

# **CRM als ganzheitliche Unternehmensstrategie CRM-Project in projektorientierten Unternehmen**

Petra Kolúchová

---

Bachelorarbeit  
2011



**Tomas Bata University in Zlín**  
Faculty of Humanities

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií  
Ústav jazyků  
akademický rok: 2010/2011

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra KOLÚCHOVÁ**  
Osobní číslo: **H08024**  
Studijní program: **B 7310 Filologie**  
Studijní obor: **Německý jazyk pro manažerskou praxi**

Téma práce: **CRM jako komplexní podniková strategie**

Zásady pro vypracování:

Prostudování dostupných literárních a jiných zdrojů zabývajících se CRM, definování pojmu CRM.  
Způsoby nabízení a prodeje CRM systémů v dané firmě a analýza získaných informací.  
Analýza cílových zákazníků dané firmy a její následné vyhodnocení.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

AHLERT, D., BECKER, J., KNACKSTEDT, R., WUNDERLICH, M. Customer Relationship Management im Handel: Strategien, Konzepte, Erfahrungen. Berlin: Springer, 2002. ISBN 3-540-42902-6.

PFAFF, D. Praxishandbuch Marketing: Grundlagen und Instrumente. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2004. ISBN 3-593-37559-1.

SCHNAUFFER, R., JUNG, H. CRM-Entscheidungen richtig treffen: Die unternehmensindividuelle Ausgestaltung der Anbieter-Kunden-Beziehung. Berlin: Springer, 2004. ISBN 3-540-21012-1.

STOKBURGER, G., PUFAHL, M. Kosten senken mit CRM: Strategien, Methoden und Kennzahlen. Wiesbaden: Gabler, 2002. ISBN 3-409-11939-6.

TÖPFER, A. Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden. Berlin: Springer, 2008. ISBN 978-3-540-22062-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Gerhard Simon**

Ústav jazyků

Datum zadání bakalářské práce: **19. ledna 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

Ve Zlíně dne 19. ledna 2011

prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSC.  
*děkan*



Mgr. Věra Kozáková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně .....20.4.2011.....

.....Kolářová.....

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo učit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRACT**

Meine Bachelorarbeit befasst sich mit einem Thema CRM (Kundenbeziehungsmanagement). In der Arbeit orientiere ich mich an Projektmanagement in den projektorientierten Unternehmen, welche die Software CRM-Project in ihre Unternehmen eingeführt haben. Weiterhin befasse ich mich mit der Kundenzufriedenheit der CRM Anwender. Der theoretische Teil erläutert wichtige Begriffe aus diesen Bereichen. In dem praktischen Teil wollte ich die Anpassungsfähigkeit von CRM-Project feststellen. Weiterhin wollte ich feststellen, wie sich ein Arbeitsprozess in den Unternehmen mithilfe dieser Software verbessert hat und auch die Kundenzufriedenheit mit dem Anbieter Unternehmen.

Schlüsselwörter: CRM, Projektmanagement, Kundenzufriedenheit, CRM-Project

## **ABSTRACT**

My bachelor's work deal with CRM theme (customer relation management). In the work, I concentrate on the project management in project oriented business, in which was the Software CRM-Project implemented. Furthermore, I deal with customer satisfaction of the CRM user. The theoretical part explains the important terms in this area. In the practical part, I want to determine the adaptability of the CRM-Project in the companies, how the working process can be improved with this system and also the customer satisfaction with the delivery company.

Keywords: CRM, project management, customers satisfaction, CRM-Project

Danksagung, Motto

Ich möchte Herrn Gerhard Simon für seine Hilfe und wertvolle Ratschläge bedanken.

*„Lösungen, wo andere nur Software sehen“*

Unternehmen Navax

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>10</b>
<b>1 THEORETISCHER TEIL</b> .....	<b>12</b>
<b>1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMET</b> .....	<b>13</b>
1.1 DEFINITION CRM.....	13
1.2 DIE CRM-PROZESSKETTE .....	14
1.3 ZIELE DES CRM-ANSATZES .....	15
1.4 KOMPONENTEN VON CRM-SYSTEMEN.....	16
1.4.1 Operatives CRM.....	16
1.4.2 Kollaboratives CRM .....	16
1.4.3 Analytisches CRM .....	16
1.5 GRUND DER CRM-EINFÜHRUNG .....	17
<b>2 PROJEKTORIENTIERTE UNTERNEHMEN UND PROJEKTMANAGEMENT</b> .....	<b>18</b>
2.1 PROJEKTORIENTIERTE UNTERNEHMEN .....	18
2.2 PROJEKTMANAGEMENT .....	18
2.3 BESTANDTEILE DES PROJEKTMANAGEMENTS .....	19
2.3.1 Initiierung .....	19
2.3.2 Planung.....	21
2.3.3 Durchführung .....	22
2.3.4 Abschluss .....	23
2.4 GRÜNDE FÜR DAS SCHEITERN VON CRM-PROJEKTEN.....	24
2.4.1 Die strategische Perspektive.....	24
2.4.2 Die technologische Perspektive .....	24
2.4.3 Die personalpolitische Perspektive .....	25
<b>3 MICROSOFT DYNAMICS CRM-PROJECT FÜR PROJEKTORIENTIERTE UNTERNEHMEN</b> .....	<b>26</b>
<b>4 KUNDENZUFRIEDENHEIT ALS CRM-BASIS</b> .....	<b>27</b>
4.1 DER BEGRIFF DER KUNDENZUFRIEDENHEIT.....	27
4.2 DAS CONFIRMATION/ DISCONFIRMATION – PARADIGMA.....	28
4.2.1 Soll-Komponente .....	28
4.2.2 Ist-Komponente .....	28
4.2.3 Soll-Ist-Vergleich .....	29
4.3 KUNDENZUFRIEDENHEITSMESSUNG.....	30
4.3.1 Objektive Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit.....	30
4.3.2 Subjektive Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit .....	31
4.4 KRITISCHE WÜRDIGUNG.....	32
<b>5 CRM-ANBIETER 4RELATION CONSULTING GMBH</b> .....	<b>33</b>

5.1	SWOT ANALYSE DES UNTERNEHMENS 4RELATION .....	33
<b>II</b>	<b>PRAKTISCHER TEIL .....</b>	<b>34</b>
<b>6</b>	<b>HYPOTHESEN .....</b>	<b>35</b>
<b>7</b>	<b>FRAGEBOGEN.....</b>	<b>36</b>
7.1	ALLGEMEINE FRAGEN ZUM UNTERNEHMEN .....	37
7.2	BENUTZBARKEIT VON CRM-PROJECT .....	39
7.3	FORTSCHRITT DURCH CRM-PROJECT.....	45
7.4	ZUFRIEDENHEIT MIT DEM CRM-ANBIETER .....	49
<b>8</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSWERTUNG.....</b>	<b>53</b>
	<b>SCHLUSSBETRACHTUNG.....</b>	<b>55</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>56</b>
	<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>60</b>
	<b>TABELLENVERZEICHNIS.....</b>	<b>61</b>
	<b>DIAGRAMMVERZEICHNIS.....</b>	<b>62</b>
	<b>ANHANGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>63</b>

## **EINLEITUNG**

Projektmanagement gibt es, seit dem es Menschen gibt. Die Menschen wollten schon immer die Erreichung ihrer Ziel planen und steuern können. Wenn man in die Vergangenheit zurücksieht findet man viele Beispiele wo Projektmanagement angewendet wurde. Bei der Eroberung von neuen Ländern oder Bau von Kirchen oder Burgen, war eine Planung der einzelnen Schritte unbedingt notwendig. Eine exakte Abfolge und Detaillierung war notwendig, dass die Projekte erfolgreich beendet werden konnten. Ohne Planung war eine Zielerreichung nur schwer möglich und mit hohem Zeitaufwand möglich. Es dauerte sehr lange, bis die Erkenntnisse wie geplant werden muss zusammengestellt waren und systematisiert wurden. Die dort erarbeiteten Verfahren und Vorgehensweisen werden heute mit Projektmanagement weitergeführt. Die Methoden und Grundlagen von Projektmanagement entwickeln sich immer weiter und dienen als Basis von verschiedenen Projekten in unterschiedlichen Bereichen. Software für das Projektmanagement gab dem Projektmanagement ein neues Gesicht und eine Funktionsvielfalt (vgl. Mirski, Kilian, 2008).

Zur Führung eines erfolgreichen Unternehmen ist heutzutage erforderlich neben den fähigen Leuten auch eine entsprechende Software. Diese Software muss eine lange Reihe von heterogenen Tätigkeiten abdecken. Von einer Kontaktübersicht, Betrieb, Marketing und Lehrgang über eine Korrespondenz, Verwaltung von Projekten, ihre Abrechnung und Fakturierung bis nach Berichtswesen. Einige aus diesen Aktivitäten deckt nur CRM ab. Für andere Aktivitäten gibt es erforderlich Instrumente für Projektsteuerung.

Die projektorientierten Unternehmen, die ich für meine Arbeit gewählt habe, haben eine komplexe Lösung gefunden. Die komplexe Lösung stellt für projektorientierte Unternehmen die Software CRM-Project dar, die um 4. Modul des Projektmanagements ergänzt ist. CRM-Project ist ein Schwerpunkt meiner Arbeit.

Im theoretischen Teil meiner Bachelorarbeit beschäftigte ich mich mit CRM, projektorientierten Unternehmen, Projektmanagement und mit Kundenzufriedenheit, die im Bereich des Kundenbeziehungsmanagement als Basis gilt. Ich beschreibe die Software CRM-Project. Ich stelle das CRM-Anbieter Unternehmen vor. An dieses Unternehmen knüpfe ich in meinem praktischen Teil an.

In meiner Arbeit wollte ich feststellen, wie sind Anwender mit ihrer CRM-Lösung zufrieden, wie schätzen die Unternehmen die CRM-Project Software ein, wie den Unternehmen in ihren Arbeitsprozessen CRM System hilft und wie gut ist der Service ihrer Anbieter.

Mit dieser Arbeit sollen die Einsatzmöglichkeiten, sowie die Verbesserungen der Projektprozesse in projektorientierten Unternehmen am Beispiel von der Software CRM-Project analysiert werden. Heutzutage gibt es ein grosser Wettbewerb im Bereich von CRM Anbietern. Sie wollen ihren Kunden die besten Service anbieten. Mit dieser Arbeit wollte ich feststellen, wie sieht die Anwenderzufriedenheit mit dem Service von Anbieter Unternehmen 4relation aus. Die erworbenen Informationen werden dem Unternehmen zur Verfügung stellen, damit das Unternehmen seine Leistungen weiterhin verbessern konnte.

## **I. THEORETISCHER TEIL**

# 1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMET

Customer Relationship Management (CRM) ist ein umfassendes Thema. Es gibt sehr viele Definitionen, die dieses Thema erklären. CRM ist schon seit einigen Jahren bekannt, aber für diesen Begriff existiert noch keine allgemeingültige Definition (vgl. Teles, 2006).

Der Begriff CRM wird von den Unternehmen, Fachleuten oder CRM-Berater verschieden definiert (vgl. CRM Leitfaden, 2009).

## 1.1 Definition CRM

Ganzheitliches CRM bedeutet:

**Customer:** Ein Unternehmen, alle Mitarbeiter des Unternehmens oder die CRM-Berater muss seine Kunde von A-Z sehr genau kennen. Darunter versteht man, dass man die Bedürfnisse seiner Kunden, deren spezielle Ansprüche oder deren Wünsche kennt.

**Relationship:** Die Mitarbeiter eines Unternehmens müssen eine gute Beziehung zu den Kunden aufbauen und diese Beziehung langfristig pflegen.

**Management:** Die Unternehmensleitung steuert die Interaktionen zwischen den Mitarbeitern und Kunden, wobei diese Interaktionen langfristig funktionieren sollen (vgl. Stockburger, Pufahl, 2002).

Unter CRM versteht sich eine aktive Gestaltung und eine Pflege der langfristig nutzbaren Beziehungen zu den Kunden. Die Kommunikation mit den Kunden wird durch Verwendung vorhandener Technologie sichergestellt. Hauptelemente des CRM sind die beteiligten Menschen, ein definierter Geschäftsprozess, sowie die Verwendung von Technologien und deren Daten (Inhalte). Diese Hauptelemente werden zusammen wie ein komplexes Element betrachtet. Eine Einführung des CRM ist in der Praxis ist nur möglich, wenn die einzelnen Elemente zu einer ganzen Einheit vereinigt werden. Es handelt sich hierbei um eine komplexe Methodik, in der ökonomisch vorteilhaften Beziehungen mit den Kunden wichtig sind. Weiterhin ist qualifiziertes Personal wichtig, eine Verbreiterung bestehender Technologien, sowie eine gute Steuerung der Geschäftsprozesses und auch Austausch von Werten zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden (vgl. Wessling, 2003).

In einem Deutschen Direktmarketing Verband (DDV) wurde ein Forum gegründet, das eine Definition als Grundlage zusammengestellt hat: „*Customer Relationship Management ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Dieser integriert und optimiert auf der Grundlage einer Datenbank und Software zur Marktbearbeitung sowie eines definierten Verkaufsprozesses abteilungs-übergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst, Forschung und Entwicklung u. a. Zielsetzung von CRM ist die gemeinsame Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseite über die Lebenszyklen von Geschäftsbeziehungen*“ (Teles, 2006).

### 1.2 Die CRM-Prozesskette

In Abbildung 1 ist die CRM-Prozesskette in einzelnen Schritten abgebildet. Wichtigstes Subjekt bei Beginn der CRM-Prozesskette ist der Neukunde (der Interessent). Wenn ein Unternehmen einen neuen Interessent gewinnt, kommt es zu den Marktaktivitäten und Kampagnen, nach denen die Kundenqualifizierung erfolgt. Der folgende Schritt ist dann ein Verkauf (Besuchstourenverkauf, Projektverkauf, ...), eine Auftragsabwicklung sowie das Servicemanagement. Der letzte und wichtigste Schritt für das Unternehmen der CRM-Prozesskette ist die Nachbetreuung. Wenn die Nachbetreuung der Kunden gut ist, wird das Unternehmen einen Stammkunden gewinnen.

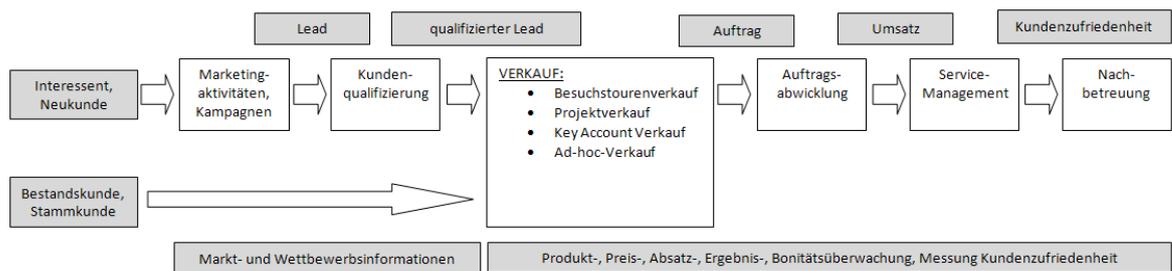


Abbildung 1: Die CRM-Prozesskette (Winkelmann, 2008)

### 1.3 Ziele des CRM-Ansatzes

Kundenmanagement bzw. Customer Relationship Management strebt das Ziel an, die Kundenbearbeitung auf eine neue Wertstufe zu stellen und dafür innovative Serviceleistungen zu schaffen. Definitionen des CRM-Ansatzes:

- Unter Customer Relationship Management (CRM) versteht man die ganzheitliche Ausarbeitung einer Firma zu seinen Interessenten (Kunden).
- Integration der Kommunikations-, Distributions- und Angebotspolitik und Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen.
- Wesentliches Ziel des CRM ist die Kundenzufriedenheit, die einen wichtigen Aspekt für den langfristigen Unternehmenswert darstellt (vgl. Helmke, Uebel, Dangelmeier, 2008).

