

# Customer Relationship Management im industriellen Mittelstand

Ergebnisse einer empirischen Befragung



Industrie- und Handelskammer  
Region Stuttgart

- Herausgeber** Industrie- und Handelskammer  
Region Stuttgart  
Jägerstr. 30, 70174 Stuttgart  
Postfach 10 24 44, 70020 Stuttgart  
Telefon 0711 2005-0  
Telefax 0711 2005-354  
www.stuttgart.ihk.de  
info@stuttgart.ihk.de
- Konzeption** Universität Stuttgart,  
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschafts-  
lehre und Wirtschaftsinformatik I
- Autoren** Kemper, Hans-Georg; Eggensperger, Jan;  
Lasi, Heiner; Miricanac, Admir
- Stand** März 2005
- © 2005** Industrie- und Handelskammer  
Region Stuttgart  
Alle Rechte vorbehalten.  
Nachdruck oder Vervielfältigung auf Papier  
und elektronischen Datenträgern sowie  
Einspeisungen in Datennetze nur mit  
Genehmigung des Herausgebers.  
Alle Angaben wurden mit größter Sorgfalt  
erarbeitet und zusammengestellt. Für die  
Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts  
sowie für zwischenzeitliche Änderungen  
übernimmt die Industrie- und Handels-  
kammer Region Stuttgart keine Gewähr.

<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>2</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>2</b>
<b>Kurzfassung</b>	<b>3</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2. Definitorische Grundlagen</b>	<b>4</b>
2.1 Definition Customer Relationship Management	4
2.2 CRM-Rahmenkonzept	5
2.3 Definition industrieller Mittelstand	6
<b>3. Durchführung und Ergebnisse der Studienreihe</b>	<b>6</b>
3.1 Durchführung der Studienreihe	6
3.2 CRM-Anwendungsfelder, -Werkzeuge und -Projektcharakteristika	8
3.2.1 Ziele der CRM-Einführung	8
3.2.2 Eingesetzte Werkzeuge und technische Integrationsaspekte	9
3.2.3 Funktionalitäten eingesetzter CRM-Systeme	11
3.2.4 Planung und Einführung von CRM-Systemen	13
3.3 IT-Sicherheit	15
3.3.1 Problembewusstsein	15
3.3.2 Datenübertragung	17
3.3.3 Datensicherung	18
3.3.4 Sicherungsintervalle	19
<b>4. Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>22</b>
<b>Literatur</b>	<b>23</b>
<b>Anschriften</b>	<b>24</b>

### Abkürzungsverzeichnis

aCRM.....	Analytisches Customer Relationship Management
BSI .....	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
CIM .....	Computer Integrated Manufacturing
CRM.....	Customer Relationship Management
ERP .....	Enterprise Resource Planning
IT.....	Informationstechnologie
kCRM.....	Kommunikatives Customer Relationship Management
oCRM.....	Operatives Customer Relationship Management
RAID .....	Redundant Array of Independent Disks
VPN .....	Virtual Private Network

### Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: CRM-Rahmenkonzept.....	5
Abb. 2: Teilnehmer der Online-Befragung .....	7
Abb. 3: Teilnehmerstruktur nach Branchenzugehörigkeit.....	7
Abb. 4: Teilnehmerstruktur nach Anzahl Mitarbeiter.....	8
Abb. 5: CRM-Anwendungsfelder .....	8
Abb. 6: Integrationsstand von CRM-Systemen.....	10
Abb. 7: Nutzung der Funktionalitäten von CRM im industriellen Mittelstand .....	12
Abb. 8: CRM-Projektbudget.....	13
Abb. 9: Zusammensetzung der CRM-Projektbudgets .....	14
Abb. 10: Beteiligte an der Implementierung von CRM.....	15
Abb. 11: Relevanz von IT-Sicherheit in Verbindung mit CRM .....	16
Abb. 12: Existenz eines IT-Sicherheitskonzepts im industriellen Mittelstand .....	16
Abb. 13: Einsatz verschiedener Sicherheitstechnologien zur Datenübertragung .....	17
Abb. 14: Eingesetzte Sicherungsmedien in den befragten Unternehmen .....	19
Abb. 15: Sicherungsintervalle für die Durchführung der Datensicherung.....	20

### **Kurzfassung**

Nachdem bei Banken, Versicherungen und Handelsunternehmen seit längerer Zeit Customer Relationship Management (CRM) erfolgreich eingesetzt wird, erhoffen sich zunehmend auch Unternehmen des industriellen Mittelstands, Wettbewerbsvorteile durch eine IT-gestützte Optimierung ihrer Kundenbeziehungen zu erlangen.

Der vorliegende Bericht beschäftigt sich mit diesem Themenbereich. Er präsentiert die Ergebnisse einer Studienreihe, in deren Rahmen Online-Befragungen bei 273 Unternehmen und fünf Expertengespräche in Form von Interviews durchgeführt wurden, um Aussagen über die Durchdringungsgrade, Potentiale und Rahmenbedingungen des CRM-Einsatzes im industriellen Mittelstand zu erhalten.

### 1. Einleitung

Unternehmen wie Banken, Versicherungen und Handel setzen seit längerer Zeit das Kundenbeziehungsmanagement erfolgreich ein. Seit kurzem beschäftigen sich zunehmend auch industrielle mittelständische Unternehmen mit dem Customer Relationship Management (CRM). CRM-Softwareanbieter haben diesen Adressatenkreis als interessanten Markt entdeckt und bieten den Unternehmen eine Fülle von Branchenlösungen an.

Mittelständische Unternehmen stehen daher vor der Frage, welchen betriebswirtschaftlichen Nutzen CRM-Systeme bieten können und welche besonderen Rahmenbedingungen für den industriellen Mittelstand gelten.

Antworten hierauf gibt eine Studienreihe, die in einer Kooperation zwischen der Universität Stuttgart und der Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart durchgeführt wurde und deren Ergebnisse im Folgenden dargestellt werden.

Aufgrund der komplexen Thematik wurden im Rahmen der Studienreihe zwei explorativ ausgerichtete Untersuchungen durchgeführt. Zunächst wurden mit Hilfe eines Online-Fragebogens in einer breit angelegten Umfrage Daten erhoben. In einem zweiten Schritt wurden in Expertengesprächen Sachverhalte aus der Umfrage diskutiert und analysiert.

### 2. Definitiorische Grundlagen

Der Begriff Customer Relationship Management (CRM) weist in der Praxis nicht selten einen hohen Grad an Beliebigkeit auf, so dass häufig Irritationen und Verunsicherungen über Abgrenzungen, Funktionen und Inhalte von CRM-Lösungen bei Anwendern und Kunden existieren.

#### 2.1 Definition Customer Relationship Management

In diesem Bericht wird die umfassende CRM-Definition von Hippner und Wilde zugrunde gelegt, wonach *„CRM eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie ist, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und differenzierte Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen“* (Quelle: Hippner und Wilde (2001)).

## Definitive Grundlagen

Der Fokus der vorliegenden Studienreihe liegt auf der Untersuchung der Informations- und Kommunikationstechnologien, welche die Umsetzung dieser o. a. kundenorientierten Unternehmensphilosophie ermöglichen.

### 2.2 CRM-Rahmenkonzept

Die Abb. 1 veranschaulicht die Komponenten eines umfassenden CRM-Ansatzes, der sich üblicherweise aus den Bereichen des kommunikativen CRM (kCRM), des operativen CRM (oCRM) und des analytischen CRM zusammensetzt (Quelle: In Anlehnung an Kemper, Mehanna und Unger (2004) und Hippner und Wilde (2004)).

