie diese in Zukunft aussehen sollen.

Das Ziel der Fragestellungen muss sein, herauszufinden, welche Informationen über den Kunden oder Prozess vorhanden sein müssen, damit der jeweilige Unternehmensbereich seine Aufgaben optimal erfüllen kann. Zudem können bei der Erarbeitung der Use Cases Schnittpunkte und Optimierungspotenziale festgestellt und erörtert werden.

Mögliche Use Cases sind:

- *Das Marketing plant eine E-Mail-Kampagne für ein neues Produkt und benötigt dafür eine genaue Zielgruppendefinition.*
- *Der Vertriebsmitarbeiter hat einen Kundentermin eher beendet und möchte nun einen weiteren Kunden besuchen, über den er sich vorher mit seinem Smartphone informieren möchte.*
- *Der Support löst ein Problem eines Kunden, welcher direkt ein weiteres Produkt bestellen möchte. Dafür will der Serviceangestellte gleich die Bestellung auslösen ohne den Kunden erst mit einem Vertriebsmitarbeiter verbinden zu müssen.*

Auch hier empfiehlt sich die Einbeziehung eines externen Dienstleisters, da sich dadurch interne Aufwände minimieren und gleichzeitig nicht zielführende Diskussionen zwischen den Unternehmensbereichen vermeiden lassen.

Je eher die Prozesse des Unternehmens erörtert und strukturiert werden, umso schneller können erste Anforderungen entwickelt werden, welche zu einer zielgerichteten Evaluation beitragen.

3.3.2 Phase II – Definition der Anforderungen

Nach der Analyse des Unternehmens und vor der Auswahl des richtigen CRM-Systems müssen wichtige Auswahl- beziehungsweise Entscheidungskriterien beachten werden, um daraus genaue Anforderungen ableiten zu können.

³⁹ Vgl. TecArt Whitepaper S. 15

3.3.2.1 Entscheidungskriterien

Für die Vorauswahl müssen Kriterien anhand von typischen Unterscheidungsmerkmalen einer CRM-Lösung aufgestellt und priorisiert werden. Diese Merkmale umfassen allgemeine Anbieterinformationen, den Funktionsumfang, Technologieaspekte sowie die Kosten einer CRM-Systemlösung⁴⁰.

Anbieterinformationen

Bei den allgemeinen Informationen über den Systemanbieter ist die Branchenpositionierung ein wichtiges Auswahlkriterium. Im Vergleich zu branchenneutralen Systemen haben spezielle Branchenlösungen bereits typische Funktionen im Standardumfang enthalten und können so leichter und schneller integriert werden. Auch anhand von Referenzen des Anbieters kann der Branchenfokus abgeleitet werden.

In diesem Zusammenhang sollten auch typische Firmengrößen und die Möglichkeit der Internationalisierung geprüft werden, denn ein mittelständisches Unternehmen mit fünfzig Angestellten und inländischen Vertrieb hat andere Bedürfnisse als ein internationaler Konzern mit über fünfhundert Angestellten.

Funktionsumfang

Nicht alle CRM-Systeme verfügen über eine Integration von Marketing, Vertrieb und Service. Viele CRM-Systemanbieter haben ihren Fokus zum Beispiel nur auf den Vertriebsbereich, wobei andere ihren Fokus auf Service legen. Daher müssen vorab klare Kriterien und Gewichtungen für die Bereiche Marketing, Vertrieb und Service mit Hilfe der Mitarbeiter aus den jeweiligen Bereichen definiert werden. Auch Funktionen wie die Möglichkeit der mobilen Anwendung auf Smartphones oder Tablets ist hierbei ein wichtiger Aspekt.

Technologie

Die Technologie kann bereits zu Beginn ein Ausschlusskriterium darstellen. Ansätze wie On-Premise, Software as a Service (SaaS) oder Open-Source sind dabei die wichtigsten Unterscheidungen und sorgen oftmals schon im Vorfeld für eine Entscheidung zugunsten oder gegen die Lösung eines Systemanbieters. On-Premises-Systeme bezeichnen ein Nutzungsmodell, bei dem die Software vor Ort auf den unternehmensinternen Servern

⁴⁰ Vgl. Trovarit Whitepaper (2012) S.1

betrieben werden kann. Als Teilbereich des Cloud-Computings basiert das SaaS-Modell auf dem Grundsatz, dass die Software und die IT-Struktur bei einem externen IT-Dienstleister betrieben wird und vom Kunden als Dienstleistung genutzt wird⁴¹. Open-Source-Software kann sowohl als On-Premises- oder SaaS-Lösung genutzt werden und ist quelloffen. Das heißt, der Quellcode des Systems kann beliebig geändert und angepasst werden. Jedoch sind solche Systeme oftmals nicht ausgereift und benötigen viel Zeitaufwand.

Kosten

Die Kosten für CRM-Software liegen im Wesentlichen bei den Lizenzkosten des Anbieters. Unterschiede gibt es dabei in den Preismodellen. Bei On-Premises-Lösungen werden Festpreise für die Software angesetzt, die dann auf den unternehmensinternen Servern betrieben werden kann. Je nach Umfang und Funktionen der Lösung variiert der Festpreis. SaaS-Lösungsanbieter erheben hingegen monatliche Kosten pro Anwender für die Nutzung der CRM-Lösung. Auch hier steigen die Kosten je nach Umfang und Funktionen.

3.3.2.2 Anforderungskatalog und Lastenheft

Als Grundlage für den Anforderungskatalog dienen die zuvor erstellten Use Cases sowie die priorisierten Kriterien. Sämtliche, daraus abgeleitete Anforderungen, werden dokumentiert und können für eine erste Vorauswahl von CRM-Systemanbietern verwendet werden.

Dieser Anforderungskatalog muss für den weiteren Evaluationsprozess in ein Lastenheft übertragen werden, welches den vorausgewählten Systemanbietern zugesendet wird. Anhand dieses Lastenheftes können die Anbieter ihre Präsentationen vorbereiten und Lösungen für die aufgestellten Anforderungen ausarbeiten. Dabei muss das Lastenheft, egal ob stichpunktartig oder ausformuliert, selbsterklärend und vollständig sein.

Ein gutes Lastenheft enthält bildhafte und leicht verständliche Prozessbeschreibungen mit einzelnen Teilschritten von allen beteiligten Bereichen, mindestens fünf Use Cases und eine Auflistung der vorher bestimmten Anforderungen mit Priorisierung⁴².

⁴¹ Vgl. Wikipedia – Software as a Service. Stand 13.02.2017.

⁴² Vgl. BMWI Whitepaper: CRM – Eine Chance für den Mittelstand S. 13

3.3.3 Phase III – Präsentationsrunden und Entscheidungsfindung

3.3.3.1 Präsentationsrunden

Anhand des erstellten Lastenheftes wird, wie unter Punkt 3.3.2.2 beschrieben, eine erste Vorauswahl an möglichen Systemanbietern getroffen, eine sogenannte Longlist. Diese besteht in der Regel aus fünf bis sechs Anbietern, welche zu der ersten Präsentationsrunde eingeladen werden.

In der ersten Präsentationsrunde muss herausgefunden werden, inwieweit der Anbieter zum firmeneigenen Geschäftsmodell passt. Das heißt, ob für die Unternehmensprozesse bereits passende Lösungen im Standardsystem enthalten sind oder Individuallösungen dafür entwickelt werden müssen. Dafür werden Lösungsansätze für die bestehenden Anforderungen erfragt und später miteinander verglichen.

Da sich Unternehmen in einem ständigen Wandel und Optimierungsprozess befinden, muss ebenso die Erweiterbarkeit der angebotenen Lösung hinterfragt werden. Denn die Software sollte zu jedem Zeitpunkt erweiter- und anpassbar sein, um den sich wechselnden Anforderungen des Unternehmens gerecht zu werden. Dabei spielt auch das technische Know-How eine entscheidende Rolle. Denn die Software sollte auf einer zukunftssicheren Technik basieren, das heißt die verwendeten Technologien und Systemkomponenten müssen performant sein und jederzeit gepflegt und weiterentwickelt werden können⁴³.

Weitere Aspekte, die erfragt werden können, sind der Umgang mit Datenschutz (speziell bei SaaS-Lösungen), ähnliche Kundenreferenzen oder die Lizenzmodelle des Systemanbieters.