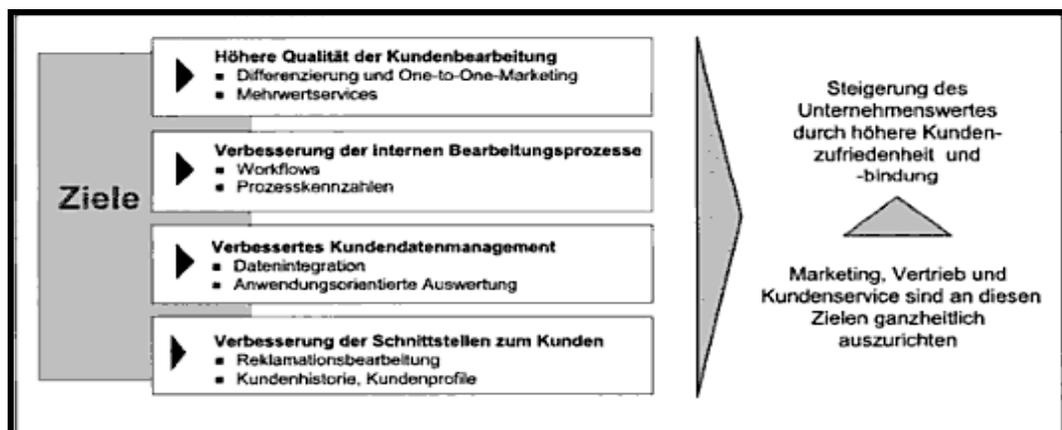


Abbildung 2: Ziele des CRM-Ansatzes (Helmke, Uebel, Dangelmeier, 2008)

In einer Abbildung 2 sind die einzelne Ziele dargestellt. Ziel von Marketing, Vertrieb und Kundenservice ist die Sicherstellung von hoher Kundenzufriedenheit welche dann die Wertsteigerung des Unternehmens zur Folge hat.

## 1.4 Komponenten von CRM-Systemen

CRM-Systemen setzen sich aus folgenden Komponenten zusammen:

### 1.4.1 Operatives CRM

*„Das operative CRM dient allen Bereichen mit direktem Kundenkontakt (Front Office). Hierunter fallen Marketing, Vertrieb und Service. CRM-Systeme unterstützen die hierzu korrespondierenden Prozesse. Es werden Funktionen für die Marketing, Sales und Service Automation zu Verfügung gestellt. Hierbei sollten alle Customer Touch Points (Kundenkontaktpunkte, z. B. Außendienst) in die Prozessunterstützung integriert werden“ (CRM Leitfaden, 2009).* Das operative CRM steht als Unterstützung und Steuerung aller Customer Touch Points und synchronisiert diese. Mit einer operativen Kundendatenbank können die Mitarbeiter den Kunden beispielweise Auskünfte über Liefertermine geben (vgl. CRM Leitfaden, 2009).

### 1.4.2 Kollaboratives CRM

Beim kollaborativen CRM werden externe Lieferanten, externe Vertriebskanäle, externe Dienstleister und externe Logistikunternehmen in das CRM-Konzept integriert. Dadurch können Prozesskosten und Medienansatz reduziert und die Prozessgeschwindigkeit optimiert werden. Kollaboratives CRM wird auch als ECR-effizientes Consumer Response (effiziente Reaktion auf die Kundenachfrage) bezeichnet. Es handelt sich hier um die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel. Dank dieser Zusammenarbeit können die Kundenwünsche auf hohem Niveau erfüllt werden (CRM Leitfaden, 2009).

### 1.4.3 Analytisches CRM

Beim analytischen CRM handelt es sich um eine Auswertung der ganzen Kundeninformationen. Die Daten werden auf unternehmensinterne und unternehmensexterne Daten eingeteilt. Bei den unternehmensinternen Daten ist sichergestellt, dass der Zugang nur innerhalb des Unternehmens durch deren Mitarbeiter erfolgen kann.

Zu den unternehmensinternen Daten gehören z. B. CRM-Systeme oder ERP-Systeme (unternehmensweite Anwendungen) und bedeuten für ein Unternehmen die wichtigste Kundenkontakte. Unternehmensexterne Daten bekommt man z. B. aus der Marktforschung. Sie bestehen z. B. aus Adressenverzeichnissen und Firmendatenbanken für das Marketing oder sie sind durch Internet für jeden erreichbar. Die unternehmensinternen und unternehmensexternen Daten werden zu einer Datenbasis zusammengefasst. Diese Datenbasis wird mit einem Data Warehouse (interaktives Berichtswesen) gespeichert, wo die Daten dann zur Disposition stehen. Bearbeitet und untersucht werden die Daten mit Hilfe einem Data Mining (softwaregestützte Analyse von Daten) Verfahren. Dieser Prozess wird durchgeführt, um z. B. Muster und Strukturen zu erkennen. Zur Auswertung der Daten kann das OLAP Konzept (On-Line-Analytical Processing, das analytische Informationssystem) verwendet werden. Mit diesem Konzept ergeben sich ähnliche Ergebnisse wie mit Data Mining (vgl. CRM Leitfaden, 2009).

## **1.5 Grund der CRM-Einführung**

Das CRM-System ist wichtig für Unternehmen mit einer grosser Anzahl von Kunden. Für jeden Kunden werden verschiedene Informationen und Dokumente benötigt. Diese Informationen sollen immer und von überall aus erreichbar sein. Der Zugriff soll nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern auch von dessen Mitarbeitern möglich sein dies sich z. B. im Aussendienst oder auf Messen befinden. Der externe Zugriff durch die Mitarbeiter kann z. B. auch bei Kundengesprächen wichtig sein. CRM-Systeme ermöglichen alle diese Informationen in einem zentralen System bereit zu stellen. Man spart dadurch viel zeit und erleichtert die Kommunikation zu den Kunden. Die Aussendienstmitarbeiter sind in der Lage effektiver zu arbeiten und mehr Kundengespräche in der gleichen Zeit zu führen (vgl. CRM Leitfaden, 2009).

## 2 PROJEKTORIENTIERTE UNTERNEHMEN UND PROJEKTMANAGEMENT

### 2.1 Projektorientierte Unternehmen

*„Ein projektorientiertes Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass Projektmanagement als Führungskonzeption mit in die Entwicklung des gesamten Unternehmens integriert ist und dass eine bewusste Anpassung der Führungsfunktionen des Unternehmens an die Bedürfnisse des Projektmanagements vorgenommen wird“ (Bea, Scheurer, Projektmanagement, 2007).*

### 2.2 Projektmanagement

Bevor ich mich mit einer Problematik des Projektmanagements beschäftigen werde, möchte ich erläutern, was der Begriff „Projektmanagement“ bedeutet.

Der Begriff kann unterschiedlich definiert werden:

*„Projektmanagement bedeutet also die Leitung, Leitung hier insbesondere verstanden als Planung, Überwachung und Steuerung eines Projektes sowie die das Projekt leitende Institution“ (Rinza, 1998).*

#### **Projektmanagement:**

- 1) *„Aufgabe, ein Projekt zu leiten.*
- 2) *Das Fachwissen und die Methoden zur Projektabwicklung.*
- 3) *Handlungs- und Führungsmodell.*
- 4) *Lehre über die Leitung von Projekten“ (Angermeier, 2011)*

Im folgenden Teil meiner Arbeit stelle ich die Bestandteile des Projektmanagements vor. Zu jedem Bestandteil schreibe ich eine Zusammenfassung und dann beschreibe ich die Punkte, die zu jeder Phase des Projektmanagements gehören. Weiterhin stelle ich die Gründe dar, warum CRM-Projekte scheitern können.

## 2.3 Bestandteile des Projektmanagements

- Initiierung
- Planung
- Durchführung
- Abschluss

### 2.3.1 Initiierung

In der Phase der Initiierung wird das Projektziel festgelegt und eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung durchgeführt. Damit wird sichergestellt, dass das Projekt erfolgreich zum Einsatz kommt. Die Grundlage für das künftige Projekt muss geschaffen werden. Diese Phase enthält die Projektvereinbarung und die Projektorganisation. Es sollen auch geeignete Prozessorganisationen angewendet werden. Als Startdokument wird der Projektauftrag erstellt. Weiterhin wird die Produkt- und Systemdefinitionen benötigt. Hierzu gehören z. B. Pflichtenheft und der Anforderungskatalog (Lastenheft) (vgl. Wolg, Genz, 2004).

Zu den wichtigsten Aufgaben der Projektorganisation gehört die Festlegung des Projektablaufs und die Auswahl wer für die Bearbeitung des Projektes verantwortlich ist. Dazu werden der Projektleiter und die Fachkräfte definiert, die im Projekt mitarbeiten. Zur besseren Übersicht wird eine Projektstruktur aufgestellt. Die Prozessorganisation kontrolliert den Ablauf des Projektes vom Anfang bis Ende. Der Projektzeitraum wird in Abschnitte oder Phasen aufgeteilt, welche Teilziele oder Meilensteine enthalten können. Zur Projektüberwachung werden Kontrollinstanzen eingesetzt (vgl. Wolf, Genz, 2004).

### Projektdefinition

Das Projektteam erarbeitet die Projektdefinition auf Basis des Projektauftrages; sie dient zur Orientierung aller Teilnehmer des Projektes.

*„Projektdefinition gliedert sich in 3 Aspekte:“*

- *Zweck (mit Grobziel)*
- *Ziel (konkrete Feinziele)*
- *Szenario (bildhafte Beschreibung des Projektendes), (Wolf, Genz, 2004)*

## Projektauftrag

Der Projektauftrag enthält Erklärungen zu folgenden Punkten:

- kurzes Problemschema
- gewünschter Sollzustand und gewünschter Termin für Projektabschluss
- angesprochene Fachsektionen und Gruppenstellen (vgl. Wolf, Genz, 2004)

## Projektziele

- **Sachziel:** Festlegung des Gegenstandes welcher bei Projektende realisiert sein soll sowie die Beschreibung welche Aufgabe oder Zweck der Gegenstand erfüllen soll.
- **Formalziel:** es ist ein Ziel, in dem ein Sinn des Projektes definiert wird und es muss festgestellt werden: die Form des Ziels, welche erreicht werden soll und wie werden diese Sachziele erreichen (vgl. Wolf, Genz, 2004).

## Projektleiter

Der Projektleiter organisiert die Projektgruppe und definiert die Aufgabenstellungen. Er ist verantwortlich für die Planung und Kontrolle des Projektablaufes. Er führt die Projektmitarbeiter fachlich und ist zuständig für die Durchführung des Projektabschlusses. Er benötigt fachliches Know How. Basis dafür ist sein Fachwissen aus dem technischen Bereich. Als persönliche Eigenschaften muss ein gute Projektleiter entscheidungsfreudig und motivationsfähig sein, sowie über Durchsetzungskraft besitzen (vgl. Wolf, Genz, 2004).

## Pflichtenheft

Das Pflichtenheft stellt die Grundlage zur Durchführung des Projektes dar. Es wird von dem Auftragnehmer für den Auftraggeber anfertigt und stellt das Basisdokument zur gegenseitigen Verständigung dar. Es enthält den möglichen Lösungsweg des Auftragnehmers zur Realisierung des Projektes. Es gibt unterschiedlich umfangreiche Ausführungen des Pflichtenheften. Das kleine Pflichtenheft ist die Zusammenfassung, desweiteren gibt es noch das mittlere und das grosse Pflichtenheft mit dem höchsten Detaillierungsgrad (vgl. Wolf, Genz, 2004).

### 2.3.2 Planung

Im Projektplan sind alle Informationen zu den notwendigen Aufgaben und Aktivitäten beschrieben, die notwendig sind, um das Projekt erfolgreich abzuschliessen. Der Projektplan beschreibt die Umsetzung der Projektziele in die Realität. Er enthält alle Aktivitäten, die im Projekt realisiert werden müssen. Zur Verfügung steht das Planungsprinzip der „Vollständigkeit“ und der „Schriftlichkeit“, damit die Aktivitäten erreicht werden können.

Zu Beginn der Projektplanung sollte eine Analyse des Projektumfeldes durchgeführt werden. Geklärt werden sollte:

- Welche Kräfte können das Projekt unterstützen?
- Welche Einflussfaktoren ergeben sich aus dem Umfeld?
- Welche Informations- und Kommunikationswege gibt es im Projekt?

Bei der Projektplanung handelt es sich also um eine Vorgehensweise in mehrere Schritten: Projektstrukturplan→Projektphasenplan→Projektablaufplan (vgl. Wolf, Genz, 2004).

#### **Projektstrukturplan**

Der Projektstrukturplan ist die Basis der operativen Planung. Die Informationen, die der Projektstrukturplan enthält, dienen zur Festlegung der Aufgaben, die erledigt werden sollen. Er unterteilt die Aufgaben des Projektes (vgl. Wolf, Genz, 2004).

#### **Projektablaufplan**

Die kleinsten Planungseinheiten des Projekts sind sogenannte Arbeitspakete. Im Projektablaufplan wird definiert, in welcher Reihenfolge diese Arbeitspakete abgearbeitet werden. Er stellt folglich die Basis für die Zeitplanung und Ressourcen-Planung dar. Der Projektablaufplan wird graphisch dargestellt. Ein Resultat im Projektablauf ist ein Meilenstein. Der Meilenstein ist ein verifizierbares Ergebnis, wo z. B. Termine und Kosten überprüft werden können (vgl. Wolf, Genz, 2004).

**Projektphasenplan:** Der Projektphasenplan stellt ein Ordnungs- und Denkschema dar. Diese Schemen ermöglichen komplexe Projekte beherrschbar zu machen. Am Ende jeder Phase sind Entscheidungen notwendig, die nur durch den Auftraggeber getroffen werden können. Es ergeben sich Meilensteine, es sind grobe Zeitabschnitte mit bestimmten Ergebnissen. Der Projektphasenplan dient als Hilfemittel und wird zur Projektüberwachung verwendet (vgl. Wolf, Genz, 2004).

### 2.3.3 Durchführung

In der Durchführungsphase steht die kontinuierliche Steuerung und Prüfung des Projektes im Mittelpunkt. Dazu wird das Projektcontrolling als Instrument eingesetzt. Weitere wichtige Instrumente sind die Dokumentation des Projektes, als Grundlage für Anpassungen, sowie die Verwendung von Tools, wie Netzwerkanalyse oder Konferenzsysteme. Die Konferenzsysteme dienen zur Kommunikation und werden in der täglichen Arbeit der Projektteams eingesetzt (vgl. Kilian, Mirski, 2008).

#### Projektcontrolling

Das Projektcontrolling hat die Aufgabe die Kosten zu überwachen, und das Projekt entsprechen den Vorgaben zu realisieren. Im Falle von Abweichungen muss das Projekt durch geeignete Maßnahmen gelenkt und den ursprünglichen Planzielen angenähert werden (vgl. Zell, 2007).

*„Die grundlegenden Zielgrößen sind:“*

- *Leistung/ Qualität*
- *Termine*
- *Kosten (Zell, 2007)*

Für das Controlling ist üblicherweise der Projektleiter verantwortlich. Durch das Controlling hat der Projektleiter stets den Überblick über den aktuellen Stand der Durchführungen. Ein gutes Projektcontrolling hat viele Vorzüge, bringt aber auch Kosten mit sich. Projektkosten sind abhängig von der Grösse bzw. Umfang des Projektes (vgl. Zell, 2007).

## **Dokumentation**

Die Projektdokumentation hat in der Durchführungsphase, sowie im ganzen Projektzeitraum, die Aufgabe die Entscheidungen und durchgeführten Aktivitäten nachvollziehen zu können. Ein Hauptelement sind die Protokolle aus den Projektgruppensitzungen. Diese Protokolle stehen für den internen Gebrauch der Projektgruppe zur Verfügung. Über den aktuellen Projektfortschritt informiert der so genannte Projektstatusbericht. Im Projektstatusbericht wird ein Ist-Soll-Vergleich durchgeführt. Der Projektstatusbericht wird kurzfristig aktualisiert, um eine Zeitverzögerung zu vermeiden (vgl. Wolf, Genz, 2004).