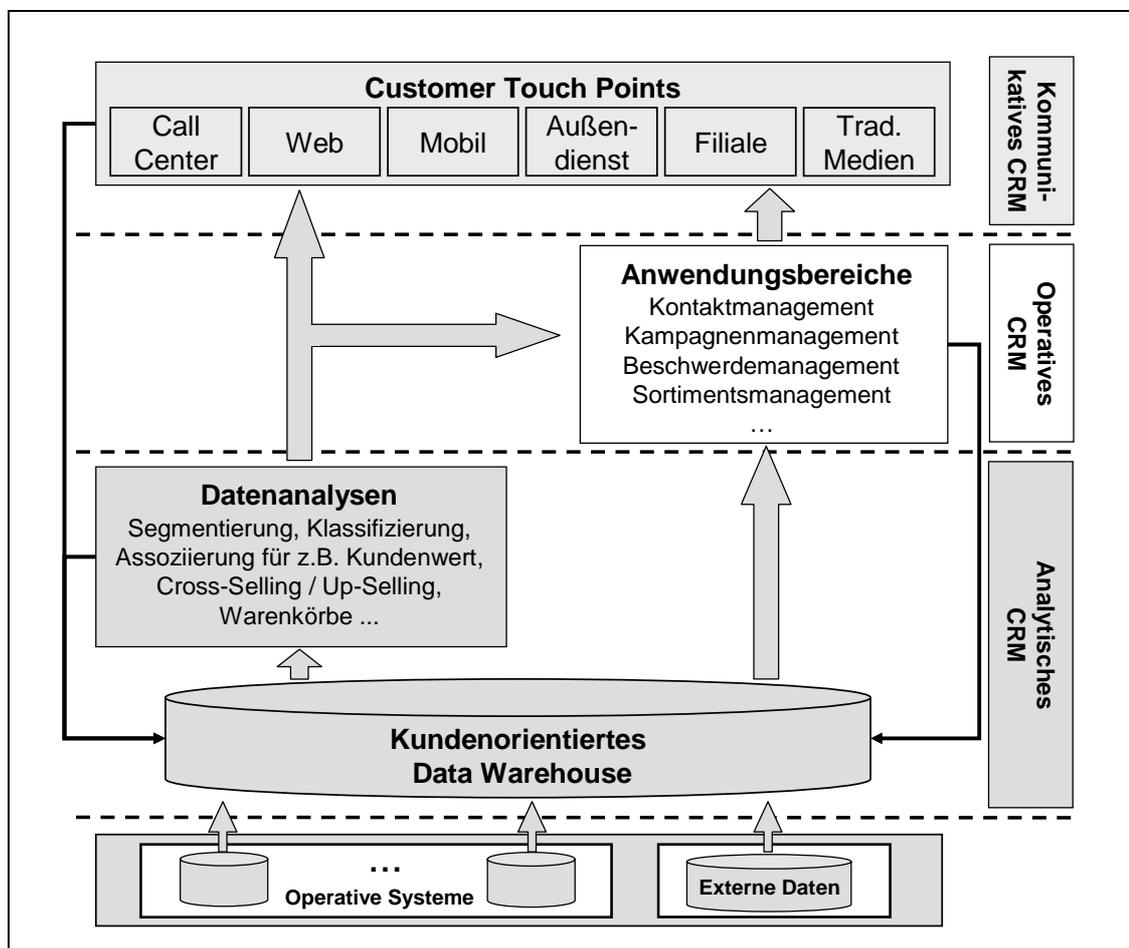


Abb. 2: CRM-Rahmenkonzept

#### Operatives CRM (oCRM)

Das operative CRM umfasst alle Anwendungen, die das Tagesgeschäft des Marketings, Vertriebs und Servicebereichs unterstützen. Um dem Kunden verlässliche Aus-

## **Durchführung und Ergebnisse der Studienreihe**

---

sagen z.B. über Lieferzeit, Lagerstand usw. machen zu können, muss das operative CRM an vorhandene betriebliche Systeme (wie ERP, CIM usw.) angebunden werden.

### **Kommunikatives CRM (kCRM)**

Das kommunikative CRM umfasst die gesamte Steuerung, Unterstützung und Synchronisation aller kundenorientierten Kommunikationskanäle (Customer Touch Points), wie z.B. Telefon, Internet und Außendienst.

### **Analytisches CRM (aCRM)**

Während operatives und kommunikatives CRM auf die unmittelbare Unterstützung kundenbezogener Geschäftsprozesse, wie z.B. die Unterstützung bei der Bearbeitung von Kundenanfragen oder bei Verkaufsgesprächen zugeschnitten ist, werden im analytischen CRM Kundenkontakte und Kundenreaktionen systematisch in einer Kundendatenbank aufgezeichnet und ausgewertet. So können z.B. mit Hilfe von Prognoseverfahren homogene Kundengruppen identifiziert und Kundenbewertungen durchgeführt werden.

## **2.3 Definition industrieller Mittelstand**

Bei der Abgrenzung des Mittelstandes innerhalb dieser Studienreihe wurde der Empfehlung des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) gefolgt. Hiernach zählen Unternehmen zum Mittelstand, die bis zu 500 Mitarbeiter aufweisen und einen Jahresumsatz von maximal 50 Millionen Euro erzielen. Die Abgrenzung des industriellen Mittelstandes beinhaltet einschränkend nur solche mittelständische Unternehmen, deren Fokus der Leistungserstellung auf der Verarbeitung von Rohstoffen und Halbfabrikaten liegt und deren Vertrieb nicht primär auf den Endverbraucher ausgerichtet ist.

## **3. Durchführung und Ergebnisse der Studienreihe**

### **3.1 Durchführung der Studienreihe**

Die Untersuchungsreihe besitzt explorativen Charakter und gibt Antworten auf folgende Fragestellungen:

- Welche Durchdringung hat CRM im industriellen Mittelstand?
- Welche Ziele verfolgen Unternehmen mit der Einführung von CRM?
- In welchem Umfang werden CRM-Funktionalitäten genutzt?
- Welche Auswirkungen hat die Einführung von CRM auf die IT-Sicherheit?

Der erste Teil der Studie wurde mit Hilfe internetbasierter Online-Fragebögen im Zeitraum zwischen August 2004 und Oktober 2004 durchgeführt. Als Zielpersonen wur-

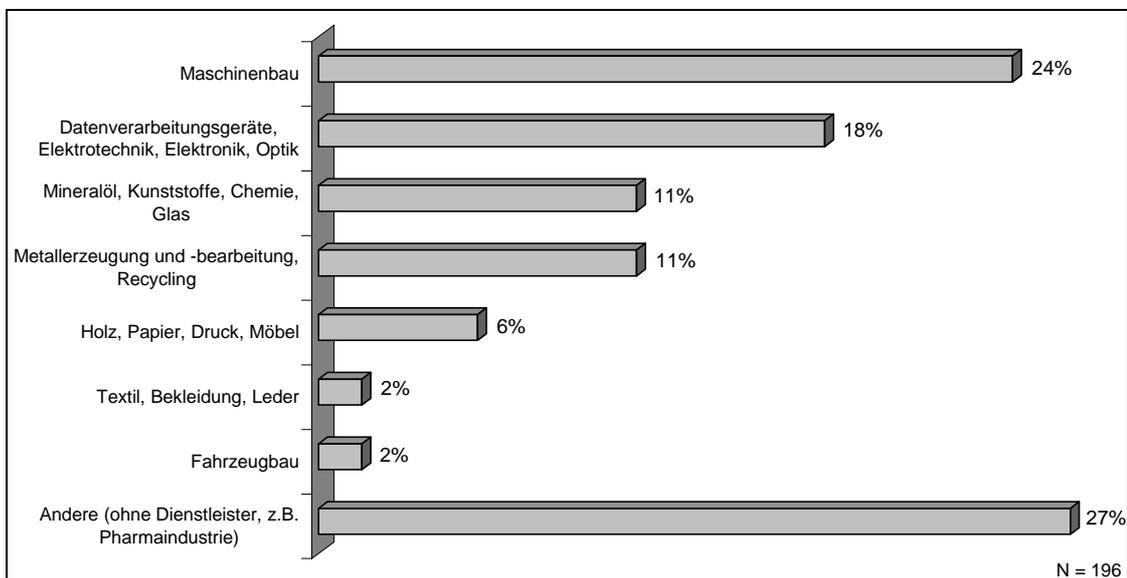
## Durchführung und Ergebnisse der Studienreihe

den Repräsentanten aus den Bereichen Management, Vertrieb, IT und Marketing per E-Mail eingeladen, an der Online-Umfrage teilzunehmen. Abb. 3 zeigt die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises.

<b>Teilnehmer insgesamt</b>	<b>273</b>	
Auswertbare Rückläufe	196	
<b>Stand von CRM in den befragten Unternehmen</b>		
CRM befindet sich in Planung/Einführung	102	52%
CRM ist bereits im Einsatz	61	31%
CRM nicht im Einsatz und nicht in Planung/Einführung	33	17%

**Abb. 3: Teilnehmer der Online-Befragung**

Zur vertiefenden Analyse und Diskussion der Ergebnisse wurden in einem nächsten Schritt Experteninterviews mit fünf ausgewählten Teilnehmern der Online-Befragung durchgeführt. Auf diese Weise konnten wertvolle zusätzliche Informationen gewonnen werden, um spezifische und individuelle Problemstellungen bei der Einführung und dem Einsatz von CRM ganzheitlich sichtbar zu machen.



