

Masterarbeit

NEXT GENERATION VON CRM-SYSTEMEN

KUNDENANFORDERUNGEN AN ZUKÜNFTIGE CRM-PROGRAMME DER ÖSTERREICHISCHEN KMU IN DER INDUSTRIE

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Helmut Josef Leiner BA

2010318008

betreut und begutachtet von
DI Dr. techn. Manuela Reinisch

begutachtet von

FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Michael Terler

Graz, im April 2022



.....
Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

A handwritten signature in blue ink that reads "Helmut Kiner". The signature is written in a cursive style with a horizontal dotted line underneath it.

Unterschrift

DANKSAGUNG

Meinen Eltern Ingeborg und Josef
und meinen Schwestern Beate und Karoline.

Sie haben mir gezeigt,
dass wenn man an etwas fest genug glaubt und dieses Ziel auch verinnerlicht,
dieses und noch viele weitere zu schaffen sind.

Meiner Masterarbeit-Betreuerin DI Dr. techn. Manuela Reinisch.

Ihre konstruktive Unterstützung, die kritische Begutachtung,
sowie der Freiraum, den Sie mir eingeräumt haben, hat
diese Masterarbeit zum dem gemacht, was sie jetzt ist.

Vielen Dank!

Ich möchte mich auch bei meinem Freundeskreis und
den Arbeitskollegen*Arbeitskolleginnen bedanken,
welche mich im letzten Jahr mit Motivation, Verständnis und Einfühlungsvermögen
unterstützt haben.

Und zu guter Letzt, bedanke ich mich bei mir selbst.
Diese Masterarbeit schließt mein Studium mit einem Thema ab,
für das ich mich mit dem Herzen begeistern kann.
Ich hoffe, dass anhand dieser Arbeit mehr KMU in der Industrie
den Schritt zu einem cloudbasierten CRM-Programm wagen werden
und wünsche Ihnen dazu den nötigen Mut und Willenskraft.

KURZFASSUNG

In vielen österreichischen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der Industrie wird der Fokus bei der Digitalisierung auf die produzierenden Prozesse wie jene des Enterprise-Resource-Planning (ERP)-Systems gelegt und dabei die des Customer-Relationship-Management (CRM)-Systems oft als nachrangig betrachtet. Mittels Letzterer können sich die KMU aber aufgrund der steigenden Globalisierung Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbern*Mitbewerberinnen durch die Verbindung mit der Industrie 4.0 schaffen und so konkurrenzfähig bleiben. Die Integrierung eines solchen CRM-Systems mit den zum jeweiligen Unternehmen passenden Funktionen soll dabei im Fokus stehen. Der Zweck dieser wissenschaftlichen Arbeit liegt in der Erfassung neuer Anforderungen für die zukünftigen CRM-Systeme und somit der Erstellung eines Lastenheftes und Zukunftsmodells für die Next Generation von CRM-Systemen für österreichische KMU in der Industrie.

Diese Anforderungen sollen anhand eines Requirements Engineering definiert und dargestellt werden. Die Anforderungserhebung wird anhand halbstandardisierter Experten*Expertinnen Interviews mit einem eigens entwickelten Fragebogen mit zehn Experten*Expertinnen führender CRM-System Hersteller*Herstellerinnen, IT-Consultants und CRM-Verantwortlichen von KMU aus der Industrie durchgeführt. Anhand dieser neuartigen Erkenntnisse sollen Anforderungen definiert werden, die jetzt, in zwei bis drei Jahren oder in zehn Jahren von den Entwicklern*Entwicklerinnen für die KMU programmiert werden. Welche Phase des Zukunftsmodells „Next Generation von CRM-Systemen“ für das KMU die richtige ist, muss es anhand einer Digitalisierungsanalyse selbst festlegen. Abschließend werden die Anforderungen in einem Lastenheft definiert, um so den Programmierenden eine Grundlage zur Weiterentwicklung liefern zu können. Damit dies auch für die Anwender*innen nutzbar ist, werden die Anforderungen in einem Zukunftsmodell für die Next Generation von CRM-Systemen übersichtlich gemacht.

Die essenziellsten Ergebnisse zeigen, dass vor allem die Anforderungen bei CRM-Systemen auf Automatisierung, Flexibilisierung und Standardisierung der Prozesse, der Steigerung der User Experience, Connection zu Industrie 4.0, automatische Erstellung von Schnittstellen und der Generierung von Funktionspaketen für bestimmte Branchen und deren Unternehmensgröße liegt. Anhand dieser Ergebnisse konnte ein enormes Potenzial von Anforderungen für die CRM-Systeme der Anbieter*Anbieterinnen zur Weiterentwicklung ihrer Programme aufgezeigt werden.

ABSTRACT

In many Austrian small and medium-sized enterprises (SMEs) in the industry sector the focus of digitization is placed on production processes such as those of the enterprise resource planning (ERP) system and those of the customer relationship management (CRM) system are often regarded as secondary. By means of the latter, however, SMEs can create competitive advantages over their competitors due to increasing globalization by connecting with Industry 4.0 and thus remain competitive. The integration of such a CRM system with the functions suitable for the respective company should be in focus. The purpose of this scientific work lies in the collection of new requirements for the future CRM systems and thus the creation of a specification and future model for the next generation of CRM systems for Austrian SMEs in the industry.

These requirements are to be defined and presented by means of requirements engineering. The requirements engineering will be carried out based on semi-standardized expert interviews with a specially developed questionnaire with ten experts from leading CRM system manufacturers, IT consultants and CRM managers of SMEs in industry. Based on these novel findings, requirements are to be defined that will be programmed for SMEs by the developers now, in two to three years, or in ten years. The SME itself must determine which phase of the "next generation of CRM systems" future model is right for it based on a digitization analysis. Finally, the requirements are defined in a specification sheet to provide the programmers with a basis for further development. To ensure that this is also useful for the users, the requirements are made clear in a future model for the next generation of CRM systems.

The most essential results show that the requirements for CRM systems lie above all in automation, flexibilization and standardization of the processes, the increase of the user experience, connection to Industry 4.0, automatic creation of interfaces and the generation of function packages for certain industries and their company size. Based on these results, an enormous potential of requirements for the CRM systems of the providers for the further development of their programs could be shown.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung	2
1.2	Ziele der Arbeit	3
1.3	Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit	4
1.4	Untersuchungsdesign	6
1.5	Forschungsfrage und Hypothesen.....	6
2	Abgrenzung Wirtschaftsstandort Österreich, KMU & Industrie	8
2.1	Wirtschaftsstandort Österreich	8
2.2	Kleine und mittlere Unternehmen	10
2.2.1	Definition von KMU	10
2.2.2	Abgrenzung und Akzeptanz digitaler Systeme bei KMU	11
2.3	Industrie	13
2.3.1	Definition und Abgrenzung	14
2.3.2	Die Rolle der Digitalisierung in der Industrie.....	15
3	Einführung ins CRM und dCRM-Systeme.....	17
3.1	Customer-Relationship-Management (CRM)	17
3.1.1	Definition CRM.....	17
3.1.2	Ziele von CRM	18
3.1.3	Entwicklung von CRM.....	19
3.1.4	Vorgehensmethoden von CRM	20
3.2	Digitale CRM-Systeme	22
3.2.1	Definition dCRM-Systeme	22
3.2.2	Ziele und Funktionalitäten von dCRM-Systemen	25
3.2.3	Entwicklung von CRM mit dCRM-Systemen	28
3.2.4	Status Quo und Trends von CRM mit dCRM-Systemen	31
3.2.5	Einflussfaktoren und Anforderungen an zukünftiges CRM mit dCRM-Systemen.....	38
4	Einführung ins Requirements Engineering zur Softwareentwicklung.....	41
4.1	Definition des Requirements Engineering	41
4.2	Probleme und Spezifikationen bei der Bestimmung der Anforderungen	41
4.3	Vorgehensweise des Requirements Engineering	42
4.4	Methoden und Werkzeuge.....	48
4.5	Lasten- und Pflichtenheft	51
5	Zwischenresümee und Zukunftsmodell V1.0 „Next Generation von CRM-Systemen“	53
5.1	Zukunftsmodell V1.0 „Next Generation von CRM-Systemen“	56
6	Empirischer Teil: Requirements Engineering zu Next Generation von CRM-Systemen.....	59
6.1	Planung der Anforderungserhebung durch Experten*Expertinnen Interviews	60
6.1.1	Erhebungsmethode	60
6.1.2	Aufbereitungsphase und Datenbeschaffung.....	62
6.1.3	Durchführung und Auswertungsmethode	63
6.1.4	Analysetool und Kodierungssystem.....	64

6.1.5	Auswahl der Experten*Expertinnen	66
6.2	Interviewleitfadenentwicklung	68
6.2.1	Struktur und Aufbau des Interviewleitfadens	68
6.2.2	Kategorien von Fragetypen	69
6.2.3	Definierung der Fragen und der Fragetypen	70
6.2.4	Gütekriterien	72
6.2.5	Pretest der Experten*Expertinnen Interviews	76
6.3	Darstellung der empirischen Ergebnisse aus den Experten*Expertinnen Interviews	76
6.3.1	KMU und Digitalisierung	76
6.3.2	Validierung der theoretischen Ergebnisse	79
6.3.3	Zukünftige Anforderungen an CRM-Systeme (2-3 Jahre)	87
6.3.4	Zukünftige Anforderungen an CRM-Systeme (nächsten 10 Jahre).....	97
6.4	Erstellung eines Lastenheftes.....	106
6.4.1	Zusammenfassung Lastenheft	107
7	Zukunftsmodell V2.0 zu Next Generation von CRM-Systemen und Diskussion.....	109
7.1	Zukunftsmodell V2.0 zu den Anforderungen an die Next Generation von CRM-Systemen	109
7.2	Diskussion der Ergebnisse	112
8	Zusammenfassung, Handlungsempfehlung und Ausblick	115
	Literaturverzeichnis	119
	Abbildungsverzeichnis.....	127
	Tabellenverzeichnis.....	129
	Abkürzungsverzeichnis	130
	Anhang I: Interviewleitfaden	132
	Anhang II: Transkription der Experten*Expertinnen Interviews.....	134
	Anhang III: Codekatalog der Experten*Expertinnen Interviews	242
	Anhang IV: Lastenheft.....	350

1 EINLEITUNG

„Die Digitalisierung geht nicht vorbei. Sie ist nicht irgendein technologischer Trend. Vorbeigehen wird höchstens der Gedanke daran, dass sie vorbeigeht.“¹

Michael Pachmajer und Carsten Hentrich

Während der Verfassung dieser Masterarbeit ist die COVID-19-Pandemie bereits voll im Gange. Viele Unternehmen stellten aufgrund der gesundheitlichen Bedenken ab dem ersten Lock-Down im März 2020 auf Telearbeit um, um dadurch den wirtschaftlichen Betrieb aufrecht erhalten zu können. Diese Ausnahmesituation betraf jedes Unternehmen in unterschiedlichem Ausmaß. Für die einen war die Umstellung kein besonderer Aufwand, für manch andere Unternehmen fast nicht machbar. Anhand dieser Situation fiel vielen der Betroffenen auf, wie hoch der Mehrwert der bereits am Markt etablierten digitalen Lösungen ist oder sein kann.² Besonders im Kundenbeziehungsmanagement werden zukünftig hohe Ansprüche gestellt und bessere Lösungen von Customer-Relationship-Management-Systemen (CRM-Systeme) gefordert werden, was ein wesentlicher Teil dieser Arbeit ist.³ Um genau diesen Anforderungen gerecht zu werden und auch einen Vorsprung gegenüber anderen Marktteilnehmern zu erreichen, bedarf es des Einsatzes von Innovationsmanagement. In allen Bereichen unseres Lebens sind wir von Innovationen umgeben, besonders in den Unternehmen, in denen wir unsere tägliche Arbeit verrichten. In älteren Branchen wie der, der Industrie und das in der Größe eines kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), werden Innovationen zwar vermeintlich als wichtig angesehen, haben aber aufgrund der hohen Kosten im Endeffekt nur eine mittelmäßige Wertigkeit im Vergleich zum europäischen Raum und werden eher selten umgesetzt.⁴ Von diesen Unternehmern vergessen viele schnell, wie schon im einleitenden Zitat von Michael Pachmajer und Carsten Hentrich angedeutet, dass die Digitalisierung nie vorbeigehen wird und auch, dass diese kein Trend sei, sondern dass nur der Gedanke daran, dass dieses Vorbeigehen wird, verschwinden wird.

Aufgrund dessen ist es notwendig die CRM-Systeme in den KMU in der Branche der Industrie zu innovieren, auf die Branche und deren Gegebenheiten anzupassen und die Wichtigkeit und den Mehrwert dieser den Unternehmern*innen darzulegen.

Zu diesem konkreten Thema „Kundenanforderungen an zukünftige CRM-Systeme der österreichischen KMU in der Industrie“ gibt es nur wenig aktuelle Bücher wie „CRM goes Digita“ von Stadelmann, Pufahl und Laux. Schon mehr wird es bei den White Paper, die sich aber mehrheitlich mit der globalen Sicht auf dieses Thema befasst haben. Um diesen KMU und den Entwicklern*Entwicklerinnen solcher Systeme ein Zukunftsmodell mit diesen Anforderungen vorlegen zu können, wurden diese Anforderungen erhoben und sich dabei an Methoden aus dem Bereich des Innovationsmanagement bedient. Mit dieser

¹ Vgl. Stahl (2019), Onlinequelle [17.08.2021].

² Vgl. Ortlieb/Glauning/Weiss (2021), S. 1.

³ Vgl. Leitherer (2021), Onlinequelle [17.08.2021].

⁴ Vgl. Lassnig u.a (2016), S. 24 f.

Anforderungsanalyse zur Spezifizierung der theoretischen Anforderungen, der Experten*Expertinnen Interviews zur Validierung und Findung neuer und bisher unbekannter Anforderungen und der Zusammenfassung in einem Lastenheft samt Handlungsempfehlung, soll es den Herstellern von CRM-Systemen und den KMU in der Industrie möglich sein, sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern zu verschaffen.

Dadurch stellt das Modell und die gewonnenen Informationen in der Theorie, sowie die darauffolgende Anwendung dieser Anforderungsanalyse samt Experten*Expertinnen Interviews, Lastenheft und Handlungsempfehlung für KMU in der Industrie, den Bezug zum Innovationsmanagement dar. Im nächsten Kapitel soll die Ausgangssituation samt Problemstellung definiert und näher dargelegt werden.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Bereits im Jahr 1993 hat das Computer-Aided-Selling (CAS) durch eine Studie von Link und Hildebrand als Database-Marketing an Bekanntheit gewonnen und bereits drei Jahre später wurde es zum CRM (Customer-Relationship-Management) weiterentwickelt. Bei dieser Evolution wurde nicht wie zu Beginn nur die Schnittstelle zwischen Außendienst und Innendienst in den Fokus gestellt, sondern auf Kundenorientierung und somit Kundenbindung fokussiert.⁵ Dies steht im Einklang mit dem Paradigmen Wechsel „Age of the customer“, wo sich nicht nur das Kundenverhalten und die Kundenerwartungen ändern, sondern vielmehr oder vor allem die Kundenloyalität. Diese Kunden*innen erwarten sich aufgrund ihrer erhöhten Kontrolle anhand digitaler Medien hochwertige, konsistente, digitale und persönliche Erfahrungen während des Kaufprozesses. Wie sehr es für die Großunternehmen als auch KMU möglich ist, dies umzusetzen, ist für die Kunden*innen meistens nicht von Relevanz.⁶ Denn gerade in Bezug auf Österreich ist die Miteinbeziehung der KMU von hohem Stellenwert, da sie die wichtigsten wirtschaftlichen Treiber in unserem Land darstellen, und zwar mit einem Anteil von 99,6 Prozent aller Unternehmen unabhängig der Branche, in der Industrie sind es 98 Prozent.⁷ Diese haben vor allem damit zu kämpfen, dass die Kunden*innen das Produkt zum besten Preis, zur besten Qualität und am besten sofort haben möchten. Um hier als Unternehmen für diese Anforderungen gerüstet zu sein, bedarf es einer Strategie zwischen Marketing und Vertrieb, die die autarken und komplexen Kaufentscheidungen der Kunden widerspiegeln können. Denn genau diese Unternehmen, die diese schnellen Veränderungen erfüllen, sowie auch den Bedarf der Kunden antizipieren, werden diejenigen sein, die für die Transformation gerüstet und so sich die Wertschöpfung und Kundenloyalität sichern können.⁸

Für KMU wird die Erneuerung ihrer digitalen Ressourcen aufgrund der kürzer werdenden Produktlebenszyklen, des finanziellen Aufwandes und der organisatorischen Aufwände zu einer immer größer werdenden Herausforderung. Denn die Einführung eines solchen CRM-Systems betrifft Prozesse aus der organisatorischen wie auch der technischen Perspektive. Um eine erfolgreiche Implementierung zu gewährleisten, muss diese als ein strategisches Projekt gesehen werden, da anhand dieser Änderungen

⁵ Vgl. Wirtschaftslexikon24 (2020), Onlinequelle [21.08.2021].

⁶ Vgl. Stadelmann/Neureiter (2020), S. 8.

⁷ Vgl. KMU Forschung Austria (2018), Onlinequelle [22.08.2021].

⁸ Vgl. Stadelmann/Neureiter (2020), S. 8.

die Zukunft des Unternehmens bei der Kunden- und Marktbearbeitung bestimmt wird. Um dies zu gewährleisten, bedarf es eines Audits, das der Key Performance Indicator (KPI) für die Ausrichtung an die Kundenerfordernisse, Unternehmensziele, Prozessreorganisationen, Feinspezifikationen und der Definierung der CRM-Instrumente bestimmt. Der Faktor Mensch wird durch ein passendes Change-Management bestimmt, um die adäquaten Schulungskonzepte zu identifizieren. Sollte dies nicht in diesem Umfang umgesetzt werden, hat uns die Vergangenheit bereits gelehrt, dass CRM-Einführungen an diesen essenziellen Fragen scheitern können. Meist verfügen CRM-Systeme über eine große Anzahl an Funktionen und sind komplex in der Handhabung. Die im Vorfeld durchgeführte Prozessanalyse liefert so den Grundbaustein für die Bedarfsanalyse, welche dann die Teilfunktionen eines CRM-Systems bestimmen kann.⁹

Die Art der Kundenbeziehung wie Business-to-Business (B2B), Business-to-Customer (B2C), Business-to-Government (B2G), Business-to-Retail (B2R), Anzahl der Kunden, Umsatz der Kunden sowie Transaktionshäufigkeit der Kunden stellen dabei grundsätzliche Parameter dar, die bei der Auswahl berücksichtigt werden sollen und so einen zusätzlichen Einfluss haben. In Bezug auf Effektivität und Effizienz der digitalisierten Prozesse ziehen alle Abteilungen wie zum Beispiel das Marketing, Service und der Vertrieb, wo diese markant unterstützt bzw. teil- oder vollautomatisiert werden, einen Vorteil daraus.¹⁰

Konnten früher noch die Unternehmensziele mit dem Vertrieb erreicht werden, so steht heute die umfassende Analyse von Kundenwerten und deren Wertschöpfungspotentialen, das Management des Wissens über den*die Kunden*Kundin wie Bedürfnisse und deren Verhalten sowie die Verringerung der Prozesskosten an oberster Stelle. Somit wird zur Erreichung der Unternehmensziele die Befriedigung der Kundenbedürfnisse als unabdingbar manifestiert.¹¹ Um mögliche Probleme für Unternehmen bezüglich der fehlenden Funktionen von CRM-Systemen zukünftig zu vermeiden, bedarf es der Identifikation und der Spezifikation dieser.

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit setzt sich daher vor dem Hintergrund der soeben dargestellten Probleme zum Ziel, die Anforderungen an die Next Generation von CRM-Systemen zu ermitteln.

1.2 Ziele der Arbeit

Das Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist es, den KMU aus der Industrie in Österreich Entwicklungspotenziale bestehender CRM-Systeme aufzuzeigen, um ihnen die möglichen bestehenden Barrieren zu nehmen und sie so zur Digitalisierung ihrer Vertriebsprozesse zu bewegen. Die Ergebnisse werden anhand einer Anforderungsanalyse in der Theorie definiert und durch eine quantitative Forschung im praktischen Teil bestätigt werden.

Da sich diese Arbeit, wie oben beschrieben, in einen Literatur- und empirischen Teil gliedert, können folgende Unterziele definiert werden:

⁹ Vgl. Helmke/Uebel/Dangelmaier (2017), S. 197 ff.

¹⁰ Vgl. Helmke/Uebel/Dangelmaier (2017), S. 12.

¹¹ Vgl. Stadelmann/Neureiter (2020), S. 14 ff.

Ziele des Theorieteils:

- Durchführung einer umfassenden Literaturrecherche über CRM-System-Funktionen sowie die Anforderungen und Zukunftsbilder der Anwender dieser Systeme.
- Identifikation der passenden Anforderungsanalyse für Informationstechnologie (IT)-Systeme bei KMU und deren Eigenschaften.

Ziele des Praxisteils:

- Validierung der Ergebnisse aus dem theoretischen Teil.
- Durchführung einer Anforderungsanalyse zur Erhebung der Anforderungen der Kunden an die zukünftigen CRM-Systeme anhand quantitativer Forschung mittels Experten*Expertinnen Interviews.
- Entwicklung eines Lastenheftes auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse zur Erweiterung der Funktionen von zukünftigen CRM-Systemen.

Die für die Beantwortung der Forschungsfrage und zur Validierung der Hypothese genutzten Methoden werden im nachfolgenden Kapitel beschrieben.

1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Die in Kapitel 1.3 definierte Gegenhypothese (H1) wird anhand wissenschaftlicher Methoden geprüft und validiert werden. Dazu werden die Anforderungen an solche zukünftigen digitalen-Customer-Relationship-Management Systeme (dCRM-Systeme) anhand einer Literaturrecherche eruiert. Auf Basis dieser Erkenntnisse wird eine Anforderungsanalyse im praktischen Teil zu Beginn durchgeführt. Diese Ergebnisse werden anschließend durch eine qualitative Befragung von davor definierten Experten*Expertinnen von den marktführenden dCRM-Systemen evaluiert. Aus den Ergebnissen wird abgeleitet werden, ob anhand der Digitalisierung zukünftig neue Anforderungen durch die KMU in der Industrie gestellt werden. Das Ergebnis der Experten*Expertinnen Interviews liefert daher die Grundlage zur Beantwortung der Forschungsfrage aus Kapitel 1.3.

Die vorliegende Arbeit ist in einen theoretischen und praktischen Teil gegliedert. Zunächst wird den Lesenden im Kapitel 1 anhand der Einleitung, Ausgangssituation, Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit ein erster Einblick in das Thema gegeben.

Daran anschließend beginnt der Theorieteil im Kapitel 2 mit einer Einführung in den Wirtschaftsstandort Österreich, weiters Definition und Darstellung der KMU in Österreich und der Branche der produzierenden Unternehmen anhand einer klassischen Literaturrecherche.

Kapitel 3 enthält eine Einführung über das CRM und CRM-Systeme. Dabei werden wichtige Begriffe definiert, die Entwicklung und Ziele sowie die Vorgehensmethoden von CRM erläutert.

Darauffolgend widmet sich der Verfasser der Entwicklung der digitalen-Customer-Relationship-Management (dCRM)-Systeme in Kombination mit dem CRM, sowie auch dessen Status Quo und Trends. Abschließend wird ein Ausblick auf die zukünftigen Anforderungen und dCRM-Systeme und das CRM an sich veranschaulicht.

Im Kapitel 4 werden die Grundlagen zum Requirements Engineering samt Kriterien, Definition, Methodik und Planung erläutert und dargestellt. Anschließend wird der Aufbau und Ablauf des Lastenheftes definiert. Den Abschluss dabei bildet das Resümee und die Darstellung des V 1.0 des Zukunftsmodells zur Next Generation von CRM-Systemen in Kapitel 5 aus dem Grundlagenteil.

Im praktischen Teil dieser Arbeit werden alle Ergebnisse der empirischen Untersuchung offengelegt. Daher befasst sich das Kapitel 6 mit der Anwendung der Anforderungsanalyse und den Experten*Expertinnen Interviews. Dabei wird zuerst eine Anforderungsanalyse mit den Ergebnissen aus dem theoretischen Teil erstellt. Anschließend werden anhand der Ergebnisse aus der Anforderungsanalyse die Experten*Expertinnen Interviews durchgeführt, um diese zu validieren und neue Erkenntnisse daraus zu generieren. Die dabei angewandte Vorgehensweise und die daraus resultierenden Ergebnisse werden detailliert protokolliert und dargestellt. Ziel dieser Arbeit ist es, neue Anforderungen an zukünftige CRM-Systeme anhand einer Anforderungsanalyse und der Experten*Expertinnen Interviews zu identifizieren und durch ein Lastenheft und ein Zukunftsmodell zur Next Generation von CRM-Systemen so aufzubereiten, dass diese auch von den CRM-System-Herstellern*Herstellerinnen genutzt werden können.

Die sich daraus ergebenden Forschungsergebnisse werden im Kapitel 7 in einem Zukunftsmodell zur Next Generation von CRM-Systemen dargestellt und mit einer Diskussion samt Handlungsempfehlung abgeschlossen.

Abschließend werden die wissenschaftlichen Ergebnisse in Kapitel 8 in einem Fazit, einer Zusammenfassung sowie anschließend einem Ausblick betrachtet.

Nachfolgend wird der in diesem Kapitel erläuterte Aufbau der Arbeit in Abbildung 1, in einem grafischen Untersuchungsdesign, dargestellt.

1.4 Untersuchungsdesign

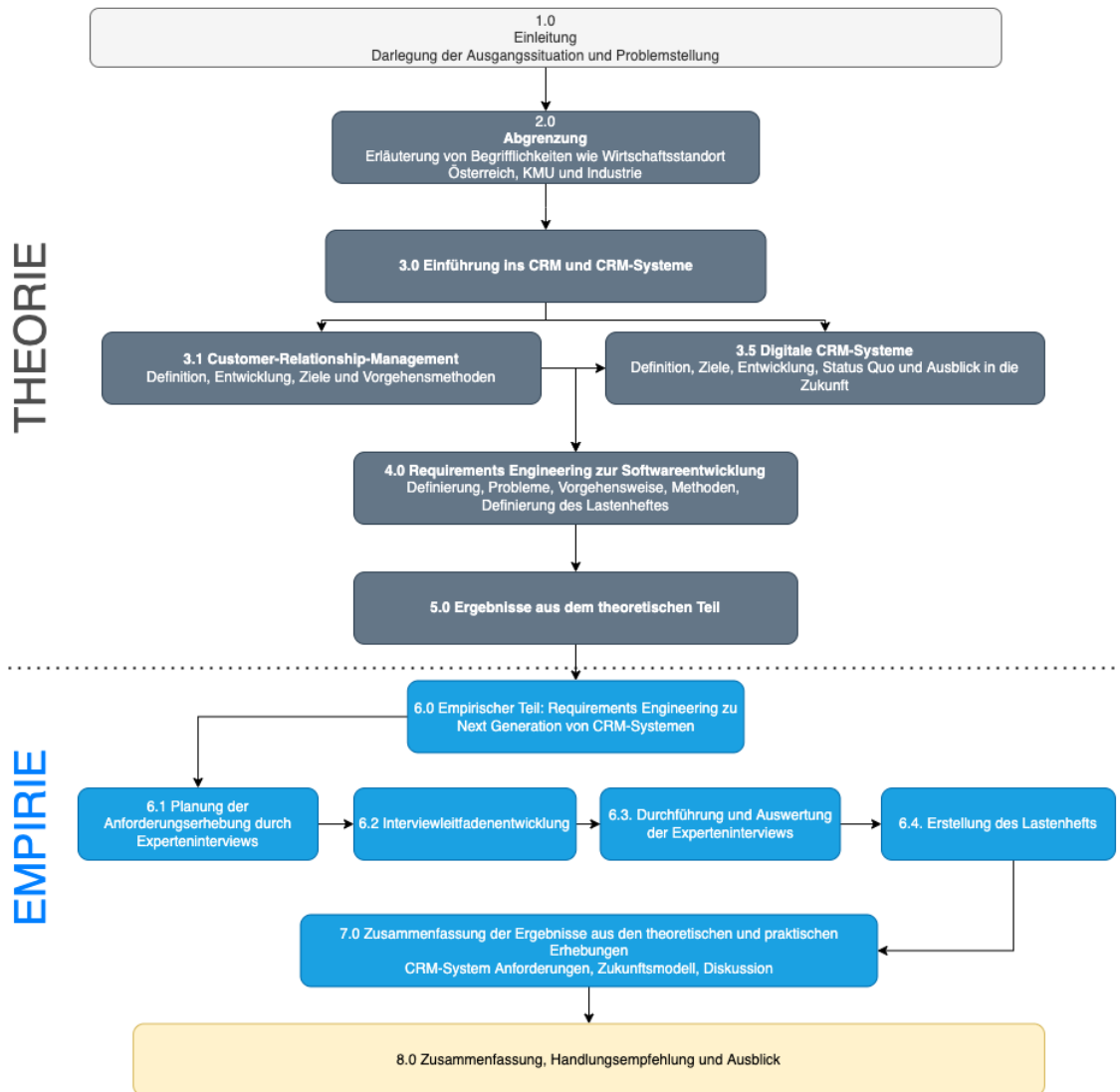


Abbildung 1: Untersuchungsdesign, Quelle: Eigene Ausarbeitung

Die Zielgruppe dieser wissenschaftlichen Arbeit sind vorwiegend Mitarbeiter*innen von CRM-Programm Anbietern, die an der Weiterentwicklung ihrer bestehenden Programme maßgeblich mitwirken. Da es sich hier um ein IT-haltiges Thema mit Bezug zu produzierenden KMU handelt, wird hier vor allem dieser Sektor der Leser*innen Gruppe angesprochen. Zusätzlich kann diese Arbeit auch für Consultants, die in dieser Branche tätig sind, interessant sein. Nachfolgend wird der Forschungsfrage samt Hypothese zur weiteren Erarbeitung der Masterarbeit nachgegangen.

1.5 Forschungsfrage und Hypothesen

Aus der davor beschriebenen Ausgangssituation und Problemstellung lässt sich folgende Fragestellung ableiten:

„Welche zukünftigen Anforderungen an CRM-Programme werden von österreichischen KMU in der Industrie benötigt?“

Dazu wurden folgende Hypothesen aufgestellt:

- H1: KMU aus der Industrie werden zukünftig spezifischere Anforderungen an dCRM-Systeme stellen als die bisher von CRM-Herstellern*Herstellerinnen zur Verfügung gestellten Funktionen.
- H0: KMU aus der Industrie werden zukünftig keine spezifischeren Anforderungen an dCRM-Systeme stellen als die bisher von CRM-Herstellern*Herstellerinnen zur Verfügung gestellten Funktionen.

Im folgenden Kapitel wird die Abgrenzung zum Wirtschaftsstandort Österreich durchgeführt, um so ein detaillierteres Wissen und Sicht auf die Themen des Wirtschaftsstandortes, der KMU sowie der Industrie in Österreich zu gewinnen.

2 ABGRENZUNG WIRTSCHAFTSSTANDORT ÖSTERREICH, KMU & INDUSTRIE

Um die in Kapitel 1.2 genannte Forschungsfrage beantworten zu können, ist es notwendig, die davor genannten Aspekte KMU, den Wirtschaftsstandort Österreich und die Branche der produzierenden Unternehmen näher zu betrachten. In den kommenden Absätzen werden Definitionen von Begrifflichkeiten, die Darstellung von Eigenschaften, sowie auch eine Argumentation, warum der genannten Nomenklatur Aufmerksamkeit geschenkt werden soll, dargestellt. Die daraus resultierenden Ergebnisse sind für die darauffolgenden Kapitel zu berücksichtigen.

2.1 Wirtschaftsstandort Österreich

Österreich zählt mit einer Fläche von 83.879 km² und einer Bevölkerung von 8.901.064 Personen (Wert aus 2020) zu den im Europäischen Union (EU)-Vergleich eher kleineren Ländern. Die Republik ist geprägt durch eine hochentwickelte Infrastruktur, eine politische Stabilität, eine effektiv niedrige Unternehmensbesteuerung¹² und die zentrale Lage, die es in Europa aufweist. Aufgrund der Corona Krise gab es für das Jahr 2020 und 2021 keine Globalschätzung der Forschung & Entwicklung (F&E), aber basierend auf den Werten aus 2019, wo Österreich laut Abbildung 2 eine Forschungsquote von 3,19 des Bruttoinlandsproduktes aufwies, kann diese im Jahr 2021 auf 3,23 Prozent geschätzt werden. Diese Forschungsquote wird durch die Finanzierung durch den Bund, den einzelnen Bundesländern, dem Unternehmenssektor und Ausländischen Investoren anhand von Forschungsprämien beeinflusst. Dieser Wert lässt Österreich zu einem der innovativsten Länder in Europa und weltweit zählen.¹³

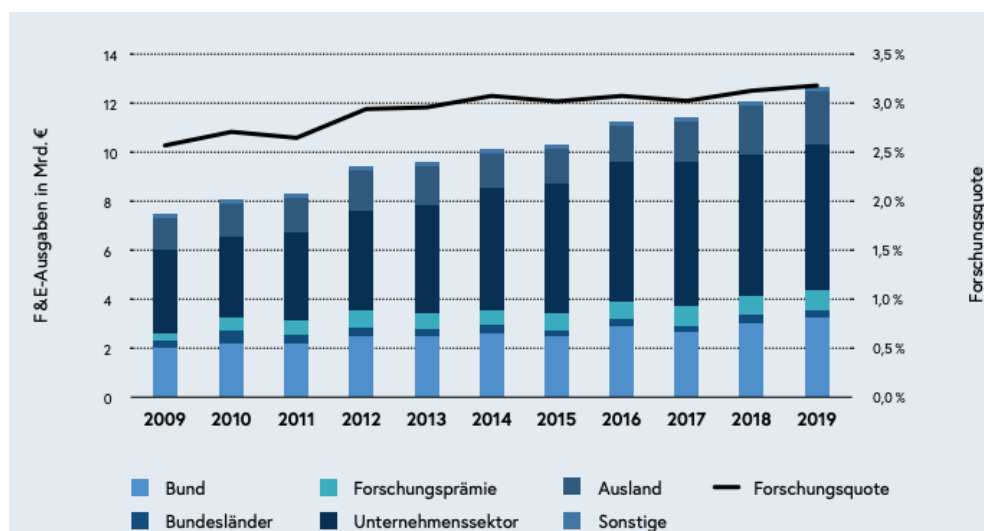


Abbildung 2: Finanzierung der in Österreich durchgeführten Forschung und experimentellen Entwicklungen sowie Forschungsquote, 2009-2019, Quelle: Österreichischer Forschungs- und Technologiebericht 2020

¹² ABA (2018), Onlinequelle [01.09.2021]

¹³ Statistik.at (2020), Onlinequelle [01.09.2021] und WKO (2019), Onlinequelle [01.09.2021].

Zur wirtschaftlichen Stärkung Österreichs wurde nach einer erfolgreichen Forschung, Technologie und Innovation (FTI)-Strategie, die von 2011-2020 gelaufen war, eine neue FTI-Strategie, die bis 2030 läuft, entwickelt. Diese wurde unter dem Leitsatz zur Stärkung der Kooperation zwischen der Spitzenforschung in Österreich und der institutionell gewachsenen Forschungslandschaft ins Leben gerufen. Dabei stehen vor allem die Effizienz und Output-Steigerung im System im Vordergrund, welche in die Bereiche der Forschung, Wirtschaft und Gesellschaft fällt. Als Beispiele dienen etwa die geforderten Klimaziele, die durch einen erhöhten Beitrag aus Forschung, Technologie und Innovationen erfüllt werden sollen. Die drei wesentlichen und übergeordneten Ziele, die dabei genannt werden, sind:¹⁴

- Den FTI-Standort in Österreich zu stärken und zum internationalen Spitzenfeld aufzuschließen: Forschungs- und Technologieinfrastruktur (FTIS) sollen durch die Einbindung in internationale und europäische Großforschungsprojekte erweitert werden. Eine Steigerung der Beteiligung an EU-Partnerschaften und -Missionen anhand gezielter Aktivierung von Stakeholdern, Definierung von nationalen Zukunftsthemen und Stärkefeldern und die Festigung der Position und Beteiligung an Important Projects of Common European Interest (IPCEI) soll vorangetrieben werden. Die Förderung und strategische Ausrichtung der Internationalisierung soll dadurch erreicht werden, in dem Forschungskoooperationen bilateral wie auch multilateral ausgerichtet werden. Wichtig dabei ist vor allem die Ansiedelung und der Ausbau von international-agierenden Technologieunternehmen.
- Sich auf die Exzellenz und Wirksamkeit zu fokussieren: Dabei die exzellente Grundlagenforschung durch eine Exzellenzinitiative zur Stärkung der Kooperation und der Spitzenforschung, den Ausbau und die Förderung von Forschungsfeldern sowie die Einführung von drei Forschungsclustern zu fördern. Zentral sind dabei, auch zur Erreichung der Klimaziele die Entwicklung von Schlüsseltechnologien, von Modellregionen und die Stärkung der technologieneutralen und inhaltlich offenen Forschung.
- Talente, Fähigkeiten und Wissen zu setzen: Dabei geht es um die Entwicklung und Förderung von Humanressourcen unter Berücksichtigung vom Umweltbewusstsein, kritischem Forschungsgeist und der Kreativität. Die Stärkung der Diversität und Gleichstellung in F&E, wie auch die Förderung und Steigerung der Attraktivität von Forschungskarrieren für Frauen soll anhand von Gleichstellungsprogrammen verwirklicht werden. Die Unterstützung der internationalen Perspektiven von Studierenden und Forschenden wird durch die Teilnahme an Programmen wie ERASMUS, Horizon Europe, Joint Study Programmes, European Universities usw. vorangebracht.

Bei der Einzelbetrachtung der Sektoren trägt der Dienstleistungssektor, welcher der wichtigste in Österreich ist, 70,3 Prozent, die Industrie 28,4 Prozent und die Agrarwirtschaft 1,3 Prozent zur Bruttowertschöpfung bei. Die Bruttowertschöpfung bezeichnet dabei die gesamte Volkswirtschaft aller Branchen bzw. wirtschaftlicher Sektoren und entspricht nach der Berichtigung dem BIP (Bruttoinlandsprodukt).¹⁵ Diese Sektoren sollen anhand des oben genannten FTI, sowie des Stabilitäts- und Wachstumspakts (SWP), gefestigt wie auch ausgebaut werden, um so auf die COVID-19 Situation angemessen reagieren zu

¹⁴ Vgl. Bundesregierung der Republik Österreich (2020), S.4-9.

¹⁵ Vgl. Statista (2021), Onlinequelle [03.10.2021]

können. Dieser SWP wurde für die Jahre 2020-2024 am 28. April 2021 im Ministerrat aufgrund der aktuellen Situation verspätet beschlossen. Denn laut den Entwicklungszahlen von Statistik Austria (STAT), sank die österreichische Wirtschaftsleistung im Vergleich zum Vorjahr um 6,6 Prozent, die realen privaten Konsumausgaben um 9,6 Prozent, die Bruttoanlageinvestitionen um 4,9 Prozent und die realen Exporte um 10,4 Prozent. Anhand dieser Programme und mit den Öffnungen der Handels- und Dienstleistungsbranche wird erwartet, dass sich diese Zahlen wieder erholen.¹⁶

Die österreichische Wirtschaft zeichnet sich durch zahlreiche Cluster und Netzwerke aus, die mittels ihrer Stärken in den wirtschaftlichen und technologischen Feldern die Zusammenarbeit, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit der Clusterunternehmen und vor allem jene der KMU stärken soll. Bei der Betrachtung der Herkunft des Cluster-Ansatzes lässt sich dieser auf der von Marshall festgelegten Bündelung von wirtschaftlichen und/oder räumlichen Unternehmensaktivitäten definieren. Durch die Konzentration von Wissen lassen sich Arbeitsmärkte, in denen spezialisierte Arbeitskräfte ausgebildet werden, spezialisierte Zulieferer Input/Output generieren und Entwicklungsvorteile entstehen, etablieren. Für die Bildung von Netzwerken sprechen vor allem die Vorteile der Bündelung von Know-how, Informationszugänglichkeit, gemeinsamen Nutzbarkeit von Dienstleistungsangeboten oder von flexiblen Austauschformen wie z.B. mit Personal, im regionalen Kontext. Aber auch der Standort und die Region gewinnen anhand der Cluster-Mitglieder an Attraktivität und Bekanntheit. Genau diese Vorteile sind von elementarer Wichtigkeit für KMU.¹⁷ Was genau ein KMU ist, wird im kommenden Kapitel erläutert.

2.2 Kleine und mittlere Unternehmen

In dem kommenden Kapitel wird die Definition von KMU sowie der Grund der Abgrenzung und der Stellenwert Digitaler Systeme bei KMU erläutert.

2.2.1 Definition von KMU

Um die Aussage „A Small Business Is Not a Little Big Business“ von Welsh and White wissenschaftlich belegen zu können, bedarf es einer Selektion von mehreren unterschiedlichen Definitionen der KMU¹⁸. In dieser Arbeit wird der Empfehlung der EU-Kommission betreffend Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen nachgegangen. Wie in der nachfolgenden Tabelle 1 ersichtlich, gelten nach dieser Definition, anhand von vier Kriterien samt dazugehöriger Schwellenwerte, folgende Klassifizierungen:¹⁹

¹⁶ Vgl. Bundesministerium für Finanzen (2021), S. 4ff.A

¹⁷ Vgl. Kinkel (2009), S. 210-213.

¹⁸ Vgl. Zoder (2018), S. 9.

¹⁹ Vgl. WKO (2021), Onlinequelle [04.09.2021s]

	Mitarbeiter	Umsatz	Bilanzsumme	Eigenständigkeit
Kleinstunternehmer	bis 9	< 2 Mio Euro	< 2 Mio Euro	iA Kapitalanteile oder Stimmrechte im Fremdbesitz < 25 Prozent (*)
Kleinunternehmen	bis 49	< 10 Mio Euro	< 10 Mio Euro	
Mittlere Unternehmen	bis 249	< 50 Mio Euro	< 43 Mio Euro	
Großunternehmen	ab 250	> 50 Mio Euro	> 43 Mio Euro	

Tabelle 1: Klassifizierung von KMU laut EU, Quelle: In Anlehnung an Wirtschaftskammer Österreich (2021), Onlinequelle [04.09.2021]

Wie oben dargestellt, kann gesagt werden, dass Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern*Mitarbeiterinnen (MA) und einem Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. € oder einer Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Mio. € zu den KMU gezählt werden. Zusätzlich ist eine Klassifizierung der Eigenständigkeit nach geeignet, um ein KMU laut EU-Verordnung zu sein. Dabei wird unterschieden zwischen:

- Eigenständigen Unternehmen: UN ist eigenständig oder hat Partner*Partnerinnen mit einer Minderheitsbeteiligung bis zu 25 Prozent.
- Partnerunternehmen: Sollte die Beteiligung an einem anderen United Nations (UN) zwischen 25-50 Prozent liegen, wird es als Partnerunternehmen gehandhabt.
- Verbundenes Unternehmen: Liegt die Beteiligung an einem anderen über 50 Prozent, gelten die UN als verbunden.

Bestenfalls sind für die Zuordnung eines Unternehmens zu einer Größenklasse alle Merkmale vorhanden. Sollte das nicht der Fall sein, ist in der statistischen Praxis die Anzahl der Mitarbeiter*innen das ausschlaggebende Kriterium zur Einteilung in die jeweilige Klasse.²⁰

2.2.2 Abgrenzung und Akzeptanz digitaler Systeme bei KMU

Das Rückgrat der österreichischen Wirtschaft sind die hier ansässigen KMU. Dank ihrer Innovationsfähigkeit, der hohen Leistungsbereitschaft, ihrer Fähigkeit, auf die sich ständig ändernden Verhältnisse wie zum Beispiel auf COVID-19 reagieren zu können, sowie auch exzellente Fachkräfte auszubilden, sind sie eine große Komponente zur Förderung des wirtschaftlichen Erfolges Österreichs. In Zahlen ausgedrückt, waren im Jahr 2019 rund 346.200 KMU tätig, das entspricht einem Anteil der Unternehmen in Österreich von rund 99,6 Prozent. Von diesen wurden rund 2,1 Mio. Personen beschäftigt und die meisten Lehrlinge ausgebildet. Nettoumsätze wurden dabei in der Höhe von 514 Mrd. € erwirtschaftet. 63 Prozent der Bruttoinvestitionen in Österreich wurden von KMU erbracht. Um bei den Innovationen zum internationalen Spitzenfeld aufschließen zu können, bedarf es der Nutzung und des

²⁰ Vgl. WKO (2021), Onlinequelle [04.09.2021s].

Ausbaus von KMU-Fördermaßnahmen wie KMU.DIGITAL und KMU.E-Commerce. Auch die bereits davor erwähnte FTI-Strategie 2030 und der FTI-Pakt stellen eine große Unterstützung dar. Um die Hürden den Unternehmen, die den Schritt in die Digitalisierung ihrer Prozesse gehen möchten zu nehmen, gibt es eine Qualifizierungsoffensive mit Digital Skills Scheck und Digital Pro Bootcamps. Daher ist eine gezielte Unterstützung zum wirtschaftlichen Fortbestehen unentbehrlich.²¹

Zusätzlich ist der Anteil an KMU, der Informations- und Kommunikationstechnologien nutzt, im Vergleich zu anderen EU-Mitgliedern über dem Durchschnitt. Im Vergleich zu Großunternehmen in Österreich ist dieser jedoch wesentlich niedriger. So hatten 2016 99 Prozent der Großunternehmen, aber lediglich 88 Prozent der KMU eine Homepage. 40 Prozent der KMU hatten eine ERP- oder CRM-Softwarelösung, wobei es sich nur bei 17 Prozent davon um eine Cloudlösung handelte.²²

In Abbildung 3 wird dargestellt, dass die Entwicklungen hinsichtlich Digitalisierung ein Jahr nach Beginn der Corona-Pandemie bei weitem nicht so stark angezogen haben, wie von vielen erhofft wurde. So hat laut einer Studie über die „Digitalisierung der Unternehmen in Österreich nach Corona“, die vom Telekommunikationsanbieter Drei bei Arthur D. Little Austria und marketmind durchgeführten wurden gezeigt, dass vor allem KMU von der Misere so hart getroffen wurden, dass fast keine Zeit und Mittel für eine Digitalisierungsinvestition vorhanden waren. Durch die Befragung von KMU zum Thema „Ob Corona im Jahr 2020 einen Einfluss auf Ihre Digitalisierung hatte?“, gaben nur 34 Prozent der 1-9 Beschäftigenden, 48 Prozent der 10-49 Beschäftigenden und 70 Prozent der 50+ Beschäftigenden Ja als Antwort. Auch wurde der Digitalisierungsindex, der sich aus fünf Einzelfaktoren wie der IT-Ausstattung, IT-Vernetzung, Online-Präsenz und Online-Vertrieb zusammensetzt, erhoben, um den Digitalisierungsgrad der Unternehmen auszudrücken. Anhand der allgemeinen Darstellung der Unternehmen in Österreich ist erkennbar, dass sich die Zahl der Digital Orientierten und die der Digitalen Champions erhöht hat.²³

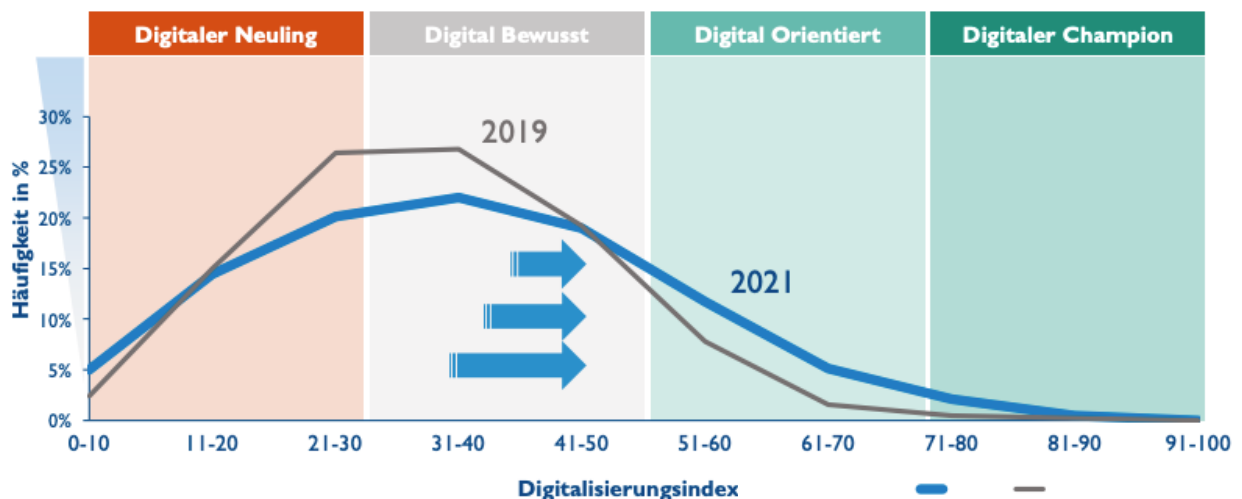


Abbildung 3: Digitalisierungsindex Unternehmen, Quelle: Hutchison Drei Austria GmbH (2021), S. 9

²¹ Vgl. Bundesministerium Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021), S. 4ff.

²² Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018), S. 8ff.

²³ Hutchison Drei Austria GmbH (2021), S. 7-9.

In der Abbildung 4 werden die Ergebnisse von KMU, Großunternehmen und der sieben Wirtschaftskammer Österreich (WKO) Branchen dargestellt, wo Großbetriebe einen Wert von 54 Zählern, was um 11 Punkte mehr ist als noch 2019, erreichen. Kleinstunternehmen weisen dagegen nur eine Veränderung von 34 auf 35 auf. Das zeigt einmal mehr, wie viel Unterstützung die KMU vor allem in der Krise benötigen würden. In den Branchen hat die Industrie stark zugelegt und so Information & Consulting überholt. Beim Handel, Handwerk und der Logistik konnte der Betrieb aufgrund der Digitalisierungsschritte nur bei wenigen fortgesetzt werden.²⁴

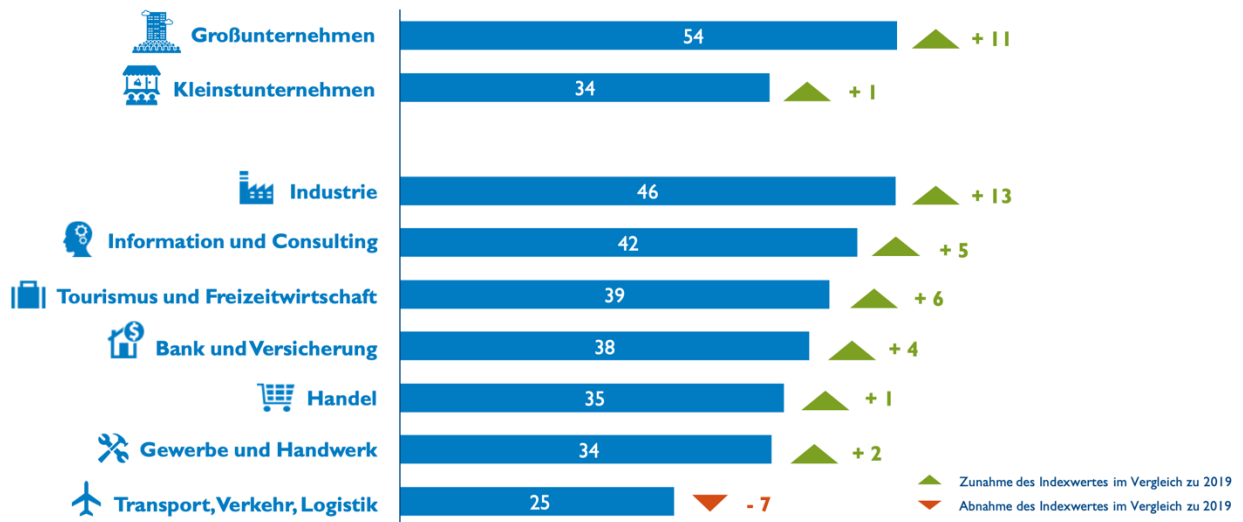


Abbildung 4: Branchenübergreifender Digitalisierungsindex, Quelle: Hutchison Drei Austria GmbH (2021), S. 10

Um die Digitalisierung zu beschleunigen und der Krise, die aus COVID-19 resultiert, entgegenzuwirken, bedarf es erheblicher Investitionen in innovative Lösungen, digitale Kommunikationskanäle und ein breitflächig schnelles Internet. Trotz all dieser Probleme gibt es gerade im Bereich der KMU ein großes Potenzial für Innovationen, vor allem in Bezug auf Digitalisierung. In einem nächsten Schritt wird eine der vielen in Österreich vorhandenen Branchen, und zwar die der Industrie, näher beleuchtet, da der Fokus der vorliegenden Arbeit auf KMU dieser Branche liegt.

2.3 Industrie

Wie schon im Kapitel 2.2.2 erwähnt, schlägt sich vor allem die Industrie in Bezug auf die Digitalisierung während der Pandemie am besten. Waren vor der Pandemie noch Information & Consulting, Bank & Versicherung vor ihnen und Tourismus & Freizeitwirtschaft gleichauf, sah und ergriff vor allem der Sektor der Industrie die Chance der Pandemie und der Förderungen. Denn genau dieser Megatrend der Digitalisierung und die einhergehende Nutzung von CRM-Systemen durchdringt in der Industrie beispielsweise ökonomische und soziale Prozesse und bringt eine hohe Zahl an Potenzialen mit sich.²⁵ Gassmann sagte schon, dass Industrien mit folgenden Charakteristiken Innovationen besonders stark

²⁴ Arhtur D. Little (2021), S. 10.

²⁵ Vgl. Kretschmar/Niemann/Decker (2019), S. 213-215.

zugeneigt sind: technologiefusionierend, technologieintensiv, moderne Geschäftsmodelle verwendend und wissensintensiv.²⁶

Im folgenden Kapitel wird der Begriff Industrie definiert, die Merkmale und verschiedenen Perspektiven erörtert und der Stellenwert der Digitalisierung für die Industrie näher dargelegt.

2.3.1 Definition und Abgrenzung

Unter der Grunddefinition der Industrie wird die gewerbliche Gewinnung und Verarbeitung von Einsatzgütern zu materiellen Sachgütern verstanden. Dieser Teilbereich der Wirtschaft ist vor allem durch seine hohe Wertschöpfungsaktivität gekennzeichnet. Für die Wertsteigerung dieser Rohstoffe, wird ein hoher maschineller Einsatz und hoher Automatisierungsgrad benötigt, um so auch eine hohe Quantität garantieren zu können.²⁷

Um die Branchen bzw. Wirtschaftszweige klassifizieren und international vergleichen zu können, gibt es wie in Tabelle 2 ersichtlich, weltweit und auch speziell für Österreich die sogenannte österreichische Nomenclature statistique des activites economiques dans la Communaute europeenne (ÖNACE) 2008. Dadurch wurden österreichische Unternehmen verpflichtet, sich anhand ihrer Haupttätigkeit zu klassifizieren und so wichtige Daten für die Statistik Austria zu liefern. Dabei wird wie folgt unterschieden:²⁸

ÖNACE 2008 - Struktur	
Code	Element
A	LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT, FISCHEREI (01 - 03)
B	BERGBAU UND GEWINNUNG VON STEINEN UND ERDEN (05 - 09)
C	HERSTELLUNG VON WAREN (10 - 33)
D	ENERGIEVERSORGUNG (35)
E	WASSERVERSORGUNG; ABWASSER- UND ABFALLENTSORGUNG UND BESEITIGUNG VON UMWELTVERSCHMUTZUNGEN (36 - 39)
F	BAU (41 - 43)
G	HANDEL; INSTANDHALTUNG UND REPARATUR VON KRAFTFAHRZEUGEN (45 - 47)
H	VERKEHR UND LAGEREI (49 - 53)
I	BEHERBERGUNG UND GASTRONOMIE (55 - 56)
J	INFORMATION UND KOMMUNIKATION (58 - 63)
K	ERBRINGUNG VON FINANZ- UND VERSICHERUNGSDIENSTLEISTUNGEN (64 - 66)
L	GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN (68)
M	ERBRINGUNG VON FREIBERUFLICHEN, WISSENSCHAFTLICHEN UND TECHNISCHEN DIENSTLEISTUNGEN (69 - 72)
N	ERBRINGUNG VON SONSTIGEN WIRTSCHAFTLICHEN DIENSTLEISTUNGEN (77 - 82)
O	ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, VERTEIDIGUNG; SOZIALVERSICHERUNG (84)
P	ERZIEHUNG UND UNTERRICHT (85)
Q	GESUNDHEITS- UND SOZIALWESEN (86 - 88)
R	KUNST, UNTERHALTUNG UND ERHOLUNG (90 - 93)
S	ERBRINGUNG VON SONSTIGEN DIENSTLEISTUNGEN (94 - 96)
T	PRIVATE HAUSHALTE MIT HAUSPERSONAL; HERSTELLUNG VON WAREN UND ERBRINGUNG VON DIENSTLEISTUNGEN DURCH PRIVATE HAUSHALTE FÜR DEN EIGENBEDARF OHNE AUSGEPRÄGTEN SCHWERPUNKT (97 - 98)
U	EXTERRITORIALE ORGANISATIONEN UND KÖRPERSCHAFTEN (99)

Tabelle 2: ÖNACE 2008 - Struktur, Quelle: In Anlehnung an Statistik Austria, Onlinequelle [13.09.2021]

²⁶ Vgl. Gassmann/Wecht (2006), S. 2 f.

²⁷ Vgl. Hartel (2009), S. 45-48.

²⁸ Vgl. Statistik Austria (2008), Onlinequelle [13.09.2021]

Die Auswahl fiel auf die Industrie und dadurch auf den Code B mit „Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden“, Code C mit „Herstellung von Waren“, Code D „Energieversorgung“, Code E mit „Wasserversorgung & Abfallwirtschaft“ und Code F mit „Bau“. Diese haben in Österreich eine Beschäftigtenanzahl von 671.000 Mitarbeitenden und einen Anteil der Erwerbstätigen von 15,6 Prozent und weisen daher die meisten Mitarbeitenden auf.²⁹

2.3.2 Die Rolle der Digitalisierung in der Industrie

Zur Erhaltung dieses Stellenwertes für Mitarbeitende und des Faktors Wirtschaft in Österreich wird das Thema Industrie 4.0 immer wichtiger für industrielle Unternehmen, unabhängig davon, welche Unternehmensgröße sie aufweisen. Dieser kontinuierliche Wandel von der analogen zur digitalen Welt wird als digitale Transformation bezeichnet. Ökonomisch gesehen soll durch die Verbesserung von Informations- und Kommunikationstechnologien in Unternehmen die Effizienz und Effektivität erhöht werden. Dabei ist die Digitalisierung als ganzheitliche Veränderung interner und externer Faktoren aller Unternehmensbereiche, sowie ebenfalls in die Strategie und Kultur aufzunehmen. Unter Smart Factory und Industrie 4.0 wird die Digitalisierung der Produktionsprozesse wie Robotik, Mensch-Maschine-Schnittstellen-Anwendungen und Vernetzung der Standorte verstanden, um so verteilte Produktionssysteme weltweit entstehen zu lassen. Auch das Internet der Dinge, Dienste und Menschen für die Produktion spielt dabei eine große Rolle. Denn aus dem Internet of Things (IoT) entsteht ein sogenanntes Cyber-Physical-Production System. Dieses entwickelt intelligente „*Maschinen, Lagersysteme und Betriebsmittel, die eigenständig Informationen austauschen, Aktionen auslösen und sich gegenseitig selbständig steuern*“, und optimiert so den gesamten Lebenszyklus ebenso wie das Lieferkettenmanagement und die Produktion mitsamt der gesamten Materialversorgung. Zusätzlich sollen traditionelle Lieferketten und -netzwerke durchbrochen und so wieder mehr Dynamik auf den verschiedenen Märkten weltweit entsteht.³⁰ Um die Systematik der Industrie 4.0 voll auszuschöpfen, bedarf es der Kombination mit cloudbasiertem CRM. Dieses sollte bereits in der Produktion der Maschinen in diese integriert werden, um das sogenannte „Predictive Service“ durch die Auswertung der Sensordaten zu nutzen. Dabei wird die Maschine ständig analysiert, um so einen effizienten Ablauf zu gewährleisten. Dazu werden die Maschinendaten dann mit den Kundendaten im CRM verknüpft, um so dank künstlicher Intelligenz (KI) proaktive Serviceeinsätze zu kreieren.³¹ Doch dieser Wandel könnte laut einer Umfrage unter 1000 Geschäftsführern von KMU von 2018 daran scheitern, dass 20 Prozent Risiken in der Digitalisierung sehen (67 Prozent erkennen im Gegensatz dazu Chancen darin). Von diesen hatte zu dieser Zeit nur ein Fünftel mit der digitalen Vernetzung von Dienstleistungen und Produkten gestartet.³²

Damit Computer die Daten verarbeiten können, bedarf es einerseits einer Rechenleistung zur Abstrahierung von Vorgängen, die am Anfang der Computerentwicklung noch nicht möglich waren. So war bereits, wie aus Abbildung 5 zu entnehmen ist, 1965 Gordon Moore's Aussage mit dem Moore's Law, dass sich innerhalb von zwölf Monaten die Komplexität der integrierten Schaltkreise bei stagnierenden Kosten

²⁹ Vgl. WKO (2021), Onlinequelle [16.09.2021] und Statista (2020), Onlinequelle [16.09.2021]

³⁰ Vgl. Becker/Ulrich (2020), S. 8.

³¹ Vgl. Witvoet (2018), S. 9 – 10.

³² Vgl. Kretschmar/Niemann/Decker (2019), S. 214.

verdoppeln würde, diese Theorie danach auf 24 Monate geändert. Zurzeit schätzt Intel, dass sich dieser Trend bis 2029 fortsetzen wird und dadurch Computer immer günstiger werden würden.³³

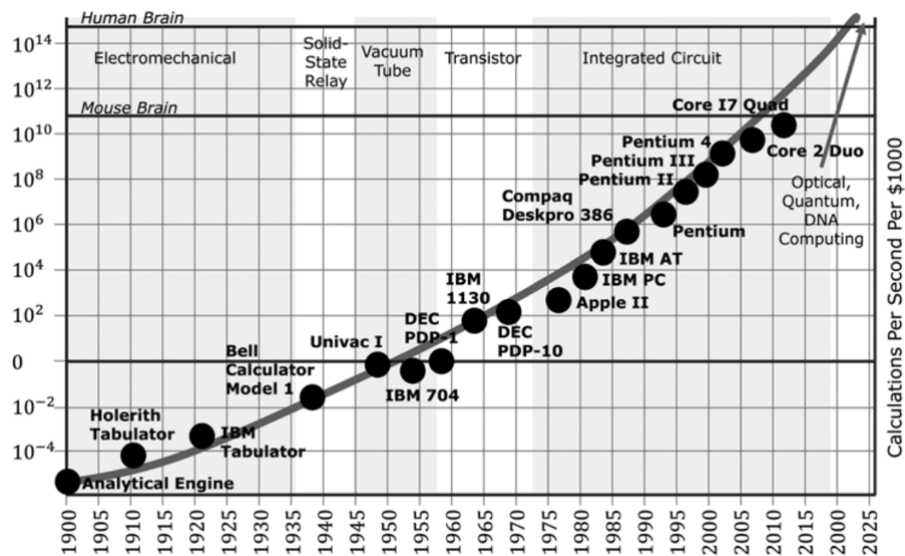


Abbildung 5: Moore's Law, Quelle: Gronwald, 2020, S. 90

Um die Vernetzung ihrer internen mit den externen Systemen für Unternehmen zu gewährleisten, sollte laut dem Gilder'schen Gesetz die Wachstumsrate der Bandbreite der Netzwerkanbieter vorangetrieben werden. Dadurch könnte alle sechs Monate eine Verdoppelung der bereitgestellten Bandbreite erzielt werden. Eine weitere Grundvoraussetzung ist auch die ständige Zunahme der digitalen Speichermedien unter immer weiter sinkenden Kosten dafür.³⁴ Doch in Österreich ist die Lage für die Unternehmen, und vor allem für die Industrie, die auf eine Digitalisierungsstrategie setzt, prekärer denn je. Laut Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Vergleich von Dezember 2020 liegt Österreich bei den Glasfaseranschlüssen bei stationären Breitbandanschlüssen zurzeit auf Platz 36 mit einem Prozentsatz von 4,4 Prozent.³⁵ Asiatische (wie etwa Japan 70 Prozent) und skandinavische Länder (wie etwa Schweden 46 Prozent) haben die Notwendigkeit des Austauschs von Kupfer zu Glasfaserkabeln erkannt. Denn laut einer Studie von Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW)-Forschern erhöht 1 Prozent an Glasfaserkabeln das Brutto Inlands Produkt (BIP) um 0,03 Prozent, das wären in Österreich für 2020 rund 113.190.000 €. Und genau diese Netzwerktechnologie wird für cloudbasiertes CRM und andere Digitalisierungen im Unternehmen benötigt. In Bezug auf die Weiterentwicklung von Cloud gestützten Technologien in der Produktion herrscht noch eine große Unsicherheit aufgrund von möglicherweise fehlender Datensicherheit, Stabilität und Geschwindigkeit der Internetverbindung.³⁶ Im Kapitel 3.3 wird das Thema noch ausführlich behandelt. Im kommenden Kapitel wird auf den Hauptteil der Theorie, nämlich die des CRM und die dafür benötigten Systeme genau eingegangen und die Definition, Ziele, Entwicklung sowie die Vorgehensmethoden dieser näher erläutert.

³³ Vgl. Gronwald (2020), S. 90.

³⁴ Vgl. Becker/Ulrich (2020), S. 12f.

³⁵ Vgl. Statista (2020), Onlinequelle [17.09.2021].

³⁶ Vgl. IW Consult GmbH (2016), S. 64f.

3 EINFÜHRUNG INS CRM UND DCRM-SYSTEME

Wie im Kapitel 2.3.2 ausführlich beschrieben, befinden wir uns zurzeit im Mega-Trend der „Digitalen Transformation“ und der „Konnektivität“. Grund dafür ist die rasante Zunahme des Bewusstseins und der Aufmerksamkeit des Managements für die Wichtigkeit dieses Kundenthemas. Der Kunde sollte immer in den Mittelpunkt gestellt und anhand einer 360 Grad Ansicht dem Unternehmen und dessen Mitarbeitenden dargestellt werden können. Verändert haben sich vor allem in der Unternehmenspraxis die Gestaltungsansätze wie Omnichannel-Konzepte, CRM-Mobilität, Customer Experience, Customer Loyalty, KI und Social-Media-Instrumente. Anhand dieser lassen sich die Potenziale des auf die Zukunft ausgerichteten Kundenmanagements optimieren, die Nutzenpotenziale konsequenter ausschöpfen und so im Sinne der digitalen Transformation vollziehen.³⁷

„There is only one boss. The customer. And he can fire everybody in the company from the chairman on down, simply by spending his money somewhere else.“³⁸

3.1 Customer-Relationship-Management (CRM)

In den folgenden Kapiteln werden die Grundlagen über das CRM, was einen Teil der Grundlagen zu dieser Masterarbeit bilden, dargelegt. Begonnen wird dabei mit der Definition von CRM, nachfolgend werden die Ziele des CRM sowie dessen Entwicklung und die Vorgehensmethoden des CRM dargelegt.

3.1.1 Definition CRM

Meistens wird der Begriff des CRM auf die technologische Komponente reduziert. Die Aufgabe dieser Systeme liegt vor allem aber darin, die Mitarbeitenden in ihrer Arbeit zu unterstützen und dabei Kunden* Kundinnen Daten zu sammeln, auszuwerten und in weiterer Folge Prozesse zu automatisieren. Diese Begrenzung aufs Technische birgt sehr große Gefahren, da die Wichtigkeit der Rahmenbedingungen im Unternehmen vernachlässigt werden. Dies lässt sich vor allem im Output solcher Systeme erkennen, da das Potential derartiger Systeme nur durch ein ausgeprägtes betriebswirtschaftliches CRM-Verständnis voll entfaltet werden kann. So können bei einem gegenteiligen Verfahren Ideen auf einer theoretisch-konzeptionellen Ebene verharren und letztlich nicht umgesetzt werden. Daher ist die Abstimmung der kundenorientierten Strategie und der kundenorientierten Informationssysteme unabdingbar. Aufgrund dieser Anforderungen wird CRM als kundenorientierte Unternehmensstrategie verstanden. Anhand von modernen Informationstechnologien steht die Bildung und Festigung langfristiger und profitabler Kunden* Kundinnen Beziehungen durch individuelle und ganzheitliche Vertriebs-, Marketing- und Servicekonzepte im Vordergrund. Besser gesagt werden die Kaufenden hier in den Mittelpunkt gestellt, um so die Kunden* Kundinnen Beziehung systematisch auszubauen und zu pflegen.³⁹

³⁷ Vgl. Stadelmann/Pufahl/Laux (2020), S. 120 ff.

³⁸ Vgl. Gumprech/Johannsen (2010), S. 1.

³⁹ Vgl. Hippner/Hubrich/Wilde (2011), S. 17f.

Die Anwendung webbasierter CRM-Systeme kann den Einsatz von CRM enorm unterstützen, aber nicht ersetzen. Doch mehr dazu in Kapitel 3.5.⁴⁰

3.1.2 Ziele von CRM

Das Hauptziel von CRM liegt, wie in Abbildung 6 dargelegt, darin, das Kundenhandling auf ein höheres Qualitätslevel zu bringen, um so neue Serviceleistungen anzubieten und dadurch die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Diese führt wiederum zu einer höheren Kundenbindung und der positiven Beeinflussung des Unternehmenswertes. Zur Erreichung dieses Ziels müssen die Ressourcen von Marketing, Vertrieb und Kundenservice fokussiert sowie gezielt und abteilungsübergreifend miteinander eingesetzt werden. Die technologisch unterstützende Komponente dazu liefert das CRM-System. Ziel dahinter ist es, die Prozesse effizienter und effektiver zu verteilen und zu nutzen. Dies dient dazu, um eine individuelle und differenzierende Kunden*Kundinnen Bearbeitung in die Realität umzusetzen. Ein dahingehender Leitsatz lautet: „Wir tun alles, damit die Käufer*innen wieder bei uns bestellen.“⁴¹



Abbildung 6: Ziele des CRM-Ansatzes, Quelle: Helmke/Uebel/Dangelmaier (2013), S.8

Aus den Detailzeilen der Abbildung 6 lässt sich einerseits eine Effektivitäts- und andererseits eine Effizienzsteigerung der Instrumente des Kunden*Kundinnen Managements ableiten. Diese stehen im Einklang mit der Forderung im Großkundengeschäft nach One-to-One Marketing und im Kleinkundengeschäft nach „Mass Customization“, wobei Kunden*Kundinnen ein paar Features am Produkt ändern können, aber der Preis trotzdem nahe an dem eines Massenprodukts liegt.⁴²

Daraus lassen sich weitere Unterziele des CRM ableiten:⁴³

- Bestehende Kunden*Kundinnen Beziehungen sollten aufrechterhalten werden, um so die kostenintensivere Akquise neuer Kunden*Kundinnen zu vermeiden.

⁴⁰ Vgl. Stadelmann/Pufahl/Laux (2020), S. 3.

⁴¹ Vgl. Helmke/Uebel/Dangelmaier (2013) S. 16f.

⁴² Vgl. Helmke/Uebel/Dangelmaier (2013) S. 18f.

⁴³ Vgl. Hinterhuber/Matzler (2009), S. 184f; Meyer (2015) S. 53f.

- Die Dauer einer Kunden*Kundinnen Beziehung bestimmt, wie hoch die Kosten der Kunden*Kundinnen Beziehung sind. Umso älter diese ist, umso geringer fallen die Kosten aus, da Anforderungen und Bedürfnisse bekannt sind und so weniger Aufwand für das Beschwerde- und Zufriedenheitsmanagement mit sich bringt.
- Umso länger eine Kunden*Kundinnen Beziehung besteht, desto höher ist die Wiederkaufsrate.
- Durch die Aufdeckung von Cross-Selling Potenzialen lernt das Unternehmen mit der Zeit, welche Bedürfnisse des*der Kunden*Kundin durch zusätzliche Produkte gestillt werden können.
- Die Steigerung des Unternehmensimages anhand von langen Beziehungen zu den Kunden*Kundinnen, die positives Marketing betreiben.

Durch diese gemeinsamen übergeordneten Ziele und das einheitliche Management der Kunden*Kundinnen Bindung sollen Redundanzen aufgrund zentralisierter Kunden*Kundinnen Daten und der dazugehörigen protokollierten Aktivitäten vermieden werden.⁴⁴ Letztlich müssen diese theoretischen Ziele an die jeweilige Unternehmensstrategie, -kultur und Branche angepasst werden.

3.1.3 Entwicklung von CRM

Genauer betrachtet ist CRM nichts Neues. Bereits im alten Rom haben Verkäufer*innen CRM betrieben, indem sie die Kunden*Kundinnen Orientierung optimiert und nicht maximiert haben. Denn um einen ökonomischen Erfolg zu erzielen, müssen die zusätzlichen Umsätze oder die sich daraus ergebenden Rendite die zusätzlichen Kosten der Kundenorientierung überkompensieren. Bereits in den 50er Jahren stellte der Pionier des modernen Managements, Peter Drucker, fest, dass Kunden zu gewinnen und diese auch zu halten die wahre Hauptaufgabe eines Unternehmens ist. In den Jahren nach der Ölkrise um 1973 wurde die Globalisierung der Marktwirtschaft vorangetrieben, weshalb die Unternehmen neuer Konkurrenz und Möglichkeiten gegenüberstanden. Da jetzt nicht mehr die reine Produktverfügbarkeit zur Kaufentscheidung der Kaufenden führte, wurden die Kunden*Kundinnen Orientierung und der Servicegedanke in Unternehmensstrategien miteingebaut. Problem war dabei nur mehr das nicht Vorhandensein einer zentralen Verwaltung zum Speichern und Aktualisieren der Kundendaten. Durch diesen Mangel musste die Pflege von vielen Mitarbeitenden mit großem Aufwand durchgeführt werden, bis 1985 die erste Generation der DOS-Programme zur Bedienung von CAS-Systemen (Computer Aided Selling), welche die Vorstufe des CRM-Systems darstellt, eingesetzt wurde. Im Jahr 1993 wurde ein regelrechter Boom nach Vertriebsunterstützungsprogrammen ausgelöst, nachdem MS Windows auf den Markt kam. Doch diese Lösungen konnten zu Beginn ihrer Entwicklung noch keine zentrale Lösung zur Verknüpfung von Sales, Service, Marketing und bestehender Systeme generieren, doch darauf wird in Kapitel 3.5.2 näher eingegangen.⁴⁵

CRM hat sich von einem taktischen Marketinginstrument hin zu einem strategischen Element für Marketingentscheidungen, weiter zu einem zielgruppenorientierten und letztendlich zu einem kundenzentrierten Marketing entwickelt. Parallel dazu entwickelte sich das unternehmerische Denken und

⁴⁴ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 754.

⁴⁵ Vgl. Gumprecht/Johannsen (2010), S. 1ff.

Handeln vom Produktorientierten zum Kunden*Kundinnen orientierten weiter, um so eine Symbiose beider Strategien zu gewährleisten.⁴⁶

Dabei hat sich die Inside-Out gerichtete Produkte- und Organisationszentriertheit zu einer Outside-In Sicht und Handlungsweise geändert. Diese veränderte Herangehensweise wird im Customer Journey Management verwendet. Hierbei beginnt der Start der Kundenreise mit der Bedarfsauslösung (Need), und gelangt über den Erstkontakt und Kauf des Produktes (Buy), über die Nutzung dessen (Use), bis zur Beendigung des Kundenverhältnisses. Daraus haben sich die Begrifflichkeiten Customer Experience und Customer Experience Management (CXM) etabliert. Auch die Generierung von Personas und Zielgruppen hat stark zugenommen. Dies geschieht anhand von Analysen und Prognosen über das Kundenverhalten wie auch durch Ableitung von Ergebnissen aus lebens- und situationszyklusspezifischen Dienstleistungsanforderungen und –bedürfnissen. Wie schon in der Einleitung erwähnt, steht jetzt nicht mehr der Ausbau der Marktanteile (market share) im Fokus, sondern die Erweiterung des Geschäftsvolumens, wodurch jeder*jede bestehende Kunde*Kundin seine weiteren Kaufwünsche bei dem gleichen Unternehmen befriedigen kann und so das Gesamtpotenzial (share of wallet) besser genutzt wird.⁴⁷

3.1.4 Vorgehensmethoden von CRM

Bei den Vorgehensmodellen und Zielen wird zwischen vier verschiedenen Methoden unterschieden: strategische, analytische, operative und kommunikative CRM-Systeme. Die Ziele dabei sind die Akquirierung neuer Kunden*Kundinnen, Beziehung der Kunden*Kundinnen weiterzuentwickeln und langfristig aufrecht zu erhalten, damit der*die Kunde*Kundin als auch das betroffene Unternehmen seine Vorteile maximieren kann. Zur genaueren Identifizierung der Details müssen die Vorgehensmodellen und die einzelnen Ziele genauer betrachtet werden:⁴⁸

Strategisches CRM

Die Intention dahinter ist, anhand von Wissensansammlungen über die Kundschaft, die Beziehung zwischen ihm und dem Unternehmen zu optimieren und dadurch den Customer Lifetime Value (CLV) für das Unternehmen auf ein Maximum zu steigern.

Analytisches CRM

Durch die Nutzung der Daten von Kunden*Kundinnen wird hier eine rentable Beziehung zwischen dem Unternehmen und der Kundschaft gebildet. Um die Treue und Zufriedenheit der Kundschaft zu bestimmen und Maßnahmen zur Verbesserung dieser abzuleiten, bedarf es sogenannter Business-Intelligence-Methoden, die dabei Data Mining, Data WAREHOUSE und Online Analytic Processing Systeme nutzen.

⁴⁶ Vgl. Gronwald (2020), S. 71f.

⁴⁷ Vgl. Stadelmann/Pufahl/Laux (2020), S. 3f.

⁴⁸ Vgl. Hildebrand/Gebauer/Mielke (2021), S.447f; Gronwald (2020), S.7f.

Kommunikatives CRM

Auch besser bekannt als Multichannel-Management, wird hierbei das Management, das die Kommunikationskanäle wie Telefon, E-Mail, Internet zwischen Unternehmen und der Kundschaft managt, verstanden. Um zwischen den beiden Personengruppen eine bidirektionale Kommunikation zu ermöglichen, werden die Kommunikationskanäle synchronisiert, gesteuert und zielgerecht angewendet.

Operatives CRM

Die im analytischen CRM quantifizierten und im strategischen CRM identifizierten Maßnahmen werden anhand des operativen CRM in Form von (automatisierten) Lösungskonzepten für Sales, Marketing und Service umgesetzt. Dabei geht es vor allem um die Interaktion zwischen dem*der Kunden*Kundin und dem Unternehmen. Es wird in folgende Bereiche unterteilt:⁴⁹

- **Frontoffice:** Hier werden die Kommunikationsaktivitäten wie der Informationsaustausch über neue Produkte oder mithilfe von CRM-Unterstützung mit dem*der Kunden*Kundinnen unterstützt.
- **Backoffice:** Die Integrierung der Schnittstellenfunktionen zwischen CRM und Supply Chain Management (SCM) wie der Rechnungslegung, Auftragsabwicklung und Auslieferung.
- **Salesforce-Management:** Bildet mit Funktionen wie dem Angebots-Management, Vertreter-Management, Verkaufsregionen-Management, Opportunity-Management, Telesales-Management und Vertrags-Management den Verkaufsteil des operativen CRM ab.
- **After-Sales:** Hier wird die langfristige Bindung der Kundschaft durch das Beschwerdemanagement, KPI wie Kundenzufriedenheit und Service-Level-Management (SLA) als Unterstützung bei Maintenance und Reparaturprozessen gebildet.
- **Marketing:** Dazu zählen Funktionen wie die Segmentierung der Kundschaft, Kampagnenmanagement, Lead-Management und das Produktportfoliomanagement.
- **Segmentierung der Kundschaft:** In diesem Prozess werden individuelle Kunden*Kundinnen und Gruppen von Kunden*Kundinnen identifiziert und klassifiziert, um anhand dieser soziodemografischen Daten des Verhaltens und des Wertes der Kundschaft gezielte Marketing- und Vertriebsaktivitäten durchzuführen. Diese werden aus der Sicht des CRM zur Optimierung des Returns on Investment (ROI) von Verkaufsaktivitäten durch die Fokussierung von Marketingmaßnahmen benutzt.
- **Kampagnenmanagement:** Ziel dabei ist es, die Marketingkosten pro Kunden*Kundin zu reduzieren, die Profitabilität von Marketingaktionen zu optimieren und den Wert der Kundschaft zu erhöhen. Geeignete Maßnahmen, die dazu getroffen werden, sind die Spezifizierung der Angebote der Kundschaft, die Definierung der Kommunikationskanäle und der Zeitfenster für die Kampagnen, sowie die Erhebung von Reaktionen und der Folgeaktivitäten als Reaktion auf die Antworten der Kundschaft.

⁴⁹ Vgl. Grabner-Kräuter/Schwarz-Musch (2009), S. 184f.

Im kommenden Kapitel wird auf die dCRM-Systeme eingegangen. Dabei steht die Definition dieser am Anfang, gefolgt von den Zielen und Funktionalitäten, der Entwicklung, dem Status Quo samt Trends wie auch den Einflussfaktoren und Anforderungen im Vordergrund.

3.2 Digitale CRM-Systeme

Was in Branchen wie der Finanzdienstleistung und der Konsumgüterindustrie begonnen hat, setzt sich nun in Branchen wie der klassischen Industrie wie Maschinen- und Anlagenbau fort. Digitale CRM-Systeme sollen die Mitarbeitenden dabei unterstützen, Prozesse im Vertrieb, Sales und Marketing transparenter und abteilungsübergreifender zu gestalten und so die Vertriebsmitarbeitenden zu entlasten. Wurde in den Pionierjahren des dCRM noch auf die schnelle Einführung solcher Programme gesetzt, so wurde mittlerweile die Erkenntnis gewonnen, dass ohne eine umfangreiche Strategie, die im Einklang mit der Unternehmensstrategie und dem Einbezug der Mitarbeitenden steht, diese zu keinem Erfolg im Unternehmen führen kann.⁵⁰

3.2.1 Definition dCRM-Systeme

Im Gegenteil zum klassischen und traditionellen Umgang mit Kunden*Kundinnen und Interessenten*Interessentinnen ist in der Moderne des digitalen CRM (dCRM) vor allem eine Unmenge an Möglichkeiten anhand von dCRM-Software in den letzten Jahren auf dem Markt zur Verfügung gestellt worden. Dabei stellt die dCRM-Software die technische Unterstützung des CRM dar. Bei diesen Systemen wird grundsätzlich zwischen drei Gruppen unterscheiden (Tabelle 3):⁵¹

- **Integrierte Globallösungen:** Diese können großteils die von den Kunden*Kundinnen geforderten Anforderungen abdecken. Einerseits stellen autonome CRM-Systeme eine auf die CRM-spezifischen Anforderungen adäquate technische Architektur bereit und auch um CRM-Funktionen erweiterte Enterprise Resource Planning (ERP)-Systeme zählen zu diesen. Globallösungen haben den Vorteil, dass sie eine hohe Funktionalität aufweisen, große Mengen an Daten verarbeiten können und international verfügbar sind. Dies führt aber im Gegenzug zu einem hohen Customizing-Aufwand und damit zu höheren Kosten. Diese würden bei der Implementierung des Programmes und im Laufe der Nutzungszeit anfallen.
- **Funktionale Teillösungen:** Hierbei haben sich CRM-Systeme auf funktionelle Teillösungen konzentriert und dabei Bereiche aus dem operativen CRM wie Sales-, Service- und Marketing-Automation oder den Bereich des analytischen CRM wie Data Warehouse und Data Mining gewählt. Dabei muss darauf geachtet werden, dass genügend Schnittstellen vorhanden sind, um alle Teillösungen auch miteinander verknüpfen zu können.
- **Branchenlösungen:** Diese werden durch Anbieter von Globallösungen und Teillösungen immer öfters für eine definierte Branche, in der spezielle Funktionen besser als andere ausgeprägt sein sollen, angeboten.

⁵⁰ Vgl. Hartel (2009), S. 202.

⁵¹ Vgl. Hippner/Klaus (2006), S. 78f.

CRM - Systeme		
Integrierte Lösungen	Funktionale Lösungen	Branchenlösungen
<p>Autonome CRM – Systeme</p> <ul style="list-style-type: none"> • große Funktionalität • hoher Aufwand zur Anpassung <p>Erweiterte ERP – Systeme</p> <ul style="list-style-type: none"> • optimale Integration in bestehende ERP – Landschaften • Geschäftsprozesse stehen im Fokus 	<p>Operatives CRM</p> <p>Spezialisierte Lösungen für die Bereiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing Automation • Sales Automation • Service Automation • Kommunikationsunterstützung <p>Analytisches CRM</p> <p>Spezialisierte Lösungen für die Bereiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Data Warehouse • Data Mining • Online Analytical Processing (OLAP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardlösungen • Branchenspezifisch abgestimmte Funktionen

Tabelle 3: Klassifizierung von CRM-Systemen, Quelle: In Anlehnung an Hippner/Klaus (2006), S. 79

Damit User dieser Systeme auch mit externen Programmen und Maschinen über eine zentrale Anwendung verknüpft miteinander arbeiten können, bedarf es einer Vernetzung all dieser. Dieser Faktor der Kommunikation sollte bereits am Anfang der Planung berücksichtigt werden. Die Problematik dahinter besteht oft darin, dass Hardwaredesigner*innen die Komponenten und Architekturen festlegen, aber deren Kenntnisse über die vielseitigen Themengebiete meistens sehr begrenzt sind. Dies resultiert daraus, dass Prozesse und Anlagen unterschiedliche Prozessgeschwindigkeiten aufweisen und die Kommunikationslast dadurch variiert und die Kommunikation dieser Parameter nicht immer an die Hardwaredesigner*innen weitergegeben wird oder diese bei der Hardwareauslegung noch nicht feststehen. Aufgrund der Anforderungsvielfalt, wie zum Beispiel in der Branche der Industrie können viele Bereiche nicht miteinander verglichen werden. Die Gliederung der unterschiedlichen Bereiche kann der Automatisierungspyramide in Abbildung 7 entnommen werden.⁵²

Level 1: Feldebene

Auf dieser Ebene wird Produktionsbereich bzw. -stätte beschrieben, wo die Wertschöpfung der Produkte vonstatten geht. Dabei werden Ein- und Ausgangssignale durch Sensoren wie Lichtschranken und Temperaturfühler oder elektrischen Regler zur Erstellung und Verarbeitung von produktionsrelevanten Daten verwendet.

⁵² Vgl. Roth (2016), S. 51ff; Siepmann (2016), S. 49 – 51; Bauernhansel/ten Hompel/Vodel-Heuser (2014), S. 593 ff.

Level 2: Steuerungsebene

Über eine speicherprogrammierbare Steuerung (SPS) werden Eingangssignale von Sensoren ausgewertet und die Ergebnisdaten als Ausgangssignale an die Feldebene wieder ausgegeben. Die elektrischen Signale werden dann über Aktoren verarbeitet und zum Beispiel als Hydraulik oder Druckluft in mechanische Handlungen umgesetzt. Für eine dezentrale Steuerung von Anlagen und Maschinen trägt daher die Steuerungsebene wesentlich bei.

Level 3: Prozessleitebene:

Diese Ebene soll unter anderem der Visualisierung produktionsrelevanter Abläufe dienen. Durch Human Machine Interface (HMI)-, Prozessleit- und Supervisory Control- und Data Acquisition (SCADA)-Systeme, sollen die Steuerung sowie Warnmeldungen den Anwender*innen einfach und leicht verständlich dargestellt werden. Daher kann diese Ebene als Mensch-Maschine-Schnittstelle bezeichnet werden, mit der Prozesse von den Anwendern gesteuert werden können und Informationen grafisch dargestellt werden.

Level 4: Betriebsebene:

Auf dieser Ebene ist aufgrund der Maschinen-, Personal- und Betriebsdatenerfassung das Manufacturing Execution System (MES) für die Kontrolle, Lenkung und Steuerung der Produktion verantwortlich. Das MES dient der Verbindung zwischen der Prozessleitebene (Maschinensteuerung) und der Unternehmensebene. Die zentralen Aufgaben des MES liegen daher in der Produktionsdatenerfassung und -feinplanung sowie der Weiterleitung der Daten an das ERP oder CRM für weitere Planungen.

Level 5: Unternehmensebene:

Diese Ebene kann viele Systeme, wie in Abbildung 7 dargestellt, beinhalten. Dazu zählen etwa CRM, ERP und das Produktionsplanungs- und Steuerungssystem (PPS). Grund dafür ist, dass hier die Geschäftsprozesse der ganzen Organisation abgebildet werden, von Finanzbuchhaltung über Warenwirtschaft und Produktion bis hin zum Controlling. Auf dieser Ebene soll die Kommunikation all dieser Bereiche vereinfacht und zentralisiert werden. Bereiche, die nicht bis ins kleinste Detail von diesen Systemen abgedeckt werden können, werden vom MES eine Stufe darunter, unterstützt.

Der Outcome dieser Ebene ist, dass die Kommunikation aller Ebenen in der eigenen Stufe sowie auch mit den darunter oder darüber liegenden von essenzieller Wichtigkeit für die Automatisierung von Prozessen ist. Probleme ergeben sich in erster Linie in den unteren Ebenen, da sich dort noch keine Standards etabliert haben und es diverse Geräte mit unterschiedlichen Protokollen gibt. Um die Möglichkeit der Interaktion aller Ebenen im Unternehmen durch den Digitalisierungsfortschritt zu gewährleisten, müssten Unmengen an Schnittstellen implementiert werden, was hohe Kosten mit sich bringen würde. Zudem wäre dies auch aufgrund der verschiedenen Anforderungen der Geräte zurzeit faktisch kaum umsetzbar, beinahe utopisch.