## **Konferenzsysteme**

Konferenzsysteme sind in einer Menge von Diensten zusammengefasst, welche die Kommunikation in Echtzeit erlauben. Wenn die Mitarbeiter Besprechung durchführen wollen, müssen sie sich nicht zur selben Zeit am selben Ort befinden. Mit Konferenzsystemen ist die Verbindung von allen Mitarbeitern zum Informationsaustausch möglich. Konferenzsysteme sparen vor allem Reisezeit und Reisekosten (vgl. Kilian, Mirski, 2008).

## **Networking**

Im deutschen Sprachgebrauch versteht man unter diesem Begriff „Beziehungen pflegen“. Die innerhalb einer Organisation stehende Projekte sind von vielen Faktoren beeinflusst, wie z. B. eine Umwelt- und Umfeldanalyse. Die Nutzung von Netzwerken ist wichtig, um Kontakte zu knüpfen (vgl. Kilian, Mirski, 2008).

### **2.3.4 Abschluss**

In der Projektabschlussphase hat der Projektleiter die Aufgabe, den Projekterfolg zu ermitteln und die Erfahrungen aus dem Projekt gemeinsam mit seinem Projektteam zu sammeln. Die Erfahrungen können in zukünftigen Projekten genutzt werden. In dieser letzten Phase kommt es zur Auftragserfüllung und Bewertung des Projektablaufs (vgl. Zell, 2007).

## **Projektabnahme**

Das Projektergebnis wird zusammen mit den Kunden geprüft, ob es dem Projektvertrag entspricht. Dazu wird ein Abnahmeprotokoll erstellt. Wenn die Vorgaben erfüllt werden, nimmt der Kunde das Projekt ab (vgl. Zell, 2007).

## **Projektabschlussbericht**

Am Ende jedes Projektes wird vom Projektleiter ein Projektabschlussbericht erstellt. Dieser Bericht wird vom Auftraggeber abgenommen (vgl. Wolf, Genz, 2004).

„Ein Projektabschlussbericht sollte folgendermaßen aufgebaut sein:“

- *Projektauftrag, Projektziele*
- *Projektplanung*
- *wesentliche Aspekte der Projektdurchführung*
- *Projektergebnis*
- *abschließende Empfehlungen* (Wolf, Genz, 2004)

## **2.4 Gründe für das Scheitern von CRM-Projekten**

Es gibt viele Ursachen, warum die CRM-Projekte scheitern können oder warum es zu Überschreitungen in Kosten und Projektzeitraum kommt. In den letzten Jahren kamen mehr als 70 % der CRM-Projekte nicht zum gewünschten Ergebnis. Die Gründe für das Scheitern sind sehr unterschiedlich (vgl. Ahlert, Becker, 2002).

Es gibt eine Menge an Stolpersteinen, die sowohl einen strategischen, technologischen oder personalpolitischen Hintergrund haben können.

### **2.4.1 Die strategische Perspektive**

Eine Strategieentwicklung und Projektierung von CRM sollte stets durch Management unterstützt werden. Ohne Beteiligung des Managements könnte es dazu kommen, dass die Mitarbeiter eine neue Unternehmensphilosophie schaffen könnten. Später könnte es zur fehlenden Akzeptanz und Widerständen durch die Mitarbeiter kommen (vgl. Teles, 2006).

### **2.4.2 Die technologische Perspektive**

Die gemeinsame Datenbasis der Kundeninformationen soll innerhalb der einzelnen Geschäftsbereiche vorliegen, um den Datenbestand vollständig und aktuell zu halten. Ein mögliches Problem besteht darin, dass viele Unternehmen schon zu Beginn des Projektes den Überblick über die Daten verlieren.

Ein weiterer Grund, warum die Projekte scheitern können, kann die falsche Softwareauswahl sein. Die Auswahl ist schwierig, weil es eine große Anzahl von CRM-Systemanbietern am Markt gibt. Sehr viele Produkte können Kundendaten verarbeiten und werden deshalb fälschlicherweise als CRM-Systeme charakterisiert. Dieses Wissen sollte in den Unternehmen bekannt sein und beim Kauf von CRM-Software beachtet werden (vgl. Teles, 2006).

### **2.4.3 Die personalpolitische Perspektive**

Manche Unternehmen belasten sich mit Mehrkosten, wenn sie eine CRM-Software nur kaufen und installieren. Eine wirksame Umsetzung von Veränderungen ist nur durch den Mensch möglich. Ohne deren Hilfe kann es zu keiner Veränderung kommen. Die technologischen, strategischen und geschäftlichen Prozesse allein können nicht wirken. Viele Unternehmen wollen diese Aufgabe so schnell wie möglich erledigen, nur durch den einfachen Kauf (vgl. Teles, 2006).

### **3 MICROSOFT DYNAMICS CRM-PROJECT FÜR PROJEKTORIENTIERTE UNTERNEHMEN**

Zur Führung eines erfolgreichen Unternehmens braucht man neben den leistungsfähigen Mitarbeitern auch eine entsprechende Software. Microsoft Dynamics CRM-Project stellt eine komplexe Lösung für projektorientierte Unternehmen dar.

Das 4. Modul für Projektmanagement in Microsoft CRM wird lediglich in das bestehende CRM System eingliedert. Im CRM-Project sind alle für professionelles Projektmanagement notwendigen Funktionen enthalten. Mobile Erweiterungen und viele Schnittstellen vervollkommen die Lösung (vgl. Lorey, Lachner, 2011).

Bereiche vom 4. Modul:

- Projektplanung
- Ressourcenmanagement
- Projektsteuerung
- Multiprojektmanagement
- Leistungs- und Zeiterfassung
- Dokumentenmanagement
- Reisemanagement
- Projektcontrolling
- Berichtswesen
- Schnittstellen
- Mobile Erweiterungen
- Abrechnung und Fakturierung

## 4 KUNDENZUFRIEDENHEIT ALS CRM-BASIS

Im letzten theoretischen Teil wird der Begriff der Kundenzufriedenheit erklärt. Es soll auch angesprochen werden, welche Rolle sie im Bereich des Management und des Marketings hat. Anschliessend wird die Komponente dargestellt. Weiterhin wird beschrieben, wie die Kundenzufriedenheit gemessen werden kann. Am Ende von diesem Teil wird das CRM-Anbieter Unternehmen vorgestellt. Diese bildet den Bestandteil meiner Zufriedenheitsanalyse.

### 4.1 Der Begriff der Kundenzufriedenheit

Die Verwendung von Kundenzufriedenheit in der Alltagssprache führt zu keinen grösseren Verständnisproblemen. Der Begriff der Kundenzufriedenheit wird meistens positiv interpretiert. Befriedigung, Freude oder Glück können sich als Inhalte in Kundenzufriedenheit verbergen. Der Begriff steht im Einklang mit den Umständen oder Verhältnissen. Es gibt kein Bedarf die Umstände zu ändern.

Im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeiten ist die Kundenzufriedenheit exakt definiert. Es gibt eine Menge von unterschiedlichen theoretischen Abgrenzungen (vgl. Kaiser, 2005).

*„Kundenzufriedenheit bezeichnet in der Betriebswirtschaftslehre ein abstraktes Konstrukt der Sozialforschung, das zumeist als das Verhältnis von Kundenerwartung zu Bedürfnisbefriedigung beschrieben wird“ (Fuchs, 2006).*

*„Gemäß Meffert/ Bruhn gibt Konsumentenzufriedenheit die Übereinstimmung zwischen den subjektiven Erwartungen und der tatsächlich erlebten Motivbefriedigung bei Produkten oder Dienstleistungen wieder“ (Kaiser, 2005).*

Die Kundenzufriedenheit stellt eine wesentliche Rolle in der aktuellen Marketingtheorie und Marketingpraxis dar. Sie ist als Index für die Qualität von Kundenbindungsmassnahmen und Qualitätsmanagement bezeichnet. Es ist ein Grund, warum das Management der Kundenzufriedenheit zu einer wichtigen Herausforderung geworden ist. Wichtig ist auch bei der Bestimmung der optimalen Kundenzufriedenheit eine Berücksichtigung des Kundenwertes (customer value). Sie ist die wichtigste Zielgrösse des Managements, die sich am Kunden orientiert (vgl. Fuchs, 2006).

## **4.2 Das Confirmation/ Disconfirmation – Paradigma**

Das Confirmation/ Disconfirmation-Paradigma gilt als der anerkannteste Erklärungsansatz für die Entstehung von Kundenzufriedenheit. Die Zufriedenheit entsteht durch einen komplexen Informationsverarbeitungsprozess. Die Kunden vergleichen ihre Erwartungen mit den erhaltenen bzw. erlebten Leistungen (Soll-Komponente kontra Ist-Komponente) (vgl. Pickl, 2002).

### **4.2.1 Soll-Komponente**

Die Kunden haben individuelle Erwartungen an ein Produkt bzw. an eine Dienstleistung. Dazu gehört die Festlegung eines Vergleichsstandards. Der Vergleichsstandard umfasst sowohl subjektive als auch objektive Kriterien. Diese Bewertung der Soll-Leistung erfolgt durch vorhandene Konsumerfahrungen. Durch Kenntnisse über die Produkte, die Kommunikation und das Kommunikationsverhalten des Herstellers wird die Bewertung ebenfalls beeinflusst. Die erwartete Leistungsebene der Kunden wird von den Wertvorstellungen beeinflusst. Man könnte verschiedene Ausprägungsgrade für Erwartungen definieren. Jeder Mensch ist individuell und hat unterschiedliche Wünsche und Ideale. Die Kundenerwartungen sind sehr umfangreich (vgl. Nufer, Prell, 2011).

### **4.2.2 Ist-Komponente**

Die Ist-Leistung wird sowohl subjektiv als auch objektiv bewertet. Objektive Leistung ist ein Teil, dessen Darstellung für alle Kunden identisch ist. Kennzahlen wie Verbrauch in l/100km oder Höchstgeschwindigkeit in der Automobilbranche sind eine Darstellung der objektiven Leistung. Die objektive Leistung steht unter dem Einfluss von verschiedenen sozialpsychologischen Effekten, Erfahrungen und Wünschen des Käufers. Subjektivität und Selektivität spielen im Informationsverarbeitungsprozess eine prägende Rolle. Das bedeutet, dass für ein Objekt mehrere Leistungsebenen wahrgenommen werden. In der Zufriedenheitsforschung wurde festgestellt, dass die subjektiven Komponenten in der Bewertung der Ist-Leistung bestimmend sind (vgl. Nufer, Prell, 2011).

### 4.2.3 Soll-Ist-Vergleich

In einem Soll-Ist-Vergleich werden die Soll- und die Ist-Komponente miteinander konfrontiert. Aus dem Vergleich wird der Grad der Zufriedenheit ermittelt. Es wird festgestellt, ob sich die Erwartungen bestätigen. Im Anschluss kommt es zu einer Bewertung des Bestätigungsgrades (vgl. Pickl, 2002).

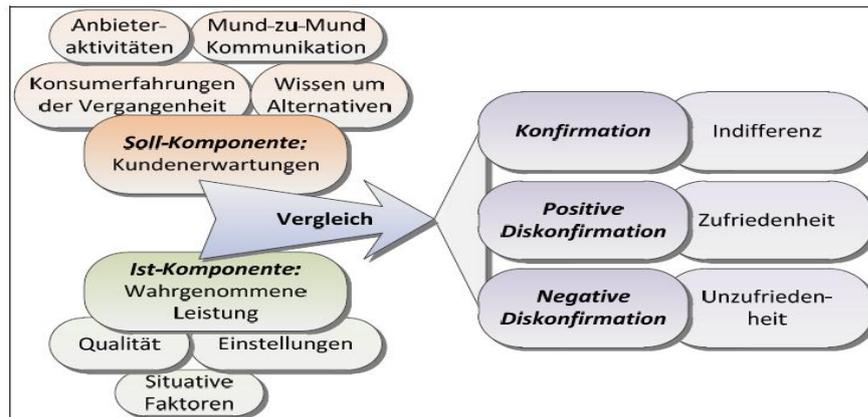


Abbildung 3: Das Zusammenspiel der verschiedenen Komponenten des C/D Paradigma (Nufer, Prell, 2011)

Dieses Zusammenspiel von Komponenten in Abbildung 3 führt zu drei Resultaten, diese werden folgend genauer beschrieben:

- **Konfirmation (IST = SOLL):** Der Kunde ist zufrieden, wenn sich Ist-Leistungen mit den Soll-Leistungen decken. Obwohl diese Situation stabilisierend wirkt, ist die Kundenzufriedenheit nicht optimal. Aus Unternehmensicht sollte es zu einer Verbesserung kommen.
- **Positive Diskonfirmation (IST > SOLL):** Die definierten Erwartungen des Kunden werden übertroffen, woraus sich eine hohe Kundenzufriedenheit ergibt. Die Kunden werden verleitet, ihre Erwartungen an die gestiegene Leistung anzugleichen. Für Unternehmen ist es empfehlenswert, ihre Zielvorgaben stetig an die erhöhte Erwartungsebene anzupassen.

- **Negative Diskonfirmation (IST < SOLL):** In dieser Situation entsteht Kundenunzufriedenheit, seine Erwartungen werden nicht erfüllt. Die Leistung des Unternehmens ist ungenügend. Der Kunde bekommt nicht das von dem Produkt was er erwartete (vgl. Nufer, Prell, 2011).

### 4.3 Kundenzufriedenheitsmessung

Das Verständnis von Kundenbedürfnissen ermöglicht die Messung von Kundenzufriedenheit. Durch die Kundenzufriedenheitsmessung können die Anforderungen erfüllt und die benötigten Verbesserungen durchgeführt werden. Die Messungen sollten stetig durchgeführt werden, weil sie in den unterschiedlichsten Situationen helfen können (vgl. Nufer, Prell, 2011).

In Abbildung 4 sind verschiedene Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit abgebildet. Im nachfolgenden werden diese ausführlich beschrieben.

Objektive Verfahren		Subjektive Verfahren	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennzahlenanalyse (Umsatz, Marktanteil, Wiederkäuferrate, ...)</li> <li>• Beobachtung</li> <li>• Qualitätskontrollen</li> </ul>	Ereignis-orientierte Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sequenzielle Ereignismethode</li> <li>• Critical Incident Technique (CIT)</li> </ul>	
	Problem-orientierte Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem Detecting-Methode</li> <li>• Frequenz-Relevanz-Analyse (FRAP)</li> </ul>	
	Merkmalsorientierte Verfahren	Implizite Methoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befragung von Verkäufern und Absatzmittlern</li> <li>• Problem-Panels</li> </ul>
Explizite Methoden		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiattributive Modelle</li> <li>• SERVQUAL</li> <li>• Penalty-Reward-Faktoren Ansatz</li> <li>• Direkte Messung anhand einer Zufriedenheitsskala</li> <li>• Indirekte Messung durch Erfüllungsgrad von Erwartungen</li> </ul>	

Abbildung 4: Kategorisierung der Messverfahren zur Kundenzufriedenheit (Nufer, Prell, 2011)

#### 4.3.1 Objektive Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit

Objektive Verfahren bauen auf der Beobachtung objektiver Indikatoren auf, d. h. sie unterliegen keinen subjektiv verzerrten Wahrnehmungen des Menschen (vgl. Scharnbacher, Kiefer, 2003).

Die Meinungen der Kunden werden nicht berücksichtigt. Im Mittelpunkt steht eine Analyse von Kennzahlen. Im Folgenden werden einige Beispiele genannt.