**Abb. 4: Teilnehmerstruktur nach Branchenzugehörigkeit**

Abb. 4 veranschaulicht die Branchenzugehörigkeit und Abb. 5 die Anzahl der Beschäftigten der teilnehmenden mittelständischen Unternehmen.

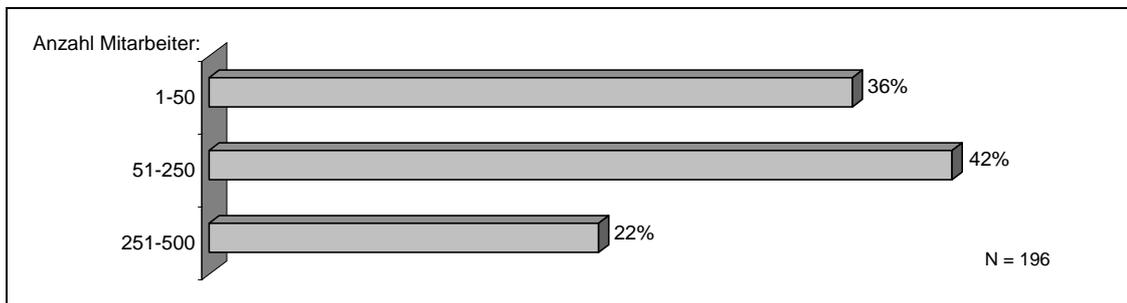


Abb. 5: Teilnehmerstruktur nach Anzahl Mitarbeiter

### 3.2 CRM-Anwendungsfelder, -Werkzeuge und -Projektcharakteristika

#### 3.2.1 Ziele der CRM-Einführung

In der Literatur wird mit Nachdruck darauf hingewiesen, dass in der heutigen Marktsituation eine Bindung der (guten) Kunden eine vordringliche Aufgabe darstellt. So wird argumentiert, dass eine Neu-Akquisition von Kunden und der anschließende Aufbau vertrauensvoller Kundenkontakte wesentlich höhere Kosten verursacht als die Festigung von bestehenden Kundenbeziehungen (vgl. z.B. Kunz (1996) sowie Bernet und Held (1998)).

Diese Einschätzung teilen auch die befragten Unternehmen. So bescheinigen – wie in Abb. 6 verdeutlicht – drei viertel der Probanden, dass die Bindung der bestehenden Kunden das primäre Ziel der CRM-Einführung war. Lediglich für 19 Prozent der befragten Unternehmen stand hingegen die Gewinnung neuer Kunden im Mittelpunkt und nur 2 Prozent gaben eine Reduktion der kundenorientierten Transaktionskosten als primären Grund für die CRM-Implementierung an.

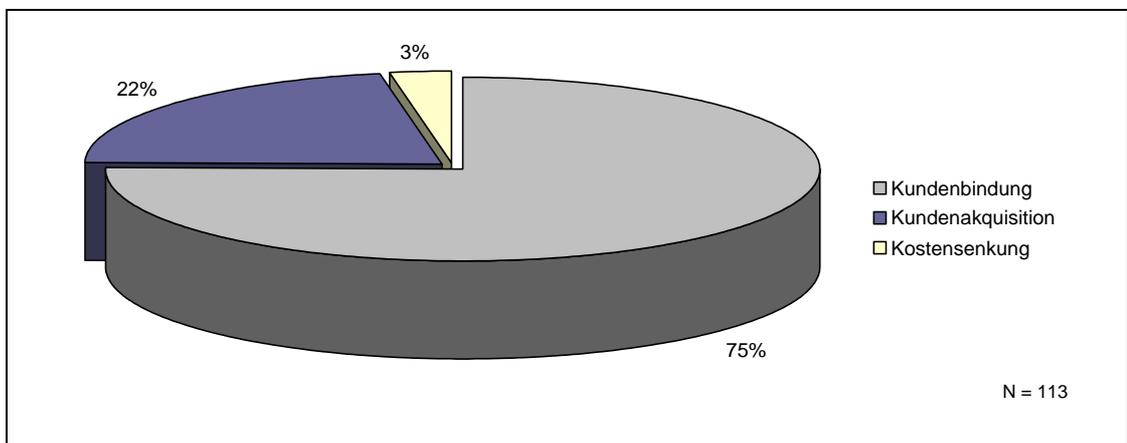


Abb. 6: CRM-Anwendungsfelder

Es liegt nahe, dass die Fokussierung auf bestehende Kundenkontakte sich vor allem auf die langfristig profitablen und/oder entwicklungsfähigen Kunden ausrichtet, die in aller Regel lediglich einen kleinen Teil des Kundenstamms ausmachen.

Diese Vermutung wird durch die Studie erhärtet. Die befragten Unternehmen bescheinigen mehrheitlich, dass sie eine große Herausforderung in der Kundenselektion sehen. Hierbei wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass aus den durchschnittlich 3000 Kundenbeziehungen sowohl die gewinnbringenden/ausbaufähigen Kunden als auch diejenigen Kunden zu identifizieren sind, deren Deckungsbeiträge negative Auswirkungen auf den Unternehmensgewinn haben.

Ein prägnantes Beispiel lieferte ein Unternehmen der Baustoffindustrie. Hier wurden im Vorfeld der CRM-Einführung sehr hohe Servicekosten festgestellt, die primär durch intensive Telefonate mit Kunden über Einsatz- und Verarbeitungsprobleme von speziellen Produkten hervorgerufen wurden. Nach der Einführung des unternehmensspezifischen CRM-Systems stellte sich heraus, dass ein großer Teil der Serviceanfragen von Kunden gestellt wurden, die diese Produkte in letzter Zeit gar nicht geordert hatten. Vielmehr ergaben anschließende Recherchen, dass die entsprechenden Produkte meist bei preiswerteren ausländischen Wettbewerbern erworben worden waren und die „Kunden“ lediglich den Service des Anbieters in Anspruch nehmen wollten.

Die Befragung machte somit deutlich, dass eine differenzierte Behandlung von Kunden detaillierte Informationen über den gesamten Lebenszyklus der Kundenbeziehungen erfordert. Hierbei ist es wichtig, dass die Informationen aus den Bereichen Marketing, Vertrieb, Service sowie aus anderen Unternehmensfunktionen in integrierter, konsistenter Form zur Verfügung stehen und an sämtlichen Kundenkontaktpunkten (Customer Touch Points) interaktiv abrufbar sind.

### **Erkenntnis 1:**

Das Hauptziel beim Einsatz von CRM im industriellen Mittelstand besteht in der Erhöhung der Kundenbindung guter und ausbaufähiger Kunden mit der Absicht, langfristig den Kundenumsatz und die Ertragskraft zu steigern.

### **3.2.2 Eingesetzte Werkzeuge und technische Integrationsaspekte**

Wie in anderen betriebswirtschaftlichen Bereichen (vgl. u.a. ERP-Studie (2002)) dominieren auch im CRM-Bereich vorgefertigte Lösungen, die in Form von Standard-Anwendungssoftware am Markt erhältlich sind. So haben sich zwei Drittel der befragten Unternehmen für fertig konfektionierte Systeme entschieden. Hierbei muss aller-

dings festgestellt werden, dass die bereits im Einsatz befindliche ERP-Software (Enterprise Resource Planning) zur Unterstützung und Abwicklung operativer wertschöpfender Prozesse in den meisten Unternehmen nicht einfach um die entsprechenden CRM-Komponenten des jeweiligen Herstellers erweitert wurden. Vielmehr entschied sich die Mehrzahl der befragten Unternehmen für eigenständige CRM-Systeme anderer Anbieter.

Ein ausschlaggebender Grund hierfür kann in den speziellen Rahmenbedingungen vieler CRM-Initiativen vermutet werden. Denn häufig wurden CRM-Projekte in den betriebswirtschaftlichen Fachbereichen – also vorbei an der zentralen IT-Abteilung – aufgesetzt und eigenständig durchgeführt. Hierbei wurde nicht selten den Versprechungen der Anbieter vertraut, dass sich aufgrund des Einsatzes der CRM-Standardsoftwarelösung eine Optimierung der relevanten Geschäftsprozesse ergäbe, da die Lösungen sich an „Best Practice“-Implementierungen orientierten.

