

# **Einsatz von Customer Relationship Management im Vertrieb - Eine Untersuchung am Beispiel der Assekuranz Schweiz**

DISSERTATION  
der Universität St. Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften  
sowie Internationale Beziehungen (HSG)  
zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

**Pirmin Mussak**

von

Pfungen (Zürich)

Genehmigt auf Antrag der Herren

**Prof. Dr. Christian Belz**

und

**Prof. Dr. Peter Maas**

Dissertation Nr. 4481

Difo-Druck GmbH, Bamberg, 2016

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 02. November 2015

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

*Meinen Eltern in Dankbarkeit*

## Vorwort

Vieles erscheint im Rückblick einfacher, als es tatsächlich war. Somit möchte ich mit diesem Vorwort die Gelegenheit nutzen, mich an den erheblichen Aufwand dieses Dissertationsprojekts nochmals bewusst zu erinnern und wichtige Navigationspunkte erwähnen.

Zu Beginn stand ich vor meinem sehr breit gewählten Thema „Customer Relationship Management (CRM)“. Es war zwar seit längerem aktuell, wurde jedoch in der Forschung ziemlich rudimentär behandelt. Da die Chancen für CRM – insbesondere für datenreiche Industrien – besonders gross sind, erwies sich die Untersuchung anhand der Versicherungsbranche als besonders ergiebig. Zusätzlich verzahnt CRM den Vertrieb mit dem Marketing, wodurch sich für die vorliegende Untersuchung geradezu als zielführend herausstellte, den Fokus auf den Vertrieb zu legen. Aktuelle Diskussionen zu digitaler Transformation und Big Data intensivieren die Ansätze von CRM weiter, weshalb das Thema auch in Zukunft keineswegs an Bedeutung verlieren wird. Besonders herausfordernd war es, Erkenntnisse aus der akademischen sowie der praktischen Welt zu verbinden und auf einen gemeinsamen Nenner zu navigieren.

Hat sich der Aufwand hierzu gelohnt? Das entscheiden Sie, liebe Leserinnen und Leser. Ich persönlich konnte als Doktorand in den vergangenen vier Jahren konzeptionell, methodisch und fachspezifisch sehr viel lernen und hatte viel Freude an diesem Projekt.

Ein derartiges Projekt wäre ohne Unterstützung einzelner Personen niemals möglich gewesen. Dabei möchte ich mich bei denen bedanken, die dazu beigetragen haben, dass ich die Arbeit erfolgreich durchführen konnte.

Zunächst danke ich meinem Doktorvater Prof. Dr. Christian Belz für die motivierende Betreuung dieser Doktorarbeit. Er hat mir in den wichtigsten Phasen des Projekts die entscheidenden Hinweise gegeben, während persönlicher Gespräche und auch während des Doktorandenseminars. Er liess mir die Freiheiten im Forschungsprozess und hat mich dazu ermuntert, das CRM-Thema aus der Perspektive des Vertriebs zu untersuchen. Prof. Dr. Peter Maas danke ich für die Übernahme des Korreferats und seine ebenso motivierende Art, im persönlichen Gespräch und während eines Doktorandenseminars sowie im Kolloquium zur Vorstudie.

Seitens der Praxis danke ich Matthias Rüegg, Leiter CRM Vertrieb und Kooperationen der AXA Winterthur, für sein intensives Engagement in diesem Projekt. In einem Wirtschaftsumfeld, in dem der Druck auf Führungskräfte dauernd zunimmt, ist seine

aufgewendete Zeit in diesem Projekt nicht selbstverständlich. Ebenfalls möchte ich mich ganz herzlich bei Antimo Perretta, CEO der AXA Winterthur, für seine Unterstützung und das entgegengebrachte Vertrauen für dieses Dissertationsprojekt bedanken. Christian Wyss, Leiter Aussendienst, danke ich für die effiziente Durchführung der Befragungen mit den Aussendienstmitarbeitern und Generalagenturen. Michael Walt und Stephanie Imhof danke ich für die Koordination der standardisierten Befragung.

Besonders bedanke ich mich bei all den Personen der AXA Winterthur, die sich bei den Experteninterviews und Leitfadengesprächen sowie in der abschliessenden Gruppendiskussion zur Schlusspräsentation beteiligt haben. Die zahlreichen persönlichen Gespräche und vielen Begegnungen haben mir wertvolle Insights zum Thema gegeben. Ein grosses Dankeschön gebührt zudem allen 851 Mitarbeitern der AXA Winterthur, die den standardisierten Fragebogen ausgefüllt haben.

Daneben danke ich meinem Vorgesetzten, Daniel Greber, Leiter Zentrum für Risk & Insurance an der ZHAW, dafür dass er mich in meiner Tätigkeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter entsprechend gefordert und gefördert hat. Angela Zeier, Dr. Tina Störmer, Dr. André Lucas und Matthias Erny danke ich für die spannenden Diskussionen zu Inhalten, Methoden und zum Forschungsprozess dieser Dissertation. Dr. Stephan Baumgartner danke ich für das sorgfältige Korrekturlesen des Manuskripts.

Zuletzt bedanke ich mich bei den wichtigsten Menschen im privaten Umfeld, mit denen ich viele gute Stunden verbracht habe. Mein grösstes Dankeschön gebührt meinen Eltern, die meinen bisherigen Lebensweg mit vollen Kräften unterstützt haben. Ihnen widme ich diese Arbeit.

*Zürich, im November 2015*

*Pirmin Mussak*

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>IV</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>X</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XIII</b>
<b>1. Einleitung: CRM im Vertrieb</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Ausgangslage und Problemstellung</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 CRM im Vertrieb der Assekuranz: Praktische Relevanz und Problemstellung</b> .....	<b>2</b>
1.2.1 Anwendungsstand und aktuelle Herausforderungen .....	2
1.2.2 Drei Problemstellungen .....	3
<b>1.3 Zielsetzungen und Forschungsfrage</b> .....	<b>4</b>
<b>1.4 Aufbau der Arbeit</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Grundlagen zur Forschungsarbeit</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 Wissenschaftliche Positionierung</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2 Stand der Forschung</b> .....	<b>9</b>
2.2.1 Forschung im Bereich Vertrieb .....	10
2.2.2 Forschung im Bereich CRM .....	15
2.2.3 Forschung zum operativen CRM .....	23
2.2.4 Forschung zur CRM-Akzeptanz .....	25
2.2.5 Forschung zum Vertriebs Erfolg mittels CRM .....	32
2.2.6 Folgerungen aus dem Stand der Forschung .....	35
<b>2.3 Wahl der Fallstudienforschung als Forschungsmethodik</b> .....	<b>36</b>
2.3.1 Theoretische Grundlagen zur Fallstudie .....	36
2.3.2 Grenzen der Verallgemeinerung .....	39
<b>2.4 Wahl der Versicherungsbranche für die Untersuchung</b> .....	<b>40</b>
2.4.1 Eigenschaften von Versicherungsprodukten .....	41
2.4.2 Bedeutung des persönlichen Verkaufs bei Versicherungen .....	43
2.4.3 Ziele, Aufgaben und Herausforderungen des Aussendienstes .....	43
2.4.4 Verkaufsberatungsprozess als Unterstützung .....	47
2.4.5 Verkaufseffektivität und -effizienz .....	61
<b>2.5 Wahl des Falles „AXA Winterthur“</b> .....	<b>63</b>
<b>2.6 Datengrundlage: Qualitative und quantitative Datenquellen</b> .....	<b>71</b>
2.6.1 Explorative Experteninterviews (Dezember 2011 bis November 2012) .....	72
2.6.2 Qualitative Studie I (Dezember 2012 bis Juni 2013) .....	73
2.6.3 Standardisierte Befragung (September 2013 bis Mai 2014) .....	79
2.6.4 Workshop I-III mit Gruppendiskussion .....	81
<b>3. Akzeptanz von CRM im Vertrieb der Assekuranz (Studie 1)</b> .....	<b>82</b>
<b>3.1 Problemstellung und Ziel</b> .....	<b>82</b>
<b>3.2 Resultate zur CRM-Akzeptanz</b> .....	<b>83</b>
3.2.1 Ergebnisse der qualitativen Studie I .....	84
3.2.2 Ergebnisse der standardisierten Befragung .....	88

---

<b>3.3 Schlussfolgerungen zur CRM-Akzeptanz</b> .....	<b>106</b>
<b>4. Einsatz von CRM im Vertrieb der Assekuranz (Studie 2)</b> .....	<b>108</b>
<b>4.1 Problemstellung und Ziel</b> .....	<b>108</b>
<b>4.2 Resultate zum CRM-Einsatz</b> .....	<b>109</b>
4.2.1 Nutzendimensionen des CRM-Einsatzes.....	109
4.2.2 Status quo des Systems: Deskriptive Statistiken und Gruppenvergleiche .....	117
4.2.3 Kritische Aspekte und Prioritäten des CRM-Einsatzes .....	125
<b>4.3 Vier Typologien von Aussendienstmitarbeiter beim CRM-Einsatz</b> .....	<b>131</b>
4.3.1 Bildung von vier Typologien zur Aufgaben- und Personenorientierung.....	131
4.3.2 Gruppenvergleiche zur Aufgaben- und Personenorientierung.....	138
4.3.3 Mögliche Massnahmen zu den Typologien und Schlussfolgerungen.....	146
<b>4.4 Schlussfolgerungen zum CRM-Einsatz</b> .....	<b>148</b>
<b>5. Der Einfluss des CRM-Einsatzes auf den Vertriebs Erfolg (Studie 3)</b> .....	<b>150</b>
<b>5.1 Problemstellung und Ziel</b> .....	<b>150</b>
<b>5.2 Resultate zum Einfluss des CRM-Einsatzes auf den Vertriebs Erfolg</b> .....	<b>151</b>
5.2.1 Ergebnisse der qualitativen Studie I .....	151
5.2.2 Ergebnisse der standardisierten Befragung.....	152
5.2.3 Weitere Gruppenvergleiche zur Performance und Fokus Effektivität.....	158
<b>5.3 Vier Typologien zur Performance und Häufigkeit beim CRM-Einsatz</b> .....	<b>161</b>
5.3.1 Bildung von vier Typologien zur Performance und Häufigkeit .....	162
5.3.2 Gruppenvergleiche zu Häufigkeit und Performance.....	164
5.3.3 Mögliche Massnahmen zu den Typologien und Schlussfolgerungen.....	173
<b>5.4 Schlussfolgerungen zum Einfluss des CRM-Einsatzes auf den Vertriebs Erfolg</b> .....	<b>174</b>
<b>6. Fazit zu den drei Studien: Der Königsweg von CRM im Vertrieb</b> .....	<b>176</b>
<b>6.1 Der Königsweg von CRM im Vertrieb als Credo</b> .....	<b>176</b>
<b>6.2 Drei Entwicklungsstufen des Einsatzes von CRM im Vertrieb: Die CRM-Evolution</b> .....	<b>179</b>
<b>6.3 Ausblick: Innovationspotenziale von CRM</b> .....	<b>185</b>
6.3.1 CRM wird durch Social-CRM ergänzt.....	186
6.3.2 Big Data und „advanced analytics“ in der Versicherungsbranche .....	188
6.3.3 Analytisches CRM im Vertrieb .....	190
6.3.4 Die Konsequenz der treibenden Kräfte des CRM.....	191
<b>7. Handlungsempfehlungen zu CRM im Vertrieb</b> .....	<b>193</b>
<b>8. Schlussfolgerungen für die Praxis: Sieben Stellhebel</b> .....	<b>203</b>
<b>9. Schlussfolgerungen für die Wissenschaft</b> .....	<b>205</b>
<b>9.1 Theoretische Implikationen</b> .....	<b>205</b>
<b>9.2 Einschränkungen zur Untersuchung</b> .....	<b>206</b>
<b>9.3 Weiterer Forschungsbedarf</b> .....	<b>209</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>212</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>234</b>

## **Abstract**

This study analyzes the use of CRM in the sales environment of sales representatives in the Swiss insurance sector. Using the case study method, three embedded sub studies in the form of CRM technology acceptance, CRM usage in sales force and the effect of CRM on the performance of sales representatives were investigated using the example of the insurance company “AXA Winterthur”.

The first sub study on CRM acceptance from a sales people’s perspective presents the various factors of acceptance in a model. To this end, the study gives sales managers the opportunity to better understand the interdependence of various factors of acceptance.

The second sub study presents the status quo of CRM usage by showing the state of implementation. The aim of this thesis is to answer the question for which tasks the CRM application is markedly fruitful and whether sales efficiency can be increased. Applying a consulting process in insurance, individual benefit dimensions are reflected from the perspective of sales representatives. Furthermore, the research also identifies different types of sales representatives based on the CRM application. In this connection it can be shown which users use CRM in which manner and how they benefit from it.

In the third sub study, the relationship between CRM application and individual performance of sales representatives is analyzed. In this respect, special attention will be given to how top sellers apply the CRM system.

A brief outlook on trends in the field of CRM will contribute to the ongoing debate and encourage sales managers to reflect. Using three stages of development in the CRM evolution, it can be shown in which direction a CRM system should develop in the future. Following this, the study proposes recommendations for action for insurance companies in dealing with CRM. This study suggests for “AXA Winterthur” seven main levers for improvement. Finally, a scientific evaluation of the research work is carried out by the author.



## **Zusammenfassung**

Die vorliegende Dissertation hat den Einsatz von CRM im Vertrieb der Schweizer Assekuranz zum Inhalt. Mittels drei Teiluntersuchungen wurde anhand des Falles „AXA Winterthur“ die CRM-Akzeptanz, der CRM-Einsatz sowie der Einfluss von CRM auf die Performance von Aussendienstmitarbeitern untersucht.

Die erste Teilstudie zur Akzeptanz des CRM-Systems aus der Perspektive von Aussendienstmitarbeitern stellt die verschiedenen Akzeptanzfaktoren in einem Modell dar. Hierzu will die Forschungsarbeit den Vertriebsleitern die Möglichkeit geben, die Zusammenhänge der Akzeptanzfaktoren des CRMs besser zu verstehen.

Die zweite Teilstudie zum Einsatz reflektiert den Status quo der Anwendung des Systems. Es wird eine Antwort auf die Frage gesucht, für welche Aufgaben der CRM-Einsatz ausgesprochen ergiebig ist und ob sich durch den CRM-Einsatz die Vertriebs-effizienz steigern lässt. Hierbei werden mittels Verkaufsberatungsprozess in der Versicherung einzelne Nutzendimensionen aus der Perspektive von Aussendienstmitarbeitern herausgearbeitet. Des Weiteren widmet sich die Forschungsarbeit auch unterschiedlichen Typologien von Vertriebsmitarbeitern bezogen auf den CRM-Einsatz. Hierbei kann gezeigt werden, welche Nutzer das CRM-System auf welche Weise anwenden und welchen persönlichen Nutzen sie daraus ziehen.

In der dritten Teilstudie wird der Zusammenhang zwischen dem CRM-Einsatz und der Performance von Aussendienstmitarbeitern hergestellt. Hierbei wird insbesondere genauer untersucht, wie Top-Verkäufer das CRM-System anwenden.

Ein kurzer Ausblick hinsichtlich Trendthemen soll Vertriebsleiter zur Reflexion anregen: Mittels drei Entwicklungsstufen wird aufgezeigt, in welche Richtung sich ein CRM-System der Zukunft entwickeln soll. Anschliessend werden den Versicherungsunternehmen Handlungsempfehlungen im Umgang mit CRM vorgeschlagen. Die Arbeit schlägt für die AXA Winterthur explizit 7 Stellhebel vor. Abschliessend wird eine wissenschaftliche Beurteilung zur Forschungsarbeit vorgenommen.

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Forschungsarbeit .....	6
Abbildung 2: Grundlagen zur Forschungsarbeit (Übersicht) .....	7
Abbildung 3: Wissenschaftlicher Stand der Forschung .....	10
Abbildung 4: Themengebiete aus Sicht des Verkaufs (in Anlehnung an Plouffe et al., 2008, S. 87)... 13	
Abbildung 5: Das CRM-Kontinuum (Payne & Frow, 2005, S. 168) .....	17
Abbildung 6: Case Study Design: Basic Types (Yin, 2012, S. 8) .....	37
Abbildung 7: Evolution des Vertriebs durch CRM .....	47
Abbildung 8: Verkaufsberatungsprozess (in Anlehnung an Schwabe et al., 2006) .....	50
Abbildung 9: Aufgaben und CRM-Unterstützung im Vertrieb .....	60
Abbildung 10: Effektivität und Effizienz im Vertrieb .....	62
Abbildung 11: Die Vertriebsorganisation der AXA Schweiz (AXA, 2014) .....	65
Abbildung 12: Softwarearchitektur des CRM-Systems der AXA Winterthur (in Anlehnung an Dellapina, 2011) .....	68
Abbildung 13: Kundenübersicht (in Anlehnung an Flicker & Helmold, 2013) .....	70
Abbildung 14: Aktivitätenübersicht (in Anlehnung an Flicker & Helmold, 2013) .....	70
Abbildung 15: Usertypologie und Hierarchie-Stufen .....	77
Abbildung 16: Branchen der interviewten Vertriebsmitarbeiter und Regionen .....	77
Abbildung 17: Qualitative Kriterien der Sozialforschung (Mayring, 1996, S. 119) .....	78
Abbildung 18: Forschungsmodell zur CRM-Akzeptanz im Vertrieb .....	90
Abbildung 19: Vorgeschlagenes Strukturgleichungsmodell zur CRM-Akzeptanz .....	99
Abbildung 20: Standardisierte Lösung des Strukturgleichungsmodells .....	101
Abbildung 21: Nutzendimensionen mittels Verkaufsberatungsprozess .....	110
Abbildung 22: Nutzen, der den gesamten Verkaufsberatungsprozess beeinflusst .....	114
Abbildung 23: Deskriptive Statistik zu Nutzen .....	116
Abbildung 24: Häufigkeit der Verwendung des Systems (Messung 1) .....	118
Abbildung 25: Deskriptive Statistik zur Zufriedenheit/Akzeptanz .....	119
Abbildung 26: Deskriptive Statistik zum mobilen CRM-Einsatz .....	120
Abbildung 27: Deskriptive Statistik zu Bedienungskomfort des Systems .....	120
Abbildung 28: Deskriptive Statistik zu Vertrauen und Kontrolle ins System .....	121
Abbildung 29: Deskriptive Statistik zu Führung und Unterstützung .....	122
Abbildung 30: Kritische Aspekte zum CRM-Einsatz .....	126
Abbildung 31: Gesamtbeurteilung der Prioritäten .....	127
Abbildung 32: Vision des zukünftigen CRM-Systems .....	130

---

Abbildung 33: Aufgabenorientierung vs. Personenorientierung.....	135
Abbildung 34: Entscheidungskriterium zum Levene-Test (eigene Darstellung).....	137
Abbildung 35: Gruppenvergleiche „Zufriedenheit/Akzeptanz“.....	138
Abbildung 36: Gruppenvergleiche „Nutzen“.....	139
Abbildung 37: Gruppenvergleiche „Bedienungskomfort“.....	140
Abbildung 38: Gruppenvergleiche „Benutzerqualität“.....	141
Abbildung 39: Gruppenvergleiche „Kontrolle“.....	142
Abbildung 40: Gruppenvergleiche „Führung und Unterstützung“.....	143
Abbildung 41: Gruppenvergleiche „Mobiler CRM-Einsatz“.....	144
Abbildung 42: Gruppenvergleiche „Häufigkeit“.....	145
Abbildung 43: Performancewert.....	153
Abbildung 44: Gruppenvergleich des Nutzens.....	159
Abbildung 45: Beitrag zum Erreichen der Umsatzziele.....	161
Abbildung 46: Häufigkeit der Verwendung und Verkaufperformance.....	164
Abbildung 47: Gruppenvergleiche „Zufriedenheit/Akzeptanz“.....	165
Abbildung 48: Gruppenvergleiche „Nutzen“.....	166
Abbildung 49: Gruppenvergleiche „Bedienungskomfort“.....	167
Abbildung 50: Gruppenvergleiche „Benutzerqualität“.....	168
Abbildung 51: Gruppenvergleiche „Kontrolle“.....	170
Abbildung 52: Gruppenvergleiche „Führung und Unterstützung“.....	171
Abbildung 53: Gruppenvergleiche „Mobiler CRM-Einsatz“.....	172
Abbildung 54: Der Königsweg von CRM im Vertrieb als Credo.....	177
Abbildung 55: CRM auf drei Entwicklungsstufen – der Weg zum hoch dynamischem CRM.....	185
Abbildung 56: Big Data – Typen und Quellen von Daten (in Anlehnung an BearingPoint, 2014, zit. in Mäder, Hürlimann & Baselgia, 2014, S. 17).....	189
Abbildung 57: Treibende Kräfte des CRM.....	192

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Technologie-Einsatz im Vertrieb (Definition nach Williams & Plouffe, 2007, S. 413).....	13
Tabelle 2: Unterschiedliche Schwerpunkte von CRM (Wahlberg et al., 2009, S. 193f.).....	22
Tabelle 3: Einflussfaktoren auf den Einsatz von CRM.....	26
Tabelle 4: Ziele, Aufgaben und Herausforderungen des Verkaufs.....	45
Tabelle 5: Phasen des Verkaufsgesprächs (in Anlehnung an Belz, 1999, S. 246).....	54
Tabelle 6: Marktanteil der Schadenversicherung (Finma, 2014, S. 24).....	64
Tabelle 7: Marktanteil der Lebensversicherung (Finma, 2014, S. 13).....	64
Tabelle 8: Vor- und Nachteile der Aussendienststruktur.....	66
Tabelle 9: Überblick über die verwendeten Forschungsmethoden in der Forschungsarbeit.....	71
Tabelle 10: Demografische Eigenschaften der standardisierten Befragung.....	81
Tabelle 11: Faktor „wahrgenommener Nutzen“.....	85
Tabelle 12: Faktor „Userfreundlichkeit des Systems“.....	86
Tabelle 13: Faktor „Vertrauen/Kontrolle“.....	86
Tabelle 14: Faktor „Führung und Unterstützung“.....	87
Tabelle 15: Quadrierte multiple Korrelationskoeffizienten.....	102
Tabelle 16: Standardized Regression Weights.....	103
Tabelle 17: Regression Weights.....	103
Tabelle 18: Modellfit-Indices.....	106
Tabelle 19: Gruppenunterschiede.....	124
Tabelle 20: Roadmap für die Professionalisierung des CRMs zu 16 CRM-Themen aus Sicht des Vertriebs.....	130
Tabelle 21: Aufgaben- und Personenorientierung.....	132
Tabelle 22: Übersicht zur Auswertung der Aufgaben- und Personenorientierung.....	146
Tabelle 23: Übersicht zu den Massnahmen.....	148
Tabelle 24: Deskriptive Messung der Häufigkeit.....	154
Tabelle 25: Ergebnis des Kruskal-Wallis-Tests für beide Messungen.....	155
Tabelle 26: Übersicht über Hypothesentest.....	156
Tabelle 27: Post hoc-Test: Paarweise Vergleiche von Performance.....	157
Tabelle 28: Gruppenvergleiche Top- und Average-Verkäufer.....	160
Tabelle 29: Übersicht zu den Massnahmen.....	174

## Abkürzungsverzeichnis

ADM	Aussendienstmitarbeiter*
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index
AMOS	Analysis of Moment Structures
Angep.	Angepasste
Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CFI	Comparative Fit Index (Validitätsmass)
CRM	Customer Relationship Management
C.R.	Critical Ratio
df	Anzahl der Freiheitsgrade
d.h.	das heisst
et al.	et alii (lateinisch: und andere)
etc.	et cetera (lateinisch: und so weiter)
f., ff.	die folgende Seite, die folgenden Seiten
GFI	Goodness of Fit Index
Hrsg.	Herausgeber
IT	Informationstechnologie
KFA	Konfirmatorische Faktorenanalyse
ML-Methode	Maximum-Likelihood-Methode
n	Grösse der Stichprobe
Nr.	Nummer

p	Signifikanzwert, P-Wert
RMSEA	Root Mean Squared Error of Approximation
S.	Seite(n)
S.E.	Standard Error
SFA	Sales Force Automation
Sig.	Signifikanz
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
TAM	Technologie-Akzeptanz-Modell (TAM)
u. a.	und andere
überarb.	überarbeitet
usw.	und so weiter
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume (englisch: Band, Ausgabe)
vs.	versus (lateinisch: gegenübergestellt )
vollst.	vollständig
$\chi^2$	Chi-Quadrat
z. B.	zum Beispiel
zit.	zitiert
z. T.	zum Teil

\*In der Forschungsarbeit sind stets Personen männlichen und weiblichen Geschlechts gleichermassen gemeint; aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im Folgenden nur die männliche Form verwendet.

# 1. Einleitung: CRM im Vertrieb

## 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Der Vertrieb ist in den vergangenen Jahren einer tiefgreifenden Veränderung unterworfen gewesen, wobei der Druck auf den Vertrieb wegen der zunehmenden *Wettbewerbsintensität*, der *technologischen Innovationen* und der *steigenden Kundenansprüchen* gestiegen ist (Homburg & Wieseke, 2011, S. 5f.). Diese Ausgangslage zwingt den Vertrieb unabdingbar zu einer Professionalisierung des Vertriebsmanagements, die zugleich die Anwendung innovativer Vertriebstechnologien und die Ausschöpfung von Potenzialen im Vertrieb zur Folge hat (Homburg & Wieseke, 2011, S. 5). Das Customer Relationship Management (CRM) ist dabei als ein Potenzial für den Vertrieb zu sehen. Es ermöglicht den Unternehmen, mittels innovativer Vertriebstechnologien die effiziente und effektive Entwicklung und Implementierung von kundenorientierten Strategien (Chang, Park & Chaïy, 2010, S. 849). Durch das CRM soll so eine Steigerung der Kundenzufriedenheit bzw. Kundenbindung erreicht werden, wodurch sich eine Erhöhung des Unternehmenserfolgs abzeichnet (Helmke & Dangelmaier, 2013, Vorwort). Viele Unternehmen gehen deshalb davon aus, dass ihr Erfolg von der Fähigkeit abhängt, CRM zu betreiben (Chang, Park & Chaïy, 2010, S. 849). Dies hat zur Einsicht geführt, dass das Kundenbeziehungsmanagement (CRM) im Vertrieb eine immer relevantere Rolle – sowohl für Akademiker als auch für Praktiker – einnimmt (Reinartz, Krafft & Hoyer, 2004, S. 293). Insgesamt verspricht das CRM auf diese Weise ein grosses Potenzial zur Steigerung der Produktivität im Vertrieb (vgl. z. B. Hunter & Perreault, 2007, S. 16). Das CRM kann so als ein prägendes Instrument für die Zukunft betrachtet werden (Belz, 2007, S. 151). Auf Basis dieser Überzeugung haben in der Folge viele Unternehmen enorme Investitionen in die CRM-Technologie<sup>1</sup> getätigt (Chang, Park & Chaïy, 2010, S. 849; Hunter & Perreault, 2007, S. 16).

---

<sup>1</sup> CRM ist in der vorliegenden Untersuchung nur eine von mehreren Technologien, die im Vertrieb eingesetzt werden. Neben (verkaufsbasierten) CRM-Systemen werden insbesondere auch Sales Force Automation (SFA) und mobile Technologien von Vertriebspersonen genutzt (vgl. Ferrell, Gonzalez-Padron & Ferrell, 2010, S. 157).

---

## 1.2 CRM im Vertrieb der Assekuranz: Praktische Relevanz und Problemstellung

Auch der Vertrieb der Assekuranz ist einem Veränderungsdruck ausgesetzt – nicht zuletzt wegen der Regulierung sowie des sich verändernden Kundenverhaltens (Schmeiser & Zeier, 2010, S. 12). Um diesem Veränderungsdruck standzuhalten, dient CRM als eine „*kraftvolle und auch robuste*“ (systemgestützte) Logik (vgl. Oggenfuss, Belz et al., 2011, S. 74) des Vertriebs. Diese CRM-Logik hat sich insbesondere in der Dienstleistungsindustrie (Ferrell et al., 2010, S. 158) und für datenreiche Unternehmungen im Massengeschäft – wozu sich die Versicherungen zählen – durchgesetzt (Oggenfuss, Belz et al., 2011, S. 74). Durch die zahlreichen Kunden und deren längerfristige Geschäftsbeziehungen ist die Versicherungsindustrie demzufolge eine wichtige Kandidatin, um anspruchsvolles und hoch analytisches CRM („*sophisticated CRM*“) zu konzipieren (vgl. Persson & Ryals, 2014, S. 1726).

Somit zeigt sich, welche Chancen der Vertrieb in der Assekuranz ins CRM projiziert und welche Potenziale erwartet werden. Um sich der Forschungsfrage dieser Untersuchung zu nähern, stellt sich zunächst die Frage nach dem Anwendungsstand und den aktuellen Herausforderungen von CRM im Vertrieb der Assekuranz.

### 1.2.1 Anwendungsstand und aktuelle Herausforderungen

Betrachtet man den Anwendungsstand des Kundenbeziehungsmanagements (CRM) in der Versicherungsbranche (Schweiz), so stellt man fest, dass der Vertrieb der Assekuranz hohe Beträge ins CRM investiert – nicht zuletzt um dem Druck im hart umkämpften Wettbewerbsmarkt standhalten zu können. Dies haben auch zehn explorative qualitative Interviews, die durch den Verfasser mit Versicherungsunternehmen betreffend CRM in der Schweizer Assekuranz im Vorfeld der Dissertation in den Jahren 2011 und 2012 durchgeführt worden sind, belegt (vgl. hierzu auch Lucas & Mussak, 2013<sup>2</sup>).

90% der befragten Vertreter von unterschiedlichen Versicherungsunternehmen in der Schweiz haben entsprechend angegeben, dass die Investitionen ins CRM steigend

---

<sup>2</sup> Die Interviews hat der Verfasser als explorative Interviews zu dieser Dissertation geführt und auch in der Studie „Kundenbeziehungsmanagement in der Schweizer Assekuranz“ von Lucas und Mussak (2013) publiziert.



sind. Ferner zeigten die explorativen Interviews, dass der Zielerreichungsgrad – *wie viel Prozent des Weges zu einem „kompletten“ CRM-System, mit dem das Unternehmen zufrieden wäre, die Versicherer hinter sich gebracht haben* – durchaus unterschiedlich beurteilt wurde. Einige Versicherungsgesellschaften sind gemäss eigenen Einschätzungen ziemlich weit fortgeschritten, andere sehen sich noch in einer ‚rudimentären‘ Anfangsphase. Insgesamt hat sich herausgestellt, dass die Versicherer im Bereich des CRM noch lange nicht dort sind, wo sie gerne wären. Nach Einschätzung der Interviewpartner und Experten sind andere Branchen in diesem Bereich bereits fortgeschrittener.

Zu Beginn des Forschungsprozesses stellt sich die Frage, inwiefern es gelingt, die Forschungsfrage sowohl auf die wissenschaftliche Diskussion als auch auf die Probleme der Praxis abzustimmen (vgl. Dyllick & Tomczak, 2007, S. 72). Überdies soll die Forschungsfrage an bisherige Erkenntnisse anschlussfähig sein und dabei relevante Theorien zum Untersuchungsthema berücksichtigen (vgl. Abrahamson, 2008, S. 423; Steinke, 2009, S. 267).

### **1.2.2 Drei Problemstellungen**

Durch die intensive Beschäftigung während des Forschungsprozesses der Dissertation haben sich in der explorativen Phase drei relevante Problemstellungen von CRM ergeben, zu denen der Vertrieb in der Assekuranz noch keine ausreichenden Erkenntnisse – weder aus der Perspektive der Praxis noch aus der Wissenschaft – erlangt hat. Zusammenfassend ist für die Praxis und Forschung somit noch unklar, was genau die Akzeptanz determiniert, für welche operativen Aufgaben das CRM-System im Einsatz ergiebig ist und ob der CRM-Einsatz tatsächlich einen massgeblichen Einfluss auf den Vertriebs Erfolg hat:

**1. Akzeptanz CRM:** Häufig sind Aussendienstmitarbeiter der Assekuranz gegenüber dem CRM-System kritisch eingestellt. Vertriebsleiter sind sich nicht im Klaren darüber, was genau die Akzeptanz von CRM im Vertrieb bestimmt, und es fehlt auch die Klarheit darüber, welche Faktoren den CRM-Einsatz begünstigen. Obwohl die aktuelle wissenschaftliche Diskussion zur CRM-Akzeptanz hierzu aufgrund umfassender Forschungsliteratur vielfältige Erkenntnisse bietet, fehlen die genaueren Hintergründe, die Motive für den Einsatz von CRM im Anwendungsfeld des Vertriebs der Assekuranz.

---

So sind beispielsweise die Gründe für den Einsatz und Nichteinsatz im Vertrieb der Assekuranz kaum ausgearbeitet (vgl. Buehrer, Senecal & Pullins, 2005).

**2. Einsatz von CRM:** Vertriebsleiter sind sich zweitens im Unklaren darüber, für welche Aufgabengebiete der Einsatz von CRM ausgesprochen ergiebig ist und inwiefern ihnen das System im Vertrieb einen Nutzen bietet. Wie steigert CRM die Vertriebseffizienz aus Sicht des Aussendienstes? Ein aktueller Wissensstand zum operativen CRM fehlt diesbezüglich. Ebenso hat die Forschung hierzu noch nicht die gewünschten Erkenntnisse geliefert. Insbesondere ist hervorzuheben, dass wissenschaftliche Untersuchungen im Bereich des operativen CRM selten sind (Wahlberg, Strandberg & Sandberg, 2009) und sich daraus viele unbeantwortete Forschungsfelder ergeben (Ahearne et al., 2005).

**3. Vertriebserfolg durch CRM:** Versicherer sind sich uneins darüber, ob der CRM-Einsatz tatsächlich einen positiven Einfluss auf die Performance einzelner Vertriebsmitarbeiter hat. Obschon sich vermuten lässt, dass der CRM-Einsatz Verkaufspersonen effizienter und effektiver macht (Ahearne & Rapp, 2010, S. 112), wird der Zusammenhang zwischen dem Einsatz von CRM und dem Vertriebserfolg in der Vertriebsforschung nicht adäquat beantwortet.

Die genannten Defizite in Forschung und Praxis markieren somit die Forschungslücke, anhand der die zentralen Forschungsfragen definiert werden sollen. Im nächsten Schritt soll auf das Forschungsziel und die Forschungsfrage eingegangen werden.

### 1.3 Zielsetzungen und Forschungsfrage

Anhand der bisherigen Ausführungen wird die zentrale Forschungsfrage der vorliegenden Forschungsarbeit wie folgt formuliert:

Welchen Status quo haben die Akzeptanz, der Einsatz und der Erfolg von CRM im Vertrieb der Assekuranz und welche Massnahmen müssen getroffen werden, damit der Nutzen von CRM gesteigert werden kann?

---

Das Forschungsziel der Arbeit lässt sich wie folgt umschreiben:

Ziel der Arbeit ist es, den Status quo von CRM im Vertrieb der Assekuranz zu beschreiben und zu erklären, um Handlungsempfehlungen und Innovationspotenziale abzuleiten, durch die es gelingt, mittels des Einsatzes von CRM sowohl dem Aussendienst als auch der Vertriebsleitung einen Mehrwert zu bieten.

Um diese Forschungsfrage und das Forschungsziel mit der nötigen Gründlichkeit beantworten zu können, stehen folgende forschungsleitenden Teil-Fragestellungen im Zentrum:

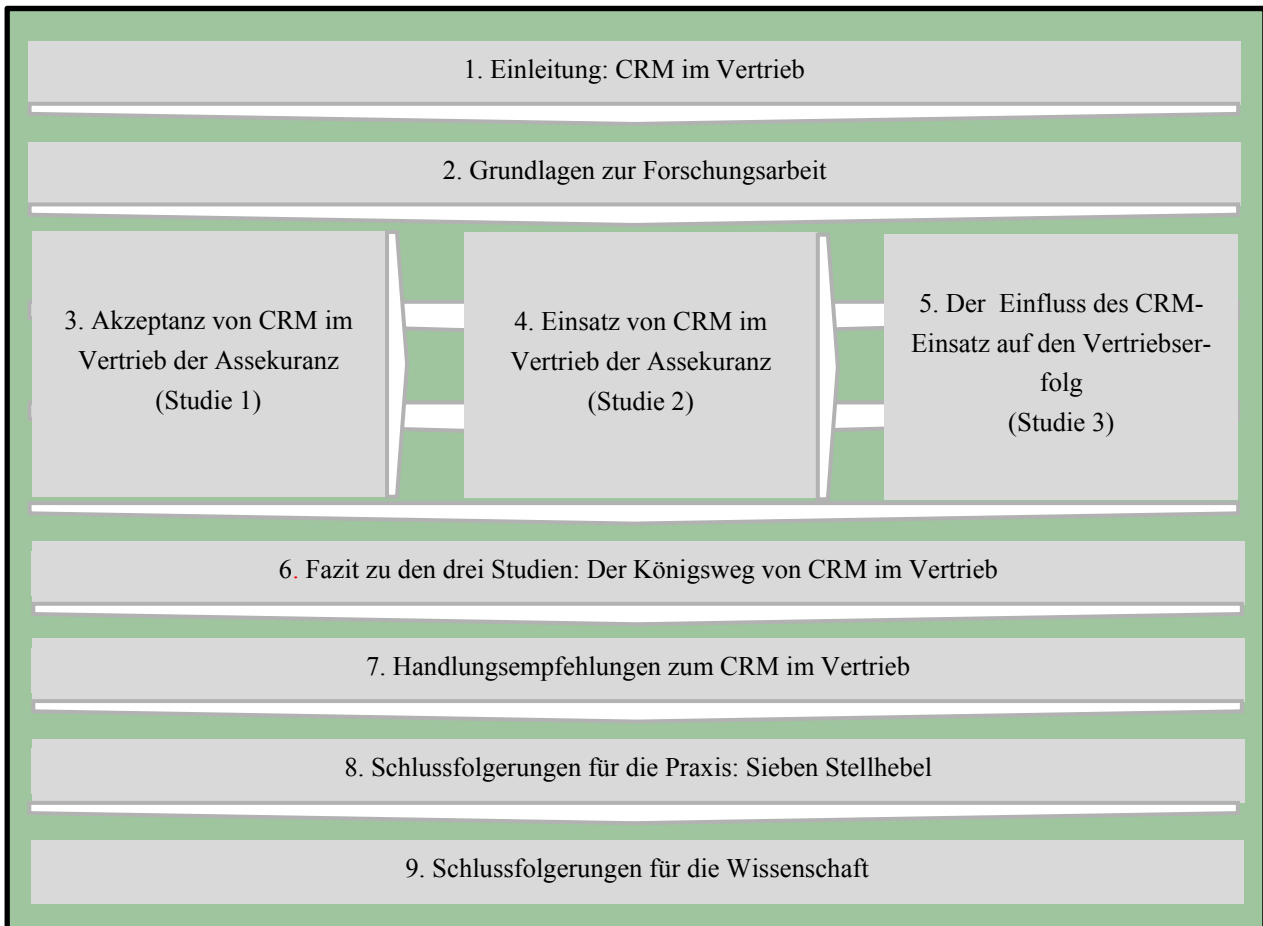
- ❶ Was bestimmt die Akzeptanz von CRM im Vertrieb?
- ❷ Welche Bedeutung (Status quo) hat das CRM-System im Vertrieb, welche Aufgaben lassen sich damit realisieren und wie lässt sich die Vertriebseffizienz mittels CRM-Einsatz steigern?
- ❸ Besteht ein Zusammenhang zwischen dem Einsatz von CRM und dem Vertriebs-erfolg?

Diese drei Teilfragestellungen sollen wissenschaftlich in drei Studien zur Akzeptanz (Kapitel 3), zum Einsatz (Kapitel 4) und zum Vertriebs-erfolg (Kapitel 5) untersucht werden. Die Untersuchung soll somit eine Standortbestimmung aus der Perspektive des Vertriebs vornehmen, um insbesondere die Haltung und Denkansätze von Aussendienstmitarbeitern vertiefter zu verstehen. Dabei soll der Einsatz von CRM aus der Perspektive des Vertriebs umfassend beschrieben und erklärt werden, um abschliessend Handlungsempfehlungen abzuleiten.

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Um die entsprechenden Fragen zu beantworten, wird nach dem Grundsatz „*Questions before methods*“ vorgegangen (vgl. Punch, 2000, S. 30). Dementsprechend sollen in einem nächsten Schritt in Kapitel 2 die Grundlagen und die Vorgehensweise aufgezeigt und zu den eben aufgeführten Fragestellungen die wissenschaftstheoretischen Grundlagen sowie geeignete Methoden vorgestellt werden. Anschliessend werden die Teilfragestellungen mit Hilfe der drei Studien Akzeptanz (Studie 1), Einsatz (Studie 2)

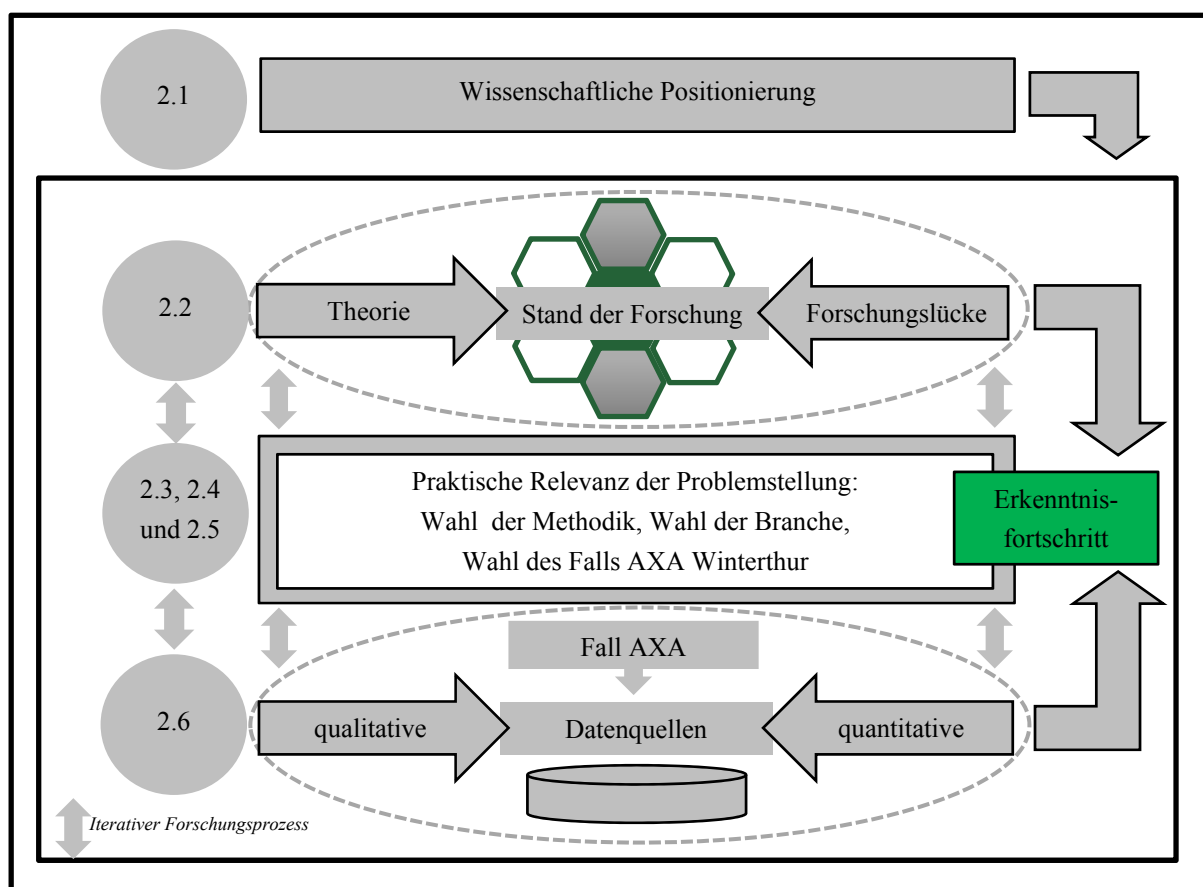
und Erfolg (Studie 3) in den Kapiteln 3, 4 und 5 beantwortet. In Kapitel 6 wird basierend auf den Resultaten der drei Studien der Königsweg von CRM im Vertrieb aufgezeigt. Handlungsempfehlungen zum CRM im Vertrieb (Kapitel 7), sieben Stellhebel für die Praxis (Kapitel 8) sowie Schlussfolgerungen für die Wissenschaft (Kapitel 9), schliessen die Forschungsarbeit ab.



**Abbildung 1: Aufbau der Forschungsarbeit**

## 2. Grundlagen zur Forschungsarbeit

Um die Grundannahmen und den gewählten Forschungsansatz im Kontext darzustellen, widmet sich dieses Kapitel zunächst der wissenschaftlichen Positionierung (Kapitel 2.1). Auf diese Weise wird ein iterativer Forschungsprozess (Tomczak, 1992, S. 83) angewandt, um dieses praktische Problem – CRM im Vertrieb der Assekuranz – wissenschaftlich zu lösen. Der Forschungsprozess soll sowohl für die Praxis als auch für die Wissenschaft einen Erkenntnisfortschritt bringen.



**Abbildung 2: Grundlagen zur Forschungsarbeit (Übersicht)**

Zunächst wird also der Stand der Forschung (Theorie und Forschungslücke) (vgl. Kap. 2.2) aufgezeigt, um daraus das Forschungsdesiderat herauszuarbeiten. Anschliessend wird ein Fokus auf die Wahl der Fallstudienforschung (Kapitel 2.3), die Wahl der Versicherungsbranche (Kapitel 2.4) sowie den Fall „AXA Winterthur“ (Kapitel 2.5) gelegt. Die entsprechenden Datengrundlagen (qualitative und quantitative Daten) für die

---

empirische Untersuchung des Falls werden im letzten Kapitel (Kapitel 2.6) der Grundlagen ausführlich erläutert.

## 2.1 Wissenschaftliche Positionierung

Grundsätzlich ist wissenschaftliches Bemühen darauf ausgerichtet, Erkenntnisfortschritt zu erzielen (Dyllick & Tomczak, 2007, S. 67). Dieser Erkenntnisfortschritt soll in der vorliegenden Forschungsarbeit wie folgt definiert werden:

Die Forschungsarbeit hat zum Ziel, relevante Fragestellungen und Probleme des CRM-Einsatzes im Anwendungsfeld der Assekuranz – anhand des Falles „AXA Winterthur“ – mit wissenschaftlichen Methoden und bereits bekannten Studien und Literatur zu beantworten. Um dieses Ziel zu erreichen, wendet diese Arbeit eine angewandte Marketingforschung an, die unmittelbar auf die Anforderungen der Managerial Community ausgerichtet ist und anwendungsorientierte Empfehlungen für die Praxis abzuleiten versucht (Dyllick & Tomczak, 2007, S. 68).

Die Ziele dieser anwendungsorientierten Marketingforschung (als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre) lassen sich in Anlehnung an Ulrich (1984, S. 178 ff.) durch folgende Eigenschaften charakterisieren, wobei ihr Fortschrittskriterium die praktische Problemlösungskraft der Handlungsanweisungen darstellt:

- *Die Probleme entstehen in der Praxis.*
- *Das Forschungsziel ist das Gestalten der betrieblichen Wirklichkeit (Handlungsanweisungen für die Praxis).*
- *Die Aussagen sind normativ.*

Die Forschungsarbeit fokussiert daher stärker auf die praktische Relevanz („Relevance“) der Fragestellung und die Problemlösungskraft der Forschungsergebnisse und ist stärker auf die Managerial Community als auf die Scientific Community ausgerichtet. Dennoch sollen die Einhaltung wissenschaftlicher Standards sowie die methodische Strenge („Rigour“) der Forschung, die als Gütekriterien der Scientific Community gelten, entsprechend eingehalten werden (Dyllick & Tomczak, 2007, S. 68). Der Zweck dieses skizzierten Forschungsansatzes ist ferner weniger die Verifizierung oder

---

Falsifizierung von Theorien<sup>3</sup>. Vielmehr wird eine Integration von bestehenden Theorien und Erkenntnissen in den Forschungsprozess angestrebt (vgl. hierzu auch Tomczak, 1992, S. 83).

Bezüglich wissenschaftlicher Positionierung lässt sich zusammenfassen, dass sich die Forschungsarbeit in dieser Art an einer *realitätsorientierten Marketingforschung* (Belz, 1991, S. 8ff.) orientiert, die mittels *theoriegeleitetem Empirismus* (Tomczak, 1992, S. 83) aktuelle Probleme aus der Unternehmenspraxis aufgreift und so einen Erkenntnisfortschritt anstrebt, der die drei Erkenntnisziele – *Erklären, Verstehen und Gestalten* - beinhaltet (Dyllick & Tomczak, 2007, S. 67). Die Forschungsfragen dieser Forschungsarbeit sollen entsprechend durch die realitätsorientierte Marketingforschung (Belz, 1991, S. 8 ff.) anwendungsbezogen beantwortet werden.

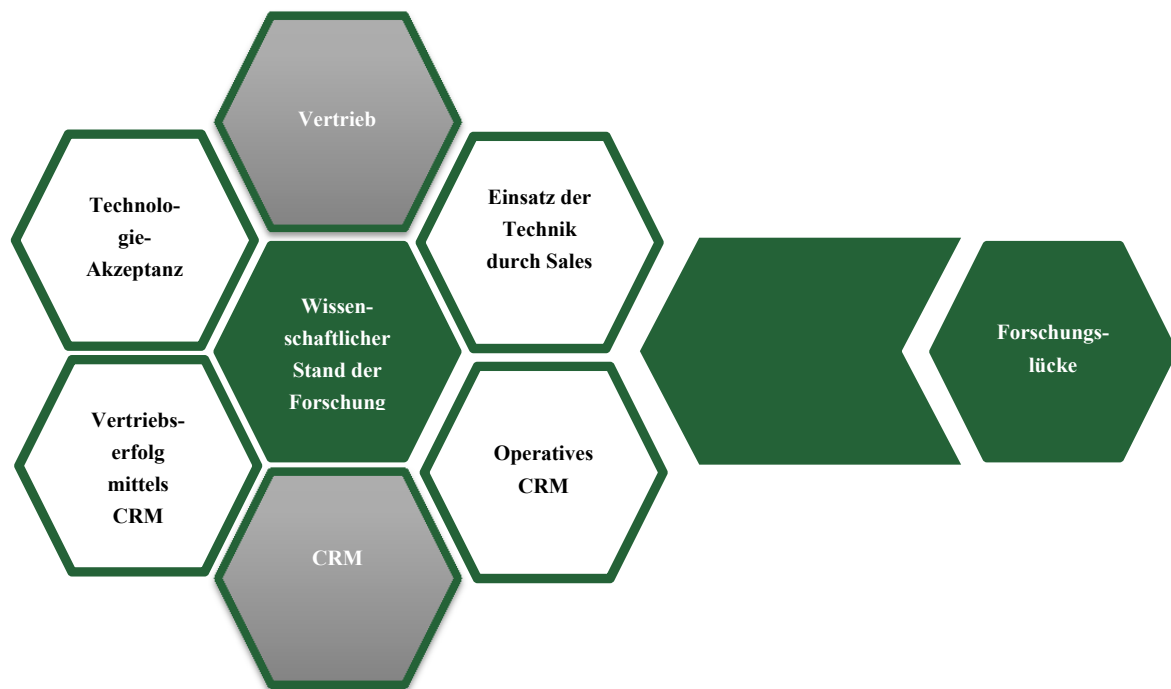
## 2.2 Stand der Forschung

Die Forschungsarbeit versteht sich als Synopse der beiden Forschungsdisziplinen Vertrieb und CRM, wobei auch andere Forschungsdisziplinen wie beispielsweise die Technologie-Akzeptanz – ein Thema der *Informationssystem*-Forschung (vgl. Kapitel 3) – zum Forschungsbereich hinzugezählt werden. Die Abbildung 3 zeigt unterschiedliche Forschungsthemen auf, die in dieser Forschungsarbeit zur Anwendung kommen werden.

Um einen aktuellen Stand der Forschung über CRM im Vertrieb abzubilden und das Verständnis von CRM für die vorliegende Forschungsarbeit exakt darzustellen, werden somit für die drei Teilfragestellungen (Kapitel 3, 4 und 5) Begriffsumschreibungen sowie grundlegende Forschungsergebnisse zu den Bereichen *Vertrieb, CRM, operativer CRM-Einsatz, CRM-Akzeptanz und Vertriebserfolg mittels CRM-Einsatz* vorgestellt. Anschliessend werden potenzielle Forschungslücken und das Forschungsdesiderat herausgearbeitet.

---

<sup>3</sup> Die Marketingwissenschaft ist ohnehin durch eine Vielfalt unterschiedlicher theoretischer Zugänge gekennzeichnet. Es existieren zahlreiche Teilerkenntnisse, die durch die mangelnde Einbindung in eine übergeordnete Theorie eingeschränkt sind (vgl. Dyllick & Tomczak, 2007, S. 70).



**Abbildung 3: Wissenschaftlicher Stand der Forschung**

### 2.2.1 Forschung im Bereich Vertrieb

#### Definition Vertrieb

„Der ‚Vertrieb‘ ist ein schillernder Begriff“ [...] (Belz & Schmitz, 2011, S. 182).

Der Begriff „Vertrieb“ ist schillernd (Belz & Schmitz, 2011), wird in der Wissenschaft und in der Praxis sehr unterschiedlich verwendet und umfasst somit sehr viele Bedeutungsinhalte (Belz & Schmitz, 2011; Belz & Reinhold, 1999, S. 10). Die *eine*, richtige Definition des Begriffs „Vertrieb“ existiert in der Literatur nicht (vgl. z. B. Winkelmann, 2012, S. 19), weshalb Belz und Reinhold (1999, S. 10) den Vertriebsbegriff als einen „[...] unglücklichen, wenn auch im allgemeinen Sprachgebrauch häufig verwendeten Begriff“ bezeichnen. Sie äussern zudem kritisch: „Offenbar gilt es, die Produkte zu vertreiben. Damit ist bereits eine nachgelagerte, eher unwichtige Aufgabe bezeichnet.“



---

Winkelmann (2012, S. 2) betont für sein eigenes Begriffsverständnis, dass der Vertrieb nicht nur als „*letzte Phase innerhalb des Leistungserstellungsprozesses*“ verstanden werden soll. Entsprechend den vielfältigen Bedeutungen stellt er zehn Auslegungen für den Begriff Vertrieb vor (Winkelmann, 2012, S. 19). Der Fokus des Vertriebs kann somit sehr unterschiedlich ausfallen. Dieses breite Spektrum reicht von der rein physischen Distribution der Warenverteilung über die Organisation der Absatzwege bis hin zum Vertriebsmarketing.

Im Folgenden orientiert sich das dieser Forschungsarbeit zu Grunde liegende Verständnis des „Vertriebs“ am persönlichen Verkauf. Dieses Verständnis des Vertriebs wird auch oft in der Literatur als Synonym zum Verkauf verwendet. Insbesondere in der englischsprachigen Forschung wird der Vertriebsbegriff unter dem Stichwort „Sales“ zusammengefasst. In der deutschsprachigen Literatur verwenden zum Beispiel Kotler et al. (2011) den Verkauf ebenso als Synonym für den Vertrieb und betrachten das Verkaufen als „*die Spitze des Eisbergs*“, welche sich Marketing nennt (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 2011, S. 38).

Für diese Forschungsarbeit umfasst der Vertrieb nach diesem Verständnis somit die Verkaufsaufgabe, die in einer Vertriebsorganisation (vgl. Winkelmann, 2012, S. 19) ausgeführt wird und bei der Aussendienstmitarbeiter (neben den Innendienstmitarbeitern) eine hohe Bedeutung einnehmen: „*In organisatorischer Hinsicht sind Verkaufsaussendienstmitarbeiter (kurz: Verkäufer) als Aufgabenträger des Vertriebs in der Vertriebsorganisation das letzte Glied in der Kette zum Kunden*“ (Belz & Schmitz, 2011, S. 183). Dies führt dazu, dass Aussendienstmitarbeiter als wichtige Informationsträger betrachtet werden können (Liu & Comer, 2007, S. 565). Zudem sind sie auch die direkten Repräsentanten der Vertriebsorganisation (Belz & Schmitz, 2011, S. 183). Im nächsten Schritt soll der Vertrieb aus Sicht der Wissenschaft dargestellt werden.

---

## **Forschungsthemen im Bereich des Vertriebs (Salesforschung)**

[...] „*It would be wrong, though, to proclaim that sales is a topic whose time has come – because it never left.*” Thomas Stewart, Harvard Business Review Editor (zit. in Plouffe, Williams & Wachner, 2008, S. 90).

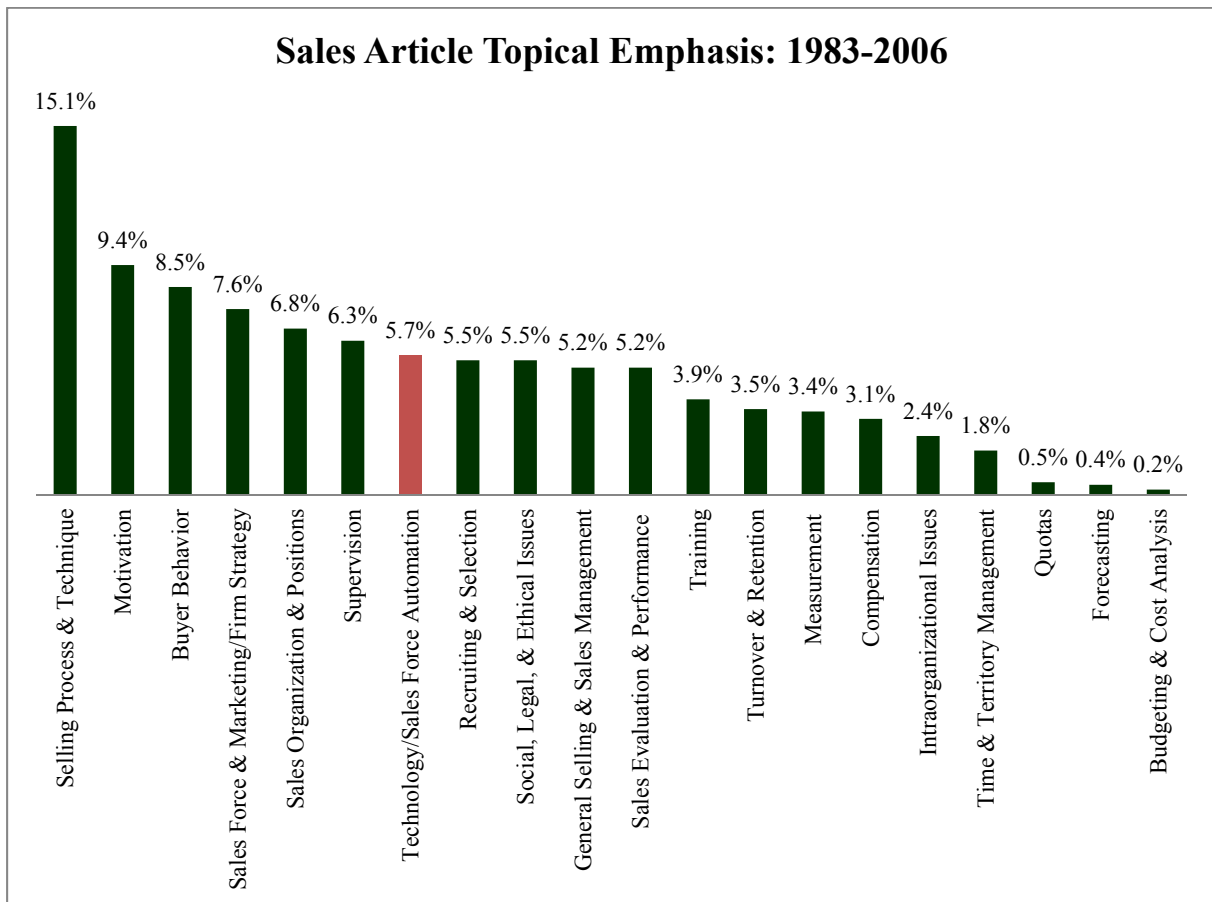
Im Marketing und in der Managementlehre stellt der Vertrieb eine zentrale Forschungsthematik dar. Die Forschung zum Vertrieb hat seit 1980 einen enormen Bedeutungszuwachs erlebt (Homburg & Wieseke, 2011, S. 10) und so zweifellos in den letzten Dekaden entsprechend umfassende Beiträge zu unterschiedlichen Themen des Verkaufs vollbracht (Williams & Plouffe, 2007, S. 417).

### **Themen des Verkaufs: Die Rolle von CRM in der Salesforschung**

In einer Inhaltsanalyse („Content Analysis“) von insgesamt 20 Jahren zur Vertriebsforschung (vgl. Plouffe et al., 2008) ergeben sich insgesamt 20 thematische Schwerpunkte, mit denen sich Forscher im Bereich der Sales Literatur beschäftigt haben. Im Ganzen betrachtet zeigt sich, dass das Thema „Technologie/Sales Force Automation“, das den Einsatz von CRM beinhaltet, als relevantes Thema in der Vertriebsliteratur repräsentiert wird. In der Untersuchung wird dieses Thema als siebtwichtigstes Forschungsthema des Vertriebs ausgewiesen (vgl. Abbildung 4). Rund 5.7% aller Vertriebsthemen betreffen den Technologie-Einsatz im Verkauf, wobei sich nähere Ausführungen zur Definition des Technologie-Einsatzes im Vertrieb nach Williams und Plouffe (2007, S. 413) in der Tabelle 1 nachlesen lassen.

Eine weitere Forschungsarbeit von Plouffe et al. (2008, S. 87) geht zudem den Defiziten in der Forschung der Vertriebsliteratur auf den Grund. So wird in der Studie erwähnt, dass sich Vertriebsforscher beispielsweise zu wenig damit auseinandersetzen, wie die Vertriebsarbeit im Alltag (z. B. aus Sicht der Vertriebsmitarbeiter) heute ausgeführt wird. Auch eine weitere Studie von Geiger und Guenzi (2009, S. 881) weist auf Defizite in der Vertriebsliteratur hin. Hinsichtlich des *Technologie-Einsatzes* (CRM, SFA) wurde in der akademischen Vertriebsliteratur viel Wissen generiert. Allerdings ist aus Sicht der Praxis („Importance for Organizations“) dieses (akademische) Wissen im gegebenen Format nicht immer relevant für die Unternehmungen. Dementsprechend sollen Studien zu diesem Thema publiziert werden, die besser in der

Praxis anwendbar werden (vgl. Geiger & Guenzi, 2009). Die vorliegende Forschungsarbeit versucht, in diesem Bereich einen Beitrag zu leisten.



**Abbildung 4: Themengebiete aus Sicht des Verkaufs (in Anlehnung an Plouffe et al., 2008, S. 87)**

Topic	Description	Comments
Technology/ Salesforce Automation	The impact and usage of new and emerging technologies and innovations by the salesforce in the conduct of their day-to-day work.	Individual productivity tools, including mobile phones and computers, emphasized in the early years of the analysis; firmwide salesforce Automation and <i>CRM systems</i> addressed in more recent years.

**Tabelle 1: Technologie-Einsatz im Vertrieb (Definition nach Williams & Plouffe, 2007, S. 413)**

---

## Publikationen und Methoden der Vertriebsliteratur

Fasst man Publikationen der akademischen Vertriebsliteratur zusammen, so stellt man fest, dass für die Vertriebsforschung ein Rückgang von Publikationen im Bereich von hochkarätigen A-Journals zu erkennen ist (Plouffe et. al., 2008, S. 83). Allerdings waren die Publikationen in B- und C-Journals in den Jahren 1983 bis 2006 ansteigend (vgl. Plouffe et. al., 2008). Gründe für diesen Trend können sein, dass sich viele der ursprünglichen Vertriebsforscher vom Begriff „Sales“ verabschiedet haben und ihre Themen in „trendiger klingende“ Topics wie u.a. Relationship Marketing, CRM, Marketing-Sales Interface, etc. ausgetauscht haben (Plouffe et. al., 2008, S. 88). So kann zum Beispiel im Bereich des Sales Management die Funktion ‘Salesperson’ durch ‘Customer Manager’ ersetzt werden (vgl. hierzu bspw. Senn, Thoma & Yip, 2013). Dass der Begriff ‘Salesperson’ in einzelnen Studien nicht mehr verwendet wird, könnte so manch einen Salesforscher erstaunen (vgl. Deeter-Schmelz, 2014, S. 163).

Ein weiterer Grund für die Abnahme der Vertriebsthemen in A-Journals können die gewählten Methoden sein: „*There may be a linkage between the methodological choices made by sales researchers over the years and the declining prevalence of sales research in marketing’s elite journals*” (Plouffe et al., 2008, S. 84). So fordern A-Journals oft experimentelle Methoden (z. B. Experimente im Journal of Consumer Review [JCR]), anstatt die für Vertriebspersonen häufig verwendeten Umfragen. Rund die Hälfte der A-Level-Journals akzeptiert die Umfragen als Methodik nicht (Plouffe et al., 2008, S. 85). Für die Forscher von Sales-Themen sind Umfragen allerdings (mit 53.71 %) gemäss Asare, Yang und Alejandro (2012, S. 478)<sup>4</sup> die wichtigste Methodik des Research Designs: Aufgrund zeitlicher Restriktionen – Vertriebsmitarbeiter sind in der Regel vielbeschäftigt – sind Umfragen oftmals unverzichtbar und methodisch die erste Wahl (Plouffe et al., 2008, S. 84f.).

---

<sup>4</sup> In einer aktuellen Untersuchung, die sich mit dem Status quo von Researchmethoden in der Personal Selling und Sales-Management-Literatur beschäftigt (vgl. Asare, Yang & Alejandro, 2012) haben die Autoren insgesamt 1346 Artikel aus 29 Jahren analysiert. Es zeigte sich, dass 54% der Artikel Befragungen als Methodik verwenden. Andere Methoden wie das Experiment sind selten. Die Datenerhebung erfolgt zu 87% aus Primärdaten. 48% der Artikel verwenden das Cronbachs alpha, um die Skalenreliabilität zu messen. Weitere häufige Methoden zur Konstruktmessung sind die Konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA) mit 57% sowie die explorative Faktorenanalyse mit 21 %. Die Mehrheit der Sales-Forscher verwenden auch mit 63% als abhängige Variable die Wahrnehmung/Einstellung. Im Laufe der Zeit hat sich die Anzahl von Variablen, die in Studien untersucht werden, klar erhöht. Gründe hierzu sind die Möglichkeiten der Datenanalyse und -techniken wie Varianzanalysen, Multiple Regression und Strukturgleichungsmodelle (SEM).

---

## Zukünftiges Forschungsgebiet im Vertrieb: CRM

Eine aktuell zunehmende Fokussierung auf vertriebsbezogene Fragestellungen in Konferenzen und Journalen deutet nach Homburg & Wieseke (2011, S. 11)<sup>5</sup> darauf hin, dass die Forschung zum Vertriebsmanagement – trotz möglicher Rückgänge in A-Journals – potentiell weiterhin an Bedeutung gewinnen wird.

Im Bereich der zukünftigen Forschungsgebiete des Vertriebs fordern die Autoren Williams & Plouffe (2007), dass neben der Psychologie auch neue theoretische Erkenntnisaspekte und Methoden von anderen Forschungsdisziplinen berücksichtigt werden sollen. Neue theoretische Forschungsperspektiven sind beispielsweise die Berücksichtigung von Soziologie und Anthropologie, welche zu neuen „Insights“ in das Verkaufs-Phänomen führen (Williams & Plouffe, 2007, S. 417 f.). Andere Forscher beschreiben überdies den Verkauf als strategische Komponente in der Verkaufsstrategie, das Image der Verkaufsperson, Social Media und die Optimierung des Verkaufsprozesses als neue und künftige Themengebiete (vgl. Avlonitis & Panagopoulos, 2010, S. 1047).

Entsprechend den vorigen Ausführungen ist CRM ein Forschungsgebiet, das aus der Vertriebsliteratur stammt und zu den „trendiger klingenden“ Themen gehört. So betrachtet, nimmt CRM im Vertrieb als Teilgebiet der Technology/Salesforce Automation in der Sales-Literatur eine wichtige Rolle ein und gehört hier nicht zuletzt zu den zukünftigen Themen in der Sales-Literatur. Das Begriffsverständnis von CRM ist allerdings – sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis – umfassender und beschränkt sich nicht lediglich auf den Technologie-Einsatz im Vertrieb. CRM ist somit weit mehr, wie das folgende Kapitel zum Forschungsgegenstand CRM zeigen wird.

### 2.2.2 Forschung im Bereich CRM

#### Definition von CRM

*„Although customer relationship management (CRM) has been in vogue for the past two decades and is considered a part of marketing’s new dominant logic, there has been considerable ambiguity in how CRM has been defined” (Ahearne, Rapp, Mariadoss & Ganesan, 2012, S. 117).*

---

<sup>5</sup> Z. B. Forschungsforum Marketing, Medien, Vertrieb in Köln vom 16.11.2013.

Den unterschiedlichen Bedeutungsinhalten des Themas entsprechend wird CRM in der wissenschaftlichen Literatur und in der Praxis unterschiedlich definiert. So stellen Ahearne et al. (2012) fest, dass der CRM-Begriff in der wissenschaftlichen Diskussion nicht weniger als insgesamt 45 Definitionen umfasst. So kann CRM beispielsweise als ein Prozess, eine Strategie, ein technologisches Tool, eine Fähigkeit oder gar als eine Philosophie verstanden werden (vgl. Ahearne et al., 2012, S. 117). Diese erheblichen Uneindeutigkeiten führen dazu, dass jeder etwas anderes unter dem Begriff „CRM“ versteht und sich diese Problematik u.a. auch in wissenschaftlichen Untersuchungen oder Expertenbefragungen stellt:

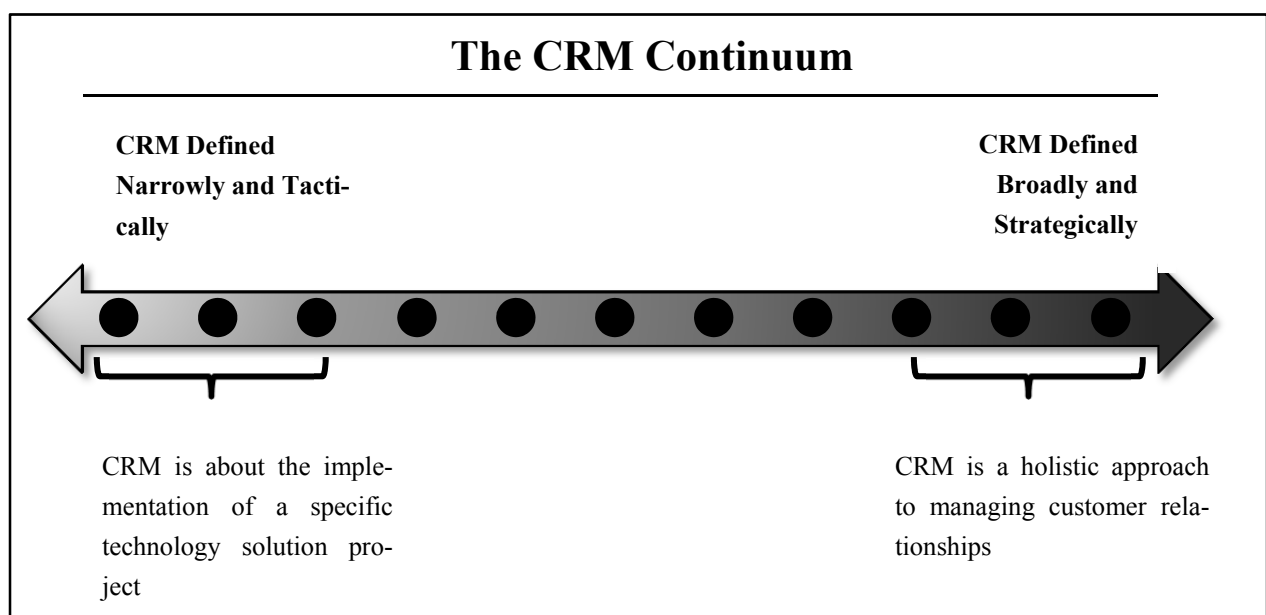
*„When asking ten experts, whether academicians or businesspeople, to define CRM, one is likely to receive ten quite different descriptions“ (Yim, Anderson & Swaminathan, 2004, S. 264).*

*„CRM means different things to different people. For some, CRM means direct e-mails. For others, it is mass customization or developing products that fit individual customer's needs. For IT consultants, CRM translates into complicated technical jargon related to terms such as OLAP (on-line analytical processing) and CICs (customer interaction centers)“ (Winer, 2001, S. 91; Richards & Jones, 2008, S. 121).*

Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass CRM mit einer gewissen Komplexität behaftet ist, weshalb ein multidimensionales Verständnis erforderlich ist (O'Reilly & Paper, 2012, S. 866). Es kann nicht Ziel dieser Forschungsarbeit sein, sämtliche Definitionen additiv zu erfassen. Dies haben andere wissenschaftliche Untersuchungen bereits mit Akribie getan. Dennoch soll eine weitverbreitete CRM-Definition nach Payne & Frow (2005, S. 168) hier Eingang finden. Hierbei wird eine bipolare CRM-Perspektive vorgeschlagen, die von einer eher engen technischen („narrow and tactical technology application“) bis hin zu einer eher breiten Definition reicht („wide-ranging strategy“).

Knapp zusammengefasst können diese zwei Richtungen des CRM wie folgt dargestellt werden:

- Forscher sehen CRM oft als technologische Komponente (vgl. z. B. Kumar, Sunder & Ramaseshan, 2011), die „als Mittel zum Zweck“ dazu dient, die Kundenbeziehung-Strategie auszuführen (Ahearne et al., 2012, S. 117).
- Andere Forscher (vgl. z. B. Reimann, Schilke & Thomas, 2010) betrachten CRM als unternehmensweite Strategie, die durch den Einsatz von unterschiedlichen Technologien (wie z. B. Sales Force Automation, Cloud Computing, Intranet oder Extranets) implementiert wird, um Werte zu generieren (Ahearne et al., 2012, S. 117).



**Abbildung 5: Das CRM-Kontinuum (Payne & Frow, 2005, S. 168)**

Unter dieser Betrachtungsweise sehen Payne & Frow (2005, S. 168) CRM in einem Kontinuum zwischen Unternehmensstrategie und Technik.

Neben der Betrachtung dieser beiden Perspektiven muss der Begriff CRM zudem vom Begriff SFA (sales force automation) unterschieden werden, da diese beiden Begriffe – auch in wissenschaftlichen Untersuchungen – oftmals als Synonyme verwendet und häufig nicht trennscharf voneinander abgegrenzt werden (Schmidt, 2008, S. 92): Beide Technologien verfolgen das Ziel, die Produktivität für Vertriebspersonen zu steigern. Während CRM unterschiedlich definiert werden kann und insb. eine strategische Ausrichtung beinhaltet, dient SFA eher der Informationsversorgung und dem Abwicklungsprozess des Verkaufs (Avlonitis & Panagopoulos, 2005, S. 355).

---

Verglichen mit SFA ist CRM durchwegs komplexer und anspruchsvoller hinsichtlich der Anwendungen (z. B. mittels Abbildung von Kundendaten von allen Customer Touch Points, Generierung von Kundenprofilen, Vorhersage des Kaufverhaltens, etc.), während SFA sich tendenziell eher auf die automatisierten Routineaufgaben fokussiert und den Aussendienst so entlastet (Chen & Popovich, 2003, S. 675). CRM ist somit ein anspruchsvolles Tool, das basierend auf einem logischen analytischen Prozess (z. B. mittels CRM-driven analytics) auch dem Management relevante Entscheide erleichtert (Persson & Ryals, 2014, S. 1725).<sup>6</sup>

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass CRM unterschiedliche Bedeutungsinhalte umfasst. Diese liegen auch in der Entwicklung und der Geschichte von CRM begründet.

## Die Geschichte von CRM

*„An understanding of how to manage relationships with customers effectively has become an important topic for both academicians and practitioners in recent years“* (Reinartz et al., 2004, S. 293).

Ursprünglich hat CRM seine Basis im Relationship Marketing (Reinartz et al., 2004, S. 294). Bereits in den 90er-Jahren wurde dem CRM im Hinblick auf die Anwendungen der Informationstechnik (IT) beträchtliche Aufmerksamkeit geschenkt (Rivers & Dart, 1999, S. 59). Nach dem Millennium wurde das Verständnis, wie Kundenbeziehungen effektiv zu managen sind, für Akademiker wie auch für Praktiker immer wichtiger (Reinartz et al., 2004, S. 295). Dabei hat die Bedeutung einer kundenorientierten (sogenannter „Customer Centric“) Unternehmensstrategie stetig zugenommen (Croteau & Li, 2003, S. 21) und sich immer mehr von einem rein produktorientierten Ansatz verabschiedet (Reinartz et al., 2004, S. 293).

Als aufkommende („emerging“) Disziplin entstand CRM als Teil einer neuen vorherrschenden Logik (sogenannte „new dominant Logic“, vgl. Day, 2004, S. 18) (Reimann, Schilke & Thomas, 2010, S. 326). Insgesamt wurde nicht zuletzt der CRM-Ansatz zu

---

<sup>6</sup> Ahearne et al. (2012, S. 127) sehen demnach in der Differenzierung (Unterscheidung der Lücke) von CRM und SFA ein potenzielles neues Forschungsthema.



den führenden Geschäftsstrategien im neuen Millennium hochstilisiert (Kim, Suh, Hwang, 2003, S. 5) und zu Beginn von besonders progressiven Unternehmungen hartnäckig verfolgt (Yim, Anderson, Swaminathan, 2004, S. 263):

*„Customer relationship management (CRM) is one of the fastest growing business practices in today's environment“ (Raman, Wittmann & Rauseo, 2006, S. 39).*

Die Konsequenz war, dass das Kundenbeziehungsmanagement sowohl in der akademischen Literatur (Verhoef, 2003, S. 30) als auch in der Unternehmenspraxis eine besondere Bedeutung erhalten hat, wobei sich hierbei zahlreiche Vor- und Nachteile ergeben haben.

### **Vorteile von CRM**

CRM gilt als Herzstück der Beziehung zwischen dem Kunden und dem Unternehmen (O'Reilly & Paper, 2012, S. 866): Belz, Schögel und Arndt (2008, S. 5) sehen insbesondere ein enormes Potenzial darin, dass die Unternehmen dem Ziel individualisierter „One-to-One“-Beziehungen mit einer vergleichsweise grossen Anzahl von Kunden näherkommen. Sie betonen die enormen Potenziale, die für eine Kundeninteraktion mittels CRM dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Konkret soll es Unternehmen durch CRM gelingen, Fähigkeiten und Potentiale über die Entwicklung leistungsfähiger Datenverwaltungs- und Datenverarbeitungstechniken (vgl. Belz, Schögel & Arndt, 2008, S. 5) entsprechend auszuschöpfen. Somit kann der CRM-Einsatz einen signifikanten Einfluss auf bedürfnisgerechtere Lösungen für Kunden haben (Ahearne, Jones, Rapp & Mathieu, 2008, S. 682).

Zudem haben die Unternehmen durch Strategien zum CRM gewissermassen erkannt, dass ihre Kunden die besten Assets sind (Croteau & Li, 2003, S. 21) und unterschiedliche ökonomische Werte aufweisen (Reinartz et al., 2004, S. 293). Sie haben ferner vermehrt eine beziehungsorientierte Denkhaltung eingenommen, die eine Verbesserung von bestehenden Kundenbeziehungen anstrebt und gemäss welcher langfristige Geschäftsbeziehungen zu Kunden profitabel gestaltet werden (Belz, Schögel & Arndt, 2008, S. 8).

Ergänzend lassen sich folgende Vorteile erwähnen, die ebenfalls eine Zweckdienlichkeit von CRM aufweisen: Erhöhte Kundenbindung und -loyalität, höhere Kundenrentabilität, Erstellung Mehrwert für den Kunden (z. B. mittels besserer Personalisierung), geringere Prozesskosten und auch höhere Qualität von Produkten und Dienstleistungen (in Anlehnung an Kim, Suh & Hwang, 2003, S. 7). Ferner ermöglicht das CRM für Vertriebsmitarbeiter einen besseren Informationsaustausch, das überzeugendere Verwalten von Kundenkontakten, Erstellen von effektiveren Präsentationen für den Verkauf, Übermitteln von Verkaufsreports, Verkaufsvorschauen, etc. (Ahearne et al., 2008, S. 682). Diese Aufzählung der Beispiele ist nicht abschliessend, soll aber einen knappen Einblick in die Vertriebsaufgaben geben, die dank dem Einsatz von CRM bewältigt werden können (zu den Vertriebsaufgaben des CRM vgl. Kapitel 4).

Als Fazit lässt sich festhalten, dass die Erwartung insgesamt hochbedeutend war, durch den CRM-Ansatz die gesamte Kundenbeziehung effektiver und effizienter zu führen (Yim, Anderson & Swaminathan, 2004, S. 263) und dabei die Unternehmensperformance zu erhöhen. Einzelne Vertriebsmitarbeiter haben tatsächlich gelernt, CRM „*auszuhebeln*“ (Yim, Anderson & Swaminathan, 2004, S. 263).

## **Nachteile von CRM**

Trotz der „*euphorischen*“ Einschätzung hat CRM auch zu enttäuschenden Resultaten geführt (vgl. beispielsweise Li & Mao, 2012, S. 269). So stellte sich u.a. heraus, dass eine Implementierung von CRM oftmals mit sehr hohen Investitionen zusammenhängt und dabei auch nur ein kleiner (messbarer) Payback zurückkommen kann (Richards & Jones, 2008, S. 120), wie das folgende Zitat beispielhaft darlegt:

„*More recently, however, highly publicized failures of CRM implementation have led to skepticism among managers about its much-vaunted potential to generate firm value*“ (Krasnikov, Jayachandran & Kumar, 2009, S. 61).

Auch Belz, Schögel & Arndt (2008, S. 7) betonen die „*massgeblichen Schwierigkeiten der Unternehmen bei der Implementierung des CRMs*“. Dabei hat sich erwiesen, dass diese Schwierigkeiten der CRM-Implementierung gleich häufig aus Sicht von Akademikern wie auch in der Presse von Unternehmenszeitschriften dokumentiert wurden (Richards & Jones, 2008, S. 120). Betrachtet man zahlreiche Journals, so kritisieren viele Autoren am CRM-Ansatz, dass die Fehlerquote hoch ist: „*Customer Relations-*

---

*hip Management [...] is more likely to fail than to deliver any business results“ (Ryals, 2005, S. 252). Entsprechend wird u.a. durch das IT-Produktivitäts-Paradoxon in Frage gestellt, ob der Einsatz einer Technik tatsächlich zu einer höheren Produktivität führt (vgl. Brynjolfsson & Hitt, 1998, S. 49). Gartner Group hat im Jahr 2003 beispielsweise dargelegt, dass 70% aller CRM-Projekte scheitern (Reinartz, Krafft & Hoyer, 2004, S. 293):*

*„Companies bought heavily into this ‘new paradigm’ thinking: Between 2000 and 2005, organizations spent \$220 billion implementing CRM solutions,[...] publicly available data consistently show that 55% to 75% of companies fail to meet the expected return on their CRM investments [...]“ (Maklan, Knox & Peppard, 2011).*

Ein weiterer Aspekt sind die hohen Kosten, die für ein CRM-System anfallen können. Es wird geschätzt, dass eine typische Organisation 5000 bis 15000 \$ pro Verkaufsmitarbeiter ausgibt, um ihn/sie mit der entsprechenden CRM/SFA-Technologie auszurüsten (Erffmeyer & Johnson, 2001, S. 167; Sundaram, Schwarz, Jones & Chin, 2007, S. 101). Es darf bereits an dieser Stelle der Hinweis nicht fehlen, dass auch das teuerste und beste System nichts nützt, wenn der Aussendienst die Anwendung verweigert.

### **Aktuelle Forschungsthemen im Bereich CRM**

Da das Begriffsverständnis von CRM sehr unterschiedlich ist, existieren auch zahlreiche Publikationen zum Thema mit unterschiedlichen Inhalten. Die ersten Publikationen zur CRM-Thematik sind anfangs der 90er-Jahre erschienen (vgl. Wahlberg et al., 2009). Zehn Jahre später – um die Jahrtausendwende herum – ist CRM in eine „Modewelle“ geraten (Link, Münster & Gary, 2011, S. 339). Es lässt sich feststellen, dass sich Artikel mit CRM als spezifischem Forschungsinhalt bis ins Jahr 2004 kontinuierlich steigerten (Wahlberg et al., 2009, S. 195), dass CRM einen „Hype“<sup>7</sup> auslöste und gar als neues Paradigma bezeichnet wurde (vgl. z. B. Maklan, Knox & Peppard, 2011). Bis heute ist CRM in der wissenschaftlichen Marketing-Diskussion aktuell, wobei bis dato diverse Forschungslücken bestehen (vgl. z. B. Ahearne et al., 2012, S. 127). Als

---

<sup>7</sup> Diese Entwicklung kam nicht von ungefähr. Forscher sprachen bereits damals von den bedeutendsten Geschäftsanwendungen: „*Customer relationship management (CRM) is one of the fastest growing business practices in today’s environment“ (Raman, Wittmann & Rauseo, 2006, S. 39).*

Resultat sind diverse Fachartikel entstanden, die in unterschiedliche Themenfelder unterteilt werden können. Um das Ausmass der Themen darzustellen, werden in der Tabelle 2 einige Schwerpunkte aufgezeigt. Zunächst wird jeweils das Konzept definiert und dann werden aktuelle Themen aufgezeigt.

Concept	Definition	Salient Topics
<b>Strategic CRM</b>	One branch of CRM is to regard it as an enterprise-wide strategy in which the main focus is on the customer.	Integration, implementation, Change Management, organisational coordination, measurement and profitability, IT and architecture, Multichannel Management
<b>Analytical CRM</b>	The customer knowledge data base formed from the systematic collecting and storing of customer data is perceived as an asset to the enterprise	Knowledge management, Data Mining, Customer Retention, Customer Segmentation, Customer Behaviour
<b>Operational CRM</b>	Operational CRM means that an information and communication technology based support is provided for front office activities, including sales, service and support. Such support is intended to be used both in call/contact centres and by the sales staff in their customer contacts.	Customer Service Contact centres, sales force support, CRM software
<b>Collaborative CRM</b>	The development of information and communication technology has opened up new possibilities for communicating with the customers. Through this development, the use of different communication channels in a channel management strategy has become a branch of CRM. The Collaborative CRM concept covers this branch of CRM.	Internet and web channels, mobile channels, e-learning

**Tabelle 2: Unterschiedliche Schwerpunkte von CRM (Wahlberg et al., 2009, S. 193f.)**

Im aktuellen wissenschaftlichen Diskurs bleibt das CRM-Thema auf dem Radar. Um nur wenige aktuelle Themen anzusprechen: Es werden etwa Management-Konzepte auf das CRM-Konzept übertragen. In einer aktuellen Studie von Persson & Ryals (2014) untersuchen die Forscher, wie CRM-Entscheide in der Bankenbranche gefällt werden. Sie stellen sich die Frage, ob hierbei analytische und Customer-Lifetime-Value-Entscheide im Vordergrund stehen, oder die Entscheidungen aufgrund von Heuristiken über bisherige Erfahrungen gefällt werden.

Eine weitere jüngere Untersuchung zeigt mittels „Knowledge creation“-Theorie, wie durch CRM-Systeme Kundenwissen (customer knowledge creation) generiert wird (Khodakarami & Chan, 2014, S. 27). Andere Studien (vgl. Kapitel 6) stellen Veränderungen von neuen sozialen Medien im Kundenprozess vor und zeigen neue Modelle für Social CRM auf (Choudhury & Harrigan, 2014, S. 149). Social CRM wird so als ganzheitliches Beziehungsmanagement – durch die Integration von Social Media zum bisherigen CRM – verstanden: Die klassische Kundenbeziehung wird so ergänzt, mit

---

Social Media, „um eine reichhaltige Informationsbasis aus Kommunikationsströmen zwischen Kunden und Interessenten“ zu erhalten (Greve, 2011, S. 17).

Für die vorliegende Untersuchung (insb. Kapitel 4) wird das CRM als Unterstützung und Dienstleistungssupport für den Vertrieb (vor allem für Anwendungen durch den Aussendienst), aber auch für das Management verstanden. Im Folgenden ist es somit nötig, noch vertiefter auf die Forschung zum operativen CRM einzugehen.

### 2.2.3 Forschung zum operativen CRM

*“Operational CRM consists of the specification of suitable and replicable business processes”* (Tanner et al., 2005, S. 169).

Das operative CRM unterstützt grundlegende Prozesse im Verkauf, Marketing und Service (vgl. Alt, Puschmann & Österle, 2005, S.4) und stellt den Kern der Geschäftsprozesse (u. a. Vertriebsprozesse, Marketingprozesse oder Serviceprozesse) im Unternehmen dar (vgl. Leusser, Hippner & Wilde, 2011, S. 42). Insofern leistet es einen Beitrag zur Unterstützung einer kundenorientierten Ausrichtung der Prozesse im Unternehmen für ein gezieltes kundenorientiertes Handeln (Töpfer, 2004, S. 635). Bezogen auf den Vertriebsprozess umfasst operatives CRM demnach (für die vorliegende Forschungsarbeit) sämtliche Anwendungen und Funktionalitäten, durch die der Aussendienst in seinem Verkaufsberatungsprozess kundenbezogen unterstützt wird (vgl. Helmke, Uebel & Dangelmaier, 2013, S.11). Ferner lässt es sich von anderen Komponenten – u. a. dem analytischen CRM und dem kollaborativen CRM – abgrenzen (vgl. Helmke, Uebel, Dangelmaier, 2013, S. 11).

Forschungsarbeiten zum operativen CRM setzen sich somit damit auseinander, bei welchen Tätigkeiten und in welchen Aufgabenbereichen der Aussendienst durch das CRM unterstützt wird (vgl. hierzu auch Chang, Park & Chajy, 2010, S. 849; Speier & Venkatesh, 2002, S. 98). Hierbei wird das CRM als eine technische Unterstützung „specific technology“ (vgl. Payne & Frow, 2005, S. 168) im „Salesforce Support“ (vgl. Wahlberg et al., 2009, S. 193 ff.) verstanden (vgl. Kapitel 4). Hinsichtlich der Forschungsergebnisse zum operativen CRM-Einsatz lässt sich zusammenfassen, dass wissenschaftliche Untersuchungen in diesem Bereich rar sind (Wahlberg, Strandberg

& Sandberg, 2009). Dies lässt sich mit der Tatsache begründen, dass sich viele Studien zum CRM auf strategische Aspekte des CRM fokussieren und somit dem strategischen CRM (z. B. aus Sicht der Management-Perspektive) zugeordnet werden. Dementsprechend zeigt sich im Bereich von wissenschaftlichen Untersuchungen, dass Themengebiete zum analytischen CRM und zum strategischen CRM weitaus (ca. zehnmals) häufiger publiziert werden.<sup>8</sup> So weisen die Autoren Tanner, Ahearne et al. (2005) beispielsweise explizit darauf hin, dass das operative CRM noch viele unbeantwortete Forschungsfelder beinhaltet. Sie stellen fest (vgl. Tanner et al., 2005, S. 176):

*“Despite the important role of sales technology tools, relatively little research has been done concerning [...] these operational CRM system. Notable exceptions include Jones, Sundaram and Chin (2002), Morgan and Inks (2001), Schillewaert et al. (2005), and Speier and Venkatesh (2002).”*

Die Forschung hat beispielsweise im Bereich der kundenbezogenen Vertriebsprozesse bislang keine Erkenntnisse hervorgebracht, welche aufzeigen, für welche Aufgaben der CRM-Einsatz ausgesprochen ergiebig ist und ob sich durch diesen Einsatz die Vertriebseffizienz steigern lässt.

Ergänzend lässt sich feststellen, dass es in diesem Bereich auch besonders an Forschungsergebnissen aus der Wissenschaft fehlt, die konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis aufzeigen (vgl. Wahlberg et al., 2009, S. 193 ff.). Dies ist deshalb der Fall, weil sich die daraus ergebenden Erkenntnisse (z. B. zum Technologie-Einsatz im Verkauf) nur bedingt in die Praxis implementieren lassen (vgl. Geiger & Guenzi, 2009).

Einzelne Studien zu diesem Thema geben ferner Hinweise darauf, dass die Perspektive von Aussendienstmitarbeitern (für unterschiedliche Schwerpunkte und ausgewählte Aspekte) in der CRM-Forschung bis dato noch unterberücksichtigt geblieben ist:

- Zwar nehmen die Verkaufspersonen in der „Kunden-Unternehmensinteraktion“ eine äusserst relevante Rolle ein. Dennoch werden die Haltungen und Denkan-

---

<sup>8</sup> Wahlberg et al. (2009, S. 197) geben an, dass es insgesamt 185 Artikel im Bereich des strategischen CRM gibt, im Bereich des analytischen CRM 180 und im Bereich des kollaborativen CRM 35. Im Bereich des operativen CRM sind es lediglich 19 Artikel.

sätze der Vertriebsmitarbeiter in der Forschung bislang zu wenig berücksichtigt (O'Reilly & Paper, 2012, S. 866 f.).

- Nach Ahearne et al. (2012, S. 120) besteht ein Bedarf, die Rolle des Aussendienstmitarbeiters im Bereich der CRM-Forschung mehr zu berücksichtigen: *We believe that the role of salespeople and the influence of CRM-related outcomes have been ignored in previous research on CRM.*“ (vgl. Ahearne et al. 2012, S. 127).

Ferner erwähnt auch eine Untersuchung von Blocker et al. (2012), dass die Forschung über CRM als Dienstleistungssupport für den Aussendienst wünschenswert wäre:

- Als speziell relevant und neu beurteilen die Autoren das Forschungsthema, wie Aussendienstmitarbeiter CRM-Systeme anwenden sollen, damit sie ihnen im Prozess helfen, Kundenwissen zu generieren, zu verbreiten und zu nutzen („säen und ernten“) und dabei zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit beizutragen:

*„Finally, there are sample opportunities for research in the domain of sales technology; specifically, research exploring how salespeople can exploit CRM systems to aid in the process of developing, disseminating, and applying knowledge about customer needs and how this process translates into enhanced levels of customer satisfaction”* (Blocker, Cannon, Panagopoulos & Sager, 2012, S. 19).

Damit der operative CRM-Einsatz von den Mitarbeitern akzeptiert wird, sind ferner die Einflussfaktoren zur CRM-Akzeptanz zu betrachten, die im nächsten Abschnitt dargestellt werden. Die folgenden Aspekte bilden zudem die theoretischen Grundlagen zum Kapitel 3 (Akzeptanz von CRM).

#### **2.2.4 Forschung zur CRM-Akzeptanz**

Die Forschung zur CRM-Akzeptanz hat ihren Ursprung in jener zur Technologieakzeptanz, die aus der Perspektive der Akademiker eine lange Tradition hat (Buehrer et al., 2005, S. 390). Mit dem Aufkommen der Informationstechnologie in den 1980er-Jahren haben sich Forscher aus diversen Disziplinen (wie u. a. Informationssystem-Forschung, Innovationsforschung und Sozial-/Organisations-Psychologie) mit Fragen zur Technologieakzeptanz auseinandergesetzt, wobei diese Thematik zunächst in der

MIS-Forschung aufgekommen ist (Davis, 1989). Insgesamt existiert deshalb eine Fülle von CRM-Akzeptanzmodellen und theoretischen Frameworks. Die CRM-Akzeptanzforschung bereits viele Forschungserkenntnisse hervorgebracht, weshalb es wenig Raum gibt, den Forschungsstream zu bereichern (vgl. hierzu auch Ahearne und Rapp, 2010, S. 110). Für die vorliegende Forschungsarbeit stellt sich insbesondere die Frage, welche Faktoren die Technologieakzeptanz beeinflusst. Diese lassen sich durch die Literaturrecherche (vorwiegend Journals) finden.

<b>Einflussfaktor auf CRM</b>	<b>Beispielhafte Verwendung in Journals</b>
<b>Userfreundlichkeit</b>	Schillewaert et al. (2005) ; Robinson et al. (2005); Jones et al. (2002) ; Davis (1989) ; Homburg, Wieseke & Kuehnl (2009). [...]
<b>Nützlichkeit</b>	Schillewaert et al. (2005) ; Avlonitis & Panagopoulos (2005) ; Robinson et al. (2005) ; Davis (1989). [...]
<b>Selbsteffizienz/ Selbsteffektivität</b>	Avlonitis & Panagopoulos (2005) ; Speier & Venkatesh (2002) ; Davis (1989) ; Ahearne et al. (2005) ; Buehrer et al. (2005). [...]
<b>Anweisung des Managements/Druck (aber auch Commitment des Managements)</b>	Pai & Tu (2011) ; Morgan & Inks (2001) ; Croteau & Li (2003) ; Liu & Comer (2007) ; Buehrer et al. (2005). [...]
<b>Training</b>	Schillewaert et al. (2005) ; Morgan & Inks (2001) ; Hunter & Perreault (2007) ; Liu & Comer (2007). [...]
<b>Technischer Support</b>	Ahearne et al. (2005) ; Buehrer et al. (2005). [...]
<b>Beharren auf dem Status quo/Anpassungsfähigkeit vs. Persönliche Innovationsfähigkeit</b>	Avlonitis & Panagopoulos (2005) ; Buehrer et al. (2005). [...]
<b>Angst vor der Technik /Stress vor Technik („role stress“)</b>	Avlonitis & Panagopoulos (2005) ; Rangarajan, Jones & Chin (2005). [...]
<b>Angst vor dem Teilen der Daten (Kontrolle)</b>	Robinson et al. (2005). [...]
[...]	[...]

**Tabelle 3: Einflussfaktoren auf den Einsatz von CRM**

Die Tabelle 3 fasst einige dieser (möglichen) Einflussfaktoren übersichtsweise zusammen. Im vorliegenden Fall sollen Erkenntnisse zu den Einflussfaktoren: Nützlichkeit, Benutzerfreundlichkeit, Vertrauen, Führung und Unterstützung (CRM-User-Training und der Einfluss des Managements) knapp dargelegt werden. Hierbei darf der Hinweis nicht fehlen, dass Erkenntnisse nicht nur zur CRM-Forschung, sondern auch aus der IS-Forschung aufgezeigt werden.



---

## CRM-Nützlichkeit und -Benutzerfreundlichkeit (TAM-Modell)

Ein technologiebasiertes Modell, das in der Vertriebsliteratur breite Aufmerksamkeit erzielt hat, ist das Technologie-Akzeptanz-Modell [TAM] nach Davis (1989). Dieses wurde ursprünglich für die Informationssystem-Forschung konzipiert. Es stellt in einer theoretisch fundierten Form die Determinanten der Akzeptanz der Computernutzung dar und wurde von der Fragestellung, was Personen dazu veranlasst, eine Technologie zu akzeptieren oder abzulehnen, abgeleitet. Davis (1989) fundierte das TAM auf der Theorie des überlegten Handelns [Theory of Reasoned Action (TRA)], einem Konzept aus der Sozial-Psychologie nach Fishbein und Ajzen (1975).<sup>9</sup>

Das TAM erklärt die individuelle Verwendung („Adaption“) der Computer-Technologie, basierend auf zwei bestimmten Hauptfaktoren: wahrgenommener Nutzen („*Perceived Usefulness*“, d. h. der Grad, zu welchem eine Person glaubt, dass das Verwenden einer Technologie ihre Leistungen bei ihrer Arbeit verbessert) und wahrgenommener Bedienungskomfort („*Perceived ease-of-use*“, definiert als „der Grad, zu welchem eine Person glaubt, dass die Verwendung einer Technologie frei von Aufwand sei“). Somit beeinflusst die Benutzerfreundlichkeit die wahrgenommene Nützlichkeit des Systems. Auch die vorliegende Untersuchung lässt einen solchen Zusammenhang vermuten. Die beiden genannten Faktoren wiederum beeinflussen letztlich die Einstellung („*Attitude*“) einer Person gegenüber der Nutzung eines Systems (Davis, 1989).

Das TAM-Modell hat starke empirische Unterstützung durch diverse Forscher erhalten (vgl. z. B. Doll, Hendrickson, & Xiadong, 1998; Karahanna & Straub, 1999; Schillewaert et al., 2005) und wurde dementsprechend in den letzten 25 Jahren vielfach repliziert und weiterentwickelt. Dies hat dazu geführt, dass verschiedenste Variationen des TAM bis heute zur Untersuchung von Akzeptanz in der Informationstechnologie verwendet werden. Demgemäss basieren heute wissenschaftliche Untersuchungen zur Technologie-Akzeptanz im Kern oftmals auf dem TAM-Modell (Hu, Clark, & Ma, 2003, S. 229).

Das TAM wurde beispielsweise durch Venkatesh und Davis im Jahr 2000 zum „TAM2“ weiterentwickelt. Mit dem TAM2 konnten die Autoren darlegen, dass soziale

---

<sup>9</sup> Diese Theorie geht davon aus, dass Einstellungen die Absichten von Individuen beeinflussen, ob eine bestimmte Sache getan wird oder nicht. Fishbein & Ajzen (1989) erklären: „[...] *that all behavior involves a choice, be it a choice between performing or not performing a given action or a choice among several qualitatively or quantitatively different action alternatives*“ (Ajzen & Fishbein, 1980, S. 41).

Einflüsse (subjektive Normen, Freiwilligkeit und Image) und Wahrnehmungsprozesse (Relevanz der Arbeit, Qualität des Outputs, Nachvollziehbarkeit des Resultats und Bedienungskomfort) die Nutzerakzeptanz signifikant beeinflussen (Venkatesh & Davis, 2000). Das TAM2 wurde in jüngeren Studien mit Anschlussfragestellungen weiter vertieft (Pai & Tu, 2011, S. 580). 2003 entwickelten die Autoren Venkatesh, Morris et al. (2003) das „UTAUT-Modell“. Dieses ist eine Weiterentwicklung der Theorie des überlegten Handelns, sowie dem Technologie-Akzeptanz-Modell (TAM). In die genannten Modelle werden sowohl die Innovations-Diffusionstheorie, als auch die sozialkognitive Lerntheorie integriert (zur näheren Darstellung vgl. Venkatesh et al., 2003). Auch aktuelle Studien beschäftigen sich mit Anschlussfragestellungen und vertiefen das TAM weiter, indem sie die Ideen von Davis als Grundlage verwenden (vgl. hierzu beispielsweise Karjaluoto, Töllinen & Pirtitiniemi, 2014, S. 967; Holloway, Deitz & Hansen, 2013; Iriana, Buttle & Ang, 2013; Awasthi & Sangle, 2013). Insbesondere wird aktuell das TAM2 auch für Studien zu Mobile Devices und Electronic Commerce angewandt.