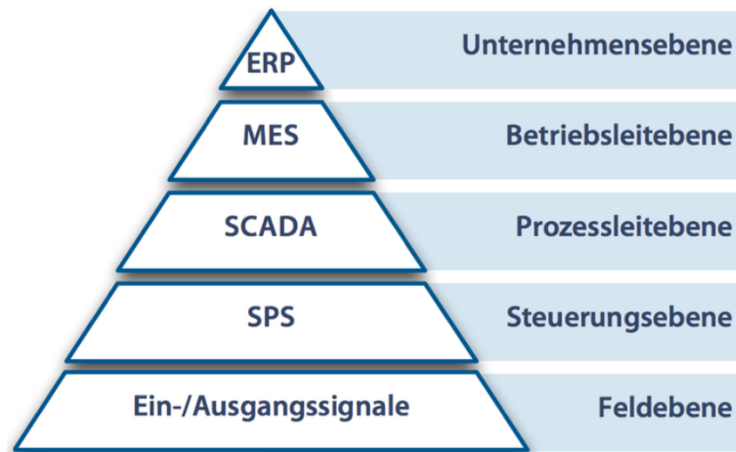


Abbildung 7: Automatisierungspyramide, Quelle: Gronau (2020), Onlinequelle [23.09.2021]

3.2.2 Ziele und Funktionalitäten von dCRM-Systemen

Die Anzahl der Funktionalitäten dieser Systeme variiert von Anbieter zu Anbieter. Aufgrund folgender Sachziele können vier Hauptzielrichtungen spezifiziert werden:⁵³

- Zur Verbesserung der Kundendatenanalyse
- Zur Unterstützung in der Erstellung neuer Vertriebs- und Marketinginstrumente
- Zur Optimierung der Geschäftsprozesse für das Management der Kunden*Kundinnen
- Zur Fertigung von Innovationen im Leistungsangebot für Kunden*Kundinnen

Damit die Ziele erfüllt werden können, wird von den Anbietern eine große Auswahl an verschiedenen Komponenten für die dCRM-Systeme angeboten. Diese reichen laut Abbildung 8 von Workflow-Funktionen über Kundendatenbanken und Automatisierungen verschiedenster Prozesse bis hin zu Data Mining Werkzeugen, um neue Zusammenhänge zwischen verschiedensten Datensätzen zu generieren. Die Funktionalitäten lassen sich wie auch beim CRM unter Kapitel. 3.1.4. in drei Gruppen unterteilen, wobei es in der Definition der Bereiche Unterschiede gibt:⁵⁴

⁵³ Vgl. Helmke/Uebel/Dangelmaier (2013), S. 10f.

⁵⁴ Vgl. S. 11f.

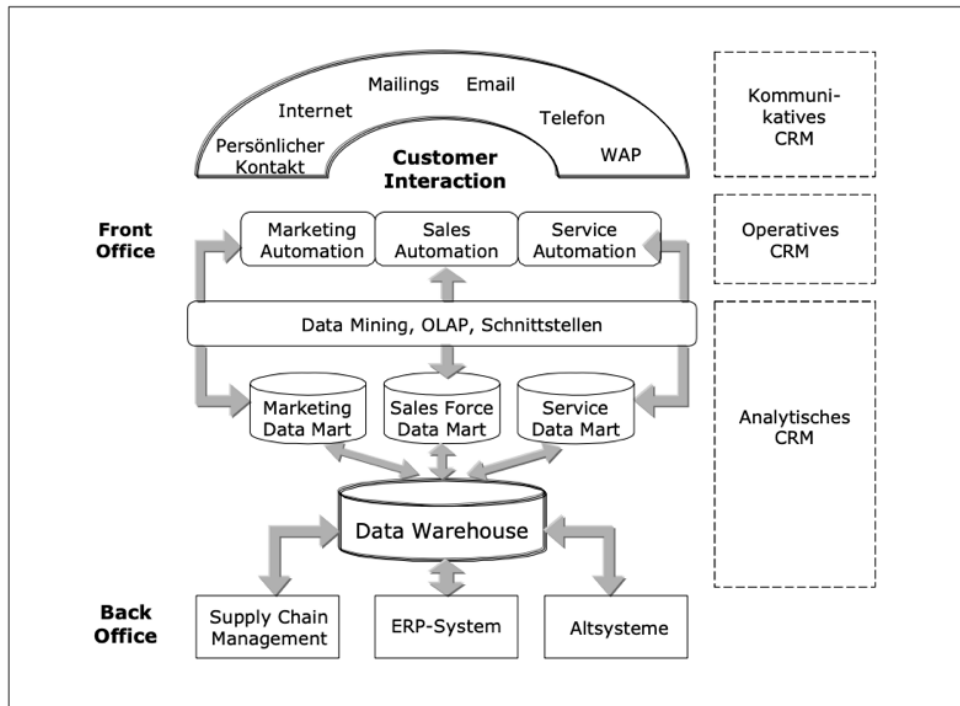


Abbildung 8: Komponenten eines CRM-Systems, Quelle: Grabner-Kräuter/Schwarz-Musch, 2009, S. 184

- Kommunikatives CRM:** Das kommunikative CRM, welches in der Literatur auch unter kollaborativem CRM bekannt ist, beinhaltet alle Funktionalitäten, die zur Steuerung, Unterstützung sowie auch zur Synchronisation der Kommunikationskanäle zur Kundschaft notwendig sind. Der Fokus dabei liegt darauf, dass alle Kanäle miteinander verbunden sind und die Kundschaft so überall den gleichen Service bekommt. Besser bekannt ist dieses Vorgehen auch als One Face to the Customer.⁵⁵ Funktionen, die darunter fallen, sind die Telefonie, Internet, E-Mail, Außendienst usw.. Durch die Kommunikation mit der Kundschaft soll die Kündigungsprävention durch einen individuell und gezielt geführten Dialog unterstützt und die Anzahl der Kündigungen gesenkt werden. Die Problematik dahinter wird zukünftig sein, dass zwischen stabilen und instabilen Gruppen von Kunden*Kundinnen vermehrt unterschieden werden muss, um so gezielter agieren und reagieren zu können.⁵⁶
- Operatives CRM:** Hierunter fallen alle Funktionalitäten, die den direkten Kontakt zwischen Mitarbeiter*in und Kunde*Kundin unterstützen. Dabei sollen vor allem die Prozesse und die Dialoge zwischen den Kunden*Kundinnen und Unternehmen optimiert werden. Bereiche wie das Front-Office und das CRM-Back-Office werden dabei mit Schnittstellen zu den ERP Systemen verknüpft. Funktionen, die unter diesen Bereich fallen, können Sie der Abbildung 9 entnommen werden. Der Prozentsatz, der in der Abbildung 9 steht, gibt an, wie viele Unternehmen von den 23 Befragten bei einer Umfrage im Jahr 2021 die abgebildeten Funktionen unterstützen.⁵⁷

⁵⁵ Vgl. Hippner/Hubrich/Wilde (2011), S. 18.

⁵⁶ Vgl. Roßbach (2001), S. 2.

⁵⁷ Vgl. Eggert (2021), S. 45ff.

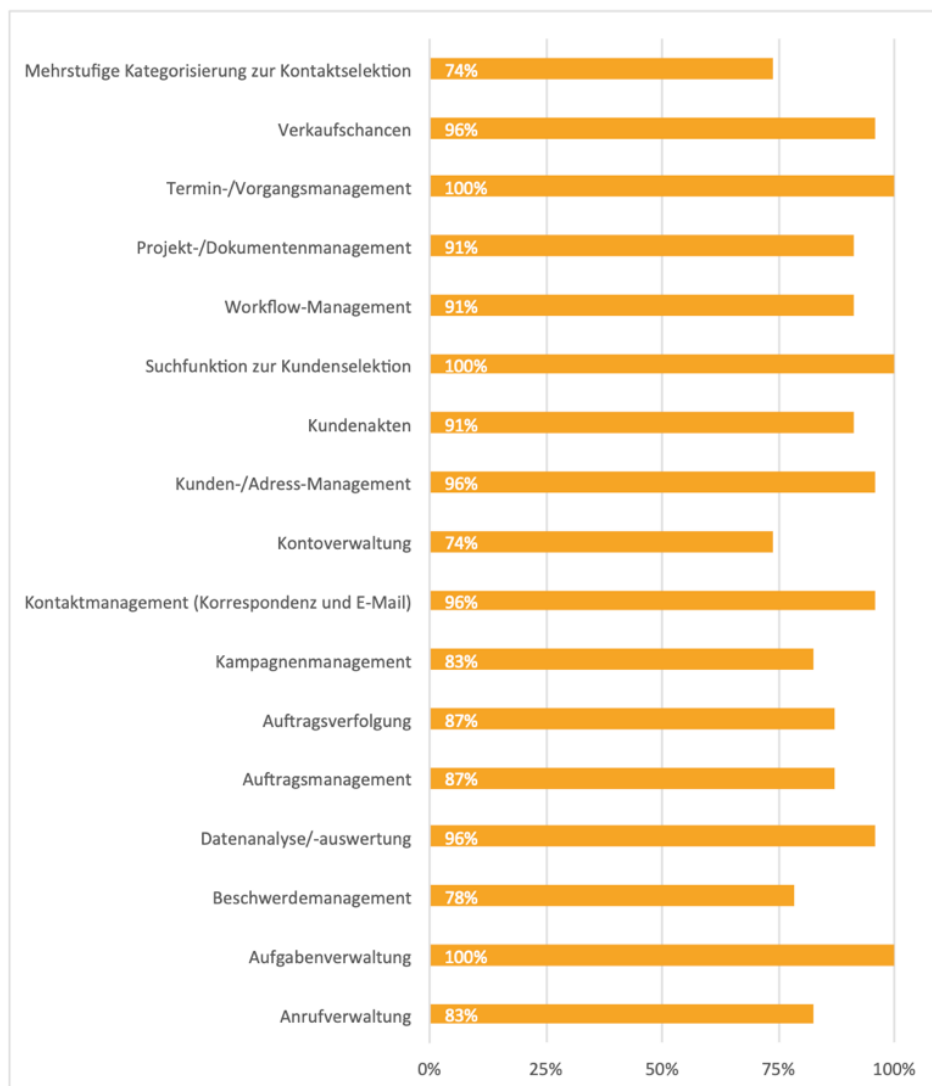


Abbildung 9: Customer Relationship Management, Quelle: Eggert, 2021, S. 45-46

- Analytisches CRM:** Dieses sammelt und analysiert die Informationen, die durch operatives CRM erfasst wurden, um Kunden* Kundinnen zu segmentieren und sowohl den Wert der Kundschaft als auch den Wert des Unternehmens zu steigern. Die Daten werden in einem Data Warehouse gespeichert und in Kategorien wie Vertrieb (Verkaufshistorie), Finanzen (Zahlungsverhalten, Kreditwürdigkeit), Marketing (Kampagnenresonanz, Treueprogramm) und Service unterteilt. Das Reporting im analytischen CRM hilft Unternehmen, den bestmöglichen Verkaufsansatz zwischen den Gruppen von Kunden* Kundinnen zu entwickeln und anzuwenden. Die Interaktion zwischen Kunden* Kundinnen mit hohem Wert könnte durch einen Verkauf von Face to Face abgeschlossen werden. Kunden* Kundinnen mit geringem Wert werden wahrscheinlich über den Fernabsatz kontaktiert.⁵⁸

Mit Hilfe von Online Analytical Processing (OLAP) und Data Mining (Abbildung 10) werden die Strukturen der Kundschaft identifiziert, Informationsanalysen durchgeführt und Rückschlüsse auf das Verhalten der Kundschaft generiert. OLAP benötigt eine konkrete Fragestellung, anhand

⁵⁸ Vgl. Paliouras/Siakas (2017), S. 6f.

dieser dann Daten mit verschiedenen Bezugsgrößen und Dimensionen begutachtet werden. Relevante Messgrößen, die dabei gebildet werden, sind z. B. betriebswirtschaftliche wie Absatz, Umsatz, DB und Gliederungskriterien wie z. B. Produktgruppen und Kundengruppen. Der mehrdimensionale Würfel welcher daraus entsteht, kann entlang der Dimensionen aufgebrochen und so Ergebnisse für die Fragestellungen liefern. Ergebnis daraus sind sogenannte Dynamische Reports, die zu strategischen und taktischen Entscheidungen herangezogen werden. Diese Ergebnisse ergeben durch diese Mehrdimensionen einen Sinn, da Kosten oder Umsatz erst durch Bezug auf Kunden oder Regionen wirklich aussagekräftig sind. Unterschied zwischen Data Mining und OLAP ist, dass OLAP nutzergetrieben ist und Data Mining datengetriebene Abfragen steuert und analysiert. Bei Data Mining kann gesagt werden, dass es ein Analyseprozess ist, der Daten bereitstellt (Data Warehouse), ein Berichtssystem (OLAP) ist und abschließend Data Mining durchführt.⁵⁹

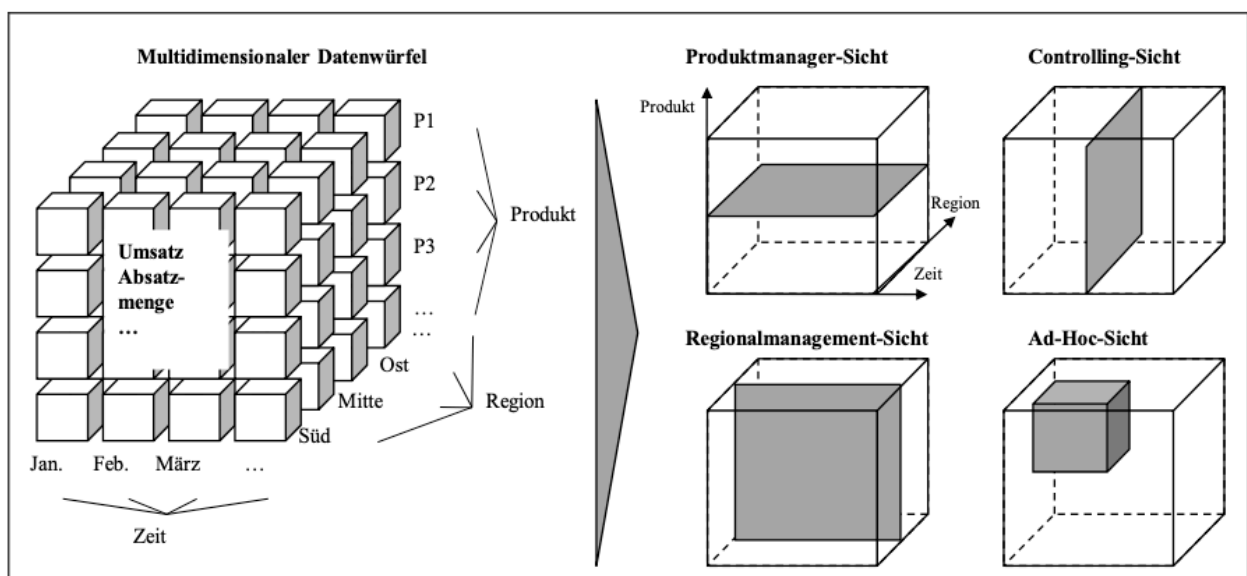


Abbildung 10: Mögliche Datensichtweisen im OLAP-Konzept, Quelle: Hippner/Hubrich/Wilde, 2011, S. 787.

3.2.3 Entwicklung von CRM mit dCRM-Systemen

Der Vorgänger der CRM-Systeme (CRM 1.0) fand, wie in Kapitel 3.2 bereits beschrieben, mit dem CAS statt. Dort wurde versucht die Daten der Kunden*Kundinnen zu erfassen, wobei es dort noch keine Lösung zur zentralen Verknüpfung von Sales, Service, Marketing und bestehenden Systemen gab. Erst im Jahr 1993 mit der Gründung von Windows entstand der erste große Player von Sales Force Automations Anbietern namens „Siebel“. Zwei Jahre später bekam es die Bezeichnung CRM (CRM 2.0), welches um die Beziehungsebene (Relationship) erweitert wurde. Diese Zusatzbezeichnung hat damals die bis heute noch ausschlaggebende Richtung gegeben. Im Jahr 2000 wurde – fast unbemerkt – das Unternehmen „Salesforce“ gegründet, welches sich auf KMU mit „Software as a Service“ (SaaS) spezialisierte. Dieses Unternehmen sollte sich noch in den darauffolgenden Jahren zu dem top Anbieter von CRM-Systemen entwickeln. Auch andere Big Player wie SAP und Baan begannen sich am Markt zu behaupten und konnten

⁵⁹ Vgl. Hippner/Grieser/Wilde (2011), 786ff.

so die Weiterentwicklung des Hauptschwerpunkt Vertrieb um die Fachbereichen Marketing und Service ausweiten und eine Schnittstelle zu den von ihnen angebotenen ERP-Systemen erstellen. Durch die starke Verbreitung der Verfügbarkeit des Internets und von Computern in Unternehmen, begannen sich CRM-Systeme wie auch die Begriffe über das CRM im letzten Jahrzehnt in verschiedene Richtungen zu entwickeln.⁶⁰

Doch aufgrund der Dotcom-Blase am Anfang der 2000er Jahre hatten vor allem CRM-Unternehmen herbe Verluste eingefahren. Paul Greenberg hat das zum Anlass genommen, das Konzept des CRM-Systems neu zu definieren. Hintergründe waren auch, dass immer mehr verschiedene Begrifflichkeiten wie Customer Experience, Customer Service oder Customer Engagement entstanden. Nach ihm sollte CRM eine Befähigungsgrundlage für Service, Vertrieb und Marketing sein, um für den Kunden positive Erlebnisse zu schaffen. Diese Erlebnisse sind Gefühle, die sich aus der Interaktion und dem Engagement des Unternehmens zum Kunden entwickeln. Darum ist es kaum verwunderlich, dass sich CRM-Systeme in den letzten Jahrzehnten in verschiedene Richtung erweitert und spezialisiert haben. Denn die verschiedenen Personas und Kundengruppen haben unterschiedliche Ansprüche, die vielfältige Tools benötigen, um ein gelungenes Kundenmanagement zu gewährleisten.⁶¹

Wenige Jahre später brachte Salesforce das erste cloudbasierte CRM-Programm auf den Markt, mit welchem sie einen Meilenstein gesetzt haben. Anhand dieser neuen Technologie konnte flexibler als mit jedem On-Premise-System auf die Unsicherheiten in der globalisierten Welt reagiert werden. Der Zugriff erfolgt dabei über das Internet. Durch das Cloud Computing kann ortsunabhängig auf die Daten zugegriffen werden sowie eine dynamische, bedarfsorientierte Anpassung der Rechenleistung und eine Abrechnung, die auf den de facto verbrauchten Ressourcen wie Rechenleistung, Datentransfer und Speicherplatz beruht, erbracht werden.⁶² Auch mithilfe von Datenbanken und Automatisierungen konnte die personalisierte und individualisierte Ansprache der Kunden ergänzt werden und in Kombination mit CXM zum Einsatz kommen.⁶³

„Social CRM“ (sCRM), wodurch das CRM auf eine neue Stufe gestellt wurde (CRM 3.0), hat sich in den letzten Jahren anhand der Einbindung moderner Kommunikationskanäle zur Steigerung der Kundenbeziehungen in sozialen Netzwerken, Plattformen und Websites entwickelt. Diese werden für den Erstkontakt zur Generierung von Leads, bis hin zur Erbringung von Support- und Serviceleistungen verwendet. Durch eine sCRM Strategie ist es möglich Informationen zu Innovationen, Trends und Kundenbedürfnissen zu erhalten, die sonst nur durch erheblichen Mehraufwand durch Marktrecherchen gewonnen werden könnten.⁶⁴ Aus Abbildung 11 kann entnommen werden, welche sozialen Netzwerke aktuell von dCRM-Systemen bedient werden und dass noch eine geringe Abdeckung zu erkennen ist:

⁶⁰ Vgl. Stadelmann/Pufahl/Laux (2020), S. 31f.

⁶¹ Vgl. Greenberg (2010), S. 628ff.

⁶² Vgl. Hofmann (2020), S. 142.

⁶³ Vgl. Jayachander/Chunming (2019), S. 2ff.

⁶⁴ Vgl. Cheng/Siu (2019), S. 1ff.

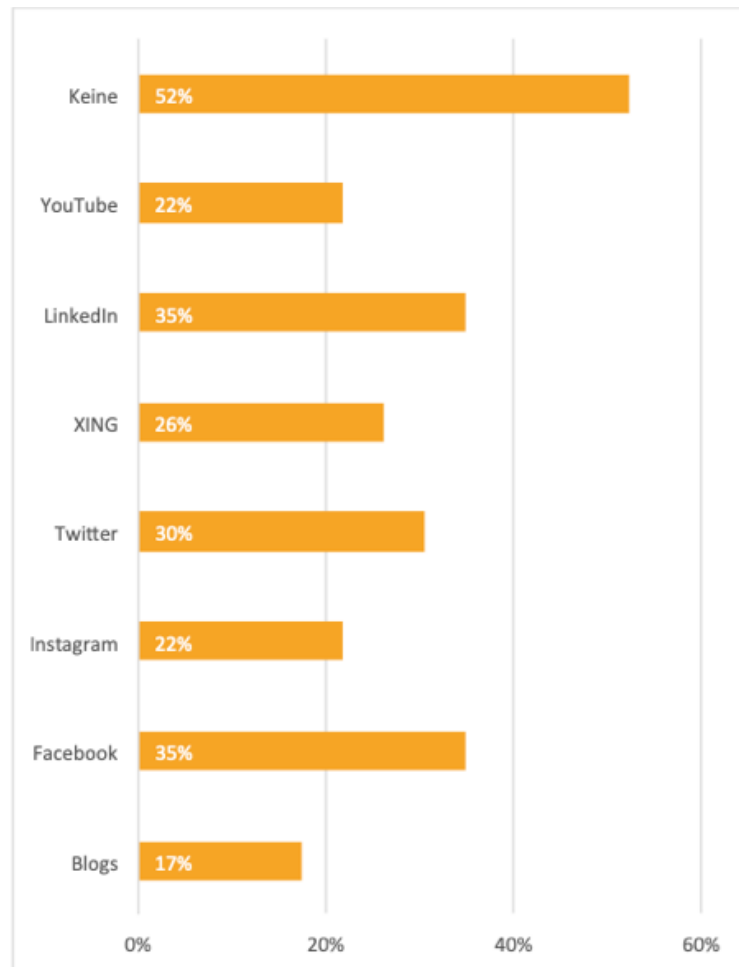


Abbildung 11: Funktionen zur Anbindung an Soziale Netzwerke (n=23), Angabe in %, Quelle: Customer Relationship Management, 2020, S. 46

Möglichkeiten, die das CRM 4.0 nutzt, sind vor allem die Cloud Technologie, Social Media, Selfservices und webbasierende Services. Der Hintergrund zur Entwicklung des CRM 4.0 lag in der sinkenden Loyalität der Kundschaft. Daher geht es in erster Linie darum, den Schwerpunkt der Bindung und Gewinnung von Kunden*Kundinnen und das Outbound-Marketing mit Werbekampagnen usw. zum Inbound-Marketing mit Content Marketing, Suchmaschinen-Optimierung usw. wieder zu verlagern. Dazu wurden Marketing-Automation-Systeme programmiert und in bestehende CRM-Systeme integriert. Diese wurden dann in den Lead-Prozess integriert. Mit der Entwicklung der ganzheitlichen Anschauung der Kundschaft, und zwar nicht aus Unternehmersicht, sondern aus der Sicht der Kundschaft, hat sich der Ausdruck des CXM und in Folge der des CRM 4.0 entwickelt. Diese Tools ermöglichen KMU CRM als ein strategisches Instrument zu nutzen, ohne dabei große Investitionen wie bei einem ERP System tätigen zu müssen.⁶⁵ Zu den CRM-Systemanbietern*Systemanbieterinnen mit den meisten Marktanteilen zählen laut einer Statistik von „Statista“ im Jahr 2020 (Abbildung 12):

⁶⁵ Vgl. Hannig (2021), S. 140f; Corsaro/Anzivino (2021), S. 2f; Gronwald (2020), S. 71f

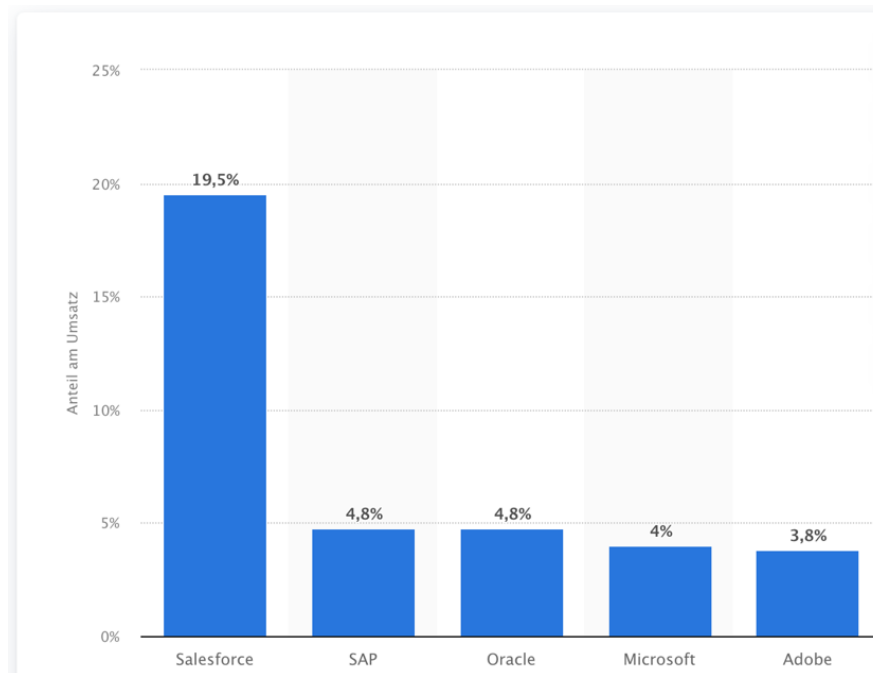


Abbildung 12: Marktanteile der führenden Anbieter am Umsatz mit CRM-Software weltweit im Jahr 2020, Onlinequelle: Statista, 2021

3.2.4 Status Quo und Trends von CRM mit dCRM-Systemen

Status Quo

Doch nicht nur die technologischen Innovationen haben das CRM weiterentwickelt, auch die Differenzierungsstrategie und die Philosophie, die unternehmensweit angewendet wurden, haben es dorthin gebracht, wo es jetzt steht. So steht heute die Kundschaft durch die Zentrierung und die Customer Journey im Mittelpunkt des Vertriebs und Marketings und nicht mehr das Produkt an sich. Klassische Vertriebskanäle wie Telefon, Filiale und Postwurfsendungen wurden zwar nicht ersetzt, aber durch die Digitalisierung ergänzt. Vor allem das Omni-Channel-Erlebnis wurde zu einer wichtigen Anforderung der Kundschaft, sodass Kunden*Kundinnen frei zwischen den Kanälen wählen können und dabei keine Informationsverluste beim Wechsel vorfinden.⁶⁶

Auch wichtig für das aktuelle Erlebnis der Kundschaft ist die Personalisierung bzw. das individuelle Kundenerlebnis, das aufgrund der Verknüpfung zwischen Automatisierungen und Datenanalysen möglich geworden ist. Wurde früher noch die „one size fits all“-Methodik angewandt, so wird heute auf individuelle Bedürfnisse der Kundschaft eingegangen. Im Sinne der personalisierten Herangehensweise *„Richtige Botschaft zur richtigen Zeit über das richtige Medium an den*die richtigen Kunden*Kundinnen übermitteln: Voll integriert, jederzeit aufeinander abgestimmt und ganz im Sinne des nahtlosen Zusammenspiels von Inhalten und Kanälen“* auch bekannt als Seamless Integration.⁶⁷

Eine Tatsache sollte aufgrund der Veränderungen, die in Beziehung zur Digitalisierung steht und für die Entwicklung des CRM mitverantwortlich gemacht wird, nicht vergessen werden: „Der Begriff der

⁶⁶ Vgl. Hannig (2021), S. 176ff

⁶⁷ Vgl. Schmitz (2021), S. 166f; Stadelmann/Pufahl/Laux (2020), S. 33

Digitalisierung hat mehrere Bedeutungen. Er kann die digitale Umwandlung und Darstellung bzw. Durchführung von Information und Kommunikation oder die digitale Modifikation von Instrumenten, Geräten und Fahrzeugen ebenso meinen wie die digitale Revolution, die auch als dritte Revolution bekannt ist bzw. als digitale Wende.“ Wird dadurch von der Digitalisierung des Kundenmanagements gesprochen, wird damit nicht gemeint, dass es noch nicht digitalisiert war, sondern auf ein neues Level gehoben wurde und so die Nutzung und Anwendung in Bezug auf die der digitalen Möglichkeiten konsequenter wurde.⁶⁸ So wurde in Bezug auf die Pandemie mit COVID-19 gesehen, dass Unternehmen wie zum Beispiel Eide Bally, die ein dCRM-System genutzt haben, nie so einen Erfolg erzielen hätten können wie ohne dCRM-System. Für sie bedeutet die Pandemie weniger reisen, aber eine bessere CRM-Koordination.⁶⁹

Trends

Aufgrund der aktuellen Situation konnten sich verschiedene Trends entwickeln, um der Situation gerecht zu werden und die Digitalisierung voranzutreiben. Aus diesen verschiedenen Trends wurden sieben Haupttrends gewählt, die aufgrund ihrer Wichtigkeit für ein Data-Driven Business zukünftig unerlässlich sind und sein werden. Die Wichtigkeit der verschiedenen Trends (Abbildung 13) kann dabei von Branche zu Branche variieren.



Abbildung 13: Fachliche und technische Kerntrends des Digitalen CRM, Quelle: CRM goes digital, 2020, S. 34

⁶⁸ Vgl. Wirtschaftslexikon (2021), Onlinequelle: [26.09.2021]

⁶⁹ Vgl. Estrada (2021), S. 1f

1. Multi-Channel Management

Wie schon anfangs in diesem Kapitel kurz beschrieben, kommt das Multi-Channel Management aus der Distributionspolitik und ist für die Koordination verschiedenster Vertriebs- und Kommunikationskanäle zuständig. Dabei sollen durch unterschiedliche Kanäle unterschiedliche Gruppen von Kunden* Kundinnen angesprochen werden. Da diese Vertriebskanäle separat bedient werden, kann der*die Kunde* Kundin nicht kanalübergreifend handeln. Da sich das Verhalten der Kundschaft dahingehend verändert hat, dass die Nutzer*innen jederzeit und von überall auf den Onlinestore Zugriff haben müssen, müssen die verwendeten Vertriebskanäle aufeinander abgestimmt werden. Um dies zu gewährleisten, wurde ein Cross-Channel-Management entwickelt, welches die Integration und Koordination der einzelnen Kanäle betreffen. Die Weiterentwicklung ist dann das Omni-Channel-Management, bei dem die vollständige Integration aller Kanäle in den Interaktionsprozess der Kundschaft vorgenommen wird: Neue Kanäle, die davon betroffen sind wie Laptop, Desktop, Apps, Affiliates, E-Mail und Mobile, aber auch traditionelle Kanäle wie Printkataloge, Handel und Telefonshopping, sowie auch die gleichzeitige Vernetzung beider Kanäle. Beispiele dafür gibt es von Amazon mit den Pop-Up Stores, die vollständig digitalisiert sind und so über digitale Preisschilder, einen sehr guten Service und personalisierte Kundenangebote während des Einkaufes verfügen.⁷⁰

2. Mobile Business

Durch die rasante Verbreitung mobiler Endgeräte wie Smartphones, Laptops und Tablets wie auch die Entwicklung von Übertragungstechnologien werden immer mehr ortsunabhängige Anwendungen entwickelt, die unter Mobile Business zusammenlaufen. Dieser Begriff setzt sich aus dem E-Commerce und der Mobilität zusammen. Die Hauptaufgabe liegt einerseits in der intraorganisationalen Ansicht zur innerbetrieblichen Unterstützung der Mitarbeitenden und andererseits in der unternehmensübergreifenden Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette. Kriterien für das Mobile Business sind: Mobilität, Erreichbarkeit, Lokalisierbarkeit und Identifizierbarkeit der Teilnehmenden. So können Unternehmen, die Kunden* Kundinnen auch unterwegs erreichen, die Kommunikation kontext- und standortgerecht gestalten. Anhand des Beispiels von TripAdvisor ist es gut ersichtlich, wo Kunden* Kundinnen standortabhängige Angebote, Informationen und Rabatte aufgrund von „geolocation“ bekommen. Die Personalisierung wird durch die SIM-Karte gewährleistet, da der*die Kunde* Kundin sich beim Kauf registriert (nicht bei Prepaid) und über diese dann identifiziert werden kann.⁷¹

3. Social Media Management

Dieses kann als Soziales-Customer-Relationship-Management (S-CRM) im dCRM bezeichnet werden. Im Gegensatz zu der privaten Nutzung besteht hier noch ein enormes Potenzial im Unternehmensbereich zur Interaktion mit Kunden* Kundinnen. Dabei wird das dCRM vom S-CRM informationstechnologisch wie auch fachlich erweitert. Anhand von Social Media können direkte, kostengünstige und einfache Interaktionen mit Leads und bestehenden Kunden kreiert werden, auch bekannt als One-to-one-Marketing. Anhand des Social Media Monitoring kann das

⁷⁰ Vgl. Binckebanck/Hölter/Tiffert (2020), S. 110ff.

⁷¹ Vgl. Corsaro/Anzivino (2021), S.5f; Binckebanck/Hölter/Tiffert (2020), S. 108 f.

„Enterprise listening“ durchgeführt werden, wo soziale Netze anhand von Keywords durchsucht werden und die Anwender*innen so an Informationen und Erwähnungen über das Unternehmen kommt. Add-On wie Hootsuite kann dies alles schon automatisiert durchführen. Die Daten werden durch ein Monitoring Programm gesammelt und anhand eines Analytics-Tools oft in Echtzeit ausgewertet. Durch „Social Amplification“ wird die Reichweite von Social Media Posts gemessen. Auch die Integrierung von LinkedIn im B2B Bereich kann zur Generierung von neuen Leads und der Stärkung von Partnern eingesetzt werden. Auch durch die schnelle und direkte Feedback Möglichkeit ergeben sich Potenziale zur Optimierung der Produkte und Dienstleistungen und auch zur Steigerung des Website-Traffics durch Likes, Tweets und Links. Die dahingehenden Ergebnisse können zur Optimierung von Vertriebs-, Service- und Marketingprozessen verwendet werden.⁷²

4. Big Data/Customer Insight

Big Data an sich ist keine Technologie, sondern eine große Menge an Daten, die eine Technologie verwendet, um Fragen in Echtzeit zu beantworten und der Kundschaft so zu präsentieren, dass diese einen Gewinn daraus erzielen kann. Deshalb wird Big-Data anhand der „Vier V's“ charakterisiert:⁷³

- Volume: Beschreibt die Menge der Daten.
- Variety: Beschreibt die Datenvielfalt von verschiedenen Quellen, Formaten und Typen.
- Velocity: Beschreibt die Geschwindigkeit bei der Erzeugung, Übertragung und Verarbeitung der Daten.
- Veracity: Beschreibt die Vertrauenswürdigkeit, Sinnhaftigkeit und Korrektheit der Daten.

Die wesentliche Problematik besteht darin, die richtige Fragestellung zu definieren und den Zugang zu den benötigten Daten zu bekommen, was es zu einem Komplexitätsproblem macht. Um dem entgegenzuwirken, bedarf es der Anwendung der invertierten Managementpyramide (Abbildung 13). Dadurch sollen Entscheidungen von einem von Erfahrung und Intuition getriebenen Entscheidungsprozess zu einem Prozess, der datendominiert und ein Teil der Unternehmenskultur geworden ist, getroffen werden. Das Unternehmen muss auch flexibel und offen für Innovationen bei den Produkten, Dienstleistungen wie auch beim Geschäftsmodell sein und ein aktives und persönliches Verhältnis zu der Kundschaft durch ein CRM-System besitzen. Gleichzeitig ändert sich das Aufgabenfeld der IT-Abteilung von der Aufarbeitung und Bereitstellung der Daten zu der Bereitstellung des Zugangs zu Netzen, Daten, Dienstleistungen, Infrastruktur und den Big-Data Self-Services.⁷⁴

⁷² Vgl. Schmitz (2021), S. 194 ff; Dewnarain/Ramkissoon/Mavondo (2021), S. 4 - 8.

⁷³ Vgl. Fend/Hofmann (2020), S. 95; Aust (2021), S. 9.

⁷⁴ Vgl. Stadelmann/Pufahl/Laux (2020), S. 39 ff.



Abbildung 13: Die invertierte Managementpyramide, Quelle: Gronwald, 2020, S. 90

Anhand von Smart-Data soll verhindert werden, dass Daten „auf gut Glück“ gesammelt und ausgewertet werden. Unter Berücksichtigung des österreichischen Datenschutzrechts und in Verbindung mit der EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) 2016/679 wird Smart-Data immer dahingehend mehr zum Einsatz kommen, um auch die gesetzlichen Bestimmungen beim Sammeln von Daten einhalten zu können.⁷⁵ Durch das „Marketing Analytics“ können Marketingmaßnahmen in Echtzeit an Kundenverhalten und -anforderungen angepasst werden. Dabei wird anhand von Bannerschaltungen, Mails, Generierung von Landingpages über verschiedene Kanäle hinweg die integrierte Kommunikation gepflegt. Basierend darauf wird die Kundenbindung gestärkt und die Kundenbeziehung profitabler. Weitere Ziele und Funktionen, die dadurch erreicht werden sollen, sind:⁷⁶

- Durch Predictive Analytics sollen strategische Wettbewerbsvorteile geschaffen werden, indem historische Daten analysiert werden, um zukünftige Ereignisse vorauszusagen, z.B. Absatzprognosen, Marktentwicklung.
- Durch Marketing Analytics die Produktivität steigern und die Kosten senken, da Werbung nur bei den Kunden*Kundinnen gezeigt wird, die auch höchstwahrscheinlich darauf positiv reagieren. Preise können auch automatisch an den*die Kunden*Kundin angepasst werden.
- Durch Social Media Monitoring und Click Stream Analytics kann die Marktwahrnehmung erhöht werden.
- Anhand von Business Intelligence neue Geschäftsfelder entwickelt werden.
- Chat-Bots werden im Servicebereich in Kombination mit KI eingesetzt, um die von Kunden*Kundinnen schriftlich oder über die Sprache eingebrachten Anliegen zu bearbeiten und gegebenenfalls an einen*eine User*in weiterzuleiten.

5. Cloud Computing/Virtualisierung

Die Bereitstellung einer technologischen Plattform von IT-Services wird zurzeit als Cloud Computing Paradigma abgebildet. Die vom amerikanischen National Institute of Standards and Technology (NIST) genannte Definition ist die meistverwendete in Fachkreisen: „*Cloud Computing*

⁷⁵ Vgl. Datenschutzbehörde Republik Österreich, Onlinequelle [27.09.2021]

⁷⁶ Vgl. Gupta u. a. (2019) S. 2 ff; Binckebanck/Hölter/Tiffert (2020), S. 155 f.

ist ein Modell, welches den ubiquitären und komfortablen Zugriff über ein Netzwerk auf einen Pool von Ressourcen ermöglicht, der durch mehrere Anwender genutzt werden kann. Zu den bereitgestellten Ressourcen zählen Netzwerke, Speicherplatz, Rechenleistung, Anwendungen und weitere Dienste, welche unverzüglich ohne menschliche Interaktion zwischen Cloud-Anwender und Cloud-Anbieter, an den tatsächlichen Bedarf angepasst, genutzt werden können. Nutzer erwarten dabei die ständige Verfügbarkeit dieser gemeinsam genutzten Ressourcen.⁷⁷

Vorteile können dabei in finanzieller Sicht durch die Reduzierung der Anschaffung von Hard- und Software erzielt werden, da die Cloud über den Browser und das Internet genutzt wird. Aus der Sicht der operativen Ebene können durch die bedarfsgerechte Nutzung der Cloud-Dienste Spitzen leichter abgedeckt werden, da auf die Änderungen schneller reagiert werden kann. Aus der strategischen Sicht kann durch die Auslagerung der IT-Ressourcen das Kapital für das Kerngeschäft verwendet werden und so ein Wettbewerbsvorteil generiert werden. Eine Differenzierung lässt sich anhand von Mesh Services, wo unterschiedliche Teile einer Anwendung die Daten miteinander teilen, zum Beispiel anhand der bereitgestellten Services wie SaaS (Software as a Service), PaaS (Plattform as a Service) oder IaaS (Infrastructure as a Service) bestimmen. Weiters kann anhand der Cloud-Server-Provider, wo die Infrastruktur für die Clouds bereitgestellt werden, wie folgt vorgenommen werden:⁷⁸

- **Public Cloud:** Die Infrastruktur wird von mehreren Anwendern*Anwenderinnen auf der des Anbieters bereitgestellt.
- **Privat Cloud:** Die Nutzer sind nur organisationsinterne und die Infrastruktur wird hinter der eigenen Unternehmensfirewall zur Verfügung gestellt.
- **Hybrid Cloud:** Eine Mischung aus den beiden davor genannten Clouds. Diese wird von Unternehmen gerne genutzt, da diese bei Spitzen die Public Cloud und für kritische Daten die Privat Cloud nutzen.
- **Community Cloud:** Nutzer*innen werden von dem betreibenden Unternehmen freigeschaltet, um so verschiedene Programme und Anwendungen mit diesen Teilnehmenden zu nutzen.

Die Grundlage für das Cloud-Computing bildet die Virtualisierung. Dabei werden physische Server oder Computer in mehreren virtuellen Computern abgebildet. Dadurch lässt sich die Skalierbarkeit verbessern und die Ressourcen geographisch gesehen flexibler bereitstellen. Dabei wird zwischen der Desktopvirtualisierung, Netzwerkvirtualisierung, Softwarevirtualisierung und der Speichervirtualisierung unterschieden. Angewendet wird dies dann in Cloud-Service-Modellen für Outbound und Inbound Marketing, Insight-Daten-Analyse, Mobiles-CRM, usw.⁷⁹

6. Internet of Things (IoT)

Die Grundlage des IoT bilden Cyber-Physische Systeme (CPS), wobei es sich um Geräte, Objekte, Gebäude, usw. handelt, die ein eingebettetes System beinhalten, welche einzigartige Identitäten

⁷⁷ Vgl. Mell, Grance (2011) S. 11 f.

⁷⁸ Vgl. Meinhardt/Pflaum (2019), S. 120; Lohmann (2021), S. 192 f.

⁷⁹ Vgl. Binckebanck/Hölter/Tiffert (2020), S. 408.

haben, Sensordaten aufnehmen, Positionen senden, Daten auswerten und speichern, Kommunikation und Vernetzung mit anderen Systemen und Umwelten über das Internet herstellen und über Aktuatoren die physische Welt beeinflussen können. Diese CPS können durch Sprache, Touch Displays oder Gesten gesteuert werden. Da jedes System eine eigene Identifikation braucht, wurde das Internetprotokoll IPv6 eingeführt, das 340 Sextillionen Adressen bereitstellen kann. Dadurch kann jedes Gerät, usw. gesteuert, kommuniziert und analysiert werden. Anwendung findet es auch im Cross- und Up-Selling, wo Smarte Geräte den Bedarf in Echtzeit ermitteln und Hinweise zur Nachbestellung an das CRM liefern. Auch bei den Anwendern von Apps zur Bestellung von Taxis können die Routen und Gewohnheiten des Käufers analysiert und bei der nächsten Nutzung genutzt werden. Zudem können die Service Intervalle von Maschinen so an die Kundschaft kommuniziert werden, bevor diese defekt sind.⁸⁰

7. Artificial Intelligence

Gentsch betont, dass es schwierig ist, eine einzige Definition von KI zu geben. Dennoch wird die Definition von Rich im Rahmen seines Buches vorgeschlagen: „Artificial Intelligence is the study of how to make computers do things at which, at the moment, people are better“.⁸¹ Daher sollen Maschinen von Zeit zu Zeit die Aufgaben der Menschen erlernen und dann ausführen können. Dazu zählen Fähigkeiten wie das Lösen von Problemen, Lernen, Sprachverstehen, Erklären und flexible Reaktionen. Das ist nur möglich, da in den letzten Jahren die Rechenleistung immens gestiegen ist und sich so Methoden wie das Predictive-Analytics-Verfahren mit Big-Data-Technologie kombinieren lassen und so ein riesiger Schritt in Richtung Artificial Intelligence (AI) gelungen ist. Dabei werden künstliche Neuronen zu einem Netzwerk gebildet und dann mit sensomotorischen Daten „trainiert“. Dadurch können Muster, Systeme und Gesetzmäßigkeiten erkannt werden. Funktionen können dabei die Qualitätsbeurteilung von Leads, Lead Scoring, Produktempfehlungen für den*die Käufer*in, das Intelligente Segmentieren bei Kampagnen usw. sein. Chat-Bots werden im Servicebereich in Kombination mit einer KI eingesetzt, um die von der Kundschaft schriftlich oder über die Sprache eingebrachten Anliegen zu bearbeiten und gegebenenfalls an einen User weiterzuleiten. Die Customer-Support-Automation (CSA) kann als Automatisierung des Kundensupports verstanden werden, indem Probleme mechanisch gelöst werden und der Bericht automatisch an den*die Kunden*Kundin versendet wird. Dabei werden Wissensdatenbanken aufgebaut in der Anwender*innen je nach Automatisierungsgrad der KI selbst nachschauen können und den Fehler lösen oder es die KI selbst machen lassen, wodurch eine 24/7 Verfügbarkeit und Einsparungen im Personal gewährleistet werden können.⁸²

Auch vermehrt wird die Voice-Search Funktion genutzt, wo anstatt der händischen Eingabe des Suchbefehls per Sprachbefehl eine Suche durchgeführt wird. Dort schlägt das Voice-Marketing von CRM an, wodurch der*die Suchende eine Antwort auf Position Zero bekommt. Diese Position wird oberhalb der organischen Ergebnisliste abgebildet, was das Ziel der Voice-Search Engine-Optimization ist. Da die

⁸⁰ Vgl. Fend/Hofmann (2020), S. 6 ff; Holger (2020), S. 18 f; Zare/Honarvar (2021), S. 1 ff.

⁸¹ Vgl. Gentsch (2019), S. 18.

⁸² Vgl. Salesforce, Onlinequelle [28.09.2021]; Schoepf (2021), S. 283 ff; Gentsch, (2019) S. 16 ff.

Fragestellung bei der Spracheingabe auch meistens länger ausfällt, ist dies für die Entwicklung auch zu berücksichtigen und zu verstehen.⁸³

In der Sparte des CRM wird die KI-Technologie bereits bei Anbietern wie zum Beispiel Salesforce, Watson, Adobe und Oracle praktiziert.⁸⁴ Zusammenfassend lässt sich sagen, dass dieser Markt ein hohes Potenzial aufweist und daher in die Weiterentwicklung von KI und Machine-Learning enorm investiert wird. All die oben genannten Trends lassen sich miteinander verbinden, um so das volle Potenzial im Sinne der Customer Experience auszuschöpfen. Dadurch wird eine Flexibilität durch die funktionale Interkonnektivität von Funktionen wie auch dem Design der IT-Architektur entstehen. Die Kernidee des CRM mit den Kundendatenbanken, Interaktionen, abteilungsübergreifendem Support von Sales, Service und Marketing und dem Zusammenspiel mit verschiedenen anderen Systemen usw. bleibt bestehen. Gleichzeitig werden diese durch Automatisierungen und KI ausgebaut und optimiert, um damit für den*die Kunden*Kundin noch zuverlässiger, verfügbarer und nutzungsgerechter verbunden zu sein.

3.2.5 Einflussfaktoren und Anforderungen an zukünftiges CRM mit dCRM-Systemen

Einflussfaktoren

Wie im letzten Kapitel schon dargestellt, entwickeln sich die CRM-Trends in Richtung KI und Machine-Learning. Doch warum ist das so und warum werden inkrementelle Weiterentwicklungen nicht mehr reichen, um mithalten zu können? Dies sollte beantwortet werden, bevor Gedanken über das Design von zukünftigen Prozessen gemacht werden. Dabei geht es vorrangig um externe Einflussfaktoren wie:⁸⁵

Schwund des Informationsmonopols: Die Macht des Wissensmonopols rund um das Produkt oder die Dienstleistung hat sich im Gegensatz zu früher komplett gedreht. Hatten früher noch die Verkäufer*innen die Vormacht, sind es heute die Käufer*innen die sämtliche Produktvergleiche, Preistrends, Produktinformationen und Produktankündigungen kennen. Entwicklung anhand des Pre-Sales, Marketings oder mit der direkten Ansprache der Kundschaft in verschiedenen Vertriebskanälen, um das Produkt zu erklären, haben nicht den erwünschten Erfolg gebracht.

Käufer*innen tauschen innerhalb der Gruppe Meinungen aus: Echtzeit- oder Tagespreisinformationen können durch Kundenrezessionen in Social Media Plattformen leicht dargestellt und geteilt werden. Positiv ist dies für teure und seltene Produkte, die durch das Giffen-Paradoxon fast immer einen*eine Abnehmer*in finden. Negativ ist es für den Handel bei Produkten, die nicht unter dieses Paradoxon fallen.

Hoher Neuigkeitsgrad der Infos: So gut wie alle Produktinformationen können jederzeit und von überall aus abgerufen werden. Dies wird vor allem beim Kauf genutzt, weshalb viele Käufe vor allem im Einzelhandel oft nicht getätigt werden. Auch das Personal muss diese Informationen und Trends kennen, um den*die Kunden*Kundin auch kompetent beraten zu können.

⁸³ Vgl. Kreutzer (2021), S. 370 f.

⁸⁴ Vgl. Deep Sales (2020), Onlinequelle [28.09.2021]

⁸⁵ Vgl. Fend/Hofmann (2020), S. 103 f; Kreutzer (2021), S. 90 ff.

Flexible Micro-Segmente: Dabei handelt es sich um einen Trend, in dem sich die Zielgruppen in immer kleiner werdende Gruppen zerteilen, dynamisch weiterverändern und so unvorhergesehen auf Verkaufsangebote reagieren.

Anforderungen

Daraus kann abgeleitet werden, dass die Kommunikation zwischen Kunde*Kundin und Verkäufer*in ausgebaut und die Gruppen der Käufer*innen und deren Verhalten mehr analysiert und vorausschauender ausgewertet und darstellbarer gemacht werden muss. Vor allem im B2B ist die Kommunikation noch lange nicht dort, wo sie im B2C schon lange steht.

Doch wie sollen die CRM-Systeme der Zukunft aussehen? Hier kann aus den Trends und Problemfeldern einiges abgeleitet werden, wohin die Reise in den nächsten Jahren gehen soll. Allein durch die KI wird sich das Thema Forecasting stark weiterentwickeln, um die Bedürfnisse der Käufer*innen darstellen zu können, bevor diese Person es überhaupt selbst gewusst oder gedacht hat und das in Kombination mit Big Data. Dabei ist auch ein Ziel eine Korrelation zwischen Systemen, Informationen, Daten und Aktivitäten zu akquirieren und daraus Ergebnisse zu erzielen und umzusetzen. Umso schneller die Rechnerleistungen weiterentwickelt werden, umso feiner und zielsicherer können die Voraussagen getroffen werden. Allein heute werden schon 5 Prozent der von der Amazon KI vorgeschlagenen Produkte laut einer Studie von McKinsey&Company gekauft, was für den Stand der Technik und die Anzahl der Produkte enorm ist.⁸⁶

Im Bereich der Computerprogrammierung von CRM-Systemen befinden wir uns noch in der Sprache von Java oder C. Neueste Entwicklungen gibt es in die Richtung, diese mit der natürlichen Sprache von Deutsch oder Englisch zu programmieren, um so eine Vereinfachung zu erlangen. Auch bei den Chat-Bots findet diese Technologie in der Entwicklung bereits Anwendung, welche in der Zukunft dann überall auch im Vertrieb eingesetzt werden soll. Dabei werden Natural Language Processing (NLP) Systeme aus der AI-Disziplin zur Übersetzung zur Hilfe genommen, die aber aufgrund der Semantik noch recht fehleranfällig sind.⁸⁷

Auch im Bereich der Cloud-Technologie hat und gibt es immer wieder Bedenken wegen der Sicherheit. Da diese Daten auf einem externen Cloud-Server gehostet werden und nicht intern auf Rechnern und nur an einem Standort, werden Datenlecks, Risiken der gemeinsamen Nutzung von Clouds und Angriffe von außen befürchtet. Eine sichere Methode wäre der Einsatz von Blockchain (BC) Technologien. Dabei wird die Rechenleistung über den ganzen Globus verteilt. Durch diese Technologie soll die Sicherheit und die Informationstransparenz erhöht werden, da es prüfbare und valide Transaktionen sowie eine End-to-End-Transparenz bietet. Das heißt, dass BC eine dezentrale Datenbankumgebung für alle Transaktionen darstellt, wobei alle Transaktionen dokumentiert und für alle Benutzer*innen einsehbar sind. Ein Add-on dazu sind die Smart Contracts (SC), welche von BC unterstützt werden. Dadurch wird jeder Zugriff protokolliert und in eine Transaktion in der BC umwandelt. Zusätzlich wird die Customer Journey und die Handelseffizienz verbessert und die Transaktionskosten gesenkt. Salesforce etwa hat einen ersten Schritt getan und sich mit einer BC-Plattform verbunden, um zusätzliche Daten über vorhandene Daten in Bezug

⁸⁶ Vgl. Stadelmann/Pufahl/Laux (2020), S. 85 ff; Vgl. Rainsberger (2021), S. 118 f.

⁸⁷ Vgl. Gentsch (2019), S. 31 f.

auf Marketing-, Service- und Vertriebsmodule hinzuzufügen und andere Anwendungen wie einfache Systemworkflows und KI-gestützte Algorithmen anzuwenden, um Vorhersagen genauer treffen zu können.⁸⁸

Auch Application Programming Interfaces (API) werden immer kundenorientierter gestaltet und ermöglichen dadurch eine größere Flexibilität und Vielseitigkeit der Gestaltung von Benutzeroberflächen, Arbeitsabläufen, Prozessschritten und Bildschirmdesigns. Durch die Weiterentwicklung dieser werden Cloud-Plattformen neu definiert werden. Dadurch wird die Zusammenarbeit und Orchestrierung zwischen Vertriebsteams, Abteilungen und Organisationen verbessert werden.⁸⁹

Ein wichtiger Punkt wird zukünftig für KMU vor allem sein, dass die Implementierungskosten minimiert oder gar Richtung null gehen sollen. Dies wäre durch die Vereinfachung des Programmes und der Schnittstellen möglich. Denn die Kosten und die Komplexität der CRM-Systeme sind, wie in Kapitel 2.2 bereits beschrieben, der Hauptfaktor, warum manche KMU nicht in solche Systeme investieren wollen.⁹⁰

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Zukunft des CRM heute anhand von flexiblen und neuen Schnittstellen definiert wird, welche sich an die Verhaltensweisen der Mitarbeitenden im Vertrieb und Marketing anpassen lassen. Durch die cloudbasierten Anwendungen beim dCRM werden Abläufe rationalisiert und flexibilisiert. Die Usability der Anwender*innen wird so auch gestärkt. Diese intelligenteren Plattformen werden es den Abteilungen leichter machen, immer wiederkehrende Arbeiten zu automatisieren, Strategien besser zu definieren und Ergebnisse genauer zu messen. Die Schnelligkeit der Entwicklung hängt einerseits mit der Weiterentwicklung der API in der Cloud zusammen, andererseits auch mit der Integration von BC. Anhand von CRM und dCRM-Systemen wird auch weiterhin das Wachstum von KMU vor allem in der Industrie zunehmen, da dort die Verknüpfung mit dem IoT und Machine Learning und dem CRM noch am Anfang steht.

Im kommenden Kapitel wird auf das Requirements Engineering näher eingegangen. Grund dafür ist, dass anhand diesem die Anforderungen an zukünftige CRM-Systeme von österreichischen KMU in der Industrie im praktischen Teil mithilfe von zehn Experten*Expertinnen Interviews erfasst und in einem Lastenheft werden sollen. Weiteres werden die Definition, Probleme, Vorgehensweisen, Methoden samt Werkzeugen, sowie das Lastenheft und ein abschließendes Resümee und Zukunftsmodell V1.0 dargelegt.

⁸⁸ Vgl. Ghazaleh/Zabadi (2021), 203 ff.

⁸⁹ Vgl. Adair (2021), 1 ff. Onlinequelle: [30.09.2021]

⁹⁰ Vgl. Janakova (2021), S. 5 f.

4 EINFÜHRUNG INS REQUIREMENTS ENGINEERING ZUR SOFTWAREENTWICKLUNG

Um die zukünftigen Anforderungen an CRM-Systeme strukturiert zu definieren, bedarf es einer gut durchgeführten Anforderungsanalyse, im speziellen Fall eines Requirements Engineering (RE), da es sich um Software handelt. Diese wird im kommenden Kapitel ausgewählt, definiert und beschrieben, wie das Vorgehen dabei ist. Anschließend kann aus den Ergebnissen ein Lastenheft erstellt werden, von welchem hier abschließend die Definition und Eigenschaften erläutert werden.

4.1 Definition des Requirements Engineering

Für die erfolgreiche Entwicklung von Software ist ein effektives und robustes RE die wichtigste Phase des Software-Engineerings. Dabei geht es im Wesentlichen darum, Anforderungen der Kundschaft an ein zu erstellendes System zu ermitteln, dokumentieren, überprüfen und zu verwalten. Das durchgeführte RE ist ein Kommunikationsprozess zwischen den Entwicklern*Entwicklerinnen und Kunden*Kundinnen der Software. Ziel der Analyse ist es die Anforderungen zu ermitteln, darüber nachzudenken und diese auch zu verstehen. Bei der Definition der Anforderungen wird zwischen den resultierenden Ergebnissen und zwei Abstraktionsebenen unterschieden: Das Lasten- und das Pflichtenheft. Ersteres wird auch Anforderungsspezifikation genannt. Darin werden in eher abstrakter Weise die gewünschten Dienste festgehalten und auf die grundlegenden Eigenschaften des Produktes und die Beschreibung des „Was“ eingegangen. Die abstrakte Weise wurde gewählt, um nicht der Lösung vorzugreifen und so mehr Bewerber*innen motivieren zu können, sich der Sache anzunehmen. Genauere Vorgaben würden diese nur daran hindern. Auf der anderen Seite gibt es das Pflichtenheft, worin der*die Entwickler*in genau definiert, wie dieses dann die im Lastenheft beschriebenen Anforderungen der Kunden*Kundinnen umsetzen wird. Dabei wird die Software bis ins kleinste Detail so beschrieben, dass daraus hervorgeht, was diese genau tut und wie sie unter bestimmten Umständen reagieren soll, genauer gesagt, ist es eine Spezifikation der Anforderungen. Der Output daraus ist die Beschreibung der Lösungen zu den vom*von Auftraggeber*in gestellten Aufgaben und definierten Pflichten.⁹¹

4.2 Probleme und Spezifikationen bei der Bestimmung der Anforderungen

Die Probleme und die Forderungen einer Anforderungsanalyse bei einem neuen Produkt werden von Balzer als sehr verschwommen, unvollständig, vage, unzusammenhängend und widersprüchlich definiert. Der Zweck eines Definitionsprozesses ist es, ein eindeutiges, konsistentes und vollständiges Produkt-Modell aus den Anforderungen zu erstellen.⁹²

Im Kapitel 4.1 wurde beschrieben, dass die Anforderungsanalyse großteils ein Kommunikationsablauf zwischen der Kundschaft und Entwicklern*Entwicklerinnen sowie auch den Usern*Userinnen der Software

⁹¹ Vgl. Broy/Kuhrmann (2021), S. 203 ff.

⁹² Vgl. Balzer (2001), S. 98

ist. Für eine valide Spezifikation der Funktionalitäten wird eine Zusammenarbeit dieser benötigt, da eine bestimmte Vertrautheit mit dem Anwendungsbereich vorhanden sein muss, um diesen auch zu verstehen. Aufgrund von früheren Tätigkeiten können manche der Entwickler*innen über die Vertrautheit mit bestimmten Prozessen verfügen, wo eigentlich Unterstützung durch die entwickelte Software hätte stattfinden sollen. Bei den Benutzern*Benutzerinnen und Kunden*Kundinnen des zu entwerfenden Systems treten meistens Probleme in der Spezifikation der Anforderungen auf. Dies resultiert daraus, dass die Anforderungen von diesen nicht detailliert und präzise genug für den Rohentwurf und die Programmierung des Systems formuliert werden. Der Grund liegt darin, dass sie ihre eigenen Anforderungen an das Programm nicht genau wissen, sondern sich dieses nur in vagen Zügen vorstellen können und viele Funktionen als selbstverständlich hinnehmen. Dazu kommt, dass sie nicht als Einheit, sondern in verschiedene kleine Gruppen auftreten, und so auch verschiedene Interessen und Sichten auf das Problem, den IST-Zustand und die Lösung des Problems haben.⁹³

Um diese Probleme in den Griff zu bekommen, wurden Regeln, Qualitätskriterien und Eigenschaften zur Verschriftlichung von Anforderungen festgelegt. Diese wurden von Rupp an die Norm „IEEE Std 830“ angelehnt und wie folgt definiert: *Vollständigkeit, Verständlichkeit, Korrektheit, Gültigkeit und Aktualität, Klassifizierbarkeit, Realisierbarkeit, Konsistenz, Notwendigkeit, Prüfbarkeit, Verfolgbarkeit, Eindeutigkeit und Bewertbarkeit*. Das Formulieren der Anforderungen soll kurz und eindeutig sein. Wörter wie „soll“ und „muss“ sollten dabei wegen der Vorwegnahme der Priorisierung vermieden werden. Spezifischere Methoden wie Tabellen, Abbildungen oder Formeln sollen dann zum Einsatz kommen, wenn keine natürliche Sprache die nötige Genauigkeit trifft. Zusätzlich sollen die Qualität und Quantität der Anforderungen festgehalten werden.⁹⁴

Da diese verschiedenen Anschauungsweisen meistens nicht vollständig sind, sich aber dennoch überschneiden, führt dies geradezu zu unvermeidbaren Konflikten. Es ist wiederum verständlich, dass die eine Gruppe, die für das neue System verantwortlich ist und es auch bezahlt, andere Ansichten und Schwerpunkte hat als jene, die tagtäglich auf der technischen Seite mit dem Programm arbeitet und es auch serviciert. Diese unterteilten Gruppen können auch wieder in verschiedene Gruppen unterteilt sein, was wiederum zu Konflikten führen kann. Dieses gilt es zu erkennen und aufzulösen.

4.3 Vorgehensweise des Requirements Engineering

Gewählt wurde das Vorgehen des RE nach dem Institute of Electrical and Electronical Engineers kurz IEEE. Die Norm IEEE STD 610.12-1990, die dabei zum Einsatz kommt, bezeichnet die Eigenschaften, die ein System oder eine Person zur Lösung eines Problems aufweisen sollte.⁹⁵ Bei der Durchführung des RE wird ein iterativer Prozess angewandt. Durch den ständigen Lernprozess während des Projektes ist eine kritische und kontinuierliche Kontrolle der Anforderungen und des Fortschrittes notwendig. Zur Lösung der Forschungsfrage „*Welche zukünftigen Anforderungen an CRM-Programme werden zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse von österreichischen KMU in der Industrie benötigt?*“ sollen Anforderungen ermittelt

⁹³ Vgl. Sommerille (2007), S. 179 ff.

⁹⁴ Vgl. Conrad (1998), 67 ff; Rupp (2004b), S. 9 ff.

⁹⁵ Vgl. IEEE (1990), S. 7 f.

und dokumentiert werden. Der Output dieser Anforderungsanalyse ist, den Lösungs- und Problemkontext (Rahmenbedingungen) und Qualitätsanforderungen samt funktionaler Anforderungen zu erfassen.⁹⁶

Bei der Entwicklung einer Software wird das RE je nach Vorgehen unterschiedlich dargestellt. In der kommenden Abbildung 14 wird ein vereinfachter RE-Prozess dargestellt, um Anhaltspunkte aber keine strikte Richtung vorzugeben. Dabei könnte der Ablauf des RE-Prozesses wie folgt sein:⁹⁷

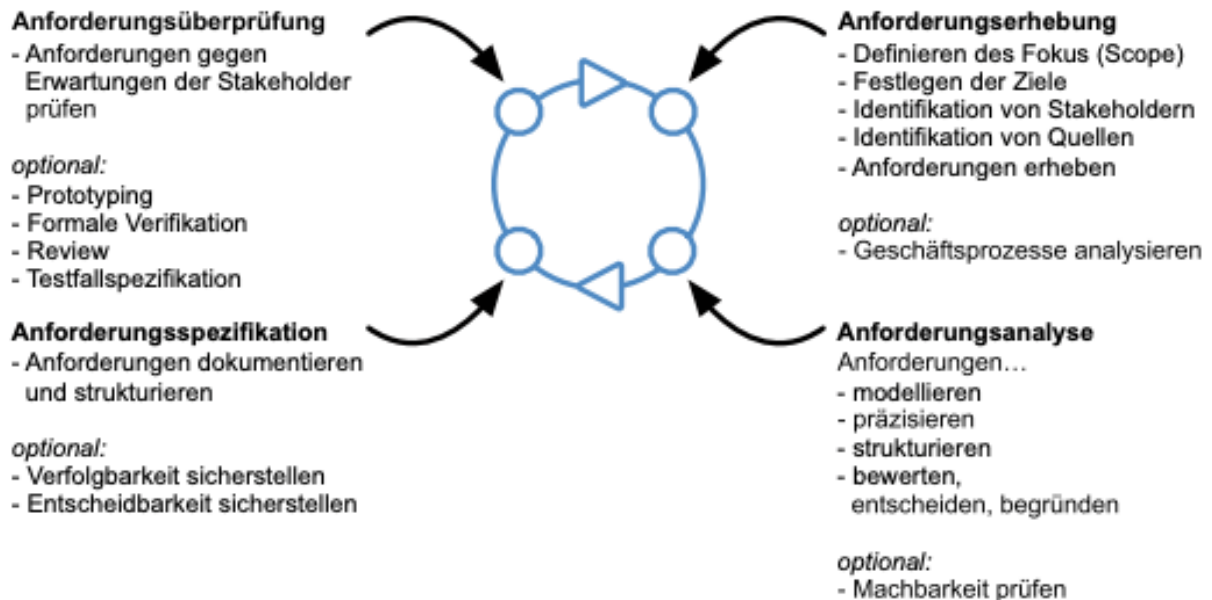


Abbildung 14: Einfacher interaktiv-inkrementeller Requirements Engineering Prozess, Quelle: Broy/Kuhrmann, 2021, S. 213

1. Anforderungserhebung:

Der Scope im ersten Schritt liegt in der Definierung des Zweckes des Systems, der Ziele bzw. Nichtziele, welche technischen Prozesse der Anlage gesteuert und welche betrieblichen Abläufe unterstützt werden sollen. Auch die Stakeholder, also Personen oder Personengruppen, die an der Nutzung des neuen Programmes beteiligt sein werden, müssen identifiziert werden. Die Ziele können nach der „Be S.M.A.R.T.“ Methode definiert werden. Dabei steht das „S“ für Specific, damit Ziele nicht vage, sondern so spezifisch und einfach wie nur machbar beschrieben werden. Das „M“ steht für Measurable, damit Ziele anhand von Metriken messbar und die Erreichung der Ziele so objektiv festgestellt werden kann. Das „A“ steht für Accepted, womit gemeint ist, dass die Ziele für die Entwicklung als relevant und akzeptiert gelten, wenn der*die Kunden*Kundinnen diese auch als ansprechend und erstrebenswert definieren. Das „R“ steht für Reasonable was so viel bedeutet wie, dass das Ziel realistisch sein muss und in den gegebenen Parametern im Projektrahmen machbar sind. Das „T“ mit Time-bound meint abschließend, dass ein Ziel ein zeitliches Enddatum haben muss, damit die Machbarkeit und die Erwartungen auch realistisch definiert werden können.

⁹⁶ Vgl. Herden (2013), S. 29 f.

⁹⁷ Vgl. Broy/Kuhrmann (2021), S. 212 f.

Nun kann der Kontext analysiert werden. Dabei werden der Problembereich und die Systemgrenze definiert, die Fachterminologie festgelegt, Systeme, die abgelöst oder migriert werden sollen, erörtert, Schnittstellen definiert und die Qualitätseigenschaften des Systems festgelegt.

2. Anforderungsanalyse und Anforderungsspezifikation:

Es kann mehrere Lösungsoptionen pro Problem geben, die sich geringfügig oder durch große Differenzen unterscheiden, weshalb diese nun dokumentiert, analysiert und bewertet werden müssen. Anschließend werden die Anforderungen dokumentiert, modelliert und präzisiert indem sie ausgeschrieben, strukturiert und bewertet werden. Zusätzlich müssen die Schnittstellen nach außen definiert werden.

Die Anforderungsanalyse kann in der Organisation je nach Arbeitsweise oder Projekt implizit, explizit oder in einer Kombination daraus ausfallen. Eine implizite Anforderungsanalyse wird in einem Projekt durchgeführt, wenn diese eng mit Entwicklungsaufgaben zusammen abgearbeitet wird. Bei der expliziten Anforderungsanalyse werden von den definierten Rollen die Anforderungen bereits zuvor vorgegeben. Dadurch müssen keine Entscheidungen von dem*der Entwickler*in erst beim Coden getroffen werden. Diese zwei genannten Abläufe können aber unter bestimmten Voraussetzungen in kombinierter Form auftreten. Doch abgesehen von der Vorgehensweise ist es wichtig, die Prozesse für die Entscheidungsrollen zu den Anforderungen genau zu definieren, damit diese auch explizit durchgeführt werden. Auftretende Entscheidungsspielräume müssen ersichtlich gemacht und bewertet werden. Da die Definierung der Entscheidungsrollen von der Projektsituation abhängt, gibt es keine explizite Vorgehensweise für Anforderungsanalysen welche auf alle Arten von Projekten als Vorlage angewandt werden könnten. Wichtig ist dabei zu wissen, wer:⁹⁸

- **Product Owner** ist und so die Entscheidungsverantwortung darüber hat, was von den Anforderungen umgesetzt werden soll und was nicht.
- **Anforderungsanalytiker*in** ist und daher für die Durchführung der Anforderungsanalyse verantwortlich ist. Dabei werden Methoden und Techniken zur Erhebung, Analyse, Verhandlung, Konsolidierung, Strukturierung, Modellierung und Dokumentierung der Anforderungen angewandt.
- **Prüfer*in** ist und so für Qualitätssicherung und Validierung der Anforderungen zuständig ist. Dabei soll ein „Vier-Augen-Prinzip“ in Kombination mit einer separaten Qualitätssicherung durchgeführt werden.
- **Stakeholder** ist. Damit werden die beteiligten Interessensgruppen an einem Projekt bezeichnet. Diese sind großteils heterogen und umfassen Administratoren*Administratorinnen, Entwickler*innen, Architekten*Architektinnen, Konsumenten*Konsumentinnen, Endnutzer*Endnutzerinnen und Fachpersonal.

Damit die entwickelten Systeme den Anforderungen der Auftraggeber*innen entsprechen, bedarf es einer Abstraktion aus zwei Blickwinkeln:⁹⁹

⁹⁸ Vgl. Kleuker (2018), S. 55 ff.

⁹⁹ Vgl. Sommerville (2007), S. 151f.

- **Erfassung des Anwendungsgebietes durch die Sicht der Anwender*innen:** Hier werden die Randbedingungen, unter denen es angewendet wird, die Dienste und jene, die das System beherrschen, in natürlicher Sprache und mit Diagrammen beschrieben.
- **Erfassung der Systemanforderung durch die Systemansicht:** Dabei werden die Dienste, Funktionen und Beschränkungen genau in einem Pflichtenheft deklariert, damit der*die Hersteller*in des Systems weiß, was implementiert werden soll.

Wenn das Anwendungsgebiet dann analysiert wird, entspricht es der Erfassung der entwicklungsrelevanten Spezifikationen von Gesetzmäßigkeiten und Regeln des Anwendungsgebietes, des Umfeldes des zu erstellenden Systems und der Funktionalitäten des Systems. Dabei soll die Frage „Wozu dient das System“ beantwortet werden. Mit welchen Funktionen das System dann bestimmte Aufgaben erledigen soll, wird durch die Erfassung der Anforderungen definiert. Abschließend soll die Frage geklärt werden „In welcher Form und Qualität werden welche Funktionalitäten vom System geboten?“¹⁰⁰

<p>Definition einer Benutzeranforderung</p> <p>1. LIBSYS soll alle Daten nachverfolgen, die von den Lizenzagenturen in Großbritannien und anderswo benötigt werden.</p> <p>Spezifikation der Systemanforderungen</p> <p>1.1 Bei der Anforderung eines Dokumentes von LIBSYS soll dem Antragsteller ein Formular angezeigt werden, das Einzelheiten über den Benutzer und die Anforderung aufnimmt.</p> <p>1.2 LIBSYS-Anforderungsformulare sollen vom Datum der Anforderung an fünf Jahre lang auf dem System gespeichert werden.</p> <p>1.3 Alle LIBSYS-Anforderungsformulare müssen nach dem Benutzer, dem Titel des angeforderten Materials und dem Lieferanten indiziert werden.</p> <p>1.4 LIBSYS soll ein Protokoll [...]</p>

Abbildung 15: Benutzer- vs. Systemanforderungen, Quelle: Sommerville, 2007, S. 151

In Abbildung 15 kann erkannt werden, dass die Anforderungen der Benutzer*innen eher oberflächlich gehalten ist, und die Spezifikation dann definierter ist. Wenn etwas Spezielles wie eine Wiederholung alle fünf Jahre explizit gewünscht ist, sollte das im Lastenheft als Nebenbedingung miterscheinen.

Eine zusätzliche Unterscheidung ist, dass zwischen funktionalen und nichtfunktionalen Anforderungsarten hinsichtlich des Inhaltes differenziert werden muss:¹⁰¹

- **Funktionale Anforderungen (beschreiben, was ein System tun soll):** Hierbei geht es um das Verhalten des Systems in bestimmten Situationen und die Reaktion des Systems auf bestimmte Eingaben, welche die Nutzbarkeit beschreiben sollen. Diese definieren die funktionalen Attribute gemäß den nutzbaren und angebotenen Funktionen an der vom System definierten Systemgrenze. Ein Beispiel wäre: „Die Software soll basierend auf einer Formel die Kreditwürdigkeit berechnen.“

¹⁰⁰ Vgl. Broy/Kuhrmann (2021), S. 203

¹⁰¹ Vgl. Kleuker (2018), S. 38 ff.

- **Qualitätsanforderungen (nichtfunktionale Anforderungen):** Hier werden die in den funktionalen Anforderungen definierten Funktionen, welche die Art in Bezug auf ein System samt Randbedingungen für die Art der Erbringung zum Gegenstand haben, beschrieben. Dabei werden die Charaktereigenschaften des Systems in Bezug auf den Kontext oder die Art der Leistungserbringung und auch etwaige Standards definiert. Darunter würden Sicherheit/Schutz, Usability, Performance, Portabilität, Skalierbarkeit und Zielplattform fallen. Ein Beispiel wäre: „Die Software soll dem User*in innerhalb von zwei Sekunden antworten.“

Die Qualitätsanforderungen stehen in Verbindung mit den funktionalen Anforderungen, aber auch innerhalb dieser beeinflussen sie sich aufgrund bestehender Abhängigkeiten. Unterschieden wird dabei zwischen:

Funktionalen Anforderungen insofern, wo die *Rahmenbedingungen* der erbrachten Funktion definiert werden. Die nutzungsbezogenen Qualitätskriterien beschreiben das Laufzeitverhalten von Systemen aus der Blickrichtung der Anwender*innen und die der Interaktionen zwischen Mensch und Maschine. Die entwicklungsbezogenen Qualitätsanforderungen beschreiben die generellen Qualitätsanforderungen in Bezug auf Wartung, Entwicklung und Systemevolution, wie beispielhaft einzuhaltende Prüfverfahren und Modifikationen des Systems.¹⁰²

Eine Vorlage zur Formulierung der Anforderungen kann wie folgt aussehen:

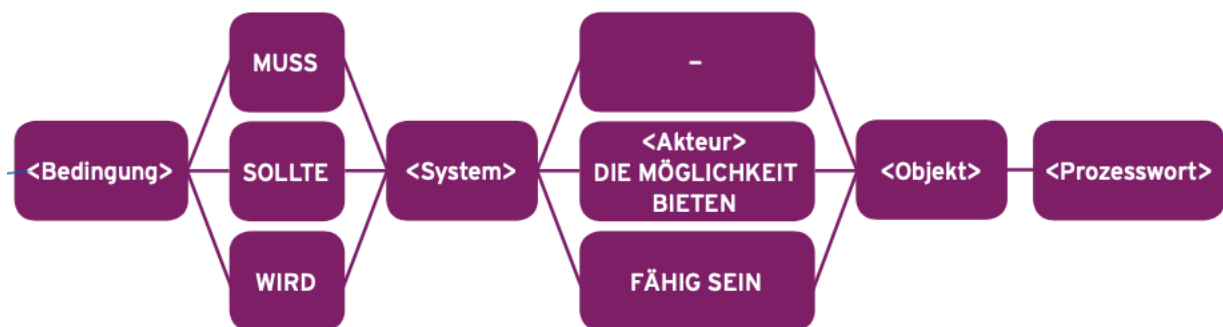


Abb. 16: Anforderungsschablone nach Rupp, Quelle: Rupp; Rainer 2016, S. 77

Anhand dieser Schablone (Abbildung 16) sollen Probleme, wie jene in Kapitel 4.2 beschrieben, bei der Definition von Anforderungen verhindert werden. Dabei haben die Textvorlagen verschiedene Bedeutungen. Der erste Block beschreibt mit „Wann“ die Randbedingung, unter welchen Umständen die Anforderung erfüllt werden muss. Beispiel dafür kann sein „Nachdem der*die*das Nutzer*in/System die Funktionalität ausgewählt/die Gültigkeit der Attribute X geprüft hat, muss das System...“ So geht aus dem „muss“, „soll“ oder „wird“ hervor, wie rechtlich verbindlich die Anforderung sein muss. Das „muss“ ist dabei rechtlich verbindlich, „soll“ stellt eine Empfehlung seitens der Sinnhaftigkeit zur Berücksichtigung dar, welche durch eine Diskussion noch als Muss-Umsetzung definiert werden kann. Das „wird“ stellt eine

¹⁰² Vgl. Broy/Kuhrmann (2021), S. 207 f.

Wunschäußerung seitens des*der Kunden*Kundin dar, welche in Folgeprojekten berücksichtigt werden kann. In der Vorlage werden auch drei Typen von Anforderungen unterschieden und zwar: ¹⁰³

Typ 1: Die Selbstständige Systemaktivität: Hierbei wird nach einem Anstoß von außen anhand eines*einer Nutzers*Nutzerin oder eines anderen Systems (Typ 2 oder Typ 3) ein Prozess durch das System selbständig durchgeführt. Ein Beispiel könnte dabei die Abrechnung eines Großauftrages durch die Abfrage aller Teilaufträge und die Darstellung des Ergebnisses sein.

Typ 2: Die Benutzerinteraktion: Dabei wird eine Prozessfunktionalität dem*der Nutzer*in seitens des Systems zur Verfügung gestellt, welche durch den Typ 1 formuliert wird. Beispiel dafür könnte die Bereitstellung eines Eingabefeldes zur Erfassung der Daten der Kundschaft sein.

Typ 3: Die Schnittstellenanforderung: Dabei führt das System in Abhängigkeit zu einem Dritten, z.B. einem Fremdsystem, einen Prozess durch, wobei es sonst passiv ist und immer auf ein externes Ereignis wartet. Ein Beispiel dafür könnte dabei die Annahme eines Angebotes eines ERP Systems sein, nachdem geprüft wurde, ob der*die Kunde*Kundin für das Angebot im System vorhanden ist. Der Abschnitt „Objekt mit Randbedingung“ wird von allen Anforderungen durchlaufen, um so möglichst viele Probleme mit Auslassungen und Nominalisierungen lösen zu können. Die Formulierung wird anhand von Aktivitätsdiagrammen und zur Verfügung gestellten Informationen erstellt und anhand einer Nummer, eines kurzen Namens, einer ausformulierten Beschreibung, einer Umsetzungspriorität und einer Version/ eines Status eindeutig identifizierbar wie in Tabelle 4 dargestellt.

Nr. 1	Darstellung des Eingabefeldes	Das System muss zur Ersterfassung der Leaddaten ein Feld öffnen, wo diese Daten dann eingegeben werden können.	Prio 1	„Version oder Status“
-------	-------------------------------	--	--------	-----------------------

Tabelle 4: Darstellung von Anforderungen, Quelle: Eigene Ausarbeitung, 2021

Um eine Orientierungshilfe zur Klassifizierung der qualitativen Merkmale zu nutzen, kann auf den Standard ISO-25010/9126 (Abbildung 17) zurückgegriffen werden. Diese unterteilt das Thema der Qualität in acht Sparten: Performance, Usability, Sicherheit, Portierbarkeit, Funktionalität, Kompatibilität, Zuverlässigkeit und Wartbarkeit. Allerdings ist auch diese Norm keine Garantie, dass alles vollständig erfasst wird.¹⁰⁴

¹⁰³ Vgl. Kleuker (2018), S. 78 ff.

¹⁰⁴ Vgl. Seibert Media (2018), Onlinequelle [22.10.2021]

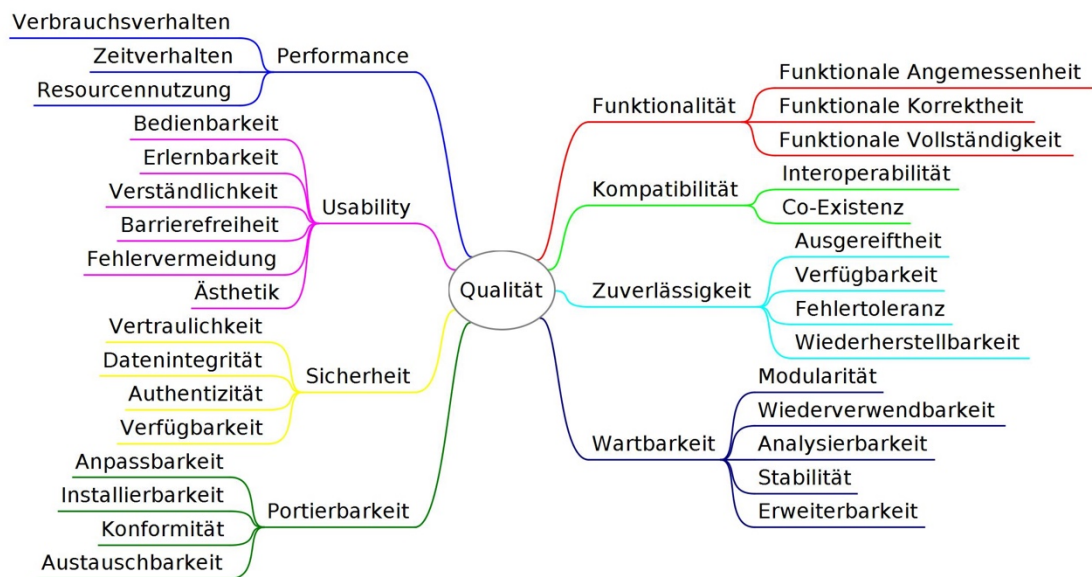


Abbildung 17: Klassifikation qualitativer Merkmale, Onlinequelle: Seibert Media, 2018

3. Anforderungsüberprüfung:

Hier wird verwaltet und überprüft, ob es zu etwaigen Änderungen der Anforderungen gekommen ist. Bei der Überprüfung des Risikos und der Erfolgsfaktoren, werden diese Fragen mit den Anforderungen, Zielen und Rahmenbedingungen verglichen und bewertet. Dabei sollten die Fragen des Risikos der Entwicklung des Systems geklärt werden, eine Gegenüberstellung von Erfolgsfaktoren zu Risiken stattfinden und bewertet werden, ob die Erfolgsfaktoren, die für die Systementwicklung maßgeblich sind, reflektiert wurden. Zum Schluss werden die Nebenbedingungen wie Infrastrukturen, technische und organisatorische Fragen untersucht. Die Ergebnisse daraus können in die Aktualisierung der Kontextanalyse miteinbezogen werden. All diese Abläufe werden in einem Zyklus zur Erfassung der Anforderungen durchgeführt.¹⁰⁵

4.4 Methoden und Werkzeuge

Um die Tätigkeiten im Entwicklungsprozess durchzuführen und zu unterstützen, kann aus einem Pool von Methoden, Hilfsmitteln und Verfahren gewählt werden. Denn das Ziel ist es, mit einem geringen Zeitaufwand das Gegenüber dazu zu bringen, seine Wünsche, Visionen und sein Wissen preis zu geben. Aufgrund von fehlendem Knowhow und zeitlichem Druck entstehen bei der Methodenanwendung sehr viele Unsicherheiten. Dies mündet in einer seltenen bis zu keiner Anwendung dieser Methoden. Deshalb sollte ein effektiver Mittelweg zwischen Kostenexplosion und Risikoreduktion gewählt werden. Die Erhebung der Anforderungen muss bei einer fachlich kompetenten Person bzw. Quelle durchgeführt werden, um so eine

¹⁰⁵ Vgl. Broy/Kuhrmann (2021), S. 255

genaue Definition der Sollsituation erreichen zu können. Dabei muss der*die Analytiker*in die Antworten abstrahieren, um so zu den essenziellen Aussagen der Anforderungen zu gelangen.¹⁰⁶

Eine Methode, die für alle Anforderungen und Stakeholder in einer Exploration gleich gut geeignet wäre, gibt es noch nicht. Faktoren, die zur Auswahl der Methodik zu beachten sind, wären wie folgt:¹⁰⁷

- Die Fähigkeiten und Eigenheiten der Stakeholder sowie die Risiken und Chancen im Projekt
- Die Differenzierung nach bewussten, unbewussten und unterbewussten Informationen
- Der Grad der Erfahrungswerte der Ermittlungstechnik des*der Analytisten*Analystin

In der Tabelle 5 werden die bewerteten Methoden zur Ermittlung der Anforderungen in einer Entscheidungsmatrix samt Taxonomie aufgelistet und nach den Risiken aus den Projektrandbedingungen bewertet. Diese stellen sich aus Befragungen, Gruppentechniken, Beobachtungen und Dokumentanalysen zusammen. Genauer betrachtet wird in dieser Masterarbeit das Interview mit Experten*Expertinnen. Zusätzlich könnte auch das Prototyping verwendet werden, wo in bestimmten Abständen Prototypen an die Stakeholder geliefert werden, um so die Unsicherheit von Anforderungen zu nehmen. Ab und zu werden Anforderungen auch wiederverwendet. Dabei sollen die Risikofaktoren, die das Projekt am meisten beeinflussen, ausgewählt werden. Am besten sollten dabei drei bis sechs Randbedingungen ausgewählt und in der Tabelle markiert werden. Zusätzlich wird die Eignung zur Ermittlung von bewussten, unbewussten und unterbewussten Informationen dargestellt. Die Erfahrungswerte der Analytiker*innen mit der jeweiligen Technik sollten auch berücksichtigt werden. Das Ergebnis daraus ist eine Methodik zur Minimierung von Risiken. Die Tabelle 5 kann dabei als Basis genutzt und durch eigene Erfahrungen angepasst werden. Wird ein „-“ Symbol in einer Anwendung eingetragen, sollte diese nicht für die Anforderungsanalyse verwendet werden. Wird wiederum ein „++“ verwendet, ist diese sehr gut geeignet.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Vgl. Schneider/Lindemann (2005), S. 1 f.

¹⁰⁷ Vgl. Schienmann (2002), S. 74 ff.

¹⁰⁸ Vgl. Rupp/Hocker (2009), S. 95 ff.

Legende	Methoden						
	Brainstorming	Wechsel der Perspektive	Feldbeobachtung	Fragebogen	Interview	Videoaufzeichnungen	Workshop
-	nicht empfohlen						
0	kein Einfluss = ist anwendbar						
+	empfohlen						
++	sehr empfohlen						
Menschliche Einflussfaktoren							
Geringe Motivation der Stakeholder (aktiv mitzuwirken)	-	-	+	0	+	+	+
Schlechte kommunikative Fähigkeiten	-	-	++	-	+	0	-
Geringes Abstraktionsvermögen	-	-	++	0	+	+	0
Viele verschiedene Meinungen	+	+	++	+	0	0	0
Machtgefälle zwischen beteiligten Personen	-	-	0	0	0	0	+
Problematische Gruppendynamik	-	+	0	0	0	--	-
Obligatorische Einflussfaktoren							
Entwicklung für den komplexen Markt	++	+	-	++	+	0	+
Fixiertes, knappes Projektbudget	++	+	+	-	+	0	0
Hohe örtliche Verteilung der Stakeholder	-	-	0	++	+	0	-
Schlechte zeitliche Verfügbarkeit der Stakeholder	+	-	+	+	++	-	-
Hohe Anzahl der Stakeholder	+	+	0	++	0	-	-
Fachlich/inhaltliche Einflussfaktoren							
Hohe Kritikalität des Sachverhalts	0	+	++	+	+	+	+
Großer Systemumfang	0	0	+	-	+	0	+
Keine Erfahrung im Fachgebiet	0	0	-	-	+	0	+
Grobe Anforderungen gesucht	++	+	+	+	++	--	0
Detaillierte Anforderungen gesucht	+	+	+	-	+	+	0
Nicht funktionale Anforderungen gesucht	0	0	0	-	+	0	-
Hohe Komplexität des Sachverhalts	0	0	+	-	+	+	+

Tabelle 5: Ermittlungstechniken in Bezug zur Projektrealität, Quelle: Requirements Engineering und Management, S. 97, 2009

Anschließend werden die Ergebnisse daraus nach verschiedenen Kriterien priorisiert. Dafür gibt es wieder spezielle Verfahren, die festlegen, welche Anforderung zuerst umgesetzt werden soll. Das heißt, welche der Anforderungen einen essenziellen Charakter besitzen und so ein Must-have im Produkt/System sein sollen oder nur ein Nice-to-have sind. Ein einfaches Priorisierungsverfahren könnte so aussehen (Tabelle 6):¹⁰⁹

1. Die Anforderungsliste wird erstellt.
2. Die Bewertungskriterien werden festgelegt, im Rahmen derer auf die Kundschaft- und Lieferanten*Lieferantinnen- bzw. Entwicklungssicht geachtet werden soll. Bewertungskriterien aus der Sicht der Kundschaft könnten Nutzen und Relevanz aus deren Sicht sein. Bewertungskriterien aus Entwicklungssicht könnten die Kosten der Realisierung und die Risiken der Realisierung sein.
3. Die Anforderungen werden anhand einer Skala nach Schienmann von 1-5 bewertet.

¹⁰⁹ Vgl. Schienmann (2002), S. 268 ff; Eibl/Gaedke (2017), S. 2 ff.