### Erkenntnis 2:

Die Mehrzahl der CRM-Implementierungen wird auf der Basis von **Standardsoftware** durchgeführt, wobei die Auswahl der Systeme primär aufgrund fachlicher Anforderungen erfolgt und IT-orientierte Aspekte häufig vernachlässigt werden.

Da den fachlichen Kriterien in vielen Unternehmen ein höherer Stellenwert eingeräumt wird als der Integrierbarkeit der CRM-Lösungen in die bestehenden IT-Infrastrukturen, ergeben sich häufig Probleme. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen gab an, eigenständige CRM-Kundendatenbanken aufgebaut zu haben, die als isolierte Insellösungen über keine Schnittstellen zu bereits vorhandenen IT-Systemen verfügen.

Bei den Expertengesprächen stellte sich dieser Punkt mehrfach als besonders kritisch heraus. Die fehlende Einbindung der CRM-Systeme verhinderte häufig eine umfassende Pflege der Kundendaten und machte anspruchsvolle Kundenanalysen unmöglich, so dass die fehlende Integration sich nicht selten nachträglich als Hauptgrund für die mangelnde Akzeptanz des Systems herausstellte.

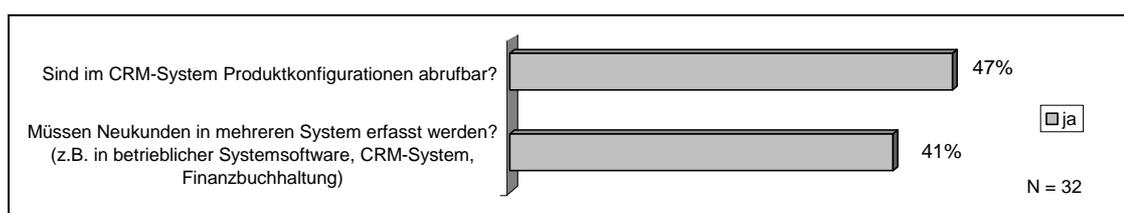


Abb. 7: Integrationsstand von CRM-Systemen

Abb. 7 verdeutlicht beispielhaft die Missstände. So geben nahezu die Hälfte aller Unternehmen an, dass Produktinformationen – wie Preise, Konfigurationen, Verfügbarkeiten – nicht im CRM-System direkt abrufbar sind und somit erhebliche Einschränkungen der Systemnutzung – vor allem im Bereich des Außendienstes – festgestellt werden müssen.

Weiterhin bescheinigen 41 Prozent der Probanden, dass in ihren Unternehmen die Notwendigkeit systembedingter Mehrfacherfassungen von Neukunden besteht, so dass die Integrität, Konsistenz und Vollständigkeit der Kundendaten im Unternehmen nicht gewährleistet werden kann.

### **Erkenntnis 3:**

Die mangelnde technische Integration in bestehende IT-Infrastrukturen bewirkt erhebliche Einschränkungen in der täglichen CRM-Nutzung und führt zu einer Minderung in der Akzeptanz in den entsprechenden Fachabteilungen.

### **3.2.3 Funktionalitäten eingesetzter CRM-Systeme**

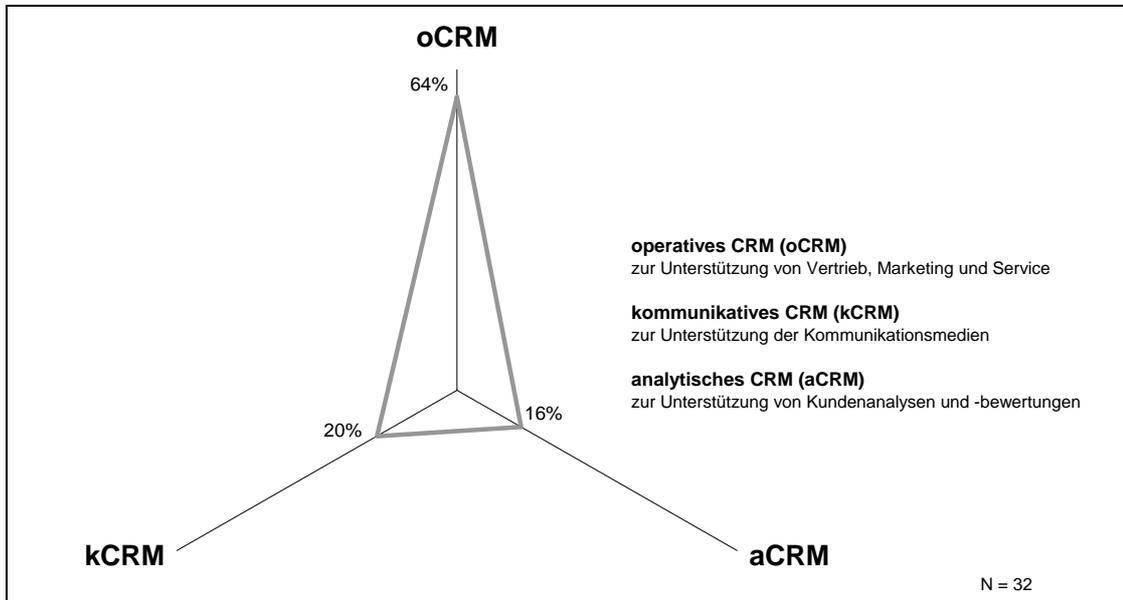
Die von den befragten Unternehmen eingesetzten CRM-Funktionalitäten zeigt Abb. 8. Deutlich wird, dass CRM-Systeme überwiegend in operativen Bereichen in Form des sog. **oCRM** zur direkten Unterstützung des Vertriebs eingesetzt werden. Hierbei werden die Systeme insbesondere für das Adressmanagement (Verwaltung der Kundenadressen), das Kontaktmanagement (Abbildung der Kontakthistorie) und das Beschwerdemanagement verwendet.

Als besonders wichtig wird von den Unternehmen hierbei die erhöhte Datenaktualität eingeschätzt. So verfügen ca. 70 Prozent der CRM-Anwender über tagesaktuelle Daten, während der Mehrzahl derjenigen Unternehmen, die CRM bislang noch nicht im Einsatz haben, lediglich wochenaktuelle Daten zur Verfügung stehen.

In der überwiegenden Zahl der Unternehmen (78 Prozent) besitzen die Außendienstmitarbeiter zum Zwecke der direkten Vertriebsunterstützung tragbare Computer (Notebooks). Hierbei werden in immerhin 41 Prozent der Unternehmen den Mitarbeitern bereits mobile Online-Zugriffe auf das CRM-System ermöglicht. In der Mehrzahl der befragten Unternehmen herrscht jedoch noch der benutzeraktivierte Download der relevanten Daten vor, wobei die Daten während der Anwesenheit des Außendienstmitarbeiters im Büro – beziehungsweise mit Hilfe der Einwahl vom Home-Office – aktualisiert werden.

## Durchführung und Ergebnisse der Studienreihe

Das sog. **kCRM** zur Unterstützung der Kommunikation zwischen Kunden/Außendienst und Unternehmen hat einen wesentlich geringeren Stellenwert als das operative CRM. Es fokussiert in den meisten Fällen nur die Einbindung der E-Mail- und Telefontkommunikation.



**Abb. 8: Nutzungsverteilung der Funktionalitäten von CRM**

Stark vernachlässigt ist auch der Bereich des analytischen CRM (**aCRM**). Dieses Einsatzgebiet wird lediglich von wenigen CRM-Implementierungen akzentuiert. Die meisten Unternehmen beschränken sich vielmehr bei der Bewertung ihres Kundestammes ausschließlich auf die traditionelle umsatzbezogene ABC-Analyse bzw. auf intuitive Kundeneinordnungen, die vom jeweiligen zuständigen Außendienstmitarbeiter manuell nach subjektiven Kriterien durchgeführt wurden.

Wie die Expertengespräche deutlich machten, kommt es hierbei allerdings nicht selten zu gravierenden Fehleinschätzungen. Beispielsweise wurde in einem konkreten Anwendungsfall bei der Migration von einer umsatz- auf eine deckungsbeitragbezogene Kundensegmentierung deutlich, dass die alte Segmentierung völlig unzureichend war und viele Falschzuordnungen enthielt.