## **Vertrauen ins CRM**

*“Trust is basically seen as a common mechanism for reducing social complexity and perceived risk of transaction through increasing the expectation of a positive outcome and perceived certainty regarding the expected behavior of trustee” (Wu & Chen, 2005, S. 788).*

Vertrauen ist ursprünglich ein Konzept, das zwischenmenschliche Beziehungen betrifft. Somit basieren die ersten Studien zu diesem Thema auf menschlichen Attributen wie Wohlwollen und Integrität. Eine Vielzahl der bis dato existierenden Studien zum Thema lässt sich allerdings in die Informationssystem-Forschung einbetten. Sie untersucht das Vertrauen gegenüber technologischen Artefakten, wie beispielsweise Informationssystemen oder CRM-Systemen (Kassim, Jailani, Hairuddin & Zamzuri, 2012, S. 114). Die Ausdehnung des Konzepts von der zwischenmenschlichen zur technischen Dimension hat zwar dazu geführt, dass in der wissenschaftlichen Forschung eine Debatte darüber existiert, ob sich das Konzept des Vertrauens tatsächlich auf eine Technik anwenden lässt (Kassim et al., 2012). Viele Autoren sind sich allerdings si-

cher (wie bspw. auch Li, Hess & Valacich, 2008), dass dieselben Attribute des Vertrauens auch für eine Technologie gelten. Dies vor allem deshalb, weil die Technik auch von Menschen konstruiert und betrieben wird.

In der IS-Forschung haben jüngere Studien mehrfach den Zusammenhang zwischen der User-Akzeptanz und dem Vertrauen untersucht (z. B. Kassim et al., 2012). Eine der ersten Studien zum Thema Vertrauen, die das Technologie-Akzeptanz-Modell (Davis, 1989) mit dem Faktor Vertrauen erweiterte, ist von Gefen, Karahanna & Straub (2003). Diese Forscher konnten nachweisen, dass ein Verständnis der Internet-technologie und das Vertrauen die Verhaltensabsicht stark beeinflussen. Weitere Studien zum Vertrauen – insbesondere in der IS-Forschung – untersuchten den Zusammenhang zwischen der User-Akzeptanz und dem Vertrauen in das System. Wu & Chen (2005) analysierten beispielsweise den Einfluss des Vertrauens auf die Anwendung eines Online-Steuer-Tools (in Taiwan). In jener Studie konnte der positive Zusammenhang zwischen dem Vertrauen und der User-Akzeptanz dargelegt werden (Wu & Chen, 2005). Flavián, Guinalú und Gurrea (2006) untersuchten ferner den Einfluss der erwarteten Nützlichkeit auf die Loyalität und das Vertrauen von Nutzern von Internetseiten. Eine beinahe zeitgleich erschienene Studie desselben Verfassers analysierte ferner den Einfluss von Zufriedenheit und Vertrauen auf das Commitment von Online-Konsumenten (Casaló, Flavián & Guinalú, 2007). Letztlich argumentieren einige Forscher in ihren Studien auch, dass das Vertrauen das Resultat der User-Akzeptanz ist (Kassim, Kader, Hairuddin & Hamiza, 2012, S. 413).

Insgesamt kann zusammengefasst werden, dass das Vertrauen in der IS-Forschung ein Konzept ist, das in zahlreichen Studien mit verschiedenen theoretischen Konstrukten, Dimensionen und Prämissen untersucht wurde (Kassim et al., 2012, S. 413). Dies hat auch dazu beigetragen, dass die Vielfalt an Forschungsergebnissen zu einer gewissen Verwirrung auf diesem Gebiet geführt hat (Gefen et al., 2003, S. 55).

## **Führung und Unterstützung des CRM**

Führung und Unterstützung lassen sich anhand des „CRM-User-Trainings“ und des „Drucks des Managements (Commitment)“ hinsichtlich der theoretischen Grundlage differenziert betrachten.

---

## *CRM-User-Training*

*“Training is defined as the providing of instruction or education to employees so as to ensure adequate skills in using the SFA system” (Pullig, Maxham & Hair, 2002, S. 409).*

Das CRM-User-Training spielt besonders bei der Einführung eines CRM-Systems eine wichtige Rolle. Unter dem CRM-User-Training versteht man die Bereitstellung einer Ausbildung für Mitarbeiter, um sicherzustellen, dass ausreichende Fertigkeiten im Umgang mit dem CRM-System existieren (Pullig et al., 2002), denn ohne ein komplettes Verständnis für das CRM-System fehlen dem Aussendienst wichtige Fähigkeiten, was Auswirkungen auf die Effektivität hat. Pullig et al. (2002) stellen fest, dass es insbesondere bei der CRM-Implementierung relevant ist, die persönlichen Fähigkeiten durch das Training zu schärfen. Entsprechend ist Training ein relevanter Einflussfaktor bei der CRM-Akzeptanz (auch in der SFA) und kommt in der Forschung auch häufig vor.

Avlonitis et al. (2005, S. 357) untersuchten mittels Technologie-Akzeptanz-Modell den Einfluss des CRM-User-Trainings. So wird u. a. der Zusammenhang zwischen der CRM-Nützlichkeit und dem CRM-Training überprüft (Avlonitis et al., 2005, S. 356). Neben der erwähnten Studie untersuchten Robinson et al. (2005, S. 1629) den Einfluss des Supports auf die erwartete Nützlichkeit und die Benutzerfreundlichkeit. Ein Support beim Technologie-Einsatz führte in jener Untersuchung zu einer erhöhten Benutzerfreundlichkeit, aber nicht zu einer höheren Nützlichkeit.

Gemäss Morgan & Inks (2001, S. 465) gibt es einige Forschungsergebnisse, die den Zusammenhang zwischen dem Training und der Implementierung des Systems untersucht haben. Hierbei ist die Akzeptanz ein wesentlicher Faktor, wobei gemäss diesen Autoren das Training einen positiven Einfluss auf die Akzeptanz auszuüben scheint.

### *Führung: Management*

Das Management scheint ebenfalls einen Einfluss auf die CRM-Akzeptanz auszuüben. In der Studie von Morgan & Inks (2001) gehen die Autoren davon aus, dass ein höheres Commitment des Managements zu einer höheren Akzeptanz des Technologie-Einsatzes führt. Eine statistisch signifikante Korrelation zwischen dem Management

---

Commitment und der Akzeptanz des Technologieeinsatzes durch Verkaufspersonen konnte allerdings nicht bestätigt werden. Die Autoren begründen dies damit, dass die Verkaufsmitarbeiter aufgrund ihrer Provisionen autonom handeln und somit weniger auf das Commitment des Managements achten.

### **Abschliessend zur CRM-Akzeptanz**

*“CRM user satisfaction is frequently employed as a surrogate of IS success and refers to the extent to which the system meets the needs of the users.”* (vgl. Avlonitis & Panagopoulos, 2005, S. 358; Doll & Torkzadeh, 1988).

Diverse Untersuchungen zur CRM-Akzeptanz zeigen, dass User, die das Gefühl haben, dass das System benutzerfreundlich und nützlich ist, auch zu einer positiveren Haltung – hinsichtlich Zufriedenheit oder Akzeptanz – tendieren (vgl. hierzu Avlonitis & Panagopoulos, 2005, S. 355). Wie die einführende Tabelle 3 „Einflussfaktoren auf den Einsatz von CRM“ gezeigt hat, lässt sich abschliessend zusammenfassen, dass die Forschungsliteratur eine Vielzahl von Einflussfaktoren aufzeigt, welche die „End-User-Zufriedenheit“ resp. die „CRM-Akzeptanz“ beeinflussen, (vgl. Avlonitis & Panagopoulos, 2005, S. 358; Doll & Torkzadeh, 1988<sup>10</sup>) und somit die CRM-Akzeptanz als abhängige Variable untersucht. In einzelnen Forschungsarbeiten wird zudem auch der Zusammenhang zwischen der CRM-Akzeptanz und der jeweiligen Performance (vgl. z. B. Avlonitis & Panagopoulos, 2005, S. 356).

In der vorliegenden Forschungsarbeit wird der Zusammenhang zwischen dem CRM-Einsatz und dem Vertriebserfolg erforscht. Hierbei soll das nächste Kapitel einen knappen Stand zur Forschung des Vertriebserfolgs mittels CRM-Einsatz geben, der die Grundlagen zum Kapitel 5 bildet.

---

<sup>10</sup> Der Artikel von Doll & Torkzadeh (1988) setzt sich ausschliesslich mit Faktoren der „End-User Computing Satisfaction“ auseinander. Zu den Faktoren vgl. hierzu Doll & Torkzadeh (1988, S. 268).

---

## 2.2.5 Forschung zum Vertriebserfolg mittels CRM

„Thus, for the moment, results on the relationship between salespeople’s performance and their usage extent of technology are not conclusive” (Buehrer et al., 2005).

Die empirische Forschung zum Zusammenhang von CRM-Einsatz und Vertriebserfolg (z. B. in Form der Performance) kommt im aktuellen wissenschaftlichen Diskurs zu unterschiedlichen, teilweise auch sehr widersprüchlichen Ergebnissen (Chang, Park und Chaïy, 2010, S. 849). Im Folgenden sollen einzelne ausgewählte Erkenntnisse zum erwähnten Zusammenhang dargestellt werden:

- Erstens wird bei der Mehrheit der Untersuchungen (insb. in der Sales-Literatur) der Forschungsfrage nachgegangen, ob der CRM-Einsatz tatsächlich mit einem höheren *Unternehmenserfolg* einhergeht (vgl. beispielsweise Coltman, Devinney & Midgley, 2011; Ernst, Hoyer, Krafft & Krieger, 2011). Empirische Studien diesbezüglich ergeben zweideutige Ergebnisse: Einerseits können einige Studien den angesprochenen Zusammenhang bestätigen, andererseits lassen sich Studien finden, in denen der angesprochene Zusammenhang nicht wissenschaftlich belegt werden kann (Blodgett, 1995; Froom, 2000; Rigby et al., 2002). Chang et al. (2010) erklären beispielsweise, dass lediglich 30% aller Unternehmen durch die Einführung der CRM-Technologie Verbesserungen in ihrer Unternehmensperformance erzielen (Chang, Park und Chaïy, 2010, S. 849).
- Zweitens untersuchen andere Forschungspublikationen die *Verkaufserfolgs-/effektiviness* durch den CRM-Einsatz (vgl. z. B. Rodriguez & Honeycutt, 2011; Ahearne, Hughes & Schillewaert, 2007; Verhoef, 2003). Diese Studien fokussieren auf die erreichte Performance einzelner Vertriebsmitarbeiter. Konkret handelt es sich hierbei um die Fragestellung, ob der CRM-Einsatz (z. B. zur Erhöhung der Effektivität) durch die Vertriebsmitarbeiter tatsächlich einen positiven Einfluss auf die Performance hat. Beispiele hierzu lassen sich wie folgt zusammenfassen:
  - Die Forscher Ahearne und Schillewaert (2001) haben einen positiven Zusammenhang zwischen der von einzelnen Verkaufspersonen angewandten Informationstechnologie und der Marktkenntnis, dem techni-

---

schen Wissen, den zielgerichteten Fähigkeiten (z. B. Ziel von profitablen Kunden) und der Call-Produktivität nachgewiesen. Darüber hinaus zeigen die Forscher, dass die Informationstechnologie einen kleinen, aber dennoch signifikanten Anteil der Umsatzentwicklung ausmacht (d. h. 7%) (Ahearne & Schillewaert, 2001).

- Die Autoren Rodriguez & Honeycutt (2011) untersuchen den CRM-Einsatz auf die Performance und die Verkaufsprozesseffektivität von B2B-Sales Professionals hin. Dabei wird zusätzlich die Relevanz der Zusammenarbeit („Collaboration“) mit anderen Mitarbeitern<sup>11</sup> untersucht. Die Studie zeigt, dass sich die CRM-Einführung und -Nutzung positiv auf die Umsatzentwicklung, die Vertriebseffektivität und die Zusammenarbeit auswirkt. Als Handlungsempfehlung wird u. a. vorgeschlagen, dass Vertriebsleiter die CRM-Technologie einsetzen sollen, um ihr Vertriebsteam effektiver und effizienter zu machen.

Der angesprochene (positive) Zusammenhang zwischen der abhängigen Variable „Salesperson-Performance“ und den unabhängigen Variablen (z. B. Einsatz, Akzeptanz von CRM, Marktkenntnis, etc.) einer Technologie kann allerdings nicht immer bestätigt werden (vgl. Igarria & Tan, 1997; Engle & Barnes, 2000, Avlonitis & Panagopoulos, 2005):

- Die Forscher Engle und Barnes (2000) können keinen Zusammenhang zwischen dem Einsatz der Technik und dem Verkaufserfolg nachweisen, weil die Korrelation zwischen der Verwendung von Laptop-Computern und der Verkaufserfolg von Vertriebsmitarbeitern in ihrer Studie nicht signifikant ist.
- Die Autoren Avlonitis & Panagopoulos (2005) können zwar einen positiven Zusammenhang zwischen der erwarteten Nützlichkeit und der Akzeptanz sowie zwischen der Bedienungsfreundlichkeit und der Akzeptanz nachweisen. Allerdings kann – unerwarteterweise – kein positiver Einfluss zwischen der CRM-Akzeptanz und der (verbesserten) Verkaufspersonenperformance nachgewiesen werden. Die Autoren folgern, dass das CRM-System als solches offensichtlich alleine nicht genügt, um den Verkaufserfolg zu steigern. Vielmehr ist der Pro-

---

<sup>11</sup> Im vorliegenden Fall sind das die beiden Gruppen „Peer Group“ sowie „Management“.

zess, durch den die IT die Performance verbessert, komplex (vgl. hierzu auch das sog. „IT-Produktivität-Paradoxon“ nach Brynjolfsson & Hitt, 1998). Zwischen der „IT“ und der Performance muss somit nicht immer ein positiver Zusammenhang bestehen. Offenbar kann ein CRM-System beispielsweise auch immaterielle, unfassbare Vorteile („intangible Benefits“) hervorbringen, wie z. B. mehr Mitarbeitermotivation, verbesserte Koordination zwischen einzelnen Abteilungen (z. B. Innendienst und Aussendienst), verbesserte Einstiegsmöglichkeiten für neue Mitarbeiter, nicht direkt messbare Vorteile, die sich vielmehr indirekt auf die Performance auswirken (vgl. Avlonitis & Panagopoulos, 2005).

Abschliessend darf ferner nicht ausser Acht gelassen werden, dass die Messung des Verkaufserfolgs („Sales Performance“) in der wissenschaftlichen Literatur unterschiedlich vorgenommen wird. Idealtypisch wird dabei der Verkaufserfolg mittels Provisionen gemessen. Beispielsweise messen die Forscher Ahearne, Hughes und Schillewaert (2007) die Provisionen wie folgt:

*„We obtained salesperson performance from company records. We operationalized performance using the total year bonus/commission per sales representative based on achieved sales levels. The bonus was calculated based on the volume of products sold (prescriptions or products) to customers (physicians or retail accounts) in a salesperson's territory (a company defined set of physicians or specific geographic region) as compared with a target quota that is set at the beginning of the year by an external organization specializing in sales force compensation“ (Ahearne, Hughes & Schillewaert, 2007).*

Andere Forscher wie Rodriquez & Honeycutt (2011) messen den Verkaufserfolg nicht nur anhand des Umsatzes, sondern mittels „Verkaufsprozesseffizienz“ (vgl. Rodriquez & Honeycutt, 2011). Weitere Untersuchungen messen die Unternehmensperformance (z. B. Profitabilität) und berücksichtigen dabei auch Werte wie den CLV (Customer-Lifetime-Value), den Kundenwert oder die Kundenzufriedenheit (vgl. Blocker et. al., 2012). Wiederum andere Untersuchungen (vgl. Pai & Tu, 2011) gehen nicht von einem tatsächlich erreichten Verkaufserfolg aus, sondern von einer „geschätzten“ oder „erwarteten“ Performance aus.



---

## 2.2.6 Folgerungen aus dem Stand der Forschung

### Potenzielle Forschungslücken

Eine ganzheitliche Auseinandersetzung mit dem aktuellen Stand der CRM-Forschung hat ergeben, dass die Forschungsliteratur noch folgende Lücken aufweist:

**Akzeptanz:** Das Forschungsgebiet zur CRM-Akzeptanz (mit Bezug auf die IS-Forschung) ist zwar breit erforscht. Allerdings fehlen die genaueren Zusammenhänge einzelner Akzeptanzfaktoren in einem konkreten Messmodell, welches auf die Perspektive von Aussendienstmitarbeitern im Vertrieb in der Assekuranz bezogen ist. Ein konkretes Modell soll den Vertriebsleitern die Möglichkeit geben, die Zusammenhänge der Akzeptanzfaktoren des CRM besser zu verstehen.

**Einsatz:** Forschungserkenntnisse zum CRM-Einsatz fokussieren auf das strategische CRM und weniger auf den operativen CRM-Einsatz (Wahlberg et al., 2009). Erwünscht sind Forschungserkenntnisse, die sich konkret in die Praxis implementieren lassen: „*For these topics, sales academics may need to think about how to make their research more applicable [...]*” (Geiger & Guenzi, 2009, S. 882). Die Forschung hat im Bereich der kundenbezogenen Vertriebsprozesse bislang keine Erkenntnisse hervorgebracht, die aufzeigen, für welche Aufgaben der CRM-Einsatz ausgesprochen ergiebig ist und ob sich durch den CRM-Einsatz die Vertriebseffizienz steigern lässt.

**Erfolg:** Die Frage, ob der CRM-Einsatz die Performance von Aussendienstmitarbeitern tatsächlich steigert, lässt sich anhand der bisherigen Forschungsergebnisse nicht adäquat beantworten.

Zusammenfassend lässt sich somit verdeutlichen, dass die vorliegende Forschungsarbeit zum Einsatz von CRM einen innovativen Charakter hat, weil bislang keine umfassende Forschungsarbeit erstellt worden ist, die alle drei Aspekte – *Akzeptanz, Einsatz und Erfolg* – des Kundenbeziehungsmanagements aus der Perspektive des Aussendienstes ausschliesslich im Anwendungsfeld der Assekuranz untersucht hat.

---

## 2.3 Wahl der Fallstudienforschung als Forschungsmethodik

Um die entsprechende Forschungsfrage (Kapitel 1) umfassend zu beantworten, wurde methodisch ein Verfahren gewählt, das sich besonders gut eignet, im Sinne eines realitätsorientierten Marketingforschungsansatzes (vgl. Belz, 1991, S. 8 ff.) zu forschen. Im vorliegenden Kontext wurde die Fallstudie-Methode (sog. „Case Study“) gewählt, da sie u.a. exzellent in enger Interaktion mit Praktikern durchgeführt werden kann. Die Wahl der Fallstudie wird im Folgenden mittels deren theoretischen Grundlagen (Kapitel 2.3.1) begründet. Zudem werden auch die Grenzen deren Verallgemeinerung (Kapitel 2.3.2) aufgezeigt.

### 2.3.1 Theoretische Grundlagen zur Fallstudie

Die allgemeine Idee einer Fallstudie ist es, einen *Fall* mit entsprechenden Methoden *empirisch* im realen Kontext möglichst genau und vollständig zu untersuchen. Yin (2012, S. 4) definiert dabei die Case Study wie folgt:

*„An empirical inquiry about a contemporary phenomenon (e.g., a “case”), set within its real-world context – especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident [...]”.*

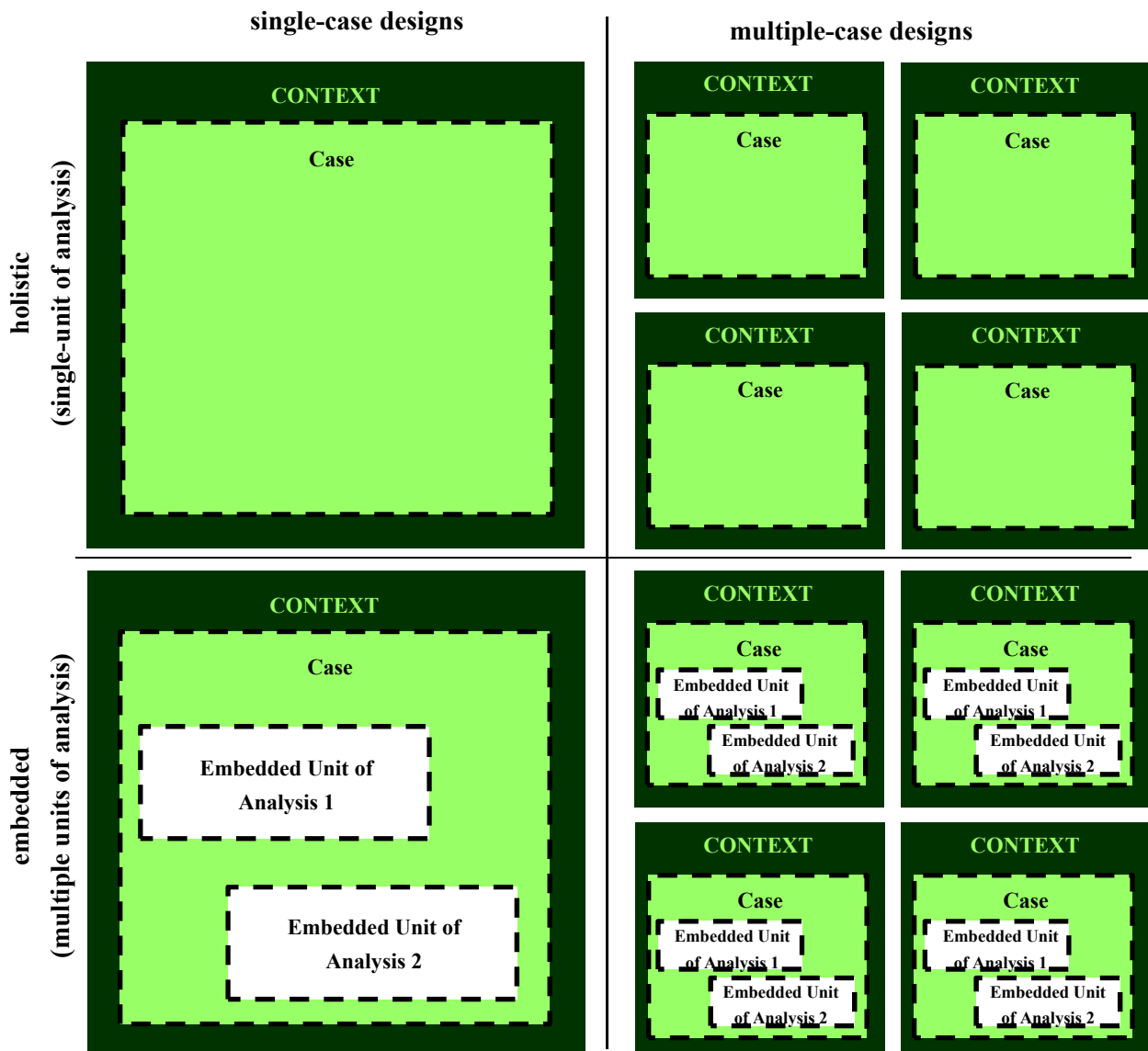
In der vorliegenden Forschungsarbeit erlaubt es die Fallstudienforschung demnach, die relativ schwer zugängliche und auch komplexe CRM-Thematik im realen Unternehmens-Kontext zu untersuchen, um zu neuen Erkenntnissen zu gelangen. So lässt sich ein vertieftes Verständnis der Thematik erlangen, genau weil der Fall auch eine Betrachtung des Kontexts und weitere komplexe Bedingungen integriert (Yin, 2012, S. 4). Verglichen mit anderen Forschungsansätzen<sup>12</sup>, die sich beispielsweise nur auf ‚isolierte‘ Variablen in einer Untersuchung fokussieren können, ist die Fallstudienforschung viel breiter und ganzheitlicher angelegt. Der Case wird zwar als eine begrenzte Einheit betrachtet – im vorliegenden Fall als Unternehmen AXA –, allerdings ist die Abgrenzung zwischen dem Fall und dessen Kontextbedingungen (sowohl räumlich als auch zeitlich) fließend: *„A case is generally a bounded entity (a person, organization,*

---

<sup>12</sup> Yin betont, dass, verglichen mit anderen Verfahren, die Case Study Forschung vermutlich die kleinste Beachtung bzgl. wissenschaftlicher Methoden erhält. Beispielsweise behandelt die methodologische Literatur das Thema nur in einer geringen Tiefe (Yin, 2012, S. xix).

*behavioral condition, event, or other social phenomenon), but the boundary between the case and its contextual conditions – in both spatial and temporal dimensions – may be blurred, as previously noted” (Yin, 2012, S. 6).*

### Monofallstudie (Single Case)



**Abbildung 6: Case Study Design: Basic Types (Yin, 2012, S. 8)**

Bei der Wahl der Anzahl Cases hat sich der Forscher für eine Monofallstudie („single case“) entschieden. Dabei werden drei eingebettete Einheiten („embedded subcase“, vgl. Yin, 2012, S. 7) zu den Themen ‚Akzeptanz‘, ‚Einsatz‘ und ‚Erfolg‘ des CRMs zur Analyse in einer Organisation („single organisation“) angewandt. Die For-

---

schungsarbeit fokussiert also auf eine einzige Organisation und dies obwohl mehrere Fallstudien (z. B. mit mehreren Versicherungsunternehmen) vermutlich eine zweifelsfrei robustere und auch höher generalisierbare Basis für die Theoriebildung (vgl. Eisenhardt & Graebner, 2007, S. 27) gebildet hätte.

Allerdings liegt der klare Vorteil einer Single Case Studie darin, dass sich der Forscher auf einen Fall konzentrieren kann, um ein „Phänomen“ besonders eingehend und tiefgründig zu untersuchen. So kann eine Single-Fall-Studie ein ergiebiges Beispiel sein: „*a single case can be a very powerful example*“ (Siggelkow, 2007, S. 20).

### **Auswahl des Falles**

Die Fallstudie wird im Unternehmen „AXA Winterthur“ untersucht. Dieser Fall wurde allerdings nicht zufällig ausgewählt. Siggelkow (2007, S. 20) rät auch davon ab, eine Fallstudie rein zufällig zu bestimmen. Vielmehr ist es oft wünschenswert, eine bestimmte Organisation gezielt auszusuchen, weil eine ausgewählte Organisation einzelne „*Insights*“ geben kann, die eine andere Organisation nicht geben könnte. Der Verfasser hatte die AXA Winterthur aus verschiedenen Gründen für das Dissertationsprojekt bestimmt:

Einerseits ist es ein Unternehmen der Versicherungsbranche (vgl. Kapitel 2.3.2). Diese Branche verfolgt die dominierende Logik des CRM (Oggenfuss, Belz et al., 2011, S. 74) (vgl. Kapitel 1). Die Financial-Service-Branche hat sich ohnehin als geeignete und „*früchttragende*“ Industrie erwiesen, um den Einsatz von CRM zu untersuchen (vgl. z. B. Ryals, 2005, S. 252). Durch die langjährige Geschichte der AXA Winterthur und die Vielzahl von Kundenbeziehungen ist sie zudem eine „datenreiche“ Unternehmung, die CRM im Massengeschäft anwendet und einen höchst anspruchsvollen und komplexen („sophisticated“) CRM-Ansatz verfolgt (vgl. hierzu Persson & Ryals, 2014, S. 1726). Die zahlreichen Kunden der AXA haben in dieser Art längerfristige Geschäftsbeziehungen, was das CRM-System (aus Sicht des Vertriebs) umfassend und auch für eine derartige Forschungsarbeit höchst interessant macht. Neben den vielen Kunden hat die AXA Winterthur auch viele Aussendienstmitarbeiter, die eine umfassende Untersuchung durch eine repräsentative Stichprobe zulassen. Nicht zuletzt haben Interviews zur Studie „Kundenbeziehungsmanagement in der Schweizer Assekuranz“ (Lucas & Mussak, 2013) gezeigt, dass die AXA bezüglich CRM-Einsatzes fortge-

---

schritten ist. Das Forschungsprojekt soll so ein aussagekräftiges Beispiel von CRM für die Schweizer Assekuranz darstellen.

### **Verwendung von Theorien in der Case Study**

Zur Verwendung von Theorien in einer Case Study lässt sich zusammenfassen, dass die empirischen Daten genutzt werden können, um Theorien zu bilden, zu erweitern oder auch zu bestätigen (Yin, 2012, S. 27ff.). Umgekehrt sollen mit Hilfe der Theorien in der vorliegenden Forschungsarbeit praktische Forschungsfragen beantwortet werden. So wird im vorliegenden Fall der Zuzug von Theorien dazu genutzt, die realitätsorientierte Problemstellung zu lösen (vgl. weiter oben).

### **Forschungsmethodik der Fallstudienforschung**

In der Sozialforschung werden qualitative und quantitative Forschungsmethoden verwendet. Obwohl qualitative Forschung und Fallstudien häufig als Synonym verwendet werden, kann eine Case Study sowohl qualitative als auch quantitative Daten beinhalten (Yin, 2012, S. 10 f.). Gute Fallstudien verwenden somit einen Methodenmix mit verschiedenen Datenquellen. Yin (2012, S. 178) betont, dass eine Fallstudie demzufolge eine empirische Untersuchung ist, die mehrere Quellen nutzt. Mit diesem Verständnis wird auch die vorliegende Forschungsarbeit methodisch aufgebaut.

#### **2.3.2 Grenzen der Verallgemeinerung**

Bei der Anwendung der Monofallstudie stellt sich die berechtigte Frage, ob eine Generalisierung vom Einzelfall auf andere Fälle zulässig ist. Schliesslich gilt das induktive Verfahren in der Wissenschaftstheorie als das prekärere Vorgehen als das deduktive. Die Gründe dafür liegen in der Fehleranfälligkeit jeglicher Verallgemeinerung, welche die Spezifika des individuellen Falles übersieht. Yin (2012, S. 18) betont, dass die Single-Case-Study-Ansätze in der Forschung bezüglich Generalisierbarkeit oftmals kritisiert werden.

Dabei wird die statistische Generalisierbarkeit bemängelt, die von einem Einzelfall auf eine grössere Grundgesamtheit zu schliessen versucht. Im vorliegenden Fall basieren die empirischen Resultate der Hauptstudie auf der Datenquelle einer einzigen Unternehmung. Dem Vorteil der vertieften Auseinandersetzung („Tiefe“) mit CRM in einer

---

Unternehmung steht somit der Nachteil der statistischen Generalisierbarkeit gegenüber. Obwohl das Resultat dieser Forschung zwar sehr detailliert sein kann und mitunter eine sehr verlässliche Einschätzung des Status quo von CRM im Vertrieb der AXA Winterthur geben wird, können keine allgemeingültigen Aussagen zum Einsatz von CRM in anderen Unternehmungen oder für die gesamte Versicherungsbranche gemacht werden.

Dennoch können von einem Fall Verallgemeinerungen vorgenommen werden (Flyvberg, 2006, S. 225). Yin (2012, S. 18f.) betont, dass zwar keine statistische, aber dennoch eine analytische Verallgemeinerung durch die Fallstudienforschung möglich ist. Die analytische Verallgemeinerung kann beispielsweise ein theoretischer Rahmen sein, in dem eine Logik zum Thema entwickelt wird, die in anderen Situationen und für andere Unternehmen anwendbar sein könnte. So könnte die vorliegende Forschungsarbeit zum Beispiel auch anderen Versicherern bei der Konzeption und Beurteilung ihres CRM-Systems (z. B. bzgl. Mitarbeiterbefragung) eine gute Grundlage bieten. Aufgrund des analytischen Aufbaus könnte der Case aber auch auf andere Branchen übertragbar sein.

Der Mehrwert der Arbeit besteht deshalb gerade nicht in der möglichen Verallgemeinerung eher oberflächlicher Analysen, sondern in der bereits angesprochenen Tiefenschärfe des Einzelfalles, durch die Probleme und Lösungsansätze genauer konturiert werden können. Und in der Konsequenz können auch anwendungsorientierte Übertragungen eine praktische Verallgemeinerung sein.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die vorliegende Forschungsarbeit, aufgrund ihrer Konzeption – realitätsorientierter Forschungsansatz – keine (statistische) Allgemeingültigkeit haben wird. Die resultierenden Handlungsempfehlungen sind also nur für bestimmte Situationen gültig (vgl. Belz, 1989, S. 8).

## **2.4 Wahl der Versicherungsbranche für die Untersuchung**

Um den Einsatz von CRM im Anwendungsfeld der Assekuranz anhand der beschriebenen Fallstudie zu untersuchen, sollen im vorliegenden Kapitel die Konsequenzen der Wahl der Versicherungsbranche für die Untersuchung dargelegt werden: Hierbei wird neben den Eigenschaften von Versicherungsprodukten (Kapitel 2.4.1) vertieft auf die Bedeutung des persönlichen Verkaufs in der Versicherung (Kapitel 2.4.2) eingegangen. Anschliessend wird sowohl auf die Ziele, Aufgaben und Herausforderungen des

---

Aussendienstes (Kapitel 2.4.3), als auch auf die Aspekte zum Verkaufsberatungsprozess (Kapitel 2.4.4) und deren Vertriebseffektivität und -effizienz (Kapitel 2.4.5) eingegangen.

### 2.4.1 Eigenschaften von Versicherungsprodukten

Bei Versicherungsprodukten<sup>13</sup> geht es im Kern um den Versicherungsschutz mittels Risikotransfer (Farny, 2006, S. 8). Nach Farny (2006, S. 8) wird die Versicherung als die „*Deckung eines im Einzelnen ungewissen, insgesamt geschätzten Mittelbedarfs auf der Grundlage des Risikoausgleichs im Kollektiv und in der Zeit*“ verstanden. Neben dem Risikotransfers gehört auch die Anlageaktivität zum Kernprodukt einer Versicherung (Haller, Maas & Ackermann, 2006, S. 653).

Versicherungsprodukte zeichnen sich durch spezielle Eigenheiten aus: Einerseits sind sie nicht greifbar („intangible“) und nicht standardisiert (Zeithaml, 1981, S. 25f.). Zudem – je nach Produkttyp – weisen Versicherungsprodukte eine gewisse Intransparenz auf, wobei es zu Informationsasymmetrien (adverse selection)<sup>14</sup> zwischen Kunde und Anbieter kommen kann (Schubiger, 2014, S. 9). Andererseits sind sie aus Kundensicht vielfach komplex (Beyer, 2014, S. 5) und somit erklärungsbedürftig (Köhne, 2011, S. 498). In der Konsequenz führt dies dazu, dass Kunden teilweise nur eine bedingte Bereitschaft haben, sich mit Versicherungsfragen zu beschäftigen (Catellani, Hafner und Käslin, 2004, S. 31). Ausserdem zeichnet sich – im Vergleich zu anderen Branchen – der Absatz von Versicherungsprodukten durch ihre lange Beziehungsdauer aus. Maas und Graf (2007, S. 4 f.) stellen fest: „[...] *relationships in this industry are usually long term in nature and come to possess important attributes for all involved [...]*“. Dies führt dazu, dass Versicherungsagenten und Aussendienstmitarbeiter oft eine persönliche und langfristige Beziehung zu den Kunden haben und der Vertrieb durch die Persönlichkeit der Verkäufer geprägt wird (Belz, Schmitz & Zupancic, 2008, S. 1).

---

<sup>13</sup> In der Praxis spricht man oft von Versicherungsprodukten, obwohl Insurance eine Dienstleistung und kein Produkt ist (Van Hulle, 2013, S. 3).

<sup>14</sup> So besteht im Versicherungsmarkt eine Informationsasymmetrie (sog. „adverse selection“) zwischen Versicherern und Versicherten. Das Modell zur adverse selection – Negativauslese – wurde 1970 durch George A. Akerlof entwickelt. Er hat gezeigt, wie es auf einem Markt zu einer Informationsasymmetrie kommt, die nicht pareto-optimal ist (vgl. Akerlof, 1970).

## **Versicherungen sind vertriebsintensive Produkte**

All die genannten Eigenschaften (wie abstrakte Dienstleistungen, asymmetrische Informationsverteilung, relativ lange Beziehungsdauer, etc.) führen dazu, dass es sich bei Versicherungsprodukten insgesamt um vertriebsintensive Produkten handelt (Benken, 2010, S. 4). Entsprechend hoch sind die grosszahligen Verkaufsstrukturen, in denen der Aussendienst in der Regel abschlussorientiert provisioniert wird.

## **Chancen des CRM für Versicherer**

In der Konsequenz dieser Eigenschaften liegt der Fokus der Anbieter stark auf der Akquisition von Kunden und lange Zeit stand so die Pflege der Kundenbeziehungen mittels Customer Relationship Management weniger im Fokus der Verkäufer von Versicherungen. Der Versicherungsvertrieb versucht seit einiger Zeit allerdings, ein Commitment für die Kundenbeziehungspflege in seinen Strategien zu verankern (vgl. Catellani, Hafner und Käslin, 2004, S. 6). Um dieses Ziel umfassend zu verfolgen, fehlte es allerdings in der Vergangenheit auch an den notwendigen Daten des Kunden (vgl. Catellani, Hafner und Käslin, 2004, S. 6). Wie bereits an anderer Stelle angesprochen, wird in jüngster Zeit vermehrt versucht, die Kunden zu binden und es ist zunehmend ein Ziel der Assekuranz, mittels CRM-Einsatz der Kundenbindung näherzukommen (Catellani, Hafner und Käslin, 2004, S. 6). Auch aktuelle Studien deuten drauf hin, dass es eine wichtige strategische Herausforderung der Versicherungsunternehmen ist, eine stärkere Beziehung zum Kunden aufzubauen (Maas & Bühler, 2015, S. 29). Hierbei hat die zunehmende Digitalisierung die Versicherungswirtschaft erreicht (Maas & Bühler, 2015, S. 29), wobei datengetrieben häufig verhaltensbasierte Customer Insights – insb. für die Kundenansprache und -betreuung etc. – genutzt werden können. Die Möglichkeiten der Digitalisierung sind facettenreich. Das CRM-System wird nun mit Angaben zu Kundendaten über Persönlichkeit, Nutzungsverhalten und Gesundheit angereichert. Durch die Pflege von Kundenbeziehungen kann so der Grad an individueller Leistung basierend auf den verfügbaren Kundendaten verstärkt werden. Diese ermöglichen es dem Aussendienst, die Interaktion zum Kunden (mittels Customer Profiling) selektiv zu planen und auch auszugestalten (Büxel, 2003, S. 111). Insgesamt zeigt sich, dass die Optionen des Vertriebs mittels Digitalisierung für die Ausgestaltung des CRM-Systems erheblich, die Veränderungsprozesse und Effizienzsteigerungen fundamental sind.



---

## 2.4.2 Bedeutung des persönlichen Verkaufs bei Versicherungen

Die starke Bedeutung des persönlichen Vertriebs zeigt sich insofern, als dass weltweit 60% der Sachversicherungen und 61% der Lebensversicherungen durch persönliche Vermittler verkauft werden (Bieck, Maas & Schlager, 2013, S. 13). In der Schweiz beträgt der Anteil von Aussendienstmitarbeitern am Schweizer Versicherungsmarkt bei einigen Versicherern beinahe bei 50% (Kühn-Nagel & Welz, 2013, S. 7). Der eigene Aussendienst nimmt somit den grössten Raum in der Assekuranz ein (vgl. Von Fürstenwerth & Weiss, 2001, S. 722). In Zukunft stellt sich die Frage, ob der eigene Aussendienst weiterhin seine starke Position behält. Es wird beispielsweise befürchtet, dass die Interaktion sowie die Bindung zum Kunden durch neue Online-Kanäle verschlechtert wird (Maas & Bühler, 2015, S. 36). Allerdings muss dem entgegen werden, dass die persönliche Kommunikation vor allem in der Kaufphase bestehen bleibt und Versicherungen „*people business*“ bleiben (Maas & Rüfenach, 2013, S. 6). Auch gemäss Einschätzung und Statements einzelner Vertriebsleiter und auch Geschäftsleitungsmitglieder der Assekuranz Schweiz deutet vieles darauf hin, dass der persönliche Vertrieb seine Bedeutung behält und so auch der eigene Aussendienst nach wie vor der wichtigste Vertriebskanal bleibt (vgl. Rüedi, 2012, S. 9).

## 2.4.3 Ziele, Aufgaben und Herausforderungen des Aussendienstes

Aufgrund dieser Ausgangslage weist die Vertriebsform des Aussendienstes einige Besonderheiten auf. So ist der Aussendienst einerseits häufig in einer festen regionalen und strukturellen Organisationseinheit eingegliedert (Winkenbach, 2012, S. 219). Aufgrund des engen Kundenkontakts ist er andererseits aber oft auch von der Vertriebsorganisation separiert (Ahearne et al., 2008, S. 673). Das Pendant zum Aussendienst ist der Innendienst. Während der Innendienst abwickelt, vorbereitet, betreut und unterstützt, pflegt der Aussendienst persönliche Beziehungen und verkauft (Belz, Bucheli, Frei, et al., 2011, S. 240).

Auskünfte zu Zielen, Aufgaben und Herausforderungen des Aussendienstes im Vertrieb der Assekuranz ergeben im nächsten Abschnitt ein vertieftes Bild und zeigen ferner auch auf, wo ein CRM-System potenzielle Unterstützung leisten kann.

**Ziele:** Grob gefasst soll der Aussendienst die Umsatzziele durch Verkaufsabschlüsse erreichen, indem er neue Kunden akquiriert sowie seine Bestandskunden hält (vgl.

---

Winkelmann, 2011, S. 50). So wird der Aussendienst noch heute in den meisten Versicherungen durch Prämien für die Anzahl Verträge, den Wert des Neugeschäfts oder die Anzahl der neuen Verträge oder auch die Bestandsentwicklung gesteuert (Burckhardt, 2006, S. 68).

**Aufgaben:** Um seine Ziele (u. A. Umsatzziele) zu erreichen, ist es die grundsätzliche Aufgabe des Aussendienstes, mittels Betreuung und Pflege des Kundenstamms und Neukundenakquisition Versicherungsprodukte zu verkaufen (vgl. hierzu Winkelmann, 2012, S. 49 ff.). Neben der sachlichen Beratung von Kunden im Verkauf muss der Aussendienst allerdings auch noch psychologische Überzeugungsarbeit leisten (u. a. die Erlangung eines warmen Gesprächsklimas, Bedarfsweckung und -sichtbarmachung, Verstärkung des latenten Bedarfs zum aktuellen Bedarf sowie das Auslösen des Kaufdrangs) (Burckhardt, 2006, S. 79).

Allerdings wandelt sich dieses „traditionelle“ Jobprofil des Aussendienstes seit einiger Zeit. Verkaufen ist immer weniger die ausschliessliche Aufgabe des Aussendienstes (Belz & Bussmann, 2002, S. 19). Das Aufgabenspektrum von Aussendienstmitarbeitern ist weit grösser. Winkelmann (2012, S. 52) zeigt beispielsweise auf, dass durch den CRM-Einsatz der Trend weg vom klassischen „Produktverkäufer“ hin zum „Manager von Kundenbeziehungen“ oder auch „CRM-Profi“ geht (Winkelmann, 2012, S. 52). Wegen des erwähnten Wandels im Jobprofil des Aussendienstes werden Aufgaben nicht mehr nur auf Karteikarten und gelben Zetteln organisiert. Vielmehr gehört es zu den neuen Herausforderungen, die Vertriebssteuerungstools zu nutzen (Winkelmann, 2012, S. 52). Die neuen Aufgaben des Aussendienstes werden somit in einer neuen Rolle wahrgenommen und sind zunehmend auch strategischer Natur. Gute Aussendienstmitarbeiter feilen auch an der Unternehmensstrategie mit. Sie fokussieren auf die attraktiven Kundensegmente und die Verbesserung der Beziehungen zu rentablen Kunden, mit dem Ziel einer dauerhaften Bindung. Der Aussendienst passt ferner seinen Verkaufsprozess dem Kundenprozess an (vgl. Winkelmann, 2012, S. 52) und geht so noch besser auf die Wünsche und Anforderungen der Kunden ein. Nach Winkelmann (2012, S. 52) erkennt der Aussendienst immer mehr, wie auch analytische Fähigkeiten plötzlich zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil führen können. Diese neue Art und Weise des Aussendienstmitarbeiters im „komplexen“ Vertrieb hat allerdings nicht nur Vorteile, wobei sich aus den Zielen und Aufgaben des Aussendienstes *Herausforderungen* im persönlichen Verkauf ergeben (Winkelmann, 2011, S. 50; Burckhardt, 2006, S. 65; Belz & Schmitz, 2011), wie die Tabelle 4 aufzeigt.

Ziele	Aufgaben
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreichen der Umsatzziele durch Verkaufsabschlüsse (z. B. für eine definierte Region oder ein Segment)</li> <li>• Erhöhte Abschlussquote</li> <li>• Suche nach Neukunden (Kundenakquisition)</li> <li>• Pflege des vorhandenen Kundenstammes (Betreuung von Bestandskunden)</li> <li>• Berichterstellung an Verkaufsleiter/Leiter Marketing und Vertrieb</li> <li>• Mitarbeit an strategischer und operativer Planung</li> <li>• Reputation des Unternehmens</li> <li>• Bedarfsgerechte Lösungen</li> <li>• Zufriedene und loyale Kunden</li> <li>• Einkommensgarantie</li> <li>• ....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenakquisition /Kundenqualifizierung</li> <li>• Bedarfsanalyse und -beschreibung</li> <li>• Kontaktaufnahme zu potenziellen Kunden</li> <li>• Beschaffung notwendiger Kunden- und Versicherungsinformationen</li> <li>• Erstellung von Angeboten</li> <li>• Erklärung des angebotenen Versicherungsschutzes</li> <li>• Beantwortung von Fragen und Entkräftung von Einwänden</li> <li>• Vollzug des Abschluss</li> <li>• Betreuung des Kunden nach dem Verkauf (Kundenbindung)</li> <li>• ....</li> </ul>
Herausforderungen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhte Kundenanzahl pro Verkaufsmitarbeiter</li> <li>• Auf heterogene Bedürfnisse der Kunden eingehen können</li> <li>• Beibehaltung des Überblicks über Aufgaben bei hoher Arbeitsbelastung</li> <li>• Richtige Gewichtung der vielen Arbeitsinstrumente für die effiziente Kundenauswahl und die Terminplanung</li> <li>• Effizientes Arbeiten trotz Überlastung</li> <li>• Setzen von richtigen Prioritäten in der Kundenselektion</li> <li>• Erfüllung der prozentualen Vorgaben für die „Customer Face Time“</li> <li>• Ergiebiges Ausbauen von Kundenbeziehungen</li> <li>• Leads richtig bearbeiten, die zum Verkaufsabschluss führen können</li> <li>• Trigger erkennen, die bei Kunden zu neuen Versicherungslösungen führen</li> <li>• Wirksamere Bearbeitung einer höheren Kundenanzahl</li> <li>• Steigerung des Share of wallet im Versicherungsportfolio des Kunden</li> <li>• Erschliessen neuer Kundengruppen</li> <li>• Bearbeitung differenzierter Segmente</li> <li>• Effektiveres Betreiben von Up-Selling und Cross-Selling</li> <li>• Einhaltung veränderten gesetzlicher Rahmenbedingungen für den Absatz von Versicherungsprodukten (z.B. durch zunehmende Regulierungen)</li> <li>• ....</li> </ul>	

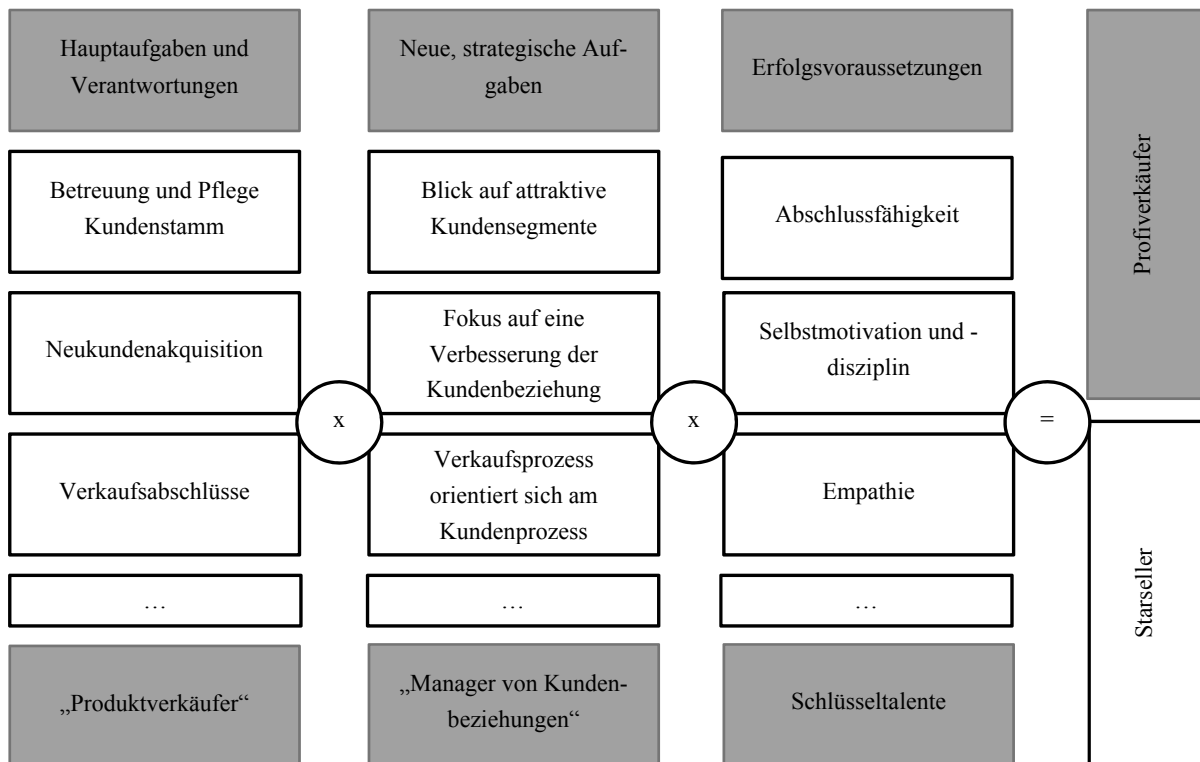
**Tabelle 4: Ziele, Aufgaben und Herausforderungen des Verkaufs**

---

**Herausforderungen:** Aus dem Wandel im Jobprofil des Aussendienstes ergeben sich somit mannigfaltige Herausforderungen. Diese äussern sich u. a. in hohen Zahlen betreuter Kunden pro Verkaufsmitarbeiter, im gesteigerten Umfang und Anspruch von Verkaufsaufgaben; viele Arbeitsinstrumente müssen zum eigenen Vorteil stärker gewichtet werden, um den steigenden internen Beanspruchungen im Vertrieb gerecht zu werden (z. B. mittels IT, CRM-Systemen, Schulungen, etc.) (vgl. Belz & Schmitz, 2011, S. 202). Daneben sind die Rahmenbedingungen des persönlichen Verkaufs ebenfalls komplexer geworden. Beispielsweise bewegen sich Kunden professionell und schnell im Markt, sie stellen spezifische Ansprüche, drücken die Preise und erwarten immer stärker individualisierte Lösungen, was zu zeitintensiven Evaluationen führen kann. Die Notwendigkeit, all diesen Herausforderungen mit den vielfältigen Aufgaben und Zielen gerecht zu werden, führt dazu, dass die Vertriebsmitarbeiter in den meisten Unternehmen einem gewissen Druck ausgesetzt sind und der Vertrieb sogar überfordert ist. Belz, Bucheli et al. (2011, S. 226) stellen fest, dass der persönliche Verkauf zunehmend Nadelöhr statt Tor zum Kunden und Markt ist.

Gesamthaft steht der Aussendienst neben mannigfaltigen Herausforderungen auch einer gewissen Verkaufskomplexität gegenüber, die er zu bewältigen hat (vgl. Belz & Schmitz, 2011). So muss er Opportunitäten priorisieren (vgl. Zoltners, Sinha & Lorimer, 2008, S. 115), indem er seine Zeit effektiver nutzt. Die Schaffung von mehr produktiver Verkaufszeit kann mit Hilfsmitteln gesteigert werden (Schuler & Haller, 2008, S. 25). Methoden und Hilfsmittel des modernen Vertriebs – wie u. a. das CRM-System oder ein gestützter Verkaufsberatungsprozess – sind somit als Chancen zu betrachten, die dem Vertrieb eine systematische Hilfe für den Verkauf ermöglichen sollen.

Abschliessend stellt die Abbildung 7 (eigene Darstellung in Anlehnung an Winkelmann, 2012; Behle & vom Hofe, 2014) somit den Trend weg vom Produktverkäufer hin zum „intelligenten Vertriebler“ in einer „Evolution“ des Vertriebs mittels CRM dar. Die Hauptaufgaben des Vertriebs werden mit den neuen Rollen des Vertriebs kombiniert. Um zum Profi-Verkäufer zu werden, sind zudem Erfolgsvoraussetzungen zu betrachten. Nach Behle und vom Hofe (2014, S. 1) sind dies vier Schlüsselqualitäten, die erfolgreiche Aussendienstmitarbeiter auszeichnen: die Abschlussfähigkeit (Fähigkeit, Abschlüsse zu erreichen durch Ausdauer und Selbstdisziplin), die Selbstmotivierung (Menschen kennenlernen oder sich selber etwas beweisen und Geld und Anerkennung bekommen), die Selbstdisziplin (optimal organisiert, zuverlässig und termintreu arbeiten) und die Empathie (offensiv). Diese Erfolgsfaktoren machen das Profil des Profiverkäufers oder auch „Starsellers“ aus.



**Abbildung 7: Evolution des Vertriebs durch CRM**

#### 2.4.4 Verkaufsberatungsprozess als Unterstützung

Da der Aussendienst in der Praxis wie erwähnt vielfältigen und komplexen Aufgaben gegenübersteht, hat sich als Hilfsmittel für den Vertrieb die Ausgestaltung eines *Verkaufsberatungsprozesses* (insb. in der Versicherungsbranche) etabliert, mit dessen Hilfe sich strukturiert vorgehen lässt. Auch Belz & Bussmann (2002, S. 35) stellen fest, dass es sich lohnt, von Verkaufsprozessen<sup>15</sup> auszugehen, um die Vertriebsarbeit erfolgreich zu gestalten (Belz & Bussmann, 2002, S. 35).

Die Verkaufsberatungsprozesse werden in der Praxis eingesetzt, um eine erhöhte Beratungs- und Verkaufskompetenz (mit u. a. bedarfsgerechteren Lösungen für zufriedene und loyalere Kunden) zu erhalten. Auch die AXA Winterthur verwendet Verkaufsbe-

<sup>15</sup> Aus Sicht der Vertriebsforschung wurden in den letzten Jahren zunehmend auch Verkaufsprozesse konzipiert und analytisch analysiert (vgl. z. B. Belz, 1999, S. 171), um mittels Modellen und Prozessanalysen zu einer genaueren und detaillierteren Analyse des Verkaufs zu gelangen.

ratungsprozesse als Unterstützung für den Vertrieb. Einzelne Verkaufsberatungsprozesse werden für entsprechende Mitarbeiterkategorien (z. B. Broker, Aussendienst, Telecall-Mitarbeiter) entsprechend „ajustiert“. In jeder Phase des Verkaufsberatungsprozesses lassen sich detaillierte und strukturierte Hinweise zu Aufgaben und Tätigkeiten definieren, welche den Aussendienst strukturiert führen und zu einer höheren Befähigung führen sollen (u. a. um bedarfsgerechtere Lösungen oder eine erhöhte Abschlussquote und Einkommensgarantie zu erreichen und zufriedene und loyalere Kunden zu erhalten).

Um sich dem Verkaufsberatungsprozess zu nähern, ist es sinnvoll, diesen Begriff zu definieren. Die Definition des Verkaufsberatungsprozesses lässt sich mittels einer Synopse aus den Begriffen Verkauf, Beratung und Prozess detaillierter kombinieren. Dieser (angebotsorientierten) Betrachtung soll zudem die Kundensicht – mittels Kundenbedarf und Kundenprozessen – gegenübergestellt werden.

## **Verkaufsberatung**

*Verkauf und Beratung:* Der „Verkauf“ wird hier wie bei Belz (1999, S. 24) als Synonym für den Vertrieb gebraucht. Der Begriff wird allerdings um die Komponente „Beratung“ ergänzt. Diese Ergänzung lässt sich damit begründen, dass das reine „Verkaufen“ – und so der Abschluss – immer weniger die ausschliessliche Aufgabe des Aussendienstes ist (Belz & Bussmann, 2002, S. 19). Mitarbeiter treten so häufig aus der reinen Rolle von Vermittlern heraus und schaffen durch „Beratung“ Vorteile für die Kunden (Belz & Bussmann, 2002, S. 19), die den Kundenbedarf abdecken sollen.

*Kundenbedarf:* Die Abdeckung des Kundenbedarfs liegt bei der Verkaufsberatung darin, dass ein interaktiver Dialog zwischen Berater und Kunde stattfindet, der somit das individuelle Bedürfnis nach Absicherung und Sicherheit beim Kunden aufnimmt und hierzu zugeschnittene Leistungs- bzw. Produktbündel sucht (Burckhardt, 2006, S. 100). Es geht somit darum, eine passende und dem Bedürfnis des Kunden entsprechende Risikodeckung oder geeignete Vorsorgelösung (z. B. geeignetes Sparkapital pro Monat) zu finden. Der Kunde bestimmt ferner, ob er lediglich ein Basispaket als Versicherungsschutz oder ein Kernprodukt mit gewissen Zusatzleistungen nachfragt. Somit geht es in der Verkaufsberatung darum, den Kundenbedarf abzudecken.

---

## Die Prozesssicht

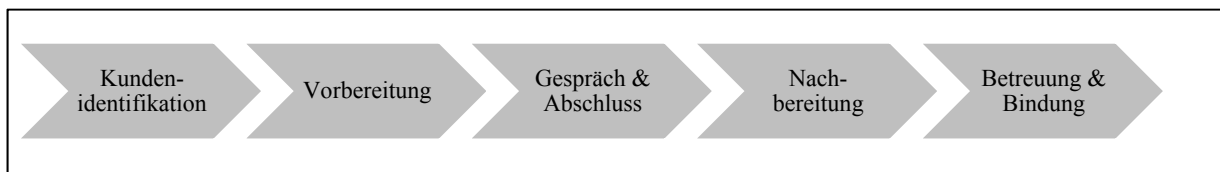
*Verkaufsprozesse:* Das eigentliche Verkaufen – der Abschluss – umfasst nicht lediglich die Begegnung von Verkäufer und Kunde (Belz, 1999, S. 171). Vielmehr muss der Aussendienst seine Verkaufsgespräche in aufwändiger Arbeit entsprechend vor- und nachbereiten. Verkaufsprozesse ergänzen somit das eigentliche Verkaufen (z. B. Begegnung von Verkäufer und Kunde) um vor- und nachgelagerte Aufgaben (Belz, 1999, S. 171). Diese Prozesssicht fokussiert unterschiedliche Aufgaben in der Vor- und Nachbereitung. Um den Vertrieb erfolgreich zu gestalten, ist es auch wichtig, die Verkaufsprozesse mit den Informations- und Entscheidungsprozessen der Kunden eng zu verzahnen (vgl. Belz, 2013c).

*Kundenprozesse:* Kundenprozesse umfassen Schritte, die beim Kunden auf dem Weg zur Bedürfnisbefriedigung anfallen (Messner, 2005, S. 244). In der Finanzdienstleistungsbranche umfasst der Kundenprozess die Phasen Information, Evaluation, Vertragsabschluss, Transaktion, Service und Vertragsauflösung bzw. -erneuerung (Geib, 2006, S. 34; Gronover, 2003, S. 24). Auch Belz & Rutschmann (2014) zeigen, wie Unternehmen relevante Einsichten über die Kunden gewinnen, indem sie die realen Kundenprozesse betrachten.

Nachfolgend soll auf die wesentlichen Elemente des Verkaufsberatungsprozesses eingegangen werden.

### Verkaufsberatungsprozess (für Versicherungen)

Um den Verkaufsberatungsprozess möglichst an der zu untersuchenden Branche zu orientieren, wird im Folgenden ein für die Assekuranzbranche relevanter Verkaufsberatungsprozess vorgestellt, wobei sich die folgenden Ausführungen auf den Beratungsprozess in Versicherungsunternehmen nach Schwabe, Gerber und Bürer (2006, S. 16) beziehen. Der vorgeschlagene Versicherungsberatungsprozess umfasst fünf Phasen (vgl. Abbildung 8). Diesem Verständnis nach bearbeitet der Aussendienst in der Assekuranz seine Versicherungskunden längerfristig. Es ist hinzuzufügen, dass die Schadensbearbeitung nicht in den Prozess aufgenommen wird. Vielmehr konzentriert er sich auf wesentliche Elemente in der Beratung (vgl. Schwabe et al., 2006).



**Abbildung 8: Verkaufsberatungsprozess (in Anlehnung an Schwabe et al., 2006)**

### **1. Kundenidentifikation: Aufgaben in der Phase der Kundenidentifikation**

In der Phase der Kundenidentifikation spielen besondere Situationen eine Rolle, die bei den Kunden dazu führen, ihre Versicherungen neu zu regeln. Ein guter Versicherungsvertreter hat schon immer Informationen genutzt, um seinen Kunden die passenden Angebote zu unterbreiten (vgl. Cebulsky & Günther, 2015, S. 143). Besondere Anlässe in der Lebensbahn eines Kunden wie Geburt, Ausbildung, Heirat, berufliche Veränderungen, Karriere, Neuanschaffungen, Geschäftsgründungen, Geschäftserweiterungen etc. eröffnen für den Aussendienst somit ein besonderes Potenzial, um Versicherungslösungen anzubieten (Cebulsky & Günther, 2015, S. 144).

So muss der Aussendienst in der Phase der Kundenidentifikation einen entsprechenden Überblick über seinen Kundenstamm haben, um zu erkennen, wann diese besonderen Lebensereignisse zum Abschluss einer Versicherung (eine Vertragserneuerung oder auch ein neuer Versicherungsvertrag) führen könnten. Diese Etappen des Customer Journeys<sup>16</sup> des Kunden zu erkennen und zu nutzen, bietet besondere Chancen für eine erfolgreiche Verkaufsarbeit (Schleuss, 2013, S. 12). Als Hilfsmittel zur Identifizierung kann dem Aussendienstmitarbeiter ein „Trigger-Based“-Marketing helfen, welches messbare Veränderungen des Kundenverhaltens identifiziert und hierbei spezifische Kundenaktionen aufgreift (vgl. Boire, 2014, S. 188). Trigger (u. a. ein Geburtstag, ein Jubiläumstag, der Kontakt zum Servicecenter, etc.) müssen genutzt werden, um passende Aktivitäten auszulösen (vgl. Cebulsky & Günther, 2015, S. 143). Digitale Analysemethoden eröffnen dabei erstaunliche Möglichkeiten: Postet eine Kundin etwa ihre Pläne für eine Weltreise, sollte dieses Ereignis mittels analytischem Verfahren den Aussendienst im CRM-System informieren. Er kann dieser Kundin anschliessend eine Reise-Krankenversicherung unterbreiten (Cebulsky & Günther, 2015, S. 144).

---

<sup>16</sup> Unter Customer Journey werden nach Auge-Dickhut, Koye & Liebetrau (2014, S. 76) die einzelnen Phasen verstanden, die ein Kunde durchläuft, bevor er sich für den Kauf eines Produktes entscheidet. Der Customer Journey in der Versicherung läuft (vereinfacht) in der Regel wie folgt ab: Der Kunde interessiert sich für eine Versicherungslösung, informiert sich darüber, lässt sich beraten und ein Angebot erstellen, schliesst das Angebot ab und erhält im Schadenfall die Risikodeckung.



---

*CRM-Unterstützung in der Phase der Kundenidentifikation*

Auch CRM-Systeme leisten einen Beitrag in der Phase der *Kundenidentifikation* (u. a. mittels Kundendatenmanagement, Kampagnen- und Leadmanagement) und sollen die effiziente Arbeitsweise diesbezüglich unterstützen:

- Das *Kundendatenmanagement* ist die (systematische) Aufbereitung aller relevanten Kundendaten und umfasst i. d. R. Kundenstammdaten, Kundenkontaktdaten sowie Kundenpräferenzen (Riempp & Gronover, 2002, S. 771). Es hilft somit dem Aussendienst, sich über den Kunden ins Bild zu setzen (vgl. Schwabe et al., 2006, S. 16).

Neben dem Kundendatenmanagement spielt in der Phase der Kundenidentifikation auch das *Kampagnen- sowie das Leadmanagement*<sup>17</sup> eine besondere Rolle, die dem Vertrieb werthaltige Kontakte bereitstellen sollen (Geib et al., 2006, S. 91):

- Aufgabe des *Kampagnenmanagements*<sup>18</sup> ist die Planung, Durchführung und Analyse aller Kampagnen mit dem Ziel, Interessensbekundungen (Leads) von Bestandskunden und Neukunden zu generieren (Bueren et al., 2003, S. 114). Es geht dabei um die Steuerung von Marketingkampagnen inklusive der Integration aller verfügbaren Werbe- und Vertriebskanäle (Riempp & Gronover, 2002, S. 771). Vor dem Hintergrund des „ganzheitlichen“ CRM-Ansatzes gewinnen Kampagnen eine neue, gewichtige Rolle. Statt isolierter Marketingaktionen werden integrierte Kontaktketten eingesetzt (vgl. Leusser, Rühl et al., 2011, S. 607). Mittels CRM-System soll der Aussendienst Kampagnen einfacher und schneller steuern können (z. B. in Form von Minikampagnen).

---

<sup>17</sup> Sowohl das Kampagnen- wie auch das Leadmanagement lassen sich den Marketingprozessen zuordnen, wobei das Kampagnenmanagement bei diesem Prozess am Anfang steht (vgl. Leusser, Rühl & Wilde, 2011). Der englische Begriff „Lead“ bezeichnet eine Spur, eine Fährte, einen Anhaltspunkt oder einen Hinweis. Er impliziert somit eine „Spur“, die vom reinen Interesse zu einem tatsächlichen Kundenkontakt führen könnte (Leusser, Rühl & Wilde, 2011, S. 632).

<sup>18</sup> Unter einer Kampagne wird eine „gross angelegte, zeitlich begrenzte Aktion verstanden“ (Leusser, Rühl et al., 2011, S. 607).

- 
- Das *Leadmanagement* lässt sich als definierter Akquisitionsprozess (im Vertriebsmanagement) definieren (vgl. Belz, 2007, S. 127; Belz, 2010, S. 15). Es umfasst Massnahmen, „die ein Unternehmen ergreift, um aus einem potenziellen Käufer einen tatsächlichen Käufer zu machen“ (Janning, 2012, S. 89). Mittels Priorisierung im CRM-System durch A/B/C-Leads könnte zudem bestimmt werden, welche Leads der Aussendienst bevorzugt und wie eine optimale Reihenfolge von Kundenkontakten ablaufen sollte.

Im Bereich der Kundenidentifizierung spielt zudem auch die Kundenselektion eine wichtige Rolle, die sich den analytischen CRM-Anwendungen zuordnen lässt (vgl. Österle, 2003, S. 25). Denn erst die geeignete Selektion von Kunden ermöglicht es, die Kräfte zu konzentrieren und für Zielgruppen einzigartige Leistungen zu vermarkten (Belz, 1997, S. 96):

- *Kundenselektion* bedeutet Umsetzung der Segmentierung auf den konkreten Verkaufseinsatz (vgl. Belz, 2008, S. 15). Besonders für produktorientierte Massenanbieter – wie Versicherungen – spielt die Segmentierung eine besondere Rolle (Belz, 2010, S. 11). Die Segmentierungskriterien ermöglichen eine individuellere Bearbeitung und bieten ein Orientierungsraster für die Auswahl grundsätzlicher Konsumentenzielgruppen im Rahmen der Marktbearbeitung (vgl. Helmke & Uebel, 2013, S. 101). Das Kaufverhalten, psychographische Kriterien sowie sozioökonomische oder demographische Kriterien werden genutzt und in inhaltlich bedeutsame Gruppen untergliedert (vgl. Helmke & Uebel, 2013, S. 101). Noch enttäuschen viele Segmentierungen der zentralen Marketingabteilungen in Unternehmen den Vertrieb und bleiben zu schwach. Oft sind die Ziele der Segmentierung situativ anzupassen (Belz, 1997, S. 96). Es bleibt somit dem Aussendienst überlassen, eine geeignete Selektion von Kunden vorzunehmen und jeder Aussendienst setzt wohl andere Akzente, die ihn erfolgreich machen. Durch den CRM-Einsatz sind die Chancen da, in Zukunft für den Aussendienst aus den bisherigen Segmentierungen noch mehr Potenziale abzuschöpfen, um so auf den Kunden noch individueller und mit einem höheren Verständnis zuzugehen. Mittels einer robusten Segmentierungslogik und einfacheren analytischen Anwendungen sollen – basierend auf wenigen Kriterien – effektivere Selektionen möglich sein. Beispiele lassen sich wie folgt nennen: u. a. noch feinere Selektion in Segmentierungen, bessere Analyse von Kundendaten, Generierung von Customer Insights zur zielgenaueren Kunden-

---

ansprache, verbesserte Selektionen zur Kundenansprache, Kundenwert-Berechnungen, etc. (vgl. hierzu auch Georgi & Mink, 2011, S.67 ff.).

Für den Aussendienst ist die Kundenidentifikationsphase, sich über den Kunden ins Bild zu setzen (Schwabe et al., 2006, S. 16) und so eine Zielgruppenauswahl und Qualifizierung der Kunden (vgl. Belz & Bussmann, 2002, S. 35) mittels CRM-Einsatz zu ermöglichen. Ein guter Aussendienstmitarbeiter richtet somit in der Phase der Kundenidentifikation eine besondere Aufmerksamkeit auf seine Kunden.

## **2. Vorbereitung:Aufgaben in der Vorbereitungsphase**

In der zweiten Phase des Verkaufsberatungsprozesses ist es das Ziel des Aussendienstes, den Basiskontakt herzustellen, um den Termin für ein persönliches Gespräch mit dem Kunden zu vereinbaren (Schwabe et al., 2006, S. 16). In diesem Schritt werden der Kundenbesuch und das Akquisitionsgespräch vorbereitet (Schwabe et al., 2006, S. 16). Hierzu wird das Kundendossier vorbereitet und studiert, auch können Checklisten, Verkaufsordner, Zeigemappen, Unterlagen, Prospekte oder sonstige Hilfsmittel hinzugezogen werden (Belz & Bussmann, 2002, S. 35; Hirt, 2004, S. 61; Burckhardt, 2006, S. 111). In dieser Phase spielt auch das Angebotsmanagement eine wesentliche Rolle. Dieses beinhaltet die Erstellung des Angebots mit individuellen Vertragsbestandteilen, die Terminierung und Pendenzenverwaltung (Riempp & Gronover, 2002, S. 771). So kann es in der Vorbereitungsphase auch ein Ziel des Beraters sein, das Sicherheitsbedürfnis des Kunden im Voraus zu beurteilen, was u. a. auch die Betrachtung von bereits vorhandenen Versicherungen und die Ermittlung entsprechender Anpassungs- und Ergänzungsmöglichkeiten für Versicherungslösungen einschliesst (Burckhardt, 2006, S. 111).

### *CRM-Unterstützung in der Vorbereitungsphase*

Die CRM-Unterstützung in der Phase der Vorbereitung umfasst somit sämtliche Unterstützung in den Bereichen Kundenbesuchsvorbereitung und Terminmanagement:

- Zur *Kundenbesuchsvorbereitung* gehört: Unterlagen/Produkte & Informationen zusammenstellen, den Gesprächsablauf und das -ziel definieren sowie die Angebotserstellung und Routenplanung.

- Zum *Terminmanagement* gehört u. a.: den Kundenkontakt aufbauen, Termine bestätigen und in Outlook verlinken.

### 3. Gespräch und Abschluss: Aufgaben im Gespräch und Abschluss

Die dritte Phase umfasst das eigentliche Verkaufsgespräch, wobei Belz (1999, S. 243) die Phasen eines Verkaufsgesprächs darstellt (vgl. Tabelle 5): Nach der Eröffnung des Gesprächs geht es um das Abklären von Bedürfnissen. Im Fall der Versicherung wird dem Kunden das Sicherheitsbedürfnis aufgezeigt und die für ihn bedarfsgerechte Lösung angeboten, die seinem Risiko entspricht (Schleuss, 2013, S. 12). Mittels Beratung sollen ferner auch umfassende Lösungen aufgezeigt und vertieft werden. Zum Schluss wird das Gespräch durch die Festlegung weiterer Schritte beendet (vgl. Belz, 1999, S. 243). Gesprächstechniken zielen darauf ab, diese Phasen wirksam für Kunde und Verkäufer zu gestalten.

Vorbereitung
Eröffnen: Sympathie und Zeit gewinnen, Signalfunktion
Erforschen und Zuhören: Bedürfnisse, Persönlichkeit usw. erfassen
Präsentation und Argumentation: Problem lösen
Rückversicherung: mögliche Missverständnisse ausräumen, vertiefen
Aktionen vorschlagen: weitere Schritte und Arbeitsteilung festlegen, eventuell Verkauf abschliessen

**Tabelle 5: Phasen des Verkaufsgesprächs (in Anlehnung an Belz, 1999, S. 246)**

---

*CRM-Unterstützung in der Phase des Gesprächs und des Abschlusses*

Die Vertriebsliteratur zeigt einige Beispiele, wie durch den CRM-Einsatz die Kommunikationsfähigkeit von Vertriebsmitarbeitern verbessert werden kann:

- So können *Interactive-Selling-Systeme* während des Verkaufsgesprächs beispielsweise durch interaktive Präsentationstools bessere Vergleiche von Policen gemacht werden.
- Im Zeitalter von Tablets und mobilen Endgeräten stellt sich zudem die Frage, welcher Einfluss diese auf das Verkaufsgespräch haben. Durch das „*mobile Customer Relationship Management (CRM)*“<sup>19</sup> ist der Aussendienst (während des Beratungsprozesses) zusätzlich befähigt, ein mobiles Gerät (wie ein Smartphone oder ein Tablet) unabhängig vom Standort zu nutzen, um so auf das CRM-System zuzugreifen und beispielsweise Informationen zu aktualisieren (Karjaluo-to, Töllinen & Pirttiniemi, 2014). Kombiniert mit analytischen Anwendungen und durch In-Memory-Analytik können durch mobile Anwendungen Daten in Echtzeit angefragt werden. Dieses real time CRM über mobile Anwendungen ist nur möglich dank grossen Fortschritten in der Geschwindigkeit, der Macht von Prozessoren, der Lagerung und Speichertechnologie (Acker, Gröne, Blockus & Bange, 2011). Auch die Risikoprüfung in Echtzeit bietet den Aussendienstmitarbeitern die Möglichkeit, rasch auf ein verändertes Kundenverhalten zu reagieren (Swiss Re, 2014, S. 32) und für den Kunden massgeschneiderte Lösungen anzubieten (vgl. z. B. Ahearne, Jelinek & Adam Rapp, 2005).

---

<sup>19</sup> Die Forschung im Bereich des mobilen CRM ist noch relativ jung. Dies ist auch der Grund, weshalb derzeit noch keine formale Konzeption des mobilen CRM existiert (Awasthi & Sangle, 2013). Akzeptanzfaktoren im mobilen CRM sind neben den klassischen Faktoren wie der Nützlichkeit, Bedienungsfreundlichkeit, etc. auch das wahrgenommene Risiko der Nutzung und das Vertrauen oder die Infrastruktur und der Support (Awasthi & Sangle, 2013). Ein aktuelles Paper von Karjaluo-to, Töllinen & Pirttiniemi (2014) zeigt, dass ADM mit einer besonders hohen Innovativität das mobile CRM System signifikant häufiger anwenden. Deshalb schlagen die Autoren vor, dass Manager eher Aufmerksamkeit auf die persönliche Innovationskraft beim Rekrutierungsprozess nehmen sollten und weniger Wert auf das Alter einer Person oder die Erfahrung mit einem System.

---

#### **4. Nachbereitung: Aufgaben der Nachbereitung**

Die vierte Phase im Verkaufsberatungsprozess umfasst die Nachbearbeitung des Kundengesprächs. Hierzu ist einerseits der unterschriebene Antrag formal (Vollständigkeit der Informationen) und materiell (z. B. Richtigkeit der Informationen) zu prüfen (vgl. Haller & Ackermann, 1992, S. 17). In dieser Phase wirkt zudem der Innendienst oftmals unterstützend mit (Burckhardt, 2006, S. 112). Es werden im Folgenden die Offerten und Policen sowie interne Dokumente wie Akten (Policekopien), Provisionsabrechnungen und Buchungsunterlagen erstellt (Haller & Ackermann, 1992, S. 17). Zudem werden die Besuchsdokumentation, Protokolle und Aktennotizen vervollständigt (Schwabe et al., 2006, S. 16).

##### *CRM-Unterstützung in der Phase der Nachbereitung*

Massnahmen der *Besuchserfassung* des CRM-Systems umfassen die Unterstützung durch das CRM-System mittels einfacher Kontakt-Dokumentation des Gesprächs. Das CRM-System ermöglicht es, Notizen des Gesprächs (ganzheitlich) zusammenzufassen. Zudem ist hier die Erledigung weiterer Aufgaben möglich (u. a. Registrieren des Antrags, Pendenzen vornehmen).

#### **5. Betreuung und Bindung: Aufgaben der Betreuung und Bindung**

Die fünfte Phase „Betreuung“ beinhaltet die allgemeine Betreuung im Sinne einer Kundenbindung und -pflege. Da es bis zu sechsmal teurer sein kann, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen bestehenden Kunden zu binden (Töpfer, 2004, S. 224), ist es somit sinnvoll, bestehende Kundenbindungen im Vertrieb auszubauen. Gerade für den einzelnen Aussendienstmitarbeiter ist es somit wichtig, seine Informationen über den Kunden geschickt zu nutzen (z. B. Ereignisse des Kunden wie Hochzeit, Umzug oder Geburt eines Kindes). Denn von Zeit zu Zeit gilt es die notwendigen Anpassungen (resp. Ergänzungen) des Versicherungsschutzes vorzunehmen, da bestehende Versicherungsverträge von aktuellen Kunden (z. B. jährlich) auslaufen und sich die Anforderungen bzw. Bedürfnisse der Kunden laufend ändern können. Daneben besitzen bestehende Kunden oftmals sog. „Fremdverträge“. Dies sind i. d. R. Verträge von anderen Versicherungsprodukten bei anderen Versicherungsgesellschaften. Es

---

ergeben sich in dieser Phase somit erhebliche Opportunitäten für neue Versicherungsabschlüsse, um so den Share of Wallet des Kunden zu steigern (Burckhardt, 2006, S. 112).

### *CRM-Unterstützung in der Phase der Betreuung und Bindung*

Mittels treffsichererem und fokussiertem Kundenstamm-Marketing in der Kundenbetreuung können durch die geeignete Konfigurierung des CRM-Systems eine stärkere Fokussierung, geringere Streuverluste, eine erhöhte Bindung bestehender Kunden sowie die bessere Ausschöpfung des Kundenpotenzials erreicht werden (Schulze Lammer, 2011, S. 95). Aussendienstmitarbeiter, welche die Potenziale des *Up- und Cross-Sellings* nutzen, müssen so nicht in teure Neuakquisitionen investieren, sondern sichern sich wertvolle Kunden gegen Abwerbungsversuche der Konkurrenz (Schulze Lammer, 2011, S. 95). Daneben kann auch das *Aktivitäten Management* u.a. wichtige Termine und Lebensereignisse des Kundens sichtbar machen:

- *Up- und Cross-Selling-Strategien* lassen sich bei den Kundenbindungsstrategien (Penetrationsstrategien) einordnen (Malms & Schmitz, 2009, S. 14), wobei versucht wird, die bestehende Kundenbeziehung weiter auszubauen (Malms & Schmitz, 2008, S. 31). Besonders nützlich kann dies bei Versicherungen sein: Einem Kunden, der sich für eine bestimmte Versicherung interessiert, werden weitere Versicherungspolizen angeboten, die ursprünglich gewünschte Versicherung ergänzen (Malms & Schmitz, 2009). Hierbei wird eine Unterscheidung zwischen *Up-* und *Cross-Selling* vorgenommen: Unter *Up-Selling* wird der Kauf eines höherwertigen Produktes der gleichen Kategorie oder die Zuwahl von Leistungserweiterungen verstanden (Schulze Lammer, 2011, S. 94). Unter *Cross-Selling*<sup>20</sup> wird die Möglichkeit eines Anbieters verstanden, eine bestehende Geschäftsbeziehung auf andere Produkte oder Leistungen mit demselben Geschäftspartner bzw. Kunden auszuweiten (Friederichs-Schmidt, 2007, S. 105). Bezogen auf die Versicherung kann *Up-Selling* beispielsweise bedeuten, dass einem Kunden, der seine Police verlängern lassen möchte, eine Erweiterung des Versicherungsschutzes (vom Aussendienstmitarbeiter) vorgeschlagen wird (vgl. Hartwig, 2009, S. 14), wohingegen beim *Cross-Selling* z. B. zusätz-

---

<sup>20</sup> *Cross-Selling* kann, im engeren Sinne, als Verkauf von Produkten mehrerer Sparten an einen Kunden, also als „spartenexterner“ Verkauf verstanden werden. *Cross-Selling* kann aber auch, im weiteren Sinne, als Verkauf von verschiedenen Produkten einer Sparte, also als „sparteninterner“ Verkauf, verstanden werden (Malms & Schmitz, 2009, S. 32).

---

lich ein Produkt aus einer anderen „Lines of Business“ angeboten wird. In der Praxis scheitern allerdings ehrgeizige Cross-Selling-Ziele jedoch häufig an der Realisierung (Malms & Schmitz, S. 30). Zum Beispiel zeigen Belz & Bieger (2006, S. 334) den Spartenkampf im Cross-Selling auf. Oftmals besteht im Wesentlichen bei Versicherungen das Problem, dass sich Unternehmungen vielfach nach Geschäftsbereichen/Sparten organisieren und nicht nach Kundenbedürfnissen. So bleiben viele Versicherer in einem Silo-Denken und nutzen die Cross-Selling-Potenziale zwischen den einzelnen „Lines of Business“<sup>21</sup> nur unzureichend.

- *Aktivitäten Management*: Da Chancen für den Neuabschluss von Versicherungsverträgen in der Kundenbetreuungsphase eine besonders relevante Rolle spielen, kann hierbei das *Aktivitätenmanagement* (vgl. Amberg & Schumacher, 2002, S. 28; Biesel, 2013, S. 309) als Unterstützung zur Planung durchzuführender Aktivitäten des Anwenders dienen. Mittels Kalenderfunktionen, Tätigkeitslisten, Priorisierungsverfahren, Wochen- und Tagesplänen ergeben sich für den Aussendienst Optionen, relevante Tätigkeiten im Rahmen eines Aktivitäten-Monitors zu generieren und dabei auch nötige Erinnerungen hervorzurufen. Hierbei ist es beispielsweise möglich, mithilfe von diversen Filter- und Recherchefunktionen eine individuelle Aktivitäten-Liste mit verschiedenen Zielsetzungen zu generieren (Biesel, 2013, S. 309f.), die Auskünfte zu Triggergeeigneten Marketing- und Sales-Massnahmen gibt (z. B. 20. Geburtstag der Kinder für Privathaftpflicht-Versicherung). Auch können beispielsweise Aktivitäten in Microsoft Outlook angezeigt oder verknüpft werden (Biesel, 2013, S. 309f.).

---

<sup>21</sup> So kann es z. B. vorkommen, dass die Sparte einer Versicherung, die Motorfahrzeug- und Schadenversicherungen anbietet, mit der Sparte Vorsorge und Vermögen keine Synergien nutzt.



---

## 6. Fazit: Zusammenfassende Darstellung zum Verkaufsberatungsprozess sowie zur CRM-Unterstützung

Zusammenfassend gibt die Abbildung 9 Auskunft über einzelne Aufgaben, Ziele und deren mögliche Unterstützung durch das CRM-System im Vertrieb. Es wird anschliessend klar ersichtlich, in welchen Aufgaben das CRM-System einen Dienstleistungssupport für den Aussendienst erbringt. Die Unterstützung des CRM-Systems lässt sich ferner in administrative, analytische und kontaktunterstützende Aufgaben differenzieren<sup>22</sup> (Rentzmann et al. 2011, S. 138).

Dabei haben administrative Aufgaben in erster Linie die Vor- und Nachbereitung des Gesprächs zum Inhalt, analytische Aufgaben haben einen Schwerpunkt bei der Kundenidentifikation und -betreuung und kontaktunterstützende Aufgaben beschränken sich auf das Verkaufsgespräch. Anforderungen an das System ergeben sich durch die integrierte Datenverwendung und der durchgängigen Abbildung von kundenbezogenen Vertriebsprozessen.

- 
- <sup>22</sup> *Administrative Aufgaben* umfassen die Routine- und Administrationsaufgaben, die mit den heutigen CRM-Systemen intensiv unterstützt werden können (u.a. Kundendatenmanagement, Termin- und Routenplanung, Besuchsberichtserfassung, Unterstützung bei der Angebotserstellung/Offertenerstellung, Unterstützung bei der Zielplanung und Budgetierung (Rentzmann et al., 2011, S. 142 f.).
  - *Analytische Aufgaben* sollen dem Vertrieb eine handlungsorientierte Analyse der verfügbaren Informationen über die bestehenden und potenziellen Kunden zur Verfügung stellen (Rentzmann et al. 2011, S. 143). Hierbei sind Aufgaben wie z. B. Kundenselektionen mittels feineren Segmentierungen, Analyse der Informationen über bestehende und potenzielle Kunden, Kundenwert, Aufgaben des Leads- und Opportunity Managements, etc. denkbar. Umfassende Echtzeitauswertung und Aufbereitung der relevanten Informationen unter Berücksichtigung kognitiver selbstlernender Systemen sind zukünftige Anforderungen.
  - *Kontaktunterstützende Aufgaben* umfassen Massnahmen, die den persönlichen Verkauf unterstützen. Ihr Schwerpunkt liegt im Bereich von Interactive Selling Systemen (ISS) (Rentzmann et al., 2011, S. 142 f.) sowie zukünftig vermehrt auch den mobilen CRM Einsatz.

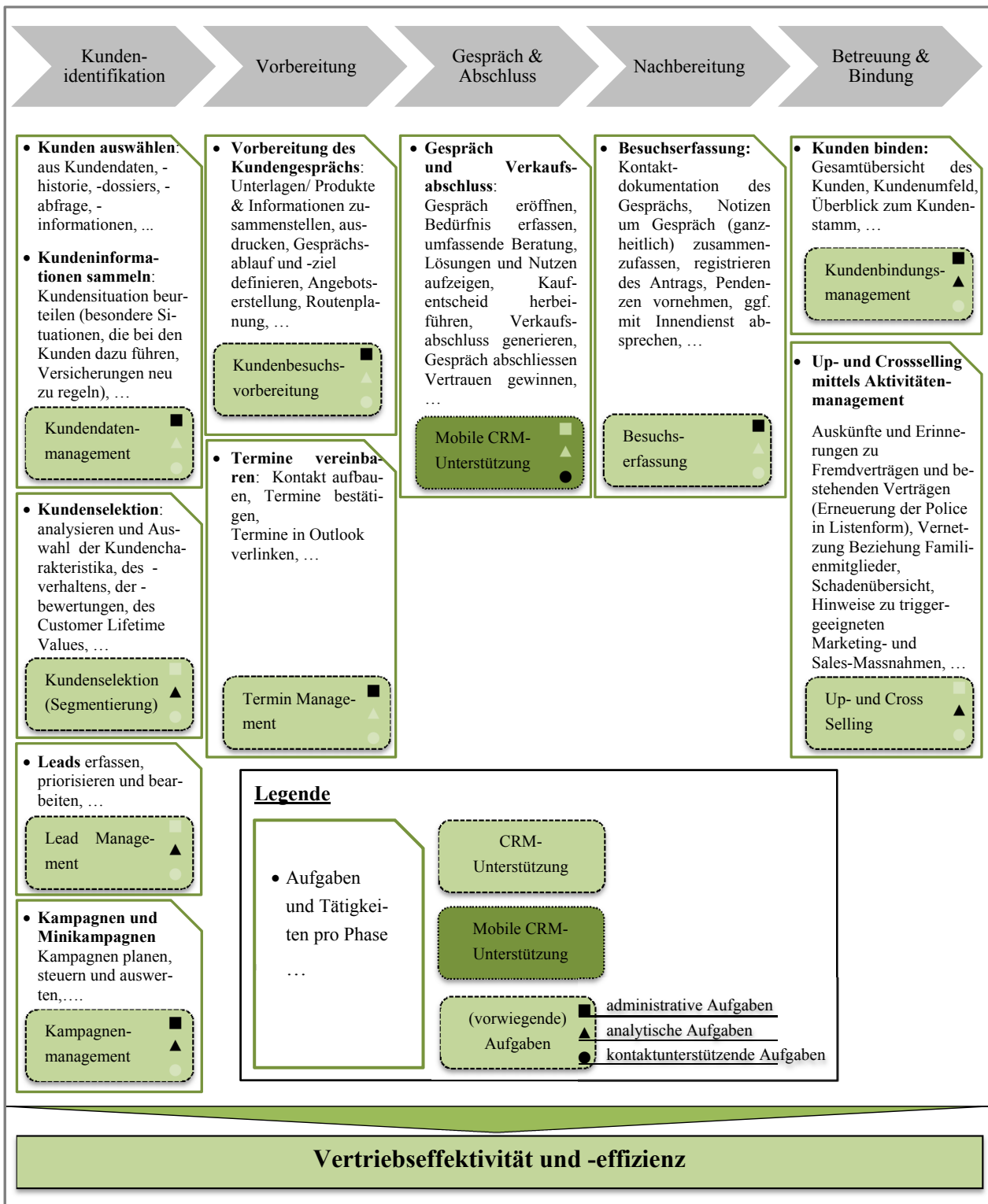


Abbildung 9: Aufgaben und CRM-Unterstützung im Vertrieb

---

### 2.4.5 Verkaufseffektivität und -effizienz

Als Resultat soll das CRM-System bei den beschriebenen Aufgaben helfen, den Vertrieb mittels Effizienz und Effektivität zu optimieren: „*Salespeople will continue to use technology over the next several decades to improve both their efficiency and effectiveness*“ (Ahearne & Rapp, 2010, S. 117). Insbesondere besteht in der Praxis die Grundannahme, dass Top-Verkäufer sowohl einen höheren Grad an Effektivität wie auch an Effizienz aufweisen (Sieck & Goldmann, 2014, S. 4).

Die beiden Begriffe der Effektivität und der Effizienz stehen sowohl in der Forschungsliteratur als auch in der Praxis in enger Verbindung (vgl. Arndt, 2007, S. 125). Allerdings existiert bezüglich dieser beiden Begriffen hinsichtlich des CRM-Einsatzes keine vollständige Begriffsklarheit (vgl. Arndt, 2007, S. 125). Dennoch soll ein Versuch unternommen werden, diese beiden Begriffe hinsichtlich des CRM-Einsatzes zu definieren und so die beiden Perspektiven der Effektivität und Effizienz voneinander abzugrenzen (vgl. Arndt, 2007, S. 125):

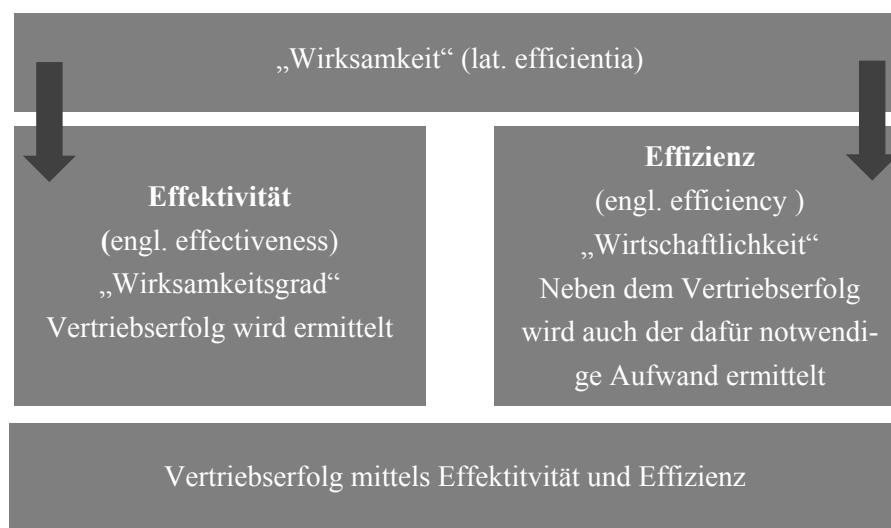
- Einerseits wird unter der *Effizienz die Leistungswirksamkeit* (Wirtschaftlichkeit) verstanden. Die Effizienz beurteilt den Mittelaufwand im Verhältnis zum Ertrag und setzt somit bei der Kostenseite an (vgl. Arndt, 2007, S. 126). Hierbei müssen bei der Berechnung eines effizienten Instrumenteneinsatzes des (operativen) CRM die Kosten mitberücksichtigt werden (vgl. Arndt, 2007, S. 132).
- Andererseits wird unter der *Effektivität die Leistungsverwertung* (*Wirksamkeitsgrad*) des CRM-Einsatzes verstanden. So ist die Effektivität des CRM „*gewährleistet, wenn der Gesamtnutzen des CRM den dafür betriebenen Aufwand überschreitet*“ (Arndt, 2007, S. 125). Dabei zielt das CRM auf eine grundsätzliche Nutzensteigerung und weniger auf eine Kostensenkung. Die Effektivität des CRM-Einsatzes besteht somit im „*Investieren in die Kundenbearbeitung, nicht rationalisieren*“ (Helmke, Uebel, & Dangelmaier, 2013, S. 9).

Hinsichtlich von *CRM-Komponenten* kann so gemäss Arndt (2007, S. 130f.) folgende Unterscheidung vorgenommen werden: Beim strategischen CRM stehen die Effektivitätsziele und beim operativem CRM-Einsatz die Effizienzziele des Instrumenteneinsatzes im Vordergrund.

Da die vorliegende Untersuchung die kundenbezogenen Vertriebsprozesse mittels operativem CRM-Einsatz (mittels einzelnen Nutzendimensionen) genauer untersucht, werden im Nachfolgenden vorwiegend effizienzgetriebene Ziele im Vordergrund stehen. Somit wird die Verkaufseffizienz von Aussendienstmitarbeitern beleuchtet (zur Darstellung der effektivitätsgetriebenen strategischen CRM-Ziele und den effizienzgetriebenen Zielen des operativen CRM vgl. Arndt, 2007, S. 132ff.).

Abschliessend zeigt die Abbildung 10<sup>23</sup> den Zusammenhang zwischen der Effektivität und der Effizienz mittels CRM-Einsatz im Vertrieb auf. Beide lassen sich von der „Wirksamkeit“ (lat. *efficientia*) ableiten:

- Die Effektivität stellt den Wirksamkeitsgrad dar: Es handelt sich hier um ein Ergebnis oder einen Output (z. B. Steigerung Anzahl der Verkäufe, Verkaufserfolg).
- Die Effizienz beurteilt die Wirtschaftlichkeit des CRM-Einsatzes (mittels Input). Neben dem Verkaufserfolg wird auch der dafür notwendige operative Aufwand (z. B. Bearbeitungskosten pro Kunde, Akquisitionskosten, etc.) ermittelt.



**Abbildung 10: Effektivität und Effizienz im Vertrieb**

<sup>23</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Schulze Lammers (2011, S. 143).

---

## 2.5 Wahl des Falles „AXA Winterthur“

Die Fallstudie wird im Rahmen des Vertriebs der AXA Winterthur untersucht. Im Folgenden werden das Unternehmensportrait sowie die Geschichte der AXA umrissen.

### **Unternehmensportrait AXA Winterthur<sup>24</sup>**

Der Hauptsitz der AXA ist in Winterthur. Die AXA bietet Privat- und Unternehmenskunden mit insgesamt 92 Produkten eine breite Palette von Personen-, Sach- und Haftpflichtversicherungslösungen, massgeschneiderten Lebensversicherungs- und Pensionskassenlösungen sowie Bankprodukte mit Bankpartnern an. Die Versicherung beschäftigt rund 4000 Mitarbeitende und im Vertriebsnetz mit 277 selbständigen Generalagenturen und Agenturen sind zudem rund 2650 Mitarbeitende exklusiv für die AXA tätig. Sie hat das dichteste Vertriebsnetz der Schweizer Versicherer. Die AXA Winterthur hat rund 1,85 Millionen Kunden und erzielte im Jahr 2013 ein Geschäftsvolumen von insgesamt 12,142 Milliarden Franken (AXA, 2014).

### **Die AXA blickt auf eine bewegte Geschichte zurück: Einzelne Etappen**

Die Wurzeln der heutigen AXA Schweiz liegen im Jahr 1875, damals gründeten verschiedene Industrie-, Handels-, Eisenbahn- und Finanzunternehmen in Winterthur die „Schweizerische Unfallversicherungs-Actiengesellschaft“. Besonders prägend in der Geschichte der AXA Winterthur war die Übernahme der Winterthur Versicherungen im Jahr 1997 durch die Credit Suisse mit dem Ziel einer Allfinanz-Strategie. Durch die negative Entwicklung an den Aktienmärkten wurde diesen Allfinanz-Plänen 2002 allerdings ein Ende gesetzt. Für die Winterthur Versicherungen hatte dies damals gravierende finanzielle und organisatorische Folgen. 2006 übernahm der AXA-Konzern die damalige Winterthur Versicherungen zu 100 %. Ein Jahr später, 2007, wurden die Winterthur Versicherungen zu AXA Winterthur umbenannt (AXA, 2014).

### **Marktanteile der AXA Winterthur**

Ein Vergleich der Marktanteile (Prämieneinnahmen) der Schadenversicherer (exklusive Krankenversicherungsgeschäft) im Schweizer Geschäft (Finma, 2014, S. 24) zeigt, dass die AXA Versicherungen einen Marktanteil (2013) von insgesamt 18.7% im

---

<sup>24</sup> Diese Informationen stammen alle aus der unternehmenseigenen Webpage. Weitere Informationen lassen sich auf <https://www.axa-winterthur.ch/de> finden.

Schadenversicherungsbereich (exklusive Krankenversicherungsgeschäft) hat. Dieser Marktanteil ist verglichen mit anderen Versicherungen der höchste. An zweiter Stelle liegt die Zürich Versicherungen mit 15%, gefolgt von der Schweizerischen Mobiliar (14.2 %), Allianz Suisse (10.2%), Basler (7.6%), Generali Assurances (4.7 %), Helvetia (4.6%), Vaudoise (4.3%) und der Schweizerischen National (4.1%). Auch im Bereich der Lebensversicherungen (Prämieneinnahmen) im direkten Schweizer Geschäft (Finma, 2014, S. 13) macht der Marktanteil der AXA 2013 mit 30.1 % den höchsten Wert aus. An zweiter Stelle liegt die Swiss Life mit 26.3%, gefolgt von der Helvetia Leben (10.9 %), Basler Leben (9.2 %), Allianz Suisse Leben (6 %) und der Zürich Leben (5.2%).

Versicherer	Marktanteil in % 2012	Kumulierter Marktanteil in % 2012	Marktanteil in % 2013	Kumulierter Marktanteil in % 2013
AXA Versicherungen	18.8%	18.8%	18.7%	18.7%
Zürich Versicherungen	15.2%	34.0%	15.0%	33.7%
Schweizerische Mobiliar	13.7%	47.7%	14.2%	47.9%
Allianz Suisse	10.2%	57.9%	10.2%	58.1%
Basler	7.6%	65.5%	7.6%	65.7%
Generali Assurances	4.6%	70.1%	4.7%	70.4%
Helvetia	4.6%	74.7%	4.6%	75.0%
Vaudoise	4.2%	78.9%	4.3%	79.3%
Schweizerische National	4.1%	83.0%	4.1%	83.4%

**Tabelle 6: Marktanteil der Schadenversicherung (Finma, 2014, S. 24)**

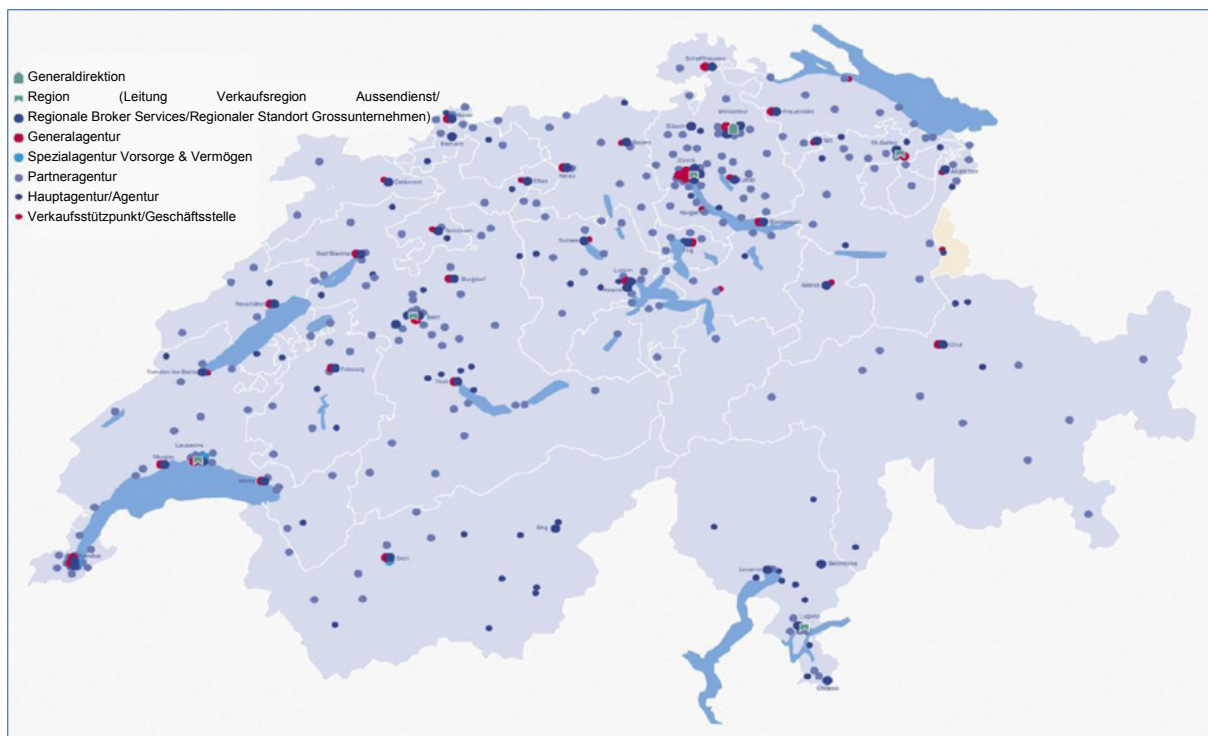
Versicherer	Marktanteil in % 2012	Kumulierter Marktanteil in % 2012	Marktanteil in % 2013	Kumulierter Marktanteil in % 2013
AXA Leben	28.9%	28.9%	30.1%	30.1%
Swiss Life	25.2%	54.1%	26.3%	56.5%
Helvetia Leben	10.2%	64.3%	10.9%	67.4%
Basler Leben	8.3%	72.6%	9.2%	76.7%
Allianz Suisse Leben	7.4%	80.0%	6.0%	82.7%
Zürich Leben	6.7%	86.6%	5.2%	87.9%

**Tabelle 7: Marktanteil der Lebensversicherung (Finma, 2014, S. 13)**

### Die Aussendienstorganisation der AXA Winterthur

Die AXA Winterthur verfügt mit über 300 Verkaufspunkten und mehr als 1800 Beraterinnen und Beratern über ein starkes Vertriebsnetz in der Schweiz (Rüedi, 2012, S. 10). In der Praxis ist die Aussendienstorganisation meistens dezentral organisiert, was die Kundennähe ausmacht (der Innendienst wird hingegen zentral gesteuert). Die Aus-

sendienstorganisation ist in die Vertriebsorganisation der AXA integriert. Der Aussendienst ist bei der AXA Winterthur der wichtigste Vertriebskanal (Rüedi, 2012, S. 10). In einer Umfrage schreiben die Gesellschaften dem Aussendienst rund 68% der Vertriebsstärke zu – neben Brokern und Maklern, Direkt/Online und sonstigen Kooperationspartnern. Das Vertriebsnetz der AXA Winterthur soll weiterhin – mit neuen Ansätzen, die veränderten Kundenbedürfnissen entgegenkommen – laufend regional optimiert werden (Rüedi, 2012, S. 10).