- **Kennzahlenanalyse:** „Wenn Kundenzufriedenheit den Unternehmenswert steigert, lässt sich daraus ableiten, dass Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn, Marktanteil, Wiederkaufs- oder Abwanderungsrate einen Rückschluss auf die Kundenzufriedenheit geben“ (Nufer, Prell, 2011).
- **Nicht-teilnehmende Beobachtung:** Die Beobachtung wird z. B. durch Videokamera durchgeführt und dann bewertet.
- **Teilnehmende Beobachtung:** Diese Beobachtung wird durch eine Testperson gemacht. Diese Person versucht Mängel im Dienstleistungsprozess zu entdecken (vgl. Nufer, Prell, 2011)

#### 4.3.2 Subjektive Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit

Im Mittelpunkt der subjektiven Verfahren stehen individuell unterschiedliche Wahrnehmungen der Kunden. Die unterschiedlichen Verfahren können wie folgt charakterisiert werden:

- **Ereignisorientierte Verfahren:** Diese Verfahren entstehen bei allen Arten von Kontakten des Unternehmens mit den Kunden. Das Ereignis ergibt sich bei der Nutzung von Produkten oder Dienstleistungen, welches dann bei der Ermittlung der Kundenzufriedenheit relevant ist (vgl. Nufer, Prell, 2011).
- **Problemorientierte Verfahren:** Diese Methoden werden besonders bei negativen Erfahrungen genutzt. Sie werden analysiert, um daraus wichtigste Ausgangspunkte für Massnahmen abzuleiten.
- **Merkmalsorientierte Verfahren:** In diesen Verfahren sind die Bestandteile der Messung, die einzelnen Merkmale der angebotenen Leistungen, die von den Kunden subjektiv bewertet werden. Zu den für die Kunden relevanten Merkmalen gehören die Produkt-, Service- oder Interaktionsmerkmale.

Die merkmalsorientierten Verfahren lassen sich in implizite und explizite Messungen unterteilen (vgl. Nufer, Prell, 2011).

- **Implizite Messung:** „Zur impliziten Messung zählt beispielweise die systematische Erfassung und Untersuchung des Beschwerdeverhaltens. Dabei wird ein aktives Beschwerdeverhalten des Kunden vorausgesetzt“ (Raab, Unger, 2009).
- **Explizite Messung:** Explizite Verfahren ermöglichen eine direkte Ermittlung der Kundenzufriedenheit. Ein Vorteil liegt darin, dass die Anforderungen an die zukünftige Formgebung von Marketing-Massnahmen gleich aus den Untersuchungen abgeleitet werden können (vgl. Scharnbacher, Kiefer, 2003).

#### 4.4 Kritische Würdigung

Die Rückmeldungen zu Kundenzufriedenheitsmessungen sind überwiegend positiv, es gibt aber auch kritische Meinungen dazu. Im Folgenden sind zwei Beispiele genannt:

- Die Kundenzufriedenheit als Messgrösse begründet sich eher auf der intuitiven Entscheidung, als auf einer wirklichen Wertfeststellung (vgl. Nufer, Prell, 2011).
- NUFER/PRELL (2011) unterstreichen die emotionale Befriedigung als Entscheidungsfaktor. Aus diesem Entscheidungsfaktor werden die Vorteile des Produktes definiert, womit der wahrheitsgetreue Nutzen für ein Unternehmen abgeleitet werden kann. Rationale Zufriedenheit der Kunden zeigt keine emotionale Verbindung zum Unternehmen. Es können nicht die Vorteile der Kundenbindung gezeigt werden (vgl. Nufer, Prell, 2011).

## 5 CRM-ANBIETER 4RELATION CONSULTING GMBH

4relation ist Teil der NAVAX Unternehmensgruppe, Österreichs führendem und leistungsstärkstem Softwarehaus im Bereich der Microsoft Dynamics Softwarelösungen. Lösungen von 4relation kennzeichnen sich durch eine ganzheitliche Sicht der Arbeitsprozesse. Es ist egal in welche Richtung sich ein Unternehmen entwickeln soll, für 4relation muss jede Kundenlösung eine Kostensenkung, Transparenz und Effizienz erreichen. Wie es wird gemacht, wird im praktischen Teil beschrieben.

Höchste Kundenzufriedenheit und Effizienz bei der Einführung der 4relation Lösungen sind Ziele von 4relation.

4relation hat 7 Standorte: Wien, Linz, Graz, Salzburg, Innsbruck, Dornbirn und München. Das Unternehmen ist Microsoft Gold zertifizierter Partner für Microsoft Dynamics CRM, Microsoft Share Point Server und Microsoft SQL Reporting Services (vgl. 4relation Consulting GmbH, 2011).

### 5.1 SWOT Analyse des Unternehmens 4relation

Tabelle 1: SWOT Analyse (eigene Darstellung)

<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Wettbewerbsposition durch jahrelange Erfahrung</li> <li>• Sitz, Niederlassungen</li> <li>• Finanzielle Lage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Grösse des Unternehmens</li> </ul>
<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Branchen-Lösungen entwickeln</li> <li>• Kundenbeziehungen pflegen und stärken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grosse Konkurrenz</li> <li>• Grossanzahl der ähnlichen Software</li> </ul>

## **II. PRAKTISCHER TEIL**

## 6 HYPOTHESEN

In meiner Arbeit wollte ich feststellen, wie sind Anwender mit ihrer CRM-Lösung zufrieden, wie schätzen die Unternehmen die CRM-Project Software ein, wie den Unternehmen in ihren Arbeitsprozessen CRM System hilft und wie gut ist der Service ihrer Anbieter.

Ich setzte mich 3 Hypothesen. Als die primäre Hypothese bezeichnete ich H1, die sekundären Hypothesen bilden H2 und H3.

### Hypothesen

**H1:** Die Akzeptanz, der Einsatz und die Anpassungsfähigkeit von CRM-Project ist für Unternehmen schwierig.

**H2:** Die Unternehmen haben nach der Einführung von CRM-Project keine Verbesserung bemerkt.

**H3:** Die Anwenderzufriedenheit mit dem CRM-Anbieter ist am höchsten Niveau.

### Forschungsziele

- Auswertung der Fragebogen.
- Wie zufrieden sind Anwender mit ihrer CRM-Project Software?
- Gibt es Veränderungen nach der Implementierung von CRM-Project zu bemerken?
- Sind die Anwender mit Dienstleistungen des Anbieters zufrieden?
- Bestätigung oder Widerlegung der Behauptungen.

## 7 FRAGEBOGEN

Ich benutzte die Methodik des Fragebogens. Den Fragebogen habe an die österreichischen projektorientierten Unternehmen per E-Mail geschickt, welche die CRM-Project Software in ihrem Unternehmen eingesetzt haben. Den Fragebogen habe ich an 20 Unternehmen geschickt. Von 15 Unternehmen habe ich vollwertige Informationen zurückbekommen.

Der Fragebogen enthält 20 Fragen. Alle Fragen sind geschlossen. Der Fragebogen gliedert sich in 4 Teilen:

1. Allgemeine Fragen
2. Benutzbarkeit von CRM-Project
3. Fortschritt durch CRM-Project
4. Zufriedenheit mit dem CRM-Anbieter

**Datenverarbeitung:** Form von Graphen

Hier noch einmal die Eckdaten der durchgeführten Umfrage (Tabelle 1).

Tabelle 2: Eckdaten der Umfrage (eigene Darstellung)

<b>Erhebungszeitraum</b>	18. 3. 2011 bis 15. 4. 2011
<b>Erhebungsregion</b>	Österreich
<b>Erhebungsmethode</b>	Per E-Mail geschickter Fragebogen
<b>Zielgruppe</b>	Projektorientierte Unternehmen, die ein CRM-Project System einsetzen
<b>Rücklauf</b>	15 Unternehmen

## 7.1 Allgemeine Fragen zum Unternehmen

### Frage Nr. 1: Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

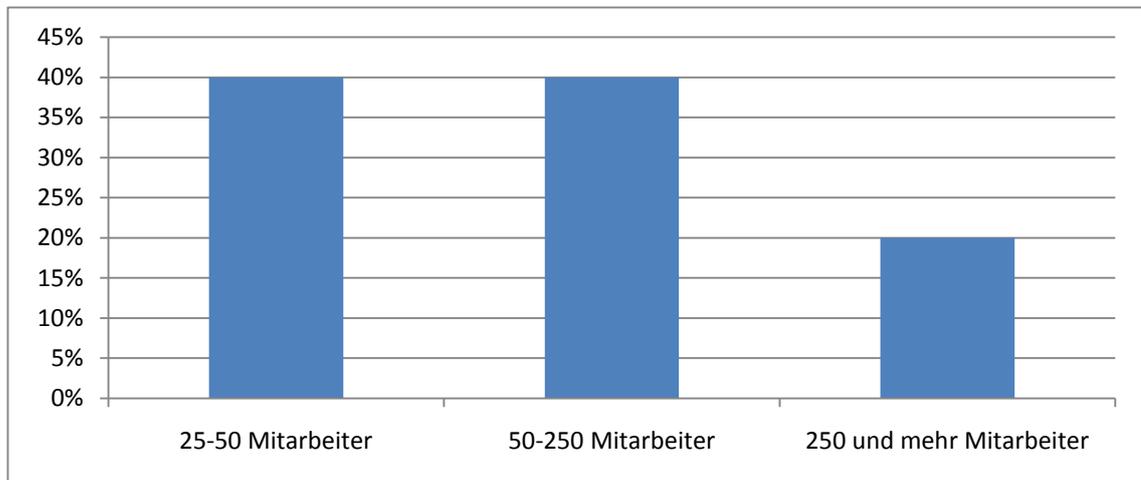


Diagramm 1: Mitarbeiter des Unternehmens

Dieses Schaubild gibt Auskunft darüber, wie viele Mitarbeiter die einzelnen Unternehmen beschäftigen. Der gleiche Anteil (40 %) bilden die kleinen Unternehmen, die 25-50 Mitarbeiter beschäftigen und die mittelgrossen Unternehmen mit 50-250 Mitarbeitern. Die grossen Unternehmen mit 250 und mehr Mitarbeiter bilden 20 % der befragten Anwender.

### Frage Nr. 2: Welche Projektarten gibt es in Ihrem Unternehmen?

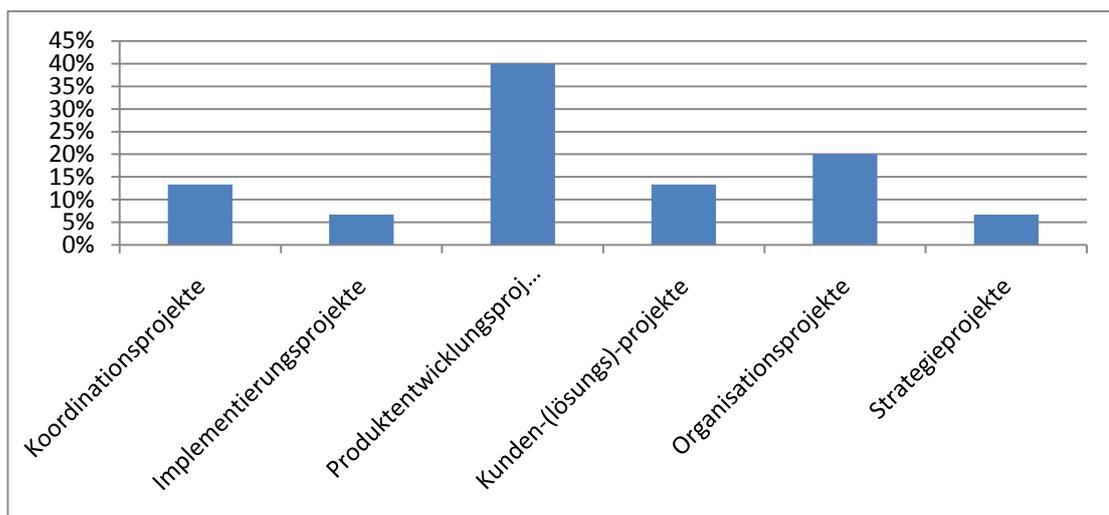


Diagramm 2: Projektarten

In diesem Schaubild ist merkbar, dass der grosste Anteil (40 %) bilden die Unternehmen, die sich mit den Produktentwicklungsprojekten beschäftigen. 20 % stellen die Unternehmen dar, deren Haupttätigkeit im Bereich der Organisationsprojekten ist. Die Koordinations- und die Kunden-(lösungs)-projekte bilden den gleichen Anteil (13 %). 7 % stellen die Unternehmen dar, die sich mit Implementierungs- und Strategieprojekten beschäftigen.

**Frage Nr. 3: In welcher Funktion/ Rolle sind Sie bei Ihrem Projekt/ Ihren Projekten derzeit tätig?**

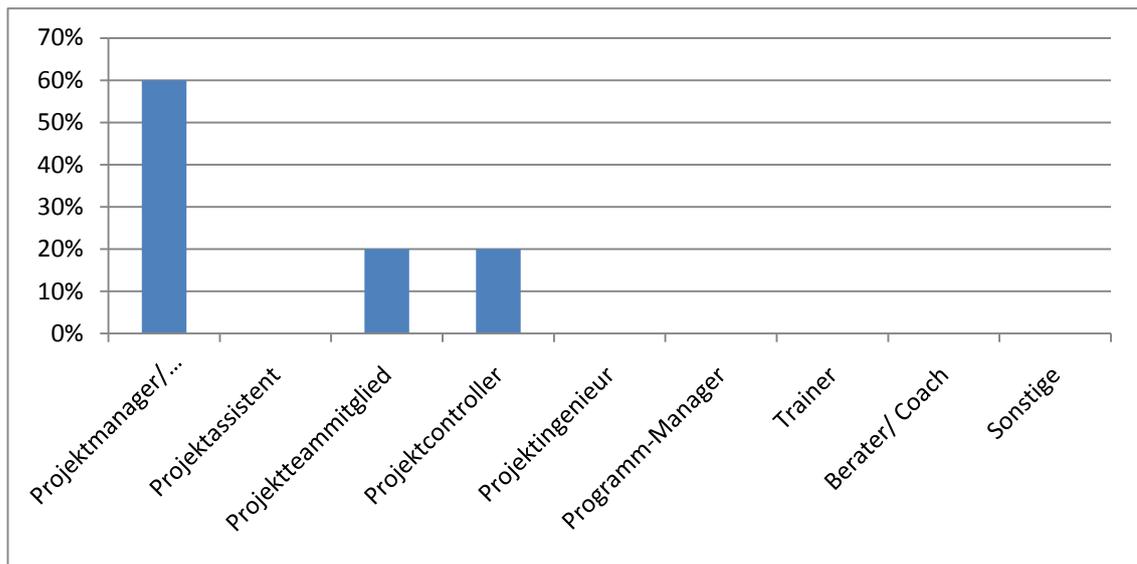


Diagramm 3: Funktion der Mitarbeiter

Das Schaubild zeigt, dass der Grossteil der Befragten (60 %) die Funktion des Projektmanagers bzw. des Projektleiters ausübt. 20 % der Anwender haben Funktion des Projektcontrollers. Den gleichen Anteil bilden Anwender, die in einem Projektteam als Mitglied vertreten sind.

## 7.2 Benutzbarkeit von CRM-Project

### Frage Nr. 4: Seit wann nutzt Ihr Unternehmen CRM-Project?

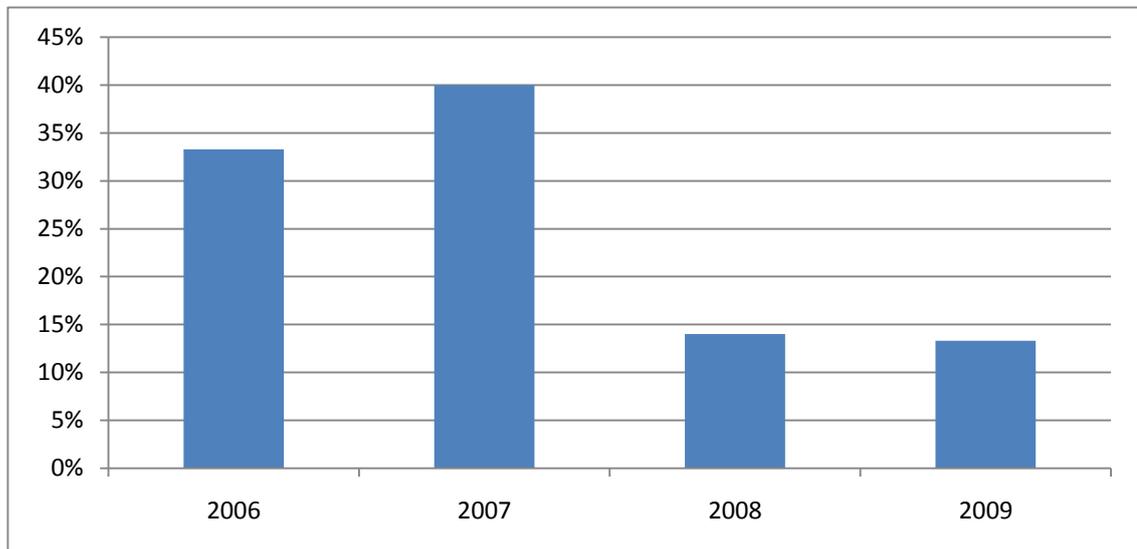


Diagramm 4: Nutzung von CRM-Project

In 33 % der Unternehmen wurde die CRM-Project Software ab dem Jahr 2006 eingeführt. Die grösste Implementierungswelle kam im Jahre 2007. In diesem Jahre wurde 40 % der Unternehmen die Software eingeführt. Im Jahre 2008 entschied sich nur 14 % der Unternehmen diese Software zu implementieren. Auf der ähnlichen Ebene war es auch im Jahre 2009 mit 13 % der Unternehmen, welche haben sich für Implementierung entschieden.