Anforderung	Kundensicht			Lieferantensicht			Gesamtsicht
	Nutzen	Relevanz	Summe	Kosten	Risiko	Summe	
Gewichtung	2	2		2	1		
Anf. 1	2	3	10	5	4		0,7
Anf. 2	4	5	18	2	2		3
Anf. 3	5	4	18	2	1		3,6
.....							

Tabelle 6: Bewertung der Anforderungen, Quelle: Anlehnung an Kontinuierliches Anforderungsmanagement, 2002, S. 270

- Das Berechnungsverfahren wird anhand der Bewertungskriterien festgelegt. Beispiel dazu könnte die Formel $(A * \text{Nutzen} + B * \text{Relevanz}) / (C * \text{Kosten} + D * \text{Risiko})$ sein. A, B und C sind dabei die Bewertungskriterien, diese werden wiederum mit A=2, B=2, C=2 und D=1 gewichtet.
- Die Prioritäten werden anschließend berechnet. Die verwendete Tabelle kann mit um eigene Erfahrungen ergänzt werden, um so ein noch genaueres Ergebnis zu erreichen. Durch eine Sensitivitätsanalyse können die Gewichtungen und Abschätzungen a priori validiert werden. Dabei wird darauf geachtet, ob sich durch die Änderungen der Modellparameter und deren Gewichtungen die Priorisierung der Anforderungen ändert oder nicht. Sind sie stabil, können die Abschätzungen bestehen bleiben, wenn nicht, müssen diese angepasst werden.

Werkzeuge, die bei der Anforderungsanalyse zum Einsatz kommen, dienen vor allem der strukturierten Dokumentation, Organisation, Überprüfung, Analyse und Überwachung von Informationen. Dieses Werkzeug sollte daher eine Flexibilität für den Entwicklungsprozess, die maschinelle Umgebung und die Zielsoftware aufweisen. Zusätzlich sollte eine Analyse bei der Durchführung von Interaktionen, Modifikationen und der automatischen Erstellung der Dokumentation möglich sein. Grundsätzlich kann dafür mit Checklisten gearbeitet werden, die von einigen Autoren wie „Leffingwell und Widrig 2003; Robertson, Robertson 1999“ zur Verfügung gestellt wurden.¹¹⁰ Die modernere Version davon wären Softwaretools wie DOORS oder RequisitePro von den Herstellern Telelogic und Rational, welche den weltweiten Markt bestimmen. Es gäbe noch viele weitere Anbieter*innen, aber da sich der Anforderungsmanagement Markt ständig verändert, wäre für eine aktuelle Übersicht die Internetseite von „International Council on System Engineering“ zu empfehlen.¹¹¹

4.5 Lasten- und Pflichtenheft

Das Resultat aus der Anforderungsanalyse wird in einem Anforderungsdokument gesammelt und dokumentiert. Vorlagen werden dabei von RUP und vom V-Modell XT angeboten. Oft wird dabei nicht von einem Anforderungsdokument, sondern von einem Lastenheft gesprochen. In diesem werden von der späteren Kundschaft die Anforderungen an das Produkt festgehalten. Im Pflichtenheft haltet der*die Auftragsnehmer*in, also der*die Softwareentwickler*in, die Anforderungen fest, die diese*r auch umsetzen möchte. In vielen Fällen wird aber das Lastenheft von dem*der Auftraggeber*in wie auch dem*der

¹¹⁰ Vgl. Partsch (1991), S. 62 ff.

¹¹¹ Vgl. Schienmann (2002), S. 283 f.

Auftragnehmer*in gemeinsam genutzt. Dies hängt aber von der Projektorganisation ab und ob eine IT-Expertise zur Erstellung des Lastenheftes genutzt wird. Sollte das der Fall sein, kann der*die Auftragnehmer*in das Lastenheft als sein*ihr Pflichtenheft adaptieren. Sollte die Aufgabenbeschreibung nur in grober Form im Lastenheft erscheinen, ist das Festhalten von detaillierteren Formulierungen von Anforderungen seitens des*der Auftraggebers*Auftragsgeberin und des*der Auftragnehmers*Auftragsnehmerin im Vertrag von Vorteil. Angelehnt an Balzert 2001 könnte ein Lasten-/Pflichtenheft wie folgt aussehen:¹¹²

0. Verwaltungsinformationen: Dokumentenversion, Ersteller*in, Erstelldatum, welche Änderungen wurde von wem durchgeführt, genehmigt durch wen und wann.
1. Zielgruppe und die Ziele: Stakeholder Analyse, Projektziele, versteckte Ziele (z.B. Einsparungen in Personal, Zeit und Kosten).
2. Funktionale Anforderungen: Dokumentation aller funktionalen Anforderungen inklusive der Entstehungsgeschichte der Use Cases, Aktivitätsdiagrammen und der textuellen Anforderungen.
3. Nicht-funktionale Anforderungen (Qualitätsanforderungen): Beachtung aller Qualitätsanforderungen wie auch der technischen Anforderungen.
4. Lieferumfang: Darstellung der zu liefernden Produkte, Lieferzeitpunkt, in welcher Form und Lieferort.
5. Abnahmekriterien: Hier wird die Art der Überprüfung der Anforderungen und die möglichen Ergebnisse daraus festgehalten. Ergebnisse könnten „erfüllt“, „nicht erfüllt“, „zurückgestellt für spätere Überprüfung“ und „abgenommen mit Mängeln, die in der Reparaturphase behoben werden müssen“ sein.
6. Anhänge: Alle bisher erwähnten Dokumente und das Glossar sollen hier dokumentiert und abgelegt werden.

In dieser Beispielschablone wurden die vertraglichen Anforderungen nicht festgehalten, da diese als detailliertes Anforderungsheft als Anhang des Gesamtvertrages angeführt werden.

¹¹² Vgl. Kleuker (2018), S. 85 ff; Partsch (1991), S. 31 f.

5 ZWISCHENRESÜMEE UND ZUKUNFTSMODELL V1.0 „NEXT GENERATION VON CRM-SYSTEMEN“

Die Zusammenarbeit zwischen Marketing, Sales und Service hat in den letzten Jahren wie in Kapitel 2.0-2.3 dargelegt stark an Priorität gewonnen. Einerseits durch die Globalisierung der Unternehmen und auf der anderen Seite wurde in den letzten zwei Jahren aufgrund der COVID-19 Pandemie, in Unternehmen die Kommunikation unter den Abteilungen und den darin Mitarbeitenden neu strukturieren. Das aufgrund der Pandemie großteils eingeführte Home-Office hat den Unternehmen Probleme in der Kommunikation aufgezeigt, die bisher nur nebenbei aufgetreten sind. Konnte davor noch vieles mit den Kollegen*Kolleginnen persönlich abgeklärt werden, musste jetzt vieles über IT-Systeme abgehandelt werden. Dadurch bekamen das CRM und die dCRM-Systeme eine erhöhte Bedeutung in Unternehmen. Besonders KMU, die einen Anteil von 99,6 Prozent aller Unternehmen in Österreich einnehmen, hat es besonders hart getroffen.

Um die Finanzierungsprobleme in den Griff zu bekommen, bedarf es eines Zusammenspiels aus Politik und Wirtschaft. Dabei muss die Politik einerseits die Grundlage der digitalen Infrastruktur schaffen und andererseits die KMU in der Entwicklung der Digitalisierung fördern. Dafür wurde in Österreich wie in Kapitel 2.1 dargelegt die Qualifizierungsoffensive mit Digitalen Skills Schecks und Digital Pro Bootcamps ins Leben gerufen. Zusätzlich bekommen KMU Unterstützung seitens des Bundesministeriums für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort und der WKO für die Antragstellung von verschiedenen Förderungen zur Digitalisierung ihrer Unternehmen. Um die Innovationsentwicklung und -forschung bei KMU voranzutreiben, wurde eine nationale FTI-Strategie in Kombination mit der Europäischen IPCEIs, welche die Zusammenarbeit mit internationalen Großforschungsprojekten fördert, ins Leben gerufen bzw. verlängert. Ein besonderer Fokus liegt auf den KMU in der Industrie, da diese 15,6 Prozent der Erwerbstätigen beschäftigen und so den meisten Menschen in Österreich Arbeit geben. Diese Branche hat von diesen Förderungen am meisten profitiert, was aus der Abbildung 3 ersichtlich ist. Hier wird die Digitalisierung bereits für die Industrie 4.0 genutzt, welche jetzt mit den dCRM-Systemen verknüpft ist und so noch weiter bei Schnittstellen zur Robotik und Mensch-Maschine, dem IoT, Cyber-physischen-Systemen, KI und dem Predictive-Service weiterentwickelt werden kann. Ein weiterer Schwerpunkt liegt hier auf der Kommunikation im industriellen B2B Geschäft, welche heutzutage noch oft mit veralteten Prozessen durchgeführt werden.

Diese Weiterentwicklungen verfolgen wie in Abschnitt 3 ersichtlich, im Bereich des CRM die Ziele, die Qualität der Kundenbearbeitung zu steigern sowie die internen Bearbeitungsprozesse, das Management und die Schnittstellen zu den Kunden*Kundinnen zu verbessern. Dabei wurde die Sichtweise von der Inside-Out gerichteten Produkte- und Organisationszentriertheit zu einer Outside-In Sicht und Handlungsweise geändert, um so den Anfang der Customer Journey des Needs – Buy – Use besser darzustellen und anzuwenden. So hat sich das CRM zum CXM weiterentwickelt, wodurch die Generierung von Personas bei der Zielgruppendefinierung vermehrt zum Einsatz kommt. So soll das Geschäftsvolumen erweitert und der „share of wallet“ effektiver genutzt werden.

Um das CRM zu unterstützen und es mit anderen Systemen zu verbinden, bedarf es dCRM-Systeme. Diese haben sich von den Finanzdienstleistungen über die Konsumgüterbranche im B2C hin entwickelt

und beginnen sich jetzt in der klassischen Industrie im B2B zu etablieren. Diese werden anhand gut geplanter Strategien mit dem Change-Management, der angepassten Unternehmensstrategie und gemeinsam mit den Mitarbeitenden im Unternehmen eingeführt. Damit diese Lösungen sich mit anderen Systemen und Maschinen verbinden und so die Daten verknüpfen können, bedarf es einiger Schnittstellen. Diese können anhand der Ebenen aus der Abbildung 7 aus der Automatisierungsebene definiert und so eine gute Übersicht daraus generiert werden. Solche Schnittstellen werden aufgrund von Kundenanforderungen immer weiterentwickelt und für immer mehr Systeme zur Verknüpfung mit dCRM-Systemen angeboten. Zusätzlich werden auch die Funktionen dieser Systeme immer weiterentwickelt, und zwar genau dorthin, wo die Anwender*innen ihre Pain-Points haben. Daraus haben sich die folgenden wichtigsten Trends entwickelt und werden in Tabelle 7 dargestellt:

dCRM-Funktionen Trend	dCRM-Funktionen Details
Online Analytical Processing (OLAP) & Data Mining	OLAP und Data Mining werden zur Identifikation von Strukturen der Kundschaft und Informationsanalysen, welche dann in dynamischen Reports dargestellt werden, verwendet. (Kapitel 3.2.2)
Social-Customer-Relationship-Management-System	Durch die Integrierung neuer Kommunikationskanäle wie LinkedIn, Twitter, WhatsApp, Facebook usw. entstehen neue Möglichkeiten zur Kommunikation mit der Kundschaft und dessen Integration in CRM-Systeme. Aus diesen Kanälen werden Leads, Servicetickets, Website-Traffics, Marketingcontent usw. generiert und je nach Anwendung direkt in die CRM-Systeme überspielt. Auch das „Enterprise Listening“ kann in diesen Netzwerken durch Social Media Monitoring durchgeführt werden. (Kapitel 3.2.4)
Omni-Channel Management	Dabei werden alle Vertriebskanäle, über die Kunden*Kundinnen mit dem Unternehmen interagieren wollen, miteinander verknüpft. Beispiele dafür sind Laptop, Smartphones, Apps und auch deren Verknüpfung mit Telefonshopping, Printkatalogen usw. (Kapitel 3.2.4)
Mobile Business	Hier trifft die Mobilität auf die heutige Arbeitswelt. Dabei werden die CRM-Systeme so entwickelt, dass sie auf den Smartphones anwendbar sind. (Kapitel 3.2.4)
Big Data	Hierbei handelt es sich nicht um eine Technologie per se, sondern um die Verarbeitung von großen Datenmengen, die von Technologien zur Beantwortung von richtig gestellten Fragen in Echtzeit mit den dementsprechenden Datenzugängen generiert werden. Bei Marketing Analytics werden Marketingmaßnahmen getrackt und an das Verhalten der Kundschaft in Echtzeit angepasst. Bei Predictive Analytics wird durch Big Data an Datenhistorien zukünftige Ergebnisse vorhergesagt wie Absatzprognosen. Durch Smart-Data soll die Sammlung von Daten der DSGVO entsprechend gesammelt und ausgewertet werden. (Kapitel 3.2.4; 3.2.5)

<p>Cloud Computing, Virtualisierung</p>	<p>Bei Cloud Computing werden IT-Services in einem externen (Public-Cloud), internen (Privat-Cloud) oder einer Mischung (Hybrid-Cloud) aus beiden Netzwerken abgebildet. Eine Sonderform stellt die Community Cloud dar, wo Nutzer*innen vom betreibenden Unternehmen freigeschaltet werden. Dabei kann von überall auf die Cloud zugegriffen und diese von mehreren gleichzeitig verwendet werden. (Kapitel 3.2.3; 3.2.4)</p>
<p>Internet of Things (IoT)</p>	<p>Zur Anwendung des IoT wird ein Cyber-Physisches-System benötigt, worunter Geräte, Objekte usw. mit Identitäten zu verstehen sind, die Sensordaten erstellen und Standortdaten senden und mit der Umwelt in Kontakt treten können. Anwendung findet das im Cross- und Up-Selling zum Beispiel zur automatischen Sendung von Nachbestellungen. (Kapitel: 2.3.2; 3.2.4; 3.2.5)</p>
<p>Artificial Intelligence (AI)</p>	<p>AI konnte in den letzten Jahren durch eine Kombination aus Big-Data und Predictive-Analytics-Verfahren enorme Fortschritte erzielen. Anhand von künstlichen Neuronen, die dabei ein Netzwerk bilden und dann mit sensomotorischen Daten trainiert werden, können Muster, Gesetzmäßigkeiten und Systeme erkannt werden. Betroffen sind dabei CRM-Objekte wie Leads und Produkte zur Qualitätsprüfung, Lead-Scoring und Produktempfehlung, die den möglichen Kunden*Kundinnen vorgeschlagen werden. Auch der Einsatz von Chat-Bots im Service kann aufgrund von Big-Data und KI der Kundschaft eigenständig Antworten auf davor gestellte Fragen geben. Beim CAS führt das System selbstständig die Wartung eines Produktes aus und versendet anschließend einen Reparaturbericht. (Kapitel: 3.2.4; 3.2.5)</p>

Tabelle 7: dCRM-Funktionen Trends, Quelle: Eigene Darstellung

All diese Trends haben eine enorme Auswirkung auf die zukünftigen Anforderungen von CRM-Systemen. Diese werden von äußeren Einflussfaktoren wie dem Schwund des Informationspools, wo Käufer*innen jetzt die Wissensmacht haben, unterstützt. Zusätzlich fördert einerseits der hohe Meinungs-austausch der Käufer*innen und die vielen Rezessionen sowie deren hoher Informationsstand, und andererseits die schnelllebigen und sich ständig ändernden und immer kleiner werdenden Zielgruppen die Wichtigkeit von CRM-Systemen für alle Anwender*innen jeder Branche. Vor allem in der Kommunikation in der Industrie werden diese am meisten gebraucht und vermehrt zum Einsatz kommen. Neben den genannten äußerlichen Einflussfaktoren ist ein Grund dafür auch, dass die Maschinen schon so weit digitalisiert sind, dass sich die Kundschaft jetzt anhand von CRM-Systemen mit KI, Machine-Learning und AI verbinden lassen.

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse aus dem theoretischen Teil in einem Zukunftsmodell gesammelt dargestellt und dienen so als Anhaltspunkt zur weiteren Entwicklung der bestehenden CRM-Systeme und zur Stellung von Anforderungen von KMU aus der Industrie an die Hersteller*innen der Systeme.

5.1 Zukunftsmodell V1.0 „Next Generation von CRM-Systemen“

Wie die Zukunft der CRM-Systeme und vor allem in der Branche der Industrie aussehen wird, lässt sich aus den Trends und den Problemfeldern, die in den wissenschaftlichen Papers thematisiert wurden, ableiten.

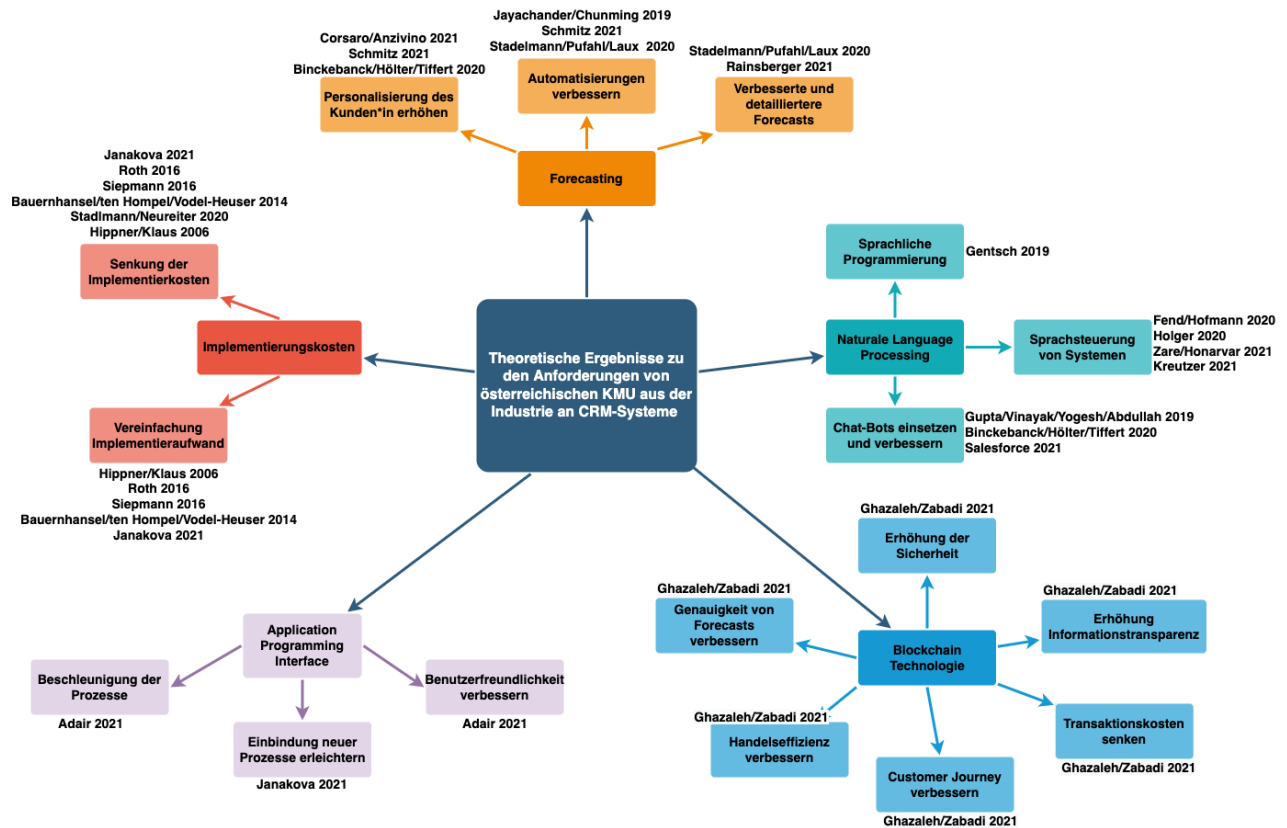


Abbildung 18: Theoretische Ergebnisse zu den Anforderungen an CRM-Systeme, Quelle: Eigene Darstellung

Die Ergebnisse, die in Abbildung 18 dargestellt sind, werden in Tabelle 8 detaillierter dargestellt:

Zukünftige dCRM-Funktionen	Zukünftige dCRM-Funktionen Details	Referenzen
Forecasting	Beim Forecasting sollen einerseits für den*die Kunden*Kundin die vorgeschlagenen Produkte noch personalisierter werden, damit die Kaufquote von derzeit 5 Prozent bei Amazon stark erhöht wird. Ziel ist, dass der*die Kunde*Kundin nicht mehr selbst entscheiden muss, was dieser kaufen will, sondern durch das System entschieden wird. Eine derartige Zielerreichung ist nur in Kombination mit Big-Data und der Steigerung der Korrelation durch Systeme, Informationen, Aktivitäten und Daten möglich. Und die Datenmodelle, die für die Planung der Produktion und	Kapitel 3.2.3: Jayachander; Chunming (2019) Kapitel 3.2.4: Schmitz (2021), Stadlmann; Pufahl; Laux (2020), Dewnarain; Ramkissoon; Mavondo (2021) Kapitel 3.2.5: Stadlmann; Pufahl; Laux

	Investitionen genutzt werden, müssen noch treffender und detaillierter im Forecasting werden.	(2020), Rainsberger (2021)
Natural Language Processing (NLP)	Einerseits soll die Programmiersprache bei CRM-Systemen von C und Java auf eine natürliche Sprache in Deutsch und Englisch ermöglicht werden und andererseits bei den Chat-Bots die Möglichkeit gegeben sein, auch hier mittels natürlicher Sprache mit dem Bot zu interagieren. Problem daran ist noch immer die Interpretation der Semantik. Diese Funktion kann auch bei den CPS genutzt werden, um diese damit zu steuern.	Kapitel 3.2.4: Gupta; Vinayak; Yogesh; Abdullah (2019), Binckebanck; Hölter; Tiffert (2020), Fend; Hofmann (2020), Holger (2020), Zare; Honarvar (2021), Salesforce (2021), Schopef (2021), Gentsch (2019) Kapitel 3.2.5: Gentsch (2019), Kreuzer (2021)
Blockchain Technologie (BC)	Diese Technologie spielt aufgrund ihrer Sicherheit eine enorme Rolle. Sicherheitsanforderungen gehen in die Richtung, dass CRM-Systeme statt auf Clouds auf Blockchains aufgebaut werden, um die Risiken eines Hackerangriffs zu minimieren, die Informationstransparenz zu erhöhen, Transaktionskosten zu senken, Customer Journey und die Handelseffizienz zu verbessern. Zurzeit wird eine Kombination aus Cloud und BC von Salesforce verwendet, um die Genauigkeit von Forecasts zu erhöhen.	Kapitel 3.2.5: Ghazaleh; Zabadi (2021)
Application Programming Interface (API)	Durch die Integration und Weiterentwicklung des API in cloudbasierte CRM-Systeme sollen diese vor allem das Handling der Anwender*innen in der Benutzeroberfläche, bei den Arbeitsabläufen und den Prozessschritten verbessern und so auch die Integration neuer Systeme in die bestehende Systemlandschaft vereinfachen.	Kapitel 3.2.5: Adair (2021), Janakova (2021)
Implementierkosten	Dabei geht es um die Senkung der Implementierungskosten und die Vereinfachung des Implementierungsaufwandes. Diese Kosten stellen aufgrund der Höhe oft ein Problem für KMU dar.	Kapitel 1.1: Stadelmann; Neureiter (2020) Kapitel 3.2.1: Roth (2016), Siepmann (2016), Bauernhansel; ten Hompel; Vodel-

		Heuser (2014), Hippner; Klaus 2006 Kapitel: 3.2.5: Janakova (2021)
--	--	---

Tabelle 8: Hauptanforderungen aus der Theorie zur Weiterentwicklung von CRM-Systemen, Quelle: Eigene Darstellung

Viele dieser zukünftigen Anforderungen setzen auf neue und flexiblere Schnittstellen zur Interaktion mit anderen Systemen und Maschinen, welche sich auch an die Gewohnheiten und Arbeitsweisen der Anwender*innen flexibler anpassen müssen. Anhand dieser intelligenteren Plattformen wird es Abteilungen in allen Unternehmen und vor allem jenen in der Industrie leichter fallen, auf diese umzusteigen, Mitarbeitende vom Mehrwert und der Anwendbarkeit zu überzeugen und so auch ein unternehmensübergreifendes intelligentes Netzwerk anhand von CRM-Systemen in Kombination mit ERP und anderen Systemen zu entwerfen. Somit sollte diese KMU in der Industrie für die Zukunft gewappnet sein, um auch konkurrenzfähig zu bleiben.

Anhand der wissenschaftlichen Recherche konnte somit, wie oben dargestellt, die Forschungsfrage „*Welche zukünftigen Anforderungen an CRM-Programme werden zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse von österreichischen KMU in der Industrie benötigt?*“ beantwortet werden. Die Hypothese „H1: KMU aus der Industrie werden zukünftig spezifischere Anforderungen an dCRM-Systeme stellen als die bisher von CRM-Herstellern*Herstellerinnen zur Verfügung gestellten Funktionen“ wurde demnach bestätigt.

Im folgenden praktischen Abschnitt werden die bisherigen Ergebnisse in einer Anforderungsanalyse erfasst. Diese gliedert sich in die Anforderungserhebung, die Anforderungsanalyse, die Anforderungsspezifikation und die Anforderungsüberprüfung. Beim Punkt der Anforderungsanalyse werden die Ergebnisse aus dem theoretischen Teil in funktionale Anforderungen und nicht-funktionale Anforderungen definiert. Auf Basis dieser Ergebnisse werden Experten*Expertinnen Interviews mit den umsatzstärksten dCRM-System Anbietern*Anbieterinnen, Anwendern*Anwenderinnen und mit Consultants dieser Systeme geführt, um so die Ergebnisse zu validieren und weitere Erkenntnisse zu gewinnen. Gewählt wurde die Ermittlungstechnik durch Interviews mit Experten*Expertinnen, da sich diese Methode – wie auch aus der Tabelle 5 bereits ersichtlich war – am besten zur Ermittlung von neuen Anforderungen eignet. Anschließend werden die Ergebnisse gegenübergestellt, ein Lastenheft erstellt, die wesentlichsten Aussagen abgeleitet und ein Zukunftsmodell samt Handlungsempfehlung an die dCRM-Systemanbieter*innen abgeleitet.

6 EMPIRISCHER TEIL: REQUIREMENTS ENGINEERING ZU NEXT GENERATION VON CRM-SYSTEMEN

Dieses Kapitel bildet das Herzstück dieser Masterarbeit. Dabei soll anhand des Requirements Engineering und des vierstufigen Vorgehens von der Anforderungserhebung, Anforderungsanalyse, Anforderungsspezifikation über die Anforderungsüberprüfung, die theoretischen Ergebnisse validiert und neue Erkenntnisse gewonnen werden, so dass die CRM-System Anbieter*innen und die User*innen von den KMU aus der Industrie diese dann zukünftig nutzen können. Dafür wird die Anforderungserhebung in Kapitel 6.2 und die Anforderungsanalyse und -spezifikation in Kapitel 6.3 durchgeführt. Für die Durchführung der Anforderungsüberprüfung müssten die Stakeholder definiert werden, welche sich wiederum von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden. Deshalb ist diese Aufgabe von den KMU eigenständig durchzuführen und kann daher in dieser Arbeit nicht durchgeführt werden.

Der Hauptfokus dieses Kapitels bildet das *Research Design*, welches einerseits den Forschungsprozess sowie auch das Forschungsziel umfasst und auch andererseits die Determinierung der Methoden und des Untersuchungsverfahrens.¹¹³ Research Design wird von Yin wie folgt definiert:

*„A research design is an action plan for getting from here to there, where here may be defined as the initial set of questions to be answered, and there is some set of conclusions (answers) about the questions.“*¹¹⁴

Die Wahl des explorativen Forschungszuganges wird entsprechend der forschungsleitenden Frage gewählt. Dabei wird das Ziel verfolgt, unter Einsatz der bekannten theoretischen Konzepte und Modelle, neue Erkenntnisse über den Status Quo in Bezug auf die „Next Generation. Anforderungen an zukünftige CRM-Programme der KMU in der Industrie“ zu gewinnen und die Ergebnisse des theoretischen Teils zu validieren. Anhand eines zweistufigen Forschungsprozesses, welcher sich aus dem theoretischen Teil und dem empirischen Teil zusammensetzt, wird diese Analyse durchgeführt. Daraus entsteht folglich ein Kreislauf wie in Abbildung 19 ersichtlich, wodurch die Deduktion die Theorie empirisch überprüft wird und aus Empirischen Befunden durch die Induktion eine Theorie erstellt wird.¹¹⁵

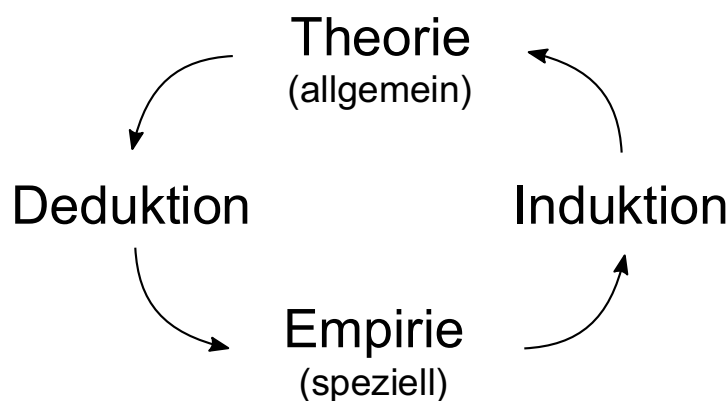


Abbildung 19: Der Zusammenhang von Theorie und Empirie, Quelle: Sportjournalistik, 2018, S. 19

¹¹³ Vgl. Mayring (2002), S. 40

¹¹⁴ Vgl. Yin (1994), S. 19

¹¹⁵ Vgl. Universität Leipzig (2021), 1 ff. Onlinequelle: [08.11.2021]

Zur Informationsgewinnung und -validierung, wurde dabei die Methode des Experten*Expertinnen Interview gewählt und wird im Kapitel 6.1 samt Unterkapitel erläutert. Den Beginn macht dabei die Beschreibung des methodischen Vorgehens und Konzeptionierung der Untersuchung. Anschließend wird die Auswahl der Interviewteilnehmer*innen beschrieben. Weiters wird die Vorgehensweise für die Fragebogenerstellung theoretisch sowie auch praktisch erläutert und das Konzept der Auswertung dargestellt. Abschließend erfolgt die Auswertung der erhobenen Daten. Im Kapitel 6.2 samt Unterkapitel werden die Ergebnisse aus der Literaturrecherche sowie die Ergebnisse aus den Experten*Expertinnen Interviews in das Requirements Engineering integriert, analysiert, spezifiziert und überprüft. Im Kapitel 6.3 werden die Ergebnisse daraus gegenübergestellt und Potenziale davon abgeleitet. In Kapitel 6.4 werden dann die Ergebnisse in ein Lastenheft übertragen.

6.1 Planung der Anforderungserhebung durch Experten*Expertinnen Interviews

Bei der Planung der empirischen Erhebung oder wie in der Literatur genannt, des Forschungsprozesses, werden verschiedene Phasen durchlaufen, um das Forschungsziel erreichen zu können. Dazu werden diese Phasen wie folgt definiert:¹¹⁶

1. Problemdefinition
2. Konzeptionierung
3. Durchführung der Methode samt Datenerhebung und Dateneingabe
4. Datenanalyse samt Auswertung
5. Verwendung der Ergebnisse
6. Interpretation und Veröffentlichung

Die Problemstellung in Bezug auf die Thematik „Anforderungen an zukünftige CRM-Systeme der österreichischen KMU in der Industrie“, wurden in den vorherigen Kapiteln dieser Masterarbeit bereits thematisiert, weshalb nachfolgend die Punkte 2-5 bearbeitet werden.

6.1.1 Erhebungsmethode

Neben der verwendeten Literatur aus Kapitel 3 und 4, können auch Anforderungen aus Marktforschungsmethoden, Checklisten oder anderen Methoden, wo die Kunden*Kundinnen integriert werden, verwendet werden. Diese fällt in den Bereich der empirischen Forschung, womit die systematische Erhebung und Ableitung von Sachverhalten in Organisationen durchgeführt wird. Dabei kann grundsätzlich zwischen einer mündlichen und schriftlichen Befragung differenziert werden. Diese werden laut Raithel wie folgt definiert:¹¹⁷

- Internetgestützt wie Email- und Onlinebefragungen
- Schriftlich mit einer Survey oder Fragebogen
- Mündlich und persönlich in Echt oder in einer virtuellen Umgebung

¹¹⁶ Vgl. Friedrichs (1990), S. 119 f; Atteslander (2008), S. 56 f.

¹¹⁷ Vgl. Hüttner/Schwarting (2002), S. 70 f; Raithel (2008), S. 66 f.

- Telefonisch, wo es über das Telefon erfolgt

Bei dieser Methode kann zwischen einer quantitativen und qualitativen Vorgehensweise differenziert werden. Bei der quantitativen Forschung werden standardisierte Methoden und bei der qualitativen Forschung werden nicht-standardisierte Methoden zur Datenerhebung verwendet. Bei der nicht-standardisierten Methode beutet, dass zur Auswertung interpretative Methoden zur Anwendung kommen, weshalb der*die Proband*in keine Antwortmöglichkeiten zur Auswahl bekommt und der Inhalt der individuellen Antworten erhoben wird. Die Antworten liegen daher bei der qualitativen Datenerfassung als verbale Daten vor und bei der quantitativen als numerische Daten vor. Daher können bei der quantitativen Erhebung Statistische Verfahren zur Auswertung genutzt werden, um die Zusammenhänge und Häufigkeiten zu evaluieren. Bei der qualitativen Erhebung ist eine Interpretation aufgrund der nicht-standardisierten und offenen Methode der Antworten notwendig, die die Sichtweisen und Deutungen fallbezogen rekonstruieren und so auch auswerten kann. Durch diese Individualisierung sind die Einzelinterpretationen nur durch die Zuordnung zu Kategorien auch am Ende vergleichbar.¹¹⁸

Als Bipolare Dimensionen der Forschung, können Qualitative und Quantitative Verfahren aufgefasst werden, auch wenn sie in ihren Eigenschaften unterschiedlich sind. Annahmen, die über die Auswahl der Forschungsmethode entscheidend sind, betreffen die Beschaffenheit des Forschungszustandes, die Annahmen des Forschungszieles, aktuelle Gegebenheiten wie die verfügbare Zeit, passendes und verfügbares Personal und die Anzahl der Personen, die für die Untersuchung in Frage kommen und auch fachlich kompetent dafür sind.¹¹⁹

In der explorativen Phase eines Forschungsprojektes dienen qualitative Untersuchungen zur adäquaten Operationalisierung und Bildung von Kategorien. Besonders für die Erhebung der gesamten Informationen von denkbaren Anforderungen lassen sich Interviews aufgrund ihrer nicht-standardisierten und offenen Vorgehensweise nutzen. Aufgrund dessen sind für die Erfassung von Anforderungen an zukünftige CRM-Programme qualitative Interviews geeignet, genauer gesagt die Experten*Expertinnen Interviews. Anhand der Befragung von Experten*Expertinnen und deren Aussagen, wird der Vorsprung an Wissen in Bezug auf einen speziellen Themenbereich freigelegt. Experte*Expertin ist daher jemand, der*die über ein umfangreiches und überdurchschnittliches Spezialwissen auf einem speziellen Fachgebiet verfügt. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Analyse auf Einzelfällen aufbaut und sich daraus induktive Anforderungen abstrahieren lassen.¹²⁰

Auswahl der Forschungsmethodik zur Anforderungserhebung

Da im Kontext der vorliegenden Wissenschaftlichen Arbeit das subjektive Verständnis von Experten*Expertinnen an die Anforderungen zukünftiger CRM-Systeme bei KMU in der Industrie ermittelt werden sollen, fiel die Wahl auf eine qualitative Methodik durch Experten*Expertinnen Interviews, welche mündlich und leitfadengestützt durchgeführt wurden, um so eine Vergleichbarkeit der erhaltenen Antworten

¹¹⁸ Vgl. Herden (2013), S. 29 ff.

¹¹⁹ Vgl. Bortz, Döring (2006), S. 298 ff; Atteslander (2008), S. 4 f.

¹²⁰ Vgl. Lamnek (2005), S. 507 ff; Hitzler (1994), S. 26

gewährleisten zu können. Nicht-Reaktive Verfahren wurden nicht genutzt, da diese keine auf die Zielstellung hin validen Ergebnisse ermitteln würden.¹²¹

6.1.2 Aufbereitungsphase und Datenbeschaffung

Bei der Erstellung des Interviewleitfadens sind die Planungs- und Vorbereitungsphasen von größter Bedeutung und nicht zu unterschätzen. Werden dabei in den einzelnen Phasen der Vorbereitung, Planung, Vertraut werden mit der Datenerhebung, Interviewleitfadenerstellung zu wenig Wissen, Aufwand und Energie investiert, wird sich die Qualität des Outputs zwischen qualitativ minderwertig und qualitativ hochwertig bewegen. Das heißt, das Ergebnis hängt essenziell von der zuvor getätigten Planung ab. Der Interviewleitfaden soll für den*die Interviewer*in während des Interviews dabei als schriftliche Unterstützung und Orientierungshilfe dienen. Diese unterstützt einen dabei, dass alle Fragen gestellt und keine vergessen werden und diese dann in der Auswertung auch vergleichbar untereinander sind. Die Art und Weise des Leitfadens und der definierten Fragen soll dabei ein natürliches Gespräch möglich machen. Abweichungen erfolgen demnach nur, wenn sich während des Gespräches wichtige neue Themen ergeben oder ein Nachfragen als sinnvoll erachtet wird. Die Fragen sollen, um Missverständnisse zu vermeiden, einfach, klar und leicht verständlich formuliert werden. Der Fragebogen sollte elastisch gehandhabt werden und die Fragen als Eckwerte gehandhabt werden. Bestenfalls merkt der*die Befragte nichts von dem Fragebogen und das Interview wird als natürlicher Dialog gehandhabt.¹²²

Die Vorbereitungsphase gliederte sich in zwei große Teile. Im ersten ging es um die Einarbeitung in die zu befragende Thematik, denn ein hochwertiger Fragebogen kann auch nur dann erstellt werden, wenn genügend allgemeines und aktuelles Wissen darüber besteht. Dies bedeutete für diese Masterarbeit solider Wissenszuwachs zum Thema „CRM“ und „Anforderungen an zukünftige CRM-Systeme bei KUM in der Industrie“, welches aus den Kapiteln 3 und 4 entnommen werden kann. Der zweite Teil wurde zur Recherche von Online-Analyse und Transkriptions-Tools, Kategorisierung, Struktur, Gliederung und Aufbau von Fragebögen genutzt. Zusätzlich wurde in verschiedenen Quellen zur Erörterung von „Dos and Don'ts“ bei Fragestellungen recherchiert.

Nach der erfolgten Literaturrecherche und vertraut werden mit der Thematik, wurde zur Erarbeitung der essenziellsten Inhalte für die Experten*Expertinnen Interviews ein *Brainstorming* zur Fragenermittlung durchgeführt. Dabei konnten folgende Inhalte ermittelt werden:

- KMU und Digitalisierung
- Validierung der theoretischen Ergebnisse in Bezug auf Relevanz und deren Begründung
- Aktuelle und zukünftige Anforderungen und Add-on an CRM-Programme anhand von bestimmten Themengebieten

Damit die zukünftigen Anforderungen an CRM-Systeme bei KMU in der Industrie ermittelt werden können, wurden aus dem Brainstorming folgende Hauptfragen abgeleitet:

¹²¹ Vgl. Bortz, Döring (2006), S. 307 ff.

¹²² Vgl. Gläser, Laudel (2009), S. 142 ff.

- Ist das Thema des „Forecastings“, „Natural-Language-Processing“, „Blockchain-Technologie“, „Application-Programming-Interface“ oder „Implementierungskosten“ relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja/nein warum?
- Welche Anforderungen müssen CRM-Systeme in den nächsten 2-3 Jahren in Bezug auf „Sales, Service und Marketing“, „Benutzerfreundlichkeit“, „Sicherheit“, „Administration“, „Schnittstellen“ und Add-on weiterentwickelt werden?
- Welche Anforderungen müssen CRM-Systeme in den nächsten 10 Jahren in Bezug auf „Sales, Service und Marketing“, „Benutzerfreundlichkeit“, „Sicherheit“, „Administration“, „Schnittstellen“ und Add-on weiterentwickelt werden?

Das Eingrenzen des Forschungsgebietes und die Definition der Kernfragen und Inhalte für die Anforderungserhebung, konnte nach dem Abschluss einer ausführlichen Literaturrecherche abgeschlossen werden.

6.1.3 Durchführung und Auswertungsmethode

Um auf der Grundlage der erfassten empirischen Daten die Forschungsfrage nachvollziehbar und systematisch erfassen zu können, ist der Einsatz einer Datenanalyse unerlässlich.¹²³ Um eine gründliche und nachvollziehbare Analyse der Daten zu gewährleisten, ist die präzise Erhebung der Daten sowie die darauffolgende Datenaufbereitung notwendig. In der Datenaufbereitung soll die große und unübersichtliche Menge an Daten strukturiert und kategorisiert werden, um so einen Überblick zu bekommen.

In dieser wissenschaftlichen Arbeit wurden die Interviews, wie in Kapitel 6.1.1 erwähnt mit MAXQDA transkribiert. Bei der Transkription der Interviews sollen sowohl die Fragen als auch die Antworten der Beteiligten mithilfe von Codes kodiert werden. Dabei kann das I = Interviewer*in und das B = Befragte verwendet werden.¹²⁴ Im Falle von nicht transkribierbaren Wörtern aufgrund von unverständlichen Aussprachen, wurde die besagte Stelle eindeutig gekennzeichnet. Zusätzlich fand eine Anonymisierung aller Daten statt, die Rückschlüsse auf die befragten Experten*Expertinnen gegeben haben. Im Anhang 2 können die zehn durchgeführten Interviews entnommen werden.

Anhand der Kombination aus einer zusammenfassenden und strukturierten Inhaltsanalyse nach Mayring, konnten die Experten*Expertinnen Interviews ausgewertet werden. Bei der zusammenfassenden Inhaltsanalyse wird die Kodierung während der Analyse des Textes definiert, also induktiv. Im Gegensatz dazu wird bei der strukturierten Inhaltsanalyse versucht anhand der Filterung des Textes einen bestimmten Aufbau dieses zu gewinnen und systematisch festzuhalten. Untersucht wird der Interviewtext bei dieser Methode dabei anhand einer deduktiven Kodierung, die aus der Struktur der erfassten Literatur gewonnen wurde.¹²⁵

Im ersten Schritt der Auswertung wurden anhand des Literaturabschnittes Kodierungen gebildet, welche auch zur Erstellung des Interviewleitfadens benutzt wurden. Somit kann durch dieses Vorgehen auf eine

¹²³ Vgl. Döring, Bortz (2016), S. 582 ff.

¹²⁴ Vgl. Kaiser (2014), S. 98

¹²⁵ Vgl. Mayring (2015), S. 69 ff.

strukturierte Vorgehensweise geschlossen werden. Anschließend wurden die Transkriptionen nochmals überprüft und gegebenenfalls angepasst. Dabei wurden zusätzliche Unterkategorien gebildet, wie die der „Änderung des Mindset“, was auf ein induktives Vorgehen und so auf eine zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring hindeutet. Mit diesem Kodierungssystem wurden bestimmte Textpassagen in den Transkriptionen anschließend kodiert und so den jeweiligen Kodierungen bzw. Kategorien zugewiesen. Eine Mischform bzw. Kombination beider Auswertungsmethoden kommt in der Praxis häufiger vor als die Anwendung der getrennten Formen. Die genaue Vorgehensweise und das definierte Kodiersystem für die Analyse wird in Kapitel 6.6 genauer definiert.¹²⁶

6.1.4 Analysetool und Kodierungssystem

Um die Daten der Experten*Expertinnen Interviews, bestmöglich zu transkribieren und analysieren zu können, wurden die bekanntesten Online-Analyse-Tools „ATLAS.ti“, „MAXQDA“ und „NNIVO“ verglichen. Dabei wurde auf die Auswertungsmöglichkeiten, Funktionsumfang, Anzahl an analysierbaren Interviews, Flexibilität, Handhabung, Exportierbarkeit und Kosten geachtet. Das Online-Software-Tool MAXQDA entsprach den Kriterien zur Gänze und wurde deshalb ausgewählt. Dieses Tool ist eines der meistverwendeten computerunterstützten Programme zur Unterstützung bei wissenschaftlichen Arbeiten zur Analyse von Texten, Interviews, Bild-, Video- und Audiomaterialien. Anhand dieser Software sollen weitere Einblicke in die Daten gewonnen werden, ohne dabei die persönliche inhaltliche Interpretation der Daten durch den Anwender zu manipulieren. Aufgrund der leichten Anwendbarkeit der Software, konnte eine bestmögliche Auswertung der Experten*Expertinnen Interviews durchgeführt werden.¹²⁷

Begonnen wurde mit der Transkription der Experten*Expertinnen Interviews. Anschließend wurden dann anhand der zuvor gebildeten deduktiven Codes die Transkriptionen analysiert und die passenden Textpassagen markiert. Diese wurden anschließend nochmals in den einzelnen Kategorien analysiert und durch induktive Kategorien angepasst. In der Tabelle 9 ist das definierte Kodiersystem dargestellt, welches zur Bewertung des Interviews verwendet wurde. Wie schon oben erwähnt, wurde das Kapitel „Änderung des Mindset“ hinzugefügt, um Anforderungen, die den technischen Anforderungen nicht zugeordnet werden können, in die Analyse mit einfließen können.

Kategorisierung	Spezifizierung	Ankerbeispiel	Kodierregeln
KMU und Digitalisierung	Betrifft alle Textstellen, die auf die Priorisierung von CRM-Systemen und auf den Output der Digitalisierungsinitiative hinweisen.	B1: „Also die Priorität ist sehr gering. Viele sehen es als eine einfache Kundendatenbank...“ B7: “Depending on where you are and depending on the industry.”	Nur Beschreibung der Höhe der Priorisierung bzw. des Outputs und Begründung dieser.

¹²⁶ Vgl. Buber, Holzmüller (2007), S. 721 f.

¹²⁷ Vgl. Kuckartz (2010), S. 13 ff.

<p>Validierung der Theoretischen Ergebnisse</p>	<p>Alle Textstellen, die die Ergebnisse des theoretischen Teils explizit validieren wie: Forecasting, Naturale Language Processing, Blockchain Technologie, Application Programming Interface und Implementierungskosten.</p>	<p>B1: „Aber prinzipiell Forecasting ist relevant, das ist sicher auch ein Treiber, der sagt...“</p>	<p>Nur Beschreibung der Relevants für KMU in der Industrie und der Begründung dazu.</p>
<p>Zukünftige Anforderungen an CRM-Systeme in 2-3 Jahren</p>	<p>Alle Textstellen, die Anforderungen in Bezug auf „Marketing, Sales & Service“, „Sicherheit“, „Benutzerfreundlichkeit“, „Administration“, „Schnittstellen“ und „Add-on“ im Zeitraum von den kommenden 2-3 Jahren haben.</p>	<p>B2: „Im Sales, Service und Marketing auf alle Fälle der Ausbau der künstlichen Intelligenz.“</p>	<p>Nur Benennung der Anforderungen ans CRM und Begründung dieser.</p>
<p>Zukünftige Anforderungen an CRM-Systeme in 10 Jahren</p>	<p>Alle Textstellen, die Anforderungen in Bezug auf „Marketing, Sales & Service“, „Sicherheit“, „Benutzerfreundlichkeit“, „Administration“, „Schnittstellen“ und „Add-on“ im Zeitraum von den kommenden 10 Jahren haben.</p>	<p>B7: „And on the long run in ten years on, I’m sure that will get much more of this artificial intelligence coming in.“</p>	<p>Nur Benennung der Anforderung ans CRM und Begründung dieser.</p>
<p>Integration der Persönlichkeit</p>	<p>Alle Textabschnitte, die die Änderungen der Unternehmenskultur, Einbindung der Persönlichkeit aufzeigen.</p>	<p>B4: „Genau und da ist dann auch wichtig, dass man das einfach aufzeigt, was möglich ist, um eine Perspektive zu erstellen, wo die Reise hingehen kann.“</p>	

Tabelle 9: Kodiersystem für die Analyse der Experten*Expertinnen Interviews, Quelle: Eigene Darstellung

6.1.5 Auswahl der Experten*Expertinnen

Als Experte*Expertin wird in Verbindung mit der Forschungsfrage und der Untersuchung jemand als Quelle definiert, welcher eine bestimmte Position und Funktion haben und dadurch über spezifisches Wissen verfügt, was nicht jede Person hat. Aufgrund dessen wird ein*e Experte*Expertin als Repräsentant*in einer Gruppe befragt und nicht als Einzelperson. Wie schon in Kapitel 6.2.4 beschrieben, gibt es verschiedene Anspruchsgruppen, die bei der Entwicklung, Auswahl und Anwendung von CRM-Programmen involviert sind und so als Experten*Expertinnen zur Auswahl stehen. In dieser Masterarbeit wurden wissentlich Personen befragt, die in Unternehmen der führenden oder aufstrebenden CRM-Anbieter als erfahrene Consultants arbeiten. Zusätzlich wurden erfahrene CRM-Verantwortliche von österreichischen KMU in der Industrie ausgewählt, um so einen Blick von den anbietenden Unternehmen wie auch von den anwendenden Akteuren bei den KMU in der Industrie zu bekommen. Dabei wurde angenommen, dass Consultants von CRM-Systemen ein umfangreiches Spezialwissen in Bezug auf die zukünftigen Anforderungen von österreichischen KMU in der Industrie besitzen. Auch wurde angenommen, dass IT- und CRM-Verantwortliche in den KMU in der Industrie aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung über Wissen der Anforderungen ihrer Branche und der KMU besitzen. Nachfolgend kann die Auswahl der Interviewpartner in Tabelle 10 entnommen werden. Dabei wurden sie nach Tätigkeit und Wissenssegment/Selektionsbegründung unterteilt.

Interviewpartner*in	Tätigkeit	Wissenssegment & Selektionsbegründung
Michael Scherbaum	Langjährige Erfahrung bei Salesforce in Führungspositionen bei Sales, Solution Engineering, u.a. Bereichen	Experte im Bereich der Sales, Service und Marketing-Cloud eines CRM-Anbieters
Britt Damkjaer	Programm Manager u. Change-Management Coach; CEO eines Consulting Unternehmens; Autorin von „It's our Customer“; Advisory Board Member bei der Danish School of Media und Journalismus	Expertin im Bereich Beratung von CRM-Implementierungen, Customer Journey u.v.m
Michael Vaclav	Langjähriger Senior Marketing & Sales Automation Consultant; Lektor Marketing Automation, Lektor Digital Sales & Automation; Lehrgangsteiter Marketing Automation; DMVÖ Vorstandsmittglied u. DMVÖ Expert Group Marketing Automation Leitung	Experte in den Bereichen von Marketing und Sales Automation von CRM-Programmen
Stephan Salinger	CRM-Experte durch langjährige Erfahrung bei B2B Unternehmen und als Managing Partner bei einem CRM-Unternehmen; Coach und	Experte im Bereich des Sales, Service und Marketings bei CRM-Programmen

	Organisationsentwickler; Lecturer Global Sales & Marketing	
Peter Pospisil	CRM-Experte durch langjährige Erfahrung in der CRM-Branche als Programmierer; CTIO bei einem CRM Consulting Unternehmen	Experte bei der Programmierung von Sales, Service und Marketing CRM-Systemen
Lukas Kerschbaum	Managing Director bei einem CRM Consulting Unternehmen; Customer Experience Manager; langjährige Erfahrung mit CRM-Produkten, Gastdozent FH Introduction into Digital und Sales Management CRM	Langjährige Erfahrung mit CRM-Produkten mit Fokus auf KMU und der fertigenden Industrie
Gerald Smech	CRM-Experte durch langjährige Erfahrung in der CRM-Branche mit Schwerpunkt Marketing; CEO bei einem CRM Consulting Unternehmen, President Mobile Marketing Association, Dozent am FH Technikum Wien	Experte im Bereich Marketing, Vertrieb und Marketing-Cloud eines führenden CRM-Anbieters
Marina Vartschenko	8 Jahre bei KMU in der Industrie, CRM-Architekt und Administrator	Expertin in den Bereichen der CRM-Architektur und Praxiswissen bei der Anwendung von CRM-Systemen bei KMU
Mathias Frank	Marketing Cloud Account Executive; Mehrjährige Erfahrung mit verschiedenen CRM-Anbietern; Gastdozent an der FH Kufstein für die LV Customer-Relationship-Management im Studiengang "ERP-Systeme & Geschäftsprozessmanagement"	Mehrjährige Erfahrung mit verschiedenen CRM- & MarTec-Herstellern (Vertrieb & Projektmanagement/Implementierung)
Rainer Weinzettl	5 Jahre Senior Account Executive bei einem führenden CRM-Anbieter im Bereich von KMU und großen nationalen wie auch Internationalen Unternehmen	Experte zu den Themen Sales, Service und Marketing von CRM-Systemen und langjährige Erfahrung in diesem Bereich.

Tabelle 10: Segmentierung und Definierung der Interviewpartner, Quelle: Eigene Darstellung

Der Kontakt wurde zu den Experten*Expertinnen via E-Mail, LinkedIn und per telefonischen Anruf aufgenommen. Dabei wurde der Titel, Zusammenfassung des Inhaltes sowie der Inhalt des

Interviewleitfadens erklärt und kurz diskutiert. Die Interviews fanden dann per Videocall statt wobei acht davon per Diktier-App aufgezeichnet werden durften und bei zwei davon wurde das Gespräch schriftlich aufgezeichnet. Dauer der Interviews war zwischen 40-90 Minuten. Anschließend wurde es per MAXQDA verschriftlicht und die Transkriptionsregeln aus Tabelle 9 zum Einsatz gebracht.

6.2 Interviewleitfadeneentwicklung

Nachdem die Aufbereitungsphase und Datenbeschaffung abgeschlossen wurde, kann wie in Kapitel 4.3 mit dem Interviewleitfaden begonnen werden. Zusätzlich wird ein Pretest durchgeführt und die Überprüfung der Gütekriterien. Wie schon erwähnt, liegt das Hauptaugenmerk dieser Masterarbeit in den Ergebnissen der Experten*Expertinnen Interviews, weshalb auf die Planungs- und Entwicklungsphase des Fragebogens höchster Wert gelegt wurde. Dem Autor war es deshalb wichtig, die Befragten mit spannenden Themen und Fragestellungen zu beliefern, damit diese ihr Interesse und Motivation bis zum Schluss beibehalten und ein aussagekräftiges Ergebnis abliefern.

6.2.1 Struktur und Aufbau des Interviewleitfadens

Die Kernthemen, die in Kapitel 6.1.2 definiert wurden, waren für den Aufbau des Leitfadens ausschlaggebend. Nach der Definition der Inhalte, konnten die Kategorien zur Gruppierung der Fragen für den Interviewleitfaden definiert werden. Dieser beinhaltet Stichpunkte, Themen und Schlüsselfragen, die jedem*jeder Probanden*Probandin gestellt werden.¹²⁸ Zu Beginn jeder neuen Kategorie wurde eine kleine Einleitung zu dieser durchgeführt. Die drei Fragegruppen (Tabelle 11), die im finalen Interviewleitfaden dargestellt wurden, bestimmen die Struktur, den Aufbau und den sogenannten Roten Faden, der die Befragten durch das Interview erfolgreich geleitet hat.¹²⁹

Themenkomplex	
A	KMU und Digitalisierung
B	Validierung der theoretischen Ergebnisse von zukünftigen CRM-Anforderungen
C	Generierung von zukünftigen CRM-Anforderungen

Tabelle 11: Interviewleitfadeneentwicklung: Themenkomplexe der Anforderungserhebung, Quelle: Eigene Darstellung

Die Themenkomplexe, die in der Tabelle 11 dargestellt sind, werden im weiteren Verlauf genauer definiert.

- **KMU und Digitalisierung**

In diesem Themenkomplex wird, je nachdem ob es sich bei den Befragten um einen*eine Unternehmer*in/Mitarbeiter*in (U) eines KMU in der Industrie mit Standort in Österreich oder um einen*eine Berater*in (B) von österreichischen KMU in der Industrie handelt, differenziert. Dabei werden bei „U“ die allgemeinen Daten zum eigenen Unternehmen befragt, wie die Größe in Bezug auf die Mitarbeiteranzahl und die Branche. Damit nur die Unternehmen, die der Größe von KMU entsprechen, bei der Auswertung der Anforderungen berücksichtigt werden, wurden

¹²⁸ Vgl. Schnell, Hill, Esser (1999), S. 355 f.

¹²⁹ Vgl. Kirchhoff u.a. (2008), S. 19 f.

Antwortmöglichkeiten zur Filterung der Probanden integriert. Somit wurde sichergestellt, dass nur österreichische KMU aus der Industrie berücksichtigt wurden und größere Unternehmen sowie aus anderen Branchen aus den Interviews ausgeschlossen wurden. Weiteres wurde die Priorität von CRM-Systemen für die Unternehmer*in und dessen Unternehmen hinterfragt sowie ob die Digitalisierungsoffensive eine Auswirkung auf die KMU in der Industrie in Bezug auf CRM-Systeme hat.

Bei den „B“ wurde die Unternehmensgröße der Kundschaft befragt, ob es sich dabei um österreichische KMU in der Industrie handelt, sowie die Priorität der CRM-Systeme für die Berater wie auch für deren Kunden*Kundinnen. Auch wurde gefragt, ob die Digitalisierungsoffensive eine Auswirkung auf die KMU in der Industrie in Bezug auf CRM-Systeme hat.

- **Validierung der theoretischen Ergebnisse von zukünftigen CRM-Anforderungen**

Im Themenkomplex B sind die Fragen für „U“ und „B“ kombiniert. Dabei sollen die Ergebnisse aus der Theorie validiert oder falsifiziert werden. Fragen waren dabei, ob das Thema des „Forecasting“, „Naturale Language Processing“, „Blockchain-Technologie“, „Application-Programming-Interface“ oder der „Implementierungskosten“ für die Zukunft von KMU in Bezug auf CRM-Systeme von Relevanz sind und wenn ja/nein warum?

- **Generierung von zukünftigen CRM-Anforderungen**

In diesem Themenkomplex werden bei den Befragten neue Anforderungen an CRM-Systeme von KMU in der Industrie erfragt. Dabei geht es einerseits darum zu erörtern, welche Anforderungen CRM-Systeme in den nächsten 2-3 Jahren bei KMU in der Industrie erfüllen und welche Add-on in den nächsten 2-3 Jahren weiterentwickelt werden sollen. Im zweiten Abschnitt dieses Themenkomplexes ist die Fragestellung komplett ident bis auf die Jahresangabe, welche auf 10 Jahre gehoben wurde, um ein abstraktes Denken der Befragten zu erreichen. Die zwei bis drei Jahre wurden aufgrund der immer weiter sinkenden Halbwertszeit des Wissens gewählt, da das nutzbare technologische Wissen nach zwei bis drei Jahren und das IT-Wissen nach weniger als zwei Jahren verfällt. Daher ist eine aktuelle Angabe von Anforderungen, die in den nächsten zwei bis drei Jahren umgesetzt werden sollen, sehr wahrscheinlich.¹³⁰

6.2.2 Kategorien von Fragetypen

Grundsätzlich können die Fragen anhand der Literatur, nach dem Fragetyp und dem Inhalt her eingeordnet werden. Abhängig ist der Inhalt der Frage von der Zielstellung und der zu erfragenden Thematik. Bei den Fragetypen kann zwischen offenen, halboffenen und geschlossenen Fragen unterschieden werden.¹³¹

Offene Fragen

Unter offenen Fragen wird die Möglichkeit Fragen, ohne davor definierte Antwortmöglichkeiten beantworten zu dürfen, verstanden. Das heißt er*sie kann frei antworten, erwähnen und frei formulieren was ihm*ihr an Bedeutung für die gestellte Frage hat. Eine Herausforderung, die bei der Auswertung der offenen Fragen

¹³⁰ Vgl. Helmrich, Leppelmeier (2020), S. 7 f.

¹³¹ Vgl. Porst (2009), S. 51 f.

sich einem stellen ist, mit welcher Methodik diese ausgewertet werden sollen. Deshalb ist hier eine gut geplante Vorgehensweise in Bezug auf die Fragestellung und deren Auswertungskonzeptes von Nöten.¹³²

Geschlossene Fragen

Unter geschlossenen Fragen werden Fragen mit zuvor definierten Antwortmöglichkeiten verstanden. Das bedeutet, dass eine bestimmte Anzahl von Antwortmöglichkeiten gegeben ist und der*die Befragte sich eine (Einfachantwort) oder 1-n (Mehrfachantwort) Antworten davon aussucht. Dadurch ist es für die befragte Person nicht möglich, eine offene Antwort zu geben. Voraussetzung für die Erstellung einer geschlossenen Frage ist, dass einem die Antwortmöglichkeiten bekannt sind.¹³³

Halboffene Fragen

Unter halboffenen Fragen werden Misch- oder Hybridfragen aus dem offenen und geschlossenen Fragentyp verstanden. Dabei werden wie bei den geschlossenen Fragen Antwortmöglichkeiten gegeben sowie auch die Möglichkeit eine offene Antwort wie im offenen Fragentyp zu geben. Diese Art der Fragen kommt in Befragungen oft zum Einsatz, da dabei fixe Antwortmöglichkeiten vorgeben werden können und wenn etwas fehlt, werden die nötigen Informationen durch den offenen Teil der Frage festgehalten.¹³⁴

6.2.3 Definierung der Fragen und der Fragetypen

Der Grundstein für die Formulierung der Fragen wurde bereits in Kapitel 6.1.3.1 bei der Definierung der Themenkomplexe gelegt. Aufbauend auf diesen, wurden die Fragen zu den jeweiligen Kapiteln erstellt. Zusätzlich wurden zu den geschlossenen Fragen Antwortmöglichkeiten hinzugefügt. Geht der*die Interviewer*in nach Jandura, Quandt und Vogelgesang, sollten keine Suggestivfragen gestellt werden, sondern neutral und ohne eine Vorgabe jeglicher Deutung. Wichtig ist auch eine klare und einfache Fragenformulierung, was sicherstellen soll, dass nur ein Thema pro Frage thematisiert wird und diese dann auch möglichst kurz ausfällt.¹³⁵

Die Basis für die Definierung der Fragen wurde mit der umfänglichen Literaturrecherche gelegt. Die Einarbeitung in die Thematik der „CRM-Systeme“ war elementar, da anhand dieser Erkenntnisse gezielte Fragen entwickelt und gestellt werden konnten. Einerseits um die Forschungsfragen, Kernthemen und Ziele sowie die Inhalte der CRM-Anforderungen inhaltlich optimal darstellen zu können und um diese den Befragten bestmöglich zu erklären. Auch diente das angeeignete Wissen als Grundstein zur Durchführung der Brainstorming-Methode zur Findung der Interviewleitfragen. Diese wurden so lange unter Berücksichtigung der oben genannten Regeln bearbeitet, bis sie einfach und präzise genug definiert waren.

Zu jeder Frage musste auch ein Fragentyp gewählt werden, welcher den Zweck und das Ergebnis der Frage bestmöglich erfragen konnte. Die zur Auswahl stehenden Fragetypen wurden im Kapitel 6.1.3.2 näher dargelegt. Im finalen Leitfaden für das Interview (Tabelle 13) werden offene und geschlossene Fragen gestellt. Der geschlossene Fragentyp kam im Leitfaden zum Einsatz, wo nur bestimmte Antworten zur

¹³² Vgl. Züll, Menold (2014), S. 713 f.

¹³³ Vgl. Buber, Holzmüller (2007), S. 421 ff.

¹³⁴ Vgl. Rasch u.a. (2010), S. 8 ff.

¹³⁵ Vgl. Jandura, Quandt, Vogelgesang (2011), S. 228 f.

Auswahl nötig waren. So wurden im ersten iterativen Schritt 35 Fragen definiert, die dann aber in der Endversion auf 20 Pflichtfragen ohne Alternativfragen optimiert werden konnten. Diese wurden anschließend (Tabelle 12) auf die drei Themenkomplexe „B“ für Berater*innen von österreichischen KMU in der Industrie sowie „U“ für Unternehmer*innen und Mitarbeiter*innen von österreichischen KMU in der Industrie wie folgt aufgeteilt:

Themenkomplex	Fragenanzahl
A. KMU und Digitalisierung	B= 3, U= 3
B. Validierung der theoretischen Ergebnisse von zukünftigen CRM-Anforderungen	B= 5, U= 5
C. Generierung von zukünftigen CRM-Anforderungen	B= 12, U= 12

Tabelle 12: Entwicklung des Interviewleitfadens: Themenkomplexe und Anzahl der Fragen, Quelle: Eigene Darstellung

Anschließend wurden die Fragen in den Interviewleitfaden eingefügt und wie folgt in Tabelle 13 dargestellt:

Themenkomplex (A): KMU und Digitalisierung		Antwortmöglichkeiten
U	Welche Größe (Mitarbeiterzahl) hat Ihr Unternehmen und in welcher Branche sind Sie tätig?	<i>bis 9/bis 49/bis 249/ab 250</i>
	Welche Priorität haben CRM-Systeme für Sie persönlich und Ihr Unternehmen?	<i>hoch/mittel/niedrig</i>
	Was hat die Digitalisierungsoffensive für KMU in der Industrie in Bezug auf CRM-Systeme bewirkt?	
B	Welche Größe (Mitarbeiterzahl) haben Ihre Kunden*Kundinnen?	<i>bis 9/bis 49/bis 249/ab 250</i>
	Welche Priorität haben CRM-Systeme für Sie persönlich und für die KMU in der Industrie?	<i>hoch/mittel/niedrig</i>
	Was hat die Digitalisierungsoffensive für KMU in der Industrie in Bezug auf CRM-Systemen bewirkt?	
Themenkomplex (B): Validierung der theoretischen Ergebnisse (im Kontext von CRM-Systemen)		
U/B	<i>Ist das Thema des "Forecastings" relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja/nein, warum?</i>	
	<i>Ist das Thema des "Natural Language Processing" relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja/nein warum?</i>	
	<i>Ist das Thema der "Block-Chain-Technologie" relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja/nein warum?</i>	
	<i>Ist das Thema des "Application-Programming-Interface" relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja/nein warum?</i>	
	<i>Ist der Faktor der "Implementierungskosten" relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja/nein warum?</i>	
Themenkomplex (C): Zukünftige CRM-Anforderungen		
U/B	Welche Anforderungen müssen CRM-Systeme * in den nächsten 2-3 Jahren erfüllen?	
	<i>*in Bezug auf Sales, Service und Marketing</i>	
	<i>*in Bezug auf Benutzerfreundlichkeit</i>	
	<i>*in Bezug auf Sicherheit</i>	
	<i>*in Bezug auf Administration (Update, Änderungen, Kosten, ...)</i>	
	<i>*in Bezug auf Schnittstellen</i>	

	Welche Add-on (Kalender, Rechnungslegungsprogramm, Sprachsteuerung, Maps, ...) sollten in den nächsten 2-3 Jahren weiterentwickelt werden? Wenn ja mit welchem Ziel?
	Welche Anforderungen müssen CRM-Systeme in 10 Jahren erfüllen?
	*in Bezug auf Sales, Service und Marketing
	*in Bezug auf Benutzerfreundlichkeit
U/B	*in Bezug auf Sicherheit
	*in Bezug auf Administration (Update, Änderungen, Kosten, ...)
	*in Bezug auf Schnittstellen
	Welche Add-on (Kalender, Rechnungslegungsprogramm, Sprachsteuerung, Maps, ...) sollten in den nächsten 10 Jahren weiterentwickelt werden? Wenn ja mit welchem Ziel?
Legende: B = Interviewpartner*in ist Berater*in von CRM-Systemen; U = Interviewpartner*in ist Unternehmer*in/Mitarbeiter*in in einem KMU	

Tabelle 13: Verwendeter Interviewleitfaden, Quelle: Eigene Darstellung

Interviewzeit

Die Interviewzeit definiert die Zeit, die zur Beantwortung der Fragen benötigt wird. Diese Zeit kann durch verschiedene Faktoren wie die Antwortmöglichkeiten, die Anzahl der Fragen, des Fragetyps sowie durch den zusätzlichen Input, der bei speziellen Fragen gestellt wird, beeinflusst werden. Generell wird für die Beantwortung von offenen Fragen mehr Zeit in Anspruch genommen als bei geschlossenen Fragen. Die Interviewzeit stellt einen wichtigen Faktor dar, da die Qualität der Antworten und die Motivation der Interviewteilnehmer*innen mit zunehmender Zeit kontinuierlich abnimmt.¹³⁶

6.2.4 Gütekriterien

Um die Gefahr der Unsicherheit über die des Wahrheitsgehaltes der Schlussfolgerung der Aussagen einer kleinen Anzahl von Einzelnen zu die der Allgemeinheit (Induktionsproblem) zu testen, gibt es Gütekriterien, die für die genutzten Mess- und Erhebungsinstrumente zur Qualitätsüberprüfung genutzt werden können:

137

- Objektivität:** Unter Objektivität wird die Unabhängigkeit von den Personen, die eine Untersuchung durchgeführt und Ergebnisse ermittelt haben, definiert. Damit diese Unabhängigkeit möglich ist, muss eine intersubjektive Überprüfbarkeit gewährleistet werden. Bei der quantitativen Forschung wird dabei zwischen Interpretationsobjektivität (individuelle Deutungen beeinflussen die Ergebnisse nicht), Auswertungsobjektivität (der*die Forscher*in beeinflusst die Kategorisierung der Daten nicht) und der Durchführungsobjektivität (der*die Forscher*in beeinflusst die Daten nicht) explizit unterschieden. Um diese Objektivität zu erreichen, ist die Nutzung und Erfassung von standardisierten Untersuchungsregeln ein Muss. Bei dem Einsatz von quantitativen Forschungsmethoden ist dies bereits garantiert. Bei qualitativen Forschungsmethoden werden hingegen offene und nicht-standardisierte Verfahren genutzt, weshalb eine genaue Beschreibung der Untersuchungsregeln zu einer Standardisierung dieser Methode nötig ist. Diese kann dadurch

¹³⁶ Vgl. Moosbrugger, Kelava (2008), S. 33 ff.

¹³⁷ Vgl. Przyborski; Wohlrab-Sahr (2009), S. 36 ff; Bortz, Döring (2006), S. 192 ff.

von anderen Forschenden überprüft werden, auch wenn diese Gültigkeit nur für die eine Untersuchung von Geltung ist. Als ein Validitätsproblem hingegen werden bei der qualitativen Forschung Interpretations- und Auswertungsobjektivität bezeichnet.

- **Reliabilität:** Unter Reliabilität wird die Messgenauigkeit in der quantitativen Forschung definiert. Umso geringer der Messfehler, umso höher ist die Reliabilität. Wie hoch die Möglichkeit einer Nachbildung von Messergebnissen aus einer Analyse ist, wird anhand der Reliabilität festgestellt. Diese kann anhand von standardisierenden Tests in der quantitativen Forschung festgestellt werden, zum Beispiel durch das Test-Retest-Design, Paralleltest, Konsistenzanalyse und Testhalbierung. Ob die Reliabilität in der quantitativen Forschung ein Gütekriterium ist, ist umstritten. Einerseits sagt *Lamnek*, dass eine qualitative Untersuchung aufgrund ihrer Eigenschaften wie Unwiederholbarkeit von Situationen, Einzelfällen oder kontextabhängigen Analysen, die Reliabilitätsprüfungen ausgeschlossen werden soll. Andererseits sagt *Przyborski* und *Wohlrab-Sahr*, dass wenn eine Reliabilitätsprüfung auf die Reproduzierbarkeit der Analyse abzielt und nicht auf den Nachweis der Reproduzierbarkeit von Messergebnissen wie bei quantitativen Methoden diese sehr wohl dafür angewandt werden kann. Anhand eines hohen Aufwandes für den*die Interviewer*in und die Befragten, kann die Reliabilität jedoch nachgewiesen werden, indem die Befragungen wiederholt und in verschiedenen Variationen durchgeführt werden können.¹³⁸
- **Validität:** Mit der Validität wird die Dimension des zu untersuchenden Bereiches, was eine Untersuchung erfassen soll, erfasst. Daher ist eine Untersuchung dann valide und liefert glaubwürdige Ergebnisse, wenn sie das misst, was sie auch messen soll. Diese setzt Reliabilität und Objektivität voraus und gilt daher als das wichtigste Qualitätskriterium der Datenerhebung. In der qualitativen Forschung will die Validität, dass die Aussagen von den Probanden ehrlich und authentisch sind und die Aufzeichnung korrekt durchgeführt wurden. Bei den Interpretationen und Generalisierungen muss die Validität nachgewiesen und gewährleistet werden.

Um die wie davor definierte Objektivität zu erreichen, wird der Untersuchungsaufbau beschrieben und standardisiert, um so den Untersuchungsablauf zu reproduzieren und die Reliabilität dadurch auch zu garantieren. Anhand einer einwandfreien Aufzeichnung der Daten und der Dokumentation und Nachvollziehbarkeit der Auswertungsschritte, soll so die Validität garantiert werden.

Diese oben genannten Kriterien, die in der quantitativen Forschung zum Einsatz kommen und auch öfters in der qualitativen Forschung von einigen genutzt werden, sollten hier ähnliche, aber doch unterschiedliche Kriterien zusätzlich zur Ergänzung dieser bekommen. Grund dafür ist, dass sich auf die quantitative Forschung diese klassischen Gütekriterien nicht unhinterfragt und direkt transferieren lassen. Dabei spielt vor allem der*die Forschende welcher*welche bei der qualitativen Forschung als Erhebungsinstrument dient, eine erhebliche Rolle. Dazu sagte *Morse* „(Qualitative) Research is only as good as the investigator.“¹³⁹ *Misoch* hat unter den Kriterien für qualitative Forschung die relevantesten ausgewählt und in Tabelle 14 dargestellt:

¹³⁸ Vgl. Schnell, Hill, Esser (1999), S. 145 ff; Häder (2006), S. 109 f.

¹³⁹ Vgl. Mey, Mruck (2010), S. 388 ff.

Autoren*Autorinnen (Jahr)	Gütekriterien
Guba (1981); Guba & Lincoln (1982)	Vertrauenswürdigkeit (Trustworthiness), bestehend aus: Glaubwürdigkeit (Credibility), Übertragbarkeit (Transferability), Abhängigkeit (Dependability), Bestätigung (Confirmability)
Guba & Lincoln (1989)	Authentizität (Authenticity)
Mashall (1990)	Güte (Goodness), Beweisregeln (Canons of Evidence)
Eisenhart & Howe (1992)	Vollständigkeit (Completeness), Angemessenheit (Appropriateness), Ausführlichkeit (Comprehensiveness), Glaubwürdigkeit (Credibility), Aussagekraft (Significance)
Maxwell (1992)	Deskriptive Validität (Descriptive Validity), interpretative Validität (Interpretative Validity), theoretische Validität (Theoretical Validity), Generalisierbarkeit (Generalizability), evaluative Validität (Evaluative Validity)
Altheide & Johnson (1994)	Pausibilität (Plausibility), Relevanz (Relevance), Glaubwürdigkeit (Credibility), Bedeutung des Themas (Importance of Topic)
Steinke (2000)	Intersubjektive Nachvollziehbarkeit, Indikation, empirische Verankerung, Limitation, Kohärenz, Relevanz, reflektierte Subjektivität
Whittemore et al. (2001)	Primäre Kriterien: Glaubwürdigkeit (Credibility), Authentizität (Authenticity), Kritizität (Criticality), Integrität (Integrity), Sekundäre Kriterien: Ausdrücklichkeit (Explicitness), Kreativität (Creativity), Sorgfältigkeit (Thoroughness), Kongruenz (Congruence), Sensibilität (Sensitivity)
Mayring (2002)	Verfahrensdokumentation, argumentative Interpretationsabsicherung, Regelgeleitetheit, Nähe zum Gegenstand, kommunikative Validierung, Triangulation
Tracy (2010)	Angemessene Themenstellung (Worthy Topic), stabile Daten (Rich Rigor), Ehrlichkeit (Sincerity), Glaubwürdigkeit (Credibility), Resonanz (Resonance, Transferable Findings), bedeutsamer Beitrag (Significant Contribution), ethisch vertretbar (Ethical), sinnvoller Gesamtzusammenhang (Meaningful Coherence)

Tabelle 14: Übersicht verschiedener Gütekriterien qualitativer Forschung, Quelle: Angelehnt an Misoch, 2019

Wenn diese klassischen Gütekriterien der quantitativen Forschung in die der qualitativen Forschung umgelegt werden, ergeben sich dabei folgende Änderungen:¹⁴⁰

- **Objektivität - Neutralität:** Wie oben schon beschrieben, lässt sich die Objektivität nicht einfach auf die qualitative Forschung umlegen. Dadurch haben sich neue Kriterien zur Re-Definierung der Objektivität für die qualitative Forschung gebildet. Darunter fallen die Neutralität und die kontrollierte Subjektivität. Relevant ist die Neutralität bei der Auswertung der Daten. Da es sich im Gegensatz zu der quantitativen Forschung um keine numerischen, sondern komplexe und ganzheitliche Daten handelt. Welche anhand einer Interpretation durch den Forschenden aber unter nicht Einbeziehung der Persönlichkeit, unbeeinflusst durchgeführt werden sollen. Da Texte immer eine Ambiguität aufweisen, stellen sie die Forschenden in den Fokus, um diese Daten richtig zu interpretieren. Daher soll hier nicht die Objektivität, sondern die Neutralität als Kriterium genommen werden, da die Forschenden neutral sein sollen um die Datenerhebung und -auswertung minimalst zu beeinflussen.
- **Reliabilität - Verlässlichkeit:** Der Fokus der Reliabilität liegt in der qualitativen Forschung nicht in der Replizierbarkeit, sondern in der Verlässlichkeit der erhobenen Daten. Diese wird als Konsistenz und Stabilität des Evaluationsprozesses definiert. Garantiert kann die Verlässlichkeit der qualitativen Forschung anhand der transparenten Illustration des Forschungsprozesses werden. Dieses beinhaltet das Untersuchungsdesign bis einschließlich der Auswertung der Ergebnisse. Diese Verlässlichkeit kann anhand eines Auditing geprüft werden. Dabei werden alle Arbeitsschritte von allen Personen innerhalb des

¹⁴⁰ Vgl. Misoch (2019), S. 247 ff.

Forschungsvorhabens genau dokumentiert. Dadurch wird eine Transparenz garantiert und die kritische Prüfung und Hinterfragung des Forschungsprozesses durch eine unabhängige Person möglich gemacht. Durch diese Protokollierung wird ersichtlich, wie die Daten zusammengestellt wurden, welche von den Befragten stammen und ab wann die Interpretation des Forschenden stattgefunden hat. Auch besteht die Möglichkeit der Nutzung der „argumentativen Interpretationsabsicherung“ Methode nach *Mayring*.¹⁴¹

- **Validität – Glaubwürdigkeit:** Bei der Internen Validität werden anhand der „Kommunikativen Validierung“ (Member Check) die erhobenen Daten auf ihre Richtigkeit überprüft. Dabei gibt es verschiedene Ansichten, was unter kommunikativer Validierung verstanden werden kann. Dabei wird überprüft, ob die Aussagen der Interviewten mit den Interpretationen der Forschenden übereinstimmen. Oder wie glaubwürdig die Aussagen der Interviewpartner*innen sind. Fragen, die sich dabei stellen werden, sind „Reichen die Kompetenzen des Interviewten, um die Fragen kompetent zu beantworten?“, ist die Person schüchtern, nimmt die Person freiwillig an der Befragung teil oder wie ist die Beziehung zwischen dem*der Befragten und dem*der Interviewer*in?

Bei der externen Validität geht es um die Übertragbarkeit und die Realitätshaltigkeit der Forschungsergebnisse. Dafür geht es nach *Mayring* bei der Inhaltsvalidität mit der Inhaltsanalyse darum, fixe Kriterien und Vorgehen für die Analyse der Auswertung festzulegen und einzuhalten. Damit soll ein regelgeleitetes und systematisches Vorgehen garantiert werden.

Evaluierung der Gütekriterien in Bezug auf die Anforderungserhebung

Die Anforderungserhebung dieser Masterarbeit wird in der anschließenden Tabelle 15 in Bezug zu den davor beschriebenen Gütekriterien beurteilt, damit die Qualität dieses Interviewleitfadens bestimmt werden kann.

Gütekriterium	Status quo	Beurteilung des Gütekriteriums
Neutralität	wurde erreicht	Anhand der neutralen Formulierung der Fragen im Interviewleitfaden, konnte eine Neutralität im Interview gewährleistet werden. Dadurch war es den Befragten möglich völlig frei und unbeeinflusst ihre Meinung zu sagen. Auch durch die Vermeidung von Intonationen und dadurch neutrale Aussprache der Frage, konnten keine Erwartungen durch den Interviewer bei den Befragten erweckt werden.
Verlässlichkeit	wurde erreicht	Durch die transparente Abbildung des Forschungsablaufes kann eine kritische Überprüfung durch eine unabhängige Person durchgeführt werden. Dieser kann den Ablauf des Untersuchungsdesigns, wer welche Aussagen im Interview getroffen hat, bis hin zur Datenauswertung nachvollziehen.

¹⁴¹ Vgl. Mey, Mruck (2010), S. 74 f.

Glaubwürdigkeit	wurde erreicht	Die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse konnte dadurch erreicht werden, da eine Datentriangulation durchgeführt wurde. Dabei wurde bei den Interviewten Personen aus verschiedenen Unternehmen, Hierarchien und Verantwortlichkeiten ausgewählt, um so eine 360-Grad-Sicht zu den Fragen zu bekommen. Diese reichten von CEO, Consultant, CRM-Verantwortlichen, IT-Verantwortlichen bis hin zu Marketing-Verantwortlichen.
-----------------	----------------	---

Tabelle 15: Beurteilung von Gütekriterien für die Anforderungserhebung, Quelle: Eigene Darstellung

6.2.5 Pretest der Experten*Expertinnen Interviews

Nach der Fertigstellung des Interviewleitfadens bietet es sich an einen Pretest durchzuführen. Dabei können die erstellten Themenkomplexe, Fragetypen samt Fragestellungen und deren Antwortauswahlmöglichkeiten auf die Wirksamkeit in der Praxis überprüft werden. Dafür wurden zwei Personen aus dem beruflichen Umfeld interviewt, um so den Interviewleitfaden nochmals zu optimieren. Diese wurden gezielt darauf hingewiesen, besonders auf den Aufbau und Logik der Fragen, Inhalt, Verständlichkeit, Objektivität, Dauer des Interviews, Antwortmöglichkeiten und der Rechtschreibung einen Fokus zu legen. Die Aufzeichnungen aus dem Pretest wurden auch zum Testen der „MAXQDA 2022“ Analyse Tools verwendet.¹⁴²

6.3 Darstellung der empirischen Ergebnisse aus den Experten*Expertinnen Interviews

In diesem Kapitel werden nun die Ergebnisse anhand der davor kodierten Transkriptionen, wie in Anhang III ersichtlich, ausgewertet, dargestellt und dann in beschreibender Form zusammengefasst. Anhand der gesammelten Daten konnten fünf Hauptkodierungen abgeleitet werden, welche anschließend zur Beantwortung der Forschungsfrage aus Kapitel 1.5 dienen sollen.

6.3.1 KMU und Digitalisierung

Um den Zusammenhang zwischen KMU, Digitalisierung und CRM genauer darstellen zu können, wurden zwei Unterkategorien „Höhe der Prioritäten von CRM-Systemen für KMU“ und „Einfluss der Digitalisierungsoffensive bei KMU“ nach den Ergebnissen aus Kapitel 2 samt Unterkapiteln gebildet.

6.3.1.1 Priorität von CRM-Systemen bei KMU

Mit dieser Frage wird die Höhe der Priorität der CRM-Systeme bei den KMU in der Industrie erfragt. Anhand dieser sollen Ansatzpunkte für die Forschungsfrage gewonnen werden. Sei es bei der Finanzierung oder wie später erörtert anhand der Änderungen der Funktionen oder der psychologischen Seite im Bereich des Mindset. Bei den Prioritäten wurde die Gewichtung von Niedrig, Mittel bis Hoch zum Einsatz gebracht.

Niedrig

¹⁴² Vgl. Kirchhoff u.a (2008), S. 24; Friedrichs (1990), S. 153

Hier haben sich zwei der Experten*Expertinnen dafür entschieden, da sie der Meinung sind, dass die Priorität in Bezug auf CRM-Systeme in einigen Unternehmen einfach noch zu niedrig ist. Oder besser gesagt, viele haben eines und viele nicht und manche, die eines haben, haben die Priorität darüber trotzdem als unwichtig eingestuft. Grund dafür ist, dass viele der Anwender*innen in CRM-Systemen eine reine Kontaktdatenbank sehen und nicht das große Ganze dahinter sehen, also den 360° Blick über den*die Kunden*Kundin. Viele benötigen aber auch kein Marketing oder haben es ausgelagert und haben in ihrer Spezialisierung noch nicht den großen Konkurrenzdruck, wodurch kein Marketing abgesehen von einer Homepage oder Newsletter aus ihrer Sicht aus von Nöten ist und das Service geht auch ohne System dahinter. Viele Mitarbeiter*innen von KMU haben auch eine Angst davor, da sie dadurch gläserner werden und der*die Vorgesetzte genau weiß was, wann, wo und mit welchem Output gemacht wurde.

„Und generell machen sie einen strategischen Fehler: Wenn's ihnen schlecht geht, fehlt ihnen das Geld und wenn's gut geht, finden sie keinen Anlass es zu tun“ (Befragter A)

Mittel

Weitere Zwei der Experten*Expertinnen sind der Meinung, dass es vor allem traditionelle Unternehmen sind, welche schon sehr lange am Markt sind oder welche sehr schnell gewachsen sind und jetzt langsam die Wichtigkeit eines CRM-Systems erkennen. Dabei geht es am Anfang noch darum, ob sie das brauchen und welche Funktionalitäten und Mehrwert das System hat. Dabei kann von drei Wellen gesprochen werden. Zuerst wird die erste Welle, die des Sales angesehen, wo diese genau betrachtet wird und dann in den Sales Part des CRM-Systems investiert wird. Dort geht es vor allem um die Grundanforderungen wie Struktur, Abbildung von Prozessen usw. Die zweite Welle beschäftigt sich mit dem Marketing, da es hier um die Strukturierung der Daten, wie Leads generiert werden können und sollen und wie die Kunden*Kundinnen angesprochen werden sollen. Wie diese Daten anhand von Automatisierungen noch besser strukturiert und genutzt werden können, wird im Kapitel 5 bei zukünftigen Anforderungen dargelegt. Die dritte Welle ist dann die des Service. Hier geht es um Up-Selling oder Cross-Selling mit Servicierung von Produkten, wo aktiv auf den*die Kunden*Kundin aufgrund der vorhandenen Daten zugegangen werden kann und so Geschäfte gemacht werden. Laut der Theorie der Experten*Expertinnen geht es darum, dass sich aufgrund der Branche, diese Wellen unterschiedlich schnell entwickeln und so die Prioritäten an CRM-Systeme unterschiedlich schnell und intensiv entwickeln.

Hoch

Mit einer hohen Priorität haben die Mehrheit der Experten*Expertinnen der KMU die Priorität von CRM-Systemen in ihren Unternehmen eingestuft. Dabei wird dies damit begründet, dass es Starts-Up leichter fällt solche Systeme im Unternehmen einzuführen. Einerseits aufgrund des nötigen Wissens, das diese oft erst kurz zuvor im Studium erworben hatten oder auch aufgrund des jüngeren Alters der Unternehmer*innen und sich so das Wissen leichter angeeignet werden kann. Diese kleinen Unternehmen schauen wiederum öfters auf die Lizenz- und Implementierungskosten, da das Kapital zu dieser Phase meistens nur begrenzt und in Prozesse eingeplant ist, die für den Start des Unternehmens wichtiger sind. Doch zu den Implementierungskosten wird im Kapitel 6.3.2 näher eingegangen.

Ein anderer*andere Experte*Expertin sagte, dass umso größer ein Unternehmen wird und umso internationaler dieses tätig ist, umso höher ist die Chance, dass die Unternehmer*innen gewillt sind ein

CRM-System einzuführen. Grund dafür ist, dass immer mehr Prozesse abgebildet werden, diese in eine zentrale Übersicht integriert werden, um so diese Aktivitäten zu steuern und die Ziele, die damit verbunden sind, auch zu erreichen. Solche Übersichten sind anfangs in Excel noch machbar, aber mit der Zeit nehmen die Prozesse zu und das System stößt an seine Grenzen. Dann muss ein passendes CRM gefunden werden, das zugleich allen technischen und psychologischen Anforderungen des Unternehmens und deren Mitarbeitenden erfüllt und auch ins Budget passt.

Zusätzlich kann auch die Gesellschaftsform ausschlaggebend sein. So besteht nach einem*einer Experten*Expertin eine erhöhte Möglichkeit, wenn das Unternehmen ein Börsendotiertes sind. Dies wird damit argumentiert, dass das Unternehmen deren Zahlen veröffentlichen muss und diese den Aktionären*Aktionärinnen zeigen, ob der Forecast erfüllt wurde oder nicht und aufgrund dieser den Aktienkurs dann beeinflussen. In solchen Unternehmen kommt dann auch die Pflege des Systems in den Vordergrund, denn ohne korrekte Zahlen können keine richtigen Entscheidungen getroffen werden.

6.3.1.2 Einfluss der Digitalisierungsoffensive bei KMU in der Industrie

Werden die Ergebnisse der Priorität an CRM-Systemen genauer betrachtet, sind diese großteils positiv auszuwerten. Aufgrund vieler Gründe gibt es noch viele, die in solche Systeme nicht investieren möchten oder können. Um dem entgegenzutreten, gibt es die wie im Kapitel 2.1 beschriebene Unterstützung seitens des BMDW. In diesem Abschnitt wird dargelegt, ob diese Förderungen einen Einfluss auf die Digitalisierungswilligkeit in Bezug auf CRM-Systeme bei KMU in der Industrie haben und auch, warum diese genutzt wurden oder auch nicht.