**Abbildung 11: Die Vertriebsorganisation der AXA Schweiz (AXA, 2014)<sup>25</sup>**

### **Die Generalagenturen – nahe bei Kundinnen und Kunden**

Diese dezentrale Struktur der AXA Winterthur, mit rund 277 selbständigen Generalagenturen und Agenturen, ist eine der Stärken des Geschäftsmodells der AXA. Die AXA hat das dichteste Vertriebsnetz der Schweizer Versicherer. Lokale Generalagenturen betreuen und pflegen die Kunden persönlich. Eine Beurteilung dieses Erfolgs-

<sup>25</sup> Quelle: [https://www.axa-winterthur.ch/SiteCollectionDocuments/2014-axa-winterthur-profil\\_de.pdf](https://www.axa-winterthur.ch/SiteCollectionDocuments/2014-axa-winterthur-profil_de.pdf).

modells „Eigener Aussendienst der AXA der Schweiz“ lässt sich mit einigen (nicht abschliessenden) Vor- wie auch Nachteilen zusammenfassen (vgl. Tabelle 8):

Vorteile	Nachteile
☞ <b>Hohe Anzahl von Generalagenten und Standorte mit starker Marktdurchdringung in ländlichen Gebieten</b>	☞ Relativ hohe Fixkosten des Aussendienstes
☞ <b>Langjährige Tradition und starke Swissness</b>	☞ Langsamere Anpassungsgeschwindigkeit bei Änderungen
☞ <b>Fokus auf langjährige Treue der Kunden</b>	☞ Höherer Koordinationsaufwand für die Zentrale

**Tabelle 8: Vor- und Nachteile der Aussendienststruktur**

### Das CRM-System der AXA Winterthur

Der Aussendienst der AXA Winterthur arbeitete lange Zeit ohne CRM-System. Im Folgenden soll der geschichtliche Wandel von der ersten Kundenverwaltung bis hin zum ausgeklügelten CRM-System kurz dargestellt werden.

### Die Ära zwischen 1980 und dem Millennium

In den 1980er-Jahren führte die Einführung einer zentralen elektronischen Kundenverwaltung zu einem ersten besonders markanten Wandel im Aussendienst. Durch ein zentrales System erhielten die Agenturen die Möglichkeit, die Antrags- und Kundendaten zu erfassen. Dies ermöglichte bereits damals erste Effizienzsteigerungen. Davor war der Agent bei seiner Arbeit noch weit mehr auf die Informationen angewiesen. Beispielsweise wurden die Risikoprüfung und die Erfassung der Antrags- und Kundendaten innerhalb der Verwaltung der Versicherung vorgenommen – und dauerten entsprechend lange. Zusammen mit der Einführung eines neuen Verarbeitungssystems ermöglichte diese Neuerung eine weitgehende Automatisierung des Massengeschäfts (AXA, 2014)<sup>26</sup>.

Nach Mitte der 1990er-Jahre folgte im Aussendienst der Schadenversicherung mit der Einführung von Laptops eine weitere Innovation. Der Abschluss einer Versicherung konnte nun auch unmittelbar im Rahmen des Beratungsgesprächs erfolgen: Die Win-

<sup>26</sup> Dieser Abschnitt wurde aus der Webpage der AXA 2014 zusammengefasst. Weitere Informationen lassen sich unter [www.axa.ch](http://www.axa.ch) finden.



---

terthur Versicherungen setzten sich bereits ab 1995 mit der Frage der Effizienzsteigerung im Verkaufsprozess auseinander (Belz, 1999, S. 89). Ziel war es bereits damals, qualitativ hochstehende Verkaufsgespräche in kürzester Zeit abzuwickeln um so den administrativen Aufwand zu minimieren (Belz, 1999, S. 89). Mittels interaktivem System war es bereits damals möglich, dass der Berater mit dem Kunden gemeinsam ein geeignetes Angebot bestimmen konnte (Belz, 1999, S. 310). Gerade beim Verkauf von Versicherungen war es sehr hilfreich, die Anzahl der notwendigen Besuche für einen Abschluss um durchschnittlich ein Treffen pro Kunde zu reduzieren, um so Ersparnisse zu erzielen (Belz, 1999, S. 309).

### **Die weiteren Entwicklungen**

Die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie hat seit den 1990er-Jahren enorme Fortschritte gemacht und so auch die Entwicklung von CRM-Systemen bis heute vorangetrieben (Scherberich, 2013, S. 122). Durch den starken ERP-Trend (Enterprise Resource Planning Systems wie z. B. SAP R/3), der ebenfalls ab den 1990er-Jahren aufkam, ist eine datentechnische Basis des CRM aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen in integrierter Form möglich, wobei die ERP-Systeme der funktionalen Integration innerhalb des Unternehmens dienen (Busch & Langemann, 2013, S. 378). So kann die Nutzung von Kundendatenbanken als Beispiel genannt werden, das den Vertriebsmitarbeiter mit der Marketingabteilung und auch dem Service verbindet.

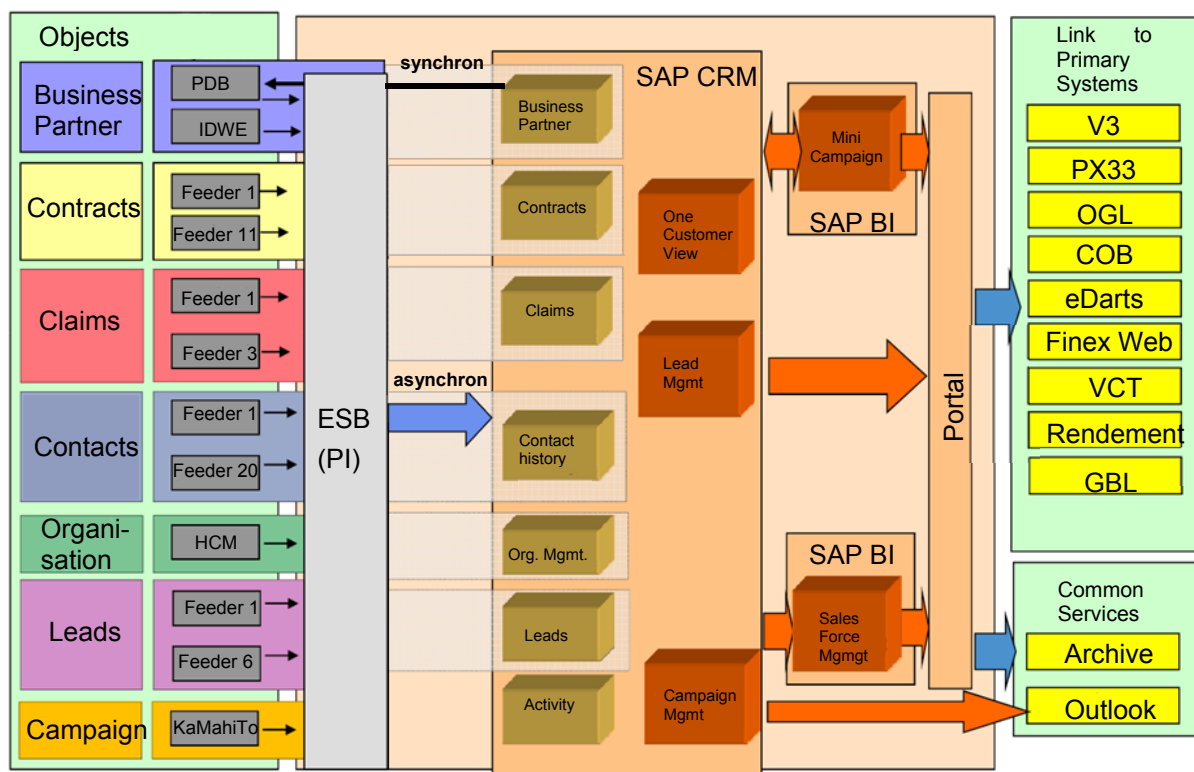
### **Das heutige CRM-System „Prospero“ der AXA Winterthur**

Das heutige CRM-System „Prospero“ der AXA Winterthur hat eine eigens entwickelte Web-Oberfläche und basiert auf SAP CRM. Die Anwender sind dezentral in der ganzen Schweiz (Aussendienstorganisation) verteilt. In das System wurde das Lead- und Kampagnenmanagement integriert. Die Software hat zudem eine Verknüpfung zu Outlook. Das System wurde laufend verbessert und hinsichtlich der Geschwindigkeit stark gesteigert (Dellapina, 2011)<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Die Informationen stammen von der folgenden Präsentation: „Erfolgreicher Upgrade auf SAP CRM 7.0. Kritische Erfolgsfaktoren und Vorgehensweise der AXA Winterthur“, die im Rahmen des Swiss CRM Forums 2011 am 6. Juni 2011 in Zürich durch Marco Dellapina vorgestellt wurden. Weitere Informationen lassen sich auf: [http://www.swisscrmforum.com/deu/inhalte\\_35387.shtml](http://www.swisscrmforum.com/deu/inhalte_35387.shtml) finden.

Kritische Erfolgsfaktoren in einer Upgrade-Phase sind (aus IT-Sicht) u.a. die strikte Einhaltung der internen Programmierrichtlinien: „Während der Anpassungsmassnahmen für den Upgrade von SAP CRM 5.0 auf 7.0 wurden absolut keine Anpassungen und Korrekturen, die nicht im Zusammenhang mit dem Upgrade standen, umgesetzt“ (Dellapina, 2011). Das Projektteam hat sich insb. auf die Aufgabe des Upgrades konzentriert. Einen Einblick in die Software-Architektur gibt die Abbildung 12 (Dellapina, 2011).



**Abbildung 12: Softwarearchitektur des CRM-Systems der AXA Winterthur (in Anlehnung an Dellapina, 2011)**

### Kurzbeschreibung des CRM-Systems

Das CRM-System der AXA Winterthur ist ein integriertes Tool für sämtliche Verkaufskanäle (Aussendienst, Broker, Service Center, Direct Channel und Sales Support). Es soll eine solide CRM-Infrastruktur bieten, die auf einen Blick alle Kundeninformationen (wie Kundendaten, Verträge, Schäden, Fremdverträge), Aktivitätenmanagement, Kontaktmanagement, Lead- und Kampagnenmanagement integriert. Das System soll die Effektivität und Effizienz im Verkauf steigern (Flicker

& Helmold, 2013). Das System soll ferner beide Branchen „Vorsorge und Vermögen“ sowie „Allbranchen“ zentralisieren. Daneben soll das CRM-System Aktivitäten durch das Aktivitätenmanagement vereinfachen. Ferner soll es ein Management-Tool sein, um den Aussendienst zu steuern (vgl. hierzu Flicker & Helmold, 2013). Die Daten stammen aus einer Integration von mehr als 20 operationalen Subsystemen, was zu Beginn der Integration eine Herausforderung (z. B. Konsolidierung von verschiedenen Kundendatensystemen, Vollständigkeit der Daten) war.

### **Übersicht über Aktivitäten („Arbeitsplatz“ im CRM-System)**

Das System gibt eine Übersicht über die aktuellen und wichtigen Aktivitäten, überfällige Aktivitäten und Minikampagnen. Zudem werden die (geplanten und bereits durchgeführten) Besuche pro Woche grafisch angezeigt. Das System wird ebenfalls mit Microsoft Outlook synchronisiert (z. B. geplante Besuche und Aufgaben). Das System verfügt über folgende Übersichten und Aktivitäten, die je nach Funktion verwendet werden können:

- Kunden: Übersicht über sämtliche Kundeninformationen, Verträge, Fremdverträge, Schäden, Kontakthistorie, Eingang von Aktivitäten und Kontakten, Ausdruck von Kundenmerkblättern. Für die Kundenübersicht sind neben Verträgen, Schäden und der Kontakthistorie u.a. Adressen, Marketingdaten, zusätzliche Informationen (z. B. Customer Value) sowie persönliche Notizen abrufbar. Es sind auch eine Vielzahl von Aktivitäten möglich: unter anderem Erstellung von Offerten und Kontaktdokumentationen (vgl. Abbildung 13 in Anlehnung an Flicker & Helmold, 2013).
- Mitarbeiter: Übersicht über die Aussendienstspersonen (Kunden des Aussendienstmitarbeiters, Verträge, Mitarbeiterportfolio), geplante Besuche und Aktivitäten, Synchronisation mit Microsoft Outlook, Selektionen und Minikampagnen (vgl. Abbildung 14 in Anlehnung an Flicker & Helmold, 2013).
- Management: Reportings, wöchentliche Auswertungen von Aussendienstmitarbeitern für deren Vorgesetzte, Planung, Selektionen und Minikampagnen.
- Servicecenter: Multichannel Inbound- und Outbound-Kommunikation, Handhabung der Serviceanfrage (vgl. hierzu Flicker & Helmold, 2013).

Kunde					
Kundendetails		Beziehungen / Haushalt	Verträge / Schäden / Leistungen	Geplante Aktivitäten	Kontakthistorie
<b>Details</b>					
Anrede					Partnertyp
Akadem. Titel		Namenszusatz			Mitarbeiter-Nr.
Nachname		2. Nachname			Geburtsname
Vorname		2. Vorname			Geschlecht
AHV-Nr.		PART-NR			
Geburtsdatum		Unpräzises Sterbedatum			Nationalität
Sterbedatum		Beziehungsdatum			Konfession
Familienstand					
Aufenthaltsbew.		Dat. Aufenth. bew.			
Beruf		Indiv. Berufsbez.			Arbeitsverhältnis
Betriebsart					Betriebsbranche
Korrespondenzspr.					

Abbildung 13: Kundenübersicht (in Anlehnung an Flicker & Helmold, 2013)

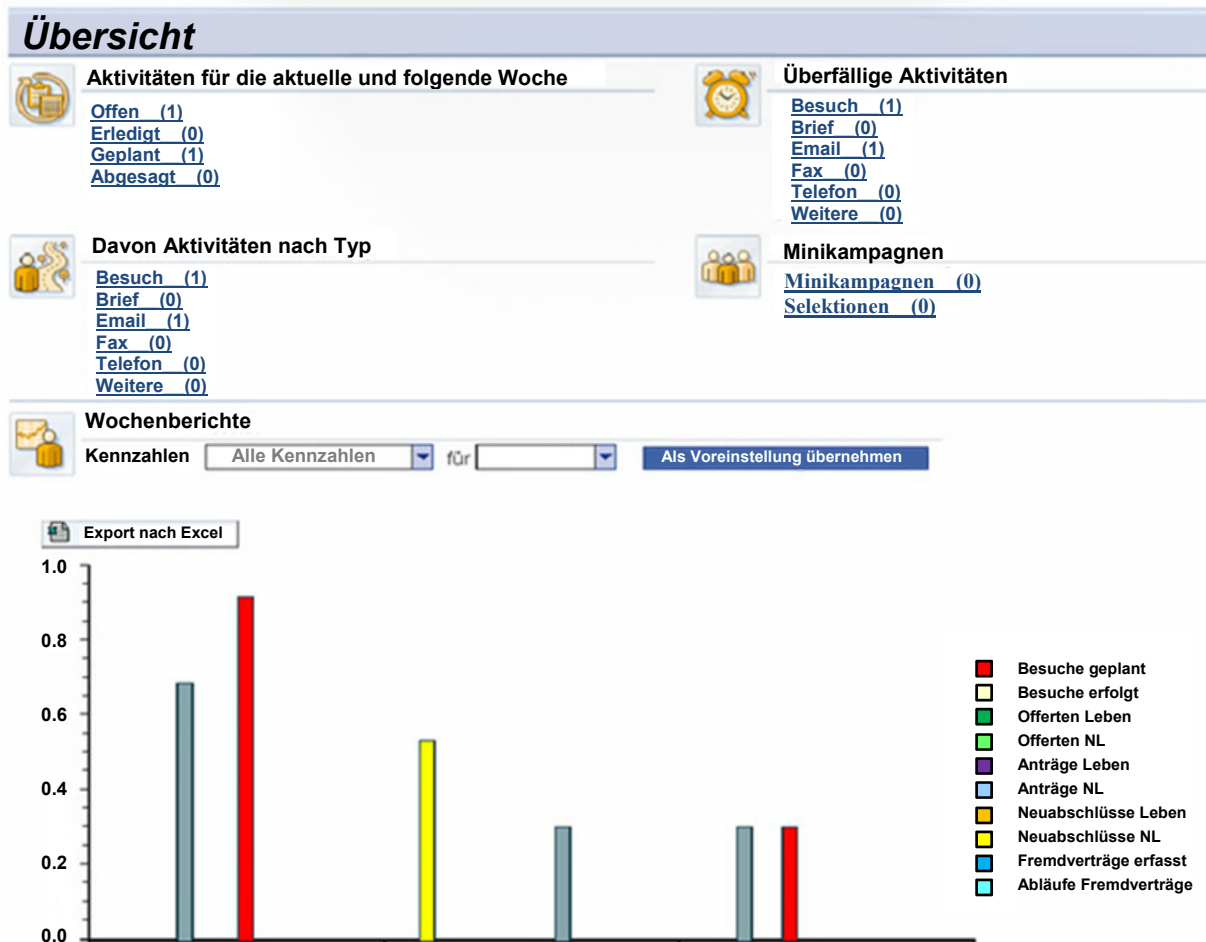


Abbildung 14: Aktivitätenübersicht (in Anlehnung an Flicker & Helmold, 2013)

Die AXA kann sich gemäss Antimo Perretta (CEO der AXA Winterthur) heute auf ein CRM-System stützen, „welches die umfassende Beratung unterstützt und eine ganzheitliche Kundensicht gewährleistet“ (Rüedi, 2012, S. 9).

## 2.6 Datengrundlage: Qualitative und quantitative Datenquellen

Diese Forschungsarbeit verwendet in den unterschiedlichen Teilfragestellungen der Fallstudie „AXA Winterthur“ unterschiedliche Forschungszugänge, um dabei einen Methodenmix im Sinne einer Triangulation (vgl. Schögel & Tomczak, 2009, S. 94) zu erreichen. Der Grundgedanke der Triangulation ist es, die Untersuchung eines Phänomens durch die Anwendung verschiedener Zugänge zu stützen, wobei dadurch die Ergebnisse validiert und Verzerrungen durch Mess- und Beobachtungsfehler reduziert werden können (Schögel & Tomczak, 2009, S. 94). Eine Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Forschung wird hierbei als notwendig und sinnvoll erachtet (vgl. z. B. Punch, 2000, S. 5). Die einzelnen Forschungsmethoden werden in den jeweiligen Kapiteln genauer beschrieben. Dabei handelt es sich um methodische Zugänge, die in den jeweiligen Untersuchungsbereichen der drei Studien erarbeitet wurden. Die Tabelle 9 gibt einen Überblick über die verwendeten Forschungsmethoden (Methodischer Zugang zu Datenquellen), Untersuchungsergebnis und die zeitliche Untersuchungsdauer.

Methodischer Zugang zur Datenquellen	Untersuchungsergebnis	Zeitliche Untersuchungsdauer
Explorative Interviews	Einführung Problemstellung	Herbst 2011 bis Frühjahr 2012
Journals und Literatur	Literatur/Theorie	2011-2014
Experteninterviews mit der Vertriebsleitung (N = 8), Leitfrageninterview mit Vertriebsmitarbeiter (Aussendienstmitarbeiter und Generalagenten) (N = 18)	Qualitative Studie I (Leitfrageninterview Vertrieb, Experteninterviews Vertriebsleitung), Vorstudie der Dissertation	Winter 2012 bis Frühjahr 2013
Standardisierte Befragung des Aussendienstes (N = 851)	Standardisierte Befragung	Herbst 2013 bis Sommer 2014
Präsentation und Diskussion mit Vertriebsleitung (1) und Aussendienstleitung (2)	Ergebnisse aus Workshops	Sommer 2014
Daten und Literaturergänzung	Zusammenfassung Massnahmen	Herbst und Winter 2014

**Tabelle 9: Überblick über die verwendeten Forschungsmethoden in der Forschungsarbeit**

---

Zunächst wurden in den Jahren 2011-2012 *explorative Interviews* zum Einsatz von CRM geführt. Diese waren geeignet, um das Thema gezielt einzugrenzen. Dabei ging es darum, möglichst vielfältige und tiefgehende Einsichten zum Untersuchungsgegenstand zu gewinnen (Kuss, 2012, S. 134). Ende 2012 und anfangs 2013 fanden *Experteninterviews* mit der Vertriebsleitung der AXA, sowie *strukturierte Leitfadenterviews* mit Generalagenten und Aussendienstmitarbeitern statt. Diese Ergebnisse der Qualitativen Studie I wurden im Sommer in einem ersten Workshop der Vertriebsleitung präsentiert. Ende 2013 bis Anfang 2014 wurde eine umfassende standardisierte Befragung konzipiert. Diese Ergebnisse wurden im Sommer 2014 mit der Vertriebsleitung und der Aussendienstleistung in zwei Workshops diskutiert.

Flankierend wurden *theoretische Grundlagen* unter Berücksichtigung relevanter und auch aktueller Forschungsliteratur fortlaufend erarbeitet.

Die Datengrundlage der vorliegenden Forschungsarbeit stammt folglich aus unterschiedlichen qualitativen und quantitativen Quellen. Es wurde darauf geachtet, dass alle Beobachtungen, Interviews etc. vom Forscher aus einer neutralen und unabhängigen Perspektive durchgeführt wurden. Der Verfasser hat keinerlei finanzielle oder sonstige Abhängigkeiten mit der Axa Winterthur.

Nachfolgend soll auf die vier Schwerpunkte der Untersuchungsmethoden eingegangen werden:

- Explorative Experteninterviews
- Qualitative Studie I
- Standardisierte Befragung II
- Workshops (I-III)

### **2.6.1 Explorative Experteninterviews (Dezember 2011 bis November 2012)**

Das explorative Interview ist von einer situativen Flexibilität gekennzeichnet und unterscheidet sich von anderen Interviewtypen dadurch, dass es verfahrenstechnisch innerhalb der die Forscher interessierenden Thematik möglichst weite, unbekannte Wissensgebiete erschliesst (Honer, 2011, S. 41f.). Die explorative Untersuchung zum aktuellen Stand von CRM in verschiedenen Schweizer Versicherungsgesellschaften (vgl. Lucas & Mussak, 2013) hat wesentlich dazu beigetragen, das Forschungsthema der vorliegenden Forschungsarbeit zu präzisieren. Neben den Ergebnissen zum Status

---

quo von CRM in verschiedenen Schweizer Versicherungsgesellschaften hat der Verfasser parallel dazu (bis Ende 2012) einen konzeptionellen Rahmen zur vorliegenden Forschungsarbeit erarbeitet. Diese explorative Vorgehensweise darf im damaligen Stand der Forschungsarbeit durchaus als „pragmatischer Ansatz“ bezeichnet werden (Kuss, 2012, S. 135). Wegen der komplexen CRM-Thematik und der unterschiedlichen Bedeutungen (z. B. jeder interviewten Person; vgl. Kapitel Definition CRM) war dieses Vorgehen im vorliegenden Fall sehr hilfreich. Die explorative Untersuchung hat somit ermöglicht, dass fortlaufend Einsichten und neue Ideen zum Forschungsgegenstand gewonnen werden konnten (Iacobucci & Churchill, 2009, S. 58), die Ursachen für Probleme oder Zusammenhänge aufgezeigt haben (Kuss, 2012, S. 15). Durch das gewählte Vorgehen konnte für den Einsatz von CRM im Vertrieb ein Problemverständnis entwickelt werden, das sich anschliessend wissenschaftlich untersuchen liess. Konkret wurden zehn explorative Interviews (jeweils ca. 1-2 h, vor Ort) geführt und in der beschriebenen Studie „Kundenbeziehungsmanagement in der Schweizer Assekuranz“ dokumentiert. Zwei weitere explorative Interviews zum Einsatz von CRM im Vertrieb wurden ferner nach der Veröffentlichung der genannten Studie geführt.

### **2.6.2 Qualitative Studie I (Dezember 2012 bis Juni 2013)**

Ab Winter 2012 bis Sommer 2013 wurde die qualitative Studie I in Zusammenarbeit mit der AXA Winterthur durchgeführt. Wegen der Aktualität und hohen Relevanz des CRM-Themas war die AXA Winterthur für die Zusammenarbeit als wertvolle Partnerin zu gewinnen. Dabei ging es darum, den Einsatz von CRM praxisnah aus unterschiedlichen Perspektiven zu untersuchen. Ziel und Zweck der Studie war es, einen umfassenden Überblick zum Status quo mittels Experteninterviews und Leitfadenterviews zu gewinnen. Die übergreifende Forschungsfrage lautete damals wie folgt: *„Wie lässt sich der Status quo und die Bedeutung von CRM aus Sicht des Vertriebs beschreiben?“*

Um diese Forschungsfrage möglichst umfassend beantworten zu können, wurde dreistufig vorgegangen. In einem ersten Schritt stand die Frage im Zentrum, was die Akzeptanz von CRM im Vertrieb bestimmt. In einem zweiten Schritt wurden einzelne Insights zum operationellen CRM-System eruiert. Hier stellte sich insbesondere die Kernfrage, in welchen Aufgabenbereichen ein CRM-System in Anspruch genommen wird, resp. eine Bedeutung hat. In einem dritten Schritt wurde ebenso auf die Fragestellung eingegangen, ob der Einsatz von CRM auf den Vertriebserfolg einzelner Aus-

---

sendienstmitarbeiter eine Wirkung ausübt. In dieser ersten Untersuchung wurden unterschiedliche Hierarchiestufen wie Vertriebsleiter, Generalagenten, Verkaufsleiter und Aussendienstmitarbeiter befragt. Die verwendeten Methoden für die qualitative Studie I sind somit explorative Experteninterviews und Leitfadeninterviews.

### **Expertengespräche mit der Vertriebsleitung (explorativ)**

Im Vorfeld der genannten Vertriebsbefragung (mit Aussendienstmitarbeiter im Fokus) wurden insgesamt acht (explorative) Experteninterviews (jeweils ca. 1h, vor Ort) mit der Vertriebsleitung der AXA Winterthur durchgeführt. Die Experteninterviews bildeten eine solide Basis für das Verständnis von CRM im Vertrieb bei der AXA Winterthur. Die Experten waren gerne bereit, zahlreiche Aspekte zu vertiefen und Informationen zum CRM-Thema bekanntzugeben. Dies kann u.a. daran gelegen haben, dass der Zweck der Untersuchung von Interesse war (Jäger & Reinecke, 2009, S. 38), gerade weil die Akzeptanz des CRM-Systems noch verbesserungswürdig bleibt. Der Fragebogen (Leitfadeninterview) wurde ebenfalls mit Experten abgesprochen, um so möglichst zu relevanten Aussagen zu gelangen. Die Expertenselektion wurde durch ein Schneeballprinzip vorgenommen (Jäger & Reinecke, 2009, S. 39), wobei die befragten Experten am besten wussten, welche weiteren Personen in der Unternehmung zu den unterschiedlichen Aspekten Auskünfte erteilen können.

Zur Methodik des Expertengesprächs, wie es im vorliegenden Fall angewandt wurde, lässt sich ergänzen, dass hierbei offene Gespräche zum Untersuchungsgegenstand geführt wurden. Vorteil dieser Vorgehensweise ist die Stärke der qualitativen Verfahren, die es ermöglichen, Handlungs- und Systemlogiken in sozialen Systemen, die Motive für Handlungsweisen sowie die Dynamik komplexer Sozialsysteme zu erkunden (Froschauer & Lueger, 2003, S. 7 ; Jäger & Reinecke, 2009, S. 31). Experteninterviews eignen sich demnach im vorliegenden Fall besonders dazu, das nötige Verständnis für ein Forschungsobjekt anzueignen (s. auch Tomczak, 1992, S. 79 ff.). Wie auch im vorliegenden Fall, haben auf diesem Weg die explorativen Experteninterviews die ‚eigentliche‘ Hauptuntersuchung vorbereitet, die auf einem anderen methodischen Zugang basieren (Liebold & Trinczek, 2009, S. 54). Das explorative Expertengespräch kann somit auch im vorliegenden Fall - in Anlehnung an Jäger & Reinecke (2009, S. 31) – als Vorstufe wissenschaftlichen Arbeitens verstanden werden.



---

## **Strukturierte Leitfragengespräche mit Vertriebsmitarbeitern (Vertriebsbefragung)**

*„Der Leitfaden schneidet die interessierenden Themen aus dem Horizont möglicher Gesprächsthemen heraus und dient dazu, das Interview auf diese Themen zu fokussieren“ (Meuser & Nagel, 1997, S. 488).*

Da das Thema „CRM“ sehr unterschiedlich definiert werden kann (vgl. Kapitel 2) und in offenen Gesprächen mit dem Vertrieb schnell zu schwierig auswertbaren Aussagen geführt hätte, hat sich der Verfasser dazu entschieden, Leitfadengespräche zu führen. Es wurde somit ein Leitfragebogen erstellt, der in den Gesprächen eine klare Strukturierung ermöglicht und somit Muster und Vergleiche zulässig macht. Mit dem Begriff des Leitfadens bezeichnet man ein mehr oder weniger strukturiertes schriftliches Frageschema, das mithilfe von einem persönlichen Interview abgefragt wird. Es dient dazu, in der Interviewführung eine Orientierungshilfe zu bieten. Es werden dabei sämtliche wichtige Fragen gestellt, damit nichts vergessen geht (vgl. Stigler & Felbinger, 2005, S. 129).

Die Erstellung eines Leitfadens erfordert einige Vorarbeit (vgl. Stigler & Felbinger, 2005, S. 129). Ferner ist ein Vorverständnis der „Lebenswelt“ der Zielgruppe der Untersuchung vonnöten, wobei die Experteninterviews mit der Vertriebsleitung und die Auseinandersetzung mit dem untersuchten Unternehmen dabei geholfen haben, diese „Lebenswelt“ von CRM im Vertrieb zu verstehen. Der Leitfaden wurde aufgrund von Lernprozessen (in der Vorbereitungsphase) fortlaufend optimiert (Jäger & Reinecke, 2009, S. 33). Es wurde im Leitfaden sowohl mit offenen (nicht-standardisierten, quantitativen, geschlossenen, standardisierten) als auch hochgradig standardisierten Befragungsmethoden gearbeitet.

Die Fragestellungen lassen sich wie folgt zusammenfassen: Es wurden sowohl sehr offene<sup>28</sup> Fragen als auch Fragen gestellt, bei denen die Interviewpartner eine Bewertung abgeben mussten. Dadurch konnten in der Vertriebsbefragung in Anlehnung an

---

<sup>28</sup> Vorteile geschlossener Fragen sind z. B. die einfache Beantwortung, wenig Probleme bei der Verarbeitung der Angaben und Ermunterung zu Antworten, auf die die Auskunftsperson ohne Vorgaben nicht gekommen wäre (Kuss, 2012, S. 87). Nachteile geschlossener Fragen sind zum Beispiel, dass originelles Antwortverhalten erschwert wird, oder dass ein oberflächliches Antwortverhalten durch schnelles, unbedachtes Entscheiden von Kategorien erleichtert wird (Kuss, 2012, S. 87).

---

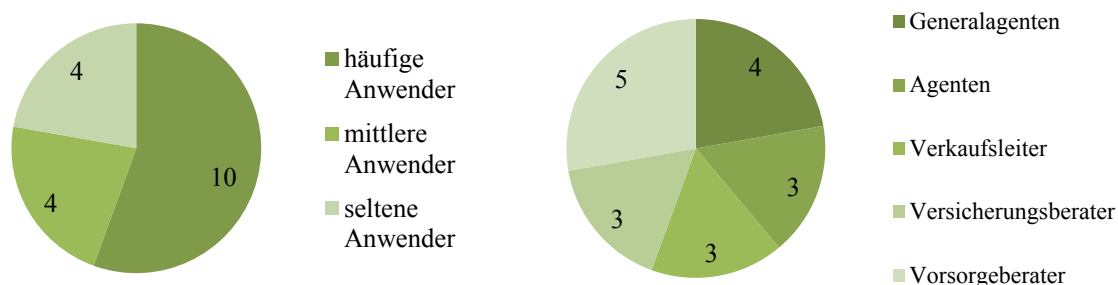
Kuss (2012, S. 87) sowohl Vor- als auch Nachteile offener und geschlossener Fragen berücksichtigt werden.

Der Verfasser interessierte sich speziell dafür, was der Vertrieb hinsichtlich CRM-Einsatz als relevant erachtet, wie er die ‚Welt‘ und Aufgabenkomplexität wahrnimmt. In diesen Fragen wurden die Interviewpartner zum Erzählen animiert (vgl. Lamnek, 2005, S. 344). Es wurde zusätzlich ein Pretest mit einem Aussendienstmitarbeiter durchgeführt, wobei der Fragebogen daraufhin leicht angepasst wurde. Nach der Bestätigung der Vertriebsleitung und der Zustellung der Kontakte fand in den unterschiedlichen Agenturen der AXA Winterthur in der Deutschschweiz die eigentliche Untersuchung statt.

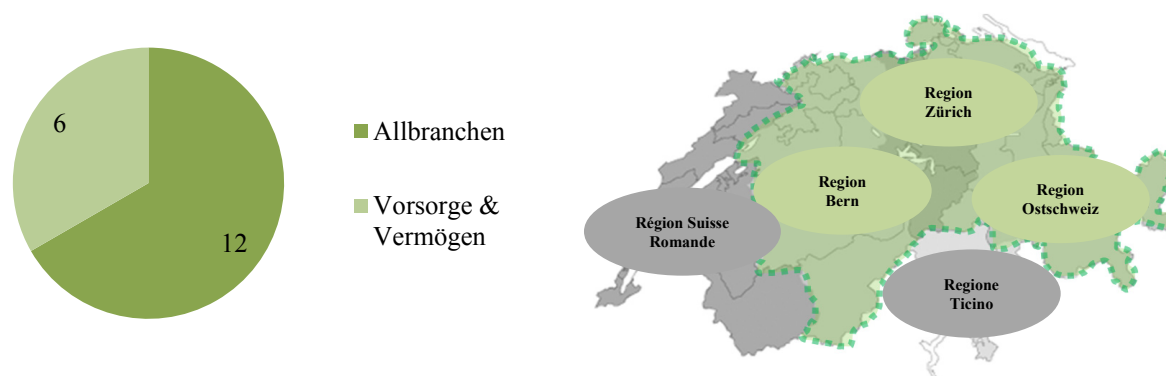
Die Gespräche fanden mündlich in insgesamt 15 Agenturen der AXA Winterthur in folgenden drei Regionen statt: Region Bern, Zürich und Ostschweiz. Diese Stichprobe basierte auf insgesamt 18 Interviews. Um eine möglichst breite Untersuchung zu arrangieren und einseitige Ergebnisse möglichst auszuschliessen, wurden die Interviews insgesamt auf drei Hierarchiestufen geführt, nämlich mit Generalagenten, Verkaufsleitern und Verkaufsberatern sowie Vorsorgeberatern. Vier Interviews fanden mit Generalagenten statt. Jeweils drei Interviews erfolgten mit Agenten, Verkaufsleitern und Versicherungsberatern. Fünf Interviews wurden mit Vorsorgeberatern geführt.

In der Untersuchung wurden ebenfalls die beiden Segmente „Allbranchen“ und „Vorsorge und Vermögen“ berücksichtigt. Zwei Drittel (insgesamt zwölf) der interviewten Mitarbeiter waren Vertreter aus dem Segment Allbranchen. Ein Drittel der Interviewpartner waren Vertreter aus dem Segment „Vorsorge und Vermögen“.

Es wurden sowohl häufige, mittlere und tiefe Anwender von CRM befragt, wobei die Vertriebsleitung diese Einschätzung im Vorfeld vornahm. Gesamthaft wurden zehn Anwender befragt, die – gemäss Vertriebsleitung – CRM häufig einsetzen. Je vier Anwender sind typische „seltene“ oder „mittlere“ Anwender. Diese „Fremdeinschätzung“ in den Interviews wurde über eine „Selbsteinschätzung“ überprüft. Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass die Repräsentanten aus möglichst vielen Systemkontexten befragt wurden, um eine maximale strukturelle Variation zu erreichen (Jäger & Reinecke, 2009, S. 39).



**Abbildung 15: Usertypologie und Hierarchie-Stufen**



**Abbildung 16: Branchen der interviewten Vertriebsmitarbeiter und Regionen<sup>29</sup>**

Die Vorgehensweise in der Interviewführung lässt sich wie folgt darstellen: Zunächst wurden die wesentlichen Ziele des Interviews vom Interviewer aufgezeigt. Um eine genaue Definition zu CRM zu geben, wurde dem Interviewpartner erklärt, dass sich die Fragestellungen auf das CRM-System „Prospero“ (der AXA Winterthur) beziehen. Es wurden pro Frageblock jeweils zu Beginn der Fragestellung zunächst sehr offene, breite Fragen gestellt. Anschliessend wurden spezifische Fragen gestellt. Am Schluss jedes Interviews wurde nachgefragt, ob nicht ein wesentlicher Aspekt vergessen ging und ob die Interviewpartner noch etwas zum Thema ergänzen möchten. Es wurden sämtliche Informationen in den Interviews schriftlich protokolliert. Jedes der Interviews dauerte ca. 60-80 Minuten. Sämtliche Interviews wurden im Zeitrahmen zwischen dem 26.03. bis 22.04.2013 durchgeführt. Der Interviewleitfaden lässt sich im

<sup>29</sup> AXA, 2014. Weitere Informationen zur Karte lassen sich unter: <https://www.axa-winterthur.ch/de/kontakt-service/administration/Seiten/berater-grosskunden.aspx> finden.

Anhang finden. Die Ergebnisse wurden in einer Studie zusammengefasst und der Vertriebsleitung im Sommer 2013 präsentiert (vgl. Workshops).

Abschliessend zur ersten qualitativen Studie lässt sich hinsichtlich der methodischen Beurteilung zusammenfassen, dass auf die Qualität der qualitativen Methoden in der Vorgehensweise besonders geachtet wurde. Die qualitativen Kriterien der Sozialforschung (vgl. Methodik) lassen sich in Anlehnung an Mayring (1996) wie folgt beschreiben:

- 1. Verfahrensdokumentation:** Sorgfältige Dokumentation der Analyseinstrumente, -schritte und -ergebnisse
- 2. Argumentative Interpretationsabsicherung:** Schlüssige Interpretation der Ergebnisse
- 3. Regelgeleitetheit:** Systematik der festgelegten Analyseschritte
- 4. Nähe zum Gegenstand:** Grösstmögliche Nähe und Angemessenheit zum Untersuchungsgegenstand
- 5. Kommunikative Validierung:** Absicherung der Darstellungen und Interpretationen durch Vorlage bei und Diskussion mit den Beforschten (Konsensvalidierung)
- 6. Triangulation der Ergebnisse:** Verwendung mehrerer Datenquellen, Methoden, Interpretation

**Abbildung 17: Qualitative Kriterien der Sozialforschung (Mayring, 1996, S. 119)**

Zur Einhaltung der qualitativen Kriterien der Sozialforschung lassen sich knapp dargestellt folgende Aspekte anführen: Insgesamt hat sich der Forscher bemüht, eine sorgfältige Dokumentation der Analyseinstrumente (**Verfahrensdokumentation** mittels Fragebogen, Aufzeigen von Ergebnissen) zu erstellen. Die **argumentative Interpretationsabsicherung** wurde während der Interviews bestmöglichst berücksichtigt. Hierbei wurde z. B. nachgefragt, falls die Ergebnisse zu Unklarheiten führten. Die Ergebnisse wurden nach jedem Interview mittels systematischer Vorgehensweise analysiert (**Regelgeleitetheit**). Basierend auf den Antworten wurden die Ergebnisse pro Forschungsfrage in aggregierter Form dargestellt und argumentativ begründet. Um die **Nähe und Angemessenheit für den Untersuchungsgegenstand** zu erhalten, wurden sämtliche Interviews persönlich vor Ort durchgeführt. Dabei war es in zwei Interviews auch möglich, das CRM-System live zu betrachten und direkte Beispiele am System

---

vorgeführt zu bekommen, um dem Forscher noch einen tieferen Einblick ins CRM zu geben. Die **kommunikative Validierung** wurde am 4. Juni 2013 mit einem CRM-Leiter der AXA und am 25. Juli 2013 durch eine Präsentation und Gruppendiskussion vorgenommen. Dabei war die Vertriebsleitung der AXA anwesend. Die **Triangulation der Ergebnisse** wurde sowohl durch qualitative Fragen als auch teilweise quantitative mitberücksichtigt (vgl. Fragebogen im Anhang). Dennoch sind einige Limitationen in der Untersuchung aufzuzeigen. Bei der Auswahl der Stichprobe stellt sich naturgemäss die Frage nach der Repräsentativität (Kuss, 2012, S. 60). Es darf nicht unerwähnt bleiben, dass die Vertriebsleitung der AXA die interviewte Personen nach eigenem Ermessen („interessante User“) ausgewählt hat. Die vorliegende Stichprobe der 18 Anwender ist deshalb selektiv und nicht vollumfänglich repräsentativ für alle Vertriebsmitarbeiter. Diese wurde anschliessend in der standardisierten Befragung (N = 851) beantwortet.

### **2.6.3 Standardisierte Befragung (September 2013 bis Mai 2014)**

In der standardisierten Befragung wurden einerseits die Ergebnisse aus den – im Nachgang zur qualitativen Studie 1 – gebildeten Hypothesen mittels quantitativer Forschungsmethodik verifiziert. Die umfassenden Vorbereitungen der standardisierten Befragung starteten im Frühherbst 2013.

#### **Items-Konstruktion**

Die Mehrheit der Items wurden alle mittels einer Likert 5-Skala gemessen (1 = stimme überhaupt nicht zu, 5 = stimme voll und ganz zu). Das von Likert im Jahre 1932 vorgeschlagene Skalierungsmodell ist in den Sozialwissenschaften die wohl verbreitetste Form der Skalierung (Gerich, 2010, S. 275). Neben der Likert 5-Skala wird häufig auch die Likert 7-Skala verwendet. Es sind allerdings auch weitere Skalen (z. B. mit 9 Rating-Items) möglich, wobei hier jeweils eine ausgeglichene Anzahl an positiv wie auch negativ formulierten Aussagen vorgeschlagen werden (Gerich, 2010, S. 275). Im vorliegenden Fall wurde die Likert 5-Skala verwendet, da diese eine relativ einfache Beurteilung ermöglicht und so relativ gut zu verstehen ist. Aufgrund der ausgeglichenen Anzahl an positiv wie auch negativ formulierten Aussagen ist die dritte Antwortmöglichkeit („Mitte“) als neutral zu beurteilen und es konnte somit auf eine zusätzliche Option „weiss nicht“ verzichtet werden.

### **Pretest**

Die Fragen wurden in mehreren Pretests getestet. Es fanden hierzu insgesamt zwei Pretests am 6. Dezember 2013 und 10. Dezember 2013 (je 1h) statt, in denen der Fragebogen laut besprochen wurde und bei denen die zwei Vertriebsmitarbeiter ihre Gedanken – was sie unter den einzelnen Fragen verstehen – mitteilen konnten. Ziel hierbei war es zu beurteilen, ob der Fragebogen für die Aussendienstmitarbeiter klar und verständlich genug ist, um so mögliche Missverständnisse auszuschliessen.

### **Versand**

Der Fragebogen wurde mit der Abteilung Market Management der AXA abgesprochen und die Vertriebsleitung hat ihn schliesslich für den Versand bewilligt. Zwischen dem 17.01.2014 bis 26.02.2014 fanden dann die Online Interviews – mittels CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) statt. Der Weblink wurde per E-Mail an insgesamt 1391 Mitarbeiter der AXA verschickt. Die Grundgesamtheit waren somit der Verkaufs-Aussendienst und der dazugehörige Innendienst. Insgesamt 995 Aussendienstmitarbeiter und 396 Mitarbeiter des Innendienstes erhielten somit die Bitte, sich an der Befragung zu beteiligen. Es haben insgesamt 617 Aussendienstmitarbeiter und 234 Innendienstmitarbeiter den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Dies macht eine Antwortquote von rund 62% des Aussendienstes resp. rund 59% des Innendienstes aus. Diese sehr hohe Rücklaufquote von insgesamt 61% zeigt deutlich, dass das Interesse des Vertriebs hoch ist, sich am Thema zu beteiligen und der Einsatz von CRM ein Thema ist, bei dem Vertriebsmitarbeiter partizipieren möchten. Der Fragebogen ist im Anhang abgedruckt. Die Tabelle 10 gibt zudem einen Überblick zu den demografischen Eigenschaften der befragten Vertriebsmitarbeiter. Insgesamt zeigt sich, dass rund zwei Drittel der Mitarbeiter aus dem Segment „Allbranchen“ stammen, während rund ein Drittel aus dem Segment „Vorsorge & Vermögen“ stammt. Hinsichtlich des Alters der Mitarbeiter lässt sich zusammenfassen, dass rund ein Drittel älter als 51 Jahre, 41 % sind zwischen 36 und 50 Jahre und 27 % unter 35 Jahre alt sind.

Grösse des Datensatzes: N = 851	Anzahl	in %
<b>Grundgesamtheit</b>	851	100
<b>Aussendienstmitarbeiter</b>	617	73
<b>Innendienstmitarbeiter</b>	234	27
<b>Geschlecht</b>		
Weiblich	222	26
Männlich	629	74
<b>Sprache</b>		
Deutsch	613	72
Französisch	238	28
<b>Performance (Nur Aussendienstmitarbeiter)</b>		
Hoch	200	33
Mittel	311	50
Tief	106	17
<b>Branche</b>		
Allbranchen	648	76
Vorsorge & Vermögen	203	24
<b>Alter</b>		
Bis 35 Jahre	223	27
36 bis 50 Jahre	356	41
51 und älter	272	32

**Tabelle 10: Demografische Eigenschaften der standardisierten Befragung**

#### 2.6.4 Workshop I-III mit Gruppendiskussion

Zuletzt wurden die Resultate präsentiert und via Gruppendiskussion (Kuss, 2012, S. 137) verifiziert. Unter der Gruppendiskussion versteht man die gleichzeitige Befragung von mehreren (meist sechs bis zehn) Auskunftspersonen, denen Interaktionen untereinander zumindest gestattet sind (vgl. Kuss, 2012, S. 137). Die Experten verfügen über ein breites Spektrum an Erfahrungen und Meinungen („sharing and comparing“). Kuss (2012, S. 137) fasst die spezifischen Vor- und Nachteile von Gruppendiskussionen zusammen: Vorteile bestehen in der Stimulierung der Teilnehmer im Hinblick auf Reflexion und Meinungsäusserungen durch die Diskussion innerhalb der Gruppe. Nachteile ergeben sich im Vergleich zum Tiefeninterview, weil sich nicht jeder Teilnehmer zu jedem Aspekt äussert (vgl. Kuss, 2012, S. 137). So wurde die folgende Frage gestellt, welche die Experten der Aussendienstleitung im Vorfeld reflektieren durften: „*Wie lässt sich das CRM-System aus Ihrer Sicht verbessern und welche Massnahmen schlagen Sie vor?*“ Die Anwesenden wurden hierzu ein paar Tage vor der Präsentation aufgefordert, einige Akzeptanz-Massnahmen zu reflektieren und auf einen Zettel schreiben. Nach der Präsentation wurden die Vorschläge im Plenum diskutiert. Diese Resultate sind in die Handlungsempfehlungen (Kapitel 7) eingeflossen.

### 3. Akzeptanz von CRM im Vertrieb der Assekuranz (Studie 1)

#### 3.1 Problemstellung und Ziel

Dem anfänglichen Hype im Kundenbeziehungsmanagement und den vielversprechenden Potenzialen steht auch eine nüchterne Sichtweise gegenüber (vgl. z. B. Belz et al., 2008, S. 7). CRM hat neben der euphorischen Einschätzung von Unternehmungen enttäuschende Resultate beschert (vgl. beispielsweise Li & Mao, 2012, S. 269). Die Herausforderungen im Umgang mit CRM sind vielfältig und werden sowohl aus der praktischen als auch akademischen Perspektive umfassend beschrieben (vgl. z. B. Avlonitis & Panagopoulos, 2005; Catellani & Hafner, et al., 2004; Lucas & Mussak, 2013). Eine beachtliche Herausforderung ist dabei die mangelnde Akzeptanz bei der Anwendung des Systems (insb. in der CRM-Einführungsphase) durch die Vertriebsmitarbeiter. Ein Zitat lautet:

*„Employees’ resistance is one of the major risks associated with CRM implementation. In most companies, CRM efforts often never get off the ground because they encounter such stiff resistance from IT” (Xu, Yen, Lin & Chou, 2002, S. 447).*

#### Akzeptanz von CRM-Systemen in der Assekuranz: Grundannahmen

Tatsächlich hat sich in der explorativen Phase des Forschungsprojektes und während der Experteninterviews gezeigt, dass die Akzeptanz von CRM-Systemen bei Aussendienstmitarbeitern eine der wesentlichen Herausforderungen für Versicherungsunternehmen darstellt: Aussendienstmitarbeiter teilen ihre Daten nur ungern in einem „zentralen System“ und haben oft ein Interesse, eine „eigene“ Kundenkartei (z. B. auf ihrem Laptop) zu führen. Sie betrachten das Wissen über Kunden als ihr persönliches Geschäftskapital, das ihnen einen kompetitiven Vorteil ermöglicht (Ferrell, Gonzales-Padron & Ferrell, 2010, S. 162). Zudem glauben sie auch, dass die Unternehmung durch den Besitz ihrer Kundeninformationen in eine gewisse Abhängigkeit kommt. Teilweise haben die Aussendienstmitarbeiter auch das Gefühl, im Besitz dieser Kundeninformationen zu sein (Reinartz & Chugh, 2002; Schögel & Arndt, 2008, S. 195). Ferner nehmen einzelne Aussendienstmitarbeiter das CRM-Tool als Monitoring-Instrument wahr und fühlen sich in ihrer alltäglichen Arbeitsweise überwacht (sog. „Fear of big brother“ vgl. Morgan & Inks, 2001, S. 467). Sie stehen dem CRM-



System auch deswegen kritisch gegenüber, weil die Eingabe von Informationen mit einem erheblichen Zeitaufwand verbunden ist. Mangelhafte Bedienungsfreundlichkeit und ungenügende Qualität der Leads für rasche Erfolge können zudem eine ablehnende Haltung gegenüber dem System ergeben. Ein Statement, das im Rahmen der explorativen Interviews zum Ausdruck gekommen ist, lautet wie folgt:

*„Der Aussendienst gibt seine Daten nur ungern an ein zentralisiertes System ab. [...] Die Herausforderung ergibt sich daraus, Mitarbeiter konsequent dazu zu ermutigen, die Daten der Unternehmung zur Verfügung zu stellen“ (Lucas & Mussak, 2013, S. 20).*

Diese tiefe Akzeptanz des CRM erweist sich somit als eine grundsätzliche Hürde zur Erzielung eines umfassenden CRM-Einsatzes in Unternehmen (vgl. Jones, Sundaram & Chin, 2002, S. 145) und gilt somit als eine der grössten Herausforderungen, die im Anwendungsfeld der Assekuranz noch zu lösen sind. Um Forschung und Praxis eine möglichst präzise und detaillierte Antwort zum Umgang mit der (fehlenden) Akzeptanz zu liefern, ist es sinnvoll, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, was die Akzeptanz in der Assekuranz aus Sicht des Vertriebs determiniert. Aus diesem Grund steht die folgende Forschungsfrage im Zentrum:

- *Was bestimmt die Akzeptanz von CRM im Vertrieb (der Assekuranz)?*

Ziel ist es demnach, im Anwendungsfeld der Assekuranz anhand des Falls „AXA Winterthur“ eine repräsentative Untersuchung zu erstellen.

### **3.2 Resultate zur CRM-Akzeptanz**

Ergebnisse aus der qualitativen Studie I geben in einem ersten Schritt Hinweise, was die Akzeptanz von CRM im Vertrieb determiniert (Kapitel 3.2.1). Mittels Erkenntnissen der quantitativen Studie (Kapitel 3.2.2) lassen sich anschliessend mögliche Zusammenhänge zu Einflussfaktoren der CRM-Akzeptanz herleiten.

### 3.2.1 Ergebnisse der qualitativen Studie I

Gründe für und gegen den CRM-Einsatz sowie Massnahmen, um die Anwendung von CRM zu erhöhen, liefern im Folgenden Erkenntnisse dazu, welche Faktoren die Akzeptanz von CRM im Vertrieb der Assekuranz bestimmen.

#### Gründe für die Anwendung von CRM

Die Ergebnisse der qualitativen Studie I zeigten, dass der **wahrgenommene Nutzen des Systems** der Haupteinflussfaktor ist, der dazu führt, dass das CRM-System angewendet wird. Die Grundüberlegung dabei ist, dass ein Aussendienstmitarbeiter, der glaubt, dass die neue Technik nützlich ist, auch eine positivere Haltung gegenüber dieser Technologie hat und diese schliesslich mehr anwendet. Die Hauptfaktoren, weshalb CRM angewendet wird, lassen sich wie folgt darstellen: So gaben (mehrheitlich häufige) Nutzer an, dass sie das System als „Gedankenstütze“, „als Orientierungskarte im „Orientierungslauf“ oder als „Hilfsmittel verwenden, um den Alltag strukturierter zu gestalten“, und es ihnen so von Nutzen ist. Sie erkannten ferner, dass die Verwendung von CRM einen Zeitgewinn durch Effizienzsteigerung bewirken kann. Somit ergeben sich aus ihrer Sicht höhere Abschlusswahrscheinlichkeiten wegen der gesparten Zeit, die für die Kundenakquisition verwendet werden kann. In drei Kategorien zusammengefasst, beurteilten insbesondere häufige Nutzer den Einsatz von CRM als ein Hilfsmittel, das in folgenden Bereichen einen **Nutzen** bietet:

- Umgang mit Kundeninformationen/Kundenpflege/Verwaltung (z. B. Vor- und Nachbereitung Kundengespräche, Gesamtübersicht Kunden, etc.)
- Effizienz (z. B. Selbsteffizienz durch Aktivitäten-Management)
- Reduktion der Aufgabenkomplexität

Am stärksten kam in den qualitativen Gesprächen der Nutzen im Umgang mit den Kundeninformationen zum Ausdruck. Die Tabelle 11 stellt den Einflussfaktor gemäss Beurteilung der Interviewpartner dar.

Einflussfaktor 1: <i>Wahrgenommener Nutzen des Systems</i>							
Beispielhafte Statements während der qualitativen Interviews	Bewertung der Relevanz des Einflussfaktors auf die Akzeptanz (N = 18)						
<ul style="list-style-type: none"> <li>„CRM ist für mich die Karte im Orientierungslauf. Ich brauche das CRM, um meinen Alltag zu strukturieren [...]. Es existieren klare Vorgaben und permanente Reminder. Am Abend laufe ich aus dem Büro raus und brauche mich um nichts mehr zu kümmern, was ich sonst noch hätte machen müssen.“</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Faktor</th> <th>Nutzen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2"><b>Gesamtbeurteilung: mittel - stark (Mittelwert: 3.55) (N=18)</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2"> </td> </tr> </tbody> </table>	Faktor	Nutzen	<b>Gesamtbeurteilung: mittel - stark (Mittelwert: 3.55) (N=18)</b>			
Faktor	Nutzen						
<b>Gesamtbeurteilung: mittel - stark (Mittelwert: 3.55) (N=18)</b>							

**Tabelle 11: Faktor „wahrgenommener Nutzen“**

### Konkrete Gründe, weshalb User das System nicht anwenden

Es zeigte sich, dass die Eingabe von Informationen in ein CRM-System bei einigen Mitarbeitern als Belastung aufgefasst wird und weniger mit Freude konnotiert ist, wodurch die Assoziationen zum CRM insgesamt negativ sind. Ein typisches Beispiel der Argumentation von Nichtverwendern ist folgendes:

*„Ich sehe nicht ein, warum ich das CRM-System mehr einsetzen soll, da ich meine Zahlen bringe. Es ist belastend, dass das Management darauf besteht, Einträge zu machen. [...]. Ich setze auf den persönlichen Kundenkontakt und merke mir die wichtigsten Dinge in meiner persönlichen Agenda.“*

Als ein wichtiger Einflussfaktor für den Nichteinsatz des Systems wurde die noch zu verbessernde **Userfreundlichkeit** genannt: Häufige Anwender nannten als Gründe für den Nichteinsatz, dass das System „zu träge“, „zu wenig userfreundlich“ ist und die „Zugriffszeiten zu hoch“ sind. Insgesamt hat sich herausgestellt, dass aus Sicht des Vertriebs die Geschwindigkeit und Darstellung nicht ausreichend sind. Die Userfreundlichkeit wird somit durch die Unterfaktoren: einfache Bedienung, Benutzerfreundlichkeit, Zuverlässigkeit und Geschwindigkeit subsumiert.

Der zweite wichtige Einflussfaktor war das mangelnde **Vertrauen** in das System. Insbesondere „tiefe“ Anwender beurteilten das System zudem als „zu fest auf die Kontrolle ausgerichtet“ und als „überwachend“. Sie haben u. a. Bedenken, dass ihre Kun-

den durch andere Mitarbeiter oder durch die Generaldirektion kontaktiert werden, fürchten sich vor negativen Konsequenzen, die mit der Eingabe ihrer Daten (z. B. Termine oder Kundendaten) auf sie zukommen könnten oder fühlen sich generell kontrolliert (z. B. durch Vorgesetzte oder die Vertriebsleitung). Die Tabellen 12 und 13 fassen die beiden Einflussfaktoren „Userfreundlichkeit des Systems“ und „Vertrauen/Kontrolle“ zusammen.

Einflussfaktor 2: Userfreundlichkeit des Systems							
Beispielhafte Statements während der qualitativen Interviews	Bewertung der Relevanz des Einflussfaktors auf die Akzeptanz (N=18)						
<ul style="list-style-type: none"> <li>„Das CRM muss funktional und schnell sein. Für den Aussendienst muss das CRM einfach, selbsterklärend und nutzerfreundlich sein, ansonsten wendet er es nicht an. Bisher ist das System zu komplex/bedienerunfreundlich. Weniger ist mehr.“</li> <li>„Der Aussendienst [...] ist pragmatisch. Er gebraucht etwas nur, wenn es schnell anzuwenden ist. Alles was ihn hindert, schnell zu arbeiten, wendet er nicht an. Ziel des Aussendienstes ist es zu verkaufen.“</li> </ul>	<table border="1"> <tr> <td><b>Faktor</b></td> <td>Userfreundlichkeit</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>Gesamtbeurteilung:</b> mittel - stark (Mittelwert: 3.44)</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> </td> </tr> </table>	<b>Faktor</b>	Userfreundlichkeit	<b>Gesamtbeurteilung:</b> mittel - stark (Mittelwert: 3.44)			
<b>Faktor</b>	Userfreundlichkeit						
<b>Gesamtbeurteilung:</b> mittel - stark (Mittelwert: 3.44)							

**Tabelle 12: Faktor „Userfreundlichkeit des Systems“**

Einflussfaktor 3: Vertrauen/Kontrolle							
Beispielhafte Statements während der qualitativen Interviews	Bewertung der Relevanz des Einflussfaktors auf die Akzeptanz (N=18)						
<ul style="list-style-type: none"> <li>„[...]Das CRM-System ist nicht ein Tool für mich, sondern eine Kontrolle für das Management.“</li> <li>„Dieses Controllingtool kann den Aussendienst behindern“ [...].</li> </ul>	<table border="1"> <tr> <td><b>Faktor</b></td> <td>Angst vor dem Teilen der Daten / Kontrolle</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>Gesamtbeurteilung:</b> mittel (Mittelwert: 2.5)</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> </td> </tr> </table>	<b>Faktor</b>	Angst vor dem Teilen der Daten / Kontrolle	<b>Gesamtbeurteilung:</b> mittel (Mittelwert: 2.5)			
<b>Faktor</b>	Angst vor dem Teilen der Daten / Kontrolle						
<b>Gesamtbeurteilung:</b> mittel (Mittelwert: 2.5)							

**Tabelle 13: Faktor „Vertrauen/Kontrolle“**

## Massnahmen, um die Anwendung von CRM zu erhöhen

Massnahmen, um die Anwendung von CRM zu erhöhen, lassen sich durch das Konstrukt „Führung und Unterstützung“ zusammenfassen. Diese Dimension umfasst einerseits das Insistieren des Managements („Druck“) darauf, das System anzuwenden, andererseits sämtliche unternommenen Massnahmen des Managements in Bezug auf die Schulung. So scheint es zunächst eine Rolle zu spielen, ob Vorgesetzte darauf insistieren, dass man das System anwendet. Andererseits wurde von einzelnen Vertriebsmitarbeitern dem Training – als einer unterstützenden Komponente – eine wichtige Rolle für die Akzeptanz des CRM-Systems beigemessen. Insbesondere User, die das System häufiger anwenden, haben als Massnahme zur Unterstützung eine Schulung vorgeschlagen. In der Untersuchung war erstaunlich, dass User, die das System häufiger verwenden, tendenziell eher dazu bereit waren, ein Training zu absolvieren. Die Tabelle 14 fasst die beiden Dimensionen Druck des Managements sowie Training zusammen<sup>30</sup>.

Einflussfaktor 4: Führung und Unterstützung (Druck des Managements sowie Training)					
Beispielhafte Statements während der qualitativen Interviews	Bewertung der Relevanz des Einflussfaktors auf die Akzeptanz (N=18)				
<ul style="list-style-type: none"> <li>„Einzig der Druck des Management wirkt [...]“.</li> </ul>	<table border="1"> <tr> <td><b>Faktoren</b></td> <td>Training (2.83) Anweisung des Managements/Druck (2.94)</td> </tr> </table>	<b>Faktoren</b>	Training (2.83) Anweisung des Managements/Druck (2.94)		
<b>Faktoren</b>	Training (2.83) Anweisung des Managements/Druck (2.94)				
<ul style="list-style-type: none"> <li>„Es ist falsch, ein neues System hinzustellen und auf die Schulung zu verzichten.“</li> <li>„Wenn ich den Gebrauch von CRM nicht trainiere, wende ich es nicht an!“</li> </ul>	<p><b>Gesamtbeurteilung: mittel</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Training</td> <td>2.83</td> </tr> <tr> <td>Anweisung des Managements/Druck</td> <td>2.94</td> </tr> </table>	Training	2.83	Anweisung des Managements/Druck	2.94
Training	2.83				
Anweisung des Managements/Druck	2.94				

**Tabelle 14: Faktor „Führung und Unterstützung“**

<sup>30</sup> Weitere Faktoren hatten in der qualitativen Studie I nur geringen Belang; im Anhang lassen sich weitere Ergebnisse finden.

---

### **Fazit: Faktoren, welche die Akzeptanz von CRM im Vertrieb determinieren**

Ausgehend von der Fragestellung, welche Faktoren die Akzeptanz von CRM im Vertrieb in der Assekuranz bestimmen, resultieren folgende vier Haupt-Einflussfaktoren: 1) Wahrgenommener individueller Nutzen für den Aussendienst, 2) Bedienungsfreundlichkeit des Systems, 3) Mangelndes Vertrauen in das System sowie 4) die Führung und Unterstützung.

### **3.2.2 Ergebnisse der standardisierten Befragung**

Die Ergebnisse der standardisierten Befragung ermöglichen es in einem zweiten Schritt, einen Zusammenhang der gewonnenen Einflussfaktoren zur CRM-Akzeptanz herzustellen. Die Vorgehensweise lässt sich wie folgt beschreiben: In einem ersten Schritt geht es darum, Hypothesen auszuarbeiten, um konkrete Richtungszusammenhänge zur CRM-Akzeptanz zu erklären. Anschliessend wird das methodische Vorgehen (Fragebogenkonstruktion und Überprüfung der Faktoren hinsichtlich Validität und Reliabilität) vorgestellt. Abschliessend wird der mögliche Zusammenhang in einem Strukturgleichungsmodell geschätzt sowie das Resultat zum Forschungsmodell vorgestellt.

### **Hypothesen zur Untersuchung**

Basierend auf den Ergebnissen der standardisierten Befragung sowie den theoretischen Grundlagen lassen sich – mittels iterativem Forschungsprozess (vgl. Tomczak, 1992, S. 83) – folgende Kausalbeziehungen zwischen Nutzen, Vertrauen, Training, Bedienungsfreundlichkeit und Akzeptanz herleiten:

Die vorangegangenen Überlegungen zur CRM-Akzeptanz legen die Vermutung nahe, dass die CRM-Benutzerfreundlichkeit einen positiven Zusammenhang mit der CRM-Nützlichkeit hat. Forschungsergebnisse nach Davis (1987) belegen den genannten Zusammenhang ebenfalls, wobei sich basierend auf das Technologie-Akzeptanz-Modell folgende Hypothese ableiten lässt:

- $H_{T1}$ : Je höher die Benutzerfreundlichkeit („*ease-of-use*“) des CRM-Systems ist, desto höher beurteilen die Mitarbeiter die CRM-Nützlichkeit.

---

Zudem lässt sich vermuten, dass sowohl die Benutzerfreundlichkeit als auch die Nützlichkeit gemäss zahlreichen wissenschaftlichen Forschungsergebnissen (u. a. Morgan & Inks, 2001; Avlonitis & Panagopoulos, 2005, S. 358) einen positiven Einfluss auf die Akzeptanz ausüben:

- $H_{T2}$ : Die CRM-Benutzerfreundlichkeit hat einen positiven Einfluss auf die Akzeptanz.
- $H_{T3}$ : Die CRM-Nützlichkeit hat einen positiven Einfluss auf die Akzeptanz.

Erkenntnisse aus der Forschungsliteratur und den Leitfadeninterviews lassen bezüglich des Trainings annehmen, dass Verkaufspersonen, die am System (durch Training) teilhaben, auch den Nutzen höher bewerten und das System häufiger anwenden<sup>31</sup>. Basierend auf Forschungsergebnisse nach Avlonitis et al. (2005, S. 358), lässt sich somit folgende Hypothese ableiten:

- $H_{T4}$ : Je höher die *Nützlichkeit* des CRM-Systems beurteilt wird, desto höher ist das Commitment<sup>32</sup> zum Training.

Es gibt zudem einige Forschungsergebnisse, die den Zusammenhang zwischen dem Training und der Implementierung des Systems untersuchen (Morgan & Inks, 2001, S. 465). Hierbei scheint zudem das Commitment zum Training wiederum einen positiven Einfluss auf die Akzeptanz auszuüben:

- $H_{T5}$ : Je höher das Commitment zum CRM-Training ist, desto höher ist die Akzeptanz.

---

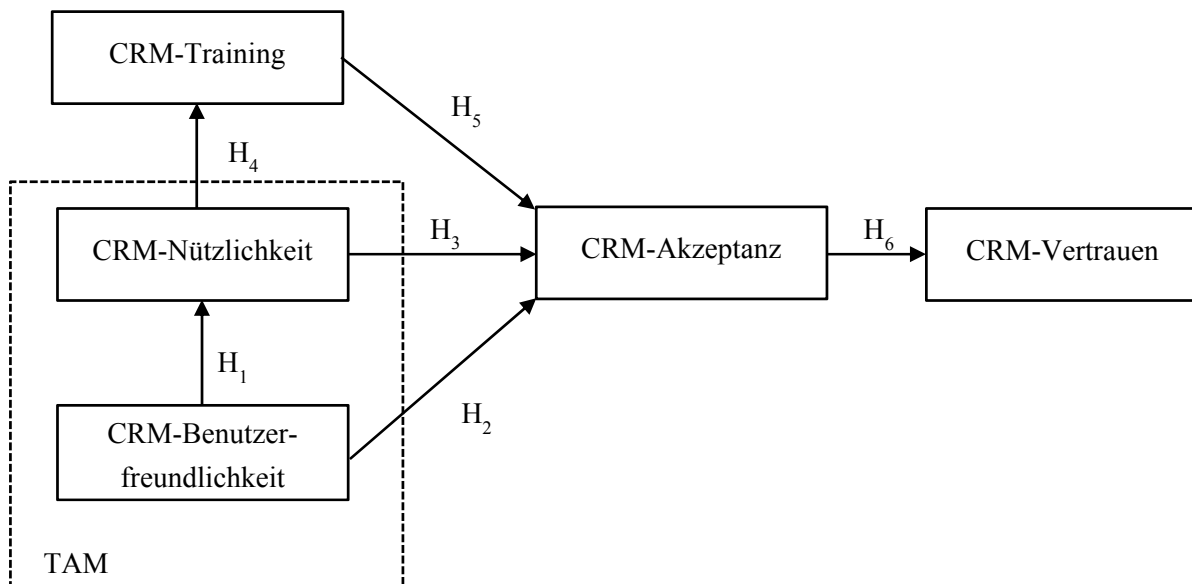
<sup>31</sup> Dies lässt sich auch so begründen, dass wenn der CRM-Nutzen aus Sicht des Aussendienstes hoch beurteilt wird, die User vermutlich eher dazu bereit sind, mehr zu lernen und somit auch eher ein Training absolvieren, um das System noch vertiefter zu verstehen. So zeigten die Leitfadeninterviews, dass häufige User eher dazu bereit waren, ein Training zu absolvieren.

<sup>32</sup> Dieses umfasst im Folgenden das eigene Commitment des Mitarbeiters sowie auch das Commitment des Vorgesetzten.

Die letzte Hypothese geht davon aus, dass User erst dann ihre Daten ins CRM-System eingeben, wenn sie das CRM-System vollständig akzeptiert haben. Nach Kassim et al. (2012, S. 413) lässt sich daher die folgende Hypothese ableiten:

- $H_{T6}$ : Je höher die CRM-Akzeptanz ist, desto höher ist das *Vertrauen* in das CRM-System.

Die Abbildung 18 zeigt abschliessend das (vorläufige) Forschungsmodell, basierend auf den explorativen Leitfadeninterviews und theoretischen Grundlagen der Literatur sowie auf der intensiven Auseinandersetzung mit den Hypothesen.



**Abbildung 18: Forschungsmodell zur CRM-Akzeptanz im Vertrieb**

### Methodisches Vorgehen

Das Gewinnen von Erkenntnissen über Zusammenhänge ist erst auf Basis einer reliablen und validen Messung<sup>33</sup> überhaupt möglich (Homburg, Klarmann & Pflesser, 2008,

<sup>33</sup> Um die Reliabilität und die Validität der einzelnen Konstrukte zu bestimmen sowie ein mögliches Strukturgleichungsmodell zu erstellen, werden die beiden statistischen Programme Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) und Analysis of Moment Structures (Amos) verwendet.



---

S. 273). Hierzu wurde ein Fragebogen<sup>34</sup> entwickelt, der die angesprochenen Konstrukte abfragt. Anschliessend wurde überprüft, ob sich die einzelnen beobachtbaren Variablen (die jeweiligen Items im Fragebogen) durch die dahinterstehenden latenten Variablen (konstruierte Faktoren) des Hypothesenmodells erklären lassen. Dieser Prozess der Datenauswertung erfolgte wie folgt:

- Erstens wurde ein strukturentdeckendes Verfahren mittels explorativer Faktorenanalyse angewandt.
- Zweitens wurde als strukturüberprüfendes Verfahren die konfirmatorische Faktorenanalyse eingesetzt, wobei dadurch die Parameter des Messmodells geschätzt und die Konsistenz des Modells mit den empirischen Daten beurteilt werden können (Homburg, Herrmann, Pflesser & Klarmann, 2008, S. 163).

#### *Explorative Faktorenanalyse (Kriterien der ersten Generation)*

Hinsichtlich der Überprüfung der Kriterien der ersten Generation wurde eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt, wobei sie wie folgt definiert wird:

*„Die explorative Faktorenanalyse ist ein Verfahren der multivariaten Analyse, das darauf gerichtet ist, Strukturen in grossen Variablensets erkennen zu können“* (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2011a, S. 330)<sup>35</sup>.

Es handelt sich somit bei der Faktorenanalyse um ein datenreduzierendes Verfahren (Bortz & Döring, 2006, S. 378), welches zur Aufdeckung der Variablenzusammenhänge dient (vgl. Backhaus et al., 2011a, S. 336). Diese Methodik ist für eine solche „explorative“ Fragestellung geeignet (Bortz & Schuster, 2010, S. 385). Speziell kann damit überprüft werden, wie gut die verwendeten Items auch die dahinterliegenden

---

<sup>34</sup> Die Fragen wurden allerdings so ausgewählt, dass sie sowohl für die AXA Winterthur (seitens der Praxis) als auch für die Studie (Wissenschaft) einen Mehrwert gebracht haben. Dies hatte zur Folge, dass einzelne Items zwar im Fragebogen gestellt wurden, die für das Forschungsmodell jedoch weniger von Belang sind. Für ein Strukturgleichungsmodell (SEM) werden in der Regel pro Faktor (z. B. Nützlichkeit) nicht mehr als vier Items verwendet (Iacobucci, 2010, S. 95). Deshalb wurden viele Items nicht weiter in der folgenden quantitativen Studie (Studie 1) verwendet. Die weiteren Items werden allerdings im Kapitel 4 vertieft ausgewertet.

<sup>35</sup> Vereinfacht gesagt geht es darum, korrelierende Variablen auf höherer Abstraktionsebene zusammenzufassen (Untersuchung der Faktorenstruktur). Diese Korrelationen (Faktorladungen) werden in der sog. Faktorladungsmatrix zusammengefasst (Backhaus et al., 2011a, S. 334). Schliesslich werden die hoch korrelierten Variablen in den jeweiligen Gruppen Faktoren genannt (Bortz & Döring, 2006, S. 378).

---

Konstrukte abbilden. Die explorative Faktorenanalyse ist im vorliegenden Fall dazu geeignet, die Vielzahl von beobachteten („manifesten“) Variablen bzw. die zwischen ihnen existierenden Beziehungen zur CRM-Akzeptanz auf wenige dahinter stehende („latente“) Faktoren zurückzuführen (Kuss, 2012, S. 266).

Zwar wird interessierten Lesern die Forschungsliteratur zur „explorativen Faktorenanalyse“ empfohlen, dennoch soll im Folgenden in einer knappen Darstellung die Vorgehensweise für die vorliegende Studie zusammengefasst werden:

- Die für die Analyse relevanten Items wurden in einem ersten Schritt ausgewählt und es wurde mit SPSS die Korrelationsmatrix gebildet, um so später die Faktorladungen pro Item zu bestimmen.
- In der Untersuchung wurde anschliessend das KMO-Kriterium (Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium) ermittelt, welches die Eignung der Korrelationsmatrix darstellt. Mit dem KMO-Kriterium kann so aufgezeigt werden, in welchem Umfang die Ausgangsvariablen zusammengehören. Es ist somit ein Indikator dafür, ob eine Faktorenanalyse sinnvoll erscheint oder nicht. Der Wert ist jeweils zwischen 0 und 1 und sollte höher als 0.5 ( $\geq 0.5$ ) sein. Ein Wert von 0.7 wird als gut beurteilt (vgl. Backhaus et al., 2011a, S. 342; vgl. hierzu auch Dziuban & Shirkey, 1974, S. 358).
- Als Extraktionsmethode wurde in der Untersuchung die Hauptkomponentenanalyse verwendet, die davon ausgeht, dass die Varianz einer Ausgangsvariablen vollständig durch die Extraktion von Faktoren erklärt werden kann (Backhaus et al., 2011, S. 356).
- In der explorativen Faktorenanalyse werden die Faktoren anschliessend rotiert. Nach dieser Faktorextraktion (durch die Hauptkomponentenanalyse) wurde im vorliegenden Fall die (häufig verwendete) Varimax-Rotation angewandt. Diese ist eine orthogonale Rotation (vgl. Backhaus et al., 2011a, S. 378). Die Varimax-Rotation ist die „*Maximierung der Varianz der quadrierten Ladungen pro*

---

*Faktor*“ (Maximierung der Spaltenvarianz der Ladungsmatrix) (Hüttner & Schwarting, 2008, S. 255<sup>36</sup>).

- Als Ergebnis müssen die resultierenden Faktoren anschliessend analysiert und interpretiert werden, wobei sich die Gütekriterien der Faktorenladung wie folgt beschreiben lassen:
  - Die Indikatoren sollten eindeutig einem Faktor zugeordnet werden, wobei es für praktische Anwendungen gängig ist, Faktorladungen bereits ab 0.3 zu akzeptieren (vgl. Hüttner & Schwarting, 2008, S. 254; Tschopp, 1991, S. 53).
  - Ein Faktor sollte zudem mind. 50% der Varianz seiner Indikatoren erklären (Fornell & Larcker, 1981).
  
- Für die weitere Überprüfung der Reliabilität wurde zusätzlich der in der Forschung weit verbreitete Reliabilitätskoeffizient Cronbach's Alpha berechnet. Dieses Mass entspricht dem Mittelwert der Korrelationskoeffizienten aller möglichen Kombinationen von Skalenhälften (Cronbach, 1951). Das Cronbach's Alpha ist ein Mass für die interne Konsistenz der Skala (Kuss, 2012, S. 104). In Forschungsberichten wird häufig ein Wert von 0.7 gefordert, um den Anforderungen der internen Konsistenz zu genügen. Teilweise – gerade in explorativen Studien – werden auch tiefere Werte akzeptiert, wie beispielsweise 0.6 (vgl. Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006, S. 102). Das Cronbach's Alpha ist stark von der Anzahl von Items abhängig, weshalb dieser Wert kritisiert werden kann (vgl. hierzu Peterson, 1994, S. 381).
  
- Zusätzlich zu den einzelnen Faktoren, wurde der Wert für das Cronbach's Alpha angezeigt, wenn das Item weggelassen wird. Dieser Wert kann helfen, die Skala weiter zu verbessern.

---

<sup>36</sup> Streng genommen könnte man sich fragen, ob im vorliegenden Fall nicht besser eine schiefwinklige (oblique) Rotation angewandt werden sollte. Dies aus dem Grund, da nach Hüttner & Schwarting (2008) die schiefwinklige Rotation der „Wahrheit“ oftmals näher kommt. Der Forscher hat sich konsequent dagegen entschieden, da eine schiefwinklige (oblique) Rotation offensichtlich nicht nur der Wahrheit näher kommt, sondern auch „der Willkür zusätzlich noch Tür und Tor“ öffnet (Tschopp, 1991).

---

Insgesamt sind die Methoden der ersten Generation bezüglich Reliabilität und Validität weniger leistungsfähig (Homburg et al., 2008, S. 274), als die Methoden der zweiten Generation, die mittels KFA bereits vorhandene Erkenntnisse und theoretische Überlegungen in die empirische Analyse einfließen lässt.

### *Konfirmatorische Faktorenanalyse (Kriterien der zweiten Generation)*

Die konfirmatorische Faktorenanalyse (KFA) ist nach Homburg et al. (2008, S. 273) eine Methode zur formalen Darstellung der Messung komplexer Konstrukte durch Indikatoren. Mittels KFA findet gleichzeitig eine Gütebeurteilung dieser Messung statt. Die konfirmatorische Faktorenanalyse (KFA) kann so komplexe Konstrukte über Indikatoren messen und so eine Gütebeurteilung dieser Messung vornehmen (Homburg et al., 2008, S. 163). So können im Rahmen der KFA die Parameter des Messmodells geschätzt und die Konsistenz des Modells mit den empirischen Daten beurteilt werden.

Zur Vorgehensweise lassen sich folgende Aspekte zusammenfassen:

Zunächst kommt die (einfaktorielle) konfirmatorische Faktorenanalyse zur Anwendung. Dabei ist dieses Verfahren, wie dargelegt nun nicht mehr explorativ-strukturentdeckend, sondern strukturüberprüfend. Konkret bedeutet dies, dass die latenten Variablen inhaltlich den jeweiligen Faktoren zugeordnet werden. Die KFA erfordert die genaue Spezifikation des Messmodells (Homburg et al., 2008, S. 280). So wird das (reflektive)<sup>37</sup> Messmodell mittels der konfirmatorischen Faktorenanalyse überprüft (Backhaus, Erichson & Weiber, 2011b, S. 118). Es lässt sich nach Homburg et al. (2008, S. 282) feststellen, dass Konstrukte mit drei Indikatoren exakt identifiziert sind, aber keine Freiheitsgrade haben, weshalb die globale Anpassungsmasse bei drei Indikatoren nicht zur Beurteilung des Messmodells herangezogen werden kann. Mit vier oder mehr Indikatoren ist das Modell überidentifiziert und mit weniger als zwei nicht identifiziert. Mit genau zwei Indikatoren ist eine isolierte KFA nicht durchführbar (Homburg et al., 2008, S. 282).

---

<sup>37</sup> Die KFA setzt ein reflexives Messmodell voraus. Diese gehen davon aus, dass Veränderungen in den Messwerten der Indikatorvariablen durch die latente Variable kausal verursacht werden. Somit führen Veränderungen des hypothetischen Konstruktes hier gleichermassen auch zu Veränderungen bei den Indikatorvariablen (vgl. Backhaus et al., 2011b, S. 108).

---

Zur Parameterschätzung wird die Maximum Likelihood-Methode (ML) angewandt. Diese ist das in der Praxis am häufigsten angewendete Verfahren für die Schätzung einer theoretischen Faktorenstruktur (Backhaus et al., 2011b, S. 152).

Mittels KFA wird (auf Konstruktebene) sowohl die Reliabilität wie auch die Validität des Konstrukts beurteilt (Homburg et al., 2008, S. 282).

### *Reliabilität*

Zur Beurteilung der Reliabilität werden folgende Indikatoren untersucht:

- Indikatorreliabilität
- Faktorreliabilität
- Fornier/Larcker-Kriterium

Für die Prüfung auf Konstruktebene gibt Amos pro Konstrukt die Faktorladungen (Standardized Regression Weights) (vgl. Backhaus et al., 2011b, S. 140) aus. Das Quadrat der jeweiligen Faktorenladungen widerspiegeln im Fall der Indikatorvariablen deren Reliabilität (vgl. Backhaus et al., 2011b, S. 141). Diese *Indikatorreliabilität* fordert zumindest einen Grenzwert von 0.4 (vgl. Homburg et al., 2008, S. 565). Dies bedeutet, dass mindestens 40 Prozent der Varianz einer Messvariablen durch den dahinter stehenden Faktor erklärt werden sollten. Anschliessend lässt sich die *Faktorreliabilität* und die durchschnittlich extrahierte Varianz (DEV) bestimmen. Die *Faktorreliabilität* sollte grösser als 0.6 sein, damit man von einer reliablen Konstrukt-messung sprechen kann (Homburg et al., 2008, S. 565; Bagozzi & Yi, 1988, S. 82).

Die durchschnittlich erfasste Varianz für jeden Faktor sollte 0.5 übersteigen (Homburg et al., 2008, S. 565). Diese Berechnung lässt sich durch das *Fornier/Larcker-Kriterium* zur Prüfung der Diskriminanzvalidität ermitteln. Dieses Kriterium hat in der Forschung eine weite Verbreitung gefunden (Backhaus et al., 2011b, S. 142).

---

## **Inferenzstatistische und deskriptive Gütekriterien zur Überprüfung des Modellfits.**

Hinsichtlich der inferenzstatistischen Gütekriterien existieren eine Vielzahl von Indikatoren. Im Folgenden werden folgende Indikatoren für eine Beurteilung des Messmodells untersucht:

- *Chi-Quadrat Test im Verhältnis zu den Freiheitsgraden ( $\chi^2/df$ )*
- *RMSEA*
- *GFI und AGFI*
- *CFI*

### *Gütekriterien zur Beurteilung der Modellprüfung*

- *Chi-Quadrat Test im Verhältnis zu den Freiheitsgraden ( $\chi^2/df$ )*

Zur Inferenzstatistischen Modellbeurteilung wird häufig der sog. Chi-Quadrat-Test verwendet (auch „Likelihood-Ratio-Test“ genannt). Da dieser aber mit Vorsicht zu interpretieren ist und an eine Reihe von Voraussetzungen geknüpft ist, die in praktischen Anwendungen häufig nicht erfüllt werden, wird auf die Verwendung dieses Tests verzichtet. Dennoch ist es bei praktischen Anwendungen weit verbreitet, den Chi-Quadrat-Wert als deskriptives Gütemass zu verwenden, diesen allerdings in das Verhältnis zu den Freiheitsgraden zu setzen (Backhaus et al., 2011b, S. 144). Von einem guten Modellfit wird ausgegangen, wenn das Verhältnis  $\chi^2/df \leq 3$  ist (Homburg et al., 2008, S. 288). Backhaus et al. geben sogar den Wert 2.5 an (vgl. Backhaus et al., 2011b, S. 144).

- *RMSEA*

Da in der Praxis oftmals mit dem Chi-Quadrat-Test Probleme bestehen, wird häufig auf das sog. Root-Mean-Square-Error of Approximation (RMSEA) zurückgegriffen (Backhaus et al., 2011b, S. 144). Dieses (ebenfalls) inferenzstatistische Mass prüft, ob ein Modell die Realität gut approximieren kann und ist somit weniger streng als der  $\chi^2$ -Test. Sowohl Homburg et al. (2008, S. 565) als auch Backhaus et al. (2011b, S. 144) beschreiben den Modellfit RMSEA von  $\leq 0.05$  als einen guten („close“) Modellfit.

---

- *GFI und AGFI*

In der Anwendungspraxis sind die beiden oberen inferenzstatistischen Gütekriterien der Modellbeurteilung nicht immer zu erfüllen, weshalb häufig deskriptive Gütekriterien der Modellbeurteilung zur Anwendung kommen. Der sog. Goodness-of-Fit-Indizes, GFI und Adjusted Goodness of Fit Index AGFI sollte 0.9 sein, um einen guten Modelfit zu haben (Homburg & Baumgartner, 1995a, S. 166).

- *CFI*

Der CFI-Wert stellt den „Comparative fit index“ dar (vgl. Homburg et al., 2008, S. 561). Dieser Wert sollte ebenfalls  $\geq 0.9$  sein (in Anlehnung an Homburg et al., 2008, S. 565).

### **Betrachtung der einzelnen Faktoren**

Es wurden im Folgenden sämtliche Faktoren gemäss Kriterien erster und zweiter Generation bewertet, wobei die durchgeführten Faktorenanalysen mit Hilfe der Statistikprogramme SPSS und Amos vorgenommen wurden. Erst anschliessend wurde ein Gesamtmodell in einem Strukturgleichungsmodell mit Amos berechnet.

Es lassen sich bezüglich der einzelnen Faktoren die Kriterien der *ersten Generation* (Faktorladung, Cronbach's Alpha, KMO-Kriterium und erklärte Varianz) sowie die Kriterien der *zweiten Generation* (Faktorladung, Indikatorreliabilität, Faktorreliabilität, DEV (AVE), Chi-square ( $\chi^2$ ),  $\chi^2/df$ , CFI, RMSEA, GFI und AGFI) zusammenfassen (genauere Angaben finden sich im Anhang):

- Insgesamt sind die Werte akzeptabel ausgefallen (vgl. Anhang).
- Idealerweise sollten Konstrukte jeweils mit mindestens drei Indikatorvariablen (Items) erfasst werden (Iacobucci, 2010, S. 95). Wo es möglich war, wurde jeweils eine Selektion aus vier Items vorgenommen (z. B. Nutzen). Diese Selektion war nötig, da zu viele Items (bereits ab vier) „*wahrscheinlich unverhältnismässig*“ sind (Iacobucci, 2010, S. 95). Allerdings konnten aufgrund von Restriktionen im Fragebogen nicht sämtliche Konstrukte mit drei Indikatorvariablen gemessen werden (z. B. Akzeptanz). Iacobucci (2010, S. 95) weist darauf hin, dass es „*wahrscheinlich*“ auch in Ordnung ist, wenn es weniger als drei In-

---

dikatoren sind. Dies war im vorliegenden Fall gegeben, da sich insgesamt akzeptable Werte ergeben haben.

- Der Faktor zur CRM-Benutzerfreundlichkeit wurde aufgrund von Kriterien der zweiten Generation in zwei Konstrukte aufgeteilt: „Bedienungskomfort“ (benutzerfreundlich und einfach) sowie „Bedienungsqualität“ (zuverlässig und schnell). Diese Separierung war nötig, da bei der Indikatorreliabilität zwei Werte aufgetreten waren, die klar nicht akzeptiert werden konnten (da generell ein Wert von mindestens 0.4 gefordert wird). Diese niedrige Indikatorreliabilität war darauf zurückzuführen, dass die Items verschiedene Facetten des Faktors erfassen: Mittels statistischer Verfahren und sachlogischer Überlegungen konnte mit der konfirmatorischen Faktorenanalyse gezeigt werden, dass das ursprüngliche Konstrukt sinnvollerweise in die zwei genannten Konstrukte aufgeteilt wurde.

Zusammenfassend hat die Selektion der Items dazu geführt, dass für die vorliegende Studie die verlässlichsten Indikatoren in die Hauptstudie eingegangen sind (vgl. Backhaus, 2011b, S. 138).

### **Betrachtung des Gesamtmodells**

Nachdem die Prüfung auf Konstrukt-Ebene abgeschlossen war, erfolgte die Prüfung auf der Modellebene. Hierzu wurde ein mögliches Konstrukt mittels Strukturgleichungsmodell (SEM) aufgestellt, um die Zusammenhänge der einzelnen Faktoren in einem Modell zu überprüfen.

#### *Erweitertes Hypothesen-Modell (nach der Prüfung)*

Nach intensiven und sachlogischen Überlegungen zur Theorie (insb. Davis, 1989) und der qualitativen Studie sowie der statistischen Überprüfung der einzelnen Konstrukte schlägt der Forscher folgende acht Hypothesen vor, um die CRM-Akzeptanz in einem möglichen Modell abzubilden und mittels statistischem Verfahren (mit Amos) zu überprüfen:

- $H_1$ : Je höher der *Bedienungskomfort* des CRM-Systems ist, desto höher beurteilen die Mitarbeiter die *CRM-Nützlichkeit*.



- H<sub>2</sub>: Je höher der *Bedienungskomfort* des CRM-Systems ist, desto höher wird die *Akzeptanz* beurteilt.
- H<sub>3</sub>: Je höher die *Bedienungsqualität* (Schnelligkeit, Zuverlässigkeit) ist, desto höher ist die *CRM-Nützlichkeit*.
- H<sub>4</sub>: Je höher die *Bedienungsqualität* (Schnelligkeit, Zuverlässigkeit) ist, desto höher ist die *Akzeptanz*.
- H<sub>5</sub>: Je höher die *Nützlichkeit* des CRM-Systems beurteilt wird, desto eher wird das CRM System akzeptiert.
- H<sub>6</sub>: Je höher die *Nützlichkeit* des CRM-Systems beurteilt wird, desto höher ist das *Commitment zum Training*.
- H<sub>7</sub>: Je höher das *Commitment zum Training*, desto höher ist die *Akzeptanz*.
- H<sub>8</sub>: Je höher die *CRM-Akzeptanz* ist, desto höher ist das *Vertrauen* in das CRM-System.

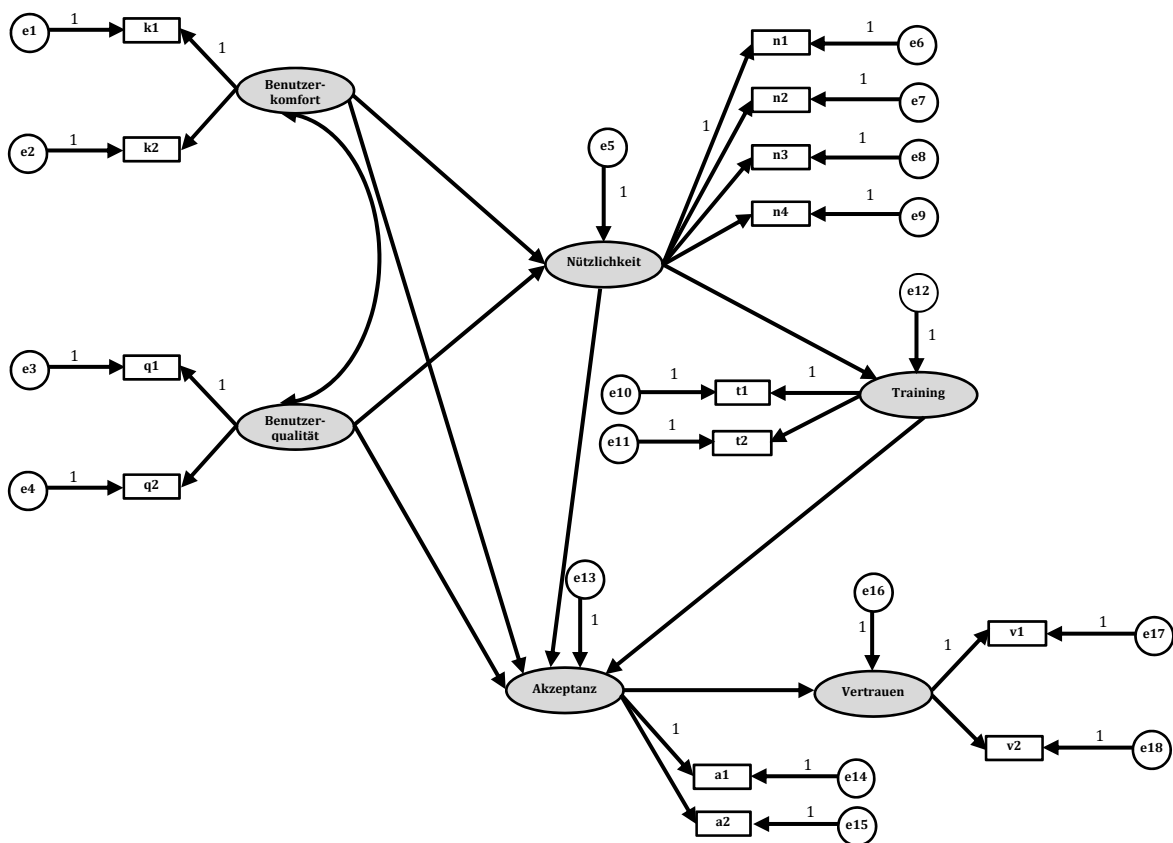


Abbildung 19: Vorgeschlagenes Strukturgleichungsmodell zur CRM-Akzeptanz

---

Das Modell geht somit von den Annahmen aus, dass die Akzeptanz besonders von Bedienungsqualität, Bedienungskomfort, Nützlichkeit und Training abhängt. Die Nützlichkeit wird dabei durch die Bedienungsqualität und den Bedienungskomfort bestimmt. Das Commitment zum Training hängt zudem von der Nützlichkeit ab. Das Vertrauen hängt von der Akzeptanz ab.

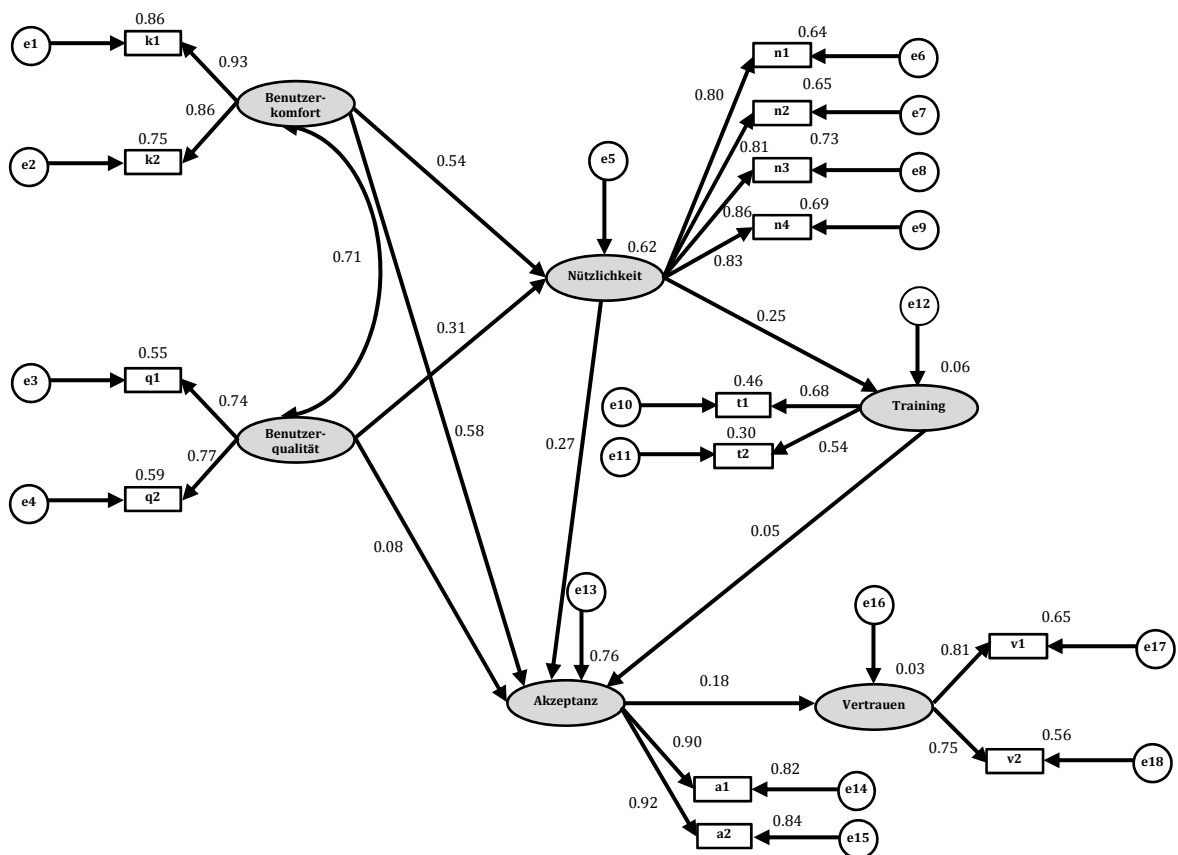
### **Erstellung und Schätzung des Strukturgleichungsmodells (Vorgehensweise)**

Das Strukturgleichungsmodell wurde mit Amos geschätzt. Genauere Erklärungen zur Schätzung des Modells lassen sich in Anlehnung an Backhaus et al. (2011b, S. 97) überprüfen:

- Die hier erwähnten Grössen sind hypothetische Konstrukte, die auf qualitativen Gesprächen und auch theoretischen Überlegungen basieren und so operationalisiert wurden. Die exogenen Variablen sind Bedienungsqualität und Bedienungskomfort. Die endogenen Variablen sind Nützlichkeit, Akzeptanz, Vertrauen und Training.
- Es wird nicht ausgeschlossen, dass zwischen den latenten Grössen Bedienungskomfort und -qualität Korrelationen bestehen. Ausserdem werden mögliche Messfehler geschätzt.
- Bei den Parametern handelt es sich um sog. „Freie Parameter“. Diese sind nicht festgesetzt (in eindeutiger Weise repräsentiert) und somit weder „Feste Parameter“ noch „Restringsierte Parameter“.
- Es wird die ML-Methode (Maximum Likelihood-Methode) angewandt. Dies ist in der Praxis das am häufigsten angewendete Verfahren zur Schätzung einer theoretischen Modellstruktur.
- Für die Schätzung der Parameter muss mindestens ein Pfad jeder latenten Grösse zu einer ihrer Messvariablen auf 1 fixiert werden. Dies ist notwendig, um jeder latenten Grösse eine Skala zuzuweisen.
- Beim Modell wurde der Einfluss der Residualvariablen (Messfehlervariablen) jeweils auf 1 gesetzt.

### **Ergebnisse des vorgeschlagenen Modells: Die standardisierte Lösung**

Die Ergebnisse nach der erfolgten Parameterschätzung lassen sich auf verschiedene Weise darstellen, wobei zwischen der standardisierten Lösung und der nichtstandardisierten Lösung unterschieden wird.



**Abbildung 20: Standardisierte Lösung des Strukturgleichungsmodells**

Bei der standardisierten Lösung geben die standardisierten Regressionskoeffizienten (Standardized Regression Weights) Auskunft darüber, wie stark die Indikatorvariablen mit den hypothetischen exogenen Konstrukten korrelieren (vgl. Backhaus, 2011b, S. 101). Setzt man diese Faktorladungen ins Quadrat, erhält man den erklärten Varianteil einer manifesten Variablen (Indikatorreliabilität) (Squared Multiple Correlations). So erklärt zum Beispiel das Konstrukt „Benutzerkomfort“  $0.93^2 = 0.86$  der Varianz des ersten Items „k1“. Folglich bleibt dort ein Varianteil von 0.14 unerklärt. Dies bedeutet, dass lediglich 14% der Einheitsvarianz der Variablen „k1“ auf Messfehler zurückzuführen sind.

### Koeffizienten des Strukturmodells

In der standardisierten Lösung werden zudem die Koeffizienten des Strukturmodells aufgezeigt. Hierzu gibt Amos die quadrierten multiplen Korrelationskoeffizienten aus, die sich jeweils aus dem Quadrat der jeweiligen Faktorladungen errechnen lassen und im Fall der Indikatorvariablen deren Reliabilität widerspiegeln. Die Koeffizienten im

Strukturmodell der quadrierten multiplen Korrelationskoeffizienten lassen sich in der Tabelle 15 ablesen. Die latenten Variablen erklären somit 62.3 % der Varianz des Konstrukts "Nützlichkeit".