**Frage Nr. 5: Wie würden Sie CRM-Project bezüglich der folgenden Punkte bewerten?**

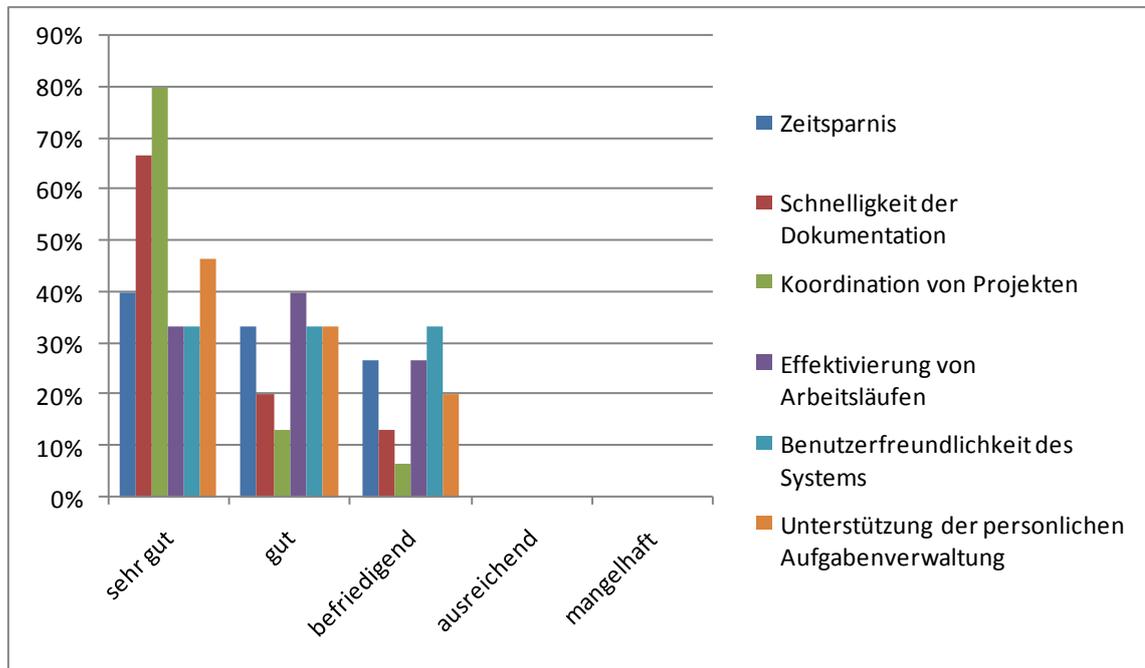


Diagramm 5: Bewertung von CRM-Project

Die Unternehmen haben einzelne Kriterien bewertet. Zur Bewertung dieser Frage habe ich das Schulnotensystem gewählt (von sehr gut bis mangelhaft). Die Unternehmen haben die Koordination von Projekten meistens als „sehr gut“ bewertet (80%). Schnelligkeit der Dokumentation wurde auch sehr gut bewertet (67 %). Aber für manche Unternehmen wurde dieses Kriterium nur befriedigend. Benutzerfreundlichkeit dieses Systems wurde in gleichem Anteil mit 33 % mit sehr gut, gut und befriedigend bewertet. Was betrifft der Zeitsparnis, sind die Unternehmen im Durchschnitt zufrieden. Die Effektivierung von Arbeitsläufen wurde sich im Durchschnitt auch verbessert. In 47 % der Unternehmen unterstützt CRM-Project ihre Aufgabenverwaltung sehr gut.

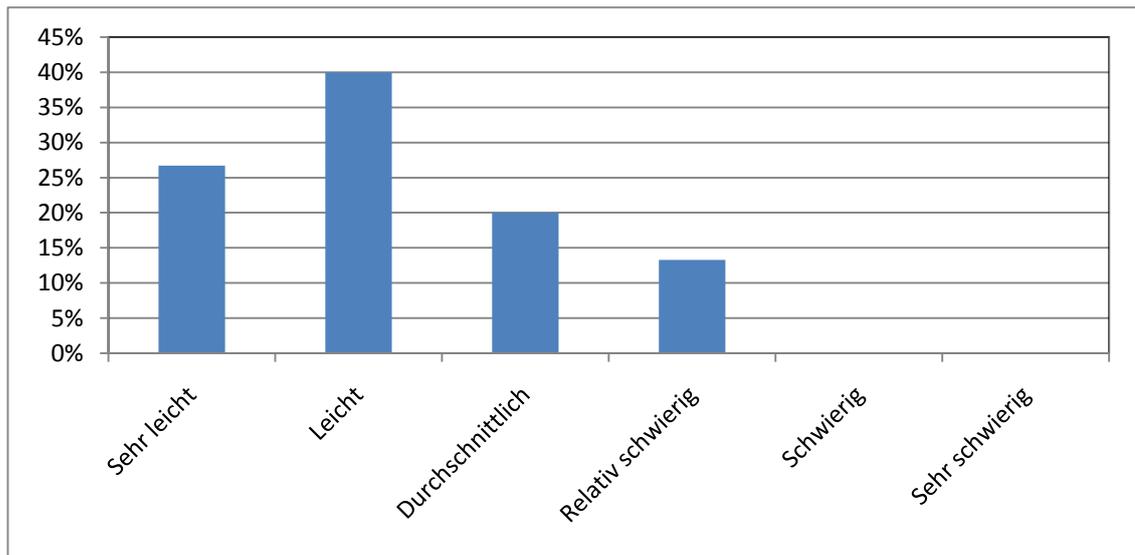
**Frage Nr. 6: Wie gut lässt sich CRM-Project an eigene Projekte anpassen?**

Diagramm 6: Anpassungsfähigkeit

Die Möglichkeit der Anpassung von CRM-Project an eigene Projekte wurde mit 40 % der Unternehmen mit „leicht“ eingeordnet. 27 % der Unternehmen haben ihre Projekte an die Software sehr leicht angepasst. In 20 % der Anwender wurde die Anpassung als „durchschnittlich“ bewertet. Für manche Unternehmen (13 %) ist die Anpassung relativ schwierig.

**Frage Nr. 7: Wie einstiegshreundlich ist CRM-Project für Sie?**

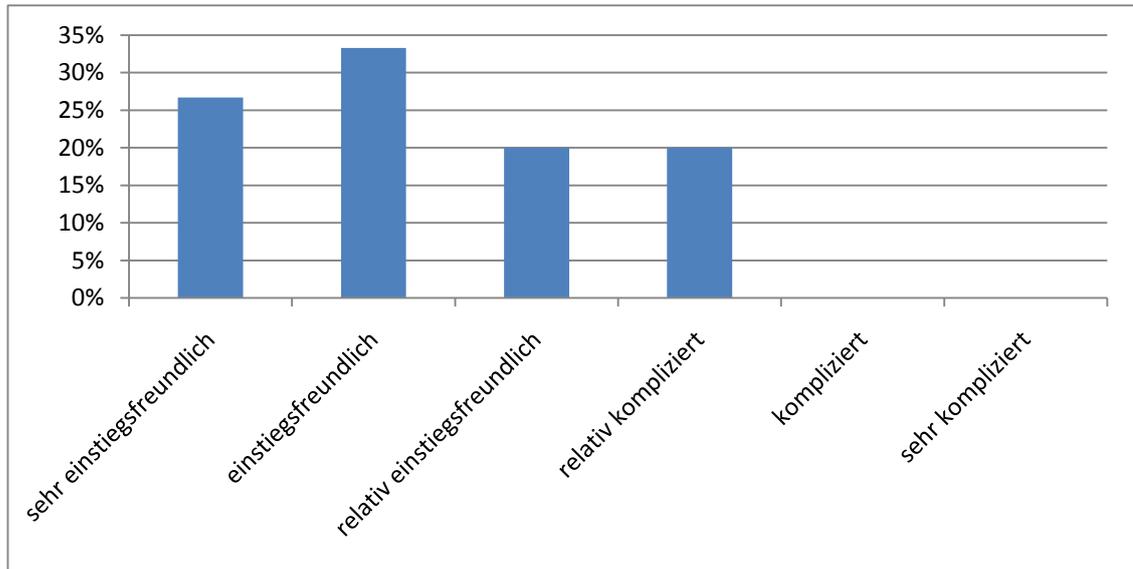


Diagramm 7: Einstiegshreundlichkeit

Bezüglich der Einstiegshreundlichkeit wurde diese Software im Durchschnitt einstiegshreundlich bewertet. Relativ kompliziert wurde CRM-Project in 20 % der Unternehmen eingeschätzt.

**Frage Nr. 8: Wie effektiv ist die Präsentation von Projektinformationen mit CRM-Project?**

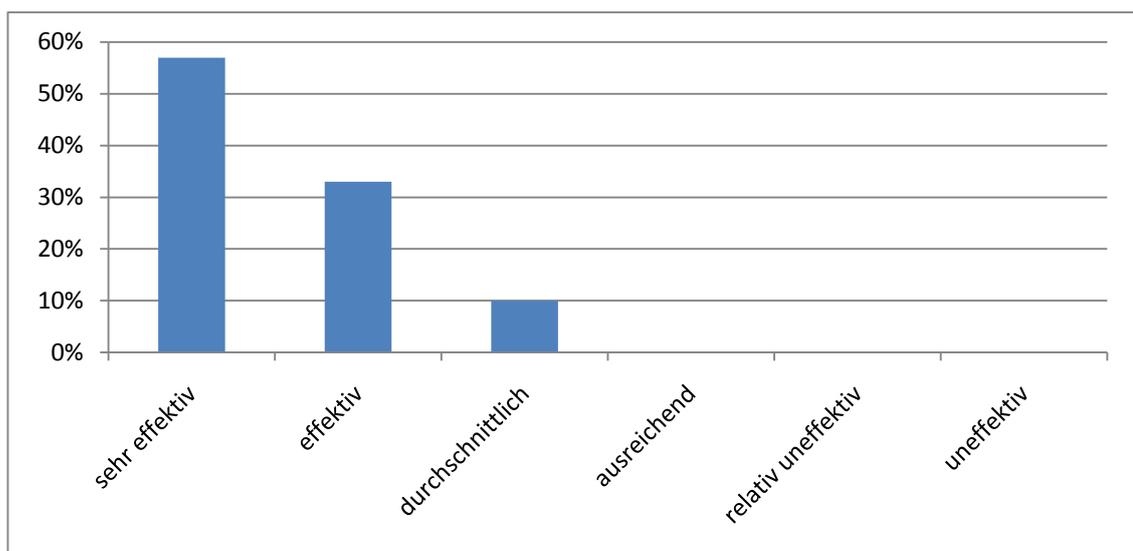


Diagramm 8: Effektivität der Präsentation von Projektinformationen

Die Effektivität der Präsentation von Projektinformationen wurde fast in 60 % der Unternehmen als „sehr effektiv“ bewertet. Mehr als 30 % der Anwender haben die Präsentation von Projektinformationen effektiv bewertet. Durchschnittlich wurde diese Funktion in 10 % der Unternehmen beurteilt.

**Frage Nr. 9: Wie würden Sie den Einsatz von CRM-Project in folgenden Bereichen beurteilen?**

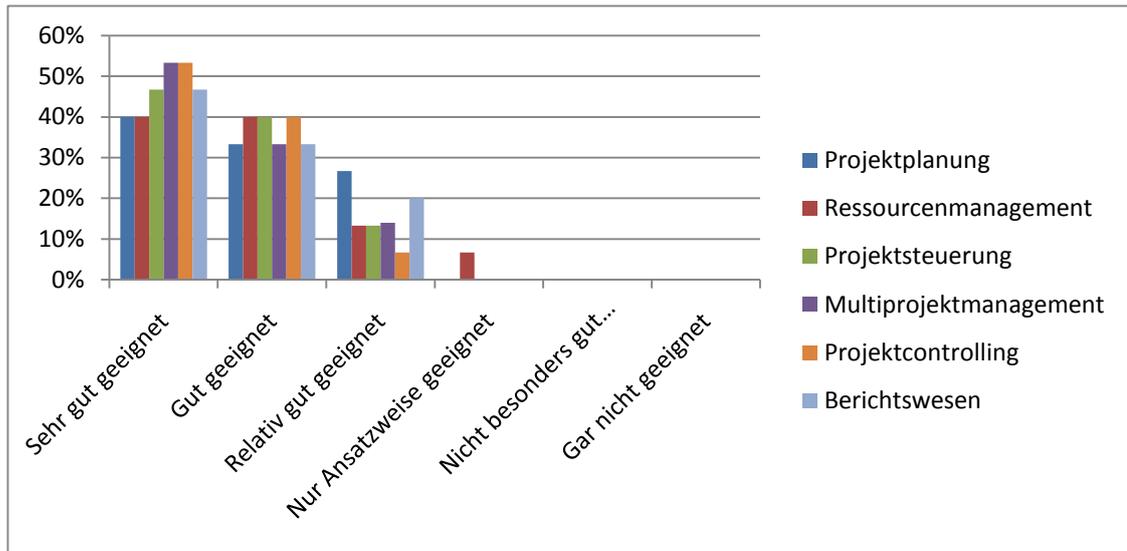


Diagramm 9: Einsatz von CRM-Project

Dieses Schaubild gibt Auskunft, wie die Unternehmen die einzelnen Funktionen von CRM-Project beurteilen. In diesem Schaubild ist merkbar, dass Mehrheit der befragten Unternehmen die einzelnen Funktionen von CRM-Project gut eingeschätzt haben. Nur die Funktion Ressourcenmanagement, die im 4. Modul umfasst ist, wurde in 7 % der Unternehmen als „nur Ansatzweise geeignet“ beurteilt.

**Frage Nr. 10: Wie effektiv ist für Sie das Dokumentationsmanagement in CRM-Project?**

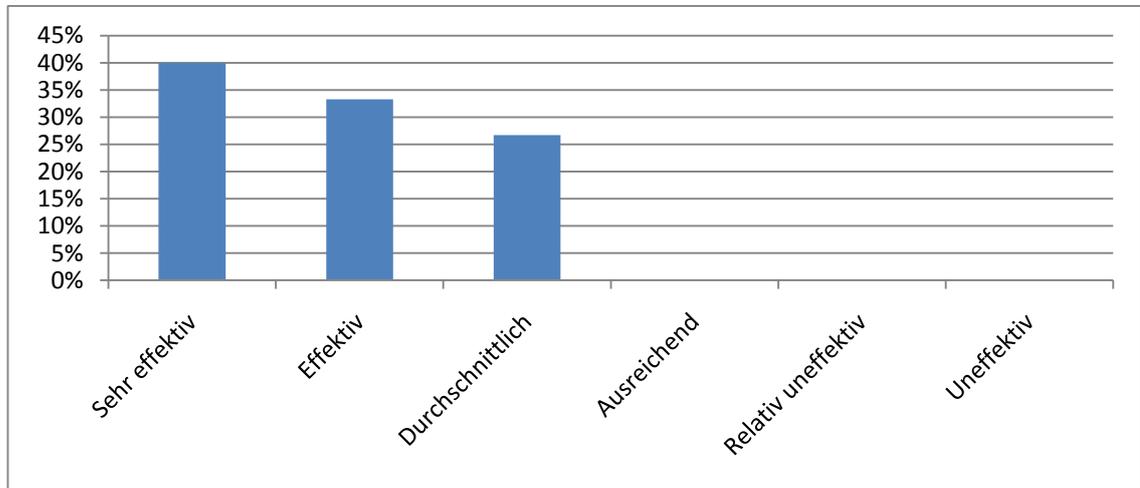


Diagramm 10: Effektivität des Dokumentationsmanagements

Das Dokumentationsmanagement wurde in 40 % der Unternehmen als „sehr effektiv“ beurteilt. Weiterhin wurde diese Funktion in 33 % als „effektiv“ und in 27 % als „durchschnittlich“ eingeschätzt.