Nach der ersten Präsentationsrunde werden diejenigen Systemanbieter aussortiert, welche den Anforderungen nicht gerecht wurden beziehungsweise mit ihrer Lösung nicht überzeugen konnten. Die danach entstandene Feinauswahl, auch Shortlist genannt, umfasst zwei bis drei Anbieter, welche die geeignetsten Lösungen für die aufgestellten Anforderungen hatten. Für die weitere Evaluation und zweite Präsentationsrunde sollten die Kriterien erweitert und spezifiziert werden. Im Bedarfsfall können auch Korrekturen am Lastenheft vorgenommen werden.

⁴³ Vgl. TecArt Whitepaper (2016) S. 20

Für eine zweite Präsentation müssen die Anbieter das optimierte Lastenheft und, wenn möglich, Beispieldaten und Informationen aus dem Unternehmensalltag zu Verfügung gestellt bekommen. Das gibt den Anbietern die Möglichkeit, Lösungsansätze an realen Unternehmensprozessen darstellen und erläutern zu können⁴⁴. In diesem Fall muss im Vorfeld eine NDA⁴⁵ (Geheimhaltungsvereinbarung) mit allen Beteiligten getroffen werden.

Für eine bessere Entscheidungsfindung werden die Präsentationen an zwei oder drei direkt aufeinander folgenden Tagen abgehalten, sodass sich die einzelnen Vorträge am besten vergleichen lassen.

3.3.3.2 Entscheidungsfindung

Im Anschluss der zweiten Präsentationsrunden werden die Anbieter der Shortlist miteinander verglichen und bewertet. Es muss nicht zwangsläufig der Anbieter mit der höchsten Standardabdeckung der Anforderungen oder mit dem besten Preis sein. Alle Anbieter der Shortlist sind formell in der Lage, die Anforderungen zu erfüllen. Neben den harten Entscheidungskriterien sollten auch weiche Kriterien mit in die Entscheidungsfindung einbezogen werden⁴⁶. Die Beispiele für weiche Faktoren können vielfältig sein. Gerade die Kommunikation und der Umgang zwischen Anbieter und Unternehmen spielt eine große Rolle. Weitere weiche Faktoren können die Entfernung, Transparenz der Angebote, die Involvierung der Geschäftsführung des Anbieters sowie das Berücksichtigen der konkreten Bedürfnisse des Unternehmens von Seiten des Anbieters sein.

Steht die Entscheidung fest, folgt ein verbindliches Angebot des Anbieters. Erst jetzt können die Systemanbieter ein gutes und umfassendes Angebot unterbreiten, da konkrete Kenntnisse über das geplante CRM-Projekt vorliegen. Oftmals sind Unternehmen ungeduldig und verlangen schon vor den Präsentationsrunden ein Angebot. Solche Angebote sind sehr unspezifisch, da die genauen Anforderungen nicht berücksichtigt beziehungsweise tatsächliche Kosten und Aufwände nicht richtig eingeschätzt werden können. Dies stellt ein hohes Risiko dar und kann den Erfolg des CRM-Vorhabens unter Umständen gefährden.

Ein verbindliches und rechtswirksames Angebot sollte daher erst nach der Entscheidungsfindung erstellt werden. Darin müssen alle Lizenzkosten, Folgekosten,

⁴⁴ Vgl. BMWI Whitepaper: CRM – Eine Chance für den Mittelstand S. 14

⁴⁵ NDA = engl. Abkürzung: non-disclosure agreement (Geheimhaltungsvereinbarung)

⁴⁶ Vgl. TecArt Whitepaper (2016) S. 22

Support- und Updateregeln sowie der Aufwand zur Umsetzung und Implementierung enthalten sein.

3.4 Probleme bei der Einführung von CRM-Systemen

Die Einführung eines CRM-Systems umfasst das gesamte Unternehmen und bringt daher viele Probleme mit sich, die vermieden werden können. Dafür ist es ratsam, häufig auftretende Probleme im Vorfeld zu analysieren und während des Evaluationsprozesses mit zu bedenken.

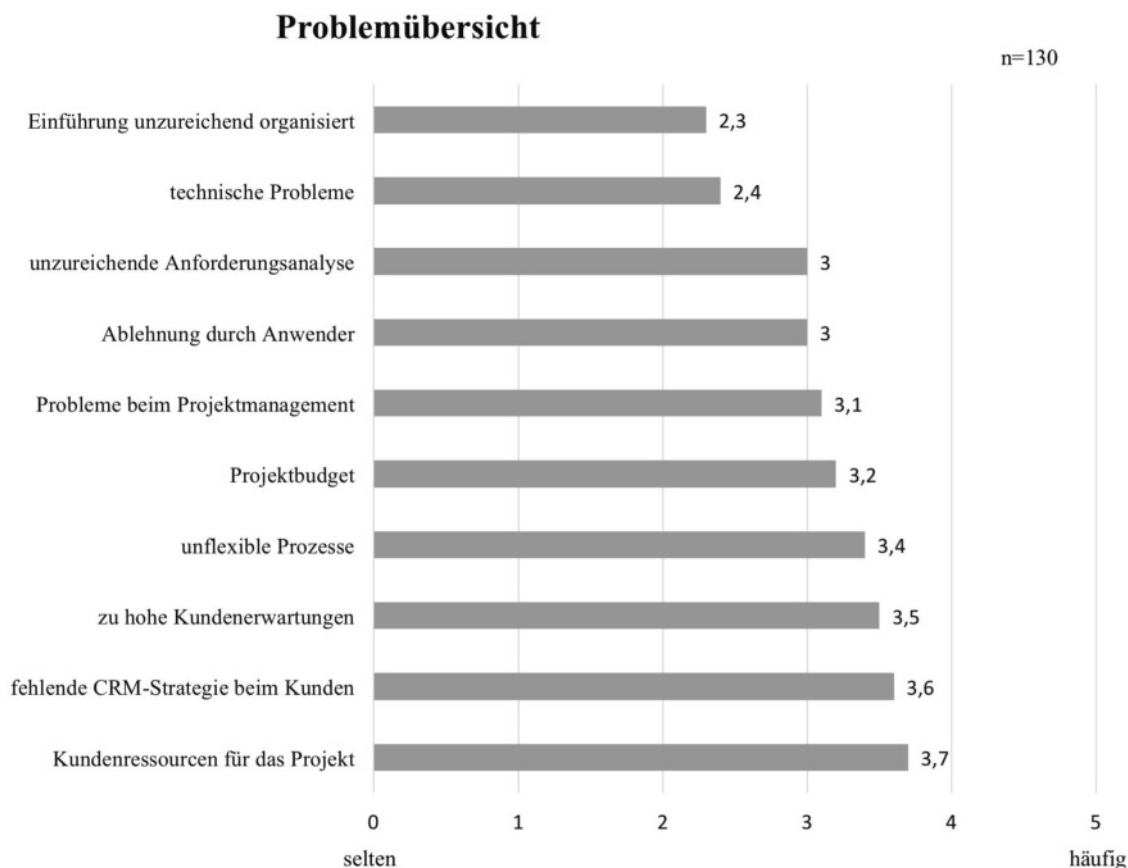


Abb. 3.4: Die häufigsten Probleme im CRM-Projekt aus Anbietersicht⁴⁷

In Abbildung 3.4 werden die häufigsten Probleme aufgeführt, die während des CRM-Projektvorhabens eines Unternehmens auftreten können. Dafür wurden 130 Anbieter befragt. Ein Hauptproblem sind dabei die fehlenden Ressourcen des Kunden, das heißt es werden zu wenig Personen in den Evaluationsprozess mit eingebunden, die für exakte und

⁴⁷ Vgl. Lang/Hunziker (2009) S. 29

transparente Prozessbeschreibungen benötigt werden. Auch eine fehlende CRM-Strategie ist bei den meisten Projekten ein schwerwiegendes Problem. Wie unter Abschnitt 2.2.1 beschreiben, ist ein CRM-Vorhaben ohne strategische Unternehmensausrichtung zum Scheitern verurteilt. Es bedarf also klarer Zielvorgaben.

Neben den zu hohen Erwartungen des Kunden sind oftmals unflexible Prozesse ein weiteres Problem, da dadurch mögliche Lösungsansätze nicht angewendet werden können beziehungsweise das Budget für eine individuelle Lösung nicht ausreicht.

Weiterhin ist die Ablehnung des CRM-Systems durch die eigentlichen Anwender problematisch. Das passiert, wenn die Mitarbeiter nicht von Beginn an in den Evaluationsprozess mit eingebunden werden und ihnen das System nur vorgesetzt wird. Dies steht in engem Zusammenhang mit dem Problem unzureichender Anforderungsspezifikationen. Nur die Anwender eines Systems oder der Prozesse können klare Anforderungen definieren, die für ein erfolgreiches Arbeiten erforderlich sind.