### Erkenntnis 4:

Im industriellen Mittelstand wird CRM überwiegend für **operative Zwecke** eingesetzt, d.h. zur unmittelbaren Unterstützung von Vertriebs-, Marketing- und Service-Aktivitäten.

Das Potential des kommunikativen und analytischen CRM wird hingegen im industriellen Mittelstand kaum ausgeschöpft.

### 3.2.4 Planung und Einführung von CRM-Systemen

Im Rahmen der Studienreihe wurden die befragten Unternehmen im Kontext der CRM-Planungs- und -Einführungsphase zu folgenden Themengebieten befragt:

- Wie hoch sind die Projektbudgets und wie setzen sie sich zusammen?
- Welche Amortisationszeit legen Unternehmen einer CRM-Einführung zugrunde?
- Welche Beteiligten werden in der Konzeptionalisierungs- und Einführungsphase mit einbezogen?

Die Budgets für die CRM-Projekte sind maßgeblich von der Anzahl der CRM-Arbeitsplätze und daher in der Regel von der Unternehmensgröße abhängig. Abb. 9 gibt einen Überblick über die durchschnittlichen CRM-Projektbudgets in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. Auf die detaillierte Darstellung der CRM-Projektbudgets von Unternehmen, die Individualsoftware eingeführt haben, wird an dieser Stelle verzichtet, da hier aufgrund der schwer vergleichbaren individuellen Funktionsumfänge eine detaillierte Einzelfallbetrachtung erforderlich wäre.

Die durchschnittliche Amortisationszeit beträgt 21 Monate. Eine Abhängigkeit der Dauer von der Unternehmensgröße konnte nicht festgestellt werden.

Durchschnittliches Projektbudget (N=55)	
Unternehmensgröße	Betrag
1-50 Beschäftigte	14.000€
51-250 Beschäftigte	38.000€
251-500 Beschäftigte	82.000€

**Abb. 9: CRM-Projektbudget**

## Durchführung und Ergebnisse der Studienreihe

---

Die Zusammensetzung der Projektbudgets wird in Abb. 10 dargestellt. Der Großteil der Ausgaben entfiel hierbei auf Softwarelizenzen (48 Prozent), gefolgt von Investitionen in die Hardware (17 Prozent) und Anpassungen der Standardsoftware (15 Prozent).

Nur ein geringer Teil wurde für die Schulung der Benutzer (13 Prozent) und für externe Beratung (7 Prozent) verwendet. Der geringe Stellenwert der Anwenderschulung wurde bei den Expertengesprächen als eine häufige Ursache für Akzeptanzprobleme genannt. Einige der befragten Unternehmen messen der Anwenderschulung daher im Nachhinein einen wesentlich höheren Stellenwert bei.

Durchschnittliche Projektbudgetaufteilung (N=27)	Prozentualer Anteil
Softwarelizenzen	48%
Hardware	17%
Anpassung	15%
Schulung	13%
Beratung	7%

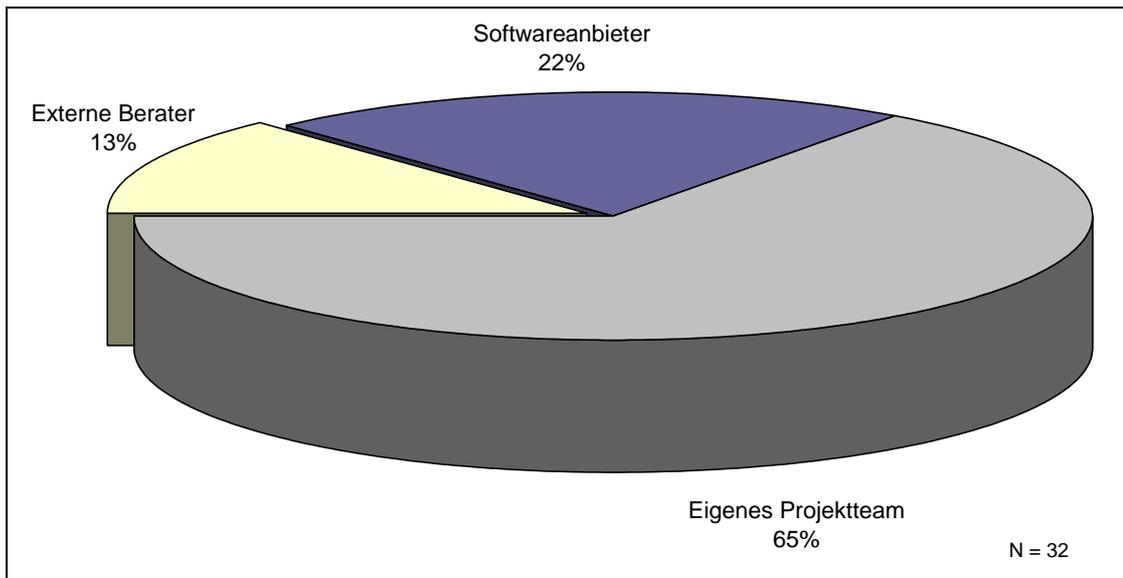
**Abb. 10: Zusammensetzung der CRM-Projektbudgets**

### Erkenntnis 5:

Nahezu die Hälfte des **CRM-Projekt-Budgets** wird für die Softwarelizenzen verwendet. Für die Schulung der Mitarbeiter ist hingegen häufig lediglich ein geringer Beitrag vorgesehen. Die Vernachlässigung dieses Bereiches führte in vielen Unternehmen zu Akzeptanzproblemen.

Die Auswahl einer geeigneten Standard-Software-Lösung gestaltet sich in der Regel schwierig. Der Markt für CRM-Softwarelösungen umfasst über 200 verschiedene Produkte und ist somit sehr unübersichtlich. In den befragten Unternehmen waren zum Befragungszeitpunkt CRM-Lösungen von 30 verschiedenen Softwareanbietern im Einsatz, wobei aufgrund branchenspezifischer Systemausrichtungen eine Marktführerschaft eines Werkzeuges nicht festgestellt werden konnte.

Die bei der Einführung von CRM im industriellen Mittelstand Beteiligten werden in Abb. 11 gezeigt. Zwei Drittel der befragten Unternehmen führten die Implementierung von CRM-Systemen ohne externe Unterstützung durch. Nur ca. 13 Prozent der befragten Unternehmen hatten im Rahmen der CRM-Einführung die Hilfe externer Berater in Anspruch genommen.



**Abb. 11: Beteiligte an der Implementierung von CRM**

### **Erkenntnis 6:**

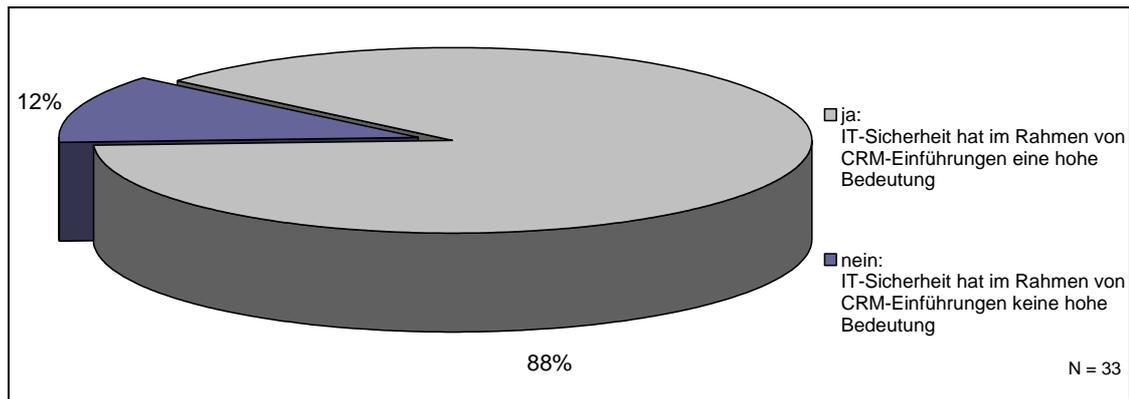
Die Implementierung von CRM-Lösungen erfolgt in der Mehrzahl der Unternehmen mit Hilfe eines unternehmenseigenen Projektteams. Unternehmensexterne Unterstützung durch Beratungshäuser und Softwareanbieter wird nur in ca. einem Drittel der Unternehmen in Anspruch genommen.