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)	
	Estimate
Nützlichkeit	.623
Training	.064
Akzeptanz	.760
Vertrauen	.031

**Tabelle 15: Quadrierte multiple Korrelationskoeffizienten**

Als Grenzwerte für die Indikatorreliabilität wird üblicherweise 0.4 (vgl. S. 85) angegeben (Homburg & Giering, 1996, S. 13; Backhaus et al., 2011b, S. 141). Es sollten somit 40 % der Varianz einer Messvariablen durch den dahinter stehenden Faktor erklärt werden können. Wenn man weitere  $R^2$  des Modells betrachtet, so stellt man fest, dass die latenten Variablen zusammen 76.0 % der Varianz des Konstruktes Akzeptanz und 62.3 % der Varianz des Konstrukts "Nützlichkeit" erklären können. Letztlich stellt sich heraus, dass nur 6.4 % und 3.1% der Varianz des Trainings und des Vertrauens erklärt werden können. Es scheint somit, dass andere Faktoren das Vertrauen und die Bereitschaft für das Training beeinflussen, die nicht im Modell integriert sind.

### *Direkte Effekte*

In der standardisierten Lösung werden ferner die Beziehungen in Korrelationen dargestellt. Diese direkten Effekte lassen sich in der Tabelle 16 Standardized Regression Weights oder direkt an den Kausalpfeilen im Pfaddiagramm nachlesen.<sup>38</sup> Richtungszusammenhänge der standardisierten Pfadkoeffizienten unter 0.10 deuten auf einen schwachen Effekt hin. Werte um 0.30 können als mittleren Effekt interpretiert werden. Werte ab 0.5 deuten auf einen grossen Effekte hin (Kline, 1998, S. 149). Es existieren somit relativ starke Richtungszusammenhänge (0.576; Bedienungskomfort → Akzeptanz) sowie auch sehr schwache (0.055; Training → Akzeptanz).

<sup>38</sup> Die höchste Korrelation (0.71) lässt sich zwischen den beiden latenten exogenen Variablen „Bedienungskomfort“ und „Bedienungsqualität“ ermitteln.

Kriterium		Estimate
Nützlichkeit	← Bedienungskomfort	.537
Nützlichkeit	← Bedienungsqualität	.312
Training	← Nützlichkeit	.252
Akzeptanz	← Nützlichkeit	.270
Akzeptanz	← Bedienungskomfort	.576
Akzeptanz	← Bedienungsqualität	.075
Akzeptanz	← Training	.055
Vertrauen	← Akzeptanz	.177

**Tabelle 16: Standardized Regression Weights**

*Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*

In Amos kann unter „Regression Weights“ zudem die unstandardisierte Lösung der Modellparameter ausgegeben werden (die Methode ist Maximum Likelihood Estimates).<sup>39</sup> (vgl. Anhang). Die Tabelle 17 fasst diese Ergebnisse zusammen. Hierbei werden unter „Estimate“ die partiellen nicht-standardisierten Regressionskoeffizienten zwischen Indikatorvariablen und Konstrukten ausgewiesen. Diese Werte entsprechen den Kovarianzen zwischen den Indikatorvariablen und den Faktoren<sup>40</sup> (vgl. Backhaus et al, 2011b, S. 103). Zu beachten ist dabei, dass es sich bei diesen Parameterschätzungen um Punktschätzungen handelt. Dies bedeutet, dass für jeden Parameter nur ein konkreter Wert berechnet wird. Die Erhebungen sind allerdings nur eine von vielen Stichproben aus der Grundgesamtheit. Deshalb variieren diese Schätzungen (vgl. Backhaus et al., 2011b, S. 89).

Zusammenhang		Estimate	S. E.	C. R.	p	Hypothese
Nützlichkeit	← Bedienungskomfort	.448	.049	9.190	***	H <sub>1</sub>
Nützlichkeit	← Bedienungsqualität	.329	.065	5.039	***	H <sub>3</sub>
Training	← Nützlichkeit	.263	.064	4.099	***	H <sub>6</sub>
Akzeptanz	← Nützlichkeit	.278	.054	5.138	***	H <sub>5</sub>
Akzeptanz	← Bedienungskomfort	.494	.048	10.325	***	H <sub>2</sub>
Akzeptanz	← Bedienungsqualität	.082	.058	1.425	.154	H <sub>4</sub>
Akzeptanz	← Training	.054	.037	1.469	.142	H <sub>7</sub>
Vertrauen	← Akzeptanz	.203	.059	3.438	***	H <sub>8</sub>

**Tabelle 17: Regression Weights**

<sup>39</sup> Zudem umfasst die unstandardisierte Lösung die direkten und indirekten Effekte (Modellschätzung).

<sup>40</sup> So beträgt beispielsweise zwischen dem Konstrukt „Bedienungskomfort“ und dem Konstrukt „Nützlichkeit“ das partielle nicht-standardisierte Regressionsgewicht 0.45.

Für alle Werte werden zudem die Standardfehler der Schätzung (S. E. = Standard Error) berechnet. Der Wert gibt an, mit welcher Streuung bei den jeweiligen Parameterschätzungen zu rechnen ist. Die Standardfehler sind im vorliegenden Fall sehr tief, was ein Indiz dafür ist, dass die Parameterschätzungen relativ zuverlässig sind.

Amos gibt für die im Modell geschätzten Parameter die C.R.-Werte als Prüfgrösse an. Diese testet Amos mit einem zweiseitigen t-Test mit der Nullhypothese, dass die Schätzwerte nicht signifikant von Null unterschieden sind. Dabei kann die Nullhypothese mit der Irrtumswahrscheinlichkeit  $p$  interpretiert werden. Ist der P-Wert  $< 0.01$ , so gibt Amos drei Sterne aus (\*\*\*)). Das bedeutet, dass der Modellparameter mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0.001 signifikant von Null verschieden ist.

Die Critical Ratios ergeben für die Untersuchung (mit einer Ausnahme) Werte, die weit über 1.96 liegen. „Werte über 1.96 sind dann ein Indiz dafür, dass die entsprechenden Parameter einen gewichtigen Beitrag zur Modellstruktur liefern“ (Weiber & Mühlhaus, 2014, S. 327). In der Untersuchung ist dies mit zwei Ausnahmen für alle Parameter der Fall. Ferner wird mit  $p$  die Wahrscheinlichkeit eines zweiseitigen Tests angegeben, dass der Modellparameter in der Population Null ist.

### **Zusammenfassende Erkenntnisse zum SEM und Modellfit**

Sowohl die standardisierte, als auch die unstandardisierte Lösung lässt darauf schliessen, dass die theoretisch formulierten Zusammenhänge bestätigt werden können. Alle Vorzeichen der Faktorladungen (Standardized Regression Weights) sind positiv. Die Ladungen sind allerdings in einigen Fällen unter 0.5, daher auch mittel bis tief zu beurteilen.

Sechs der acht Hypothesen können im Modell vollständig bestätigt werden und sind signifikant auf dem 0.001-Level. Die partiellen nicht-standardisierten Regressionskoeffizienten („Estimate“) sind bei diesen sechs Hypothesen ebenfalls alle über den geforderten 0.2 (Chin, 1998, S. 13):

- $H_1$ : Der Bedienungskomfort hat einen starken Einfluss auf die Nützlichkeit ( $\beta = 0.448$ ,  $p < 0.001$ ), wie es in der Hypothese  $H_1$  vorgeschlagen wurde.
- $H_2$ : Der Bedienungskomfort hat zudem den stärksten Einfluss auf die Akzeptanz ( $\beta = 0.494$ ,  $p < 0.001$ ), wie es in der Hypothese  $H_2$  vorgeschlagen wurde.

- 
- H<sub>3</sub>: Die Bedienungsqualität (Schnelligkeit, Zuverlässigkeit) hat zudem – gemäss Hypothese H<sub>3</sub> – einen positiven Einfluss auf die *Nützlichkeit* ( $\beta = 0.329$ ,  $p < 0.001$ ).
  - H<sub>4</sub>: Erstaunlicherweise fällt der Einfluss der Bedienungsqualität auf die Akzeptanz – gemäss Hypothese H<sub>4</sub> – nicht statistisch signifikant aus ( $\beta = 0.082$ ,  $p = 0.154$ ). Allerdings hat die Bedienungsqualität einen etwas stärkeren indirekten Effekt via *Nützlichkeit* auf die Akzeptanz.<sup>41</sup>
  - H<sub>5</sub>: Die *Nützlichkeit* hat gemäss Hypothese 5 einen positiven Einfluss auf die Akzeptanz (Hypothese H 5) ( $\beta = 0.278$ ,  $p < 0.001$ ).
  - H<sub>6</sub>: Die *Nützlichkeit* hat gemäss Hypothese 6 ebenfalls auf das Commitment zum Training einen Einfluss (Hypothese H6) ( $\beta = 0.263$ ,  $p < 0.001$ ).
  - H<sub>7</sub>: Ein höheres Commitment zum Training hat keinen Einfluss auf die Akzeptanz und kann im Modell nicht vollständig ( $\beta = .054$ ,  $p = 0.142$ ) bestätigt werden.
  - H<sub>8</sub>: Die Akzeptanz hat überdies einen Einfluss ( $\beta = 0.203$ ,  $p < 0.001$ ) auf das Vertrauen, gemäss Hypothese H<sub>8</sub>.

### Strukturgleichungsmodell: Modellfit

Abschliessend zur allgemeinen Prüfung des Modellfits stellt Amos eine Reihe von Prüfkriterien zur Verfügung, die sich nach inferenzstatistischen und deskriptiven Gütekriterien differenzieren lassen. Wie dargelegt, ist der Chi-Quadrat-Test als inferenzstatistisches Gütekriterium mit Vorsicht zu interpretieren (Backhaus et al., 2011b, S. 143). Es wird deshalb der bei praktischen Anwendungen häufiger verwendete Test gewählt, der den Chi-Quadrat-Wert als deskriptives Gütemass verwendet, ihn aber ins Verhältnis zu den Freiheitsgraden setzt. Es wird von einem guten Modellfit dann ausgegangen, wenn dieses Verhältnis  $\chi^2 / df \leq 2.5$  ist. Im vorliegenden Fall erfüllt das  $\chi^2 / df$  dieses Kriterium gut:  $\chi^2 / df = 2.478$  ( $\chi^2 = 168.491$ ,  $df = 68$ ,  $p < 0.000$ ) und weist somit auf einen guten Modellfit hin (Homburg & Baumgartner, 1995a, S. 169). Weiter wird der sogenannte Root-Mean-Square-Error of Approximation (RMSEA) als inferenzstatistisches Mass zur Umgehung einiger Probleme des  $\chi^2$ -Tests verwendet. Dieser liegt in der Untersuchung bei 0.049. RMSEA-Werte von  $\leq 0.05$  gelten als guter („clo-

---

<sup>41</sup> Dieser lässt sich wie folgt berechnen: (Unstandardisierte Lösung): Totaler Effekt = Indirekter Effekt (0.33 · 0.28 = 0.0924) + Direkter Effekt (0.08) = 0.17.

se“) Modellfit. Auch der SRMR kann mit 0.049 als gut beurteilt werden, da RMR-Werte von  $\leq 0.05$  ebenfalls als guter („close“) Modellfit gelten. Weiter werden die Werte NFI (normed fit index) und GFI (goodness of fit index) dargestellt. Für diese beiden Messungen ergeben sich Werte über 0.9, was auf einen ebenfalls guten Modellfit hinweist. Auch der Wert CFI (The comparative fit index) weist ein erfreuliches Resultat von 0.979 auf. Es gibt zwar keine allgemeinen Schlussfolgerungen, wann ein Modell abzulehnen oder anzunehmen ist (Schögel, 2006, S. 174; Fritz, 1995, S. 142f.)<sup>42</sup>. Insgesamt spricht diese Evaluation des Modells allerdings für eine sehr hohe Güte, auch wenn einige Anspruchsniveaus für einzelne Gütekriterien nicht gegolten haben.

Kriterium	Erfüllungsgrad	Kriterien nach
$\chi^2/2$	2.478	Guter Modellfit ( $\leq 2.5$ )
RMSEA	.049	Guter Modellfit ( $\leq 0.05$ )
SRMR	.049	Guter Modellfit ( $\leq 0.05$ )
NFI	.966	Guter Modellfit ( $\geq 0.9$ )
CFI	.979	Guter Modellfit ( $\geq 0.9$ )
GFI	.961	Guter Modellfit ( $\geq 0.9$ )

**Tabelle 18: Modellfit-Indices**

### 3.3 Schlussfolgerungen zur CRM-Akzeptanz

#### Interpretation des Modells

Die Implikationen basierend auf dem Modell lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Der Bedienungskomfort hat den stärksten Effekt auf die Akzeptanz. Zudem ist der Bedienungskomfort stark mit der Nützlichkeit korreliert. Um sowohl den Nutzen als auch die Akzeptanz weiter zu erhöhen, gilt es demnach den Bedienungskomfort stärker auszubauen.
- Die Bedienungsqualität ist positiv korreliert mit der Nützlichkeit. Personen, die das System als nicht schnell genug beurteilen, erachten es als nicht nützlich für

<sup>42</sup> Homburg und Baumgartner (1995b, S. 1101) raten davon ab, die Ablehnung oder Annahme eines Modells rein auf die Erfüllung bestimmter Anspruchsniveaus für einzelne Gütekriterien zu reduzieren.



---

die tägliche Anwendung<sup>43</sup>. Allerdings zeigt das Modell auch, dass ein schnelles System wiederum nicht per se auf die Akzeptanz einen Einfluss ausübt.<sup>44</sup>

- Die Nützlichkeit hat zudem einen positiven Einfluss auf die Akzeptanz. Es gilt demnach auf den Nutzen des Systems setzen.<sup>45</sup>
- Erstaunlich ist die Rolle des Trainings im Modell: Aussendienstmitarbeiter, die das System als nützlich erachten, haben gegenüber dem Training ein höheres Commitment.<sup>46</sup>
- Die Untersuchung kommt ferner zum Schluss, dass die Akzeptanz einen positiven Einfluss auf das Vertrauen ausübt (und dadurch z.B. eher Daten eingegeben werden). Dieser Zusammenhang konnte allerdings nur schwach nachgewiesen werden. Deshalb liegt die Vermutung nahe, dass weitere Faktoren einen Einfluss auf das Vertrauen ausüben, die nicht im Modell berücksichtigt wurden<sup>47</sup>.

Nach dieser umfassenden Betrachtung der CRM-Akzeptanz soll in einem nächsten Schritt vertieft auf den CRM-Einsatz (inbs. auf den Nutzen des Systems) eingegangen werden.

---

<sup>43</sup> Als typisches Beispiel hierfür kann angeführt werden, wenn ein Kunde sich per Telefon meldet und der Aussendienst wegen der Bedienungsqualität nicht ins CRM-System kommt, so dass es ihm keinen Nutzen bringt.

<sup>44</sup> Als Erklärung könnte die Tatsache dienen, dass die Bedienungsqualität lediglich ein Hygienefaktor darstellt. Eine Verbesserung der Bedienungsqualität kann per se noch keine Zufriedenheit (Akzeptanz) auslösen.

<sup>45</sup> Hierzu soll das nächste Kapitel weiterführende Informationen liefern, wobei sich im Speziellen die Frage stellt, bei welchen konkreten Aufgaben das CRM-System einen Nutzen erbringt.

<sup>46</sup> Konkret bedeutet dies, dass wenn die User den Nutzen sehen, sie auch eher dazu bereit sind, eine Schulung zu absolvieren. Allerdings kann der Zusammenhang zwischen dem Commitment des Trainings und der Akzeptanz im vorliegenden Modell nicht aufgezeigt werden.

<sup>47</sup> Neben der Akzeptanz haben so vermutlich weitere Faktoren wie die Informationsqualität (vgl. „Information Quality“ in Kassim et al., 2012, S. 414) oder auch das wahrgenommene Risiko, was der Preis ist, wenn User keine Daten eingeben („Calculative-Based Trust Antecedents“ in Gefen et al., 2003) einen Einfluss auf das Konstrukt Vertrauen.

## 4. Einsatz von CRM im Vertrieb der Assekuranz (Studie 2)

### 4.1 Problemstellung und Ziel

Die erkannten Chancen für das Customer Relationship Management im Vertrieb sind gross. CRM-Systeme sollen den Vertrieb entlasten und eine professionelle Kundenbearbeitung erleichtern. An anderer Stelle wurde bereits auf die Effizienz hingewiesen, die das System im operativen Einsatz bringen soll. Traditionellerweise hilft das CRM-System dem Vertrieb bei der Kundenidentifikation und zugleich zunehmend bei weiteren Aufgaben im Verkaufsberatungsprozess. Aktuelle Kundeninformationen hat der Verkäufer laufend einzugeben (Belz, 2013c, S. 46). Zwar ist der Aufwand dafür erheblich, doch erlauben es gute Systeme dem Verkäufer, ein besseres Gedächtnis zur Kundenbeziehung zu pflegen, als der Kunde oft selbst hat (Belz, 2013c, S. 46).

Die vorliegende Forschungsarbeit untersucht, bei welchen Tätigkeiten und Aufgabebereichen der Aussendienst durch das CRM unterstützt wird (vgl. hierzu auch Chang, Park & Chajy, 2010, S. 849; Speier & Venkatesh, 2002, S. 98). Hierbei handelt es sich grundsätzlich um die CRM zur Unterstützung der kundenbezogenen Vertriebsprozesse (vgl. hierzu auch Arndt, 2007, S. 131), die dem operativen CRM angehören. Es ist im Folgenden spannend herauszufinden, für welche Aufgabengebiete (z. B. im Beratungsprozess) der Einsatz von CRM aus der Perspektive von Vertriebsmitarbeitern ausgesprochen ergiebig ist und für welche nicht. Den Vertriebsleitern fehlt beispielsweise im Bereich des CRM in kundenbezogenen Vertriebsprozessen ein aktueller Stand zur Ausschöpfung der Nutzenpotenziale des Einsatzes von CRM aus Sicht des Aussendienstes.

Die forschungsleitenden Fragen lassen sich wie folgt definieren:

- Welche Bedeutung (Status quo) hat das CRM-System im Vertrieb, welche Aufgaben lassen sich damit realisieren und wie lässt sich die Vertriebseffizienz mittels CRM-Einsatz steigern?

Anschliessend lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten, durch die es gelingen soll, die Effizienz im Vertrieb weiter zu steigern.

## 4.2 Resultate zum CRM-Einsatz

### 4.2.1 Nutzendimensionen des CRM-Einsatzes

Die standardisierte Befragung im Vertrieb hat insbesondere durch einzelne Statements gezeigt, dass der Nutzen des Systems aus Sicht einzelner Vertriebsmitarbeiter als ergebnisreich eingeschätzt wird:

<p>☺ „Das System bietet extrem viele Daten und Möglichkeiten; dies lässt effizienteres Arbeiten zu. Wenn man alle Beziehungen sauber erfasst und ständig überarbeitet, erhält man mit ein paar Klicks Übersicht auf die ganze Familie des Kunden... Es ist ein sensationelles Tool für den Aussendienst.“</p>	<p>☺ „Die Vorteile von Prospero liegen für mich hauptsächlich darin, dass ich über diesen Weg zu den Kunden- und Vertragsdaten komme. Auch die Verknüpfungsmöglichkeiten sind sehr interessant. Generell, als Informationsplattform, finde ich dieses System gut.“</p>
<p>☺ „En m'apportant une excellente vision de mon client.“</p>	<p>☺ „Für mich ist es ein nicht mehr wegzudenkendes Arbeitsinstrument, das ich tagtäglich benutze.“</p>

### Nutzen des CRM-Einsatzes im Verkaufsberatungsprozess

Der Nutzen des CRM-Einsatzes im Verkaufsberatungsprozess wird anhand von unterschiedlichen Nutzen-Dimensionen mittels zweier unterschiedlicher Messindikatoren aus Sicht des Vertriebs in Abbildung 21 wie folgt beurteilt: Einerseits wird im oberen Bereich die Bedeutung der einzelnen Dimensionen als arithmetische Mittelwert gemäss standardisierter Befragung aufgezeigt. Andererseits zeigt die Abbildung im unteren Bereich auf, bei welchen Aufgaben das System welchen Nutzen leistet. Hierbei wurde der prozentuale Anteil pro Prozessphase (z. B. Kundenidentifikation) jeweils mittels offener Antwortkategorie in der offenen Frage<sup>48</sup> ermittelt.

<sup>48</sup> „Inwiefern hilft Ihnen der Einsatz von Prospero, um als Aussendienstmitarbeiter erfolgreich zu sein?“

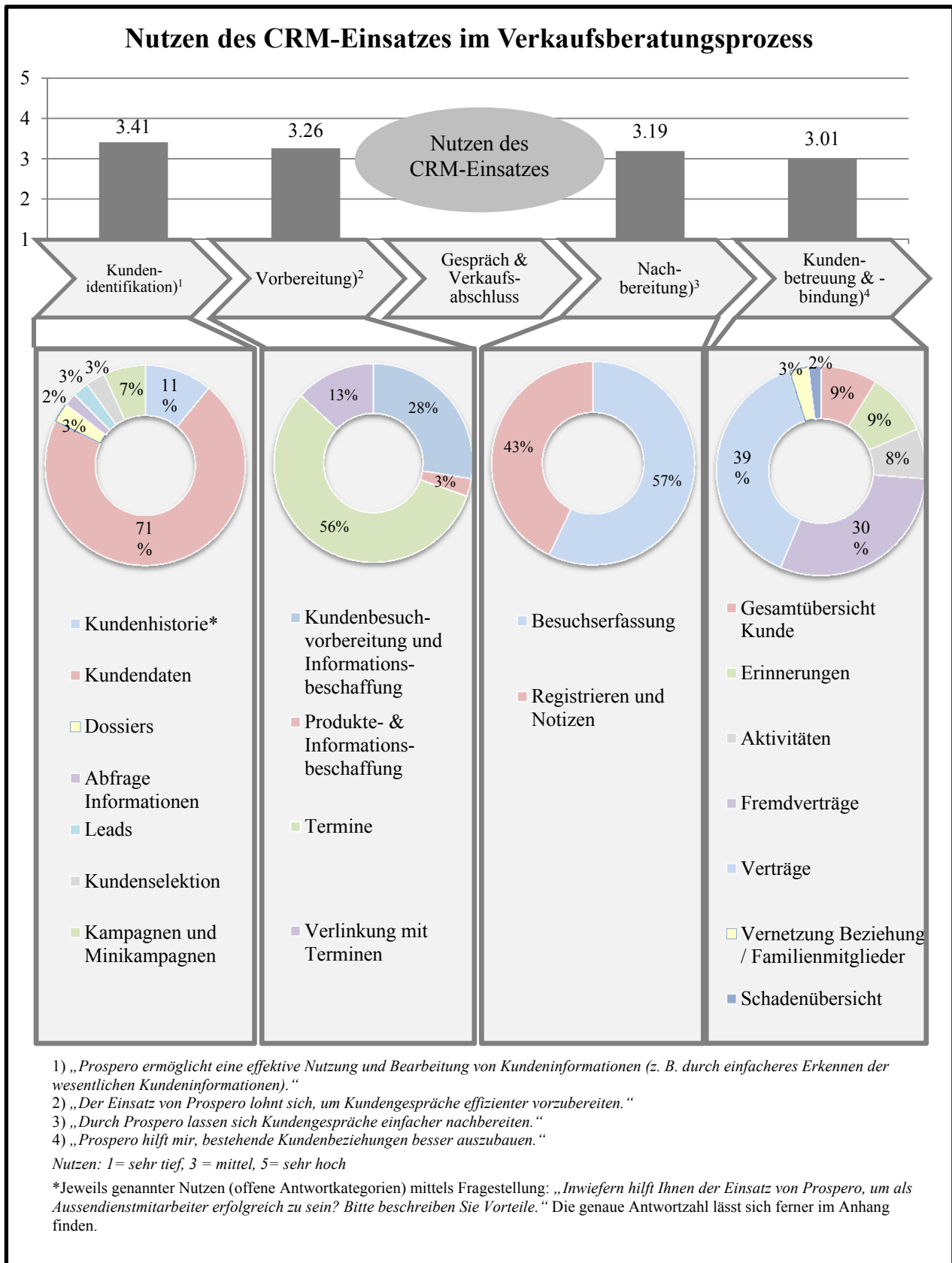


Abbildung 21: Nutzendimensionen mittels Verkaufsberatungsprozess

---

## 1. Kundenidentifikation

Als wichtigste Nutzen-Dimension des CRM-Einsatzes ist mit Abstand die Phase der Kundenidentifikation, welche die effektive Nutzung und Bearbeitung von Kundeninformationen (Mittelwert = 3.41) umfasst. Diese hohe Relevanz des CRM-Systems in der Kundenidentifikation deckt sich auch mit Marktstudien zum Thema (vgl. z. B. Hubschneider, 2007, S.1). Der Aussendienst nutzt das CRM vor allem für die Funktionen des Kontaktmanagements.

Im Bereich der Kundenidentifikation ist zudem auch der höchste Anteil an offenen Antworten zu verzeichnen. Heruntergebrochen auf einzelne Nutzenaspekte, hilft das System dem Vertrieb dieser Phase am meisten bei der Abfrage der Kundendaten (71%, 137 Nennungen), gefolgt von den Angaben zur Kundenhistorie (11%, 21 Nennungen), der Unterstützung des Systems im Bereich des Kampagnenmanagements (7%, 13 Nennungen), der Betrachtung von Dossiers für die Kundenidentifikation (3%, 6 Nennungen) sowie der Abfrage zu weiteren Informationen über den Kunden (2%, 4 Nennungen). Es lässt sich ergänzen, dass analytische Auswertungen mittels CRM-System – neben den kontaktunterstützenden und administrativen Aufgaben – noch drittrangig sind.<sup>49</sup> Hinsichtlich des Leadmanagements (4 Nennungen, 2%) nutzt der Aussendienst das System noch ziemlich wenig. Dies kann so interpretiert werden, dass der Vertrieb vermutlich derzeit noch leicht zu Leads gelangt, die Ressourcen des Verkäufers sich auf viele Kunden verteilen und der Aussendienst ohnehin (teilweise) passiv auf Kundeninitiativen reagiert. Ebenfalls auffällig ist, dass der Aussendienst das System hinsichtlich der Kundenselektionen/-segmentierung relativ selten in der offenen Antwortkategorie (6 Nennungen, 3%) erwähnt hat. Dennoch beurteilen 35.1% aller Aussendienstmitarbeiter (*Mittelwert* = 3.04)<sup>50</sup> das System insofern nützlich, als dass es bessere Prioritäten bzgl. Kundenselektion ermöglicht und der Aussendienst dabei weiss, welche Kunden es zu bearbeiten gilt, um die Abschlussquote zu erhöhen. Der

---

<sup>49</sup> Die Interviewpartner wurden in der qualitativen Befragung gebeten, eine Einschätzung zur Relevanz von CRM in administrativen, analytischen und kontaktunterstützenden Aufgaben abzugeben (1 = sehr geringe, 2 = geringe, 3 = mittlere, 4 = hohe und 5 = sehr hohe Relevanz). Das Resultat lässt sich wie folgt zusammenfassen: Aus Sicht von ADM hat das System für administrative Aufgaben eine hohe bis (teilweise) sehr hohe Relevanz (Mittelwert = 4.38), im Bereich der analytischen Aufgaben beurteilen die Vertriebsmitarbeiter die Relevanz als gering bis mittel (Mittelwert = 2.61) und für die kontaktunterstützenden Aufgaben erreichte das System in der Beurteilung eine knapp mittlere Relevanz (Mittelwert = 2.94). Insgesamt zeichnete sich ab, dass der Aussendienst das CRM-System für administrative Aufgaben als selbstverständlich erachtet (z.B. Kundeninfo).

<sup>50</sup> Vgl. Abbildung 23

---

Nutzen des Systems bei der Aufgabe, leichter neue und attraktive Kunden zu gewinnen, ist deshalb für mehr als ein Drittel der Mitarbeiter im Aussendienst wirksam.

## **2. Kundenvorbereitung**

In der zweiten Phase hilft das System dem Vertrieb ziemlich gut bei einer effizienten Vorbereitung von Kundengesprächen (Mittelwert = 3.26). Die Abbildung 21 zeigt wiederum die genaueren Prozessphasen auf. Das System hilft im Bereich des Terminmanagements in der Kundenbesuchsvorbereitung am ehesten dabei, Termine zu administrieren (39 Nennungen, 56%) sowie eine Verlinkung mit Terminen (z. B. in Outlook) (9 Nennungen, 13%) herzustellen. Rund 28% (19 Nennungen) betreffen die generelle Kundenbesuchsvorbereitung und in wenigen Fällen wird auch der Nutzen gelobt, der das System bei der Produkte- und Informationsbeschaffung (2 Nennungen, 3 %) bietet. Die tendenziell seltenen Nennungen bzgl. des Nutzens (in der offenen Antwortkategorie) lassen darauf schliessen, dass das System noch einiges an Potenzial in der Kundenvorbereitung aufweist.

## **3. Nachbereitung**

Bei der Nachbereitung von Kundengesprächen ist der Nutzen vergleichsweise tiefer zu beurteilen (Mittelwert = 3.19). Dies lässt darauf schliessen, dass das System in dieser Prozessphase noch ein gewisses Potenzial aufweist. Besonders auffallend ist die Tatsache, dass (in der offenen Antwortkategorie) die Nennungen zur Unterstützung im Bereich der Nachbereitung lediglich die Kundenbesuchserfassung (4 Nennungen, 57%) sowie das Registrieren und Notieren (3 Nennungen, 43%) umfassen. Diese tendenziell tiefere Beurteilung könnte auch ein Indiz dafür sein, dass eine Dokumentation von Kundengesprächen oftmals unterbleibt. Deshalb lässt sich zusammenfassen, dass das System durchaus noch ein Potenzial bei der Nachbereitung von Kundengesprächen hat und sich in diesem Bereich optimieren lässt. Dies betrifft insb. ältere Mitarbeiter. Denn jüngere Mitarbeiter bereiten die Gespräche signifikant einfacher nach als ältere (zum Gruppenvergleich vgl. unten)<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Im Vergleich zu den älteren Mitarbeitern (Mittelwert = 3.10) urteilten jüngere Mitarbeiter (Mittelwert= 3.31), dass sich durch das CRM-System Kundengespräche signifikant einfacher nachbereiten liessen. Die Signifikanz beträgt in diesem Fall 0.029 (Signifikanzniveau < 5%).

---

#### **4. Kundenbetreuung und -bindung**

Die Dimension „bestehende Kundenbeziehungen besser ausbauen“ wurde im Vergleich in der gestützten Frage mit den tiefsten Werten beurteilt, was bedeutet, dass hier ebenfalls einiges an Potenzial für den Ausbau bestehender Kundenbeziehungen (Mittelwert = 3.01) existiert. Im Gegensatz zu diesem tendenziell tieferen Ergebnis wurde dennoch der Nutzen des Systems bei der Kundenbetreuung und -bindung mittels der offenen Frage vergleichsweise höher beurteilt. Da einerseits Verträge mit aktuellen Kunden (z. B. jährlich) auslaufen können und andererseits auch potenzielle Kunden auslaufende Verträge bei anderen Versicherungsgesellschaften besitzen (sog. „Fremdverträge“), ergeben sich hier für den Vertrieb erhebliche Opportunities für neue Versicherungsabschlüsse. Der Vertrieb erkennt in dieser Phase durchaus sog. Up- und Cross-Selling-Potenziale und nutzt das System für eine gute Übersicht bzgl. der Verträge mit Kunden (40 Nennungen, 39%) sowie für eine Übersicht über die sog. Fremdverträge (31 Nennungen, 30%). Zudem nützt das System dem Vertrieb, indem es eine Gesamtsicht des Kunden (9 Nennungen, 9%) sowie auch seiner Schadensübersicht (2 Nennungen, 2%) gibt. Hinweise zur Vernetzung einer Beziehung sowie zu Familienmitgliedern (3 Nennungen, 3%), aber auch zu Erinnerungen (10, Nennungen, 9%) und Aktivitäten im Umgang mit der Kundenbetreuung (8 Nennungen, 8%) ergeben weitere Chancen im Bereich der Kundenbindung. Chancen für den Neuabschluss von Versicherungsverträgen für bestehende Kunden sind in der Kundenbindungsphase das Hauptziel. Hierbei kann ein effektives Aktivitätenmanagement<sup>52</sup> in der Kundenbindungsphase helfen. Insgesamt zeigt die Phase der Kundenbetreuung und -bindung, dass der CRM-Einsatz hilft, das Cross-Selling und Share of Wallet bei bestehenden Kunden zu steigern, weil hier der Vertrieb geradezu zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten erkennt.

#### **Nutzen, der den gesamten Verkaufsberatungsprozess tangiert**

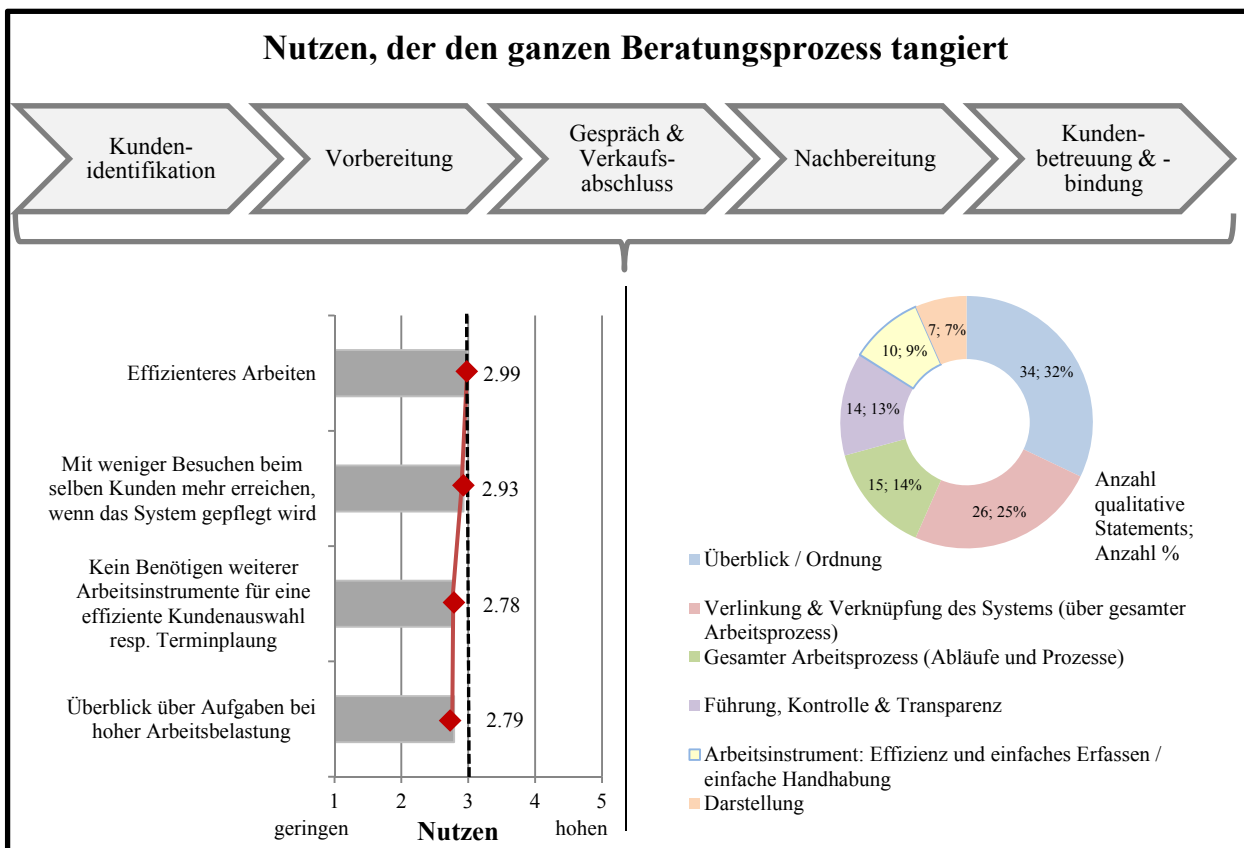
In einem zweiten Schritt soll nun auch der Nutzen dargelegt werden, der sämtliche Prozesse im Verkaufsberatungsprozess tangiert und somit keiner eindeutigen Phasen

---

<sup>52</sup> Unter Aktivitäten Management wird die Unterstützung des Anwenders bei der Planung durchzuführender Aktivitäten (wie z. B. durch Kalenderfunktionen, Wochen- und Tagespläne sowie Tätigkeitslisten und Priorisierungsverfahren) verstanden (vgl. Amberg & Schumacher, 2002, S. 28).

zugeordnet werden kann. Die Abbildung 22 stellt hierzu die vier wesentlichen Nutzendimensionen dar, welche sich wie folgt beschreiben lassen:

**Effizienteres Arbeiten:** Das System verhilft im Gesamtprozess am ehesten zu einem effizienteren Arbeiten (*Mittelwert = 2.99*), wobei dieser Wert mittelmässig ausgefallen ist. Hinsichtlich der qualitativen Statements aus Sicht des Vertriebs zeigt sich zudem, dass insgesamt 25 Aussendienstmitarbeiter den Nutzen des Systems im Einsatz bzgl. des gesamten Arbeitsprozesses (ins. Abläufe) loben: So wird in 15 Fällen der gesamte Arbeitsprozess gelobt. Zudem wird das System in 10 Fällen als effizientes Arbeitsinstrument gelobt, welches einfaches Erfassen durch eine einfache Handhabung ermöglicht.



**Abbildung 22: Nutzen, der den gesamten Verkaufsberatungsprozess beeinflusst**

**Reduktion von Besuchen:** Auch wenn das System gepflegt wird, trägt es kaum dazu bei, dass mit weniger Besuchen beim selben Kunden mehr erreicht wird. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass Versicherungen durch ihre Eigenschaften geprägt sind und der persönliche Kundenkontakt für die Beratung beratungsintensiv



---

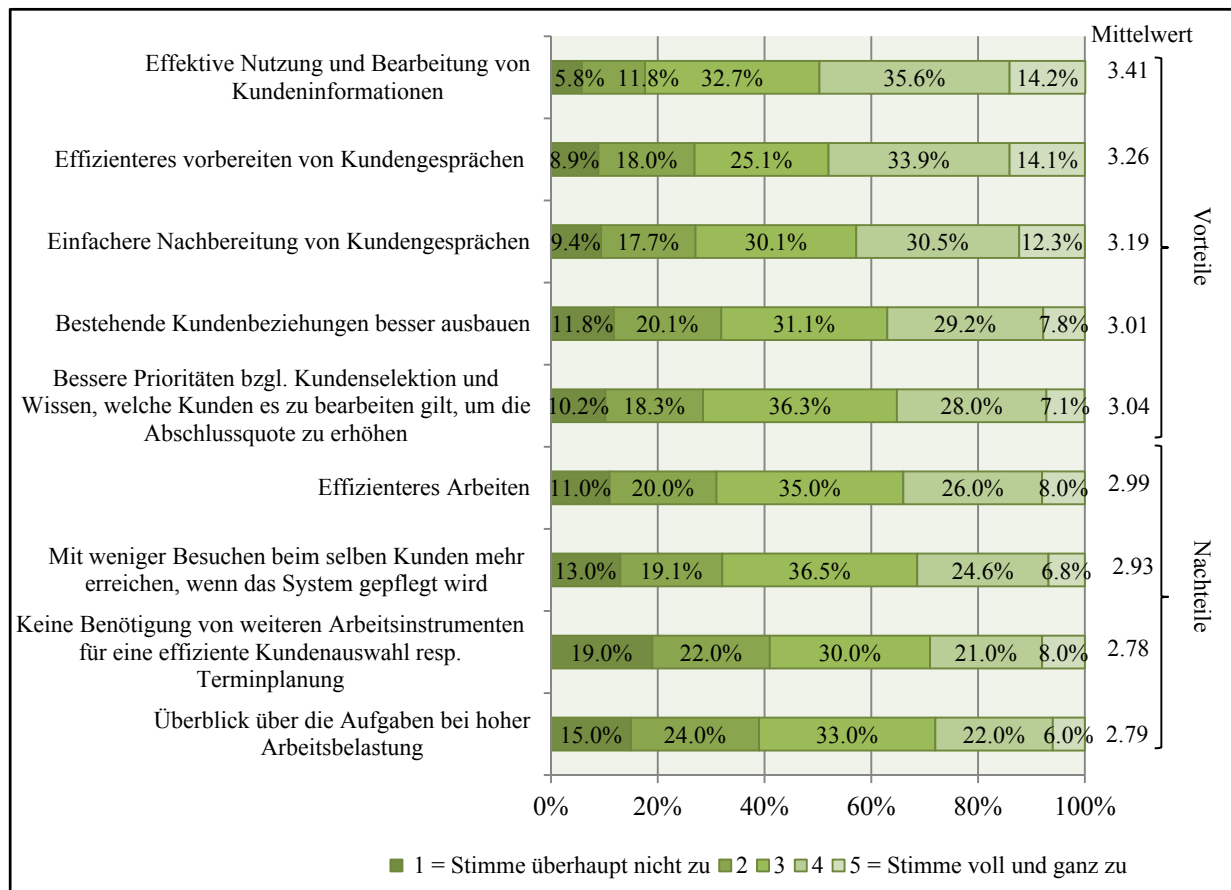
bleibt. Offensichtlich gelingt es noch nicht ergiebig (mit Ausnahme von 31.4 % der Mitarbeiter), die Anzahl von Gesprächen und Treffen mit dem Kunden zu reduzieren (Abbildung 23).

**Benötigung weiterer Arbeitsinstrumente:** Zudem zeigt sich, dass die Aussage tendenziell verneint wurde, dass der Aussendienst durch das System keine weitere Arbeitsinstrumente für eine effiziente Kundenauswahl resp. Terminplanung benötigt. Dies lässt sich dahingehend interpretieren, dass das System zwar eine gute Verlinkung und Verknüpfung zu weiteren Arbeitsinstrumenten ermöglicht, was auch in 26 Statements gelobt wurde. Allerdings sind noch weitere Arbeitsinstrumente für eine effizientere Kundenauswahl resp. Terminplanung nötig, was zeigt, dass noch nicht sämtliche Instrumente vollumfänglich integriert sind.

**Überblick über die Aufgaben:** Am wenigsten leistet das System beim Überblick über die Aufgaben bei hoher Arbeitsbelastung (*Mittelwert* = 2.79). Trotzdem haben insgesamt 34 qualitative Statements gezeigt, dass das System einen guten Überblick und Ordnung im Arbeitsprozess verschafft und zudem auch die Darstellung vorteilhaft ist (7 Statements). Offensichtlich verschafft das System einzelnen Aussendienstmitarbeitern tatsächlich einen Überblick über ihre Aufgaben, allerdings vermutlich nicht bei hoher Arbeitsbelastung. Auch im Bereich der Führung, Kontrolle und Transparenz kann das System einen Überblick geben, wie einzelne Statements gezeigt haben.

### **Zusammenfassend: Stärken und Schwächen des CRM-Systems**

Die Abbildung 23 fasst abschliessend die Stärken, sowie die Schwächen des CRM-Systems mittels deskriptiver Statistik zusammen, wobei auch die Verteilung der Antworten aufgezeigt wird.



**Abbildung 23: Deskriptive Statistik zu Nutzen**

### Vorteile des Systems

Zusammenfassend hilft das System den Mitarbeitern am besten, in der Kundenidentifikation eine effektive Nutzung und Bearbeitung von Kundeninformationen zu erzielen, wobei 49.8 % dieser Aussage zustimmten. Als ebenfalls relevant beurteilten 48.0 % der Vertriebsmitarbeiter den Einsatz des Systems, um die Kundengespräche effizienter vorzubereiten und 42.8 % stimmten zu, dass das Tool eine einfachere Nachbereitung von Kundengesprächen ermöglicht. Insgesamt 37.0 % der User gaben weiter an, dass sich durch das System bestehende Kundenbeziehungen besser ausbauen lassen (*Mittelwert = 3.01*). Auffällig ist zudem, dass das System bei der Kundenselektion/-segmentierung bessere Prioritäten ermöglicht, welche Kunden es zu bearbeiten gilt, um die Abschlussquote zu erhöhen. Ferner urteilten insgesamt 34% der User, dass das System ein effizienteres Arbeiten zulässt, wobei 35% der Befragten hierzu neutral waren und 31% der User diese Aussage kategorisch ablehnten (*Mittelwert = 2.99*).

---

## Nachteile des Systems<sup>53</sup>

Insgesamt 32% lehnten die Aussage ab, dass sie mit weniger Besuchen beim selben Kunden mehr erreichen, wenn sie das System pflegen. Es ist somit in der Phase der Kundenbindung noch nicht möglich, die Customer Facetime zu erhöhen. Dieses Ziel soll in Zukunft noch weiter verfolgt werden. Rund 41% lehnten ebenfalls die Aussage ab, dass sie für eine effizientere Kundenauswahl resp. Terminplanung keine weiteren Arbeitsinstrumente benötigen. Einen Überblick über die Aufgaben bei hoher Arbeitsbelastung zu erhalten, gelingt dem Vertrieb mittels CRM-Einsatz noch nicht, wobei 39% diese Aussage ablehnten. Die User waren eher nicht der Ansicht, dass das System einen Überblick über die Aufgaben bei hoher Arbeitsbelastung bietet (*Mittelwert* = 2.79). Auch benötigten insgesamt 41% weitere Arbeitsinstrumente für eine effiziente Kundenauswahl resp. Terminplanung (*Mittelwert* = 2.78).

### 4.2.2 Status quo des Systems: Deskriptive Statistiken und Gruppenvergleiche

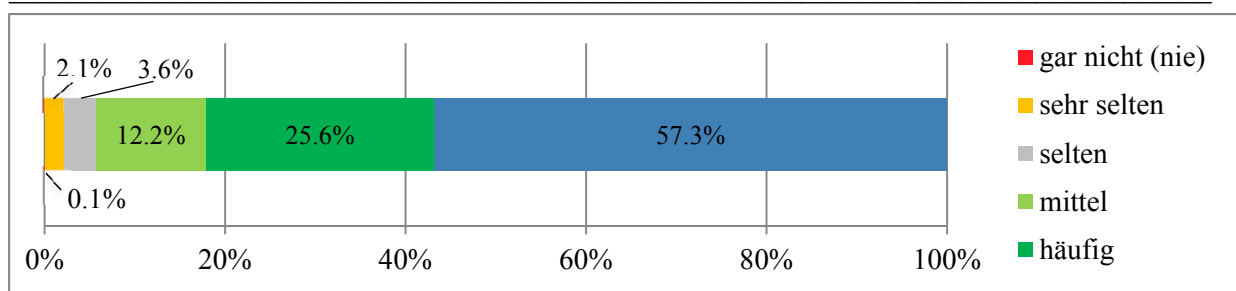
Um das CRM-System abschliessend noch einer Gesamtbeurteilung zu unterziehen, soll das System hinsichtlich Häufigkeit der Verwendung, Zufriedenheit, Bedienungs-freundlichkeit, Vertrauen und Führung/Unterstützung beurteilt werden. Ferner werden einzelne Gruppenunterschiede zwischen Innen- und Aussendienst und zwischen jüngeren und älteren Gruppen vorgenommen.

### Häufigkeit und Zufriedenheit der Verwendung des Systems

Die Häufigkeit der Anwendung wurde mittels zwei Messungen beurteilt. Die erste Messung zeigt in der Abbildung 24, dass das CRM-System (gemäss eigenen Angaben der Vertriebsmitarbeiter) häufig bis sehr häufig eingesetzt wird (*Mittelwert* = 5.3 von 6). Die meisten User (57.3% von 851 Mitarbeitern) gaben an, das System sehr häufig zu nutzen. 25.6 % der User haben zudem angegeben, das System selten zu nutzen. Nur 12.2 % gaben an, das System manchmal zu nutzen und insgesamt (17.9 %) selten, sehr selten oder gar nie.

---

<sup>53</sup> Beurteilt aufgrund der Prozentzahl der zustimmenden Mitarbeiter verglichen mit der Prozentzahl der ablehnenden Mitarbeiter.



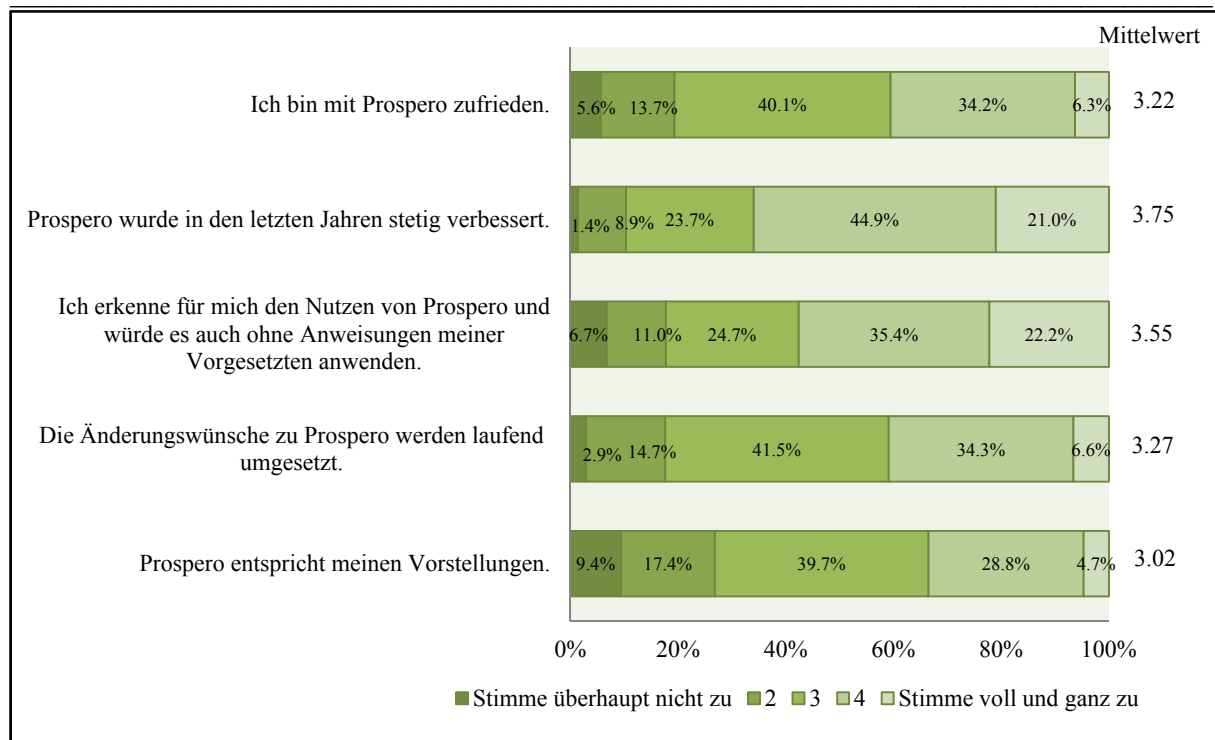
**Abbildung 24: Häufigkeit der Verwendung des Systems (Messung 1)**

Gemäss der zweiten Messung<sup>54</sup> (vgl. Anhang) verwendeten die 851 Vertriebsmitarbeiter das System durchschnittlich 115.13 Minuten pro Tag, wobei die Mehrheit der User (175 User; 20.6%) das System gemäss eigenen Angaben 60 Minuten pro Tag verwendet. 137 (16.1 %) Mitarbeiter gaben ferner an, das System 120 Minuten täglich zu verwenden. 95 Mitarbeiter (11.2%) gaben an, das System 30 Minuten täglich zu verwenden.

### Zufriedenheit

Insgesamt zeigt sich, dass die Teilnehmer mittel bis ziemlich zufrieden (*Mittelwert* = 3.22) mit dem System sind und es auch mittel akzeptieren („Prospero entspricht meinen Vorstellungen“: *Mittelwert* = 3.02). Erfreulich ist zudem, dass das System „Prospero“ in den letzten Jahren stetig verbessert wurde (*Mittelwert* = 3.75) und auch der Nutzen (insgesamt) für das System zunehmend erkannt wird (*Mittelwert* = 3.55). Die Änderungswünsche werden aus Sicht der Mitarbeiter teilweise umgesetzt, wobei dieser *Mittelwert* bei 3.27 liegt. Die Abbildung 25 zeigt ferner die deskriptive Auswertung.

<sup>54</sup> Die Frage lautete: „Bitte schätzen Sie, wie viele Minuten pro Arbeitstag Sie für das System durchschnittlich verwenden.“

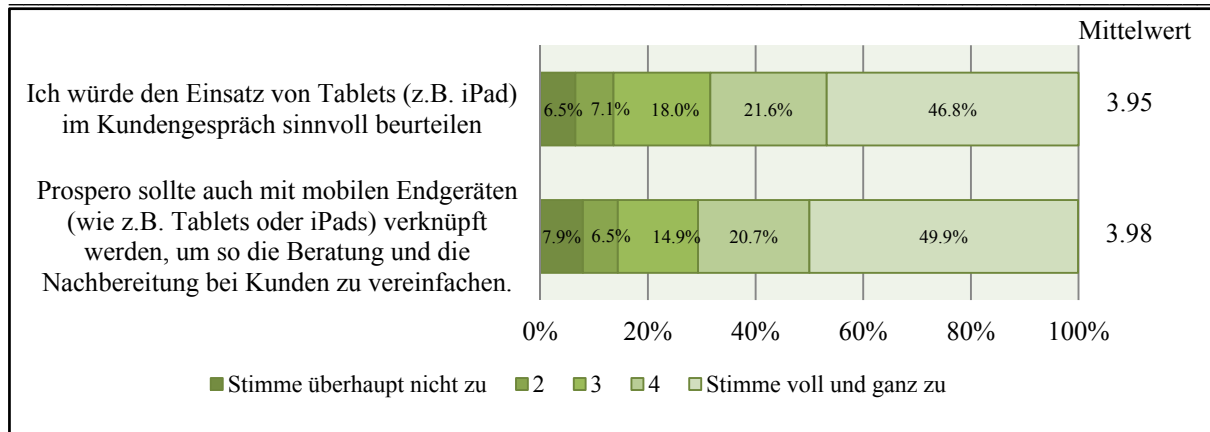


**Abbildung 25: Deskriptive Statistik zur Zufriedenheit/Akzeptanz**

### Nutzen des mobilen CRM-Einsatzes

Für die vorliegende Untersuchung war es auch interessant herauszufinden, ob der Technologie-Einsatz während des Kundengesprächs aus Sicht der Aussendienstmitarbeiter als sinnvoll empfunden wird. Insgesamt beurteilen die User den mobilen CRM-Einsatz als hoch (*Mittelwert = 3.95, resp. 3.98*). 68.4 % der Aussendienstmitarbeiter würden den Einsatz von Tablets (z. B. iPad) im Kundengespräch als sinnvoll (*Mittelwert 3.95*). 70.6 % der Aussendienstmitarbeiter gaben ferner an, dass das CRM-System auch mit mobilen Endgeräten (wie z. B. Tablets oder iPads) verknüpft werden soll, um so die Beratung und die Nachbereitung bei Kunden zu vereinfachen (*Mittelwert = 3.98*)<sup>55</sup>.

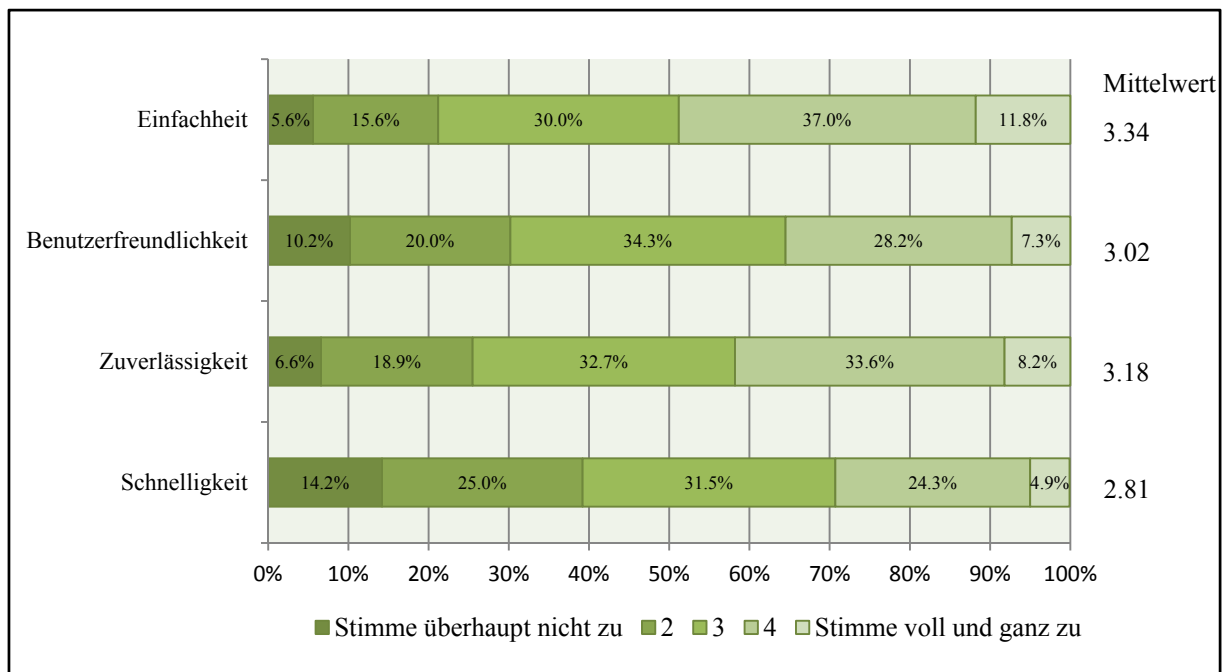
<sup>55</sup> „Prospero sollte auch mit mobilen Endgeräten (wie z. B. Tablet oder iPads) verknüpft werden, um so die Beratung und die Nachbereitung bei Kunden zu vereinfachen.“



**Abbildung 26: Deskriptive Statistik zum mobilen CRM-Einsatz**

### Bedienungskomfort des Systems

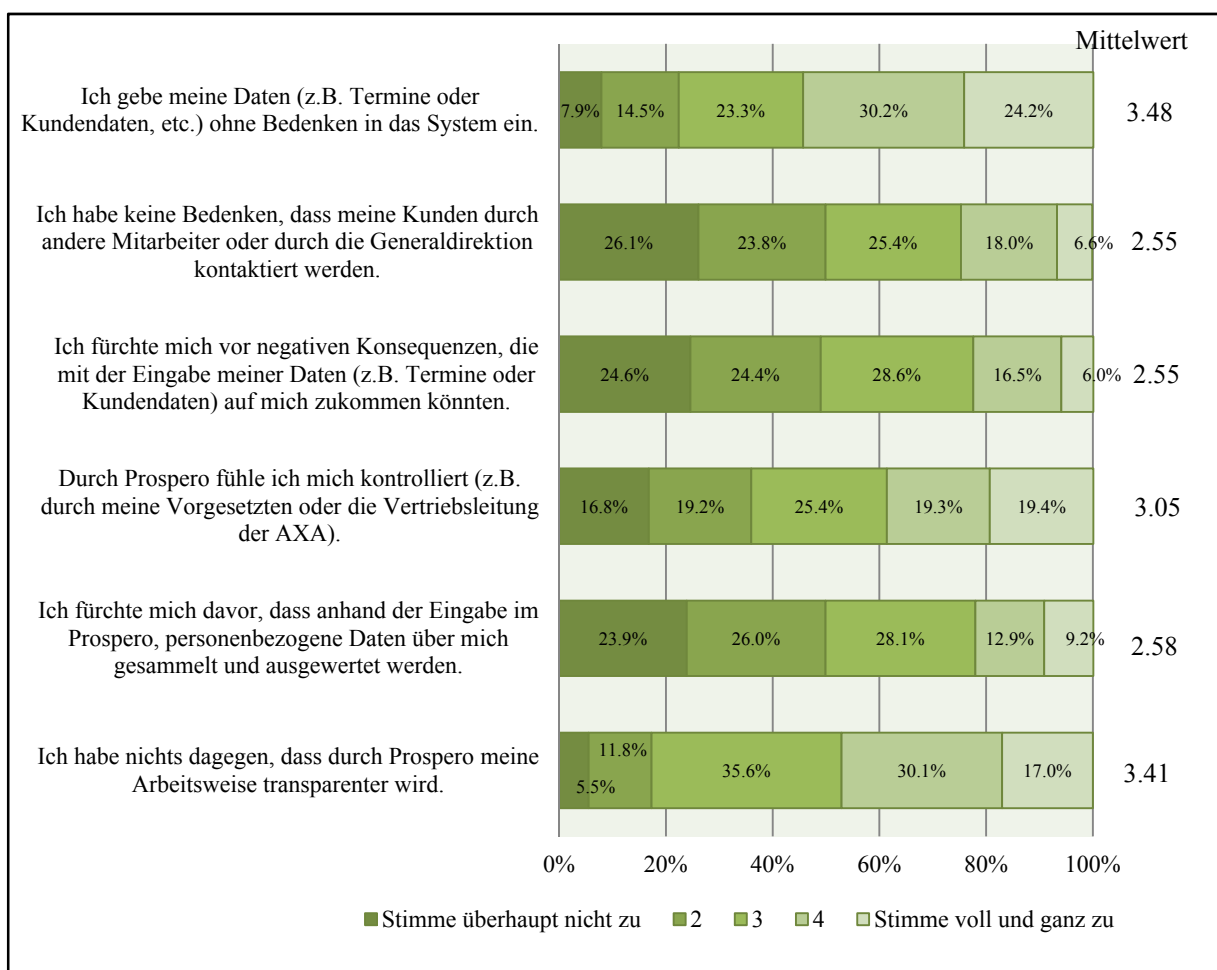
Insgesamt zeigt sich, dass die Einfachheit des Systems am vorteilhaftesten beurteilt wird (*Mittelwert* = 3.34), gefolgt von der Zuverlässigkeit (*Mittelwert* = 3.18) und der Benutzerfreundlichkeit (*Mittelwert* = 3.02). Die Schnelligkeit des Systems wurde am tiefsten beurteilt (*Mittelwert* = 2.81). Insgesamt 48.8 % beurteilen das System einfach und 35.5 % benutzerfreundlich. Die Zuverlässigkeit wird von insgesamt 41.8 % der Benutzer als gegeben beurteilt. Die Geschwindigkeit wird von 39.2 % der User bemängelt.



**Abbildung 27: Deskriptive Statistik zu Bedienungskomfort des Systems**

## Vertrauen ins System

Die Zustimmung, Daten ohne Bedenken in das System einzugeben, ist relativ hoch im Vergleich zu den anderen Items (*Mittelwert* = 3.48). Insgesamt 54.4% der Nutzer stimmten dieser Aussage zu. Das Item: „*Ich habe keine Bedenken, dass Kunden durch andere Mitarbeiter oder durch die Generaldirektion kontaktiert werden*“ lehnten insgesamt 49.9 % der befragten Mitarbeiter ab (*Mittelwert* = 2.55). Indirekt zeigt sich so, dass rund die Hälfte der Mitarbeiter Bedenken haben, dass ihre Kunden durch andere Mitarbeiter oder durch die Generaldirektion kontaktiert werden.



**Abbildung 28: Deskriptive Statistik zu Vertrauen und Kontrolle ins System**

Rund 22.5 % der Mitarbeiter (*Mittelwert* = 2.55) fürchten sich ferner vor negativen Konsequenzen, die mit der Eingabe der Daten auf sie zukommen könnten. Durch das System fühlen sich 38.7 % (z. B. durch die Vorgesetzten oder die Vertriebsleitung) der Aussendienstmitarbeiter kontrolliert (*Mittelwert* = 3.05) 22.1 % der Mitarbeiter fürchten sich zudem davor, dass anhand der Eingabe personenbezogene Daten über sie ge-

sammelt und ausgewertet werden (*Mittelwert* = 2.58). Rund 47.1 % der Mitarbeiter haben allerdings nichts dagegen, wenn die Arbeitsweise transparenter wird (*Mittelwert* = 3.41).

### Führung und Unterstützung

Die Dimension Führung und Unterstützung wird mittels unterschiedlicher Dimensionen (Einfluss Vorgesetzter und Training) untersucht. Es zeigt sich, dass die Vorgesetzten (aus Sicht der Mitarbeiter) stark insistieren, dass die Mitarbeiter das System anwenden sollten. Insgesamt liegt der Mittelwert bei 4.10 und insgesamt 76.3% der Mitarbeiter stimmten dieser Aussage zu. Ähnlich ist auch die zweite Frage ausgefallen. Hierbei stimmten rund 74.1% der Aussage zu, dass der Vorgesetzte eine hohe Selbständigkeit belässt, wenn man die geforderten Verkaufszahlen erbringt (*Mittelwert* = 4.03). Die Antworten auf die dritte Frage zum Training sind unterschiedlich ausgefallen. Allerdings fällt auf, dass die Bereitschaft zum Training tendenziell tief liegt (*Mittelwert* = 2.94). Trotzdem schätzt eine Mehrheit der Aussendienstmitarbeiter ihre Vorgesetzten so ein, dass sie die Trainings unterstützen würden (*Zustimmung* 69%, *Mittelwert* = 3.96).

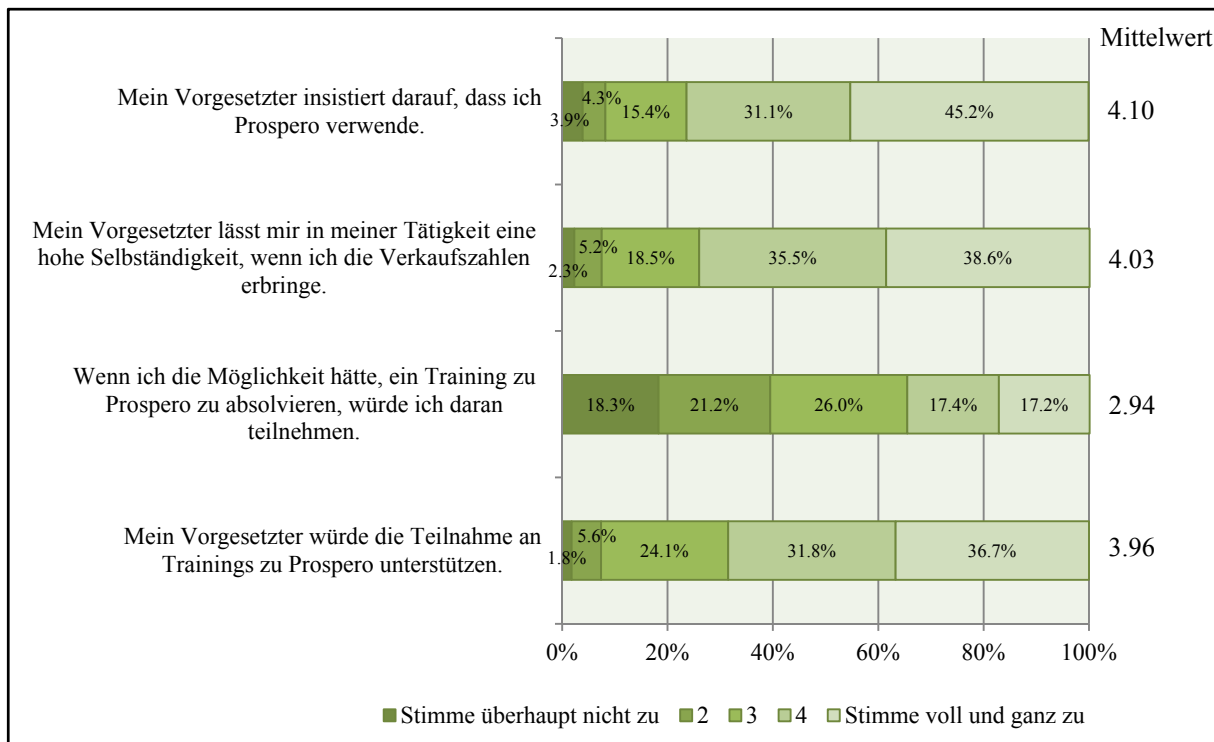


Abbildung 29: Deskriptive Statistik zu Führung und Unterstützung



---

## Gruppenvergleiche<sup>56</sup>

Im Folgenden werden jeweils folgende Gruppenunterschiede identifiziert (N = Anzahl der Mitarbeiter in der Stichprobe):

- ❶ Aussendienstmitarbeiter (N = 617) / Innendienstmitarbeiter (N = 234)
- ❷ Jüngere (unter 44 Jahre: N = 384) / ältere (über 44 Jahre: N = 467)<sup>57</sup>

Die Ergebnisse lassen sich in der Tabelle 19 finden:

- Innendienstmitarbeiter verwenden das System häufiger und sind zufriedener als Aussendienstmitarbeiter. Zudem beurteilen sie auch die Bedienung als einfacher, benutzerfreundlicher und auch schneller. Der Aussendienst fürchtet sich demgegenüber stärker vor negativen Konsequenzen, die mit der Eingabe der Daten auf ihn zukommen können. Zudem fühlt er sich stärker kontrolliert und fürchtet sich mehr davor, dass anhand der Eingabe im System personenbezogene Daten über ihn gesammelt und ausgewertet werden. Zudem wird er stärker durch seine Vorgesetzten forciert, das System zu verwenden (u. a. auch durch Trainings).
- Jüngere Mitarbeiter verwenden das System häufiger als ältere und erkennen auch bei der Nachbereitung von Kundengesprächen einen höheren Nutzen. Zudem beurteilen sie das System als einfacher, allerdings nicht als zuverlässiger und schneller. Sie begrüßen mobile CRM-Applikationen signifikant stärker als die älteren Kollegen. Ältere fürchten sich stärker davor, dass anhand der Eingabe personenbezogene Daten gesammelt und ausgewertet werden. Sie sind zudem eher dazu bereit, an einem Training teilzunehmen, wenn sie die Möglichkeit hätten und gaben auch an, dass ihre Vorgesetzten die Teilnahme an Trainings unterstützen würden. Insgesamt lassen Vorgesetzte den älteren Mitarbeitern – gemäss eigener Beurteilung – eine grössere Selbständigkeit, wenn sie die geforderten Verkaufszahlen erbringen.

---

<sup>56</sup> Methodisch wird der t-Test angewandt. Die exakte Vorgehensweise wird im Kapitel 4.3 beschrieben.

<sup>57</sup> Es wurde hierzu der Durchschnitt der Stichprobe verwendet. Dieser liegt bei 43.75 Jahren.

Faktor	Gruppe	Erkenntnis zum Gruppenvergleich	Mittelwerte der jeweiligen Gruppe		Sig.
<b>Häufigkeit</b>	AD vs. ID	Innendienstmitarbeiter verwenden das CRM-System signifikant häufiger als Aussendienstmitarbeiter (in Minuten pro Tag).	ID = 146.29	AD = 103.32	***
	JU vs. AL	Jüngere Mitarbeiter verwenden das CRM-System signifikant häufiger als ältere Mitarbeiter (in Minuten pro Tag).	JU = 131.42	AL = 101.74	***
<b>Zufriedenheit</b>	AD vs. ID	Der Innendienst ist mit dem System signifikant zufriedener als der Aussendienst.	ID = 3.33	AD = 3.18	**
<b>Nutzen</b>	JU vs. AL	Jüngere Mitarbeiter äusserten, dass sich durch das CRM-System Kundengespräche signifikant einfacher nachbereiten lassen.	JU = 3.31	AL = 3.10	**
<b>Mobile CRM</b>	JU vs. AL	Jüngere Mitarbeiter begrüßen mobile CRM-Applikationen signifikant stärker als ältere Mitarbeiter.	JU = 4.17 / 4.21	AL = 3.80 / 3.82	***
<b>Bedienung</b>	AD vs. ID	Innendienstmitarbeiter beurteilen die Bedienung signifikant einfacher als Aussendienstmitarbeiter.	AD = 3.24	ID = 3.59	***
		Innendienstmitarbeiter beurteilen die Bedienung signifikant benutzerfreundlicher als Aussendienstmitarbeiter.	AD = 2.95	ID = 3.22	
		Innendienstmitarbeiter beurteilen die Bedienung signifikant als schneller als Aussendienstmitarbeiter.	AD = 2.76	ID = 2.92	
	JU vs. AL	Im Vergleich zu den älteren Mitarbeitern beurteilen jüngere die Einfachheit des Systems signifikant als höher.	JU = 3.50	AL = 3.20	***
		Ältere Mitarbeiter beurteilen das System signifikant als zuverlässiger als jüngere Mitarbeiter.	JU = 3.09	AL = 3.25	**
		Jüngere Mitarbeiter beurteilen die Geschwindigkeit des Systems signifikant tiefer als ältere Mitarbeiter.	JU = 2.67	AL = 2.92	***
<b>Vertrauen</b>	AD vs. ID	Im Vergleich zum Innendienst fürchtet sich der Aussendienst signifikant stärker vor negativen Konsequenzen, die mit der Eingabe der Daten auf ihn zukommen können.	AD = 2.65	ID = 2.28	***
		Zudem fühlt sich der Aussendienst signifikant stärker kontrolliert.	AD = 3.23	ID = 2.59	
		Er fürchtet sich auch signifikant mehr davor, dass anhand der Eingabe im System personenbezogene Daten über ihn gesammelt und ausgewertet werden.	AD = 2.7	ID = 2.26	
	JU vs. AL	Ältere Mitarbeiter fürchten sich signifikant stärker, dass anhand der Eingabe im CRM-System personenbezogene Daten gesammelt und ausgewertet werden.	JU = 2.48	AL = 2.66	**
<b>Führung/Unterstützung</b>	AD vs. ID	Die Gruppe der Aussendienstmitarbeiter stimmt signifikant stärker der Aussage zu, dass Ihre Vorgesetzten darauf insistieren, dass sie das System verwenden sollen.	AD = 4.15	ID = 3.96	**
		Aussendienstmitarbeiter gaben zudem signifikant stärker an, dass ihre Vorgesetzten die Teilnahme an Trainings zum CRM-System unterstützen würden.	AD = 4.00	ID = 3.86	*
	JU vs. AL	Vorgesetzte von älteren Mitarbeitern lassen diesen – gemäss eigener Beurteilung – eine signifikant höhere Selbständigkeit, wenn sie die Verkaufszahlen erbringen.	JU = 3.89	AL = 4.12	***
		Ältere Mitarbeiter sind eher dazu bereit, an einem Training teilzunehmen, wenn sie die Möglichkeit dazu hätten.	JU = 2.68	AL = 3.15	***
		Ältere Mitarbeiter gaben zudem signifikant stärker an, dass ihre Vorgesetzten die Teilnahme an Trainings zum CRM-System unterstützen würden.	JU = 3.87	AL = 4.03	**

\* signifikant auf dem 10%-Niveau | \*\* signifikant auf dem 5% -Niveau | \*\*\* signifikant auf dem 1%-Niveau.  
AD = Aussendienst, ID = Innendienst, JU = Jüngere Mitarbeiter, AL = Ältere Mitarbeiter, Min = Minuten pro Tag.

**Tabelle 19: Gruppenunterschiede**

---

### 4.2.3 Kritische Aspekte und Prioritäten des CRM-Einsatzes

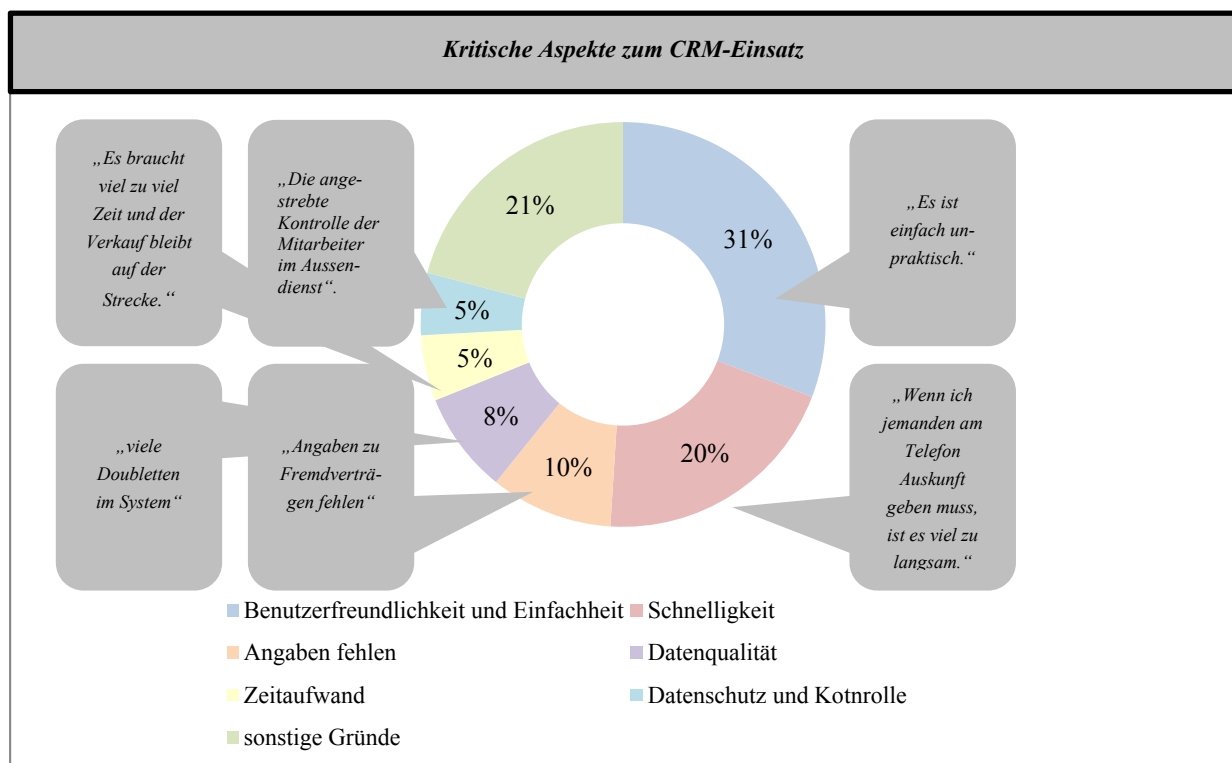
Möglicherweise bewegt sich der Vertrieb mit dem angestrebten CRM-System noch nicht auf dem höchsten Niveau und hat somit durchaus noch Optimierungspotenziale. Abschliessend soll deshalb auf kritische Aspekte und Prioritäten aus Sicht des Vertriebs (im Sinne einer Roadmap) eingegangen werden.

#### Kritische Aspekte

Auch wenn der Nutzen des CRM-Einsatzes im Vertrieb erheblich sein kann, so verbleiben einzelne kritische Aspekte. Offensichtlich hat der Aussendienst nicht überall das Potenzial und den Nutzen (im Sinne von „*Säen und Ernten*“) erkannt. Auch ein Interview mit einem Mitglied der Vertriebsleitung hat eine entsprechende Aussage ergeben:

*„Der Aussendienst hat mit der herkömmlichen Arbeitsweise noch genug Erfolg und möchte oftmals auch nichts verändern.“ – „Der Aussendienst würde das CRM massiv mehr einsetzen, wenn durch den Einsatz ein höherer Volumenverkauf generiert werden kann oder der Aussendienst zu wenig ‚Futter‘ hätte.“*

Werden die Basisanforderungen nicht erfüllt, können selbst auch „sophisticated“ CRM-Systeme scheitern. Hinsichtlich kritischer Aspekte zum CRM-Einsatz lässt sich (gemäss Abbildung 30) zusammenfassen, dass die Hälfte aller Nennungen, die den CRM-Einsatz kritisch beurteilen, die Benutzerfreundlichkeit und Schnelligkeit (vgl. Kapitel zur Akzeptanz und im Anhang) betreffen. Weitere 20 % umfassen die Datenqualität, die aus Sicht des Aussendienstes optimierbar ist. Zudem liefert das System nicht immer die erforderlichen Angaben (u. a. Angaben über Kunden, Fremdverträge, etc.) im Kundendatenmanagement. Ferner ist der massive Zeitaufwand – der den Verkauf zum Nadelöhr machen kann – ebenfalls als ein kritischer Aspekt des CRM-Systems hervorzuheben (zu 5%). Eine wesentliche Rolle spielt auch der Datenschutz sowie weitere Gründe (u. a. die Verlinkung, fehlerhafte Auswertungen, fehlender Support, etc.). Es ergeben sich somit aus Sicht des Vertriebs einige Prioritäten, die das CRM im Vertrieb noch leistungsfähiger machen könnten und mit denen der Nutzen noch besser ausgeschöpft werden könnte (weitere Gründe finden sich im Anhang).

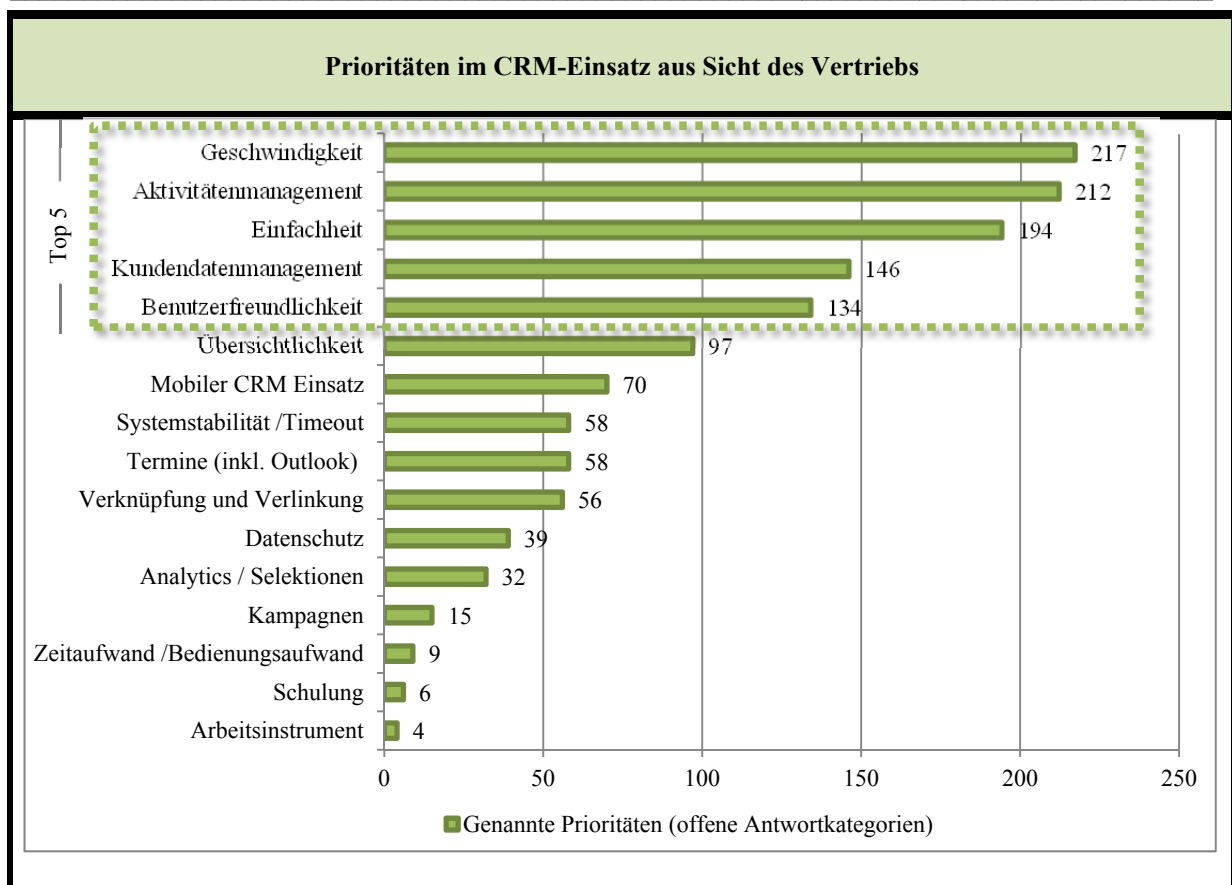


**Abbildung 30: Kritische Aspekte zum CRM-Einsatz**

### Prioritäten<sup>58</sup>

In der standardisierten Befragung wurden die Mitarbeiter zusätzlich befragt, was sie an Prospero verändern würden, wenn sie die Möglichkeit dazu hätten. Die User konnten drei Prioritäten angeben. Die Abbildung 31 stellt die Prioritäten gemäss Häufigkeit dar. Insgesamt zeigt sich, dass in erster Linie die Geschwindigkeit optimiert werden sollte (217 Nennungen). Der Vertrieb erkennt eine zweite Priorität im Bereich des Aktivitätenmanagements (z. B. Erinnerungen, Aktionen und Abfragen, fehlende Angaben), welches mit insgesamt 212 Nennungen als hoch priorisiert wurde. Drittens soll das System einfacher werden, da es als „zu kompliziert“ (194 Nennungen) beurteilt wird. Ebenfalls sollte aus Sicht des Vertriebs ein Fokus auf die Optimierung des Kundendatenmanagements (146 Nennungen) sowie auf die Benutzerfreundlichkeit (134 Nennungen) gelegt werden. Zudem ist auffällig, dass der mobile CRM-Einsatz als relevant beurteilt wird (70 Nennungen). Weitere Prioritäten lassen sich in der Abbildung 31 ablesen.

<sup>58</sup> Die Nennungen wurden aggregiert gezählt und nicht gewichtet.



**Abbildung 31: Gesamtbeurteilung der Prioritäten**

### Roadmap: 16 Schwerpunktthemen

Aus den Prioritäten der Statements der 851 Vertriebsmitarbeiter lassen sich abschliessend insgesamt 16 Stellhebel für den Einsatz von CRM ableiten. Die Tabelle 20 ist somit als Roadmap für die Professionalisierung des CRM-Systems aus Sicht des Vertriebs zu verstehen. Die Priorität (aus Sicht des Aussendienstes) wurde zusätzlich (von tief bis stark) angegeben. Die Abbildung 32 zeigt zudem die Vision eines zukünftigen CRM-Systems aus Sicht des Vertriebs.

Stellhebel für Erfolg im CRM	Konkrete Ideen in der Umsetzung (Checkliste)	PR
<b>Geschwindigkeit erhöhen (1)</b>	Die <b>Geschwindigkeit</b> ist noch ein zu lösendes Problem. Folgende Ziele sollten erreicht werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geschwindigkeit des Systems erhöhen (kürzere Abfragemöglichkeiten)</li> <li>▪ Startzeiten optimieren</li> <li>▪ Effizienzsteigerung des Tools soll Mobilität zu 100% gewährleisten</li> </ul>	●
<b>Aktivitäten Management proaktiv ausgestalten (2)</b>	Das <b>Aktivitäten Managements</b> nimmt aus Sicht der Aussendienstmitarbeiter eine sehr starke Priorität ein. Es werden u.a. folgende Massnahmen vorgeschlagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ `Trigger` bei Kunden zu erfassen, bei denen Kunden neue Verträge abschliessen</li> <li>▪ Auf überfällige Aktivitäten sollte proaktiv hingewiesen werden (z. B. mittels Warnungs- oder Ampelsystem)</li> <li>▪ Mittels Visualisierung oder per E-Mails erinnern, wenn überfällige Aktivitäten ausgeführt werden</li> <li>▪ E-Mail-Nachricht bei Eingang von Leads</li> <li>▪ Termine automatisch nach dem Termin auf erledigt stellen</li> <li>▪ Persönliche Konfiguration („My Prospero“): individuellere Gestaltung jedes Mitarbeiters</li> <li>▪ Persönliches Speicherfile für Kundendaten erhöhen</li> <li>▪ Identifizieren des Kunden anhand der Telefonnummer. Wenn ein Versicherungsnehmer anruft, soll sich der Kundenspiegel automatisch öffnen</li> <li>▪ Differenzierung von Aktivitäten (mit Status): wichtige und unwichtige Aktivitäten unterscheiden</li> <li>▪ Motivationstools integrieren: „Herzliche Gratulation, Sie haben Ihre drei heute angesetzten Termine erledigt!“</li> </ul>	●
<b>Komplexität reduzieren (3)</b>	Eine Gesamtbeurteilung der <b>Einfachheit</b> zeigt, dass hierbei ebenfalls noch grosse Potenziale bestehen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einfachere Abfragemöglichkeiten werden gewünscht: mit weniger Klicks und weniger Schritten zum Ergebnis</li> <li>▪ Einfacherer Systemaufbau (z. B. Reduktion von Laschen)</li> <li>▪ Ähnlicher Aufbau wie bei bekannten Systemen (z. B. Host, Windows)</li> <li>▪ Einfachere Erfassung von Fremdverträgen (ggf. mit Foto)</li> </ul>	●
<b>Kundendatenmanagement optimieren (4)</b>	Das <b>Kundendatenmanagement</b> weist in der Priorisierung hohe Werte auf. U.a. werden dabei folgende Massnahmen vorgeschlagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Übersichtlichkeit im Kundendatenmanagement sicherstellen</li> <li>▪ Reduktion von Doubletten, Aktualität der Daten, sowie Adressen in Realzeit aktualisiert</li> <li>▪ Wichtiges in der erfassten Kundenkontakt-Historie hervorheben</li> <li>▪ Geschäftsvorfälle sollten mit Kundenprofilen verknüpft werden können („Wenn sich der Umwandlungssatz reduziert, melden Sie sich bei mir!“)</li> <li>▪ Einfachere Mutation der Kundendaten verwandter oder verlinkter Personen (beispielsweise soll das System erkennen, wenn Versicherungsnehmer im gleichen Haushalt leben und bei einem Umzug Vorschläge für die Mutation vorschlagen).</li> <li>▪ Beziehungen sollten mittels Defaults einfacher gesetzt werden</li> </ul>	●
<b>Benutzerfreundlichkeit erhöhen (5)</b>	Eine Gesamtbeurteilung der <b>Benutzerfreundlichkeit</b> ergibt eine mittlere bis starke Priorität, wobei folgende Vorkehrungen dem Aussendienst helfen könnten: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suchfunktion sollten selbsterklärend sein</li> <li>▪ Übersichtliche und klare Darstellungsweise in Form einer übersichtlichen und selbsterklärenden Navigation</li> <li>▪ Benutzerdefinierte Eingabemasken und löbliche Benutzerfreundlichkeit</li> </ul>	●
<b>Übersichtlichkeit gewährleisten (6)</b>	Eine Beurteilung der <b>Übersichtlichkeit des Systems</b> zeigt zudem, dass die Übersichtlichkeit als solche eine mittlere Priorität hat. Hierbei wird das System wie folgt gewünscht: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gewünscht wird eine übersichtliche und klare Darstellungsweise, welche die geplanten Aktivitäten unterstützt</li> <li>▪ Gewünscht wird eine übersichtliche Navigation</li> </ul>	●

<p><b>Mobiler CRM Einsatz forcieren (7)</b></p>	<p>Mit dem <b>mobilen CRM-Einsatz</b> (während des Verkaufsgesprächs) erkennt der Aussendienst gewisse Potenziale für die Zukunft. Folgende Ziele sollten erreicht werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zugriff auf Daten (ganzer Kundenstamm) und Verlinkung Intranet mittels Mobile (z. B. i Pad)</li> <li>▪ Besuchsdokumentation in real time beim Kunden</li> <li>▪ Interaktive, aktuelle Daten (Synchronisierung)</li> <li>▪ Option, Verträge elektronisch zu unterschreiben</li> <li>▪ Elektronische Checklisten als flankierende Massnahmen</li> <li>▪ System als Fragekatalog mit Animation (z. B. System soll die wichtigsten 10 Fragen bezüglich Deckungslücke im Vorsorgebereich stellen)</li> </ul>	<p>●</p>
<p><b>Bedienungsqualität mittels Systemstabilität erhöhen (8)</b></p>	<p>Die <b>Systemstabilität</b> hat aus Sicht des Aussendienstes zudem eine tiefe bis mittlere Bedeutung. Folgende Massnahmen werden vorgeschlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Systemstabilität erhöhen</li> <li>▪ Zuverlässigkeit des Systems verbessern</li> <li>▪ Datensicherung auch über längere Zeit</li> <li>▪ Timeoutzeit (bis das System von selbst herunterfährt) verlängern.</li> </ul>	<p>●</p>
<p><b>Termine (inkl. Outlook Verknüpfung) nutzbarer zu machen (9)</b></p>	<p>Bzgl. den <b>Termine</b>n wurde die Verbesserung der Terminierung als knapp mittlere Priorität beurteilt. Folgende Massnahmen werden vorgeschlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktivitäten sollten direkt mit Outlook verknüpft werden</li> <li>▪ Bei jeder Termineingabe soll das System merken, welche Kunden im gleichen Umkreis wohnen.</li> <li>▪ Ein Termineintrag führt zu einer Generierung der Adresse und das Vorschlagen der Route zum Kunden (Automatisierung der Termin- und Routenplanung).</li> </ul>	<p>●</p>
<p><b>Verknüpfung und Verlinkung mit anderen Programmen integrieren (10)</b></p>	<p>Die <b>Verknüpfung und Verlinkung mit anderen Programmen</b> hatte eine relativ hohe Priorität. U.a. sollten folgende Ziele erreicht werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integration sämtlicher Systeme und Arbeitsinstrumente</li> <li>▪ Eine Arbeitsplattform für sämtliche Anwendungen</li> </ul>	<p>●</p>
<p><b>Datenschutz sicherstellen (11)</b></p>	<p>Der <b>Datenschutz</b> hat zwar eine tiefe bis mittlere Priorität. Trotzdem gilt es u.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Zugriffsrechte sicherzustellen, die Datensicherheit zu erhöhen und notwendige „Hecken“ bauen</li> <li>▪ Personalisierungen der Einträge sollten möglich sein (z. B. Persönliche Notizenfelder einfügen, die nicht eingesehen werden können)</li> <li>▪ Zudem gilt es, die Angst vor Missbrauch der Daten zu reduzieren.</li> </ul>	<p>●</p>
<p><b>Analytische Möglichkeiten für den Aussendienst nutzbarer machen (12)</b></p>	<p><b>Analytische Anwendungen und Selektionen</b> haben aus Sicht des Vertriebs lediglich eine kleine Priorität, wobei die Analysen wie folgt ausgestaltet werden sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einfachere Analysen sollten möglich sein, um analytische Anwendungen zu konzipieren (z. B. feinere Selektion in Segmentierungen, einfaches Handling mittels Aktionscodes, einfacheres Generieren von Standardlisten).</li> <li>▪ Themen sollen einer Kundengruppe zugeordnet werden können (z. B. alle Kunden mit ähnlicher Deckungslücke in der Vorsorge).</li> <li>▪ Kundenwerte sollten segmentsübergreifend betrachtet werden können (Allbranchen vs. Vorsorge und Vermögen)</li> <li>▪ Graphische Darstellungen der Profitabilität des Kunden, des Kundenwerts sowie der Ausbaufähigkeit des Kunden</li> <li>▪ Verkaufschancen sollten täglich angezeigt werden</li> <li>▪ Anzahl Besuche anzeigen und messbarer machen</li> </ul>	<p>○</p>
<p><b>Kampagnen einfacher gestaltbar machen (13)</b></p>	<p>Das <b>Kampagnenmanagement</b> hat eine relativ tiefe Priorität und gehört aus Sicht des Aussendienstes so betrachtet zu den weniger relevanten Themen in der Befragung. Ziele des Aussendienstes sind folgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einfachere und weniger komplexe und zeitaufwändige Handhabung von Kampagnen und Minikampagnen (z. B. Vereinfachung mit Aktionscodes)</li> <li>▪ Schulung für Kampagnen</li> </ul>	<p>○</p>

<b>Zeitaufwand/Bedienungsaufwand</b> <b>mittels</b> <b>Effizienz steigern</b> <b>(14)</b>	Das Tool wurde als <b>zeitaufwändig</b> kritisiert. Es gilt demnach: <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Effizienz insgesamt weiter zu steigern.</li> </ul>	<input type="radio"/>
<b>Schulung und Support</b> <b>richtig</b> <b>nutzen (15)</b>	Das Thema <b>Schulung</b> hat eine geringe Priorität. Folgende Vorschläge gilt es zu beachten: <ul style="list-style-type: none"> <li>Schulung für ältere Mitarbeiter</li> <li>Schulung mit Fokus auf analytischen Aufgaben und/oder Kampagnen</li> <li>Support Hotline</li> </ul>	<input type="radio"/>
<b>Arbeitsinstrument optimal</b> <b>auszuhebeln (16)</b>	Möglichkeiten, Prospero als <b>Arbeitsinstrument</b> zu optimieren wären u.a.: <ul style="list-style-type: none"> <li>Das System in den Arbeitsprozess der Mitarbeiter noch besser zu integrieren</li> <li>Vision des CRMs als zukünftiges Arbeitsinstrument stärken</li> </ul>	<input type="radio"/>
<b>PR = Prioritäten (# Nennungen) aus Sicht des Vertriebs</b>		
<input type="radio"/>	<b>keine bis tiefe Priorität</b> <sup>1</sup>	
<input type="radio"/>	<b>tiefe bis mittlere Priorität</b> <sup>2</sup>	
<input type="radio"/>	<b>mittlere Priorität</b> <sup>3</sup>	
<input type="radio"/>	<b>mittlere bis starke Priorität</b> <sup>4</sup>	
<input type="radio"/>	<b>starke bis sehr starke Priorität</b> <sup>5</sup>	
1) 1. Quantil [0] 1 bis 43, 2) 2. Quantil [0.25] 44 bis 87, 3) 3. Quantil [0.5] 88 bis 130, 4) 4. Quantil [0.75] 131 bis 173, 5) 5. Quantil [1] 174 bis 217 Nennungen		

**Tabelle 20: Roadmap für die Professionalisierung des CRMs zu 16 CRM-Themen aus Sicht des Vertriebs**

**Exkurs: Vision des zukünftigen CRM-Systems\***

Welche Vision hat die Vertriebsleitung von einem zukünftigen CRM-System? Seitens der Vertriebsleitung wurde diese wie folgt umschrieben: Das künftige CRM-System soll den Aussendienst in Zukunft (vollautomatisiert) unterstützen, indem es wie ein Cockpit ausgestaltet sein soll und so proaktiv erinnert. Es soll ein kognitives, selbstlernendes System sein und den Aussendienst mittels intelligenter Leads (entlang der Customer Lifecycles) zeigen, in welchen Fällen die Chancen für einen Abschluss hoch sind. In der Vision soll der Aussendienst auch eigene Datenanalysen vornehmen können:

*„Die Vision wäre ein CRM, das den eigenen Arbeitsplatz auflöst. Die Aussendienstmitarbeiter wären nur noch draussen am Verkaufen, alles andere unterstützt direkt das zentrale CRM-System.“*

\*In den qualitativen Interviews wurde ebenfalls der Frage nachgegangen, wie ein Wunsch-CRM ausgestaltet werden sollte.

**Abbildung 32: Vision des zukünftigen CRM-Systems**



---

### 4.3 Vier Typologien von Aussendienstmitarbeiter beim CRM-Einsatz

Im Rahmen der vertieften Auseinandersetzung mit dem Aussendienst (Bedeutung/Status quo) wird im Folgenden der Arbeitsstil genauer untersucht. Auch in der Forschungsliteratur ist das Interesse an typischen Charakteristika von Verkäufern gegeben (vgl. z. B. Franke & Park, 2006, S. 693).

Die Experteninterviews mit der Vertriebsleitung haben gezeigt, dass die Arbeitsweise ein wichtiges Schwerpunktthema hinsichtlich des CRM-Einsatzes ist. So kann der Arbeitsstil einen Einfluss auf die Bedeutung des CRM-Systems für den einzelnen Vertriebsmitarbeiter haben. Ein Mitglied der Vertriebsleitung erläuterte in der Diskussion: *„Wenn ich einen Skill [des Aussendienstes] trainieren müsste, wäre dies die Strukturierungsfähigkeit [...].“*

#### 4.3.1 Bildung von vier Typologien zur Aufgaben- und Personenorientierung

In der Befragung konnten die Aussendienstmitarbeiter (N = 617) eine eigene Beurteilung bzgl. ihres Arbeitsstils vornehmen. Es wurde dabei eine Unterscheidung zwischen Personen-Orientierung (zeigt tendenziell viel Gefühl, informal) und Sachorientierung (zeigt tendenziell wenig Gefühl, formal) vorgenommen (vgl. hierzu Belz, 1999, S. 235). Nach Belz (1999, S. 235) beeinflusst die Sach- und Personenorientierung zahlreiche Verkaufstypologien. Auch Blake und Mouton (1970, S. 4) richteten ihr Managerial Grid nach Sache und Person aus. Diese zwei Dimensionen basieren ursprünglich auf den Ohio-Studien, welche für verschiedene Führungsstile und -konzepte als Grundlage dienten (Stahle, 1999, S. 343). Beispielsweise existieren eine Vielzahl von Positionierungsmodellen mit den Dimensionen „Mensch- und Sachorientierung“.<sup>59</sup>

Die Befragung der AXA Winterthur beinhaltet zusammengefasst Fragen, die die Art und Weise beurteilen, wie sich die Mitarbeiter bezüglich „*Aufgabenorientierung*“ und „*Personenorientierung*“ selber einschätzen.

Bei der ersten Dimension standen Aufgaben und deren Erledigung im Vordergrund, während bei der zweiten Dimension die Beschäftigung mit Kunden und deren Bedürfnissen im Vordergrund standen (vgl. hierzu auch Thyssen, 2010, S. 98). Die Aufteilung (vgl. hierzu Belz, 1999, S. 236 bis 239) ist auf keinen Fall abschliessend, soll aber einzelne Charakteristika dieser zwei Grundtypologien aufzeigen.

---

<sup>59</sup> Auch das nicht wissenschaftliche DISG-Modell beinhaltet die beiden Dimensionen „Aufgabenorientiert“ und „Menschenorientiert“.

<i>Aufgaben</i>	<i>Personen</i>
▪ Detaillierte Analysen	▪ Dynamisch
▪ Fundierte Entscheidungen	▪ Begeisterungsfähig
▪ Fachliche Anerkennung	▪ Schnelle Entscheidungen
▪ Sachlich fundiert	▪ Kooperativ
▪ Zielstrebig	▪ Einsatz für andere

**Tabelle 21: Aufgaben- und Personenorientierung**

Aus der Tabelle 21 lässt sich ablesen, dass beispielsweise aufgabenorientierte Mitarbeiter detailliertere Analysen ausführen, fundiertere und fachlichere Entscheidungen fällen und insgesamt als zielstrebig charakterisiert werden können. Demgegenüber werden personenorientierte Mitarbeiter tendenziell als dynamischer und begeisterungsfähiger charakterisiert und zeigen mehr Einsatz für andere. Die beiden Dimensionen wurden wie folgt gemessen:

#### Aufgabenorientierung

- *„Die hohe Qualität meiner Arbeit steht im Vordergrund. Ich setze meine Arbeitskraft maximal ein.“*
- *„Ich befasse mich gerne mit Details in meinen Aufgaben und plane meine bevorstehenden Aufgaben gerne akribisch genau (beispielsweise bereite ich mich für Kundengespräche systematisch und umfassend vor).“*
- *„Je herausfordernder und komplexer eine Aufgabe ist, desto mehr Freude bereitet mir dies.“*

#### Personenorientierung

- *„Ich zeige oft Gefühle in Beziehungen mit meinen Kunden.“*
- *„In Kundengesprächen passe ich mich gerne spontan der Situation an und vertraue meiner Erfahrung.“*
- *„Die Beziehung zum Kunden und die Kundenzufriedenheit stehen für mich in meiner Tätigkeit an oberster Stelle.“*

Zur Ermittlung des Messwertes wurde für jeden Aussendienstmitarbeiter von den je drei Items zur Aufgabenorientierung und Personenorientierung (1= stimme überhaupt nicht zu, bis 5 = stimme vollkommen zu) für die latente Variable die einzelnen Rating-Urteile (pro Aussendienstperson) über alle Items summiert. Diese Methode wird auch als „Methode der summierten“ Ratings bezeichnet (Gerich, 2010, S. 275). Anschließend wurde dieser „Summenscore“ durch die drei Items geteilt (Mittelwert). Für jeden Aussendienstmitarbeiter haben sich abschliessend somit zwei Werte ergeben: Einerseits die durchschnittliche „Aufgabenorientierung“ und andererseits die durchschnittliche „Personenorientierung“. Von sämtlichen 617 Aussendienstmitarbeitern wurde (pro Konstrukt) wiederum jeweils der Durchschnitt (arithmetisches Mittel  $\bar{x}$ ) gebildet. Dieses beträgt für die Aufgabenorientierung ( $\bar{x}_{\text{Aufgaben}}$ ) 4.22 und für die Personenorientierung ( $\bar{x}_{\text{Personen}}$ ) 4.29. Es darf der Hinweis nicht fehlen, dass diese Einschätzung der Aussendienstmitarbeiter auf einer Selbstbeurteilung beruht. Deshalb sind diese Werte relativ hoch ausgefallen.