Technische Probleme, unzureichende Organisation oder mangelhaftes Projektmanagement sind hingegen Probleme, die generell während Systemeingführungen auftreten können und nur schwer vorhersehbar sind.

4 Anbietervergleich

4.1 Methodisches Vorgehen

Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen und der Evaluation eines CRM-Systems, beleuchtet das folgende Kapitel drei am Markt vertretene Anbieter genauer. Für den Vergleich wurden die führenden Vertreter von On-Premises-, SaaS- und Open-Source-Lösungen ausgewählt. Diese Vertreter sind SAP CRM, Salesforce und SugarCRM⁴⁸.

Bei der Gegenüberstellung der verschiedenen CRM-Systeme bietet sich eine Nutzwertanalyse an, da verschiedene Kriterien zur Bewertung herangezogen und gewichtet werden können. Die „Nutzwertanalyse ist die Analyse einer Menge komplexer Handlungsalternativen mit dem Zweck, die Elemente dieser Menge entsprechend den Präferenzen des Entscheidungsträgers bezüglich eines multidimensionalen Zielsystems zu ordnen. Die Abbildung dieser Ordnung erfolgt durch die Angabe der Nutzwerte (Gesamtwerte) der Alternativen“⁴⁹. Im Folgenden wird der allgemeine Ablauf einer Nutzwertanalyse dargelegt⁵⁰:

1. Formulierung der zu bewertenden Kriterien
2. Gewichtung der Kriterien:
Die notwendigen Kriterien für die Bewertung werden hinsichtlich ihrer Wichtigkeit beurteilt und entsprechend gewichtet.
3. Bewertung der Alternativen:
Die zur Wahl stehenden Alternativen werden einzeln bewertet. Die Bewertung kann mittels Punkteverfahren oder Rangreihung erfolgen.
4. Errechnung des Nutzwertes:
Die Gewichtung jedes Kriteriums wird mit der entsprechenden Bewertung multipliziert. Die Ergebnisse für jede Alternative werden im Anschluss aufaddiert und ergeben am Ende den Nutzwert einer jeden Alternative

⁴⁸ Vgl. Gartner Market Share Analyse: Customer Relationship Software (2015)

⁴⁹ Zangemeister (1976) S. 45

⁵⁰ Vgl. Winkelhofer (2013) S. 151ff.

Bezogen auf die vorliegende Arbeit wurde hinsichtlich der ausgearbeiteten Prozesse in Kapitel 2 und der gewonnenen Erkenntnisse aus Kapitel 3 die wichtigsten Kriterien für die Untersuchung einer CRM-Software erstellt. Mit Hilfe eines Befragungsbogens (siehe Anhang A-1) wurden die Kriterien aufgelistet und von zehn Branchenexperten der dotSource GmbH gewichtet und auf ihre Vollständigkeit geprüft. Von diesen Angaben wurde ein Mittelwert gebildet und die dazugehörige Gewichtung für die Nutzwertanalyse berechnet. Diese Gewichtung wird mittels einer Verhältniszahl ausgedrückt, welche die Bedeutung jedes einzelnen Kriteriums für die Systemauswahl bemisst. Hierzu wird angenommen, dass die Summe aller Gewichte genau 100 Prozent beträgt⁵¹.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die bewerteten Funktionen und die errechneten Mittelwerte sowie Gewichtungen.

Funktionen	Mittelwert	Gewichtung (in %)
Allgemeine Funktionen		
Datenimport & -export	4,3	5,1
Datenqualität	4,6	5,4
Kontaktverwaltung & Anpassbarkeit	5	5,9
Erweiterbarkeit	4,4	5,2
Mobiles CRM	4,4	5,2
Marketing-Funktionen		
Social-Media-Integration	3,6	4,2
Kampagnenmanagement	4,5	5,3
Leadmanagement	4,7	5,5
E-Mail-Marketing	4,4	5,2
Analysetools	4,8	5,7
Vertriebs-Funktionen		
Opportunitymanagement	4,2	5,0
Angebots- & Aufgabenmanagement	4,7	5,5
Partnermanagement	3,9	4,6

⁵¹ Vgl. Kühnapfel (2014) S. 10ff.

Lead Tracking	4,5	5,3
Kundenwertanalyse	4,1	4,8
Service-Funktionen		
Call-Center-Funktionen	4,4	5,2
Wissensdatenbank	3,7	4,4
Self-Service-Portal	3,1	3,7
Chat	3,2	3,8
Controlling & Analyse	4,3	5,1
Summe	84,8	100,0

Tab. 4.1: Mittelwerte und Gewichtungen der Kriterien

Der Bedeutungsunterschied zwischen dem wichtigsten und dem unwichtigsten Kriterium beträgt nur 2,2%-Punkte und ist damit relativ gering.

Im Anschluss wurde anhand der Befragungen ein Bewertungsbogen mit den errechneten Gewichtungen erstellt (siehe Anhang A-2). Dabei erfolgte die Bewertung der Anbieter hinsichtlich der Erfüllung dieser Kriterien mithilfe eines Punktevergabeverfahrens. Bei diesem Verfahren wurden Punkte von null (nicht erfüllt) bis zehn (überragend) vergeben. Die Vergabe erfolgte anhand von Demo-Videos, Testsystemen, Funktionslisten, Fachliteratur sowie dem Wissen der dotSource GmbH. Kritisch an diesem Vorgehen ist jedoch die subjektive Einschätzung des Betrachters, welche mit der Bewertung der einzelnen Kriterien einhergeht.

Erfüllung des Kriteriums	Erfüllungsfaktor
nicht erfüllt	0
gerade noch ausreichend	1
ausreichend	2
ausreichend - befriedigend	3
befriedigend	4
befriedigend - gut	5
gut	6
gut - sehr gut	7

sehr gut	8
sehr gut - überragend	9
überragend	10

Tab. 4.2: Erfüllungsfaktoren des Punktevergabeverfahrens

Abschließend wurde die Gewichtung jedes Kriteriums mit der entsprechenden Punktzahl multipliziert und die daraus errechneten Teilnutzwerte aufaddiert, sodass sich ein Gesamtnutzwert für jede überprüfte CRM-Software ergibt.

4.2 Vorstellung der Anbieter

4.2.1 SAP SE

SAP SE ist ein deutscher Softwarehersteller mit Sitz in Walldorf. Mit einem Umsatz von über 22 Mrd. Euro im Jahr 2016⁵² ist SAP der größte Softwarehersteller Europas und hinter Microsoft, IBM und Oracle auf Platz 4 weltweit⁵³. Mehr als 345.000 Kunden vertrauen dabei in über 180 Ländern auf die Softwarelösungen der Firma SAP, welche dafür knapp 90.000 Mitarbeiter angestellt hat. Zu den Kunden zählen zum Beispiel Home Shopping Europe (HSE24), Hillarys und die National Bank of Canada (NBC).

Die CRM-Lösung von SAP ist ein unabhängiges Segment der SAP Business Suite, welche ebenso die ERP- und SCM-Lösung beinhaltet. Die Software basiert auf den On-Premises-Technologieansatz und kann auf unternehmenseigenen Servern betrieben werden. Obwohl die CRM-Lösung eigenständig ist, lässt sich ihr volles Potenzial nur durch die Einbindung der kompletten SAP-Suite ausschöpfen⁵⁴. Dennoch bietet SAP mit ihrer CRM-Lösung einen riesigen Funktionsumfang speziell für den Business-to-Business (B2B)-Bereich und weist einen hohen Grad an Internationalisierbarkeit auf. Aufgrund ihrer Komplexität eignet sich die Lösung von SAP jedoch nur für Großunternehmen. Kosten für die Software und die Implementierung werden nur auf Anfrage dargelegt.

Weiterhin ist zu erwähnen, dass SAP mit „SAP Cloud for Customer (C4C)“ 2015 ebenfalls den Cloud-CRM-Markt betreten hat. Seitdem wird viel Aufwand investiert, um den Dienst

⁵² Vgl. SAP SE - Unternehmenskennzahlen

⁵³ Vgl. softwaretop100.org – Global Software Top 100

⁵⁴ Vgl. crm.de – SAP CRM

auf das Niveau der etablierten On-Premises-Lösung zu bringen. Besonders die Benutzerfreundlichkeit und die mobile Verwendbarkeit sollen verbessert werden⁵⁵.

4.2.2 Salesforce

Salesforce war das erste Unternehmen, welches Software via Cloud anbot und hat sich über die Zeit als führender Anbieter von Software-as-a-Service-Lösungen im Bereich CRM etabliert. Mit dem Hauptsitz in San Francisco und einem Umsatz von knapp 6,7 Mrd. Euro im Jahr 2016 ist Salesforce auf Platz 9 im weltweitem Softwareherstellervergleich⁵⁶. Seit Gründung kann das Unternehmen mehr als 150.000 Kunden vorweisen, darunter namhafte Firmen wie Coca-Cola, Philips, Bugatti, Siemens und DHL⁵⁷.