**Frage Nr. 11: Wie sehen Sie die Auswertungs- und Analysemöglichkeiten in CRM-Project?**

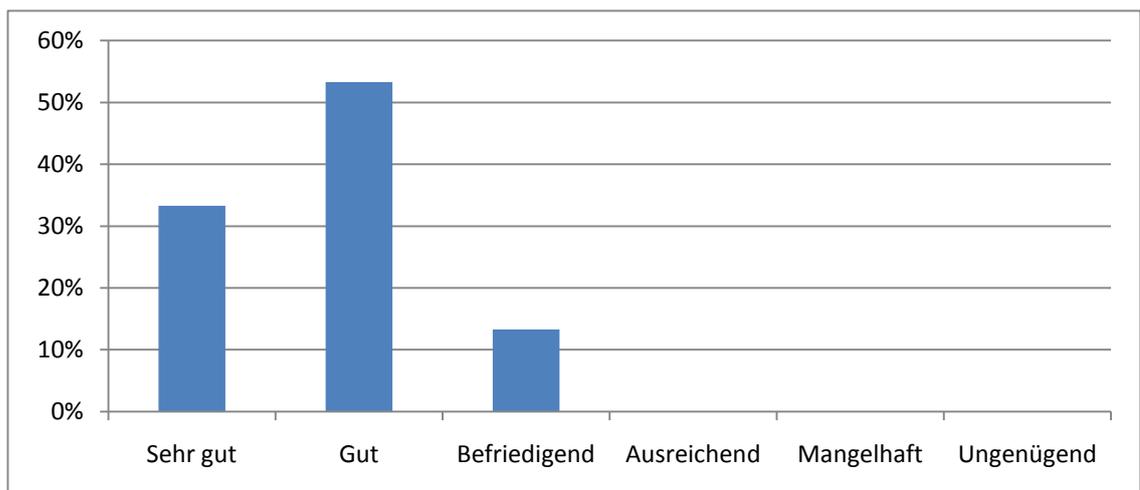


Diagramm 11: Auswertungs- und Analysemöglichkeiten

Bezüglich der Möglichkeiten der Auswertung und Analyse hat sich gezeigt, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen schätzen diese Funktion als „gut“. Mehr als 30 % der Anwender bewerten diese Möglichkeiten als „sehr gut“. Nur in 13 % der Anwender wurden die Auswertungs- und Analysemöglichkeiten befriedigend gewertet.

### 7.3 Fortschritt durch CRM-Project

#### Frage Nr. 12: Aus welchen Gründen hat Ihr Unternehmen CRM-Project eingeführt?

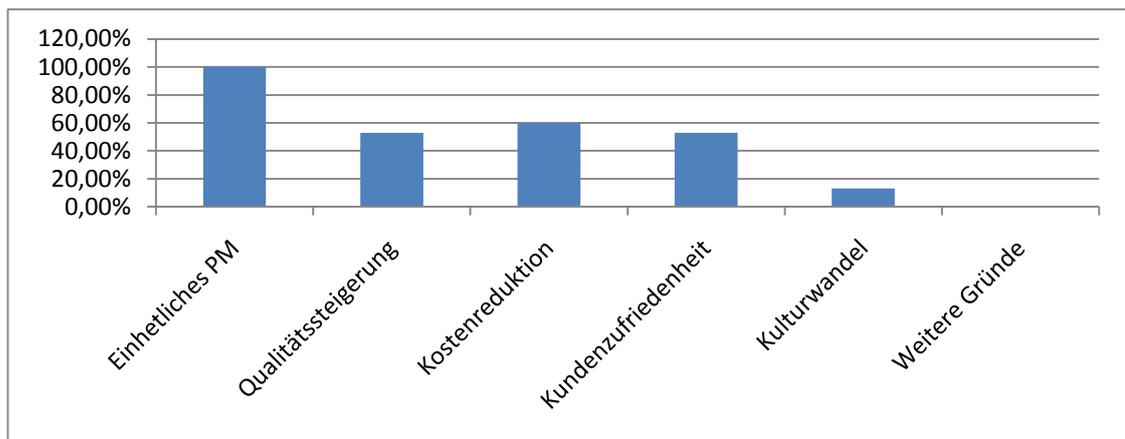


Diagramm 12: Gründe zur Einführung

Dieses Schaubild gibt Informationen über Gründen der Einführung von CRM-Project. Die Unternehmen konnten mehrere Gründe auswählen. Auf den ersten Blick ist deutlich, dass jedes Unternehmen hat CRM-Project infolge des einheitlichen Projektmanagements eingeführt. Als weitere Gründe zeigte sich Qualitätssteigerung, Kundenzufriedenheit und Kostenreduktion. Es gibt auch Unternehmen (13 %), welche durch die Einführung von CRM-Project eines Kulturwandels erzielen wollten.

**Frage Nr. 13: In welchen der nachfolgenden Kategorien konnten durch CRM-Project Verbesserungen erzielt werden?**

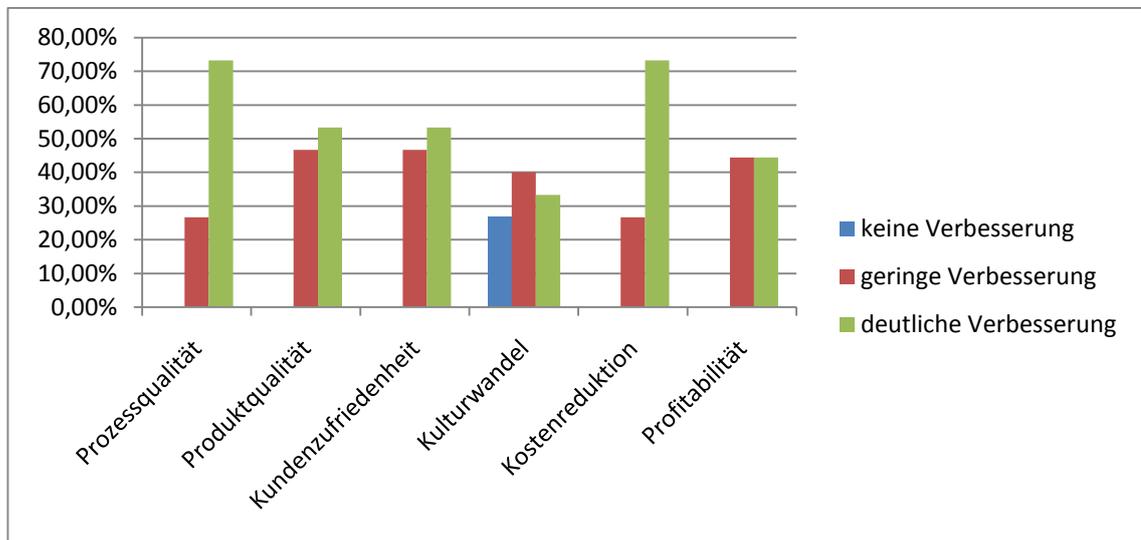


Diagramm 13: Verbesserung durch CRM-Project

Deutliche Verbesserungen kann man vor allem in der Prozessqualität und Kostenreduktion sehen. In den Kategorien Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Profitabilität (Rentabilität) kam es zur deutlichen und auch zur geringeren Verbesserung. Interessant ist, dass manche Unternehmen deutliche sowie geringe Verbesserung im Kulturwandel bemerkten, manche Unternehmen haben keine Verbesserung im Kulturwandel bemerkt.

**Frage Nr. 14: Hat sich die Länge der Projekten in Ihrem Unternehmen nach der Einführung von CRM-Project verkürzt?**

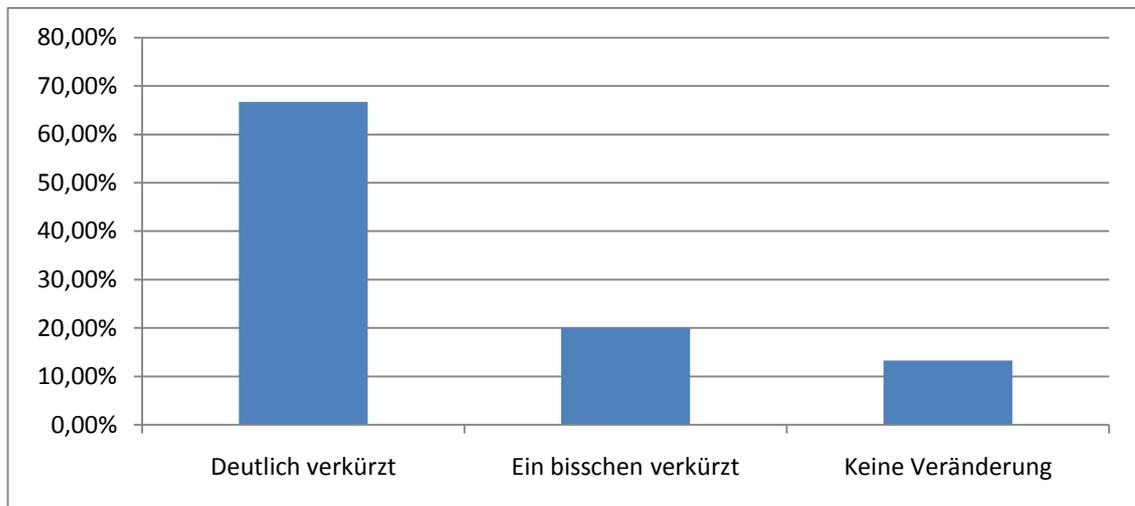


Diagramm 14: Länge der Projekten

Ein positives Ergebnis gibt dieses Schaubild an. Es ist sichtbar, dass sich die Länge in der Mehrheit von Unternehmen deutlich verkürzt hat. In manchen Unternehmen verkürzte sich die Länge ihrer Projekte ein bisschen. 13 % der Unternehmen bemerkten keine Veränderung.

**Frage Nr. 15: Wie zufrieden sind Sie mit den Projekten Ihres Unternehmens nach der Einführung von CRM-Project?**

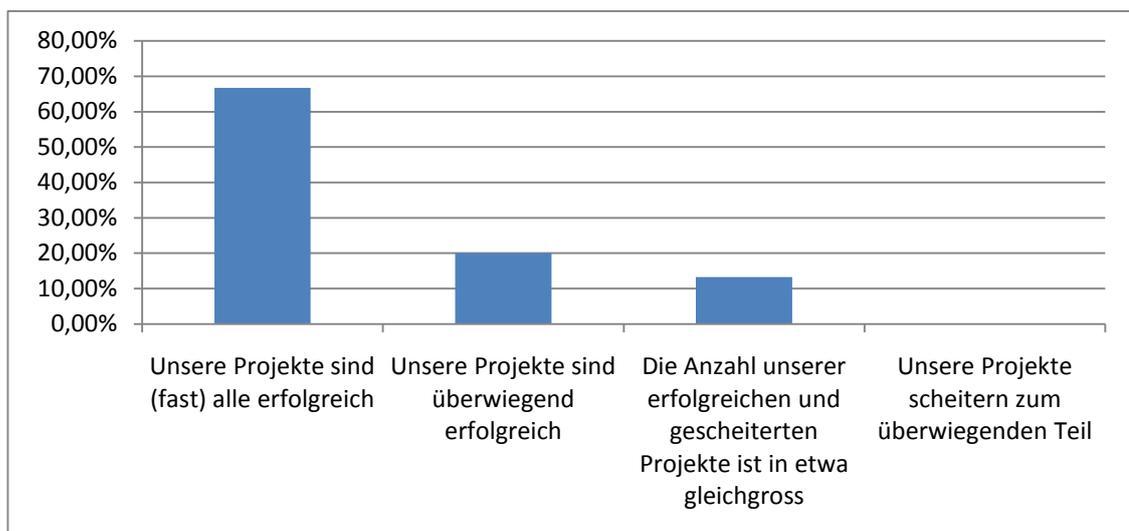


Diagramm 15: Zufriedenheit mit den Projekten

Dieses Schaubild gibt Auskunft über Zufriedenheit mit den Projekten der einzelnen Unternehmen. Die Mehrheit der befragten Unternehmen haben angegeben, dass ihre Projekte (fast) alle erfolgreich sind. In 20 % der Befragten sind ihre Projekte überwiegend erfolgreich. 12 % der Anwender haben angeführt, dass die Anzahl ihrer erfolgreichen und gescheiterten Projekte in etwa gleichgross ist.

**Frage Nr. 16: Die allgemeine Zufriedenheit mit CRM-Project?**

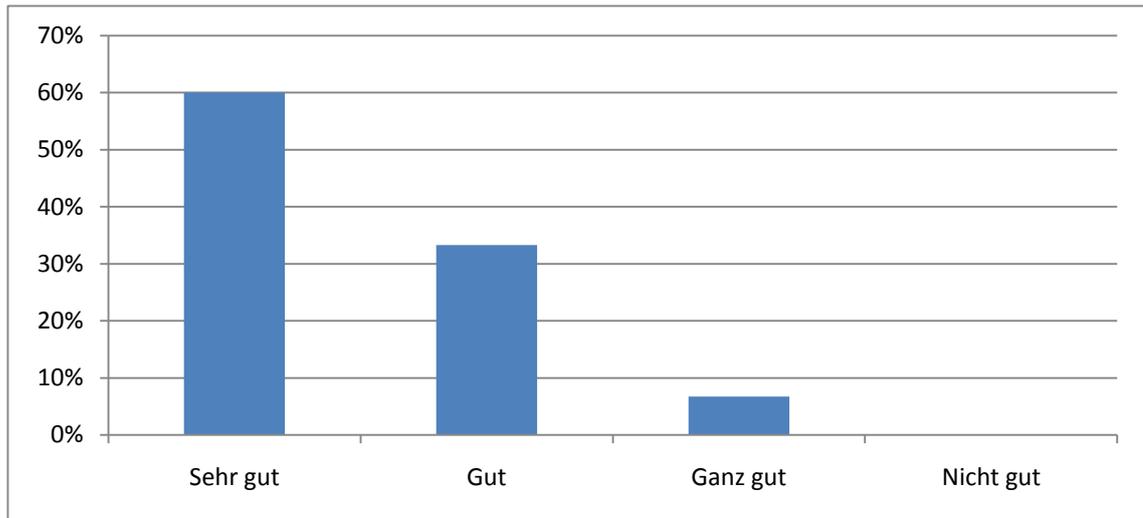


Diagramm 16: Allgemeine Zufriedenheit

Auf diese Frage antwortete mehr als die Hälfte der Befragten mit „sehr gut“. Andere Unternehmen (33 %) sind mit CRM-Project gut zufrieden. In 7 % der Unternehmen wurde die Zufriedenheit mit dieser Software als „ganz gut“ angegeben.