Keine Auswirkungen auf die KMU

Keinen Vorteil haben die Förderungen in Bezug auf die Investition in CRM-Systeme gebracht, da sie laut zwei Experten*Expertinnen vom Aufwand her zu hoch waren und die KMU oft gar nicht wissen, was sie wirklich wollen oder brauchen. Sozusagen haben dann nur die Unternehmen davon profitiert, die ohnehin schon Digitalisierungsthemen auf der Roadmap hatten. In dem Fall müssten die Organisationen, die solche Förderungen zur Verfügung stellen, schon im Vorweg Beratungen und Fortbildungen im Bereich der Digitalisierung anbieten. Wo dann gemeinsam mit den KMU die Anforderungen an die Systeme definiert werden, damit die Unternehmen eine Hürde weniger haben und so den Schritt zur Investition wagen.

Auswirkungen auf die KMU

Für eine positive Auswirkung auf die KMU hat sich die Mehrheit der Experten*Expertinnen ausgesprochen. Diese belegten das anhand von Studien, die diese spezifische Thematik schon untersucht hatten. Primär sei aber die Pandemie ausschlaggebend gewesen. Diese hatte viele KMU keine Wahl gelassen, als dass sie ihre Prozesse für den Shop, Kommunikation usw. digitalisieren und optimieren. Denn gerade durch diese Situation sind viele Geschäftsreisen unmöglich geworden und haben so Berater und Verkäufer vor Tatsachen gestellt, weshalb auf Digitale Prozesse gewechselt werden musste. Erst dadurch haben sie sich mit dem Thema der Förderungen tiefgreifender beschäftigt und so auch diese genutzt. Was als zusätzlicher Faktor für den Erfolg solcher Projekte wichtig ist, dass auch genügend Ressourcen in Bezug auf Geld, Zeit und Knowhow vorhanden sind. Und nicht zu vergessen den Change-Management Prozess, mit dem den Mitarbeitenden die Angst vor solchen Änderungen genommen werden soll und auch die Schulungen durchgeführt werden sollen. All diese Anforderungen challenged solche KMU in dieser Situation.

6.3.2 Validierung der theoretischen Ergebnisse

Um diese Priorität von CRM-Systemen für KMU in der Industrie noch besser verstehen zu können, bedarf es eines spezifischeren Blickes auf die Anforderungen solcher Systeme. Nachfolgend werden die Ergebnisse aus dem theoretischen Teil der Masterarbeit, Kapitel 2-5 dargestellt (Abbildung 20) und anhand von praktischen Erfahrungen durch die Experten*Expertinnen validiert, ob sie eine Wichtigkeit für KMU in der Industrie haben oder nicht. Zusätzlich wird auch die Begründung ihrer Entscheidung dargelegt. Dies ist ein wichtiger Punkt, da durch diese Antworten das Warum hinter einer Anforderung besser verstanden und so die Potentialen aufgedeckt werden können.

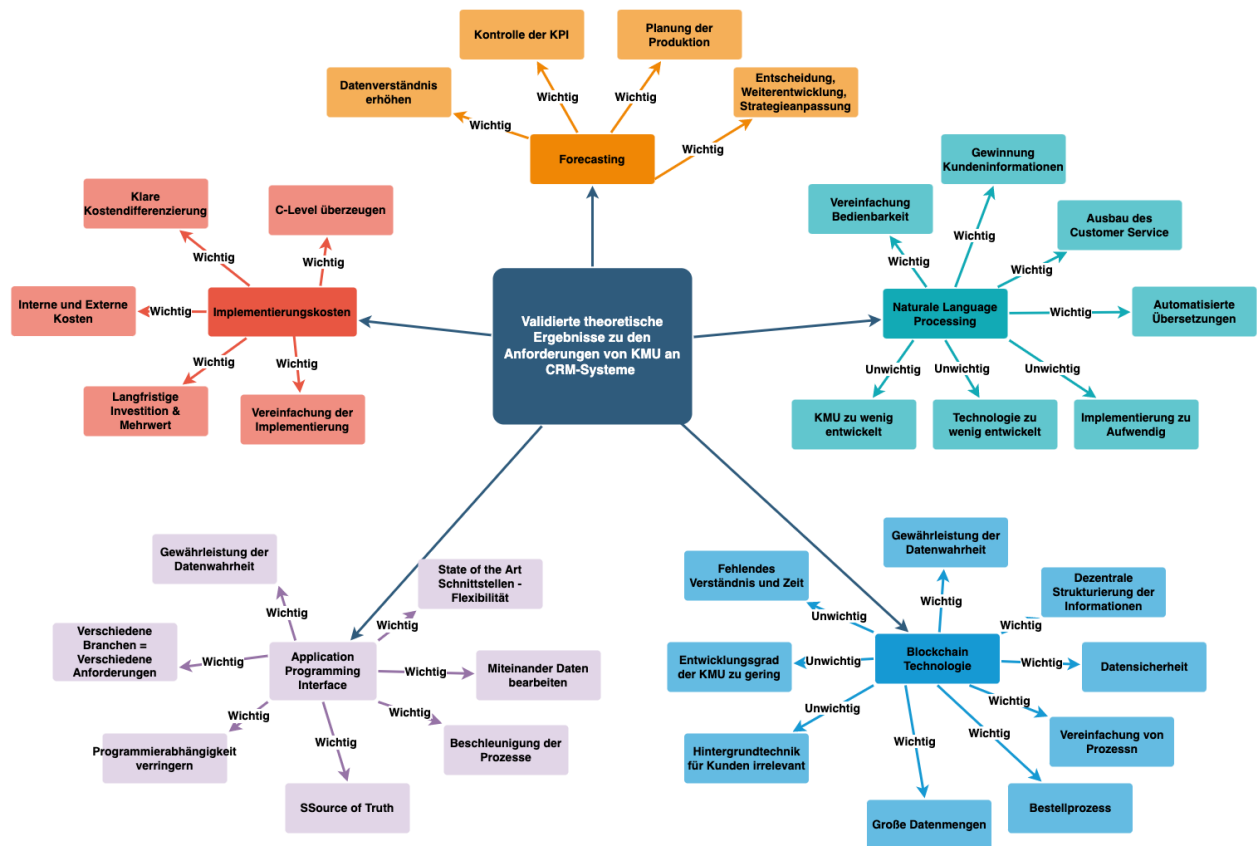


Abbildung 20: Anforderungen von KMU an CRM-Systeme aus theoretischem Teil, Quelle: Eigene Darstellung

6.3.2.1 Forecasting

In den letzten Jahren hat das Thema des Forecasting enorm an Fahrt aufgenommen. Viele CRM-Anbieter*innen haben in diese Richtung hier ihre Tools angepasst, um so den Unternehmen die Möglichkeit zu geben ihre gewonnen Zahlen und Daten in Fakten bzw. Aussagen umzuwandeln und so zu visualisieren und das Verständnis darüber zu fördern. Warum diese Thematik eine hohe Relevanz für die KMU in der Industrie laut allen Experten*Expertinnen aus den Interviews hat, wurde anhand von mehreren Faktoren dargelegt.

Kundendaten & KPI in Report = Datenverständnis = Strategie ableiten

Wurden früher noch großteils Prospekte versendet und so keine Daten über die Kunden*Kundinnen gewonnen, so hat sich die Anzahl der Kanäle über die mit den Kunden*Kundinnen und Mitarbeitenden kommuniziert wird, in den letzten Jahren vervielfacht. Sogenannte Omni-Channel sind entstanden, womit

anhand eines CRM-Systems ein 360° Blick auf den*die Kunden*Kundin gewonnen wird und dort diese Daten verarbeitet werden. Aber auch die Vertriebsmitarbeiter*innen sind immer mehr in den Focus gerückt, da die Eigentümer sehen möchten, wie es wirklich im Sales um die Auftragseingänge usw. steht. Wichtig dabei ist das Verständnis dieser gesammelten Daten. Diese sollten anhand der wichtigsten KPI in Reports zusammengefügt werden. KPI können dabei sein „Habe ich meine Umsatzziele erreicht“, „Wo stehe ich aktuell mit meinen Verkaufszahlen“, „Halte ich mein Budget in Sachen Marketing ein“. Diese und noch viele mehr und noch genauer spezifizierte Fragen, können als statische oder dynamische Reports dargestellt werden. Auch können diese beispielsweise aufs Jahr, Quartal, Monat, Woche oder Tagessicht ausgewertet werden und auch im Vergleich zum letzten Jahr gegenübergestellt werden.

Wichtig ist einerseits diese Berichte so einfach als möglich zu halten, um so den Interpretationsspielraum zu minimieren und klare Aussagen treffen zu können. Andererseits müssen auch die Folgen aus den Ergebnissen aus solchen Forecastings definiert werden:

- Was passiert, wenn das Angebot zu lange gebraucht hat, bis es bei dem*der Kunden*Kundin eingelangt ist?
- Was passiert, wenn die Verkaufszahlen in der Region X nicht passen?
- Was passiert, wenn ich über oder unter meinen Forecasts liege? Stelle ich Mitarbeiter*innen ein oder entlasse ich Mitarbeiter*innen?
- Will ich anhand dieser Zahlen meine Prozesse anpassen oder lasse ich sie unverändert bestehen?

Leider sind viele der KMU in dieser Denkweise gefangen, die es zu ändern gilt. Zusätzlich soll die Transparenz im Unternehmen durch solche Analysen gefördert werden, um Aussagen von Mitarbeitenden auch mit Zahlen zu unterstützen. Doch solch eine Einführung benötigt auch einen Culture Change, denn wenn es der*die Vorgesetzte auch verwendet, wird es die Mehrheit der Mitarbeitenden wahrscheinlich auch anwenden, was im letzten Kapitel 7 samt Unterkapiteln noch genauer betrachtet wird.

Entscheidung, Planung, Weiterentwicklung und Strategieanpassung

Wie schon angesprochen, bedarf es Konsequenzen aus den Ergebnissen der Forecasts. Denn aus diesen ergeben sich Weiterentwicklungen und neue Strategien für die verschiedensten Bereiche. Diese Zahlen lassen so diese Bereiche einfacher und zielgerichteter steuern. Vor allem im Industriebereich ist es vom hohen Wert, da hier Maschinen in Millionenhöhe gekauft und verkauft werden und so ein Forecasting unablässig ist. Denn um diese gekauften Maschinen auch nachhaltig auslasten zu können, bedarf es einer zahlengestützten Produktionsplanung. Dies ist auch auf den Bereich der Maschinenproduktion umzulegen, denn ohne Zahlen weiß der Einkauf nicht wie viel zu welchem Zeitpunkt zu bestellen ist, da keine Verkaufszahlen und Prognosen vorliegen, das Lager weiß nicht wann es wie sehr ausgelastet ist und die Lieferzeiten können so auch nicht eingehalten werden. Auch der Kundenservice ist zu sehen, denn dort müssen auch genügend Mitarbeiter*innen vorhanden sein, um mögliche Probleme zu lösen, Maschinen zu installieren zu können usw.

Vor allem auch aufgrund der Internationalisierung wie in Kapitel 2.1 betrachtet, haben österreichische KMU immer mehr Druck bekommen, weshalb sie ihre Prozesse und alles was damit einhergeht, optimieren, Entscheidungen treffen und das anhand von Zahlen. Denn genau hier ist die Einbindung von Forecasts laut Experten*Expertinnen wichtig. So hat sich das Forecasting von Datenansichten aus z.B. Wie ist es in

den letzten drei Monaten gelaufen zu wie läuft es zurzeit (Real Time) zu wie wird es in den nächsten drei Monaten laufen, entwickelt wobei alle drei Formen in Kombination verwendet werden. Dadurch ist es einem anhand dieser Zahlen möglich die Planung, Entscheidungen und Strategien anzupassen und die Ziele, die für die nächsten drei oder fünf Jahre gesteckt wurden, auch erreichen zu können. Auch Investoren oder Aktionäre von börsennotierten Unternehmen bekommen so einen klareren Blick auf die Unternehmen. Oder dass damit im Bereich des Marketings automatisch Werbungen gesteuert werden können, sei ein weiterer Vorteil.

6.3.2.2 Naturale Language Processing

Bei der Relevanz für das NLP (Tabelle 16), waren sich die Experten*Expertinnen schon mehr uneins. Dabei ging es auf der Pro-Seite mehr um die Verbesserung Bedienbarkeit der Systeme, Automatisierungen usw. und auf der Contra-Seite eher um Wissensmängel bei den KMU, Kosten und Entwicklungsgrad der Funktion an sich.

Relevant	
Name	Beschreibung
Vereinfachung der Haptik	<p>Gerade in den letzten Jahren hat sich der Fachkräftemangel für die Unternehmen in den MINT Bereichen noch verstärkt. Um diese Probleme zu entschärfen, sollte die Bedienbarkeit der Programme aufgrund von NLP leichter gemacht werden, um so die Einschulung zu verkürzen und es so für jeden*jede User*in bedienbar zu machen. Beispiel dafür gab es seitens des*der Experten*Expertin B3, wo Rabatte gewährt werden aufgrund der Integrierung von NLP, wo aus Texten Informationen ausgelesen werden z.B. wie hoch die Kaufwahrscheinlichkeit ist und in weiterer Folge Hinweise auf zu gebende Rabatte gegeben werden. So wird es für die mitarbeitende Person einfacher und die Verkaufswahrscheinlich erhöht sich.</p> <p>Ähnlich geht es da laut zwei anderen Experten*Expertinnen im Bereich der Dateneingabe und zwar durch die Spracheingabe, wenn der*die User*in im Auto sitzt. Dabei soll das CRM-System erkennen bei welchem*welcher Kunden*Kundin es in welchen Feldern welche Informationen eintragen soll, und zwar automatisch. Dabei sollte die Semantik des Dialektes beim Programm weiterentwickelt werden, um so die Benutzer*innen mehr für sich gewinnen zu können.</p> <p>Oder zum Beispiel in der Produktion, wenn der*die Mitarbeiter*in gerade bei einer Reparatur keine Hand frei hat oder Handschuhe trägt, um ein Ersatzteil zu bestellen. Dann sollte das per Sprachbefehl möglich sein.</p>
Gewinnung von Kundeninformationen	<p>Auch für die Gewinnung von Neukunden*Neukundinnen wird es immer öfters verwendet. Laut den Experten*Expertinnen können so Informationen zum Beispiel auf immer wieder gestellte Fragen von Kunden*Kundinnen, die im Internet in Communities oder Foren gestellt werden, aber nicht direkt an die Betroffenen, für das Unternehmen gewonnen werden. Anschließend können dann vom Unternehmen Antworten erstellt werden, die beim nächsten Suchvorgang gleich</p>

	angezeigt werden. Dabei kommt das Machine Learning mit zum Einsatz, wo das NLP ein Teilbereich davon ist. Diese Technologie ist in Zeiten wo immer schneller neue Technologien zur Kommunikation auftauchen unablässig geworden, um so die Tools auch zum Generieren von Customer Insights und den Ausbau der Customer Experience zu nutzen.
Ausbau des Customer Services	Oft wurde NLP auch in Bezug zu Chat Bots genannt. Diese haben in dem Fall schon Voice Commands zur Auswahl, wodurch sich ein weiterer Kanal zu der Kundschaft auf tut und sich so der Omni Channel erweitert, wodurch der*die Kunde*Kundin mit mir in Kontakt treten kann. Dabei ist ein System im Hintergrund, das durch das NLP die Anfrage so auswertet, dass entweder aus einer Knowledge Base ein Artikel entnommen wird, auf ein Dokument auf der Website hingewiesen wird oder zu einem aufgrund definierter Kriterien gewählten Mitarbeiter*in weitergeleitet wird. So hat der*die Kunde*Kundin 24/7 Zeit sich seine Fragen beantworten zu lassen und das Unternehmen spart dabei Ressourcen. Und zugleich wird die Knowledge Base weiter ausgebaut.
Automatisierte Übersetzungen	Und auch im Bereich von Übersetzungen, wird es laut einem*einer Experten*in von der Qualität her aufgrund von NLP immer besser. Denn bei Onlinecalls besteht schon teilweise die Möglichkeit in real time sich das gesprochene (bisher nur aus Englisch) übersetzen zu lassen. Deshalb werden in der Zukunft Firmen, die reine Übersetzungen anbieten, höchstwahrscheinlich nicht mehr gebraucht werden. Aber bis Verträge und ähnliches automatisch und korrekt übersetzt werden, kann wird es noch ein wenig dauern.
Nicht relevant	
Name	Beschreibung
Aufwendige Implementierung	Solche Tools mit diesen Funktionalitäten sind nach der Einschätzung zweier Experten*Expertinnen noch zu hoch, um sie bei KMU mit wenig Personal zu implementieren und auch warten zu können.
Entwicklungsgrad der Technologie zu gering	Viele der Experten*Expertinnen meinen, dass diese Technologie noch zu wenig entwickelt ist, um sie auch mit einem nachhaltigen Mehrwert nutzen zu können. Wird das Beispiel der Sprachsteingabe bei CRM-Systemen hergenommen, werden oft Wörter nicht erkannt und der*die User*in verbraucht mehr Zeit mit dem Korrigieren der Wörter als es händisch gebraucht hätte. Und bei Chat-Bots ist es dasselbe. So wäre ein einfacher Use Case, dass der*die Kunde*Kundin den Bot fragt wo die Lieferung ist und dieser aufgrund der Kundendaten den Standort weiß und als Antwort dann gibt. Wenn diese Funktion, wie es derzeit der Fall ist nicht einwandfrei funktioniert, hat das Unternehmen schneller den guten Ruf verloren als etwas dadurch gewonnen.

	Und viele der User*innen haben einfach kein Vertrauen in neue Technologien und ihre Gewohnheiten. Und um diese abzulegen, bedarf es einer fast einwandfreien Funktion, damit diese auch genutzt wird.
Entwicklungsgrad der KMU zu niedrig	Aber auch die Wichtigkeit anderer Themen, die zum Abdecken der Basisanforderungen dient, stehen meistens noch vor der Nutzung von NLP bei den KMU in der Industrie. Denn die meisten von ihnen haben noch zu tun ihre Basic Anforderungen abzudecken. Aber die Automatisierungen, die mit NLP und Machine Learning einhergehen, werden zukünftig auch immer öfters in der Industrie zum Einsatz kommen. So haben viele von den MA bei den KMU auf dem österreichischen Markt auch noch nicht das richtige Mindset um solchen Funktionen auch eine reelle Chance zu geben. Und auch deren Kunden*Kundinnen in Österreich fehlt es an Akzeptanz von solchen Funktionen. Deshalb braucht es dafür noch Zeit, bis das hier auch gern verwendet wird.

Tabelle 16: Relevanz des NLP für KMU in der öst. Industrie, Quelle: Eigene Darstellung

6.3.2.3 Blockchain Technologie

Hohe Relevanz

Die Relevanz der BC hängt laut eines*einer Experten*Expertin von der Sichtdauer ab. Also wenn wir von ein paar Jahren reden, wird es bestimmt vermehrt zum Einsatz im Sicherheitsbereich, also zum Beispiel bei Datenverschlüsselungen bei Bestellvorgängen oder bei Banktransaktionen über CRM-Systeme kommen.

Viel wird bei der Verknüpfung mit Industrie 4.0 zum Einsatz kommen, denn hier werden riesige Datenmengen generiert werden. Aber auch für die genaue Aufzeichnung von Maschinenabläufen wird solch eine Technologie benötigt werden. Sodass im Gewährleistungsfall auch alles genauestens durch Sensoren gemessen und durch das System aufgezeichnet und so auch beweisbar wäre. Aber auch der Hersteller gewinnt so Daten, um seine Maschinen zu verbessern und so auch Prozesse wie den Serviceprozess leichter abzuwickeln.

Niedrige Relevanz

Solche Funktionalitäten sollten nach den Befragten B1 und B3 keine Relevanz für die KMU haben. Begründet ist es damit, dass es für das Unternehmen nicht relevant ist, ob eine Blockchain oder eine andere Technologie im Hintergrund des Systems arbeitet.

Aber auch wie bei so vielen Funktionen, spielt der Entwicklungsgrad der KMU eine wichtige Rolle. Laut vier dieser Experten sind die KMU in der österreichischen Industrie noch nicht soweit diese Technologie und Funktionen einzusetzen und zu nutzen, da sie sich noch auf grundlegendere Anforderungen konzentrieren müssen. Und auch wie viele Kunden*Kundinnen sie haben und wie sie mit diesen Interagieren. Gibt es zum Beispiel einen Shop, wo 5000 Kunden*Kundinnen registriert sind, kann sich eine Integrierung der Blockchain zur Erhöhung der Sicherheit und Auswertung der Daten lohnen.

Wichtig ist auch für die KMU zu wissen, was das Potenzial dieser Technologie in Kombination mit CRM-Systemen ist. Zurzeit steht es laut mehreren Experten*Expertinnen wie der „Elephant in the room“, jeder hat es schon mal gehört, aber weiß nicht wirklich was damit anzufangen. Deshalb wäre hier eine allgemeine Aufklärung seitens der Anwender*innen oder Berater*innen wichtig, um so ein Verständnis dafür zu erzeugen. Dasselbe hatten wir anfangs mit Sozialmedia und dergleichen, wo niemand so recht wusste wie und ob es für das CRM genutzt werden sollte und möglich wäre und jetzt gibt es einige Tools um genau diese ins CRM-System zu integrieren und für das Unternehmen nutzbar zu machen.

6.3.2.4 Application Programming Interface

Die Weiterentwicklung des API wird auch in Zukunft immer wichtiger für CRM-Systeme und die ganze Softwarebranche werden. Die genaue Definition wurde im Kapitel 3.2.5 dargelegt. Bei diesen Fragen haben sich die Experten*Expertinnen einheitlich für die Wichtigkeit dieser Anforderung unter verschiedenen Aspekten (Tabelle 17) ausgesprochen:

Relevant	
Name	Beschreibung
State of the Art API/ Flexibilität	Es steht außer Frage, dass Systeme immer mehr vernetzt werden. Sei es durch viele Nischenlösungen, die angebunden werden oder durch Add-on für Augmented Reality (AR)-Brillen oder Virtual Reality (VR)-Brillen oder vieles andere. So entsteht eine immer detailliertere 360° Ansicht des*der Kunden*Kundin. Diese Schnittstellen werden sich aber höchstwahrscheinlich zwischen den Big Playern abspielen. Denn laut einem*einer Experten*Expertin findet jetzt schon teilweise eine Kannibalisierung zwischen den Anbietern*Anbieterinnen statt. Und auch die Flexibilität der verschiedenen Anbieter*innen ist höher geworden. Dies verdanken wir zum Großteil der Cloudtechnologie, da anhand dieser jetzt von überall und jederzeit auf das System zugegriffen, Lösungen getestet und von heute auf morgen dort gestartet werden kann. Und auch die Endgeräte werden immer mehr und bei all diesen Punkten muss das API ansetzen.
Miteinander bearbeiten Daten	Auch im Bereich des File Sharings, wo Mitarbeiter*innen am selben File arbeiten, ist ein API notwendig. Vielleicht bei zwei bis zehn Mitarbeitern*innen ist es noch nicht relevant, aber bei 15 MA, die auf das gleiche File zugreifen, werden unterschiedliche Zugriffe und Anforderungen benötigt. So sollten auch die Daten, die dort drinnen sind, auswertbar sein oder mit anderen geteilt werden können. Da ist laut dem Interview B5 noch viel Luft nach oben.
Beschleunigung der Prozesse	Um die Prozesse zu verbessern und Daten nicht zweimal oder öfters eingeben zu müssen, bedarf es einer Beschleunigung der Datentransferierung, die nur durch geeignete und bestenfalls automatisch hergestellte Schnittstellen erreicht werden kann.
Single Source of Truth	Ein Problem, welches von zwei Experten*Expertinnen erwähnt wurde, ist das der Redundanz. Das heißt, Daten sollten schon übermittelt werden,

	<p>aber nicht zwischen zwei oder mehreren Systemen hin und her synchronisiert werden. Denn sollte ein System davon ein Gebrechen aufweisen, werden zwei unterschiedliche Datenstände dargestellt und es müssen erst alle Daten durchgesehen werden, um zu entscheiden, welche der Wahrheit entsprechen und welche nicht. Deshalb ist eine Single Source of Truth, ein System wo alles gespeichert wird, zukünftig unablässig. Und hier kommt das CRM-System ins Spiel, was als zentrales System agiert und die User*innen von dort auf alle Daten eine Übersicht und Zugriff bekommen. So werden Synchronisationsfehler vermieden, Datensilos aufgebrochen, doppelte Pflegeaufwände vermieden und noch viel mehr.</p>
<p>Programmierabhängigkeit verringern</p>	<p>Was auch als Vorteil deklariert wurde ist, dass Unternehmen unabhängiger von externen Beratern*Beraterinnen und Dienstleistern*Dienstleisterinnen sein sollen. Dies soll durch die Vereinfachung der Programmiersprache erreicht werden, um so auch Personen das Thema des Programmierens näher zu bringen, die nicht so programmieraffine sind. Die Miteinbeziehung von Mitarbeitern*Mitarbeiterinnen aus allen Abteilungen, die mit dem System verknüpft sind, ist auch unabdingbar. Denn sollte das nicht geschehen, entstehen im Hintergrund trotzdem wieder Datensilos und da hilft dir das schönste System nichts. Deshalb Prozesse aufbauen und Mitarbeiter*innen miteinbeziehen.</p> <p><i>Das Tool sind letztlich 5 Prozent des Erfolges, 15 Prozent People und 80 Prozent Prozesse. Und meistens hört es damit auf, dass der Kauf abgeschlossen wird und die Lizenzen halt irgendwohin implementiert werden und ja dann stehst du fünf Prozent Erfolgsauslastung und die restlichen 95 Prozent fehlen dir und dann fängt man zum Herumwurschteln an. Und das ist dann fast schon meistens der Todesstoß.“ (Interview B9)</i></p> <p>Auch wäre es laut einem*einer Experten*Expertin wichtig, dass Entwickler*innen von neuen Apps und Add-on, gleich das API zu vielen verschiedenen Anbietern anbieten, um sich so Wachstumspotentiale zu sichern. Denn umso geringer der Aufwand für eine Schnittstelle ist, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass jemand mein System kauft und mit seinem bestehenden verknüpft.</p>
<p>Versch. Branchen = Versch. Ansprüche</p>	<p>In den letzten Jahren haben sich wenige Anbieter*innen von CRM-Systemen abgesondert, die die Spitze dieser jetzt bilden. Diese bieten jetzt riesige Plattformen mit unzähligen Funktionen usw. an. Damit diese Systeme wieder greifbarer und nutzbarer für KMU werden, könnten diese</p>

	<p>auf den Kern der Basisfunktionen reduziert werden. KMU können sich dann aus verschiedenen Teilen die passenden zu ihrem Unternehmen und ihrer Arbeitsweise aussuchen und diese dann in einem Interface zusammenfügen lassen. Und so haben sie nur das, was sie auch wirklich gerade benötigen. Denn jede Branche und jedes Unternehmen hat seine ganz speziellen, individuellen Anforderungen wie benötigte Schnittstellen zu verwendeten Newsletter Programmen usw. Aber auch ihre Kunden*Kundinnen sind komplett unterschiedlich von den Anforderungen her, die dann in der Customer Journey komplett individuell behandelt werden müssen.</p>
--	---

Tabelle 17: Relevanz des API für KMU in der öst. Industrie, Quelle: Eigene Ausarbeitung

6.3.2.5 Implementierungskosten

Alle der Befragten haben sich für die Wichtigkeit der Implementierungskosten bei KMU ausgesprochen. Diese belegten diese Wahrnehmung aufgrund von unterschiedlichen Blickwinkeln. Bei einem*einer Experten*Expertin ging es um die klare **Kostendifferenzierung**, die von Seiten der Reseller, also jenen Unternehmen, die im Namen der Hersteller die Lizenzen verkaufen und das CRM-System bei den KMU implementieren, kommen muss. Dabei ist wichtig aufzuzeigen was sind die Implementierungskosten und was die Lizenzkosten. Denn ansonsten ist es für die Kunden*Kundinnen schwierig zu differenzieren, wie viel für was anfällt. Und ohne diese klare Trennung der Kosten ist es schwierig, solche Unternehmen für sich zu gewinnen.

Vor allem KMU und Unternehmen, die noch am Anfang ihrer Entwicklung sind, sehen solche Kosten oft nur auf den aktuellen Moment betrachtet und nicht als eine **langfristige Investition wie die des CapEx**. So sollte der Punkt des Mehrwertes auf lange Zeit gesehen hervorgehoben und auch das **C-Level von Anfang an miteinbezogen und überzeugt** werden. Denn wenn auf der Ebene der IT oder Sales Verantwortlichen von Implementier- und Lizenzkosten gesprochen wird, wird das oft als zu hoch und nicht als langfristiger Mehrwert gesehen, wodurch das investierte Geld in einem bestimmten Zeitraum wieder reinkommen würden. Dies könnte in Bezug auf den Return on Investment (ROI) dargestellt werden. Aber auch der zeitliche Horizont der Implementierung wird durch viele CEO unterschätzt, die glauben, dass die Implementierung in zwei bis drei Monaten zu Ende ist. Aber es kann **oft 12 Monate oder länger dauern**, da es sich nicht nur um eine technische Komponente, sondern auch um eine **Änderung des Change-Management Prozesses** im ganzen Unternehmen handelt. Dass die Teams, die früher voneinander getrennt agiert haben, jetzt ein gemeinsames System benutzen und darüber kommunizieren ist eine große Herausforderung. Und dabei müssen dann auch die internen Kosten wie auch langfristige Einsparungen betrachtet werden. Um diese internen und externen Kosten zu beeinflussen, sollten sich die Käufer*innen des Systems auch die Frage der Auswahl und Definierung des neuen Systems stellen. Dabei gilt es zu definieren, ob das Unternehmen ihre internen Prozesse beibehalten und das neue System an diese anpassen möchte, was die externen Kosten erhöhen würde oder sollten die internen Prozesse angepasst und dadurch diese Kosten erhöht und die anderen gesenkt werden. Die Hersteller*innen solcher Systeme können die Implementierungskosten für Unternehmen auch senken, in dem sie abgesehen von den standardisierten API, auch von **On-Premises Lösungen zu Cloud Lösungen** wechseln, somit entfallen

die Hosting Kosten für den*die Kunden*Kundin. Das heißt in den letzten Jahren sind die Kosten für solche Systeme eigentlich für die Kunden*Kundinnen gesunken.

6.3.3 Zukünftige Anforderungen an CRM-Systeme (2-3 Jahre)

Um die Forschungsfrage „Welche zukünftigen Anforderungen an CRM-Programme werden von österreichischen KMU in der Industrie benötigt?“ beantworten zu können, wurden in diesem Abschnitt die Experten*Expertinnen dazu befragt, welche Anforderungen zukünftige CRM-Systeme von KMU in Bezug auf verschiedene Scherpunkte in den nächsten zwei bis drei Jahren erfüllen müssen. Diese Ergebnisse werden in dem folgenden Kapitel dargelegt und auch begründet. Anschließend werden dann die Ergebnisse aus der Anforderungserhebung, die auf die nächsten zehn Jahre betrachtet wurde, auch dargestellt und begründet. Abschließend wird in Kapitel 7 eine Diskussion über die Ergebnisse gemacht und in einem Zukunftsmodell zusammengefasst.

6.3.3.1 In Bezug auf Sales, Service und Marketing

Die Anforderungen, die KMU an CRM-Systeme stellen werden, sind vielschichtig. Dabei muss wie vorhin schon beschrieben beachtet werden, in welchem Entwicklungsstadium sich das KMU befindet. Denn umso weiter das Unternehmen in den Prozessen entwickelt und umso mehr Basisanforderungen schon implementiert wurden, umso eher ist das Unternehmen für weitere Schritte wie anschließend dargestellt bereit.



Abbildung 21: Anforderungen zu Sales, Marketing und Service in 2-3 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung

Wie in der Abbildung 21 ersichtlich, gliedert sich dieses Kapitel in fünf verschiedene Schwerpunkte. Diese reichen von „User Experience“, „Cloud Produkte“, „Omnichannel“, „Automatisierungen“ bis zur „Vorbildwirkung des C-Levels“. Diese wiederum bestehen aus weiteren Unterpunkten, die in Gruppen gemeinsam dargestellt und begründet werden.

User Experience

Unter dem Kapitel der User Experience, wird hier die Customer Journey aus der Sicht der Kundschaft der CRM-Anbieter*innen gesehen, also jenen die bei KMU in der Industrie arbeiten. Eine wichtige Anforderung, die bereits in den theoretischen Ergebnissen genannt wurde, ist die der **Benutzerfreundlichkeit des Systems**. Dabei geht es darum, dass zum Beispiel das CRM im Marketing, gleich wie im Sales aufgebaut wurde, dass so auch von jedem*jeder Marketingmitarbeiter*in nutzbar sein muss. So ist es nicht Benutzerfreundlich, wenn die User*innen für alltägliche Schritte, Hilfe aus der IT-Abteilung benötigen. Dadurch werden unnötige Ressourcen an Zeit und Personal verbraucht. Und dieses System sollte sich auch **flexibel** an verschiedene Ansprüche von Geschäftsmodellen und an die unterschiedlichen Voraussetzungen der Abteilungen anpassen können.

Wurde das System an die Gegebenheiten angepasst, sollte es nach den Experten*Expertinnen B1 und B4, die daraus generierten Daten auch nutzen können. Denn zurzeit werden eine große Menge an Daten generiert, die oft in Silos von den einzelnen Abteilungen generiert, aber noch nicht wirtschaftlich von den KMU genutzt werden. So können durch die Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen diese Datensilos aufgebrochen werden und auf der Grundlage dieser, auch „**Daten Driven Behavior**“ genannt, nachvollziehbare und richtige Entscheidungen getroffen werden. Diese Unternehmen haben auch langfristig gesehen keine Alternative als auf diese Daten zu hören, denn aufgrund der Internationalisierung gibt es einen hohen Grad an Konkurrenz, die mit günstigeren Kosten aufgrund der globalen Lage einen Vorteil hätten. Aber auch in Bezug auf die schnelle Vorbereitung zu Telefonaten, Meetings usw. Die User möchten aufgrund der Daten richtige Entscheidungen treffen und auch Empfehlungen abgeben können. Und das mit einfachen Reports, die leicht erstellbar und leicht verständlich sind.

„Aber wir sind genau dort, wir haben halt einen Haufen an Daten und wir machen noch nix draus. Und ich glaube das wird sich massiv ändern, dass auch KMU den Spruch "Daten sind das neue Gold" auch wirklich für sich annehmen können.“ (B1)

Cloud Produkte

In den letzten Jahren hat sich die Technologie der Cloud vor allem in Europa bei Unternehmen etablieren können. Dabei ging es größtenteils um die Sicherheit der Systeme, auf welche mit Hosting Centren in Europa und der Anpassung an die **DSGVO** reagiert wurde. Dabei gibt es verschiedene Typen von Clouds zur Auswahl, die unter dem Kapitel 3.2.4 näher beschrieben wurden. Diese Anforderungen an die Cloud-Technologie bezieht sich jetzt auf weitere Apps und CRM-Systeme, die noch als On-Demand laufen und welche es jetzt zu Cloud Produkten hin zu entwickeln gilt, um auch so die Usability zu gewährleisten.

Omnichannel und Crosschannel

Im Bereich des Omnichannels geht es um die kanalübergreifende Kommunikation mit dem*der Kunden*Kundin, um so das Management mit diesen verbessern zu können. Eine Anforderung dabei ist, wenn mehrere Kanäle mit der Kundschaft betrieben werden, diese zentral von einer Oberfläche aus zu steuern und so einen **360° Blick** auf den*die Kunden*Kundin zu gewinnen. Im Mittelpunkt steht dabei das Geschäft mit der neuen und der bestehenden Kundschaft. Wichtig sind dabei die definierten Prozesse,

welche durch das System unterstützt und so dem User*in und dem Kunden*Kundin einen Mehrwert bieten sollen. Dabei sollen anhand von gesammelten Daten wie den grundlegenden Kundeninformationen, dem Kaufverhalten, gekauften Produkten usw. Entscheidungen in Bezug auf Sales, Service und dem Marketing genutzt werden können. Dabei kann es um Fragen gehen wie „Wo fokussiere ich mich hin?“, „Was ist in der Kommunikation gut gelaufen und was nicht“, „Wie muss ich meinen Verkaufsprozess ändern um mehr Kunden*Kundinnen ansprechen zu können?“. Aber auch in Bezug zur User Experience können daraus Vorschläge für den*die Außendienstmitarbeiter*in wie in Bezug auf „Gibt es einen offenen Case?“, „Was hat er*sie zuletzt gekauft?“ und so weiter generiert werden. Und in Richtung Marketing gilt es den*die einzelnen*einzelne Kunden*Kundin zu erreichen, um auch zu sehen welchen Mehrwert hat die Kampagne in Bezug auf den ROI gebracht, gibt es einen Zusammenhang zwischen den einzelnen Kampagnen, wer hat auf welche Add geklickt und wie sieht das **Verhalten der Nutzer*innen** auf meiner Website aus? Auch ein sogenanntes Lead Scoring um die Kaufwahrscheinlichkeit des*der Kunden*Kundin zu bestimmen kann daraus abgeleitet werden. Anhand dieser Daten kann dann eine **Personalisierung des*der Käufers*Käuferin** erfolgen und so an die verschiedenen Prozesse angepasst werden.

Aber auch die schon davor genannte **Flexibilität** des Systems und die **innovative Denkweise** der CRM-Hersteller muss auch hier vorhanden sein. Denn Trends bei z.B. Sozialen Netzwerken entstehen oft sehr schnell und auf diese sollte wie am Beispiel von TicToc auch dementsprechend schnell und unkompliziert mit einer API und/oder Integration reagieren können. Diese Social Media Integrationen werden in den nächsten Jahren immer mehr und wie vorhin dargelegt schneller entstehen. Anhand dieser **Communities** sollen Fragen zu Produkten und auf Produktwünsche der möglichen Kunden*Kundinnen identifiziert und so für das Unternehmen nutzbar gemacht werden. Denn genau hier hin bewegen wir uns in der Zukunft, dass Kunden*Kundinnen sich in Communities treffen, reden und so neue Produkte gemeinsam entwickelt und angepasst werden können und das dann anhand eines Pull- Marketings angewendet wird. Und diese Integration der möglichen und bestehenden Kunden*Kundinnen resultiert dann in einer **Loyalität** und einem sogenannten nachhaltigen Verhalten gegenüber dem Produkt und dem Unternehmen.

Eine weitere Anforderung an die Omnichannels ist auch die Integration von **Communities** mit **Self-Service Möglichkeiten**. Dadurch haben die Kunden*Kundinnen die Möglichkeit, in Abhängigkeit welches Produkt oder Serviceleistung angeboten wird, dieses selbst zu bestellen, sich im Account über das Produkt zu informieren und dort auch den Status der Bestellung abzufragen. Oder seien es auch Rücksendungen und Reparaturaufträge, die so einfach und schnell beantragt und abgewickelt werden können. Solch eine Möglichkeit dem*der Kunden*Kundin zu bieten, bietet einen enormen Vorteil für die Kunden*Kundinnen und die KMU selbst. Unternehmen mit solchen Möglichkeiten werden sich einen enormen Vorteil gegenüber den Unternehmen ohne diese Funktionalitäten entwickeln und sich so von jenen abheben.

Automatisierungen

Eine der Hauptaufgaben eines CRM-Systems ist es, den Nutzern*Nutzerinnen die Arbeit zu erleichtern in dem sie z.B. Tätigkeiten, die regelmäßig gemacht werden, zu automatisieren. In diesem Fall geht es um fünf Funktionalitäten, die nach den Experten*Expertinnen nach verbessert und ausgebaut werden sollten.

Einerseits geht es hier um das **NLP**, das schon unter 6.3.2.2 näher behandelt wurde. Hier wurde es von den Experten*Expertinnen nochmals aufgefasst und als wichtig erachtet, dass es auch zur Erstellung von Reports mithilfe der **Texterkennung** genutzt werden könnte, in dem die Ansprüche an diesen Report in ein

Eingabefeld geschrieben werden und anschließend der passende Report daraus erstellt wird. Oder auch der Ausbau der **Spracheingabe** bei den Chat Bots, wo es zurzeit noch öfters Schwierigkeiten gibt, damit diese auch das Gesprochene richtig erkennen. So könnte der*die Kunde*Kundin den Status der Lieferung abfragen und so den Innendienst damit entlasten und die Customer Experience damit erhöhen.

Wird der Fokus mehr auf die Hersteller*innen großer Maschinen gelegt, wo kein Produkt von der Stange verkauft wird, sondern an die Bedürfnisse des*der Kunden*Kundin angepasst wird, kommt die Anforderung zur Weiterentwicklung des **Configure-Price-Quote (CPQ)** zum Einsatz. Käufer*innen solcher Produkte möchten vorab eine Konfiguration solch einer Maschine durchführen, um zu sehen was alles möglich wäre und was es kosten könnte. Deshalb könnte im ersten Schritt mit dem*der Kunden*Kundinnen und dem*der Außendienstmitarbeiter*in vor Ort gemeinsam das Produkt anhand von Parametern zusammengestellt und im zweiten Schritt die Ergebnisse und die Funktionalitäten dann online zur Nachsicht und Anpassung auch dem*der Kunden*Kundin noch zur Verfügung gestellt werden.

Eine weitere technische Entwicklung, die auch für diese Hersteller*innen passend wäre, ist die der **Predictive Service Integration**. Dabei geht es einerseits darum, dass die Sensoren zur Datenerfassung bei Maschinen immer günstiger werden und um diese und vorhandene Daten auch nutzen zu können. Dabei kann die Integrierung in ein CRM-System im Bereich des Service Reparaturarbeiten vorausschauend diagnostizieren und so größere Schäden und Wartezeiten verhindern. Zusätzlich kann so für den*die Anbieter*in ein weiterer Wirtschaftszweig generiert werden.

Und das alles resultiert dann zu guter Letzt in der Weiterentwicklung der **Künstlichen Intelligenz (KI)**. Über diese wird laut den Experten*Expertinnen zwar schon länger gesprochen, aber befindet sich trotzdem erst im Anfangsstadium ihres wirklichen Potenzials. Entwicklungspotenzial hätte diese im Bereich der Produktempfehlung bei Kunden*innen, Unterstützung des*der Sales Mitarbeiters*Mitarbeiterin, im Self-Service Bereich bei der Hilfe, bei der Bewertung und Segmentierung der Kundschaft, um die Verkaufschancen besser einschätzen zu können. Aber auch bei der Darstellung der gesamten Customer Journey samt aller Up- und Cross-Selling Themen und das in einem gemeinsamen System aus Sales, Marketing und Service.

Vorbildwirkung des C-Levels

Viele Abteilungsleiter*innen haben damit zu kämpfen ein einheitliches und abteilungsübergreifendes System einzuführen, mit dem dann jeder*jede zufrieden ist und es auch jeder*jede nutzt. Dabei kommt dann die Rolle des C-Levels zum Einsatz. Dieser Person muss bewusst werden, dass er*sie für die Zufriedenheit der Kundschaft verantwortlich ist und Themen, die dies betreffen ganz oben in der Agenda sein sollten. Dabei gilt es solche neuen Systeme zu entmystifizieren um die Sorgen und Ängste der Mitarbeiter*innen abzubauen. Und auch um die Beschaffung des Budgets und des Personals, das für die Wartung dieser zuständig sein wird, sowie der Ressourcen für die Weiterbildung der betroffenen Mitarbeiter*innen. Denn nur zufriedene Kunden*innen und Mitarbeiter*innen empfehlen dich auch weiter und können einen Mehrwert für das Unternehmen generieren.

6.3.3.2 In Bezug auf Benutzerfreundlichkeit

Die Benutzerfreundlichkeit, eines der Hauptthemen eines jeden Systems, wird auch in der Zukunft weiter stark an Fahrt gewinnen. Durch die Experten konnten vier Anforderungen identifiziert werden.

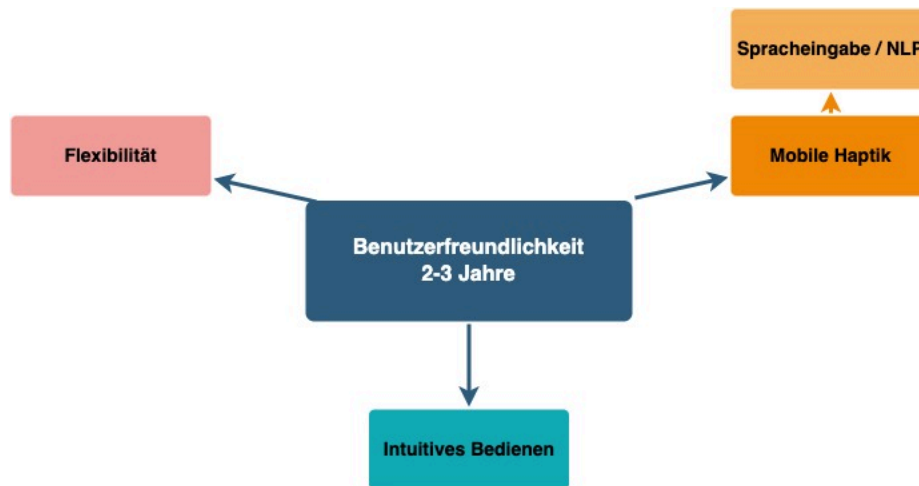


Abbildung 22: Anforderungen zur Benutzerfreundlichkeit in 2-3 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung

Einerseits geht es wie in Abbildung 22 ersichtlich, um die Weiterentwicklung des **User Experience (UX)/User Interface (UI) Designs**. Dabei sollen die Nutzbarkeit und das Erlebnis vor, während und nach der Benutzung des Systems gesteigert werden. Diese Anforderung geht in Kombination mit dem UI. Diese dient dabei als Schnittstelle zwischen dem User*in und einer interaktiven Anwendung. Diese soll dabei noch effektiver und effizienter gestaltet werden, in dem das Design auch noch ansprechender und einheitlich auf den verschiedenen Endgeräten gestaltet wird. Solche Anpassungen sollen dann in einer erhöhten Usability resultieren.

Genannt wurde auch die Verbesserung der **Flexibilität des Systems**. Hierbei wurde es in Bezug auf den Verkaufsprozess genannt, wo das System, je nachdem welche Persona gerade im Verkaufsprozess gebraucht wird, dieses dann den Usern die richtigen Prozesse und Daten zur Verfügung stellt, damit diese dann in verschiedenen Situationen auch angemessen agieren und reagieren können.

Dies kann dann auch im **Ausbau der Mobilen Applikation** genutzt werden. Diese Möglichkeit hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen, da viele bei der Arbeit nur mehr remote tätig sind. Deshalb sollte laut den Experten*Expertinnen auf diese Funktionalität ein Fokus bei der Weiterentwicklung gelegt werden. Viele User*innen nutzen dabei ihr Smartphone als Endgerät, wo viele Arbeitsabläufe noch recht unhandlich sind. Sei es die Widerrufung eines eingegebenen Textes, das Einfügen des Textes durch die Smartphone Kamera und noch vieles mehr. Einfach, dass die Abläufe fließender werden, das System durch die User*innen gerne bedient und es keinen Unterschied mehr macht von welchem Endgerät aus das System dabei genutzt wird. Dabei kommt auch immer öfters die **Smartwatch** zum Einsatz. Genutzt wird diese bisher nicht für CRM-Systeme, aber das wird sich in den kommenden Jahren höchstwahrscheinlich noch ändern. Dabei braucht der*die Außendienstmitarbeiter*in vor dem Besuch der Kundschaft oder wenn dieser*diese von jemanden angerufen wird, nur mehr auf die Uhr sehen und es werden einem alle wichtige Daten zu diesem angezeigt. Eine Anforderung, die dabei auch noch oft genannt wurde, ist die der Weiterentwicklung des **NLP**. Diese Anforderung zieht sich durch viele Hauptbereiche dieser Arbeit. Denn die Spracheingabe eines Textes nach dem Besuch der Kundschaft in das Smartphone erleichtert und verkürzt die Arbeit des Users. Dabei soll das System auch erkennen, welcher Teil des Gesprochenen in welches Feld des jeweiligen Objektes gehört und auch ob im Hintergrund ein Prozess zur weiteren Abwicklung durch andere User*innen oder auch Folgeevents oder Tasks ausgelöst werden sollen. Diese

Spracheingabe kann aber auch durch die Kundschaft über ein Kundenportal erfolgen, wo diese*r dessen Anliegen reinspricht und auch z.B. die Geräusche des Fehlers beim Gerät und das System erkennt, um welchen Fehler es sich handeln könnte.

6.3.3.3 In Bezug auf Sicherheit

In den letzten Jahren hat aufgrund der immer mehr werdenden Globalisierung der Unternehmen mit verschiedenen Sitzen in unterschiedlichen Ländern, der Digitalisierung der Prozesse und Verbindung mit dem Internet und der daraus resultierenden Zunahme von Hackerangriffen auf dessen Systeme das Thema der Sicherheit stark zugenommen. Die Anforderungen, die dabei von den Experten*Expertinnen genannt wurden, werden in der Abbildung 23 dargestellt und anschließend genauer dargelegt.

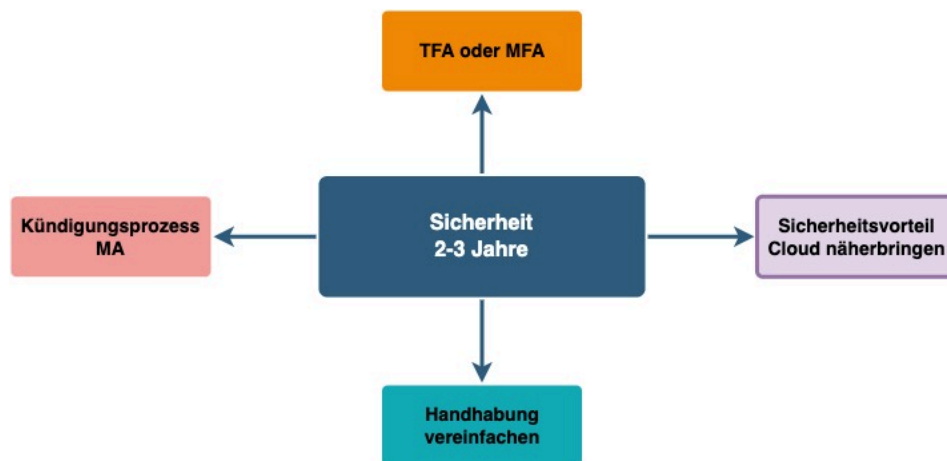


Abbildung 23: Anforderungen zur Sicherheit in 2-3 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung

Sicherheit durch Cloud Technologie

Besonders bei Themen der Datensicherheit sind Unternehmen als auch die Menschen im Privaten aus dem deutschsprachigen Raum sehr kritisch. Die Herausforderung für die Nutzer*innen von Cloud Technologie ist, dass das Unternehmen ihre Daten dem Cloud-Unternehmen gibt und dieses dann die Daten verwaltet. Der Schritt von der Übergabe der Daten aus der eigenen Serverlösung hin zur Cloud Lösung, erfordert in unserer Kultur ein hohes Maß an Vertrauen. In den letzten Jahren ist durch die Nutzung, die Erfahrungsberichte der Cloud User*innen und durch neue gesetzliche Bestimmungen ein wenig die Angst vor der Nutzung der Cloud genommen worden und es hat so immer mehr an Relevanz bei den Unternehmen gewonnen. Denn wird der Schritt in die Cloud erstmal gemacht, nimmt das Thema der Sicherheit, aufgrund der hohen Bestimmungen in Cloud Umgebungen, im Endeffekt für den*die Nutzer*in ab, da diese dadurch keine Bedenken mehr haben müssen. Diese Anbieter der Cloud-Technologie haben die nötigen Ressourcen, um die Sicherheit solcher Systeme ständig weiterzuentwickeln und den Usern*Userinnen dadurch das höchste Maß an Sicherheit zu gewährleisten.

Two-Factor Authentication (2FA) und Multi-Factor Authentication (MFA)

Zur Authentifizierung des Users bei Cloud Anwendungen wird meistens eine 2FA oder eine MFA zum Einsatz gebracht. MFA besteht im Unterschied zu 2FA aus mindestens zwei Faktoren und 2FA aus höchstens zwei Faktoren aus Wissen, Besitz, Inhärenz oder Kontext. Deshalb wird der Einsatz von MFA wo drei oder mehr Faktoren bedient werden müssen, zum Einsatz kommen. Um die Sicherheit zu erhöhen,

gibt es bei manchen Systemen eine Zeitspanne der Abwesenheit, bei welcher, wenn sich der*die User*in sich nicht im System befindet, diese*r automatisch abgemeldet wird. Solche Einstellungen erhöhen zwar die Sicherheit, stellen aber bei den Usern*Userinnen zeitweise ein Ärgernis dar, weil diese sich danach wieder neu anmelden müssen. Um das zu umgehen, würde es nach einem*einer Experten*Expertin Sinn machen, das Nutzerverhalten des*der Users*Userin zu analysieren und dementsprechend auch bei Abweichung dieser ihn/sie automatisch abzumelden.

Kündigungsprozess bezüglich Datensicherheit

All diese Sicherheitsregelungen helfen nur bedingt, wenn die Sicherheitsbestimmungen bezüglich des **Datenexports** bei Mitarbeiter*innen geregelt sind. Denn niemand hindert einen*eine Mitarbeiter*in mit dementsprechender Sicherheitsfreigabe daran, Daten zu exportieren und anderweitig zu nutzen. So könnten diese auf USB-Sticks übertragen werden und im Alltag verloren gehen oder einfach an ein anderes Unternehmen weitergegeben werden. Gründe zum Exportieren von Daten kann auch eine Kündigung sein. Um dies zu verhindern oder einzuschränken, bedarf es eines Prozesses, der z.B. die Freigabe eines Datenexportes auslöst.

6.3.3.4 In Bezug auf Administration

Die Anforderungen (Abbildung 24), wie zum Beispiel die Wartung solcher Systeme, nimmt laut den Experten*Expertinnen einen hohen Stellenwert bei KMU ein. Da es sich dabei um den Alltag solcher genutzten CRM-Systeme dreht, wo so wenig als möglich Ressourcen genutzt werden, sollte die Weiterentwicklung dieses Bereiches vor allem für KMU, die noch am Anfang stehen, forciert werden.

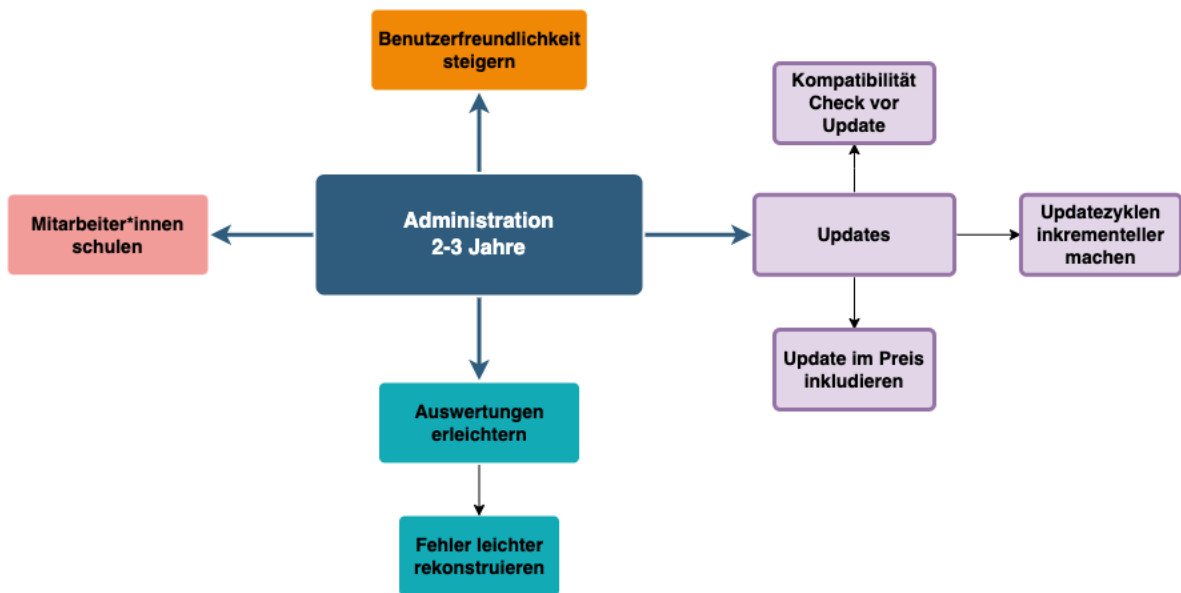


Abbildung 24: Anforderungen zur Administration in 2-3 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung

Weiterbildung der Mitarbeiter*innen

Dabei sollte einerseits der Bereich der Schulungen der Mitarbeiter*innen forciert werden. Einerseits vor Nutzung der Systeme und auch nachdem neue Tools und Funktionalitäten hinzugefügt wurden. Dabei werden von einigen Anbietern*Anbieterinnen schon Online Tools zur Schulungszwecken zur Verfügung gestellt, damit diese dabei nicht an geschlossenen Schulungen an einem Tag teilnehmen müssen, sondern

sich jede*r selbständig das Wissen aneignet. Aber auch Communities, Webseiten und noch viel mehr haben diese dabei zur Auswahl.

Steigerung der Benutzerfreundlichkeit

Um die Kosten für die Instandhaltung und Weiterentwicklung dieser Systeme zu gewährleisten, sind einige Experten*Expertinnen der Meinung, dass die Benutzerfreundlichkeit in der Administration weiterentwickelt werden sollte. Dabei geht es um die Vereinfachung des Systems, damit Änderungen auch durch interne Administratoren*Administratorinnen oder den Fachabteilungen selbst, ohne externe Hilfe, durchgeführt werden können. Das steht wiederum im Zwiespalt mit der Einführung von neuen Funktionen, die wiederum das Wissensgebiet erhöhen und so die Komplexität fördern. Denn die meisten Funktionalitäten werden an das Unternehmen selbst angepasst und so komplexe User*innen-Szenarien erstellt. Damit dies vereinfacht werden kann, könnten die Anbieter*innen mehr vom Modularen abweichen und Pakete für verschiedene Branchen und User Stories anbieten.

Updates Prozess erweitern

Die Problematik der Updates von CRM-Systemen stellt die Nutzer*innen immer wieder vor eine Herausforderung. Denn diese werden je nach Anbieter*in in unterschiedlichen Abständen in die Systeme der Kunden*Kundinnen übertragen. Um den Prozess des Updates so fehlerfrei und ressourcenschonend als möglich zu machen, gibt es verschiedene Anforderungen dies bezüglich. Einerseits sollten die Updates **inkrementeller** durchgeführt werden, um sie so planbarer und einfacher zu machen. So kann sich der*die Kunde*Kundin schon darauf einstellen wann, welches Update mit welchen Änderungen kommen wird und es auch mit geringerem Ressourcenverbrauch durchführen, um es so für die restlichen Anwender*innen im Unternehmen so unmerklich als möglich zu machen.

Bevor diese Updates dann im System implementiert werden, sollte das System einen **Kompatibilitätscheck** machen, ob diese Änderungen auch mit den anderen genutzten Systemen, Apps und Automatisierungen kompatibel sind. Dabei wird ein Skript erstellt, wo alles aufgelistet wird. Und sollte es nicht schon Standard sein, sollten diese **Updates** auch in den Lizenzkosten **miteinberechnet** werden, um so Folgekosten zu vermeiden.

User*innen Auswertungen erleichtern

Sehr oft sind Administratoren*Administratorinnen bei der Fehlerbehebung auf die Erklärung der Entstehung dieser durch den*die User*in angewiesen. Leider wissen diese oft nicht mehr wie es genau passiert ist oder verwechseln dabei Schritte im Ablauf, was wiederum zu einer Verzögerung der Fehlerermittlung führt. Damit dem entgegengewirkt werden kann, wäre eine DSGVO konforme Form der **Arbeitsaufzeichnung der letzten 10 Minuten** vor dem Bug ein Schritt in die richtige Richtung. So weiß welche der*die Administrator*in welche Objekte und Felder kurz davor angeklickt und wie diese weiter genutzt wurden. Aber auch die **Auswertung der User*innen Akzeptanz** des Systems steht noch in den Anfängen. So könnte das vereinfacht und erweitert werden, um die Benutzerfreundlichkeit zu steigern.

6.3.3.5 In Bezug auf Schnittstellen

Die Anforderungen an Schnittstellen (Abbildung 25) sind in den letzten Jahren und Jahrzehnten aufgrund der Steigerung der Wichtigkeit des CRM-Systems als zentrales System gestiegen.

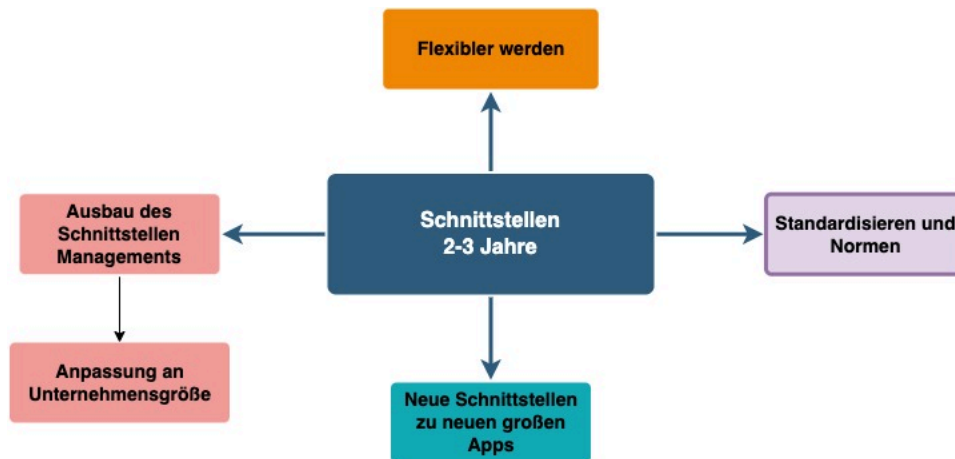


Abbildung 25: Anforderungen an Schnittstellen in 2-3 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung

Dabei ist eine der Anforderungen aufgrund dessen der **Ausbau des Schnittstellenmanagements**. Dieses unterscheidet sich dann von Unternehmen zu Unternehmen. Denn umso größer und komplexer das Geschäftsfeld ist, umso mehr Schnittstellen werden benötigt. Denn wie schon öfters erwähnt, benötigt das C-Level den so oft genannten 360° Blick über den*die Kunden*Kundin, wo die gesamte Customer Journey samt allen Touch Points und Kundenfeedback dargestellt werden kann. Ganz speziell für die Industrie ist der Bereich der **Micro Services**, wo die Produktionsanlagen mit der ganzen Sensorik angebunden und so einen Remote Service bzw. Monitoring anbieten können. Und so kann auch das Predictive Maintenance über ein CRM-System beispielsweise abgewickelt werden.

Wie schon bei den davor genannten Anforderungen ist auch hier wieder die **Flexibilität der Schnittstellen** ein Anliegen der User. Dabei ist es wie im Kapitel 6.3.2 des API schon genannt, hier das Thema die Micro Services zu integrieren, aber auch für neue innovative Apps keine Barriere zwischen diesem und dem anderen System zu haben. Denn in dieser Branche kommen fast jeden Tag neue Apps auf, die auch für verschiedene Nutzer*innen ihren Mehrwert haben und diese Apps dann auch in ihr CRM integrieren möchten.

Die **Standardisierung der Schnittstellen** ist ein großes Anliegen das anhand der Experten*Expertinnen identifiziert wurde. Denn Schnittstellen gelten schon immer als eine große Herausforderung für die Unternehmen, da dabei die betroffenen Unternehmen und die Systemhersteller*innen miteinander sprechen müssen, was öfters zu Problemen führen kann. Dabei gilt als Grundvoraussetzung, dass eine einheitliche Datenbasis anhand von Standard-API und Standard-Konnektoren geschaffen werden kann. Diese können dann anhand von Richtlinien und Regeln kontrolliert und programmiert werden. So kommen die Unternehmen davon weg, Schnittstellen von Grund auf neu zu programmieren und hin zur Durchführung von rein kleinen Anpassungen, um eine Schnittstelle herzustellen.

6.3.3.6 In Bezug auf Add-on

Ein*e wichtiger*wichtige Partner*in aller großen Systemanbieter sind Anbieter*innen von Add-on und Plug-Ins. Aufgrund ihrer Vielfältigkeit können sich Nutzer*innen ihr System noch besser an ihre speziellen Anforderungen (Abbildung 26) anpassen lassen, alle Anforderungen in einem System verbinden und dieses so zentral steuern. Es entwickelt sich bei einigen Anbietern*Anbieterinnen auch in die andere Richtung, wo Add-on oder Plug-Ins aufgekauft werden und direkt in die Systeme integriert werden.

Anforderungen an diese gibt es nach wie vor zur Genüge. Durch die Interviews konnten einige davon identifiziert und in der Abbildung 26 dargestellt werden. Doch eine Vorhersage über diese Erweiterungen ist schwierig zu treffen, da es sich hier um einen enormen Markt handelt dessen Potenzial sehr groß ist.



Abbildung 26: Anforderungen zu Add-on in 2-3 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung

Kalender

Eines der meisten genutzten Tools, die täglich von den Nutzern*Nutzerinnen verwendet werden. Deshalb gibt es hier Anforderungen in der Terminsuche, Freigabe und Abwicklung, um diesen Prozess effizienter gestalten zu können. Dabei sollte den Teilnehmenden verschiedene Zeitslots gesendet werden, in dem dann die Teilnehmer einen auswählen, der für sie möglich wäre. So müssten nicht immer wieder alternative Termine gesendet werden und der ganze Prozess würde effektiver ablaufen.

Rechnungslegungsprogramm

Eine der Herausforderungen in Sachen Rechnungsabwicklung ist die Integration des Bankkontos, damit Überweisungen automatisch gebucht und die User*innen sehen welche Rechnungen bezahlt wurden und welche nicht. Also eine Schnittstelle samt TAN-Überlappung.

Open Economy für Add-on und Plug-Ins

In den letzten Jahren haben sich manche Anbieter*innen von geschlossenen Systemen zu offenen Systemen weiterentwickelt. Grund dafür war, dass die geforderten Anforderungen nicht alle selbst entwickelt werden konnten und die Nutzer*innen eine zu geringe Auswahl an Erweiterungen hatten, die es benötigen würde, damit das System auch an das Unternehmen komplett angepasst werden könnte. Deshalb stieg die Anzahl der Third-Party Lösungen in den letzten Jahrzehnten rasant an. Dadurch konnten die großen Unternehmen in der Eigenproduktion entlastet werden und mehr in Richtung Schnittstellen gegangen werden.

AllInOne CRM-Lösung für KMU

Viele der KMU haben das Problem, dass viele der großen CRM-Anbieter einfach zu überdimensioniert für die Anfangssituation von KMU sind. Obwohl diese Systeme adaptierbar sind, fühlen sich viele Nutzer*innen einfach überfordert und hätten gerne ein System, das sich preislich nach der Unternehmensgröße richtet, es sich in der Cloud befindet, flexibel ist und Schnittstellen zu anderen Systemen vorhanden oder einfach zum Erstellen sind. Und auch der Datenexport sollte das System einmal gewechselt werden, sollte einfach durchgeführt werden. Deshalb könnte hier eine AllInOne Lösung bestimmt punkten können.

Sicherheit Add-on

Die Sicherstellung der Datensicherheit in Unternehmen wurde in den letzten Jahren aufgrund von verschiedenen Hacker-Angriffen, mehr Endgeräten und der vermehrten Nutzung des Home-Offices immer mehr in den Mittelpunkt gestellt. Bei dieser Anforderung wird die Datenverwaltung in den Fokus gestellt. Diese Daten sollten bei Verlust oder dem Verlassen der Mitarbeiter*innen von der Ferne aus gelöscht werden können. Zusätzlich kann das Kopieren von Daten aus den CRM-Systemen in andere Apps unterbunden und so zumindest versucht werden die Daten vor der Fremdweitergabe zu schützen. Dabei gilt es auch wie bei den anderen Anwendungen die Usability stets zu verbessern.

Lead Scoring

Bei dieser Anforderung geht es um den Ausbau des vorhandenen Lead Scorings, wo die bestehenden Vorhersagemöglichkeiten der Kaufwahrscheinlichkeit eines Leads oder Kunden*Kundin, durch die Integration von Social Media erweitert werden soll. Dabei soll das Add-on erkennen, auf welchen Kanälen und Webseiten sich die Leads/Kunden*Kundin befinden und so ihre Fragen, die sie dort an andere in den Communities stellen oder wonach sie sich dort umgesehen haben, erfassen um so Rückschlüsse auf eine Entscheidungsfindung für einen Kauf eines Produktes/Dienstleistung ableiten zu können.

Sprachassistent

In den letzten Jahren haben sich Sprachassistenten wie Siri oder Google im Alltag der Nutzer*innen etablieren können. Um diese erlernten Fähigkeiten und diese im Privaten normalen Vorgänge auch im Unternehmen nutzen zu können, beziehen sich die Experten*Expertinnen auf diese Sprachsteuerung um auch in CRM-Systemen einfache Anforderungen per Sprachbefehl ohne Klicken einer Taste anfordern zu können und das ganz unabhängig, auf welchen Endgeräten sich der*die User*in befindet. So können Prozesse noch effektiver gestaltet werden.

Kunden*Kundinnen Mapping

Dieser*Diese Experte*Expertin ist der Meinung, ein Tool zum Mappen der Kunden*Kundinnen ist eine Effizienzsteigerung im Vertriebsablauf. Dabei werden Kundendaten auf dem Tool gemappt, anhand von verschiedenen KPI gefiltert und anschließend werden die gefilterten Daten in einem Besuchsplan dargestellt.

6.3.4 Zukünftige Anforderungen an CRM-Systeme (nächsten 10 Jahre)

Anschließend zum Kapitel 6.3.3, wo die Anforderungen auf 2-3 Jahre betrachtet wurden, folgt die Ausschau zu den Anforderungen in den nächsten zehn Jahren. Dabei galt es bei den Experten*Expertinnen, ein

abstraktes Denken aufgrund des schnellen technischen Wandels in den Vordergrund zu stellen. Dieser schnelle technische Wandel lässt sich in der Halbwertszeit des Wissens darlegen, wo das technologische Wissen zurzeit nach zwei-drei Jahren verfällt und das IT-Wissen bereits nach weniger als zwei Jahren. Dies lässt sich auf die immer kürzeren Produktlebenszyklen zurückverfolgen, damit Unternehmen am Markt konkurrenzfähig bleiben können.¹⁴³

6.3.4.1 In Bezug auf Sales, Service und Marketing

Dieser Hauptbereich von CRM-Systemen wird sich in den nächsten 10 Jahren womöglich in Richtung (Abbildung 27) Weiterentwicklung der vorhandenen technischen Features und Trends, der Integrierung von Industrie 4.0 oder dem Ausbau der persönlichen Interaktionen hinbewegen. Doch dazu in den folgenden Punkten mehr.



Abbildung 27: Anforderungen zu Add-on in 10 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung

User Experience

Einige der Experten*Expertinnen sind der Meinung, dass die Verbesserung der **User Experience** ein wichtiges Thema darstellen wird. Dabei sollte einerseits die Funktion der **Sprachsteuerung** sowie jeglicher möglichen Steuermöglichkeiten abseits der bisher bekannten verbessert und auch entwickelt werden. Wie diese genau aussehen könnten, wurde durch die Spracheingabe von Berichten genannt wie „Stelle mir die umsatzstärksten Bereiche des gesamten Unternehmens in Europa im Vergleich der letzten zwei Jahre dar“. Auch fällt der Bereich der **Chat-Bots** darunter, die bis in den nächsten zehn Jahren so entwickelt sein sollten und auch die KMU schon so weit sein sollten, dass sowohl die Funktion wie auch die KMU selbst dafür bereit sind.

Auch wird das **nahtlose Interface** in den Vordergrund gerückt. Es könnte dadurch sein, dass der Name „CRM“ von einem passenderen Begriff abgelöst werden könnte. Das heißt, es sollte dabei möglich sein,

¹⁴³ Vgl. Helmrich, Leppelmeier (2020), S. 5 ff

dass alle User aus verschiedensten Bereichen auf ein Cockpit zugreifen können um so eine Übersicht über den*die Kunden*Kundin samt allen Aktivitäten und wichtigen Daten zu bekommen. So sollte der*die User*in dabei gar nicht merken, in welchem System er*sie sich befindet, sondern nur, dass er*sie seine*ihre Daten bekommt. Und wenn ein Bericht erstellt wird, sollte es nicht von belangen sein, ob diese Daten dabei aus dem ERP, CRM oder welchem Programm auch immer kommen. Denn die Unterstützung des Menschen sollte dabei im Vordergrund stehen.

Aufgrund der immer weiter voranschreitenden Globalisierung muss die Ansprache an den*die Kunden*Kundin noch persönlicher und über alle erdenklichen Kanäle stattfinden können. Und diese Integrierung der Endgeräte soll noch schneller und einfacher möglich sein. Dabei sollte es nicht wichtig sein welches Betriebssystem, Modell oder sonstige Unterschiede diese Endgeräte haben.

Automatisierungen

Der Begriff der Automatisierung ist schon länger bei CRM-Systemen vorhanden, wobei wir Automatisierungen nur teilweise verwenden und eine Vollautomatisierung laut den Experten*Expertinnen zum Glück noch nicht haben, wobei ein erhöhter Automatisierungsgrad schon von Vorteil wäre. Dabei sprechen wir von der automatischen Verknüpfung von Daten aus Programmen die Inhalte aus der Middle Description auslesen, Social Media Daten aus Facebook sammeln, LinkedIn und Instagram Daten herausfiltern, Kundenverhalten aus den Landingpages sammeln, IoT und ERP-System verknüpfen und den Chat-Bot integrieren. Dann kann dabei eine automatische Lead Generierung, Lead Qualifizierung, Daten Anlage, das Nachfassen bis hin zum Erstgespräch von einem CRM-System gesteuerten Chat-Bot durchgeführt werden. Und erst danach kommt der Mensch wieder zum Einsatz und bei Über- oder Unterschreitung von davor definierten KPI's zum Einstellen der Parameter.

Blockchain

Das Thema der Blockchain Technologie befindet sich im Bereich des CRM gerade noch im Frühstadium, weshalb hier noch ein enormes Potenzial liegt. Besonders bei den Use Cases, die von Herstellern*Herstellerinnen schon entwickelt wurden und nur mehr auf eine Integrierung und Nutzung bei CRM-Systemen warten, wird von den Experten*Expertinnen als besonders hochwahrscheinlich in den nächsten zehn Jahren bei CRM-Systemen festgehalten. Diese sollen die Industrien vor allem im **Zahlungsverkehr**, wodurch die **Sicherheit** erhöht werden sollte oder auch das ganze Thema der **Logistik**, die hier schon ein enormes Potenzial zum Beispiel in Kombination mit VeChain und vielen anderen Anbietern*Anbieterinnen haben, erweitern.

Und auch die **Vorhersehbarkeit von Trends** der Leads und Kunden*Kundinnen sollte in den nächsten Jahren besser bestimmbar werden sowie auch die **granular werdende Abholung des*der Kunden*Kundin**. Denn umso mehr verschiedene Plattformen und Endgeräten wir nutzen, umso komplizierter wird auch die Nutzung dieser Daten. Um diese Anforderungen bedienen zu können, müssen diese gesammelten Daten über das Kauf- und Nutzungsverhalten erst einmal genutzt werden können. Ist dies erstmal möglich, können produzierende KMU daraus ableiten, dass sich aufgrund der Nutzungen einer Maschine, Anfragen von fehlenden Funktionen oder Problemen, sich in zwei-drei Jahren ein Trend entwickeln wird, der so aktiv in die Produktentwicklung mit integriert werden kann. Deshalb sollten solche Daten und daraus resultierenden Trends in CRM-Systemen gespeichert, dargestellt, analysiert und

Aktionen daraus abgeleitet werden können. Und das alles wie schon bei der User Experience beschrieben, mit dem nahtlosen Interface.

Künstliche Intelligenz, Machine Learning, Internet of Things, Industrie 4.0 und viel mehr

Das Thema der Anbindung der Industrie 4.0 ist besonders wichtig für die KMU in Industrie, denn genau hier befindet sich ein Potenzial unbestimmten Grades. Use Cases und Anforderungen gibt es hier viele, die Experten*Expertinnen in verschiedenen Anforderungen gesehen haben. Denn zukünftig wird es keine Geräte mehr geben, die nicht mit dem Internet verbunden sind.

Dabei geht es vor allem um die **Nutzbarkeit von KI** und zwar der richtigen KI. Diese Use Cases sollen den Usern*Userinnen so einfach als möglich zugänglich gemacht werden und eine Art **Standard** werden. Denn umso mehr Daten mit den wachsenden Datenpunkten in der Industrie 4.0 generiert werden, umso bessere Entscheidungen können anhand dieser getroffen werden. Die Anbieter*innen werden sich in den nächsten Jahren noch weiterentwickeln und anhand einer Marktvereinigung verschmelzen oder komplett verschwinden.

Eine Funktion kann dabei die Darstellung eines genaueren Bildes des Leads/Kunden*Kundin sein. Die uns dann verrät, unabhängig von der Quelle, was die Anforderungen und Trends sein werden. Aber auch in der Typisierung von Texten auf Landing Pages, in E-Mails in Kombination mit NLP oder der dynamischen Typisierung von Texten auf der Grundlage der vorhandenen Informationen. So können psychografische Profile über diese automatisch erstellt werden und so im Sales, Marketing und Service auch genutzt werden.

Es kann aber auch im Bereich des **Machine Learnings** eingesetzt werden. Und zwar zur Analyse von verschiedenen Foren und Bewertungsportalen, um so Insights über die Ansichten der Kunden*Kundinnen und das Unternehmen zu gewinnen und daraus Verbesserungs- und Innovationspotenziale ableiten zu können. Zurzeit wird die Suche anhand von bestimmten Formulierungen durchgeführt, wodurch nicht alles erfasst wird und die Funktion an sich noch sehr unausgereift ist.

Die **Digital Twins** werden zurzeit vor allem im Sales und Service Bereich eingesetzt. Die Teile werden produziert, gemessen und in 3D ins CRM-System transferiert. Vorteil daraus wäre einerseits, dass das Produkt direkt bei der Kundschaft virtuell anhand einer **Virtual Reality** Brille zusammengebaut werden kann. Oder diese sich zum Beispiel ein Fertighaus so anhand von **Augmented Reality** auf ihrem Grundstück zusammenstellen und auch betreten können. So kann sich der*die Lead/Kunde*Kundin noch mehr unter dem Produkt vorstellen und eher eine Zusage zum Kauf treffen. Nach der Zusage geht die Bestellung anhand der gezeigten Teile ins CRM, weiter ins ERP, wo es dann geplant und produziert wird. Aber auch bei der Qualitätskontrolle und Garantiesicherung kann das alles automatisch vermessen, gemessen und protokolliert werden und so einwandfrei nachweisbar sein. Und falls es bei dem*der Kunden*Kundin mal Probleme geben sollte, kann der*die User*in einfach im System nachschauen um welches Teil es sich handelt und so eine Lösung daraus ableiten und gleich die gezielte Reparatur, ohne dafür vor Ort sein zu müssen, mitsamt dem*der Kunden*Kundin durchführen. Das führt wiederum zur Zeit- und Geldersparnis beider Parteien. So kann auch die direkte Anbindung des Produktes an das CRM-System erfolgen.

So kann ein pro-aktives Service anhand der Unterstützung des Internets of Things und Predictive Maintenance stattfinden. Dabei erkennt die Maschine von selbst, ob es zu Problemen kommt und ein*e Service Mitarbeiter*in benötigt wird. Dabei können auch Upgrades oder Zusatzfeatures einfach übertragen werden um so zusätzliche Anforderungen des*der Kunden*Kundin an das Produkt befriedigen zu können. Vorteil daraus ist, dass so immer der aktuelle Stand des Produktes gekannt wird und so Unfälle und unnötige Standzeiten, die in der Industrie hohe Kosten verursachen, verhindert werden können. Aber auch eine Art Abo-Modell für den Service lässt sich so für Unternehmen etablieren.

Drohnen Add-on

Es finden schon erste Versuche und auch Anwendungen im Pharmazie Bereich mit der Drohnen-Zustellung statt. Dabei könnte dieser Ablauf im CRM abgebildet werden, um so alle Transportdaten abzubilden und so dem*der Käufer*in bereit zu stellen.

Meta World

In den letzten Monaten hat sich die Meta World, die von Mark Zuckerberg gegründet wurde, bereits rasant verbreitet. Die Weiterentwicklung und die Nutzung durch die Masse wird noch Jahre in Anspruch nehmen müssen. Das Potenzial dahinter sieht ein*e Experte*Expertin in der Durchführung von Geschäftsabschlüssen und so der Entstehung eines weiteren Kanals, den es zu bedienen gilt.

Persönliche Interaktionen

Gerade in Zeiten von Social Media mit der digitalen Befeuerung aller User*innen mit Werbung, steigt die Zahl jener, die sich von solchen Plattformen wieder abmelden. Daher bedarf es einer Strategie, um auch jene zu bedienen, die keine dieser Plattformen nutzen. Dabei sollte die persönliche Interaktion von Verkäufer*in zu Lead/Kunde*Kundin wieder in den Vordergrund rücken und wieder mehr Interaktionen in der Realität zwischen den beiden Gruppen durchgeführt werden.

6.3.4.2 In Bezug auf Benutzerfreundlichkeit

Beim Thema der Benutzerfreundlichkeit unterscheiden sich in Bezug auf 10 Jahre gesehen die Meinungen der Experten*Expertinnen stark. So können sich welche vorstellen, dass, wie in Abbildung 29 ersichtlich, das Thema der Benutzerfreundlichkeit in zehn Jahren nicht mehr so relevant sein wird, da in den Bildungsbereich viel investiert wird, um geeignetes Personal auszubilden und diese dann schon das nötige Knowhow haben. Zusätzlich kann so der Fachkräftemangel abgedeckt werden. Oder auch weil die Systeme so weit entwickelt sind, dass der*die User*innen sich nur mehr einloggen muss und loslegt, da bereits alles selbsterklärend ist. Aber es gibt auch Anforderungen zu diesem Bereich.

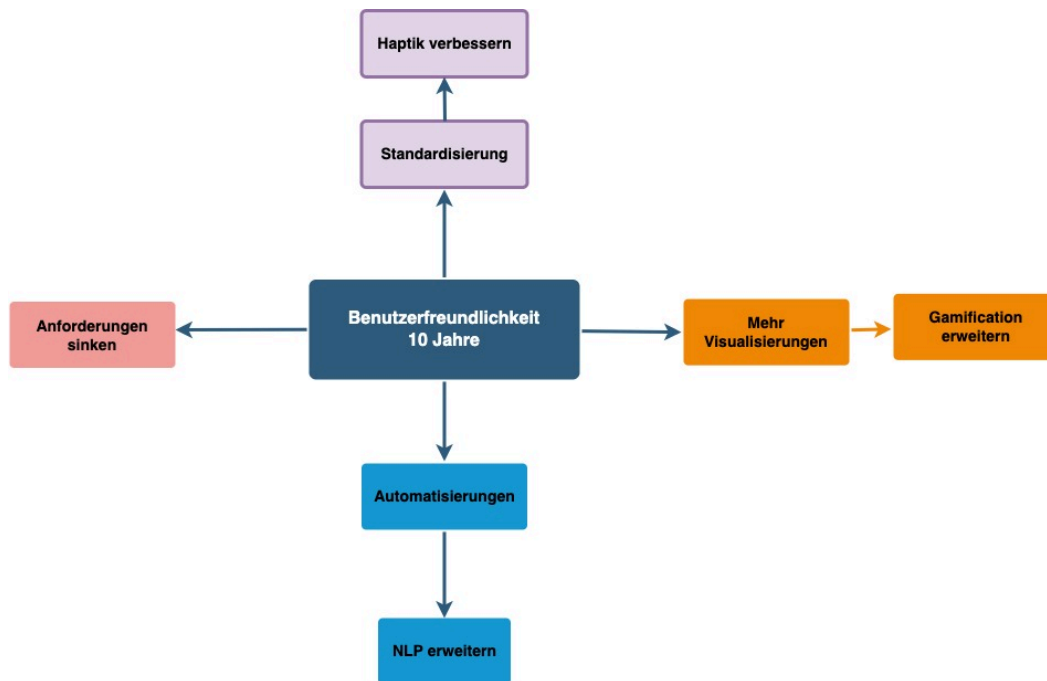


Abbildung 28: Anforderungen zur Benutzerfreundlichkeit in 10 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung

Das Thema der **Standardisierung** ist eine Anforderung, die uns laut den Experten*Expertinnen noch länger begleiten wird. Gerade da sich die Zahl der Endgeräte und die der Kanäle ständig erhöht, bedarf es einer ähnlichen Handhabung, um auch all diese benutzen zu können.

Also Benutzerfreundlichkeit in einer mit einer AR-Brille, Benutzerfreundlichkeit mit einer Smartwatch, Benutzerfreundlichkeit auf der administrativen Ebene und in der Konfiguration von Systemen, dass wir immer stärker werden, und es werden sich nur mehr wenige Leute mit den ersten Layern der Technologie auseinandersetzen müssen, denn das wird einfach funktionieren. Und man kann sich mehr mit der Anwendung, mit der Handhabe der Applikation beschäftigen. (B10)

Denn die User*innen werden immer älter, weshalb auch die **Haptik** so gestaltet werden muss, damit sie für alle Generationen sowie auch unabhängig vom Wissensstand her ansprechbar sind. Aber auch der Zuwachs an Grundwissen lässt die User*innen immer anspruchsvoller werden, da diese von den Smartphones bereits diese leichte Handhabung gewohnt sind und daher die Programme auch in der Arbeit so handhaben möchten. Denn schließlich sind es die User*innen, die entscheiden, welche Produkte gekauft werden und welche nicht und so indirekt einen Einfluss auf die Haptik der anderen Produkte haben.

Der Trend der Weiterentwicklung des **NLP** setzt sich auch hier von Kapitel 6.3.3 fort. Denn die Endgeräte wie Tablet, Laptop, Fahrzeug und Smartwatch werden auch vermehrt dafür genutzt werden. Vorweg sollte das Schreiben per Tastenbefehl komplett wegfallen und nur mehr per Sprachbefehl eingegeben und freigegeben werden. Und auch bei Terminen könnten so die Gespräche aufgezeichnet, ins System transferiert und in die entsprechenden Felder eingefügt werden, natürlich nach der Anpassung der DSGVO. Und die Sprache der Beteiligten spielt dabei auch keine Rolle, da das System das Gesprochene in die passende Sprache der beteiligten User*innen im System **automatisch übersetzt** und das mit der passenden Semantik. Danach werden andere Tätigkeiten, die nicht per Sprachbefehl eingegeben werden können, in eine Art **Gamification** transferiert um so den*die User*in noch spielerischer seine*ihre Arbeit

verrichten zu lassen. Und gleichzeitig werden immer mehr Abläufe der Systeme in den Hintergrund verlagert, um so den*die User*in zu entlasten. Das geschieht in Kombination mit der Erweiterung der **Automatisierungen**. Diese können auch im Bereich der Berichterstellung für wöchentliche Jour Fixe genutzt werden, um weitere Maßnahmen für Sales, Marketing und Service automatisch ableiten zu können.

6.3.4.3 In Bezug auf Sicherheit

Aufgrund der immer weiter voranschreitenden Vernetzung von Maschinen und Systemen mit dem Internet wird auch die Gefahr durch einen Hackerangriff immer höher.

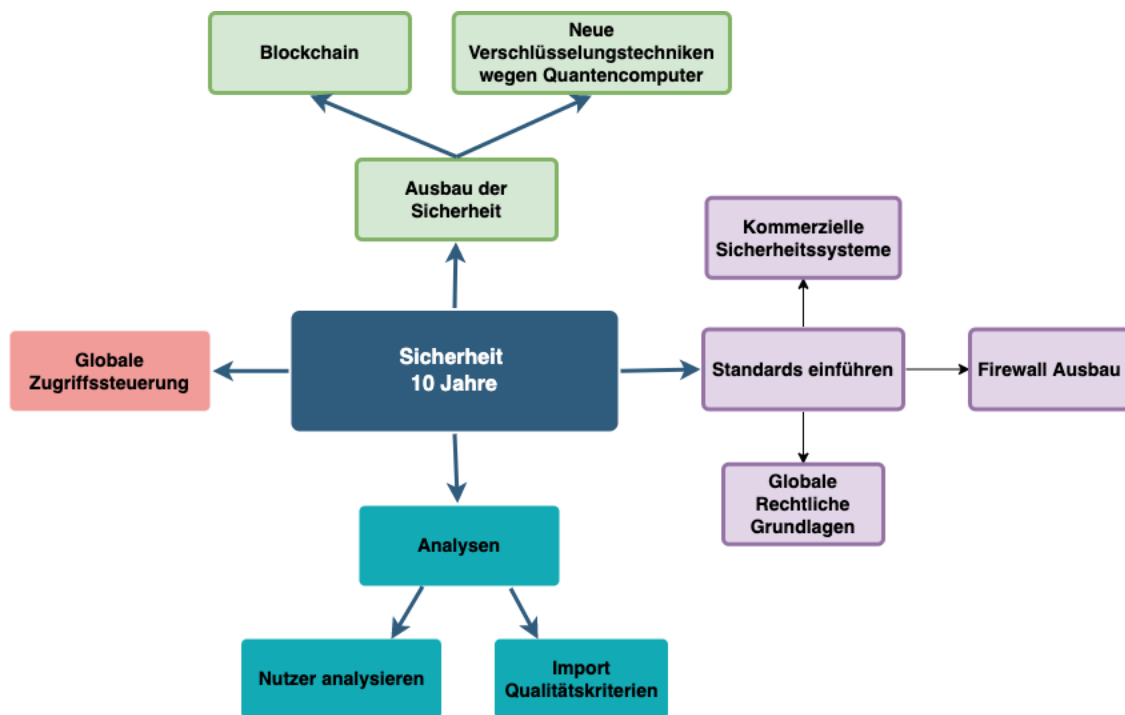


Abbildung 29: Anforderungen an die Sicherheit in 10 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung

Darum sehen die Experten*Expertinnen, dass Themen wie (Abbildung 29) die Sicherheitsstandards mit **globalen sicherheitsrechtlichen Grundlagen standardisiert** werden sollen. Denn zz haben viele Länder und Kontinente unterschiedliche Gesetze, was es den Anbietern*Anbieterinnen der CRM-Systeme schwer macht, die Sicherheit überall auf den gleichen Standards zu halten. So darf mit den gesammelten Daten in China, Amerika und Europa komplett unterschiedlich umgegangen werden, was die Ausforschung und Weiterleitung von Hackerinformationen schwierig macht. Aber auch der **Ausbau der Firewalls** wird in der Zukunft gefordert werden, um so Firmendaten, die auf verschiedenen Endgeräten genutzt werden, zu schützen.