## **3.3 IT-Sicherheit**

### **3.3.1 Problembewusstsein**

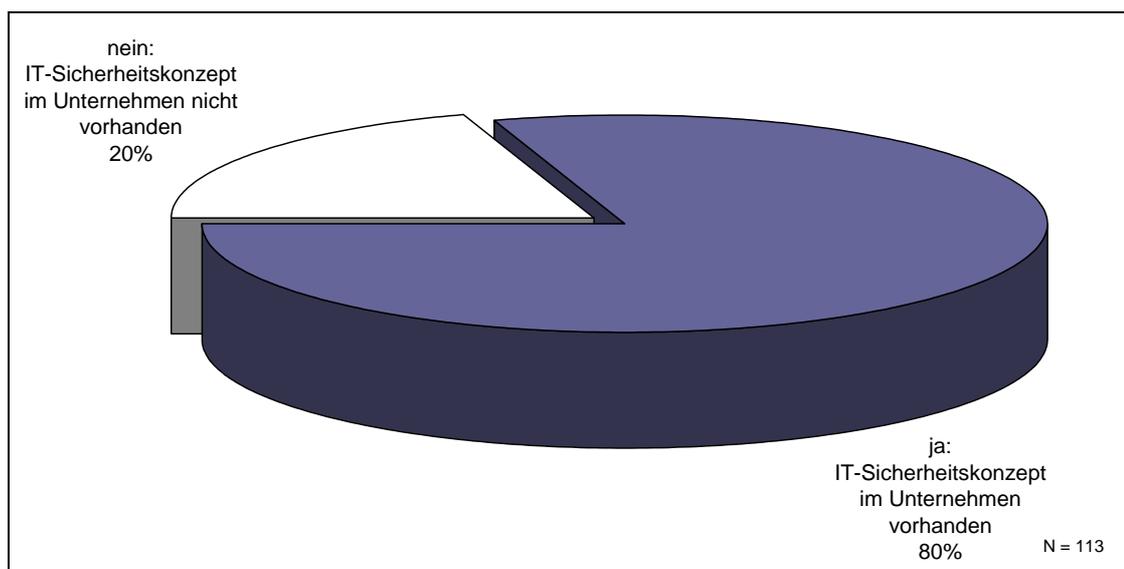
Unter IT-Sicherheit werden jene Aufgaben zusammengefasst, die eine sichere Datenhaltung und Datenübertragung gewährleisten sowie Angriffe von Außen auf gespeicherte und übertragene Daten verhindern sollen (vgl. BSI (2004)). Versagt die IT-Sicherheit, ist bei den meisten Anwendungen ein großer, teilweise existenzieller Schaden für das Unternehmen (direkter monetärer Schaden durch Datenverlust und/oder Vertrauensverlust) möglich.

Der Einsatz von CRM führt zwangsläufig zu einer Auseinandersetzung mit Fragestellungen aus dem Bereich der IT-Sicherheit. Die große Relevanz des Themas in Verbindung mit CRM veranschaulicht Abb. 12. Dabei geben 88 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie sich im Rahmen einer CRM-Einführung auch mit Fragestellungen der IT-Sicherheit intensiv beschäftigen. Nur ein kleiner Anteil von 12 Prozent der Teilnehmer sieht keine Notwendigkeit, sich mit dem Thema im Zusammenhang mit CRM auseinander zu setzen.



**Abb. 12: Relevanz der IT-Sicherheitsaspekte bei CRM-Einführung**

Mit der Erstellung eines IT-Sicherheitskonzepts werden die konzeptionellen Anforderungen festgehalten und die daraus resultierenden Maßnahmen festgelegt. Das ausgeprägte Bewusstsein für Fragen der IT-Sicherheit wird durch den hohen Anteil an Unternehmen deutlich, die über ein IT-Sicherheitskonzept verfügen (vgl. Abb. 13).



**Abb. 13: Existenz eines IT-Sicherheitskonzepts im industriellen Mittelstand**

### Erkenntnis 7:

Die IT-Sicherheit spielt im Zusammenhang mit CRM eine bedeutende Rolle. Das Problembewusstsein für diesen Bereich hat sich in den Unternehmen gefestigt und in der Mehrzahl der Unternehmen zu der Implementierung von entsprechenden IT-Sicherheitskonzepten geführt.

Im Folgenden werden weitere Ergebnisse der Studienreihe zum Themengebiet der IT-Sicherheit im Rahmen von CRM vorgestellt. Von besonderem Interesse sind hierbei Erkenntnisse aus den drei Bereichen:

- Sicherheitstechnologien zur Datenübertragung,
- Technologien zur Datensicherung und
- Sicherungsintervalle für Kundendaten.

### 3.3.2 Datenübertragung

Eine „Öffnung der internen Netze“ erfolgt aus der Notwendigkeit heraus, den Außendienst an die betriebliche Anwendungssoftware anzubinden. Schädigende Software, wie z.B. Viren oder Trojaner, kann den IT-Betrieb und damit die Geschäftsprozesse empfindlich stören. Eine weitere Gefahr sind Einbruchversuche in das Unternehmensnetz, bei denen vertrauliche Daten ausspioniert, zerstört oder manipuliert und unternehmenseigene Rechnersysteme zum Ausgangspunkt für illegale Aktivitäten werden.

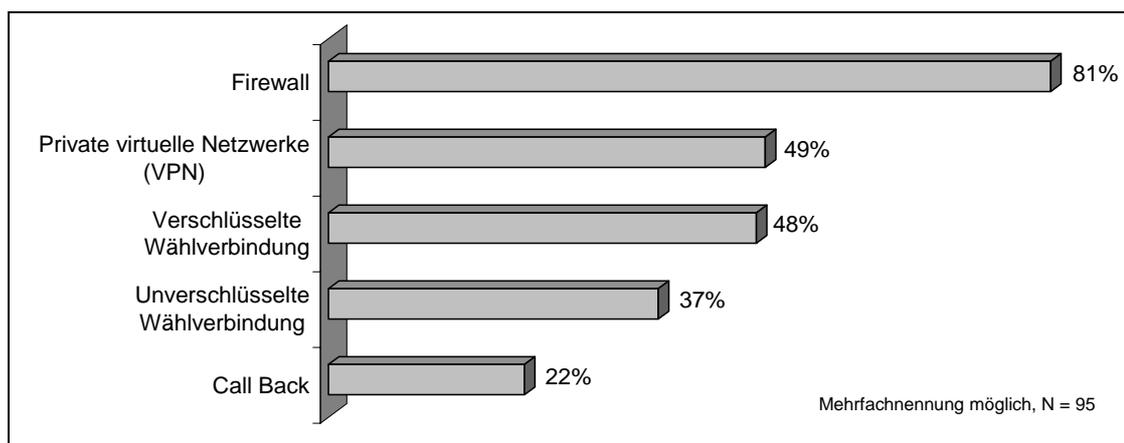


Abb. 14: Einsatz verschiedener Sicherheitstechnologien zur Datenübertragung

Um die Kundendaten vor dem Zugriff Unbefugter zu schützen, werden Sicherheitstechnologien eingesetzt. Zu den Technologien, die dem Zugriffsschutz dienen, zählen insbesondere Firewalls und virtuelle private Netzwerke (VPNs). Als Firewall wird spezielle Hardware und Software bezeichnet, die den Datenverkehr zwischen einem privaten und einem ungeschützten Netzwerk kontrolliert. Sie dient dem Schutz vor Einbruchversuchen in Netzwerke anhand bekannter Verhaltensmuster von sicherheitsgefährdenden Anwendungen. Virtuelle private Netzwerke ermöglichen eine verschlüsselte Verbindung zwischen zwei oder mehreren Rechnern über ein öffentliches Netz wie z.B. das Internet.

Wie Abb. 14 veranschaulicht, benutzen Unternehmen in der Regel mehrere Sicherheitstechnologien zur Datenübertragung. Etwa ein Drittel der befragten Unternehmen nutzt jedoch noch immer unverschlüsselte Wählverbindungen, die ein erhöhtes Sicherheitsrisiko beinhalten.