Die Lösungen von Salesforce wurden von Beginn an ausschließlich über die Cloud bereitgestellt. Somit entfällt der hohe Kosten- und Zeitaufwand für die Implementierung, Wartung und die benötigte Hardware. Für die Nutzung der Lösung sind lediglich internetfähige Computer oder Mobilgeräte nötig. Weiterhin eignet sich Salesforce für alle Branchen und alle Unternehmensgrößen. Es werden vier verschiedene Editionen mit unterschiedlichen Preisklassen angeboten. Die günstigste Variante (Sales Cloud) für Start-Up's oder Kleinunternehmen beginnt mit 25€ pro User im Monat, die teuerste Variante mit allen Funktionen kostet hingegen 300€ pro User im Monat. Diese Lizenzen umfassen jedoch nur die Vertriebsprozesse. Lösungen für Marketing- und Serviceprozesse (Marketing & Service Cloud) müssen extra dazu gekauft werden.

Durch den großen Funktionsumfang, vielen Schnittstellen zu Drittanbietern und den eigenen Marktplatz für Erweiterungen (AppExchange) mit über 2500 Plugins, ist Salesforce der unangefochtene Marktführer im Bereich CRM-Systeme. Das wirkt sich jedoch auf die hohen Kosten für die Lizenzen aus.

4.2.3 SugarCRM

Das 2004 gegründete Unternehmen mit Hauptsitz in Cupertino (Kalifornien) ist der führende Anbieter von Open-Source-Software im CRM-Bereich. Mit über 80.000 Kunden

⁵⁵ Vgl. Trusted GmbH – SAP CRM im Test

⁵⁶ Vgl. pwc.com – Global 100 Software Leaders

⁵⁷ Vgl. salesforce.com – Über uns

und circa 400 Mitarbeitern kann SugarCRM einen Umsatz von über 360 Mio. Euro⁵⁸ verzeichnen. Zu den Kunden zählen unter anderem Mitsubishi, HTC und Sennheiser.

SugarCRM gibt es in vier Varianten: Der kostenlosen Community Edition (CE) und den kostenpflichtigen Professional-, Enterprise- und Ultimate-Editionen. Dabei können die verschiedenen Lösungen On-Premise oder als SaaS genutzt werden. Die Preise für die kostenpflichtigen Editionen liegen zwischen 40€ und 150€ pro User im Monat, welche hauptsächlich aus den Funktionsumfängen resultieren. Durch die offene Software-Architektur und die stark anpassbare Benutzeroberfläche ist SugarCRM eine sehr flexibel einsetzbare Lösung. Dennoch ist dieses CRM-System, aufgrund der hohen Lizenzkosten, eher für Mittelstands- und Großunternehmen geeignet. Die Community Edition eignet sich zwar für Kleinunternehmen, bedarf aber eines umfassenden technischen KnowHows und Erfahrung.

Jedoch wird ab Version 7 die kostenfreie Community Edition nicht mehr angeboten. Ab diesem Zeitpunkt erhält die Edition keine Softwareupdates, Support oder Verbesserungen mehr⁵⁹.

4.3 Vergleich der Anbieter

Die im Rahmen der Arbeit aufgestellten Kriterien und Gewichtungen wurden in tabellarischer Form in Anhang B-1 aufgearbeitet. Dabei erfolgte eine Bewertung der Kriterien eines jeden Anbieters mittels eines Punktevergabeverfahrens. Hierbei wurden Punktwerte von null bis zehn vergeben.

Abbildung 4.1 veranschaulicht die vergebenen Punktwerte und wurde zur besseren Vergleichbarkeit als ein Netzdiagramm dargestellt. Dabei fällt auf, dass alle Anbieter jedes Kriterium ganzheitlich oder zum Teil erfüllen. Es gibt kein Kriterium, welches von einem Anbieter nicht erfüllt werden konnte. Die Marketing-Funktionen, also Social-Media-Integration, Kampagnenmanagement, Leadmanagement, E-Mail-Marketing sowie die Analyse- und Auswertungsfunktionen werden von allen Systemen gleichermaßen unterstützt. Unterschiede hierbei sind lediglich in Bezug auf die Benutzerfreundlichkeit und Integration festzustellen. Ebenso sind bei den Vertriebs-Funktionen die Unterschiede gering. Salesforce überzeugt bei dem Opportunitymanagement besonders mit einem

⁵⁸ Vgl. venturebeat.com – Report SugarCRM

⁵⁹ Vgl. Trusted GmbH – SugarCRM Test 2017

integrierten Vertriebspfad. Dabei wird dem Anwender stets angezeigt, an welchem Punkt im Vertriebszyklus sich die Opportunity befindet und welche wichtigen Aufgaben noch zu erfüllen beziehungsweise zu bearbeiten sind. Aus diesem Grund ist die Bewertung für das Lead Tracking auch deutlich höher ausgefallen, als bei den Anbietern SAP und SugarCRM.

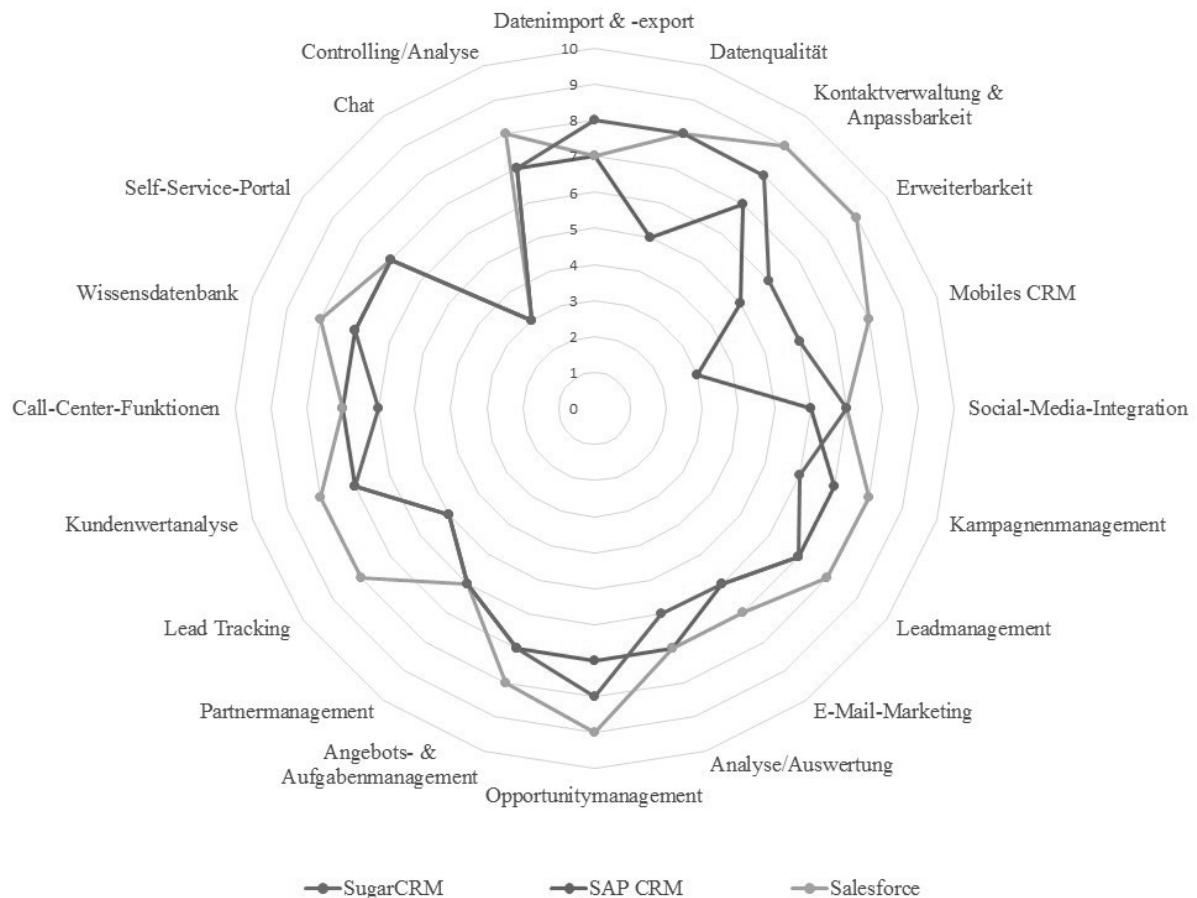


Abb. 4.1: Funktionsbewertung der CRM-Lösungsanbieter

Die Service-Funktionen der verglichenen Anbieter weisen ebenfalls kaum Unterschiede auf. Auffällig ist, dass die Chat-Funktionen von allen Anbietern zwar angeboten, jedoch nur rudimentär zur Verfügung gestellt wird. Der Fokus liegt hier eher bei einkommenden Anrufen oder E-Mails.