Die Analysen sollen auch ausgebaut werden um sogenannte „**Quality Gates**“ zu installieren um Daten, die von außerhalb des Systems kommen oder ins System eingegeben werden, on time automatisch überprüfen und validieren zu können. Oder auch die **Analyse der Nutzer*innen**, um das System gegen Datendiebstahl schützen zu können. So erkennt das System, wenn die Nutzer*innen mehr Daten als gewohnt exportieren wollen und verhindert das. Und auf diese Daten sollte wiederum **weltweit** eine **Zugriffsmöglichkeit** vorhanden sein.

Die neue Generation der Quantencomputer wird das Thema der Sicherheit noch zusätzlich fordern. So wird der Einsatz der Blockchain zwar vieles zum Positiven beitragen können, doch wie weit das technisch funktionieren und reichen wird, ist den Experten*Expertinnen noch nicht ganz bekannt.

6.3.4.4 In Bezug auf Administration

Die Trends von den zwei-drei Jahren setzen sich hier nur teilweise fort. So ist hier wie in Abbildung 30 ersichtlich eine wichtige Anforderung die der **Anpassung der Haptik** „Keep it Simple“. CRM-Systeme werden dann per „Drag and Drop“ gemanagt, Releases automatisch deployed und Testings nach Anpassungen automatisch durchgeführt. Und auch neue Touchpoints und Technologien werden einfach zu verknüpfen sein. Dadurch können zukünftig Administratoren*Administratorinnen mit nur wenig technischen Wissen diese Anforderungen bewältigen und so dem Fachkräftemangel entgegenwirken. Es könnte sich auch in die Richtung des **Modularen** oder abgekapselten **Aufbaues** von CRM-Systemen bewegen und dies in Kombination mit API um diese auch verknüpfen und integrieren zu können. Dabei können auch **Botnetzwerke** als Unterstützung von Routineaufgaben dienen, um so Lösungen, die die Unternehmen gern programmiert hätten, selbständig zu erledigen.

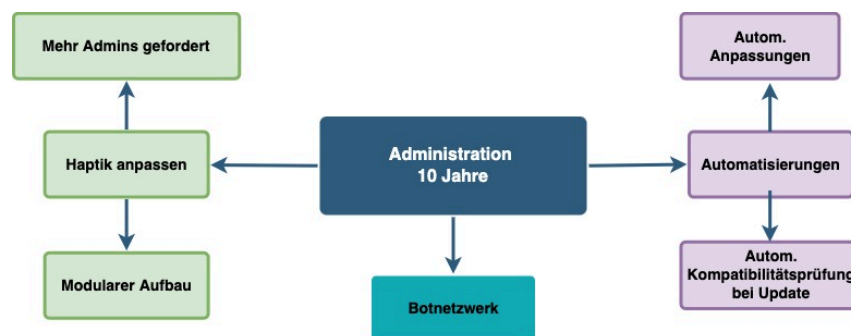


Abbildung 30: Anforderungen an die Administration in 10 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung

Doch sollten sich diese Anforderungen nicht erfüllen lassen, werden die Anforderungen an die Administration aufgrund der immer höher werdenden Komplexität der Systeme steigen und die Unternehmen werden diese Leistungen auslagern müssen. Auch das Problem mit den Updates kann anhand von **Automatisierungen**, welche im Hintergrund des Systems laufen und so vor der Implementierung der Updates, diese auf die **Kompatibilität** des Systems prüfen. So können keine Probleme mehr mit Schnittstellen zu den Programmen und Apps auftreten. Und sollten Anpassungen benötigt werden, kann das System diese selbst durchführen.

6.3.4.5 In Bezug auf Schnittstellen

Wie es um die Komplexität der Schnittstellen in der Zukunft aussieht, sind sich die Experten*Expertinnen wie in Abbildung 31 ersichtlich, uneinig. So sagen die einen, dass aufgrund der Komplexität und Zunahme der verschiedenen Kanäle und Endgeräte die **Schnittstellen steigen** werden. Die Anbieter von CRM-Systemen an sich, werden sich durch Kannibalisierung verringern und diejenigen die übrig bleiben, müssen über sehr viele Schnittstellen verfügen. Probleme können dabei Apps oder Add-on machen, bei denen sich die Anwender*innen nicht sicher ist, ob und wie weit die Daten von diesen verwendet werden dürfen. Es könnte auch von der anderen Seite aus betrachtet werden, wo die großen CRM-Anbieter*innen, die übrig

bleiben, alle gängigen Apps und Add-on aufkaufen und so die Anzahl der neuen **Schnittstellen verringern** und diese Anwendungen auf einer Plattform zur Verfügung stellen.

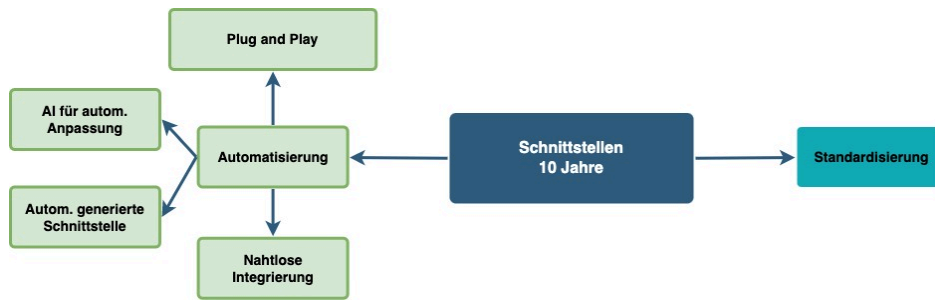


Abbildung 31: Anforderungen an Schnittstellen in 10 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung

Eine wichtige Anforderung für die Industrie in Bezug auf Schnittstellen stellt die Vereinfachung da. Dies kann durch die Weiterentwicklung zu **Plug-and-Play** Schnittstellen oder der **Standardisierung** dieser sein. Beim Ersteren können die Schnittstellen einfach visuell zusammengezogen und so die Verknüpfung hergestellt werden. Und bei der **Automatisierung** werden sich wenige Standards durchsetzen, die dann anhand von Programmen, **automatische Schnittstellen** zwischen den Systemen generieren damit keine Programmierungen mehr benötigt werden. Diese mappen die nötigen Felder automatisch und jene, die nicht gemappt werden, können automatisch angelegt werden. Und zur Analyse kann dann die AI herangezogen werden, die einem sagt, wo Sicherheitsanpassungen, Verbesserungen und Optimierungen nötig sind.

6.3.4.6 In Bezug auf Add-on

In Bezug auf die Add-on, haben sich komplett unterschiedliche Anforderungen wie in Abbildung 32 ergeben.

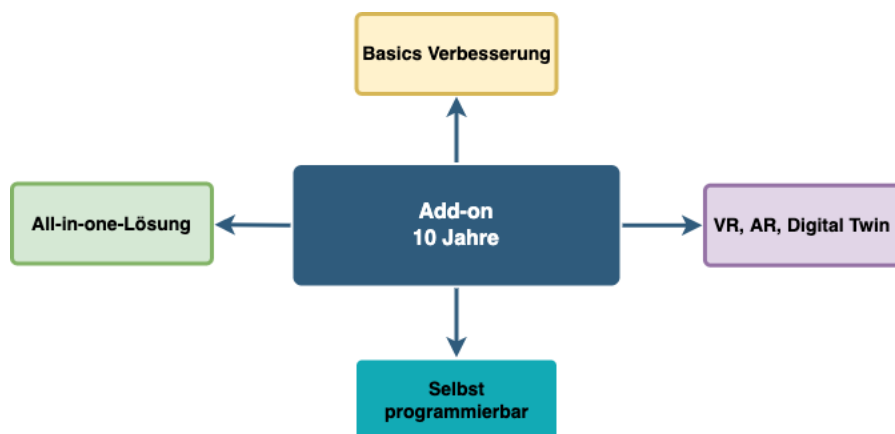


Abbildung 32: Anforderungen an Add-on in 10 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung

So geht die eine Anforderung zur **Verbesserung der Basics**. Denn in dieser schnelllebigen Zeit setzen viele Unternehmen auf immer neuere Technologien, wobei oft darauf vergessen wird, dass die Basis vorhanden und stabil sein muss, bevor die Unternehmen in weitere Technologien investieren sollten. So auch die Anforderungen der KMU in der Industrie, die in Österreich meistens noch mit den Basis Anforderungen zu tun haben. Wurde das erreicht, so sollten die Add-on für jedes Unternehmen einfach selbst zu programmieren möglich sein. Und die meistgenutzten Systeme und Funktionen sollten in einer

All-in-one-Lösung verschmolzen sein, um so die perfekte Usability zu gewähren. Diese können in der Industrie von der Integrierung der **AR, Digital Twins bis hin zur VR** gehen. Denn so können auch Laien mithilfe dieser Technologien komplexe Arbeiten verrichten. Und Techniker*innen können dadurch Reparaturen, ohne vor Ort zu sein, unterstützen. All diese Daten werden dann von/aus dem CRM übertragen und zentral dargestellt.

Im folgenden Kapitel 6.4 werden die Anforderungen aus dem theoretischen Teil und dem praktischen Teil in einem Lastenheft zusammengefügt und im Anhang 4 abgelegt. Dieses Lastenheft dient den CRM-Anbietern*Anbieterinnen zur Weiterentwicklung ihrer Systeme im Speziellen in Bezug auf österreichische KMU aus der Industrie.

6.4 Erstellung eines Lastenheftes

Im nächsten Schritt wird das Lastenheft aufgrund der zuvor definierten Anforderungen erstellt. Diese dienen als Grundlage zur Weiterentwicklung von bestehenden CRM-Systemen und im Besonderen für jene der österreichischen KMU in der Industrie.

1. Zielgruppe und die Ziele

Hier wird die Stakeholder Analyse, die Projektziele sowie die versteckten Ziele wie Einsparungen bei Zeit, Kosten und Person definiert. Da sich diese Daten von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden, kann dies nur Unternehmensspezifisch und nicht in dieser Masterarbeit durchgeführt werden.

2. Funktionale und Nicht-funktionale Anforderungen

Unter diesem Punkt werden alle Anforderungen wie in Tabelle 18 dargestellt, gesammelt und strukturiert. Das in dieser Arbeit entstandene Lastenheft wird unter „Anhang 4“ vollständig dargestellt und dient als Vorlage zur weiteren Entwicklung der CRM-Systeme. Unterteilt wurde die Tabelle in fortlaufende Nummer zu den Gliederungen der Anforderungen und es ist von Vorteil, wenn diese auch wie hier in „Thematik“, die einen Zusammenhang darstellen, unterteilt werden. Beim Namen wird eine Kurzbezeichnung der darauffolgenden Beschreibung definiert. Bei der Umsetzungspriorität sollten Bezeichnungen wie „hoch“, „mittel“ oder „niedrig“ verwendet werden. Dies ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Deshalb wurden in dieser Arbeit „2-3 Jahre“ oder „10 Jahre“ verwendet, da es so bei den Interviews der Experten gegliedert wurde.

Legende:

SSM2/3 =	Sales, Service, Marketing 2-3 Jahre	SSM10 =	Sales, Service, Marketing 10 Jahre
BF2/3 =	Benutzerfreundlichkeit 2-3 Jahre	BF10 =	Benutzerfreundlichkeit 10 Jahre
S2/3 =	Sicherheit 2-3 Jahre	S10 =	Sicherheit 10 Jahre
Admin2/3 =	Administration 2-3 Jahre	Admin10 =	Administration 10 Jahre
SS2/3 =	Schnittstellen 2-3 Jahre	SS10 =	Schnittstellen 10 Jahre
Add-on2/3 =	Add-on 2-3 Jahre	Add-on10 =	Add-on 10 Jahre

Lastenheft "Next Generation von CRM-Systemen für österreichische KMU in der Industrie"					Stand: 23.02.2022	
Lfd. Nr.	Thematik	Name	Beschreibung	Umsetzungs-priorität	Version /Status	
Nr. 1	SSM2/3	Nutzung des Forecastings zur Planung	Zur Planung und Weiterentwicklung der Produktion soll das System dem User die KPI im Forecasting Bericht diese analysieren und darstellen.	2-3 Jahre		
Nr. 2	SSM2/3	Integrierung von NLP zur Textanalyse von Mails	Nachdem eine Mail vom Kunden empfangen wurde, soll das System dem User anhand von NLP eine Empfehlung für einen Rabatt und einer Kaufwahrscheinlichkeit darstellen.	2-3 Jahre		
Nr. 3	SSM2/3	Nutzbarkeit des Systems für jeden*jede Mitarbeiter*in	Das System soll so nutzbar sein, dass jeder*jede Mitarbeiter*in die alltäglichen Prozesse selbständig ausführen kann.	2-3 Jahre		

Tab. 18: Auszug aus dem Lastenheft Formular, Quelle: Eigene Ausarbeitung

Es gäbe auch die Möglichkeit der Berechnung der Prioritäten wie in Kapitel 4.3 beschrieben. Dabei wird $(A * \text{Nutzen} + B * \text{Relevanz}) / (C * \text{Kosten} + D * \text{Risiko})$ gerechnet. A, B und C sind dabei die Bewertungskriterien, diese werden wiederum in diesem Beispiel mit A=2, B=2, C=2 und D=1 gewichtet.

3. Lieferumfang

Unter diesem Punkt wird das zu „liefernde“ Produkt samt dem Zeitpunkt der Lieferung, des Lieferortes und der Art der Lieferung definiert. Da sich diese Daten von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden, kann dies nur Unternehmensspezifisch und nicht in dieser Masterarbeit durchgeführt werden.

4. Abnahmekriterien

In diesem Abschnitt werden die Überprüfungen der Anforderungen samt deren Ergebnisse wie „erfüllt“, „nicht erfüllt“, „abgenommen mit Fehlern, die in der Verbesserungsphase behoben werden“ und „zurückgestellt für spätere Nachprüfung“ unterteilt. Da sich diese Daten von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden, kann dies nur Unternehmensspezifisch und nicht in dieser Masterarbeit durchgeführt werden.

5. Anhänge:

Die Dokumente, die bisher erwähnt und benutzt wurden, sollen unter diesem Punkt dann abgelegt werden. In dieser Masterarbeit wurden die Anhänge unter „Anhänge“ am Ende der Masterarbeit angehängt.

6.4.1 Zusammenfassung Lastenheft

Im Kapitel 5 und 6 wurde das Requirements Engineering zur Erfassung von Anforderungen an zukünftige CRM-Systeme von österreichischen KMU in der Industrie durchgeführt und vorgestellt. Ziel dabei war es Rahmenbedingungen, funktionale- wie auch nicht-funktionale Anforderungen zu schaffen und so eine Art

Vorlage für User*innen und Entwickler*innen zu schaffen. Der Untersuchungsansatz legte sich dabei aus leitfadengestützten Experten*Expertinnen Interviews zur Anforderungserhebung und einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring zusammen. Es wurde die qualitative Untersuchungsform genutzt, da anhand dieser subjektiven Wahrnehmungen erfasst und so neue Theorien entwickelt werden können. Die Experten*Expertinnen, die für diese Interviews befragt wurden, führen eine spezielle Funktion und damit hergehendes Spezialwissen in einem Unternehmen der Hersteller*innen oder der Seite der Nutzer*innen von CRM-Systemen aus. Dabei konnten zehn Experten*Expertinnen gewählt werden, die über eine mehrjährige Erfahrung mit CRM-Systemen Verfügung und im speziellen im Gebiet von österreichischen KMU in der Industrie verfügen. Die Ergebnisse der Interviews wurden unter den sechs Gebieten von Sales, Service und Marketing, Benutzerfreundlichkeit, Sicherheit, Administration, Schnittstelle und Add-on und dort jeweils auf 2-3 oder 10 Jahre zusammengefasst und unter jeweils wieder kleineren Kategorien gemappt. Zum Schluss konnten die Gütekriterien Neutralität, Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit bei der Erhebung durchgeführt und nachgewiesen werden.

Im nächsten Kapitel werden diese definierten Anforderungen in ein Zukunftsmodell zusammengefasst um so einen Überblick über die einzelnen Kategorien, Anforderungen und spezifischen zeitlichen Phasen zu gewinnen.

7 ZUKUNFTSMODELL V2.0 ZU NEXT GENERATION VON CRM-SYSTEMEN UND DISKUSSION

In diesem Kapitel werden die davor definierten Anforderungen aus dem theoretischen sowie dem praktischen Teil in einem Modell zusammengefasst, diese dann diskutiert und abschließend in Hinblick zur Beantwortung der wissenschaftlichen Frage interpretiert.

7.1 Zukunftsmodell V2.0 zu den Anforderungen an die Next Generation von CRM-Systemen

Im theoretischen Teil der Masterarbeit, wurden die Anforderungen zur Bildung der Basis des Interviewleitfadens für die Experten*Expertinnen Interviews gebildet. Diese wurden anhand der Interviews validiert und anhand von weiteren Fragestellungen erweitert. Die Bereiche „Sales, Marketing & Service“, „Benutzerfreundlichkeit“, „Sicherheit“, „Administration“, „Schnittstellen“ und „Add-on“ bezeichnen die Hauptbereiche, die in den Interviews in Kapitel 5 abgefragt wurden. Diese wurden wieder in Kapitel 6 in Anforderungen, die in 2-3 oder in 10 Jahren benötigt wurden, unterteilt. Die Ergebnisse daraus wurden im Zukunftsmodell in Abbildung 33 dargestellt. Dabei kann erkannt werden, dass in der Mitte des Modells die Grundlagen, die am Anfang getätigt werden sollen, dargestellt werden. Anschließend erfolgen die weiteren Anforderungen aus dem hellgrauen und dunkelgrauen Kreis. Die Anforderungen der KMU in der Industrie hängen stark mit dem Entwicklungsgrad des Unternehmens ab. Umso höher entwickelt das Unternehmen ist, umso anspruchsvoller sind deren Anforderungen. Das Modell und das Lastenheft an sich sind für Entwickler*Entwicklerinnen von CRM-Systemen gedacht, die anhand dieser Anforderungen in die zukünftigen CRM-Systeme programmieren und implementieren können und so dem Mangel an verwendeten CRM-Systemen bei österreichischen KMU in der Industrie entgegenzutreten können.

Im ersten Teil des Interviews wurde die Wichtigkeit von CRM-Systemen für KMU von allen Experten*Expertinnen geteilt, wobei es jetzt galt diese Wichtigkeit auch in den KMU vorzubringen, indem die gewünschten Anforderungen auch umgesetzt werden. Im zweiten Teil wurden dann die theoretischen Ergebnisse validiert, wobei es einige unterschiedliche Ansichten gab. Das NLP, API und Forecasting wurden größtenteils als wichtig für KMU definiert und so in das Modell aufgenommen. Die Abweichungen wie die Unwichtigkeit der Blockchain-Technologie an sich, wurde nicht im Modell entfernt, da es einige der Experten*Expertinnen für wichtig deklariert haben. Anhand des dritten Teils des Interviews wurden durch die sechs Kategorien wie schon anfangs im Kapitel erwähnt, die Anforderungen in Bezug auf diese definiert, wobei eine große Menge an Anforderungen definiert werden konnten.

Anhand dieser Ergebnisse konnte das Lastenheft in Anhang 4, sowie das Zukunftsmodell in Abbildung 33 definiert werden. Dieses Modell soll nicht als starres Modell genutzt werden, sondern von jährlich evaluiert und an die innovativen technologischen Entwicklungen in den nächsten Jahren angepasst werden, um so immer auf dem neuesten Stand der Anforderungen und Technik zu sein.

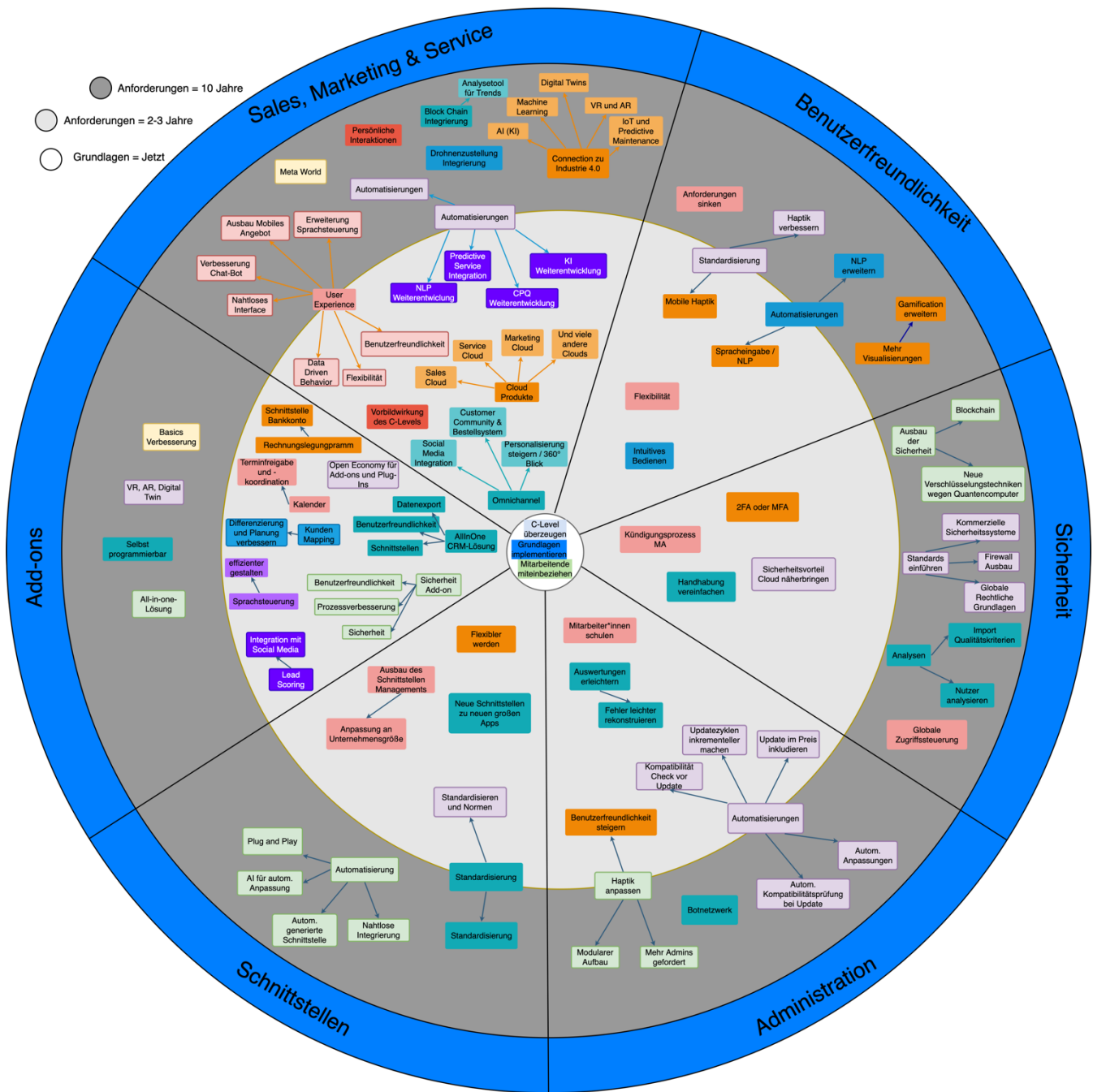


Abbildung 33: Zukunftsmodell des CRM-Systems für österreichische KMU in der Industrie; Quelle: Eigene Ausarbeitung

Für alle Nutzer*innen dieses Modells, die es gerne funktionaler hätten, ist in Abbildung 34 dieselbe Datenlage, nur in einer etwas anderen Übersicht, dargestellt. Diese unterteilt sich auch in die verschiedenen Jahre, die Kategorien, die technischen Anforderungen und die dabei benötigten Technologien.

Zukunftsmodell V2.0 zu Next Generation von CRM-Systemen und Diskussion

Business Anforderungen												
Technische Anforderung												
Bestehende Digitale Tools												
Neue Digitale Tools												
Jetzt	In den nächsten 2-3 Jahren						In den nächsten 10 Jahren					
Grundlagen	Sales, Service und Marketing	Benutzerfreundlichkeit	Sicherheit	Administration	Schnittstellen	Add-on	Sales, Service und Marketing	Benutzerfreundlichkeit	Sicherheit	Administration	Schnittstellen	Add-on
Grundfunktionen implementieren und verbessern	Benutzerfreundlichkeit steigern	UX und UI Design effektiver gestalten	Aktivierung von 2FA und MFA	CRM-Systempakete nach Branchen anbieten	Flexibilisierung des Schnittstellen Managements	Kalender Zeitslots versenden	Berichte durch Sprachsteuerung erstellen	Haptik für versch. Generationen anbieten	Ausbau der Firewall	Drag & Drop für Anpassung des Systems	Schnittstelle zu Industrie 4.0	Drohnen Add-on
Überzeugung des C-Level	Flexibilität des Systems erhöhen	MR Automatisierungen den Verkauf flexibler gestalten	Analyse des User Verhaltens für autom. Abmeldung	Inkrementelle Updates	Schnittstelle zu Micro Services	Lead Scoring in neue Kanäle integrieren	NLP bei Chat-Bots weiterentwickeln	Durch NLP Steuerung der Systeme und Dateneingabe	Einführung von Quality Gates	Automatische Deployments und Testing dieser	Schnittstelle zu Drohnen Auswertung usw.	Grundfunktionen verbessern
Mitarbeiter/Firmen miteinbeziehen	Automatische Personalisierung	Mobiles CRM-Ausbauen	Freigabeprozess bei Datenelexport	Autom. Kompatibilitätstests bei Updates	Standardisierung von Schnittstellen	Eingabe von Befehlen per Sprachassistenten	Nachlasses Interface	Aufzeichnung, Übersetzung und Transferierung von Gesprächen		Modularer Systemaufbau	Schnittstelle per drag & drop	
Prozesse definieren	Textanalysen durch NLP ermöglichen	Smartwatch als Endgerät für CRM Nutzen		Arbeitsaufzeichnung für Bug Lösung		Mapping und Filterung von Kunden auf Karte	Automatische Verknüpfung aller Kanäle		Firewall	Integrierung von Botnetzwerken	Fieldmapping bei Schnittstelle Automatisieren	Drohnen
	Erstellung von Reports durch Texterkennung	NLP wählt bei Spracheingabe richtiges Feld aus	2FA	Auswertung User Akzeptanz	Schnittstellen Management	Bankkonto Integrierung	Automatische Aktionen anhand Personalisierter Daten		Interface	Quality Gates	AI zur autom. Überprüfung der Schnittstellen	
	Nutzung des Forecastings zur Planung	NLP erkennt anhand von Geräuschen den Produktfehler	MFA		Micro Services		Blockchain Integrierung zur Erhöhung der Sicherheit		NLP		Drag & Drop	
	Social Media Integration		Analysen	Branchenpakete		Kalender	Blockchain Integrierung zur Verbesserung der Forecastings		KI		Automatisierung	Industrie 4.0
	Verknüpfung aller Systeme	UX/UI Design	Prozess	Aufzeichnung		Bankkonto	KI erstellt Psychografische Profile der User		Automatisierung			Drag & Drop
	On-Demand zu Cloud-Systemen weiterentwickeln	Mobiles CRM		Analysen		Lead Scoring	Machine Learning zur Analyse von Foren und Bewertungsportalen			Botnetzwerke		Fieldmapping
	Erweiterung des Omnichannel	NLP		Automatisierung		Sprachassistent	Digital Twins und Virtual Reality Integrierung					Automatisierung
	MR CPQ live Produkte konfigurieren	Automatisierung				Maps	AR Integrierung					AI
	Ausbau der Semantik bei Chat-Bots						Predictive Maintenance Integrierung					
	Schnittstelle zu Predictive Service Anbietern herstellen	Smartwatch										Drohnen
	Ausbau der Künstlichen Intelligenz											
							NLP					
							Chat-Bot					
							API					
	CPQ						Automatisierung					
	Forecasting						Blockchain					
	NLP						Forecasting					
	Cloud Systeme						KI					
	Chat-Bots						Machine Learning					
	Automatisierung						Digital Twins					
	Forecasting						VR					
	Customer Community						Predictive Maintenance					
	Richtige KI											

Abbildung 34: Zukunftsmodell des CRM-Systems für öst. KMU in der Industrie; Quelle: Eigene Ausarbeitung

7.2 Diskussion der Ergebnisse

Bereits am Anfang der Recherche über Anforderungen an CRM-Systeme sowie auch im speziellen in Bezug auf österreichische KMU in der Industrie wurde ersichtlich, dass es einen großen Mangel an aktueller Literatur in Buchform wie auch an White-papers gibt. Dies wiederum stellt die Programmierer*innen wie auch die Käufer*innen und User*innen von CRM-Systemen immer wieder vor eine Herausforderung, welche Funktionen benötigt werden und wie diese Anforderungen an die Unternehmen danach gestellt werden sollen.

Werden die Ergebnisse der Befragung kritisch und im Einzelnen betrachtet, so sollte das KMU vor der Definierung der Anforderungen zuerst die Beurteilung der eigenen Digitalisierungsphase durchführen. Das heißt, wie viele der Prozesse wurden schon digitalisiert, ist bereits ein CRM-System vorhanden, sind eigene Ressourcen zur Weiterentwicklung dieses vorhanden oder muss auf externe Ressourcen zurückgegriffen werden? Wie sieht es mit dem Change-Management aus und unterstützt jemand vom C-Management dieses Vorhaben? Denn die Anforderungen, die von den Experten*Expertinnen genannt wurden, bauen immer auf dem Entwicklungsstand und der verfügbaren Zeit des KMU auf, das heißt umso weiter ein Unternehmen entwickelt ist und umso mehr Zeit zur Verfügung steht, umso höhere Anforderungen können an das CRM-System gestellt werden. Aber auch die Branche, in der sich das Unternehmen befindet, ist essenziell. Das heißt umso mehr Technologie für mein Unternehmen eine Rolle spielt, umso interessanter ist die Technologie hinter dem CRM-System laut den Experten für mich.

Wird der Bereich des Sales, Marketing und Services betrachtet, so steht hier vor allem der Ausbau der User Experience im Vordergrund. Dieser sollte vor allem durch die Steigerung der Benutzerfreundlichkeit und der Flexibilität des Systems erhöht werden. Denn gerade KMU sind aufgrund ihrer vielen verschiedenen Aufgaben in einem noch kleineren Rahmen auf die Flexibilität und die einfache Bedienung der Systeme angewiesen. Dabei werden die Automatisierungen vorangetrieben, die dann in Kombination mit verschiedenen Technologien wie NLP, Forecasting, KI usw. miteinander in Kombination gebracht werden, da diese aufgrund von Industrie 4.0 stark im Vormarsch sind. Das Forecasting soll das Verständnis der gewonnenen Daten fördern, KPI so kontrolliert, die Planung der Produktion optimiert und Entscheidungen für die Strategie verbessert werden. Aber auch die Personalisierung des*der Kunden*Kundin soll durch die Erweiterung des Omnichannel garantiert werden. Da diese einen immer höher werdenden Grad an personalisierter Betreuung fordern. Im Zuge der Entwicklung der Drohnen-Zustellung von Paketen, wird auch die Erstellung einer Oberfläche zur Analyse und Verknüpfung dieser in CRM-System gefordert.

Die Benutzerfreundlichkeit sollte durch intuitives Bedienen sowie auch durch die Erweiterung durch eine standardisierte Mobile Applikation gewährleistet werden. Dabei kommt der Einsatz von NLP mit der Spracherkennung zur Texteingabe von Besuchsberichten, zur Erstellung von Auswertungen sowie zur Analyse von Texten zum Einsatz. Dies kann auch zur automatischen Übersetzung von Texten, die von anderssprachigen Kunden*Kundinnen kommen, verwendet werden. Wichtig ist dabei, dass die Implementierung dabei einfach und so für jeden*jede nutzbar ist. Speziell für den Bereich der Industrie wurde die Integrierung der Digital-Twins zur Produkt Präsentation, Servicierung dieser, wie auch zur Gewährleistung gefordert. Die Flexibilität des Systems wird durch Automatisierungen im Verkauf zur

Datenbereitstellung und Empfehlung von weiteren Schritten, wie auch der Analyse seitens der KI von möglichen Kunden* Kundinnen und deren Scoring erweitert.

Die Sicherheit steht bei allen im Fokus, da sich die Hackerangriffe auf Digitale Systeme von KMU vervielfacht haben. Daher soll hier 2FA sowie MFA eingeführt werden und das bestenfalls in Kombination mit einem Cloud CRM-System, da diese einen sehr hohen Sicherheitsvorteil gegenüber On-Premise Lösungen vorweisen können. Wiederum müssen in diesem Fall einem externen Unternehmen die Daten anvertraut werden können. Wichtig ist dabei auch die Standardisierung der rechtlichen Anforderungen weltweit, um so einheitliche Sicherheitsstandards festlegen zu können. Diese Sicherheit kann durch Analysen von Daten, die Importiert, und Usern erhöht werden. Gerade wenn zukünftig Quantencomputer eingesetzt werden, muss die Sicherheit aufgrund der Rechenfähigkeit neu überdacht und der Einsatz von Blockchain in Betracht gezogen werden. Denn gerade diese BC kann große Datenmengen verarbeiten und so Dank der dezentralen Strukturierung der Informationen eine höhere Sicherheit garantieren.

Die administrative Seite fordert Unterstützung bei den Updates, da diese oft einen hohen Aufwand bedeuten und daher viel inkrementeller und von Systemen automatisch samt Kompatibilitätscheck durchgeführt werden sollen. Aber auch die Handhabung der administrativen Tätigkeiten sollen zuerst anhand von Drag and Drop und anschließend durch reine Sprachsteuerung durchgeführt werden können. Damit die Abarbeitung von Bugs schneller geht, sollte dort eine Arbeitsaufzeichnung seitens des Systems integriert werden. Die Sicherheit sollte, welche schon in manchem heutzutage Standard ist, mit 2FA und MFA ergänzt werden. Wobei auch die Sicherheit durch die Analyse des Verhaltens der Nutzer*innen um einen möglichen Datendiebstahl und den Ausbau der Firewall zur Sicherung von Datenuploads, unterstützt werden soll. Und anhand von Botnetzwerke sollen Routineaufgaben wie die Programmierung und Durchführung, automatisch von diesen durchgeführt werden, was zu einer erheblichen Entlastung der Ressourcen führen würde. Dies führt wiederum zur Senkung der Implementierungs- und Wartungskosten welche von den Experten*Expertinnen als ein wichtiger Faktor in der Auswahl der CRM-Systeme deklariert wurden.

Die Ergebnisse der Schnittstellen bzw. API sehen einen Ausbau und Flexibilisierung des Schnittstellenmanagements vor, um so der hohen Anzahl an Schnittstellen, eine gute Übersicht und bessere Handhabung zu gewährleisten. Durch diese zentrale Ansicht kann eine Single Source of Truth auch verwendet werden, um im Ernstfall eine richtige Datenbasis zu haben. Denn aufgrund der zunehmenden Anzahl an Apps, Add-on usw. möchten Nutzer*innen durch die Nutzung dieser das CRM-System auf ihr Unternehmen besser anpassen und es so noch effektiver machen. Damit diese Schnittstellen einfach und kostengünstiger erstellt werden können, wird anfangs die Standardisierung und später die automatische Generierung dieser gefordert. Zusätzlich könnte die Anpassung dieser bei Problemen durch die AI oder anhand von Plug and Play stattfinden. Das Endziel wäre eine nahtlose Integrierung ins System, damit die Grenzen zwischen den verschiedenen Schnittstellen verschwinden und sich so die User*innen scheinbar in nur einem System bewegen.

Bei den Add-on fand die Wahl der zu entwickelten etwas schwerer statt, da von diesen eine großen Menge vorhanden ist. Dabei stand einerseits die Verbesserung der grundlegenden Add-on im Fokus, um so die Basisanforderungen zu decken. Weiters wurde die Implementierung einer Schnittstelle zwischen dem CRM-System und dem Bankkonto, um direkte Abbuchungen und Abrufe dieses durchzuführen, gefordert.

Im Bereich vom Marketing wurde der Ausbau des Lead Scorings in Kombination mit den älteren wie auch neuen Social-Media-Kanälen, sowie auch mit Communities gefordert, um so das Produkt noch individueller zu gestalten und auf indirekte Produkthanforderungen reagieren zu können. Bei der Kalender-App wurde die Versendung von Zeitslots gefordert, um so einfacher Kundentermine mit diesen zu planen und abzuwickeln. Die Map-App soll zum Mapping von Kunden*Kundinnen sowie zur Planung des Vertriebes genutzt werden können.

Diese Anforderungen fließen in die Beantwortung der wissenschaftlichen Frage

„Welche zukünftigen Anforderungen an CRM-Programme werden von österreichischen KMU in der Industrie benötigt?“

Diese Frage kann zusätzlich anhand der Abbildung 33 und 34 sowie anhand von Kapitel 6.3 beantwortet werden. Von den Experten*Expertinnen wurden viele Anforderungen an die CRM-Systeme der österreichische KMU in der Industrie genannt. Die Hypothese

*„H1: KMU aus der Industrie werden zukünftig spezifischere Anforderungen an dCRM-Systeme stellen als die bisher von CRM-Herstellern*Herstellerinnen zur Verfügung gestellten Funktionen.“*

kann anhand der theoretischen Ergebnisse aus Kapitel 5 bestätigt werden. Und anhand der weiteren Ergebnisse aus den Experten*Expertinnen Interviews aus Kapitel 6.3 wurde dies nochmals anhand der Experten*Expertinnen bestätigt. Dabei zeigte sich ein überwiegendes Bild, wo sich viele für die Integration von Industrie 4.0 und dessen Vorteile wie Machine Learning, KI, VR, AR, Digital Twins und Predictive Maintenance aussprachen. Auch die Integration der Chat Bot Technologie oder einfach die der Spracheingabe bei der Wartung von Maschinen, stellt eine besondere Anforderung dar. Besonders in dieser Branche wird eine einfache Handhabung und weitgehende Automatisierung der Systeme gefordert, aufgrund des immer höher werdenden Fachkräftemangels. Um die bestehenden Mitarbeiter*innen zur Weiterbildung motivieren zu können, steht eine Gamification dieser Prozesse auch im Vordergrund. Da viele der Industrie-Unternehmen mit hochsensiblen Daten bezüglich der Konstruktion und Handhabung ihrer Maschinen handeln und in den letzten Jahren die Hackerangriffe in dieser Branche gestiegen sind, steht hier die Sicherheit der Systeme im Fokus der User*innen. In den meisten industriellen KMU werden viele verschiedene Systeme genutzt, die in CRM-Systemen bestenfalls alle in einem Interface dargestellt werden können. Dies setzt Schnittstellen voraus, die einfach oder gar automatisch erstellt werden können. All diese genannten Anforderungen seitens der Industrie stellen so einer Differenzierung zu den anderen Branchen dar und bestätigen die H1.

8 ZUSAMMENFASSUNG, HANDLUNGSEMPFEHLUNG UND AUSBLICK

Im abschließenden Kapitel werden die wesentlichsten Ergebnisse dieser Masterarbeit, sowie die gewählte Vorgehensweise zum Erreichen dieser nochmals zusammengefasst. Zusätzlich werden die Ergebnisse mit einer Handlungsempfehlung für die Hersteller*innen von CRM-Systemen sowie deren Anwender*innen verknüpft und dargestellt. Im letzten Abschnitt werden Hinweise zur Weiterentwicklung dieses Themas mit Innovationsmethoden gegeben.

Auch die Digitalisierung nimmt vor österreichischen KMU in der Industrie keinen Halt. Um die KMU dabei zu unterstützen, hat die österreichische Regierung und Wirtschaft verschiedene Förderungsprogramme ins Leben gerufen um KMU mit geringeren finanziellen Mitteln diesen Schritt auch zu ermöglichen. Denn hier ist es wichtig auch mitzugehen, um so auch wettbewerbsfähig bleiben zu können. Besonders in Zusammenspiel mit Industrie 4.0 sind CRM-Systeme nur ein weiterer Schritt in die richtige Richtung. Diese cloudbasierten CRM-Systeme nehmen auch einen immer höheren Stellenwert bei Unternehmen in Österreich ein. Dieser Stellenwert ist besonders bei österreichischen KMU in der Industrie immer stärker am Kommen, das heißt die Wichtigkeit solcher Systeme beginnt zuzunehmen und somit auch die speziellen Anforderungen dieser Branche und Größe der jeweiligen KMU. Denn auch verlangt der*die Kunde*Kundin immer öfters eine personalisiertere Betreuung, unabhängig davon, ob im B2B oder B2C und auch den einfachen Anschluss seiner*ihrer Schnittstellen.

Diese Masterarbeit befasste sich mit der „**Next Generation von CRM-Systemen. Kundenanforderungen an zukünftige CRM-Programme von österreichischen KMU in der Industrie.**“ Dabei wurde anhand des Requirements Engineering die Anforderungen anhand von 10 Interviews mit Experten*Expertinnen mitsamt eines halbstandardisierten Interviewleitfadens durchgeführt. Bei der Befragung der Experten*Expertinnen wurden im ersten Abschnitt zur Digitalisierung in Zusammenhang mit CRM-Systemen gestellt, im zweiten wurde auf die Validierung der theoretischen Ergebnisse eingegangen und im dritten wurden dann anhand der erstellten Kategorien aus dem theoretischen Teil Fragen zur Findung neuer Anforderungen gestellt. Anhand dieser Ergebnisse konnte die Forschungsfrage beantwortet und H1 bestätigt werden. Mitsamt den Ergebnissen aus Kapitel 1-3 und Kapitel 5-6, wurde ein Lastenheft und ein Zukunftsmodell dargestellt, um den Herstellern*Herstellerinnen von solchen Programmen Anhaltspunkte zur Weiterentwicklung ihrer Programme liefern zu können.

Ziel dieser Masterarbeit war es, anhand der engagierten Forschung in der Theorie und bei den Experten*Expertinnen Interviews neue Anforderungen von dem österreichischen KMU in der Industrie zu den CRM-Systemen zu gewinnen. Aus diesen Ergebnissen können folgende Ableitungen davon getroffen werden: CRM-Systeme sind bereits bekannt bei den österreichischen KMU in der Industrie, werden aber aufgrund von den Implementierungs- und Lizenzkosten noch nicht so oft angewandt, gewinnen aber immer mehr an Priorität. Dies gelingt aufgrund der sinkenden Kosten, den steigenden Förderungsgeldern, dem wirtschaftlichen Druck aber auch aufgrund der branchenspezifischeren Funktionen für solche Unternehmen. Wichtig ist, bevor als Unternehmen ein solches CRM-System gekauft werden soll, dass der Digitalisierungsgrad des KMU bestimmt wird. Denn je weiter ein KMU entwickelt ist, um so höhere Ansprüche, können bzw. sollen an das System gestellt werden und auch die Miteinbeziehung der

Kollegen*Kolleginnen sowie des C-Levels darf nicht unterschätzt werden. Die Ergebnisse der Forschung zeigten, dass am Anfang eben diese davor genannte Eigenanalyse des Unternehmens stattfinden soll. Danach folgend höhere Ansprüche, die es in den nächsten zwei-drei bzw. zehn Jahren durch die Anbieter umzusetzen gilt bzw. die die User*innen an die Anbieter*innen stellen. Dabei wurde der Ausbau des Omnichannels aufgrund der steigenden Social Media, Foren usw., der Ausbau der User Experience sowie die Steigerung der Automatisierungen besonders oft genannt. Die Wichtigkeit der Integrierung von Industrie 4.0 mitsamt von AR, VR, Machine Learning und Predictive Maintenance steht aufgrund der Entwicklung der KMU eher in den nächsten 10 Jahren an. Diese User Experience zieht sich durch alle Bereiche, da hier die Benutzerfreundlichkeit des Systems, der Mobilien Geräte aufgrund des steigenden Fachkräftemangels in den Vordergrund gerät. Dies geht in Einklang mit der geforderten Senkung der Implementier- und Wartungskosten. Diese können durch die geforderten automatischen Updates samt Kompatibilitätsprüfungen und den schon davor genannten Automatisierungen auch vorangebracht werden. Diese hätten vor allem auch bei Schnittstellen bzw. API einen enormen Vorteil aufgrund der steigenden Anzahl an Systemen, Apps und Add-on. Aber auch das NLP mitsamt der Spracheingabe bei Chat Bots sowie Befehle zur Steuerung der Systeme, soll verbessert und ausgebaut werden, da hier ein enormes Potenzial für die Unternehmen ist. Potenzial hat auch der Ausbau der Sicherheit, anhand von Cloud oder Blockchain Technologie, um so den vorhandenen Hackerangriffen entgegenwirken zu können. Besondere Anforderungen gab es bei den Add-on, wo CRM-Systeme mit Branchenpaketen und eine CRM-AllinOne Lösung gefordert wird. Dies resultiert daraus, dass viele CRM-Anbieter anfangs scheinbar zu großen Systemen für die Anforderungen der KMU haben und so dann unattraktiv für diese scheinen. Solche Pakete und modularen Anpassungen könnten dem entgegenwirken. Diese CRM-Systeme bieten ein enormes Potenzial für die KMU in der Industrie, um so mit der Digitalisierung und der Internationalisierung und den miteinhergehenden Konkurrenzdruck auch standhalten zu können. Deshalb liegt es jetzt an den CRM-Herstellern*Herstellerinnen sowie auch den Kunden*Kundinnen die definierten Anforderungen umzusetzen und anschließend zu nutzen.

Anschließend zu der Zusammenfassung werden aus den Ergebnissen aus 7.1 und 7.2 Handlungsempfehlungen für die Hersteller*innen von CRM-Systemen und den Nutzer*innen solcher Systeme abgeleitet.

Phase 1: Das CRM-System aufbauen mit der Phase „Jetzt“

- Vor dem Kauf/Angebot eines neuen CRM-Systems ist es von hoher Wichtigkeit zuerst das eigene Unternehmen, wenn man der*die Käufer*in ist oder des*der Kunden*Kundin, wenn man der*die Verkäufer*in des CRM-System ist, zu analysieren um so den Stand der Digitalisierung so wie der Prozesse zu definieren. Anschließend kann anhand der Abbildung 34 gewählt werden, welche von den Anforderungen fürs eigene Unternehmen passend und wichtig sind. Danach gilt es der Miteinbeziehung des C-Levels und der betroffenen Kollegen*Kolleginnen und anschließend der Gegenüberstellung der verschiedenen CRM-System Anbieter*innen.
- Umso mehr bereits im Unternehmen des*der Käufers*Käuferin digitalisiert wurde, umso höhere und komplexere Anforderungen können und sollen an das System gestellt werden. So sollen zuerst die Basics abgedeckt werden und dann mit der Weiterentwicklung des Unternehmens immer weiter

ausgebaut werden. Das heißt je nach Digitalisierungsstandpunkt werden zuerst die Anforderungen aus dem „Jetzt“, danach „2-3 Jahre“ und abschließend die in „10 Jahren“ beachtet.

Phase 2: Das CRM-System erweitern mit der Phase „in den nächsten 2-3 Jahren“

- In dieser Phase baut das Unternehmen auf der Basis auf und stellt verschiedene Schwerpunkte gegenüber. Diese reichen in diesem Modell vom „Sales, Service und Marketing“, der „Benutzerfreundlichkeit“, der „Sicherheit“, der „Administration, den „Schnittstellen“ bis zu den „Add-on“ gegenüber. Dabei gilt es Schwerpunkte zu setzen, um so ein gezieltes Vorgehen definieren zu können.
- Besonderes Augenmerk ist bei der Auswahl des Systems auf die Sales, Service und Marketingfunktionen zu richten. Hier entscheidet sich oft, ob ein System genommen und genutzt wird. Hier sollte die Flexibilität des Systems, Reportmöglichkeiten aus autom. Textanalysen durch NLP, Forecasting Optionen, Integrierung der steigenden Anzahl an Social-Media-Kanälen, die Nutzung von Chat-Bots sowie die Nutzung von KI beachtet werden. Wichtig ist hierbei auch Funktionen wie die des CPQ für Produktpräsentationen von Maschinen in Betracht zu ziehen.
- Aufgrund des steigenden Personalmangels und Technikenntnis Anforderungen ist es notwendig die Systeme benutzerfreundlicher für die User*innen zu gestalten. Dadurch kann eine höhere Nutzungsrate der Systeme sowie eine höhere Zufriedenheit der Nutzer*innen erreicht werden. Dies kann anhand von Automatisierungen, Designanpassungen, Einsatz von Sprachsteuerungen oder der Integrierung von Wearables gefördert werden. Aber auch die Entlastung der Administratoren*Administratorinnen durch autom. und inkrementellen Update sowie Aufzeichnung von Bugs steht dabei im Fokus.
- Die Sicherheit soll aufgrund der steigenden Hackerangriffe gesteigert werden in dem MFA sowie Freigabeprozesse von Daten eingeführt werden.
- Dadurch, dass das CRM-System nicht alle Anforderungen bedienen können, ist der Ausbau sowie die einfache Integrierung von Apps, Add-on usw. notwendig. Die Schnittstellen sollten aufgrund der steigenden Anzahl an Anforderungen und Add-on sowie Apps standardisiert sowie flexibilisiert werden, um so die Integration zu vereinfachen und Kosten zu senken. Speziell für die Industrie sind hier die Anbindung von Micro Services sowie zu Predictive Services gefragt. Add-on bzw. Apps wie der Kalender, Lead Scoring, Bankkonto, Sprachassistenten oder Maps sollten erweitert werden, um so Termineinladungen zu versenden, die Personalisierung zu erhöhen, die Bedienung von Maschinen per Sprachbefehl auszuführen und um die Besuchsplanung zu verbessern.

Phase 3: Das CRM-System erweitern mit der Phase „in den nächsten 10 Jahren“

- In dieser Phase wird auf der Ausbauphase aus Schritt zwei aufgebaut. Davor wurden schon viele Anforderungen umgesetzt, um so jetzt in die erweiterte Ausbaustufe zu kommen. Dabei sollen viele der bisher genutzten Funktionen verbessert und erweitert werden.
- Im Sales, Service und Marketing soll das NLP verbessert und so zu einer höheren Usability bei der Nutzung von Chat-Bots, Analyse- und Befehlseingaben beitragen. Die Kanäle sollen sich automatisch verbinden und anhand der KI und Maschine Learning die Forecasts und die personalisierten Infos über die Kunden*Kundinnen und das eigene Unternehmen analysieren und darstellen. Ganz speziell sollen hier die Funktionen der Industrie 4.0 wie Digital Twins, Virtual

Reality, Augmented Reality und Predictive Maintenance integriert und so mit allen anderen Funktionen in einem nahtlosen Interface dargestellt werden.

- Zur Steigerung der Benutzerfreundlichkeit soll die Haptik aufgrund der immer größer werdenden Gruppe an älteren Dienstnehmer ständig weiter verbessert werden. Des weiteren soll dafür auch die Drag and Drop Funktion erweitert werden, um so noch weniger auf Programmierkenntnisse angewiesen zu sein. Unterstützt sollen sie dabei von Bot-Netzwerken werden, die so kleine Tätigkeiten automatisch erledigen können.
- Die Schnittstellen sollen so weit ausgebaut werden, dass die davor geforderte Industrie 4.0 Integrierung einwandfrei läuft. Die Verbindung zwischen den beiden Systemen soll zuerst per Drag and Drop und im späteren Ausbau automatisch vom System erstellt werden können. Natürlich ist da das Fieldmapping und die Schnittstellenüberprüfung inkludiert.
- Die Add-on sollen zu diesem Zeitpunkt nur mehr durch eine Drohnen App ergänzt werden und die bisher programmierten nur mehr verbessern.

Diese Handlungsempfehlungen sollen für CRM-Anbieter*innen und CRM-System User*innen in der Praxis zur weiteren Nutzung herangezogen werden. Aufgrund der raschen Weiterentwicklung der Technologien, wird vor allem die Automatisierungen, Forecasts, KI und die Verknüpfung mit Industrie 4.0 eine entscheidende Rolle in der Zukunft der CRM-Systeme sein und so in den kommenden Jahren einen hohen Stellenwert gewinnen. Wichtig sei abschließend zu erwähnen, dass das Unternehmen sich immer seines eigenen Digitalisierungsgrades bewusst ist und so dementsprechend die CRM-Strategie plant.

Anhand der Tatsache, dass sich aufgrund der schnellen technischen Weiterentwicklung die Anforderungen der KMU sowie die bereitgestellten Funktionen ständig ändern und weiterentwickeln werden, muss das Requirements Engineering wie in dieser Masterarbeit dargestellt, jährlich durchgeführt und erweitert werden. Denn durch die immer weiter voranschreitende Digitalisierung, wird es in weiterer Zukunft wahrscheinlich nur mehr ein Interface geben, aus dem alle Systeme bedient werden. Deshalb soll der Fokus zur Erlangung dieses Ziels und der miteingehenden zufriedenstellenden Miteinbeziehung der KMU in der Industrie weiter nachverfolgt werden. Um dies zu erlangen, sollten anhand der Ergebnisse aus dieser Masterarbeit die Experten*Expertinnen nochmals befragt werden und dabei das Kano Modell miteinbezogen werden. Grund dafür ist, dass anhand des Kano-Modells ein detaillierter und qualifizierterer Bezug zu den Anforderungen in Bezug zu Basis-, Leistungs- und Begeisterungsmerkmalen erstellt werden kann. Dadurch können Hersteller*innen dieser Systeme die Anforderungen bei der Herstellung besser priorisieren.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

Atteslander, Peter (2008): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 12. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin

Amt für Veröffentlichung der Europäischen Union (2015): *Benutzerleitfaden zu Definition von KMU*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg

Arthur D. Little (2021): *Digitalisierung der Unternehmen in Österreich nach Corona*, Arthur D. Little, Luxemburg

Balzert, Helmut (2001): *Lehrbuch der Softwaretechnik: Software-Entwicklung*, 2. Auflage, Spektrum, Heidelberg Berlin

Bauernhansel, Thomas; ten Hompel, Michael; Vodel-Heuser, Birgit (Hrsg.) (2014): *Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik*, 1. Auflage, Springer Vieweg, Wiesbaden

Becker, Wolfgang; Ulrich, Patrick (Hrsg.) (2020): *Management und Controlling im Mittelstand*, in: Becker, Wolfgang; Ulrich, Patrick; Schmid, Oliver; Feichtinger, Christoph: *Industrielle Digitalisierung. Entwicklung und Strategien für mittelständische Unternehmen*, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 1 – 177

Binckebanck, Lars; Hölter, Ann-Kristin; Tiffert, Alexander (Hrsg.) (2020): *Führung von Betriebsorganisationen. Strategie – Koordination – Umsetzung*, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Bölz, Marcus (2018): *Sportjournalismus*, Springer VS, Wiesbaden

Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 4. Auflage, Springer, Berlin

Broy, Manfred; Kuhmann, Marco (2021): *Einführung in die Softwaretechnik*, Springer, Vieweg

Bundesregierung der Republik Österreich (2020): *FTI-Strategie 2030. Strategie der Bundesregierung für Forschung, Technologie und Innovation*, Bundesregierung der Republik Österreich, Wien

Buber, Renate; Holzmüller Hartmut H. (Hrsg.) (2007): *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analyse*, Gabler, Wiesbaden

Bundesministerium Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021): *KMU im Fokus 2020. Bericht über die Situation und Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen der österreichischen Wirtschaft*, BMDW, Wien

Bundesministerium Finanzen (2021): *Österreichisches Stabilitätsprogramm. Fortschreibung für die Jahre 2020 bis 2024*, Bundesministerium für Finanzen, Wien

Lassing, Markus; Stabauer, Petra; Güntner, Georg; Breitfuß, Gert; Mauthner, Katrin; Stummer, Michael; Freiler, Michael; Meilinger, Andreas (2016): *Industrie 4.0 in Österreich. Kenntnisstand und*

Einstellung zur digitalen Transformation durch Industrie 4.0 und neue Geschäftsmodelle in österreichischen Unternehmen, Band 2, BMVIT, Wien

Conrad, Klaus J. (1998): *Grundlagen der Konstruktionslehre*, Hanser, München

Corsaro, Daniela; Anzivino, Alessia (2021): *Understanding value creation in digital context. An empirical investigation of B2B*, in: (2021) *Marketing Theory*, Volume 21, Number 3, Milan, S. 317 - 349

Cheng, Colin C.J.; Shiu, Eric C. (2019): *How to enhance SMEs customer involvement using social media: The role of Social CRM*, in: *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, Vol 37, 2019, Sage Publications Inc., USA, S. 22 – 42

Dewnarain, Senika; Ramkissoon, Haywantee; Mavondo, Felix (2021): *Social customer relationship management: a customer perspective*, in: *Hospitality Marketing & Management*, Volume 30, 2021, S. 673 – 698

Döring, Nicola; Bortz, Jürgen (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 5. Auflage, Springer, Berlin Heidelberg

Eggert, Sandy (2021): *Customer Relationship Management. 23 Lösungen im Vergleich*, in: Eggert, Sandy; Gronau, Norbert (2021): *ERP Management*, Band 17, Ausgabe 2, GITO mbH, Berlin

Eibl, Maximilian; Gaedke, Martin (Hrsg.) (2017): *Entwicklung einer Methode zur Priorisierung von Anforderungen unter Berücksichtigung von Synergieeffekten*, Gesellschaft für Informatik, Bonn

Estrada, Danny (2021): *CRM's Impact During, and After, the Pandemic*, in: *CRM Magazine* (2021), Information Today Inc.

Feldhusen, J.; Flemming, M.; Goldhahn, H.; Pahl, G.; Ziegmann, G. (1997): *Grundlagen der Konstruktionstechnik. Fundamentals of engineering design*, in: Beitz, Wolfgang; Grote, Karl-Heinrich (1997): *Dubbel. Taschenbuch für den Maschinenbau*, Springer, Berlin Heidelberg

Fend, Lars; Hofmann, Jürgen Hrsg. (2020): *Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Konzepte – Lösungen – Beispiele*, Springer Gabler, Wiesbaden

Friedrichs, Jürgen (1990): *Methoden empirischer Sozialforschung*, 14. Auflage, Westdeutscher Verlag, Opladen

Gassmann, Oliver; Wecht, Christoph H. (2006): *Early Customer Integration Into The Innovations Process*. 12. International Konferenz für das Management von Produktentwicklungen, EIASM, Kopenhagen

Gentsch, Peter (2019): *Künstliche Intelligenz für Sales, Marketing und Service. Mit AI und Bots zu einem Algorithmic Business – Konzepte und Best Practices*, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Ghazaleh, Mohamad Abu; Zabadi, Abdelrahim M. (2021): *BlockChain (BC) Upending Customer Experience: Promoting a New Relationship Management (CRM) Structure Using Blockchain Technology (BCT)*, in: *Journal of Management and Sustainability*, Vol. 11, No. 1 (2021), Canadian Centre of Science and Education

- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2009): *Experteninterviews und quantitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, 3. Auflage, VS Verlag, Wiesbaden
- Grabner-Kräuter, Sonja; Schwarz-Musch, Alexander (2009): *CRM-Grundlagen und Erfolgsfaktoren*, in: Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (2009): *Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung*, Gabler, Wiesbaden
- Greenberg, Paul (2010): *CRM at the Speed of Light, Fourth Edition: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers*, McGraw-Hill, New York City
- Gronwald, Klaus-Dieter (2020): *Integrierte Business-Informationssysteme. Ganzheitliche, geschäftsprozessorientierte Sicht auf die vernetzte Unternehmensprozesskette ERP, SCM, CRM, BI, Big Data Analytics*, 3. überarbeitete Auflage, Springer, Deutschland
- Gumprecht, Tomas; Johannsen Andreas (2010): *Trends und unterstützte Geschäftsszenarien mit SAP CRM*, in: Heinrich, Helmut; Johannsen, Andreas; Bohne, Dennis (Hrsg.) (2010): *Business Software Trends in Ausbildung und Praxis*, Tagungsband zum 9. Berlin-Brandenburger SAP-Forum der Fachhochschule Brandenburg, Shaker Verlag, Aachen
- Gupta, Shivam; Vinayak, A. Drave; Yogesh, K. Dwivedi; Abdullah, M. Baabdullah (2019): *Achieving superior organizational performance via big data predictive analytics: A dynamic capability view*, in: Shivam, Gupta: *Industrial Marketing Management*, 2019
- Häder, Michael (2006): *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung*, VS Verlag für Sozialforschung, Wiesbaden
- Hannig, Uwe (Hrsg.) (2021): *Marketing und Sales Automation. Grundlagen – Umsetzung – Anwendungen*, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Hartel, Dr. Dirk H. (2009): *Consulting und Projektmanagement in Industrieunternehmen. Praxisleitfaden mit Fallstudien*, Oldenburg Verlag, München
- Helmke, Stefan; Uebel, Matthias; Dangelmaier, Wilhelm (2017): *Effektives Customer Relationship Management*, Springer, Wiesbaden
- Helmrich, Robert; Leppelmeier, Ingrid (2020): *Sinkt die Halbwertszeit von Wissen? Theoretische Annahmen und empirische Befunde*, Barbara Budrich Verlag, Bonn
- Herden, Sebastian (2013): *Model-Driven-Configuration-Management. Ein modellgetriebener Ansatz für das Konfigurationsmanagement von IT-Systemlandschaften*, Springer, Vieweg
- Hildebrand, Knut; Gebauer, Marcus; Mielke, Michael (Hrsg.) (2021): *Daten- und Informationsqualität. Die Grundlage der Digitalisierung*, Springer Vieweg, Wiesbaden
- Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (2009): *Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung*, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden
- Hippner, Hajo; Wilde, Klaus D. (Hrsg.) (2006): *Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung*, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden

- Hippner, Hajo; Hubrich, Beate; Wilde, Klaus D. (Hrsg.) (2011): *Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT Unterstützung*, Gabler Springer, Wiesbaden
- Hitzler, Ronald (1994): *Wissen und Wesen des Experten. Ein Annäherungsversuch – zur Einleitung*, in: Hitzler Ronald; Honer, Anne; Maeder, Christoph (Hrsg.) (1994): *Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit*, Opladen, Westdeutscher Verlag
- Hofmann, Martin (2020): *Prozessoptimierung als ganzheitlicher Ansatz. Mit konkreten Praxisbeispielen für effiziente Arbeitsabläufe*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Holger, Aust (2021): *Das Zeitalter der Daten. Was Sie über Grundlagen, Algorithmen und Anwendungen wissen sollten*, Springer, Berlin
- Hutchison Drei Austria GmbH (2021): *Digitalisierung der Unternehmen in Österreich nach Corona. Digitalisierungsindex 2021*, Hutchison Drei Austria GmbH, Wien
- Hüttner, Manfred; Schwarting, Ulf (2002): *Grundzüge der Marktforschung*, 6. Auflage, Wissenschaftsverlag, Oldenburg
- IEEE (1990): *IEEE Std 610.12-1990. Standard Glossary of Software Engineering Terminology*, New York
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consultant GmbH (2016): *Der Weg in die Gigabit Gesellschaft. Wie Netzausbau zukünftige Innovationen sichert*, IW Consult GmbH, Köln
- Janakova, Milena (2021): *CRM to Support International Relationships in a Global Society*, in: SHS Web of Conferences, Vol. 92
- Jandura, Olaf; Quandt, Thorsten; Vogelgesang, Jens (Hrsg.) (2011): *Methoden der Journalismusforschung*, VS Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Kaiser, Robert (2014): *Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*, Springer, Wiesbaden
- Kirchhoff, Sabine; Kuhnt, Sonja; Lipp, Peter; Schlawin, Siegfried (2008): *Der Fragebogen: Datenbasis, Konstruktion und Auswertung*, 4. Auflage, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Kinkel, Stefan (Hrsg.) (2009): *Erfolgsfaktor Standortplanung: In- und ausländische Standorte richtig bewerten*, 2. Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg
- Kleuker, Stephan (2018): *Grundkurs Software-Engineering mit UML. Der pragmatische Weg zu erfolgreichen Softwareprojekten*, 4. Auflage, Springer, Vieweg
- Kretschmar, Dominik; Niemann, Jörg; Deckert, Carsten (2019): *Digitalisierungsindex zur prozessnahen Analyse mittelständischer Unternehmen*, in: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, Band 114, Heft 4/2019, S. 213 – 217
- Kuckartz, Udo (2010): *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*, 3. aktualisierte Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Lamnek, Sigfried (2005): *Qualitative Sozialforschung*, 4. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim

- Lohmann, Ulrich (2021): *Architektur der Verwaltungsdigitalisierung. Prozesse, Services und Technologien*, Springer Vieweg, Wiesbaden
- Mayring, Philipp (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken*, Beltz Verlag, Weinheim und Basel
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, Beltz Verlag, Weinheim und Basel
- Mell, Peter; Grance, Timothy (2011): *The NIST Definition of Cloud Computing. Recommendations of the National Institute of Standards and Technology*, U.S. Department of Commerce
- Meyer, Anton (2015): *Aktuelle Aspekte in der Dienstleistungsforschung*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Moormann, Jürgen (Hrsg.); Roßbach, Peter (2001): *Customer Relationship Management in Banken*, Bankakademie-Verl., Frankfurt am Main
- Moosbrugger, Helfried; Kelava, Augustin (Hrsg.) (2008): *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*, Springer, Heidelberg
- Ortlieb, Renate; Glauning, Elena; Weiss, Silvana (2021): *Was können Arbeitgeber und Beschäftigte aus der Corona-Krise lernen?* Universität Graz, Graz
- Partsch, Helmut (1991): *Requirements Engineering*, in: *Handbuch der Informatik*, Band 5.5, Oldenburg Verlag, München Wien
- Porst, Rolf (2009): *Fragebogen: Ein Arbeitsbuch (Studienskripten zur Soziologie)*, 2. Auflage, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2009): *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*, 2. Auflage, Oldenburg Verlag, München
- Rainsberger, Livia (2021): *KI – die neue Intelligenz im Vertrieb. Tools, Einsatzmöglichkeiten und Potenziale von Artificial Intelligence*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Raithel, Jürgen: *Quantitative Forschung*, 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage, Wiesbaden
- Rasch, Björn; Friese, Malte; Hofmann, Wilhelm; Naumann, Ewald (2010): *Quantitative Methoden: Einführung in die Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*, 3. Auflage, Springer, Berlin Heidelberg
- Roßbach, Peter (2001): *Mikromarketing, Data Warehouse und Data Mining im CRM*, in: Moormann, Paliouras, Konstantinos; Siakas, Kerstin (2017): *Social Customer Relationship Management: A Case Study*, in: *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, Vol 5, 01/2017
- Roth, Armin (2016): *Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0. Grundlagen, Vorgehensmodell und Use Cases aus der Praxis*, Springer Gabler, Berlin Heidelberg
- Rupp, Chris (2004): *Requirements-Engineering und -Management*, 3. Auflage, Hanser, München
- Rupp, Chris (2014): *Requirements-Engineering und -Management*, 6. Auflage, Hanser, München

- Rupp, Chris; Simon, Matthias; Hocker, Florian (2009): *Requirements-Engineering und -Management*, in: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* 46, 94-103 (2009)
- Schienmann, Bruno (2002): *Kontinuierliches Anforderungsmanagement. Prozesse – Techniken – Werkzeuge*, Addison-Wesley, München
- Schmitz, Uwe (2021): *Grundkurs Electronic Business. Grundlagen, IT-Instrumente und Spezialgebiete*, Springer Vieweg, Wiesbaden
- Schneider, Sebastian; Lindemann, Udo (2005): *Anforderungen an ein Bewertungssystem für Methoden*, 16. Symposium "Design for X", Neunkirchen
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (1999): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 6. Auflage, Oldenbourg, München
- Surbiryala, Jayachander; Rong, Chunming (2019): *Cloud Computing: History and Overview*, in: *IEEE Cloud Summit 2019*, The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc.
- Siepmann, David (2016): *Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0*, in: *Industrie 4.0 – Technologische Komponenten*, Springer Gabler, Berlin
- Sommerville, Ian (2007): *Software Engineering*, Pearson Education Limited, Harlow
- Stadelmann, Martin; Pufahl, Mario; Laux, David D. (2020): *CRM goes digital. Digitale Kundenschnittstellen in Marketing, Vertrieb und Service exzellent gestalten und nutzen*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Vahs, Dietmar; Schäfer-Kunz, Jan (2015): *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Schäffer-Poeschl, Stuttgart
- Wirtschaftskammer Österreich (2017): *Wirtschaftskraft KMU 2018*, Wirtschaftskammer Österreich, Wien
- Witvoet, Oliver (2018): *Industrie 4.0. Auswirkungen auf Marketing, Vertrieb und Service*, easyconsult, Wien
- Yin, Robert K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods. Third Edition*, *Applied Social Research Methods Series*, Volume 5, Sage Publications
- Zare, Mansoureh; Honarvar, Ali Reza (2021): *Internet Services: customer relationship management (CRM) using internet of things (IoT)*, *Journal of Management Information und Decision Sciences*, Vol. 24, Issue 3, 2021, Izlamic Azad
- Zoder, Christine (2018): *Mittelstandsbericht 2018. Bericht über die Situation der kleinen und mittleren Unternehmen der österreichischen Wirtschaft*, in: *GP-Bericht-02 Hauptdokument*, 2018, III-232 der Beilagen XXVI, Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, Wien
- Züll, Cornelia; Menold, Ntalja (2014): *Offene Fragen*, in: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hrsg.) (2014): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, S. 713-719, Springer, Wiesbaden

Online-Quellen

Aba Invest in Austria: *Unternehmenssteuerern und Abgaben in Österreich*, <https://investinaustria.at/de/standort-oesterreich/steuern-abgaben.php> [Stand: 01.09.2021]

Adair, Bergen (2021): *Future of CRM in 2021 and Beyond*, <https://www.selecthub.com/customer-relationship-management/future-of-crm/> [Stand: 30.09.2021]

Datenschutzbehörde Republik Österreich: *Recht auf Datenschutz in der EU*, <https://www.dsb.gv.at/recht-entscheidungen/recht-auf-datenschutz-in-der-eu.html> [Stand: 27.09.2021]

Gronau, Norbert (2020): *Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik*, <https://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/informationssysteme/Sektorspezifische-Anwendungssysteme/cyber-physische-systeme/industrie-4.0/?searchterm=industrie%204.0> [Stand: 23.09.2021]

KMU Forschung Austria (2018): *KMU-Daten*, <https://www.kmuforschung.ac.at/zahlen-fakten/kmu-daten/> [Stand: 22.08.2021]

Leitherer, Johanna (2021): *CRM muss mehr leisten, aber einfach bleiben*, <https://www.springerprofessional.de/crm/vertriebssteuerung/crm-muss-mehr-leisten--aber-simpel-bleiben/18761460> [Stand: 17.08.2021]

Seibert Media (2018): *Qualität, funktionale und nichtfunktionale Anforderungen in der Software-Entwicklung*, <https://blog.seibert-media.net/blog/2018/05/14/qualitaet-funktionale-und-nichtfunktionale-anforderungen-in-der-software-entwicklung/> [22.10.2021]

Stahl, Stefan (2019): *Deutschland braucht starke Gewerkschaften*, <https://www.pressreader.com/germany/rieser-nachrichten/20190925/281578062386198> [Stand: 17.08.2021]

Statista (2021): *Anzahl der Erwerbstätigen in Österreich nach Branchen im Jahr 2020*, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/607428/umfrage/erwerbstaetige-in-oesterreich-nach-branchen/> [Stand: 16.09.2021]

Statista (2021): *Marktanteile der führenden Anbieter am Umsatz mit Customer-Relationship-Management-Software (CRM) weltweit im Jahr 2020*, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/262328/umfrage/marktanteile-der-anbieter-von-crm-software-weltweit/>

Statistik Austria (2020): *Österreich innerhalb der EU*, https://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas_oesterreich/oesterreich_innenhalb_der_eu/in dex.html [Stand: 01.09.2021]

Statistik Austria (2008): *ÖNAC 2008 – Struktur, Version 4.4.0*, http://www.statistik.at/KDBWeb/kdb_VersionAuswahl.do [Stand: 13.09.2021]

Statistik Austria (2020): *Anteil von Glasfaseranschlüssen an allen stationären Breitbandanschlüssen in den Ländern der OECD im Dezember 2020*,

[https://de.statista.com/statistik/daten/studie/415799/umfrage/anteil-von-glasfaseranschluesen-an-
allen-breitbandanschluesen-in-oecd-staaten/](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/415799/umfrage/anteil-von-glasfaseranschluesen-an-
allen-breitbandanschluesen-in-oecd-staaten/) [Stand: 17.09.2021]

Universität Leipzig (2021): *Deduktion und Induktion*, https://home.uni-leipzig.de/methodenportal/deduktion_induktion/ [08.11.2021]

Wirtschaftskammer Österreich (2021): *Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. Definition: Was versteht man unter KMU?* <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html> [Stand: 03.09.2021]

Wirtschaftskammer Österreich (2021): *Produzierender Bereich: Branchendaten. Ergebnisse der Konjunkturstatistik im produzierenden Bereich*, <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/produzierender-bereich-branchendaten.html> [Stand: 16.09.2021]

Wirtschaftslexikon (2020): *Cumputer Aided Selling (CAS)*, <http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/computer-aided-selling-cas/computer-aided-selling-cas.htm> [Stand: 21.08.2021]

Wirtschaftslexikon (2021): *Digitalisierung*, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digitalisierung-54195/version-384620> [26.09.2021]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Untersuchungsdesign, Quelle: Eigene Ausarbeitung	6
Abbildung 2: Finanzierung der in Österreich durchgeführten Forschung und experimentellen Entwicklungen sowie Forschungsquote, 2009-2019, Quelle: Österreichischer Forschungs- und Technologiebericht 2020...	8
Abbildung 3: Digitalisierungsindex Unternehmen, Quelle: Hutchison Drei Austria GmbH (2021), S. 9	12
Abbildung 4: Branchenübergreifender Digitalisierungsindex, Quelle: Hutchison Drei Austria GmbH (2021), S. 10	13
Abbildung 5: Moore`s Law, Quelle: Gronwald, 2020, S. 90.....	16
Abbildung 6: Ziele des CRM-Ansatzes, Quelle: Helmke/Uebel/Dangelmaier (2013), S.8.....	18
Abbildung 7: Automatisierungspyramide, Quelle: Gronau (2020), Onlinequelle [23.09.2021]	25
Abbildung 8: Komponenten eines CRM-Systems, Quelle: Grabner-Kräuter/Schwarz-Musch, 2009, S. 184.....	26
Abbildung 9: Customer Relationship Management, Quelle: Eggert, 2021, S. 45-46.....	27
Abbildung 10: Mögliche Datensichtweisen im OLAP-Konzept, Quelle: Hippner/Hubrich/Wilde, 2011, S. 787. ...	28
Abbildung 11: Funktionen zur Anbindung an Soziale Netzwerke (n=23), Angabe in %, Quelle: Customer Relationship Management, 2020, S. 46.....	30
Abbildung 12: Marktanteile der führenden Anbieter am Umsatz mit CRM-Software weltweit im Jahr 2020, Onlinequelle: Statista, 2021	31
Abbildung 13: Die invertierte Managementpyramide, Quelle: Gronwald, 2020, S. 90.....	35
Abbildung 14: Einfacher interaktiv-inkrementeller Requirements Engineering Prozess, Quelle: Broy/Kuhrmann, 2021, S. 213	43
Abbildung 15: Benutzer- vs. Systemanforderungen, Quelle: Sommerville, 2007, S. 151.....	45
Abb. 16: Anforderungsschablone nach Rupp, Quelle: Rupp; Rainer 2016, S. 77	46
Abbildung 17: Klassifikation qualitativer Merkmale, Onlinequelle: Seibert Media, 2018.....	48
Abbildung 18: Theoretische Ergebnisse zu den Anforderungen an CRM-Systeme, Quelle: Eigene Darstellung...	56
Abbildung 19: Der Zusammenhang von Theorie und Empirie, Quelle: Sportjournalistik, 2018, S. 19	59
Abbildung 20: Anforderungen von KMU an CRM-Systeme aus theoretischem Teil, Quelle: Eigene Darstellung.	79
Abbildung 21: Anforderungen zu Sales, Marketing und Service in 2-3 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung	87
Abbildung 22: Anforderungen zur Benutzerfreundlichkeit in 2-3 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung	91
Abbildung 23: Anforderungen zur Sicherheit in 2-3 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung.....	92
Abbildung 24: Anforderungen zur Administration in 2-3 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung	93
Abbildung 25: Anforderungen an Schnittstellen in 2-3 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung	95
Abbildung 26: Anforderungen zu Add-on in 2-3 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung	96
Abbildung 27: Anforderungen zu Add-on in 10 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung.....	98
Abbildung 28: Anforderungen zur Benutzerfreundlichkeit in 10 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung	102
Abbildung 29: Anforderungen an die Sicherheit in 10 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung	103
Abbildung 30: Anforderungen an die Administration in 10 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung	104
Abbildung 31: Anforderungen an Schnittstellen in 10 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung	105
Abbildung 32: Anforderungen an Add-on in 10 Jahren, Quelle: Eigene Ausarbeitung	105

Abbildung 33: Zukunftsmodell des CRM-Systems für österreichische KMU in der Industrie; Quelle: Eigene Ausarbeitung	110
Abbildung 34: Zukunftsmodell des CRM-Systems für öst. KMU in der Industrie; Quelle: Eigene Ausarbeitung	111

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Klassifizierung von KMU laut EU, Quelle: In Anlehnung an Wirtschaftskammer Österreich (2021), Onlinequelle [04.09.2021].....	11
Tabelle 2: ÖNACE 2008 - Struktur, Quelle: In Anlehnung an Statistik Austria, Onlinequelle [13.09.2021]	14
Tabelle 3: Klassifizierung von CRM-Systemen, Quelle: In Anlehnung an Hippner/Klaus (2006), S. 79	23
Tabelle 4: Darstellung von Anforderungen, Quelle: Eigene Ausarbeitung, 2021	47
Tabelle 5: Ermittlungstechniken in Bezug zur Projektrealität, Quelle: Requirements Engineering und Management, S. 97, 2009	50
Tabelle 6: Bewertung der Anforderungen, Quelle: Anlehnung an Kontinuierliches Anforderungsmanagement, 2002, S. 270	51
Tabelle 7: dCRM-Funktionen Trends, Quelle: Eigene Darstellung.....	55
Tabelle 8: Hauptanforderungen aus der Theorie zur Weiterentwicklung von CRM-Systemen, Quelle: Eigene Darstellung	58
Tabelle 9: Kodiersystem für die Analyse der Experten*Expertinnen Interviews, Quelle: Eigene Darstellung	65
Tabelle 10: Segmentierung und Definierung der Interviewpartner, Quelle: Eigene Darstellung.....	67
Tabelle 11: Interviewleitfadenentwicklung: Themenkomplexe der Anforderungserhebung, Quelle: Eigene Darstellung	68
Tabelle 12: Entwicklung des Interviewleitfadens: Themenkomplexe und Anzahl der Fragen, Quelle: Eigene Darstellung	71
Tabelle 13: Verwendeter Interviewleitfaden, Quelle: Eigene Darstellung	72
Tabelle 14: Übersicht verschiedener Gütekriterien qualitativer Forschung, Quelle: Angelehnt an Misoch, 2019	74
Tabelle 15: Beurteilung von Gütekriterien für die Anforderungserhebung, Quelle: Eigene Darstellung.....	76
Tabelle 16: Relevanz des NLP für KMU in der öst. Industrie, Quelle: Eigene Darstellung	83
Tabelle 17: Relevanz des API für KMU in der öst. Industrie, Quelle: Eigene Ausarbeitung.....	86
Tab. 18: Auszug aus dem Lastenheft Formular, Quelle: Eigene Ausarbeitung.....	107

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AI	Artificial Intelligence
API	Application Programming Interface
AR	Augmented Reality
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
B2R	Business to Retail
BC	Blockchain
BMDW	Bundesministerium Digitalisierung und Wirtschaftsstandort
CAS	Computer Aided Selling
CPS	Cyber Physische Systeme
CRM	Customer-Relationship-Management
CSA	Customer Support Automation
CXM	Customer Experience Management
dCRM	digitales Customer-Relationship-Management
DSGVO	Datenschutz Grundverordnung
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
FTI	Forschung, Technologie und Innovation
FTIS	Forschungs- und Technologieinfrastruktur
HMI	Human Machine Interface
IPCEI	Important Projects of Common European Interest
IoT	Internet of Things
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
MES	Manufacturing Execution System
MFA	Multi Factor Authentication
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik

Abkürzungsverzeichnis

NLP	Natural Language Processing
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OLAP	Online Analytical Processing
ÖNACE	Österreichische Nomenclature statistique des activites economiques dans la Communauté europeenne
PPS	Produktionsplanungs- und Steuerungssystem
RE	Requirements Engineering
ROI	Return on Investment
SaaS	Software as a Service
SCADA	Supervisory Control- und Data Acquisition
SCM	Supply Chain Management
SLA	Service Level Agreement
SPS	Speicherprogrammierbare Speicherung
STAT	Statistik Austria
SWP	Stabilitäts- und Wachstumspakt
VR	Virtual Reality
2FA	Two-Factor Authentication

ANHANG I: INTERVIEWLEITFADEN

Interviewleitfaden

Kundenanforderungen an zukünftige CRM-Systeme der österreichischen KMU in der Industrie

Interviewpartner*in	
Tätigkeit	
Wissenssegment/ Selektionsbegründung	
Ort	
Datum	

Themenkomplex (A): KMU und Digitalisierung		
U	Welche Größe (Mitarbeiterzahl) hat Ihr Unternehmen und in welcher Branche sind Sie tätig?	<i>bis 9/bis 49/bis 249/ab 250</i>
	Welche Priorität haben CRM-Systeme für Sie persönlich und Ihr Unternehmen?	<i>hoch / mittel / niedrig</i>
	Was hat die Digitalisierungsoffensive für KMU in der Industrie in Bezug auf CRM-Systeme bewirkt?	
B	Welche Größe (Mitarbeiterzahl) haben Ihre Kunden?	<i>bis 9/bis 49/bis 249/ab 250</i>
	Welche Priorität haben CRM-Systeme für Sie persönlich und KMU in der Industrie?	<i>hoch / mittel / niedrig</i>
	Was hat die Digitalisierungsoffensive für KMU in der Industrie in Bezug auf CRM-Systemen bewirkt?	
Themenkomplex (B): Validierung der theoretischen Ergebnisse (im Kontext von CRM-Systemen)		
U/B	<i>Ist das Thema des "Forecastings" relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja/nein, warum?</i>	
	<i>Ist das Thema des "Natural Language Processing" relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja/nein warum?</i>	
	<i>Ist das Thema der "Blockchain-Technologie" relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja/nein warum?</i>	
	<i>Ist das Thema des "Application-Programming-Interface" relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja/nein warum?</i>	
	<i>Ist der Faktor der "Implementierungskosten" relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja/nein warum?</i>	
Themenkomplex (C): Zukünftige CRM-Anforderungen		
U/B	Welche Anforderungen müssen CRM-Systeme * in den nächsten 2-3 Jahren erfüllen?	
	<i>*in Bezug auf Sales, Service und Marketing</i>	
	<i>*in Bezug auf Benutzerfreundlichkeit</i>	
	<i>*in Bezug auf Sicherheit</i>	
	<i>*in Bezug auf Administration (Update, Änderungen, Kosten,...)</i>	

	<i>*in Bezug auf Schnittstellen</i>	
	<i>Welche Add-on (Kalender, Rechnungslegungsprogramm, Sprachsteuerung, Maps,...) sollten in den nächsten 2-3 Jahren weiterentwickelt werden? Wenn ja mit welchem Ziel? Wie würden Sie diese Anforderungen priorisieren?</i>	
	<i>Welche Anforderungen müssen CRM-Systeme in 10 Jahren erfüllen?</i>	
	<i>*in Bezug auf Sales, Service und Marketing</i>	
	<i>*in Bezug auf Benutzerfreundlichkeit</i>	
	<i>*in Bezug auf Sicherheit</i>	
<i>U/B</i>	<i>*in Bezug auf Administration (Update, Änderungen, Kosten,...)</i>	
	<i>*in Bezug auf Schnittstellen</i>	
	<i>Welche Add-on (Kalender, Rechnungslegungsprogramm, Sprachsteuerung, Maps,...) sollten in den nächsten 10 Jahren weiterentwickelt werden? Wenn ja mit welchem Ziel? Wie würden Sie diese Anforderungen priorisieren?</i>	
Legende: B = Interviewpartner*in ist Berater*in von CRM-Systemen; U = Interviewpartner*in ist Unternehmer*in/Mitarbeiter*in in einem KMU		

ANHANG II: TRANSKRIPTION DER EXPERTEN*EXPERTINNEN INTERVIEWS

Interviewpartner*in	Interview 1
Ort	Online
Datum	23.11.2021

[0:00:00.0] I: Vorerst möchte ich dich darauf hinweisen, dass ich das Gespräch aufzeichne.

[0:00:05.7] B: Ja, passt.

[0:00:08.3] I: Ich hoffe, das ist okay für dich. Der Leitfaden, also bei dieser Einladung dazu war ein Anhang.

[0:00:18.2] B: Ja den habe ich gesehen.

[0:01:37.4] I: Ich möchte dir vorweg eine kleine Einleitung zu der ganzen Thematik geben. Meine Arbeit dreht sich um die Next Generation von CRM-Systemen. Kundenanforderungen an Zukünftige CRM-Programme der österreichischen KMU in der Industrie. Grund dazu ist, dass in Österreich 98-99 % der Unternehmen KMU sind und das Thema CRM in der Industrie bis dato noch eher nicht so oft genutzt wird, wie im Handel. Es gibt nicht viele wissenschaftliche Artikel dazu oder Publikationen und deshalb wollte ich dieses Thema aufarbeiten, damit die Hersteller solcher Systeme diese Arbeit danach auch nutzen könnten, um den Markt danach leichter oder besser bedienen zu können.

Das Interview ist in drei Themenkomplexe unterteilt, einmal in einen allgemeinen Teil zu KMU und Digitalisierung, dann in die Ergebnisse aus dem Theorieteil und deren Validierung und im Themenkomplex C geht es in die Ideenfindung von zukünftigen Anforderungen an CRM-Programme. Gut, dann würde ich mit dem Themenkomplex A beginnen.

Welche Größe in Bezug auf deren Mitarbeitern haben deine Kunden?

[0:03:20.6] B: Direkt bei mir sind es zurzeit 500-5000 Mitarbeiter, wobei ich auch den Bereich vom Mid-Market mitbetreue, die von anderen drei Kolleginnen und Kollegen betreut werden und die Arbeiten im Segment 200+.

[0:03:48.3] I: Wenn wir in Richtung KMU gehen. Welche Priorität haben CRM-Systeme für sie persönlich und KMU in der Industrie?

[0:04:05.2] B: Also die Priorität ist sehr gering. Viele sehen einfach noch eine Kundendatenbank. Ich sehe meine 50 Kunden eh und Marketing brauchen wir eigentlich nicht, da gibt es eh eine Abteilung, die outgesourct ist. Und das ganze Thema des Kundenservice noch dazu haben wir eh schon gemacht. Also das ist eher so ein, also wenns so ein klassisches, ich kann mich noch einen erinnern vor sechs Jahren und der hat jetzt wiederum bei uns angefragt zum Thema CRM. Das ist sowas, wie wir im Vertrieb sagen der Compelling Event, ist vielen nicht bewusst, indem dem wir sehr viele mittelständische Unternehmer haben, die sehr ähnlich schlafen, haben sie auch noch nicht so wirklich den Wettbewerbsdruck. Und generell machen sie einen strategischen Fehler, wenn es ihnen schlecht geht, fehlt ihnen das Geld und wenn es ihnen gut geht, finden sie keinen Anlass es zu tun.

[0:05:31.6] I: Bei der Industrie kommt ja immer mehr Industrie 4.0 und mit der Vernetzung eigentlich vor allem, das wäre eigentlich der nächste Schritt dazu.

[0:05:43.5] B: Absolut, ich meine ich habe auch viele Gespräche dazu gehabt, dass wir Maschinen, die Daten generieren, auch dazu verwenden, um in ein Prediktive Service umzuwandeln. Es gibt immer wieder welche, wiederum jetzt kommt es langsam, das ist so ähnlich wie bei dir, wenn die junge Generation kommt, welche das Thema schon von Grund auf mitnimmt und eher verblüfft sind und dort dann nicht vorfinden. Und der Druck von den Neuen ist schon da, dass man sagt: Ja, da haben wir jetzt einen, der Mechatronic studiert hat und der sagt und eigentlich, dass die Maschine Daten ausgibt aber eigentlich mehr als das es irgendwie auslesen, wenn irgendwas kaputt ist tun wir ja nichts damit. Dann kommen halt die Jungen wie du hin und sagen Leute unter einem solchem Arbeitsumfeld komme ich gar nicht zu euch, das ist verstaubt, unfesch. Ich glaube, dass da langsam Druck aufgebaut wird, gehen ja auch viele Wirtschaftskammer- und Industriellenvereinigungen in solche Veranstaltungen hinein, da wird auch immer mehr darüber gesprochen. Also das ist jetzt nicht mehr so ein Orchidenfach.