**Erkenntnis 8:**

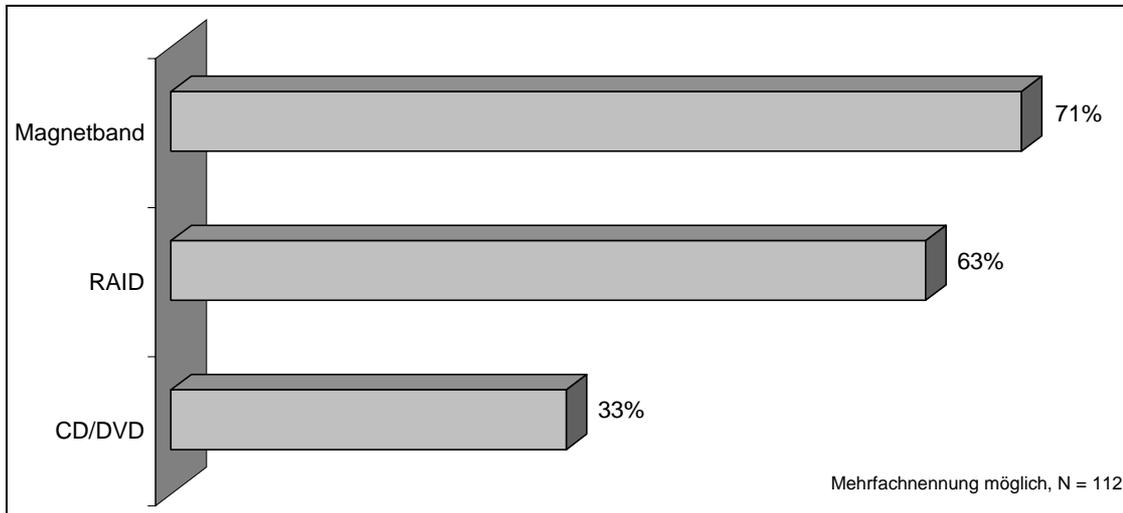
Die Datenübertragung zwischen Unternehmen und Außendienstmitarbeitern stellt ein potentiell Sicherheitsrisiko dar. Trotzdem überträgt über ein Drittel der Unternehmen Kundendaten über unverschlüsselte Verbindungen.

### 3.3.3 Datensicherung

Für die Entwicklung und Bereitstellung individueller Produkte bzw. Dienstleistungen ist das Sammeln, Speichern und Auswerten von Informationen über den Kunden zwingend notwendig. Der Einsatz von CRM-Systemen führt in den Unternehmen zu wachsenden Datenvolumina.

Ein Verlust von Kundendaten durch Viren, Fehler in der Benutzung, Hardwaredefekte usw. stellt stets eine potentielle Gefahr dar. Nur eine regelmäßige Datensicherung kann verhindern, dass daraus gravierende Schäden entstehen. Ein Datensicherungskonzept umfasst neben den technischen Einzelheiten – wie der Wahl des Speichermediums – auch die Definition der zeitlichen Sicherungsintervalle.

Wie Abb. 15 zeigt, verwenden die befragten Unternehmen in der Regel mehrere Sicherungsmedien. Dabei wird ein Sicherungsmedium zur Primärsicherung verwendet, während in den meisten Fällen noch weitere Technologien zur Sekundärsicherung benutzt werden.



**Abb. 15: Eingesetzte Sicherungsmedien in den befragten Unternehmen**

CD's/DVD's finden ihre Verwendung zur Primärsicherung insbesondere in Unternehmen mit nur wenigen Beschäftigten. Diese Technologie wird mit steigender Zahl der Beschäftigten zunehmend unbedeutend.

Ein weiteres Datensicherungskonzept stellt das RAID (Redundant Array of Independent Disks) dar. Bei RAID-Systemen werden mehrere Festplatten zu einem Laufwerk zusammengefasst und die Daten blockweise abwechselnd auf den Festplatten abgelegt. Beim Defekt eines Laufwerkes können dadurch die verlorenen Daten wieder hergestellt werden.

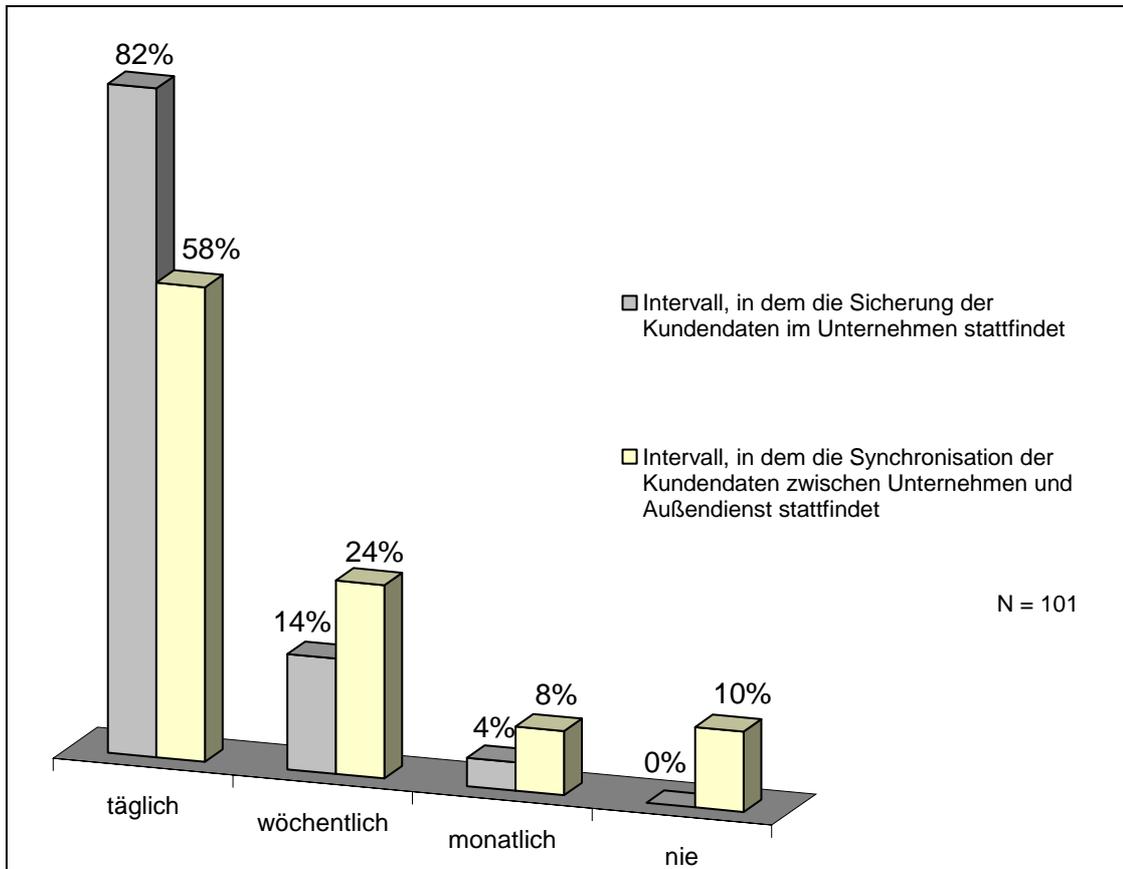
**Erkenntnis 9:**

In den Unternehmen werden in aller Regel mehrere Techniken zur Datensicherung eingesetzt, wobei die tradierte Magnetbandsicherung den größten Anteil aufweist.

### 3.3.4 Sicherungsintervalle

Neben den eingesetzten Datensicherungsmedien spielen die zeitlichen Abstände eine sehr wichtige Rolle, in denen die Datensicherungen durchgeführt werden. Je kürzer die Zeitabstände sind, umso aktueller sind im Schadensfall die gesicherten Daten. Wie Abb. 16 veranschaulicht, geben alle befragten Unternehmen an, Datensicherun-

gen durchzuführen. 82 Prozent der Teilnehmer sichern ihre Daten täglich, 14 Prozent wöchentlich und 4 Prozent monatlich.



**Abb. 16: Sicherungsintervalle für die Durchführung der Datensicherung**

Eine Synchronisation der Kundendaten zwischen Unternehmen und Außendienst findet im Vergleich hierzu in größeren Intervallen statt. In der Folge werden veraltete Kundendaten im Unternehmen gesichert. Bei 10 Prozent der Unternehmen werden die Daten zwischen Unternehmen und Außendienst überhaupt nicht synchronisiert. Das Verbleiben der Daten beim Außendienst stellt ein beträchtliches Sicherheitsrisiko dar. Zudem können diese Kundendaten nicht in die Analysen der Unternehmen einfließen.