### 7.4 Zufriedenheit mit dem CRM-Anbieter

**Frage Nr. 17: Wie beurteilen Sie die nachfolgenden Kategorien beim Erstkontakt und bei der Angebotserstellung?**

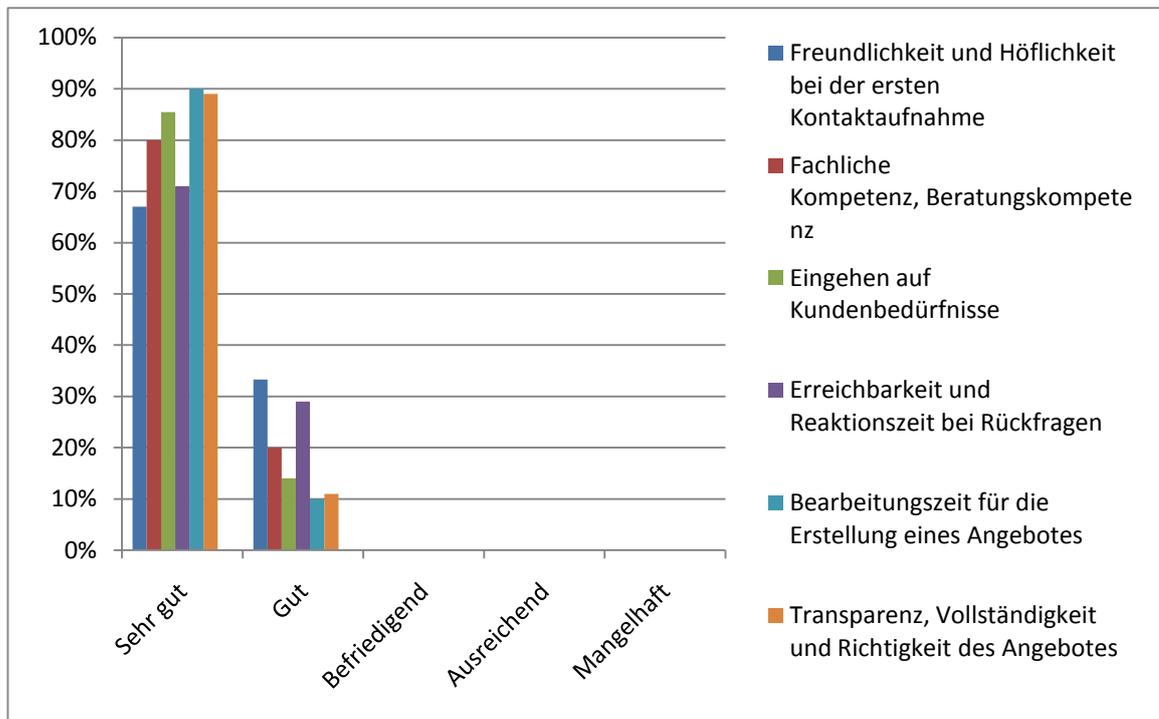


Diagramm 17: Erstkontakt und Angebotserstellung

Die Unternehmen beurteilten die Kategorien meistens als „sehr gut“. Eingehen auf Kundenbedürfnisse, Bearbeitungszeit für die Erstellung eines Angebotes sowie Transparenz, Vollständigkeit und Richtigkeit des Angebotes gehört zu den starken Seiten dieses Unternehmens.

**Frage Nr. 18: Wie beurteilen Sie die nachfolgenden Kategorien bei der Auftragsbearbeitung?**

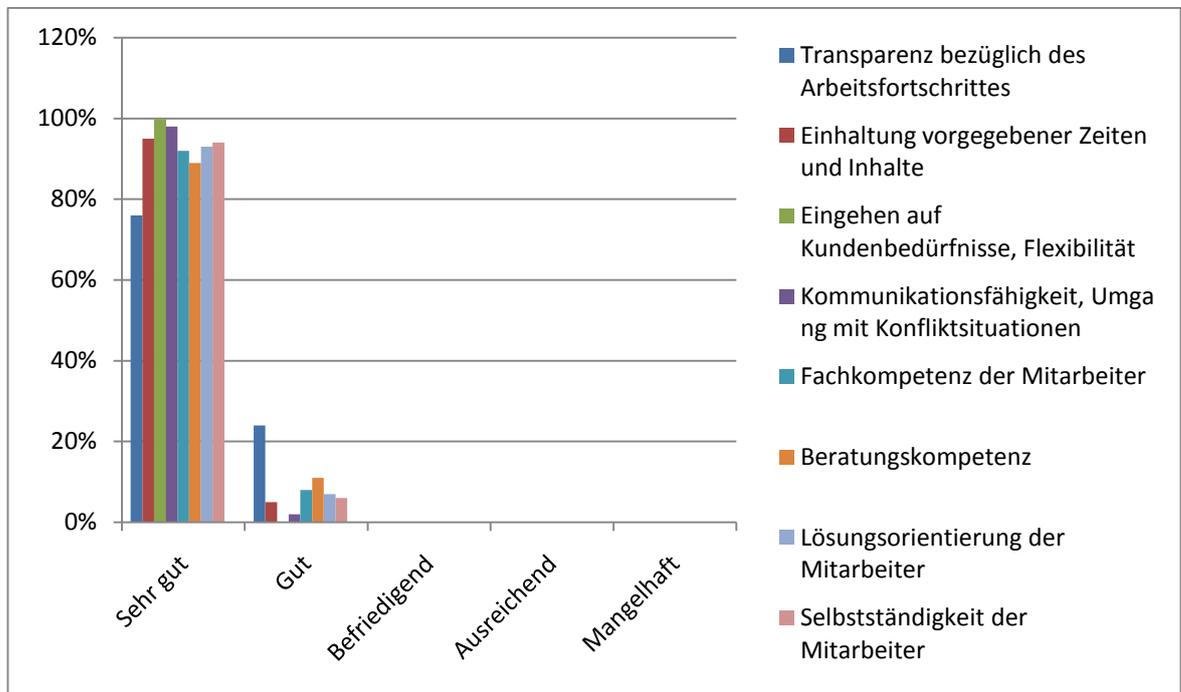


Diagramm 18: Auftragsbearbeitung

Die Kategorien bei der Auftragsbearbeitung wurden auch in der Mehrheit der Befragten als „sehr gut“ beurteilt. Einhaltung vorgegebener Zeiten und Inhalte, Flexibilität, Lösungsorientierung der Mitarbeiter sowie Kommunikationsfähigkeit sind die Stärken von CRM-Anbieter.

**Frage Nr. 19: Wie beurteilen Sie die nachfolgenden Kategorien bei der Kundenbetreuung und Erreichbarkeit?**

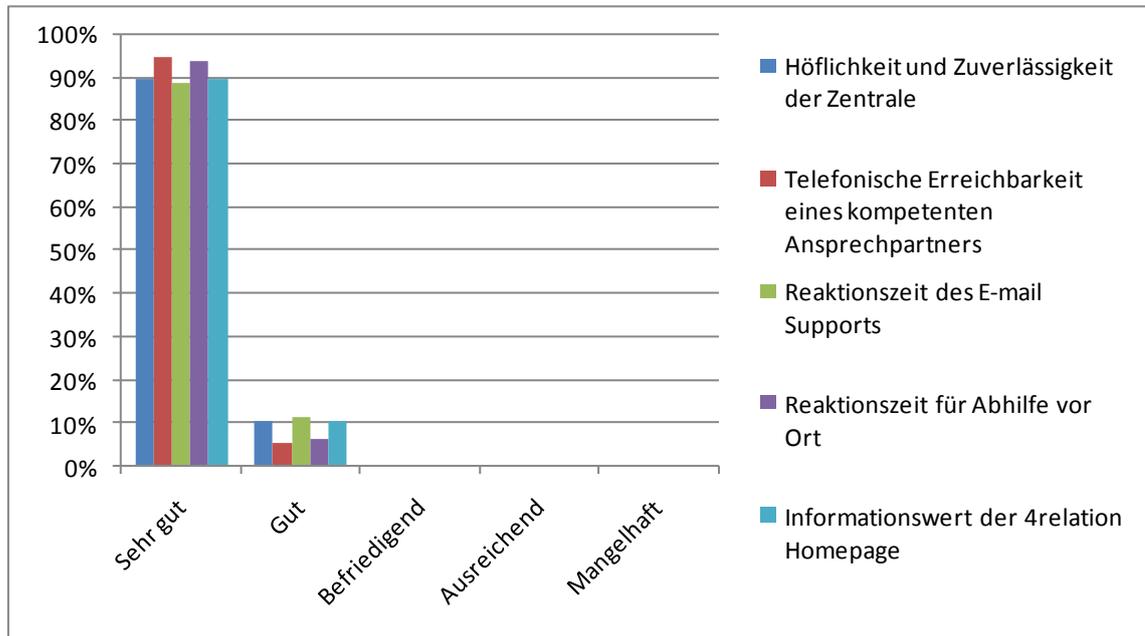


Diagramm 19: Kundenbetreuung und Erreichbarkeit

Dieses Schaubild gibt wieder ein positives Ergebnis an. Alle Kategorien wurden in fast allen Unternehmen als „sehr gut“ beurteilt. Nach dem Schaubild bietet das Unternehmen bei der Kundenbetreuung und Erreichbarkeit die besten Leistungen.

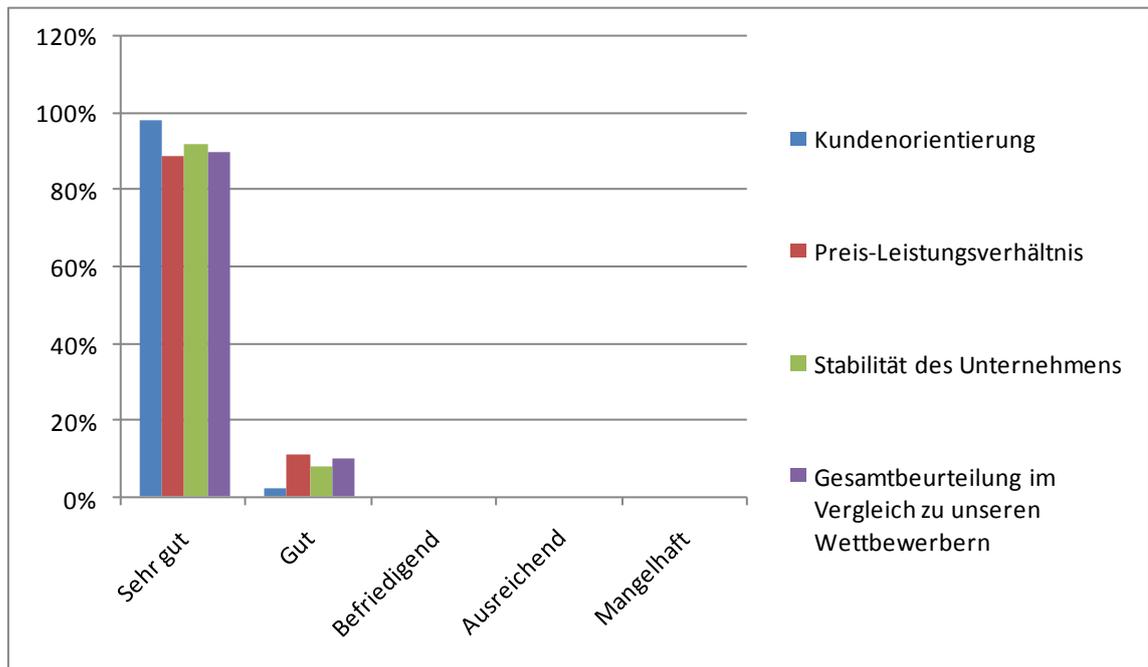
**Frage Nr. 20: Wie schätzen Sie das Unternehmen 4relation ein?**

Diagramm 20: Einschätzung des Unternehmens

Bei dieser Frage kam es zur Einschätzung des Unternehmens. Nach diesem Schaubild gehört die Kundenorientierung zu den stärksten Seiten des Unternehmens. Stabilität des Unternehmens sowie Preis-Leistungsverhältnis wurde auch sehr gut eingeschätzt. Gesamtbeurteilung des Unternehmens wurde mit 90 % als „sehr gut“ bewertet und gibt Informationen darüber, dass dieses Unternehmen sehr gute Position auf dem Anbieter Markt hat.

## 8 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSWERTUNG

In diesem Teil meiner Arbeit kommt es zur Auswertung der erworbenen Informationen, welche ich durch den Fragebogen gewonnen habe. Am Anfang des praktischen Teils setzte ich drei Hypothesen. Es kommt zur Bestätigung oder Widerlegung dieser Hypothesen.

**H1:** *Die Akzeptanz, der Einsatz und die Anpassungsfähigkeit von CRM-Project ist für Unternehmen schwierig.*

Die Hypothese H1 hat sich mir in der Mehrheit widerlegt und nur teilweise bestätigt. Bezüglich der Anpassungsfähigkeit handelt es sich mir im Fragebogen um die Frage Nr. 6. Es hat sich gezeigt, dass die Mehrzahl von Unternehmen keine Probleme mit der Anpassung an ihre Projekte haben. Nur für den kleinen Teil von Unternehmen ist die Anpassungsfähigkeit relativ schwierig. Es ist möglich, dass es die Unternehmen sind, welche diese Software nicht lange im Gebrauch haben.

Bezüglich der Akzeptanz handelt es mir im Fragebogen um die Frage Nr. 7. In diesem Fall hat es mir die Hypothese wieder in der Mehrheit widerlegt und nur teilweise bestätigt. In dieser Frage haben die Unternehmen angegeben, dass für sie diese Software meistens einstiegfreundlich ist. Es gibt aber auch Unternehmen, für welche diese Software bezüglich der Einstiegfreundlichkeit relativ kompliziert ist. Es kann aus einem Grund sein, dass sich diese Unternehmen gerade entwickeln und noch keine oder kleine Erfahrungen mit diesem System haben.

Hinsichtlich der Einsatzmöglichkeiten hat sich mir die Hypothese nicht bestätigt. Im Durchschnitt sind die Einsatzmöglichkeiten fast für alle Unternehmen gut geeignet und daraus kann ich ableiten, dass die einzelnen Funktionen, welche im 4. Modul des Projektmanagements umfassen sind, erleichtern den Unternehmen in einzelnen Phasen des Projektmanagements ihre Arbeit.

**H2:** *Die Unternehmen haben nach der Einführung von CRM-Project keine Verbesserung bemerkt.*

Diese Hypothese hat sich mir widerlegt. In Frage Nr. 13 kann man sehen, dass in den Unternehmen in grossem Teil zu deutlichen Verbesserungen gekommen wurde. Verbesserungen sind deutlich vor allem bei der Prozessqualität und Kostenreduktion sowie bei der Kundenzufriedenheit. Aus diesen Informationen kann ich ableiten, dass die Unternehmen CRM-Project gut eingeführt haben und die Einführung von CRM-Project wurde sich ihnen gelohnt.

In der Frage Nr. 14 ist sichtbar, dass Verbesserung auch in der Länge von Projekten gekommen wurde. Die Mehrheit der Befragten wurde angegeben, dass es sich die Länge von ihren Projekten deutlich verkürzt wurde.

**H3:** *Die Anwenderzufriedenheit mit dem CRM-Anbieter ist am höchsten Niveau.*

Diese Hypothese hat sich mir bestätigt. Die Anwender haben auf alle vier Fragen, welche sich mit Kundenzufriedenheit beschäftigten, mit „sehr gut“ und „gut“ geantwortet. Aus diesen Ergebnissen kann ich ableiten, dass das Anbieter Unternehmen gute Marktposition sowie grosse Anzahl der zufriedenen Kunden hat. Dem Unternehmen kann ich nur empfehlen, diese Position halten und mehr und mehr der zufriedenen Kunden gewinnen.

## SCHLUSSBETRACHTUNG

Projektmanagement wird heutzutage sehr populär. Unternehmen realisieren mithilfe der Projekte ihre Änderungen, welche Ziele und strategische Visionen unterstützen. Es gibt auch Unternehmen, für welche die Projekte eine Haupttätigkeit darstellen. Zum erfolgreichen Projektmanagement ist heutzutage eine Software erforderlich.

Seit mehr als 10 Jahren setzen viele Unternehmen eine CRM Software ein, um ihren Kunden einen besseren Service anbieten. Verschiedene Anbieter bieten ihre professionellen Lösungen für das Kundenbeziehungsmanagement in fast allen Branchen an.