[0:07:06.0] I: **Glaubst du haben da, hat da nur die Jugend einen Einfluss oder wie in Zeiten vor Corona, dass man sagt, es gibt Digitalisierungsoffensiven für KMU in der Industrie und haben diese dann einen Einfluss in Bezug auf CRM-Systeme?**

[0:07:29.0] B: So wir hatten ja vorheriges Jahr eine Digitalisierungsförderung. Die ist dann, glaube ich, noch bis März oder April verlängert worden und wir haben keinen einzigen Auftrag aufgrund dieser Digitalisierungsförderung bekommen. Erstens, weil die Förderung unter Umständen ein wenig kompliziert war und selbst wenn es ein halbes Jahr war, viele Leute haben sich gar nicht darauf einigen können, was sie wirklich brauchen. Es war für mich wirklich schockierend, weil die Digitalisierungsförderung, ich glaube so Mitte letzten Jahres heraus gekommen und zuerst mal bis zum Jahresende gegangen ist und die haben das wirklich auch regelmäßig gebrandet, um auch einen sogenannten Compelling Event zu konstruieren und zu sagen "Leute, ihr könnt euch 14 % vom kompletten Projekt sparen". Ja, aber nicht ein einziges Unternehmen geholfen, dass die wirklich was tun. Das war so, das war wirklich überraschend, wirklich überraschend. Die Pandemie hat schon geholfen, das Thema Digitalisierung und auch das Thema Cloud jetzt einmal bekannter zu machen. Da hat Microsoft profitiert, dass sie gesagt haben "Ja, wow, jetzt müssen wir zumindest einmal Teams einführen", weil sonst können wir nicht mehr miteinander kommunizieren. Es wurden dadurch auch digitale Arbeitsweisen populärer. Die Hoffnung, dass jetzt mehr Kunden auf B2B Commerce gesetzt haben, hat sich auch nicht erfüllt. Es ist deswegen jetzt nicht eine neue B2B Commerce Anfrage gekommen, da das wiederum Themen sind, die von jenen Leuten kommen, die schon eine gewisse Grundreife mit CRM haben. Also wir haben schon immer wieder Anfragen mit "Ja, wir haben wieder mehr Zeit, jetzt überlegen wir uns zum wiederholten Male, ob und wie uns das CRM helfen kann." Firma X wäre für mich ein klassischer Mittelständler. Firma X hat uns schon vor drei Jahren gesagt, dass sie Maschinen verleihen, wo sie irgendwie nicht draufkommen, dass der Bauherr die Maschine eigentlich nicht mehr braucht und schon zurückgeben möchte. Dann steht die Maschine zwei Wochen in der Gegend herum. Das heißt brachliegendes Kapital, weil der Bauherr zahlt das natürlich nicht. Bis die dann abgeholt wird und disponiert wird, sodass die Maschine wieder vermietet werden kann, das gibt es dort nicht. Das Geld liegt dort tatsächlich am Boden. Da brauchst du nicht viel herumrechnen und man weiß ganz genau, die haben ein Problem und sie haben das Problem erkannt und sich eine Lösung vorschlagen lassen. Ich war

dort dabei aber sie haben trotzdem nichts gemacht. Ich glaube, dass der Österreicher nicht klassisch derjenige ist, der Veränderung gutheißt. Und diese Resistenz Veränderungen gegenüber merkst du halt und ich sage jetzt immer "Leute, das ist jetzt kein technisches Projekt, sondern ein organisatorisches Projekt und ein Culture Change Projekt". Und vor dem haben viele ordentlich Angst, "Hilfe da werde ich plötzlich transparent und das will ich nicht, puh da muss ich jetzt auch mein geliebtes Karteikarten System auflassen", und ich bin leichter ersetzbar. Weil das Kundenwissen ja jetzt nicht nur mehr bei mir liegt. Ja also, Österreich hat in vielen Bereichen mehr Angst vor einer Veränderung als, dass sie es als wirkliche Chance sehen.

[0:11:37.9] I: Die Ängste bestehen ja schon seit langer Zeit, seit der Industrialisierung und jetzt bei der Digitalisierung kommen sie wieder auf und so geht es immer weiter, weil sie glauben, dass sie ersetzt werden. Es fallen schon gewisse Jobs weg, aber es kommen auch viele dazu.

[0:11:55.9] B: Im klassischen CRM ist vielleicht die Gefahr, dass Jobs wegfallen eher relativ gering. Einen guten Vertriebsmitarbeiter, den versucht man mit Händen und Füßen zu halten. Die klassische Digitalisierung, wo Jobs wegfallen, würde ich etwa die Automatisierung in einer Produktion sagen. Okay, ich brauche nicht mehr fünfzehn Leute, sondern nur mehr einen, der die Maschine überwacht. Aber Digitalisierung im Customer Experience Umfeld geht eher in die Richtung, dass man eher schneller am Markt ist und auch schneller auf Entwicklungen reagieren kann. Und im besten Fall sogar proaktiv agieren kann. Das ist eine Veränderung eines Mindsets, danach "Ja, es rennt eh, wir wissen das Problem, aber es rennt eh halbwegs so. Solange es so halbwegs rennt, ist es okay". Gerade ein ganz ein kurzes Beispiel, dass ich vor zehn Minuten hatte. Kennst du die Firma X?

[0:13:01.4] I: Nein.

[0:13:03.1] B: Das ist ein Lieferservice in Y, die seit Jahren Bäckerei und Frühstückskarteln zuschicken, mittlerweile auch Blumensträuße und frisch gepressten Orangensaft und so weiter. Und jetzt gibt es seit einem halben Jahr in X die Firma X. Die Firma X ist ein virtueller Supermarkt. Ich habe jahrelang bei Y bestellt, dabei habe ich mich immer geärgert, weil normalerweise habe ich ein so richtig schönes Frühstück gerne am Wochenende, aber dort ist keiner am Wochenende erreichbar, deshalb musste ich am Donnerstag bestellen, damit es am Sonntag kommt. Wenn ich was vergessen habe, kann ich es nicht mehr nachbestellen, geht nicht. Du kannst dort nix machen, sie sind zwar alle lieb und nett und sagen ja Entschuldigung, aber das hilft mir am Sonntag in der Früh nichts, wenn ich dann kein Semmel haben. Die Firma X, bei der wollte ich etwas bestellen und habe einem Artikel nicht gefunden. Auf der Seite gibt es einen Chat, da schreibe ich den fehlenden Artikel hinein und dieser sagt es gibt ihn derzeit nicht, aber ich gebe es gleich den Einkauf weiter, der soll es auf die Einkaufsliste geben. Bei Y kann ich was bestellen und auch das Lieferfenster aussuchen und bis zu einer gewissen Frist davor deine Lieferung noch ändern und gewisse Artikel noch hinzufügen. Wenn irgendein Artikel ein Fehler hat, zum Beispiel die Himbeeren zerdrückt ankommen, gehen ich in den Chat und reklamiere es und der Wert davon wird bei der Rechnung gutgeschrieben. Die App sagt mir, wann die Ware da ist und sagt einem, dass man die Retouren wie Taschen bereithalten soll, da diese auf Pfandbasis sind. Die haben einfach eine Experience hingebacht, dass sie den anderen einfach überholt haben, aber da sind wir nicht in der Industrie. Ich glaube nur, dass wir in der Industrie dort hinkommen. Ich habe einen Kunden, einen klassischen Mittelständler die Firma X. Die Firma X ist ein Unternehmen, das selbst auch Papier erzeugt, aber hauptsächlich davon lebt, Papier

zu kaufen und zu verkaufen, und zwar in Tier 2 und Tier 3 Länder. Also nicht dort, wo die ganz großen Werke sind, also nicht in den entwickelten Märkten, sondern die verkaufen zum Beispiel Zigarettenpapier, das in Kolumbien produziert wird nach Somalia. Also in Gegenden, wo du normalerweise nicht freiwillig hinfährst. Die haben einen CEO gehabt, der gesagt hat, dass er der Uber in diesem Handelsbereich werden will, weil wir produzieren ja auch selbst Papier. "Ich möchte die Plattform sein, wo man einen Bedarf und ein Angebot matchen kann". Der ist nach 20 Jahren aus dem Unternehmen ausgetreten, sie haben heute nur noch Fax, Telex, E-Mail, Telefon und lokale unersetzbare Mitarbeiter. Der erste, der in dieser Branche eine Airbnb oder Uber Lösung zur Verfügung stellt, wird über all die anderen drüberfahren. Ja. Aber solange noch keiner da ist, ist das Ganze ja auch noch nicht notwendig. Wir merken schon in der Industrie ab und zu, dass dann irgendwo ein Chinese kommt und es besser oder günstiger macht, und dann haben sie vielleicht Verluste. Aber im Prinzip stört das den kleinen Industriellen nicht, habe ich das Gefühl.

[0:17:10.4] I: Also wird es nur eine Frage der Zeit sein, dass sie merken, dass sie ersetzbar sind. Eigentlich bei größeren Industriefirmen hat man es schon gesehen, zum Beispiel bei Autoherstellern, wo Tesla gekommen ist oder ein anderer Elektroautohersteller. Dort, wo diese gewisse überholt haben, wo anschließend die anderen dann gemerkt hatten, ok es gibt doch einen Markt dafür, wurde es erst umstrukturiert.

[0:17:45.4] B: Eh, das ist auch die Story, von der ich immer wieder ausgehe. Wo ich zu den Leuten sage "lets face it, es gibt 10-15 Mitbewerber, die alle genau so beinand sind wie ihr" und irgendeiner kommt und wird schneller sein, entweder von eurer Gruppe her oder ein komplett disruptives Unternehmen, das sagt „diese Branche, die mische ich auf“. Dann kommt man mit Geschichten wie Airbnb, wie Uber, wie Tesla usw. Also die Resilienz dieser Unternehmen ist wirklich teilweise atemberaubend.

[0:18:37.0] I: Die CRM-Systeme haben sich ja auch in den letzten Jahren und Jahrzehnten extrem weiterentwickelt bezüglich Usability und alles Mögliche, damit es auch nutzerfreundlicher wird. Und da hat es aus dem theoretischen Teil heraus Ergebnisse gegeben, die herausgestochen sind, welche Trends bzw. Anforderungen in den nächsten Jahren vorsiert und weiterentwickelt werden sollen. Fünf Ergebnisse sind dabei herausgekommen und eines davon war das Forecasting, was zurzeit in aller Munde ist, sagen wir so. Manche nutzen es und manche reden nur darüber. **Was glaubst du, wie relevant ist das Thema des Forecastings für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja oder nein, warum?**

[0:19:51.2] B: Da haben wir mal einen Kunden bekommen vor zweieinhalb Jahren, die dort XXX gekauft hatten und die tun heute noch nicht Forecasten. Aber prinzipiell Forecasting ist relevant, das ist sicher auch ein Treiber, dass man sagt, man versucht den Vertriebsprozess mal zu standardisieren. Das ist ein Treiber auch zwecks Transparenz, denn nur die Dinge, die dann drinnen sind, sind auch forecast- würdig. Aber so wie vieles andere auch ist es ein culture change. Wenn einer sagt "Willi, mach das am Monatsende, so beim Cafe" als wie wenn ich beim Dashboard nachschaue und sage "Herst Willi, du hast mir gesagt der Auftrag kommt und da steht noch immer nix drinnen". Es ist definitiv relevant, von der Weiterentwicklung her gesprochen. Was sich in unserem Bereich weiterentwickelt ist enorm. Das was wir dann mit einem KMU bereden. Nehmen wir Firma X. Dann hast du oft das Gefühl, die steigen gerade aus der Pferdekutsche aus und in ein Auto ein. Die Möglichkeiten, die egal wer denen bietet, sind oft in den Anforderungen nicht zu einem % drinnen. Die wollen so wenig haben und es geht das strategische Denken, das fehlt bei vielen Unternehmen in Österreich. Wo will ich denn in drei oder fünf Jahren in Wirklichkeit

stehen? Holen sie sich einen Coach, setzen sie sich einen Halbttag zusammen und zum Schluss steht dann etwas fest. Wobei ob es dann wirklich brauchbar ist, ist eine andere Frage. Dafür hätte ich ein Beispiel. Ich bin da im Jahr 2016 zu einem Kunden hingefahren und die haben auf der Wand ihre Ziele gehabt, wo gestanden ist "Industrie 4.0 zu erledigen bis Dezember 2016". Und da sind noch mehrere Themenblöcke gewesen, wie CRM auch 2016. Und ich habe ihn dann gefragt, warum alles bis Dezember 2016 erledigt werden soll und was bedeutet das? Er meinte "Das war ein Workshop und wir haben gesagt wir wollen das dieses Jahr noch machen". Ja, klassisch man holt sich einen Coach hinein, sitzt vier Stunden zusammen und dann geht man raus und damit hat es sich. Und das sind leider, du hast es vorhin gesagt, 98 % der Unternehmen sind KMU und viele davon haben es noch nicht und sind noch in sich selbst gefangen. Und solange ihnen keiner eine Pistole auf den Kopf setzt, möchten sie auch keine Veränderungen im Unternehmen, denn diese bringen nur Unruhen. Was werden meine Mitarbeiter sagen, wenn das plötzlich so ist. Oder was werden meine Kunden sagen, wenn ich denen ein Sales Service Angebot gebe? Und dann werde ich mit den Leuten reden und sie planen für Urlaubsreisen wie auf Booking oder suchen auf Checkfelix die günstigen Tarife und buchen dann auch übers Handy. Und dann sage ich zu ihm "Genau diese Experience möchte auch ein B2B auch haben". Du kaufst ja nur mehr bei jemanden, der das so macht. Ich würde jetzt nicht bei einer Fluglinie anrufen und fragen "haben sie einen Flug um 500 Euro?". Aber diese Gedankenwelt haben sie in ihrem Business teilweise nicht drinnen.

[0:24:00.8] B: Also sagst du, dass das sehr viel persönliches Gefühl, ob ich das im Unternehmen einführen möchte und ich sage, ich vertraue den Zahlen oder die Leute werden dadurch gläserner und ich weiß wirklich, was der Mitarbeiter zu mir sagt, ob das stimmt und es auch so in Zahlen abgebildet ist. Also es ist wirklich persönliches Empfinden und Vertrauen, ob die Zahlen im System auch stimmen, oder ist es eher so, dass es eine Mischung aus beidem sein wird.

[0:24:31.5] I: Es ist situationsspezifisch, ich habe ja viele verschiedene Kunden und wenn ich an die Firma X denke, was wir uns da alles vorgenommen haben und die haben dann immer „super“ gesagt und ich habe mir bei den Diskussionen schon oft gedacht: „oh das gibt es ja nicht“. Natürlich reden sie mir oft gerne nach, wenn ich ihnen sage, wie schön die Welt ist, aber sie sind im Endeffekt noch nicht bereit dafür. Sie sagen es dauert so lange, bis ich das Tool verstehe anstatt zu sagen, „okay, ich versuche jetzt mal zu verstehen, wie wir jetzt neu arbeiten“. Und wenn du jetzt jemanden hast, der seit 20 Jahren im Unternehmen drinnen ist, der glaubt dann es ist halt auch nur ein erweiterter Excel Sheet. Dann hast du halt auch oft ein Führungsgehabe, das gibt es ja auch oft in der IT-Branche, das zum Beispiel der Vertriebsleiter dem Geschäftsführer sagt: "Nein, ich muss das nicht verwenden, das ist ein Tool für meine Mitarbeiter, also ich schreibe da jetzt sicher nichts hinein, wenn ich mich mit einem Kunde treffe“. Und wenn das jetzt von oben nicht gelebt wird, ist es für jeden egal. Da muss man bei vielen Schrauben drehen, das ist kein Big Bang, wo du sagst, wenn der Chef es verwendet, verwendet es dann jeder. Ich habe das sehr oft im Vertrieb gesehen, das was wir kennen mit einer 50/50 Prämien Regelung, gibt es ja schon fast nirgends wo in der Industrie. Also wenn die überhaupt Prämien, eine individuelle Leistung, bekommen ist das schon ein riesiger Fortschritt. Firma X ist ein Kunde von uns, die messen den Erfolg ihrer Mitarbeiter an der Anzahl der Besuche. Das heißt, wenn du 10 Kaffee am Tag trinkst, bist du besser dran, wenn du bei zwei einen großen Abschluss machst. Das heißt, man setzt sich ins Auto und schaut, dass man so schnell wie möglich viele Besuche abwickelt. Aber ob da jemals dabei etwas rauskommt, ist eigentlich egal. Das ist keine Tool Sache, es ist eine organisatorische Sache: Wie messe ich Erfolg? Was möchte ich mit einem CRM

bewirken? Ein reines Forecasting, wozu? Wenn es keine Auswirkungen hat, ob da die Zahl 20 oder 50 steht hat und es ist jeden eigentlich egal, dann brauchst du es auch nicht. Wenn jetzt jemand sagt. Es gibt schon Unternehmen, die dann sagen: „Ja, boah, jetzt haben wir wirklich ein paar Kunden verloren, denn bis das Angebot bei uns durch die Tür rausgegangen ist, hat es ewig gedauert und wir haben uns bei uns auch keine genauen Regelungen wann, wer, was grad hantieren darf und deswegen ist der Mitbewerber schneller gewesen und hat den Deal bekommen und das tut und weh“. Dann fängt man schon an, über Prozesse nachzudenken. Aber gerade die Mittelständischen in der Industrie, die sind halt eher in sich gefangen. Schau dir die Firma X an, die haben im Mai mit uns gesprochen und wenn wir Glück haben, bekommen wir die Unterschrift im Jänner. Da müssen wir aber viel Glück haben und was ist, der Geschäftsführer mischt sich in die Entscheidung nicht ein und dann geht nichts weiter, "ist ja für meine Mitarbeiter". Der IT-Mitarbeiter sagt, er hätte gerne das CRM von der Firma Y. Und im Vertrieb und Business Development sagen sie, dass man den anderen ja auch eine Chance geben sollte. Ob man jetzt ein halbes Jahr dafür braucht oder nicht, ist ja nicht so wichtig. Es hat also in diesem Fall unternehmensweit keine Relevanz.

[0:28:40.5] I: Es muss auch von oben immer mitgetragen werden. Bei solchen Projekten ist es wichtig, dass man von oben jemanden hat und einen, der einem immer dabei supportet.

[0:28:55.1] B: Vor kurzem habe ich mit einem Freund gesprochen, der ist jetzt CEO von einem großen Unternehmen geworden. Der hat gesagt, sie haben jetzt im Vertrieb, wir haben in jeder Division ein anderes vorgehen, keiner will sich in die Karten schauen lassen, im Kundenservice ist es genauso. Im Marketing hat man keine Daten und sie machen trotzdem Marketing. Er weiß nicht, wo er ansetzen soll. Ich meinte nur: „Schau, wir müssen erreichen, dass das Thema Kundenbearbeitung beim CEO oben liegt. Das gehts jetzt nicht möchte ich Vertriebsprozesse vereinheitlichen, da gehts um ein generells Mindset. Wer ist für eine zufriedene Kundenschaft zuständig?“ Schlussendlich ist es der CEO. Und ob es dann ein Customer Service, Field Service, ein indirektes Vertriebsmodell, ein direktes Vertriebsmodell ist oder ob es New Business ist oder Bestandskunden Business ist, ob das jetzt ein B2B oder ein B2C Marketing ist, ob das ein Commerce Thema ist, das ist dann alles einmal nachrangig. Aber solange es mir nicht gelingt, dem Geschäftsführer zu sagen, "du bist derjenige der für die gesamte Kundenzufriedenheit zuständig ist und nur dann, wenn du zufriedene Kunden hast, hast du Kunden, die auch kaufen, die dich weiterempfehlen, die dir neue Kunden bringen.“ Und das ist auch hier, manche geben gern mal 100.000 € für einen Firmenwagen aus, aber keiner 20.000 € für eine vernünftige Kundenbeziehungsstrategie. Mit dem Auto kann man fahren, aber mit der Strategie nicht. Ein düsteres Bild derzeit noch, aber es wird besser, aber du hast es vorhin gesagt, viele verwenden es noch nicht. Die paar, die es verwenden, verwenden meisten nur die Basics.

[0:31:17.5] I: Es ist noch ein großer Markt, der da zu holen ist.

[0:31:23.6] B: Ja, das ist ja was positives für uns. Der Markt ist enorm groß.

[0:31:26.6] I: **Ich würde gerne zum nächsten Punkt weiter gehen und da geht es um das Natural Language Processing, das NLP, wo es beispielsweise Richtung ChatsBots geht, Richtung den Semantik Problem, oder auch Richtung Spracheingaben oder auch Programmierung mit Sprachbefehlen, wobei wir da noch weit weg sind. Es gibt noch genügend Beispiele. Glaubst du, ist NLP relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja oder nein, warum?**

[0:32:37.8] B: Also für KMU in der Industrie hat das noch keine Relevanz, dazu sind sie einfach noch zu Basic in dem Thema. Wir haben jetzt ein Projekt mit einem Sportartikelhersteller, der überlegt, sich die Service Voice zu nehmen, aber auch eher für den amerikanischen Markt, weil dort auch der Endkunde solchen Themen offener ist. Ich kenne die Dinge, die mich zur Verzweiflung bringen... Also der amerikanische Markt ist einfach offener, ja wenn ich mich noch erinnere wie es bei uns angefangen haben die ganze Zeit solche Telefonmenü Guidance zu haben, "wenn sie das haben wollen, drücken sie die 4, und wenn sie das haben wollen, drücken sie die 7" und man ist zum 27mal in irgendeinen Unterpunkt und man hofft, wann redet endlich jemand mit mir. Ich habe das eher so als Customer Diffense Department gesehen. Und wir haben jetzt einen Piloten in Amerika für ein österreichisches Unternehmen laufen, weil dort eben die Anforderungen oder weil deren Kunden sowas schon gewohnt sind, dass sie mit einer Maschine sprechen. In Österreich sind wir da noch sehr, sehr weit entfernt. Das ist nicht nur ein Sprache Thema, sondern ein Akzeptanz Thema. Ich könnte mir vorstellen, wenn man sich gewisse Firmen wie X hernimmt, die von ihren Mindset am ehesten noch bereit sind, sowas zu machen, weil die spielen sich ja mit Technologie und testen auch solche Sachen aus. Aber schau dir mal an, wie lange es dauert oder wie viele Firmen wirklich einen guten Chat Bot haben, das ist wirklich wenig. Und das geht ja auch in die Richtung hin, dass ich sage, ich möchte schauen, dass ich mal viele Dinge im Vorfeld einmal über Sales Service abwickle und wenn ich dort wirklich nicht weiterkomme, dass ich dann einen wirklichen Customer Service Agent bekomme. Und das hat sich in Österreich nur bei wenigen Unternehmen durchgesetzt bisher. Bei der Firma X haben sie einen Chatfunktion und zum Glück keinen Bot dahinter. Ich kenne ein paar Firmen, die einen Chat Bot haben, und da musstest du halt drei oder vier Antworten geben, bis du die Mauer überschritten hast, damit du mit einem Agent auch chattest. Aber sonst, ehrlich, hat sich da nicht wirklich, da sind wir noch zu weit entfernt. Es ist ja schon ein Hammer, wenn man den CRM-Anbieter X hernimmt, wo man einen Text hineinschreibt, solltest du einen Report rausbekommen auch, das ist schon etwas, wenn ich sage, zeige mir die besten Vertriebsgebiete an und dann bekommt man auch wirklich die besten Vertriebsgebiete gezeigt, dass wäre schon ein großer Schritt. Aber NLP too far too early, zumindest für das Segment in Österreich.

[0:36:30.8] I: Es kommt schön langsam mit den Chat Bots, aber damit man eine zufriedenstellende Antwort bekommt, das ist halt noch eher noch nicht so stark vorhanden.

[0:36:47.1] B: Ja, es ist schwer, ich glaube ehrlich gesagt, dass ist jetzt nicht nur, so dass die Technologie noch nicht so weit ist. Ich sehe es immer mit unserem Siri, wo meine Frau versucht das Radio aufzudrehen und "Siri, höre auf zu spielen", "Siri stop", "Siri aus". Bis das endlich funktioniert und das sind leichte Befehle. Und wenn du jetzt Customer Ready in der Industrie bist, selbst für einen Satz "Wo ist meine Lieferung?", ich meine, das wäre ein Basic Use Case, wo der aufgrund des Kundenprofils weiß, wo ist seine Lieferung, der hat eh nur eine Lieferung, und das System ihm dann sagt, die wird morgen zugestellt. Aber das ist eher Minderheiten Programm. Also ich glaube es wird noch dauern.

[0:38:13.7] I: **In Bezug auf die Blockchain-Technologie, was im Finanzsektor schon vermehrt eingesetzt wird und jetzt auch bei dem CRM-Anbieter X in Kombination mit der Cloud genutzt wird für Forecastings. Wie sehr siehst du die Relevanz von diesem Thema für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja oder nein, warum?**

[0:38:47.7] B: Noch einmal, Forecasting oder Block Chain?

[0:38:52.1] I: Block Chain Technologie.

[0:38:52.5] B: Puh. Ich bin ein Freak im Blockchain Bereich, ich bin das sichtlich einer der ganz, ganz wenigen Leute die das auch im Business sehen würden. Wenn ich mir ein Firma X anschau oder Firma Y oder Firma Z vorallem in der Logistik gibt es viele Möglichkeiten. Ich sehe es direkt in der Industrie in Österreich bei den KMU noch nicht, weil es einfach noch keine Leute gibt die sich damit beschäftigen und den Use Case dahinter verstehen. Ich sehe es sehr wohl für CRM Anbieter wie XXX oder XXX, die versuchen Blockchain Produkte, mit in ihre Offerte zu integrieren. Ich meine das ist das gleiche, du schreibst ja kein eigenes E-Signature Programm, sondern nimmst du Doku Sign. Und Doku Sign alleine ist ja auch nix, weilst kein Digitales Vertragsmanagement hast. Das heißt wenn ich sage, ich habe jetzt, ich mache jetzt meine Verträge mit KONGA oder so etwas ähnliches und ich bekomme von denen gleich E-Signature dazugeliefert, na dann super. Und wenn ich jetzt sage, ich mache jetzt ein Vertragsmanagement mit Konga aber die setzen jetzt auf eine Blockchain auf und die macht das absolut sicher dadurch, dann nehme ich es. Vielleicht weiß ich aber nicht ob da eine Blockchain dahinter läuft, ich weiß nicht mal welcher Account dahinter läuft und ich weiß schon erst recht nicht ob da eine Cesarean Plattform dahinter steckt. Bei mir als Industrieller ist es ja auch egal. Also ich glaube eher, dass ist etwas für die Anbieter Seite als direkt etwas für die Unternehmen. Wenn ich in der Industrie mit Hochtechnologie Unternehmen rede, dann mag das schon wiederum etwas anderes sein. Wenn die sagen ich möchte Blockchain in mein Produktportfolio mit einbauen, dann ist es schon was. Oder wenn ich ein Logistikunternehmen und VChain hernehme und ich habe jetzt die Blockchain und hab da eine hochsichere Möglichkeit um die gefrorenen Fische mit dem Container irgendwo hin zu transportieren und ich liefer dem in der Blockchain mit, dass der Container immer gekühlt war, dass das alle umweltrechtlichen Maßnahmen eingehalten wurden und so weiter, was auch immer gebraucht wird um so etwas abzuwickeln. Und das natürlich die Ware auch rechtzeitig ankommt. Dann bin ich als Logistiker jemand, der das in sein Produkt einbaut und dann ist derjenige der es liefert derjenige der die Informationen gibt, gibt es vielleicht über eine Blockchain ein. Aber ich glaube da sind eher die Anbieter gefordert, dass in ihre Angebote mit auf zu nehmen.

[0:41:40.0] I: Also sagst du sozusagen, dass das CRM Blockchain Parts mit anbietet ist noch nicht relevant, weil sie selbst noch nicht so weit sind.

[0:41:54.3] B: Es gibt aus meiner Sicht, es muss aus der Sicht der KMU irrelevant sein ob da jetzt eine Blockchain dahinter ist oder nicht. Es muss ein Service sein. Es ist ja auch wenn ich in der Cloud bin irrelevant welche Storage Technologie ich dahinter verwende.

[0:42:10.7] I: Ich würde es nur in Bezug auf Sicherheit vielleicht sehen, weil Lokal gespeicherte Daten oft nicht so sicher sind wie die in der Cloud.

[0:42:17.6] B: Ja das schon aber dann verkaufe ich das mit dem Argument, du hast den höchsten Sicherheitsstandard weil es immer verteilte hochsichere Technologie ist die mit eingebaut ist aber es muss denen egal sein welcher Anbieter dahinter steckt. Also ich verkaufe ein hochsicherheits Produkt um einen Vertrag abzuschließen, ich schließe jetzt sämtliche Makler und Notare dazwischen aus weil die Kosten viel Geld und sind weit hinten in der Umsetzung von solchen Dingen. Ich gewinne dadurch viel Speed aber ich kaufe das innerhalb eines Vertragsmanagement Tools. Weil ich einfach sage, dass ist das modernste, schnellste und sicherste, gibt auch die komplette Transparenz die ich brauche. Ich weiß ganz genau, dass alle Prüfungen alle korrekt abgeschlossen sind. Ich verwende die Blockchain nicht weil ich möchte die

Blockchain verwenden, sondern ich möchte eine Lösung verwenden die diese Sicherheitsfaktoren mit anbietet. In genauso wenn ich sage mir ist es in der Cloud genauso egal mit welchen Back-Up-Storage Systemen der Cloud Provider arbeitet, ich möchte einfach nur das es sicher ist. Ich lagere die Verantwortung an jemanden anderen aus.

[0:43:49.0] I: **Zu guter letzt hätte ich noch einen sehr bekannten Punkt, nämlich die Implementierungskosten an denen eigentlich sehr viele Projekte scheitern. Wie relevant findest du das für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja oder nein, warum?**

[0:44:08.1] B: Noch einmal.

[0:44:12.0] I: Das Thema der Implementierungskosten von CRM-Systeme bei den Unternehmen. Und wie relevant findest du es?

[0:44:26.1] B: Ich bin heute, weiß nicht mit wem ich eine Diskussion hatte, bin immer wieder erstaunt wie selbstverständlich einer ERP Implementierung sechsstellig läuft, dass ich einfach ein paar 100k in die Hand nehmen muss um ein ERP wirklich zum laufen zu bringen. Und wenn man bei einem CRM mit 20.000 um die Ecke kommt, dann schlucken viele erstmal. Also da ist, ich glaube da muss man die Wertigkeit einer solchen Lösung erst mal da ansetzen wo es wirklich eine Strategische Welle bringt. Also wenn das C-Level die Geschäftsführung davon überzeugt ist, dass ich mit einer verbesserten Kundenbeziehung zukünftig ein besseren Geschäft machen kann, dann sind die Implementierungskosten relativ egal weil man es besser argumentieren kann. Also wenn die jetzt sagen "Unser Ziel ist in den nächsten Jahren mit einem bestimmten neuen Produktsegment um so und so viel zu wachsen, das heißt wir wollen in den nächsten drei Jahren 25 Millionen zusätzlichen Umsatz machen und dadurch bei unserer typischen Masche 2,5 Millionen mehr Gewinn pro Jahr machen". Und ein wesentlicher Teil ist im Sales und Service Bereich eine höhere Automatisierung zu bekommen damit Kunden schneller und zufriedener bedient werden, dann kann man für so eine Service Lösung 200k verlangen und sie werden sagen, das sind mal Initialkosten aber wir verdienen das in zwei Monaten wieder. Also es ist so, solange es auf einer IT-Ebene ist oder ein Service Techniker sagt boah wir müssen uns ein wenig besser organisieren und den Prozess besser gestalten, dann bist du auch bei jemanden der über jeden 1000er jammert und damit jede Implementierung immer hinterfragt.

Also es zieht sich durch. Also wenn Oben es verstanden wird, dass es wirklich einen echten Mehrwert fürs Unternehmen bringt und so wirkliche Kohle bringt oder Reibungsverluste spart und zwar in nennenswerter Größe, dann sind Kosten für eine Implementierung und für eine Lizenz viel leichter argumentierbar als wenn irgendwo in einer operativen Einheit besteht wo die sagen, dass was wir vor 15 Jahren programmiert haben, dass funktioniert nicht so recht aber der Chef sagt aber es funktioniert ja noch irgendwie. Das sind die Implementierungskosten nicht das Problem wenn der Mehrwert übergebracht wird.

[0:47:16.6] I: Das war der validierungs Part. **Jetzt kommt der kreativere Part wo es darum im ersten darum geht, welche Anforderungen CRM-Systeme in den nächsten 2-3 Jahren erfüllen sollten in Bezug auf verschiedene Bereiche. Weil 2-3 Jahre ist ein Zeitraum der absehbar ist und der zweite Part davon geht dann auf 10 Jahre, wo man abstrakter denken muss weil Technologie sich doch sehr schnell verändert.**

[0:47:59.0] B: Wie gesagt, wenn man die Industrie runterbricht dann ist es wurscht. Denn die Anforderungen die heute ein System hat, die sind auch in drei Jahren auch noch zu viel was es kann. Dort wo sich ein CRM-System auf alle Fälle hin entwickeln wird ist, noch bessere Usability.

[0:48:20.9] I: Also in Bezug auf die Administration und Benutzerfreundlichkeit?

[0:48:24.6] B: Einfach das es in der Fläche von größten Technologieverweigerern auch ganz leicht verwendbar ist. Es muss einer auch mit dicken Fingern und schlechten Deutschkenntnissen jederzeit ein Service IPad halten und bedienen können. Das ist das Ding.

Spracheingabe wird ein Thema werden, dass ich meine Besuchsberichte einfach reinspreche und das Einsteine Voice, geht ja schon in die Richtung, dass wenn ich einen Besuchsbericht eingebe, dass auch das Systeme dahinter erkennt das ist ein monotärer Wert der gehört in dieses Feld hinein und das Datum gehört in das Datumsfeld hinein. Und löst vielleicht sogar Aktivitäten im Hintergrund aus, dass bestimmte Leute informiert werden und so. Das ist ein großes Thema was in den nächsten 2-3 Jahren kanns vielleicht noch ein wenig zu kurz sein aber das wird auch ein Thema sein, dass auch die Akzeptanz von solchen Systemen massiv erhöhen wird.

Vertriebsmitarbeiter so wie ich, ich meine ich bin jetzt X Jahre alt das heißt die meisten in meinem Alter sagen "Sowas brauche ich jetzt nicht wirklich, ich bin ja nicht der Dateneinklopfer der Nation ich bin eh schon gut genug". Aber wenn ich dem jetzt du brauchst garnix mehr reinklopfen sondern du sprichst in dein Telefon hinein und eine AI macht im Hintergrund das was du willst, dann hab ich den abgeholt.

Und dann kommen wir auch zu dem NLP. Wenn das so funktioniert, dass jetzt ein Kunde die Service Hotlein anruft, draufspricht "Meine Waschmaschine funktioniert nicht" oder " Die Lieferung ist falsch angekommen" und es wird trotz Hintergrundgeräuschen richtig anerkannt und du wirst jetzt nicht 5 mal gefragt "Ich habe sie nicht verstanden, bitte sprechen sie nocheinmal". Wenn diese Barriere und Usability besser wird, dann glaube ich das es absolut schneller hinein geht.

Hm wo es auch weitergeht, ich glaube die Technologie ist da aber ich glaube einfach das Allumfassende Wissen über einen Kunden wird sich verbessern. Also mal angefangen mit der Basic, dass ich sämtliche Informationen von einem Kunden, das in einem Unternehmen schon vorrätig ist, überhaupt einmal einklopfe und daraus entscheidungskräftige Aussagen ableite. Also das kan sein im Qualitätsmanagement, bei der Rechnungslegung eine Kundendatenbank und Servicedatenbank alles mögliche zusammendampfe, dass ich weiß der Herr X ist ein Kunde den ich als B identifiziere der braucht jetzt zwei Besuche pro Jahr, dem ist die Weihnachstkarte egal, der möchte, der legt besonderen Wert auf eine pünktliche Lieferung, Marketing nur alle drei Monate eine Aussendung und solche Dinge. Also das dann der gesamtheitliche Blick kommt.

Und dann kommt noch das drüber hinaus, dass ich das dann noch mit Tätigkeiten in www verknüpfen kann, dass ich Aktivitäten auf LinkedIn, Twitter und sonst wo was immer auch in vielen Jahren geben wird, auch dafür nutzen kann um meine Prioritäten im eigenen Unternehmen richtig zu setzten. Denn wenn der plötzlich im Tweet, wenn da jetzt wichtige Leute was chatten, dass sie wo eine Herausforderung und Chance sehen und das passt zu meine Portfolio, dann möchte ich einen alert dazu erhalten. Denn wenn der Vorstandsvorsitzende tweetet das er jetzt auf eine nachhaltige Fahrzeugflotte setzt, dann möchte ich als Autoverkäufer sofort davon Bescheid wissen. Also das sind so, diese Dinge werden kommen.

Das Thema Blockchain ist noch im Frühstadium, dass wird definitiv kommen, also da bin ich mir ganz sicher. Die Use Cases ich sehe sie, ich sehe es gerade auf den Plattformen wo es viele Firmen gibt die sich mit den Use Cases nicht nur beschäftigen, sondern schon draußen haben. Zahlungsverkehr und das Ganze wird revolutioniert werden und unter Umständen die Verrechnungen würde es einen Sinn machen. Also da glaube ich und CRM wird davon profitieren, das ganze Logistik Thema dahinter, das ganze Sicherheit Thema dahinter, sicher davon profitieren.

Und was sonst auch sonst noch kommt, also das AI Thema das du angesprochen hast, über das wird man in ein paar Jahren lachen. Ja es wird kaum noch Geräte geben, es ist eh schon sehr viel mit dem Internet vernetzt das ist das eine. Aber wir sind genau dort, wir haben hat einen Haufen an Daten und wir machen noch nix draus. Und ich glaube das wird sich massiv ändern, dass auch KMU den Spruch "Daten sind das neue Gold" auch wirklich für sich annehmen können. Und sagen ja das ist das neue Gold und wir haben auch viele Daten aber wir machen halt nix daraus. Und dieses Data Base Decision driven Behavior wird auch noch kommen. Es werden bei uns mal viele Barrieren fallen also auch wir merken es vorher bei Abteilungen die davor nicht zusammen gearbeitet haben weil jeder seine eigene Silo Lösung gehabt hat und jeder sein eigenens Süppchen gekocht hat, das wird sich auf kurz oder lang ein Unternehmen nicht mehr leisten können weil der Druck vom Kunden oder Markt kommen wird. Und so kommen werden auch neue Innovationen teilweise auch mit Druck in den Markt gepusht. Und wir werden disruptive Modelle haben, vielleicht kommt dann die Handelplattform für Papier jeder Art weltweit und plötzlich sind die Prozesse dieser Welt, wie eine Palette Papier die noch auf traditionellen Handelsweg unterwegs sind plötzlich weg. Und dann hast ein Industrieunternehmen wie die X, selber lang mit denen gesprochen, die sind sowas von in der Steinzeit drinnen hängen geblieben, dann sind die weg, die warten halt bis das disruptive Geschäftsmodell von irgendjemanden kommt. Was ich davor gesagt habe, aus meiner Sicht ist da die Firma Y die Rules, die sind jetzt da. Und die müssen auch permanent weiterarbeiten, damit sie nicht von irgendwelchen Gorrilaz oder sonst wo überholt werden, ja.

Mag sein, dass irgendwar Drohenzustellungen automatisiert kommen, dass liegt alles noch sehr, sehr weit. Aber in dem Moment wo es kommt, wird es da wiederum eine Verknüpfung mit CRM geben. Dann gibts einen Drohenprovider der des so wie über X bestellt wird und du hast eine schnelle Sendung die dann zu jemanden gebracht wird.

[0:55:50.1] I: Also das ist glaube ich wirklich in den nächsten 10 Jahren möglich. Denn wenn man das Beispiel von der Post sieht, oder DPD die das schon Testet wo wichtige Arzneimittel zugestellt werden müssen oder in entlegenen Gebieten wo das eh schon getestet wird, ist das nur ein weiterer Schritt, dass man es mit dem CRM verbindet.

[0:56:12.8] B: Ich meine das hat die Pandemie dies Lieferservice und solche Themen. Man kann über eine Amazon schimpfen wie man will. Ich habe jetzt eine Kaffeemaschine von der Tochter meiner Frau, hab ich ihr vor knapp zwei Jahren geschenkt und jetzt gehts mitn Wasser nicht mehr richtig. Ich schaue bei Amazon nach und finde einen Button an mit Reperatur anforderung und drücke drauf, bekomme eine Anleitung, klebe den Zettel aus, bringe es zur Post, schicke den Beleg das ich 20 Euro bezahlt habe und hab zwei Stunden später den Refund auf dem Amazonkonto. Jetzt kann man da sagen dass die Arbeitsbedingungen bei Amazon nicht die super tollsten sind. Jetzt zeig mit das Post Verteilungszentrum glücklicher ist oder bei gewissen Diensten bei der ÖBB. Ich denke mir das ist eine Hacke die machst du nicht gerne aber du

hast halt eine gewisse Berufliche Qualifikation oder du willst halt neben dem Studium 10 Stunden die Woche arbeiten und Geld dazuverdienen. Und du möchtest dort nicht deinen Lebenssinn finden. Das Unternehmen hat gezeigt, wie man Kunden zufriedenstellt. Ich brauch nirgendwo anrufen und fragen "wer kann das reparieren?". Ich drücke auf den Button, bekomme eine Anleitung, ich klebe das Rücksendetikett, ich bekomme die Anweisung wie ich das Porto zurück überwiesen bekommen. Ich kann nachschauen wo befindet sich mein Paket, also was bekomme ich da?

Bei der Firma X, ist mir die Schließvorrichtung abgebrochen, einfach runter gefallen. Ich gehe also in meiner User Konto, eröffne einen Chat sage "Meine Uhr ist kaputt", er sagt dann "Bitte ein Foto machen", ich schicke es ihn und zwei Minuten später bekomme ich eine Notiz wo steht, dass das Ersatzgerät unterwegs ist. Glaubst ich gehe noch jemals zu einem Uhrmacher?

[0:58:13.9] I: Die Wahrscheinlichkeit ist sehr gering.

[0:58:16.0] B: Und das sind diese Modelle und die werden kommen. Und diese Modelle werden wie bei X ist glaube ich Slowenische oder Slowakische. Die machen das über unterschiedliche Länder. Diese disruptiven Geschäftsmodelle, werden den alteingesessenen das Leben schwer machen. Die Firma X hat auch gesagt, dass sie ein Lieferservice einführen werden. Ich habe in der Pandemie ein einziges mal des Lebensmittelhändlers Y eine Zustellen versucht und nie wieder. Weil ich habe mir im Vorhinein, eine Woche davor einen Liefertermin zuteilen lassen müssen. Eine Woche. Wenn ich es brauche, brauche ich es jetzt und nicht in einer Woche. Und bei der Firma X kann ich, ich wollte vor unserem Gespräch etwas bestellen, da wäre die Lieferzeit um 17 Uhr gewesen. Ja. Und das sind Modelle und die werden kommen. Und wenn ich jetzt in der Industrie drinnen bin und jetzt nich in einem Bereich wo jetzt Grafikkarten hergestellt werden, wo ich jetzt sage wer bietet mehr. Sondern ich im Food drinnen bin, wo der Kunde dann dort hin geht, der ihm die Ware in der besten Qualität am schnellsten, zu einem vernünftigen Marktpreis zu Verfügung stellt wenn er in der Produktion Just in Time hat und nicht ok wir werden es mal produzieren und liefern es in drei Wochen. Nein, ich brauche es übermorgen.

[0:59:42.9] I: **Glaubst du das da auf CRM bezogen, gewisse Add-on weiterentwickelt werden sollten, also sei das Maps, Rechnungslegungsprogramm oder Kalender und so weiter. Wo das jetzt nicht im CRM-Programm sonder durch ein Add-on vereinfacht werden sollte?**

[1:00:10.2] B: Es gibt so viele Use Cases und wir haben den App-Exchange da haben wir ca. 5000 verschiedene. Ich glaube diese Add-on, es ist halt wieder open Economic. Die Zeit das es jemanden gegeben hat wie damals bei der Firma X, alles kommt von der Firma X und wenn eine Third Party andocken will, dann zahlst du unsummen an Geld. Keiner Garantiert ob es jemals funktioniert. Diese Open Economy wirds geben, es wird findige Leute geben die noch so einen tollen Nischen Lösung anbieten können. Und diese müssen mit offenen Schnittstellen mit den gängigen Systemen kommunizieren können. Und wenn jetzt die Firma X drauf kommt "Ich hab das ursuper fachspezifische Ding für Laborgeräte entwickelt, weil ich halt gerade bei der Firma Y den als Kunden hab und die haben genau dieses Ding gebraucht und ich stelle es auf den App-Exchange, weil ich weiß ganz genau es gibt noch 200 andere Firmen für die das interessant sind". Und weil genau diese Lösungen dort verkauft werden. Also da bin ich mir ganz sicher, da sind wir bei Add-on ganz am Anfang. Es gibt halt viele Szenarien noch, die man sich noch garnicht vorstellen kann. Auch in Österreich erst recht nicht, weil wir noch so weit hinten sind in der transformation, weil es viel, viel mehr Ideen gibt. Ich war 2mal auf der Dreamforce, das letzte mal vor der Pandemie und

wenn du dann dort teilweise siehst wie auch durchaus gestandene Unternehmen die mit uns seit 10-15 Jahren zusammenarbeiten an neuen Themen umsetzt, da gehen dir die Augen auf.

Ja da sind wir mit unserem Vertriebs Forecasting noch ganz am Anfang. Also das CRM Thema, 98 % der Unternehmen sind KMU, werden in 10 Jahren ein CRM nutzen wie ein Buchhalter sein Buchhaltungsprogramm. Es macht heute keiner mehr Buchhaltung auf Papier. Oder es wird auch keiner auf die Idee kommen Buchhaltung mit Excel zu machen. Es gibt ein paar die sagen ok ich gebe meine ganzen Belege meinen Buchhalter, weil ich bin Fleischhauer und ich habe nur zwei Leute, dort sieht es anders aus. Aber es wird in Zukunft keiner mehr seine Kunden auf Karteikarten verwalten oder in einem Excel Sheets oder Lotus Notes oder Outlook. Das wird Comodity sein in 10 Jahren, dass man ganz klar sagt CRM eh klar.

[1:02:59.3] I: Eben weil es schon so weitverbreitet ist und die Benutzerfreundlichkeit so weiterentwickelt ist. Man muss sagen es gibt Anbieter die wesentlich benutzerfreundlicher sind als jetzt andere.

[1:03:11.1] B: Und es wird halt auch leistbarer. Das ist halt das schöne an der Cloud, heute wieder mit einem Kunden über Premium Success gesprochen. Wenn du Premium Success Plan nimmst, hast du unlimited hours for free consulting. Das heißt wenn ich jetzt 10 User Lizenzen habe und ich zahle meine 10.000€ im Jahr, zahle ich 2000€ dafür, dass ich zu fünf verschiedenen Themen jeweils zwei Tage mit einem hochspezialisierten Consultant nehmen kann. Und das ich nur 10.000€ für eine Lösung zahle, wo ich früher 10.000 € rein für die Hardware beschaffung bezahlt hätte, wo ich einen Servicetechniker gebraucht hätte, den ich eh nicht im Haus hab, der mir für ein paar Euros kommt damit er mir das richtige Kabel bringt. All diese Dinge, diese Eintrittsschwelle sind ja weg. Wenn du in die Cloud gehst, ich melde mich an, meine EMail Adresse, Passwort und ich bekomme schon einen Account und kann schon mal anfangen. Und wenn ich einen findigen Berater hab der die Basics in drei bis 5 Tagen fertig hat, kann ich meine Kundendaten eingeben, hab einen fünfstufigen Vertriebsprozess, hab ein Dashboard und raus. Das heißt, da sind wir eh schon sehr weit. Also die Eintrittsschwelle ist verdammt gerind. Früher, ich meine das ist halt die Evolution in der IT. Wie ich angefangen habe, da hats Firmen gegeben wie einer Firma X, die hat sich einen Großrechner geleistet oder auch wie ein Finanzministerium. Alle drunter die sind schon froh gewesen, wenn einen computerisierte Schreibmaschine gehabt haben. Das hat sich so dramatisch entwickelt, das heute es keine, niemand sich soetwas nicht leisten kann. Es muss ja nicht immer die Firma X sein, es kann auch eine günstigere Lösung wie Y sein. Wenn ich eine One-Man Company bin, dann reicht mir das und da zahle ich halt 200 € im Jahr. Aber das Thema CRM wird bei jedem drinnen sein.

[1:05:21.0] I: Ich sehe das ähnliche, dass sich das alles weiterentwickeln wird und es wickt auch interessanter. Und vorallem in der Industrie wird es wahrscheinlich mehr werden. Man sieht in Österreich vielleicht auch manchen, die Schnelligkeit des Internets, was eh jetzt ausgebaut wird. Sobald die Netzsicherheit geben ist.

[1:05:49.8] B: Ich meine, ich sage schon einmal es gibt wenig Lücken, wenn man wie auch in Deutschland darüber schimpft, ist die Netzsicherheit schon sehr weit. Das zweite was sich dadurch ergibt, durch die Pandemie sind wir gewohnt Home Office zu machen das heißt moderne Firmen die hiren auch schon abseits ihres Firmenstandorts. Ok Firemnenzentrale ist in Wien aber wennst in irgendeinen Gailtal bist und du willst nicht nach Wien fahren und du kannst trotzdem für uns arbeiten. Ich glaube das wird sich stark verändern. Bei Startups ist es eh schon der Fall, dass diese internationale Teams machen ist eh klar die

habe einen Slowenische Designerin, einen Polnischen Wirtschaftler, einen UK Online Sales Manager was auch immer auch. Also bei denen ist es eh normal. Ich glaube aber auch das sich dort auch die Arbeitswelt weiter verändern wird. Also da bin ich mir ganz, ganz sicher. Und wir werden soetwas unterstützen, dass das CRM auch als Collaboration Plattform. Also auch in einer Industrie, die Leute arbeiten ja nicht zusammen, das ist ja das bittere, auch wenn es ein 200 Mann Firma ist. Aber diese Art dieser Zusammenarbeit, wird immer mehr gefordert werden. Gerade durch Leute wie dich, der Sohn meiner Frau ist mit einer Masterarbeit letztes Jahr fertig geworden und jetzt ist er Innovationsmanager. Der hat auf der FH einfach mit der Muttermilch mitbekommen, auch schon vorher auf der HTL. Für viele in meinem Alter, wenn sie schon lange wo arbeiten diese Dinge dann komplett neu sind. Und die werden diese neuen Technologien und Arbeitsweisen auch diese demokratischen Arbeitsweisen und auch diesen Mind Change mit ins Unternehmen mithinein bringen müssen sonst bekommt das Unternehmen keine guten Leute. Da denke ich mir, wird sich auch verdammt viel ändern. Und dann werden sich auch die Systeme anpassen. Sagt dir noch der Name X was?

[1:08:00.4] I: Ja.

[1:08:02.5] B: Also wie ich angefangen habe mit dem ersten CRM, das war bei der Firma X im Jahr 2001, so in die Richtung. Da hat man das CRM System X verwendet, denn da gab es nicht so viel. Österreich hatte einen Shooting Star, welches erfolgreich in den Boden gestampft wurde von einer Deutschen Geschäftsführerin. Und die Firma X war damals so das State of the Art. Dann hat es noch Y aufgekauft und dann null weiterentwickelt. Das der weltweite Marktführer und der ist so gegen die Wand gefahren worden. Wer weiß ob mir dieses Schicksal auch blühen wird, wenn wir glauben wir haben eh schon alles erfunden was es zu erfinden gibt und der Marktanteil haben wir auch noch und nöcher, komm jetzt schauen wir alle nur mehr wo wir unsere Luxusjachten her bekommen. Wenn das in ein Unternehmen dann einzieht dann dauert das 4-5 Jahre und das Unternehmen ist am absteigenden Ast. Also das heißt wird sind eh dazu verdammt uns weiter zu entwickeln.

[1:09:07.6] I: I glaube mal die big five Player in diesem Geschäft sind, wir sich noch einiges verändern werden und vielleicht nicht jeder bestehen bleiben. Jetzt sieht man eh immer den großen Unterschied unter den größten Anbietern untereinander. Vielleicht wird in den nächsten Jahren ein kleiner Player kommen und das von unten vielleicht versuchen ein wenig aufzumischen.

[1:09:35.5] B: Definitiv, kommen solche Player.

[1:09:41.5] I: Ein wenig Konkurrenz werden sie auch brauchen damits auch mehr angespornt werden.

[1:09:45.9] B: Ich mein, es gab vor kurzen in einem Handelsblatt Artikel zu dem CRM Anbieter X gekommen. X ändert sein CRM-Strategie alle zwei Jahre. Jedesmal wenn ein neuer CEO kommt, wird irgendwas anderes wichtiger und das was vorher wichtig war, wiederum eingestampft. Und du siehst ja wie schwer sich ein Anbieter wie X tut ihre Claims abzustecken. Vor 15 Jahren hat es geheißen wenn ich Kunde von X bin dann bleibe ich auch Kunde von X, da meine Kundendaten eh schon dort sind. Dadurch das es kein direktest Produkt von X wahr sondern ein Zugriff auf eine andere Technologie war und sich X nicht wirklich um die Integration gekümmert hat, war das immer ein mörder Schiffbruch. Da haben sie sich versucht weiter zu entwickeln aber da ist ein A, ein Y, ein Z usw gekommen. Und die X muss jetzt in Kauf nehmen und die haben auch viele Kunden im ERP Bereich, immer mehr non X Technologie Einzug

genommen hat. Das ist so wie früher wie bei Y, ich hab 1993 bei der Y begonnen, 1993 war Y schon im Sinkflug, die Jahre davor war es selbstverständlich das du als Y Kunde auch nur Y genommen hast. Eine Fluglinie hat sich erdreist einmal statt einer X Maschine eine Z zu nehmen, daraufhin hat X sämtliche Dienstreise mit dieser Fluglinie gestoppt. Ja das war eine Majestätsbeleidigung. Das kann man sich heute nich mehr vorstellen. Und das wir auch uns passieren wenn wir jetzt sagen boaw wir sind jetzt eh schon so super wir konzentrieren uns nur mehr auf Commerce und lassen den Vertrieb die Weiterentwicklung dort weg. Dann kannst Gift drauf nehmen, das schnappt einer auf und zwei oder drei Jahre haben wir ein Problem damit. Wir merken natürlich auch, dass der CRM Anbieter Y nicht schläft. Ja wir entwickeln uns rasant weiter aber auch der CRM Anbieter Y entwickelt sich extrem gut weiter. Und gerade für Einstigszenarien mehr als good enough mittlererweile. Deswegen haben wir bei jedem möglichen Deal auch den Anbieter Y gegenüber.

[1:12:05.9] I: Ich finde das Thema CRM sehr interessant und auch was sich dabei in den nächsten Jahren entwickeln wird. Ich glaube es wird sich in den nächsten 2-3 Jahren viel tun und was sich in den nächsten 10 Jahren kommen wird, das steht noch in den Sternen was noch genau kommen wird. Ich meine AR und was man von der Industrie noch übernehmen kann was auch immer aber es wird eine sehr spannende Zeit werden die nächsten Jahre.

[1:12:39.4] B: Definitiv, das ist der Booming Sektor. Das der Kunde in der Mitte steht aber nicht heißt, dass er im Weg steht das haben mittlererweile viele Unternehmen verstanden. Das die Kunden ihre Loyalität schon sehr eingegrenzt haben wenn sie irgendwo sehen, dass sie irgendwo anders einen Mehrwert bekommen, das haben schon viele Unternehmen schon am eigenen Leib gespürt. Beispiel bei Firma X und Y und viele andere noch. Ich glaube vom Bauchgefühl her weiß jeder, dass er was tun muss, dann gibt es immer zwei Schritte im Leben. Der erste ist ich tu es wirklich und der zweite ist ich exekutiere dann auch die Veränderungen. Und vor dem haben einfach viele eine panische Angst. Die Beamtenmentalität wer sich als erstes bewegt hat verloren, das ist noch immer da aber nur keine Wellen. Österreich ist halt einfach ein gemütliches Land. Nur ich denke mir gerade deine Generation das wird eine ordentliche driving Change sein nicht nur im Unternehmen sondern auch wegen den Anforderungen dich ich als Person an meine Lieferanten uns sowas habe. Du wirst andere Anforderungen haben als vielleicht noch deine Eltern Generation. Und du sagst wenn der mir nicht innerhalb von einer Stunde eine verlässliche Antwort geben kann, ist er schon von der Liste gestrichen. Oder wenn seine Kommunikationsmethode nur allfadrischen Webformular ist wo ich drei Tage später noch immer keine Antwort habe, dann ist der gestrichen. Und wenn du dann in einer Position bin wo ich dann Projektmanager für irgenwas Großes in einem Land und suche mir meine Partner dann suchst du dir die Projektpartner, die dich in deiner Zielerreichung unterstützen wo du sagst die sind flott, bieten eine gute Qualität und halten ihr Wort. Und nicht irgendein Blender wo die Bewertungen auf Google schon so mies sind, wo du sagst das tust du dir nicht mehr an. Weil du auch immer auf diese Bewertungskriterien einen Wert legst. Oder du hast ein Alumni Netzwerk und fragst einmal herum, wie sind die überhaupt. Und dir das Netzwerk dann sagt Finger weg von denen die reden nur und liefern nie, wirst du mit denen keinen Kontakt haben. Und genau das sind die Change Prozesse die jetzt das Unternehmen massiv treiben werden.

[1:15:34.3] I: Das stimme ich dir zu. Der Kunde will 1:1 betreut werden und so ist es auch mit den restlichen Informationen, sei es für die Mitarbeitergewinnung und Kundenbindung. Und so wird es auch immer weiter

werden das CRM, jetzt nicht nur auf Service, Sales und Marketing gesehen. Nicht nur das Marketing im Handel sondern Richtung Mitarbeitergewinnung. Auch die Analyse von Socialen Netzwerken, ich meine es ist eh schon teilweise integriert und jetzt wird die Lead generierung auch über Whatsapp und was weiß ich alles, das wird immer mehr kommen und wir gefordert sein.

[1:16:23.2] B: Ja absolut. Hast du noch Fragen, da ich in 10 Minuten den nächsten Call habe?

[1:16:27.6] I: Nein, wäre eigentlich alles. Ich sage mal Danke und beende die Aufnahme.

[1:16:38.9] B: Danke.

Interviewpartner*in	Interview 2
Ort	Online
Datum	30.11.2021

[0:00:00.0] I: Gut, dann sage ich mal Danke Marina, dass du dir für heute Zeit genommen hast fürs Interview. Ich hab dafür einen Leitfaden entwickelt mit gewissen Fragen, die ich dir schon vorab gesendet hatte. Ich würde die gerne strukturiert durchgehen und am Ende dann eine offene Diskussion machen. Ist das ok für dich?

[0:00:26.2] B: Ja ist ok.

[0:00:28.0] I: **Dann würde ich beginnen mit dem Themenkomplex A beginnen wo es um die KMU in der Industrie in Bezug auf die Digitalisierung geht. Da würde ich dich gerne einmal fragen, welche Größe hat das Unternehmen wo du tätig bist und in welcher Branche seid ihr da tätig?**

[0:00:50.2] B: Firma X ist am Standort in Graz hat bis 249 Ma, und weltweit auch unter 249 MA. Wir haben auch ein paar Tochterunternehmen in Frankreich, Italien, China, Amerika und Deutschland. Es sind alles eigenständige Firmen die als Tochtergesellschaften fungieren und wir selber gehören selber zu einer großen Kooperation wobei eben die XX sowohl am Standort als auch mit den Tochtergesellschaften unter 249 MA ist.

[0:01:44.9] I: **Und in welcher Branche seid ihr da tätig?**

[0:01:47.6] B: Wir sind in der Branche Messtechnik, also wir stellen Messtechniklösungen her.

[0:01:57.9] I: Ihr habt ja ein CRM-System, welche Priorität hat das CRM-System im Unternehmen und auch für dich?

[0:02:08.3] B: Im Unternehmen hat das CRM-System eine sehr hohe Priorität da wir im Direktvertrieb arbeiten und die Vertriebsmitarbeiter weltweit verstreut sind, auch in den Tochtergesellschaften und die Servicemitarbeiter arbeiten sehr stark mit unserem CRM-System. Das heißt, wenn da mal was nicht geht dann steht doch recht viel.

Für mich Persönlich hat sehr hohe Priorität da ich mittlerweile nur mehr für unser CRM-System verantwortlich bin.

[0:02:51.3] I: Es hat in den letzten Jahren und in der Zeit seit Corona hat die Digitalisierung an Fahrt bekommen. **Hat die Digitalisierung-Offensive einen Einfluss auf die KMU in der Industrie gehabt? Haben die dadurch mehr investiert oder konnte man sie dadurch leichter in Richtung Digitalisierung leichter überzeugen?**

[0:03:23.0] B: Nun die Überzeugungsarbeit hab ich nicht leisten müssen, da ich zu dem Projekt hinzugezogen worden wo es schon die Entscheidung gab, dass wir von einem CRM-System auf ein anderes umsteigen und wir hatten schon vorher ein großes CRM-System. Was KMU betrifft hab ich das Gefühl, dass wir doch relativ eher mit der Nase vorne gewesen sind was die Digitalisierung angeht. Also wir haben unser Unternehmen speziel, hat relativ früh mit CRM-Systemen angefangen, auch mit

Datenerfassung in Bezug auf die Verkaufschancen. Wir haben einen ganz eigenen für uns entwickelten Leitfaden, also bei uns war das schon immer generell ein Thema zumindestens im Vertrieb. Es wird immer mehr, vor 6-8 Jahren da wo ich schon in der Firma war, haben wir angefangen mit einer digitalen Kundenplattform, wo wir direkt mit dem Kunden interagieren konnten. Jetzt ist es natürlich viel interaktiver geworden. Es ist auf jeden Fall ein sehr wichtiger Punkt und meiner Meinung nach kann ein KMU eigentlich nur gewinnen wenn sie in so ein System investieren. Was ich aber dazusagen muss, dass ist aber nur meine persönliche Meinung, dass es aber nicht alle auch schaffen. Weil man nicht immer das Know-how vor Ort hat, bzw. nicht das notwendige Geld und dann das Ganze in dem Ausmaß zu implementieren. Unsere Firma hatte das Knowhow, das Geld und das Wissen.

[0:05:45.8] I: Einer dieser Gründe warum das nicht funktioniert, war auch ein Ergebnis aus meinem theoretischen Teil. Da geht es jetzt im Themenkomplex B darum, dass diese Ergebnisse die ich aus der Literaturrecherche gewonnen habe, diese durch dich zu validieren ob es einen Bezug zu CRM-Systeme hat oder nicht. Und eines wäre davon:

Ist das Thema des Forecasting relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja oder nein, warum?

[0:06:39.4] B: Grundsätzlich glaube ich, dass man nichts planen kann wenn man keine Daten hat. Also Bauchgefühl, es gibt zwar begnadete Leute die mit Bauchgefühl arbeiten können aber umso größer man wird desto schlechter wird das Bauchgefühl, weil man nicht mehr alles erfassen kann und weiß. Ich glaube das Forecasting sehr wohl eine Relevanz hat für die Branche der Industrie, die KMU. Jedoch bin ich nicht in der leitenden Funktion wo ich das wirklich gut abschätzen kann. Wir bei uns in der Firma hatten zuerst ein eigenes Forecasting, das hat eine Beratungsfirma für uns entwickelt und jetzt hat sich der CEO geändert und wir werden uns entweder etwas ausbauen oder umsteigen. Jedenfalls haben wir in unserem Plan sehr wohl, dass wir uns das Forecasting zu Brust nehmen und ein bisschen besser machen. Bei uns im Unternehmen hängt das Forecasting sehr stark mit der Produktionsplanung zusammen da wir selber die Messsysteme auf den Standort in der Steiermark erstellen. So ist es wichtig für die Lagererfassung, quasi für den Einkauf zu wissen, mit welchem Bestelleingang sie wann rechnen, was müssen wir bestellen damit wir die Lagerkosten einerseits gering halten, andererseits aber die Deadlines und die Lieferzeiten einhalten. In der schnelllebigen Welt heutzutage glaube ich eben allein aus diesem Grund das Forecasting wichtig ist und immer wichtiger sein wird. Ein anderer Punkt vom Forecasting ist natürlich die generelle Unternehmensführung, Unternehmensplanung. Ich kann mir vorstellen wenn, ich ein Unternehmer wäre würde ich gerne wissen wie mein Fahrplan für die nächsten 3-5 Jahre aussieht und wo kann ich welche Investition tätigen. Dafür muss ich natürlich wissen, was mein Forecasting ist mit Cashflow, Erträgen usw.

[0:09:25.2] I: **Ein anderes Thema, und zwar des Natural Language Processing wo es Richtung Chat-Bots die ja jetzt schon Sprache an sich erfassen können aber mit der Semantik noch ihre Probleme haben. Das ist einerseits ein Thema wo es reingeht oder auch beim programmieren wo daran gearbeitet wird dass man per Sprachbefehl programmiert.**

Ist das Thema des Natural Language Processing relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja oder nein, warum?

[0:10:18.6] B: Um ehrlich zu sein, ist es mir schwer diese Frage zu beantworten. Wir setzen keine Chat-Bots ein und ich bin mir nicht sicher, ich weiß es gab schon Überlegungen in diese Richtung aber ich kann dazu keine Aussage dazu treffen, warum wir es dann doch nicht umgesetzt haben. Ich kann auf meine User bezogen sagen, dass das NLP im Bereich Einstein Google Search die in XXX implementiert bzw. angeboten noch nicht so genutzt wird. Ich habe es wo das Feature rausgekommen ist, habe ich es allen gezeigt, jedoch sind die Leute schon sehr gewohnt einfach bestimmte Begriffe oder Casenumber einzugeben und dann hinzukommen wo sie hinwollen. Bzw. mit List-Views zu arbeiten. Deshalb kann ich dazu wirklich keine Aussage treffen. Für mich persönlich wenn man irgendwann man auf einen Chat-Bot im Privaten trifft, Handyanbieter usw. habe ich bisher keine guten Erfahrungen gemacht, weil oft immer die gleiche Antwort kommt.

I: [0:12:12.1] Wenn das wirklich mal weiterentwickelt ist und gut funktioniert, glaube ich dass es dann schon einen Mehrwert hat und die Leute das auch gezielt das Nutzen und man an die richtige Stelle weitergeleitet wird. Oder auch am Wochenende oder auch 24h um so das Personal nicht zu solchen Zeiten einsetzen zu müssen.

B: [0:12:43.7] Also ja Grundsätzlich wenn das funktionieren würde, glaube ich schon das es eine sehr große Erleichterung sein könnte für die Unternehmen. Ich jedoch weiß ich nicht, bei den KMU müsste diese Lösung dann dementsprechend auch leicht zu implementieren sein weil einfach sonst die Hürde zu groß wäre. Das ist jetzt nur meine Persönliche Einschätzung.

I: Und zwar der Punkt der Implementierkosten. Ist der Faktor der Implementierkosten relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja/nein warum?

B: Kosten werden immer wichtig sein. In Bezug auf die zb, wir haben neben unserem CRM-System haben wir auch ein ERP-System. Die Einführung war ziemlich gleichzeitig aber ein wenig versetzt, und ich weiß das wir uns damals hatten mehrere Lösungen für das ERP-System angesehen und haben uns eher für das günstigere entschieden. Obwohl es im Nachhinein dann natürlich zu Schwierigkeiten geführt hat, da einige Sachen dann nicht da waren aber für eine schnelle Einführung die Basics funktioniert haben ohne höheren Implementierungskosten und Anpassungskosten usw. war die Entscheidung das günstigere zu nehmen. Ich glaube schon deswegen, dass es für KMU die eben diesen Spagat schaffen müssen, zwischen ich liefern und ich kann mein Business am laufen halten und ich hab nur ein Budget, dass es daher nicht unwichtiger wird. Wenn wir davon ausgehen, dass die Welt immer mehr in Richtung Aktiengesellschaften geht usw. kann ich mir nicht vorstellen, dass Implementierungskosten irgendwann nicht mehr relevant sind für KMU zumindestens.

I: [0:15:30.4] Umso komplexer das Unternehmen ist, umso höher ist der Aufwand und umso höher sind die Implementierungskosten. Wenn dann die Systeme einfacher zum anpassen sind oder automatisch anpassen, dann würden Kosten gespart werden.

B: [0:15:54.0] Es gibt ja grundsätzlich teilweise Ansätze, dass man einfach Branchenspezifische Pakete anbietet. Für diese Branche ist das der Usus. Das sind auch relativ gute Ansätze. Oft scheitert es trotzdem daran, dass man hat bestimmte Prozesse im Unternehmen und jedes Unternehmen ist doch ein wenig unterschiedlich und dann ist die Frage, ändere ich die Prozesse oder das System? Und da entscheidet sich jedes Unternehmen anders. Je kleiner das Unternehmen ist glaube ich, desto einfacher ist es zwar die

Prozesse zu ändern aber desto unwilliger sind sie diese zu ändern. Weil meistens eine Person mehrere Hüte auf hat und dann gehts darum das System anzupassen dementsprechend und dann kommen wieder Zusatzkosten dazu.

I: [0:17:07.6] Ja es ist immer schwierig vorgefertigte Lösung für jedes Unternehmen zu bieten. Zukünftig werden die Änderungen noch schneller auf uns zukommen wahrscheinlich. Ein davon die Blockchain-Technologie, welche es schon länger gibt aber beim CRM jetzt erst vermehrt zum Einsatz kommt.

Ist das Thema der Blockchain-Technologie relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie wenn ja oder nein, warum?

B: [0:17:46.5] Nur kurz für mich, dass wir vom gleichen sprechen. Die Blockchain Technologie meinst du, dass mehrere Unternehmen untereinander vernetzt sind und man zum Beispiel die Daten den einem Unternehmen schickt und das andere bestätigt dies.

I: [0:18:08.4] Ja das Thema ist sehr groß. Einerseits das man sagt was du gemeint hast, oder auch BC ist einfach sicherer da es nicht wie die Cloud auf einem Ort gehostet wird sondern auf viele verschiedene aufgeteilt wird. Die sagen die BC wird wichtiger da die Sicherheit noch wichtiger wird oder auch Forecasting muss noch schneller und genauer werden usw. BC ist ein riesiges Thema weshalb ich es nicht eingrenzen kann. Wenn du mir deinen Bezug dazu sagst und warum du diesen gewählt hast, ist das genau die Antwort die ich hier gewollt habe.

B: [0:18:58.5] Ich hab mich mit BC-Technologie selbst nicht so viel auseinander gesetzt, deswegen dass ich jetzt etwas richtiges sage. Ich glaube, dass es sehrwohl wichtig wird, ich glaube aber aus persönlicher Erfahrung, dass es bei den KMU eher später ankommen wird als früher.

I: [0:19:32.0] Also meinst du sie sind noch nicht dazu bereit?

B: [0:19:34.5] Ich kanns jetzt ehrlich gesagt nur aus persönlicher Erfahrung reden und bei uns in der IT ist Sicherheit zwar ein großes Thema und einen sehr hohen Stellenwert aber wir haben jedoch für ein KMU eine recht große IT-Abteilung von drei Personen. Und wir sind schon so ausgelastet, dass es wenig Zeit gibt sich wirklich gut mit Zukunftstechnologien zu beschäftigen. Das heißt man ist unweigerlich wenigsten ein bisschen hinten nach. Und erst wenn zum Beispiel das Ganze schon Fahrt aufzunehmen und größere Firmen steigen auf das um und empfehlen es in der Technik wie man vorgehen soll. Selbst mit der MFA, XXX hat gesagt MFG wird ab Feber 2022 Pflicht und da kannst nichts dagegen machen. Ihr habt ein Jahr euch darauf vorzubereiten und das wars. Wir hatten bereits MFA in der Firma aber nur in bestimmten Bereichen und erst dieser Umstieg von SF auf MFA also der verpflichtende hat uns dazu quasi den letzten Schubser gegeben. Jetzt müssen wir endlich die Ressourcen in die Hand nehmen und überall MFA durchziehen.

I: [0:21:28.8] Also man braucht ab und zu auch von Außen einen Anstoß dazu.

B: [0:21:31.7] Genau also ich gehe davon aus, dass zum Beispiel ein KMU aber es wird nicht auf alle zutreffen aber ich gehen davon aus, dass die meisten KMU eine eher recht kleine IT-Abteilung haben werden und dementsprechend die Ressourcen für den Ausbau von Technischen Lösungen für die Zukunft quasi etwas hinten nach sind.

I: Man sieh es wenn man es mit Amerika vergleicht, wenn man sich dort Unternehmen ansieht was mit gewissen Programmen arbeiten bereits viel weiter sind als Nutzer in Österreich. Merkst du da einen Einfluss, da ihr ja international tätig seid, dass man in manchen Ländern weiter ist als in anderen?

B: [0:22:36.7] Ich kann ehrlich gesagt international gesehen, nur in Bezug auf die Firma X sprechen, ich bin jetzt seit kurzem in so einem Team von SF-Admins dabei die unternehmensweit bei den ganzen Tochtergesellschaften dabei. Dort wird ein Erfahrungsaustausch, vielleicht auch irgendwo wo wir gemeinsam Ressourcen nutzen können wie den Leverage Effekt. Ich hab sehr wohl das Gefühl zumindest was SF angeht, der Europäische Raum der Vorreiter ist, bei uns jetzt. Ich kann nicht aber für andere sprechen. Die anderen sind glaube ich eher ERP Technisch viel weiter. Was ich gesehen bzw. gehört habe von Bekannten, ist das die Uni im Europäischen Raum Technisch gesehen ein bisschen hinterherhinken die in Amerika sind. Ich habe es nur gehört aber nicht selbst am eigenen Leib erfahren.

I: [0:24:11.5] **Wenn wir jetzt zu den API kommen. Ist das Thema des Application Programming Interface relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja oder nein, warum?**

B: [0:24:28.6] Ich glaube es wird immer relevanter. Es kommt einfach dazu, dass Prozesse schneller werden müssen und der schnellste Weg ist die Daten zu transferieren und nicht von A nach B zu tippen. Das heißt man braucht die Schnittstellen, man braucht die Automatischen Schnittstellen. Ich persönlich bin ja eher gegen Redundanz, das heißt Datenübermittlung schon aber Daten sollten nur einmal gelagert und gesichert sein und nicht in zwei Systemen die parallel existieren quasi immer wieder synchronisiert werden. Synchronisation ist gut aber irgendwann gibt es immer mal irgendein Technischen Gebrechen und dann hast du zwei unterschiedliche Datenstände die du dann erstwieder abgleichen und korrigieren und entscheiden musst was ist jetzt die Wahrheit. Aber dadurch, dass wir immer mehr in Richtung Digitalisierung gehen Richtung die Welt wird immer schnelllebig. Ich habe gestern auf Amazon bestellt und heute geliefert. Es wird immer mehr und wird auch für KMU immer relevanter. Wenn ich daran denke wie viele Schnittstellen wir schon verwenden und es wird nicht weniger.

I: [0:26:20.0] Es wird ziemlich sicher immer Komplexer werden. Man hat es schon in der Zeit von Corona gemerkt, wo viele KMU noch keinen Onlineshop hatten und dadurch sehr darunter gelitten hatten unter den Lockdowns und andere die einen hatten den dann auch sehr nutzen konnten. Da haben dann auch viele gemerkt, wie wichtig doch die Digitalisierung im Unternehmen sein kann. Aber auch in Bezug aufs Home-Office ist es sehr ähnlich.

B: [0:26:48.5] Ja.

B: [0:26:51.6] Das wäre der Themenkomplex B gewesen. Beim Themenkomplex C kannst du jetzt kreativer werden da es hier um zukünftige CRM-Anforderungen geht. Im ersten Abschnitt des C Komplexes werden die Anforderung auf die nächsten 2-3 Jahre erfragt und im zweiten Abschnitt auf die nächsten 10 Jahre.

Dabei geht es einerseits darum, welche Anforderungen müssen CRM-Systeme in Bezug auf Sales, Service und Marketing in den nächsten 2-3 Jahren erfüllen?

I: [0:27:57.8] Zwei bis drei Jahren hm. Im Sales, Service und Marketing auf alle Fälle der Ausbau der künstlichen Intelligenz. Das was eigentlich an Fahrt immer mehr aufnimmt in Bezug auf den Kundenvorschlägen was könnte ihn interessieren. Teilweise den Sales Mitarbeitern vorschlagen basierend auf den Daten auf dem was der Kunde auf der Webseite angeschaut hat. Eben Produkte vorschläge die

man oder Lösungen vorschlagen den man den Kunden anbieten kann. Im Service die Selbsthilfeplattformen die es eh schon gibt, nur eben quasi Stärke in Richtung künstlicher Intelligenz, bessere Vorschläge.

I: Welche Anforderungen müssen CRM-Systeme in Bezug auf Benutzerfreundlichkeit in den nächsten 2-3 Jahren erfüllen?

B: In Bezug auf Benutzerfreundlichkeit, könnte man jetzt beides sagen. Suchen, Suchergebnisse verbessern aber das ist schon sehr ausgeprägt. Bei Benutzerfreundlichkeit auf jeden Fall noch Stärke in Richtung Mobile, weil ich komme immer mehr in Berührung die keinen Laptop haben und kein Smartphone und diese Leute ärgern sich wenn gewisse Seiten nicht mobil verfügbar und kompatibel sind. Ich glaube dass es viel mehr in diese Richtung geht, denn bevor ich meinen Laptop nehme, verwende ich mein Handy oder Tablet. Und da die Benutzerfreundlichkeit so wie wir sie kennen, zum Beispiel die iPhones haben damit angefangen, dass du das Handy schüttelst um die Eingabe zu widerrufen. Also das man andere Eingabe und Bedienungsmöglichkeiten findet, auch zum Kopieren von Texten und Einfügen wo anders. Das hat es jetzt beim letzten iOS Update gegeben das es jetzt auch anders möglich ist. Sowie auch das Auslesen von Texten. wo ich einen Zettel vor mir liegen habe, und ihn mit der Kamera auslesen kann und wo im CRM einfügen kann. Also da glaube ich, kann man in den nächsten 2-3 Jahren sehr viel rausholen im Bereich eben Benutzerfreundlichkeit auf Mobilgeräten. Auch dass man zum Beispiel wenn man eine E-Commerce Seite hat und anstatt dass ich da auf ein Plus Symbol klicke wie viele Stück ich jetzt bestellen möchte, ich einfach einmal über den Touch-Display kreise und dann kann ich wie so eine Parkuhr einstellen. Einfach das alle Bewegungen fließender werden. Das man Möglichkeiten anbietet nachdem die Handydisplays immer größer werden, die Einhand-Bedienung einfacher zu machen, so wie iPhone sie schon anbietet, wo man nach unten scrollen kann und nach dem Erreichen des Endes man wieder auf dem Seitenanfang kommt. Aber da gibts sicher andere Ansätze, direkt auf den Seiten anbieten, dass man sagt irgendwo gibt es einen Punkt für Einhandbedienung und dann wird das ganze an den unteren Rand des Bildschirms verlagert, wie auch immer. Da kann man sicher einiges rausholen. Oder immer mehr einbinden von der Sprachsteuerung, da viele Handys heutzutage haben die Siri usw, dass man die stärker einbindet. Ich habe mal gelesen, dass man zu Entwicklungen kommt, wo man auf der Rückseite vom Handy bestimmte zum Beispiel 2 oder 3 mal tippen kann und dann passiert was am Bildschirm selber.

I: Welche Anforderungen müssen CRM-Systeme in Bezug auf Sicherheit in den nächsten 2-3 Jahren erfüllen?

[0:33:25.1] B: Nächste zwei bis drei Jahre hmm

[0:33:35.5] I: Zurzeit hat man zum Beispiel bei XXX das MFA eingeführt. Da würde es bestimmt sichere oder andere Varianten geben.

[0:33:51.6] B: Da kann ich ehrlich gesagt glaube ich, garnicht viel dazu sagen. Ich könnte mir vorstellen das es sogar sicherer wäre, die MFA quasi zu kombinieren. Sprich einerseits wenn ich mit meinem Handy im CRM einsteige und sowieso meine Face-Id hergegeben habe um da einzusteigen, dass man dann nicht nochmal, ich glaube XXX macht es nicht aber andere Apps, dass man dann quasi beim einsteigen in die App nicht nochmal gefragt wird, sondern dann irgendwie ausgelesen wird. Vielleicht sogar basierend auf der "IMEI" Nummer irgendwie so. Das man so einen Hardware Dongle hat und zusätzlich die MFA. Oder

wobei es gibt ja die, einerseits bin ich voll der Sicherheits und MFA Fan, andererseits ist es dann, nimmt es dann bei manchen Sachen zu sehr überhand. Wenn ich bei manchen Apps nach 15 Minuten abgemeldet werde und dann zum anmelden wieder das MFA und mein Handy brauche, das verlangsamt meinen Workflow. Sicher ist es der Wunsch den ganzen Tag nur in einem System zu arbeiten aber kann man nicht. Hin und wieder muss man in ein anderes System, dort vielleicht irgendwas zusammenfassen, niederschreiben wie auch immer und dann wechselt man wieder zurück und man ist abgemeldet. Anschließend muss man sich wieder anmelden. Also, dass man da vielleicht das Benutzerverhalten ausliest für die KI und merkt, dieser spezieller Nutzer benutzt oft diese drei Applikationen parallel, und solange er in dieser Applikation aktiv ist, brauch ich ihn aus dieser Applikation nicht komplett abmelden, weil er eh gleich wieder zurück switcht. Irgendwie so vielleicht, das man die Logout Times Personenbezogener macht.

I: Welche Anforderungen müssen CRM-Systeme in Bezug auf Administration in den nächsten 2-3 Jahren erfüllen

[0:36:24.5] **B:** In Bezug auf Administration, Änderung und Kosten würde mir zur Administration einfallen, dass ich in der Administration oft anstehe bei rekonstruktion des Errors. Also sprich Mitarbeiter sagt ich habe diese und diese Fehlermeldung bekommen und dann sage ich ja, was hast du davor gemacht. Ja, das und das halt, was dann oft aber dann nicht stimmt. Zum Beispiel ich kann eine neue Quote aus dem Kontakt anlegen, ich kann einen neue Quote aus der Opportunity anlegen, ich kann eine neue Quote aus der neuen Quote anlegen. Das heißt die ist gelöscht und ich kann eine neue anlegen. Und ich kann eine neue Quote aus der List-View der Quotes machen, so das sind einmal vier Ausgangspunkte, die mir der Mitarbeiter dann nicht nennen kann, weil er nicht an das denkt. Man arbeitet und man will jetzt eine Quote erstellen und man sieht einen Button "New Quote" und der rest wird von unserem Hirn automatisch nicht mehr wahrgenommen. Ich konzentriere mich auf das was ich machen möchte. Das ist so ähnlich wie nach einem Unfall, man fragt welche zwei farben hatten die Autos beim Unfall. Man wird immer unterschiedliche Antworten bekommen. Und dann im nachhinein herauszufinden woher der Fehler resultiert, ist dann schwierig. Also vielleicht wäre es cool, wenn es eine Möglichkeit gebe, zeig mir was der Mitarbeiter in den letzten 10 Minuten gemacht hat. Ich weiß das ist sicher schwierig wegen dem Datenschutz, weil ist es jetzt überwachung oder nicht. Aber alleine aus der Sicht der Administration, von der Fehlermeldungsadministration wäre das schon eine hilfreiche Sache. Zu sagen zeig mir bitte die zumindest die Klicks und die Ausgangsobjekte.

Ja was in der Administration noch recht wichtig ist, die Auswertungen der User-Akzeptanz. XXX bietet dabei ein paar Sachen an wobei diese nicht ausreichen. Ich habe dabei zum Beispiel in letzter Zeit die Auswertung gebraucht, "wie oft haben sich unsere Mitarbeiter im letzten Monat über die Mobile App eingeloggt". Das habe ich dann nur mehr recht umständlich über einen Export und ein paar Formeln im Excel herausfinden können, das war sehr umständlich. Also vielleicht mehr Auswertungsmöglichkeiten machen könnte. Das man mehr Möglichkeiten hat.

Und im Bezug auf Updates, sind die Automatischen Updates schön und gut aber trotzdem gibt es dann immer die Kompatibilitätsprobleme. Also da kann man vielleicht auch in Richtung Automatische Vorschläge gehen. Also sprich, ich werte das System des Kunden aus und wo könnte es zu Kompatibilitätsproblemen kommen und zeigen es auf bevor ein Update passiert. Das könnte ich mir als Entwicklung vorstellen. Das

man quasi vor dem Update einen Systemcheck macht, da hast du ein Skript geschrieben oder eine Automatisierung geschrieben, oder die Applikation die du da eingebunden hast ist veraltet und da könnte es zu Problemen kommen.

[0:42:13.0] **I: Welche Anforderungen müssen CRM-Systeme in Bezug auf Schnittstellen in den nächsten 2-3 Jahren erfüllen?**

[0:42:14.5] **B:** Schnittstellen sind immer schwierig. Da müssten quasi die Firmen untereinander reden damit das mit den Schnittstellen funktioniert aber das funktioniert ja schon bei XXX und XXX nicht so gut, von dem her. Es wäre gut, wenns vielleicht allgemeine Regeln oder Normen gäbe. Die Schnittstellen sind eh jetzt mitlererweile Standardisierter aber auch Normen wie man Services updatet die Schnittstellen relevant sind. Das man dann nicht einfach sagen kann, als eine Firma obwohl man Microsoft ist und obwohl man riesengroß ist, man nicht einfach so sagen kann: So jetzt stelle ich die Authentifizierung von auf und alle Schnittstellen bei allen Firmen sagen "hmm was jetzt". Sondern dass man dann irgendwie in so einem Fall, eigentlich richtung Richtlinien geht also weniger in Richtung Entwicklung geht. Hmm. Aber je mehr man Digitalisiert und je mehr man Schnittstellen einbaut, und das Ganze an Fahrt gewinnt glaube ich dass man über lang oder kurz Regeln reinbringen wird müssen. Weil sonst man einfach aufgeschmissen sein wird wenn dann ein anderer Anbieter nicht mehr mitspielen möchte. Jetzt stelle dir vor du hast vier oder fünf Systeme die du über Schnittstellen miteinander verbunden hast und es funktioniert, aber eine Firma hat beschlossen ein Update zu machen und etwas umzustellen. Und plötzlich steht alles. Das würde dann massive Einschränkungen für alle bieten, also da wären Regelungen von Vorteil.

[0:44:49.3] **I:** Ich glaube wenn man Regelungen entwickeln würde, wie bei den kommenden Regelungen von den einheitlichen Ladegeräte mit USB-C wäre das dann für alle wahrscheinlich leichter.

Welche Add-on sollten in den nächsten 2-3 Jahren weiterentwickelt werden und wenn ja mit welchem Ziel?

[0:45:06.5] **B:** Gut, ich hätte auch schon eine Idee für ein Add-on. Und zwar hast du schon was In-Tune gehört? Ist eine App von Microsoft die es einem ermöglicht, Daten zu verwalten. Also sprich du kannst wenn du ein Handy enrollst, dh. du möchtest auf diesem Handy die Datenverwaltung übernehmen dann kannst du sagen, ich will die Datenverwaltung in bestimmten Apps. Und sollte das Handy gestohlen werden, der Mitarbeiter fristlos entlassen werden, dann kann man sagen, alle diese Daten löschen die verwaltet werden. Sprich man kann das auch für private Handys benutzen die auch zu Firmenzwecken benutzt werden. Über dies kann man sagen, aus der CRM-App kannst du nichts rauskopieren und in dein Whatsapp geben. Bietet einem massive Einschränkungen und ich glaube dass diese Apps weiterentwickelt gehören. Also ich bin mir sicher das In-Tune nicht die einzige Möglichkeit ist für die Datenverwaltung aus Sicherheitsgründen. Und ich glaube das im Zuge dessen, die Leute immer mehr im Home-Office sind, recht oft Handys, Laptops verwendet werden und diese leicht entwendet werden können und leicht verloren gehen können. Deshalb glaube ich, dass solche Apps eine recht hohe Priorität bekommen sollten um eine entsprechende usability zu bekommen. Weil wir implementieren das In-Tune gerade und das hat seine Macken. Und Benutzerfreundlichkeit leidet natürlich, das heißt man könnte dahingehen einerseits im Bereich Administration für die Administratoren solcher Apps einiges noch mehr tun. Das man quasi auch Firmenübergreifende Apps verwaltet. Angenommen die App ist von CRM-Anbieter X, nur dann soll möglich sein nicht nur die CRM-Daten zu verwalten sondern auch andere Apps die auf einem Handy sein könnten.

Da glaube ich gibt es noch massiven bedarf, aber ich glaube auch das es hohe Priorität haben sollte. Wobei ich weiß dass es schon viele Lösungen gibt, aber die ich kenne haben einen verbesserungsbedarf und ich finde aber das es schneller passieren sollte. Weils um Sicherheit und auch um Usability, optimierung der Prozesse. Natürlich wenn ich für eine Tätigkeit statt bisher zwei Sekunden dann sieben Sekunden brauche, dass sammelt sich und Zeit ist Geld. Diese Apps können dann die Sicherheit gewährleisten und schneiden dann natürlich in meine Prozesse in dem sie das Ganze verlangsamen. In dem Punkt sollte man auch noch anknüpfen und es wird auch noch optimiert, dann hat es einen sehr hohen Stellenwert.

[0:50:20.3] **I: Wenn man jetzt die Anforderungen auf 10 Jahre jetzt umlegt. Welche Anforderungen müssen CRM-System in den nächsten 10 Jahren in Bezug auf Sales, Service und Marketing erfüllen?**

[0:52:29.4] **B:** Wenn man jetzt ganz abstrakt denkt, VR im Service sich anbieten. Wobei da gibt es schon Ansätze, dass man sagt wenn unsere Firma etwas produziert hat für den Kunden, wir sind im Investitionssektor, das heißt wir produzieren für jeden Kunden quasi auf den Kunden zugeschnitten. Wir haben von jedem Teil eine Seriennummer, ich könnte mir vorstellen, das in der Qualitätskontrolle jedes Teil in 3D aufgenommen wird bevor man das Teil einbaut. Wenn man das dann zusammengesetzt hat, weiß das ERP System welche Teile ich benutzt habe und wenn es dann beim Kunden ist und dieser hat ein Hardware Technischen Problem, dann könnte der Servicetechniker, dass ganze 3D Modell vor sich VR-Modell aufgebaut bekommen. Weil man ja weiß wie jedes einzelne Teil zusammengebaut wird, man weiß jedes einzelne Teil zusammenpasst und aussieht. Das ganze steht dann vor ihm und er kann ohne hinzufahren unter Umständen, dass ganze auseinander bauen und dann sagen da könnte das Problem sein. Oder dem Kunden sagen mach mir eine 3D Aufnahme, dieser macht die Aufnahme und bekommt die Daten dazu eingeblendet vor sich. Da könnte man sehr viel CO2 einsparen da man sich die Anfahrt erspart. Ich glaube, dass man da viel Geld einsparen kann aufgrund der Zeiteinsparung. Deswegen glaube ich dass da einiges im Bereich Service und VR möglich ist.

[0:55:05.2] **I:** Ich glaube das da im Bezug zu Industrie 4.0, Machine Learning oder Digital Twins in diesem Fall wie jetzt einfach für die Wartung usw abbilden. Aber das geht dann auch Richtung Connection von CRM Systemen auch gehen.

[0:55:37.4] **B:** Generell wäre im Sales, Service, Marketing auch noch eine Direkte Verbindung zwischen dem Produkt und dem CRM-System. Klar bei Turnschuhen geht es noch nicht aber wenn man Autos verkauft, Handy verkauft, oder Messsysteme verkauft, dass das System zum Beispiel selber einmal im Monat oder Wochen einen Systemcheck macht und dann kurz die Daten übermittelt an das CRM-System. Und sich das Service so pro-aktiv beim Kunden melden kann und sagen kann "Ich befürchte du hast beim Produkt eine Beschädigung". Wobei das ist eher schon fast auf 2-3 Jahre zu sehen, da es schon sehr viel gibt.