In einem zweiten Schritt wurde eine Klassifizierung in 4 Typologien vorgenommen:

- Typologie A: Mitarbeiter mit einer durchschnittlich höheren Aufgabenorientierung ( $\bar{x}_{\text{Aufgaben}} > 4.22$ ) sowie einer durchschnittlich höheren Personenorientierung ( $\bar{x}_{\text{Personen}} > 4.29$ ) als ihre Aussendienstkollegen.
- Typologie B: Mitarbeiter mit einer durchschnittlich tieferen Aufgabenorientierung ( $\bar{x}_{\text{Aufgaben}} < 4.22$ ) sowie einer durchschnittlich höheren Personenorientierung ( $\bar{x}_{\text{Personen}} > 4.29$ ) als ihre Aussendienstkollegen.
- Typologie C: Mitarbeiter mit einer durchschnittlich tieferen Aufgabenorientierung ( $\bar{x}_{\text{Aufgaben}} < 4.22$ ) sowie einer durchschnittlich tieferen Personenorientierung ( $\bar{x}_{\text{Personen}} < 4.29$ ) als ihre Aussendienstkollegen.
- Typologie D: Mitarbeiter mit einer durchschnittlich höheren Aufgabenorientierung ( $\bar{x}_{\text{Aufgaben}} > 4.22$ ) sowie einer durchschnittlich tieferen Personenorientierung ( $\bar{x}_{\text{Personen}} < 4.29$ ) als ihre Aussendienstkollegen.

Anschliessend wurden die entsprechenden Typologien benannt.

Dabei sind folgende vier Typologien entstanden, wobei jeweils die Anzahl Aussendienstmitarbeiter angegeben wurde. Die folgenden Aussagen zu den Mitarbeitern verstehen sich lediglich als Tendenz.

- *A: Personenorientierte Perfektionisten (N = 267)*

Die erste Typologie hat sowohl ein starkes Interesse an Kunden als auch an Aufgaben. Die Verfolgung beider Ziele mit hoher Leistung soll ein gutes Arbeitsklima ermöglichen (vgl. Franken, 2010, S. 265).

- *B: Personenorientierte (N=132)*

Die zweite Typologie hat ein tendenziell stärkeres Interesse an den Kunden, aber ein tendenziell tieferes Interesse an den Aufgaben. Dieser Typologie gehören „Personenorientierte“ an. Zwar sind diese Aussendienstmitarbeiter gesellig und erreichen Abschlüsse mit Empathie, allerdings werden Aufgaben (sei es beispielsweise auch Einträge in ein CRM-System) oftmals vernachlässigt.

- *C: Anspruchslose (N=147)*

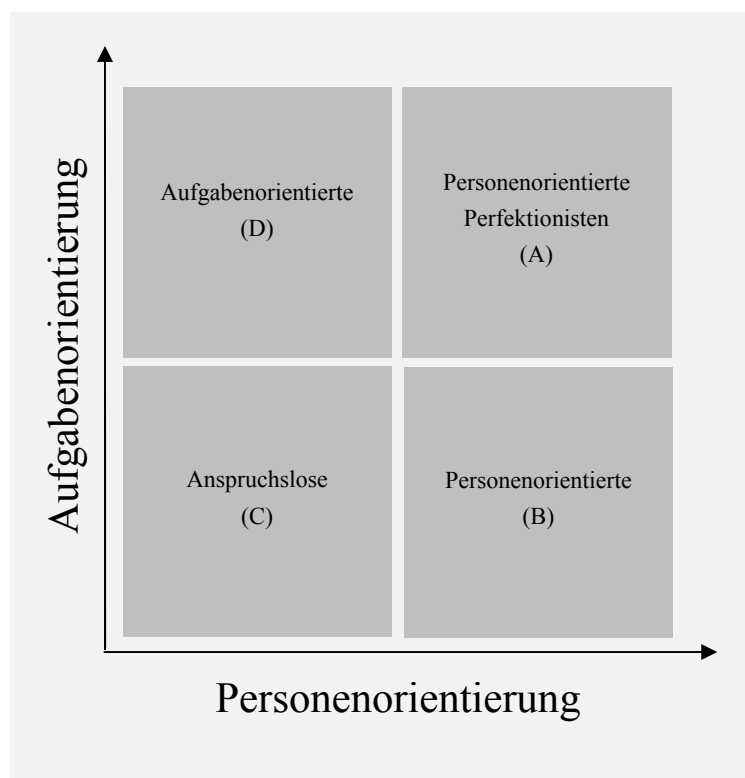
Die Typologie der Anspruchslosen haben tendenziell sowohl ein tieferes Interesse an der Aufgabe wie auch an den Kunden als die anderen Gruppen. Die Folgen bei diesem Arbeitsstil können oftmals mit Resignation und Apathie zusammengefasst werden. Mitarbeiter dieser Kategorie neigen oftmals zu einem „Laissez-faire“-Stil (vgl. Franken, 2010, S. 265).

- *D: Aufgabenorientierte (N=71)*

Die tendenziell stärkere Fokussierung auf Aufgaben als auf Personen bildet die letzte Typologie der „Aufgabenorientierung“. Diese Aussendienstmitarbeiter könnten beispielsweise in den „Systemen leben“, aber beim Verkauf nicht emphatisch genug wirken. Aussendienstmitarbeiter dieser Typologie haben zudem oftmals ein hohes Sicherheitsbedürfnis, verlieren sich gerne in Details und sind zudem oftmals personenscheu.

Zwar stellt sich die (berechtigte) Frage ob es nicht problematisch ist, solche vereinfachenden Typologien einzusetzen. Diesem „problematischen Einsatz von Typologien“ (Belz, 1999, S. 240) kann entgegnet werden, dass die Typologie doch einige Erkenntnisse für den CRM-Einsatz generieren und somit nützliche Ergebnisse bereitstellen kann.

In einem nächsten Schritt wurden einzelne Hypothesen zu den jeweiligen Gruppen erstellt und diese entsprechend getestet. Dabei werden keine Theorien berücksichtigt. Bei den Gruppenvergleichen wurden nicht sämtliche Items untersucht, sondern vielmehr einzelne interessante Vergleiche fokussiert betrachtet. Bevor die Vergleiche durchgeführt werden, wird im Folgenden auf die Methodik der Mittelwerte eingegangen.



**Abbildung 33: Aufgabenorientierung vs. Personenorientierung**

---

## Methodische Vorgehensweise: Mittelwertvergleiche

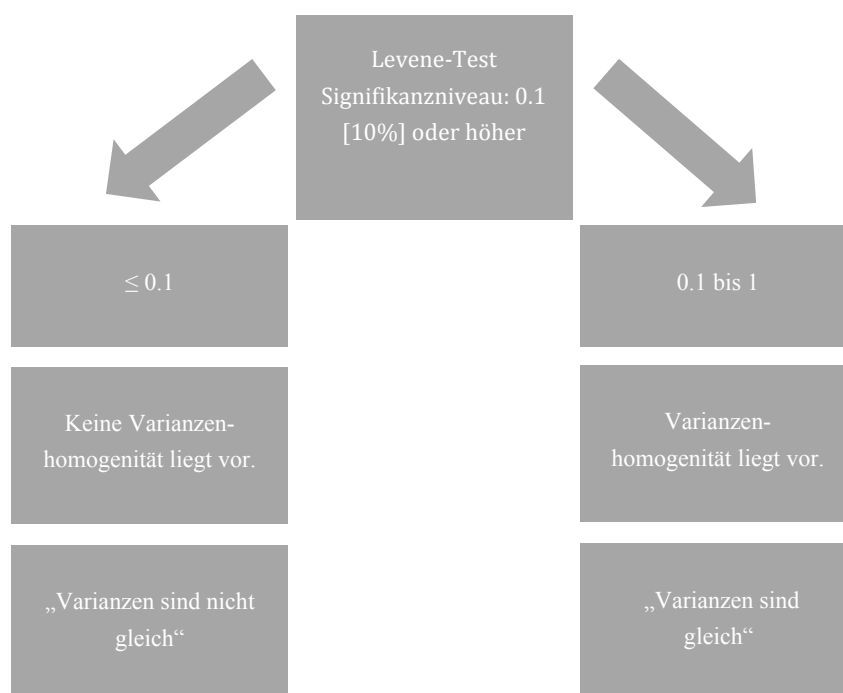
Mittelwertvergleiche dienen dazu, für verschiedene Fallgruppen (z. B. Zufriedenheit) die Mittelwerte (der beiden Ausprägungen „Personenorientierung“ und „Aufgabenorientierung“) getrennt zu berechnen (Brosius, 2013, S. 466). Konkret wird dies in den folgenden Untersuchungen durch den t-Test bei unabhängigen Stichproben ermöglicht. Mit dieser Prozedur soll der Frage nachgegangen werden, ob sich aus der Stichprobe schliessen lässt, dass die beiden Mittelwerte in der Grundgesamtheit verschieden sind (Brosius, 2013, S. 467). Mit Bezug auf die Definition von „unabhängigen Stichproben“ stellt Brosius (2013, S. 476) fest: *„Dabei mag es zunächst verwunderlich erscheinen, unter welchen Bedingungen zwei Stichproben als voneinander unabhängig bezeichnet werden.“* Datentechnisch werden somit in einem t-Test bei unabhängigen Stichproben die Mittelwerte derselben Variablen in zwei Fallgruppen (z. B. Aussendienst und Innendienst) verglichen. Somit wurden die beiden Fallgruppen (z. B. Aussendienst und Innendienst) als getrennte Stichproben angesehen (vgl. Brosius, 2013, S. 476).

Eine notwendige Voraussetzung zur Durchführung des t-Tests der betrachteten Variablen ist grundsätzlich eine Intervallskala (Brosius, 2013, S. 467). Zwar wird diese Voraussetzung bei der verwendeten Likert-Skala streng genommen nicht erfüllt. Allerdings wird in wissenschaftlichen Untersuchungen mit Praxisbezug ein Mangel dieser Voraussetzung oftmals in Kauf genommen. Ohnehin existiert laut Bortz & Döring (2006, S. 181) hierzu eine wissenschaftliche Kontroverse. Bortz & Döring (2006, S. 181) unterscheiden daher zwischen den „*Puristen*“, die begründen, dass Ratingskalen nicht intervallskaliert sind und daher nicht für parametrischen Verfahren geeignet sind, und den „*Pragmatikern*“, die in Kauf nehmen, dass Verletzungen der Intervallskaleneigenschaften nicht zwangsläufig zu einem Verzicht auf parametrische Verfahren führen müssen. Da in der aktuellen Forschungspraxis der t-Test häufig auch mit Rating-Skalen durchgeführt wird, wird diese Voraussetzung im Folgenden als erfüllt betrachtet.

Der t-Test setzt zudem voraus, dass die betrachteten Variablen in der Grundgesamtheit normalverteilt sind (Brosius, 2013, S. 467). Auf die Normalverteilung wird allerdings nicht näher eingegangen, da die aktuelle Forschungsliteratur selbst bei einer Verletzung davon ausgeht, dass der t-Test bei grossen Stichproben robust genug ist (vgl. z.

B. Kang & Harring, 2015). Auch Bortz & Döring (2006, S. 218) erwähnen, dass bei Stichproben von über 30 Untersuchungsobjekten sich die Forderung nach der Normalverteilung in der Regel erübrigt.

Eine weitere Voraussetzung des t-Tests ist zudem, dass die miteinander verglichenen Teilgruppen die gleiche Varianz aufweisen (Varianzgleichheit) (Brosius, 2013, S. 480). Diese Varianz kann in der Teststatistik mittels dem Levene-Test abgelesen werden, der die Gleichheit der Varianzen testet<sup>60</sup> (Brosius, 2013, S. 488). In SPSS wird unter „Varianzen sind gleich“ und „Varianzen sind nicht gleich“ das entsprechende Signifikanzniveau angegeben. So kann abgelesen werden, ob eine Varianzhomogenität vorliegt. In der Levene-Statistik sollte die zum F-Wert gehörende Signifikanz also grösser als das festgelegte Signifikanzniveau von 0.1 sein (Hirsig, 2001). Liegt die Signifikanz unter dem Signifikanzniveau von 0.1, so liegt keine Varianzhomogenität vor. Die Signifikanz kann anschliessend unter „Varianzen sind nicht gleich“ abgelesen werden. Die folgende Darstellung 34 zum Levene-Test soll die beiden Möglichkeiten aufzeigen, wobei von einem Signifikanzniveau von 0.1 ausgegangen wird. Die Levene-Statistik zu den dazugehörigen t-Tests lassen sich im Anhang finden.



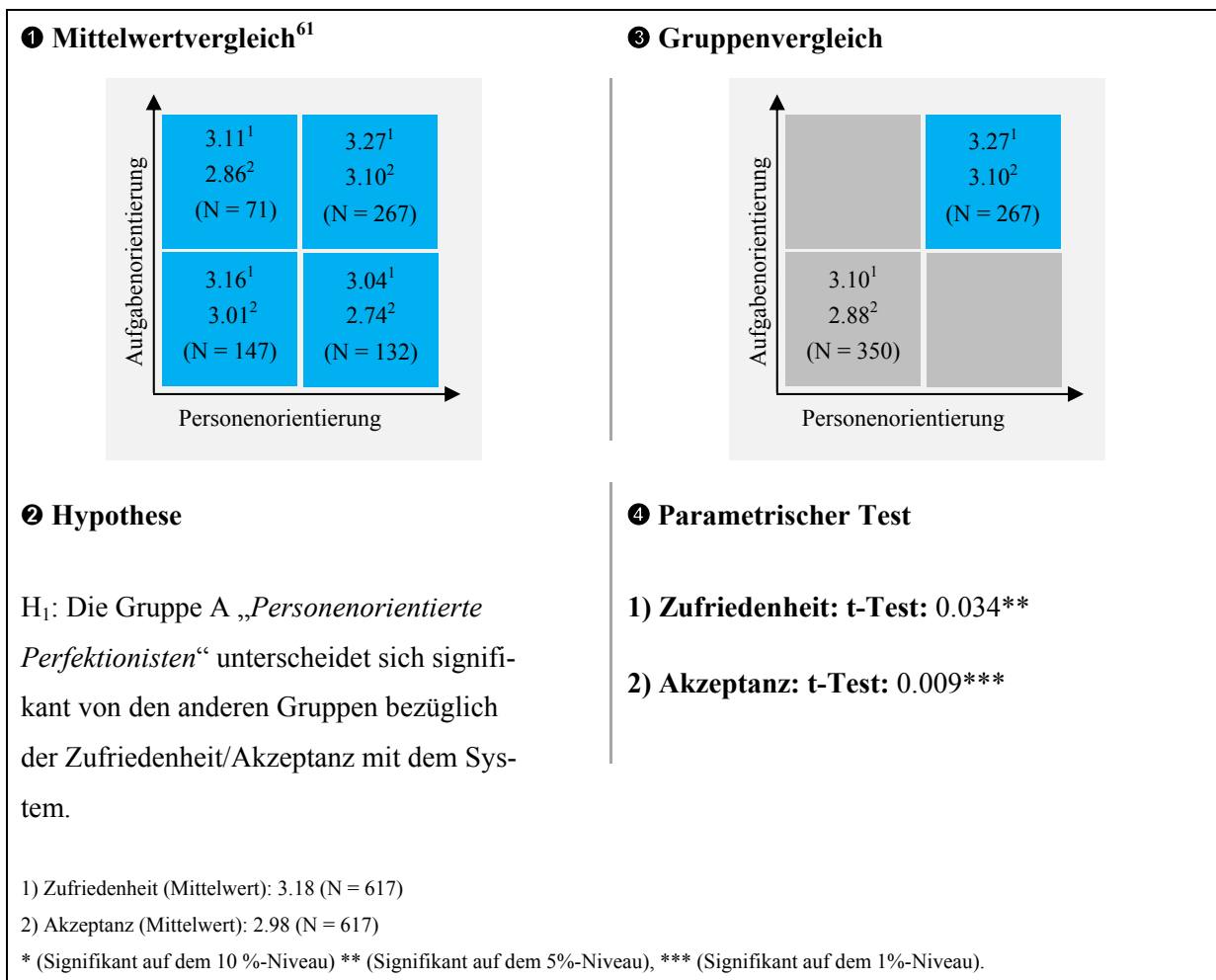
**Abbildung 34: Entscheidungskriterium zum Levene-Test (eigene Darstellung)**

<sup>60</sup> Der Levene-Test wird in SPSS bei der Prüfung der entsprechenden Teststatistik zum T-Test angezeigt.

### 4.3.2 Gruppenvergleiche zur Aufgaben- und Personenorientierung

#### Zufriedenheit (Akzeptanz)

Ein Vergleich der *Mittelwerte* deutet bereits darauf hin, dass die Gruppe A „*Personenorientierte Perfektionisten*“ bezüglich Zufriedenheit und Akzeptanz mit dem CRM-System heraussticht. Mittels Hypothese H<sub>1</sub> soll dies getestet werden.



**Abbildung 35: Gruppenvergleiche „Zufriedenheit/Akzeptanz“**

Der Gruppenvergleich zeigt, dass sich die Gruppe A von den anderen Gruppen bzgl. Zufriedenheit und Akzeptanz tatsächlich differenzieren lässt. Die Hypothese kann somit – sowohl für die Zufriedenheit als auch für die Akzeptanz – angenommen werden.

Das Ergebnis kann dahingehend interpretiert werden, dass Personen, die sowohl ausgesprochen aufgabenorientiert wie auch personenorientiert sind, mit dem System ei-

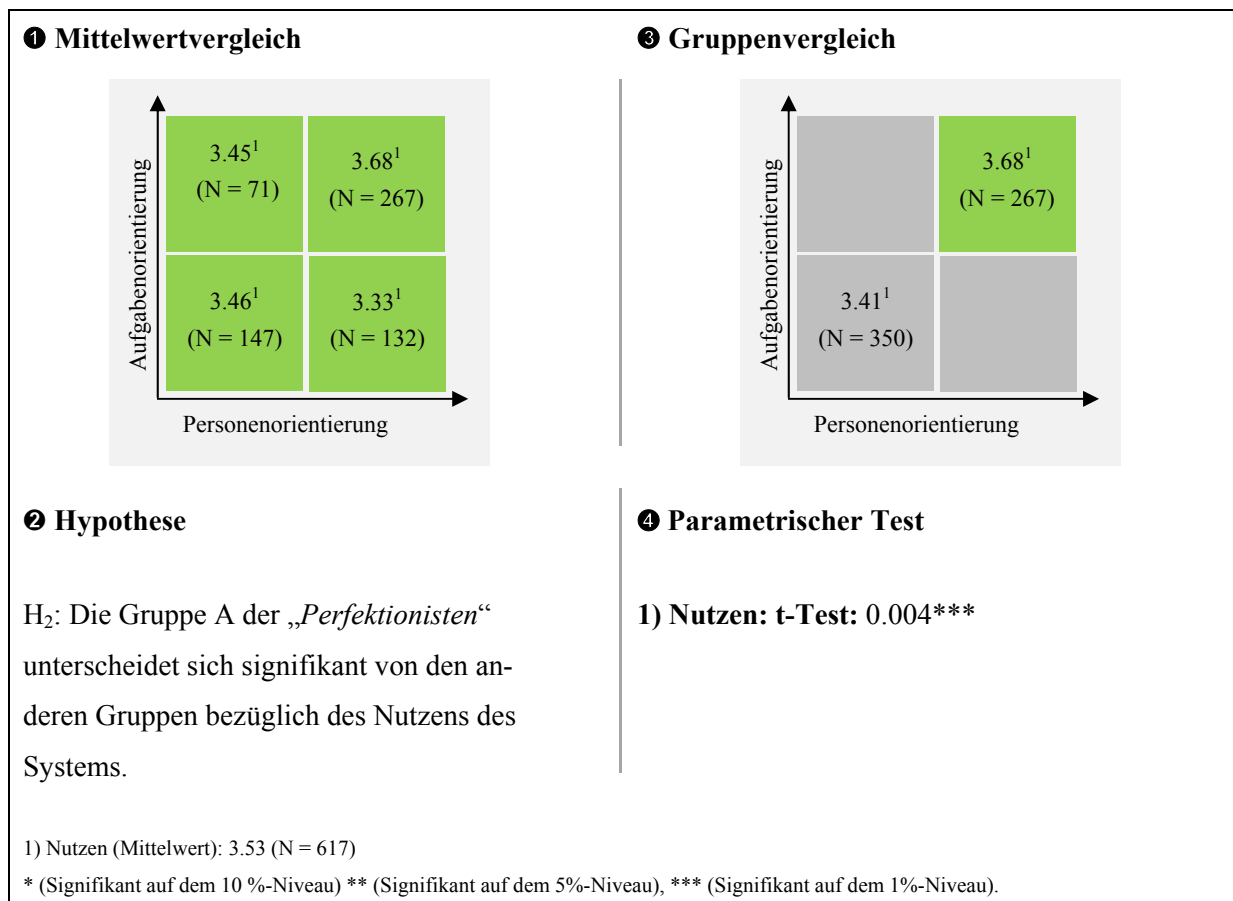
<sup>61</sup> Diese grafische Darstellung (Raster ohne inhaltliche Aspekte) lehnt sich eng an Buob (2010, S. 154) an.



nerseits zufriedener sind, da sie ihre Aufgaben detaillierter analysieren und gerne bereit sind, Einträge ins System zu machen, um dasselbe zu beherrschen. Andererseits weisen diese Personen durch die entsprechende Personenorientierung auch eine gewisse Dynamik auf, die eine Suche nach Neuem zulässt. Eine mögliche Massnahme ist es demnach, den anderen Gruppen das CRM-System schmackhaft zu machen. Entsprechende Ausführungen werden im Kapitel zu den Handlungsempfehlungen (Kapitel 7) gegeben.

## Nutzen

Wie beim vorherigen Kapitel, deutet auch hier ein Vergleich der *Mittelwerte* darauf hin, dass die Gruppe A „*Personenorientierte Perfektionisten*“ bezüglich Nutzen mit dem CRM-System heraussticht. Mittels Hypothese H<sub>2</sub> soll dies getestet werden.



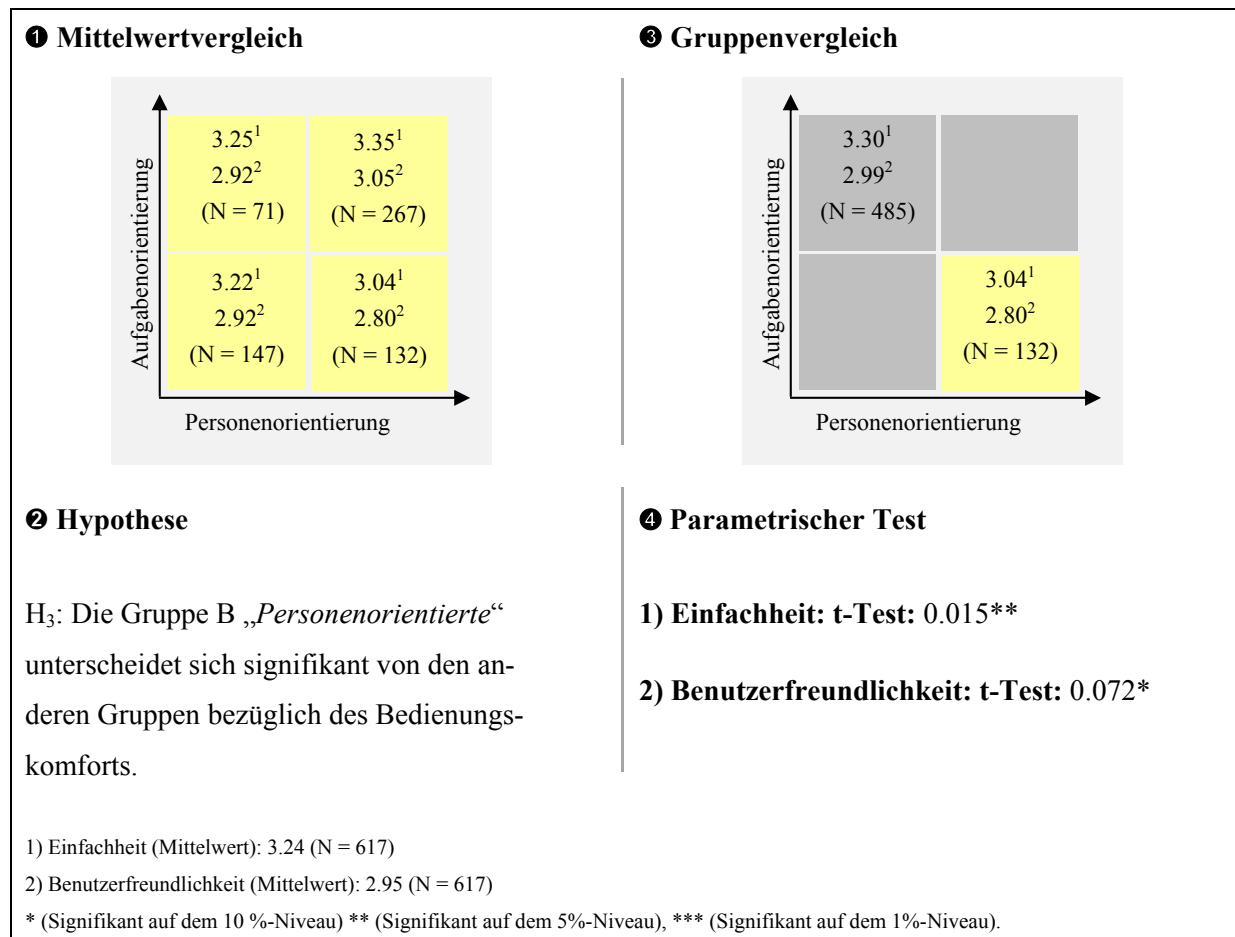
**Abbildung 36: Gruppenvergleiche „Nutzen“**

Die Gruppenstatistiken zeigen, dass sich die beiden Gruppen (Perfektionisten A und die anderen Mitarbeiter) signifikant bzgl. Nutzen unterscheiden (Signifikanz\*\*\* < 1%). Die Hypothese H<sub>2</sub> kann somit ebenfalls angenommen werden. Die Interpretation

und entsprechende Massnahmen korrespondieren entsprechend mit den oberen Ausführungen.

### Bedienungskomfort

Ein Vergleich der Mittelwerte deutet darauf hin, dass die Gruppe B die **Bedienungsqualität und den -komfort des Systems** deutlich tiefer einstuft. Dies soll mittels Hypothese H<sub>3</sub> getestet werden.



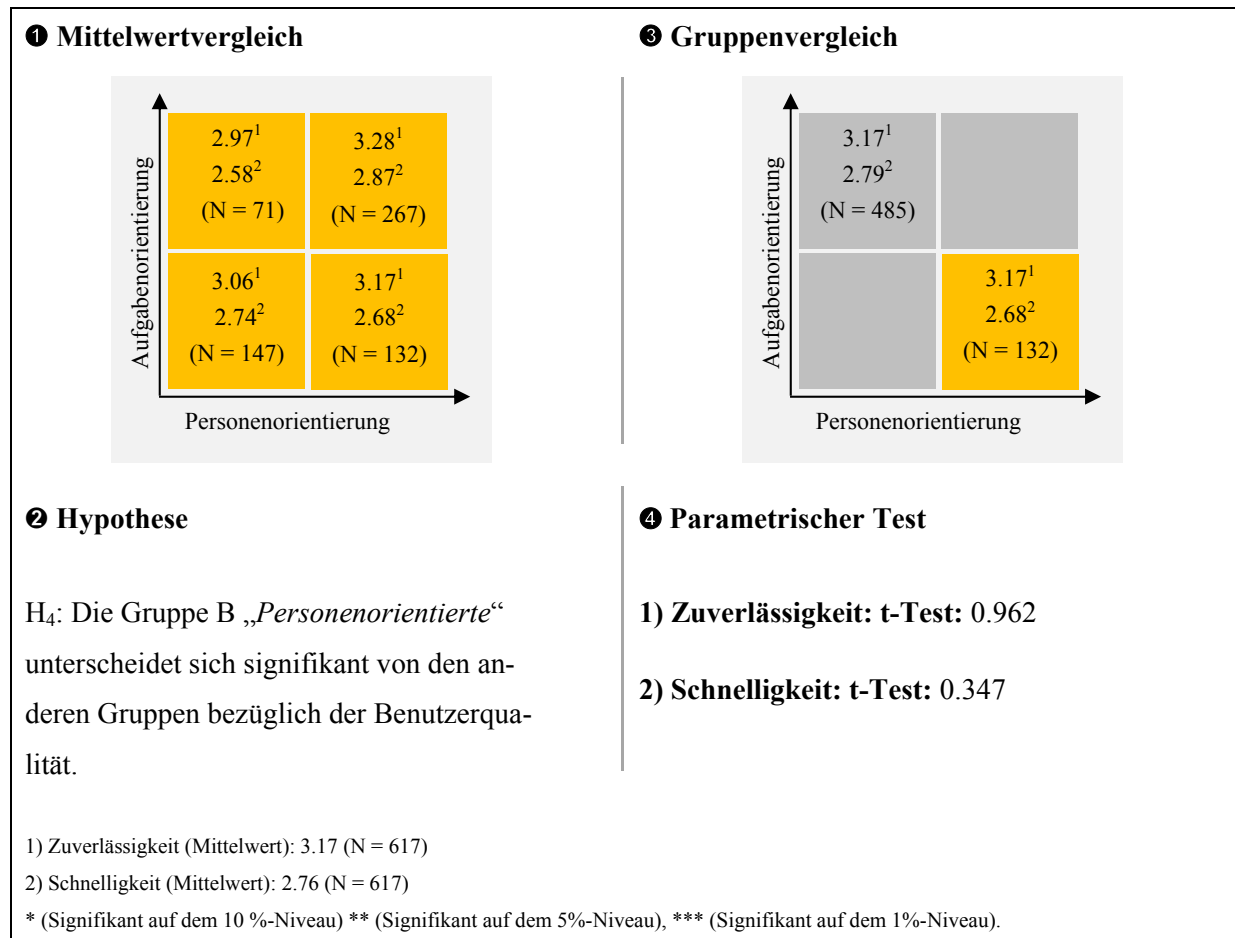
**Abbildung 37: Gruppenvergleiche „Bedienungskomfort“**

Die Gruppenstatistiken zeigen, dass beim Bedienungskomfort beide Gruppenunterschiede signifikant ausfallen (Einfachheit, 5%-Signifikanz\*\*; Bedienungsfreundlichkeit, 10%-Signifikanz\*). Der Vergleich zeigt ferner, dass die Gruppe „Personenorientierte“ den Bedienungskomfort wesentlich tiefer beurteilt. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass sich Mitarbeiter dieser Typologie vermutlich weniger gerne mit dem System auseinandersetzen und sie somit auch das System weder als einfach noch benutzerfreundlich empfinden, weil ihnen die Übung offensichtlich fehlt. Mögliche Massnahmen sind demnach Anstrengungen, ein bedienungsfreundlicheres System

zu erstellen. Des Weiteren könnten sich Mitarbeiter dieses Typs durch Training weiter verbessern.

### Benutzerqualität (Zuverlässigkeit, Schnelligkeit)

Entsprechend dem Benutzerkomfort wird vermutet, dass die Gruppe B die **Zuverlässigkeit und Schnelligkeit des Systems (Benutzerqualität)** deutlich tiefer einstuft. Dies soll mittels Hypothese H<sub>4</sub> getestet werden.

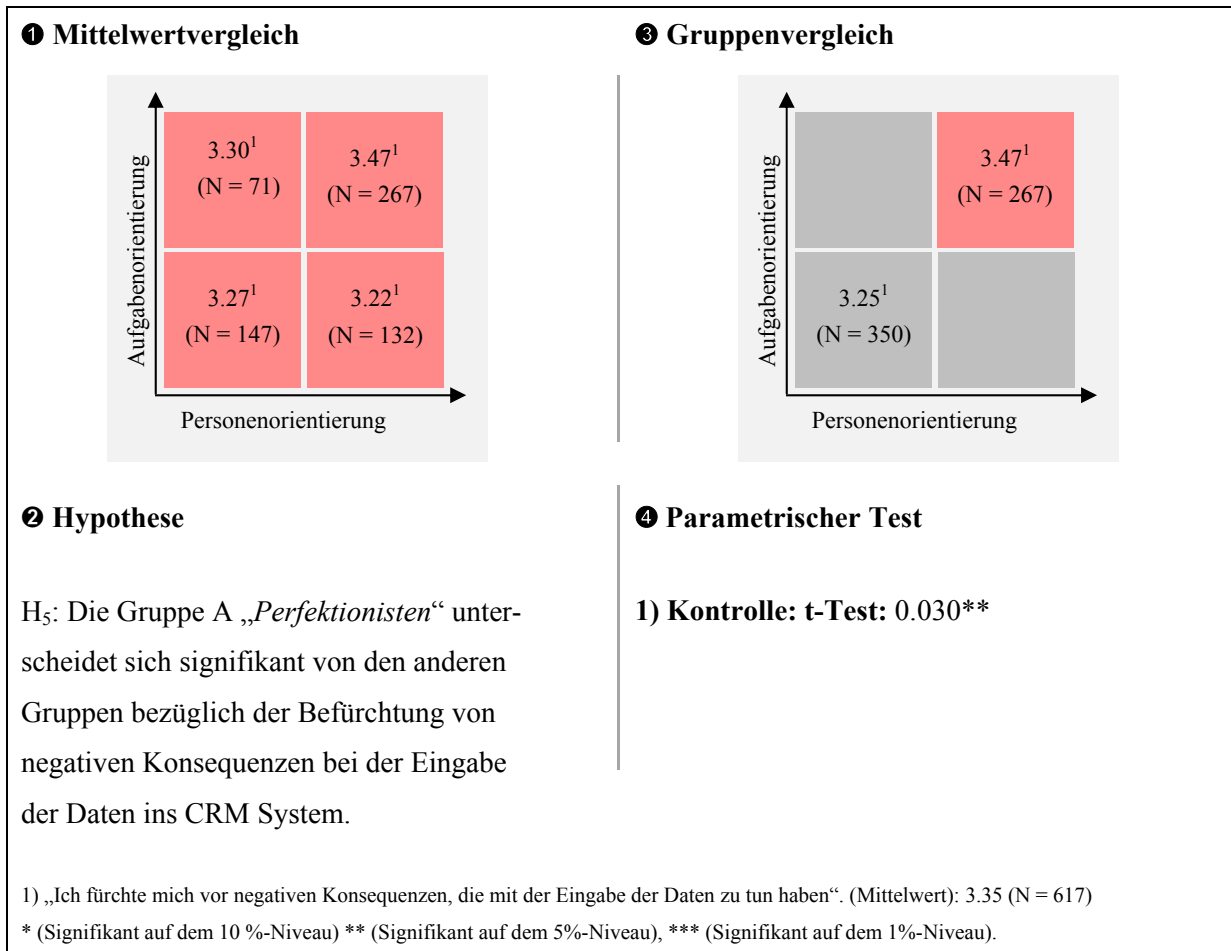


**Abbildung 38: Gruppenvergleiche „Benutzerqualität“**

Die Gruppenstatistiken zeigen, dass bei der Bedienungsqualität kein signifikanter Gruppenunterschied festgestellt werden kann. Die Hypothese H<sub>4</sub> wird entsprechend verworfen. Die Zuverlässigkeit und Schnelligkeit des Systems wird offensichtlich von sämtlichen Aussendienstmitarbeitern ähnlich beurteilt, was auch die Mittelwerte zeigen.

## Kontrolle

Beim Mittelwertvergleich wird das Item „*Ich fürchte mich vor negativen Konsequenzen, die mit der Eingabe der Daten auf mich zukommen könnten*“ für die Analyse verwendet. Es fällt auf, dass die Gruppe A „*Perfektionisten*“ stark heraussticht bezüglich der Höhe des Mittelwerts.



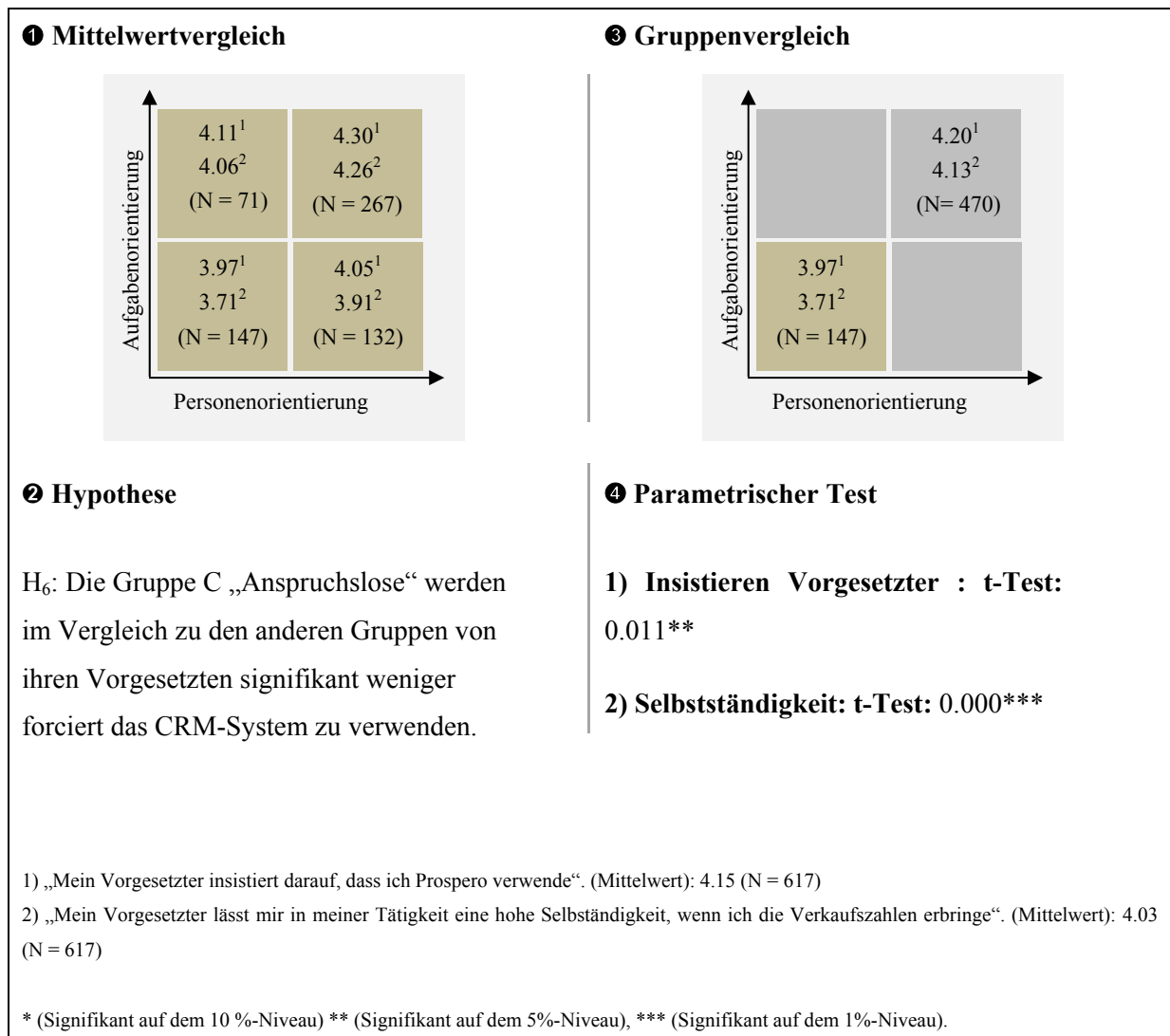
### Abbildung 39: Gruppenvergleiche „Kontrolle“

Es zeigt sich, dass die Hypothese H<sub>5</sub> für das untersuchte Item zutrifft (5%-Signifikanz\*\*). Somit konnte dargelegt werden, dass die Gruppe der Perfektionisten mehr Bedenken im Zusammenhang mit der Dateneingabe hat.

Dieses Resultat kann so interpretiert werden, dass Perfektionisten gerne alles unter Kontrolle haben (sowohl die menschlichen Beziehungen wie auch die Aufgaben). Entsprechend fürchtet sich diese Gruppe und sorgt sich darum, was mit ihren Daten passiert (respektive ist es dieser Gruppe weniger gleichgültig).

## Führung/Unterstützung

Betrachtet man die Mittelwerte beim Item „*Mein Vorgesetzter insistiert darauf, dass ich Prospero verwende*“, so fällt auf, dass die Gruppe C „Anspruchslose“ am wenigsten angegeben haben, dass Ihre Vorgesetzten darauf insistieren, das System anzuwenden. Beim Item „*Mein Vorgesetzter lässt mir in meiner Tätigkeit eine hohe Selbständigkeit, wenn ich die Verkaufszahlen erbringe*“ ist dieser Wert ebenfalls tief.



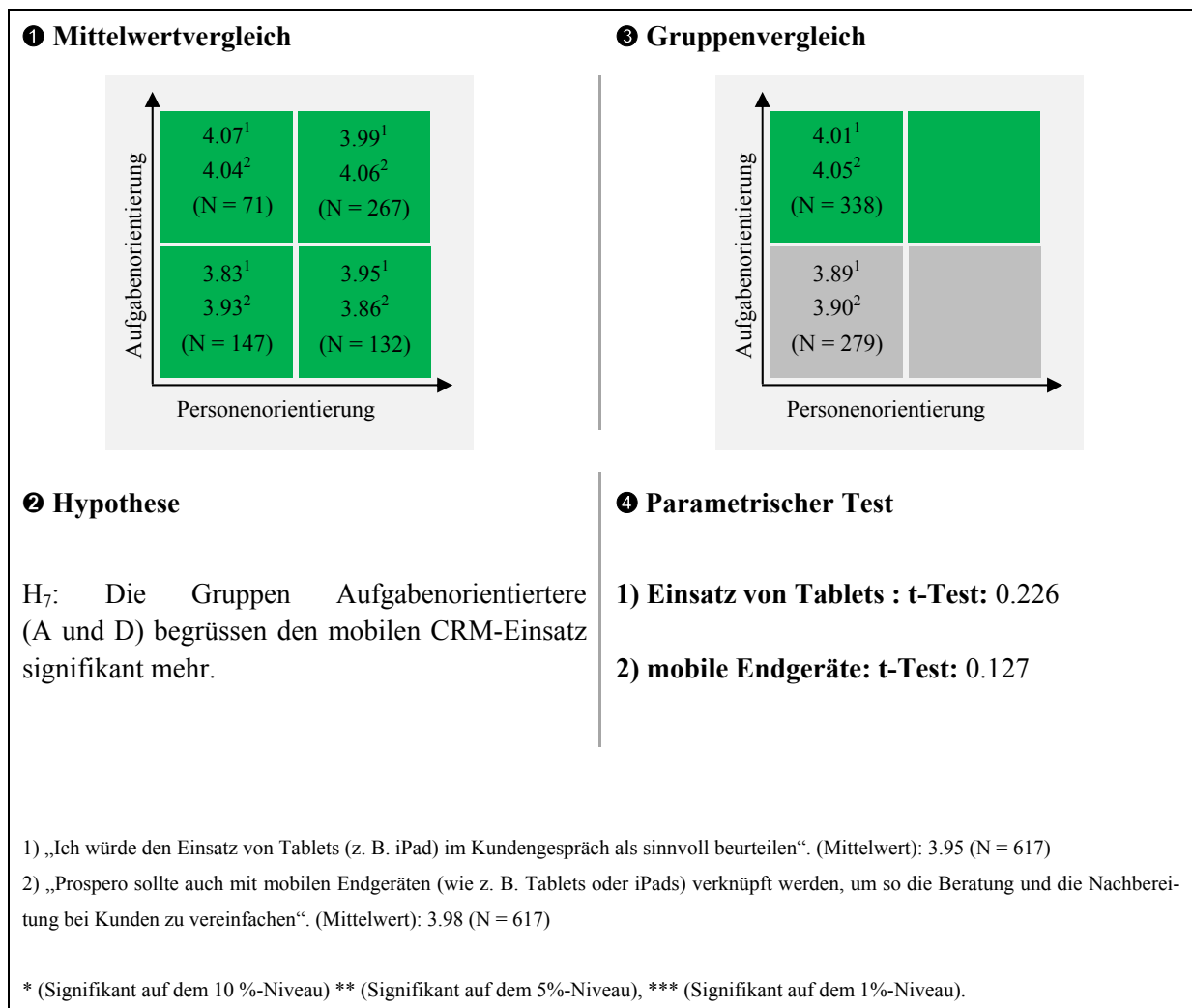
### Abbildung 40: Gruppenvergleiche „Führung und Unterstützung“

Die Hypothese H<sub>6</sub> kann im vorliegenden Fall angenommen werden. „Anspruchslose“ beurteilen die Forcierung zum CRM-Einsatz ihrer Vorgesetzten grundsätzlich als tiefer. Allerdings kann ebenfalls gezeigt werden, dass die Vorgesetzten diesen Mitarbeitern am wenigsten Selbständigkeit lassen, wenn sie die Verkaufszahlen erbringen (\*\*\*) signifikant auf dem 1%-Niveau).

Dieses Ergebnis kann so interpretiert werden, dass die „Anspruchslosen“ ein tendenziell tieferes Pflichtbewusstsein aufweisen. Andererseits beurteilen „Anspruchslose“ die Freiheiten von ihren Vorgesetzten als gross. Eine mögliche Massnahme für die Gruppe C der „Anspruchslosen“ ist deshalb, das CRM-System stärker in der Führung forcieren.

### Mobiler CRM-Einsatz

Es lässt sich vermuten, dass die Gruppe der stärker Aufgabenorientierteren (Gruppe A und D) den mobilen CRM-Einsatz eher begrüissen.

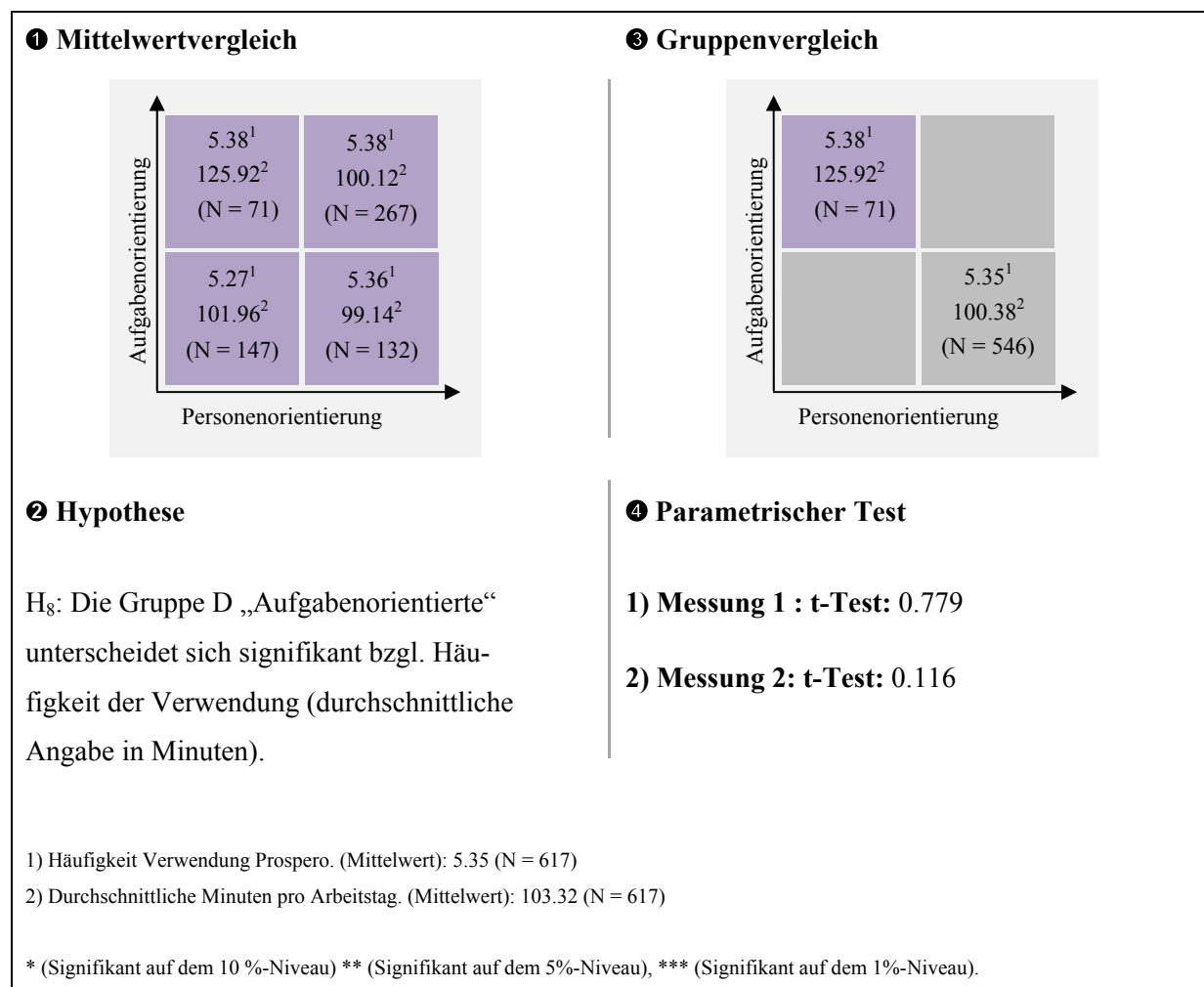


**Abbildung 41: Gruppenvergleiche „Mobiler CRM-Einsatz“**

Es kann in diesem Fall lediglich eine Tendenz, nicht aber von einer statistischen Signifikanz die Rede sein. Aufgrund dieses Resultats wird keine Massnahme vorgeschlagen.

## Häufigkeit

Betrachtet man die Mittelwerte der Häufigkeit der Verwendung des Systems, so fällt auf, dass bei der ersten Messung keine Unterschiede eruiert werden. Dennoch ist das Bild in der zweiten Messung durchaus klarer: Die Gruppe D „Aufgabenorientierte“ verwenden das System durchschnittlich 25 Minuten länger pro Arbeitstag gemäss eigenen Angaben, was sehr erstaunlich ist.



**Abbildung 42: Gruppenvergleiche „Häufigkeit“**

Im Beispiel zeigt sich, dass keine Varianzhomogenität vorliegt. Dieses Resultat zeigt, dass der t-Test für die Mittelwertgleichheit auf dem 10%-Niveau sehr knapp verfehlt wurde. Es liegen somit keine statistisch signifikanten Unterschiede der Gruppen vor. Es werden keine Massnahmen abgeleitet.

### 4.3.3 Mögliche Massnahmen zu den Typologien und Schlussfolgerungen

Abschliessend stellt die Tabelle 22 sämtliche Ergebnisse kompakt dar.

Faktor	Hypothese	Item	Sig. t-Test	✓ / ✗
<b>Zufriedenheit (Akzeptanz)</b>	H <sub>1</sub> : Die Gruppe A „Perfektionisten“ unterscheidet sich signifikant von den anderen Gruppen bezüglich der Zufriedenheit/Akzeptanz mit dem System.	<b>Zufriedenheit</b>	0.034**	✓
		<b>Akzeptanz</b>	0.009***	✓
<b>Nutzen</b>	H <sub>2</sub> : Die Gruppe A der „Perfektionisten“ unterscheidet sich signifikant von den anderen Gruppen bezüglich des Nutzens des Systems.	<b>Nutzen</b>	0.004***	✓
<b>Bedienungskomfort</b>	H <sub>3</sub> : Die Gruppe B „Personenorientierte“ unterscheidet sich signifikant von den anderen Gruppen bezüglich des Bedienungskomforts.	<b>Einfachheit</b>	0.015**	✓
		<b>Benutzerfreundlichkeit</b>	0.072*	✓
<b>Benutzerqualität</b>	H <sub>4</sub> : Die Gruppe B „Personenorientierte“ unterscheidet sich signifikant von den anderen Gruppen bezüglich Bedienungsqualität.	<b>Zuverlässigkeit</b>	0.962	✗
		<b>Schnelligkeit</b>	0.347	✗
<b>Kontrolle</b>	H <sub>5</sub> : Die Gruppe A „Perfektionisten“ unterscheidet sich signifikant von den anderen Gruppen bezüglich der Befürchtung von negativen Konsequenzen bei der Eingabe der Daten ins CRM System.	<b>Kontrolle</b>	0.030**	✓
<b>Führung/ Unterstützung</b>	H <sub>6</sub> : Die Gruppe C „Anspruchslose“ werden im Vergleich zu den anderen Gruppen von ihren Vorgesetzten signifikant weniger forciert das CRM-System zu verwenden.	<b>Insistieren Vorgesetzter</b>	0.011**	✓
		<b>Selbstständigkeit</b>	0.000***	✓
<b>Mobiler CRM-Einsatz</b>	H <sub>7</sub> : Die Gruppe „Aufgabenorientiertere“ (A und D) begrüssen den mobilen CRM-Einsatz signifikant mehr.	<b>Einsatz von Tablets</b>	0.226	✗
		<b>Einsatz von mobilen Endgeräte</b>	0.127	✗
<b>Häufigkeit</b>	H <sub>8</sub> : Die Gruppe D „Aufgabenorientierte“ unterscheidet sich signifikant bzgl. Häufigkeit der Verwendung (durchschnittliche Angabe in Minuten).	<b>Messung 1</b>	0.779	✗
		<b>Messung 2</b>	0.116	✗

**Tabelle 22: Übersicht zur Auswertung der Aufgaben- und Personenorientierung**

Die Tabelle 23 schlägt zudem Massnahmen für die vier Typologien vor. Zusammenfassend lässt sich schlussfolgern, dass die Gruppe der „Personenorientierten Perfektionisten“ die zufriedensten CRM-Nutzer sind und gleichzeitig den Nutzen am höchsten beurteilen. Aufgrund dessen könnten Mitarbeiter dieser Tyologie als Vorbilder für den CRM-Einsatz genutzt werden. Beispielsweise könnte so die Zufriedenheit des CRM-



Systems mittels Referenzuser auch für weitere User erhöht werden. Da die Gruppe allerdings auch am meisten Bedenken wegen der Eingabe ihrer Daten hat, sollten inb. die Zugriffsrechte überdacht werden. Hierbei gilt es mittels Commitment zu versichern, dass die Daten gut aufgehoben und sicher sind.

Die Gruppe B beurteilt den Bedienungskomfort am tiefsten. Somit scheint es für diese Typologie hilfreich, den Bedienungskomfort (H<sub>3</sub>) in Form von Einfachheit und Benutzerfreundlichkeit zu erhöhen. Als konkrete Massnahmen werden dabei Hilfe, Support oder Schulungen vorgeschlagen.

Die Gruppe C „Anspruchslose“ wird durch ihre Vorgesetzten am wenigsten forciert, das CRM-System anzuwenden. Hierbei stellt sich insbesondere die Frage, wie es gelingt, die Mitarbeiter zu motivieren und auch seitens der Führung zu forcieren, das System anzuwenden. Hierbei wäre ein Aufzeigen des Nutzens und der Chancen der CRM-Nutzung für den Verkauf denkbar. Zudem wäre auch hier Hilfe und Support sowie Schulungen sinnvoll.

Die Gruppe D verwendet das System (in der Tendenz) leicht häufiger als die anderen Gruppen (die Signifikanz konnte als solche allerdings nicht bestätigt werden). Deshalb stellt sich die Frage, wie es gelingt, das System noch effektiver und intelligenter anzuwenden. „Aufgabenorientierte“ könnten zudem den „Personenorientierten“ helfen, das System anzuwenden.

Typologie	Hauptfrage aus Sicht des Vertriebs	Mögliche Massnahmen
A: „Personenorientierte Perfektionisten“	Wie lässt sich die optimistische Einstellung zum CRM-Einsatz nutzen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zugriffsrechte überdenken, da Gruppe negative Konsequenzen bei der Eingabe der Daten ins CRM System befürchtet, Commitment abgeben, was genau mit den Daten passiert.</li> <li>▪ Anreize geben, damit das CRM genutzt wird (ggf. durch Belohnung bei der Eingabe der Daten).</li> <li>▪ Positiv gestimmte personenorientierte Perfektionisten als Vorbilder für den CRM-Einsatz nutzen, Zufriedenheit mit dem CRM-System mittels Referenzuser weiter erhöhen.</li> </ul>
B: „Personenorientierte“	Wie gelingt es, die Benutzerfreundlichkeit zu steigern?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bedienungskomfort (H<sub>3</sub>) in Form von Einfachheit und Benutzerfreundlichkeit erhöhen.</li> <li>▪ Einfachere und benutzerfreundliche Ausgestaltung des Systems.</li> <li>▪ Hilfe, Support und Schulung anbieten, um den Benutzerkomfort zu erhöhen.</li> <li>▪ Zeitfenster zur Verfügung stellen.</li> </ul>
C: „Anspruchslose“	Wie gelingt es Mitarbeiter zu ermuntern, das System anzuwenden ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forcieren, das System vermehrt einzusetzen.</li> <li>▪ Nutzen und Chancen der CRM-Nutzung für den Verkauf aufzeigen.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hilfe, Support und Schulung anbieten, um den Benutzerkomfort zu erhöhen.</li> </ul>
D: „Aufgabenorientierte“	Wie gelingt es, das System noch sinnvoller anzuwenden?*	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chancen, das System effektiver und intelligenter anzuwenden.*</li> <li>▪ Chancen des mobilen CRM-Einsatzes nutzen (H<sub>7</sub>)*.</li> </ul> <p>*Keine Signifikanz, nur Tendenz dieser Gruppe</p>

**Tabelle 23: Übersicht zu den Massnahmen**

#### 4.4 Schlussfolgerungen zum CRM-Einsatz

Zusammenfassend hat sich gezeigt, dass die AXA Winterthur ein professionelles CRM-System hat, welches in einzelnen Phasen einen ergiebigen Nutzen aufweist. Allerdings werden in den einzelnen Prozessphasen die Chancen noch nicht vollumfänglich eingelöst und es sind auch Optimierungspotenziale erkennbar.

##### Verkaufsberatungsprozess

Abschliessend lässt sich bezüglich der einzelnen Phasen im Verkaufsberatungsprozess schliessen, dass das CRM-System zur Verbesserung der Vertriebseffizienz den wichtigsten Beitrag bei der Kundenidentifikation leistet. Hierbei hat sich deutlich gezeigt, dass dem Vertrieb eine effektive Nutzung und Bearbeitung von Kundeninformationen ermöglicht wird. Allerdings werden die analytischen Möglichkeiten (mittels Selektionen und Kundensegmentierung) dort noch nicht genügend eingelöst.

Bei der Kundenvorbereitung und -nachbereitung sind gewisse Optimierungspotenziale zu erkennen. Gerade bei der Nachbereitung wird das System – aufgrund einer mangelnden Besuchsberichtserfassung – nicht genügend stark genutzt. In der Phase der Kundenbindung werden die Chancen des Up- und Cross-Sellings mittels Verträgen und Fremdverträgen als Nutzen gelobt.

##### Kritische Aspekte und Prioritäten

Schwerpunktthemen aus Sicht des Vertriebs bleiben die Geschwindigkeit, die Einfachheit und die Benutzerfreundlichkeit des Systems. Das System hilft aus Sicht der Nutzer erst mässig effizienter zu arbeiten und leistet noch nicht den erwünschten Beitrag, um den Überblick über die Aufgaben bei hoher Arbeitsbelastung zu erhalten. Da sich durch die Optimierung einzelner Prozessphasen eine Erhöhung der Zeit für direkte Kundenkontakte (Customer Face Time) zu ergeben scheint (Belz, 2010, S. 15), wäre

---

es hilfreich, sowohl einzelne Phasen im Verkaufsberatungsprozess sowie den Gesamtprozess weiter zu optimieren.

### **Status quo des Systems**

Das CRM-System wird im Vertrieb häufig bis sehr häufig verwendet und es wurde in den letzten Jahren verbessert. Dennoch ist die Zufriedenheit noch verbesserungsfähig. Gruppenvergleiche ergeben zudem empirische Belege dafür, dass der Innendienst das System häufiger verwendet und auch grundsätzlich zufriedener als der Aussendienst ist. Der Aussendienst ist dem System gegenüber grundsätzlich kritischer eingestellt. Trainingsmöglichkeiten zum System lehnen 39% ab, wobei ältere Mitarbeiter eher dazu bereit wären, ein Training zu absolvieren. Jüngere Mitarbeiter verwenden das System weit häufiger und sind auch bzgl. mobilem CRM-Einsatz optimistischer. Immerhin wird der mobile CRM-Einsatz von 70% der Aussendienstmitarbeiter begrüsst. Bezüglich Benutzerkomfort lässt sich zusammenfassen, dass der Innendienst im Vergleich zum Aussendienst das System als einfacher, benutzerfreundlicher und schneller beurteilt.

### **Typologien**

Die Unterscheidung von insgesamt vier Typologien des Arbeitsstils hat verdeutlicht, dass „*personenorientierte Perfektionisten*“ mit dem System am zufriedensten sind und auch den höchsten Nutzen darin erkennen. Der Bedienungskomfort wird durch die „*Personenorientierten*“ am tiefsten beurteilt. „*Anspruchslose*“ werden zudem durch ihre Vorgesetzten signifikant weniger forciert, das CRM-System anzuwenden. Die „*Aufgabenorientierten*“ verwenden zudem das System am häufigsten – verglichen mit den anderen drei Typologien.

### **CRM-Roadmap für den Vertrieb**

Welche Stellhebel ergeben sich für den weiteren Erfolg mit dem CRM? Hinweise gibt die Roadmap fürs CRM im Vertrieb. Als wichtigste Massnahme wird die der Ausgestaltung des Systems mittels Aktivitätenmanagement (insb. in der Phase der Kundenbindung) im Sinne einer proaktiveren Ausgestaltung des Systems vorgeschlagen. Weitere Optimierungspotenziale beim Kundendatenmanagement gewichtet der Vertrieb ebenfalls stark. Hierbei ist es z. B. ergiebig, jene ‚Trigger‘ bei Kunden mittels Aktivitätenmanagement zu erfassen, bei denen Kunden neue Verträge abschliessen.

---

## 5. Der Einfluss des CRM-Einsatzes auf den Vertriebserfolg (Studie 3)

### 5.1 Problemstellung und Ziel

*„Wir gehen davon aus, dass der Einsatz von CRM tatsächlich den Verkaufserfolg (des Aussendienstes) erhöht“ (Statement eines Vertriebleiters).*

Viele Unternehmen gehen davon aus, dass der CRM-Einsatz die Effektivität und Effizienz<sup>62</sup> des Vertriebs (insb. des Aussendienstes) steigert (vgl. Ahearne & Rapp, 2010, S. 110) und somit auch die Performance erhöht (Honeycutt, 2005, S. 301). Deshalb investiert der Vertrieb hohe Beträge in die entsprechenden CRM-Systeme und hofft dadurch sowohl die Effektivität (z. B. in Form der prozentualen Verkaufsquote) als auch die Effizienz (z. B. die Anzahl von Calls pro Tag) steigern zu können (vgl. Ahearne, Jelinek & Rapp, 2005).

Wie die Forschungsliteratur im Kapitel 2 gezeigt hat, existiert kein klares Ergebnis zum besagten Zusammenhang. In der vorliegenden Studie soll somit genauer untersucht werden, ob ein Unterschied zwischen unterschiedlichen Performancegruppen von Aussendienstmitarbeitern und deren Verwendung des CRM-Systems existiert.

Die Forschungsfrage lautet deshalb wie folgt:

- Besteht ein Zusammenhang zwischen dem Einsatz von CRM und dem Vertriebserfolg?

Die Vermutung liegt nahe, dass im Idealfall eine höhere CRM-Nutzung durch Vertriebspersonen mit einer höheren Aussendienstperformance einhergeht (vgl. hierzu Ahearne et al., 2008, S. 673). Im Folgenden soll deshalb von der (positiv gestimmten) Hypothese ausgegangen werden, dass erfolgreiche Aussendienstmitarbeiter das System häufiger anwenden:

H<sub>1</sub>: *„Aussendienstmitarbeiter mit einer höheren Performance, wenden das System signifikant häufiger an.“*

---

<sup>62</sup> Auf die Effektivitäts- und Effizienzziele wurde bereits im Kapitel 2 ausführlicher eingegangen.

## 5.2 Resultate zum Einfluss des CRM-Einsatzes auf den Vertriebserfolg

### 5.2.1 Ergebnisse der qualitativen Studie I

Im Bereich der qualitativen Leitfadeninterviews (Leitfadeninterviews und explorative Experteninterviews) steht aus Sicht der Vertriebsleitung der AXA Winterthur fest, dass der Aussendienst das System nur dann anwendet, wenn es ihm etwas nützt:

*„Der Aussendienst [...] ist pragmatisch. Wenn ihm das CRM-System etwas bringt, wendet er es an, sonst nicht. Er gebraucht etwas nur, wenn es schnell anzuwenden ist. Alles was ihn daran hindert, schnell zu arbeiten, wendet er nicht an. Ziel des Aussendienstes ist es zu verkaufen. Der Aussendienst muss seine Zahlen bringen.“*

*„Wenn das System akzeptiert wird, wird es der Aussendienst mehr einsetzen. Durch den vermehrten Einsatz als Hilfsmittel wird eine verbesserte Kundenbindung erzielt, da mehr Infos über den Kunden verfügbar sind. Daraus resultiert schlussendlich ein höherer Volumenverkauf. Wenn ich dies als Verkäufer merke, setze ich das CRM-System mehr und mehr ein.“*

Um sich vertiefter der erwähnten Forschungsfrage zu nähern, stellt sich die Frage, was für und was gegen den erwähnten Zusammenhang (CRM-Einsatz und Performance) spricht:

#### Strukturierte Arbeitsweise

- Eine strukturierte Arbeitsweise kann als möglicher Grund gelten, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem Einsatz von CRM und dem Vertriebserfolg besteht: Eine Einschätzung der Vertriebsleitung (in den qualitativen Interviews) hat gezeigt, dass erfolgreiche Aussendienstmitarbeiter strukturiert vorgehen. Dabei verwenden sie das CRM-System im Alltag als Orientierungshilfe.

#### Aufwand für die Bewirtschaftung des Systems

- Die Bewirtschaftung des Systems kann als möglicher Grund gelten, dass ein negativer Zusammenhang zwischen dem Einsatz von CRM und dem Vertriebserfolg besteht: Der Einsatz von CRM aus der Sicht von Aussendienstmitarbeitern wird im Gegensatz dazu als Aufwand empfunden, da während der Anwendung der Verkauf auf der Strecke bleibt. Konkret bedeutet dies aus Sicht des Aussendienstes, dass er einen erheblichen Aufwand betreiben muss, um das

---

System ergiebig anzuwenden und dessen Applikationen (z. B. analytische Anwendungen) zu lernen. Umfassende Einträge vorzunehmen, kann teilweise einen ganzen Nachmittag pro Woche beanspruchen. Das Kapitel 4 hat bereits gezeigt, dass die Mehrheit des Aussendienstes das System 60 Minuten pro Arbeitstag anwendet. Das folgende Statement stammt von einem Generalagenten, der besorgt um den Aufwand ist und der mit dem CRM-System die Zeit des Verkaufs reduziert:

*„Wir jammern, dass die Zentrale uns immer mehr Aufgaben überträgt. Die Zeit fehlt uns, das CRM sauber zu führen. Die Aufgabe ist es, Verträge abzuschließen und nicht zu administrieren[...]. Der ADM braucht die Zeit, um sich um die Kunden zu kümmern.“*

Zusammenfassend kann erläutert werden, dass basierend auf den qualitativen Leitfadeninterviews zwar kein klares Ergebnis zur Frage gefunden werden konnte, welcher genaue Zusammenhang zwischen dem Einsatz von CRM und dem Vertriebs Erfolg besteht. Allerdings lässt sich bezogen auf die in der Vertriebsliteratur beschriebenen Effizienz- und Effektivitätsziele vermuten, dass User, die das System häufiger einsetzen, entsprechend effizienter und auch erfolgreicher sind.

### **5.2.2 Ergebnisse der standardisierten Befragung**

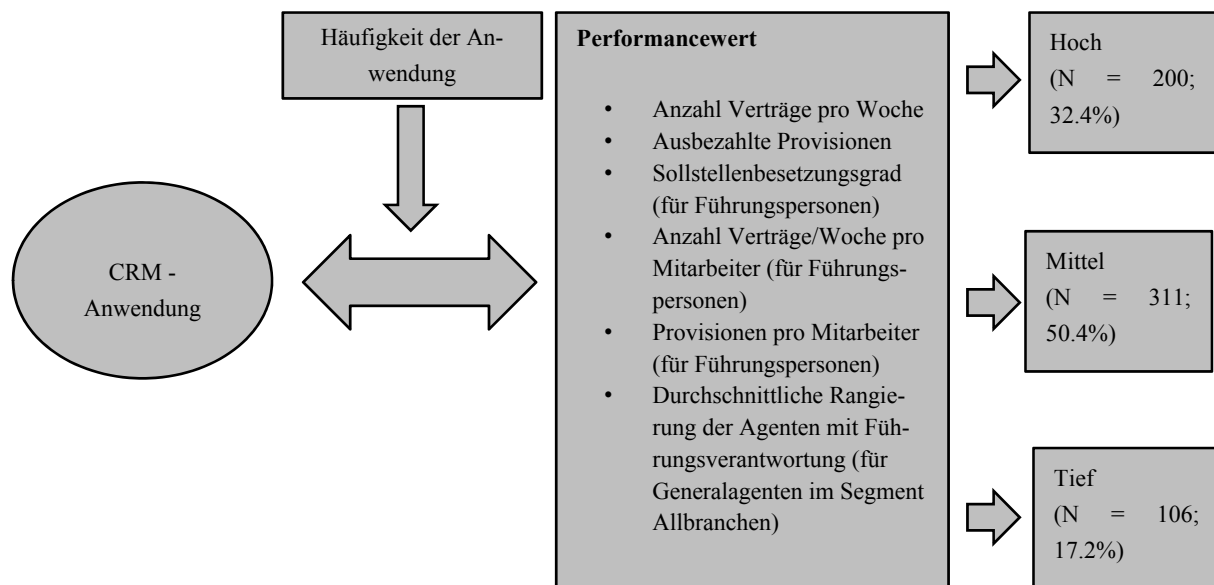
Mittels drei Performancegruppen von Aussendienstmitarbeitern soll der CRM-Einsatz verglichen werden, um herauszufinden, ob erfolgreiche Aussendienstmitarbeiter das System häufiger anwenden und dabei den Nutzen besser erkennen als weniger erfolgreiche.

Neben der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Performance von Aussendienstmitarbeitern und der Häufigkeit der Verwendung des CRM-Systems soll auch auf den jeweiligen Nutzen, die Bedienungsfreundlichkeit, den mobilen CRM-Einsatz, das Vertrauen und die Führung ein Fokus gelegt werden. Zunächst wird aber auf die Häufigkeit der Nutzung durch unterschiedliche Performancegruppen das Augenmerk gelegt. Dabei soll im Folgenden die erste (Haupt-)Forschungsfrage gestellt und entsprechend beantwortet werden.

## Messung Performance – vorliegender Fall

Um die oben stehende Forschungsfrage zu beantworten, wurden die drei Performancegruppen (hoch, mittel und tief) für diese Untersuchung gebildet. Die Abbildung 43 zeigt in der Mitte, wie der Performancesswert im vorliegenden Fall gemessen wurde.

Die verschiedenen Leistungskriterien werden für den Gesamtscore jeweils unterschiedlich gewichtet (z. T. pro Mitarbeitergruppe anders). Die Einteilung in die Kategorien „hoch“, „mittel“ und „tief“ erfolgt aufgrund der Werte aus den zwei vorhergehenden Jahren.



**Abbildung 43: Performancesswert**

## Messung Häufigkeit

Die beiden Messungen zur Häufigkeit lassen sich ferner wie folgt beschreiben:

- Häufigkeit der Verwendung des CRM-Systems (Messung 1)
- Durchschnittliche Verwendungsdauer pro Tag gemäss eigenen Angaben (Messung 2).

Die deskriptive Analyse (vgl. Tabelle 24) zeigt bereits, dass diejenigen User mit einer hohen Performance das System tendenziell weniger häufig verwenden. Es ist zu erkennen, dass die Aussendienstmitarbeiter mit der niedrigsten Performance das System gemäss eigenen Angaben am häufigsten nutzen.

Performance		Häufigkeit der Verwendung des CRM-Systems: „Wie häufig verwenden Sie das CRM-System?“ <input type="checkbox"/> gar nicht (nie) [1] <input type="checkbox"/> sehr selten [2] <input type="checkbox"/> Selten [3] <input type="checkbox"/> Mittel [4] <input type="checkbox"/> Häufig [5] <input type="checkbox"/> sehr häufig“ [6]	Durchschnittliche Verwendungsdauer pro Tag gemäss eigener Angabe in Minuten: „Bitte schätzen Sie, wie viele Minuten pro Arbeitstag verwenden Sie Prospero durchschnittlich?“
Hoch	Mittelwert N Standardabweichung	5.09 200 1.166	85.47 200 92.089
Mittel	Mittelwert N Standardabweichung	5.47 311 .830	106.25 311 97.021
Tief	Mittelwert N Standardabweichung	5.49 106 .808	128.39 106 113.812

**Tabelle 24: Deskriptive Messung der Häufigkeit**

Im Folgenden soll mit Hilfe einer einfaktoriellen Varianzanalyse untersucht werden, ob die eingeschätzte Häufigkeit der Verwendung des Systems von Personen mit unterschiedlicher Performance signifikant voneinander verschieden ist: „Die Varianzanalyse ist ein Verfahren, das die Wirkung von einer (oder mehreren) unabhängigen Variablen auf eine (oder mehrere) abhängige Variable untersucht“ (Backhaus et al., 2011a, S. 158). Die Voraussetzungen der Varianzanalyse sind (wie beim t-Test) die Normalverteilung und die Varianzhomogenität. In einem ersten Schritt werden die Daten hinsichtlich Normalverteilung und Varianzhomogenität überprüft. Die diesbezüglichen Auswertungen lassen sich im Anhang finden; sie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Weder die erste noch die zweite Messung folgen einer Normalverteilung (Signifikanz beträgt 0.000\*\*\*)
- Zudem muss angenommen werden, dass mindestens ein Gruppenpaar ungleiche Varianzen hat (Signifikanz beträgt 0.000\*\*\* resp. 0.006).

Da die beiden Bedingungen der Normalverteilung und der Varianzhomogenität (vgl. Brosius, 2013, S. 500) für die einfache Varianzanalyse (ANOVA) in diesem Fall nicht optimal gegeben sind, soll ein nichtparametrischer Test angewendet werden. Dieser zeichnet sich dadurch aus, dass er deutlich geringere Anforderungen an die Verteilung der Werte in der Grundgesamtheit stellt (Brosius, 2013, S. 859). Ausserdem stellen



nichtparametrische Tests häufig weniger starke Anforderungen an das Skalenniveau der zu untersuchenden Variablen (Brosius, 2013, S. 859). Allerdings hat das Ausweichen auf Tests mit schwächeren Anforderungen an die Daten den Preis, dass sich mit nichtparametrischen Tests auch nur weniger scharfe und klare Hypothesen testen lassen (Brosius, 2013, S. 859).

### Kruskal-Wallis-Test: Test für mehrere unabhängige Stichproben

Zum Vergleich mehrerer unabhängiger Stichproben steht neben dem Median-Test der Kruskal-Wallis-Test zur Verfügung (Brosius, 2013, S. 882). Dieser reicht im vorliegenden Fall völlig aus, um die drei Gruppen zu testen. Der Kruskal-Wallis-Test erstellt eine gemeinsame Rangfolge aller Werte der verschiedenen Stichproben und testet anschliessend die Hypothese (Nullhypothese), dass die mittleren Rangzahlen in den einzelnen Gruppen gleich sind (Brosius, 2013, S. 883). Für den Kruskal-Wallis-Test müssen die Testvariablen mindestens Ordinalskalenniveau aufweisen (Brosius, 2013, S. 882). Das Kriterium der Normalverteilung muss nicht erfüllt sein.

Ränge				Statistik für Test <sup>a,b</sup>		
Performance		N	Mittlerer Rang	Chi-Quadrat	df	Asymptotische Signifikanz
Durchschnittliche Minuten pro Arbeitstag	Hoch	200	272.08	15.739	2	.000
	Mittel	311	318.24			
	Tief	106	351.55			
	Gesamt	617				
Häufigkeit Verwendung Prospero	Hoch	200	272.13	16.343	2	.000
	Mittel	311	325.61			
	Tief	106	329.83			
	Gesamt	617				

a. Kruskal-Wallis-Test, b. Gruppenvariable: Performance

### Tabelle 25: Ergebnis des Kruskal-Wallis-Tests für beide Messungen

Die Ergebnisse des Kruskal-Wallis-Tests sind in der Tabelle 25 dargestellt. In der Spalte „Mittlerer Rang“ werden die durchschnittlichen Rangzahlen für diese drei Gruppen aufgezeigt (Brosius, 2013, S. 882). Die beiden Gruppen werden berechnet, indem alle Werte der Testvariablen in eine gemeinsame Rangordnung gebracht werden. Demzufolge wird in dieser Rangordnung jedem Variablenwert ein Rangwert zu-

geordnet. Abschliessend werden die durchschnittlichen Rangwerte für die drei Kategorien getrennt berechnet (Brosius, 2013, S. 883). Die Auswertung (in beiden Messungen) zeigt, dass die mittleren Rangwerte bei der tiefen Performance (351.55; 329.83) am höchsten sind und bei der höchsten Performance (272.08; 272.13) am tiefsten.

In einem nächsten Schritt wird anhand des Wertes Kruskal-Wallis-H ein Signifikanzwert für die Nullhypothese berechnet. Der Wert Kruskal-Wallis-H ist annähernd Chi-Quadrat verteilt. Die Nullhypothese geht davon aus, dass die mittleren Ränge in der Grundgesamtheit gleich sind (Brosius, 2013, S. 884). Die asymptotische Signifikanz beträgt in der Untersuchung 0.000, was bedeutet, dass die Nullhypothese zurückgewiesen werden muss und die mittleren Rangwerte für die Performance der beiden Messungen in den drei Kategorien „hoch“, „mittel“ und „tief“ in der Grundgesamtheit offenbar nicht gleich sind. Es kann davon ausgegangen werden, dass es signifikante Unterschiede in den zentralen Tendenzen der Gruppen gibt, was auch zu erwarten war.

**Übersicht über Hypothesentest**

	Nullhypothese	Test	Sig.	Entscheidung
1	Die Verteilung der Häufigkeit der Verwendung von Prospero ist über Kategorien von Performance gleich.	Kruskal-Wallis-Test unabhängiger Stichproben	.000	Nullhypothese ablehnen.
2	Die Verteilung von durchschnittlichen Minuten pro Arbeitstag ist über Kategorien von Performance gleich.	Kruskal-Wallis-Test unabhängiger Stichproben	.000	Nullhypothese ablehnen.

Asymptotische Signifikanz werden angezeigt. Das Signifikanzniveau ist .05.

**Tabelle 26: Übersicht über Hypothesentest**

### Post-Hoc-Test

Beim „paarweisen Vergleich“ der Performance wird in SPSS 21 zudem die Option gegeben aufzuzeigen, welche Mittelwerte sich signifikant voneinander unterscheiden. Dies ist nötig, da der Kruskal-Wallis-Test nur aufzeigt, dass es in einer Gruppe von Mittelwerten signifikante Unterschiede gibt, aber keine paarweisen Mittelwertvergleiche vorgenommen werden. Der Post-Hoc-Test führt diese paarweisen Vergleiche von Gruppen durch. Durch jede Zeile wird die Nullhypothese somit getestet, ob die Verteilungen von Stichprobe 1 und 2 gleich sind. Zudem werden die Signifikanzniveaus angezeigt, wobei das Signifikanzniveau im vorliegenden Fall 0.05 beträgt.

Bei der Messung 1 zeigt sich deutlich, dass sich die „mittlere“ und „tiefere“ Performance nicht signifikant voneinander unterscheiden, sich jedoch die hohe Performance von den anderen beiden Kategorien unterscheidet.

In der Messung 2 fällt das Ergebnis gleich aus, auch wenn die Ausprägung nicht gleich stark wie bei der Messung 1 ausfällt. Die Messungen 1 und 2 weisen somit dieselben Signifikanz-Unterschiede auf, wobei sich die beiden Gruppen „mittel“ und „tief“ nicht signifikant voneinander unterscheiden.

Paarweise Vergleiche von Performance											
Messung 1						Messung 2					
Stichprobe 1 – Stichprobe 2	Test-statistik	Std.-Fehler	Std. Test Statistik	Sig.	An-gep. Sig.	Stichprobe 1 – Stichprobe 2	Test-statistik	Std.-Fehler	Std. Test Statistik	Sig.	An-gep. Sig.
hohe Performance - mittlere Performance	53.485	14.246	3.754	0.000	0.001	hohe Performance - mittlere Performance	46.161	16.010	2.883	.004	.012
hohe Performance - tiefe Performance	57.703	18.883	3.056	0.002	0.007	hohe Performance - tiefe Performance	79.467	21.221	3.745	.000	.001
mittlere Performance - tiefe Performance	4.218	17.677	.239	.811	1.000	mittlere Performance - tiefe Performance	33.306	19.866	1.677	.094	.281

Jede Zeile testet die Nullhypothese, dass die Verteilungen von Stichprobe 1 und 2 gleich sind. Asymptotische Signifikanz (2-seitige Tests) werden angezeigt. Das Signifikanzniveau ist .05. Jeder Knoten zeigt den durchschnittlichen Stichprobenrang von Performance.

mittlere Performance  
325.61

tiefe Performance  
329.83

hohe Performance  
272.13

mittlere Performance  
318.24

tiefe Performance  
351.55

hohe Performance  
272.08

**Tabelle 27: Post hoc-Test: Paarweise Vergleiche von Performance**

## **Zusammenfassung**

Welchen Einfluss hat die Performance (der drei Gruppen) von Aussendienstmitarbeitern auf die Häufigkeit der Verwendung von CRM?

Die Hypothese  $H_1$  „*Aussendienstmitarbeiter mit einer höheren Performance, wenden das System signifikant häufiger an*“ muss im vorliegenden Fall abgelehnt werden. Top-Performer verwenden das System weniger häufig als Low-Performer und die mittlere Gruppe. Die beiden Performance-Gruppen „mittel“ und „tief“ unterscheiden sich hingegen nicht signifikant voneinander.

### **5.2.3 Weitere Gruppenvergleiche zur Performance und Fokus Effektivität**

#### **Unterschiede zwischen Top-Verkäufern und Average-Verkäufern**

Die bisherige Untersuchung hat die drei Performancekategorien mit der Häufigkeit verglichen. Ferner sollen im vorliegenden Fall weitere Gruppenvergleiche hinsichtlich der Performance vorgenommen werden. Hierbei soll ein besonderer Fokus auf die erfolgreichsten Verkäufer gelegt werden. Deshalb werden die beiden Gruppen „mittel“ und „tief“ für die weiteren Berechnungen in einer Gruppe zusammengefasst. Die neue Gruppe („mittel“ und „tief“) lautet „Average-Performer“ (N = 417). Diese werden mit den „High-Performern“ (N = 200) verglichen. Diese Differenzierung eignet sich insbesondere (mittels t-Test zur Methodik, vgl. Kapitel 4) dazu darzustellen, wie Profiverkäufer den CRM-Einsatz beurteilen. Im Folgenden werden einzelne Gruppenvergleiche mittels t-Tests untersucht<sup>63</sup>.

#### **Nutzen**

Bezüglich der signifikanten Unterschiede der zwei Gruppen „*Average-*“ und „*Top-Performer*“ bezogen auf den Nutzen, werden die Unterschiede in der Abbildung 44 aufgezeigt. Insgesamt haben drei Gruppenunterschiede ein Signifikanzniveau von tiefer als 5%<sup>64</sup>, was zeigt, dass hier die Unterschiede besonders deutlich ausgefallen sind: Offensichtlich sind Top-Seller stärker der Ansicht, dass sie neben dem CRM-System zusätzliche Arbeitsinstrumente benötigen. Zudem können sie mit dem CRM-System auch weniger bestehende Kundenbeziehungen ausbauen (vermutlich geschieht das auf

---

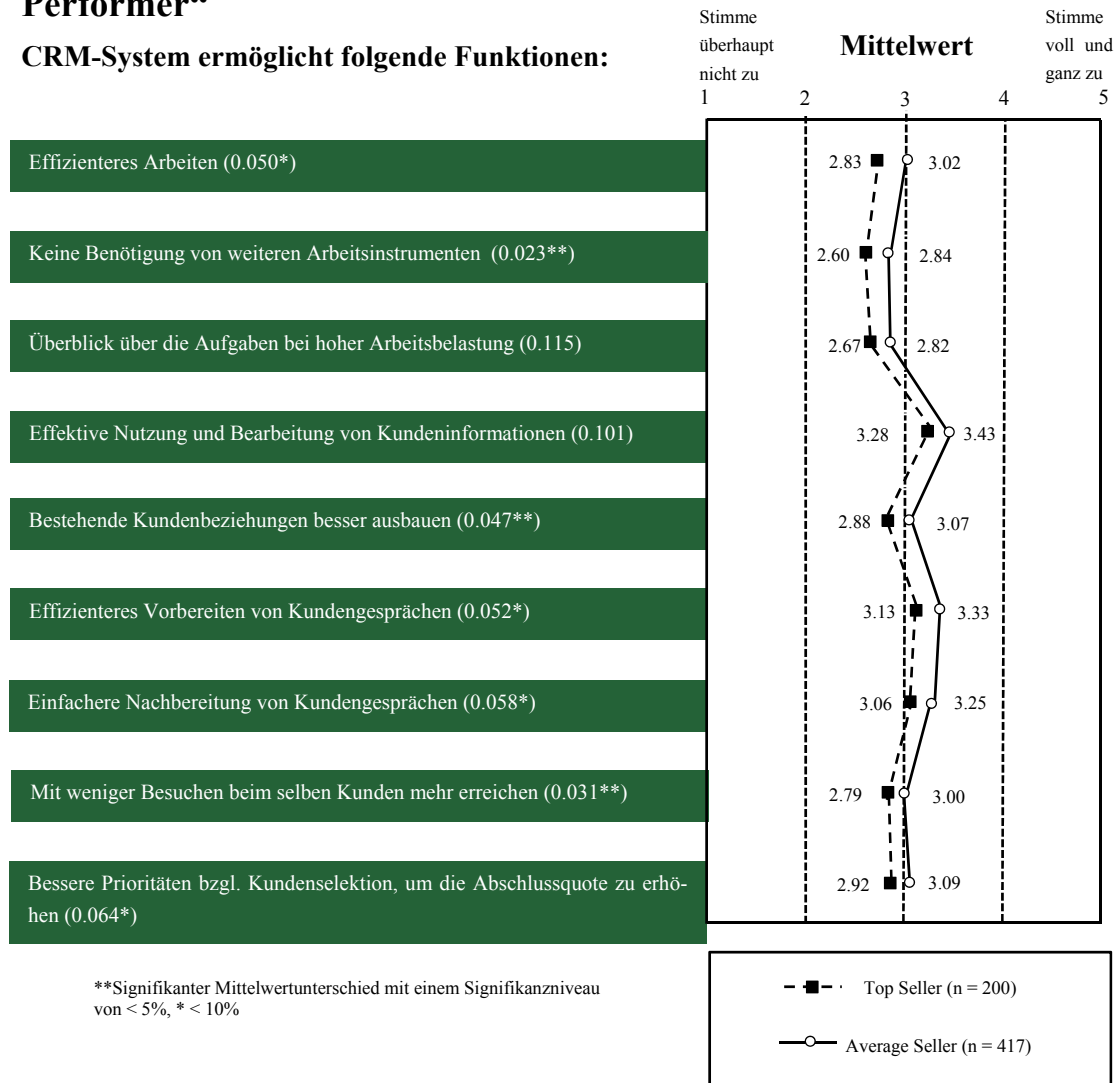
<sup>63</sup> Die genauen Tabellen lassen sich im Anhang finden.

<sup>64</sup> „Keine Benötigung von weiteren Arbeitsinstrumenten“ 0.023\*\*, „Bestehende Kundenbeziehungen besser ausbauen“ 0.047\*\* sowie „mit weniger Besuchen beim selben Kunden mehr erreichen“ 0.031\*\*.

anderen Wegen wie dem persönlichen Kontakt). Sie sind auch nicht der Ansicht, dass sie mit weniger Besuchen beim selben Kunden mittels CRM-Einsatz mehr erreichen können. Vier Items haben ferner ein Signifikanzniveau, welches tiefer als 10% ist<sup>65</sup>. Insgesamt ist es erstaunlich, dass die Top-Performer den Nutzen des Systems insgesamt tiefer beurteilen.

### Vergleich: Vertriebseffizienz „Top Performer“ verglichen mit „Average-Performer“

CRM-System ermöglicht folgende Funktionen:



**Abbildung 44: Gruppenvergleich des Nutzens**

Die Tabelle 28 zeigt zudem signifikante Unterschiede zwischen Top- und Average-Verkäufern auf: Top-Performer sind mit dem System weniger zufrieden und beurteilen

<sup>65</sup> „Effizienteres Arbeiten“ 0.050\*, „Effizienteres Vorbereiten von Kundengesprächen“ 0.052\*, „Einfachere Nachbereitung von Kundengesprächen“ 0.058\*, „Bessere Prioritäten bzgl. Kundenselektion, um die Abschlussquote zu erhöhen“ 0.064\*.

das System weniger einfach in der Bedienung. „Average-Performer“ geben ihre Daten allerdings eher ohne Bedenken ins System ein und haben auch weniger Bedenken, dass Kunden durch andere Mitarbeiter oder durch die Generaldirektion kontaktiert werden. Vorgesetzte von Average-Performern insistieren zudem stärker darauf, dass sie das System verwenden sollen. Dies könnte so interpretiert werden, dass Top-Performer gute Provisionen erzielen, mehr Kunden besuchen und so dem System eine tiefere Bedeutung zuschreiben. Die „Average-Performer“ beurteilen den Einsatz von Tablets im Kundengespräch als sinnvoller und erachten es zudem als sinnvoll, die mobilen Endgeräte mit dem System zu verknüpfen.

Faktor	Item	Mittelwert Top-Verkäufer	Mittelwert Average-Verkäufer	Sig. t- Test
Zufriedenheit (Akzeptanz)	Zufriedenheit	3.07	3.23	0.049**
Bedienungskomfort	Einfachheit	3.06	3.33	0.003***
Kontrolle	Dateneingabe ohne Bedenken ins System	3.29	3.52	0.032**
	Bedenken, dass Kunden (durch andere Mitarbeiter oder durch die Generaldirektion) kontaktiert werden.	2.62	2.41	0.047**
Führung/ Unterstützung	Insistieren Vorgesetzter	4.00	4.22	0.013**
Mobiler CRM-Einsatz	Einsatz von Tablets	3.73	4.06	0.002***
	Einsatz von mobilen Endgeräten	3.81	4.06	0.023**

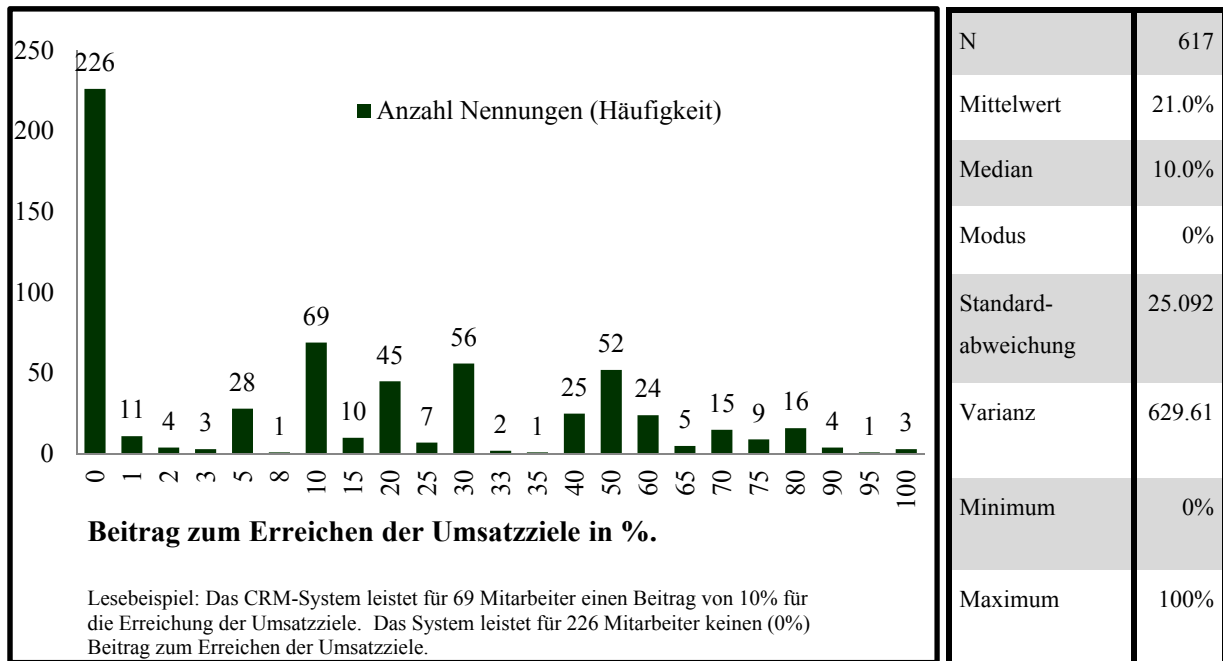
**Tabelle 28: Gruppenvergleiche Top- und Average-Verkäufer**

### Fokus Effektivität

Das bisherige Kapitel hat den CRM-Erfolg aus dem Blickwinkel der Performance betrachtet und es wurden jeweils drei resp. zwei Mitarbeiterkategorien miteinander verglichen. Um das Kapitel zum Erfolg von CRM umfassend abzuschliessen, wird im Folgenden konkret der Frage nachgegangen, welchen Beitrag das CRM-System zum Erreichen der Umsatzziele aus Sicht des Aussendienstes leistet.

Die Vertriebsmitarbeiter wurden hierzu gebeten, eine Prozentzahl zwischen 0% bis 100% anzugeben. So gaben die Aussendienstmitarbeiter an, dass das CRM-System einen Beitrag von im Durchschnitt 21 % für das Erreichen der Umsatzziele leistet. Rund ein Drittel aller befragten Mitarbeiter gaben allerdings an, dass das CRM-System gar keinen Beitrag leistet (0%). Dieses erstaunliche Resultat zeigt, dass das

CRM-System aus Sicht von insgesamt 226 Aussendienstmitarbeitern noch keinen Beitrag (0%) zum Erreichen der Umsatzziele leistet. Allerdings leistet das System immerhin bei 129 Aussendienstmitarbeitern einen Beitrag von 50% oder mehr zum Erreichen der Umsatzziele, was wiederum als sehr hoch beurteilt werden kann.



**Abbildung 45: Beitrag zum Erreichen der Umsatzziele**

*„Erfolgreicher Verkauf hängt nicht nur vom Prospero ab... Verkäufertes Flair, Unternehmergedanke und Sozialkompetenz sind wesentliche Faktoren für den Erfolg. Es besteht die Gefahr, dass der AD nur noch nach Prosperopfleger bewertet wird...“*

Ein Aussendienstmitarbeiter äusserte in der standardisierten Befragung (Aussage zu den Nachteilen des Systems) die oben erwähnten Bedenken. Auch diese Studie kommt insgesamt zu einem ähnlichen Ergebnis und folgert, dass der erfolgreiche Verkauf zwar nicht nur von einem System abhängt. Hingegen kann das System je nach User einen massgeblichen Beitrag leisten.

### 5.3 Vier Typologien zur Performance und Häufigkeit beim CRM-Einsatz

Das Kapitel 4 hat mittels den 4 Typologien zur Aufgaben- und Personenorientierung gezeigt, inwiefern die Arbeitsweise einen Einfluss darauf haben kann, wie das CRM-

---

System angewendet wird. Um den Zusammenhang zwischen der Häufigkeit des Einsatzes von CRM und der Verkaufperformance weiter zu untersuchen und um weitere Aussagen zum Erfolg des CRM-Systems zu machen, werden im vorliegenden Kapitel ebenfalls wiederum Typologien gebildet, die Indizien zur Arbeitsweise von sog. „Top-Performern“ geben können. Hierzu werden im Folgenden vier unterschiedliche Typologien des Einsatzes von CRM gebildet. Anschliessend werden für jede Typologie einige Handlungsoptionen vorgeschlagen.

### **5.3.1 Bildung von vier Typologien zur Performance und Häufigkeit**

Um vier Typologien zu generieren, wurden jeweils pro Ausprägung (Häufigkeit und Performance) zwei Kategorien gebildet. Dementsprechend wurde eine Gruppeneinteilung anhand der Elemente Häufigkeit der Verwendung des CRM-Systems und Verkaufserfolg vorgenommen.

#### **Häufigkeit**

Bei der Ausprägung „Häufigkeit“ wurde die zweite Messung<sup>66</sup> verwendet und hierbei der Mittelwert als massgebliches Unterscheidungskriterium gewählt, ob ein Aussendienstmitarbeiter das System tendenziell häufig nutzt oder tendenziell weniger häufig ( $\bar{x} = 103$  Minuten,  $N = 617$ ). Zur Vereinfachung und Lesefreundlichkeit wurde allerdings der kritische Wert bei 100 Minuten angesetzt. Es findet somit eine Unterscheidung statt zwischen Usern, die das System bis und mit 99 Minuten verwenden („Low User“), und Usern, die das System 100 und mehr Minuten verwenden („High User“). Einschränkend muss festgehalten werden, dass die Angabe der Verwendung des Systems pro Arbeitstag in Minuten ein Wert ist, der subjektiv beantwortet wurde.

#### **Performance**

Um die genauen Unterschiede zwischen Topverkäufern und „normalen“ Verkäufern herauszuarbeiten, wurden zwei Gruppen gebildet: „*exzellent*“ und „*normal*“. Die Kategorien „*mittel*“ und „*tief*“ bilden somit eine Einheit.

Die Typologien wurden entsprechend wie folgt beschrieben:

---

<sup>66</sup> „Bitte schätzen Sie, wie viele Minuten pro Arbeitstag verwenden Sie das System durchschnittlich?“



- 
- Typologie A: Mitarbeiter mit einer durchschnittlich höheren Verkaufsfperformance ( $P_{\text{Hoch}}$ ) sowie einer durchschnittlich höheren Verwendung des Systems (Verwendung  $> 100$  Minuten).
  - Typologie B: Mitarbeiter mit einer durchschnittlich höheren Verkaufsfperformance ( $P_{\text{Hoch}}$ ) sowie einer durchschnittlich tieferen Verwendung des Systems (Verwendung  $< 100$  Minuten).
  - Typologie C: Mitarbeiter mit einer durchschnittlich tieferen Verkaufsfperformance ( $P_{\text{mittel,tief}}$ ) sowie einer durchschnittlich tieferen Verwendung des Systems (Verwendung  $< 100$  Minuten).
  - Typologie D: Mitarbeiter mit einer durchschnittlich tieferen Verkaufsfperformance ( $P_{\text{mittel,tief}}$ ) sowie einer durchschnittlich höheren Verwendung des Systems (Verwendung  $> 100$  Minuten).

Dabei sind folgende vier Typologien entstanden, wobei jeweils die Anzahl ADM angegeben wurde:

- A: Gut organisierte Top-Seller (N = 72)

Bei der Gruppe A handelt es sich um gut organisierte Top-Verkäufer, die (vermutlich) den Nutzen des CRM-Systems erkennen und es dadurch auch als Potenzial nutzen.

- B: High Performer mit tiefem CRM-Engagement (N = 128)

Die Gruppe B beinhaltet Aussendienstmitarbeiter, die mit einem bescheidenen Aufwand des CRM-Systems auskommen und so ihre Geschäfte ausführen.

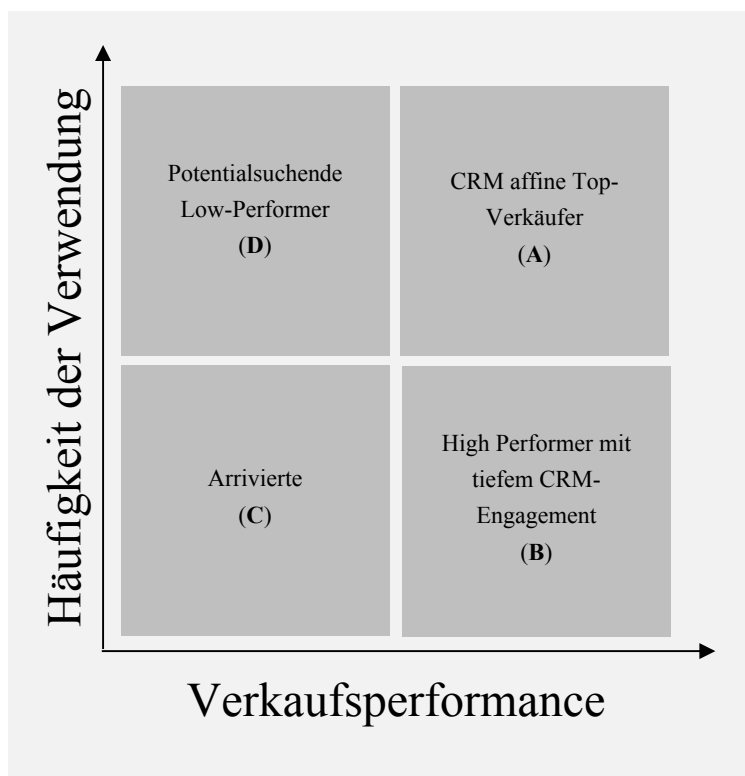
- C: Arrivierte (N = 211)

Die Gruppe C sind Mitarbeiter, die eine eher tiefe Performance generieren und das CRM-System tendenziell weniger nutzen.