Signifikante Unterschiede sind jedoch bei den allgemeinen Funktionen festzustellen. Ohne Doublettenabgleich und der Zusammenführung dieser erkannten Dopplungen ist SAP CRM bei der Datenqualität geringer zu bewerten, als die Wettbewerber. Bei dem Datenimport und -export unterstützt SugarCRM mehr Dateiformate, als Salesforce oder SAP CRM. Auch im Bereich Mobiles CRM ist ein Unterschied klar ersichtlich. Die Funktionen von

Salesforce sind von Beginn an für die mobile Anwendung optimiert, wo hingegen SugarCRM die mobile Anwendbarkeit erst ab der Professional-Variante anbietet und SAP CRM keine mobile Darstellung unterstützt. Das CRM von SAP ist zwar über mobile Endgeräte aufrufbar, wird jedoch nicht optimiert dargestellt. Die Kontaktverwaltung & Anpassbarkeit wurde von allen Anbietern gut umgesetzt. Jedoch fehlt bei SugarCRM ein Dokumentenmanagement und bei SAP CRM ist das Rechte- und Rollensystem sehr unübersichtlich. Die Erweiterbarkeit ist bei allen Lösungen gegeben. Salesforce bietet dabei jedoch deutlich mehr bereits bestehende Schnittstellen zu Drittanbietern an und überzeugt zudem mit einem Marktplatz für Drittanbieterlösungen, genannt AppExchange.

Die vergebenen Punktzahlen wurden im Anschluss entsprechend der in Kapitel 4.1 errechneten Teilnutzwerte gewichtet und zu einem Gesamtnutzwert aufaddiert:

Anbieter	Gesamtnutzwert
SAP CRM	6,18
Salesforce	7,59
SugarCRM	6,59

Tab. 4.3: Gesamtnutzwerte der Anbieter

Der Tabelle ist zu entnehmen, dass Salesforce den höchsten Gesamtnutzwert aufweist, wo hingegen SAP CRM den geringsten Wert verzeichnet. Salesforce kann besonders durch die Usability, also die intuitive Nutzung und der Anwenderfreundlichkeit, fast immer eine höhere Punktzahl als die Wettbewerber verzeichnen, während SAP CRM durch die großen Schwächen in den Bereichen mobiles CRM, Erweiterbarkeit und Datenqualität die niedrigste Wertung erhält. Es ist jedoch auch anzumerken, dass hinsichtlich der weiteren betrachteten Funktionen, keine gravierenden Unterschiede zwischen den Anbietern bestehen. Die Differenz zwischen den höchsten und niedrigsten Gesamtnutzwert liegt nur bei 1,41 Punkten.

4.4 Fazit des Vergleichs

Es lässt sich festhalten, dass, trotz der unterschiedlichen Technologieansätze der Systeme, jede der Lösungen die betrachteten Marketing-, Vertriebs- und Service-Funktionen zu

einem gewissen Grad erfüllt. Starke Unterschiede konnten nur bei den allgemeinen Funktionen festgestellt werden. Ebenfalls konnten zwischen den jeweiligen Brancheneignungen (B2B und B2C) im Rahmen der Analyse keine großen Funktionsunterschiede identifiziert werden.

Doch wie kann zwischen diesen Anbietern eine Entscheidung hinsichtlich einer Implementierung getroffen werden? Um diese Frage zu klären, sollte angemerkt werden, dass bei der Nutzwertanalyse im Rahmen dieser Arbeit nur die gängigsten Funktionen des jeweiligen Anbieters betrachtet wurden. Eine Entscheidung zugunsten oder gegen ein CRM-System kann auch aufgrund des Technologieansatzes, des Preismodells oder der Integrationsmöglichkeiten in bestehende Systeme getroffen werden. Besonders in Deutschland ist der Datenschutzgedanke allgegenwärtig und viele Unternehmen wollen ihre Daten nicht in der Cloud speichern, sondern lokal auf den unternehmensinternen Servern. Ebenso kann der Preis ein Entscheidungskriterium sein. Die Einstiegspreise bei SaaS-Lösungen sind relativ gering, umfassen aber meist nur ein kleines Paket an Funktionen. Je mehr Funktionen ein Unternehmen benötigt, umso höher werden die monatlichen Kosten pro Anwender. On-Premises-Lösungen hingegen veranschlagen für die Implementierung, Wartung und den Support enorm hohe Kosten. Die Evaluation eines passenden CRM-Systems beschränkt sich also nicht nur auf die angebotenen Funktionen. Viele Faktoren spielen dabei eine wichtige Rolle.

Abschließend ist nochmals darauf hinzuweisen, dass die Nutzwertanalyse mit einer gewissen Subjektivität einhergeht. Das Bilden der einzelnen Gewichtungen anhand des Mittelwertes einer größeren Gruppe an Branchenexperten gleicht zwar den Nachteil der Subjektivität eines einzelnen Entscheiders aus, dennoch unterlag das Punktevergabeverfahren der subjektiven Einschätzung des Autors.

4.5 Anwendung der Nutzwertanalyse für die dotSource GmbH

Die dotSource GmbH ist eine in Jena ansässige Internetagentur mit über 150 Mitarbeitern und zahlreichen Kunden aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Unter diesen Kunden befinden sich namhafte Firmen wie Swarovski, Cornelsen, Hagebau, Würth oder Music Store⁶⁰. Seit elf Jahren unterstützt die dotSource GmbH ihre Kunden bei der Digitalisierung von Marketing und Vertrieb. Die angebotenen Leistungen: Strategieberatung, Konzeption, Design, Entwicklung sowie Onlinemarketing umfassen dabei die

⁶⁰ Vgl. dotSource.de - Presse

Bereiche Customer Relationship Management (CRM), Content Management Systeme (CMS), E-Commerce sowie das Produktdateninformationsmanagement (PIM).

Im Zuge dieser Arbeit soll die aufgestellte Nutzwertanalyse aus Abschnitt 4.1 dazu dienen, herauszufinden, welches der betrachteten Systeme aus Abschnitt 4.2 am besten zu der Dienstleistungsagentur passt. Dafür wurde, neben der Befragung von Branchenexperten, eine separate Befragung mit dem Geschäftsführer der dotSource GmbH, Christian Otto Grötsch, durchgeführt (siehe Tabelle 4.4).

Funktionen	Gewichtung Geschäftsführer	Gewichtung (in %)
Allgemeine Funktionen		
Datenimport & -export	4	5,9
Datenqualität	5	7,4
Kontaktverwaltung & Anpassbarkeit	5	7,4
Erweiterbarkeit	4	5,9
Mobiles CRM	3	4,4
Marketing-Funktionen		
Social-Media-Integration	4	5,9
Kampagnenmanagement	3	4,4
Leadmanagement	3	4,4
E-Mail-Marketing	5	7,4
Analysertools	5	7,4
Vertriebs-Funktionen		
Opportunitymanagement	4	5,9
Angebots- & Aufgabenmanagement	4	5,9
Partnermanagement	1	1,5
Lead Tracking	4	5,9
Kundenwertanalyse	4	5,9
Service-Funktionen		
Call-Center-Funktionen	2	2,9
Wissensdatenbank	1	1,5
Self-Service-Portal	1	1,5

Chat	2	2,9
Controlling & Analyse	4	5,9
Summe	68	100,0

Tab. 4.4: Gewichtung der dotSource GmbH

Anhand der Gewichtungen des Geschäftsführers der dotSource GmbH wurde eine weitere Nutzwertanalyse erstellt (siehe Anhang A-3). Die Gewichtung jedes Kriteriums wurde erneut mit der entsprechend vorher vergebenen Punktzahl multipliziert und die daraus errechneten Teilnutzwerte aufaddiert. Daraus ergeben sich die Gesamtnutzwerte der überprüften CRM-Systeme speziell für die dotSource GmbH. (siehe Tabelle 4.5)

Anbieter	Gesamtnutzwert
SAP CRM	6,18
Salesforce	7,71
SugarCRM	6,69

Tab. 4.5: Gesamtnutzwerte der Anbieter für die dotSource GmbH

Der Unterschied zwischen dem geringsten und dem höchsten Gesamtnutzwert liegt bei 1,53 Punkten und ist damit geringfügig höher als bei der vorherigen Nutzwertanalyse mit den Gewichtungen der Branchenexperten. Auch hier ist Salesforce der Anbieter mit dem höchsten Wert und würde sich laut Nutzwertanalyse am besten für einen Einsatz bei der dotSource GmbH eignen. Jedoch ist an dieser Stelle anzumerken, dass, aufgrund der Punktevergabe, Salesforce immer den höchsten Wert bei dieser Nutzwertanalyse erreichen würde, da sie, wie unter Abschnitt 4.4 beschreiben, nur die wichtigsten Funktionen eines CRM-Systems umfasst. Andere Faktoren, wie der Preis, die Brancheneignung oder der Technologieansatz, sind bei dieser Analyse nicht enthalten.