Die Länge der Synchronisationsintervalle für die Kundendaten zwischen Unternehmen und Außendienst ist zum einen auf die organisatorischen Strukturen in den Unternehmen zurückzuführen und zum anderen auf die Art der Synchronisation. Bei über 10 Prozent erfolgt die Abstimmung der Kundendaten zwischen Unternehmen und Außendienst über traditionelle, nicht-digitale Kommunikationsmedien. Hier verwendet der Außendienst Fax oder Post, um Berichte, Bestellungen u.ä. an das Unternehmen zu senden. Eine Aktualisierung erfolgt daraufhin im Unternehmen durch eine manuelle Eingabe in das CRM-System bzw. die betriebliche Anwendungssoftware.

**Erkenntnis 10:**

Datensicherungen werden bei sämtlichen Unternehmen regelmäßig durchgeführt. Da die Synchronisation der Daten des Außendienstes mit den zentralen Daten jedoch häufig in anderen Intervallen erfolgt, sind unvollständige Datensicherungen unvermeidbar und somit hohe Risiken des Datenverlustes, -missbrauchs und -diebstahls vorhanden.

### 4. Zusammenfassung und Ausblick

Wie die Untersuchung zeigt, existieren im industriellen Mittelstand bereits viele implementierte CRM-Lösungen. Die Zielsetzung der Unternehmen ist hierbei eindeutig nicht auf die Akquisition neuer Kunden ausgerichtet. Vielmehr ist die Intention der überwiegenden Anzahl der befragten Unternehmen, die Bindung ihrer guten bzw. ausbaufähigen Kunden zu intensivieren und die bestehenden Geschäftsbeziehungen zu optimieren.

Allerdings kann festgestellt werden, dass die Umsetzung dieser Zielsetzung in vielen mittelständischen Unternehmen bislang nicht oder nur unzureichend geglückt ist. Zwar setzen die meisten Unternehmen im CRM-Bereich konfektionierte, funktionsfähige Standardsoftware spezialisierter Anbieter ein, die meist in hervorragender Weise Teilaufgaben im CRM-Kontext unterstützt. Eine konsequente Integration dieser Lösungen in die bestehenden IT-Infrastrukturen erfolgt jedoch häufig nicht, so dass vielfach Datenmehrfacherfassungen erforderlich werden und Auswertungsoptionen leistungsstarker CRM-Lösungen aufgrund mangelnder Datenanbindung nicht umgesetzt werden können.

Ein weiterer Nachteil vieler unternehmensspezifischer Ansätze ist die enge Ausrichtung der CRM-Lösungen auf den operativen Komplex, also auf den Bereich der Adressverwaltung, der Kontakthistorie oder dem Beschwerdemanagement. Analytisches CRM zur exakten Analyse des Kundenverhaltens, der Kundensegmentierung und der Ermittlung der individuellen Kundenwerte existiert in den wenigsten Unternehmen. Vielmehr erfolgt die Abgrenzung von Kundensegmenten und die Bewertung einzelner Kunden nicht selten auf der Basis von intuitiven Einschätzungen der Außendienstmitarbeiter oder auf der Basis einfacher Maßgrößen wie der Umsatzhöhe. Es liegt nahe, dass auf dieser Basis eine Planung, Durchführung und Kontrolle wirkungsvoller Maßnahmen kaum erreicht werden kann und auch aus diesem Grunde häufig lediglich suboptimale Ergebnisse erwirtschaftet werden.

Es ist daher eine dringende Aufgabe für die Zukunft, die operativen CRM-Implementierungen um analytische und kommunikative CRM-Lösungen zu erweitern und das gesamte Konzept stringent in das organisatorische und technischen Umfeld der mittelständischen Unternehmen einzubinden. Wie die Untersuchung zeigt, existieren bereits erfolgreiche Ansätze in innovativen mittelständischen Unternehmen. Ihre Entwicklungs- und Einsatzerfahrungen sollten konsequent genutzt werden, damit sich wirkungsvolle Vorgehens- und Betreibermodelle für das Customer Relationship Management des industriellen Mittelstands etablieren können.

### 5. Literatur

Bernet, B. und Held, P. P. (1998), Relationship Banking, Kundenbeziehungen profitabler gestalten, Gabler 1998

BSI (2004), IT-Grundschutzhandbuch des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik 2004

ERP-Studie (2002), Konradin-Verlag 2002

Hippner H. und Wilde D. (2001), CRM: ein Überblick, in: Helmke, S. und Dangelmaier, W. (Hrsg., 2001), Effektives Customer Relationship Management, Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, Gabler 2001

Hippner H. und Wilde D. (2004), IT-Systeme im CRM, Aufbau und Potenziale, Gabler 2004

Kemper, H.-G., Mehanna, W. und Unger, C. (2004), Business Intelligence, Grundlagen und praktische Anwendungen, Vieweg 2004

Kunz, H. (1996), Beziehungsmanagement, Kunden binden nicht nur finden, Orell Füssli 1996

### Weiterführende Literatur

Bach, V. und Österle, H. (Hrsg. 2000), Customer Relationship Management in der Praxis, erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen, Springer 2000

Brendel, M. (2003), CRM für den Mittelstand, Voraussetzungen und Ideen für die erfolgreiche Implementierung, Gabler 2003

Bruhn, M. (2003), Kundenorientierung, Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), DTV-Beck 2003

Raab, G. und Lorbacher, N. (2005), Customer Relationship Management, Aufbau dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen, Sauer-Verlag 2002

Schwetz, W. (2001), Customer Relationship Management, Mit dem richtigen CRM-System Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten, Gabler 2000

Uebel, M. F., Helmke, S. und Dangelmaier, W. (Hrsg. 2004), Praxis des Customer Relationship Management, Branchenlösungen und Erfahrungsberichte, Gabler 2002

## 6. Anschriften

**Universität Stuttgart,  
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik I**  
Breitscheidstr. 2c, 70174 Stuttgart  
Telefon 0711 121-3194, Telefax -3197  
[www.wi-im.uni-stuttgart.de](http://www.wi-im.uni-stuttgart.de)  
[info@wi.uni-stuttgart.de](mailto:info@wi.uni-stuttgart.de)

**Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart**  
Jägerstraße 30, 70174 Stuttgart  
Postfach 10 24 44, 70020 Stuttgart  
Telefon 0711 2005-0, Telefax -354  
[www.stuttgart.ihk.de](http://www.stuttgart.ihk.de)  
[info@stuttgart.ihk.de](mailto:info@stuttgart.ihk.de)

**Bezirkskammer Böblingen**  
Steinbeisstraße 11, 71034 Böblingen  
Telefon 07031 6201-0, Telefax -60  
[info.bb@stuttgart.ihk.de](mailto:info.bb@stuttgart.ihk.de)

**Bezirkskammer Esslingen**  
Fabrikstraße 1, 73728 Esslingen  
Postfach 10 03 47, 73703 Esslingen  
Telefon 0711 39007-0, Telefax -30  
[info.es@stuttgart.ihk.de](mailto:info.es@stuttgart.ihk.de)

**Bezirkskammer Göppingen**  
Franklinstraße 4, 73033 Göppingen  
Postfach 6 23, 73006 Göppingen  
Telefon 07161 6715-0, Telefax 07161 69585  
[info.gp@stuttgart.ihk.de](mailto:info.gp@stuttgart.ihk.de)

**Bezirkskammer Ludwigsburg**  
Kurfürstenstraße 4, 71636 Ludwigsburg  
Postfach 6 09, 71606 Ludwigsburg  
Telefon 07141 122-0, Telefax -235  
[info.lb@stuttgart.ihk.de](mailto:info.lb@stuttgart.ihk.de)

**Bezirkskammer Nürtingen**  
Bismarckstraße 8-12, 72622 Nürtingen  
Postfach 14 20, 72604 Nürtingen  
Telefon 07022 3008-0, Telefax -30  
[info.nt@stuttgart.ihk.de](mailto:info.nt@stuttgart.ihk.de)

**Bezirkskammer Rems-Murr**  
Kappelbergstraße 1, 71332 Waiblingen  
Telefon 07151 95969-0, Telefax -26  
[info.wn@stuttgart.ihk.de](mailto:info.wn@stuttgart.ihk.de)