- D: Häufige Anwender mit tiefer Performance (N = 206)

Diese Gruppe D nutzt das System tendenziell häufiger, hat aber noch eine tiefe Performance.

In einem nächsten Schritt wurden einzelne Hypothesen zu den jeweiligen Gruppen (wiederum) mittels t-Tests bei unabhängigen Stichproben erstellt und es wurden die Gruppen hinsichtlich der Signifikanz getestet. Es darf nicht vergessen werden, dass diese Hypothesen nicht auf Theorien beruhen, sondern im Forschungsprozess vielmehr „fortlaufend“ gebildet wurden. Dabei wurden jeweils die Mittelwerte deskriptiv betrachtet, anschliessend eine Hypothese gebildet und mittels t-Tests die Hypothese getestet.

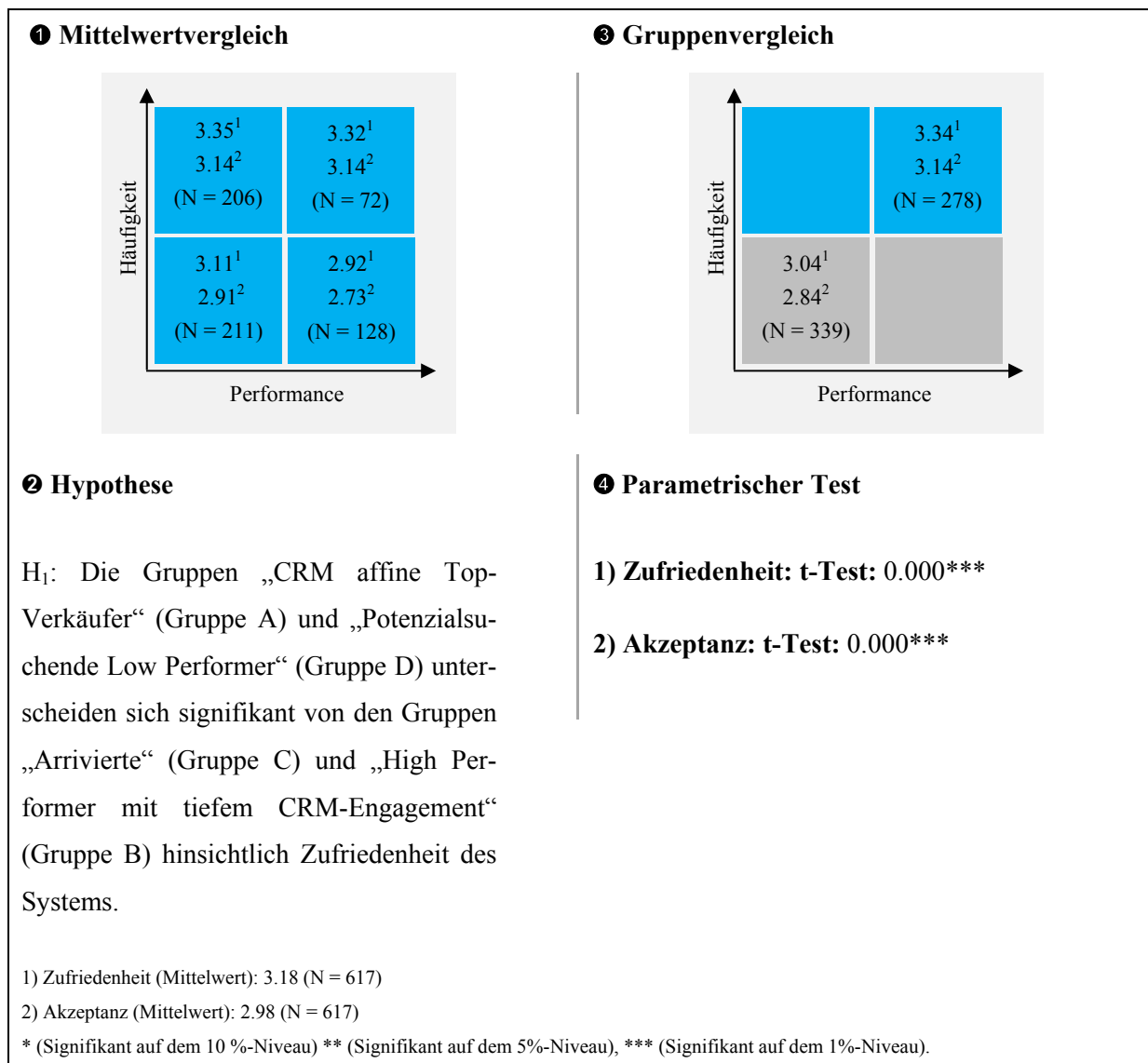


**Abbildung 46: Häufigkeit der Verwendung und Verkaufsperformance**

### 5.3.2 Gruppenvergleiche zu Häufigkeit und Performance

#### Zufriedenheit (Akzeptanz)

Ein Vergleich der Mittelwerte deutet bereits darauf hin, dass die Gruppen A und D sowie B und C bezüglich Zufriedenheit zusammengefasst werden können. Es sind folglich diejenigen Gruppen, die das System häufiger verwenden, die auch damit zufriedener sind, unabhängig davon, wie die Performance ausfällt.



**Abbildung 47: Gruppenvergleiche „Zufriedenheit/Akzeptanz“**

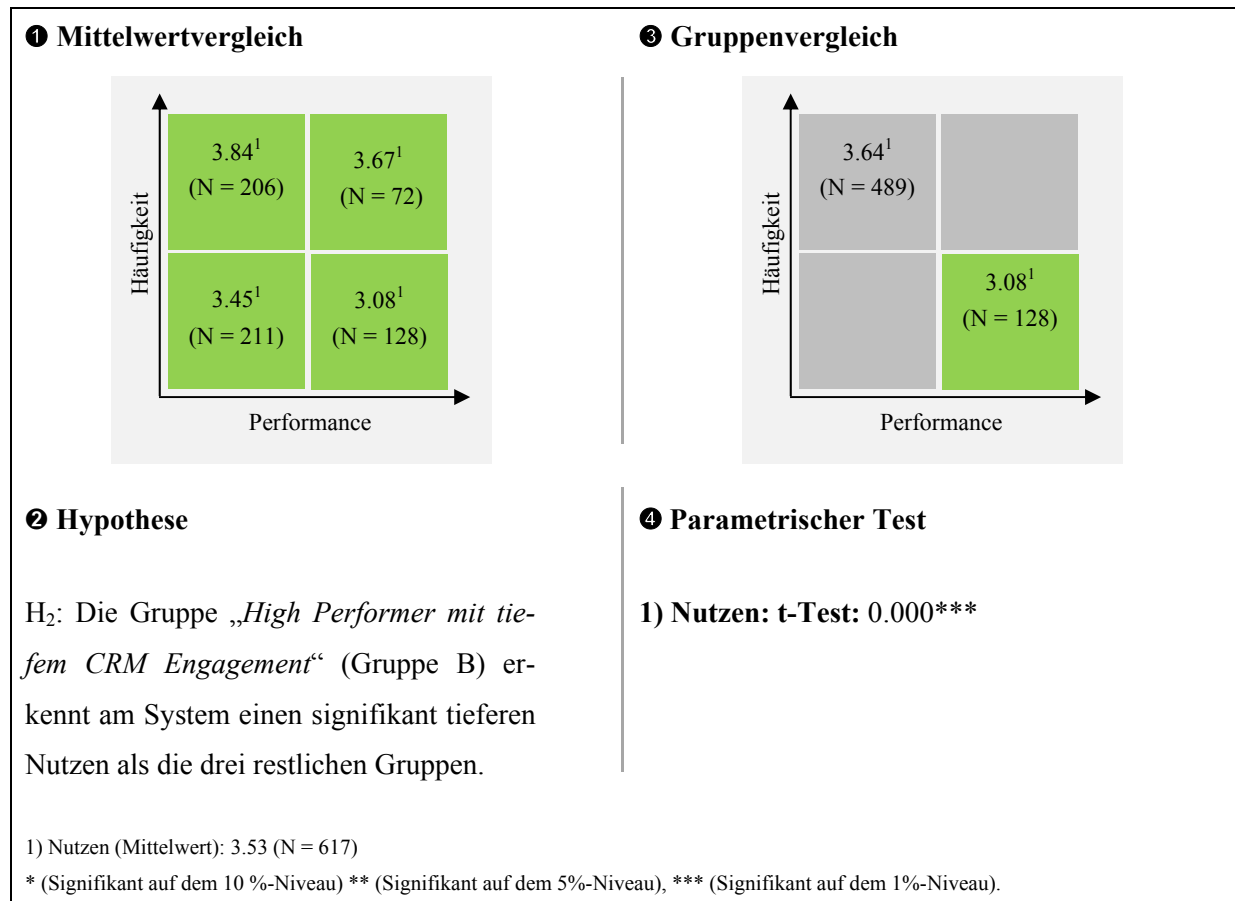
Die Gruppenstatistiken weisen zwei sehr unterschiedliche Mittelwerte (3.34 und 3.04 für die Zufriedenheit; 3.14 und 2.84 für die Akzeptanz) auf. Dementsprechend fällt der t-Test für die Mittelwertgleichheit für alle Ergebnisse signifikant (0.000\*\*\* signifikant auf dem 1 %-Niveau) aus. Die beiden Gruppen unterscheiden sich somit signifikant. Die Hypothese H<sub>1</sub> kann somit bestätigt werden. Dies könnte auch so begründet werden, dass ADM, die das System häufiger verwenden, tendenziell zufriedener mit dem System sind, unabhängig von der erzielten Performance.<sup>67</sup> Eine mögliche Massnahme ist demnach, den Gruppen, „Arrivierte“ und „High Performer mit tiefem CRM-

<sup>67</sup> Interessant ist an der Auswertung, dass dies sowohl für die Zufriedenheit als auch für die Akzeptanz in gleicher Weise gilt.

Engagement“, das CRM-System schmackhaft zu machen. Detailliertere Ausführungen werden im Kapitel 7 (Handlungsempfehlungen) gegeben.

## Nutzen

Beim Mittelwertvergleich der Einschätzung des jeweiligen Nutzens fällt auf, dass die Gruppe B („High Performer mit tiefem CRM Engagement“) einen wesentlich tieferen Wert aufweist.



**Abbildung 48: Gruppenvergleiche „Nutzen“**

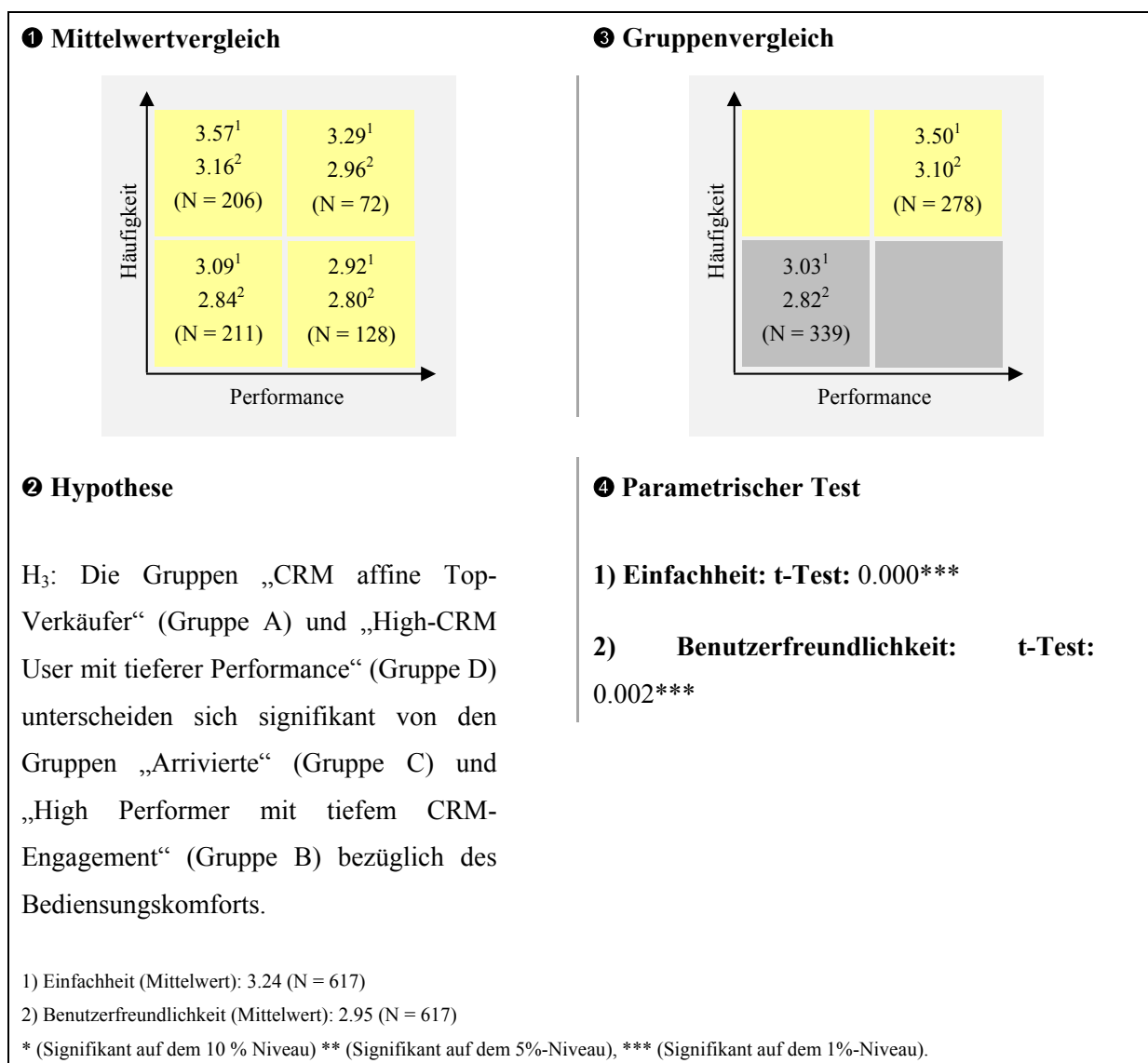
Die Hypothese H<sub>2</sub> kann ebenfalls bestätigt werden. So anerkennt die Gruppe „High Performer mit tiefem CRM Engagement“ den Nutzen des Systems als nur mittelmässig (Mittelwert = 3.08), was vermuten lässt, dass diese Gruppe ihre eigene Arbeitsweise verfolgt (ggf. nur mit beschränktem CRM-Einsatz).

Mögliche Massnahmen sind es demnach, der Gruppe, „High Performer mit tiefem CRM Engagement“ den Nutzen des Systems besser aufzuzeigen. Da es sich hierbei um Aussendienstmitarbeiter handelt, die eine hohe Performance aufweisen, fehlt bei dieser Gruppe vermutlich ein Anreiz, Kontaktdaten von Kunden in das System einzutragen und das System zu führen. Deshalb könnten hier Massnahmen wie die Forcierung des

Managements oder auch Anreizsysteme zur Eingabe der Daten einen möglichen Weg darstellen (vgl. Kapitel 7).

### Bedienungskomfort (Einfachheit, Benutzerfreundlichkeit)

Beim Mittelwertvergleich des Bedienungskomforts fällt auf, dass die Gruppen A und D sowie B und C ähnliche Mittelwerte aufweisen. Es sind folglich (wie bei der Zufriedenheit) diejenigen Gruppen, die das System häufiger verwenden, die auch den Bedienungskomfort als höher beurteilen und dies unabhängig davon, wie ihre Performance ausfällt.

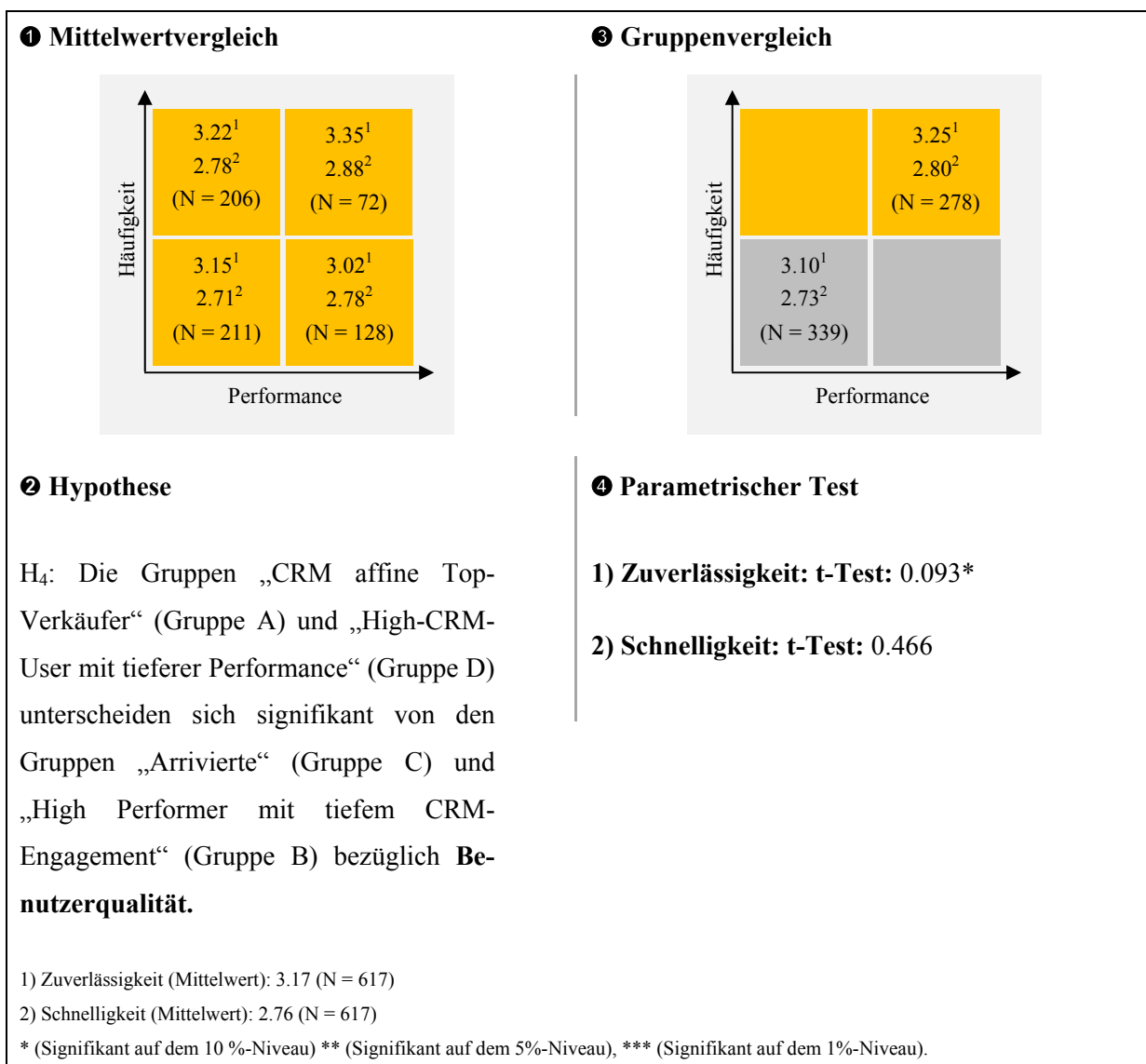


**Abbildung 49: Gruppenvergleiche „Bedienungskomfort“**

Es zeigt sich, dass die Hypothese H<sub>3</sub> zutrifft. Unabhängig von der Performance beurteilen die Gruppen, die das System häufiger anwenden, den Bedienungskomfort als signifikant höher. Als Massnahme würde hierzu ein Training vermutlich den Benutzerkomfort erhöhen, insbesondere für Gruppen, die das System nur wenig häufig anwenden.

### Benutzerqualität (Zuverlässigkeit, Schnelligkeit)

Beim Mittelwertvergleich der Bedienungsqualität fällt ebenfalls auf, dass die Gruppen A und D sowie B und C zusammengefasst werden können.



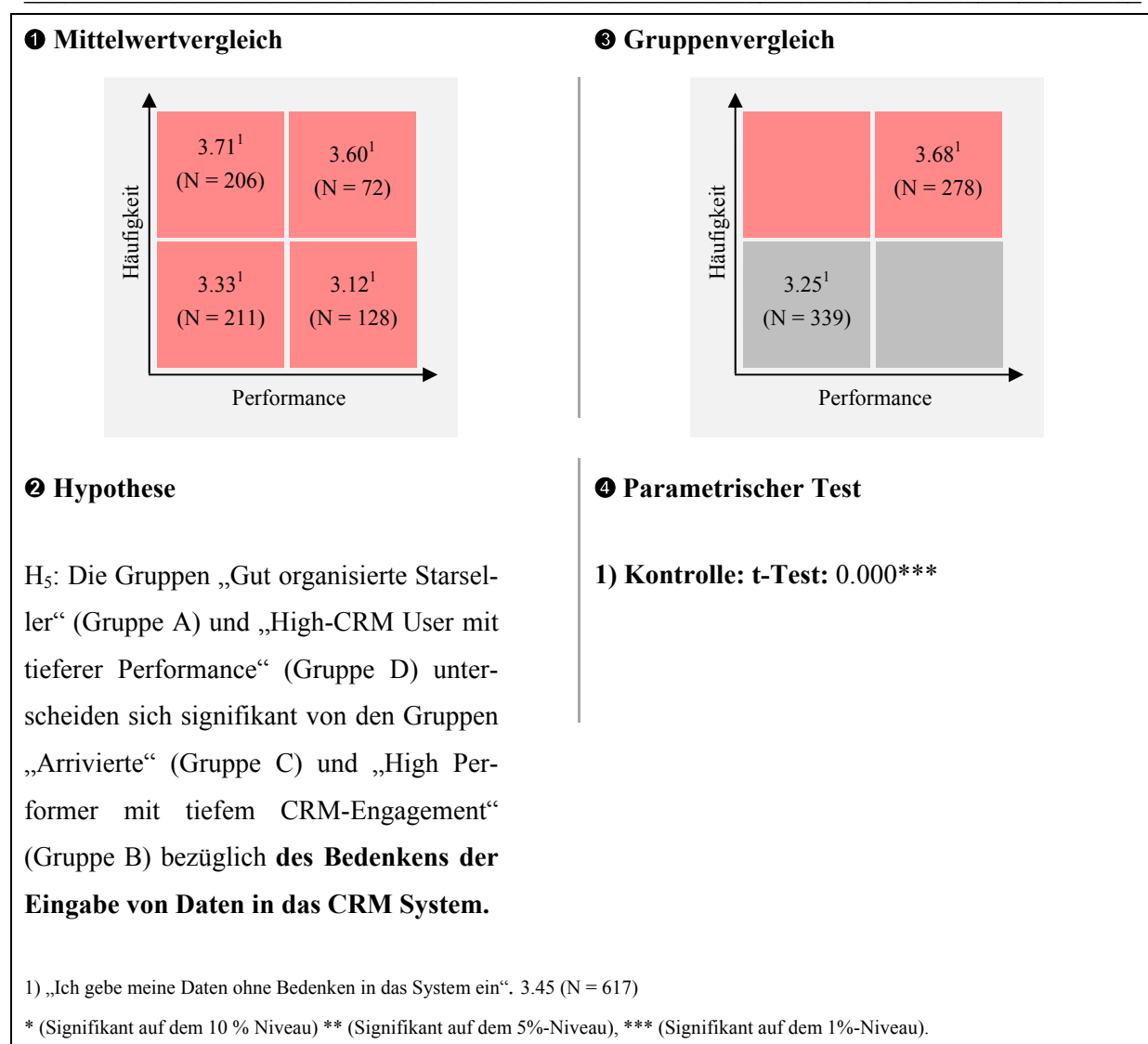
**Abbildung 50: Gruppenvergleiche „Benutzerqualität“**

---

Es sind folglich (wie beim Benutzerkomfort) diejenigen Gruppen, die das System häufiger verwenden, die auch den Bedienungskomfort als höher beurteilen, unabhängig davon, wie die Performance ausfällt. Dem Benutzerkomfort entsprechend wird vermutet, dass die zwei Gruppen die Zuverlässigkeit und Schnelligkeit des Systems als deutlich tiefer einstufen. Dies soll mittels der Hypothese  $H_4$  getestet werden. Es zeigt sich, dass die Hypothese  $H_4$  für das erste Item „Zuverlässigkeit“ gilt, wobei die Hypothese für das Item Schnelligkeit nicht zutrifft. Die Gruppenstatistiken zeigen, dass die Gruppen bezüglich der Zuverlässigkeit unterschiedlich urteilen. Allerdings kann bei der Schnelligkeit kein signifikanter Gruppenunterschied festgestellt werden. Dies bedeutet, dass sämtliche Mitarbeiter das System etwa als gleich schnell beurteilen. Die Schnelligkeit wurde aber auch mit dem vergleichsweise tiefsten Mittelwert beurteilt. Es sollten deshalb Anstrengungen für ein schnelleres System gemacht werden.

### **Kontrolle**

Beim Mittelwertvergleich wird das Item „*Ich gebe meine Daten ohne Bedenken in das System ein*“ für die Analyse verwendet. Es fällt auf, dass die Gruppen A und D sowie B und C zusammengefasst werden können. Es sind folglich die beiden Gruppen A und D, die das System häufiger verwenden und die so auch eher Daten ohne Bedenken in das System eingeben. Es zeigt sich, dass die Hypothese  $H_5$  zutrifft. Dass User, die das System häufiger verwenden, auch weniger Bedenken haben, scheint zudem plausibel. Ebenso ist es nicht verwunderlich, dass die Gruppe B („High Performer mit tiefem CRM-Engagement“) weitaus die tiefste Zustimmung gegeben hat. Es gilt entsprechend dieser User-Gruppe mit tiefer Nutzung ein Commitment abgeben, was genau mit den Daten passieren wird.

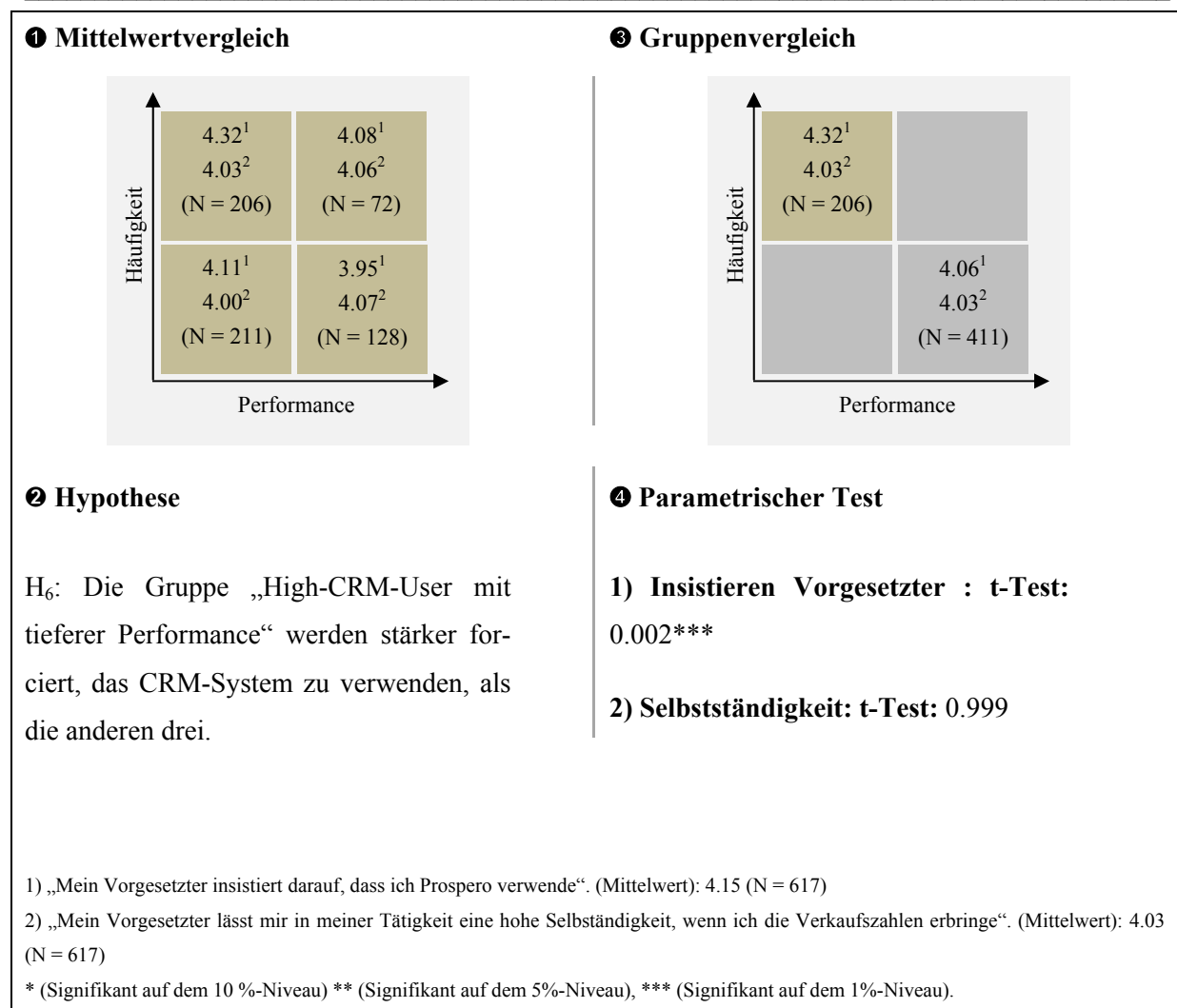


**Abbildung 51: Gruppenvergleiche „Kontrolle“**

## Führung

Betrachtet man die Mittelwerte beim Item „*Mein Vorgesetzter insistiert darauf, dass ich Prospero verwende*“ so fällt auf, dass die Gruppe D „High-CRM-User mit tieferer Performance“ einen wesentlich höheren Mittelwert in der Zustimmung dieser Aussage aufweist. Die Mittelwerte des zweiten Items „*Mein Vorgesetzter lässt mir in meiner Tätigkeit eine hohe Selbständigkeit, wenn ich die Verkaufszahlen erbringe*“ sind allerdings ungefähr bei allen Items gleich.



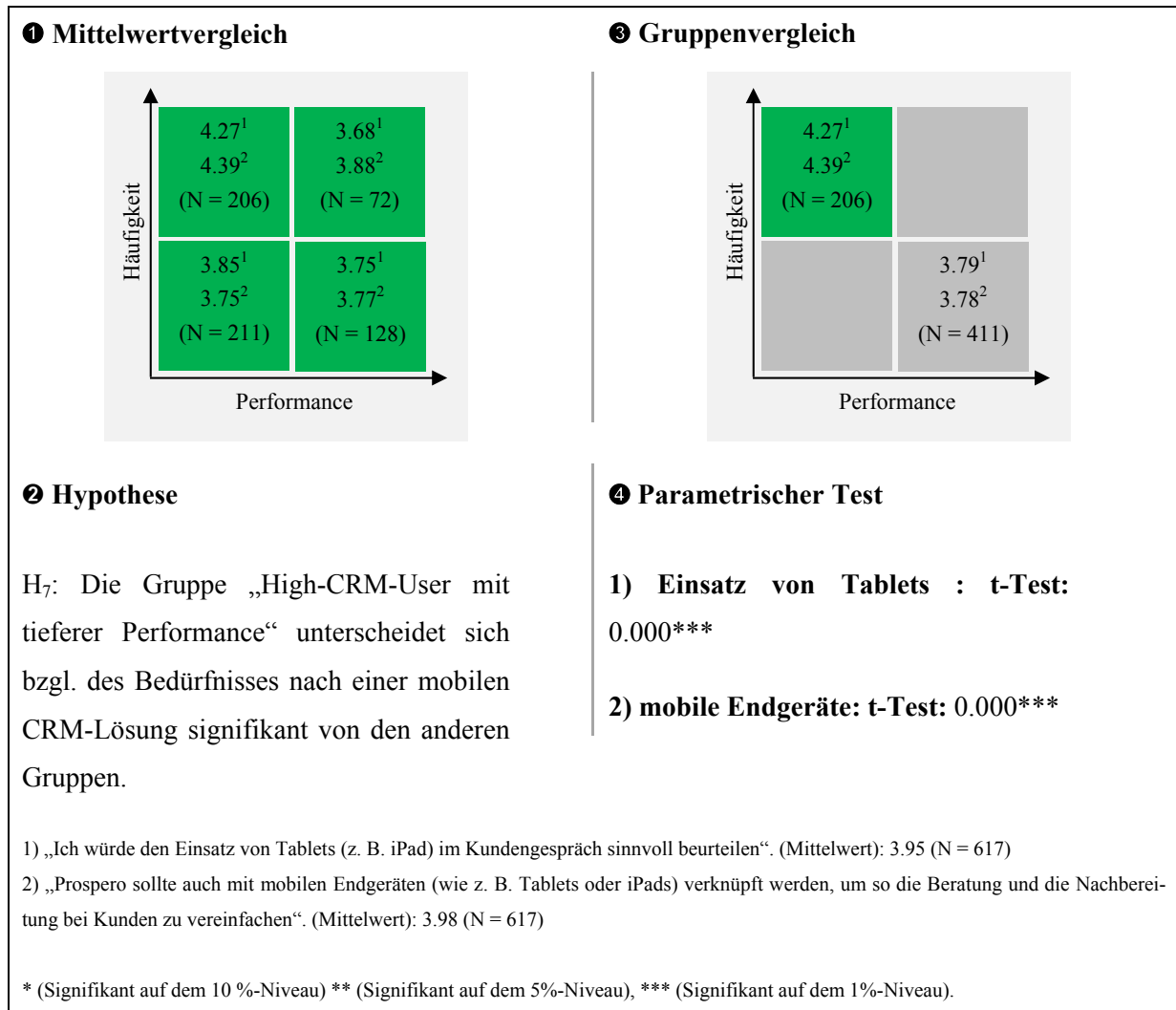


**Abbildung 52: Gruppenvergleiche „Führung und Unterstützung“**

Die Hypothese H<sub>6</sub> kann mittels des ersten Items angenommen werden. Es fällt auf, dass sich die Gruppe D effektiv signifikant von den anderen Gruppen unterscheidet. Dies ist insofern nicht verwunderlich, als dass diese Gruppe das System (vermutlich) „als eine Krücke“ verwendet, um neue Verkaufschancen zu suchen. Vermutlich ermuntern (und forcieren) die Vorgesetzten dieser Mitarbeitergruppe ihre Mitarbeiter zudem, neuen Chancen für den Verkauf im CRM-System zu finden. Bezüglich der Selbständigkeit ist das Ergebnis nicht signifikant. Hierbei ist es vermutlich sinnvoll, das System sinnvoller und intelligenter anzuwenden (bspw. mittels analytischen Tools), um so auch qualitative hochwertigere Kundeninformationen und Leads aus dem CRM-System zu extrahieren.

## Mobiler CRM-Einsatz

Betrachtet man die Mittelwerte des mobilen CRM-Einsatzes, so fällt auf, dass die Gruppe D „High-CRM-User mit tieferer Performance“ den Wunsch nach einer mobilen Lösung wesentlich nachdrücklicher bekräftigt.



**Abbildung 53: Gruppenvergleiche „Mobiler CRM-Einsatz“**

Es fällt auf, dass die Gruppe D sich signifikant von den anderen Gruppen unterscheidet. Diese Gruppe<sup>68</sup> erhofft sich durch den mobilen CRM-Einsatz in Zukunft mehr

<sup>68</sup> Ein Grund dafür kann das Alter der ADM dieser Gruppe sein: Von den 206 ADM der Gruppe D sind insgesamt 43 im Alter zwischen 20 und 30, was 20.87 % ausmacht. Insgesamt nur 33 (20 bis 30-Jährige) ADM gehören den Gruppen A, B und C (N = 411) an (8%). Auch das Dienstalder der Gruppe D ist interessant: Insgesamt 54,94 % der Gruppe D-ADM sind 0 bis 5 Jahre in der Unternehmung tätig, während bei den anderen Gruppen (N = 411) A, B und C lediglich 122 (29.69%) weniger als 5 Dienstjahre vorzuweisen haben.

Geschäfte. Es sollen mobile Lösungen möglich werden, zumal diese Gruppe tendenziell jünger als die anderen drei Gruppen ist.

### 5.3.3 Mögliche Massnahmen zu den Typologien und Schlussfolgerungen

Die vorgeschlagenen Massnahmen lassen sich zudem in der folgenden Tabelle 29 zusammenfassen, wobei ebenfalls auf das Kapitel 7 zu den Handlungsempfehlungen hingewiesen wird. Entsprechend gilt es insbesondere der Gruppe A ein Anreizsystem zu geben, damit sie die Daten weiterhin preisgeben und das System weiterhin häufig anwenden. Der Gruppe B soll vorwiegend der Nutzen des Systems besser aufgezeigt werden, ggf. könnte auch ein Trainingsprogramm helfen. Für die Gruppe C soll das System per se Verkaufschancen bieten. Die Gruppe D (vermutlich mehrheitlich jüngere Mitarbeiter mit weniger Dienstjahren) sollte den Verkauf trotz intensiver Anwendung nicht vernachlässigen („in dem es im System lebt“) und das System effizienter nutzen. Da diese Gruppe zwar dynamisch ist, aber bezüglich Performance noch verbesserungswürdig, würden hierbei allenfalls analytische Tools, aber auch der mobile CRM-Einsatz helfen, um noch mehr „aus dem System“ zu holen. Auch soll hier im Sinne von „Qualität vor Quantität“ den Fokus auf wertvolle Leads und Kundeninformationen entgegnet werden.

Typologie	Hauptfrage aus Sicht des Vertriebs	Mögliche Massnahmen
A: „CRM affine Top-Verkäufer“	Wie lässt sich das CRM-Potenzial der „High Performer“ nutzen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belohnung, da wertvolle Informationen für das Unternehmen eingetragen werden und damit die User das System weiter so häufig verwenden.</li> <li>▪ Anreizsystem gut ausgestalten</li> <li>▪ Gut organisierte Top-Verkäufer als Vorbildfunktion (z. B. in Videos, Newsletter)</li> <li>▪ Zufriedenheit mit dem CRM-System mittels Referenzuser weiter erhöhen</li> </ul>
B: „High Performer mit tiefem CRM Engagement“	Wie gelingt es, dass der Aussendienst das System anwendet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zufriedenheit steigern (H<sub>1</sub>)</li> <li>▪ Nutzen für das System besser aufzeigen (H<sub>2</sub>).</li> <li>▪ Bedienungskomfort (H<sub>3</sub>) und Zuverlässigkeit (H<sub>4</sub>) könnten allenfalls durch häufigeres Anwenden erhöht werden.</li> <li>▪ Commitment abgeben, was genau mit den Daten passiert (H<sub>5</sub>): Angst vor der Überwachung (→ Unterschrift: „Wir bürgen“)</li> <li>▪ Seitens der Führung ermuntern, das CRM System anzuwenden</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einfachere Ausgestaltung des Systems</li> <li>▪ Schulung und Support forcieren, um den Benutzerkomfort zu erhöhen</li> <li>▪ Zeitfenster zur Verfügung stellen</li> </ul>
C: „Arrivierte“	Wie gelingt es Mitarbeiter zu ermuntern, das System anzuwenden, um mittels CRM-Einsatz die Verkaufschancen zu erhöhen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zufriedenheit steigern (H<sub>1</sub>)</li> <li>▪ Bedienungskomfort (H<sub>3</sub>) und Zuverlässigkeit (H<sub>4</sub>) könnte allenfalls durch häufigeres Anwenden erhöht werden.</li> <li>▪ Commitement abgeben, was genau mit den Daten passiert (H<sub>5</sub>)</li> <li>▪ Chancen der CRM-Nutzung für den Verkauf aufzeigen</li> <li>▪ Nutzen aufzeigen</li> <li>▪ Schulung und Support forcieren, um den Benutzerkomfort zu erhöhen</li> </ul>
D: „Potenzialsuchende Low Performer“	Wie gelingt es, mittels System eine höhere Performance zu erzielen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chancen, das System effektiver und intelligenter anzuwenden (H<sub>6</sub>): Z. B. Mehr Leads mit dem System generieren, intelligenter Ausgestaltung des Systems (z. B. Analytik), um so mehr Verkäufe zu generieren</li> <li>▪ Chancen des mobilen CRM-Einsatzes nutzen (H<sub>7</sub>).</li> </ul>

**Tabelle 29: Übersicht zu den Massnahmen**

## 5.4 Schlussfolgerungen zum Einfluss des CRM-Einsatzes auf den Vertriebs Erfolg

Die Forschungsliteratur ist sich uneins darüber, ob eine höhere CRM-Nutzung durch Vertriebspersonen mit einer höheren Aussendienstperformance einhergeht (Ahearne et al. 2008, S. 673). Die vorliegende Forschungsarbeit konnte den (positiven) Zusammenhang zwischen dem Einsatz von CRM und der Verkaufperformance von Aussendienstmitarbeitern nicht bestätigen. Gemäss den bisherigen Annahmen war dieses Resultat auf den ersten Blick erstaunlich. Offensichtlich genügt ein Engagement bezüglich des CRM-Systems noch nicht alleine, um den persönlichen Verkaufserfolg steigern zu können (Avlonitis & Panagopoulos, 2005).

Es lässt sich vermuten, dass die erfolgreichsten Top-Verkäufer ihre eigenen Methoden und Arbeitsweisen haben und dies unabhängig davon, ob sie das CRM als Unterstützung anwenden oder nicht. Sie lassen sich vermutlich nur ungern in die Karten schauen und erreichen Durchbrüche durch Selbstmotivation, Selbstdisziplin, Abschlussfähigkeit und Empathie (vgl. Behle und vom Hofe, 2014), delegieren viele Aufgaben an

den Innendienst und nutzen ihre Zeit – ihre kostbarste Ressource – effektiver. Ein Statement aus einem Interview mit der Vertriebsleitung lautete:

*„Top-Seller hatten in der Vergangenheit ihre eigenen Methoden des Verkaufs und werden diese auch in Zukunft weiter praktizieren“.*

Obwohl das bisherige Verständnis und der Fokus der Forschungsarbeit tendenziell darauf ausgerichtet wurde, zu überprüfen, ob Top-Seller das CRM-System anders anwenden als die übrigen Gruppen, hat dieses Resultat somit zur „neuen“ Erkenntnis geführt, dass das CRM-System ein hilfreiches Tool sein kann, um für Low-Performer Potenziale („Futter“) zu bieten. So betrachtet ist das CRM-System eine „Krücke“ für schwächere Aussendienstmitarbeiter. Der Erfolg des CRM-Systems für schlechtere Mitarbeiter ist somit deutlicher als für besser organisierte (Helmke et al., 2013, S. 10). Insbesondere anhand der vorgenommenen Typologisierung (z. B. bei der Typologie D: „Potenzialsuchende Low-Performer“) lässt sich vermuten, dass neue Aussendienstmitarbeiter mit einer niedrigen Performance das System häufiger nutzen, um so Potenziale für den Verkauf zu suchen. Diesen Mitarbeitern sollten auch analytische Möglichkeiten geboten werden, um das System effektiver und intelligenter anzuwenden. Der Gedanke, das CRM-System nicht nur an den Top-Sellern, sondern auch an den Low-Performern auszurichten, scheint daher – auch aus der Sicht der Vertriebsleitung – nicht abwegig.

Dennoch gibt es Top-Performer, die das System häufig anwenden (vgl. Typologie „CRM-affine Top-Verkäufer“). Diese Mitarbeiter sind vermutlich die zukünftigen CRM-Profis des Vertriebs. Eine Vertriebsorganisation könnte von diesem Typologie viel lernen und ihn als „gut organisierten Top-Verkäufer“ mit Vorbildfunktion für den Vertrieb der Zukunft nutzen. Dieser Typologie gebührt eine Belohnung mittels Anreizsystem, auch deshalb, weil sie ihre wertvollen Kundeninsights preisgibt.

Zusammenfassend kann konkludiert werden, dass mittels Ausschöpfung der Potenziale des CRM-Ansatzes und durch den konsequenten Einsatz des Systems sämtliche Performancestufen von Vertriebsmitarbeitern verbessert werden sollten. Das CRM-System ist somit in Richtung einer Professionalisierung konsequent durch die Vertriebsleitung weiterzuentwickeln. Als Credo wird der Königsweg von CRM im Vertrieb vorgeschlagen, der die gesamte Unternehmensperformance zu erhöhen versucht.

## **6. Fazit zu den drei Studien: Der Königsweg von CRM im Vertrieb**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die bisherigen drei Studien Indizien dazu gegeben haben, was die Akzeptanz von CRM bestimmt, für welche Aufgaben das CRM-System (auch Sicht des Aussendienstes) ergiebig eingesetzt wird und welcher Zusammenhang zwischen dem CRM-Einsatz und drei Performanceklassen existiert. Diese drei Studien haben somit einen umfassenden Beitrag zum Verständnis der Akzeptanz, des Einsatzes und des Erfolgs von CRM im Vertrieb der Assekuranz mittels eines Status quo geliefert.

Bevor die Gestaltungsmaßnahmen in Form von Handlungsempfehlungen und eine wissenschaftliche Beurteilung diese Forschungsarbeit abschliessen, wird eine Reflexion mittels vier Ausprägungen und drei unterschiedlichen Entwicklungsstufen vorgenommen, um den Königsweg von CRM im Vertrieb aufzuzeigen<sup>69</sup>.

### **6.1 Der Königsweg von CRM im Vertrieb als Credo**

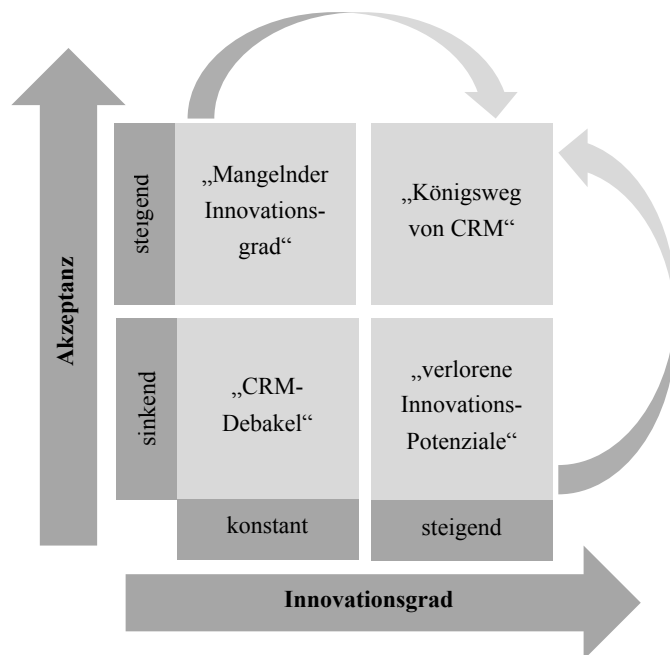
#### **Steigerung der Akzeptanz sowie Nutzung von Innovationspotenzialen beim Einsatz von CRM**

Es gibt tatsächlich einen Königsweg von CRM im Vertrieb. Dieser scheint auf den ersten Blick banal zu sein. Bei der Umsetzung in der Praxis ist er aber durchwegs komplex. Die folgenden Ausführungen zeigen, in welche zwei grundsätzlichen Stossrichtungen die Vertriebsleitung hinsichtlich eines CRM-Systems hinarbeiten soll: Entsprechend den Ausführungen zum Kapitel 3 und 4 gilt es, die Akzeptanz und den Einsatz von CRM im Vertrieb zu optimieren, um so das CRM-System bestmöglichst zu verwenden. Vereinfacht bedeutet der Königsweg von CRM im Vertrieb, sowohl die Akzeptanz als auch den Einsatz – mittels Professionalisierung von innovativem CRM – zu steigern und so einen Beitrag zum Erfolg durch das CRM (für sämtliche Mitarbeitergruppen: hoch, mittel und tief) zu leisten. Dieser Soll-Zustand eines hohen Akzeptanzniveaus von Aussendienstmitarbeitern gegenüber dem CRM-System, verbunden

---

<sup>69</sup> Aufgrund der noch nicht geführten Diskussion zur Generalisierbarkeit der Ergebnisse (vgl. hierzu Kap. 9), muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass die folgenden Hinweise keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit haben.

mit einem hohen Innovationsgrad in der Ausgestaltung des CRM-Systems, führt schliesslich zum Königsweg von CRM im Vertrieb. Es sind folglich vier Szenarien, denen Unternehmen gegenüberstehen. Zwar ist diese Darstellungsform stark vereinfachend, allerdings kann mittels der folgenden vier Szenarien aufgezeigt werden, wie sich ein CRM-System in der Unternehmung in Zukunft weiterentwickeln kann (vgl. Abbildung 54).



**Abbildung 54: Der Königsweg von CRM im Vertrieb als Credo**

Die vertikale Achse stellt das Akzeptanzniveau des CRM-Systems im Vertrieb dar<sup>70</sup>. Hierzu existieren zwei Ausprägungen: Das Akzeptanzniveau steigt in Zukunft oder es fällt. Die horizontale Achse stellt den Innovationsgrad beim Einsatz von CRM dar. Auch hier ergeben sich zwei Ausprägungen: Der Innovationsgrad des CRM-Einsatzes steigt in Zukunft oder der Innovationsgrad des CRM-Einsatzes bleibt in Zukunft auf einem konstanten Level. Hierbei wird Bezug genommen auf das kommende Kapitel und die drei Entwicklungsstufen des CRM: Je weiter man sich rechts auf der horizontalen Achse befindet, desto höher ist der Innovationsgrad des CRM-Systems ausge-

<sup>70</sup> Die Quelle dieser Grundidee ist die CRM-Initiierungsmatrix des CRM-Expertenrates (vgl. Huldi, Martin, Roehr, Schwetz, Winkelmann, CRM-Jahresgutachten 2006, Würzburg, 2005, zit. in Winkelmann, 2011, S. 23). Allerdings wurde der Inhalt bezüglich der Entwicklungsstufen und auch der Achsen der Akzeptanz vollständig neu angepasst.

---

schöpft. Entsprechend dieser Darstellung werden vier Szenarien von „*erfolgreich*“ bis „*scheiternd*“ vorgestellt, die mögliche Wege einer Unternehmung in der CRM-Entwicklung aufzeigen sollen:

### ***Ausprägung 1: Königsweg von CRM im Vertrieb***

Diese Best-Case-Ausprägung zeigt, dass das CRM-System in Zukunft sowohl die Mitarbeiter-Akzeptanz als auch den Innovationsgrad steigern kann. Das CRM wird somit „*peu à peu*“ als sinnvolles Arbeitsinstrument eingesetzt und von den Mitarbeitern in hohem Mass akzeptiert. Der Innovationsgrad wird durch die hohe Akzeptanz des Systems vollständig ausgeschöpft. Das CRM-System ist hierbei für sämtliche Mitarbeitergruppen ein Erfolg.

### ***Ausprägung 2: verlorene Innovations-Potenziale des CRMs aufgrund mangelnder Akzeptanz***

In dieser Ausprägung stehen die Mitarbeiter zwar einem hoch dynamischen CRM-System (hoher Innovationsgrad) gegenüber. Allerdings akzeptieren die Mitarbeiter das CRM-System mehr „*schlecht als recht*“, was wiederum sämtliche Innovationspotenziale verwässert. Ein klassischer Fall diesbezüglich wäre, dass die Mitarbeiter das CRM-System nur auf einer tiefen Entwicklungsstufe nutzen und deren Potenziale somit verschenken. In der Praxis wäre dies ein Beispiel für eine besonders innovative Vertriebsleitung, die innovative CRM-Ansätze implementiert, wobei die End User allerdings gar nicht in der Lage sind, das System entsprechend auszuschöpfen.

### ***Ausprägung 3: CRM-Debakel***

Diese Ausprägung zeigt den worst case: Die Mitarbeiter akzeptieren das CRM-System zunehmend weniger. Zudem bleibt die Unternehmung bzgl. CRM-Einsatz auf einem tiefen Innovationsgrad. Die Aussendienstmitarbeiter arbeiten unstrukturiert und das System leistet zudem auch keinen massgeblichen Beitrag zum Erreichen der Umsatzziele, was wiederum die Akzeptanz verschlechtert. Der Teufelskreis ist vorprogrammiert.

### ***Ausprägung 4: Mangelnder Innovationsgrad mit hoher Akzeptanz***

In dieser Ausprägung besitzt das System nur einen dürftigen Innovationsgrad. Die Mitarbeiter akzeptieren dennoch (vermutlich aufgrund der wahrgenommenen Einfachheit und Routine) das System. Obwohl das CRM-System durch die Mitarbeiter zunehmend akzeptiert wird, tut es lediglich seinen Dienst, hat nur wenige Innovationspo-



---

tenziale und bleibt auf dem Status quo. Je nach Industrie könnte diese Ausprägung aber dennoch ausreichen.

### **Das Ziel dieser Professionalisierung des CRM-Systems**

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Königsweg von CRM im Vertrieb erst mittels eines hohen Niveaus im Bereich der Akzeptanz und eines zunehmend dynamischeren („sophisticated“) CRM-Einsatzes zu gelingen scheint.

Die Ziele lassen sich wie folgt zusammenfassen: Für ein Unternehmen ist es somit relevant, mittels Erhöhung der Akzeptanz und der Optimierung des Einsatzes (durch die Nutzung von Innovationspotenzialen) ein Optimum zu erzielen, um so den Beitrag zur Erreichung der Umsatzziele für sämtliche Mitarbeiter zu erhöhen.

Dieses Ziel lässt sich grundsätzlich durch zwei Voraussetzungen erreichen:

Erstens muss der Vertrieb das Innovationspotenzial hinsichtlich des CRM-Einsatzes kontinuierlich steigern. Hierzu gilt es, aktuelle Entwicklungen im CRM-Markt ernst zu nehmen und entsprechend neue und fortgeschrittene CRM-Methoden entsprechend zu implementieren. Allerdings genügt es alleine nicht im Sinne einer „*Goldgräberstimmung*“ dem Trend (vgl. Belz, 2012, S. 42) von neuen Methoden des CRM aufsitzen zu können und zu warten, bis das System dem Verkäufer Erfolge ohne Aufwand hereinspült. Denn der CRM-Trend lässt sich nur durch die adäquate Arbeit richtig nutzen.

Um zu beurteilen, welcher Status quo ein CRM-System im Vertrieb hat, wird das folgende Kapitel zu den drei Entwicklungsstufen eine Orientierung geben.

Zweitens muss nicht zuletzt die Akzeptanz gesteigert werden; verschiedene Hinweise zur Akzeptanzförderung lassen sich bei den Handlungsempfehlungen in Kapitel 7 finden.

## **6.2 Drei Entwicklungsstufen des Einsatzes von CRM im Vertrieb: Die CRM-Evolution**

Wie kann der Nutzen für Aussendienstmitarbeiter durch professionelle CRM-Applikationen ergiebig sein? Wie können Durchbrüche erzielt werden? Als Antwort hat die Forschungsarbeit drei Entwicklungsstufen herausgearbeitet. Die drei Entwicklungsstufen zeigen, auf welcher Entwicklungsstufe – der Professionalisierung des Einsatzes von CRM im Vertrieb – sich ein CRM-System befindet und welche Innovationspotenziale sich in naher Zukunft ergeben könnten. Die horizontale Achse der

---

Innovation von CRM wird mittels der drei Entwicklungsstufen detaillierter aufzeigen können, wie sich das CRM im Laufe der Zeit entwickelt hat und welche Elemente zukünftiges – hoch dynamisches – CRM aufweist. Hierbei kann ein Unternehmen seinen Status quo hinsichtlich des Innovationsstandes selber einschätzen, um entsprechende Innovationsmassnahmen zu implementieren. Das CRM im Vertrieb lässt sich durch die folgenden drei Entwicklungsstufen zusammenfassen:

***1. Entwicklungsstufe: Kundeninformation und Datenverwaltung (vorwiegend CRM-Systeme der Vergangenheit)***

Die erste tiefe Evolutionsstufe umfasst das CRM als Kundeninformationstool. Diese Art von Kundeninformationssystemen wurde erstmals in den 80er-Jahren entwickelt. Das Ziel des Systems in dieser ersten Entwicklungsstufe ist es, dem Nutzer eine effiziente Kundenbearbeitung und -erfassung zu ermöglichen (Belz, 1999, S. 304). Die Qualität des Systems auf dieser Entwicklungsstufe zeichnet sich dadurch aus, dass die Informationen zuverlässig und aktuell sind und das System als solches benutzerfreundlich ist (Belz, 1999, S. 304). Hinsichtlich der Komplexität sind Systeme auf dieser Stufe tief und die Vollständigkeit der Kundeninformationen ist zudem bei weitem nicht gegeben. Zudem bleiben die Aktivitäten und Möglichkeiten in dieser Entwicklungsstufe auf einem relativ einfachen Niveau (z. B. lediglich Abfrage von Kundendaten).

*Herausforderungen der ersten Entwicklungsstufe*

Die Akzeptanzfaktoren bilden in der ersten Entwicklungsstufe die wichtigsten Herausforderungen. Es gilt somit, die in der ersten Studie (Studie zur Akzeptanz) erwähnten Akzeptanzfaktoren (z. B. Nützlichkeit und Bedienungsfreundlichkeit nach Davis, 1989) zu beachten. Daneben gilt es, neben der korrekten Abbildung der Kundenbeziehung (wie Abbildung von einfachen Kundeninformationen, Kundendossiers oder Kundenablagen), die Herausforderungen des Datenmanagements und der -qualität (z. B. Vermeidung von Doubletten) sicherzustellen. In der Einführungsphase von CRM-Systemen war es noch unüblich und umstritten, neben Facts zu den geschäftlichen Transaktionen auch Persönlichkeitsmerkmale, Verhalten, Interessen, Hobbies und Hinweise zur Familie zu erfassen (vgl. Belz, 1998, S. 53). Deshalb zählten bereits damals Aspekte zum Datenschutz zu den wichtigsten Herausforderungen in dieser ersten Stufe.

---

## *2. Entwicklungsstufe: Aktivitätenmanagement und kontaktunterstützende Anwendungen*

Die zweite Evolutionsstufe des CRMs unterscheidet sich von der ersten durch die Zunahme der Professionalität in Bezug auf das Aktivitätenmanagement und die kontaktunterstützenden Anwendungen. Das System hilft den Aussendienstmitarbeitern nicht nur, qualifizierte Kundeninformationen abzurufen, sondern auch, gezielte Aktivitäten auszuführen. Die Tasks sind zusammengefasst: Aktivitätenmanagement, Leadmanagement, Gesprächsvorbereitung und -nachbereitung, Management von Terminen, Erinnerung bei Pendenzen sowie im Bereich der kundenunterstützenden Aufgaben das mobile CRM. Durch diese Unterstützung wird der Aussendienst zunehmend auch durch das System gesteuert, in dem ihm das System im Alltag durch die Gesprächsvorbereitung und Gesprächsnachbereitung Hilfe leistet und in der Kundenbetreuung unterstützt. Durch die Termineinträge oder die Routenplanung ermöglicht dies dem Aussendienst eine bessere Organisation und Übersichtlichkeit seiner Tätigkeiten. Durch ein proaktives System (z. B. mittels Ampeln, die aufleuchten bei Aktivitäten) erhält der ADM zudem eine Übersicht darüber, welche Pendenzen eine besonders hohe Priorität haben.

Im Bereich der kontaktunterstützenden Aufgaben ist der mobile CRM-Einsatz hervorzuheben, der den Aussendienstmitarbeiter während des Gesprächs zunehmend unterstützen soll. So können beispielsweise die wichtigsten Kundeninformationen bereits während des Gesprächs – in real time – oder unmittelbar danach unabhängig von der Örtlichkeit aktualisiert werden.

### *Herausforderungen der zweiten Entwicklungsstufe*

Zwar klingen all diese erwähnten Aktivitäten logisch und selbstverständlich. Allerdings lässt sich anhand des AXA-Falls zeigen, dass diese „alltäglichen“ Aktivitäten heute noch für den Vertrieb eine Herausforderung darstellen. Der Grund dafür ist, dass die verschiedenen Systeme und Programme entsprechend integriert werden müssen, um sämtliche Aufgaben mittels eines Systems durchzuführen (z. B. Outlook mit dem CRM-Programm Prospero).

Die Integration ist aufgrund folgender Tatsachen besonders anspruchsvoll für Versicherer: Versicherer sind eine der Pioniergruppen, die frühzeitig Grossrechnersysteme (Host) für ihre Daten nutzten. Heute finden sich mit dieser Historie einhergehend oftmals noch viele fragmentierte Datenbanken, die nur jeweils bestimmte Dateien oder Vertrags- und Kundendaten speichern (z. B. Vertragsdaten nach Sparte, Schadendaten, etc.). Sämtliche Systeme in einem zusammenzufassen, verlangt eine Vernetzung (oder gar Integration in ein völlig neues System) (vgl. Lucas & Mussak, 2013, S. 21).

---

Somit ergibt sich neben der Datenqualität (zum Beispiel bzgl. Doubletten) und der Datenverfügbarkeit auch die Herausforderung, all diese Daten, in Form der entsprechenden Integration von Aktivitäten und Terminen, wie z. B. die Automatisierung und Outlook-Synchronisierung zum CRM („in beide Richtungen“), zu integrieren.

### **3. Entwicklungsstufe: Analytics („emerging status“)**

#### **Potenziale und Ideen dieses innovativen CRMs**

Die dritte Evolutionsstufe eines CRM-Systems zeigt ferner die Richtung, in welche sich innovatives CRM weiterentwickeln wird und welche Potenziale bestehen. Die folgenden Beispiele von Tasks und Innovationen geben hierzu Hinweise:

- *Social-CRM-Daten optimal nutzen: Social Media-Aktivitäten zur Gesprächsvorbereitung*
- *Predictive Analytics ausbauen und Real Time analytics entsprechend im CRM-System implementieren*
- *Analytische Auswertungen wie Cross Selling, Kundensegmentierungen und Kundenwerte für den Aussendienst nutzbar machen*
- *Personalisierte Aktivitäten*
- *Besuchsdokumentation in real time beim Kunden*
- *Ermittlung und Bewertung von täglichen Verkaufschancen*
- *Kampagnenmanagement für den ADM mittels analytischem CRM begleiten*
- *Mobiler CRM-Einsatz während des Gesprächs mit Berechnung von Policen in real time*
- *Cloudbasierendes CRM*
- ...

Die genannten Beispiele zeigen, dass die Potenziale in der dritten Entwicklungsstufe vielseitig sind. Durch die Integration von Social-CRM ins „klassische“ CRM (vgl. Kapitel 6.3) oder die Aktualisierung der Kundendaten in real Time, kann sich der Aussendienst so künftig auf qualifiziertere und aktuellere Kundeninformationen (z. B. mittels Social Media-Aktivitäten) stützen.

Unter Einsatz einer ganzheitlichen Integration der Daten kann der Aussendienst in Zukunft mittels eigenen analytischen Tools und Anwendungen umfassende Verkaufschancen (Wahrscheinlichkeiten) von seinem Kundenstamm analytisch berechnen und wichtige Selektionen vornehmen, um so seine Verkaufschancen – mittels Modellen hoher Prognosegüte – zu optimieren.

Das moderne CRM-System gibt den Aussendienstmitarbeitern ferner auch die richtigen Hinweise in Real Time während des Verkaufsgesprächs und stellt die richtigen

---

Fragen. Gute Verkäufer wissen, dass eine kleine (persönliche) Information über den Kunden manchmal ein Geschäft ausmachen kann.

In der Assekuranz lassen sich zudem auch in Real Time Policen/Offerten mittels einer Risikoprüfung in Echtzeit berechnen und anpassen (vgl. Swiss Re, 2014, S. 32).

Ist ein Aussendienstmitarbeiter bei einem Kunden, so kann dieser noch während des Gesprächs beispielsweise entsprechende Aufforderungen für die weiteren Arbeitsschritte (z. B. Offerten Erstellung) (in Real Time) dem Innendienst übergeben. Aussendienstmitarbeiter werden so immer mobil per iPad erreichbar sein und haben somit sämtliche Kundeninformationen, Aktivitäten und Tools (im Cockpit) zur Verfügung.

### *Herausforderungen der dritten Entwicklungsstufe*

Die Entwicklung eines derart innovativen CRM-Systems ist herausfordernd. Um einige Herausforderungen zu nennen:

- *Komplexe Abläufe müssen für den Aussendienst mit einfachen Anwendungen und Tools aufbereitet werden.*
- *Es reicht nicht, per Knopfdruck Ergebnisse zu generieren, die aus analytischen CRM-Anwendungen resultieren. Viel wichtiger ist deren richtige Interpretation und Umsetzung. Der ADM soll sich auch nicht „in den Systemen“ verlieren.*
- *Eine personalisierte Ausgestaltung des Systems erfordert auch, sich mit dem System auseinanderzusetzen und entsprechende Eingaben zu machen.*
- *Datenschutz und Personalisierungen bleiben weiterhin anspruchsvoll.*

### ***Status quo des Entwicklungsstandes bei der AXA***

Fasst man die drei Entwicklungsstufen zu Kundeninformation und Datenverwaltung (1), Aktivitätenmanagement und kontaktunterstützende Anwendungen (2) und Analytics (3) zusammen, so stellt man fest, dass die AXA Winterthur gemäss den bisherigen Ausführungen bereits auf den beiden ersten Entwicklungsstufen erfolgreich ist. Allerdings sollen im Bereich des Einsatzes die Potenziale der dritten Entwicklungsstufe weiter ausgebaut werden, um den Innovationsgrad des CRMs zu erhöhen. Der Durchbruch zur dritten Entwicklungsstufe ist zwar im Gange, allerdings zeigt die standardisierte Befragung (N = 851), dass der Aussendienst das Potenzial bisher erst in den beiden ersten Entwicklungsstufen am Ausschöpfen ist.

Oftmals ist auch das Marketing dem Vertrieb im Bereich des CRMs voraus: Während Aussendienstmitarbeiter vorwiegend auf den beiden ersten Stufen agieren, beschäfti-

---

gen sich die Marketingverantwortlichen, Experten und Fachleute zum CRM mit der Implementierung von Massnahmen der dritten Entwicklungsstufe und diskutieren (z. B. auch in Foren und auf Messen) gerne über die dritte Entwicklungsstufe des CRM. Sie erheben dabei den Anspruch auf ein CRM-System mit ausgeklügelten Methoden, den Kunden mittels 360°-Sicht zu durchleuchten. Dieser Anspruch ist ohnehin – trotz eines zunehmend „sophisticated“ CRM – zwar eine Wunschvorstellung, bleibt allerdings bis dato eine unrealistische Zukunftsmusik.

### ***Herausforderungen für den Aussendienst***

An anderer Stelle hat sich bereits gezeigt, dass Aussendienstmitarbeiter nur wenig Zeit für analytische Auswertungen haben. Es darf deshalb an dieser Stelle der Hinweis nicht fehlen, dass ein komplexes CRM-System nur dann richtig genutzt wird, wenn es dem Aussendienst tatsächlich im Alltag hilft. Ein Problem, das sich dabei auch stellt, ist ausserdem, dass sich vermuten lässt, dass Aussendienstmitarbeiter vermutlich ungeeignete Marktforscher sind (vgl. Belz, 1999, S. 304). Die Leitfadeninterviews der standardisierten Befragung haben ebenfalls gezeigt, dass Aussendienstmitarbeiter oftmals keine Zeit für besonders ausgeklügelte analytische Tools aufwenden wollen. Auf der anderen Seite hat sich bereits an anderer Stelle gezeigt, dass der Aussendienst das CRM massiv mehr einsetzen würde, wenn er durch den Einsatz einen höheren Volumenverkauf generieren könnte.

Wie werden Aussendienstmitarbeiter in Zukunft mit dieser (analytischen) Weiterentwicklung umgehen? Inwiefern wird diese Entwicklung (neben der Strategie- und Marketingabteilung) überhaupt den Aussendienst betreffen? Es gibt hierzu bis dato keine Antwort.

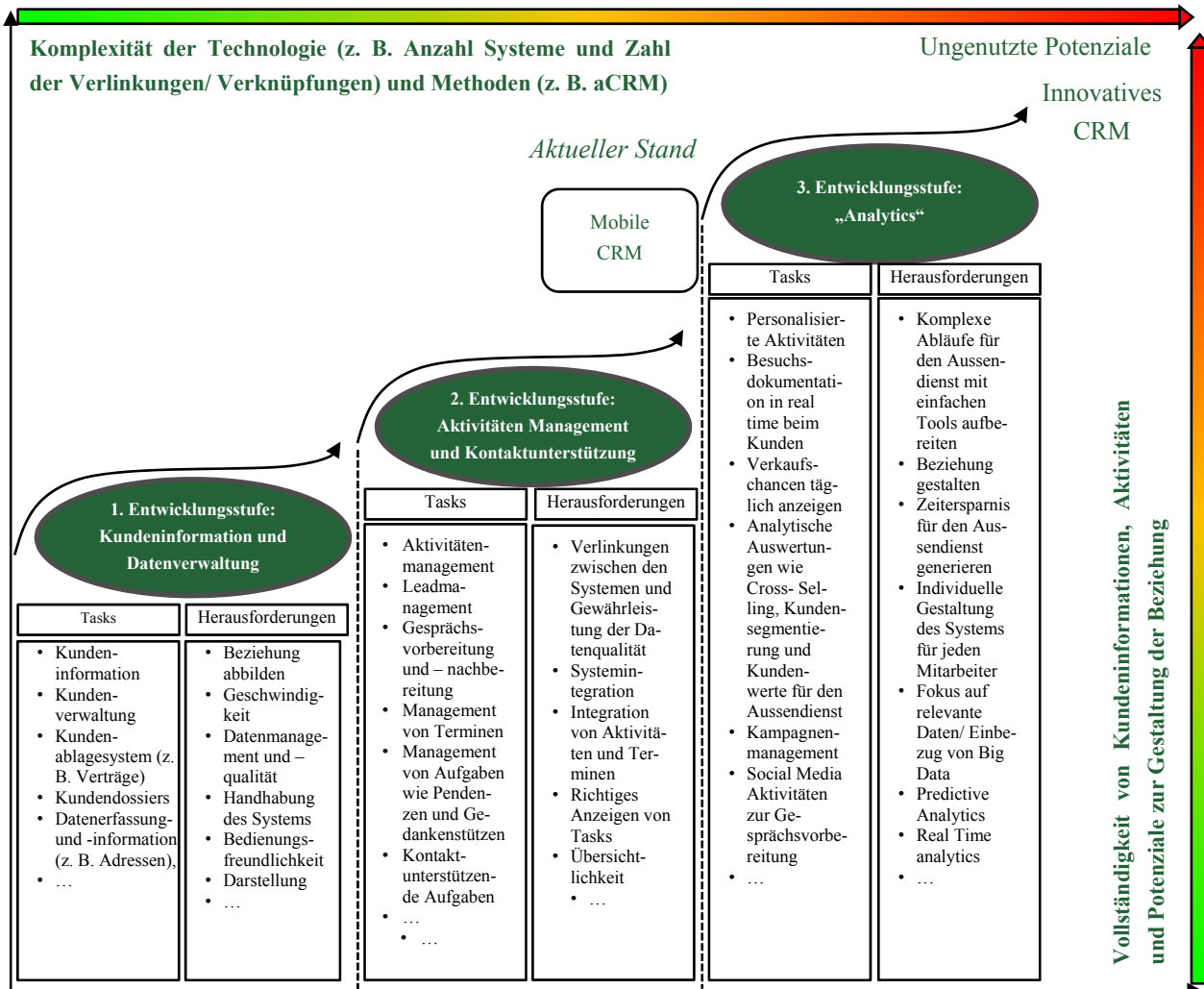
### ***Fazit zu den drei Entwicklungsstufen „CRM-Evolution“***

Die Abbildung 55 fasst die drei Entwicklungsstufen des CRMs zusammen. Insgesamt zeigt sich, dass sich die CRM-Systeme im Verlaufe der Zeit – von der Entwicklung der einfachen Kundendatenbank bis hin zum komplexen „sophisticated“ CRM – stark weiterentwickelt haben und dies noch weiter tun werden. Anspruchsvolles CRM basiert auf faktenbasierten Daten, die es mittels aCRM umfassend auszuwerten gilt, um so höhere Verkaufschancen zu generieren. Im Folgenden soll ein Ausblick insbesondere die dritte Entwicklungsstufe weiter vertiefen, um so die „treibenden Kräfte des CRMs“ zu veranschaulichen. Dies wird einen weiteren Einblick in das zukünftige CRM bieten.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Eigene Darstellung basierend auf Interviews und Auswertungen. Diese grafische Darstellung (Raster ohne inhaltlichen Aspekte) lehnt sich an Töpfer (2004, S. 230) an.

## Drei Entwicklungsstufen des CRM im Vertrieb der Assekuranz: „Intelligente“ Systeme generieren Chancen



**Abbildung 55: CRM auf drei Entwicklungsstufen – der Weg zum hoch dynamischem CRM**

### 6.3 Ausblick: Innovationspotenziale von CRM

Um die Ideen der Professionalisierung des CRM und deren Innovationspotenziale noch konkreter auszuführen, soll ein Ausblick mit besonderer Berücksichtigung der Versicherungsbranche angefügt werden.

Versicherer hätten gerne ein CRM-System, das für alle Nutzergruppen eine einheitliche Rundumsicht (360°-Illusion) ihrer Kunden in ihren Datenbanken generiert und zeigt, wer wann wie interagiert hat und wann der Kunde was gemacht hat (Lucas & Mussak, 2013, S. 21). Um diesem Ziel näher zu kommen, erstellen Versicherer beispielsweise digitale Kundendossiers, die sich an Interaction-Touchpoints orientieren und so eine Aufzeichnung sämtlicher Kundeninteraktionen über den ganzen Customer Journey ermöglichen. Doch welche weiteren Innovationspotenziale von CRM ergeben sich und wie wird sich der Journey des hoch dynamischen CRM weiterentwickeln? Abschliessend sollen die Innovationspotenziale von CRM – insbesondere die dritte Stufe – weiter vertieft werden (Lucas & Mussak, 2013, S. 21).

### **6.3.1 CRM wird durch Social-CRM ergänzt**

*“Customer relationship management (CRM) is a continually evolving domain and now social media technologies have revolutionized the way businesses and consumers interact“ (Choudhury & Harrigan, 2014, S. 151).*

Bisher hat die vorliegende Forschungsarbeit das CRM als „Herzstück“ des Vertriebs betrachtet. Dabei ist die Sichtweise der Kundendatenerfassung mittels interner Daten im Mittelpunkt gestanden. Entsprechend dem oberen Statement wird davon ausgegangen, dass sich das CRM kontinuierlich („evolving domain“) weiterentwickeln wird (Choudhury & Harrigan, 2014, S. 151). Diese Weiterentwicklung verdankt das CRM insbesondere den veränderten technologischen Entwicklungen, aber auch sozialen Netzwerken und deren Digitalisierung. Der CRM-Ansatz scheint somit in Zukunft vor völlig veränderten Aufgabenstellungen zu stehen (Scherberich, 2013, S. 131). Folgende Beispiele lassen sich anführen:

#### **Interne Daten werden durch externe Daten ergänzt ...**

Neben der Erfassung der internen Daten des Unternehmens durch deren Eingabe von Aussendienstmitarbeitern besteht auch die Möglichkeit, Kundendaten im internen CRM-System durch neue Datenformen zu ergänzen (vgl. Rutschmann & Belz, 2014, S. 8). So können Daten beispielsweise durch externe Datenbanken angereichert werden (vgl. Rutschmann & Belz, 2014, S. 8). Während das klassische CRM die Kundeninformationen des Verkaufs, Marketings und von Service/Support integriert (Nitu, Tileaga & Ionescu, 2014, S. 304), erlauben es modernere Methoden, Spuren der Kunden als weitere Datenquellen zu nutzen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn sie in real-time Social Media nutzen (Rutschmann & Belz, 2014, S. 8). Hierbei können



---

eine wichtige Datenquelle Social Media (neben Smartphones und weiteren Online-Anwendungen) sein, wobei Unternehmen so mittels Social-CRM-Einsatz reichhaltige Informationen sammeln (Greve, 2011, S. 18). Die sozialen Netzwerke werden dementsprechend zunehmend ins Enterprise System integriert und führen so zu wertvollen „Customer insights“ (Parashar, 2014). Somit wird das klassische CRM um eine reichhaltige Informationsbasis zum „Social Customer Relationship Management“ (Social-CRM) ergänzt (Greve, 2011, S. 17). Social-CRM ist somit „die Integration der sozialen Medien in das Kundenbeziehungsmanagement“ (Grässel & Weinberg, 2014, S. 106). Die Bedeutung des Social-CRM ist aufgrund des starken Wachstums somit nicht zu unterschätzen und sie wird somit auch aus Sicht einiger Forscher das bisherige CRM-Verständnis („raison d’être“) verändern (Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege & Zhang, 2013, S. 270). So eröffnet die Nutzung von Social Media den Unternehmen vielfältige Möglichkeiten und Chancen, allerdings stellt der Ansatz Unternehmen auch vor grosse Herausforderungen (Grässel & Weinberg, 2014, S. 106). Wie bei den klassischen Social Media-Aktivitäten schüren Unternehmen auch beim Social-CRM die Angst, wichtige Entwicklungen zu verpassen. Unternehmen haben dementsprechend das Gefühl, diesen Trend verfolgen zu müssen (Belz, 2012, S. 42). Allerdings darf der Aufwand nicht unterschätzt werden. Denn Trends lassen sich nur durch harte Arbeit richtig nutzen (Belz, 2013a, S. 58). Eine wichtige Herausforderung bedeutet im vorliegenden Fall, das CRM an die Besonderheiten von Social Media anzupassen (Greve, 2011, S. 16): *„Eine erfolgreiche Umsetzung in der Praxis erfordert die organisatorische und technische Erweiterung des klassischen CRM“* (Grässel & Weinberg, 2014, S. 106). In der Umsetzung bedeutet dies beispielsweise konkret, dass die bereits vorhandenen (klassischen) Kundenprofile den sozialen Netzwerkprofilen zugeordnet werden müssen. Eine automatisierte Zuordnung ist allerdings nur im Einzelfall möglich und auch deren Aufwand ist immens (Grässel & Weinberg, 2014, S. 106). Ferner führt die Verbindung von Social Media-Informationen mit den Kundenprofilen zu datenschutzrechtlichen Problemen und Resonanzen (Grässel & Weinberg, 2014, S. 106). Hierbei ist der Umgang mit der Datensicherheit und Privatsphäre besonders zu beachten (Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege & Zhang, 2013, S. 270). Eine weitere Herausforderung besteht auch darin, entsprechende (neue) Methoden der Analytik im Bereich des Social-CRM zu beherrschen. Denn nicht nur die Verfügbarkeit, sondern ebenso die adäquate und sinnvolle Nutzung ist eine Herausforderung, vor die sich manch ein Versicherer aktuell und in Zukunft gestellt sieht (Lucas & Mussak, 2013, S. 21).

---

So wird zum Beispiel Social Media-Analytics zu einem neuen Instrument im Bereich von Social-CRM. Hierbei geht es um die Auswertung der Social Media-Daten (Stieglitz, Dang-Xuan, Bruns & Neuberger, 2014). Social Media-Analytics ist ein neuer Forschungsbereich, in dem interdisziplinäre Methoden kombiniert und erweitert werden. Drei Analysemethoden werden häufig genutzt und kommen als Methodik zum Einsatz: die Textanalyse (Text mining), die soziale Netzwerkanalyse und die Trendanalyse (Stieglitz, Dang-Xuan, Bruns & Neuberger, 2014).

Die Anreicherung von internen mit externen Daten sowie die Erweiterung von klassischen CRM-Daten zu Social-CRM führen in der Konsequenz zu einer Flut an zusätzlich zu verarbeitenden Daten (Greve, 2011, S. 21). Diese unzähligen Datenmengen zu verarbeiten, stellt eine weitere Herausforderung dar (Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege & Zhang, 2013, S. 270). Dies ist zudem ein Grund für die hohe Popularität des Themas Big Data (Stuker & Zupancic, 2014, S. 9), worin behauptet wird, dass durch diese Ansammlung ein schnelles Wachstum der ohnehin schon grossen Datenmengen einhergeht.

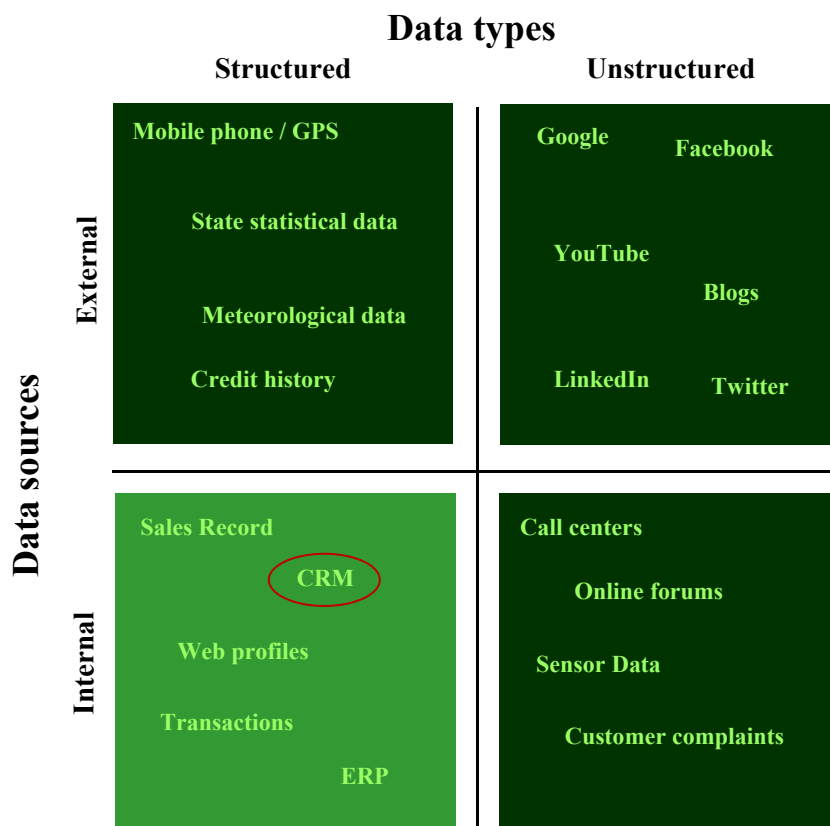
### **6.3.2 Big Data und „advanced analytics“ in der Versicherungsbranche**

Big Data hat sich zwar als Begriff weitgehend etabliert, allerdings fehlt eine eigentliche, anerkannte Definition. Der Begriff gehört zu den häufig verwendeten „Buzzwords“ in der Versicherungsbranche, neben „advanced analytics“ oder „predictive analytics“ (Mäder, Hürlimann & Baselgia, 2014, S. 17) und es reden viele internationale Unternehmen über das Potenzial von Big Data, wobei sie glauben, durch die Analysen mittels Big Data konkurrenzführende Insights gewinnen zu können (Grishikashvili, Dibb & Meadows, 2014). Die Versicherungsindustrie ist auch deshalb sehr empfänglich für Big Data (Grishikashvili, Dibb & Meadows, 2014), weil das Management von Risiken eine umfassende Auseinandersetzung mit Erfahrungswerten, statistischen Wahrscheinlichkeiten und möglichen Auswirkungen bedingt und so rasch eine Flut an gesammelter Daten zusammenkommt. Das Potenzial von Big Data für die Versicherungswirtschaft ist somit kaum hoch genug einzuschätzen (Maas & Milanova, 2014, S. 23).

#### **Definition Big Data**

Aus den gängigsten Definitionen gehen vorwiegend drei Bestimmungsmerkmale hervor: (1) Die Grösse des Datenvolumens, welche Unternehmen speichern, (2) die Kom-

plexität der Datensätze (strukturiert/unstrukturiert) und (3) Technologien (Methoden der Analyseinstrumente) (Swiss Re, 2014, S. 28).



**Abbildung 56: Big Data – Typen und Quellen von Daten (in Anlehnung an BearingPoint, 2014, zit. in Mäder, Hürlimann & Baselgia, 2014, S. 17)**

Die Abbildung 56 zeigt Typen von Datenquellen und Datenressourcen (BearingPoint, 2014, zit. in Mäder, Hürlimann & Baselgia, 2014, S. 17). So erlaubt Big Data die Integration von Social-, Sensor- und GPS-Daten und verknüpft diese mit den CRM-Systemen (neben den ERP und SCM-Systemen) (Sasaki, 2014). Die Datentypen werden in interne und externe, sowie strukturiert und unstrukturiert aufgeteilt. Neben den Chancen von Big Data zeigt sich allerdings, dass dieses „Datensammeln“ nicht mehr nur produktiv ist. Die anfänglichen Schätzungen der möglicher Renditen aus Investitionen in Big Data entsprechen nicht immer den Erwartungen der Unternehmen (Swiss Re, 2014, S. 34). Der Analysenutzen und –aufwand kann schnell in keinem akzeptierbaren Verhältnis (Kosten > Nutzen) stehen (Lucas & Mussak, 2013, S. 21).

Ein Status quo von Big Data in der Versicherungsbranche zeigt, dass die meisten Versicherer noch am Anfang ihres Big Data-Journeys sind (Mäder, Hürlimann & Baselgia, 2014, S. 17). Entsprechend den Ausführungen zum CRM braucht es auch im Be-

reich von Big Data eine klare Vision, eine detaillierte Planung und Senior Level Commitment (Mäder, Hürlimann & Baselgia, 2014, S. 17). Allerdings kann Big Data den ganzheitlichen kundenorientierten Ansatz im Vertrieb unterstützen (Swiss Re, 2014, S. 28). Die Assekuranz verspricht sich durch Big Data zum Beispiel die Möglichkeit der Risikoprüfung in Echtzeit durch Vorhersagenanalytik, die aus sozialen Mediennetzwerken etc. stammt. Durch eine Kombination von Daten wird auch erkannt, welche Kunden profitabler sind (Swiss Re, 2014, S. 32). Dies wird auch für Aussendienstmitarbeiter zunehmend attraktiver. Big Data wird mittels Vorhersageanalytik insgesamt genutzt, um die Geschäftspraxis zu verbessern (Swiss Re, 2014, S. 33). Big Data bietet somit zusammenfassend die Sammlung und Speicherung umfassender und verschiedenartiger Daten. Es genügt allerdings nicht, nur Daten zu sammeln. Diese müssen entsprechend der Methodik sauber ausgewertet und interpretiert werden, um handfeste und nützliche Erkenntnisse daraus zu gewinnen (Swiss Re, 2014, S. 29). Erst anschliessend lassen sich u.a. bessere Entscheidungen treffen (Rutschmann & Belz, 2014, S. 46). Unternehmen, die ihre Entscheidungen datengestützt treffen, haben letztlich bessere Marktchancen (Belz, Huber, Okonek & Rutschmann, 2011, S. 45). Zur Auswertung von grossen Datenmengen ist das analytische CRM eine konkrete Methode, die im Folgenden vorgestellt werden soll.

### **6.3.3 Analytisches CRM im Vertrieb**

Analytisches CRM lässt sich der fortgeschrittenen Analytik zuordnen. Das analytische CRM verursacht so wichtige Detailarbeit, die anspruchsvoll und teuer für das Unternehmen werden kann (Belz, Huber, Okonek & Rutschmann, 2011, S. 43). Auch Rutschmann & Belz (2014, S. 8) beurteilen die Möglichkeiten, die das analytische CRM bereithält als wichtig. Dementsprechend haben die Führungskräfte die Relevanz des analytischen CRM erkannt (Ranjan & Bhatnagar, 2011), was dazu beigetragen hat, dass „CRM-driven analytics“ gerade für den Entscheidungsprozess von Managern zunehmend ein wichtigeres Thema geworden ist (Persson & Ryals, 2014).

#### *Was ist das aCRM und worum geht es dabei?*

Xu und Walton (2005) verstehen unter aCRM, dass die kontaktdatenbankgespeicherten Daten durch eine Palette von Analysetools analysiert werden können, wobei daraus Wissen über den Kunden („Customer Knowledge“) resultiert (Xu & Walton, 2005). Das aCRM hilft somit, die versteckten und unbekanntenen Informationen aus den Kundendaten zu finden (Ranjan & Bhatnagar, 2011, S. 132). Die analytischen Auswertun-

---

gen mittels aCRM schaffen Klarheit über Kundenprofile, Segmentierungen und Zielgrößen (Künzler, Bächle, Häusler & Mussak, 2011, S. 298). Shogini (2003) hat gezeigt, wie sich die Nutzung von aCRM bezahlt macht. Als Resultat der Analyse werden die Kunden besser segmentiert und die angebotenen Produkte und Dienstleistungen besser auf ihre Kaufprofile abgestimmt (Xu & Walton, 2005). Doyle (2007) hat ein Beispiel einer Roadmap für aCRM erstellt. Daneben stellen die Autoren Ranjan und Bhatnagar (2011, S. 40) dar, dass durch aCRM Insights der Kundenorientierung mittels dreier Kenntnisse resultieren:

- 1) So führt aCRM erstens zu Wissen über den Verkauf (Erhöhung Verkaufszahlen, Schätzung des zukünftigen Verkaufs). Das aCRM ist somit prediktiv und kann Vorhersagen über das Kundenverhalten treffen (Xu & Walton, 2005). „Predictive analytics“<sup>72</sup> wird somit seit einigen Jahren verwendet (insbesondere in der Telekommunikation und Banking Industrie), um das Kundenverhalten und deren Profitabilität zu verstehen (Mirzaei & Iyer, 2014).
- 2) Entsprechend den oberen Ausführungen wird aCRM zweitens dazu verwendet, um Wissen im Bereich des Strategischen Marketings (mögliche Marketingstrategien, Marketingentscheidungen, etc.) zu generieren. Durch die ausgewerteten Informationen kann das Unternehmen so einen Informationsvorteil erzielen, der durch die geeignete Datenanalyse zu „Business Intelligence“ führt (Selene Xia & Gong, 2012). Thomas (2003, S. 8) stellt beispielsweise die wachsende Bedeutung von CRM-Analytics im Gebiet der Business Intelligence dar.
- 3) Drittens erzielt aCRM Wissen über die Kundenbeziehung (Dienstleistung zum Kunden) und führt so zu Insights, inwiefern sich die Kundenorientierung erhöhen kann (Ranjan & Bhatnagar, 2011, S. 40).

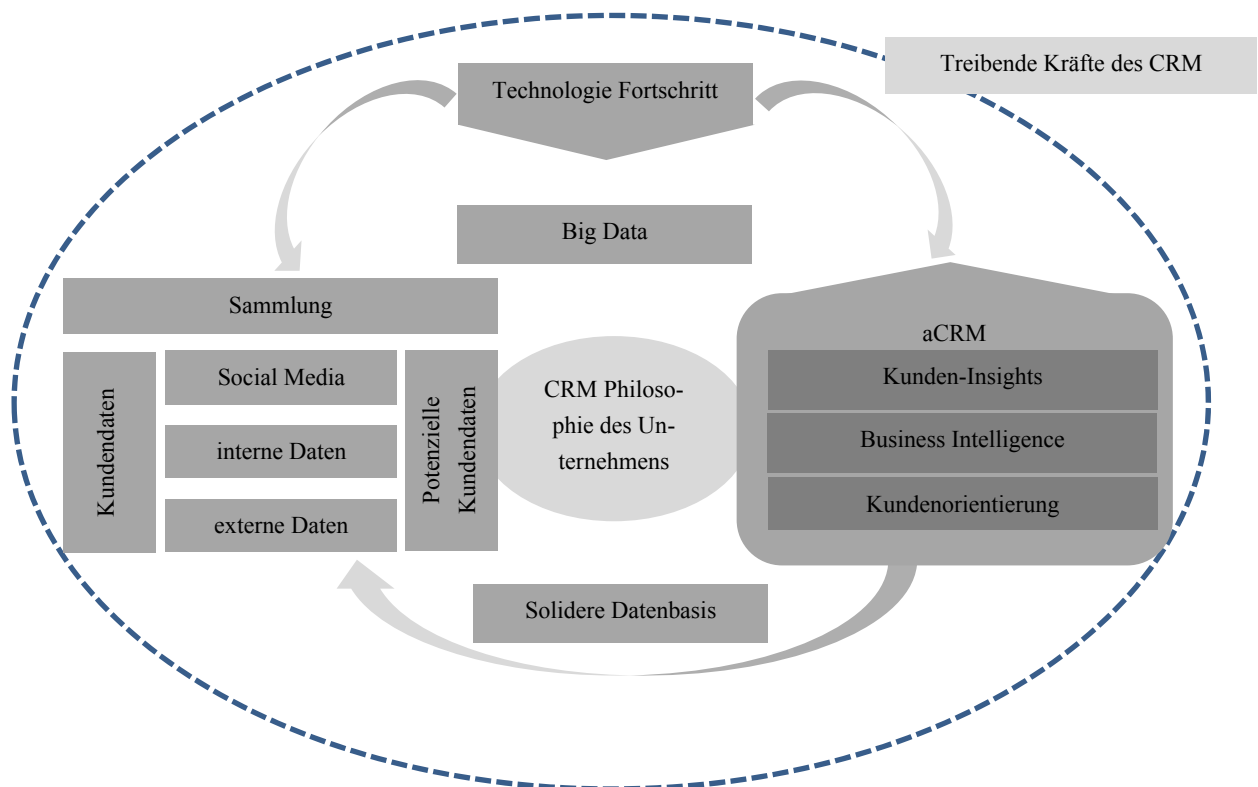
### **6.3.4 Die Konsequenz der treibenden Kräfte des CRM**

Die Wirkungsmechanismen der treibenden Kräfte von CRM lassen sich in folgender Abbildung 57 beispielhaft illustrieren. Die Sammlung der (internen, externen) Daten (Big Data) lassen sich mittels Technologie-Fortschritt analytisch auswerten, wodurch sich beispielsweise durch Methoden des aCRMs Business Intelligence und Customer-Insights ergeben. Dies hat ein verbessertes Verständnis der Kundenorientierung zur

---

<sup>72</sup> Mirzaei und Iyer (2014) definieren „Predictive analytics“ wie folgt: „*Predictive analytics comprise collection of statistical and empirical models with the goal of creating empirical predictions and further assessing the quality of those predictions in practice.*“

Folge. In der Konsequenz hat dies in Bezug auf die Sammlung von Kundeninformationen wiederum eine solidere Datenbasis zur Folge. Professionelle Unternehmen verfolgen somit eine innovative CRM-Logik (zur CRM-Logik vgl. Belz, Barringer, Künzler, et al., 2011, S. 29). Neben der Sammlung von Kundeninformationen mittels CRM-System ergänzen sie ihren Datenbestand mit weiteren Datenquellen (z. B. durch Social Media-Daten). Diese Unternehmen verwenden statistische Methoden als Werkzeuge, die wertvolles Kundenwissen herausfiltern (Belz, Huber, Okonek & Rutschmann, 2011, S. 45). Ein derart anspruchsvolles, innovatives CRM-System ist zwar per se noch kein Garant für den Unternehmenserfolg, rüstet das Unternehmen aber weiter auf. Manchmal braucht es Mut zum Neuen.



**Abbildung 57: Treibende Kräfte des CRM**

---

## 7. Handlungsempfehlungen zu CRM im Vertrieb

*„Der Erfolgsfaktor ist, intern die Mitarbeiter dazu zu bringen, dass sie selber in der Überzeugung leben, es bringt etwas, wenn Daten ins System eingegeben werden. Auch das schönste Siebel und Microsoft CRM nützt nichts, wenn intern diese Überzeugung nicht gelingt“ (Lucas & Mussak, 2013, S. 22).*

Um die Akzeptanz des CRM-Systems im Vertrieb zu erhöhen, schlägt die Forschungsarbeit folgende Handlungsempfehlungen vor, die auf insgesamt drei Workshops<sup>73</sup> beruhen und flankierend mit Ergebnissen aus der qualitativen Studie, der standardisierten Befragung sowie Erkenntnissen der wissenschaftlichen Forschung ergänzt wurden.

### 1. Nutzen aufzeigen

Die Studie 1 zur Akzeptanz des CRM-Systems hat bewiesen, dass der wahrgenommene Nutzen einen positiven Einfluss auf die Akzeptanz des Systems ausübt. Es lässt sich somit vermuten, dass, wenn der Aussendienst den Nutzen des Systems mittels Convenience erkennen kann, indem beispielsweise Aufgaben erleichtert werden, er das System tatsächlich auch eher akzeptiert. Eine der wichtigsten Aufgaben der Vertriebsleitung, um die Akzeptanz des CRM-Systems zu erhöhen, liegt somit im Aufzeigen des Nutzens. Die Vertriebsleitung hat demzufolge offenzulegen, welche persönlichen Erfolge sich für Aussendienstmitarbeiter erreichen lassen, und sie hat zu beweisen, dass durch eine Professionalisierung des CRM tatsächlich wirtschaftliche Erfolge gesteigert werden können (Lucas & Mussak, 2013, S. 22). Diese Erfolge können mit den genannten Vorteilen des CRM-Systems umschrieben werden, wie bspw. mehr Verkauf in kürzerer Zeit, Optimierungen bzgl. Kampagnenmanagement sowie auch bessere administrative Fähigkeiten (Helmke, Uebel und Dangelmaier, 2013, S. 274).

Zwar ist diese Überzeugungsarbeit keine leichte Aufgabe. Trotzdem sollen im Folgenden konkrete Ideen hinsichtlich der Kommunikation des Nutzens an den Aussendienst vorgeschlagen werden:

---

<sup>73</sup> Workshops am 25. Juli 2013, 6. Mai 2014 und 9. Juli 2014 bei der AXA Winterthur.

- 
- Um das CRM-System unternehmensintern populärer zu machen, besteht die Möglichkeit, Best-Practice-Beispiele und Erfolge zum System mittels Storytelling aufzuzeigen. Hierzu könnten in kurzen Video-Sequenzen im Rahmen von kurzen Interviews erfolgreiche Referenzuser (z. B. die Typologie „CRM affine Top-Seller“) unter dem Motto *„weshalb ich mit Prospero arbeite und es mich erfolgreicher macht“*, zu Wort kommen lassen.
  - Zudem wäre es sinnvoll, einen Blog zum effektiven CRM-Einsatz zu schreiben, in dem u.a. auch Tipps & Tricks mit Videos zur Nutzung integriert werden könnten. Hierzu könnten auch Neuerungen pro Quartal mittels Newsletter (Systemfortschritt) in Form von „Sales News“ kommuniziert werden.

Entsprechende Massnahmen zur Förderung des CRM-Einsatzes von Aussendienstmitarbeitern könnten ferner auch differenziert mittels unterschiedlicher Typologien vorgenommen werden. Wie die Studie zum Erfolg gezeigt hat, sollte beim Typus „High Performer mit tiefem CRM Engagement“ der Nutzen insgesamt am stärksten forciert werden. Weitere Beispiele lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Für die Typologie der „CRM-affinen Top-Seller“ wird vorgeschlagen, ein Anreizsystem für die Dateneingabe auszuarbeiten, um sicherzustellen, dass diese Gruppe das System weiterhin häufig verwendet und somit deren wertvolle Kundeninformationen weiterhin ins System eingespielen werden.
- Bei der Typologie der „Arrivierten“ sollte der Nutzen insofern kommuniziert werden, weil durch den ergiebigen CRM-Einsatz neue Chancen im Verkauf möglich sind.
- Die Typologie „Potenzialsuchende Low Performer“ kennen zwar den Nutzen des Systems. Allerdings könnten dieser Typologie zusätzliche Hilfestellungen (z. B. mittels Tipps & Tricks sowie weiteren Schulungen) geboten werden, um das System ergiebiger und effizienter anzuwenden.

Hinsichtlich der Veranschaulichung des Nutzens lässt sich abschliessend feststellen, dass einerseits die Vertriebsleitung klar kommunizieren soll, was Aussendienstmitarbeiter vom CRM-System erwarten dürfen. Hierzu gilt es vertrauenswürdig zu beweisen, dass es sich beim CRM um eine Win-Win-Massnahme handelt (Lucas & Mussak,



---

2013, S. 22). Andererseits sollten auch kritische Aspekte des CRM-Einsatzes aufgezeigt werden, um die Erwartungshaltung nicht unrealistisch zu steigern.

## **2. Bedienungskomfort erhöhen**

Die Studie 1 zur Akzeptanz hat gezeigt, dass der Bedienungskomfort den stärksten Einfluss auf die Akzeptanz ausübt. Zudem ist der Bedienungskomfort stark mit der Nützlichkeit korreliert. Um sowohl den Nutzen als auch die Akzeptanz weiter zu erhöhen, ist es durchwegs wichtig, dass die Vertriebsleitung Massnahmen forciert, die eine Steigerung der Benutzerfreundlichkeit und Einfachheit (Bedienungskomfort) zur Folge haben. Diese Handlungen sind insbesondere auch deshalb relevant, weil Aussendienstmitarbeiter bemängelten, dass das CRM-Tool teilweise unlogisch, unübersichtlich, zu komplex und zu wenig selbsterklärend ist.

Als zielführende Massnahmen daraus werden eine übersichtlichere Navigation, einfachere Abfragemöglichkeiten (z. B. bei der Datenselektion) oder benutzerdefinierte Eingabemasken vorgeschlagen. Das System soll künftig dem Aussendienst auch Mehrwerte im analytischen Bereich (z. B. Segmentierung oder Aktionscodes) sowie auch in der Kampagnenführung (z. B. mittels einfacherer Vorschläge, die selber generiert werden können) erbringen. Ein Erfolgsfaktor, um die Bedienungsfreundlichkeit ggf. zu steigern, wäre auch die zu bearbeitenden und pendenten Aktivitäten rot aufleuchten zu lassen, um User zu erinnern. Je nach Arbeitstypus des Aussendienstmitarbeiters wäre eine derartige Warnung wünschenswert.

Im Hinblick auf unterschiedliche User-Typologien lässt sich zusammenfassen, dass die Gruppe der „Personenorientierten“ am wenigsten glücklich mit der Bedienungsfreundlichkeit des Systems ist. Diese Typologie hat sich vermutlich auch am schwersten mit der Einarbeitung ins System getan. Als Folge dessen sollten dieser Typologie umfassende Hilfestellungen (z. B. durch andere User oder in Schulungen) angeboten werden.

Abschliessend wird bezüglich Bedienungskomfort empfohlen, die Enduser – als wichtigste Zielgruppe – frühzeitig in die Ausgestaltung des Systems miteinzubeziehen. Damit werden sie bei der Bestimmung des System-Designs interaktiv eingebunden

---

und können so als (Mit-) Bestimmer des CRM-Systems dem Unternehmen wertvolle Informationen aus erster Hand vermitteln (Neumann, 2014, S. 206). Dies ist insbesondere relevant, um einerseits zu ermitteln, was die Anwender effektiv brauchen, andererseits um unsinnige Anwendungen des CRM-Systems zu verhindern. Auf diese Weise könnte die Vertriebsleitung besonders erfolgreiche Referenzuser bei der Ausgestaltung des Systems aussuchen und mitwirken lassen.