Aus diesem Grund wurde anhand eines Vergleiches versucht, die genauen Bedürfnisse der dotSource GmbH, entgegen der Gewichtungen der Branchenexperten, an ein CRM-System herauszufinden. Dafür wurden die Gewichtungen der befragten Personen in Abbildung 4.2 gegenübergestellt und die Unterschiede mittels eines gleitenden Durchschnitts erkenntlich gemacht.

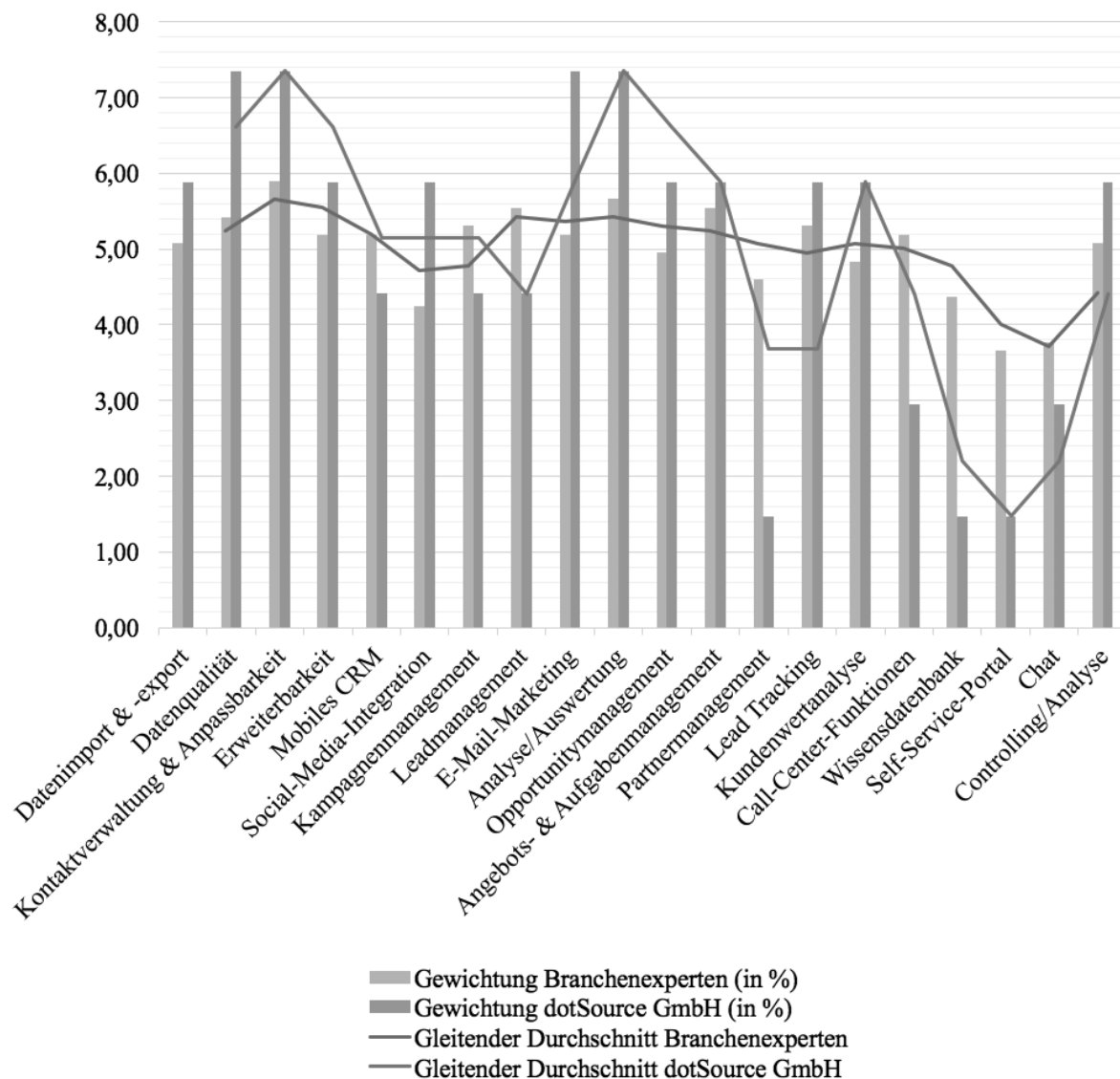


Abb. 4.2: Gewichtungen zwischen Branchenexperten und dotSource GmbH

Anhand der Abbildung 4.2 lässt sich erkennen, dass die Gewichtungen der dotSource GmbH bei Marketing- und Service-Funktionen deutlich von den Gewichtungen der Branchenexperten abweichen. Bei den Marketing-Funktionen wird besonders Wert auf das E-Mail-Marketing und die Analyse von Marketingaktivitäten gelegt, wobei die Service-Funktionen, bis auf die Auswertung und Analyse, als unwichtig betrachtet wurden. Ebenso werden die Datenqualität, Kontaktverwaltung und Anpassbarkeit als sehr wichtig eingestuft. Bei den Vertriebs-Funktionen wurde, im Vergleich zu den Branchenexperten, nur das Partnermanagement deutlich geringer eingeschätzt.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die dotSource GmbH ein CRM-System benötigt, welches über ausreichend Marketing-Funktionen verfügt und gut für die Vertriebsprozesse geeignet ist. Service-Funktionen werden nicht benötigt.

5 Fazit

5.1 Zusammenfassung

Wir leben im Zeitalter des Kunden. Die Verbraucher sind in der heutigen Zeit besser informiert, anspruchsvoller, ungeduldiger und erwarten eine neue Art des Kundenerlebnisses. Dabei gibt es zwischen B2B und B2C keinen Unterschied mehr. Unternehmen sind gezwungen, Marketing und Vertrieb zu optimieren, um das Kundenerlebnis auf ein neues Niveau heben zu können. Nur so entsteht eine Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern. Viele Unternehmen stehen daher vor dem Problem, ein neues CRM-System evaluieren und einführen zu müssen.

Die vorliegende Arbeit bietet einen Einstieg in die Thematik des Customer Relationship Managements. Zu Beginn wurden die Grundlagen, der Aufbau sowie die verschiedenen Prozesse innerhalb des CRM näher erläutert. Um die Evaluation eines CRM-Systems für Unternehmen zu vereinfachen, wurde im Hauptteil der Arbeit ein Vorgehensmodell entworfen, welches, neben den Voraussetzungen, Zielen und Problemen, die Phasen für eine erfolgreiche Systemevaluation beschreibt. Im letzten Teil der Arbeit erfolgte ein Anbietervergleich. Hierbei wurden die drei führenden Vertreter aus den Technologiebereichen On-Premise, Software-as-a-Service und Open Source näher vorgestellt. Mit Hilfe einer Nutzwertanalyse wurden die verschiedenen Funktionen dieser CRM-Lösungen durch Branchenexperten der dotSource GmbH gewichtet und im Anschluss miteinander verglichen. Diese Analyse zeigte, dass Salesforce zu Recht der weltweit führende Anbieter von CRM-Lösungen ist. Weiterhin wurde eine Analyse mit dem Geschäftsführer der dotSource GmbH durchgeführt. Dabei wurde herausgefunden, welche speziellen Anforderungen eine Internetagentur an ein CRM-System besitzt.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde aufgezeigt, dass Unternehmen ihre Strategie, hinsichtlich des Kundenbeziehungsmanagements, überdenken müssen. Der Markt bietet viele Lösungen und ist für die Anforderungen der unterschiedlichsten Unternehmen gerüstet. Mit Hilfe eines geordneten Evaluationsprozesses, gelingt diesen Unternehmen eine erfolgreiche Einführung und Nutzung von CRM-Systemen.