[0:56:57.3] **I: Welche Anforderungen müssen CRM-System in den nächsten 10 Jahren in Bezug auf Benutzerfreundlichkeit erfüllen?**

[0:57:02.2] **B:** Ich denke gerade nach und 10 Jahre ist extrem viel für eine Technische Entwicklung. Wenn ich darüber nachdenke, vor 10 Jahren hatten wir schon die ersten Ansätze von Smartphones aber heute

haben wir Klappbare-Smartphones. Und Smartphones die bessere Fotos machen als manche Spiegel-Reflexkameras.

[0:57:34.2] I: Man kann auch auf die Hardware hernehmen, wie keine Tastatur und man braucht die Funktion dafür dann auch im System. Wenn dir jetzt nichts mehr einfällt, **könnten wir es sonst noch mit der Sicherheit versuchen?**

[0:58:35.6] B: Dass das nicht Hackbar ist. Ich würde mir keinen Chip für mehr Sicherheit implantieren lassen. Vielleicht genaueres lokalisieren, dann das Benutzerverhalten analysieren. Das zum Beispiel das CRM das Benutzerverhalten analysiert, und dass CRM merkt, dass der Nutzer in den letzten drei Jahre immer nur Reports heruntergeladen die Datensätze von einem Monat enthalten haben und jetzt plötzlich lädt er alle Kontakte herunter. Das das System ihn sofort sperrt und er eine Freigabe vom Abteilungsleiter dafür benötigt. Das könnte ich mir vorstellen, dass die Systeme sich selber schützen durch analysieren des Verhaltens der jeweiligen User der angemeldet ist.

Bei der **Benutzerfreundlichkeit**, dass die Stimmenerkennung bei Freigabeprozessen es reicht, auch die Freigabeanfrage mit Ja oder Nein antwortet. Aber nicht nur die Spracherkennung mit ja oder nein sondern auch die Stimmenfreigabe. Denn das nicht jemand anderes das freigibt und das System die richtige Stimme erkennt.

[1:01:52.4] I: **Welche Anforderungen müssen CRM-System in den nächsten 10 Jahren in Bezug auf Administration erfüllen?**

B: Administration, da wäre es gut, dass bestimmte, das es immer mehr die Kompatibilitäten geklärt werden. Das ist zwar eine Utopie, das System das checkt , dass wenn man das Update durchführt dann wird wahrscheinlich die Schnittstelle XY zum Programm XY ein Problem damit bekommen würden.

[1:02:50.2] I: Um das geht es ja jetzt, dass wir auch Utopische Dinge erörtern.

[1:02:55.6] B: Also sprich in der Administration wäre es toll, wenn es vor jedem Update des CRM, das System selbst eine Analyse macht, gemeinsam mit den angebundenen Apps und Anbindungen und sagt alles ok oder es gibt Probleme. Vielleicht sogar gewisse Anpassungen sogar selber macht.

[1:03:56.7] I: **Hättest du noch Ideen welche Add-on sollten in den nächsten 10 Jahren weiterentwickelt werden und wenn ja mit welchem Ziel?**

[1:04:03.3] B: Gibts zwar meines Erachtens nach noch nicht aber ich glaube, wobei es bei CRM-Systemen relevant wäre, dass Produkte die ich produziere eben im Breich von Industrie 4.0 in 3D aufgenommen, die Digital Twins, messe und lege ich ab. Das diese Daten mit dem ERP und CRM System automatisch verbunden sind. Das hab ich eh ganz am Anfang im Sales und Service gesagt gehab. Ich dann im Service oder Verkauf, kann ich dann beim Kunden darstehen und vor ihm in 3D zusammenbauen, das heißt das ist der Grundstein und ich ziehe mit der VR alles einfach zusammen. So kann man ihm sagen das ist deines oder das wird deines sein. Das sich basieren auf diesen Daten und so wie ich ihm es als VR gezeigt habe, geht das direkt ins CRM bzw. als Bestellung ein und weitergeleitet ins ERP System, geplant und produziert.

[1:06:34.6] I: Sehr interessante Einsicht. Du hast mich sehr viel weitergebracht. Hättest du noch Fragen ansonsten beenden wir das Interview und ich bedanke mich für deine Zeit. Ich beende jetzt die Aufnahme.

Interviewpartner*in	Interview 3
Ort	Online
Datum	30.11.2021

[0:00:00.0] I: So vorweg einmal mal danke, dass Sie sich Zeit genommen haben. Sie haben ja schon den Interviewleitfaden ein bisschen gesehen. Der unterteilt sich in drei Themenkomplexe: Einmal den allgemeinen bisschen über KMU und Digitalisierung. Beim 2ten geht es dann darum um die Validierung von den Ergebnissen aus einem theoretischen Teil. Und im dritten Teil geht es noch um das Kreative, wo ein bisschen ihre Kreativität gefordert ist. Gut, dann würde ich ihn mal mit dem Themenkomplex A starten.

Wo es mal vorweg umgeht, welche Größe Unternehmen hat und in welcher Branche sie tätig sind?

[0:00:44.5] B: Also wir sind fünfeinhalb Personen wenn mans so will. Fünf die fix auf der Payroll liegen und Freelancer bei denen wir ein Stundenkontingent im Monat fix gebucht haben. Nächstes Jahr eine Person mehr aber ich glaube wir fallen trotzdem noch bis neun in der Kategorie.

[0:01:06.4] I: **Welche Größe haben ihre Kunden zu betreuen oder mit denen sie zusammenarbeiten**

[0:01:12.7] B: Ist. Das ist sehr unterschiedlich. Also wir haben kaum EPU, vielleicht weniger als Personen bei uns in der Firma arbeiten wahrscheinlich. Sehr viele im kleineren mittelständischen Bereich. Wenn man unterscheiden muss zwischen Mittelstand Deutschland, Österreich logischerweise. Aber für Österreichische Verhältnisse würde ich jetzt mal sagen also, typische österreichische Mittelständler. Wir haben auch den Fokus der lang am österreichischen Markt gehabt. Es hat sich jetzt dieses Jahr geändert und wir haben unsere Strategie bis nach Deutschland ausgestreckt. Das heißt auch die mittelständischen sind quasi größer als sie es waren und dazu gesellen sich auch immer mehr internationale Unternehmen.

[0:01:58.4] I: **Was denken Sie, welche Priorität haben CRM-Systeme also für sie mal. Was für Priorität haben die für sie und was für Priorität haben diese für KMU im Speziellen?**

[0:02:10.3] B: Also ich könnte ohne dem nicht leben. Es ist mein Hirn, alles so was da nich drinnen steht ist vergessen und ich bin unglaublich froh wenn ich irgendwo ein Meeting hab das ich nachschauen kann was haben wir beim letzten Meeting alles besprochen. Also es ist das. Also ist es mein ausgelagertes Hirn. Mein Reminder was Tasks und Aktivitäten angeht. Es ist mein Forecasting. Es ist mein Rückbl.... Also ja, ist es ist mein Hirn im Endeffekt. Wenn das so als Antwort passt, also das wäre die Bedeutung die ich dem beimessen würde.

Sonst so bei den KMU, das sehe ich zwar immer wieder den Punkt mit viele haben eines, viele haben keines. Viele die eines haben, haben irgendwas und wenn irgendwas ist dann ist es manchmal auch ein Excel File, das es für RAM bezeichnen oder ein "File Maker" oder eine "Access Datenbank" oder in der Richtung. Und dann gibt es natürlich auch die echten CRM-Systeme, wenn man so möchte, mit einer unglaublichen Spannweite, unterschiedlichen Technologien. Die Bedeutung ist glaube ich eher man weiß das man es braucht aber die Leute nicht wissen was sie damit tun sollen in Wirklichkeit. Also ja Kontakte eintragen und weiter Sachen anlegen und solche Geschichten damit irgendwas nachvollziehbar ist. Wer, wann, wen besucht hat und Möglichkeiten von modernen CRM-Systemen, egal von welcher Marke oder Hersteller. Ich glaube, dass die Leute noch so verhaftet sind in alten Vertriebsmethoden, dass sie das

wirklich als Kontaktdatenbank einfach hernehmen. Klassiker vielleicht, wer mir da einfällt ist vielleicht "Ich will alle meine Kunden in einer Liste sehen". Wenn ich das höre, stellts mir immer die Haare auf aber ja.

[0:03:51.6] I: Ja das ist der klassische Wandelbarkeit, Firma was schon ewig mit Excel gearbeitet haben und was man da fast nicht dazu bringt, sagen wir in CRM-Systeme zu investieren und auch auf die Kosten halt auch die dabei gesehen werden.

Im letzten Jahr oder die letzten zwei Jahre jetzt eigentlich schon fast, hat es ja Digitalisierungsoffensive gegeben oder eh schon ein bisschen länger. Und aufgrund von Corona und der Lockdowns wurden die Firmen eigentlich mehr dazu motiviert in die Digitalisierung zu investieren.

Was glauben sie hat die Digitalisierungsoffensive bei den Unternehmen bewirkt? Als hat es was bewirkt und wenn ja oder nein warum?

B: Da müssten wir uns zuerst unterhalten, was sie unter Digitalisierung verstehen? Zudem haben die die vorhin auf Papier alles geschrieben haben und jetzt Excel benutzen sind auch digitaler geworden. Um ehrlich zu sein, ich sehe kaum einen Unterschied. Also es gibt halt welche, die profitieren von den Förderungen die es gibt, die aber ohnehin schon Digitalisierungsthemen auf der Roadmap hatten und das halt jetzt zusätzlich gefördert bekommen. Ich habe zu wenig kleine Retailer als Kunden, die jetzt erstmal irgendwie einen Webshop ins Leben gerufen haben, wo wir sagen könnten, dass das könnte ich tatsächlich auszahlen. Bei den größeren, die ohnehin schon einen hatten, na klar, dass die weiter optimieren und digitalisieren. Aber ob sie es nicht so oder so gemacht hätten, das wäre die Frage. Ich meine das wo es halt wirklich in Richtung Digitalisierung gegangen ist, weiß nicht ob das so klassisch CRM Thema ist aber ich meine MS-Teams also das hätten wir erfinden müssen oder auch Zoom und Co. Die Dinge, also alles was in Richtung Kollaboration verteiltes arbeiten geht aber alles stimmt eigentlich auch nicht. So die einfachen Dinge die Basic Dinge, die fangen Sie sich jetzt an einfach durchzusetzen. Während halt Online-Meetings, wie wir es jetzt haben, früher kommen möglich waren, also ich erinnere mich an die ersten Interviews für für Bachelor oder Master Thesen, das waren immer noch die Kaffeehaus Talks. Und die letzten zehn jetzt sind eigentlich digital gewesen und kein Mensch denkt man darüber nach. Und auch deswegen sind wir auch noch Richtung Deutschland gegangen, weil im Endeffekt ich wollte nicht für einen Ersttermin irgendwie nach München fliegen [0:06:08.4] aber online why not.

[0:06:14.0] I: Und wird auch zur Normalität jetzt.

[0:06:16.1] B: Genauso, also aber Richtung Digitalisierung, ich glaube, ich glaube es fehlt einfach an Know-How in den Firmen, was das tatsächlich für sie bedeutet wenn sie Digital arbeiten auch wenn sie Automatisieren, was damit auch einhergeht. Ich rede jetzt nicht immer von der Marketing-Automation weil das unser Steckenpferd ist aber allein schon wegen welcher Prozesse, Grundausteuerungen, Dokumenten-Management-Systeme oder was auch immer. Ich glaube das sind die Leute noch immer auch irgendwo relativ weit weg. Also KMU Landschaft zumindest.

[0:06:43.2] I: Es fehlt auch oft am Finanziellen und auch an der Überzeugung sowohl Intern als auch Extern.

[0:06:56.3] B: Ich habe aber wenn das Verständnis da ist, dann ist das Kostenthema, glaube ich, gar nicht mehr so wild. Weil man kann es auch so irgendwie wir haben eine CRM-Lizenz für Zehn User also für zehn Vertriebs-User wo ich sicher eineinhalb Vertriebler bei uns im Unternehmen. Da könnten wir auch sagen, ja das leiste ich mir sicher nicht. Aber wenn das Verständnis da ist, was ich damit tun kann und das auch

nutze, dann kann ich mich einfach abwägen hat das einen Vorteil den ich dadurch heben kann, kann ich dadurch endlich mehr Geschäft machen und lukrativer arbeiten oder zumindest irgendwo auch Kosten einsparen was die Ressourcen angeht. Und wenn ich das verstanden habe, dann ist das Kostenthema, glaube ich, so zu nicht unbedingt ein Thema. Aber auf schrecken sich die Leute bis 5000 Euro Lizenzkosten im Monat, also im KMU Bereich. Bevor wird das machen, stellen wir lieber eine weitere Person an, als ob das viel günstiger wäre. Ich glaube es liegt am Verständnis.

[0:08:00.1] I: Ich würde gern zum Themenkomplex B weiter gehen, wo es um die Validierung von den theoretischen Ergebnissen geht. Da sind alle Begriffe im Kontext zu CRM-Systemen zu sehen.

So geht es einerseits und Forecasting. Wie relevant ist es, Vorcasting im Kontext zu CRM-Systeme für die Zukunft von KMU in der Industrie. Also wie relevant.

[0:08:30.3] B: Man schon ein bisschen schwierig zu beantworten, weil dazu müsste ich mich jetzt mit vielen Leuten rein aus der Industrie unterhalten haben. Ich glaube das Thema Forecasting ist sicher ein relevantes. Ich meine, es gibt schon seit Jahr und Tag, nicht nur in Industrie. Das klassische Montags Sales Jour Fix, wo die Leute zusammensitzen und sich anschauen, wo stehen Sie, bei welchen Deals und wann werden die möglicherweise abgeschlossen. Wenn sich das digitalisieren meist auf Basis von Abschlussdatum, durchschnittliche Deal-Laufzeiten et cetera und das Management dadurch einen besseren Überblick hat und besser auch die Liquidität planen, kann man doch Investitionen planen. Dann kann ich mir schon sehr gut vorstellen das es gerade in der Industrie auch ein Thema ist, weil dort habe ich natürlich sehr viele Sprung fixe Kosten, im Verhältnis zu anderen. Denn wenn ich mir zum Beispiel vorstelle, dass eine Maschine ein paar Millionen Euro kosten kann, dann will ich wahrscheinlich gern wissen, wie schaut denn der Planung aus fürs restliche Jahr, bevor ich die Investition tätige oder nicht. Also das könnte ich mir sehr gut vorstellen.

[0:09:27.8] B: **Dann NLP in dem Zusammenhang**, ich weiß nicht, ob dieser Begriff in der Industrie schon angekommen ist. Und wenn dann im Zusammenhang mit dem Marketing in Bezug auf den Chat-Bot oder ähnlichen. Aber ob aus dem CRM heraus, ich vermute es geht jetzt darum, dass das CRM Zusammenhänge Texten erkennt, aus E-Mails, Konversationen etc. und auch Antworten selbst automatisch schreiben könnte oder Vorschläge macht oder so.

[0:10:02.6] I: Ja es ist ein recht breites Thema. Einerseits eben wie schon genannte Chatbots, die zurzeit ja oft mit also man muss oft Hochdeutsch sprechen oder schönes Englisch sprechen, weil die Semantik von den Dialekte das nicht funktioniert. Da kann man es auch okay eines jetzt geht es in diese Richtung. Und dann kann man sagen okay, wenn das besser funktionieren würde, würden sagt mehr Firmen nutzen und auch immer mehr Menschen nutzen mit dem 24/7 fürs Service. Oder auch es gibt doch Ideen Richtung Programmierung hin, dass das irgendwann in der Zukunft man Systeme per Sprachbefehl programmieren kann, was jetzt noch recht abwegig ist. Aber in die Richtung kann es hingehen wobei die Chatbots wahrscheinlich oder die Texterkennung mit Analyse am wichtigsten wahrscheinlich wäre oder relevantesten

[0:10:59.1] B: Ich bin neulich auf ein ziemlich interessant das System gestoßen, das auf Basis schon Aktionen, Interaktionen und Konversationen versucht Rabatt Notwendigkeiten und Rabatt Höhen zu definieren funktioniert also. Ein Teil davon ist auch NLP, weil sie eben aus aus E-Mail-Konversationen

Dinge versucht herauszulesen, wie die Leute formulieren und wenn die formulieren wie hoch ist die Wahrscheinlich, dass sie abschließenden und bei welchen Rabatten würden sie und so weiter. So etwas kann ganz spannend sein, weil da müssten die Leute in Industrien nicht, also die KMU in die Industrie nicht verstehen, wie es funktioniert, sondern wie ein einfaches Ampelsystem sich das vielleicht anzeigen lassen mit Ja gib einen Rabatt, nein wart noch ein bisschen oder auf keinen Fall rabattieren. Ich glaube, da wäre das Verständnis irgendwo da, alles andere wäre ein bisschen ein bisschen mehr in die Programmierung eigentlich. Wenn man dann sagt Sprachsysteme noch vereinfachen soll oder Dinge. Aber ich glaube die meisten KMU eigentlich gar nicht bewusst ist, dass oder ob ein Chat-Bot überhaupt helfen würde, wenn man es jetzt mal auf das beschränkt ja? Es gibt ja Studien klarerweise die sagen, wenn die Leute eine Frage haben dann erhöht die Wahrscheinlichkeit um X %, wenn man die Frage gleich intern auf der Website stellen kann. Und natürlich ist das Argument, dass dann immer käme, ja aber wer soll das dann letztendlich machen und schon sind wir beim Chat-Bot. Und wenn der Sprache kennt, ja noch viel besser. Aber in dem Moment, wo es nicht zu hundert % zuverlässig ist, glaube ich, ist das Thema komplett unspannend, weil nichts ist peinlicher als ein System, das dann nicht funktioniert. Und in dem Fall ist der Ruf dann deutlich schneller ruiniert als das irgendwas damit gewonnen hätten. Auch in der Neurobiologie geht man davon aus, dass die Lust und Unlust Achse gibt es ja da und wir sind zu 80 % aus Unlust getrieben. Das heißt, ich hätte eine 20 %ige Chance wenn es gut funktioniert, dass ich jemanden begeistere aber mit 80 %ige Sicherheit kann man sagen wenn irgendwas nicht funktioniert sind die Leute eher verärgert. Also da muss es schon wirklich fehlerfrei funktionieren. Ich glaube das ist von Branche zu Branche unterschiedlich. Über Industrie, in der Industrie glaube ich also zumindest die Leute die ich aus der Industrie kennen, sind größtenteils noch sehr hemdsärmelig und hätten da wenig Verständnis.

[0:13:26.1] I: **Richtung den API hin, in Bezug auf CRM. Wie relevant ist das für die Zukunft für die KMU, also Bezug auf Schnittstellen und so weiter?**

[0:13:40.6] B: Also das sicher auf jeden Fall. Haben wir jetzt auch gesehen in den letzten eineinhalb Jahren also davor war das CRM ein System und es ist halt irgendwo gestanden. In den letzten eineinhalb Jahren gibt es keine Anfrage mehr, wo nicht irgendwo auch das Thema auskommt, wie können wir unsere ERP andocken? Wie können wir sonst irgendetwas anabeuen in unserer Telefonanlage und schießt mich tot. Aber Schnittstellen ist sicher immer, wird immer spannender. Einfach die gemeinsame Sicht auf Daten und das Ganze, aufbrechen der unterschiedlichen Silos und doppelter Pflegeaufwände vermeiden und so, also auf jeden Fall.

[0:14:18.9] I: Da sprechen Sie jetzt ziemlich viel davon aus, dass die Kombination von ERP und CRM eigentlich so die Zukunft sein wird. Dass das miteinander verknüpft ist

[0:14:30.2] E: Ist ja auch ein no brainer.

[0:14:32.4] I: Eigentlich. **Für die Blockchaintechnologie. Wie relevant sehen sie das für die Zukunft von KMU? Das Blockchain Thema ist riesig.** Aber wenn was, welche Themen sie damit verknüpfen?

[0:14:53.9] B: Also alles irgendwie von schon Banktransaktionen, über Bestell Prozedere über Datenverschlüsselung, ja. Wenn wir von Zukunft reden, was verstehen wir unter Zukunft? Sechs, zwölf oder 18 Monate?

[0:15:16.4] I: Zwei bis drei oder zehn Jahre. Also zwei bis drei ist absehbar. Um zehn Jahre ist dann schon eher abstrakt.

[0:15:27.6] B: Also, wenn sich es durchsetzt prinzipiell. Ich meine, es gibt unterschiedliche Experimente und unterschiedliche Anbieter. Die auch schon einiges damit machen. Ich glaube, das ist für die Industrie im Speziellen wahrscheinlich, weil nicht ob das so super relevant ist, ich glaube es gibt fast wie bei allen Ausschreibungen irgendwie um das Thema: Sind die Daten sicher? Ja. Welche Technologie nutzen es her? Und wenn das quasi ein Standard wird, dann kann man sein Hakerl drunt setzen und dann gats sich das erledigt. Obs, ich versuche mir jetzt einen Metallhersteller als KMU in österreichischen irgendwo in Oberösterreich vorzustellen. Ich glaube, dass dem das relativ wurscht ist per se, welche Technologie dahinter steckt. Und wie auch wie sie dann im Detail funktioniert und welche Variante oder oder wie lange die Blöcke sind. Funktionieren muss es.

[0:16:28.7] I: Für mich steht sie da jetzt nur die persönliche Frage, wenn es werden ja immer mehr Unternehmen betroffen vor allem auch KMU in Österreich die was gehackt werden und dann stillgelegt werden. Und wenn sie die Summe X bezahlen, dann werden sie wieder freigegeben. Vielleicht ist diese dann sensibler auf das Thema Sicherheit sind aber das sagen okay, damit die Daten noch sicherer sind.

[0:16:53.4] B: Das ist auch die Frage, ob ich, ob ich auf gut alte selbstgestrickt IT Infrastruktur selbst mit einen Microsoft 2003 Server, um die Wahrscheinlichkeit gehackt zu werden, möglicherweise auch durch veraltete Infrastruktur steigt. Und würde ich irgendein XXX, XXX dieser Welt nutzen, habe ich eine deutlich geringere Wahrscheinlichkeit gehackt zu werden, unabhängig vom vom Blockchain. Sicher gebrannte Kinder schauen vielleicht mehr auf Sicherheit. Aber passiert das so häufig?

[0:17:31.5] I: Ich weiß es nur von der Steiermark, wo in unserem Bezirk war das Betonwerk oder oder in Wien war es auch ein Zement Sack Abfüller. Und das war Betrag X.

[0:17:50.7] B: Ich wäre nicht sicher ob dann trotzdem Blockchain das ist worauf die Leute setzen würden. Weil tatsächlich, es wäre ja sicherer aber andererseits ist es, glaube ich, für jemanden der sich damit überhaupt nicht und der aus einem anderen Metier kommt vielleicht auch klingt fast schon wie wie Darknet und Co. Und wer weiß, ob ich damit nicht dem nächsten in die Hände laufe und hätte ich doch lieber auf eine Standardtechnologie, auf irgendeinem Cloud System, wo ich mir denke da hängen Tausende und Abertausende von Kunden drauf und wenn bei denen passt, wird es schon bei mir auch gehen. Hatte ich mir fast eher vorgestellt.

[0:18:27.1] I: Ok also ist es noch zu weit weg, noch die Thematik an sich?

[0:18:31.6] B: Ich glaube ja. Und es hat doch immer so ein bisschen einen Beigeschmack, wenn man so eine Blockchain und Kryptowährungen hängt ja auch irgendwo zusammen. Und wenn ich jetzt sag Kryptowährungsbetrug passiert ja auch ein zwei mal? Hm. Ob ich dann gerade als gebranntes Kind auf die Technologie setzen würde, wenn ich im Detail noch nicht verstehe was sie, was sie bedeutet bin ich mir nicht sicher.

[0:18:54.8] I: **Der Faktor der Implementierungskosten wie relevant ist der zukünftig für die zu KMU in der Industrie und wenn ja oder nein, warum?**

[0:19:07.9] B: Ich glaube, durchaus, definitiv. Also je mehr Standard Konjekturen, wenn wir grad vorhin von API gesprochen haben, verfügbar sind, die zu geringen oder zu keinen Kosten vorhanden sind und das abbilden können, desto wahrscheinlicher ist dann auch die Implementierung von oder die Einbettung von CRM-System in die Unternehmenslandschaft. Wenn ich mir zu meinem zehn unterschiedlichen anderen Tools die ich nicht ablösen möchte aus irgendeinen Grund, eine API schnitzen lassen muss. Ja, wird unlustig.

[0:19:43.7] I: Ja, wir würden jetzt zum Themenkomplex C kommen, wo so ein bisschen die Kreativität in Anspruch nehmen würde. **Da würde ich gern starten mit welche Anforderungen müssen CRM-Systeme in den nächsten zwei bis drei Jahren erfüllen? In Bezug auf fangen wir mal mit Sales, Service und Marketing an.**

[0:20:07.8] B: Ja das sind eh die drei großen XXX und Hubspot Themen glaube ich. Was müssen sie erfüllen? Ich da stehen bei den anderen Punkten auch schon viele Sachen dabei. [0:20:33.9] Ich glaube die Usability ist enorm wichtig. Es muss egal was für ein Marketing gebaut ist, es muss von Marketern auch benutzbar sein. Was ziemlich uncharmant ist es, wenn ich irgendetwas tun möchte und ich bleibe noch beim Marketing und ich brauche Unterstützung aus der Technik. Das sind jene Dinge, die Leute schon seit Jahren hassen. Ich brauche eine Landingpage, es dauert drei Monate, weil IT oder Development ist vollgepackt mit Arbeit, dass heißt es muss eigentlich selbst gehen deswegen muss es auch ziemlich einfach sein. Wobei natürlich immer mehr Leute Marketing auch Technische Skills mitbringen. Darum kann es sich auch wieder verändern wieder. Aber ja, es muss die Anforderungen letztlich erfüllen, das heißt im Endeffekt und ich glaube, das es durchaus sein Berechtigung gibt unterschiedlichste CRM-Systeme am Markt zu haben, die die unterschiedlichsten Branchen idealerweise bedienen. Wenn ich jetzt in einem, bin ich jetzt nicht in der Industrie wenn ich jetzt sage ich bin so liegen im B2C Bereich, dann ist es wahrscheinlich extrem wichtig, dass ich ganz viele automatisch Analysen fahren kann über Kaufverhalten, über Segmentierung, über statistische Werte und so weiter. Und das mit die dann wieder triggert muss passieren um um Marketingaktionen automatisiert auslösen zu können. Aber diese ganze Thematik oder reden jetzt eigentlich bei den Fragen auch noch von so weil ich eben sehr XXX und Hubspot Wissen voraussetze, dass man jetzt eine Workflow Engine würde ich es nicht extra aufschließen. Aber ja, so etwas kann man schon brauchen. Vielleicht eh ganz gut für die Tonbandaufnahme. Also definitiv Automatisierungsregeln, was auch immer sich künstliche Intelligenz schimpft oder hoffentlich bald nicht mehr beschimpfen wird, sondern wirklich künstliche Intelligenz wäre. Das wäre dann schon ganz, ganz angenehm, meistens sehr jetzt auch vordefinierte Prozesse. Aber fürs Marketing auf jeden Fall, da man das gesamte Marketing umsetzen kann in dem System, so nicht nur dir E-Mails verschicken kann, sondern das ich halt richtig meine Journey auch abbilden kann. Meine ganzen Up- und Crossselling Themen. Dass diese Informationen auch Sales und Service zur Verfügung stehenden, deswegen idealerweise auch im selben System. Wenn ma rüberspringen zu Service das ich die ganze Geschichte, die im Vorfeld stattgefunden hat, dass die Frage was wir unter Service verstehen, ist das Support oder ist es Operations und Umsetzung oder beides?

[0:22:55.8] I: Beides.

[0:22:57.9] B: Dann die Vorgeschichte logischerweise, ich weiß was im Marketing, dass jedes worauf die Leute schon mal angebissener, ich weiß im Sales was schon vereinbart wurde, oft nicht so selbstverständlich, dass die Leute die es umsetzen dann auch wissen. Und das auf diese Informationen

zugreifen kann, wenn es um Support Themen geht dann logischerweise auch, dass ich auf diese Informationen zugreifen kann. Und gleichermaßen wieder für Sales nicht irrelevant dass ich natürlich allein schon zu Segmentierung auch sehe, wenn es in Richtung Lead-Scoring geht und groß haben die Leute in Marketing schon schon getan. Was haben sie, womit haben Sie interagiert? Womit haben sie nicht interagiert? Welchen Wissensstand haben sie? Wo sind sie in ihrer eigenen Customer Journey, Buyers Journey, wie auch immer man es gerne nennen möchte.

Und wo kann ich sie jetzt idealerweise abholen? Da kommen dann auch, so sind dann ja irgendwo im Marketing Vertriebsumfeld da kann man buzzworden. IBM-Tools müssen da ein ja, damit man nicht nur quasi die klassischen Funnels mit Masse und runter zu Spitze bis zum einzelnen Kunden abdecken kann, sondern auch quasi die Pyramide wieder hinaufschießen. Mit dem Speer fischen kann statt mit den Netzen, diese ganze Geschichte. Nein, aber acht schon Sinn natürlich, das heißt auch auf solche Tools müssten auf jeden Fall rein, dass ich lückenlos nachvollziehen, wer auf welchem Add geklickt hat und wieviel haben meine Kampagnen wirklich gebracht? Was kostet mich ein neuer Kontakt. Wie viel ROI habe ich auf Basis der einzelnen Kampagnen, wie spielen die zusammen und würde ich eine weglassen, wie wird sich das auswirken? Also vielleicht doch Planspiele wäre für die Zukunft wahrscheinlich ganz spannend. Und zwei bis drei Jahre ist vielleicht nicht zehn Jahre. Aber drei Jahre später vielleicht dann noch ein bisschen mehr KI, bisal mehr echte KI woman sagen können Texte Typisieren sich selbst auf Landing Pages in E-Mails und sind nicht vorgegeben und auch im Sales was die ganzen Sales Dokumente ausübt was ich da vielleicht brauch Texte dynamisieren basierend auf den Informationen die ich habe. Habe ich jemanden der darauf besteht, seinen Dokortitel mit anzugeben, dann werde ich die Person eher sietzen. Oder den Vorschlag bekommen, vom Textrobotter, dass ich den eher sietzen sollt oder sie. Und habe ich irgendwelche Leute die sofort mit Hallo Vorname irgendwie Schreiben dann und so weiter. Und vielleicht noch Kategorisierungen, man kennt das ja alles auch irgendwo mit, mit ein paar psychologischen Dingen noch mit kombinieren, wo man sagt, basierend auf der Art und Weise welche einzelnen Worte und Begriffe in der Kommunikation vorhanden sind, wenn die Leute irgendwas hinterlassen oder auch basierend auf den Sucheingaben in Google und wenn sie dann quasi auf eine Kampagne kommen, dass ich dann noch Basis der Kampagne theoretisch schon auch eine Verortung machen kann, auf Basis irgendwelcher Psychogramme wie DISG-Profil oder Lining-Map oder egal welches man jetzt hernimmt. Eins wäre schon mal ein Anfang. Um dann zu sagen okay, wie muss ich den restlichen Kontent ausspielen, ist das eher ein in Zahlen, Daten, Fakten basierter Mensch, ein emotionaler Mensch, et cetera. Und dass ich dann quasi da schon die richtigen Vorschläge bekomme und auch im Sales und im Service schon die Informationen habe. Weil wenn im Operations dann jemand sitzt und sagt "Und da könnten sie dieses und jenes" und baut Visionen und ich habe einen ZDFler sitzen dann werden wir uns nicht verstehen.

[0:26:22.0] I: **In Bezug auf Benutzerfreundlichkeit?**

B: Es muss einfacher werden, wir werden alle dümmer oder sagen wir so, die Aufmerksamkeitsspanne reduziert. Sinnerfassend lesen ist, glaube ich in jeder Studie sinkt das immer weiter runter und die sekundär Alphabeten werden auch immer mehr. Das heißt Icons Texte, es muss benutzerfreundlichen seien, damit ich die wirklich die große breite Masse damit anfreunden kann. Und jetzt unabhängig vom Intelligenzquotienten einzelnen Personen, es macht auch mehr Spaß in der Benutzung wenn ich es intuitiv benutzen kann und wenn ich reinkomme. Wenn ich überleg so uralte CRM-Systeme mit denen ich vor zehn

Jahren gearbeitet, ja war nicht so fein. Ein Siebel möchte ich nie wieder sehen in meinem Leben. Es macht einfach keinen Spaß und es war defacto war es auch früher so wo ich noch im Sales factisch gearbeitet habe, ich wolte das Ding einfach nicht befüllen es war einfach so umständlich und mühsam und tausend Registerkarten und Ladezeiten. Also nein. Da müssen sie auf jeden Fall hin, eine Oberfläche zu schaffen die, wie heißt das in der Verkehrspsychologie? Semiotik, wo ich quasi wirklich, wo ich wirklich mit einfachen Mitteln begreiflich machen kann "Da fahrst bitte nicht rein" da machen wie ein Einbahnschild hin. Da ist ein one-way Pfeil und so. Das glaube ich, dass würde schon helfen.

[0:28:00.5] I: **In Bezug auf Sicherheit?**

[0:28:08.1] B: Ist das Wichtig? Ich bin mir nicht sicher, ob das Thema, glaube, ich für uns als Konsumenten so ein relevantes Thema ist also ich glaube das ist so ein Hakerl-Punkt. Aber es kommt wahrscheinlich aufs Persönlichkeitsprofil darauf an, für manche ist es extrem wichtig aber ich sehe das Thema eher als Gesetz. Also wenn ich jetzt, würde ich jetzt zu Microsoft gehen und sagen "Leute habts ihr ein CRM für mich vielleicht", dann gehe ich davon aus, dass das auch sicher is. Also ist setze ich voraus irgendwo, deswegen würde ich da jetzt glaube ich nicht noch allzuviel hinterfragen, weil die können wahrscheinlich mehr Sicherheit garantieren als ich mit meinem Entwicklerteam jemals bauen könnte. , ihm jemals bauen könnte. Bis 9 Person sage ich nur. Ich glaube es muss gewährleistet sein aber es ist mehr eine Grundprämisse.

I: In Bezug auf Administration zum Beispiel Updates, Änderungen, Kosten usw.?

[0:29:16.2] B. Updates. Wir sind ja im Zeitalter von Netflix und Co, CRM Abos und defakto haben wir das ja eh auch schon irgendwo . Wenn ich mir heute eine Hubspot Lizenz kauf, dann habe ich irgendwann einen Legacy hab, wenn irgendwann neue Features dazu kommen, aber de facto alles an relevanten Updates und so weiter wird einfach eingespielt. Das würde ich mir also bei Cloud-Software, wenn wir von der Zukunft, den nächsten zwei, drei Jahren reden, dann reden wir nicht zu einem On-Premis Lösungen, dass das würde ich mir schon erwarten, dass Updates inklusive sind.

Mir ist nicht ganz klar, was sonst mit Administration, Änderungen, Kosten gemeint ist? Oder gemeint sein könnte?

[0:29:56.6] I: Es sind allgemeine Vorschläge. Wenn man Administration jetzt wirklich Änderungen vornehmen muss, also von der Habilität her, soll es einfacher werden, man soll viel selber machen können. Es sollen Auswertungen leicht machbar sein, wie zum Beispiel über die User Akzeptanz, das sollte leichter werden. Oder auch Fehler dargestellt werden, bekommt man oft nur kleine Informationen von den Usern. Okay, der sagt er hat dort draufgeklickt und dann ist das passiert. Und soll in die Richtung hin gewisse Entwicklungen geben? Dass das der Administration leichter fällt, den Fehler zu rekonstruieren oder dann zu verstehen, so in die Richtung.

[0:30:42.0] B: Okay ja. Also da gibts ja schon ein paar coole Tools die im Hintergrund aufzeichnen wenn irgendetwas gemacht wurde, die die Aufzeichnungen dann auch gelöscht werden wenn quasi kein Bug reportet wird. Aber wenn einer reportet wird und man dann zum Beispiel sieht's ja das ist in den letzten drei Minuten aufgetreten und dann habe ich quasi einen Videomitschnitt vom Screen der jeweiligen Person, datenschutzrechtliche wahrscheinlich schwerstens bedenklich in der EU, aber aber von der Benutzerfreundlichkeit her fände ich wäre das, wenn es ganze Bugfixes oder Bug Reporting, oder

sonstigen so etwas in der Richtung gibt. Aber vielleicht war das ja eigentlich ein sehr ein sehr angenehmer Weg, weil ich brauche eigentlich nichts mehr machen, als ich klick aufs Knopferl macht nichts was ich will wenn, kriegt es jemand der sich das Video kurz anschaut und dann sagt ja du hast das falsche Knopferl gedrückt. De Facto glaube ich aber dass die Konstruktion des Systeme eigentlich mehr in Richtung gehen sollen, wo Fehler gar nicht auftreten können in der IT. Aber de facto ich sage jetzt ein Mal wenn ich in im XXX irgendwo auf Einstellungen klicken und sag "mach mir ein neues Datenbank Feld und ich lege mir einen neuen Table, dann tut es das. Und wenn es das mal temporär mal nicht macht dann liegt es wahrscheinlich am meiner Internetverbindung und nicht am Tool selbst. Und dann meistens sind es tatsächlich User Fehler, das heißt insofern müssten wir hier in Richtung Schulung gehen. Das ist glaube ich noch ganz anders bei den selbstgestrickten Systemen, da passiert sowas halt sehr häufig. Weil irgendwann hat man mal was dazu gebaut und dokumentieren, dokumentieren das ist was für Schwächlinge. Nur die mutigen programmieren einfach drauf los. Aber da ist es halt deutlich Fehleranfällig. Und was da hatten wir noch einen Punkt.

[0:32:42.7] I. In Bezug auf Schnittstellen?

[0:32:44.8] Könnte man da auch vorstellen, dass der mehr so lohnt No-Codes Konfigurationsthemen mit reinkommen. Wo ich wirklich sagt, dass es gibt zum Beispiel auch was Pega hat ja so ein Workflow basiertes CMS für den KMU Bereich. Nicht unbedingt leistbar aber wo man im Endeffekt alles zusammen konfigurieren kann so wie man es gerne hätte. Zu einer reinen Konfigurations Oberfläche, wo ich niemandem aus der IP brauche für ein neues custom Objekt im CRM oder sonst irgendwas, sondern halt wirklich einfach sagen kann "Lege ein neues Objekt an" und dieses Objekt besteht in der Relation mit 1-1 oder 1-N Beziehung zu dem anderen Objekten und so weiter. Und wer darf das sehen und wer darf damit agieren. Ich glaube, dass sowas dann eher kurzfristig in der Zukunft auch möglich sein wird. Und in Bezug auf Schnittstellen, ich mein Hubspot hat vor kurzem gekauft PieSync, ist ja sowas wie SAPIEN. Und da hat jetzt der Auer seinen eigenen Hub gemacht einen Operations Hub, wo er einfach schon keine Ahnung, hunderte Standard Connectoren zu Systemen sync und da wir halt weiter daran gebastelt damit da immer mehr und mehr automatisch andockt. Ich kann mir da vorstellen, dass so ziemlich alle in die Richtung gehen werden, wenn sie es nicht schon getan haben. Manche haben es auch schon gemacht. Das Schnittstellen einfach kein manuelles Thema mehr sein werden, sondern wirklich einfach Standards herrschen könnten, nicht in zwei bis drei Jahren das ist zu optimistisch aber weniger als zehn zumindest wo man dann sagte ich kann wirklich Beziehungen herstellen zwischen unterschiedlichen Systemen über vielleicht auch Loader oder No-Code-Connectoren-Systeme, wo ich dann einfach sagen kann "Okay, ich hab dieses System, ich habe dieses System liste mir die Felder auf, mappe was du automatisch erkennst, die andere weise manuell zu oder lege im jeweiligen System neue Felder an". Und dann sag wie soll die Synchronisierung aussehen, one-way, two-way, was ist das Trigger Ereigniss? Was passiert wenn ich zwei Änderungen hab, Times Tab, et cetera und wo ich mir selbst zusammen konfigurieren kann aber defacto nicht mehr wirklich eine Schnittstelle selber bauen müsste. Wunschvorstellung.

[0:32:45.5] I: Dann in Richtung Add-On. Ich weiß nicht ob ihr da welche verwendet. Da sind jetzt nur Beispiele nur aufgelistet. Welche von den Add-on was sie vielleicht öfters verwendets, würdest du sagen sollten in den nächsten zwei bis drei Jahren weiterentwickelt werden?

[0:35:24.2] B: Also Kalender verwenden wir auf jeden Fall. Also das ist eh standardmäßig integriert, und ich hoffe, dass sie das laufend weiterentwickeln werden. Wobei eigentlich eh schon recht zufrieden bin, damit. Es gibt so Kleinigkeiten mehr Fehler verfügbar machen und ja aber. Rechnungslegungs Programm des CRM werden häufig genau mit unter auf, also Rechnungslegung und dann aber auch Integration in Richtung Buchhaltungsvorbereitung in Bezahl-Abwicklungen im Sinne von Schnittstelle zum Bankkonto um zu schauen welche Rechnung auch wirklich bezahlt wurde also quasi eine TAN-Überlappung.

Oder wir kommen wieder zurück zum Thema Schnittstellen, wie Standard Konnektoren, wo man sagt ich benutze zwar unterschiedliche Systeme aber ich kann Informationen trotzdem hin und her synchronisieren und habe dann die Informationen auch dort drinnen. Ich glaube alles was im Endeffekt Add-on ist geht aus meiner Sicht wieder zu den Schnittstellen zurück. Ich habe nicht, dass das CRM Hersteller das alles selber bauen können im Endeffekt weil das es wäre das Wunderwuzi wo man dann sagt ich habe. Weil wenn man sich vorstellt Marketing, Sales, Service, CMS komplett solche ist ja eh schon Irrsinn und dann noch Rechnungslegung, dann Landes Spezifika mit "Wie muss die Buchhaltung, aussehen in Österreich und Deutschland und sonstwo?" Ich glaube, das ist nicht handelbar. Ich glaube, dass wird wieder eher eine Schnittstellen Thematik.

[0:37:00.2] I: **Und jetzt die ganzen Anforderungen von vorhin auf 10 Jahre gesehen, was schon sehr abstrakt ist. Dabei würde ich ein abstraktes Denken von ihnen sehen. Zuerst in Bezug auf Marketing, Sales und Service.**

[0:37:10.3] B: Jetzt fange ich mal ganz langweilig an mit IoT. Das auch diese Informationen ins CRM-System gelangen und im Endeffekt nicht nur bis zum Verkauf mitprotokolliert oder bis zur Rechnungserstellung möglicherweise, sondern dann auch die Nutzungsdaten einfach mit einfließen. Das heißt wenn ich jetzt in der Industrie bin und ich, ich verkaufe einen Hochofen was mir das Gerät dann auch zurückmeldet, welche Temperaturspitzen und in welcher Höhenlage wird es verwendet? Und wird es von außen, ich weiß nicht feucht oder ist es extrem staubig da wo es eingesetzt wird oder was auch immer. Und durch diese Informationen A nutzen kann für Produkt Upgrades für neue Versionen oder auch generell für die Produktentwicklung nutzen kann. Wo ich es natürlich auch für die ganzen Servicebereich mit nutzen kann die Informationen. Weil wenn ich, wenn der Hochofen sagt ich komme ins Schwitzen, dann würde ich vielleicht einen Servicetechniker möglicherweise mal vorbeischieken. Das heißt auch dieses präventive Service, glaube ich, kann durch so eine Integration von IoT Informationen doch deutlich größer werden. Wodurch sich für den Kunden natürlich auch irgendwo Vorteile ergibt, dass er keine Stillstände hat was ja in der Regel enorm viel Geld kostet und gleichzeitig auch für die Unternehmen in der Industrie den Vorteil brächte, dass sie Abo-Modelle im Service mitverkaufen können. Weil dadurch, dass ich die ganzen Interaktionsdaten drinnen hab, könnte ich zum Beispiel sogar im Vorfeld eine Analyse machen wie der Standort aussieht und kann die Fehleranfälligkeit und Fehlerhäufigkeit prognostizieren und jetzt sagen "Ja du brauchst einen teureren Service weil bei wir müssen wir sicher öfters kommen und Sachen tauschen weil es ist so staubig". Und ein anderer ist vielleicht günstiger, weil ich weiß ich muss nur einmal im Jahr vorbei schauen und irgend ein Teil tauschen, irgend ein Verschleißteil. Ich glaube, dass da sich ein Thema sein könnte.

Aber noch viel spannender finde ich Automatisierungen CRM Systemen, die eigentlich das macht was der Name versprechen sollte, nämlich tatsächlich eigenständig agiert. So frei nach dem Motto wir werden dann

alle arbeitslos. Das fände ich irgendwie bezaubernd und erschreckend. Aber technisch glaube ich, während wir sogar schon irgendwo dort, wo es möglich wäre, wenn ich mir überlege, es gibt Systeme, die können aus der Webseite aus der Middle Description, Informationen rausziehen, daraus Google Ads erstellen, theoretisch auch Facebook Ads oder LinkedIn Ads, mit Verlinkung zu jeweiligen Seite. Dann gibt es andere Tools die extrem gut zu den Optimierung dieser anzeigen. Dann gibt's Website Erstellungs Tools, wo ich irgendwo konfigurieren und dann erstellt sich daraus eine Landingpage selbständig oder auch eine komplette Website für kleine Unternehmen. Wenn ich das alles zusammenpacke Plus IoT Informationen und ERP Informationen und vielleicht LinkedIn Geschichten. Ja genau und dann noch diese ganzen Web Chat Bots von LinkedIn, die selbständig basierend auf meinen Persona Eingaben die Leute kontaktieren und zu ersten Gesprächen hinbringen wollen. Ich mein in der absurdesten Variante hab ich dann ein Erstgespräch zwischen zwei Chat Bots. In der sinnvollsten macht das tatsächlich noch ein Mensch aber der Rest von der Website Darstellung, vom Marketing, von der Lead Generierung, von der Lead Qualifizierung, von der Deal Anlage, vom Nachfassen. Könnte man zumindest in der Kommunikation nach außen, hoffe ich doch sehen, dass sich das eigentlich vielleicht komplett automatisiert und ich nur mehr die Parameter einstellen. Finde ich sehr spannend.

[0:40:55.5] I: **Und in Bezug auf Benutzerfreundlichkeit?**

[0:40:58.6] B: Und wenn man der Logik folgt, dann is in Bezug auf Benutzerfreundlichkeit glaube ich hab wir dann fast alles erreicht. Einschalten und auf geht's.

[0:41:08.2] I: **In Bezug auf Sicherheit**

B: In Bezug auf Sicherheit muss ich mich darauf verlassen wiederum, dass es passt.

[0:41:13.2] I: **In Bezug auf Administration?**

[0:41:13.7] B. Administration kein Thema

[0:41:17.3] I: **In Bezug auf Schnittstellen?**

[0:41:18.1] B: Und in Bezug auf Schnittstellen auch idealerweise aus nicht. Weil wenn man sagt es gibt die Standards Connectoren und ich mache das im Zuge der Erstkonfiguration. Aber vielleicht überlegt sich das System und sogar selbstständig welche Informationen nämlich aus welchen Quellen System unserem spiel sie wie verändert oder verarbeitet wieder zurück. Ja, aber ich hoffe, ich glaube, dass das es doch mehr in die Richtung gehen kann. Weil jetzt ist es halt seine semi-automatisierung. Wir haben das bei einem Kunden gehabt, bei einem Newsletter Tool, die hatten ursprünglich drei Redakteure sitzen die Montag und Dienstag für 20 Bezirke ihre News geschrieben haben und dann die E-Mails manuell versendet haben. Und irgendwann sind sie auf die Idee gekommen "Schon viel Arbeit, gibt es ja nicht was gescheiteres?" "Ja schon". Wenn die Redakteure, weil die Artikel gibt es ja eigentlich schon online, einfach nur einen Haken setzen im CMS und wir es in irgendwelche RSS Feeds nach Bezirk sortiert reinfuhrwerken, dann können wir das über ein E-Mail Tool mit RSS abgreifen. Das E-Mail baut sich selbständig für jeden Bezirk zusammen und das wir automatisiert rausgeschickt und ich muss nichts tun. Und das Unternehmen für das habe wir eine Speziallösung gebaut, nämlich eine semi-automatic. Hat dann gesagt na selbständig verschickten dem vertraue ich nicht. Wir würden gern schon nochmal drüber schauen, nachdem es befüllt ist und dann auf senden drücken. Und das ist eigentlich das, was wir jetzt machen. Wir könnten wahrscheinlich viel mehr automatisch als was wir tatsächlich tun. Tun es aber nicht, weil wir irgendwie die

Angst davor haben, was da möglicherweise passieren kann. Bei uns ist zum Beispiel jetzt gar nicht so anders und wir wollen unsere Rechnungslegungs Tool andocken an Hubspot und haben gesagt wir machen es einmal so weit, dass wir die Angebote und die Produkte rüber spielen und dass ich die Rechnung schon mal erstellt aber sie sich noch nicht versendet. Weil möglicherweise hat wir irgendwo vermerkt, dass wir mit den Kunden ausgemacht hat, dass er das auf drei mal zahlt. Und wie geht man mit so Sonderfällen um? Und ich glaube, das darf uns noch ein bisschen daran hindern, dass für diese Fehlertoleranz von zwei, drei %, das die uns an der Vollautomatisierung hindert oder auch die Angst einfach davor das man die Kontrolle darüber verliert. Aber ich glaube, dass es durchaus in Weg ist, wo wir uns in den nächsten zehn Jahren im CRM Bereich hin entwickeln werden.

[0:43:46.4] B: Voll. Weil es ist recht interessante mit der Rechnungslegung. Es gibt da auch Beispiele wo Firmen das komplett automatisieren könnten aber du hast dann auch oft Sonderregelungen bei gewissen Kunden von den jeweiligen Kunden, dass der Prozess Mahnprozess, normalerweise schickten man das automatisch weg die Mahnung nach gewissen Abständen. Aber es gibt bestimmte Firmen von denen, wo man keine Mahnung sendet, sondern du rufst an bevorst eine Mahnung hinaus sendest. Das ist mit kompletten Automatisierung schon schwierig

[0:44:25.2] B: Also man muss immer Thema für Thema durchgehen [0:44:38.6] . Wir müssten auch zum Beispiel sagen "Geh wahrscheinlich brauchts im Deal eine Customer Properties wo drinnen steht Zahlungsoptionen" und wenn nichts ausgewählt ist, gibts halt gleich die Rechnung, basierend auf dem Angebot. Und wenn man reinschreibt "Zahlt monatlich in gleichen Tranchen", "Zahlt quartalsmäßig in gleichen Tranchen" was auch immer, würde sich das genauso abwickeln lassen. Bedeutet aber auch das un das ist eh in den ganzen Automatisierungs Thema im Sales, Service oder Marketing immer mit dabei, man muss die eigene Art auch verändern. Man kann dann nicht im Sales sitzen und den Kunden sagen "Nein du zahlst einfach jeden ungeraten 2ten Montag im Monat" und sich dann erwarten, dass ein System das automatisierte abbilden kann. Schau man kann aber sagen "Schau mal wir haben diese Optionen. Was davon wäre dir am angenehmsten, willst monatlich zahlen, dreiwöchentlich geht nicht aber zweiwöchentlich könnte ich dir anbieten." Und dann wird sich das schon machen lassen, weil ganz ehrlich XXX und XXX schaffen es auch ohne diese Sonderkonditionen in der Bezahlabwicklung. Das heißt es schon irgendwo möglich sein oder auch was Mahnung angeht, gibts halt vielleicht eine eigene Mahn Property im Deal die standardmäßig halt neutral ist und wenn ich sage ok bei dem Unternehmen setze ich halt rein "Bekommt keine Mahnung" aber es wird ein Vertriebler ein Task erstellt oder so mit telefonischer Mahnung oder so. Kann man theoretisch alles abbilden aber muss sich halt alles durchdenken. Man muss sich die Zeit dafür nehmen und da ist die Frage warum soll man das machen? Hat bisher auch gut funktioniert, unsre Excel Rechnungen sind immer raus gegangen.

Was CRM-Anforderungen vielleicht noch eine ganz andere Richtung treiben würde etwas was es meines Erachtens nach jetzt noch nirgends wo gesehen, am Markt so gar nicht gibt, ist das persönliche CRM. Und zwar ich kenne ganz viele Menschen, die ein persönliches CRM haben wenn sie zum Beispiel Job wechseln und ihre Bewerbungen managen und sich dann gegen einen kostenlosen Lösungen anmelden und die teilweise begleitet sie die auch über unterschiedliche Berufe hinweg. Und was ich spannend finden würde wenn man quasi das CRM als persönliches CRM betrachtet. Und wenn man sich jetzt vorstellt ich fange bei der Firma X an, dann kopple ich mein CRM and das CRM der Firma, gib dort frei Klassifizierung genau

diese Kontakte die möchte ich jetzt benutzen. Aber zum Beispiel meine Verwandtschaft nicht unbedingt, die lasse ich quasi auf privat gestellt und die sind dann dort nicht sichtbar. Aber die anderen werden quasi rüber gespiegelt in des CRM des Unternehmens und ich kann dann ganz normal da drinnen arbeiten. Aber alles was ich dort mit meinen Kontakten mach, wird auch wieder in mein Privates zurückgespiegelt so das ich dann bei der nächsten und übernächsten Firma und in den Zwischenphase alle Informationen gesammelt sind. Interaktionen die ich auch in den vergangenen Firmen hatte. Weil bis jetzt ist CRM eigentlich immer ein Thema, wo man sagt das ist unternehmensbezogen. Jedes Unternehmen hat theoretisch ein CRM und die Mitarbeiter arbeiten damit. Aber de facto, wenn man, wenn man sich quasi den Komplex anders vorstellt jede Person hat ein eigenes CRM und die Dinge reden einfach nur miteinander dann gibt's kein Firmen CRM aber trotzdem ist alles was da drinnen ist für die Firma nutzbar. Aber es bleibt bei der Person auch wenn sie wieder geht's. So was fände ich eigentlich als Zukunft des CRM ein recht spannendes Thema.

[0:48:16.6] I: Die Frage ist wahrscheinlich dort, mit will das Unternehmen dann die Daten weitergeben

[0:48:23.2] B: Das Unternehmen will sie ja auch wenn man jemandem im Vertrieb einstellt, glaube ich wird man ja nach Kontakten bezahlt irgendwo. Je länger man in der Branche hieß und je mehr man kennt, desto jede Wahrscheinlichkeit das man eingestellt wird und bringt. Dem Unternehmen muss schon bewusst sind, dass die Kontakte nicht neu aufgebaut werden und somit ist die Frage, wer ist der Owner des Kontaktes in Wirklichkeit? Und ich glaube auch jeden Unternehmen kann man relativ klar sagen, dass überleg einmal "Bist du schon mal auf die Idee kommen, dass irgendjemand Kontakte exportiert hat aus deinem CRM bevor er gegangen ist?" Jeder der jetzt nein sagt, danke aber du lebst in einer schönen Welt aber ich glaube das schon das eine oder andere mal schon passiert sein kann. Und es würde sich defacto nichts ändern, nur dass es für uns aus Individuen eigentlich angenehmer wäre.

[0:49:15.2] I: Ich meine das wäre vielleicht auch eine Anforderungen ans System, dass das System erkennt der User XY hat bis dato immer die Menge so und so viel runtergeladen und jetzt auf einmal ladet er aus den Kontakten und Accounts die riesige Menge runter. Dass die dann zum Beispiel den Mitarbeiter nacher sperren würde und erst nach Freigabe kann man das nachher weitermachen

[0:49:39.2] B: Ja. Wobei man ja sagen prinzipiell sagen kann, dass rein die Funktion das man Kontakte runterlädt könnte man ja generell sperren, würde ja Sinn machen, so sammelt Massenexport. Der Punkt, der Mitarbeiter findet immer einen Weg. Ob es der USB-Stick ist, ob es oder halt früher was, ob Screenshot sind von irgendwelchen Geschichten, also wenn die Leute Daten mitnehmen wollen glaube ich, ist es unmöglich sie daran zu hindern. Aber ich glaube auch, dass es eigentlich egal ist weil selbst wenn man jetzt keinen Screenshot macht, vielleicht weiß man mit wem man auf LinkedIn verknüpft ist. Und dass geht ja fast schon in die Richtung, man hat ja die Kontakte schon aber keine Kontakt Story dort auf LinkedIn. Also abgesehen von Chat Nachrichten aber wenn man sich jetzt vorstellt alles im, also rein Kommunikationsthemen, ich rede jetzt nicht von Deals und Deal Werten. Ich rede von allen E-Mail oder alle Nachrichten die man mal geschrieben hat, alle Telefonate und Telefonprotokolle usw. das sind Dinge die könnte man sich durchaus mitnehmen. Denn würde ich mit allen Leuten nur mehr auf LinkedIn schreiben hätte ich es auch, würde nichts ändern. Nur zusätzlich hätte ich halt alle Kontakte die fürs Unternehmen, für das aktuelle Unternehmen nicht relevant sind mit gespeichert aber beim nächsten sind sie vielleicht relevant.

[0:51:04.5] I: Schwierige Thematik ja wie man das dann wirklich umsetzen kann. Weil man kann ja sagen die Sicherheitsthemen wie das er keinen Screenshot machen kann oder kein Foto davon machen, ist ja glaub ich ja das es der Bildschirm erkennt. Ich meine Screenshots verbieten kann man eh schon aber das er erkennt das ein Foto vom Bildschirm gemacht wird, ist nur ganz weit weg gedacht.

[0:51:30.9] B: Aber es ist ja irrelevant der Datendiebstahl für den einzelnen Vertriebler jetzt und vorallem im KMU segment aber wenn ich sage ich ziehe mir die kompletten Kunden und kauf die Story raus von Amazon und mach einen Webshop auf, dann schaut die Sache ganz anders aus. Aber KMU in der Industrie ich meine in fast jeder Statistik wird bewiesen, dass auch wenn man als Vertriebler Job wechselt und zum Konkurrenten geht, das die meisten der Bestandskunden beim Unternehmen bleiben und nicht beim Vertriebler.

[0:52:03.3] I: Ok.

[0:52:03.9] B: Insofern kann er sicher eh mit dem auch, hilft ja nix. Aber abgesehen von dem Datendiebstahl Thema glaube ich ist es trotzdem extrem, also ich würde es überdenken wenn Systeme in die Richtung gehen würden, so das jede Person das eigene CRM-System hat und schon Familie mit Geburtsdatum über Weihnachten Termineinladungen, Taskmanagement, da drinnen alles abbilden kann und es dann aber auch beruflich nutzen kann in dem er sich einfach in das CRM der Firma quasi andockt. Ich glaub schon, dass das ein spannendes Thema sein könnte, weil ich habe dann wirklich alles da und muss nicht auch zum Beispiel zwei Kalender führen. Das haben ja viele, viele verdichten dann auf einen privaten Kalender weil man kann eh nix unter der Woche eintragen weil der Firmenkalender so voll ist. Man traut sich garnicht was reinzuschreiben also schreibt man lieber alles in den Firmenkalender rein. Es ist ja im Endeffekt dieses Spannungsfeld. Und warum dann nicht sagen ich habe ein CRM-System, das vorrangig für mich da ist aber das ich eben auch für die Firma nutzen kann. Also wenn man schon vom träumen und Visionen reden.

[0:53:14.0] I: Das ist der Sinn dahinter, hinter der Fragestellung. Aber sehr interessant, ich habe schon einige befragt und man bekommt immer wieder komplett neue Perspektiven aufgezeigt. Und glaube das wird noch recht spannend werden die Ergebnisse die da zustande kommen werden. Ja hättens sonst noch welche Fragen dazu weil sonst würde ich die Aufnahme beenden.

[0:53:44.3] B: Nein, ich glaube das wars.

Interviewpartner*in	Interview 4
Ort	Online
Datum	03.12.2021

[0:00:00.0] I: Gut, dann sage ich ja mal vorherst einmal danke, das sie sich die Zeit genommen haben dafür, dass Interview mit mir zu machen. Wie sie den Leitfaden schon gesehen haben, ist es in drei Kategorien unterteilt. Der erste Komplex dreht sich um allgemein um KMU und Digitalisierung. In der Legende ist die B. Rolle vom Berater, dann Themenkomplex B geht es dann um Erkenntnisse, was sind zukünftige Anforderungen, welche aus wissenschaftlichen Papern heraus gewonnen wurden, zu validieren oder auch das stimmt oder nicht. Und dann im C Themenkomplex C, geht es noch um zukünftige Anforderungen auf gewisse Themenkomplexe bezogen, wenn man einerseits sagt in zwei bis drei Jahren oder abstrakter dann in zehn Jahren. Ich würde sagen, es ist Leitfaden gestützt, dass man anfangs so die Fragen einmal so durcharbeiten und dann zum Schluss ein offenes Gespräch machen, wenn es so ok ist.

[0:01:08.3] B: Ja passt so. Vielleicht nur von der Erfahrung, wie lange dauert es ungefähr, damit wir ein Gefühl haben?

I: Als eine Stunde ungefähr.

[0:01:15.8] B: Okay, ist super perfekt. Ich freue mich.

[0:01:21.3] I: **Dann würde ich mal beginnen und zwar mit dem Komplex A. Welche Unternehmensgröße haben sie aktuell? Und welche Kunden also welche Unternehmensgröße haben auch ihre Kunden?**

[0:01:34.7] B: Die Unternehmensgröße sage ich mal 52 Mitarbeiter aufwärts, das heißt tendenziell größere, also Mittel bis große Industrieunternehmen, die in der Regel auch internationaler aufgestellt sind, also in mehreren Ländern tätig sind. Und genau.

[0:02:04.4] I: **Was glauben Sie, welche Priorität haben CRM Systeme für sich und auch für die KMU in der Industrie?**

[0:02:15.3] B: Also für sich selbst oder für sie?

[0:02:17.7] I: Also zuerst für sie, was wie wie, also wie hoch ist die Priorität für sie, also für sie als Berater

B [0:02:32.1] : A [0:02:39.1] Iso ich gla [0:03:51.1] ube das CRM-Systeme im Allgemeinen für jedes Unternehmen in gewisser Maßen eine hohe Priorität haben, ah, weil Ich kann des am äh, wir sind ja auch kein großes Unternehmen und bei uns ist ein CRM auch essentiell und da bin ich auch selbst Nutzer kann das gut bestätigen da ich auch im Vertrieb tätig bin und desto größer die Organisation wird, desto wichtiger wirds und desto mehr Power hat das natürlich auch und ich glaube es ist mittlerweile ja so, dass das auch klar ist dass es nicht mehr wegzudiskutieren, nicht mehr wegzudenken ist. Das ist eigentlich, ja gesetzt würde ich sagen. Es gibt natürlich ein paar traditionellere Unternehmen die noch, die schon sehr lange am Markt sind, die sich schon noch mit der Frage beschäftigen was das kann und ob sie das auch wirklich brauchen, die gibt es schon noch. Aber generell kann man sagen bei jüngeren Unternehmen oder vielleicht

bei ganz neuen Unternehmen ist das eigentlich total klar und das schon gesetzt ist und ein Hauptwerkzeug im Vertrieb ist.

[0:03:53.7] I: Hat jetzt die Pandemie oder die Digitalisierungsoffensive jetzt nehmen Bezug auf die KMU einen Einfluss gehabt darauf, dass jetzt mehr CRM-Systeme einsetzen oder oder auch die ausbauen?

[0:04:00.3] B: Ja, absolut. Also aus meiner Sicht ein Riesenschub für die Digitalisierung als ich kenne ja Studien dazu die, dass aufzeigen. Es ist eines der Top Themen kann sie die Unternehmen beschäftigen, dass sie ihre Prozesse digitalisieren und beziehungsweise optimieren. Und da hat die Pandemie sehr viel dazu beigetragen, also bildhaft kann man das auch, finde ich immer ganz gut sich so vorstellen, wenn plötzlich ganze Organisationen oder ganze Vertriebsorganisationen im Homeoffice arbeiten. Dann ist es irgendwie offensichtlich, dass wenn man eine Struktur hat, ein Tool hat, eine Plattform hat auf der man gemeinsam diskutieren kann, ein gemeinsames Bild hat das das hilft, ist klar wie relativ schnell greifbar. Und wenn es nicht hat, dann haben die Unternehmen dies nicht hatten, dass auch in der Pandemie, glaube ich, als riesengroßen Schmerz erlebt und haben dann auch dadurch ein Antrieb erlebt, da was zu tun, und zu investieren.

[0:05:17.9] I: Also sagen sie dass die Förderungen und so auch einen Einfluss gespielt haben oder?

[0:05:32.9] B: Grundsätzlich ja, ein zusätzlicher Anreiz, die Förderungen alleine, ist glaube ich nie der Auslöser aber ein zusätzlicher Anreiz. Und man kann auch dazu sagen, also das habe ich schon so erlebt, dass [0:05:52.8] am Anfang der Pandemie war kein Schub zu sehen, aber eigentlich Stillstand, Schockstarre. Aber nachdem sich das dann aufgelöst hat, kann man jetzt eigentlich schon wieder seit einem guten Jahr dann ja beobachten, dass das massive in Bewegung kommt. A

[0:06:15.4] I: Aus der Theorie hier raus also aus dem wissenschaftlichen Paper und aktuelleren Büchern hab ich dann gewisse Ergebnisse erzielen können, wo man gesagt hat okay, zukünftige Trends werden, ob es so und so in den Anforderungen auch schon einige von denen sind eh schon bekannt wahrscheinlich. Jetzt wird es mir darum gehen, dass sie zu mir sagen okay ist das gewisse Thema relevant für die Zukunft von KMU, also in Bezug zu CRM-Systeme, entweder ja oder nein und dann ja oder nein, warum auch? Beim ersten wird es ums Thema Forecasting gehen.

[0:06:55.4] B: Das ist meiner Ansicht nach auf jeden Fall relevant. Ich glaube, es ist ein Thema, dass Ja es beschäftigt auch wiederum jede Firma in gewisser Weise. Jede Firma stellt sich die Frage wie schauts nächstes Jahr aus ja, was machen wir einen Plan, was wollen wir erreichen? Also ich kenne nur ganz, ganz wenige Firmen, die sich bewusst von solchen Überlegungen getrennt haben und ohne Budgetpläne und so weiterleben. Also die meisten machen ihre Forecast und da ist es halt einfach die Frage, welche Tools hat man als Unterstützung und oft sind diese einfach ganz banale oder auch nicht banale Extrasheets. Oder andere derartige Lösungen und wenn man das Ganze auf einer CRM-Plattform abbildet, dann hat man es einfach professionalisiert und das hat meiner Sicht hohe Relevanz weil ich glaube noch sehr wenige Firmen hier wirklich einen eine, professionelle IT Plattform dafür geschaffen haben. Also das sehe ich in meiner Arbeitswelt doch noch sehr oft, dass gerade der Forecasting-Prozess einer ist der Außerhalb einer CRM-Plattform stattfindet.

[0:08:22.5] I: **Wenn man aufs Thema des Natural Language Prozess NLP, kann man das natürlich in verschiedenen Sichtweisen sehen. Man kanns Richtung Chat Bots sehen, dass man die Semantik, die natürliche Aussprache wird noch nicht so erkannt, es gibt es aber in etlichen anderen Bereichen auch. Wie relevant ist das? Oder ist es relevant für KMUs in der Industrie, ja oder nein?**

[0:08:55.2] B: Also meine Einschätzung ist hier, dass das aktuell noch bisschen dauern wird, bis sich die, bis sich der Großteil der Unternehmen diesem Thema widmet, weil noch andere Themen zu lösen sind oder höhere Priorität haben. Auf der Seite ist die Technologie noch nicht ganz so ausgereift, wie man sie gerne hätte und aus den Gründen glaube, dass es ein Riesenpotenzial, hat dieses Thema aber nicht jetzt im in Kürze zum super relevanten Thema der KMUs wird. Aber ich glaube zum Beispiel, dass mein Bild zu zeichnen der Vertriebsmitarbeiter, der im Auto fährt, und in seinem CRM-System seine Berichte sprechen kann, und die werden dort niedergeschrieben vernünftig, nämlich ja. Das Megapotenzial, es würde jeden Vertriebsmitarbeiter begeistern, ja und Mann haben teilweise die Technologien. Es kann ja jedes Mobiltelefon zur Spracherkennung aber ja, kommt dann Dialekt dazu oder hat diverse andere Sachen, dann wird schon holprig. Aber ich glaube, das hat Potenzial.

[0:10:24.6] I: **Richtung dem Thema Blockchain-Technologie es ist ja auch ein großes Thema das kann man Richtung Sicherheit., sehen, das kann man Richtung schnelleres Forecasting oder in verschiedenen Bereichen, kann man das sehen, in Bezug auf CRM, wie relevant, oder ist es relevant für KMU in der Industrie? Wenn ja, warum?**

[0:10:29.8] B: Da muss ich ehrlich antworten. Ich habe es in der Vorbereitung gelesen, und habe noch immer nicht den noch nicht den Connect zum möglichen CRM geschafft. Der können sie mir zum Beispiel aushelfen, solange den Connex nicht sehen, kann meine Antwort nur sein ich weiß es nicht. Da muss ich mir wahrscheinlich enthalten weil, sonst müsste ich sagen, ich sehe keine Relevanz, aber ich glaube ich weiß zu wenig über diese mögliche Verknüpfungen, ja.

[0:11:19.5] I: Ich habs nur bei einem Anbieter gelesenen Bericht darüber, dass der Cloud mit Blockchain kombiniert, damit er seine Forecasting noch gezielter machen kann. War ein Bericht also.

[0:11:33.4] B: Ja, Ok interessant. Ja mag sein.

[0:11:43.9] I: Und auch von der Sicherheit her aus gibt es manche, weil die Cloud ist schon sehr sicher obwohl sie an einem Standort ist, und bei Blockchain wird es auf mehrere Standorte verteilt. Wie machbar das ist dann im Endeffekt.

[0:12:03.6] B: Also bei dem Thema hätte ich zum Beispiel kein Gefühl für Relevanz. Weil da habe ich, eher kenne ich eher die Unternehmen, die, dort täglich Probleme hatten, mit ihren Daten oder Angriff erlebt haben und wirklich Probleme hatten. Aber die haben einfach das Problem, dass ihre Daten bei sich im Unternehmen haben. Da sind wir eigentlich noch den Schritt hinten, dass diese Unternehmen in die Cloud gehen, nämlich in die meines erachtens so, wie sie sagen, sichere Variante, wo ein Spezialist auf die Daten auf passt und nicht der Maschinenbauer, der eine andere Kernkompetenz hat. Und so gesehen jetzt hier was Abend noch mit Blockchain anzubieten, würde jetzt keine Relevanz verspüren. Weil ich glaub die Unternehmen sind eigentlich da noch einige Schritte weiter hinter und müssen andere Dinge fixieren.

[0:13:00.9] I: **Dann gibt es noch den Punkt des Application Programming Interface dem API. Wo man dann Richtung Schnittstellen geht. Wie wichtig ist das? Oder ist es wichtig für die Zukunft von KMU in der Industrie? Wenn ja oder nein warum?**

[0:13:19.2] B: Seh ich schon als sehr spannendes Thema und und auch mit Bedarf. Weil bei auch immer wieder individuellere Lösungen gibt für spezial Anforderungen und Unternehmen hier Technologien anzufordern damit, dass das leicht auf die Beine gestellt wird und auch die entsprechende Anknüpfung findet in größere Systeme des das ist, glaube ich, schon sehr, sehr spannendes Thema. Und da ja auch der Bedarf hier nicht immer so stark abhängig von externen Beratern und Dienstleistern zu sein und und die Programmierung als solche als ein Geheimnis zu spüren, wo man nix versteht und wer wo dann irgendwer anderes dann was macht ja. Das ein bisschen näher zu den Leute zu bringen, die vielleicht gar nicht so programmier affine sind, das finde ich einen sehr schlaun Ansatz und ich glaube der, der findet auch Anklang, ja.

[0:14:31.1] I: **Der letzte Punkt was wäre ist ein klassischer, welcher schon lange besteht. Dabei geht es um die Implementierungskosten. Wird es, glaube ich, weiterhin wahrscheinlich relevant sein und ist er relevant ihrer Meinung nach und wenn ja oder nein, warum?**

[0:14:48.3] B: Ja, er ist sicher relevant. Bei einer Einführung geht es immer nur um zwei Komponenten. Es geht um die Software, sprich die Lizenzen und es geht um die die Implementierung. Und ja das Unternehmen muss immer wissen, um eine Entscheidung, Investition treffen zu können was das grob kostet. Es gibt natürlich Bewegungen in Richtung mehr Agilität, wo man etwas von diesem Bild wegkommt, dass das ganz klar und fix sein muss. Aber eine gewisse Orientierung, glaube ich, is wichtig und auch sinnvoll und das wird auch weiterhin sinnvoll sein.

[0:15:34.3] I: **Das wäre der Themenkomplex B gewesen, jetzt kommen wir zum dritten wo Kreativität gefordert ist. Da würde ich mal zuerst starten.**

Da geht es darum, welche Anforderungen müssen CRM Systeme in den nächsten zwei bis drei Jahren erfüllen. Dazu habe ich ein paar Themenkomplexe also vorbereitet und jenachdem zu welchen ihnen was einfällt geb sie mir dazu ihre Antworten.

[0:16:05.3] B: Gerne ja.

[0:16:06.8] I: Dann würde ich mal ersten großen nehmen wo es um Sales, Service und Marketing geht. Wo sind welche Anforderungen, die sie in den nächsten zwei bis drei Jahren erfüllt werden sollen.

[0:16:20.6] B: Große Frage. Da könnte man, da kann man jetzt wahrscheinlich, einiges, alles aufzählen.

[0:16:41.8] I: Die relevantesten vielleicht.

[0:16:45.0] B: Im Vertrieb zu beginnen, ein Kernthema oder die zwei Kernthemen, um denen es sich meiner Meinung nach im Vertrieb dreht ist das Neukundengeschäft und das Bestandskundengeschäft ja. Das heißt, da gibt es einen, hoffentlich Prozess, gibt es immer ein Prozess dazu und hoffentlich einen professionellen Prozess und dieser Prozess der Neukundengewinnung angefangen beim beim Lead, das sind wir jetzt eigentlich schon im Marketing aber irgendwann kommt dieser Lead auch in den Vertrieb und irgendwann wird hoffentlich dieser Interessent als Kunde gewonnen. Dieser Prozess muss durch ein Tool und das wird die Anforderungen ans CRM unterstützt werden. Ja, es muss einfach den Menschen die

Arbeit einfach vereinfachen. Und genauso ist es einen Bestandskunden Management, wo es darum geht, die richtigen Potenziale zu sehen. Wo fokussiert man sich hin? Was ist für eine Kommunikation gelaufen, das trifft auch die neue Kunden oder Interessenten auch zu. Aber das sind die Themen, die ich auch im Vertrieb klassisch sind. Ja, man will schnell einen Überblick gewinnen über die Informationen am Kunden. Diese Klassiker wie 360-Grad-Blick des wird, das bleibt einfach, das ist wichtig. Man will sich schnell vorbereiten können auf Gespräche, Meetings, Telefonate. Man will eine gute Datenbasis haben, um Entscheidungen zu treffen. Man will nicht, dort tausendmal irgendwo telefonieren, und Daten suchen müssen. Genau das ist klar hier einmal essenziell, um also als Kern. Darüber hinaus will man dann es entsprechende Reporting dazu haben über diese Prozesse drüber und damit auch eine Leitung oder ein Management mit den Daten arbeiten kann oder auch die einzelnen Verantwortlichen sehen, wo sie stehen und was nächste Schritte sind. Alles was dann geht in Richtung KI und Hinweise darauf, wo man zu unterstütze Tools für den Menschen wo er was tun sollte glaube, dass wird immer mehr werden. Aber das ist jetzt auch noch nicht das Kernthema. Genau. Also vereinfacht gesagt, ich glaube im Vertrieb kann man sagen der Vertriebsprozesse per se wird durch eine professionelle CRM-Plattform unterstützt.

So einfach kann ich es mir in den anderen zwei Bereichen ja auch machen. Aber ja, im Marketing hat man natürlich auch so klassische Bereiche wie die Verantwortung Leads zu generieren, die strukturiert aufzunehmen, mit der Newsletter per E-Mail, Marketing zu beschicken, entsprechenden Inhalt, an der richtigen, zur richtigen Zeit zu kommunizieren. Events zu planen, zu organisieren, die ganzen Einladungsmanagement and die Follow-Ups, mehrstufige Kampagnen, die vielleicht über Social-Media-Kanäle laufen zu lassen. Die sind die klassischen Marketingthemen. Was es jetzt immer mehr Thema wird, ist die Marketing-Automation. Die sehe ich auch in zwei, drei Jahren, absolut, die kommt jetzt in den in den Industrie Bereich. Ja geht es einfach darum, dass die Leads in den strukturierten Art und Weise auch gescort werden, Punkte sammeln und nicht sofort in den Vertrieb kommen, sondern an einem Punkt, wo es Sinn macht, das sich dann ein Mensch drum kümmert und man eigentlich die teuerste Ressource als Unternehmen sich der einsetzt, um mit dem in Kontakt zu treten. Klassisch sind auch Anbindungen an Websites, wo es darum geht man Kontaktformula für Anfragen, für vielleicht auch Bestellungen anbietet, um so einen durchgängigen Prozess zu haben. Auch Thema E-Commerce sehe ich immer wieder, ist auch ein Thema. Das ist jetzt wahrscheinlich gehört die eher zum unserem vertrieblichen, zum ersten Teil dazu. Alle sehr zu meinem Marketing, die Marketingthemen denke ich.

Und vielleicht zudem gut im Servicebereich hat man natürlich dieselben klassischen Themen wie jetzt im Vertrieb, dass wir die Kombination sehen will, dass jeder im selben Bild ist, das ist der dasselbe weiß, dass derjenige abhebt beim Anruf weiß, dass da gestern jemanden im Außendienst dort war und so weiter und so weiter, dass die E-Mail Transparenz sind, einen 360 Grad-Blick auf den Kunden und dann hat man natürlich die Abbildung des Service Prozesses, sprich Tickets oder Beschwerde oder was auch immer wieder genannt wird, wird strukturiert, unterstützt durch einen CRM- Tool. Dieser Prozess also entsprechende SLA, obzubilden, auf die richtigen, wichtigen Service-Fälle zu fokussieren, bis zu einer Einsatzplanern für Außendienst-Techniker. Da einfacher Tool zur Verfügung zu stellen, in dem Prozess zu steuern und den Kunden, dann auch professionell zu kommunizieren. Wo ist seine Beschwerde, was wird da gerade gemacht? Wann ist sie erledigt? Bis ihn dann irgendwann zum Feedback zu bitten und so weiter. Genau. Ja.

[0:23:27.7]

I: Wenn man das ganze sieht in Bezug auf Benutzerfreundlichkeit. Welche Anforderungen könnten da in den nächsten zwei bis drei Jahren schlagend werden?

[0:23:39.7] B: Also es ist nach wie vor großes Thema. Also war es eigentlich schon immer, es ist verschiebt sich vielleicht, weil geführt ist es für mich so, dass vor ein paar Jahren noch darum ging, bei Leuten anzudocken, die vielleicht sich grundsätzlich schwer tun mit einer Software und das verschieben sich leicht in eine Richtung, dass hier einfach die Skills insgesamt wachsen, weil neue Generationen kommen und da der Anspruch, glaube ich einfach größer wird. Wir sind alle mittlerweile mehr unsere Apps gewohnt am Handy. Wir haben gewisse Ideen wie das aussehen kann und ich glaube diese Richtung gehts, dass wir diese Erwartungen, dann auch an diese Plattformen stellen und auch die den Nutzer in den in den Unternehmen. Aber ich glaube, dass das nicht ein sehr schnelle Bewegung, das ist für mich gefühlt eine sehr schleichende Bewegung. Also zwei, drei Jahre mehr nach den Gefühlen her bissel schnell.

[0:24:48.0] I: Im Bezug auf Sicherheit wo sieht man so wie Anforderungen, vielleicht in zwei bis drei Jahren.

[0:24:57.8] B: Ich glaube, dass das Thema Sicherheit, trotzdem wichtige ist ja und immer wichtig auch sein wird. Ich glaube aber auch, dass es etwas den Fokus verlieren wird, weil wir, glaube ich, in einer Bewegung sind, dass einfach das Vertrauen in Cloud-Dienste generell schon steigt. Also zumindest bei bei, wenn wir jetzt an große CRM-Anbieter denken, wo man dann auch gewisse Zertifikate an alles mögliche vorweisen kann. Und dass das einfach mehr Normalität wird, das man auf so eine Karte setzt und sich dann auch mit gutem Gefühl auf diese Karten setzt. Und das man weniger oder dass es immer weniger so Grundsatzdiskussionen gibt. Weil auch die Unternehmen, da geht es glaube ich oft um den ersten Schritt zu machen. Und wenn man da auf Unternehmen trifft, die hat vielleicht in einem anderen Bereich schon, ihren ersten Schritt in den Cloud gemacht, dann ist es natürlich und das CRM ist vielleicht der zweite oder dritte Schweden, dann ist er auch nicht mehr so schwer. Und gefühlt, werden die Unternehmen die den ersten Schritt erst machen, immer immer weniger.

[0:26:21.9] I: Was würden sie sagen zum Thema Administration, Beispielsweise in Richtung Updates, Änderungen, Kosten. Natürlich fallen noch mehr mehr Themen in die Administration rein. Was könnte es dort für Anforderungen geben in den nächsten zwei bis drei Jahren?

[0:26:45.8] B: Ich glaube, dass es die Tendenz gibt, dass auch der Bedarf steigt, dass das Unternehmen das auch selber einfach leistet. Insofern glaube ich, dass der Anspruch da steigt, dass auch dieser Bereich User freundlicher wird, einfacher wird. Einfacher managebar wird und ja das glaube wird jetzt steigen diese Bedarfe.

[0:27:18.3] I: Dann hätten wir noch einen Punkt mit den Schnittstellen. Welche Anforderungen werden da in den nächsten zwei bis drei Jahren kommen?

[0:27:27.4] B: Ja ich glaube, dass hier wirklich ja die Erwartungen steigen in Richtung fertigere Konzepte, Module die schon verwendbar sind, die man nur mehr leicht adaptiert, ja. Also ich glaube man bewegt sich weg von dieser Vorstellung, dass man immer irgendwo von grün weg programmiert. Das will im Grunde keiner, ja, da steigt einfach der Bedarf, da steigen die Fragen danach, da Wunsch und auch die Idee dass

es so etwas geben muss und es gibt es ja auch. Und ja ich glaube es wird auch zunehmen ja. Das es auch an Komplexität verliert diese Thematik ja.

[0:28:22.2] I: **Letzer Punkt wäre dazu noch, es gibt immer gewisse Add-on zu solchen CRM-Systemen. Und welche Add-on hätten da also sollten da in den nächsten zwei bis drei Jahren weiterentwickelt werden? Und wenn ja welche und was sollte da weiterentwickelt werden?**

[0:28:43.2] B: Gute Frage. Als aller erstes würde ich es von einer anderen Richtung beantworten. Ich glaube es gibt eine Tendenz, dass man die großen Anbieter sehr schnell, sehr viele Ideen in ihre Standard-Tools integrieren, das heißt ich würde eher eine Vorsicht aussprechen Add-on zu entwickeln. Weil, ja es gibt eben das als Bewegung, dass da extrem viel investiert wird, bei den Kosten Herstellern. Und gefühlt gibt es das Add-On heute, dann ein halbes Jahr später als Standard. Ja insofern kann ich jetzt nicht Add-on in dem Sinn auflisten. Das stelle ich hier grundsätzlich in Frage.

[0:29:52.9] I: Das wäre dann der Komplex mit zwei bis drei Jahren Fragen. Jetzt würden wir eher in das abstraktere Denken gehen, in Richtung 10 Jahren, da bis dahin schon sehr viel möglich ist. Deshalb hätten wir die gleichen Themenkomplexe wie vorhin nur halt auf 10 Jahre gesehen und würde ich mit Sales, Service und Marketing wieder beginnen indem.

Welche Anforderungen müssen CRM-Systeme in den nächsten 10 Jahren in Bezug auf Sales, Service und Marketing erfüllen?

[0:30:23.6] B: Ich glaub da das alles nicht mehr so getrennt ist. Und ich glaube, dass dann der Name CRM auch nimmer per se existiert. Weil ich einfach, ja ich glaube einfach, dass mehr der Anspruch dann da ist und auch die Realisierung, dass die Prozesse als solche abgebildet sind. Und der Bediener der Software dann garnicht mehr merkt wo er sich bewegt. Also ich arbeite in einem Interface und natürlich bin ich im Vertrieb oder Marketing tätig und hab gewisse Wünsche und Anforderungen. Aber wenn ich jetzt beispielhaft den Wunsch habe meine fünf größten Opportunities zu sehen dann werde ich das einfach per Sprachkommando anfordern und es wird mir am Bildschirm ausgeworfen. Und wenn ich dann dazusage, ich hätte noch gerne die Umsätze der letzten drei Jahre auf Produkt A, B, C dann bekomme ich das auch dazu. Und dass das eine aus dem Backend ERP kommt und das andere aus dem CRM kommt, dann sollte das dann egal sein. Das ist egal, sondern es ist im Vordergrund die Unterstützung für den Menschen.

[0:31:55.2] I: **Und in Bezug Richtung Benutzerfreundlichkeit?**

[0:31:59.9] B: Ja also nocheinmal zu Sprache zurück. Ich glaub das stelle ich mir schon so vor, das wäre massiv und das wäre auch möglich, dass man da hinkommt. Das heißt reduktion komplett vom schreiben also viel mehr mit sprechen und vorgelesen bekommen. Und, und natürlich dann auch viel visueller, einfacher zu erfassen, ja. Also das sind solche Trends wie die Gamification oder so, dass geht so in diese Richtung. Ich glaube schon, dass es in diese Richtung gehen wird, ja.

[0:32:49.9] I: **Dann im Bezug auf Sicherheit, wie schauen die Anforderungen da so in den nächsten 10 Jahren aus?**

[0:33:00.7] B: Kann mir da nur vorstellen, dass einfach die diversesten Möglichkeiten gibt die sich der Kunde aussuchen kann, ich lege meine Daten dort hin oder dort hin oder den Teil dort hin und in meinem

Land wenn ich das unbedingt brauch gibts es sowieso auch was. Weil das heißt, dass wird glaube ich zunehmen und ausgebaut werden. Also da haben viele auch das Bedürfnis dem Kundenwunsch auch nachzukommen.

[0:33:43.2] I: **Und in Bezug zu Administration?**

[0:33:49.0] B: Ja da stelle ich es mir so vor, dass Leute ohne großes technischen Wissen, hier mit Drag und Drop arbeiten und garnicht so IT-Kenntnisse brauchen und trotzdem managen können. Also von unterstützten Testing bis zu keine Ahnung was alles dann passiert, Releases die gemacht werden und eingespielt werden. Dass das einfach durchführbar ist und keine Kosten und IT-Skills braucht.

[0:34:28.9] I: **Und in Bezug auf Schnittstellen?**

[0:34:33.9] B: Ja das ist für mich auch so bissal Plug and Play, so wie man es schon ein wenig kennt von fortgeschrittenen Lösungen. Aber die Dinge einfach wirklich visuell zusammenziehen, möchte das mit jenem verknüpfen. Was dass dann dahinter an programmierung verursacht, das verstehen nur mehr die, die es gebaut haben. Aber ich kann die Schnittstelle, mir einfach zusammenklicken und ich glaube das wird sich verbreiten in alle möglichen Richtungen. Was aber glaube ich auch passieren wird, dass sieht man ja jetzt schon und das wird sich noch weiter ausprägen, dass die großen CRM Hersteller einfach sowieso alles auf einer Plattform haben, also sehr viel haben. Das heißt ich brauche gar keine Schnittstellen mehr oder halt entsprechend weniger.

[0:35:31.0] I: **Dann hätten wir schon den letzten Punkt davon, was uns wiederum um die Add-on geht. Hier ist die Frage, welche Add-on sollen in den nächsten 10 Jahren weiterentwickelt werden und wenn ja oder nein warum**

[0:35:43.3] B: Ja das würde ich wirklich in Frage stellen ob das wirklich eine Relevanz hat. Ich kann mir gut vorstellen, dass vielleicht die Programmierung so einfach ist, dass sich die Unternehmen individuelle Lösungen eh selber bauen, weil es so einfach ist. Und der Rest ist übergegangen in die Standardlösungen von den Anbietern. Also ich kann mir gut vorstellen, das es sich in die Richtung entwickelt. Aber ja, ich kann mir auch gleichzeitig, wäre es für mich auch nicht unrealistisch, dass es einfach immer eine Weiterentwicklung gibt, dass es halt immer gewisse Firmen gibt, die neue Technologien immer als erstes aufgreifen aber ich glaube dass die dann nie so lange alleine "Stand-alone-Lösungen" sind und in der Art leben.

[0:36:52.2] I: Das wäre eigentlich mal der Leitfaden gewesen. Wenn man das mal so revue passieren lassen, kann man eigentlich einmal sagen es wird die Automatisierung wird einfach mehr werden, wir kommen mehr weg vom händischen ins sprachliche eingeben und steuerung und wir erwarten uns mehr vom System, dass es einfach Benutzerfreundlicher wird, dass man garnicht mehr so viele Unterschiede zwischen verschiedenen Komponenten oder verschiedenen Clouds dann sieht. Und so dann die Leute, Firmen und Mitarbeiter eigentlich mehr überzeugt werden, dass sie es überhaupt anwenden und wenn sie es dann haben, dass sie es dann auch wirklich benutzen. Weil das ist ja auch noch immer ein großes Thema, dass man im Vertrieb oft noch das Problem hat, dass es dann auch wirklich immer von den Nutzern angewand wird. Da wird sehr oft von den Unternehmen jetzt schon oft gehandhabt, wenn der die Daten nicht verwaltet, gibt es halt keine Bonis usw. War ein Beispiel, dass ich mal gehört hatte. Ich glaube das wird ein großer Punkt sein, das man schon lange redet der Mensch steht im Mittelpunkt, der Mensch ist

das wichtigste bei den CRM-Programmen, dass man das auch wirklich nach der Einführung schafft den Menschen auch weiterhin in den Mittelpunkt stellt und mit ihm zusammenarbeitet und auch wirklich schafft seine Probleme anzuhören und das auch mit ihm gemeinsam auch weiterentwickelt. Das Beste System hilt einem ja nichts, wenn die Leute dass dann nicht verwalten und nutzen und dann hat man im Endeffekt für Forecasting auch keine stimmenden Daten. Und es werden ja auch oft Entlassungsentscheidungen auch aufgrund von Zahlen gemacht und wenn die Zahlen im System nicht stimmen ist es dann auch schwierig das System ernst zu nehmen.