### **3. Bedienungsqualität erhöhen**

Mit der Studie 1 konnte zwar nicht bewiesen werden, dass die Bedienungsqualität einen positiven Einfluss auf die Akzeptanz hat. Allerdings konnte gezeigt werden, dass die Bedienungsqualität einen starken Effekt auf die Nützlichkeit hat. Beispielsweise ist das System offensichtlich nur wenig nützlich, wenn der Aussendienst einen Kunden am Telefon hat und er in der geforderten Zeit keine Abfragen machen kann. Einige Stimmen der Workshops lassen auch folgern, dass trotz hoher Qualität der Abrufe von Daten immer noch die Geschwindigkeit<sup>74</sup> (aus Sicht des Aussendienstes) bemängelt wird. Ein Mitglied der Vertriebsleitung entgegnet dieser Sichtweise: *„Die Geschwindigkeit wird zwar immer noch bemängelt, aber es wird vergessen, dass man mit dem System auch bessere Kundeninfos erhält und diese Qualität für das System mehr Zeit in Anspruch nimmt.“*

Insgesamt soll die Vertriebsleitung in Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung entsprechende Massnahmen einleiten, damit die Geschwindigkeit sowie die Systemstabilität zu 100% gewährleistet ist. Eine mobile Version des CRMs wird hierzu eine weitere technologische Herausforderung zur Konsequenz haben (vgl. hierzu auch Punkt 7 „Mobiler CRM-Einsatz“).

---

<sup>74</sup> Auf weitere Aspekte der Bedienungsqualität des Systems wird nicht eingegangen, da es sich vorwiegend um Themen der Informationstechnologie handelt. Die einzelnen Massnahmen werden nicht auf Basis von IT-Komponenten vorgeschlagen.

---

#### 4. Vertrauen stärken

Die Thematik, dass Aussendienstmitarbeiter Angst davor haben, Informationen zu teilen, war bereits in der Einführung der Forschungsarbeit ein Schwerpunkt bei der Eruiierung der Akzeptanz. Mitarbeiter weigern sich somit in vielen Fällen, wertvolles Kundenwissen preiszugeben und im Rahmen des CRM allen beteiligten Bereichen zugänglich zu machen (Reinartz & Chugh, 2002; Schögel & Arndt, 2008, S. 195). Die Untersuchung hat in diesem Zusammenhang auch gezeigt, dass das Vertrauen der Aussendienstmitarbeiter signifikant tiefer ist als beim Innendienst. Diese Aussendienstmitarbeiter glauben, dass die Unternehmung durch den eigenen Besitz von Kundeninformationen in eine Abhängigkeit kommt. Teilweise haben sie auch das Gefühl, im Besitz dieser Kundeninformationen zu sein. Somit sind sie insgesamt nur wenig erfreut, ihr „Informationskapital“ an die „Gemeinschaft“ abzugeben. Besonders die Arbeitstypologie der „Personenorientierten Perfektionisten“ hat signifikant mehr Bedenken im Zusammenhang mit der Dateneingabe ins System.

Zudem hat die Studie 2 zum CRM-Einsatz dargelegt, dass sich insgesamt 38.7 % (z. B. durch die Vorgesetzten oder die Vertriebsleitung) der Mitarbeiter kontrolliert fühlen. Dabei nehmen die Aussendienstmitarbeiter das CRM-Tool als Monitoring-Instrument wahr und fühlen sich in der alltäglichen Arbeitsweise überwacht. Diese Angst des Aussendienstes wird als „*fear of big brother*“ oder „*fear of Interference*“ bezeichnet (vgl. Morgan & Inks, 2001, S. 467) und beschreibt, dass durch die *real-time*-Aggregation der ins System eingegebenen Informationen sehr schnell unzählige Informationen zusammenkommen können (wie z. B. Anzahl Telefone pro Tag, wie viel Zeit welchem Kunden geschenkt wird, welche Aktivitäten und Kampagnen verwendet wurden, etc.). Es ist nicht verwunderlich, dass dies dem Aussendienst Sorge und Unzufriedenheit bescheren kann.

Da dem CRM-System somit offensichtlich nicht vollständig vertraut wird und beispielsweise dem Aussendienst – gemäss Aussagen in den Leitfadeninterviews – auch nicht immer vollständig klar ist, was mit der Eingabe der Informationen geschieht, sollten die Zugriffsrechte klarer kommuniziert, aber auch überdacht werden. Damit kann dem Aussendienst verständlich gemacht werden, was mit den Daten passieren wird, welche Art von Informationen weiterverwendet wird (z. B. für eine zentrale

---

Kampagne) und welche Art von Informationen auf jeden Fall vertraulich bleiben (z. B. persönliche Gespräche mit den Kunden, die mit Akribie dokumentiert wurden). Zusätzlich gilt es, den Aussendienst genauer darüber zu informieren, wer welche Daten lesen, bearbeiten und löschen kann (z. B. nur Zugriff auf Daten für Agentur und Berater). Gegebenenfalls sollten hier „Hecken“ gebildet werden, die eine bessere Personalisierung der Einträge zur Folge haben könnten. Als bedeutendste Massnahme sollte die Vertriebsleitung mit ihrer Unterschrift dafür einstehen, dass sie beim Umgang von Kundeninformationen eine gewisse Policy einhält. Insgesamt wird es als wenig zielführend erachtet, das CRM-System als „*Monitoring-Tool*“ für das Sales Management zu verwenden. Viel eher sollte die Vertriebsleitung dem Aussendienst ein Commitment abgeben, dass der primäre Zweck des CRM-Tools als Steigerungsmassnahme der Kundenorientierung einen Beitrag im Unternehmen leisten wird und dabei nicht als Kontrollinstrument verwendet wird.

Zum Vertrauen haben die Ergebnisse zur Akzeptanz in der Studie 1 unter Beweis gestellt, dass eine Erhöhung der Akzeptanz sich positiv auf das Vertrauen auswirkt. Aus diesem Grund ist es neben den erwähnten Massnahmen zur Steigerung des Vertrauens äusserst relevant, die Akzeptanz mittels Nutzen, Bedienungsqualität, Bedienungskomfort sowie Training zu steigern, um letztlich auch das Vertrauen zu erhöhen.

## **5. Trainingsmöglichkeiten und Support optimieren**

Obwohl aus Sicht von einigen Aussendienstmitarbeitern Schulungen zum CRM nicht immer beliebt sind – „*Schulung? Um Himmelswillen nein! Wir haben genug Personen in der Agentur, die das System verstehen.*“ – hat aus Sicht anderer Aussendienstmitarbeiter das Training dennoch eine gewisse Relevanz: „*Es wäre falsch, ein neues System hinzustellen und auf die Schulung zu verzichten.*“

Die Untersuchung (Studie 1) hat gezeigt, dass die wahrgenommene Nützlichkeit des CRM-Systems einen positiven Einfluss auf das Commitment zum Training hat. Dies bedeutet, dass User, die das System als nützlich beurteilen, eher zu einem Training bereit sind.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Ein höheres Commitment zum Training hatte im Modell allerdings keinen Einfluss auf die Akzeptanz ( $\beta = .054, p = 0.142$ ).

---

Daneben haben zahlreiche wissenschaftliche Studien zum CRM-Training gezeigt, dass durch das Training insgesamt eine positive Einstellung gegenüber dem System erzeugt werden kann (vgl. Speier & Venkatesh, 2002). Das Mitarbeitertraining kann auch sinnvoll sein, um die wahrgenommene Komplexität des Systems zu reduzieren. Zudem kann eine Schulung einen Beitrag leisten, dass Aussendienstmitarbeiter das CRM-System effizienter und effektiver anwenden (vgl. Sundaram, Schwarz & Jones, 2007, S. 108). Das CRM-Training ist somit insgesamt als eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Anwendung zu beurteilen (vgl. Schögel & Arndt, 2008, S. 197).

Bezüglich der Typologien lassen sich folgende Beispiele nennen:

- Da die „High Performer mit tiefem CRM-Engagement“ das System hinsichtlich des Bedienungskomforts am tiefsten beurteilt haben, wird vorgeschlagen, dieser Typologie am ehesten eine Schulung schmackhaft zu machen.
- Zudem konnte gezeigt werden, dass ältere Mitarbeiter tendenziell eher ein Training in Anspruch nehmen würden, wenn sie die Möglichkeit dazu hätten.

Eine höhere Bereitschaft für ein Training (insb. auch für diese Typologie) könnte durch dezentrierte Schulungen erreicht werden. Zudem wäre es sinnvoll, verschiedene Module (Basics und Profi) anzubieten und die Schulung mit speziellen Tipps und Tricks zu bereichern. Um den grössten Lern-Nutzen zu erzielen, könnte das Training auch durch ein effektives eLearning-Tool begleitet werden (Rapp et al., 2012, S. 935). Zusammenfassend sollte die Vertriebsleitung sicherstellen, dass die ADM angemessen geschult werden.

Neben der Schulung ist auch eine technische Supportstelle wünschenswert. Diese sollte den ADM bei technischen Problemen unterstützen.

---

## 6. Professionalisierungsmassnahmen seitens der Führung

Bezüglich der Massnahmen im Bereich der Führung gibt es konkrete Vorschläge, die sowohl die Vertriebsleitung als auch die Generalagenten betreffen.

### Auf der Ebene der Vertriebsleitung

#### *Nutzen anstatt Zwang*

Gemäss den oberen Ausführungen soll die Vertriebsleitung auf den Nutzen des Systems und nicht auf den Zwang fokussieren. Bereits andere wissenschaftliche Studien haben gezeigt, dass der Druck nicht immer der beste Ratgeber ist, um Erfolge im CRM zu erzielen. Zum Beispiel stellen die Autoren Sundaram et al. (2007) in ihrer Untersuchung als Handlungsempfehlung fest, dass ein zusätzlicher Druck des Managements (zur Steigerung der Salesperformance mittels Technologieeinsatz) nicht sinnvoll ist. Viel eher soll die Vertriebsleitung im Sinne von „fördern und fordern“ ein allgemeines Gefühl der Unterstützung vermitteln. Es sollen somit eher die Vorteile der Erfassung, aber auch die Konsequenzen aufgezeigt werden, wenn der Mitarbeiter die Daten nicht erfasst.

#### *Proaktiv und nicht Reaktiv*

Um eine Veränderung in der Arbeitsweise des Aussendienstes betreffend CRM-Einsatz zu erreichen (Rapp et al., 2012, S. 935), sollte sich die Vertriebsleitung *proaktiv* und nicht *reaktiv* verhalten. Somit ist es wichtiger, durch eine differenzierte Vorausplanung und zielgerichtetes Handeln den CRM-Einsatz zu optimieren, als durch reaktive Massnahmen Abwehrhandlungen zu tätigen oder Mängel erst dann auszubessern, wenn sie entstanden sind. Die Mitarbeiter gilt es somit als Menschen mit ihren Veränderungsmotivationen und -potenzialen miteinzubeziehen und daneben CRM als anspruchsvollen Lernprozess zu betrachten (Belz, 2003, S. 30).

#### *Klare Guideline*

Um die Erwartungen klar zu kommunizieren, könnte den Vertriebsmitarbeitern zudem in einer klaren Guideline aufgezeigt werden, wie sie das System nutzen sollten (Rangarajan et al. 2005, S. 351). Rangarajan et al. (2005, S. 351) zählen beispielsweise den Inhalt auf, welche die Guideline u.a. explizit beinhalten sollte:

- 
- 1. Gründe, weshalb das CRM-System genutzt werden sollte
  - 2. Die möglichen Veränderungen in den Aktivitäten und Aufgaben der Arbeit, durch den entsprechenden Einsatz
  - 3. Informationen und Klarheit in Bezug auf die Eingabe der Daten
  - 4. Spielraum für Monitoring-Aktivitäten von Vertriebsmitarbeitern
  - 5. Änderungen der Erwartungen hinsichtlich der Funktion von Aussendienstmitarbeitern infolge der CRM-Technologie (vgl. Rangarajan et al. 2005, S. 351).

### **Auf der Ebene der Generalagenten**

#### *Vorbildfunktionen als Signalwirkung*

Wenn Führungskräfte hinter dem System stehen und „an Bord“ sind, wenden die Vertriebsmitarbeiter das System eher an (vgl. auch Homburg et al., 2009). Zudem wird das CRM-System eher akzeptiert, wenn jemand die Lead-Funktion übernimmt und mit Autorität das System kraftvoll vertritt (Pai & Tu, 2010, S. 583).

Die Generalagenten sollen somit bezüglich des CRM-Einsatzes eine Vorbildfunktion einnehmen. In der Untersuchung konnte gezeigt werden, dass die Forcierung der Führungskräfte zum CRM-Einsatz bei der Typologie „Anspruchslose CRM-Anwender“ (gemäss eigenen Aussagen) grundsätzlich tief ausfällt. Die Leitfadeninterviews haben in der Tendenz gezeigt, dass Aussendienstmitarbeiter, die Generalagenten unterstellt sind, welche das System selber loben, es ebenfalls als besser empfinden. Eine Vorbildfunktion durch „repräsentative“ Generalagenten hinsichtlich des CRM-Einsatzes ermöglicht somit eine gewisse Signalwirkung. Bezüglich des Führungsstils ist es somit auch entscheidend, wie die Erwartungen bezüglich des CRM-Systems seitens der Aussendienstmitarbeiter kommuniziert werden.

#### *Anreizsysteme zur Dateneingabe schaffen*

Die Idee eines CRM-Reward-Systems (Kim et al., 2010, S. 320) könnte zudem überprüft werden. Ein derartiges CRM-Reward-System soll via Belohnungssystem einen Anreiz erzeugen und die Verwendung des Systems beeinflussen. Die Aussendienstmitarbeiter mit den solidesten Einträgen könnten auf diese Weise Ende Jahr belohnt werden. Zudem wäre die Eingabe von Daten als Verankerung in der persönlichen Zielvereinbarung der Mitarbeiterbeurteilung (z. B. durch die korrekte Erfassung der

---

Kundendaten oder monatliche Messung mit Berücksichtigung der Datenqualität) ein weiterer möglicher Schritt.

### *Augenmerk auf innovative Persönlichkeiten*

Da innovative Verkaufspersonen als frühe Anwender (sog. „early adopters“) das System häufiger anwenden (Avlonitis & Panagopoulos, 2005, S. 363), könnte bereits bei der Rekrutierung ein Augenmerk darauf gerichtet werden, zu welcher Typologie der angehende Aussendienstmitarbeiter gehören könnte, um so möglichst innovative Persönlichkeiten einzustellen, die sich im Laufe der Zeit zu „CRM-affinen Top-Seller“ entwickeln.

## **7. Mobiler CRM-Einsatz**

Durch den mobilen CRM-Einsatz wird der Aussendienst in Zukunft befähigt sein, auf das CRM-System mittels mobiler Geräte (wie ein Smartphone oder ein Tablet) zuzugreifen und dieses unabhängig vom Standort zu nutzen. Die Forschungsarbeit hat den Bedarf aus Sicht von Aussendienstmitarbeitern bezüglich des mobilen CRM-Einsatzes aufgezeigt. Insbesondere die jüngere Generation sieht dem mobilen CRM-Einsatz besonders optimistisch entgegen und akzeptiert denselben signifikant stärker als die älteren Kollegen. Es wird deshalb vorgeschlagen, entsprechende Massnahmen zu dessen erfolgreicher Implementierung einzuleiten und diesen Weg weiterzuverfolgen. Die Potenziale des mobilen CRM-Einsatzes sind dementsprechend zu nutzen.



## 8. Schlussfolgerungen für die Praxis: Sieben Stellhebel

*„Wer überall etwas schraubt, der bewirkt kaum etwas. Nur wer wichtige Themen aufgreift und im Gang des Alltags ausbricht, kann bewegen“ (Belz, 2013b).*

Der Einsatz von CRM wird von den Aussendienstmitarbeitern unterschiedlich beurteilt: von hilfreich und lobenswert bis notwendig. Die Vertriebsleitung soll mit Augenmass und gesundem Menschenverstand die folgenden **7 Stellhebel** überprüfen:

---

**Stellhebel 1 (Nutzen):** Es gilt auf den Nutzen des Systems und nicht auf den Zwang zu setzen. User (insb. auch „Top-Performer“) sollen davon überzeugt werden, das System ergiebig zu nutzen. Erfolge können zudem mittels Referenzuser aufgezeigt werden, die gleichzeitig an der Ausgestaltung des Systems mitwirken können.

**Stellhebel 2 (Bedienungskomfort):** Die Darstellung des Systems soll attraktiver und übersichtlich gestaltet sein: Die zu bearbeitenden Aktivitäten und Pendenzen könnten beispielsweise im System hervorgehoben werden. Es gilt, in Richtung eines innovativen CRM-Systems hinarbeiten und den Bereich „Analytics“ (personalisierte CRM-Aktivitäten, Besuchsdokumentation in real time, Verkaufschancen-Profil täglich anzuzeigen, etc.) für den Aussendienst nutzbar auszubauen, um den CRM-Beitrag zum Erreichen der Umsatzziele des Aussendienstes weiter zu steigern.

**Stellhebel 3 (Bedienungsqualität):** Hinsichtlich der Geschwindigkeit und Systemstabilität soll das CRM-System weiter optimiert werden, um die Handhabung und den Nutzen für den Aussendienst weiter zu steigern. Das Tool soll die Effizienz und Geschwindigkeit zu 100% gewährleisten. Auch die mobile Version des CRM-Systems soll den Anforderungen der Bedienungsqualität genügen.

**Stellhebel 4 (Vertrauen):** Bei der Dateneingabe soll das Vertrauen des Aussendienstes gestärkt werden. Die Vertriebsleitung soll genau kommunizieren, was mit den eingegebenen Daten passiert und auch ein Commitment abgeben. Für eine bessere Personalisierung sind zudem „Hecken“ aufzustellen.

**Stellhebel 5 (Training und Support):** Es gilt sicherzustellen, dass Trainings bereitgestellt und die Aussendienstmitarbeiter angemessen geschult werden. Neben der Schulung ist auch eine technische Supportstelle wünschenswert, die sie bei technischen Problemen eine Unterstützung bietet.

**Stellhebel 6 (Führung):** Die Vertriebsleitung soll im proaktiven Sinn auf den Nutzen und nicht auf den Zwang setzen und eine klare Guideline hinsichtlich des CRM-Einsatzes ausarbeiten. Die Vorbildfunktion von Generalagenten als Signalwirkung sowie Anreizsysteme zur Dateneingabe scheinen den Einsatz von CRM zu beeinflussen und sollten deshalb vorsichtig überprüft werden.

**Stellhebel 7 (Mobiler CRM-Einsatz):** Die Potenziale des mobilen CRM-Einsatzes gilt es zu nutzen. Hierzu sollen besonders auch ältere Mitarbeiter oder die potenzialsuchenden Low-Performer bezüglich des mobilen CRM-Einsatzes abgeholt werden. Das CRM-System soll in Zukunft unabhängig vom Standort genutzt werden können.

## 9. Schlussfolgerungen für die Wissenschaft

Zum Leistungsnachweis einer Dissertation gehört der Anspruch eine wissenschaftliche Reflexion des eigenen Forschungsprozesses zu vollziehen. Hierzu sollen im Folgenden erstens theoretische Implikationen, zweitens Einschränkungen und drittens auch der weitere Forschungsbedarf zur Untersuchung genauer erläutert werden.

### 9.1 Theoretische Implikationen

Die Forschungsarbeit basiert auf einem seit längerem aktuellen Thema, welches nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Forschung eine hohe Relevanz aufweist. Dennoch wird das Thema in der Forschungsliteratur nicht vollumfänglich – teilweise gar rudimentär – untersucht. In der Konsequenz ist zu wünschen, dass die Forschungsarbeit im Forschungsfeld neue Erkenntnisse generiert und auch Anstösse für neue Forschungsprojekte gibt. Die vorliegende Dissertation hat einzelne Beiträge geleistet, welche knapp vereinfacht wie folgt dargestellt werden können:

**CRM-Akzeptanz:** Als Beitrag an die Forschungspraxis kann zum einen die Konzeptualisierung der CRM-Akzeptanz im Anwendungsfeld des Vertriebs gesehen werden. Während im Bereich der CRM-Akzeptanz umfassende Forschungsergebnisse existieren, leistet diese Forschungsarbeit in diesem Sinne ein neuartiges Modell mit Akzeptanzfaktoren des CRM-Systems, welches als Datengrundlage Antworten von Aussendienstmitarbeitern in der Versicherungsindustrie beinhaltet. Der Forschungsbeitrag kann so eine Basis für weitere Forschungstätigkeiten im Bereich der CRM-Akzeptanz in der Versicherungswirtschaft betrachtet werden. Nicht zuletzt wurde der positive Zusammenhang zwischen dem Konstrukt der Bedienungsfreundlichkeit und dem Nutzen des Systems gemäss Davis (1989) einmal mehr gestützt. Mit der Erstellung des Modells zur CRM-Akzeptanz konnte somit zusammenfassend ein Grundstein für weitere Forschungstätigkeiten auf dem Gebiet der CRM-Akzeptanz gelegt werden.

**CRM-Einsatz:** Untersuchungen zum operativen CRM sind rar in der Wissenschaft. Im Bereich der kundenbezogenen Vertriebsprozesse leistet die Untersuchung eine grundsätzlich neue Beurteilung unterschiedlicher Nutzendimensionen im Vertrieb aus Sicht des Aussendienstes. Die Erkenntnisse hierzu sind bislang in der Forschung noch

---

nicht in dieser Art und Weise beschrieben worden. Zudem liefern Gruppenunterschiede (z. B. Innendienst und Aussendienst oder Alter) sowie auch zahlreiche deskriptive Statistiken (bzgl. Nutzen des mobilen CRM, Bedienungskomfort und -qualität, Vertrauensaufbau, Training und Führung) relevante und neue empirische Erkenntnisse. Ferner leistet die Forschungsarbeit einen Beitrag, in dem sie aufzeigt, dass einzelne Verkäufer unterschiedlich mit CRM umgehen: Durch die entwickelten Typologien nach Aufgaben- und Personenorientierung ergeben sich somit relevante Ergebnisse im Forschungsfeld der verhaltensorientierten Ansätze in Betriebswirtschaftslehre sowie Organisationspsychologie (vgl. Blake und Mouton, 1970, S. 4).

**Erfolg mittels CRM-System:** Bisherige Forschungsergebnisse begründen den Zusammenhang zwischen CRM und Vertriebserfolg nicht genügend. Es bleibt in der Forschung unklar, ob der CRM-Einsatz durch Vertriebsmitarbeiter einen Einfluss auf deren Vertriebserfolg aufweist. Die vorliegende Forschungsarbeit leistet insoweit einen empirischen Beleg dafür, dass der CRM-Einsatz den Vertriebserfolg nicht erhöht.

## 9.2 Einschränkungen zur Untersuchung

Jede Untersuchung beinhaltet gewisse Einschränkungen, die unumgänglich sind, um eine empirische Durchführung überhaupt umsetzen zu können. Insgesamt lassen sich fünf Haupteinschränkungen identifizieren:

**1. Akzeptanz:** Die erste Einschränkung bezieht sich insbesondere auf die Auswahl der begrenzten Anzahl von exogenen Variablen zur CRM-Akzeptanz, die aus den Erkenntnissen der qualitativen Befragung resultierten. Um sicherzustellen, dass in der anschliessenden quantitativen Befragung die richtige Auswahl an Variablen getroffen wurde, hätten wohl noch weit mehr exogene Variablen abgefragt werden müssen (z. B. technischer Support, Beharren auf Status quo, etc.). Allerdings musste der Verfasser eine Auswahl treffen. Weitere Faktoren hätten nicht nur den Fragebogen, sondern auch eine fokussierte Untersuchung des Forschungsgegenstandes gesprengt.

Ferner hätten pro hypothetischem Konstrukt (wie z. B. der Akzeptanz) noch mehr Items im Fragebogen abgefragt werden müssen, um sicherzugehen, dass die Anspruchsniveaus in der konfirmatorischen Faktorenanalyse für einzelne Gütekriterien hoch ausfallen. Nichtsdestotrotz hat die Gesamtevaluation des Modells für eine sehr

---

hohe Güte gesprochen, selbst wenn einige Anspruchsniveaus für einzelne Gütekriterien nicht in optimaler Weise gegolten haben. Bezüglich der endogenen Variablen könnte in weiteren Forschungsarbeiten zudem der Zusammenhang zwischen der CRM-Akzeptanz und der jeweiligen Performance (vgl. z. B. Avlonitis & Panagopoulos, 2005, S. 356) vertieft untersucht werden. Aufgrund der Datenlage war dies im vorliegenden Fall so direkt nicht möglich.

**2. CRM-Einsatz:** Die zweite Einschränkung liegt in der Untersuchung der kundenbezogenen Vertriebsprozesse. Hierbei stand der Verkaufsberatungsprozess im Mittelpunkt der Untersuchung. Insbesondere wurden mittels Verkaufsberatungsprozess einzelne Nutzendimensionen (anhand einiger Items) beleuchtet. Allerdings umfassen operative CRM-Systeme neben den Vertriebsprozessen auch Marketing- und Serviceprozesse (Leusser, Hippner & Wilde, 2011, S. 39). Die Marketingprozesse werden in der Untersuchung zwar mittels Lead- und Kampagnenmanagement angeschnitten. Der Zusammenhang zwischen dem CRM-Einsatz und dem Einbezug von Schadendaten bzgl. der Serviceprozesse (z. B. Aspekte des CRM-Systems im Schadenfall des Kunden) wurden hingegen nicht untersucht. In der Phase „Verkaufsgespräch und Abschluss“ wurde zum Zeitpunkt der Befragung das mobile CRM im Beratungsgespräch erst rudimentär eingesetzt und daher kein Item zum Status quo konstruiert. Allerdings wurde der mobile CRM-Einsatz im Hinblick auf das Potenzial abgefragt. In einer zukünftigen Forschungsarbeit sollte somit auch der mobile CRM-Einsatz im Beratungsgespräch untersucht werden.

**3. Einfluss des CRM-Einsatzes auf den Vertriebs Erfolg:** Die dritte Restriktion liegt im nicht nachgewiesenen Zusammenhang zwischen dem CRM-Einsatz und dem Vertriebs Erfolg. Wahrscheinlich gilt es, die Effizienz nicht nur anhand von Gesamtergebnissen zu prüfen. Hierbei muss verdeutlicht werden, dass vermutlich die Einteilung der übergeordneten Erfolge (wie Umsatz oder Vertriebs Erfolg) in der Untersuchung nach drei Kategorien – tief, mittel und hoch – nicht immer ergiebig genug sind. Zudem schliessen die drei Performancegruppen den Qualitätsanspruch<sup>76</sup> im Verkauf nicht ein. Deshalb wäre es hierbei vermutlich hilfreicher und auch gründlicher gewesen, sich auf Teilerfolge des CRM-Einsatzes zu konzentrieren (z. B. Zielerreichung des Verkaufs

---

<sup>76</sup> So lassen sich beispielsweise durch eine höhere Effizienz in der Kundenbearbeitung nicht immer Mehrumsätze erzielen, wenn die inhaltliche Qualität der Kundenbearbeitung im Beratungsprozess nicht stimmt (Helmke et al., 2013, S. 9).

---

oder der Unternehmung als Messgrössen, Vorteile bei hoher Fluktuation im Vertrieb, etc.).

**4. Branche:** Die vierte Einschränkung liegt in der untersuchten Branche: Der Einsatz von CRM in der vorliegenden Forschungsarbeit hat sich auf die Versicherungsbranche beschränkt. Die Untersuchung einer weiteren Branche hätte den empirischen Aufwand geradezu verdoppelt. Es ist zu vermuten, dass die Akzeptanz des CRM-Systems in der Versicherungsbranche – in der der Fokus jahrelang stark auf die Akquisition und die abschlussorientierte Incentivierung des Aussendienstes gelegt wurde – besonders geprägt ist. So darf die Hypothese aufgestellt werden, dass in anderen Branchen die Eingabe der Daten ins System mit weniger Bedenken erfolgen. Es bleibt aber zu vermuten, dass in naheliegenden Branchen wie dem Banking und beispielsweise auch beim Kleinkundenmanagement in der Industrie ähnliche Voraussetzungen anzutreffen sind. Zudem muss verdeutlicht werden, dass die Erhebung der Datengrundlage für die Hauptuntersuchung bei einem schweizerischen Versicherer vorgenommen wurde. Es ist durchaus möglich, dass bei einem anderen Versicherer weitere Faktoren im Bereich der Akzeptanz stärker gewichtet werden – dies auch aufgrund unterschiedlicher technischer Ausgangsbedingungen des CRM-Systems im Vertrieb. Allerdings muss verdeutlicht werden, dass eine derart grosse Versicherung wie die AXA Winterthur eine datenreiche Industrie ist, die zahlreiche Kunden hat und somit auch langfristige Kundenbeziehungen pflegt. Daher war diese Unternehmung besonders hilfreich, um die Chancen fürs CRM aufzuzeigen.

**5. Methodik:** Die fünfte Einschränkung liegt in der gewählten Methodik. Mit dem gewählten Methodenmix hat der Verfasser eine umfangreiche und aufwändige qualitative und quantitative Forschung kombiniert. Der Vorteil dieses Vorgehens ist, dass die Arbeit einen vertiefenden Einblick in den Einsatz von CRM im Vertrieb – mittels einer grosszahligen empirischen Basis – gibt. Die Forschungsthematik hätte mit einer rein quantitativen Untersuchung beispielsweise nicht in dieser Tiefe beleuchtet werden können. Auch wären die Handlungsempfehlungen (z. B. mittels Prioritäten aus Sicht des Vertriebs) vermutlich nicht derart konkret ausgefallen. Auf der anderen Seite erforderte die Überprüfung des Akzeptanz-Modells eine rein quantitative Forschung.

---

Allerdings muss – trotz des sehr umfangreichen Untersuchungsdesigns – mit gewissen Einschränkungen und Kompromissen umgegangen werden: Durch den Einbezug der Fallstudienforschung war es zwar möglich, den Fall AXA in einer ausgeprägten Tiefe zu untersuchen. Allerdings wurde die Fallstudienforschung mit quantitativer Forschung kombiniert. Bei einzelnen Fragestellungen (u. a. Teilprozesse und Aufgaben) bezüglich des Verkaufsberatungsprozesses hätten zusätzliche qualitative Interviews vermutlich noch zu mehr Tiefgang geführt. Dennoch hat sich der Forscher für diesen Weg entschieden, da eine rein qualitative oder eine rein quantitative Untersuchung der Thematik vermutlich wenig zielführend gewesen wäre.

### 9.3 Weiterer Forschungsbedarf

Obschon die vorliegende Untersuchung stärker auf die Managerial Community als auf die Scientific Community ausgerichtet ist, sollen auf der Grundlage der genannten Einschränkungen einzelne Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsvorhaben vorgestellt werden.

**1. Akzeptanz:** Es wäre wünschenswert, wenn das vorgestellte CRM-Akzeptanzmodell bei anderen Versicherern oder in anderen Branchen weiter repliziert werden könnte. Zudem könnten sich weitere Studien mit weiteren Akzeptanzfaktoren befassen und das Modell erweitern oder optimieren. Fragen hierzu lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Kann das Strukturgleichungsmodell für weitere Versicherungsgesellschaften oder andere Branchen repliziert werden?
- Welche zusätzlichen Faktoren zur CRM-Akzeptanz könnten das Modell ergänzen (z. B. Support)?
- Existieren ferner Moderationseffekte<sup>77</sup> im Modell (z. B. durch individuelle Faktoren wie Selbsteffizienz und -effektivität, durch den Einfluss des Teams, etc.)? (vgl. Tanner et al., 2005).

---

<sup>77</sup> Moderationseffekte machen die Ausprägung der Beziehung zwischen zwei Variablen vom Wert einer dritten Variablen abhängig.

---

**2. Einsatz:** Zweitens wäre es ein Fortschritt für die CRM-Forschung, weitere Details zu den kundenbezogenen Vertriebsprozessen aufzuschlüsseln, um den konkreten Nutzen des CRM-Systems aus Sicht des Vertriebs für einzelne Einsatzbereiche noch vertiefter zu bestimmen. Hierbei wäre es auch spannend herauszufinden, wie viel der kostbarsten Ressource von Aussendienstmitarbeitern – der Zeit – durch das System konkret gespart werden kann, wie sich dadurch die Customer Face Time erhöht und was der Aussendienst mit der gewonnenen Zeit nun macht. Ferner wären Untersuchungen zu den folgenden Themen des CRM-Einsatzes spannend:

Arbeitsweise und Nutzen des CRM-Systems für den Vertrieb der Zukunft:

- Wie verändert das CRM die Zukunft der Vertriebsaufgaben von Aussendienstmitarbeitern?
- Löst ein visionäres CRM den eigenen Arbeitsplatz des Aussendienstes auf?
- Inwiefern wird der mobile CRM-Einsatz den Aussendienst effektiver machen? Um wie viel Prozent kann die Customer Face Time erhöht werden?
- Wie beeinflusst das CRM die Rolle des Zusammenspiels zwischen Aussendienst und Innendienst?
- Welchen Nutzen ergeben sich für Aussendienstmitarbeiter aus analytischen CRM-Anwendungen?
- Lassen sich die Schritte während des Verkaufs durch CRM selektiv verbessern, um den Kunden wirksamer zum Kauf zu führen?
- Sinkt durch CRM die Abhängigkeit des Unternehmens von einzelnen Verkäufern und sind damit neue Mitarbeiter im Aussendienst rascher produktiv?
- ...

Nutzen des CRM-Systems aus Kundensicht:

- Wie verändert sich die Kundenberatung mittels mobilem CRM-Einsatz aus Sicht des Kunden? Lässt sich die Qualität der Beratung im Verkauf mit mobilem CRM verbessern?
- Lösen Online-Lösungen die persönliche Beratung durch den Aussendienst auf und ab wann wird dabei der mobile CRM-Einsatz obsolet?
- ...



Neue Medien und Big Data im Zusammenspiel mit dem CRM:

- Wie können Unternehmen das Potenzial der verfügbaren sozialen Medien für das Management von Kundenbeziehungen effektiv nutzen?
- Welchen Einfluss haben Social Media auf den CRM-Einsatz?
- Welche Potenziale für den Vertrieb ergeben sich aus Big Data und predictive Analytics und was bedeutet dies für den CRM-Einsatz?
- Was würden Verkäufer mit der gewonnenen Zeit tun, die sie mit dem CRM-System sparen können?
- ...

**3. Erfolg:** Drittens stellt sich die grundlegende Frage, welchen Erfolg der CRM-Einsatz bringt. Hierbei könnte allenfalls auch die Untersuchung gewisser Teilerfolge ergiebig sein. Weitere Forschungsfragen lassen sich wie folgt formulieren:

- Wie kann der Vertriebserfolg mittels anderer Indikatoren (z. B. anstatt Provisionen andere Teilerfolge) beurteilt werden?
- Führt der CRM-Einsatz neben der Vertriebseffizienz auch zu einer höheren Kundenzufriedenheit?
- Welchen Einfluss haben analytische Fähigkeiten von Aussendienstmitarbeitern auf den Vertriebserfolg?
- ...

Weitere Untersuchungen zum CRM-Einsatz werden weitere Erkenntnisse in der Forschung und auch Handlungsempfehlungen für die Praxis generieren.

---

*„Der erfolgreiche CRM-Einsatz führt den Vertrieb wie ein Uhrwerk; in einem präzise abgestimmten System greifen alle Zahnräder des Vertriebs ineinander.“*

## Literaturverzeichnis

- Abrahamson, E. (2008). 22 Things I Hate: Mini Rants on Management Research. *Journal of Management Inquiry*, 17, 422-425.
- Acker, O., Gröne, F., Blockus, A. & Bange, C. (2011). In-memory analytics—strategies for real-time CRM. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(2), 129-136.
- Ahearne, M., Hughes, D. E. & Schillewaert, N. (2007). Why sales reps should welcome information technology: Measuring the impact of CRM-based IT on sales effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 24(4), 336-349.
- Ahearne, M., Jelinek, R. & Rapp, A. (2005). Moving beyond the direct effect of SFA adoption on salesperson performance: Training and support as key moderating factors. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 379-388.
- Ahearne, M., Jones, E., Rapp, A. & Mathieu, J. (2008). High touch through high tech: The impact of salesperson technology usage on sales performance via mediating mechanisms. *Management Science*, 54(4), 671-685.
- Ahearne, M. & Rapp, A. (2010). The role of technology at the interface between salespeople and consumers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(2), 109-118.
- Ahearne, M., Rapp, A., Mariadoss, B. J. & Ganesan, S. (2012). Challenges of CRM Implementation in Business-to-Business Markets: A Contingency Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 117-129.
- Ahearne, M. & Schillewaert, N.(2001). The Acceptance of Information Technology in the Sales Force. *eBusiness Research Center*, Working Paper 10-2000, Penn State University.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Akerlof, G. A. (1970). The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. *The quarterly journal of economics*, 84, 488-500.
- Alt, R., Puschmann, T. & Österle, H. (2005). Erfolgsfaktoren im Customer Relationship Management. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 75(2), 185-208.

---

Amberg, M. & Schumacher, J. (2002). CRM-Systeme und Basistechnologien. In M. Meyer (Hrsg.). *CRM-Systeme mit EAI* (S. 21-59). Wiesbaden: Springer

Arndt, D. (2007). Customer Information Management. *Ein Referenzmodell für die Informationsversorgung im Customer Relationship Management*, Dissertation Universität Stuttgart.

Asare, A. K., Yang, J. & Alejandro, T. G. B. (2012). The State of Research Methods in Personal Selling and Sales Management Literature. [Feature]. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(4), 473.

Auge-Dickhut, S., Koye, B. & Liebetrau, A. (2014). Denkfallen im Umgang mit Versicherungskunden. In A. Eckstein, A. Liebetrau & M. Seidel (Hrsg.), *Insurance & Innovation 2014: Ideen und Erfolgskonzepte von Experten aus der Praxis* (S. 71-87). Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft.

Avlonitis, G. J. & Panagopoulos, N. G. (2005). Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 355-368.

Avlonitis, G. J. & Panagopoulos, N. G. (2010). Selling and sales management: An introduction to the special section and recommendations on advancing the sales research agenda. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1045-1048.

Awasthi, P. & Sangle, P. S. (2013). The importance of value and context for mobile CRM services in banking. *Business Process Management Journal*, 19(6), 864-891.

AXA Winterthur (2014). *Unternehmensportrait*. Gefunden am 5. Dezember 2014 unter: <https://www.axa-winterthur.ch>.

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber R. (2011a). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*. Berlin: Springer.

Backhaus, K., Erichson, B. & Weiber R. (2011b). *Fortgeschrittene Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*. Berlin: Springer.

Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.

Beenken, M. (2010). *Vertriebsmanagement. Fach- und Führungskompetenz für die Assekuranz*. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft.

Behle, C. & vom Hofe, R. (2014). *Handbuch Aussendienst: Kundengewinnung und*

---

*Kundenbindung - Gebietsmanagement und Verkaufsstrategien - Key-Account-Management – Verkaufspsychologie und Preisgespräche.* Heidelberg: Mi-Fachverlag, Redline.

Belz, C. (1989). *Konstruktives Marketing - Marketing-Diagnose und Lösungen für umkämpfte Märkte in Sättigung, Stagnation und Schrumpfung.* Savosa/St. Gallen: Verlag Auditorium AG.

Belz, C. (1991). Heinz Weinhold, Engagement für ein realitätsorientiertes Marketing, *Thexis*, 8 (6), S. 8-10.

Belz, C. (1997). Dynamische Marktsegmentierung und Kundensysteme. In C. Belz (Hrsg.), *Leistungs- und Kundensysteme. Kompetenz für Marketing-Innovationen, Festschrift für Heinz Weinhold-Stünzi, Schrift 2*, St. Gallen, S. 94-118.

Belz, C. (1999). *Verkaufskompetenz: Chancen in umkämpften Märkten; Konzepte und Innovationen; Kunden- und Leistungskriterien; Organisation und Führung.* Wien: Ueberreuter.

Belz, C. (2003). *Logbuch Direktmarketing.* Wien/Frankfurt: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter.

Belz, C. (2007). Übersicht: Akzente im innovativen Marketing. Update 2010. In Ch. Belz, M. Schögel & T. Tomczak (Hrsg.), *Innovation Driven Marketing* (S. 109-158). Wiesbaden: Gabler.

Belz, C. (2008). Verkaufsführung. *Marketing Review St. Gallen*, 25(3), S. 12-19.

Belz, C. (2010). Auf der Suche nach der richtigen Marketinglogik. *Marketing Review St. Gallen*, 27(6), 7-17.

Belz, C. (2012). *Marketing gegen den Strom.* Schäffer-Poeschel Verlag.

Belz, C. (2013a). Werden Social Media im Marketing überschätzt? [Electronic Version]. Gefunden am 5.1.15 unter [http://www.crm-finder.ch/fileadmin/Daten/PDF/Expertenbeitr%C3%A4ge/ION\\_1301\\_056-059\\_BELZ.pdf](http://www.crm-finder.ch/fileadmin/Daten/PDF/Expertenbeitr%C3%A4ge/ION_1301_056-059_BELZ.pdf)

Belz, C. (2013b). *Stark im Vertrieb.* Schäffer-Poeschel Verlag.

Belz, C. (2013c). Systematik des Verkaufsmanagements. In L. Binckebanck, A. Hölter & et A. Tiffert (Hrsg.), *Führung von Vertriebsorganisationen: Strategie-Koordination-Umsetzung* (S. 37-49). Wiesbaden: Springer Fachmedien

- 
- Belz, C., Barringer, J., Künzler, H. P., Häusler, E., Oggenfuss, C., Rutschmann, M. & Schögel, M. (2011). Modell für Durchbrüche im Dialogmarketing. In C. Belz (Hrsg.), *Innovationen im Kundendialog* (S. 19-33). Wiesbaden: Gabler.
- Belz, C. & Bieger, T. (2006). *Customer-Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile*. Landsberg am Lech: mi-Fachverlag, Redline GmbH.
- Belz, C., Brademann, E., Fuchs, H. J., Gessner, F. H., & Kleiner, J. C. (1998). *Management von Geschäftsbeziehungen: Konzepte-Integrierte Ansätze-Anwendungen in der Praxis* Wien: Ueberreuter.
- Belz, C., Bucheli, A., Frei, F., Good, D., Häusler, E., Künzler, H. P. & Röthlisberger, M. (2011). Mehr Zeit für Kunden–Kundenkontaktpersonen entlasten und mit Dialogmarketing flankieren. In C. Belz (Hrsg.), *Innovationen im Kundendialog* (S. 223-266). Wiesbaden: Gabler.
- Belz, C. & Bussmann, W. (2002). *Performance Selling: erfolgreiche Verkäufer schaffen Kundenvorteile*. München: Redline Wirtschaft.
- Belz, C., Huber, D., Okonek, C. & Rutschmann, M. (2011). Reales Kundenverhalten – reales Marketing. In C. Belz (Hrsg.), *Innovationen im Kundendialog* (S. 36-67). Wiesbaden: Gabler.
- Belz, C. & Reinhold, M. (1999). *Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter*. St. Gallen: Thexis.
- Belz, C. & Schmitz, C. (2011). Verkaufskomplexität: Leistungsfähigkeit des Unternehmens in die Interaktion mit dem Kunden übertragen. In C. Homburg & J. Wieseke (Hrsg.), *Handbuch Vertriebsmanagement: Strategie - Führung - Informationsmanagement - CRM* (S. 179-206). Wiesbaden: Gabler.
- Belz, C., Schmitz, C. & Zupancic, D. (2008). Wettbewerbsvorteil Vertrieb. *Marketing Review St. Gallen*, 25(3), 1-1.
- Belz, C., Schögel, M. & Arndt, O. (2008). Grenzen technologie-gestützter Kundeninteraktion. In C. Belz, M. Schögel, O. Arndt & V. Walter (Hrsg.), *Interaktives Marketing* (S. 4-20). Wiesbaden: Gabler.
- Beyer A. (2014). Aktuelle und künftige Anforderungen an den Versicherungsvertrieb. *I.VW-HSG Trendmonitor*, 3, S. 5-8.
- Bieck, C., Maas, P. & Schlager, T. (2013). Versicherer, Vermittler und Kundenbeziehungen – Von Vertriebskanälen zu Beziehungsnetzwerken. *I.VW-HSG Trendmonitor*, 2, S. 13-18.

- 
- Biesel, H. (2013). *Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen*. Wiesbaden: Springer.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1970). *The Grid for Sales Excellence: Benchmarks for Effective Salesmanship*. New York: McGraw Hill.
- Blocker, C. P., Cannon, J. P., Panagopoulos, N. G. & Sager, J. K. (2012). The role of the sales force in value creation and appropriation: New directions for research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 15-27.
- Blodgett, M. (1995). Vendor tries to simplify sales force automation. *Computer World*, 32(1), 62.
- Boire, R. (2014). *Data Mining for Managers: How to Use Data (Big and Small) to Solve Business Challenges*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer-Verlag.
- Bortz, J. & Schuster, C. (2010). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. Lehrbuch mit Online-Materialien*. Berlin: Springer-Verlag.
- Brosius, F. (2013). *SPSS 21*. Heidelberg: MITP-Verlags GmbH & Co. KG.
- Brynjolfsson, E. & Hitt, L.M. (1998). Beyond the Productivity Paradox. *Communications of the ACM*, 41(8), 49-55.
- Buehrer, R. E., Senecal, S. & Pullins, E. B. (2005). Sales force technology usage – reasons, barriers and support: An exploratory investigation. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 389-398.
- Buob, M. (2010). *Verkaufskomplexität im Aussendienst: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Möglichkeiten im Umgang*. Wiesbaden: Gabler.
- Burckhardt, S. (2006). *IT-gestützte Innovationen bei Beratungsprozessen mit KMU-Kunden in der Versicherungswirtschaft*. Zürich, Institut für Informatik der Universität Zürich, Diplomarbeit.
- Busch, A., & Langemann, T. (2013). Unternehmensübergreifende Planung als Schnittstelle zwischen CRM und SCM. In S. Helmke, M. Uebel & W. Dangelmaier (Hrsg.), *Effektives Customer Relationship Management* (S. 403-417). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Buxel, H. (2003). Customer Profiling als Grundlage für erfolgreiches Zielkundenmanagement. In K. Wiedmann, A. Klee, H. Buxel & F. Buckler (Hrsg.),

---

*Ertragsorientiertes Zielkundenmanagement für Finanzdienstleister* (S. 111-140).  
Wiesbaden: Gabler Verlag.

Casaló, L. V., Flavián, C. & Guinalú, M. (2007). The influence of satisfaction, perceived reputation and trust on a consumer's commitment to a website. *Journal of Marketing Communications*, 13(1), 1-17.

Catellani, B., Hafner, N. & Käslin, B. (2004). *Kundenloyalität und Kundenbeziehungsmanagement in der Schweizer Assekuranz, eine empirische Studie*. St. Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St.Gallen.

Cebulsky, M., & Günther, J. (2015). Der digitale Versicherungskunde: anspruchsvoll, vernetzt und mobil. In C. Linnhoff-Popien, M. Zaddach & A. Grahl (Hrsg.), *Marktplätze im Umbruch: Digitale Strategien für Services im Mobilen Internet*, (S. 141-148). Berlin: Springer.

Chang, W., Park, J. E. & Chaib, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 63(8), 849-855.

Chen, I. J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5), 672-688.

Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 1-11.

Choudhury, M. M. & Harrigan, P. (2014). CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*, 22(2), 149-176.

Coltman, T., Devinney, T. M. & Midgley, D. F. (2011). Customer relationship management and firm performance. *Journal of Information Technology*, 26(3), 205-219.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.

Croteau, A. M. & Li, P. (2003). Critical success factors of CRM technological initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 20(1), 21-34.

Davis, F. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-339.

---

Day, G. S. (2004). Invited commentaries on 'evolving to a new dominant logic for marketing: achieving advantage with a new dominant logic. *Journal of Marketing*, 68(1), 18-19.

Deeter-Schmelz, D. R. (2014). Selling and Sales Management Abstracts. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(2), 160-171.

Dellapina, M. (2011, 6. Juni). *Erfolgreicher Upgrade auf SAP CRM 7.0. Kritische Erfolgsfaktoren und Vorgehensweise der AXA Winterthur*. In Swiss CRM Forum. Gefunden am 20.12.2014 unter: <http://www.swisscrmforum.com/files/referat-marco-dellapina.pdf>.

Deshpande, R. & Zaltman, G. (1982). Factors affecting the use of market research information: A path analysis. *Journal of marketing research*, 19(1), 14-31.

Doll, W. J., Hendrickson, A. & Xiadong, D. (1998). Using Davis' perceived usefulness and ease of use instrument for decision making: A confirmatory and multigroup invariance analysis. *Decision Sciences*, 29, 839-870.

Doll, W. J. & Torkzadeh, G. (1988). *The measurement of end-user computing satisfaction*. *MIS Quarterly*, 12(2), 259-274.

Doyle, S. (2007). Using a business case to secure a gestation for aCRM project. *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 14(3), 258-62.

Dyllick, T. & Tomczak, T. (2007). Erkenntnistheoretische Basis der Marketingwissenschaft. In R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung* (S. 67-79). Wiesbaden: Gabler.

Dziuban, C. D. & Shirkey, E. C. (1974). When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules. *Psychological Bulletin*, 81(6), 358.

Eisenhardt, K.M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Engle, R. L. & Barnes, M. L. (2000). Sales force automation usage, effectiveness, and cost-benefit in Germany, England and the United States. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(4), 216-241.

Erffmeyer, R. C. & Johnson, D. A. (2001). An exploratory study of sales force automation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 167-176.



---

Ernst, H., Hoyer, W.D., Krafft, M. & Krieger, K. (2011). Customer relationship management and company performance – The mediating role of new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 290-306.

Farny, D. (2006). *Versicherungsbetriebslehre*. Karlsruhe: Verlag Versicherungsgesellschaft.

Ferrell, L., Gonzalez-Padron, T. & Ferrell, O.C. (2010). An Assessment of the Use of Technology in the Direct Selling Industry. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30 (2), 157-165.

Finma (2014, 29. August). Bericht über den Versicherungsmarkt 2013. Gefunden am 10. September 2014 unter:

[https://www.finma.ch/d/finma/publikationen/Documents/versicherungsreport\\_2013-d.pdf](https://www.finma.ch/d/finma/publikationen/Documents/versicherungsreport_2013-d.pdf)

Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Massachusetts: Addison-Wesley

Flavián, C., Guinaliú, M. & Gurrea, R. (2006). The role played by perceived usability, satisfaction and consumer trust on website loyalty. *Information & Management*, 43(1), 1-14.

Flicker, M. & Helmold A. (2013). *Use of SAP CRM in Insurance. Example: AXA Winterthur*. Gefunden am 20.12.2014 unter:

<https://www.yumpu.com/en/document/view/11126942/use-of-sap-crm-in-insurance-sapcom/7>.

Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.

Franke, G. R. & Park, J.-E. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693-702.

Friederichs-Schmidt, S. (2007). *Kundenwert aus Sicht von Versicherungsunternehmen*, 50. Wiesbaden: Springer.

Fritz, W. (1995). *Marketingmanagement und Unternehmenserfolg* (2., überarb. und erg. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Frook, J. E. (2000). Sales tools as friends, not foes. *B to B*, 85(3), 55.

Froschauer, U. & Lueger, M. (2003). *Das qualitative Interview*. Wien: UTB.

---

Gefen, D., Karahanna, E. & Straub, D. W. (2003). Trust and TAM in online shopping: an integrated model. *MIS quarterly*, 27(1), 51-90.

Geiger, S. & Guenzi, P. (2009). The sales function in the twenty-first century: where are we and where do we go from here? *European Journal of Marketing*, 43(7-8), 873-889.

Georgi, D. & Mink, M. (2011). Konzeption von Kundenbeziehungsstrategien. In H. Hippner, B. Hubrich & K.D. Wilde (Hrsg.), *Grundlagen des CRM Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung* (S. 56-89). Wiesbaden: Gabler.

Gerich, J. (2010). Thurstone- und Likertskalierung. In C. Wolf & H. Best (Hrsg.), *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse* (S. 259-281). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Grässel, R., & Weinberg, J. (2014). Social CRM–Umsetzungsmöglichkeiten in der Praxis. *Dialogmarketing Perspektiven 2013/2014* (S. 105-125). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Greve, G. (2011). Social CRM – ganzheitliches Beziehungsmanagement mit Social Media. *Marketing Review St. Gallen*, 28(5), 16-21.

Grishikashvili, K., Dibb, S. & Meadows, M. (2014, April). Investigation into Big Data Impact on Digital Marketing. In *International Conference on Communication, Media, Technology and Design* (S. 24-26).

Gronover, S. (2003). Multi-Channel-Management – Konzepte, Techniken und Fallbeispiele aus dem Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche. Dissertation Universität St. Gallen. Bamberg: Difo-Druck OHG.

Gündling, C. (2011). IT-Unterstützung von Sales-Prozessen. In H. Hippner, B. Hubrich & K.D. Wilde (Hrsg.), *Grundlagen des CRM Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung* (S. 651-680). Wiesbaden: Gabler.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Upper Saddle River: Pearson.

Haller, M. & Ackermann, W. (1992). *Versicherungswirtschaft - kundenorientiert*. (Kapitel 4). Zürich: Verlag SKV.

Haller, M., Maas, P. & Ackermann, W. (2006). Customer Value in Versicherungswirtschaft und Financial Services. In C. Belz & T. Bieger (Hrsg.), *Customer Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile: Anleitung für die Praxis und Grundlage*

---

*für den Master Marketing, Services and Communication an der Universität St. Gallen* (S. 624-660). St. Gallen: Thexis.

Hartwig, T. (2009). *Up- und Cross-Selling: Mehr Profit mit Zusatzverkäufen im Kundenservice*. Wiesbaden: Springer.

Helmke, S. & Dangelmaier, W. (2013). *Vorwort zur 1. Auflage*. In S. Helmke, M. F. Uebel & W. Dangelmaier (Hrsg.), *Effektives customer relationship management (S. VI)*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Helmke, S. & Uebel, M. (2013). *Steuerung im Direktmarketing und Cross Media-Response Messung*. In S. Helmke, M. F. Uebel & W. Dangelmaier (Hrsg.), *Effektives Customer Relationship Management* (S. 95-117). Wiesbaden: Springer.

Helmke, S., Uebel, M. & Dangelmaier, W. (2013). *Inhalte des CRM-Ansatzes*. In S. Helmke, M. F. Uebel & W. Dangelmaier (Hrsg.), *Effektives customer relationship management* (S. 4-21). Wiesbaden: Springer Gabler.

Helmke, S., Uebel, M. & Dangelmaier, W. (2013). *Erfolgreiche Einführung von CRM*. In S. Helmke, M. F. Uebel & W. Dangelmaier (Hrsg.), *Effektives Customer Relationship Management* (S. 265-275). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Hirsig, R. (2001). *Statistische Methoden in den Sozialwissenschaften: Eine Einführung im Hinblick auf computergestützte Datenanalysen mit SPSS für Windows: Band 1* (3.Auflage). Zürich: Seismo

Holloway, B. B., Deitz, G. D. & Hansen, J. D. (2013). *The Benefits of Sales Force Automation (SFA): An Empirical Examination of SFA Usage on Relationship Quality and Performance*. *Journal of Relationship Marketing*, 12(4), 223-242.

Homburg, C. (2000). *Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten* (3., aktual. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Homburg, C. & Baumgartner, H. (1995a). *Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung. Eine Bestandsaufnahme*. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, (65), 1091-1108.

Homburg, C. & Baumgartner, H. (1995b). *Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen*. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 162-176.

Homburg, C. & Giering, A. (1996). *Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte: ein Leitfaden für die Marketingforschung*. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18(1), 5-24.

- 
- Homburg, C., Herrmann, A., Pflesser, C. & Klarmann, M. (2008). Methoden der Datenanalyse im Überblick. In A. Herrmann, C. Homburg & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele* (S. 150-173). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., Klarmann, M. & Pflesser, C. (2008). Konfirmatorische Faktorenanalyse. In A. Herrmann, C. Homburg & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele* (S. 271-303). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., Pflesser, C. & Klarmann, M. (2008). Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse. In A. Herrmann, C. Homburg & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele* (S. 547-577). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. & Wieseke, J. (2011). Professionelles Vertriebsmanagement – Der Status Quo in Forschung und Praxis. In C. Homburg & J. Wieseke (Hrsg.), *Handbuch Vertriebsmanagement: Strategie - Führung - Informationsmanagement - CRM* (S. 5-31). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., Wieseke, J. & Kuehnl, C. (2009). Social Influence on Salespeople's Adoption of Sales Technology: A Multilevel Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (2), 159-168.
- Honer, A. (2011). *Kleine Leiblichkeiten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Honeycutt, E. D. (2005). Technology improves sales performance—doesn't it?: An introduction to the special issue on selling and sales technology. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 301-304.
- Hu, P. J. H., Clark, T. H. & Ma, W. W. (2003). Examining technology acceptance by school teachers: a longitudinal study. *Information & management*, 41(2), 227-241.
- Hubschneider, M. (2007). *CRM-Erfolgsfaktor Kundenorientierung: mit Anwendungsbeispielen und Checklisten für den Mittelstand*. Haufe-Lexware.
- Hunter, G. K. & Perreault Jr, W. D. (2007). Making sales technology effective. *Journal of Marketing*, 71(1), 16-34.
- Hüttner, M. & Schwarting, U. (2008). Exploratorische Faktorenanalyse. In A. Herrmann, C. Homburg & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele* (S. 242-270). Wiesbaden: Gabler.

---

Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20(1), 90-98.

Iacobucci, D. & Churchill, G. (2009). *Marketing research: methodological foundations*. Mason: South-Western Cengage Learning.

Igbaria, M. & Tan, M. (1997). The consequences of information technology acceptance on subsequent individual performance. *Information & management*, 32(3), 113-121.

Iriana, R., Buttle, F. & Ang, L. (2013). Does organisational culture influence CRM's financial outcomes? *Journal of Marketing Management*, 29(3/4), 467-493.

Jäger, U. & Reinecke, S. (2009). Das Expertengespräch als zentrale Form einer qualitativen Befragung. In C. Baumgarth, M. Eisend & H. Evanschitzky (Hrsg.), *Empirische Mastertechniken der Marketing- und Managementforschung* (S. 29-76). Wiesbaden: Gabler.

Janning, R. (2012). *Kunden machen, was sie wollen: Lead Management im Spannungsfeld zwischen Marketing und Vertrieb*. Norderstedt: Books on Demand GmbH.

Jelinek, R., Ahearne, M., Mathieu, J. & Schillewaert, N. (2006). A longitudinal examination of individual, organizational, and contextual factors on sales technology adoption and job performance. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(1), 7-23.

Jones, E., Sundaram, S. & Chin, W. (2002). Factors leading to sales force automation use: A longitudinal analysis. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(3), 145-156.

Kang, Y., Harring, J. R. & Li, M. (2015). Reexamining the Impact of Nonnormality in Two-Group Comparison Procedures. *The Journal of Experimental Education*, 83, (2), 147-174.

Karahanna, E. & Straub, W. D. (1999). The psychological origins of perceived usefulness and ease-of-use. *Information and Management*, 35, 237-250.

Karjaluoto, H., Töllinen, A., Pirttiniemi, J. & Jayawardhena, C. (2014). Intention to use mobile customer relationship management systems. *Industrial Management & Data Systems*, 114(6), 966-978.

Kassim, E. S., Jailani, S. F. A. K., Hairuddin, H. & Zamzuri, N. H. (2012). Information system acceptance and user satisfaction: The mediating role of trust. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 412-418.

---

Khodakarami, F. & Chan, Y. E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51(1), 27-42.

Kim, H. S., Kim, Y. G. & Park, C. W. (2010). Integration of firm's resource and capability to implement enterprise CRM: A case study of a retail bank in Korea. *Decision Support Systems*, 48(2), 313-322.

Kim, J., Suh, E. & Hwang, H. (2003). A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. *Journal of Interactive Marketing*, 17(2), 5-19.

Kline, R.B. (1998). Principles and practice of structural equation modeling. New York, N.Y. : Guilford Press.

Köhne, T. (2011). Produktpolitik vor und nach der Deregulierung. In F. Wagner (Hrsg.), *Gabler Versicherungslexikon* (S. 495-498). Wiesbaden: Gabler.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (2011). *Grundlagen des Marketing*. München: Pearson Studium.

Kotler, P. & Bliemel, F. (2006). *Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*, 10. Aufl., Pearson: Stuttgart.

Krasnikov, A., Jayachandran, S. & Kumar, V. (2009). The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies: evidence from the US commercial banking industry. *Journal of Marketing*, 73(6), 61-76.

Kühn-Nagel, D. & Welz, J. (2013). Neue Ansätze in der Gestaltung von Versicherer-Vermittler-Beziehungen. *I.VW-HSG Trendmonitor*, 2, S. 7-12.

Kumar, V., Sunder, S. & Ramaseshan, B. (2011). Analyzing the Diffusion of Global Customer Relationship Management: A Cross-Regional Modeling Framework. *Journal of International Marketing*, 19(1), 23-39.

Künzler, H.P., Bächle, M., Häusler, E. & Mussak, P. (2011). Akzente und Fälle für Medien und Distanzhandel. In C. Belz (Hrsg.), *Innovationen im Kundendialog* (S. 266-327). Wiesbaden: Gabler.

Kuss, A. (2012). *Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse*. Wiesbaden: Gabler.

Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch*. Weinheim: Beltz.

Leusser, W., Hippner, H. & Wilde, K. D. (2011). CRM – Grundlagen, Konzepte und Prozesse. In H. Hippner, B. Hubrich & K. D. Wilde (Hrsg.), *Grundlagen des CRM Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung* (S. 15-55). Wiesbaden: Gabler.

---

Leusser, W., Rühl, D. & Wilde, K. D. (2011). IT-Unterstützung von Marketing-Prozessen. In H. Hippner, B. Hubrich & K.D. Wilde (Hrsg.), *Grundlagen des CRM Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung* (S. 601-649). Wiesbaden: Gabler.

Li, L. & Mao, J. Y. (2012). The effect of CRM use on internal sales management control: An alternative mechanism to realize CRM benefits. *Information & Management*, 49(6), 269-277.

Li, X., Hess, T. J. & Valacich, J. S. (2008). Why do we trust new technology? A study of initial trust formation with organizational information systems. *The Journal of Strategic Information Systems*, 17(1), 39-71.

Liebold, R. & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In S. Kühl & P. Strodtholz (Hrsg.), *Methoden der Organisationsforschung – Ein Handbuch* (S. 32-56). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Link, J., Münster, J. & Gary, A. (2011). Systemgestütztes Kundenmanagement (CRM). In C. Homburg & J. Wieseke (Hrsg.), *Handbuch Vertriebsmanagement: Strategie - Führung - Informationsmanagement - CRM* (S. 338-364). Wiesbaden: Gabler.

Liu, S. S. & Comer, L. B. (2007). Salespeople as information gatherers: Associated success factors. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 565-574.

Lucas, A. & Mussak, P. (2013). Kundenbeziehungsmanagement in der Schweizer Assekuranz: Aktueller Stand, Herausforderungen, Risiken und Trends. Winterthur: ZHAW.

Maas, P. & Bühler, P. (2015). Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt. St. Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft.

Maas, P. & Graf, A. (2007). Customer Value Analysis in Financial Services. *Working Papers on Risk Management and Insurance*, 36.

Maas, P. & Milanova, V. (2014). Zwischen Verheissung und Bedrohung: Big Data in der Versicherungswirtschaft. *Die Volkswirtschaft*, 87(5), 23-25.

Maas, P. & Rüfenach, M. (2013). Customer Value durch Management der Kundenzugangswege: Die zukünftige Rolle der Intermediäre im Versicherungsmarkt. *I.VW-HSG Trendmonitor*, 3, S. 3-6.

Mäder, P., Hürlimann, M., Baselgia, C. (2014). Big Data and Advanced Analytics in the Commercial Insurance Industry. *I.VW Management-Information*, 36(1), S. 17-22.

---

Maklan S., Knox, S. & Peppard, J. (2011, June 22). *Why CRM Fails - and How to Fix It*. MIT Sloan Management Review. Gefunden am 5.5.2013 unter: <http://sloanreview.mit.edu/article/why-crm-and-how-to-fix-it/>

Malms, O. & Schmitz, C. (2009). Synergien nutzen durch Cross-Selling. *Das Wirtschaftsmagazin*, 11, S. 14-15.

Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E. & Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270-280.

Marsh, H. W., Hau, K. T. & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural equation modeling*, 11(3), 320-341.

Mayring, P. (1996). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.

Messner, W. (2005). *CRM bei Banken*. Norderstedt: Books on Demand GmbH.

Meuser, M. & Nagel, U. (1997). Das ExpertInneninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In B. Friebertshäuser, A. Langer & A. Prengel (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 481-491). Weinheim-Basel: Juventa Verlag.

Mirzaei, T. & Iyer, L. (2014). Application of Predictive Analytics in Customer Relationship Management: A Literature Review and Classification [electronic version]. *Proceedings of the Southern Association for Information Systems Conference, Macon, GA, USA March 21st–22nd, 2014*. Gefunden am 10.12.14 unter: <http://saisconferencemgmt.org/proceedings/2014/MirzaeiIyer.pdf>

Morgan, A.J. & Inks, S. A. (2001). Technology and the sales force. *Industrial Marketing Management*, (30), 463-472.

Neumann, A. K. (2014). *CRM mit Mitarbeitern Erfolgreich Umsetzen: Aufgaben, Kompetenzen und Massnahmen der Unternehmen*. Wiesbaden: Springer-Verlag.

Nitu, C. V., Tileaga, C. & Ionescu, A. (2014). Evolution of Crm in Scrm. *Economics, Management and Financial Markets*, 9(1), 303.

Oggenfuss, C., Belz, C., Aurelio, S., Fekete, A., Hegglin, S., Künzler, H.-P., Leitner, A., Oettli, H. J., Polito, M., Prüglmeir, B., Trachsel, K. & Wanner, N. (2011). Kundeninformationen sind eine strategische Ressource von Unternehmen. In C. Belz (Hrsg.), *Innovationen im Kundendialog* (S. 69-106). Wiesbaden: Gabler.



---

O'Reilly, K. & Paper, D. (2012). CRM and retail service quality: front-line employee perspectives. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(11), 865-881.

Österle, H. (2003). Geschäftsmodell des Informationszeitalters. In H. Österle & R. Winter (Hrsg.), *Business Engineering* (S. 22-43). Berlin: Springer.

Pai, J.-C. & Tu, F.-M. (2011). The acceptance and use of customer relationship management (CRM) systems: An empirical study of distribution service industry in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, 38(1), 579-584.

Parashar, A. (2014). Big Data : Paving the Road to Improved Customer Support Efficiency. *International Journal of Computer Science & Information Technology*, 6(2).

Parthasarathy, M. & Sohi, R. S. (1997). Salesforce automation and the adoption of technological innovations by salespeople: Theory and implications. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12 (3/4), 196-208.

Payne, A. & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69, 167-76.

Persson, A. & Ryals, L. (2010). Customer assets and customer equity: Management and measurement issues. *Marketing Theory*, 10(4), 417-436.

Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of consumer research*, 381-391.

Plouffe, C.R., Williams, B.C. & Wachner, T. (2008). Navigating difficult waters: publishing trends and scholarship in sales research, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28 (1), 79-92.

Porter, M. E. (2000). *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. 6. Aufl., Campus Verlag: Frankfurt/New York.

Pullig, C., Maxham, J. G. & Hair, J. F. (2002). Salesforce automation systems: An exploratory examination of organizational factors associated with effective implementation and salesforce productivity. *Journal of Business Research*, 55(5), 401-415.

Punch, K. F. (2000). *Developing Effective Research Proposals*. London: Sage.

Raman, P., Wittmann, M. & Rauseo, N. (2006). Leveraging CRM for sales: The role of organizational capabilities in successful CRM implementation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 39-53.

---

Rangarajan, D. Jones, E. & Chin, W. (2005). Impact of sales force automation on technology-related stress, effort, and technology usage among salespeople. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 345-354.

Ranjan, J., & Bhatnagar, V. (2011). Role of knowledge management and analytical CRM in business: data mining based framework. *The Learning Organization*, 18(2), 131-148.

Rapp, A., Beitelspacher, L. S., Schillewaert, N. & Baker, T. L. (2012). The differing effects of technology on inside vs. outside sales forces to facilitate enhanced customer orientation and interfunctional coordination. *Journal of Business Research*, 65(7), 929-936.

Reimann, M., Schilke, O. & Thomas, J. S. (2010). Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 326-346.

Reinartz, W. J. & Chugh, P. (2002). Learning from experience: making CRM a success at last. *International Journal of Call Center Management*, 4, (3), 207-219.

Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of marketing research*, 41(3), 293-305.

Rentzmann, R., Hippner, H., Hesse F. & Wilde, K. D. (2011). IT-Unterstützung durch CRM-Systeme. In H. Hippner, B. Hubrich & K.D. Wilde (Hrsg.), *Grundlagen des CRM Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung* (S. 129-156). Wiesbaden: Gabler.

Richards, K. A. & Jones, E. (2008). Customer relationship management: finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 120-130.

Riempp, G. & Gronover, S. (2002). Customer Knowledge and Relationship Management. In M. Schögel, T. Tomczak & C. Belz (Hrsg.), *Roadm@p to E-Business*. St. Gallen: Thexis.

Rigby, D. K., Reichheld, F. F. & Schefter, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2), 101-108.

Rivers, M. L. & Dart, J. (1999). The acquisition and use of sales force automation by mid-sized manufacturers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(2), 59-73.

- 
- Robinson, L., Marshall, G. W. & Stamps, M. B. (2005). Sales force use of technology: antecedents to technology acceptance. *Journal of Business Research*, 58(12), 1623-1631.
- Rodriguez, M. & Honeycutt, E.D. (2011). Customer Relationship Management (CRM)'s Impact on B to B Sales Professionals' Collaboration and Sales Performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18(4), 335-356.
- Rüedi, W. (2012). Ohne AD kaum Geschäfte. *Schweizer Versicherung* (11), S. 8-13.
- Rüedi, W. (2013). Flexibel und agil in die Zukunft. *Schweizer Versicherung* (6), S. 10-36.
- Rutschmann, M. & Belz, C. (2014). *Reales Marketing*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Ryals, L. (2005). Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 69 (October), 252-61.
- Sasaki, H. (2014). Time Lags Related to Past and Current IT Innovations in Japan: An Analysis of ERP, SCM, CRM, and Big Data Trends. *International Journal of Business Analytics (IJBAN)*, 1(1), 29-42.
- Scherberich, J. U. (2013). CRM und Web 2.0. In S. Helmke, M. F. Uebel & W. Dangelmaier (Hrsg.), *Effektives Customer Relationship Management* (S. 119-138). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schillewaert, N., Ahearne, M. J., Frambach, R. T. & Moenaert, R. K. (2000). The acceptance of information technology in the sales force. *Industrial Marketing Management*, 34, 323-336.
- Schillewaert, N., Ahearne, M. J., Frambach, R. T. & Moenaert, R. K. (2005). The adoption of information technology in the sales force. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 323-336.
- Schmeiser, H. & Zeier, A. (2010). *Assekuranz 2015 – Eine Standortbestimmung. Neue Koordinaten im deutschsprachigen Versicherungsmarkt*. St. Gallen: Studie des IVW.
- Schmidt, S. (2008). *Delegation von Preiskompetenz an den Verkaufsaussendienst*. Wiesbaden: Gabler.
- Schleuss, H. (2013). *So verkauft man Versicherungen*. Wiesbaden: Springer.

---

Schögel, M. (2006). *Kooperationsfähigkeiten im Marketing: eine empirische Untersuchung* (Vol. 344). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Schögel, M. & Arndt, O. (2008). Change Management – Strategischer Erfolgsfaktor bei der Umsetzung kundenorientierter Strategien. In M. Stadelmann, S. Wolter & M. Troesch (Hrsg.), *Customer Relationship Management. Neue CRM-Best-Practice-Fallstudien und -Konzepte zu Prozessen, Organisation, Mitarbeiterführung und Technologie* (S. 187-200). Zürich: Verlag Industrielle Organisation.

Schögel, M. & Tomczak, T. (2009). Fallstudie in der Marketing- und Managementwissenschaft. In C. Baumgarth, M. Eisend & H. Evanschitzky (Hrsg.), *Empirische Mastertechniken der Marketing- und Managementforschung* (S. 79-105). Wiesbaden: Gabler.

Schögel, M., Walter, V. & Arndt, O. (2008). Neue Medien im Customer Relationship Management. Potenziale für eine erfolgreiche Kundenbeziehung. In C. Belz, M. Schögel, O. Arndt & V. Walter (Hrsg.), *Interaktives Marketing* (S. 439-458). Wiesbaden: Gabler.

Schubiger, F. (2014). Der Weg vom intransparenten Provisionsmodell hin zur transparenten Honorarberatung. *I.VW-HSG Trendmonitor*, 3, S. 9-13.

Schuler, H. & Haller, S. (2008). *Der neue Innendienst*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

Schulze Lammers, D. (2011). Management von Segmentierungen in der Assekuranz, *I-VW Schriftenreihe*, 50. Nürnberg: KDD Kompetenzzentrum Digital-Druck GmbH.

Schwabe, G., Gerber, M. & Bürer, N. (2006), Beratungsqualität in der Versicherungsbranche. *Management Solutions - Die Schriftenreihe von Solution Providers*, 2, (S. 1-39).

Selene Xia, B. & Gong, P. (2014). Review of business intelligence through data analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 21(2), 300-311.

Senn, C., Thoma, A. & Yip, G. S. (2013). Customer-centric leadership: how to manage strategic customers as assets in B2B markets. *California Management Review*, 55(3), 27-59.

Shogini, M.L. (2003). CRM analytics starts to pay off for the users. *Computer World*, 37(9), 1-1.

---

Sieck, H., & Goldmann, A. (2014). *Erfolgreich verkaufen im B2B*. Wiesbaden: Springer.

Siggelkow N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.

Speier, C. & Venkatesh, V. (2002). The hidden Minefields in the adoption of sales force automation technologies. *Journal of Marketing*, 66(3), 98-111.

Staehle, W. (1999). *Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Vahlen Verlag.

Steinke, I. (2009). Die Güte qualitativer Marktforschung. In R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung* (S. 261-283). Wiesbaden: Gabler.

Stieglitz, S., Dang-Xuan, L., Bruns, A. & Neuberger, C. (2014). Social Media Analytics: Ein interdisziplinärer Ansatz und seine Implikationen für die Wirtschaftsinformatik. *Wirtschaftsinformatik*, 56(2), 101-109.

Stigler, H. & Felbinger, G. (2005). Der Interviewleitfaden im qualitativen Interview. In H. Stigler & H. Reicher (Hrsg.), *Praxisbuch Empirische Sozialforschung in den Erziehungs- und Bildungswissenschaften* (S. 129-134). Innsbruck, Wien, Bozen: Studienverlag GmbH.

Stuker, A. & Zupancic, D. (2014). Das Realtime-Business ist ein Schlüssel zum Erfolg. *Marketing Review St. Gallen*, 31(4), 8-11.

Sundaram, S., Schwarz, A., Jones, E. & Chin, W. W. (2007). Technology use on the front line: how information technology enhances individual performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 101-112.

*Swiss Re* (2014), Digitaler Vertrieb von Versicherungen: Eine stille Revolution. *Sigma*, No 2, Zürich.

Tanner, J. F., Ahearne, M., Leigh, T. W., Mason, C. H. & Moncrief, W. C. (2005). CRM in sales-intensive organizations: A review and future directions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 169-180.

Thomas, D. (2003, 13. Mai). Beware analytical CRM. *Computer Weekly*, S. 8.

Thyssen, D. (2010). *Projektorientiertes Management als Organisationsprinzip: eine empirische Untersuchung von Widersprüchen in projektorientierten Organisationen mit der Repertory Grid Technik*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.

- 
- Tomczak, T. (1992). Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft - Ein Plädoyer für den qualitativen Forschungsansatz. *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis* (2), 77-87.
- Töpfer, A. (2004): Vision und Realität von CRM-Projekten. In H. Hippner & K. D. Wilde, (Hrsg.). *Management von CRM-Projekten* (S. 223-243). Wiesbaden: Gabler.
- Tschopp, A. (1991). *Modellhaftes Denken in der Soziologie*. Bern: Lang.
- Ulrich, H. (1984). *Management - Gesammelte Beiträge*. Bern: Haupt.
- Van Hulle, K. (2014). Transparency as silver bullet to consumer protection. *I.VW-HSG Trendmonitor*, 3, S. 3-4.
- Venkatesh, V. & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186-204.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 25-47.
- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of marketing*, 67(4), 30-45.
- Von Fürstenwerth, F. & Weiss, A. (2001). *VersicherungsAlphabet (VA): Begriffserläuterungen der Versicherung aus Theorie und Praxis*. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft.
- Wahlberg, O., Strandberg, C. & Sandberg, K. W. (2009). Trends, Topics and Under-Researched Areas in CRM Research-A Literature Review. *International Journal of Public Information Systems*, 5(3).
- Weiber, R. & Mühlhaus, D. (2014). *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. Berlin: Springer-Verlag.
- Williams, B. C. & Plouffe, C. R. (2007). Assessing the evolution of sales knowledge: A 20-year content analysis. *Industrial Marketing Management*, 36, 408-419.
- Winkelmann, P. (2011). CRM in einem Spannungsfeld zwischen operativem Erfolgsdruck und strategischer Verantwortung. In M. Hubschneider. & K. Sibold (Hrsg.), *CRM-Erfolgsfaktor Kundenorientierung* (19-26). München: Haufe Verlag
- Winkelmann, P. (2012). *Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung - Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements - CRM* (5. Aufl.). München: Franz Vahlen.

---

Winkenbach, T. (2012). *Der optimierte Vertrieb: Die vier Hebel zur erfolgreichen und profitablen Steuerung in der Ausschließlichkeit*. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft.

Wu, I. L. & Chen, J. L. (2005). An extension of trust and TAM model with TPB in the initial adoption of on-line tax: an empirical study. *International Journal of Human-Computer Studies*, 62(6), 784-808.

Xu, M. & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial management & data systems*, 105(7), 955-971.

Xu, Y., Yen, D. C., Lin, B. & Chou, D. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management and Data Systems*, 102(8), 442-452.

Yim, F. H.-K., Anderson, R. & Swaminathan, S. (2004). Customer Relationship Management: Strategy, Process, and Technology. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(4), 263-278.

Yin, R. K. (2012). *Case study research: Design and methods*. London: Sage publications.

Zeithaml, V. A. (1981). How consumer evaluation processes differ between goods and services. *Marketing of services*, 9(1), 25-32.

Zoltners, A. A., Sinha, P. & Lorimer, S. E. (2008). Sales force effectiveness: A framework for researchers and practitioners. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(2), 115-131.

---

## Anhang

<b>A. Interviews, Besprechungen und Workshops.....</b>	<b>235</b>
Explorative Interviews zur Dissertation .....	235
Explorative Experteninterviews mit der Vertriebsleitung der AXA Winterthur .....	236
Leitfadeninterviews mit Vertriebsmitarbeitern der AXA Winterthur.....	237
Zwischenbesprechung zur Präsentation.....	237
Präsentation und Gruppendiskussion zur qualitativen Studie I mit der Vertriebsleitung der AXA Winterthur (Workshop 1) .....	238
Vorbesprechung I zur Standardisierten Befragung (Telefonisch) .....	238
Vorbesprechung II zur Standardisierten Befragung .....	238
Pretests Fragebogen mit Vertriebsmitarbeitern der AXA Winterthur .....	239
Vorbesprechung Resultate der Standardisierten Befragung .....	239
Präsentation und Gruppendiskussion zur Standardisierten Befragung (Workshop 2) mit der Vertriebsleitung der AXA Winterthur .....	239
Präsentation und Gruppendiskussion zur Standardisierten Befragung (Workshop 3) mit der Aussendienstleitung der AXA Winterthur.....	240
<b>B. Fragebogen zu Leitfadeninterviews und standardisierter Befragung .....</b>	<b>241</b>
Leitfadeninterviews mit Vertriebsmitarbeitern.....	241
Standardisierte Befragung: Emails an den Aussendienst (Deutsch).....	246
Emails an den Aussendienst (Französisch).....	247
Fragebogen standardisierte Befragung in Deutsch .....	248
Fragebogen standardisierte Befragung in Französisch .....	251
<b>C. Kapitel 3 .....</b>	<b>254</b>
Akzeptanzfaktoren: Gesamtsicht (qualitative Interviews).....	254
Kriterien der ersten und zweiten Generation .....	255
Ausgaben zum Strukturgleichungsmodell (Amos).....	262
Ergebnisse des vorgeschlagenen Modells: Unstandardisierte Lösung .....	264
<b>D. Kapitel 4 .....</b>	<b>265</b>
Häufigkeit der Verwendung des Systems (Messung 2).....	265
Genannte Vorteile aus Sicht von Vertriebsmitarbeitern .....	266
Genannte Nachteile aus Sicht von Vertriebsmitarbeitern.....	267
Prioritäten aus Sicht von Vertriebsmitarbeitern.....	268
<b>E. Kapitel 5 .....</b>	<b>269</b>
Normalverteilung.....	269
Varianzenhomogenität.....	269
<b>F. Gruppenvergleiche .....</b>	<b>270</b>
Gruppenvergleiche Akzeptanzfaktoren .....	270
Gruppenvergleiche zur Aufgaben- und Personenorientierung.....	281
Gruppenvergleiche zur Performance .....	287
Gruppenvergleiche zur Häufigkeit und Verkaufperformance .....	292
<b>G. Curriculum Vitae.....</b>	<b>297</b>



## A. Interviews, Besprechungen und Workshops

### Explorative Interviews zur Dissertation

Explorative Interviews (zehn Interviews davon wurden auch im Rahmen der Studie von Lucas & Mussak (2013) verwendet). Die Interviews dauerten alle ca. 60 bis 120 Minuten.

Die Interviews wurden mit Vertretern von Versicherungsunternehmen in der Schweiz durchgeführt. Dabei wurden Experten mit folgenden Funktionen interviewt:

- Leiter CRM
- Leiter Vertrieb
- Leiter Marketing
- CEO

<b>Funktion Experte</b>	<b>Unternehmen/Ort des Interviews</b>	<b>Datum</b>
<b>Experte 1</b>	Lebensversicherung	07.12.2011
<b>Experte 2</b>	Krankenversicherung 1	20.12.2011
<b>Experte 3</b>	Versicherungsunternehmen 1	09.01.2012
<b>Experte 4</b>	Versicherungsunternehmen 2	10.01.2012
<b>Experte 5</b>	Versicherungsunternehmen 2	10.01.2012
<b>Experte 6</b>	Krankenversicherung 2	18.01.2012
<b>Experte 7</b>	Krankenversicherung 2	18.01.2012
<b>Experte 8</b>	Versicherungsunternehmen 3	19.01.2012
<b>Experte 9</b>	Versicherungsunternehmen 4	03.02.2012
<b>Experte 10</b>	Versicherungsunternehmen 5	09.02.2012
<b>Experte 11</b>	Versicherungsunternehmen 6	10.02.2012
<b>Experte 12</b>	Versicherungsunternehmen 7	28.02.2012
<b>Experte 13</b>	Versicherungsunternehmen 4	13.04.2012
<b>Experte 14</b>	Versicherungsunternehmen 1	23.11.2012

Die Vertreter der jeweiligen Versicherungsgesellschaften weisen insgesamt per 31.12.2011 Prämieinnahmen von CHF 41,1 Mia. CHF im Schweizer Markt auf (für Schaden-, Lebens-, und Krankenversicherungen) (vgl. Lucas & Mussak, 2013).

---

## **Explorative Experteninterviews mit der Vertriebsleitung der AXA Winterthur**

Sämtliche Interviews fanden persönlich vor Ort bei der AXA Winterthur in Winterthur statt und dauerten je ca. 60 Minuten.

<b>Funktion Experte</b>	<b>Datum</b>
<b>Führungskraft Vertrieb 1, (ab 1.1.14) CEO AXA Schweiz</b>	17.12.12
<b>Führungskraft CRM 1 Mitglied der Direktion</b>	15.02.13
<b>Führungskraft Vertrieb 2 Mitglied der Direktion</b>	06.03.13
<b>Führungskraft Vertrieb 3 Mitglied der Direktion</b>	08.03.13
<b>Führungskraft CRM 2 Mitglied der Direktion</b>	11.03.13
<b>Führungskraft CRM 3</b>	11.03.13
<b>Führungskraft Vertrieb 4</b>	14.03.13
<b>Führungskraft Vertrieb 5</b>	25.03.13

## Leitfadeninterviews mit Vertriebsmitarbeitern der AXA Winterthur

Sämtliche Interviews fanden persönlich vor Ort in den jeweiligen Agenturen der drei Regionen: Bern, Zürich und Ostschweiz statt und dauerten je ca. 60 Minuten.

Branche (Versicherung)	Funktion	Generalagentur (GA)/Haupt-Agentur (HA)	Datum
Allbranchen	Generalagent 1	GA	15.04.13
	Generalagent 2	GA	12.04.13
	Generalagent 3	GA	10.04.13
	Agent 1	HA	17.04.13
	Agent 2	HA	10.04.13
	Agent 3	HA	12.04.13
	Verkaufsleiter 1	GA	12.04.13
	Verkaufsleiter 2	GA	15.04.13
	Verkaufsleiter 3	GA	17.04.13
	Versicherungsberater 1	HA	26.03.13
	Versicherungsberater 2	GA	08.04.13
	Versicherungsberater 3	GA	15.04.13
	Vorsorge und Vermögen (V&V)	Generalagent 4	GA V&V
Vorsorgeberater 1		GA V&V	08.04.13
Vorsorgeberater 2		GA V&V	09.04.13
Vorsorgeberater 3		GA V&V	19.04.13
Vorsorgeberater 4		GA V&V	22.04.13
Vorsorgeberater 5		GA V&V	09.04.13

## Zwischenbesprechung zur Präsentation

Die Besprechung fand persönlich vor Ort bei der AXA Winterthur in Winterthur statt.

Funktion Experte	Datum
Führungskraft CRM 1, Mitglied der Direktion	4. Juni 2013, 10:00- 11:00 Uhr

## Präsentation und Gruppendiskussion zur qualitativen Studie I mit der Vertriebsleitung der AXA Winterthur (Workshop 1)

Die Präsentation und Gruppendiskussion fand vor Ort bei der AXA Winterthur in Winterthur statt.

Funktion Experte	Datum
Führungskraft Vertrieb 1, CEO AXA Schweiz (ab 1.1.14)	25. Juli 13,  14:30- 16:00 Uhr
Führungskraft CRM 1, Mitglied der Direktion	
Führungskraft Vertrieb 2, Mitglied der Direktion	
Führungskraft Vertrieb 3, Mitglied der Direktion	
Führungskraft CRM 3	

## Vorbesprechung I zur Standardisierten Befragung (Telefonisch)

Besprechung	Datum
Verantwortliche Person Market Management 1	18. Oktober 2013 9:30- 10:00 Uhr

## Vorbesprechung II zur Standardisierten Befragung

Die Besprechung fand persönlich vor Ort bei der AXA Winterthur in Winterthur statt.

Besprechung	Datum
Verantwortliche Person Market Management 1	26. No- vember 2013 16:30- 18:00 Uhr
Verantwortliche Person Market Management 2	

## Pretests Fragebogen mit Vertriebsmitarbeitern der AXA Winterthur

Der Pretest 1 fand in Winterthur (extern) statt. Der Pretest 2 fand in einer Generalagentur statt.

Pretest	Datum
Pretest 1: Vorsorgeberater 3	6. Dezember 13, 16:00- 17:00 Uhr
Pretest 2: Verkaufsleiter 1	10. Dezember 13: 14.15 bis 15.15 Uhr

## Vorbesprechung Resultate der Standardisierten Befragung

Die Besprechung fand persönlich vor Ort bei der AXA Winterthur in Winterthur statt.

Besprechung	Datum
Verantwortliche Person Market Management 1	10. April 14, 9.30 bis 11.00 Uhr
Verantwortliche Person Market Management 2	

## Präsentation und Gruppendiskussion zur Standardisierten Befragung (Workshop 2) mit der Vertriebsleitung der AXA Winterthur

Die Präsentation und Gruppendiskussion fand vor Ort bei der AXA Winterthur in Winterthur statt.

Funktion Experte	Datum
Führungskraft CRM 1 Mitglied der Direktion	6. Mai 14, 8.00 bis 9.30 Uhr
Führungskraft Vertrieb 6	
Führungskraft Vertrieb 7	
Führungskraft Change Management 1	
Führungskraft Service Delivery Management 1	
Führungskraft Vertrieb 8	
Verantwortliche Person Market Management 1	
Verantwortliche Person Market Management 2	

## **Präsentation und Gruppendiskussion zur Standardisierten Befragung (Workshop 3) mit der Aussendienstleitung der AXA Winterthur**

Die Präsentation und Gruppendiskussion fand vor Ort bei der AXA Winterthur in Winterthur statt.

<b>Funktion Experte</b>	<b>Datum</b>
<b>Führungskraft Vertrieb 3, Mitglied der Direktion</b>	<b>9. Juli 14, 9.00 bis 10.30 Uhr</b>
<b>Führungskraft Vertrieb 9</b>	
<b>Leiter Verkaufsregion 1</b>	
<b>Führungskraft Vertrieb 6</b>	
<b>Stv. Leiter Verkaufsregion 2</b>	
<b>Führungskraft Vertrieb 10</b>	
<b>Leiter einer Verkaufsregion 3</b>	
<b>Führungskraft Vertrieb 7</b>	
<b>Führungskraft Vertrieb 11</b>	
<b>Führungskraft Change Management 1</b>	
<b>Projektleiter 1</b>	
<b>Führungskraft Prozesse 1</b>	
<b>Führungskraft Service Delivery Management 1</b>	
<b>Projektleiter 2</b>	
<b>Angestellter Training 1</b>	

---

## B. Fragebogen zu Leitfadeninterviews und standardisierter Befragung

### Leitfadeninterviews mit Vertriebsmitarbeitern

#### Informationen zum Experteninterview

Name, Vorname und Funktion

Segment

- Nichtleben (Allbranchen)  
 Leben (Vorsorge & Vermögen)

Datum und Dauer

- CRM-Nicht-verwender/Selten-Verwender  
 CRM-Mittel Verwender  
 CRM-Häufig Verwender

Verständnis von CRM für die folgende Untersuchung.

- Technisches Begriffsverständnis von CRM:
- Die folgenden Fragestellungen beziehen sich auf das CRM-System „Prospero“, welches in der AXA Winterthur angewandt wird.

#### A) CRM Akzeptanz

1) Insgesamt: Wie hoch ist Ihre eigene Verwendung von CRM für die täglichen Aufgaben?

Sehr tief	tief	mittel	hoch	Sehr hoch
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

Was führt dazu, dass Sie CRM anwenden?

---

---

---

---

Bitte geben Sie 3 Gründe an, weshalb Sie CRM anwenden im Alltag?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Bitte geben Sie 3 Gründe an, weshalb Sie CRM nicht anwenden im Alltag?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Bitte geben Sie 3 Massnahmen an, was Ihre Unternehmung tun kann, um die Anwendung von CRM zu erhöhen?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_



- 2) Im Folgenden werden einige Faktoren genannt, die den Einsatz von CRM bestimmen können. Bitte beurteilen Sie deren Einfluss auf Ihren persönlichen Einsatz.

	Keinen Einfluss	Geringer Einfluss	Mittlerer Einfluss	Starker Einfluss
<b>„Selbsteffizienz“:</b> Inwiefern hat die gewonnenen Selbsteffizienz einen Einfluss auf den Einsatz von CRM? ( <i>Definition Selbsteffizienz: „CRM hilft mir, effizienter zu sein.“</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Selbsteffektivität:</b> Inwiefern hat die gewonnene Selbsteffektivität einen Einfluss auf den Einsatz von CRM? ( <i>Definition Effektivität: „CRM hilft mir, die Qualität der Zielerreichung zu verbessern.“</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>„Anweisung des Managements/Druck“:</b> Inwiefern haben Anweisungen des Managements/oder Druck des Management einen Einfluss auf den Einsatz von CRM?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>„Training“:</b> Inwiefern hat das Training für den Einsatz von CRM einen Einfluss?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>„Userfreundlichkeit“:</b> Inwiefern hat die Bedienungsfreundlichkeit für den Einsatz von CRM einen Einfluss?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>„Technischer Support“:</b> Inwiefern hat der technische Support auf den Einsatz von CRM einen Einfluss?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>„Nützlichkeit“:</b> Inwiefern hat die Nützlichkeit für den Einsatz von CRM einen Einfluss?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>„Angst vor der Veränderung/Beharren auf Status quo:</b> Inwiefern hat Ihre Angst vor der Veränderung/Beharren auf dem Status quo einen Einfluss auf die Nichtverwendung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>„Angst vor der Technik“:</b> Inwiefern hat Ihre Angst vor der Technik einen Einfluss auf die Nichtverwendung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>„Kontrolle“:</b> Inwiefern spielt die Kontrolle für den Nichteinsatz von CRM einen Einfluss?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

B) CRM-Einsatz

- 1) Für welche Aufgabenbereiche nehmen Sie hauptsächlich CRM-Systeme in Anspruch? In welchen Aufgabenbereichen ist CRM für Sie eine Unterstützung in Ihrer täglichen Arbeit? (IST)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Zusammenfassend: Für welche drei Hauptbereiche in Ihrer täglichen Arbeit verwenden Sie das CRM-System?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Angenommen, Sie könnten ein CRM-System neu konzipieren („Wunsch-CRM“): Welche Erwartungen hätten Sie an dieses CRM-System (z. B. Unterstützung in Ihrer täglichen Aufgaben aus der Zentrale)? In welchen Bereichen soll das CRM ausgebaut werden, damit Sie es als Dienstleistungssupport optimal nutzen können? (SOLL)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Zusammenfassend: Wo würden Sie Prioritäten setzen?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

2) Welche Aufgaben sind im Vertrieb von CRM betroffen (mit dem CRM lösbar)?

Bitte beurteilen Sie die Relevanz des Einsatzes von CRM in den jeweiligen Aufgaben. (IST)	1 = sehr geringe Relevanz 2 = geringe Relevanz 3 = mittlere Relevanz 4 = hohe Relevanz 5 = sehr hohe Relevanz				
	1	2	3	4	5
<b>Administrative Aufgaben</b> (z. B. Terminplanung, Routenplanung, Kundenmanagement etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Analytische Aufgaben</b> (z. B. Analyse der Informationen über bestehende und potenzielle Kunden, Kundenwert etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kontaktunterstützende Aufgaben</b> (Massnahmen, die den persönlichen Verkauf unterstützen: Interactive Selling Systeme, evtl. elektronische Produktkataloge)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Welche administrativen Aufgaben sollte ein CRM-System in Zukunft lösen können, damit es für Ihre tägliche Arbeit als Dienstleistungssupport sinnvoll ist? (Soll)
- Welche analytischen Aufgaben sollte ein CRM-System in Zukunft lösen können, damit es für Ihre tägliche Arbeit als Dienstleistungssupport sinnvoll ist? (Soll)
- Welche kontaktunterstützenden Aufgaben sollte ein CRM-System in Zukunft lösen können, damit es für Ihre tägliche Arbeit als Dienstleistungssupport sinnvoll ist? (Soll)

---

## Standardisierte Befragung: Emails an den Aussendienst (Deutsch)

### **Betreff: Umfrage: Wie zufrieden sind Sie mit Prospero?**

Sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Aussen- und Innendienst

Für die Vor- und Nachbereitung Ihrer Kundenkontakte sowie als Hilfe zur systematischen Marktbearbeitung steht Ihnen seit einiger Zeit das Tool Prospero zur Verfügung. Wir wissen, dass Prospero in der Vergangenheit bezüglich Funktionalitäten und Performance nicht optimal funktionierte. Allerdings wurden in den letzten Monaten grosse Anstrengungen unternommen und viel Arbeit in die Verbesserung von Prospero investiert. Aus diesem Grund möchten wir gerne Ihr Feedback dazu einholen.

Nutzen Sie diese Gelegenheit uns Ihre Meinung zum Prospero mitzuteilen! Die Umfrage dauert ca. 10 Minuten und steht Ihnen bis zum 31. Januar 2014 unter folgendem Link zur Verfügung:

[#code\\_complete#](#)

Den Fragebogen können Sie nur einmal ausfüllen. Sie können die Befragung aber jederzeit unterbrechen und die verbleibenden Fragen zu einem späteren Zeitpunkt beantworten. Ihre Angaben werden vertraulich behandelt.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Freundliche Grüsse

### **Betreff: Erinnerung: Wie zufrieden sind Sie mit Prospero?**

Sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Aussen- und Innendienst

Wir haben Sie vor kurzem zu einer Umfrage zum Prospero eingeladen. Ihre Meinung dazu interessiert uns sehr. Dürfen wir Sie deshalb bitten, sich ca. 10 Minuten Zeit zu nehmen, um die Umfrage noch bis zum 31. Januar 2014 auszufüllen?

[#code\\_complete#](#)

Den Fragebogen können Sie nur einmal ausfüllen. Sie können die Befragung aber jederzeit unterbrechen und die verbleibenden Fragen zu einem späteren Zeitpunkt beantworten. Ihre Angaben werden vertraulich behandelt.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Freundliche Grüsse

---

## Emails an den Aussendienst (Französisch)

### **Objet: enquête: dans quelle mesure êtes-vous satisfait de Prospero?**

Chère collaboratrice, cher collaborateur du service externe et interne,

Vous disposez depuis quelque temps de l'outil Prospero pour la préparation et le suivi de vos contacts clients et comme aide pour une prospection systématique du marché. Nous savons que les fonctions et la performance de Prospero n'ont pas toujours été optimales par le passé. De gros efforts ont toutefois été réalisés ces derniers mois et l'amélioration de Prospero a mobilisé d'importantes ressources. C'est la raison pour laquelle nous aimerions avoir votre feed-back.

Profitez de cette occasion pour nous faire part de votre avis concernant Prospero! L'enquête prend une dizaine de minutes et vous pouvez y accéder jusqu'au 31 janvier 2014 en cliquant sur le lien suivant:

[#code\\_complete#](#)

Veillez noter que vous ne pouvez remplir le questionnaire qu'une seule fois. Il vous est toutefois possible d'interrompre l'enquête à tout moment et de répondre ultérieurement aux questions restantes. Vos données seront traitées en toute confidentialité.

Nous vous remercions de votre soutien.

Avec nos meilleures salutations

### **Objet: rappel: dans quelle mesure êtes-vous satisfait de Prospero?**

Chère collaboratrice, cher collaborateur du service externe et interne,

Nous vous avons récemment invité à participer à une enquête sur Prospero. Nous sommes très intéressés par votre avis à ce sujet. Nous nous permettons donc de vous demander de prendre une dizaine de minutes pour remplir le questionnaire jusqu'au 31 janvier 2014.

[#code\\_complete#](#)

Veillez noter que vous ne pouvez remplir le questionnaire qu'une seule fois. Il vous est toutefois possible d'interrompre l'enquête à tout moment et de répondre ultérieurement aux questions restantes. Vos données seront traitées en toute confidentialité.

Nous vous remercions de votre soutien.

Avec nos meilleures salutations

## Fragebogen standardisierte Befragung in Deutsch

Willkommen. Ihre Meinung ist uns wichtig!

Vielen Dank, dass Sie sich 10 Minuten Zeit für diese Umfrage nehmen. Die folgenden Fragen beziehen sich auf das Prospero.