5.2 Ausblick

CRM-Systeme sind primär für die Kundendaten verantwortlich, weshalb viele Anbieter ihre Lösungen für die Kundenansprache und -verwaltung auslegt haben. Also mit Funktionen wie Kampagnenmanagement, Leadmanagement und Opportunitymanagement. Problematisch wird es aber, wenn die Beziehungen über die Kunden hinausgehen. Also wenn Lieferanten, Partner und Bewerber ebenfalls berücksichtigt werden müssen. Auf eine komplizierte „Verschlagwortung“ von bestehenden Kontakten, die eigentlich als Kunde angelegt wurden aber als „Nicht-Kunden“ dargestellt werden, sollen Unternehmen in Zukunft verzichten können. Abbilden lässt sich dies durch einen neuen Ansatz - dem Anything Relationship Management (xRM).

Dabei ersetzt das xRM kein bestehendes CRM-Konzept, sondern ergänzt es in strategischer und technischer Hinsicht. Größere Softwareanbieter, wie SAP oder Salesforce, bieten dafür bereits grundlegende xRM-Funktionen an. Zukünftig wird sich das CRM also in Richtung xRM weiterentwickeln.

Literaturverzeichnis

Bruhn, M. (2009): Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen (2. Auflage). Vahlen

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2009): CRM – eine Chance für den Mittelstand. München u.a.

Cult consult - Whitepaper CRM-Führer, <http://www.crm-fuehrer.com/crm-infos-anfordern/>. Stand 04.01.2017.

CRM.de – Customer Relationship Management Informationsportal, <http://www.crm.de/crm/customer-relationship-management.html>. Stand 24.01.2017.

CRM.de – SAP CRM, <http://www.crm.de/crm/sap-crm.html>. Stand 26.02.2017.

dotSource GmbH Whitepaper: E-Commerce-Software auswählen: Anbieter und Technologien im Vergleich (2016). Jena

dotSource GmbH Presse Boilerplate: dotSource – Digital success right from the start, <https://www.dotsource.de/agentur/presse/>, Stand 28.02.2017.

Enzyklopaedie der Wirtschaftsinformatik - Operatives Customer Relationship Management <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/informationssysteme/crm-scm-und-electronic-business/Customer-Relationship-Management/Operatives-CRM/>. Stand 17.02.2017.

Gartner (2013): Newsroom. <http://www.gartner.com/newsroom/id/2319215>. 24.10.2016.

Gartner (2015): Market Share Analyse – Customer Relationship Management Software, Worldwide. <https://www.gartner.com/doc/3315925/market-share-analysis-customer-relationship>. Stand 23.02.2017

GEDYS IntraWare GmbH (Hrsg.): Whitepaper - Tipps zur Einführung von CRM-Software. Braunschweig

Handelsblatt (2005). Das Web hilft bei der Kundenpflege. <http://www.handelsblatt.com/technik/it-internet/150-anbieter-von-crm-software-teilen-sich-den-deutschen-markt-das-web-hilft-bei-der-kundenpflege/2484446.html>. 28.10.2016.

Handelskraft Blog – Anforderungen an ein CRM-System: Nicht ohne deine Mitarbeiter!, <http://www.handelskraft.de/2016/12/anforderungen-an-ein-crm-system-nicht-ohne-deine-mitarbeiter>. Stand 07.01.2017

Handelskraft Blog – Handelskraft: Speaker Thomas Böhme im Interview, <http://www.handelskraft.de/2017/02/in-zukunft-werden-die-unternehmen-ueberleben->

die-kundenzentrierung-nicht-als-mittel-zum-zweck-sehen-sondern-als-obsession-leben-handelskraft-speaker-thomas-boehme-im-interview/#more-44011. Stand 17.02.2017

- Hippner, H., Hubrich, B. & Wilde, K. (2011): Grundlagen des CRM – Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Untertützung (3. Auflage). Wiesbaden u. a.
- Homburg, C., Sieben, F. (2005): Customer Relationship Management, in: Bruhn, M., Homburg, C.: Handbuch Kundenbindungsmanagement (5. Auflage), Wiesbaden
- Homburg, C., Sieben, F. (2008): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Wiesbaden
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH (Hrsg.) (2012): Customer Relationship Management (CRM) - Kundenorientierung als unternehmerischer Erfolgsfaktor. Köln
- Kühnapfel, J. (2014): Nutzwertanalysen in Marketing und Vertrieb, Wiesbaden.
- Lang, B., Hunziger, R. (2011): Evaluation und Einführung eines CRM-Systems – Warum CRM-Projekte scheitern (Whitepaper)
- Leyking, K. (2003): Lead and Opportunity Management. Vortrag von 21.01.2003
- Linoff, Gordon/Berry, Michael J. A (2011). Data mining techniques: For marketing, sales, and customer relationship management. Indianapolis
- Maida, M. (2007): Seminararbeit - Customer Relationship Management. Wirtschaftsuniversität Wien
- Onlinemarketing Praxis – Definition Lead Management. <http://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/lead-management>. Stand 23.01.2017
- Ott, H., Hubschneider, M. (2009): Kundenbindung - Mit einer Einführung ins Kundenbeziehungsmanagement. Planegg
- PiSA sales GmbH (Hrsg.) (2013): Whitepaper - Auswahl & Einführung einer CRM-Softwarelösung. Berlin
- Pwc.com – Global 100 Software Leaders (2016), <http://www.pwc.com/gx/en/industries/technology/publications/global-100-software-leaders/explore-the-data.html>. Stand 26.02.2017.
- Sage Software GmbH (Hrsg.) (2013): Kundenmanagement-Leitfaden - Lösungen für ein professionelles Kundenmanagement. Frankfurt am Main
- Salesforce Inc.: Über uns, <https://www.salesforce.com/de/crm/what-is-salesforce/>. Stand 26.02.2017.
- Salesforce Inc. (2016): Factsheet Funktionsübersicht Sales Cloud, Marketing Cloud,

Service Cloud.

Salesforce Inc. (2014): CRM-Leitfaden - Hilfreiche Tipps für den erfolgreichen Einsatz von CRM. (Whitepaper)

SAP SE: Unternehmen, <https://www.sap.com/corporate/de/company.html>. Stand 26.02.2017.

Schumacher, J., Meyer, M. (2004): Customer Relationship Management strukturiert dargestellt – Prozesse, Systeme, Technologien, Berlin

Schöler, A. (2009): Beschwerdeinformationen und ihre Nutzung. Wiesbaden

SoftSelect GmbH (Hrsg.) (2016): Management Summary - CRM Studie 2016. Hamburg

Software Top 100 (2011): Global Software Top 100
<http://www.softwaretop100.org/global-software-top-100-edition-2011>. Stand 26.02.2017.

Statista (2015): Umfrage zu anstehenden IT-Projekten im Handel in Deutschland 2015.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/411104/umfrage/wichtige-zukuenftige-it-projekte-im-handel-in-deutschland>. 07.11.2016.

TecArt GmbH Whitepaper: CRM-Evaluation – Wie finde ich die richtige Software für mein Unternehmen? (2016). Erfurt

Trovarit AG Whitepaper: CRM-Softwareauswahl mit Systematik zum Erfolg (2012).
Autor: Wolfgang Schwetz

Trovarit AG, RWTH Aachen: Whitepaper: CRM-Software in Unternehmen - Ziele, Nutzen und Herausforderungen (2015).

Trusted GmbH: SAP CRM im Test 2017, <https://trusted.de/sap-crm-test>. Stand 26.02.2017.

Trusted GmbH: SugarCRM im Test 2017, <https://trusted.de/sugarcrm-test>. Stand 25.02.2017.

T-Systems International GmbH (Hrsg.): Whitepaper Customer Relationship Management (CRM) - Kundenbeziehungen effizient verwalten. Frankfurt am Main

Venturebeat.com - Report: Open-source CRM provider SugarCRM worth around \$350M,
<http://venturebeat.com/2010/12/21/sugar-valuation-2010-350m/>. Stand 27.02.2017.

Walser, K. (2002): Integrierte Prozessabwicklung im CRM aus Sicht der Kundenbeziehung – Eine Übersicht, in: Meyer, M. (Hrsg.): CRM-Systeme mit EAI: Konzeption, Implementierung und Evaluation, Braunschweig, Wiesbaden

Winkelhofer, G. (2013): Methoden für Management und Projekte: ein Arbeitsbuch für Unternehmensentwicklung, Organisation und EDV (2. Auflage). Berlin-Heidelberg

Winkelmann, P. (2008): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung – die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM) (4. Auflage). München

Zangemeister, C. (1976): Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 4. Aufl., München.