Wie ist die Zufriedenheit der Anwender mit Ihrer CRM-Lösung? Ist der Einsatz von CRM für die Unternehmen effektiv? Wie gut ist der Service der Anbieter?

Auf diese Fragen wollte ich in meiner Arbeit antworten. Ich habe eine Untersuchung mithilfe des Fragebogens durchgeführt. Aus den Fragebögen folgt, dass die überwiegende Mehrheit der Anwender mit CRM-Project zufrieden ist. Die Akzeptanz, die Einsatzmöglichkeiten und die Anpassungsfähigkeit von CRM-Project sowie Verbesserungen der Arbeitsprozesse in den Unternehmen nach der Einführung von dieser Software wurden positiv und effektiv bewertet.

Bezüglich der Anwenderzufriedenheit mit dem Anbieter zeigte sich, dass die Kundenzufriedenheit am höchsten Niveau ist. Dem Anbieter kann ich nur empfehlen, diese Position am Markt halten und die neuen Lösungen im Bereich CRM weiterentwickeln.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Gedruckte Quelle:

- [1] AHLERT, Dieter, et al. *Customer Relationship Management im Handel: Strategien, Konzepte, Erfahrungen*. Berlin: Springer Verlag, 2002. 447 S. ISBN 3-540-42902-6.
- [2] BEA, Franz Xaver; SCHEURER, Steffen; HESSELMANN, Sabine. *Projektmanagement*. Stuttgart: Lucius und Lucius Verlagsgesellschaft, 2007. 732 S. ISBN 978-3-8282-0234-4.
- [3] HELMKE, Stefan; UEBEL, Matthias F.; DANGELMAIER, Wilhelm. *Effektives Customer Relationship Management: Instrumente-Einführungskonzepte-Organisation*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008. 470 S. ISBN 978-3-8349-0415-7.
- [4] KAISER, Marc-Oliver. *Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit : Dimensionen und Messmöglichkeiten*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2005. 343 S. ISBN 3-503-07833-9.
- [5] KILIAN, Dietmar, et al. *Projektmanagement : Praxis, Theorie, Werkzeuge*. Wien: Linde Verlag, 2008. 264 S. ISBN 978-3-7093-0194-4.
- [6] RAAB, Gerhard; UNGER, Alexander; UNGER, Fritz. *Methoden der marketing-Forschung : Grundlagen und Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009. 477 S. ISBN 978-3-8349-0992-3.
- [7] RINZA, Peter. *Projektmanagement : Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben*. Berlin: Springer Verlag, 1998. 182 S. ISBN 3-540-64021-5.
- [8] SCHARNBACHER, Kurt; KIEFER, Guido. *Kundenzufriedenheit : Analyse, Messbarkeit, Zertifizierung*. Oldenbourg : Wissenschaftsverlag, 2003. 117 S. ISBN 3-486-27348-5.
- [9] STOKBURGER, Gregor; PUFAHL, Mario. *Kosten senken mit CRM: Strategien, Methoden und Kennzahlen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2002. 217 S. ISBN 3-409-11939-6.
- [10] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada, 2003. 192 s. ISBN 978-8-024-70569-9.

[11] WINKELMANN, Peter. *Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung : Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM)*. München: Vahlen Verlag, 2008. 694 S. ISBN 978-3-800-63234-3.

[12] ZELL, Helmut. *Projektmanagement-lernen, lehren und für die Praxis*. Norderstedt : Books on Demand, 2007. 164 S. ISBN 978-3-837-0086-3.

### Internet Quelle:

[13] ANGERMEIER, Georg. Projektmanagement. *Projektmagazin* [online]. 2011, 69901-5, [cit. 2011-04-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.projektmagazin.de/glossar/projektmanagement.html>>.

[14] FRENZEL, Felix, et al. CRM-Consulting-Leitfaden. In *CRM-Consulting-Leitfaden* [online]. Ravensburg: DH Ravensburg, 2009 [cit. 2011-04-24]. Dostupné z WWW: <[http://www.dhbwravensburg.de/fileadmin/lokal/sg\\_wirtschaftsinformatik/03ab/2009/ab09-2.pdf](http://www.dhbwravensburg.de/fileadmin/lokal/sg_wirtschaftsinformatik/03ab/2009/ab09-2.pdf)>.

[15] FUCHS, Ralph. *Kundenzufriedenheit* [online]. Norderstedt : Grin Verlag, 2006 [cit. 2011-04-24]. Dostupné z WWW: <[http://books.google.cz/books?id=Q3kv-9nTdewC&printsec=frontcover&dq=Ralph+Fuchs&hl=cs&ei=E2e0TZWhMo7Hswa8odHgDA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDYQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.cz/books?id=Q3kv-9nTdewC&printsec=frontcover&dq=Ralph+Fuchs&hl=cs&ei=E2e0TZWhMo7Hswa8odHgDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDYQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false)>. ISBN 978-3-638-78273-9.

[16] NUFER, Gerd. *Operationalisierung und Messung von Kundenzufriedenheit*. Reutlingen, 2011. 31 S. Seminararbeit. Hochschule Reutlingen. Dostupné z WWW: <[http://www.esb-business-school.de/fileadmin/\\_research/dokumente/Diskussionsbeitraege/2011\\_4\\_Reutlinger\\_Diskussionsbeitrag.pdf](http://www.esb-business-school.de/fileadmin/_research/dokumente/Diskussionsbeitraege/2011_4_Reutlinger_Diskussionsbeitrag.pdf)>.

[17] PICKL, Tobias. *Bedeutung und Messung von Kundenzufriedenheit im CRM* [online]. Norderstedt : Grin Verlag, 2002 [cit. 2011-04-24]. Dostupné z WWW: <[http://books.google.cz/books?id=tOUmkzy\\_7QYC&printsec=frontcover&dq=Tobias+Pickl&hl=cs&ei=fWi0TbKFH83Qsgbx6fjxCw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDEQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.cz/books?id=tOUmkzy_7QYC&printsec=frontcover&dq=Tobias+Pickl&hl=cs&ei=fWi0TbKFH83Qsgbx6fjxCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDEQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false)>. ISBN 978-3-638-69688-3.

- [18] TELES, Nicolas. *Customer Relationship Management*. Bielefeld: Grin Verlag, 2008. 88 S. Diplomarbeit. Fachhochschule Bielefeld. ISBN 978-3-638-88987-2.
- [19] WOLF, Carolin; GENZ, Hartmut O. Projektmanagement-eine Einführung. In *Projektmanagement-eine Einführung* [online]. Hamburg: BGW, 2004 [cit. 2011-04-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.hartmut-genz.de/pdfs/Projektmanagement.pdf>>.
- [20] LOREY, Franziskus, LACHNER, Bernd. *CRM-Project* [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. CRM-Project. Dostupné z WWW: <[http://crm-project.net/index\\_DEU\\_HTML.htm](http://crm-project.net/index_DEU_HTML.htm)>.
- [21] 4relation Consulting GmbH. *4relation* [online]. 2011 [cit. 2011-04-21]. 4relation. Dostupné z WWW: <<http://www.4relation.at/Pages/de/Leistungen/Leistungsprofil/Leistungsprofil.aspx>>.

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb. Abbildung

bzw. beziehungsweise

ca. circa

CRM Customer Relationship Management

Tab. Tabelle

vgl. vergleiche

z. B. zum Beispiel

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Die CRM-Prozesskette (Winkelmann, 2008).....	14
Abbildung 2: Ziele des CRM-Ansatzes (Helmke, Uebel, Dangelmeier, 2008).....	15
Abbildung 3: Das Zusammenspiel der verschiedenen Komponenten des C/D Paradigma (Nufer, Prell, 2011) .....	29
Abbildung 4: Kategorisierung der Messverfahren zur Kundenzufriedenheit (Nufer, Prell, 2011) .....	30

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: SWOT Analyse (eigene Darstellung) .....	33
Tabelle 2: Eckdaten der Umfrage (eigene Darstellung) .....	36

**DIAGRAMMVERZEICHNIS**

Diagramm 1: Mitarbeiter des Unternehmens.....	37
Diagramm 2: Projektarten.....	37
Diagramm 3: Funktion der Mitarbeiter.....	38
Diagramm 4: Nutzung von CRM-Project.....	39
Diagramm 5: Bewertung von CRM-Project.....	40
Diagramm 6: Anpassungsfähigkeit.....	41
Diagramm 7: Einstiegsfreundlichkeit.....	42
Diagramm 8: Effektivität der Präsentation von Projektinformationen.....	42
Diagramm 9: Einsatz von CRM-Project.....	43
Diagramm 10: Effektivität des Dokumentationsmanagements.....	44
Diagramm 11: Auswertungs- und Analysemöglichkeiten.....	44
Diagramm 12: Gründe zur Einführung.....	45
Diagramm 13: Verbesserung durch CRM-Project.....	46
Diagramm 14: Länge der Projekten.....	47
Diagramm 15: Zufriedenheit mit den Projekten.....	47
Diagramm 16: Allgemeine Zufriedenheit.....	48
Diagramm 17: Erstkontakt und Angebotserstellung.....	49
Diagramm 18: Auftragsbearbeitung.....	50
Diagramm 19: Kundenbetreuung und Erreichbarkeit.....	51
Diagramm 20: Einschätzung des Unternehmens.....	52

## ANHANGSVERZEICHNIS

A I Fragebogen

## **ANHANG A I: FRAGEBOGEN CRM-PROJECT**

### Allgemeine Fragen zum Unternehmen

Frage 1:

**Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?**

- 25-50
- 50-250
- 250 und mehr

Frage 2:

**Welche Projektarten gibt es in Ihrem Unternehmen?**

- Koordinationsprojekte
- Implementierungsprojekte
- Produktentwicklungsprojekte
- Kunden-(lösungs)-projekte
- Organisationsprojekte
- Strategieprojekte

Frage 3:

**In welcher Funktion/ Rolle sind Sie bei Ihrem Projekt/ Ihren Projekten derzeitig tätig?**

- Projektmanager/Projektleiter
- Projektassistent
- Projektteammitglied
- Projektcontroller
- Projektingenieur
- Programm-Manager

- Trainer
- Berater/ Coach
- Sonstige

Benutzbarkeit von CRM-Project

Frage 4:

Seit wann nutzt Ihr Unternehmen CRM-Project?

- 2006
- 2007
- 2008
- 2009

Frage 5:

**Wie würden Sie CRM-Project bezüglich der folgenden Punkte bewerten?**

(Bewertungssystem: sehr gut = 1, gut = 2, befriedigend = 3, ausreichend = 4, mangelhaft = 5)

- Zeitsparnis
- Schnelligkeit der Dokumentation
- Koordination von Projekten
- Effektivierung von Arbeitsläufen

Frage 6:

**Wie gut lässt sich CRM-Project an eigene Projekte anpassen?**

- Sehr leicht
- Leicht
- Durchschnittlich
- Relativ schwierig
- Sehr schwierig

Frage 7:

**Wie einstiegshreundlich ist CRM-Project für Sie?**

- Sehr einstiegshreundlich
- Einstiegshreundlich
- Relativ einstiegshreundlich
- Relativ kompliziert
- Kompliziert
- Sehr kompliziert

Frage 8:

**Wie effektiv ist die Präsentation von Projektinformationen mit CRM-Project?**

- Sehr effektiv
- Effektiv
- Durchschnittlich
- Ausreichend
- Relativ uneffektiv
- Uneffektiv

Frage 9:

**Wie würden Sie den Einsatz von CRM-Project in folgenden Bereichen beurteilen?**

(Bewertungssystem: sehr gut geeignet = 1, gut geeignet = 2, relativ gut geeignet = 3, nur Ansatzweise geeignet = 4, nicht besonders gut geeignet = 5, gar nicht geeignet = 6)

- Projektplanung
- Ressourcenmanagement
- Projektsteuerung

- Multiprojektmanagement
- Projektcontrolling
- Berichtswesen

Frage 10:

**Wie effektiv ist für Sie das Dokumentationsmanagement in CRM-Project?**

- Sehr effektiv
- Effektiv
- Durchschnittlich
- Ausreichend
- Relativ uneffektiv
- Uneffektiv

Frage 11:

**Wie sehen Sie die Auswertungs- und Analysemöglichkeiten in CRM-Project?**

- Sehr gut
- Gut
- Befriedigend
- Ausreichend
- Mangelhaft
- Ungenügend

*Fortschritt durch CRM-Project*

Frage 12:

**Aus welchen Gründen hat Ihr Unternehmen CRM-Project eingeführt?**

- Einheitliches PM
- Qualitätssteigerung
- Kostenreduktion

- Kundenzufriedenheit
- Kulturwandel
- Weitere Gründe

Frage 13:

**In welchen der nachfolgenden Kategorien konnten durch CRM-Project Verbesserungen erzielt werden?**

(Bewertungssystem: deutliche Verbesserung = D, geringe Verbesserung = G, keine Verbesserung = K)

- Prozessqualität
- Produktqualität
- Kundenzufriedenheit
- Kulturwandel
- Kostenreduktion
- Profitabilität

Frage 14:

**Hat sich die Länge der Projekten in Ihrem Unternehmen nach der Einführung von CRM-Project verkürzt?**

- Deutlich verkürzt
- Ein bisschen verkürzt
- Keine Veränderung

Frage 15:

**Wie zufrieden sind Sie mit den Projekten Ihres Unternehmens nach der Einführung von CRM-Project?**

- Unsere Projekte sind (fast) alle erfolgreich
- Unsere Projekte sind überwiegend erfolgreich
- Die Anzahl unserer erfolgreichen und gescheiterten Projekte ist in etwa gleich gross

- Unsere Projekte scheitern zum überwiegenden Teil

Frage 16:

**Die allgemeine Zufriedenheit mit CRM-Project?**

- Sehr gut
- Gut
- Ganz gut
- Nicht gut

Zufriedenheit mit dem CRM Anbieter

Frage 17:

**Wie beurteilen Sie die nachfolgenden Kategorien beim Erstkontakt und bei der Angebotserstellung?**

(Bewertungssystem: sehr gut = 1, gut = 2, befriedigend = 3, ausreichend = 4, mangelhaft = 5)

- Freundlichkeit und Höflichkeit bei der ersten Kontaktaufnahme
- Fachliche Kompetenz, Beratungskompetenz
- Eingehen auf Kundenbedürfnisse
- Erreichbarkeit und Reaktionszeit bei Rückfragen
- Bearbeitungszeit für die Erstellung eines Angebotes
- Transparenz, Vollständigkeit und Richtigkeit des Angebotes

Frage 18:

**Wie beurteilen Sie die nachfolgenden Kategorien bei der Auftragsbearbeitung?**

(Bewertungssystem: sehr gut = 1, gut = 2, befriedigend = 3, ausreichend = 4, mangelhaft = 5)

- Transparenz bezüglich des Arbeitsfortschrittes
- Einhaltung vorgegebener Zeiten und Inhalte
- Eingehen auf Kundenbedürfnisse, Flexibilität
- Kommunikationsfähigkeit, Umgang mit Konfliktsituationen
- Fachkompetenz der Mitarbeiter
- Beratungskompetenz
- Lösungsorientierung der Mitarbeiter

Frage 19:

**Wie beurteilen Sie die nachfolgenden Kategorien bei der Kundenbetreuung und Erreichbarkeit?**

(Bewertungssystem: sehr gut = 1, gut = 2, befriedigend = 3, ausreichend = 4, mangelhaft = 5)

- Höflichkeit und Zuverlässigkeit der Zentrale
- Telefonische Erreichbarkeit eines kompetenten Ansprechpartners
- Reaktionszeit für Abhilfe vor Ort
- Informationswert der 4relation Homepage

Frage 20:

**Wie schätzen Sie das Unternehmen 4relation ein?**

(Bewertungssystem: sehr gut = 1, gut = 2, befriedigend = 3, ausreichend = 4, mangelhaft = 5)

- Kundenorientierung
- Preis-Leistungsverhältnis
- Stabilität des Unternehmens
- Gesamtbeurteilung im Vergleich zu unseren Wettbewerbern