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu	
	1	2	3	4	5
<b>Zufriedenheit</b>					
Bitte geben Sie für jede Aussage Ihren Zustimmungsgrad an.					
<sup>1</sup> Ich bin mit Prospero zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>2</sup> Prospero wurde in den letzten Jahren stetig verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>3</sup> Ich erkenne für mich den Nutzen von Prospero und würde es auch ohne Anweisungen meiner Vorgesetzten anwenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>4</sup> Die Änderungswünsche zu Prospero werden laufend umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>5</sup> Prospero entspricht meinen Vorstellungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>6</sup> Wie häufig verwenden Sie Prospero?					
<input type="checkbox"/> gar nicht (nie)	<input type="checkbox"/> sehr selten	<input type="checkbox"/> selten	<input type="checkbox"/> mittel	<input type="checkbox"/> häufig	<input type="checkbox"/> sehr häufig

<sup>7</sup> Bitte schätzen Sie, wie viele Minuten <u>pro Arbeitstag</u> verwenden Sie Prospero durchschnittlich?
_____ Minuten

<b>Nutzen</b>
<sup>8</sup> Inwiefern hilft Ihnen der Einsatz von Prospero, um als Aussendienstmitarbeiter erfolgreich zu sein? Bitte beschreiben Sie Vorteile. <input type="text"/>
Inwiefern hilft Ihnen der Einsatz von Prospero bei Ihrer täglichen Arbeit? <input type="text"/>
<sup>9</sup> Wo erkennen Sie kritische Aspekte von Prospero? Bitte beschreiben Sie Nachteile von Prospero. <input type="text"/>

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu	
	1	2	3	4	5
<b>Nutzen durch Einsatz von Prospero</b>					
Bitte geben Sie für jede Aussage Ihren Zustimmungsgrad an.					
<sup>10</sup> Prospero hilft mir, effizienter zu arbeiten (beispielsweise durch schnellere und bessere Bewältigung meiner Aufgaben oder Entlastung in der täglichen Arbeit).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>11</sup> Nebst Prospero benötige ich für eine effiziente Kundenauswahl resp. Terminplanung (z.B. für die kommenden 1-2 Wochen), keine weiteren Arbeitsinstrumente (wie z.B. Excel-Listen vom Innendienst, Papierlisten oder andere Quellen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>12</sup> Prospero hilft mir bei hoher Arbeitsbelastung, den Überblick über meine Aufgaben zu behalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>13</sup> Prospero ermöglicht eine effektive Nutzung und Bearbeitung von Kundeninformationen (z.B. durch einfacheres Erkennen der wesentlichen Kundeninformationen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>14</sup> Prospero hilft mir, bestehende Kundenbeziehungen besser auszubauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>15</sup> Der Einsatz von Prospero lohnt sich, um Kundengespräche effizienter vorzubereiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>16</sup> Durch Prospero lassen sich Kundengespräche einfacher nachbereiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>17</sup> Wenn ich Prospero pflege, erreiche ich mit weniger Besuchen beim selben Kunden langfristig mehr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>18</sup> Durch Prospero kann ich bezüglich Kundenselektion besser Prioritäten setzen und weiss, welche Kunden ich bearbeiten soll, um meine Abschlussquote zu erhöhen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu	
	1	2	3	4	5
<b>Bedienungskomfort</b>					
Bitte geben Sie für jede Aussage Ihren Zustimmungsgrad an.					
<sup>19</sup> Prospero ist einfach.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>20</sup> Prospero ist benutzerfreundlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>21</sup> Prospero ist zuverlässig (stürzt beispielsweise selten ab).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>22</sup> Prospero ist schnell.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu	
	1	2	3	4	5
<b>Vertrauen</b>					
Bitte geben Sie für jede Aussage Ihren Zustimmungsgrad an.					
<sup>23</sup> Ich gebe meine Daten (z.B. Termine oder Kundendaten, etc.) ohne Bedenken in das System ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>24</sup> Ich habe <u>keine</u> Bedenken, dass meine Kunden durch andere Mitarbeiter oder durch die Generaldirektion kontaktiert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>25</sup> Ich fürchte mich vor negativen Konsequenzen, die mit der Eingabe meiner Daten (z.B. Termine oder Kundendaten) auf mich zukommen könnten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>26</sup> Durch Prospero fühle ich mich kontrolliert (z.B. durch meine Vorgesetzten oder die Vertriebsleitung der AXA).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>27</sup> Ich fürchte mich davor, dass anhand der Eingabe im Prospero, personenbezogene Daten über mich gesammelt und ausgewertet werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>28</sup> Ich habe nichts dagegen, dass durch Prospero meine Arbeitsweise transparenter wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu	
	1	2	3	4	5
<b>Führung</b>					
Bitte geben Sie für jede Aussage Ihren Zustimmungsgrad an.					
<sup>29</sup> Mein Vorgesetzter insistiert darauf, dass ich Prospero verwende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>30</sup> Mein Vorgesetzter lässt mir in meiner Tätigkeit eine hohe Selbständigkeit, wenn ich die Verkaufszahlen erbringe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>31</sup> Wenn ich die Möglichkeit hätte, ein Training zu Prospero zu absolvieren, würde ich daran teilnehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>32</sup> Mein Vorgesetzter würde die Teilnahme an Trainings zu Prospero unterstützen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu	
	1	2	3	4	5
<b>Mobiler Prospero-Einsatz</b>					
Bitte geben Sie für jede Aussage Ihren Zustimmungsgrad an.					
<sup>33</sup> Ich würde den Einsatz von Tablets (z.B. iPad) im Kundengespräch sinnvoll beurteilen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>34</sup> Prospero sollte auch mit mobilen Endgeräten (wie z.B. Tablets oder iPads) verknüpft werden, um so die Beratung und die Nachbereitung bei Kunden zu vereinfachen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Die nächsten Fragen beziehen sich auf Ihre Arbeitsweise.**

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu	
	1	2	3	4	5
<b>Arbeitsweise</b>					
Bitte geben Sie für jede Aussage Ihren Zustimmungsgrad an.					
<sup>35</sup> Die hohe Qualität meiner Arbeit steht im Vordergrund. Ich setze meine Arbeitskraft maximal ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>36</sup> Ich befasse mich gerne mit Details in meinen Aufgaben und plane meine bevorstehenden Aufgaben gerne akribisch genau (beispielsweise bereite ich mich für Kundengespräche systematisch und umfassend vor).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>37</sup> Je herausfordernder und komplexer eine Aufgabe ist, desto mehr Freude bereitet mir dies.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>38</sup> Ich zeige oft Gefühle in Beziehungen mit meinen Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>39</sup> In Kundengesprächen passe ich mich gerne spontan der Situation an und vertraue meiner Erfahrung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>40</sup> Die Beziehung zum Kunden und die Kundenzufriedenheit steht für mich in meiner Tätigkeit an oberster Stelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Fragen zum Abschluss**

<sup>41</sup> Welchen Beitrag leistet Prospero zum Erreichen Ihrer Umsatzziele? Bitte geben Sie eine Prozentzahl zwischen 0% und 100% an.  Prozentzahl: _____ Weiss nicht __
<sup>42</sup> Was würden Sie an Prospero verändern, wenn Sie die Möglichkeit dazu hätten? Bitte geben Sie 3 Prioritäten an.  Priorität 1: _____ Priorität 2: _____ Priorität 3: _____

**Bitte geben Sie zum Schluss noch die folgenden Angaben zu Ihrer Person an.**

<b>Angaben zur Person</b>	
<sup>43</sup> Alter _____	
<sup>44</sup> Geschlecht	<input type="checkbox"/> weiblich <input type="checkbox"/> männlich
<sup>45</sup> Höchste je abgeschlossene Schulbildung <input type="checkbox"/> Obligatorischer Schulabschluss <input type="checkbox"/> Berufsschule (Eidgenössisches Berufsattest, Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis) <input type="checkbox"/> Berufsmaturität, Maturität, Fachmittelschule (z.B. Diplommittelschule, Handelsmittelschule) <input type="checkbox"/> Berufs- / höhere Fachprüfung (eidg. Fachausweis, Diplom) <input type="checkbox"/> Höhere Fachschule (Nachdiplom) <input type="checkbox"/> Fachhochschule (Diplom, Bachelor, Master) <input type="checkbox"/> Universität (Diplom, Bachelor, Master, Lizentiat, Doktorat) <input type="checkbox"/> Anderes	
<sup>46</sup> Seit wie vielen Jahren sind sie insgesamt (das heisst, nicht nur bei der AXA) als Aussendienstmitarbeiter (bei einer Versicherung) tätig? _____	

**Herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben!**



## Fragebogen standardisierte Befragung in Französisch

Votre avis nous intéresse!

Merci de prendre dix minutes pour répondre à ce sondage. Les questions suivantes se rapportent à Prospero.

	Pas du tout d'accord			Entièrement d'accord	
	1	2	3	4	5
<b>Satisfaction</b>					
Veuillez préciser votre degré d'approbation pour chaque proposition.					
<sup>1</sup> Je suis satisfait de Prospero.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>2</sup> Prospero a été constamment amélioré ces dernières années.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>3</sup> Je reconnais les avantages que m'offre Prospero et l'utiliserais même sans les instructions de mes supérieurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>4</sup> Les demandes de modification de Prospero sont régulièrement mises en oeuvre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>5</sup> Prospero répond à mes attentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>6</sup> A quelle fréquence utilisez-vous Prospero?

<input type="checkbox"/> Pas du tout (jamais)	<input type="checkbox"/> Très rarement	<input type="checkbox"/> Rarement	<input type="checkbox"/> De temps en temps	<input type="checkbox"/> Souvent	<input type="checkbox"/> Très souvent
---	--	-----------------------------------	--	----------------------------------	---------------------------------------

<sup>7</sup> Veuillez estimer votre durée d'utilisation moyenne de Prospero en minutes par journée de travail .

\_\_\_\_\_ minutes

**Utiliser**

<sup>8</sup> Dans quelle mesure l'utilisation de Prospero vous aide-t-elle pour réussir en tant que collaborateur du service externe?

Bitte beschreiben Sie Vorteile.

Dans quelle mesure Prospero vous aide-t-il dans votre travail quotidien?

<sup>9</sup> Quels aspects de Prospero vous semblent critiques? Veuillez décrire les inconvénients de Prospero.

	Pas du tout d'accord			Entièrement d'accord	
	1	2	3	4	5
<b>Avantages de l'utilisation de Prospero</b>					
Veuillez préciser votre degré d'approbation pour chaque proposition.					
<sup>10</sup> Prospero m'aide à travailler plus efficacement (par exemple grâce à l'accomplissement plus rapide et meilleur de mes tâches ou à un allègement de mon travail quotidien).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>11</sup> Je n'ai besoin d'aucun outil de travail supplémentaire (p. ex. listes Excel du service interne, listes sur papier ou autres sources) en plus de Prospero pour une sélection efficace des clients ou la planification des rendez-vous (p. ex. pour les 1-2 prochaines semaines).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>12</sup> Prospero m'aide à garder la maîtrise de mes tâches en cas de forte charge de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>13</sup> Prospero permet un traitement et une utilisation efficace des informations sur la clientèle (p. ex. en identifiant plus facilement les principales informations sur la clientèle).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>14</sup> Prospero m'aide à développer plus facilement les relations clientèles existantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>15</sup> Prospero est utile pour préparer plus efficacement les entretiens avec les clients.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>16</sup> Le suivi des entretiens avec les clients est plus aisé avec Prospero.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>17</sup> En mettant à jour Prospero, j'obtiens de meilleurs résultats à long terme avec le même client tout en lui rendant visite moins souvent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>18</sup> Grâce à Prospero, je parviens à fixer plus facilement des priorités concernant la sélection des clients et je sais quels clients je dois traiter pour accroître mon taux de conclusion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Pas du tout d'accord			Entièrement d'accord	
	1	2	3	4	5
<b>Confort d'utilisation</b>					
Veuillez préciser votre degré d'approbation pour chaque proposition.					
<sup>19</sup> Prospero est facile à utiliser.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>20</sup> Prospero est convivial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>21</sup> Prospero est fiable (il est rare qu'il se bloque).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>22</sup> Prospero est rapide.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Pas du tout d'accord			Entièrement d'accord	
	1	2	3	4	5
<b>Confiance</b>					
Veuillez préciser votre degré d'approbation pour chaque proposition.					
<sup>23</sup> Je n'hésite pas à saisir mes données (p. ex. rendez-vous ou informations sur les clients, etc.) dans le système.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>24</sup> Je n'ai aucune inquiétude que mes clients soient contactés par d'autres collaborateurs ou la Direction générale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>25</sup> Je redoute les conséquences négatives que pourrait avoir pour moi la saisie de mes données (p. ex. rendez-vous ou informations sur les clients).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>26</sup> J'ai l'impression d'être contrôlé par Prospero (p. ex. par mes supérieurs ou les responsables Distribution d'AXA).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>27</sup> Je crains que la saisie dans Prospero permette de collecter et d'analyser des données personnelles me concernant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>28</sup> Je ne suis pas opposé au surcroît de transparence apporté par Prospero à ma méthode de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Pas du tout d'accord			Entièrement d'accord	
	1	2	3	4	5
<b>Conduite</b>					
Veuillez préciser votre degré d'approbation pour chaque proposition.					
<sup>29</sup> Mon supérieur insiste pour que j'utilise Prospero.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>30</sup> Mon supérieur m'accorde une grande autonomie dans mon travail, pour peu que j'atteigne les objectifs de vente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>31</sup> Si j'avais la possibilité de suivre une formation consacrée à Prospero, j'y participerais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>32</sup> Mon supérieur encouragerait la participation à une formation sur Prospero.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Pas du tout d'accord			Entièrement d'accord	
	1	2	3	4	5
<b>Utilisation mobile de Prospero</b>					
Veuillez préciser votre degré d'approbation pour chaque proposition.					
<sup>33</sup> Je trouverais utile l'utilisation de tablettes (p. ex. iPad) durant l'entretien avec le client.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>34</sup> Prospero devrait également être associé aux terminaux mobiles (p. ex. tablettes ou iPads), afin de simplifier le conseil et le suivi des clients.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Veuillez préciser votre degré d'approbation pour chaque proposition.

	Pas du tout d'accord			Entièrement d'accord	
	1	2	3	4	5
<b>Méthode de travail</b>					
Veuillez préciser votre degré d'approbation pour chaque proposition.					
<sup>35</sup> La qualité de mon travail est prioritaire. J'utilise mes capacités de travail au maximum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>36</sup> J'aime me consacrer aux détails dans mon activité et je prévois mes tâches à venir avec beaucoup de précision (je me prépare par exemple de manière systématique et complète aux entretiens avec les clients).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>37</sup> Plus une tâche est exigeante et complexe, plus je l'apprécie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>38</sup> J'exprime souvent des sentiments dans mes relations avec mes clients.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>39</sup> Au cours des entretiens avec les clients, je m'adapte volontiers spontanément à la situation et me fie à mon expérience.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<sup>40</sup> La relation avec le client et sa satisfaction sont une priorité absolue dans mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Fragen zum Abschluss

<sup>41</sup> Quelle est la contribution de Prospero à la réalisation de vos objectifs de chiffre d'affaires? Veuillez indiquer une valeur entre 0% et 100%.

Pourcentage: \_\_\_\_\_ Je ne sais pas \_\_\_\_

<sup>42</sup> Quelles modifications apporteriez-vous à Prospero si vous en aviez la possibilité? Veuillez indiquer les trois priorités.

Priorité 1: \_\_\_\_\_  
 Priorité 2: \_\_\_\_\_  
 Priorité 3: \_\_\_\_\_

### Données personnelles

<sup>43</sup> Age \_\_\_\_\_

<sup>44</sup> Sexe  féminin  masculin

<sup>45</sup> Niveau de formation

Scolarité obligatoire

Ecole professionnelle (Attestation fédérale de formation professionnelle, Certificat fédéral de capacité)

Maturité professionnelle, maturité, école de culture générale (p. ex. école de degré diplôme, école de commerce)

Examen professionnel / spécialisé supérieur (brevet / diplôme fédéral)

Ecole supérieure (diplôme postgrade)

Haute école spécialisée (diplôme, Bachelor, Master)

Université (diplôme, Bachelor, Master, licence, doctorat)

Autre

<sup>46</sup> Depuis combien d'années au total (c.-à-d. pas uniquement chez AXA) travaillez-vous comme collaborateur du service externe (pour une assurance)? Nombre d'années \_\_\_\_\_

Merci d'avoir répondu aux questions!

## C. Kapitel 3

### Akzeptanzfaktoren: Gesamtsicht (qualitative Interviews)

Zusammenfassend gibt die untere Tabelle das Gesamtergebnis sämtlicher Interviewpartner und Faktoren wieder. Zudem gibt sie darüber Auskunft, welche Faktoren basierend auf den Interviews einen Einfluss haben und deshalb in das Forschungsmodell integriert wurden. In der weiteren quantitativen Untersuchung wurden sämtliche Faktoren integriert, die in der Gesamtbeurteilung zumindest eine mittlere Bedeutung hatten.

Faktor	Beurteilung 1 = keinen Einfluss 2 = geringen Einfluss 3 = mittleren Einfluss 4 = starker Einfluss	Gesamtbeurteilung	Verwendung in quantitativer Befragung	Beispielhafte Verwendung in Journals
1. Nützlichkeit	Mittelwert: 3.55 1 ————— 4	mittel - stark	ja	Schillewaert et al. (2005) ; Avlonitis & Panagopoulos (2005), Robinson et al. (2005) ; Davis (1989).
2. Userfreundlichkeit	Mittelwert: 3.44 1 ————— 4	mittel - stark	ja	Schillewaert et al. (2005) ; Robinson et al. (2005) ; Jones et al. (2002), Davis (1989), Homburg et al. (2009)
3. Training	Mittelwert: 2.83 1 ————— 4	mittel	ja	Schillewaert et al. (2005) ; Morgan & Inks (2001) ; Hunter & Perreault (2007) ; Liu & Comer (2007)
4. Technischer Support	Mittelwert: 2.16 1 ————— 4	gering	nein	Ahearne et al. (2005) ; Buehrer et al. (2005).
5. Anweisung des Managements/Druck	Mittelwert: 2.94 1 ————— 4	mittel	ja	Pai & Tu (2011) ; Morgan & Inks (2001) ; Croteau & Li (2003) ; Liu & Comer (2007) ; Buehrer et al. (2005)
6. Beharren auf dem Status quo	Mittelwert: 1.94 1 ————— 4	gering	nein	Avlonitis & Panagopoulos (2005) ; Buehrer et al. (2005).
7. Angst vor der Technik	Mittelwert: 1.38 1 ————— 4	gering	nein	Avlonitis & Panagopoulos (2005)
8. Angst vor dem Teilen der Daten / Kontrolle	Mittelwert: 2.50 1 ————— 4	mittel	ja	Robinson et al. (2005)
9. Selbsteffizienz/Selbsteffektivität	Mittelwert: 3.17 / 3.05 1 ————— 4	mittel	Integriert in Nützlichkeit	Avlonitis & Panagopoulos (2005) ; Speier & Venkatesh (2002) ; Davis (1989), Ahearne et al. (2005), Buehrer et al. (2005)

## Kriterien der ersten und zweiten Generation

### Faktor CRM-Nützlichkeit des Systems

<i>Faktor 1: (Wahrgenommener) Nutzen des Systems</i>			
<b>Kriterien der ersten Generation / Gütemasseindikatoren</b>			
<b>Item Nr.</b>	<b>Items</b>	<b>Faktorladung</b> (explorativ, > 0.5) (Hauptkomponentenanalyse)	<b>Cronbach's Alpha, wenn Item weggelassen</b>
<b>n1</b>	„Prospero ermöglicht eine effektive Nutzung und Bearbeitung von Kundeninformationen (z. B. durch einfacheres Erkennen der wesentlichen Kundeninformationen).“	0.847	0.873
<b>n2</b>	„Prospero hilft mir, bestehende Kundenbeziehungen besser auszubauen.“	0.864	0.864
<b>n3</b>	„Der Einsatz von Prospero lohnt sich, um Kundengespräche effizienter vorzubereiten.“	0.894	0.846
<b>n4</b>	„Durch Prospero lassen sich Kundengespräche einfacher nachbereiten.“	0.871	0.860
<b>Deskriptive Beurteilungskennzahl</b>			
Cronbach's Alpha = <b>0.892</b>			
<b>Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse</b>			
KMO-Kriterium ( $\geq 0.5$ )		Erklärte Varianz	
0.836		75.57 %	

<b>Kriterien der zweiten Generation</b>					
<b>Items Nr.</b>	<b>Items</b>	<b>Faktor- ladung (Standar- dized Re- gression Weights)</b>	<b>Indikator- reliabilität</b>	<b>Faktor- reliabilität</b>	<b>DEV (AVE)</b>
<b>n1</b>	<i>„Prospero ermöglicht eine effektive Nutzung und Bearbeitung von Kundeninformationen (z. B. durch einfacheres Erkennen der wesentlichen Kundeninformationen).“</i>	0.776	0.602	0.893	0.675
<b>n2</b>	<i>„Prospero hilft mir, bestehende Kundenbeziehungen besser auszubauen.“</i>	0.810	0.656		
<b>n3</b>	<i>„Der Einsatz von Prospero lohnt sich, um Kundengespräche effizienter vorzubereiten.“</i>	0.873	0.762		
<b>n4</b>	<i>„Durch Prospero lassen sich Kundengespräche einfacher nachbereiten.“</i>	0.825	0.681		
<b>Amos Auswertung</b>					
Chi-square ( $\chi^2$ ) = 8.847		Degrees of freedom (df) = 2			
$\chi^2/df = 4.423$		Probability level = .000			
CFI		0.995			
RMSEA		0.075			
GFI		0.993			
AGFI		0.966			

## Faktor CRM-Benutzerfreundlichkeit

<i>Faktor2: Benutzerfreundlichkeit</i>			
<b>Kriterien der ersten Generation / Gütemasseindikatoren</b>			
Item Nr.	Items	Faktorladung (explorativ, > 0.5) (Hauptkomponentenanalyse)	Cronbach's Alpha, wenn Item weggelassen
b1	„Prospero ist benutzerfreundlich.“	0.880	0.740
b2	„Prospero ist einfach zu bedienen.“	0.840	0.771
b3	„Prospero ist zuverlässig (stürzt beispielsweise selten ab).“	0.753	0.811
b4	„Prospero ist schnell.“	0.773	0.803
<b>Deskriptive Beurteilungskennzahl</b>			
Cronbach's Alpha = <b>0.827</b>			
<b>Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse</b>			
KMO-Kriterium ( $\geq 0.5$ )		Erklärte Varianz	
0.705		66.117%	

<b>Kriterien der zweiten Generation</b>					
Items Nr.	Items	Faktorladung	Indikatorreliabilität	Faktorreliabilität	DEV (AVE)
k1	„Prospero ist benutzerfreundlich.“	0.934	0.872	0.826	0.556
k2	„Prospero ist einfach zu bedienen.“	0.851	0.724		
q1	„Prospero ist zuverlässig (stürzt beispielsweise selten ab).“	0.543	<b>0.295</b>		
q2	„Prospero ist schnell.“	0.575	<b>0.331</b>		
<b>Amos Auswertung</b>					
Chi-square ( $\chi^2$ ) = 105.507			Degrees of freedom (df) = 2		
$\chi^2/df = 52.75$			Probability level = .000		
CFI		0.908			
RMSEA		0.290			
GFI		0.924			
AGFI		0.621			

<i>Faktor 2a: Benutzerkomfort (Nach der Aufteilung)</i>			
<b>Kriterien der ersten Generation / Gütemasseindikatoren</b>			
<b>Item Nr.</b>	<b>Items</b>	<b>Faktorladung</b> (explorativ, > 0.5) (Hauptkomponenten- analyse)	<b>Cronbach's Alpha, wenn Item weggelassen</b>
k1	„Prospero ist benutzerfreundlich.“	0.949	-
k2	„Prospero ist einfach zu bedienen.“	0.949	-
<b>Deskriptive Beurteilungskennzahl</b>			
Cronbach's Alpha = <b>0.890</b>			
<b>Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse</b>			
KMO-Kriterium ( $\geq 0.5$ )		Erklärte Varianz	
0.5		90.125 %	

<i>Faktor 2b: Benutzerqualität (Nach der Aufteilung)</i>			
<b>Kriterien der ersten Generation / Gütemasseindikatoren</b>			
<b>Item Nr.</b>	<b>Items</b>	<b>Faktorladung</b> (explorativ, > 0.5) (Hauptkomponen- tenanalyse)	<b>Cronbach's Alpha, wenn Item weggelassen</b>
q1	„Prospero ist zuverlässig (stürzt beispielsweise selten ab).“	0.887	-
q2	„Prospero ist schnell.“	0.887	-
<b>Deskriptive Beurteilungskennzahl</b>			
Cronbach's Alpha = <b>0.728</b>			
<b>Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse</b>			
KMO-Kriterium ( $\geq 0.5$ )		Erklärte Varianz	
0.5		78.6%	



## Faktor CRM-Vertrauen

<i>Faktor 3: Vertrauen</i>			
<b>Kriterien der ersten Generation / Gütemasseindikatoren</b>			
<b>Item Nr.</b>	<b>Items</b>	<b>Faktorladung</b> (explorativ, > 0.5) (Hauptkomponentenanalyse)	<b>Cronbach's Alpha, wenn Item weggelassen</b>
v1	„Ich fürchte mich davor, dass anhand der Eingabe im Prospero personenbezogene Daten über mich gesammelt und ausgewertet werden.“ (Umcodiert).	0.878	0.532
v2	„Durch Prospero fühle ich mich kontrolliert (z. B. durch meine Vorgesetzten oder die Vertriebsleitung der AXA).“ (Umcodiert)	0.812	0.671
v3	„Ich fürchte mich vor negativen Konsequenzen, die mit der Eingabe meiner Daten (z. B. Termine oder Kundendaten) auf mich zukommen könnten.“ (Umcodiert)	0.747	0.753
<b>Deskriptive Beurteilungskennzahl</b>			
Cronbach's Alpha = 0.743			
<b>Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse</b>			
KMO-Kriterium ( $\geq 0.5$ )		Erklärte Varianz	
0.637		66.319%	

<b>Kriterien der zweiten Generation</b>					
Items Nr.	Items	Faktorladung	Indikatorreliabilität	Faktorreliabilität	DEV (AVE)
v1	„Ich fürchte mich davor, dass anhand der Eingabe im Prospero personenbezogene Daten über mich gesammelt und ausgewertet werden.“ (Umcodiert)	0.916	0.839	0.761	0.527
v2	„Durch Prospero fühle ich mich kontrolliert (z. B. durch meine Vorgesetzten oder die Vertriebsleitung der AXA).“ (Umcodiert)	0.661	0.437		
v3	„Ich fürchte mich vor negativen Konsequenzen, die mit der Eingabe meiner Daten (z. B. Termine oder Kundendaten) auf mich zukommen könnten.“ (Umcodiert)	0.551	<b>0.304</b>		

<b>Faktor 3: Vertrauen (nach der Korrektur)</b>			
<b>Kriterien der ersten Generation / Gütemasseindikatoren</b>			
Item Nr.	Items	Faktorladung (explorativ, > 0.5) (Hauptkomponentenanalyse)	Cronbach's Alpha, wenn Item weggelassen
v1	„Ich fürchte mich davor, dass anhand der Eingabe im Prospero personenbezogene Daten über mich gesammelt und ausgewertet werden.“ (Umcodiert)	0.896	-
v2	„Durch Prospero fühle ich mich kontrolliert (z. B. durch meine Vorgesetzten oder die Vertriebsleitung der AXA).“ (Umcodiert)	0.896	-
<b>Deskriptive Beurteilungskennzahl</b>			
Cronbach's Alpha = 0.753			
<b>Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse</b>			
KMO-Kriterium ( $\geq 0.5$ )		Erklärte Varianz	
0.5		80.280 %	

## Faktor Führung und Unterstützung

<i>Faktor5: Unterstützung/Führung (Fokus Training)</i>			
Kriterien der ersten Generation / Gütemasseindikatoren			
Item Nr.	Items	Faktorladung (explorativ, > 0.5) (Haupt- komponentenanalyse)	Cronbach's Alpha, wenn Item weggelassen
f1	„Wenn ich die Möglichkeit hätte, ein Training zu Prospero zu absolvieren, würde ich daran teilnehmen.“	0.827	-
f2	„Mein Vorgesetzter würde die Teilnahme an Trainings zu Prospero unterstützen.“	0.827	-
Deskriptive Beurteilungskennzahl			
Cronbach's Alpha = <b>0.518</b>			
Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse			
KMO-Kriterium ( $\geq 0.5$ )		Erklärte Varianz	
0.5		68.388 %	

## Faktor Akzeptanz

<i>Faktor 2: Akzeptanz</i>			
Kriterien der ersten Generation / Gütemasseindikatoren			
Item Nr.	Items	Faktorladung (explorativ, > 0.5) (Haupt- komponentenanalyse)	Cronbach's Alpha, wenn Item weggelassen
a1	„Ich bin mit Prospero zufrieden.“	0.956	-
a2	„Prospero entspricht meinen Vorstellungen.“	0.956	-
Deskriptive Beurteilungskennzahl			
Cronbach's Alpha = <b>0.905</b>			
Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse			
KMO-Kriterium ( $\geq 0.5$ )		Erklärte Varianz	
0.5		91.376%	

## Ausgaben zum Strukturgleichungsmodell (Amos)

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 105

Number of distinct parameters to be estimated: 37

Degrees of freedom (105 - 37): 68

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 168.491

Degrees of freedom = 68

[Probability level = .000](#)

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	37	168.491	68	.000	2.478
Saturated model	105	.000	0		
Independence model	14	4896.034	91	.000	53.803

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.049	.961	.940	.622
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.474	.306	.199	.265

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.966	.954	.979	.972	.979
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.747	.722	.732
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	100.491	66.125	142.549
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	4805.034	4579.435	5037.294

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.274	.163	.107	.231
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	7.948	7.800	7.434	8.177

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.049	.040	.058	.556
Independence model	.293	.286	.300	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	242.491	244.338	406.211	443.211
Saturated model	210.000	215.241	674.611	779.611
Independence model	4924.034	4924.733	4985.982	4999.982

ECVI

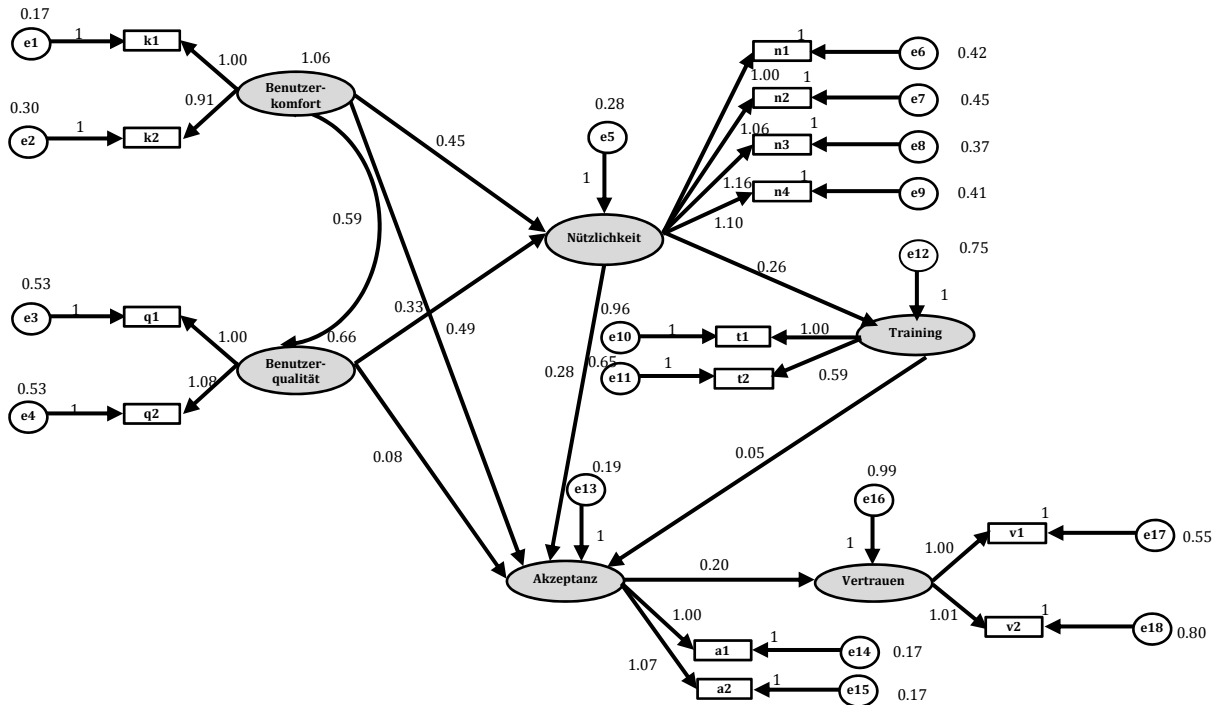
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.394	.338	.462	.397
Saturated model	.341	.341	.341	.349
Independence model	7.994	7.627	8.371	7.995

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	323	359
Independence model	15	16

Minimization: .000  
 Miscellaneous: .280  
 Bootstrap: .000  
 Total: .280

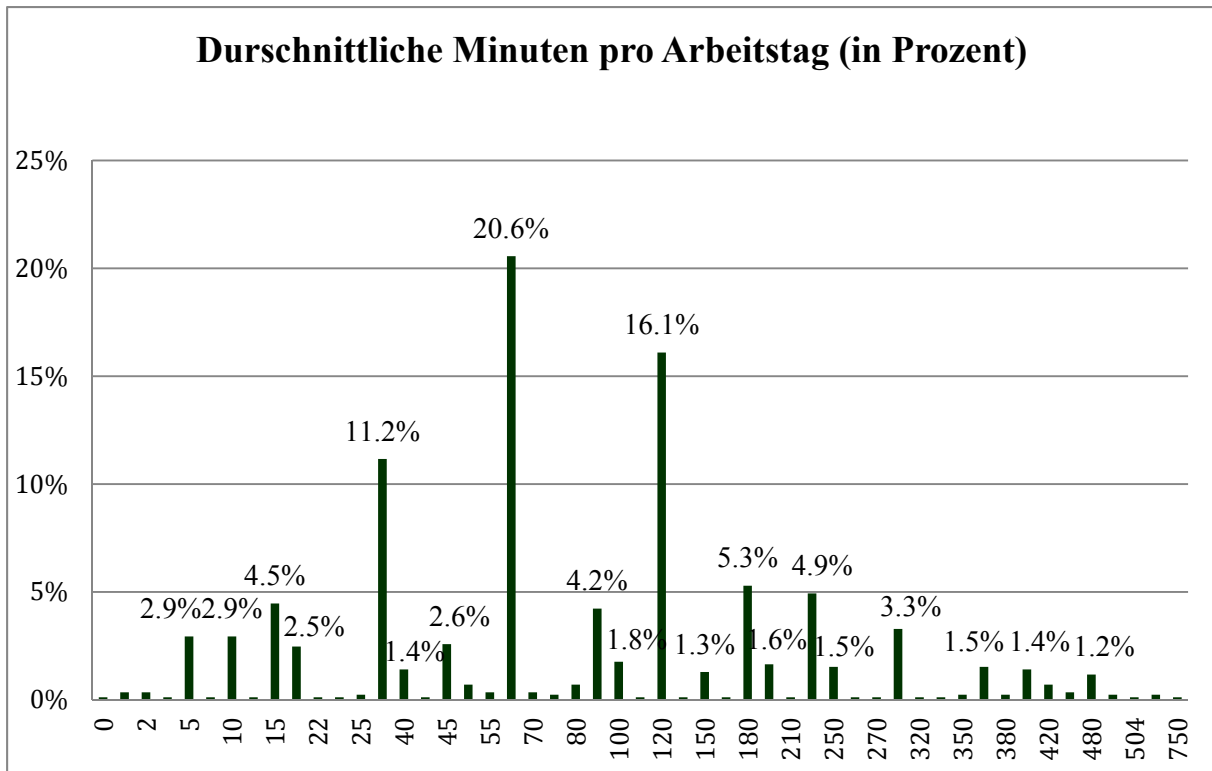
**Ergebnisse des vorgeschlagenen Modells: Unstandardisierte Lösung**



## D. Kapitel 4

### Häufigkeit der Verwendung des Systems (Messung 2)

„Bitte schätzen Sie, wie viele Minuten pro Arbeitstag Sie für das System durchschnittlich verwenden.“



## Genannte Vorteile aus Sicht von Vertriebsmitarbeitern

Beratungsprozess (Vorteile)								
		Kundenidentifikation	Vorbereitung	Gespräch	Nachbereitung	Betreuung	Anzahl Nennungen	
<b>Administrative Aufgaben</b>	Kundeninfo- und management	Kundenhistorie (21)	Besuchsvorbereitung/ Informationsbeschaffung (7)		Besuchserfassung (4)	Gesamtübersicht Kunde (9)	<b>190</b>	
		Kundendaten (137)	Kundenbesuch (12)					
	Aktivitätenmanagement	Dossiers (6)	Produkte & Informationsbeschaffung (2)			Registrieren und Notizen (3)	Erinnerungen (10) und Aktivitäten (8)	<b>109</b>
		Abfrage Informationen (4)					Fremdverträge (31) und Verträge (40)	
							Vernetzung Beziehung / Familienmitglieder (3)	
	Schadenübersicht (2)							
	Termine		Termine (39)					<b>39</b>
Outlook Verlinkung		Verlinkung mit Terminen (9)					<b>9</b>	
Marketingprozess	Kampagnen und Minikampagnen (13)						<b>13</b>	
<b>Analytische Aufgaben</b>	Analytik	Leads (5)					<b>11</b>	
		Kundenselektion (6)						
<b>Vorteile die den gesamten Beratungsprozess tangieren</b>	Übersichtlichkeit	Überblick Ordnung					<b>34</b>	
	Verlinkung	Verlinkung & Verknüpfung des Systems (über gesamter Arbeitsprozess)					<b>26</b>	
	Prozesse	Gesamter Arbeitsprozess (Abläufe und Prozesse)					<b>15</b>	
	Führungsinstrument	Führung, Kontrolle & Transparenz					<b>14</b>	
	Arbeitsinstrument	Arbeitsinstrument: Effizienz und einfaches Erfassen/ einfache Handhabung im Arbeitsprozess					<b>10</b>	
	Darstellung	Darstellung ist ein Vorteil					<b>7</b>	
<b>Total</b>		192	69	-	7	103	<b>477</b>	



## Genannte Nachteile aus Sicht von Vertriebsmitarbeitern

Beratungsprozess (Nachteile)								
	Gesamtprozess	Kundenidentifikation	Vorbereitung	Gespräch	Nachbereitung	Betreuung	Anzahl Nennungen	
Administrative Aufgaben	Kundeninfo	Probleme mit Kundeninformationen und Portefeuilles (11)			Nachbearbeitung (11)		79	
		Datenqualität (57)						
	Aktivitäten Management	Kundenabfrage nicht optimal (11)				Angaben fehlen (69)	80	
	Termine		Termine (8)				8	
	Outlook Verlinkung		Verlinkung mit Terminen (10)				10	
	Marketingprozess					Minikampagnen (6)	6	
Analytische Aufgaben	Analytik	Leadbearbeitung (2) Selektionsprobleme (7)				Fehlerhafte Auswertungen (8)	17	
Nachteile, die den gesamten Beratungsprozess tangieren	Arbeitsinstrument	Andere Arbeitsinstrumente sind besser						4
	Verlinkung	Verlinkung & Verknüpfung andere Programme						16
	Abläufe und Prozesse	Ausbaufähig. Zu wenig umfassend						2
	Gesamtübersicht	Gesamtübersicht Kunde fehlt [Überblick Ordnung]						2
	Benutzerkomfort	Benutzerfreundlichkeit (Darstellung/Navigation 26, Unübersichtlichkeit 56, Handhabung schwerfällig 85)						167
		Einfachheit („Zu kompliziert“)						60
	Benutzerqualität	Schnelligkeit („Geschwindigkeit“)						142
		Systemstabilität (18) /Timeout (16)						34
	Vertrauen	Datenschutz						19
		Kontrolle Aussendienst						16
Führung	Keine Schulung/Support fehlt						5	
Zeitaufwand	Zeitaufwand (26) / Bedienungsaufwand (11)						37	
<b>Total</b>		88	18		11	83	704	

## Prioritäten aus Sicht von Vertriebsmitarbeitern

Beratungsprozess Prioritäten								
	Gesamtprozess	Kundenidentifikation	Vorbereitung	Ge-spräch	Nachberei-tung	Betreuung	Anzahl Nennungen	
<b>Administrati-ve aufgaben</b>	Kundeninfo	Kundensuche (42)			Datenerfas-sung (22)	Kontakthistorie (13)	146	
		Datenqualität (69)						
	Aktivitäten	Aktivitäten-management (113)				Angaben fehlen (99)	212	
	Termine Outlook Verlinkung		Termine Verlinkung mit Termi-nen (58)					58
Marketingprozess					Minikampagnen (15)	15		
<b>Kontaktunterstützung</b>				Anbindung an Mobile und Tablet (70)			70	
<b>Analytische Aufgaben</b>	Analytik					Analytics Selektionen (32)	32	
<b>Prioritäten die den gesamten Beratungsprozess tangieren</b>	Arbeitsinstrument	Alle Abteilungen müssen damit arbeiten					4	
	Übersichtlichkeit	Übersichtlichkeit					97	
	Verlinkung	Verlinkung & Verknüpfung andere Programme					56	
	Benutzerkomfort	Benutzerfreundlichkeit (Darstellung 82 /Benutzerfreundlichkeit 52)					134	
		Einfachheit („Zu kompliziert“)					194	
	Benutzerqualität	Schnelligkeit („Geschwindigkeit“)					217	
		Systemstabilität/Timeout					58	
	Vertrauen	Datenschutz					39	
	Führung	Keine Schulung/ Support fehlt					6	
	Zeitaufwand	Zeitaufwand Bedienungsaufwand					9	
<b>Total</b>		224	58	70	22	159	1347	

## E. Kapitel 5

### Normalverteilung

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Durchschnittliche Minuten pro Arbeitstag	.231	851	.000	.810	851	.000

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Häufigkeit Verwendung Prospero	.327	851	.000	.728	851	.000

a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

### Varianzhomogenität

	Levene- Statistik	df1	df2	Signifikanz
Häufigkeit Verwendung Prospero	9.924	2	614	.000
Durchschnittliche Minuten pro Arbeitstag	5.154	2	614	.006

## F. Gruppenvergleiche

### Gruppenvergleiche Akzeptanzfaktoren

Gruppenstatistiken

	AD - ID	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Durchschnittliche Minuten pro Arbeitstag	Aussendienst	617	103.32	99.501	4.006
	Innendienst	234	146.29	134.772	8.810

Test bei unabhängigen Stichproben

	Levene-Test der Varianzgleichheit	T-Test für die Mittelwertgleichheit								
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Durchschnittliche Minuten pro Arbeitstag	Varianzen sind gleich	38.690	.000	-5.074	849	.000	-42.969	8.469	-59.591	-26.346
	Varianzen sind nicht gleich			-4.440	333.893	.000	-42.969	9.678	-62.007	-23.931

Gruppenstatistiken

	JU - AL	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Durchschnittliche Minuten pro Arbeitstag	JU	384	131.42	113.863	5.811
	AL	467	101.74	108.570	5.024

Test bei unabhängigen Stichproben

	Levene-Test der Varianzgleichheit	T-Test für die Mittelwertgleichheit								
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	F	Signifikanz	
									Untere	Obere
Durchschnittliche Minuten pro Arbeitstag	Varianzen sind gleich	3.710	.054	3.882	849	.000	29.678	7.646	14.672	44.685
	Varianzen sind nicht gleich			3.864	801.533	.000	29.678	7.681	14.600	44.756

	Ich bin mit Prospero zufrieden.	Prospero wurde in den letzten Jahren stetig verbessert.	Ich erkenne für mich den Nutzen von Prospero und würde es auch ohne Anweisungen meiner Vorgesetzten anwenden.	Die Änderungswünsche zu Prospero werden laufend umgesetzt.	Prospero entspricht meinen Vorstellungen.
Mittelwert	3.22	3.75	3.55	3.27	3.02
Standardabweichung	.955	.933	1.147	.894	1.013
N	851	851	851	851	851

Gruppenstatistiken

	AD - ID	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ich bin mit Prospero zufrieden.	Aussendienst	617	3.18	.977	.039
	Innendienst	234	3.33	.888	.058

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ich bin mit Prospero zufrieden.	Varianzen sind gleich	1.370	.242	-2.082	849	.038	-.152	0.073	-.296	-.009
	Varianzen sind nicht gleich			-2.174	459.406	.030	-.152	0.070	-.290	-.015

**Gruppenstatistiken**

	JU - AL	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ich bin mit Prospero zufrieden.	JU	384	3.18	.931	.048
	AL	467	3.25	.975	.045

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	F	Signifikanz	Mittlere Differenz	F	Signifikanz	
									Untere	obere
Ich bin mit Prospero zufrieden.	Varianzen sind gleich	1.520	.218	-.933	849	.351	-.061	0.066	-.191	.068
	Varianzen sind nicht gleich			-.937	830.244	.349	-.061	0.066	-.190	.067

**Gruppenstatistiken**

	ID - AD	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Prospero hilft mir, effizienter zu arbeiten (beispielsweise durch schnellere und bessere Bewältigung meiner Aufgaben oder Entlastung in der täglichen Arbeit).	ID	234	3.09	1.084	.071
	AD	617	2.96	1.108	.045
Nebst Prospero benötige ich für eine effiziente Kundenauswahl resp. Terminplanung (z. B. für die kommenden 1-2 Wochen), keine weiteren Arbeitsinstrumente (wie z. B. Excel-Listen vom Innendienst, Papierlisten oder andere Quellen).	ID	234	2.82	1.119	.073
	AD	617	2.76	1.240	.050
Prospero hilft mir bei hoher Arbeitsbelastung, den Überblick über meine Aufgaben zu behalten.	ID	234	2.86	1.150	.075
	AD	617	2.77	1.108	.045
Prospero ermöglicht eine effektive Nutzung und Bearbeitung von Kundeninformationen (z. B. durch einfacheres Erkennen der wesentlichen Kundeninformationen).	ID	234	3.47	.986	.064
	AD	617	3.38	1.076	.043
Prospero hilft mir, bestehende Kundenbeziehungen besser auszubauen.	ID	0 <sup>a</sup>	.	.	.
	AD	617	3.01	1.131	.046
Der Einsatz von Prospero lohnt sich, um Kundengespräche effizienter vorzubereiten.	ID	0 <sup>a</sup>	.	.	.
	AD	617	3.26	1.172	.047
Durch Prospero lassen sich Kundengespräche einfacher nachbereiten.	ID	0 <sup>a</sup>	.	.	.
	AD	617	3.19	1.148	.046
Wenn ich Prospero pflege, erreiche ich mit weniger Besuchen beim selben Kunden langfristig mehr.	ID	0 <sup>a</sup>	.	.	.
	AD	617	2.93	1.107	.045
Durch Prospero kann ich bezüglich Kundenselektion besser Prioritäten setzen und weiss, welche Kunden ich bearbeiten soll, um meine Abschlussquote zu erhöhen.	ID	0 <sup>a</sup>	.	.	.
	AD	617	3.04	1.076	.043

a. T kann nicht berechnet werden, da mindestens eine der Gruppen leer ist.

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit					
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz
									Untere
Prospero hilft mir, effizienter zu arbeiten (beispielsweise durch schnellere und bessere Bewältigung meiner Aufgaben oder Entlastung in der täglichen Arbeit).	Varianzen sind gleich	.379	.538	1.629	849	.104	.138	.085	-.028
	Varianzen sind nicht gleich			1.645	428.553	.101	.138	.084	-.027
Nebst Prospero benötige ich für eine effiziente Kundenauswahl resp. Terminplanung (z. B. für die kommenden 1-2 Wochen), keine weiteren Arbeitsinstrumente (wie z. B. Excel-Listen vom Innendienst, Papierlisten oder andere Quellen).	Varianzen sind gleich	7.523	.006	.715	849	.475	.066	.093	-.116
	Varianzen sind nicht gleich			.748	462.522	.455	.066	.089	-.108
Prospero hilft mir bei hoher Arbeitsbelastung, den Überblick über meine Aufgaben zu behalten.	Varianzen sind gleich	.092	.762	1.074	849	.283	.092	.086	-.076
	Varianzen sind nicht gleich			1.056	406.783	.291	.092	.087	-.080
Prospero ermöglicht eine effektive Nutzung und Bearbeitung von Kundeninformationen (z. B. durch einfacheres Erkennen der wesentlichen Kundeninformationen).	Varianzen sind gleich	2.254	.134	1.137	849	.256	.092	.081	-.067
	Varianzen sind nicht gleich			1.183	456.162	.237	.092	.078	-.061

Gruppenstatistiken

	JU - AL	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Prospero hilft mir, effizienter zu arbeiten (beispielsweise durch schnellere und bessere Bewältigung meiner Aufgaben oder Entlastung in der täglichen Arbeit).	JU	384	2.97	1.081	.055
	AL	467	3.01	1.120	.052
Nebst Prospero benötige ich für eine effiziente Kundenauswahl resp. Terminplanung (z. B. für die kommenden 1-2 Wochen), keine weiteren Arbeitsinstrumente (wie z. B. Excel-Listen vom Innendienst, Papierlisten oder andere Quellen).	JU	384	2.83	1.221	.062
	AL	467	2.73	1.196	.055
Prospero hilft mir bei hoher Arbeitsbelastung, den Überblick über meine Aufgaben zu behalten.	JU	384	2.82	1.126	.057
	AL	467	2.77	1.116	.052
Prospero ermöglicht eine effektive Nutzung und Bearbeitung von Kundeninformationen (z. B. durch einfacheres Erkennen der wesentlichen Kundeninformationen).	JU	384	3.40	1.077	.055
	AL	467	3.42	1.033	.048
Prospero hilft mir, bestehende Kundenbeziehungen besser auszubauen.	JU	254	3.02	1.114	.070
	AL	363	3.00	1.144	.060
Der Einsatz von Prospero lohnt sich, um Kundengespräche effizienter vorzubereiten.	JU	254	3.28	1.152	.072
	AL	363	3.25	1.187	.062
Durch Prospero lassen sich Kundengespräche einfacher nachbereiten.	JU	254	3.31	1.093	.069
	AL	363	3.10	1.179	.062
Wenn ich Prospero pflege, erreiche ich mit weniger Besuchen beim selben Kunden langfristig mehr.	JU	254	2.93	1.081	.068
	AL	363	2.93	1.126	.059
Durch Prospero kann ich bezüglich Kundenselektion besser Prioritäten setzen und weiss, welche Kunden ich bearbeiten soll, um meine Abschlussquote zu erhöhen.	JU	254	3.09	1.063	.067
	AL	363	2.99	1.085	.057

a. T kann nicht berechnet werden, da mindestens eine der Gruppen leer ist

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Prospero hilft mir, effizienter zu arbeiten (beispielsweise durch schnellere und bessere Bewältigung meiner Aufgaben oder Entlastung in der täglichen Arbeit).	Varianzen sind gleich	1.648	.200	-.484	849	.629	-.037	.076	-.186	.112
	Varianzen sind nicht gleich			-.485	827.623	.628	-.037	.076	-.185	.112
Nebst Prospero benötige ich für eine effiziente Kundenauswahl resp. Terminplanung (z. B. für die kommenden 1-2 Wochen), keine weiteren Arbeitsinstrumente (wie z. B. Excel-Listen vom Innendienst, Papierlisten oder andere Quellen).	Varianzen sind gleich	.566	.452	1.126	849	.261	.094	.083	-.070	.257
	Varianzen sind nicht gleich			1.124	811.116	.261	.094	.083	-.070	.257
Prospero hilft mir bei hoher Arbeitsbelastung, den Überblick über meine Aufgaben zu behalten.	Varianzen sind gleich	.001	.973	.545	849	.586	.042	.077	-.109	.194
	Varianzen sind nicht gleich			.545	814.514	.586	.042	.077	-.110	.194
Prospero ermöglicht eine effektive Nutzung und Bearbeitung von Kundeninformationen (z. B. durch einfacheres Erkennen der wesentlichen Kundeninformationen).	Varianzen sind gleich	.436	.509	-.234	849	.815	-.017	.073	-.159	.125
	Varianzen sind nicht gleich			-.233	803.785	.816	-.017	.073	-.160	.126
Prospero hilft mir, bestehende Kundenbeziehungen besser auszubauen.	Varianzen sind gleich	.050	.824	.255	615	.799	.024	.093	-.158	.205
	Varianzen sind nicht gleich			.256	553.576	.798	.024	.092	-.157	.205
Der Einsatz von Prospero lohnt sich, um Kundengespräche effizienter vorzubereiten.	Varianzen sind gleich	.533	.466	.370	615	.711	.036	.096	-.153	.224
	Varianzen sind nicht gleich			.372	554.576	.710	.036	.095	-.152	.223
Durch Prospero lassen sich Kundengespräche einfacher nachbereiten.	Varianzen sind gleich	1.080	.299	2.192	615	.029	.205	.094	.021	.389
	Varianzen sind nicht gleich			2.221	569.158	.027	.205	.092	.024	.387
Wenn ich Prospero pflege, erreiche ich mit weniger Besuchen beim selben Kunden langfristig mehr.	Varianzen sind gleich	.895	.345	.021	615	.983	.002	.091	-.176	.180
	Varianzen sind nicht gleich			.022	558.131	.983	.002	.090	-.175	.179
Durch Prospero kann ich bezüglich Kunden-selektion besser Prioritäten setzen und weiss, welche Kunden ich bearbeiten soll, um meine Abschlussquote zu erhöhen	Varianzen sind gleich	.019	.889	1.136	615	.256	.100	.088	-.073	.273
	Varianzen sind nicht gleich			1.140	551.512	.255	.100	.088	-.072	.272

	Ich würde den Einsatz von Tablets (z. B. iPad) im Kundengespräch sinnvoll beurteilen.	Prospero sollte auch mit mobilen Endgeräten (wie z. B. Tablets oder iPads) verknüpft werden, um so die Beratung und die Nachbereitung bei Kunden zu vereinfachen
Mittelwert	3.95	3.98
Standardabweichung	1.232	1.275
N	617	617

**Gruppenstatistiken**

	JU - AL	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ich würde den Einsatz von Tablets (z. B. iPad) im Kundengespräch sinnvoll beurteilen.	JU	254	4.17	1.116	.070
	AL	363	3.80	1.287	.068
Prospero sollte auch mit mobilen Endgeräten (wie z. B. Tablets oder iPads) verknüpft werden, um so die Beratung und die Nachbereitung bei Kunden zu vereinfachen	JU	254	4.21	1.177	.074
	AL	363	3.82	1.316	.069

**Test bei unabhängigen Stichproben**

	Levene-Test der Varianzgleichheit	T-Test für die Mittelwertgleichheit								
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95%-Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ich würde den Einsatz von Tablets (z. B. iPad) im Kundengespräch sinnvoll beurteilen.	Varianzen sind gleich	11.547	.001	3.645	615	.000	.364	.100	.168	.560
	Varianzen sind nicht gleich			3.738	587.476	.000	.364	.097	.173	.555
Prospero sollte auch mit mobilen Endgeräten (wie z. B. Tablets oder iPads) verknüpft werden, um so die Beratung und die Nachbereitung bei Kunden zu vereinfachen.	Varianzen sind gleich	7.782	.005	3.797	615	.000	.392	.103	.189	.594
	Varianzen sind nicht gleich			3.373	579.457	.000	.392	.101	.193	.590

	Prospero ist einfach zu bedienen.	Prospero ist benutzerfreundlich	Prospero ist zuverlässig (stürzt beispielsweise selten ab).	Prospero ist schnell.
Mittelwert	3.34	3.02	3.18	2.81
N	851	851	851	851
Standardabweichung	1.054	1.088	1.042	1.106



**Gruppenstatistiken**

	AD - ID	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Prospero ist einfach zu bedienen.	ID	234	3.59	.924	.060
	AD	617	3.24	1.085	.044
Prospero ist benutzerfreundlich.	ID	234	3.22	1.002	.065
	AD	617	2.95	1.110	.045
Prospero ist zuverlässig (stürzt beispielsweise selten ab).	ID	234	3.21	.894	.058
	AD	617	3.17	1.094	.044
Prospero ist schnell.	ID	234	2.92	.992	.065
	AD	617	2.76	1.145	.046

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Prospero ist einfach zu bedienen.	Varianzen sind gleich	6.763	.009	4.295	849	.000	.344	.080	.187	.501
	Varianzen sind nicht gleich			4.616	489.866	.000	.344	.075	.198	.490
Prospero ist benutzerfreundlich.	Varianzen sind gleich	.868	.352	3.230	849	.001	.268	.083	.105	.431
	Varianzen sind nicht gleich			3.382	462.648	.001	.268	.079	.112	.424
Prospero ist zuverlässig (stürzt beispielsweise selten ab).	Varianzen sind gleich	13.884	.000	.437	849	.663	.035	.080	-.122	.192
	Varianzen sind nicht gleich			.478	510.574	.633	.035	.073	-.109	.179
Prospero ist schnell.	Varianzen sind gleich	17.822	.000	1.813	849	.070	.154	.085	-.013	.320
	Varianzen sind nicht gleich			1.933	481.072	.054	.154	.080	-.003	.310

**Gruppenstatistiken**

	JU - AL	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Prospero ist einfach zu bedienen.	JU	384	3.50	1.035	.053
	AL	467	3.20	1.051	.049
Prospero ist benutzerfreundlich.	JU	384	3.06	1.125	.057
	AL	467	3.00	1.056	.049
Prospero ist zuverlässig (stürzt beispielsweise selten ab).	JU	384	3.09	1.032	.053
	AL	467	3.25	1.046	.048
Prospero ist schnell.	JU	384	2.67	1.106	.056
	AL	467	2.92	1.095	.051

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Prospero ist einfach zu bedienen.	Varianzen sind gleich	.133	.715	4.222	849	.000	.303	.072	.162	.445
	Varianzen sind nicht gleich			4.228	822.109	.000	.303	.072	.163	.444
Prospero ist benutzerfreundlich.	Varianzen sind gleich	2.324	.128	.822	849	.412	.062	.075	-.086	.209
	Varianzen sind nicht gleich			.817	795.842	.414	.062	.075	-.086	.210
Prospero ist zuverlässig (stürzt beispielsweise selten ab).	Varianzen sind gleich	1.818	.178	-2.255	849	.024	-.162	.072	-.302	-.021
	Varianzen sind nicht gleich			-2.258	821.671	.024	-.162	.072	-.302	-.021
Prospero ist schnell.	Varianzen sind gleich	2.783	.096	-3.256	849	.001	-.247	.076	-.396	-.098
	Varianzen sind nicht gleich			-3.253	814.376	.001	-.247	.076	-.396	-.098

	Ich gebe meine Daten (z. B. Termine oder Kundendaten, etc.) ohne Bedenken in das System ein.	Ich habe keine Bedenken, dass meine Kunden durch andere Mitarbeiter oder durch die Generaldirektion kontaktiert werden.	Ich fürchte mich vor negativen Konsequenzen, die mit der Eingabe meiner Daten (z. B. Termine oder Kundendaten) auf mich zukommen könnten.	Durch Prospero fühle ich mich kontrolliert (z. B. durch meine Vorgesetzten oder die Vertriebsleitung der AXA).	Ich fürchte mich davor, dass anhand der Eingabe im Prospero personenbezogene Daten über mich gesammelt und ausgewertet werden.	Ich habe nichts dagegen, dass durch Prospero meine Arbeitsweise transparenter wird.
Mittelwert	3.48	2.55	2.55	3.05	2.58	3.41
N	851	617	851	851	851	851
Standardabweichung	1.224	1.237	2.55	1.353	1.238	1.073

**Gruppenstatistiken**

	AD-ID	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ich gebe meine Daten (z. B. Termine oder Kundendaten, etc.) ohne Bedenken in das System ein.	ID	234	3.59	1.144	.075
	AD	617	3.45	1.251	.050
Ich habe keine Bedenken, dass meine Kunden durch andere Mitarbeiter oder durch die Generaldirektion kontaktiert werden.	ID	0 <sup>a</sup>	.	.	.
	AD	617	2.55	1.237	.050
Ich fürchte mich vor negativen Konsequenzen, die mit der Eingabe meiner Daten (z. B. Termine oder Kundendaten) auf mich zukommen könnten.	ID	234	2.28	1.094	.072
	AD	617	2.65	1.217	.049

Durch Prospero fühle ich mich kontrolliert (z. B. durch meine Vorgesetzten oder die Vertriebsleitung der AXA).	ID	234	2.59	1.230	.080
	AD	617	3.23	1.358	.055
Ich fürchte mich davor, dass anhand der Eingabe im Prospero personenbezogene Daten über mich gesammelt und ausgewertet werden.	ID	234	2.26	1.129	.074
	AD	617	2.70	1.257	.051
Ich habe nichts dagegen, dass durch Prospero meine Arbeitsweise transparenter wird.	ID	234	3.50	1.053	.069
	AD	617	3.38	1.079	.043

a. T kann nicht berechnet werden, da mindestens eine der Gruppen leer ist.

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ich gebe meine Termine oder Kundendaten, etc.) ohne Bedenken in das System ein.	Varianzen sind gleich	6.032	.014	1.489	849	.137	.140	.094	-.044	.324
	Varianzen sind nicht gleich			1.550	456.922	.122	.140	.090	-.037	.317
Ich fürchte mich vor negativen Konsequenzen, die mit der Eingabe meiner Daten (z. B. Termine oder Kundendaten) auf mich zukommen könnten.	Varianzen sind gleich	5.545	.019	-4.110	849	.000	-.374	.091	-.552	-.195
	Varianzen sind nicht gleich			-4.311	464.210	.000	-.374	.087	-.544	-.203
Durch Prospero fühle ich mich kontrolliert (z. B. durch meine Vorgesetzten oder die Vertriebsleitung der AXA).	Varianzen sind gleich	4.807	.029	-6.225	849	.000	-.633	.102	-.832	-.433
	Varianzen sind nicht gleich			-6.509	461.054	.000	-.633	.097	-.824	-.442
Ich fürchte mich davor, dass anhand der Eingabe im Prospero personenbezogene Daten über mich gesammelt und ausgewertet werden.	Varianzen sind gleich	3.503	.062	-4.629	849	.000	-.435	.094	-.619	-.250
	Varianzen sind nicht gleich			-4.857	464.506	.000	-.435	.089	-.610	-.259

Ich habe nichts dagegen, dass durch Prospero meine Arbeitsweise transparenter wird.	Varianzen sind gleich	.194	.659	1.375	849	.169	.113	.082	-.048	.275
	Varianzen sind nicht gleich			1.391	429.784	.165	.113	.081	-.047	.273

**Gruppenstatistiken**

	JU - AL	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ich gebe meine Daten (z. B. Termine oder Kundendaten, etc.) ohne Bedenken in das System ein.	JU	384	3.48	1.222	.062
	AL	467	3.49	1.226	.057
Ich habe keine Bedenken, dass meine Kunden durch andere Mitarbeiter oder durch die Generaldirektion kontaktiert werden.	JU	254	2.47	1.205	.076
	AL	363	2.61	1.257	.066
Ich fürchte mich vor negativen Konsequenzen, die mit der Eingabe meiner Daten (z. B. Termine oder Kundendaten) auf mich zukommen könnten.	JU	384	2.58	1.165	.059
	AL	467	2.53	1.221	.056
Durch Prospero fühle ich mich kontrolliert (z. B. durch meine Vorgesetzten oder die Vertriebsleitung der AXA).	JU	384	2.98	1.312	.067
	AL	467	3.12	1.385	.064
Ich fürchte mich davor, dass anhand der Eingabe im Prospero personenbezogene Daten über mich gesammelt und ausgewertet werden.	JU	384	2.48	1.172	.060
	AL	467	2.66	1.285	.059
Ich habe nichts dagegen, dass durch Prospero meine Arbeitsweise transparenter wird.	JU	384	3.40	1.012	.052
	AL	467	3.42	1.121	.052

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ich gebe meine Daten (z. B. Termine oder Kundendaten, etc.) ohne Bedenken in das System ein.	Varianzen sind gleich	.008	.928	-.051	849	.959	-.004	.084	-.170	.161
	Varianzen sind nicht gleich			-.051	818.581	.959	-.004	.084	-.170	.161
Ich habe keine Bedenken, dass meine Kunden durch andere Mitarbeiter oder durch die Generaldirektion kontaktiert werden.	Varianzen sind gleich	.995	.319	-1.415	615	.158	-.143	.101	-.342	.055
	Varianzen sind nicht gleich			-1.426	558.734	.155	-.143	.100	-.340	.054

Ich fürchte mich vor negativen Konsequenzen, die mit der Eingabe meiner Daten (z. B. Termine oder Kundendaten) auf mich zukommen könnten.	Varianzen sind gleich	1.868	.172	.592	849	.554	.049	.082	-.113	.210
	Varianzen sind nicht gleich			.595	830.428	.552	.049	.082	-.112	.210
Durch Prospero fühle ich mich kontrolliert (z. B. durch meine Vorgesetzten oder die Vertriebsleitung der AXA).	Varianzen sind gleich	4.517	.034	-1.493	849	.136	-.139	.093	-.322	.044
	Varianzen sind nicht gleich			-1.501	832.261	.134	-.139	.093	-.321	.043
Ich fürchte mich davor, dass anhand der Eingabe im Prospero personenbezogene Daten über mich gesammelt und ausgewertet werden.	Varianzen sind gleich	4.185	.041	-2.069	849	.039	-.176	.085	-.343	-.009
	Varianzen sind nicht gleich			-2.088	839.949	.037	-.176	.084	-.342	-.011
Ich habe nichts dagegen, dass durch Prospero meine Arbeitsweise transparenter wird.	Varianzen sind gleich	6.212	.013	-.246	849	.806	-.018	.074	-.163	.127
	Varianzen sind nicht gleich			-.249	841.604	.804	-.018	.073	-.162	.126

#### Statistiken

	Mein Vorgesetzter insistiert darauf, dass ich Prospero verwende.	Mein Vorgesetzter lässt mir in meiner Tätigkeit eine hohe Selbständigkeit, wenn ich die Verkaufszahlen erbringe.	Wenn ich die Möglichkeit hätte, ein Training zu Prospero zu absolvieren, würde ich daran teilnehmen.	Mein Vorgesetzter würde die Teilnahme an Trainings zu Prospero unterstützen.
Mittelwerte	4.10	4.03	2.94	3.96
N	851	617	851	851
Standardabweichung	1.059	.991	1.343	.996

#### Gruppenstatistiken

	AD ID	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Mein Vorgesetzter insistiert darauf, dass ich Prospero verwende.	ID	234	3.96	1.166	.076
	AD	617	4.15	1.012	.041
Mein Vorgesetzter lässt mir in meiner Tätigkeit eine hohe Selbständigkeit, wenn ich die Verkaufszahlen erbringe.	ID	0 <sup>a</sup>	.	.	.
	AD	617	4.03	.991	.040
Wenn ich die Möglichkeit hätte, ein Training zu Prospero zu absolvieren, würde ich daran teilnehmen.	ID	234	2.93	1.379	.090
	AD	617	2.94	1.330	.054

Mein Vorgesetzter würde die Teilnahme an Trainings zu Prospero unterstützen.	ID	234	3.86	1.068	.070
	AD	617	4.00	.965	.039

a. T kann nicht berechnet werden, da mindestens eine der Gruppen leer ist.

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Mein Vorgesetzter insistiert darauf, dass ich Prospero verwende.	Varianzen sind gleich	7.907	.005	-	849	.023	-.184	.081	-.344	-.025
	Varianzen sind nicht gleich			2.273						
Wenn ich die Möglichkeit hätte, ein Training zu Prospero zu absolvieren, würde ich daran teilnehmen.	Varianzen sind gleich	1.759	.185	-.097	849	.923	-.010	.103	-.213	.192
	Varianzen sind nicht gleich			-0.096						
Mein Vorgesetzter würde die Teilnahme an Trainings zu Prospero unterstützen.	Varianzen sind gleich	8.605	.003	-	849	.081	-.134	.076	-.283	.016
	Varianzen sind nicht gleich			1.749						

**Gruppenstatistiken**

	JU - AL	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Mein Vorgesetzter insistiert darauf, dass ich Prospero verwende.	JU	384	4.11	1.069	.055
	AL	467	4.08	1.052	.049
Mein Vorgesetzter lässt mir in meiner Tätigkeit eine hohe Selbständigkeit, wenn ich die Verkaufszahlen erbringe.	JU	254	3.89	1.018	.064
	AL	363	4.12	.963	.051
Wenn ich die Möglichkeit hätte, ein Training zu Prospero zu absolvieren, würde ich daran teilnehmen.	JU	384	2.68	1.393	.071
	AL	467	3.15	1.262	.058
Mein Vorgesetzter würde die Teilnahme an Trainings zu Prospero unterstützen.	JU	384	3.87	1.013	.052
	AL	467	4.03	.977	.045

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Mein Vorgesetzter insistiert darauf, dass ich Prospero verwende.	Varianzen sind gleich	.221	.638	.354	849	.723	.026	.073	-.117	.169
	Varianzen sind nicht gleich			.354	812.537	.724	.026	.073	-.118	.169
Mein Vorgesetzter lässt mir in meiner Tätigkeit eine hohe Selbstständigkeit, wenn ich die Verkaufszahlen erbringe.	Varianzen sind gleich	.607	.436	-2.856	615	.004	-.230	.081	-.389	-.072
	Varianzen sind nicht gleich			-2.828	525.023	.005	-.230	.081	-.390	-.070
Wenn ich die Möglichkeit hätte, ein Training zu Prospero zu absolvieren, würde ich daran teilnehmen.	Varianzen sind gleich	13.128	.000	-5.183	849	.000	-.472	.091	-.651	-.293
	Varianzen sind nicht gleich			-5.133	781.656	.000	-.472	.092	-.653	-.292
Mein Vorgesetzter würde die Teilnahme an Trainings zu Prospero unterstützen.	Varianzen sind gleich	3.447	.064	-2.335	849	.020	-.160	.068	-.294	-.025
	Varianzen sind nicht gleich			-2.327	805.608	.020	-.160	.069	-.294	-.025

**Gruppenvergleiche zur Aufgaben- und Personenorientierung**

		Ich bin mit Prospero zufrieden.	Prospero entspricht meinen Vorstellungen.
A	Mittelwert	3.27	3.10
	N	267	267
	Standardabweichung	1.021	1.090
B	Mittelwert	3.04	2.74
	N	132	132
	Standardabweichung	.944	.986
C	Mittelwert	3.16	3.01
	N	147	147
	Standardabweichung	.866	.884
D	Mittelwert	3.11	2.86
	N	71	71
	Standardabweichung	1.063	1.138
D	Mittelwert	3.18	2.98
	N	617	617
	Standardabweichung	.977	1.036

**Gruppenstatistiken**

	ABCD	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ich bin mit Prospero zufrieden.	A	267	3.27	1.021	.062
	B C D	350	3.10	.937	.050
Prospero entspricht meinen Vorstellungen.	A	267	3.10	1.090	.067
	B C D	350	2.88	.983	.053

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ich bin mit Prospero zufrieden.	Varianzen sind gleich	8.496	.004	2.155	615	.032	.171	.079	.015	.326
	Varianzen sind nicht gleich			2.131	545.955	.034	.171	.080	.013	.328
Ich bin mit Prospero zufrieden.	Varianzen sind gleich	8.451	.004	2.641	615	.008	.221	.084	.057	.386
	Varianzen sind nicht gleich			2.604	539.763	.009	.221	.085	.054	.388

Aufgaben-Personen: Nutzen	Mittelwert	N	Standardabweichung
A	3.68	267	1.232
B	3.33	132	1.220
C	3.46	147	.931
D	3.45	71	1.307
Insgesamt	3.53	617	1.180

	ABCD	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ich erkenne für mich den Nutzen von Prospero und würde es auch ohne Anweisungen meiner Vorgesetzten anwenden.	A	267	3.68	1.232	.075
	B C D	350	3.41	1.126	.060

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ich erkenne für mich den Nutzen von Prospero und würde es auch ohne Anweisungen meiner Vorgesetzten anwenden.	Varianzen sind gleich	1.369	.242	2.865	615	.004	.273	.095	.086	.460
	Varianzen sind nicht gleich			2.830	544.452	.005	.273	.096	.084	.463



		Prospero ist einfach zu bedienen.	Prospero ist benutzerfreundlich	Prospero ist zuverlässig (stürzt beispielsweise selten ab.)	Prospero ist schnell.
A	Mittelwert	3.35	3.05	3.28	2.87
	N	267	267	267	267
	Standardabweichung	1.125	1.175	.970	1.230
B	Mittelwert	3.04	2.80	3.17	2.86
	N	132	132	132	132
	Standardabweichung	1.094	1.096	1.095	1.121
C	Mittelwert	3.22	2.92	3.06	2.74
	N	147	147	147	147
	Standardabweichung	.933	.895	.995	.994
D	Mittelwert	3.25	2.92	2.97	2.58
	N	71	71	71	71
	Standardabweichung	1.168	1.262	1.095	1.130
Insgesamt	Mittelwert	3.24	2.95	3.17	2.76
	N	617	617	617	617
	Standardabweichung	1.085	1.110	1.094	1.145

	ABCD	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Prospero ist einfach zu bedienen.	A C D	485	3.30	1.077	0.049
	B	132	3.04	1.094	0.095
Prospero ist benutzerfreundlich.	A C D	485	2.99	1.112	.050
	B	132	2.80	1.096	.095
Prospero ist zuverlässig (stürzt beispielsweise selten ab.)	A C D	485	3.17	1.095	.050
	B	132	3.17	1.095	.095
Prospero ist schnell.	A C D	485	2.79	1.151	.052
	B	132	2.68	1.121	.098

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Prospero ist einfach zu bedienen	Varianzen sind gleich	.612	.435	2.442	615	.015	.259	.106	.051	.467
	Varianzen sind nicht gleich			2.420	205.321	.016	.259	.107	.048	.470
Prospero ist benutzerfreundlich	Varianzen sind gleich	.349	.555	1.804	615	.072	.196	.109	-.017	.410
	Varianzen sind nicht gleich			1.818	210.086	.070	.196	.108	-.017	.409
Prospero ist zuverlässig (stürzt beispielsweise selten ab.)	Varianzen sind gleich	.000	.991	-.048	615	.962	-.005	.107	-.216	.206
	Varianzen sind nicht gleich			-.048	207.858	.962	-.005	.107	-.217	.207
Prospero ist schnell.	Varianzen sind gleich	.017	.897	.942	615	.347	.106	.112	-.115	.326
	Varianzen sind nicht gleich			.956	212.212	.340	.106	.111	-.112	.324

Ich fürchte mich vor negativen Konsequenzen, die mit der Eingabe meiner Daten (z. B. Termine oder Kundendaten) auf mich zukommen könnten. (umcodiert)	Aufgaben-Personen	Mittelwert	N	Standard-abweichung
	A	3.47	267	1.275
	B	3.22	132	1.168
	C	3.27	147	1.100
	D	3.30	71	1.292
Insgesamt	3.35	617	1.217	

	ABCD	N	Mittelwert	Standard-abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ich fürchte mich vor negativen Konsequenzen, die mit der Eingabe meiner Daten (z. B. Termine oder Kundendaten) auf mich zukommen könnten. (umcodiert)	A	267	3.47	1.275	.078
	B C D	350	3.25	1.163	.062

**Test bei unabhängigen Stichproben**

	Levene-Test der Varianzgleichheit	T-Test für die Mittelwertgleichheit								
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ich fürchte mich vor negativen Konsequenzen, die mit der Eingabe meiner Daten (z. B. Termine oder Kundendaten) auf mich zukommen könnten. (umcodiert)	Varianzen sind gleich	4.880	.028	2.208	615	.028	.218	.099	.024	.411
	Varianzen sind nicht gleich			2.181	543.909	.030	.218	.100	.022	.414

Aufgaben /Personen		Mein Vorgesetzter insistiert darauf, dass ich Prospero verwende.	Mein Vorgesetzter lässt mir in meiner Tätigkeit eine hohe Selbständigkeit, wenn ich die Verkaufszahlen erbringe.
A	Mittelwert	4.30	4.26
	N	267	267
	Standardabweichung	1.004	.968
B	Mittelwert	4.05	3.91
	N	132	132
	Standardabweichung	.995	.992
C	Mittelwert	3.97	3.71
	N	147	147
	Standardabweichung	.899	.945
D	Mittelwert	4.11	4.06
	N	71	71
	Standardabweichung	1.214	.969
Insgesamt	Mittelwert	4.15	4.03
	N	617	617
	Standardabweichung	1.012	.991

	ABCD	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Mein Vorgesetzter insistiert darauf, dass ich Prospero verwende	ABD	470	4.20	1.040	.048
	C	147	3.97	.899	.074
Mein Vorgesetzter lässt mir in meiner Tätigkeit eine hohe Selbständigkeit, wenn ich die Verkaufszahlen erbringe.	ABD	470	4.13	.985	.045
	C	147	3.71	.945	.078

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz		F	Signifikanz	Mittlere Differenz	F	Signifikanz	
									Untere	Obere
Mein Vorgesetzter insistiert darauf, dass ich Prospero verwende	Varianzen sind gleich	8.269	.004	2.385	615	.017	.227	.095	.040	.414
	Varianzen sind nicht gleich			2.574	278.709	.011	.227	.088	.053	.401
Mein Vorgesetzter lässt mir in meiner Tätigkeit eine hohe Selbständigkeit, wenn ich die Verkaufszahlen erbringe.	Varianzen sind gleich	.055	.815	4.580	615	.000	.422	.092	.241	.603
	Varianzen sind nicht gleich			4.680	252.965	.000	.422	.090	.245	.600

Aufgaben /Personen		Ich würde den Einsatz von Tablets (z. B. iPad) im Kundengespräch sinnvoll beurteilen.	Prospero sollte auch mit mobilen Endgeräten (wie z. B. Tablets oder iPads) verknüpft werden, um so die Beratung und die Nachbereitung bei Kunden zu vereinfachen
A	Mittelwert	3.99	4.06
	N	267	267
	Standardabweichung	1.282	1.301
B	Mittelwert	3.95	3.86
	N	132	132
	Standardabweichung	1.280	1.393
C	Mittelwert	3.83	3.93
	N	147	147
	Standardabweichung	1.131	1.127
D	Mittelwert	4.07	4.04
	N	71	71
	Standardabweichung	1.150	1.236
Insgesamt	Mittelwert	3.95	3.98
	N	617	617
	Standardabweichung	1.232	1.275

**Gruppenstatistiken**

	ABCD	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ich würde den Einsatz von Tablets (z. B. iPad) im Kundengespräch sinnvoll beurteilen	AD	338	4.01	1.254	.068
	BC	279	3.89	1.203	.072
Prospero sollte auch mit mobilen Endgeräten (wie z. B. Tablets oder iPads) verknüpft werden, um so die Beratung und die Nachbereitung bei Kunden zu vereinfachen	AD	338	4.05	1.286	.070
	BC	279	3.90	1.258	.075

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz		F	Signifikanz		F	Signifikanz	
									Untere	
Ich würde den Einsatz von Tablets (z. B. iPad) im Kundengespräch sinnvoll beurteilen	Varianzen sind gleich	0.032	.858	1.211	615	.226	.121	.100	-.075	.316
	Varianzen sind nicht gleich			1.216	601.302	.225	.121	.099	-.074	.315
Prospero sollte auch mit mobilen Endgeräten (wie z. B. Tablets oder iPads) verknüpft werden, um so die Beratung und die Nachbereitung bei Kunden zu vereinfachen	Varianzen sind gleich	.053	.819	1.526	615	.127	.157	.103	-.045	.359
	Varianzen sind nicht gleich			1.530	597.570	.127	.157	.103	-.045	.359

	Aufgaben /Personen	Häufigkeit Verwendung Prospero	Durchschnittliche Minuten pro Arbeitstag
A	Mittelwert	5.38	100.12
	N	267	267
	Standardabweichung	1.013	94.402
B	Mittelwert	5.36	99.14
	N	132	132
	Standardabweichung	.893	100.313
C	Mittelwert	5.27	101.96
	N	147	147
	Standardabweichung	.948	89.495
D	Mittelwert	5.38	125.92
	N	71	71
	Standardabweichung	.947	130.880
Insgesamt	Mittelwert	5.35	103.32
	N	617	617
	Standardabweichung	.964	99.501

**Gruppenstatistiken**

	ABCD	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Häufigkeit Verwendung Prospero	ABC	546	5.35	.967	.041
	D	71	5.38	.947	.112
Durchschnittliche Minuten pro Arbeitstag	ABC	546	100.38	94.419	4.041
	D	71	125.92	130.880	15.533

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz		F	Signifikanz		F	Signifikanz	
									Untere	
Häufigkeit Verwendung Prospero	Varianzen sind gleich	0.267	.606	-.280	615	.779	-.034	.122	-.273	.205
	Varianzen sind nicht gleich			-.285	90.069	.776	-.034	.120	-.272	.204
Durchschnittliche Minuten pro Arbeitstag	Varianzen sind gleich	8.532	.004	-2.039	615	.042	-25.536	12.521	-50.125	-.947
	Varianzen sind nicht gleich			-1.591	79.748	.116	-25.536	16.050	-57.478	6.405

## Gruppenvergleiche zur Performance

Gruppenstatistiken

	VAR00003	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ich bin mit Prospero zufrieden.	Hoch	200	3.07	1.033	.073
	Mittel und tief	417	3.23	.946	.046

Test bei unabhängigen Stichproben

	Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
	F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
								Untere	Obere
Ich bin mit Prospero zufrieden.	.438	.508	-	615	.049	-.165	.084	-.330	-.001
			1.971	363.158	.057	-.165	.086		

Gruppenstatistiken

	VAR00003	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Prospero hilft mir, effizienter zu arbeiten (beispielsweise durch schnellere und bessere Bewältigung meiner Aufgaben oder Entlastung in der täglichen Arbeit).	1.00	200	2.83	1.112	.079
	2.00	417	3.02	1.102	.054
Nebst Prospero benötige ich für eine effiziente Kundenauswahl resp. Terminplanung (z. B. für die kommenden 1-2 Wochen), keine weiteren Arbeitsinstrumente (wie z. B. Excel-Listen vom Innendienst, Papierlisten oder andere Quellen).	1.00	200	2.60	1.191	.084
	2.00	417	2.84	1.257	.062
Prospero hilft mir bei hoher Arbeitsbelastung, den Überblick über meine Aufgaben zu behalten.	1.00	200	2.67	1.067	.075
	2.00	417	2.82	1.125	.055
Prospero ermöglicht eine effektive Nutzung und Bearbeitung von Kundeninformationen (z. B. durch einfacheres Erkennen der wesentlichen Kundeninformationen).	1.00	200	3.28	1.108	.078
	2.00	417	3.43	1.059	.052
Prospero hilft mir, bestehende Kundenbeziehungen besser auszubauen.	1.00	200	2.88	1.190	.084
	2.00	417	3.07	1.097	.054
Der Einsatz von Prospero lohnt sich, um Kundengespräche effizienter vorzubereiten.	1.00	200	3.13	1.196	.085
	2.00	417	3.33	1.156	.057
Durch Prospero lassen sich Kundengespräche einfacher nachbereiten.	1.00	200	3.06	1.168	.083
	2.00	417	3.25	1.135	.056
Wenn ich Prospero pflege, erreiche ich mit weniger Besuchen beim selben Kunden langfristig mehr.	1.00	200	2.79	1.154	.082
	2.00	417	3.00	1.079	.053
Durch Prospero kann ich bezüglich Kundenselektion besser Prioritäten setzen und weiss, welche Kunden ich bearbeiten soll, um meine Abschlussquote zu erhöhen.	1.00	200	2.92	1.067	.075
	2.00	417	3.09	1.077	.053

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		Varianzgleichheit		T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzinter- vall der Differenz	
		F	Signifi- kanz						Untere	Obere
Prospero hilft mir, effizienter zu arbeiten (beispielsweise durch schnellere und bessere Bewältigung meiner Aufgaben oder Entlastung in der täglichen Arbeit).	Varianzen sind gleich	1.007	.316	-1.965	615	.050	-.187	.095	-.373	.000
	Varianzen sind nicht gleich			-1.958	389.091	.051	-.187	.095	-.374	.001
Nebst Prospero benötige ich für eine effiziente Kundenauswahl resp. Terminplanung (z. B. für die kommenden 1-2 Wochen), keine weiteren Arbeitsinstrumente (wie z. B. Excel-Listen vom Innendienst, Papierlisten oder andere Quellen).	Varianzen sind gleich	.000	.990	-2.276	615	.023	-.242	.106	-.451	-.033
	Varianzen sind nicht gleich			-2.320	412.099	.021	-.242	.104	-.447	-.037
Prospero hilft mir bei hoher Arbeitsbelastung, den Überblick über meine Aufgaben zu behalten.	Varianzen sind gleich	.008	.930	-1.579	615	.115	-.150	.095	-.337	.037
	Varianzen sind nicht gleich			-1.609	411.882	.108	-.150	.093	-.334	.033
Prospero ermöglicht eine effektive Nutzung und Bearbeitung von Kundeninformationen (z. B. durch einfacheres Erkennen der wesentlichen Kundeninformationen).	Varianzen sind gleich	.450	.502	-1.640	615	.101	-.152	.092	-.333	.030
	Varianzen sind nicht gleich			-1.614	376.868	.107	-.152	.094	-.336	.033
Prospero hilft mir, bestehende Kundenbeziehungen besser auszubauen.	Varianzen sind gleich	3.964	.047	-2.055	615	.040	-.199	.097	-.390	-.009
	Varianzen sind nicht gleich			-1.997	365.235	.047	-.199	.100	-.396	-.003
Der Einsatz von Prospero lohnt sich, um Kundengespräche effizienter vorzubereiten.	Varianzen sind gleich	.007	.934	-1.951	615	.052	-.196	.101	-.394	.001
	Varianzen sind nicht gleich			-1.928	380.658	.055	-.196	.102	-.396	.004
Durch Prospero lassen sich Kundengespräche einfacher nachbereiten.	Varianzen sind gleich	.127	.721	-1.898	615	.058	-.187	.099	-.380	.006
	Varianzen sind nicht gleich			-1.879	382.554	.061	-.187	.100	-.383	.009
Wenn ich Prospero pflege, erreiche ich mit weniger Besuchen beim selben Kunden langfristig mehr.	Varianzen sind gleich	4.997	.026	-2.212	615	.027	-.210	.095	-.396	-.024
	Varianzen sind nicht gleich			-2.160	369.559	.031	-.210	.097	-.401	-.019

Durch Prospero kann ich bezüglich Kunden- selektion besser Prioritäten setzen und weiss, welche Kunden ich bearbeiten soll, um meine Abschlussquote zu erhöhen.	Varianzen sind gleich	.154	.695	-1.853	615	.064	-.171	.092	-.353	.010
	Varianzen sind nicht gleich			-1.859	395.666	.064	-.171	.092	-.352	.010

**Gruppenstatistiken**

	VAR00003	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Prospero ist einfach zu bedienen.	1.00	200	3.06	1.113	.079
	2.00	417	3.33	1.061	.052
Prospero ist benutzerfreundlich.	1.00	200	2.86	1.140	.081
	2.00	417	3.00	1.094	.054
Prospero ist zuverlässig (stürzt beispielsweise selten ab).	1.00	200	3.14	1.075	.076
	2.00	417	3.18	1.104	.054
Prospero ist schnell.	1.00	200	2.82	1.135	.080
	2.00	417	2.74	1.150	.056

**Test bei unabhängigen Stichproben**

	Levene-Test der Varianzgleichheit	T-Test für die Mittelwertgleichheit								
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Prospero ist einfach zu bedienen.	Varianzen sind gleich	.002	.965	2.976	615	.003	-.276	.093	-.458	-.094
	Varianzen sind nicht gleich			2.926	376.185	.004	-.276	.094	-.461	-.091
Prospero ist benutzerfreundlich.	Varianzen sind gleich	3.067	.080	1.469	615	.142	-.140	.095	-.328	.047
	Varianzen sind nicht gleich			1.448	378.233	.148	-.140	.097	-.331	.050
Prospero ist zuverlässig (stürzt beispielsweise selten ab).	Varianzen sind gleich	.724	.395	-.474	615	.635	-.045	.094	-.230	.140
	Varianzen sind nicht gleich			-.479	401.859	.632	-.045	.093	-.228	.139
Prospero ist schnell.	Varianzen sind gleich	.057	.812	.751	615	.453	.074	.098	-.119	.267
	Varianzen sind nicht gleich			.755	397.251	.451	.074	.098	-.119	.267

**Gruppenstatistiken**

	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ich gebe meine Daten (z. B. Termine oder Kundendaten, etc.) ohne Bedenken in das System ein.	1.00	200	3.29	1.306
	2.00	417	3.52	1.219
Ich habe keine Bedenken, dass meine Kunden durch andere Mitarbeiter oder durch die Generaldirektion kontaktiert werden.	1.00	200	2.41	1.208
	2.00	417	2.62	1.246
Ich fürchte mich vor negativen Konsequenzen, die mit der Eingabe meiner Daten (z. B. Termine oder Kundendaten) auf mich zukommen könnten.	1.00	200	2.66	1.218
	2.00	417	2.65	1.218
Durch Prospero fühle ich mich kontrolliert (z. B. durch meine Vorgesetzten oder die Vertriebsleitung der AXA).	1.00	200	3.24	1.439
	2.00	417	3.22	1.319

Ich fürchte mich davor, dass anhand der Eingabe im Prospero personenbezogene Daten über mich gesammelt und ausgewertet werden.	1.00	200	2.75	1.340	.095
	2.00	417	2.67	1.215	.060
Ich habe nichts dagegen, dass durch Prospero meine Arbeitsweise transparenter wird.	1.00	200	3.34	1.127	.080
	2.00	417	3.40	1.056	.052

**Test bei unabhängigen Stichproben**

	Levene-Test der Varianzgleichheit	T-Test für die Mittelwertgleichheit								
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ich gebe meine Daten (z. B. Termine oder Kundendaten, etc.) ohne Bedenken in das System ein.	Varianzen sind gleich	.849	.357	-2.147	615	.032	-.230	.107	-.441	-.020
	Varianzen sind nicht gleich			-2.096	369.303	.037	-.230	.110	-.447	-.014
Ich habe keine Bedenken, dass meine Kunden durch andere Mitarbeiter oder durch die Generaldirektion kontaktiert werden.	Varianzen sind gleich	.000	.989	-1.989	615	.047	-.211	.106	-.420	-.003
	Varianzen sind nicht gleich			-2.011	403.717	.045	-.211	.105	-.417	-.005
Ich fürchte mich vor negativen Konsequenzen, die mit der Eingabe meiner Daten (z. B. Termine oder Kundendaten) auf mich zukommen könnten.	Varianzen sind gleich	.052	.820	.049	615	.961	.005	.105	-.201	.211
	Varianzen sind nicht gleich			.049	392.416	.961	.005	.105	-.201	.211
Durch Prospero fühle ich mich kontrolliert (z. B. durch meine Vorgesetzten oder die Vertriebsleitung der AXA).	Varianzen sind gleich	4.583	.033	.102	615	.918	.012	.117	-.218	.242
	Varianzen sind nicht gleich			.099	363.616	.921	.012	.121	-.225	.249
Ich fürchte mich davor, dass anhand der Eingabe im Prospero personenbezogene Daten über mich gesammelt und ausgewertet werden.	Varianzen sind gleich	2.487	.115	.749	615	.454	.081	.108	-.131	.293
	Varianzen sind nicht gleich			.723	360.073	.470	.081	.112	-.139	.301
Ich habe nichts dagegen, dass durch Prospero meine Arbeitsweise transparenter wird.	Varianzen sind gleich	.775	.379	-.677	615	.499	-.063	.093	-.245	.120
	Varianzen sind nicht gleich			-.662	370.523	.509	-.063	.095	-.250	.124

**Gruppenstatistiken**

		N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Mein Vorgesetzter insistiert darauf, dass ich Prospero verwende.	1.00	200	4.00	1.042	.074
	2.00	417	4.22	.991	.049
Mein Vorgesetzter lässt mir in meiner Tätigkeit eine hohe Selbständigkeit, wenn ich die Verkaufszahlen erbringe.	1.00	200	4.07	1.066	.075
	2.00	417	4.01	.954	.047
Wenn ich die Möglichkeit hätte, ein Training zu Prospero zu absolvieren, würde ich daran teilnehmen.	1.00	200	3.03	1.350	.095
	2.00	417	2.90	1.320	.065
Mein Vorgesetzter würde die Teilnahme an Trainings zu Prospero unterstützen.	1.00	200	4.06	.903	.064
	2.00	417	3.97	.993	.049

**Test bei unabhängigen Stichproben**

	Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz		
								Untere	Obere	



Mein Vorgesetzter insistiert darauf, dass ich Prospero verwende.	Varianzen sind gleich	.111	.739	2.490	615	.013	-.216	.087	-.386	-.046
	Varianzen sind nicht gleich			2.447	375.384	.015	-.216	.088	-.389	-.042
Mein Vorgesetzter lässt mir in meiner Tätigkeit eine hohe Selbstständigkeit, wenn ich die Verkaufszahlen erbringe.	Varianzen sind gleich	5.109	.024	.621	615	.535	.053	.085	-.115	.221
	Varianzen sind nicht gleich			.598	356.229	.550	.053	.089	-.121	.227
Wenn ich die Möglichkeit hätte, ein Training zu Prospero zu absolvieren, würde ich daran teilnehmen.	Varianzen sind gleich	.227	.634	1.078	615	.281	.123	.114	-.101	.348
	Varianzen sind nicht gleich			1.069	384.588	.286	.123	.115	-.103	.350
Mein Vorgesetzter würde die Teilnahme an Trainings zu Prospero unterstützen.	Varianzen sind gleich	2.874	.091	1.038	615	.300	.086	.083	-.077	.249
	Varianzen sind nicht gleich			1.073	427.951	.284	.086	.080	-.072	.244

**Gruppenstatistiken**

	VAR00003	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ich würde den Einsatz von Tablets (z. B. iPad) im Kundengespräch sinnvoll beurteilen.	1.00	200	3.73	1.299	.092
	2.00	417	4.06	1.184	.058
Prospero sollte auch mit mobilen Endgeräten (wie z. B. Tablets oder iPads) verknüpft werden, um so die Beratung und die Nachbereitung bei Kunden zu vereinfachen.	1.00	200	3.81	1.328	.094
	2.00	417	4.06	1.242	.061

**Test bei unabhängigen Stichproben**

	Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
	F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
								Untere	Obere
Ich würde den Einsatz von Tablets (z. B. iPad) im Kundengespräch sinnvoll beurteilen.	7.645	.006	-3.185	615	.002	-.335	.105	-.541	-.128
			-3.083	361.758	.002	-.335	.109	-.549	-.121
Prospero sollte auch mit mobilen Endgeräten (wie z. B. Tablets oder iPads) verknüpft werden, um so die Beratung und die Nachbereitung bei Kunden zu vereinfachen.	5.374	.021	-2.332	615	.020	-.255	.109	-.469	-.040
			-2.278	369.815	.023	-.255	.112	-.475	-.035

## Gruppenvergleiche zur Häufigkeit und Verkaufperformance

		Ich bin mit Prospero zufrieden.	Prospero entspricht meinen Vorstellungen.
A	Mittelwert N Standardabweichung	3.32 72 .853	3.14 72 .954
B	Mittelwert N Standardabweichung	2.92 128 1.098	2.73 128 1.068
C	Mittelwert N Standardabweichung	3.11 211 .954	2.91 211 1.063
D	Mittelwert N Standardabweichung	3.35 206 .924	3.14 206 .983
Insgesamt	Mittelwert N Standardabweichung	3.18 617 .977	2.98 617 1.036

	ABCD	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ich bin mit Prospero zufrieden.	A D	278	3.34	.904	.054
	B C	339	3.04	1.014	.055
Prospero entspricht meinen Vorstellungen.	A D	278	3.14	.974	.058
	B C	339	2.84	1.067	.058

### Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ich bin mit Prospero zufrieden.	Varianzen sind gleich	.454	.501	3.843	615	.000	.300	.078	.147	.454
	Varianzen sind nicht gleich			3.887	610.641	.000	.300	.077	.149	.452
Ich bin mit Prospero zufrieden.	Varianzen sind gleich	5.841	.016	3.529	615	.000	.293	.083	.130	.456
	Varianzen sind nicht gleich			3.561	607.925	.000	.293	.082	.131	.455

Ich erkenne für mich den Nutzen von Prospero und würde es auch ohne Anweisungen meiner Vorgesetzten anwenden.	Mittelwert	N	Standardabweichung
A	3.67	72	1.113
B	3.08	128	1.296
C	3.45	211	1.175
D	3.84	206	1.031
Insgesamt	3.53	617	1.180

	ABCD	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ich erkenne für mich den Nutzen von Prospero und würde es auch ohne Anweisungen meiner Vorgesetzten anwenden	A C D	489	3.64	1.120	.051
	B	128	3.08	1.296	.115

**Test bei unabhängigen Stichproben**

	Levene-Test der Varianzgleichheit	T-Test für die Mittelwertgleichheit								
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ich erkenne für mich den Nutzen von Prospero und würde es auch ohne Anweisungen meiner Vorgesetzten anwenden.	Varianzen sind gleich	3.310	.069	4.922	615	.000	.566	.115	.340	.792
	Varianzen sind nicht gleich			4.520	179.739	.000	.566	.125	.319	.813

		Prospero ist einfach zu bedienen.	Prospero ist benutzerfreundlich	Prospero ist zuverlässig (stürzt beispielsweise selten ab)	Prospero ist schnell
A	Mittelwert	3.29	2.96	3.35	2.88
	N	72	72	72	72
	Standardabweichung	1.131	1.227	1.023	1.138
B	Mittelwert	2.92	2.80	3.02	2.78
	N	128	128	128	128
	Standardabweichung	1.084	1.089	1.090	1.136
C	Mittelwert	3.09	2.84	3.15	2.71
	N	211	211	211	211
	Standardabweichung	1.113	1.092	1.107	1.183
D	Mittelwert	3.57	3.16	3.22	2.78
	N	206	206	206	206
	Standardabweichung	.948	1.075	1.102	1.117
Insgesamt	Mittelwert	3.24	2.95	3.17	2.76
	N	617	617	617	617
	Standardabweichung	1.085	1.110	1.094	1.145

	ABCD	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Prospero ist einfach zu bedienen.	AD	278	3.50	1.005	.060
	BC	339	3.03	1.104	.060
Prospero ist benutzerfreundlich	AD	278	3.10	1.118	.067
	BC	339	2.82	1.090	.059
Prospero ist zuverlässig (stürzt beispielsweise selten ab).	AD	278	3.25	1.082	.065
	BC	339	3.10	1.101	.060
Prospero ist schnell	AD	278	2.80	1.121	.067
	BC	339	2.73	1.164	.063

**Test bei unabhängigen Stichproben**

	Levene-Test der Varianzgleichheit	T-Test für die Mittelwertgleichheit								
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Prospero ist einfach zu bedienen	Varianzen sind gleich	.027	.869	5.485	615	.000	.471	.086	.302	.639
	Varianzen sind nicht gleich			5.536	608.325	.000	.471	.085	.304	.637

Prospero ist benutzerfreundlich	Varianzen sind gleich	.018	.892	3.154	615	.002	.281	.089	.106	.456
	Varianzen sind nicht gleich			3.146	585.595	.002	.281	.089	.106	.457
Prospero ist zuverlässig (stürzt beispielsweise selten ab.)	Varianzen sind gleich	.110	.741	1.681	615	.093	.149	.088	-.025	.322
	Varianzen sind nicht gleich			1.681	595.235	.093	.149	.088	-.025	.322
Prospero ist schnell.	Varianzen sind gleich	1.080	.299	.730	615	.466	.068	.093	-.114	.250
	Varianzen sind nicht gleich			.733	599.399	.464	.068	.092	-.114	.249

		Ich gebe meine Daten (z. B. Termine oder Kundendaten, etc.) ohne Bedenken in das System ein.
A	Mittelwert	3.60
	N	72
	Standardabweichung	1.252
B	Mittelwert	3.12
	N	128
	Standardabweichung	1.308
C	Mittelwert	3.33
	N	211
	Standardabweichung	1.236
D	Mittelwert	3.71
	N	206
	Standardabweichung	1.173
Insgesamt	Mittelwert	3.45
	N	617
	Standardabweichung	1.251

	ABCD	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ich gebe meine Daten (z. B. Termine oder Kundendaten, etc.) ohne Bedenken in das System ein.	A D	278	3.68	1.193	.072
	B C	339	3.25	1.266	.069

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ich gebe meine Daten (z. B. Termine oder Kundendaten, etc.) ohne Bedenken in das System ein.	Varianzen sind gleich	1.067	.302	4.335	615	.000	.433	.100	.237	.629
	Varianzen sind nicht gleich			4.361	603.249	.000	.433	.099	.238	.628

		Mein Vorgesetzter insistiert darauf, dass ich Prospero verwende.	Mein Vorgesetzter lässt mir in meiner Tätigkeit eine hohe Selbständigkeit, wenn ich die Verkaufszahlen erbringe.
A	Mittelwert	4.08	4.06
	N	72	72
	Standardabweichung	1.031	1.137
B	Mittelwert	3.95	4.07
	N	128	128
	Standardabweichung	1.049	1.029
C	Mittelwert	4.11	4.00
	N	211	211
	Standardabweichung	1.036	.944
D	Mittelwert	4.32	4.03
	N	206	206
	Standardabweichung	.934	.967
Insgesamt	Mittelwert	4.15	4.03
	N	617	617
	Standardabweichung	1.012	.991

	ABCD	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Mein Vorgesetzter insistiert darauf, dass ich Prospero verwende.	A B C	411	4.06	1.039	.051
	D	206	4.32	.934	.065
Mein Vorgesetzter lässt mir in meiner Tätigkeit eine hohe Selbständigkeit, wenn ich die Verkaufszahlen erbringe.	A B C	411	4.03	1.004	.050
	D	206	4.03	.967	.067

Test bei unabhängigen Stichproben

	Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
	F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
								Untere	Obere
Mein Vorgesetzter insistiert darauf, dass ich Prospero verwende.	.160	.689	-3.053	615	.002	-.262	.086	-.431	-.093
			-3.163	451.321	.002	-.262	.083	-.425	-.099
Mein Vorgesetzter lässt mir in meiner Tätigkeit eine hohe Selbständigkeit, wenn ich die Verkaufszahlen erbringe.	.780	.377	.001	615	.999	.000	.085	-.166	.166
			.001	424.457	.999	.000	.084	-.164	.164

		Ich würde den Einsatz von Tablets (z. B. iPad) im Kundengespräch sinnvoll beurteilen.	Prospero sollte auch mit mobilen Endgeräten (wie z. B. Tablets oder iPads) verknüpft werden, um so die Beratung und die Nachbereitung bei Kunden zu vereinfachen
A	Mittelwert	3.68	3.88
	N	72	72
	Standardabweichung	1.392	1.342
B	Mittelwert	3.75	3.77
	N	128	128
	Standardabweichung	1.249	1.323
C	Mittelwert	3.85	3.75
	N	211	211
	Standardabweichung	1.288	1.355
D	Mittelwert	4.27	4.39
	N	206	206
	Standardabweichung	1.028	1.019
Insgesamt	Mittelwert	3.95	3.98
	N	617	617
	Standardabweichung	1.232	1.275

	ABCD	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ich würde den Einsatz von Tablets (z. B. iPad) im Kundengespräch sinnvoll beurteilen.	A B C	411	3.79	1.294	.064
	D	206	4.27	1.028	.072
Prospero sollte auch mit mobilen Endgeräten (wie z. B. Tablets oder iPads) verknüpft werden, um so die Beratung und die Nachbereitung bei Kunden zu vereinfachen	A B C	411	3.78	1.341	.066
	D	206	4.39	1.019	.071

**Test bei unabhängigen Stichproben**

	Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz		
								Untere	Obere	
Ich würde den Einsatz von Tablets (z. B. iPad) im Kundengespräch sinnvoll beurteilen.	19.877	.000	Varianzen sind gleich	-4.651	615	.000	-.481	.103	-.684	-.278
			Varianzen sind nicht gleich	-5.015	501.411	.000	-.481	.096	-.670	-.293
Prospero sollte auch mit mobilen Endgeräten (wie z. B. Tablets oder iPads) verknüpft werden, um so die Beratung und die Nachbereitung bei Kunden zu vereinfachen	35.922	.000	Varianzen sind gleich	-5.748	615	.000	-.610	.106	-.818	-.401
			Varianzen sind nicht gleich	-6.284	519.418	.000	-.610	.097	-.800	-.419

## **G. Curriculum Vitae**

**Pirmin Mussak, geboren am 26.01.1984 in Thalwil, Schweiz.**

### **Ausbildung**

- 2011 - 2015      **Universität St. Gallen (HSG)**  
Doktorandenstudium am Institut für Marketing (IfM)
- 2009 - 2011      **Universität St. Gallen (HSG)**  
Master-Programm in Marketing, Dienstleistungs- und Kommunikationsmanagement (MSC)
- 2004 - 2009      **Universität St. Gallen (HSG)**  
Assessment-Stufe und Bachelor-Stufe in Betriebswirtschaftslehre.  
Major: Business Administration

### **Berufliche Tätigkeiten**

- seit 10.2011      **ZHAW School of Management and Law**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Risk & Insurance,  
Abteilung Banking, Finance, Insurance
- 03.2011 - 09.2011      **ZHAW School of Management and Law**  
Research Assistant am Zentrum für Risk & Insurance,  
Abteilung Banking, Finance, Insurance
- 07.2007 - 02.2011      **Universität St. Gallen (HSG)**  
Research Assistant am Institut für Marketing (IfM)

**Anmerkungen, Fragen und Kritik sind herzlich willkommen.**

E-Mail: [pmussak@gmail.com](mailto:pmussak@gmail.com)