Anhang A

Anhang A-1: Befragungsbogen zur Gewichtung von CRM-Funktionen

Allgemeine Funktionen

Für wie wichtig erachtet Ihr folgende allgemeine Funktionen eines CRM-Systems?

1. **Datenimport & -export (z.B. Anzahl unterstützter Dateiformate, Möglichkeit des Imports von Kontakten/Unternehmen) ***

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	
unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

2. **Datenqualität (z.B. durch Doublettenprüfung, Zusammenführung gleicher Datensätze, Rückgängig machen von Imports) ***

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	
unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

3. **Kontaktverwaltung & Anpassbarkeit (z.B. Kunden- & branchenspezifische Attributsfelder, hinzufügbare Kontaktfelder, Such-/Filterfunktion, Kundenhistorie, Rechte-/Rollensystem, Dokumentenmanagement) ***

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	
unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

4. **Erweiterbarkeit (z.B. Anbindung an Drittsysteme, Erweiterungsmöglichkeiten der CRM-Lösung) ***

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	
unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

5. **Mobiles CRM ***

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	
unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

6. **Gibt es weitere Funktionen die wichtig sind? Wie würdest Du diese gewichten?**

Marketing-Funktionen

Für wie wichtig erachtet Ihr folgende Marketing-Funktionen eines CRM-Systems?

7. Social-Media-Integration (z.B. Facebook, Twitter, Xing, LinkedIn, Blogs) *

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	
unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

8. Kampagnenmanagement (z.B. Budgetplanung, Kundensegmentierung, Zielgruppendefinition, Journey Builder) *

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	
unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

9. Leadmanagement (Lead Nurturing, Lead Scoring) *

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	
unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

10. E-Mail-Marketing (z.B. Verteiler erstellen, Tool zur Erstellung von E-Mail-Kampagnen) *

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	
unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

11. Analysetools (z.B. für Erstellung von Reports, Auswertung von Kampagnen) *

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	
unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

12. Gibt es weitere Marketing-Funktionen die wichtig sind? Wie würdest Du diese gewichten?

Sales-Funktionen

Für wie wichtig erachtet Ihr folgende Sales-Funktionen eines CRM-Systems?

13. **Opportunitymanagement (Verfolgen von Informationen zu Verkaufsstrecken, Meilensteinen, Entscheider, Partner und Unterstützung der internen Verkaufsmethoden) ***

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	
unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

14. **Angebots- & Aufgabenmanagement (Angebote für Prospects gestalten, Resultate verfolgen und Aufgaben verwalten) ***

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	
unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

15. **Partnermanagement (z.B. Partnern Leads zuteilen, Verfolgen von einzelnen Anteilen an den Vertriebskanälen) ***

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	
unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

16. **Lead Tracking (potenzielle Kunden den gesamten Prozess verfolgen - von Lead-Generierung bis hin zum Vertragsabschluss) ***

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	
unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

17. **Kundenwertanalyse (Messen & optimieren von Kundenwerten - neben Umsatz die Kosten der Verkaufsaktivitäten zuordnen) ***

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	
unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

18. **Gibt es weitere Sales-Funktionen die wichtig sind? Wie würdest Du diese gewichten?**

Service-Funktionen

Für wie wichtig erachtet Ihr folgende Sales-Funktionen eines CRM-Systems?

19. **Call-Center-Funktionen (z.B. Gespräche verwalten und Leads spezifischen Vertrieblern auf Grundlage von Wissen oder Auslastung zuweisen, Kundendienst über soziale Medien, PC-Telefonie-Integration - "Click to Call") ***

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	
unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

20. **Wissensdatenbank (z.B. Skripte entwickeln und im Call-Center verwenden, Informationen zu Produkten) ***

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	
unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

21. **Self-Service-Portal (für Kunden und Interessenten) ***

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	
unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

22. **Chat (z.B. für hereinkommende Helpdesk-Anfragen) ***

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	
unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

23. **Controlling & Analyse (z.B. Call-Auswertungen) ***

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	
unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

24. **Gibt es weitere Service-Funktionen die wichtig sind? Wie würdest Du diese gewichten?**

Anhang A-2: Bewertungsbogen & Nutzwertanalyse (Branchenexperten)

Bewertungsbogen			SAP CRM		Salesforce		SugarCRM	
Anbieter	Branchenfokus		B2B		B2B/B2C		B2B/B2C	
	Technologieansatz		On-Premise		SaaS		Open Source	
	Kosten		nur auf Anfrage		ab 25€ pro User/Monat		ab 40€ pro User/Monat	
Funktionen		Gewichtung (in %)	Erfüllung	Teilnutzwert	Erfüllung	Teilnutzwert	Erfüllung	Teilnutzwert
Grundlagen	Datenimport & -export	5,1	7	0,35	7	0,35	8	0,41
	Datenqualität	5,4	5	0,27	8	0,43	8	0,43
	Kontaktverwaltung & Anpassbarkeit	5,9	7	0,41	9	0,53	8	0,47
	Erweiterbarkeit	5,2	5	0,26	9	0,47	6	0,31
	Mobiles CRM	5,2	3	0,16	8	0,42	6	0,31
Marketing	Social-Media-Integration	4,2	6	0,25	7	0,30	7	0,30
	Kampagnenmanagement	5,3	7	0,37	8	0,42	6	0,32
	Leadmanagement	5,5	7	0,39	8	0,44	7	0,39
	E-Mail-Marketing	5,2	6	0,31	7	0,36	6	0,31
	Analyse/Auswertung	5,7	7	0,40	7	0,40	6	0,34
Sales	Opportunitymanagement	5,0	7	0,35	9	0,45	8	0,40
	Angebots- & Aufgabenmanagement	5,5	7	0,39	8	0,44	7	0,39
	Partnermanagement	4,6	6	0,28	6	0,28	6	0,28
	Lead Tracking	5,3	5	0,27	8	0,42	5	0,27
	Kundenwertanalyse	4,8	7	0,34	8	0,39	7	0,34
Service	Call-Center-Funktionen	5,2	7	0,36	7	0,36	6	0,31
	Wissensdatenbank	4,4	7	0,31	8	0,35	7	0,31
	Self-Service-Portal	3,7	7	0,26	7	0,26	7	0,26
	Chat	3,8	3	0,11	3	0,11	3	0,11
	Controlling/Analyse	5,1	7	0,35	8	0,41	7	0,35
Gesamtnutzwert			6,18		7,59		6,59	
Platz			3		1		2	

Anhang A-3: Bewertungsbogen & Nutzwertanalyse (dotSource GmbH)

Bewertungsbogen dotSource								
Funktionen		Gewichtung (in %)	SAP CRM		Salesforce		SugarCRM	
			Erfüllung	Teilnutzwert	Erfüllung	Teilnutzwert	Erfüllung	Teilnutzwert
Grundlagen	Datenimport & -export	5,9	7	0,4	7	0,4	8	0,5
	Datenqualität	7,4	5	0,4	8	0,6	8	0,6
	Kontaktverwaltung & Anpassbarkeit	7,4	7	0,5	9	0,7	8	0,6
	Erweiterbarkeit	5,9	5	0,3	9	0,5	6	0,4
	Mobiles CRM	4,4	3	0,1	8	0,4	6	0,3
Marketing	Social-Media-Integration	5,9	6	0,4	7	0,4	7	0,4
	Kampagnenmanagement	4,4	7	0,3	8	0,4	6	0,3
	Leadmanagement	4,4	7	0,3	8	0,4	7	0,3
	E-Mail-Marketing	7,4	6	0,4	7	0,5	6	0,4
	Analyse/Auswertung	7,4	7	0,5	7	0,5	6	0,4
Sales	Opportunitymanagement	5,9	7	0,4	9	0,5	8	0,5
	Angebots- & Aufgabenmanagement	5,9	7	0,4	8	0,5	7	0,4
	Partnermanagement	1,5	6	0,1	6	0,1	6	0,1
	Lead Tracking	5,9	5	0,3	8	0,5	5	0,3
	Kundenwertanalyse	5,9	7	0,4	8	0,5	7	0,4
Service	Call-Center-Funktionen	2,9	7	0,2	7	0,2	6	0,2
	Wissensdatenbank	1,5	7	0,1	8	0,1	7	0,1
	Self-Service-Portal	1,5	7	0,1	7	0,1	7	0,1
	Chat	2,9	3	0,1	3	0,1	3	0,1
	Controlling/Analyse	5,9	7	0,4	8	0,5	7	0,4
Gesamtnutzwert			6,18		7,71		6,69	
Platz			3		1		2	

Anhang B (elektronischer Anhang)

Anhang B-1: Auswertung, Befragungsbogen & Nutzwertanalyse

Anhang B-2: Bachelorarbeit