[0:39:21.4] B: Absolut und vielleicht noch hinzuzufügen, ich glaube dass es sich auch stärke herraus kristalisieren wird gerade im Vertrieb wo der Mensch seine Stärken hat gegenüber der Maschine oder Software. Und das es dadurch dann auch wieder klarer wird, wo der Mensch also fokussiert und wo wir dankenswerterweise Tolls haben. Und wir sind dann glaube und Benutzer wenn das keiner benutzt bringt das überhaupt nichts. Da bin ich sowieso heute schon Fan davon, also man kann das nur erfolgreich einsetzen wenn man es schafft, dass die Leute mitgehen und ich glaube auch einer der größten Punkte ist einfach dem zu schaffen, dass der einzelne den Nutzen sieht. Also keine Sanktionen oder Anreize denn das wird nie reichen. Aber wenn der Nutzen gesehen wird für die Arbeit selber, dann hat man es per se geschafft. Denn die Leute, die sagen dieses CRM gebe ich sicher nicht mehr her. Also das muss man herausfinden, was dieses Empfinden erschafft, da hilft halt wenig wenn mit Druck oder mit Vorgaben, denn das ist nichts warum sich leute nachhaltig bewegen. Vielleicht kurzfristig bewegen aber nicht nachhaltig.

[0:41:23.6] I: Haben sie sonst noch welche Ideen oder was noch in diese Richtung geht oder für dieses Thema allgemein relevant sein könnte, was einem so betrifft? Denn es ist ja noch oft in der Industrie oder B2B Geschäft, dass das CRM noch nicht ganz angekommen ist oder diese Wichtigkeit vorhanden ist wie im B2C Geschäft, weil da hat man das schon viel mehr und auch das Thema Marketing. Und in der Industrie, wenn man es dann auf die Richtung Industrie 4.0 sieht, wo das dann ja schon mehr verknüpft werden kann mit machine-learning oder Digital-Twins und man es auch mit dem Service vom Kunden dann auch verknüpfen kann.

[0:42:28.6] B: Ja absolut, ich sehe das auch so aber ich glaube das ist per se so das der B2C Bereich auch vorne ist, der bekommt dann viel unmittelbarer Feedback vom Kunden, für den ist es auch viel essenzieller, hingegen die B2B Betriebe grad diese oft traditionellen die haben aber oft auch nicht den Call for Action, dass sie was machen weil die sind durchaus erfolgreich und die geile Produkte und Top-Technologien und verdienen gutes Geld. Also auch verständlich, das sich die dann diesen Themen dann primär widmen. Und ich glaube dass dann auch zwei Sachen sind. Erstens glaube ich gehts da auch oft um das aufzeigen des Potenziales was noch möglich wäre. Also das frage auch ich mich dann oft auch, boa was wäre nur möglich wenn das Unternehmen das jetzt schon so erfolgreich ist, einen unglaublich chaotisch unstrukturierten Vertrieb hat und im Marketing quasi nix macht oder fast nichts. Was wäre dann noch möglich. Also eher von der Potenzial Seite zu kommen und das andere ist halt sich bewusst sein muss, diesen Spannungsfeld aus den Supertechnologien und da gibts die Hersteller die reden auch alle über alles mögliche wie AI und Künstliche Intelligenz und da gibts das und da gibts das. Man muss halt dabei nicht ignorieren wo die Unternehmen heutzutage stehen, also die brauchen heute noch ganz was anderes, die bewegen sich halt in ihrer Geschwindigkeit so wie sie sich halt bewegen und wie es für sie gesund ist. Ich glaube da, da bringt es halt auch nix von außen diese zu beschleunigen oder. Denen einfach bewusst zu machen, da gibt es

diese Technologie und da gibts Forschung, Entwicklung und Hersteller und das ist auch gut so und da gibt es halt Unternehmen die kommen in ihrer Geschwindigkeit nach. Das ist auch ok so.

[0:44:42.0] I: Die Fakten muss man aufzeigen und zumindest die jenachdem wo das Unternehmen gerade steht, kann man die gewissen Funktionen von dem jeweiligen System ihnen unterbreiten, welche Vorteile die bringen würden. Wie sie schon sagten, wenn ich mit KI und AI kommen und das Unternehmen noch mit Excel Sheets arbeitet, einfach überfordert sein, da es zu viel und noch zu früh für sie ist. Die sind mit den Standard Funktionen zufrieden am Anfang.

[0:45:28.0] B: Genau und da ist dann auch wichtig, dass man das einfach aufzeigt was möglich ist, um eine Perspektive zu erstellen wo die Reise hingehen kann. Und dann halt an der konkreten Situation arbeiten und sagen ja wir machen jetzt die Basisarbeit.

[0:45:49.9] I: Soweit bin ich sehr zufrieden mit den Ergebnissen und würde die Aufnahme jetzt beenden.

Interviewpartner*in	Interview 5
Ort	Online
Datum	17.12.2021

[0:00:00.0] I: Dann sage ich mal danke Micheles zur Zeit genommen hast heute für das Experteninterview. Das Ganze wird heute so ablaufen, dass ist so ein Leitfadengestütztes Experteninterviews sein wird, wo wir gewisse drei Themenkomplexe haben, wo es gewisse Fragen dazu gibt. Und am Ende würde ich nachher eine offene Frage- und Antwortrunde nachher machen, sodass man zuerst straight durchgehen und dann zum Schluss gemeinsam darüber sprechen.

Dann würde ich mal mit einem Themenkomplex A beginnen, wo es, wo es darum geht, um KMU, um Digitalisierung. **Einerseits eine Frage welche Unternehmensgröße haben deine Kunden?**

B: Meine Kunden sind in der Regel zwischen 1-200 MA, also klassisches KMU Bereich StarUp bis hin zu kleineren mittelständische Unternehmer.

[0:00:59.5] I: **Welche Priorität haben zur CRM-Systeme für dich und für die KMU in der Industrie?F**

[0:01:08.2] B: Es sind differenziert zu sehen, also für mich ist klar aber ich meine, das ist mein täglich Brot da ich ein Kundenberater bin. Ich berate jeden Tag und bekam Einsichten die sehr differenziert waren. Also, du hast sehr wohl sehr kleine Start-up, die sich von Anfang an in dem Bereich eben aufstellen wollen oder eben schauen, das sie von anfang an vor allem die richtigen Tools auch an der Hand haben. Und auch wenn man dann in den größeren Bereich geht, sag ich jetzt mal so alles über hundert Mitarbeiter ist es quasi, gibt es kaum Unternehmen, die noch keinen CRM haben in irgendeiner Art und Weise. Dazwischen ist so ein bisschen gemixt. Da gibt es halt Firmen, die entweder schon länger am Markt sind und Familienunternehmen sind, die sich eben jetzt gerade mit der Digitalisierung beschäftigen oder aber unter dem, die sehr, sehr schnell gewachsen sind. Und dann hat eben jetzt gerade danach suchen, auch was richtig nochmal aufzusetzen, Prozesse umzuändern und dann entsprechend auch konkrete Systeme zu platzieren, die sich dann auch mit wachsen und dann entsprechend auch die das Wachstum unterstützen.

[0:02:12.2] I: **In Bezug darauf, was hat die Digitalisierungsoffensive, was es in den letzten Jahren verstärkt gegeben hat, für KMU in der Industrie in Bezug auf CRM-Systeme bewirkt?**

[0:02:34.0] B: Ja gerade so den mittleren Bereich. Also ich meine also a, aber es war sagen muss Covid hat den Markt sehr, sehr egalisiert, im Sinne von es macht keinen Unterschied, ob du eine kleine und eine große Firma bist. Es gibt keine Büros, Läden mehr, du musst im Prinzip darauf vorbereitet sein, digitales verkaufen. Das ist ein großer Vorteil für kleine Unternehmen, die sich von Anfang an darauf konzentriert haben. Und dann gibt es natürlich dann auch sehr, sehr viele Unternehmen, die traditionell eher von Tür zu Tür, gibt es heute kaum noch. Aber weil ich mal sehr traditionellen Verkauf gemacht haben oder sich gekümmert haben oder über Läden verkauft haben, die gezwungen wurden, sich damit auseinanderzusetzen. Und da hat die Digitalisierungsoffensive natürlich sehr, sehr vielen Unternehmen geholfen, auch das anzuregen und sich da auch zu informieren und darüber nachzudenken. Allerdings ist es halt eben nicht nur Geld, ja also einfach von der von der CRM oder irgendwelchen digitalen Plattformen ist zwar halb natürlich eine Sache von kann ich mir das leisten? Gibt es da einen Return on Investment?

Oder habe ich mir überlegt, macht es Sinn. Und die andere Hälfte sind natürlich Menschen, die davon betroffen sind. Und da muss man auch gucken, dass die Prozesse abgestimmt sind. Es die Menschen abgeholt werden. Dass die Menschen dort trainiert sind, dass sie auch offen dafür sind und sich auch nicht ersetzt fühlen. Weil es natürlich auch eine Gefahr ist, wenn ich jemandem jetzt ein Verkäufer habe, der heute klassisch Kundenbesuche macht und natürlich jetzt denkt oh, jetzt alles digital wird wo ist da mein Job? Was mach ich denn überhaupt? Da fühlen sich wahnsinnig viele Menschen unsicher, bedroht und es ist natürlich dann auch die Aufgabe des Unternehmens und auch von Consulting oder ähnlichen da zu helfen und auch das Verständnis zu bringen, dass es da eben nicht darum geht, Menschen zu ersetzen, sondern eher das Erlebnis für Kunden besser zu machen, die Firmen zu helfen, besser zu verstehen und auch schneller zu wachsen.

[0:04:32.0] I: Genau auf diese Problematik dann aufbauend hat es Ihnen der Theorie dann eine Suche davon gegeben, also Hand von Papers und von Büchern. Was es jetzt wirklich aktuell solche Anforderungen wären von den Unternehmern damit man diesen Problemen entgegentreten kann. Und da hat es Ergebnisse daraus gegeben und da würde es jetzt in diesem Themenkomplex darum gehen, die zu validieren. Oder dass du sagst okay, stimmt oder stimmt nicht. Und wenn ja oder nein, warum ? Diese Fragen sind immer im Kontext zu CRM -Systemen zu sehen.

Und da wird es einerseits darum gehen, ist das Thema Forecasting relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie? Und wenn ja oder nein, warum?

[0:05:27.4] B: Die erste Antwort würde ich sagen ja, ist aber ein bisschen um diese differenzierter zu betrachten kann, kommt ein bisschen auf die Industrie an. Bei manchen Industrien ist es sehr, sehr viel mehr. Es ist wichtiger als es in anderen Industrien ist, also ein klassisches produzierendes Gewerbe. Da ist es sehr wichtig zu wissen, wie viele Maschinen werde ich jetzt in den nächsten drei Monaten verkaufen, weil ich muss ja auch produzieren. Wenn es darum geht, digitale Güter zu vertreiben, ist es wiederum nicht so dramatisch wichtig also jetzt reif für die Produktion. Aber natürlich dann auch, um den vielleicht Kundenservice hinterher abzudecken oder auch eben zu gucken können wir überhaupt den Bedarf decken mit Verkäufern, die wir haben, die zum Beispiel mit mit Kundendaten sprechen, also das Forecasting schon wichtig, um die Firma zu steuern. Traditionell sind sehr, sehr viele Kunden es gewohnt, rückblickend Forecasting zu machen. Lass uns schauen wie liefen die letzten drei, sechs Monate, dann gehen wir mal davon aus, dass es irgendetwa so weitergeht, sind in der Zukunft. Und es ist halt heutzutage sehr, sehr viel schnelllebiger in vielen Bereichen, sodass es sehr wichtig ist, dass die Firmen da auch relativ zeitnah am besten natürlich Real Time wissen wo stehen wir gerade und und was hat sich von heute auf morgen oder von gestern auf heute geändert? Oder was sehen wir, was ich morgen ändern könnte. Aber das sehe ich schon als einen der großen Punkte wird auch sehr oft nachgefragt, wenn wir mit Kunden sprechen. Allerdings ist auch Forecasting so, was das sehr, sehr weiter Begriff ist und jeder etwas anderes darunter versteht. Insofern kann das von sag ich mal Berichten rangieren zu sehen was haben wir gerade auf offener Pipeline? Oder was haben wir gerade auf einen Deals? Ist wirklich hinzu Gewichtung der Umsätze, Abhängigkeit von der Verkaufsphase und ähnlichem und dann halt sehr genau sagen zu können, was denn der Umsatz sei wird zum Beispiel in drei Monaten oder sechs Monaten. Das variiert schon sehr stark noch

[0:07:24.4] I: **Ein anderes Ergebnis war, wo es um das Thema des Natural Language Processing geht, ums NLP, ob das relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie ist. wenn ja oder nein, warum?**

[0:07:39.4] B: Glaube ich ja, ich glaube es auch. Also gerade haben wir über, also es gibt zum Beispiel es gibt diese dort mehrere Preise, zum Beispiel Kundenservice ist für mich ein sehr, sehr starken Bereich, weil KMU oft im Nachteil sind. Ganz einfach, weil das ein sehr, sehr intensiver Prozess ist also das heißt, man braucht man Menschen, die das tun, in den meisten Fällen Kosten hat Geld und Customer Service ist sehr, sehr oft ein Kosten Center, das heißt da wird sehr stark drauf geguckt, wie viel man da investiert. Und das kann man mit den richtigen Tools auch sehr gut skalieren, um dann zumindest ein Großteil der Anfragen abzudecken. Sinne von ok lassen wir erkennen, was Sekunde fragt, was das Sentiment ist, und können dann zum Beispiel dann schon mal die Anfrage genauer steuern um zu sagen du musst es zu einem Menschen geben oder kann das zum Beispiel durch einen Knowledge Space Artikel abgewandelt werden oder so was. Das sehe ich sehr stark. Dann gibt es ganze Industrien, sich drauf auch fokussiert haben, dass ihr Business Process gebracht haben. Also geradezu Übersetzungs Bereich oder ähnliches ist also da gibt es auch sehr, sehr, sehr viele KMU, die halt zum Beispiel einzelne Übersetzer sind, die halten ihre eigene kleine Firma gemacht haben und dort halt eben Sachen übersetzen. Und da sehe ich das sogar als eine Gefahr für die Industrie an. Weil das Endeffekt also jetzt zum Beispiel heutzutage, wenn Google Meet macht oder ein Zoom oder so etwas kann man ja schon mal gleich des quasi die Cup, das Kärtchen anmachen. Dann wird man kriegt man beim Real Time erzählt also den Untertiteln, was wir gerade besprechen. Es funktioniert sehr gut auf Englisch, wird nicht mehr lange dauern bis das auch gut auf Deutsch funktioniert. Und dann ist das wirklich die Frage was ist denn dein Mehrwert als Übersetzer oder zum Beispiel als Transkribierer in dieser Industrie. Und da müssen sich schon sehr, sehr verstärkt auch Gedanken machen, wie sie damit umgehen. Alles weitere ist noch sehr stark in den Anfängen. Also sei es jetzt Verträge oder ähnliches dann wirklich zu prozessieren, gerade auf Deutsch. Da gibt es selbst noch sehr viel Aufholbedarf. Aber das wird kommen, früher oder später

[0:09:58.9] I: **Eine weitere Thematik, wäre ob das Thema der Blockchain-Technologie relevant ist für die Zukunft von KMU in der Industrie, und wenn ja oder nein, warum**

[0:10:10.2] B: Ja, glaub ich auch. Also ich glaube sogar, dass wir da noch sehr, sehr stark am Anfang sind. Also ich denke, wie sie da schon einiges an ein Businessmodell, die halt da damit reinspielen. Also sei es zum Beispiel in ein klassisches von Management, also dieses klassische Währungs in oft vielen Fällen Spekulationen oder halt eben auch kleine Investments für Privatleute, das natürlich schon sehr, sehr stark. Und ich glaube, da haben wir noch, kratzen noch nicht mal der Oberfläche. Die kann zum Beispiel, wenn man sich überlegt, alles, was Hauskauf oder Eigentumskauf angeht, was heutzutage unglaublich bürokratisch ist und halt dann eben auch auf dem, als im Land registriert werden muss, sobald halt eben sich etwas ändert in den Eigentumsverhältnissen. Das wird klassisch irgendwo ab Papier halt eben abgespeichert, 15 Leute müssen unterschreiben, das sind so Sachen, die man sehr, sehr einfach schon auch Blockchain umstellen. Und da, glaube ich, gibt es noch sehr, sehr viel Innovationsbedarf. Auch der, dem sich KMU sehr schwer breit machen können, indem sie interessanter Use-Cases halt eben aufbauen und Standards Alleinstellungsmerkmal auf dem Markt zeigen. Ich glaube, da werden wir noch sehr, sehr viel mehr sehen

[0:11:27.4] I: Und zum Thema der Application Programming Interface, API ist das relevant für KMU in der Industrie?

[0:11:41.2] B: Jetzt auch wieder mehrere Anwendungsbereiche als ich meine, insbesondere für Firmen, die im Softwarebereich aufbauen, entweder Software entwickeln oder Tools entwickelung oder ähnliches, da wäre mein Ratschlag, sich auf jeden Fall in dem Bereich auch das schon voraus mitzubedenken, weil es ganz einfach die Wachstumspotenziale unendlich erhöht. Wenn ich einen abgeschlossene Applikation habe, ist es zwar schön und es hat auch seine Vorteile wenn ich sie eben kann, es auch einfach verkaufen, so viel Aufwand zu supporten. Allerdings bin ich halt immer dadurch beschränkt, dass was ich selber mache. Das heißt es, ob ich das jetzt selber verkaufe oder was meine Entwickler da noch an Ideen haben. Wenn ich das bin ich ein offenes API anbiete, kann ich sehr viel einfacher eine Community aufbauen, an Nutzern oder Entwicklern, die sich da eben drum verspielen, oft Unternehmen neue Ideen entwickeln und neue Anwendungsbereiche entwickeln oder halt eben auch dann im größere Unternehmen auch vorstoßen, weil die Wahrscheinlichkeit, dass das eine Software auch zum Beispiel eingesetzt wird, in einem größeren Unternehmen ohne ein API zu haben ist geringer. Weil wir natürlich gerade für Großunternehmen sehr viel wichtiger ist, dass wir auch Daten nicht die Silos halten, sondern auch austauschen können. Und es bringt mich zum 2ten Teil, das ist eben für KMU um Software einzuführen oder Plattform einzuführen für den täglichen Arbeitsbedarf dar wird noch sehr, sehr wenig draufgeschaut. Gerade am Anfang, gerade für KMU, ist auch sage ich jetzt mal initial nicht so unglaublich wichtig. Ob ich jetzt zum Beispiel, ob ich jetzt meine Daten in einem Google Sheet, halte okay für den Anfang. Ja, wo es dann interessant wird is eben wie sieht das aus in 15 Jahren? Ja, oder wie sieht das aus, wenn ich 15 Mitarbeiter habe, die alle auf das gleiche Sheet zugreifen müssen oder die vielleicht andere Bereiche haben dafür andere Funktionalität brauchen. Und dann hab ich wieder das Problem, dass die Daten nicht so einfach raus bekomme. Da denken viele Gründer viele Start-ups noch zu begrenzt. Aber haben es oft auch nicht anders gelernt. Also ich meine im Endeffekt woher sollen sie auch wissen? Viele Leute gründen Unternehmen direkt aus der Uni oder ähnliches haben vielleicht wenig Industrieerfahrung haben. Er hat es auch noch nie erlebt. Aber ich glaube, das ist definitiv auch Zukunft mäßig, sehr, sehr vier mehr verbreitet wird. Man sieht es heute schon, ein Trend dazu, dass plötzlich viele Unternehmen in dem Bereich API erschaffen sofern, da geht es auch hin um die Daten halt eben auch unabhängiger austauschen zu können und auch wiederum Wachstumspotenziale und auch Mehrwerte schaffen können. Also absolut, ja.

[0:14:35.8] I: Ein letzter Punkt den ich gefunden habe, was ich glaube ich ein Evergreen ist, da geht es um die Implementierungskosten, wie relevant die für die Zukunft von KMU in der Industrie sind und wenn ja oder nein, warum

[0:14:47.6] B: Das ist ein guter Punkt von leider was, wofür jetzt keine richtig gute Lösung gibt. Kosten sind riesige Batzen, gerade für kleinere Unternehmen kam. Und das ist jetzt vollkommen unabhängig welches, welche Plattformen, welches CRM, welche Software mal einführt. Ein anderes Unternehmen dafür zu bezahlen, relativ viel Geld zu bezahlen und pro Tag pro Stunde tut weh. Das da muss jedes KMU abschätzen was macht mehr Sinn? Und deswegen ist es auch unserer Ansicht nach, immer sehr, sehr wichtig zu zeigen, was ist der Return on Investment, was kriegen wir davon zurück, wenn wir so ein Projekt einführen? Aber gerade die Tatsache, dass es halt eben auch was ist, was im ersten Jahr anfällt oft weil wir es halt, bevor man überhaupt eine Nutzen sieht als der erste Lösung, tut es schon weh. Da gibt's

innovative Ansätze von verschiedensten, also in unserem Fall zum Beispiel verschiedenen Implementierungspartnern, die das eben versuchen also so über ein Start-up Package greifbar zu machen, auch erreichbarer zu machen für KMU oder eben auch teilweise Abonnements für Implementierungen anzubieten und Ähnliches. Also gibt es schon ganz interessante Ideen und es gibt auch heutzutage sehr, sehr viel Wissen, dass sich jedes KMU selber aneignen kann, um die Sachen auch selber zu instrumentieren, was aber den meisten Fällen schon relativ gut funktioniert. Aber auch wiederum ist eine Abwägung von wieviel Zeit möchte ich dann daraufhin investieren? Ist es meine Hauptaufgabe oder muss ich mich als KMU auf meiner Hauptbusiness konzentrieren? Und sollte es solche Sachen eben dem Experten überlassen, für die es dann da die halbe Zeit dauert das implementieren? Ist es mir das dann nicht doch wert. Allerdings gibt es denn keine richtige oder falsche Antwort. Das ist ein großer Punkt und wird auch weiterhin ein riesiges Thema sein für KMU. Als relevant, allerdings wenn ich die Lösung hätte wäre ich schon sehr reich.

[0:16:56.7] I: Wir kommen jetzt sozusagen zum Themenkomplex C kommen, wo eher die Kreativität gefordert ist. Da geht es dann um zukünftige CRM-Anforderungen. Und im ersten Komplex geht es darum, um welche Anforderungen müssen CRM-Systeme in den nächsten zwei bis drei Jahren erfüllen? Was jetzt ein realistischer Horizont ist, wo man sagt der ist greifbar für eine Entwicklung, und der andere Zeitraum ist in den nächsten zehn Jahren erfüllen, woran dann eher abstraktes Denken ist denn in 10 Jahren bewegt sich oder passiert sehr viel. Und dann gibt es die verschiedene Themenkomplexe dazu. Und da würde ich mit einem ersten starten. **Welche Anforderungen müssen CRM Systeme in Bezug auf Sales, Service und Marketing in den nächsten zwei bis drei Jahren erfüllen?**

[0:17:59.9] B: Kurzfristig, geht es glaube ich aktuell sehr stark darum neben den normalen Anforderungen aus den Bereichen also sei es jetzt also mal Kundengewinnung, Kundenservice oder halt eben auch Verkauf, sehr, sehr stark das natürlich auch Kanal unabhängig zu machen, unserer Ansicht nach. Diese Epidemie hat uns einiges gelehrt, dem Sinn und ich glaube nicht, dass wir wieder zurückgehen werden komplett zudem Business, wie es davor war, das heißt idealerweise sollten solche CRM eben auch einsetzbar, also universal einsetzbar sein, das heißt unabhängig von der Art, an dem Ort des Benutzers, also den Standort des Benutzers, auch gerade was Marketing und Kundenservice angeht natürlich verstärkt digital. Allerdings sieht man auch da schon wieder, das sehr, sehr viele Leute müde werden von den von der ständigen digitalen Befehrerung. Es heißt ich hatte mir schon vorstellen, dass es dann sage ich mal so gegen Ende also in 10 Jahren, vielleicht findet es im Themenkomplex danach besser Platz. Das ist wieder ein bisschen in die andere Richtung geht es jetzt, heißt es wieder interessanter wird, persönlichen Touch zu haben und entsprechend auch innovativer auf die Kunden zuzugehen, weil wir heutzutage eh egal was es ist, egal, welcher Trend sich etabliert oder egal, welcher Kanal sich schnell etabliert, er auch genauso schnell wieder überlaufen und habe eben wieder untergeht, weil er sehr, sehr viel schneller adaptiert wird. Das heißt, die Zyklen wäre sehr, sehr viel schneller. Das heißt, es müssten offiziell CRM sehr, sehr schnell einsetzbar sein. Sie müssen also wirklich von quasi von heute auf morgen, weil sich gerade eben dieser Bedarf ergibt und das vielleicht auch als sechs Monaten wieder irrelevant sein kann. Sie müssten adaptierbar sein, das heißt auch da weiterentwickeln und idealerweise natürlich auch modular sein, sodass man halt eben auch von heute auf morgen sagen kann, hat gestern zu gemacht, hat heute keinen Sinn mehr oder übermorgen sehen, weil wir jetzt gerade den Trend sehen, dass sich das irgendwo anders hin entwickelt. Also und Innovation ist da das natürlich eine sehr, sehr starke Ordnung auch an alle

Anbieter zu sagen, wir müssen da sehr, sehr viel häufiger auch Features, Funktionen zur Verfügung stellen und sich dagegen sprechen, noch am Markt orientieren, um da relevant zu bleiben, weil das ist sehr, sehr schnell gehen kann heutzutage, was relevant ist und was nicht. Also Beispiel TikTok, das vor knapp einem Jahr noch niemand kannte. Und heutzutage oder TikTok läuft es quasi nicht mehr. Es ist schon schon sehr sehr interessant zu sehen, wenn man sich überlegt, dass wir vor wahrscheinlich zwölf Jahren oder so noch gar keine iPhones hatten und niemand wirklich ein Telefon in der Tasche, hatte und nicht mehr konnte als jemanden anzurufen, schon zu sagen, dass die ganze Industrie entsteht, von einem Jahr aufs nächste und dort Milliardenumsätze in Werbung macht ist schon, da sind wir ganz andere Hausnummer, als es mal früher war.

[0:21:11.7] I: Auf dem Themenkomplex Benutzerfreundlichkeit gesehen, was für Anforderungen müssen CRM Systeme dort in den nächsten zwei bis drei Jahren erfüllen

[0:21:21.2] B: Ja, das geht ein bisschen zurück, auch zu meinem ersten Punkt das muss jetzt sehr intuitiv sein. Es kann eben keine sechs Monate dauern, dass jemand weiß, wie ich gewisse Funktionen in einem CRM machen muss. Es muss für den Kunden sehr, sehr einfach greifbar sein. Noch dazu, dass was ich am Anfang gesagt hatte, im Endeffekt, wir reden über verschiedene Klassen und KMU, also ein Start-up der gerade von zwei Studienabschlüssen, also zwei Studenten die gerade abgeschlossen haben gestartet wird, hatte man wahrscheinlich weniger ein Problem, weil die sehr, sehr stark schon trainiert sind in den heutigen Technologien. Wenn ich mir aber ein Familienunternehmen anschau, das vielleicht seit 50 Jahren im gleichen Prozesse macht und jetzt überlegt, es würde Sinn machen und es ist notwendig, dass wir auf digitale Prozesse umstellen. Da haben wir eine ganz anderes Benutzerprofilen und auch die muss man abholen und sagen okay, es kann keinen, keine sechs Monate dauern, bis sie das Tool benutzt, weil dann, da braucht man es nicht mehr machen, weil da gibt es die Firma vielleicht nicht mehr. Insofern auch das muss von den Anbietern berücksichtigt werden und da auch sehr, sehr innovativ und intuitiv benutzbar sein. Des weiteren wir halt sehen, also auch heutzutage gibt es auch wirklich gerade da wir gerade weggehen von Mitarbeitern im Büro. Ja, wir haben niemanden, der uns über die Schulter guckt und mal sagen kann okay das machst du so. Da klickst du da, das machst du so oder so mache ich es. Dass das wird, natürlich auch sehr viel schwieriger, dass heißt Mitarbeiter anzuboarden ist noch einmal ein Thema. Das heißt wie kann ich es dort für die Mitarbeiter sehr sehr einfach machen, das verstehen. Auch da, ich will ja eben keine Stunden damit verbringen ihn irgendwelche Systeme aufzusetzen oder beizubringen, sondern es muss relativ selbsterklärend sein. Natürlich muss ich das Wissen der Prozessen mitgeben, das heißt sowie arbeiten wir als Unternehmen. Wie arbeiten wir mit Kunden, was ist unsere Kultur. Was genauso wichtig ist, falls sich sogar noch wichtiger als eben das Tool, was wir gerade benutzen. Und noch dazu sind wir halt eben auch, dass es auch KMU an sehr viel, breitere Mitarbeiterin, Belegschaft auch einstellen im Sinne von ihren Hintergründen, wo Leute herkommen, welche Sprache sie sprechen, kam zum Beispiel. Aber eben auch gerade wenn es jetzt digital geht, zum Beispiel auch im Bereich von Behinderten und Leuten die Schwierigkeiten haben mit normalen Bildschirm oder normale Applikation auch noch mal ins benutzten. Das heißt, weil wir eben als Unternehmen sehr viel freier sind, da Talente zu finden und auch eben unterschiedliche Leute einzustellen, die uns dabei helfen, besseren Service zu leisten. Allerdings muss das natürlich auch von den Applikationen berücksichtigt sein und sichergestellt werden, dass dann sowas auch digital genutzt werden kann. Als zum Beispiel jemand, der vielleicht heutzutage im Rollstuhl ins Büro kommen müsste, wenn kein Public Transport gibt und ein Problem hat zum Beispiel da

aber von zu Hause arbeiten kann, ohne Probleme und dort auch an also ein Mitglied der Gesellschaft sein kann der arbeitenden Gesellschaft die vollkommen unabhängig, vollkommen selbst eröffnet leben kann oder arbeiten kann. Und das sollten wir unterstützen und deswegen müssen wir aber auch sicherstellen, dass es da halt eben in der Benutzung von CRM oder Applikationen halt auch möglichst wenig Hürden gibt, ob diese Leute dann auch mit einzubinden, in die Belegschaft sei es für KMU oder für andere Unternehmen.

[0:24:58.7] I: Der andere Themenkomplex wäre in Bezug auf Sicherheit, welche Anforderungen müssen CRM dort den nächsten zwei bis drei Jahren erfüllt werden?

B: Das ist eine gute Frage. Also, da ist es für mich immer, Kunden, also gerade im deutschsprachigen Raum, also das ist nicht nur in Österreich, sondern eben auch in Deutschland oder auch in der Schweiz, tendiert dazu sehr, sehr kritisch zu sein, was eben Datensicherheit angeht, also kulturell bedingt. Das wir darauf trainiert werden, lieber großen Unternehmen zu misstrauen, also was machen die mit meinen Daten sind ja meine. Es ist halt so. Es ist halt nichts schlechtes aber es ist halt sehr, sehr, sehr, sehr großer Punkt in sehr, sehr vielen KMU die das dann eben auch betrachten. Realistisch gesehen, ja, es ist in den meisten Fällen besser, die Daten an das Großunternehmen zu geben, die sehr viel mehr dafür ausgeben können, das ganze Artikel, ganzen Daten auch zu bewachen oder halt eben auch zu sichern, als wenn ich zum Beispiel mir den Server kaufe ihn dann in den eigenen Keller stelle. Wahrscheinlich also, wer weiß, wer auf den Keller Zugriff hat, wer weiß was da passiert. Aber wer weiß, ob ich da die richtigen Patches eingespielt habe. Und das heißt kostenmäßig und wahrscheinlich auch sicherheitsmäßig, es ist es wahrscheinlich sehr viel besser da, sich auch wiederum Expertise einzukaufen und auch auf größere Unternehmen zu verlassen. Allerdings hat die Vergangenheit auch gezeigt, dass wenn wir irgendeinen kritischen Punkt erreichen, wo die Daten interessant sind für genügend Kriminelle, dann sind natürlich solche Unternehmen dann auch das Ziel von verstärkten Attacken und haben natürlich die Gefahr, dass wir da die Daten entsprechend auch kompromittiert werden. Allerdings sollte das jedes KMU meiner Ansicht nach zu evaluieren. Also was sind wirklich relevante Daten, die auch entsprechend zu sichern sind, in den meisten Fällen die wir sehen. Es ist allerdings eher ein Mitarbeiter, der die Daten preis gibt, gewollt oder ungewollt, als wirklich eine Frage des Systems. Die meisten Systeme heutzutage haben Verschlüsselung auf der Datenbank und ehrliches und zwei Fakt oder Multifaktor Authentifizierung um sicherzustellen, dass nur die richtigen Leute Zugriff darauf haben. Die meisten Unternehmen heutzutage haben Teams die sich um Cyber Attacks kümmern, beziehungsweise auch versuchen, die vorherrschenden abzuriegeln, versuchen es auch selber zu hacken. Allerdings ist es dann niemand der hindert ein Mitarbeiter der Firma davon, eine Excel-Liste aller Kundendaten zu ziehen, diese auf einem USB-Stick zu kopieren und dann halt eben entweder im Auto zu vergessen, im Cafe zu vergessen oder ähnliches. Oder aber wenn sie halt eine schlechte Erfahrung mit der bisherigen Firma haben und die dann an die nächste Firma weitergeben, wo sie dann hingehen. Also da haben wir so eine bisschen zweischneidige Situation wo die meisten Leute immer sagen ja den Mitarbeitern vertraue ich aber den bösen amerikanischen Unternehmen was mit der Software verkauft, vertrauen wir nicht. Wo es in der Realität oft leider anders aussieht

[0:28:27.6] I: In Bezug auf Administration, dann zum Beispiel also da gibt's Updates, Änderungen, Kosten und viel mehr also, da fällt ziemlich vieles rein. Welche Anforderungen müssen CRM dort in den nächsten zwei bis drei Jahren erfüllt werden?

[0:28:42.2] B: Im Prinzip eigentlich alles, ist es auch wiederum so ein bisschen zweischneidiges Schwert eben zu sagen wir wollen natürlich sehr viel mehr Funktionen bereitstellen. Wir wollen natürlich sehr viel modularer werden. Wir wollen sehr viel schneller anpassbar sein für viele Unternehmen, um mal eben den Marktbedingungen nachzukommen. Was allerdings im Umkehrschluss oft auch mit mehr Komplexität einhergeht, jetzt nicht unbedingt jeder einzelne Funktionen, aber im Zusammenspiel. Weil einfach die Kombination von Möglichkeiten von Funktionen, die man benutzt, sei es jetzt zum Beispiel auf der Website einen Chat-Bot zu haben, im Hintergrund allerdings noch ein Callcenter zu haben, dass dann weiter geroutet wird. Dann auch einen TikTok Channel und hast du dich gesehen? Wobei ein anderes Unternehmen vielleicht nur klassisch E-Mails Support macht oder Ähnliches. Ja, also diese Modularität von Funktionen muss ja jedes Unternehmen selber entscheiden. Und da entstehen einfach sehr, sehr komplexe User Szenarien, je nach Unternehmen, die vielleicht auch einzigartig sind in der Benutzung dieses Systems. Das heißt, es wird sehr, sehr schwer die einfach zu halten für die Administration oder auch eben das zu testen oder eben vorherzusehen, wie solche Funktionalität eben genutzt werden wird. Es heißt da ist ein bisschen noch Arbeit zu tun, auch von den Anbietern, wie man so etwas vereinfachen kann, wie man vielleicht von modularen weggeht, eben Paketen, um das Ganze einfacher zu halten und die Permutationen eben geringer zu halten.

Schwieriges Thema noch dazu, weil halt eben auch gerade Leute, die sich in, wenn man über die größeren Anbieter reden, die sich da als Administrator auskennen aber natürlich auch sehr viel nachgefragter werden, je mehr wir im digitalen Bereich arbeiten, je mehr Unternehmen die sich auf diesen Bereich einschließen und eben auch dort mitspielen wollen, umso nachgefragter werden natürlich auch Leute die sich damit auskennen. Das heißt, das Problem wird wahrscheinlich irgendwann sein, diese Leute zu finden, bezahlen zu können und eben auch dann für das Unternehmen gewinnen zu können. Da kann ich mir aber das ist genau dieser Punkt, wo wir zurückkommen zum Implementierungspartner, wie kriegen wir das halt eben für Kleinunternehmen interessant machen, weil das ist ja genau der Punkt warum die so teuer sind, auch weil eben diese Ressourcen auch nachgefragt sind. Für unser Unternehmen, wir versuchen da sehr einfach zu machen. Für End-User es also intuitiv zu gestalten, aber eben auch für End-User oder Administratoren sich weiterzubilden, stellen dort auf freies Training zur Verfügung, sodass eben auch jemand der vielleicht ein Jobwechsel machen will, andere Karriere machen will, sich dort eben weiterbilden kann, um dann in den Markt einzusteigen. Oder aber wenn ich ein KMU bin und ich vielleicht keine Ressourcen habe mir das Implementierungspartner leisten zu können oder ähnliches. Ich dann auch selber Up-Skillen kann um das Ganze selber einzurichten. Ich glaube darüber wird man auch noch mehr sehen, von anderen Unternehmen. Also wenn ein Kontext heutzutage, wie ich irgendetwas einrichte, kann man sich heute gar nicht mehr alles anschauen. Also früher war es so, dass man irgendwann das Ende des Internets erreicht hat, heutzutage gibt es für jedes Thema so viele YouTube Videos TikTok-Videos, Instagram Posts, Blog Posts, wie auch immer, man garnicht die Zeit hat sich das alles anzuschauen, so viele Information da sind. Das ist aber für den Endbenutzer auch wiederum überwältigend sein kann. Da bin ich auch der Ansicht, Vereinfachung wo es geht, gibt es auch keine Goldene Regel so wird funktionieren. Vereinfachung muss es sein, intuitiveres anbieten der Funktion und ich glaube, das geht schon in der Entwicklung der der Tools musst das schon vorhergesehen werden, um noch hinterher dann einfacher zu sein für die Nutzer.

[0:32:39.3] I: **Also die Anforderungen hätten wir jetzt abgeschlossenes. Jetzt wäre noch ein Thema die der Add-On, da gibt es ja auch etliche bei verschiedenen Anbieter. Welche Add-on sollten in den nächsten zwei bis drei Jahren weiterentwickelt werden. Wenn ja, mit welchem Ziel?**

[0:33:03.8] B: Also da bin ich persönlich und also bin ich jetzt, sage ich mal hin CRM-Bereich Zeit, seit 15 Jahren oder so tätig also. Aber selbst da bin ich immer wieder jedes Jahr überrascht, was das alles an neuen Plug-In, Tools, Ideen auf dem Markt gibt und jetzt nicht nur von größeren Firmen, sondern halt eben auch von kleineren Firmen, die sich dann eben basiert auf einer anderen Applikation die Ideen überlegen. Also sagen manche eben gerade das API jetzt halt eben auch so wichtig, dass man es eben auch anderen Firmen ermöglicht, auf dem eigenen Produkt weiterzuentwickeln und weitere Ideen zu generieren. Das ist faszinierend zu sehen, wie viele Ideen es gibt. Und es gibt jedes Jahr neue und das meine ich eben auch wenn ich sage es gibt halt die, es wird immer schneller, weil jedes Jahr gibt es halt also zum Beispiel dann letztes Jahr gab es vielleicht TikTok noch nicht im Business-Bereich oder auch WhatsApp oder wie auch immer. Heutzutage gibt es da dieses Jahr fünf Plug-Ins, sechs Plug-Ins die sich darum nur kümmern, weil sechs Firmen gesagt haben okay, das ist für uns interessant, wir sehen darin einen Markt und könnten damit Geld verdienen und könnten damit aber vielleicht weiterhelfen. Also ich glaube, da gibt es, kann ich dir gar keine sagen, wo ich sage, die müsste man weiterentwickelt, weil es gibt so viele, da ist es sehr, sehr schwer zu sagen was ist oder wird das Thema sein. Alles was Kommunikation angeht, über verschiedene Kanäle Ja, alles was meiner Ansicht nach, Integration oder auch eben Abbildung von klassischen ERP in der Cloud gibt, da arbeiten natürlich größere Firmen wie SAP oder Microsoft oder Oracle dran das Ganze noch mal ein bisschen einfacher zu machen oder eben auch in die Cloud zu shiften. Aber sind wir noch nicht sehr weit, also da jetzt darf ich noch mal sehr viel mehr geben und dann eben auch sicherzustellen, dass es so etwas auch für KMU gibt. Also zum Beispiel sehr, sehr wenige KMU leisten sich eines der großen Microsoft, SAP oder Oracle ist. Aber wir reden da er über Nischenanbieter also zum Beispiel ein BMD oder DATEV oder Ähnliches. Aber gerade dann wäre halt eben, als will ich nicht sagen, dass BMD oder DATEV Nischen Anbieter sind aber im Endeffekt anderer Zielmarkt und ist eben auf kleine Unternehmen ausgerichtet. Es ist überhaupt effektiv heutzutage noch wahnsinnig schwer Daten aus einem DATEV rauszubekommen und irgendetwas anderes zu integrieren. Das heißt, da glaube ich hatte, sehe ich noch sehr, sehr großes Business oder auch eine sehr große Möglichkeit eben, sagen wie könnte man da einen ganz neuen Markt schaffen, indem man halt eben kleinen Unternehmen ein kleineres ERP zur Verfügung gestellt, das sehr intuitiv, sehr einfachste, sehr kostengünstiges aber trotzdem dann weiterentwickelt oder weiter benutzt werden kann. Auch wenn wir uns vielleicht ein bisschen weiterentwickeln in der Größe und dann auch die Daten zur Verfügung stellen, weil da hapert es dann ja also. Am Anfang sind cooled Tools einfach belegt aber dann hat man den Leben sechs oder sieben verschiedene Applikationen und irgendwann hat man zehn 15 20 Leute und dann wird es sehr, sehr schwierig, die Daten eben von einem System ins andere zu bekommen. Dann gibt es dann eben Inkonsistenzen. Und dann dann fangen die Probleme an. Und der Bereich ist noch, da gibt es zu viele Anbieter aktuell und weiß jetzt nicht ob es eine Lösung geben wird, ob sich das konsolidiert. Aber da gibt es auch wiederum zu viele Permutationen dies eben so kompliziert machen und deswegen auch die Kosten hoch halten. Und das kann sich über die nächsten Jahre eigentlich nur konsolidieren, damit finden auch weniger zahlen.

[0:36:51.9] I: **Wir hätten jetzt den ersten Part abgeschlossen, mit den zwei bis drei Jahren. Jetzt würden wir hier in das abstrakte denken kommen. Es sind die gleichen Themenkomplexe wieder, nur eben auf zehn Jahre hingesehen. Demnach, dass man weiß, dass es die Halbwertszeit von der Technologie ist zurzeit bei einem oder eineinhalb Jahren ist, wird man bei zehn Jahren ja ziemlich futuristisch. Diese würde ich jetzt beginnen mit: Welche Anforderungen müssen CRM-Systeme in Bezug auf Sales, Service und Marketing in den nächsten zehn Jahren erfüllen?**

[0:37:30.4] B. Also das ist schwer. Also weil ich, ich habe vor zehn Jahren, was haben wir bei Firma X noch vor zehn Jahren verkauft, hat nichts mehr damit zu tun was wir heute dort verkaufen. Also damals gabs eine Sale und Service Cloud. Und vielleicht, man konnte halt eben Customer-Objects erstellen. Und zwar damals was das höchste der Gefühle, dass man auf Amazon Bücher bestellen konnte, geschweige denn irgendwas anderes. Also da hat sich der Markt so rasant entwickelt und die Geschwindigkeit nimmt halb eben zu. Deswegen Prognosen zu geben, was in zehn Jahren oder was man in zehn Jahren tun sollte, es steht und fällt meines Erachtens mit den Daten die die Firmen sammeln über ihre Kunden. Unabhängig davon, was das Produkt ist, was verkauft wird, sondern eher, was wir halt eben am Kaufverhalten wissen, was wir am Nutzungsverhalten wissen um eben vielleicht diese Trends relativ kurzfristig vorhersagen zu können. Das heißt also wenn ich ein produzierendes Unternehmen bin und ich sage okay ich habe geguckt wie Benutzer meine Maschinen benutzen und stelle fest, dass sich in den letzten zwei, drei Jahren ein Trend entwickelt, dass vielleicht Anfragen kommen zu einer gewissen Produkt oder dass Benutzer sagen oh, das da funktioniert nicht richtig, oder das müsste man halt eben ändern. Das ich daraus ableiten kann, um zu überlegen okay, was müsste ich ja meinen Maschinen ändern um in zwei, drei Jahren noch relevant zu sein. Weniger darüber nachzudenken, was muss ich in zehn Jahren tun, sondern halt eher zu sagen okay, die Zyklen verkürzen sich, sodass ich halt aber dann für diese zweite, drei Jahre überlegen muss was sind die Trends und wo muss ich sein, damit ich überhaupt noch relevant bleibe. Und das heißt im Endeffekt Möglichkeiten zu schaffen für KMU und Unternehmen generell diese Daten zu sehen, analysieren, speichern und auch Aktionen drauf auslösen zu können und möglichst Bruchfrei also Medienbruchfrei, damit ich keine Zeit verliere oder beziehungsweise auch keine Daten verloren gehen. Da machen sich die wenigsten KMU noch Gedanken drüber, meiner Ansicht nach, weil sie auch, glaube ich, nicht an ihren eigenen Erfolg glauben. Weil sie sagen okay wir fangen jetzt was an und wer weiß, ob wir in fünf Jahren überhaupt noch da sind. Und da glaube ich halt da in solchen Use-Cases zahlt, zahlt sich langfristiges denken echt aus. Weil wenn ich die die richtigen Weichen am Anfang Stelle, ist es sehr viel leichter, hinterher die Sache umzusetzen. Wenn ich das nicht tue, hätte ich hinterher ganz anderes Problem um diese Daten dann auch wirklich leisten zu können. Ich glaube, da gehen wir hin und sage im Sinne von Menge an Daten zu sichern, die auszuwerten, also Analysen über Analysetools. Ich glaube, es wird dann bald kein KMU mehr geben, was ich halt eben keine Analysetools mehr kauft oder eben benutzt, was vor zehn Jahren wahrscheinlich auch nicht der Fall war. Also ich glaube, da gehen wir in die Richtung, gehen wir schon hin.

[0:40:49.1] I: **In Bezug auf die Benutzerfreundlichkeit. Was würdest du da so für Anforderungen sind zehn Jahren sehen?**

[0:40:59.0] B: Ich glaube, das wäre wahrscheinlich wieder weggeht werden von Tools, die uns bei der Eingabe helfen. Also sage ich in meinem Telefon ist ja nichts anderes. Also im Prinzip einfach nur ein Mittel,

um Daten irgendwo einzugeben oder was zu erreichen was ich haben will. Da gehen wir schon in die Richtung von Spracheingabe natürlich, also sei es über die Uhr, das Telefon oder sonstiges. Selbst wird noch sehr viel weiter gehen, dass wir es halt eben auch irgendwie vom Auto aus machen. Warum sollte ich nicht meine Gesprächsnotizen über die Spracheingabe in meinem, um jetzt eine Marke zu sagen, ein Tesla zum Beispiel oder in einem VW oder was auch immer, im Auto machen zu können der das dann gleich in mein CRM einspeist, während ich von einem Kunden direkt zum anderen fahren. Weil wir gemerkt haben, dass Kundentermine vielleicht doch wieder wichtig werden. Ja also weg von digitalen Interaktionen hinzu vielleicht der physischen Interaktion? Ich dann aber dafür die Tools sehr viel einfacher machen, um diese Daten auch aufzunehmen. Also sei es, dass meine Gespräche vielleicht nebenher aufgezeichnet werden, transkribiert werden, gleich automatisch ins System eingespeichert werden, was wiederum motiviert Datensicherheit und von Privacy Probleme mit sich bringt. Aber die wir bestimmt lösen werden also nicht wir aber die Industrie. Und oder auch zum Beispiel jetzt im Meeting, was wir über Hangouts machen, dass das automatisch transkribiert wird. Und wir haben hinterher Endeffekt gleich zum Beispiel einen Besuchsreport oder Ähnliches halt eben haben die dann gleich im CRM abgespeichert wird. Also ich glaube, die Tools werden sehr, sehr viel un-abstruser werden also nicht mehr in das täglichen Lebens so präsent sein, sondern sehr vielmehr in den Hintergrund treten. Gleichzeitig sehr, sehr weiterentwickeln gerade was Sprachwerwertung angeht. Ich glaube auch, dass es im Endeffekt Sprachunabhängig werden werden. Also das heißt, hat sich auch ein Deutscher Verkäufer auf dem englischen Markt einsetzen kann. Das ist nichts Ungewöhnliches, weil die meisten deutschen ja oder Österreich oder deutschsprachigen halt eben Englisch lernen. Ja, weil man halt muss, aufgrund der Weltsprache. Umgekehrt aber sehr viel weniger. Ja, das man halt sagen kann, ist, dass dort zum Beispiel während wir ein Meeting machen ich auf Englisch rede du auf Deutsch oder Französisch oder sonstwas und es automatisch übersetzt und halt eben auch mehr hingegeben wird, sodass eben auch dann sowas berücksichtigt werden muss. Natürlich in den CRM das wir eben sagen wir haben verschiedenste Sprachen, Spracheingabe kann in der Muttersprache passieren und es wird für jeden User automatisch übersetzt und angezeigt. Also da glaube sind wir glaube ich gar nicht mehr so weit weg, dass wir das auch im täglichen Leben als benutzen, sondern Universalübersetzer aller Star Trek gibt es bestimmt bald.

I: Dann in Bezug auf Sicherheit. Was für Anforderungen siehst du da in 10 Jahren?

[0:43:53.1] B: Gute Frage, was in den letzten Jahren immer so ein Katz und Mausspiel gewesen und ich glaube nicht, dass sich deshalb kurzfristig ändern wird, eher ganz im Gegenteil. Ich glaube, wir werden noch mal eine ganze Reihe an Problemen kommen, sobald sich die Quantencomputer eben auch durchsetzen, sodass wir halt eben klassische Verschlüsselungstechniken Ad acta legen und auch quasi nutzlos werden. Weil eben jeder Taschencomputer wahrscheinlich mehr Power hat als das Großcomputer heutzutage. Da werden wir noch einmal, glaube ich, eine ganz neue Denkweise aufsetzen müssen, wie wir mit Daten umgehen, was Datenschutz angeht, und Ähnliches, habe ich aber auch noch keine Lösung zu. Aber da wird eine riesen Revolution geben, also in den nächsten fünf bis zehn Jahren.

[0:44:45.2] I: Und in Bezug auf Administration. Was für Anforderungen müssen da CRM-Systeme in den nächsten zehn Jahren erfüllen?

[0:44:54.0] B: Ich sehe es leider nicht als sehr viel mehr Komplex werden. Also gerade wenn wir uns überlegen, über verschiedenste Eingabemechanismen oder verschiedenste Szenarien wo wir Sachen

Nutzen, das heißt die Tools müssten einfach sehr viel modularer werden, vielleicht auch sehr viel abgekapselter, dafür aber mit API ausgestattet, um halt eben Möglichkeiten eine Einbindung zu ermöglichen. Egal, wo man sich halt eben befindet, also sei es halt eben, dass die App auf einem VW läuft, irgendwo im Auto oder halt auf meiner Watch oder auch meinen Telefon oder Computer, das macht dann halt keinen Unterschied mehr. Oder ob ich zum Beispiel nur gewisse Module dann dort laufen lasse, was es aber und wieder hat es vielleicht von der Administration eben auch modularere Themen zusammen nicht untergehen um zu sagen wir haben dort Experten, die sich vielleicht auch vernetzen, sodass wir halt eben Expertisen aufbauen die sich dann aber auch wiederum vernetzten. Und das wird dort vielleicht auch klassisches **Botnetzwerk** haben, die halt sagen okay, ich möchte mir, dass die das und das, die Lösung aufbauen, dafür brauche ich die und die Module, dafür brauche ich im Endeffekt auch Administratoren für die und die Module und wir vielleicht einen Marketplaces haben, wo ich sagen, wenn ich mir dann die verschiedensten Module einkaufen oder die Administration für diese Module einkaufen. Wer weiß also, dass wird halt meines Erachtens sehr viel komplexer, viel modularer werden im Aufbau, wo es aber für den End-User natürlich sehr viel einfacher werden. Das heißt auch da sich wiederum ein Business Case der aufgemacht werden kann, sodass man halt eben entsprechend dort vielleicht auch noch einmal neue Businesses sieht.

[0:46:44.4] I: **Und der letzte Punkt wäre in Bezug auf Schnittstellen. Welche Anforderungen werden sich da in zehn Jahren an die CRM-Systeme ergeben?**

[0:46:51.8] B: Gute Frage. Ich kann mir vorstellen, dass es in die Richtung von selbst definierten Schnittstellen geht, das heißt also, dass das System selber entscheiden kann, was an Schnittstellen sich weiterentwickeln muss und was dann eben austritt, also was an Daten neben freigegeben wird. Und dass diese sich halt eben auch wahrscheinlich eventuell vom Systems unterscheiden oder halt eben dann auch angepasst werden vom System selber. Sodass sich eventuell Programmiersprachen erfinde oder bekomme, mit denen ich Hauptfunktion definieren, die dann automatisch den Rest auch miterledigen und dafür dann auch zum Beispiel schon gleich den API mitliefern, sodass sich der Entwickler da gar keine Gedanken mehr darum machen muss was genau wie ein API funktioniert, wie es aussieht, was wir da bereitstellen müssen. Und dass wir da vielleicht auch zum Beispiel Artificial Intelligence sehen die in diesem Bereich eben auch geht und auch eben sagt dann, die analysiert und halt eben auch zum Beispiel dann sagt hier was, was sind vielleicht Security Bedenken oder was könnte man besser machen oder optimieren oder wie auch immer. Ich glaube, da wird es eher von der Beschreibungssprache halt hier so werden, dass es einfacher wird für den Entwickler, so ein Konzept zu beschreiben, was in der Umsetzung dann wahrscheinlich eher durch automatisierte Bots oder Intelligenzen übernommen wird in der Ausführung, meiner Ansicht nach.

[0:48:34.0] I: **Zu guter Schluss kommt noch die Add-on Frage. Welche Add-on in den nächsten zehn Jahren weiterentwickelt werden sollen und mit welchem Ziel.**

[0:48:40.9] B: Wenn ich das wüsste, wäre ich ein Millionär in zehn Jahren. Also keine Ahnung.

[0:48:52.9] I: Das wären eigentlich die Fragen gewesen, was sich gehabt habe. Zusammenfassen kann man sagen, dass sich ziemlich viel ändern wird oder ändern muss eigentlich zukünftig. Das KMU in der Industrie eigentlich sehr differenziert betrachtet werden müssen, weil überall ein andere Use-Case ist und die Customer Journey komplett wieder anders ist und ein Unternehmen weiter oder erst am Anfang steht.

Oder auch die Generationsfrage in manchen Unternehmen natürlich zu betrachten ist. Und zusätzlich geht es um das Thema, also jetzt der Technologie, also CRM Systeme können ja schon sehr viel von den Anwendungen her. Und da ist das jetzt wenn man es zum Beispiel das Thema Forecasting gehen würde, ist das jetzt ein aktuelles Thema, dass man den Unternehmen näher bringt und dann ein bisschen greifbarer beibringen möchte. Sagen wir es so, dass das ist, auch nutzen der Mehrwert auch daraus sehen.

[0:49:58.1] B: Der absolut als ich für mich einer der, die Konzepte oder die Ratschläge die ich halt in der Regel auch vielen KMU gebe, es auch erst mal einfach zu halten. Also sich natürlich klar über die Visionen Gedanken zu machen, auch den das Gesamtkonzept zu überlegen und auch zu sagen okay, wo wollen wir hin und was wollen wir langfristig erreichen? Allerdings können CRM heutzutage zuviel schon für die meisten KMU. Ich meine nicht, also klar es gibt für alle Funktionalität gibt es einen Grund und warum man das auch nutzen kann und es kann auch Sinn machen. Da ist es eben genau das, dass der Trick zu sagen okay, was sind denn für mich heute die Hauptfunktionen, die Hauptprozesse die wertschöpfend sind für mich und auf die muss ich mich konzentrieren. Das heißt, es macht es sehr viel einfacher dann, als Unternehmen, das bei Einzelfällen bei Mitarbeitern, macht es sehr viel einfacher für Administratoren das ganze dann einzurichten, weil es eben nur drei, vier Hauptfunktion sind auf die man sich konzentriert. Und es macht es sehr viel einfacher, dann auch zu erkennen was ist der Mehrwert der dabei rumkommt. Und gerade wenn man kein Experte ist in dem Bereich, macht es einfacher, dann auch zu verstehen, was das Tool können soll, muss und ob es funktioniert, ob es nicht gut funktioniert. Das heißt man reduziert einfach die Komplexität eines Projektes auf die Hauptfunktionen, auch wenn das schwer ist und wir haben alles auf einmal wollen. Aber wir halt einfach langfristig, damit sehr, sehr erfolgreicher sind und wir auch damit im Prinzip weggehen von dieser Wasserfall Methodologie, wo das sagen okay, so soll das aussehen und in fünf Jahren haben wir dann eben in Tool, was genau das tut. Hinzu Agiler Weiterentwicklung, dass sich halt eben sagen okay, wir fangen jetzt mit diesen Hauptfunktionen an, gucken wir uns dann halt eben, funktioniert das für drei, vier Monate, fein und machen wir das nächste. Und dann, wir aber auch damit dann sehr viel agiler bleiben als Unternehmen, als im Markt. Aber ich sage jetzt vielleicht ist ja auch in vier Monaten wieder etwas ganz anderes. Ja, also vielleicht gibt es ja wieder ganz neuen Channel, sodass wir dann aber Zeit haben darauf zu reagieren. Und wir diese Komplexität einfach sehr stark reduzieren. Und ich glaube, das ist also gerade für KMU einer der besten Sachen, die sie tun könnten, weil sie ganz einfach nicht die Ressourcen haben, nicht einfach den Kapazität haben, sich um alles zu kümmern und dann erleben, kucken müssen was sind die Prioritäten? Also Priorisierung, Vision und dann halt eben zu gucken, was sind die zwei, drei Sachen, die ich vielleicht noch möchte.

[0:52:46.2] I: Was würdest du abschließend sagen, sind zur Zeit die größten Herausforderungen für KMU in der Industrie. Warum dort die CRM Systeme noch nicht so eine Priorität haben? Weil einerseits gibt es ja genug, Daten zu verarbeiten, andererseits wieder auch in Bezug auf die Industrie 4.0 gibt es ja andere Systeme die man ja verknüpfen. Könnte also Potenzial wäre genug vorhanden.

[0:53:15.2] B: Er also ich glaube, es gibt mehrere Punkte. Also A, es gibt unendlich viel Auswahl, was es schwer macht für KMU einfach für sich zu finden, was ist das Richtige? Und es gibt auch kein richtig oder falsch, also in dem Sinne es muss jeder selber wissen. Aber das macht es schwer, weil einfach die Auswahl so groß ist. B, Kosten natürlich ein riesiges Thema sind. Also gibt halt wenig Geld und es ist halt so. Noch dazu was ich jetzt gerade gesagt habe zu gucken, okay was sind die zwei, drei Sachen, auf die wir uns

konzentrieren aber wenn das KMU machen, sie oft in die Falle laufen, dass sie sagen okay, wir nehmen jetzt ein Tool was nur das kann. Es heißt das es zwar ein richtig für den aktuellen Zeitpunkt also wie ich gesagt habe, wenn ich zwei Leute habe macht es keinen Unterschied, ob ich halt ein Exel Sheet habe ich die Daten reinschreibe weil nur zwei Leute die draufgucken? Also wie viele Fehler können da passieren? Aber wenn ich dann halt eben mit fünf Leuten drüber reden muss oder zehn Leute darüber reden muss oder 15 Leute darüber reden muss, dann ist es wieder eine ganz andere Diskussion. Das heißt deswegen meinte ich, man muss sich die Vision überlegen wo will ich hin und was ist das Endziel? Allerdings dann die Entscheidung für das jetzt natürlich basierend auf den aktuellen Anforderungen zu treffen. Und da, glaube ich, ist es für KMU es sehr, sehr schwer, weil sie sehr oft in die Falle laufen, von das hier ist, schaut gut aus, einfach zu nutzen, es billig macht, was sie will. Allerdings ist das dann wieder eine andere Frage in in fünf Jahren, drei Jahren, zwei Jahren, weil ich das Tool dann sehr schwer ersetzen kann und ich vielleicht mit den Gedanken spiele ich will raus.

[0:55:00.4] I: Ja, das ist es eigentlich mit meinen Fragen gewesen und wir liegen auch sehr gut in der Zeit. Ich würde deshalb die Aufnahme beenden.

Interviewpartner*in	Interview 6
Ort	Online
Datum	23.12.2021

[0:00:00.0] I: Danke, dass wir heute Zeit genommen hast für dieses Experteninterview. Ich habe das schon vorab einmal den Fragebogen zukommen lassen. Darin siehst du, das sind drei Themenkomplexe das Ganze geteilt ist. Der erste handelt sich um KMU und Digitalisierung, wo wir schon langsame das Thema einsteigen. Dann im Themenkomplex B geht es darum, dass die, meine theoretischen Ergebnisse validiert werden zu sagen okay, stimmt, stimmt nicht und warum. Und im Themenkomplex C geht es dann eher ums kreativere, wo wir noch über zukünftige CRM-Anforderungen sprechen einerseits gesehen auf zwei bis drei Jahre und andererseits gesehen auf zehn Jahre. Und zum Schluss machen wir einen kurzen Recap und sprechen so ein bisschen allgemein drüber, sodass man zuerst rechts strukturiert durchgehen und dann zum Schluss ein offenes Gespräch führen.

Ich hoffe das ist okay, dann würde ich gern mal mit dem Themenkomplex A starten. Da geht es in meinen ersten Frage darum welche Unternehmensgröße haben deine Kunden?

[0:00:01.2] B: Ich bin jetzt insgesamt seit 2014 in der Branche für verschiedene Anbieter. Anfangs Firma X, jetzt Firma Y, hab da eigentlich quer durch mit jeder Unternehmensgröße zu tun gehabt. Microsoft klassifiziert das Ganze so Mittelstand ist ob 200 Mitarbeiter plus teilweise etwas darunter. Jetzt gerade die letzten Jahre grad bei Firma X hauptsächlich Großkunden im Finanzbereich, Ethik gewesen. Aber wie gesagt, jetzt doch unter der Grenze von 250 Mitarbeitern, Kunden gehabt, dass dann oft solche Hidden Champions waren in den Bundesländern.

[0:02:12.0] I: Welche Priorität glaubst du, haben zur CRM-Systeme, für dich einerseits und andererseits auch für KMU in der Industrie?

[0:02:21.6] B: Also muss man jetzt sehr stark unterscheiden für mich, wie gesagt da wieder war es sehr oft oder eigentlich immer bei börsennotierten Konzernen tätig wo das Thema Forecasting eine ganz eine andere auch andere Priorität gehabt hat aus meiner Sicht. Aber sobald du börsennotiert bist und deine Zahlen veröffentlichen muss und der Börsenkurs, der Aktienkurs davon abhängt, ob du deine Forecasts im großen erfüllst, hängt sehr viel davon ab, hängt auch sehr viel Geld ab und wie liquide zu bist. Deswegen wird es dann einen extrem hohen Stellenwert, deswegen hat auch die Pflege des CRM-Systems dahinter einen extrem hohen Stellenwert. Hat es deswegen immer sehr gut funktioniert das CRM-System zu pflegen als einzelner Mitarbeiter, teilweise ja, teilweise nein. Das hängt sehr stark von der Performance ab. Je kleiner das Unternehmen wird und je weniger Stakeholder von außen da drauf schauen, desto mehr sinkt das Ganze in der Wertigkeit ein bisschen ab, ist mein Gefühl. Also wenn jetzt dann sage ich mal klassische, kleinere und mittlere Bauunternehmen denkt, die halt ein gewisses Setting haben, wo das Business auch ohne CRM läuft, wird es dann oft schon sehr schwer zu argumentieren, warum und wieso man die Prozesse ändern sollte. Da wir er dann oft mit einem klassischen Auftragsbuch, mit Excel-Tabellen et cetera gearbeitet. Und da der Finanzaner fragt das in regelmäßigen Abständen ab. Also wie gesagt, da gibt's dann viele Workaround um das Investment in den CRM, vielleicht noch ein bisschen rauszuschieben. Also das ist die Grundentwicklung die ich sehe, die Wahrheit liegt meistens irgendwo in der Mitte. Grad über die

letzten ein, zwei, fünf Jahre sage ich mal ungefähr, ist man dann draufgekommen, dass man mit einem CRM schon viele gute Sachen machen kann und sich sehr viel Arbeit ersparen kann. Hängt aber vor allem auch damit zusammen, wie man die Prozesse im Hintergrund auch aufsetzt. Welches Tool das dann im ende des Tages ist, ist dann gar nicht zu kriegsentscheidend, wie wie bringe ich meine Mitarbeiter dazu, dass sie es auch wirklich nutzen.

[0:04:43.1] I: Was hat die Digitalisierungsoffensive für KMU in der Industrie in Bezug auf CRM-Systeme bewirkt

[0:04:57.6] B: Ja, also zumindest das Thema ist sicher angekommen. Und Betriebe die modern geführt werden, haben da sicher einmal verschiedene Hersteller angeschaut und überlegt, was sie damit machen können. Angekommen ist das Thema jetzt aber no ned über die, wie müssen sagen, nicht über den Gedanken hinaus man schaut es sich mal an. So wie schon gesagt, jeder Kunde sooft, ich weiß es von unseren Vertriebsmitarbeiter, die eben für CRM tätig sind, die sagen das Gespräch bekommt man bis zu einem gewissen Grad und der Kunde hört sich es mal an. Das heißt nicht wir müssen jetzt auch was sofort in ein CRM investieren, sehe ich sehr niedrig noch diese Schwelle also es ist noch nach wie vor ein sehr hohes Investment des Kunde. Es gibt sehr viele offen fragen oder besser gesagt die Kunden haben sehr viele Fragen und sind in dieser Sachen noch sehr unsicher. Und wie gesagt es ist nicht nur das Geld alleine, es geht auch darum Mitarbeiter zu schulen, Mitarbeiter dafür abzustellen und zu implementieren, Systeme anzuschließen und das alles führt dazu, dass das dann sehr oft das Projekt einmal verschoben wird, oder auf die lange Bank geschoben wird bis dann der Stein wirklich ins rollen kommt.

[0:06:20.9] I: Das wäre Themenkomplex A. Beim Themenkomplex B geht es um die Validierung der theoretischen Ergebnisse.

Würde ich dann anfangen mit: **Ist das Thema des Forecasting relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja oder nein, warum? Das Ganze wird immer gesehen im Kontext von CRM-Systemen.**

Und würdest du wirst relevant sehen. Und wenn ja oder nein warum?

[0:06:51.7] B: Das war schon die Frage. Okay, okay, na also, ja wird immer irgendwie jetzt immer relevanter wird auch relevanter aus meiner Sicht für kleine Unternehmen oder kleine und mittelständische Unternehmen und zwar weil der internationale Konkurrenzdruck größer werden wird. Hat jetzt wegen Corona wahrscheinlich ein bisschen abgenommen die letzten Jahre, nichtsdestotrotz österreichweit langer abgeschotteter Markt, mittlerweile drängen Hersteller aus Deutschland, aus China, aus USA et cetera genauso auf den Markt. Und es wird schwieriger oder sagen wir es so Unternehmer können es sich nicht mehr so leicht leisten, da falsche Entscheidungen zu treffen. Und wenn ich mich weiß wo ich als Unternehmen stehe und wo ich al Unternehmen im nächsten halben Jahr, Jahr stehen, keinen Plan ab, ist das Risiko von Fehlentscheidungen höher. Und das merke ich auch immer wieder oft wenn ich in Sales Pitches bin mit unserem CRM Kollegen, oft wird das Thema noch zu oft zu sehr auf den Vertrieb konzentriert. Diese ganze Rattenschwanz an was macht der Einkauf, was macht die Ressourcenplanung dahinter, wann brauche ich welche Mitarbeiter et cetera, wird da noch zu wenig beleuchtet und das sollte eigentlich das CRM nur die Spitze des Eisbergs sein für sämtliche Unternehmensentscheidungen. Und ich glaube da müssen gerade österreichische KMU Unternehmen noch weiterhin wachsen, um einfach dem

Konkurrenzdruck standhalten zu halten zu können. Ob es eh ned zu den ganz anderen Vorteilen die ich von einem CRM habe wie, dass ich es jetzt mobil nutzen kann, dass ich meinen Mitarbeitern dadurch Home-Office ermöglichen kann und so weiter und so weiter. Marketingkampagnen die dadurch automatisiert gesteuert werden können, alles schön und gut es ist es sogar das pro aktive zum Kunden, ich glaube aber zusätzlich dazu eine Entscheidungsgrundlage für Unternehmen und des wird das große um und auf in den nächsten Jahren werden

[0:09:03.4] I: **Ein weiteres Ergebnis, was da wäre, ist das Thema des Natural Language Processing. Wo es wieder darum geht, ist das relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja oder nein, warum?**

[0:09:18.9] B: Ja also tendenziell, also bin jetzt vielleicht zu weit weg von der Technik. Aber tendenziell ja, einfach weil es das Leben erleichtert. Gerade in, sogar Großunternehmen und das hörst du wenn du mit großen österreichischen Banken oder Industrieunternehmen sprichst eigentlich immer wieder, sie tun sich extrem schwer Leute zu finden, die im Hintergrund die Systeme bedienen, servicieren, adaptieren können. Kleine und mittelständische Betriebe gerade am Land, haben noch viel größere Probleme da die Leute zu finden. Je einfacher die Bedienung und Wartung dahinter ist und sei es mit Natural Language Programming, wenn das als Erleichterung gesehen wird, dann wird das auch in der Bedeutung steigen, dass es im Zuge des Paketes auch angeboten wird.

[0:10:14.9] I: Es ist nur ein weiteres Thema, wo es eh schon in aller Munde ist, da geht es um die Blockchain-Technologie. Wird auch immer mehr, mit CRM schon in Verbindung gebracht. **Und ist das Thema der Blockchain-Technologie relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja oder nein, warum?**

[0:10:33.1] B: Muss ich jetzt aufpassen, was ich jetzt tatsächlich sage. Das Thema Blockchain gibt es ja nicht erst seit gestern ist sondern schon seit ein paar Jahren. Muss jetzt gestehen, dass ich weder bei Microsoft noch bei XXX von den Kunden massiv viele Frage dazu bekommen habe. Also es steht irgendwie so im Raum, es ist so the elephant in the room, es weiß aber noch keiner so wirklich, was das Potenzial dahinter wirklich hergibt. Ich glaube es ist so ein bisschen wie Social Media zu beginn oder das Internet selbst. Du hast ein Stück Technik geschaffen und das wird jetzt in irgendeiner Weise von einem kreativen Geist und alle anderen entwickeln sich dann dahingehend noch. Aber ich hätte jetzt noch nicht so wirklich das Unternehmen am österreichischen Markt, egal jetzt welche Größe oder Industrie bemerkt die sagen wir wollen, dass unser CRM-System auf Basis der Blockchain-Technologie funktioniert, dafür ist es glaube ich noch zu früh.

[0:11:50.2] I: **Ein weiterer Punkt werde das API, also Application Programming Interface. Ist das relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie? Wenn ja oder nein, warum?**

[0:12:03.2] B: Also im Sinne von, dass das System mehr und mehr durch API Schnittstellen offen ist für andere Systeme?

[0:12:13.3] I: Genau, es ist halt ein recht breites Thema.

[0:12:16.9] B: Also ja, ja definitiv. Was ich sehe schaut es momentan aus, also aus meiner Sicht als würde sich der ganze CRM Markt oder IT Markt reduzieren, teilweise kannibalisieren. Da merkt man jetzt schon das es kleine Hersteller gibt denen es sehr schwer fällt da mitzuhalten. Es gibt so vier, fünf, sechs große

Anbieter am Markt die so 80, 90 % des IT-Bedarfs abdecken können. Und genau zwischen denen sind die API-Schnittstellen massiv relevant. Das heißt du wirst tendenziell kein CRM oder auch kein Marketing Systems anbieten können ohne das du nicht die State-of-the-Art Schnittstellen zu Google Analytics, zu Facebook, et cetera hast, genauso muss es integrierbar sein in Microsoft Azur, et cetera also ja, wird ein Thema werden und du wirst im Unternehmen Mitarbeiter haben müssen, die damit ein wenig vertraut sind, um deine Systeme zu korrelieren zu lassen. Andernfalls und dass habe ich auch schon bemerkt und da sind wir wieder bei den Prozessen, baust du im Hintergrund Datensilos auf und die eine Abteilung A weis nicht was die Abteilung B tut und umgekehrt. Und dann nützt dir das schönste System und das teuerste Systemen im Hintergrund nix. Weil die Menschen und die Prozesse einfach nicht darauf abgestimmt sind.

I: Ist eigentlich größtenteils das Problem mit den Datensilos.

[0:13:50.4] B: Na es ist eine Kundin eines großen österreichischen Industrieunternehmens hat einmal gesagt: Das Tool sind letztlich 5 Prozent des Erfolges, 15 Prozent People, 80 Prozent Prozesse. Und meistens hört es damit auf, dass der Kauf abgeschlossen wird und die Lizenzen halt irgendwohin implementiert werden und ja dann stehst du fünf Prozent Erfolgsauslastung und die restlichen 95 Prozent fehlen dir und dann fängt man zum herumwurschteln an. Und das ist dann fast schon meistens der Todesstoß.

[0:14:36.2] I: Damit sie überhaupt so weit kommt damit man so ein System hat, muss man mal die Implementierungskosten zum Beispiel ja auch berücksichtigen bei dem ganzen damit das überhaupt akzeptiert wird. Und das ist eben die letzte Frage: **Wie relevant sind die Implementierungskosten für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja oder nein, warum?**

[0:14:54.0] B: Massiv relevant und aus meiner Erfahrung die Breaker dann am Ende des Tages. Weil wenn der Kunde, also es kommt jetzt wieder darauf an. Im Endeffekt hast du in Österreich primär zwei Modelle wie CRM Systeme verkauft werden. Das eine ist direkt über die Hersteller, das heißt du hast Vertriebsbeteiligung von einer XXX, von einer XXX, von einer Oracle die mit dem Kunden sprechen, die aber zu 90 Prozent nur am Lizenzumsatz gemessen sind. Und dann auch gewisse Reseller-Modelle, da hast du dann halt Partner dieser Hersteller, die halt Lizenzkosten quasi schon in den Servicepaketen schon eintackten und quasi als Reseller der Großen für den Kunden agieren. Und es für den Kunden schon sehr schwierig hierbei zu differenzieren was sind jetzt Lizenzkosten und was sind Implementierungskosten. Und meistens wenn man dann nur die Lizenzkosten betrachtet, die Implementierungskosten dahinter ist normalerweise Faktor 2-3 nochmal plus ein gewisser Zeitraum. Da Kunde negiert dann oft ein wenig dahinter weg da er denkt, na gut ich kann dann eh vielleicht Sachen selbst machen. Dementsprechend sehr schwierig und ja hängt damit zusammen, dass die Fachkräfte am Markt zu wenig sind um da wirklich ein ausgewogenes Konkurrenzverhältnis herzustellen zu können.

[0:16:23.8] I: Danke einmal für die ersten Antworten für den Themenkomplex B. Jetzt würden wir eigentlich schon zum Themenkomplex C kommen, wo bisschen mehr Kreativität gefordert ist, weil da geht es jetzt um zukünftige CRM- Anforderungen. Der erste Block ist auf gewisse Themen runtergebrochen, was sie den nächsten zwei, drei Jahren passieren sollte, weil da weiß man bei Technologie sind zwei oder drei Jahre greifbar. Und zehn Jahre ist wirklich abstrakt, weil in 10 Jahren bewegt sie eigentlich ziemlich viel. Und da würde gern einmal mit dem zwei bis drei Jahren anfangen. **Und zwar geht es in der ersten Phase**

darum welche Anforderungen müssen CRM-Systeme in Bezug auf Sales, Service und Marketing in den nächsten zwei bis drei Jahren erfüllen?

B: Wenn ich das so einfach wüsste. Na also Spaß beiseite. Was bremst, was jetzt schon wahrnehmbar sind und wo ich auch glaube welche sich über die nächsten zwei, drei Jahre nicht verändern oder nicht komplett verändern, das eine ist Cloud. Also das heißt, vor fünf oder sechs Jahren in meinen Anfängen der IT war das ein massives Reizthema noch, wo noch alles am eigenen Rechner im Rechnerkeller gelaufen ist. War die Cloud böse und die ganzen Schlagwörter wie Edward Snowden. Und gerade als amerikanische Cloud Hersteller war das eine massiv mühsame Partie. Mittlerweile glaube ich, ist das nötige Wissen da dass man sagt ok gut man weiß was die rechtlichen Anforderungen dahinter sind und kann damit als Unternehmen umgehen. Man kann Services in die Cloud auslagern, wenn es ist hat man sowieso irgendwo Bestands-Infrastruktur on Prime, wo man dann hochsensible Daten lagern kann, entkoppelt vom Rest der Welt wenn es die Situation erfordert. Aber wie gesagt, also ich glaube der Trend wird mehr dahingehen, noch mehr Cloud-Produkte zu nutzen. Wie gesagt auch da wieder glaube ich, dass sich der Markt momentan zentriert auf eine Handvoll weniger Hersteller die dann einen sehr großen Marktanteil haben werden. Führt mich auch dann schon zum nächsten Trend ich sehe, ist die Standardisierung, das heißt du wirst ein Produkt, eine Plattform kaufen über die du dann alle anderen Applikationen, Prozesse et cetera betreiben kannst. Also wie gesagt auch da wieder zurück zu den API- Schnittstelle et cetera. Also diese fünf, sechs Handvoll Hersteller sind untereinander mittlerweile sehr gut abgestimmt, sagt zumindest meine Wahrnehmung. Und die Standardisierung erfolgt einfach in diese Richtung, wo man sagt man baut sich dann dort einfach seine eigene Plattform, man hat ein out-of-the-Box Produkt und adaptiert dann vielleicht noch den einen oder anderen Prozess dahinter. Künstliche Intelligenz wird mir immer relevanter, sowohl im Sales Bereich aber auch im Service, Marketing Bereich. Gerade im Marketing wo ich eigentlich daheim bin bei XXX sage ich mal wenn es darum geht Segmentierung auf KI-Basis et cetera und solche Sachen. Also das sind einfach Themen die wirst du nicht mehr wegbekommen. Das letzte ist haben wir schon kurz besprochen, einfach dieses aufbrechen dieser Datensilos. Und zwar du baust dir halt ein System auf wo alles am Ende des Tages drinnen ist und ich glaube da ist noch lange way-to-go bei vielen Unternehmen. Da hat man in der Vergangenheit irgendwann ein CRM-System oder Service-System, ein Marketing-System, ein Ticketing-System was auch immer dahinter geschaffen, teilweise von verschiedenen Herstellern und jetzt ist es an der Zeit diese Systeme zu verheiraten, dass der Servicemitarbeiter weiß wie der Kunde angesprochen worden ist über das Marketing und der jetzt warum und wieso der jetzt ein Problem hat. Was der Key Account da damit zu tun und so weiter. Also das sind so die Trends die ich jetzt so kurz- und mittelfristig sehe und noch stärker vertreten werden.

[0:20:54.7] I: Und in Bezug auf Benutzerfreundlichkeit?

[0:20:59.7] B: Ja es ist immer gut wenn Systeme benutzerfreundlich sind. Ja am Ende des Tages, geht der Trend dahin dass Systeme sehr schnell vom Kunden vom End User erlernbar sind. Wie ich schon gesagt habe ist das Problem, du findest Fachkräfte sowieso sehr schwer. Gerade im KMU Bereich musst du mit einer sehr kleinen Mannschaft auskommen, die so ein System betreibt und End User schult. Je einfacher, je intuitiver das funktioniert, desto besser am Ende des Tages. Man kann es auch vom Privatbereich auch ein bisschen ableiten. Niemand würde sich ein Handy, oder sagen wir warum ist ein iPhone, warum sind Android Handys so erfolgreich, weil sie sehr benutzerfreundlich sind und weil auch

sehr viel automatisch passiert und du dir über sehr wenig Gedanken machen musst um sie am laufen zu halten. Und genauso wirds auch in Zukunft bei jeder anderen Technologie sein. Das heißt sie muss quasie out of the Box nutzbar sein für mich als Endkunde und ich will mich nicht lange damit beschäftigen müssen.

[0:22:19.0] I: **Und in Bezug auf Sicherheit?**

[0:22:22.5] B: Ja das ist die große Unbekannte. Problem oder zu der Herausforderung, die die da jetzt sowohl in den nächsten zwei, drei Jahren, also in den nächsten zehn Jahren passieren müsste. Du hast einen globalisierten Markt, du hast einen Markt wo Hersteller aus Deutschland, USA, China, Indien et cetera um die gleichen Kunden in Österreich kämpfen. Und jeder hat irgendwo im Hintergrund eine andere Rechtslage, Österreich hat eine eigene Verfassung ist aber auch noch eingebettet innerhalb der EU, im Europäischen Wirtschaftsraum et cetera. Als im Endeffekt ist die Erfassung von von einer technischen Bedrohung geht, mittlerweile sehr schnell. Also wenn du da zurückdenkst zum Beispiel sind Microsoft Security Grid, wo du quasi von jedem Endpunkt, jeder Laptop, jedes Handy, wo Outlook drauf läuft, jede Xbox, kann ein Angreifer erfassen, dass wird in das globale Security Grid eingespielt. Und wenn ein Angriff in Hongkong erfolgt hast du trotzdem, ok Hongkong ist ein schwieriges Beispiel. Sagen wir so in Australien erfolgt, hast du in Europa die Informationen darüber und kannst die Systeme schützen. Also wie gesagt technisch sage ich einmal, sehe ich gar nicht so die Herausforderungen. Interessant oder herausfordernd wird einfach die rechtliche Grundlage, sprich was ist erlaubt, was machst du mit den Daten dahinter. Was in einem Land Voraussetzung sein kann, kann in einem anderen schon wieder verboten sein. Und da sehe ich sehr viel Spielraum in alle Richtungen. Vielleicht ist das jetzt ein hochsensibles Thema aber wennst anschaut Gesundheitsdaten, Grüner Pass für Impfungen. Gesundheitsdaten waren bis vor ein paar Jahren oder Monaten noch hochsensibel wo genau niemand draufschauen hat dürfen. Rein rechtlich bin ich mir nicht 100% sicher wie das geklärt und vielleicht ist es über die Notverordnung oder Corona gedeckt. Aber ich sage mal der Türsteher meine Gesundheitsdaten abfragen darf, ist jetzt schwierig rechtlich abzudecken. Und das ist aber in jedem Land verschieden, wo es in Spanien oder Israel oder in China, kann der Datenpool dahinter aber in Zukunft der gleiche sein für ein weltweit agierendes Unternehmen. Also wie gesagt, dass sind die Sachen da wird es in Zukunft extrem spannend werden wie das abgedeckt sein wird und wie die Hersteller dann darauf reagieren. Und die jeweiligen regionalen Verfassungen.

[0:25:14.6] I: **Und in Bezug auf Administration? In Richtung Updates, Änderungen, Kosten,...).**

[0:25:17.2] B: Auch da wieder einfach und planbar. Also beim XXX System wo du deine drei Release-Zyklen pro Jahr, auf die sich der Kunde schon einstellen kann und seine Systeme darauf vorbereiten kann. Bei Microsoft basiert das meines Wissens eigentlich laufend, aber immer mit 90 Tagen im voraus announced und du hast einen gewissen Zeitraum. Also, auch da wieder je einfacher desto besser. Normalerweise sind diese administrativen Tätigkeiten, nix was der Kunde besonders gerne tut und er muss halt einfach sehr viel Zeit aufwenden um das System zu erhalten. Also recht viele Freunde macht man sich nicht mit diesen Updates. Das heißt je einfacher und je unsichtbarer es für den Kunden wird, desto valider. Das ist auch wieder ein connex den man hat zu wie viele Arbeitskräfte hast du, wie viele Fachkräfte hast du die sich um die Systeme kümmern können. Und wie viel muss out of the Box funktionieren.

[0:26:32.0] I: **Bei der letzten Frage in Bezug auf die Schnittstellen?**

[0:26:38.9] B: Ja, sehe ich jetzt keinen großen Änderungsbedarf zumindest nicht zu den Systemen die, die ich kenne. Also wie gesagt jedes System versucht, in der Regel, zumindest die großen Anbieter versuchen in der Regel offen zu sein für die wichtigsten Mitbewerber, einfach weil wir in einer Multi-Cloud Umgebung agieren. Also das heißt, wenn du dir dein eigenes Ökosystem aufbaust was mit anderen Herstellern nicht kompatibel ist, kann es auch zu Problemen führen. Gleichzeitig versucht man das eigene Ökosystem zu forcieren und do irgendwo in der Mitte wird man die Balance finden müssen, die jeweiligen API Schnittstellen zur Verfügung zu stellen. Aber wie schon vorhin gesagt, zum Beispiel um den Marketingbereich vielleicht herauszugreifen, du wirst im Marketingbereich ned drum herumkommen, jeweils die neuesten Schnittstellen zu Facebook und Google zur Verfügung zu stellen. Und das wird auch in Zukunft ein Thema werden.

[0:27:49.3] I: Und zu guter Letzt von diesem Abschnitt, geht es um Add-on wie zum Beispiel Rechnungslegungsprogramm, Sprachsteuerung, Maps usw. Welche sollten in den nächsten zwei bis drei Jahren weiterentwickelt werden. Und wenn ja mit welchem Ziel

[0:28:22.7] B: Ja, auch da wieder hat jeder Hersteller wieder seine eigenen Stärken und Schwächen und die forciert er halt. Wenn man schaut bei XXX oder XXX die mit Teams oder Slack jetzt quasi die "Unified Communications" als Add-on anbieten, bzw. bietet den Microsoft das CRM als Add-on zu Teams an wenn man es ganz genau nimmt. Während XXX eher den anderen Weg geht. Also wie gesagt, da muss man seine eigenen Nischen und Stärken suchen als Hersteller und diese dann verstärken als Hersteller. Also eine Generallösung zu sagen, dass muss passieren oder da muss weiterentwickelt werden. Egal wen du da jetzt fragst, wird wahrscheinlich immer schwieriger. Also aus meiner Sicht fährt ein Unternehmen gut, wenn man generell eine sehr breite Plattform anbietet die den Kunden gewisse Flexibilität lässt auf dieser Plattform zu wachsen. Und wenn die eigenen Tools nicht ausreichen, dort auch Third-Partei Lösungen zuzulassen. Also vielleicht ist die Plattform wenn es ein Add-on ist, falsch oder nicht ganz korrekt, aber ich würde sagen das viele Unternehmen in diese Plattform investieren müssen und man ned nur sagt man hat ein abgeschlossenes Produktpaket sondern eine offenen Plattform und der Kunde kann noch selbst Adaptionen vornehmen.

[0:30:03.1] I: Nun würden wir eigentlich zu dem abstrakteren kommen, wo wir das Ganze auf zehn Jahre umlegen. Also würden wir sagen welche Anforderungen müssen CRM-Systeme in den nächsten zehn Jahren in Bezug auf Sales, Service und Marketing erfüllen. Also das sind noch einmal die Punkte von vorhin nur halt auf zehn Jahre gesehen, wo wir jetzt ein bisschen abstrakter die Anforderungen, also du dir ansiehst.

[0:30:32.3] B: Wie gesagt auch da, wenn ich eine Glaskugel hätte, dann würde ich schon die Aktienpakete dahinter horten aber Spaß beiseite. Also ich glaube, dass es in der nächsten zehn Jahren nicht diesen absoluten, big Bang geben wird den man sich jetzt vielleicht ausmalt. Ich glaube das einfach gewisse Trends die jetzt schon gestartet wurden, noch einmal verstärkt werden. Wie schon gesagt Globalisierung, wie wir es vorhin gesagt haben, du musst halt einfach dein Angebot im Sales, Service und Marketingbereich noch personalisierter an den Kunden im jeweiligen Markt bringen, noch mehr den Kunden zum Point of Sale abholen. Sprich mobiles Angebot noch weiter ausbauen. Ich kann mir gut vorstellen, dass es noch mehr Endgeräte geben wird in der Zukunft, die diese Anforderungen erfüllen müssen ohne jetzt zu wissen welche Endgeräte das jetzt sein werden. Aber wenn ich jetzt auf meinen Schreibtisch schaue hab ich da

einfach drei Endgeräte liegen und kann über jedes einkaufen und kommunizieren. Also glaube ich das es noch granularer wird bzw. der Kunde noch granularer abgeholt werden muss in den nächsten Jahren. Was wiederum auf der anderen Seite bedingt, dass ich eine noch granulare Segmentierung im Hintergrund habe um auch wirklich zu sehen was ist wirklich bei diesem Kunden, was passiert in seinen Anforderungen und was sind seine Interessen um auf ihn zuzugehen.

[0:32:20.6] I: **Und in Bezug auf Benutzerfreundlichkeit?**

[0:32:25.2] B: Könnte ich mir vorstellen, dass das Thema in Zukunft gar nicht mehr so relevant sein wird vor dem Hintergrund, dass momentan im Bildungsbereich relativ viel passiert um mehr Leute in diesen Bereich zu bekommen. Also dieser Fachkräftemangel den wir jetzt grad sehen, können wir vielleicht, ich will nicht sagen das es sicher ist aber das der Fachkräftemangel ein wenig abgefedert wird in den nächsten Jahren, zumindest in den nächsten fünf Jahren und man eine Bildungsoffensive startet. Das Benutzerfreundlichkeit dann gar nicht mehr so das ganz große Thema sein wird. Ich meine also nichts desto trotz, ist es immer natürlich wichtig ganz einfache Systeme zu haben um dadurch gewisse Seitenwirkungen zu erzielen. Aber kann gut sein, dass das gar nicht mehr das so große Thema sein wird.

[0:33:16.4] I: **Und in Bezug auf Sicherheit?**

[0:33:20.1] B: Ja würde ich einfach den Punkt drauf nennen von vorhin. Ich mache mir eigentlich technologisch keine Gedanken wenn du eine Bedrohung kennst, können große Hersteller im normalen Fall sehr schnell drauf reagieren und quasi den Angreifer replizieren um solche Sachen in Zukunft zu vermeiden. Ich glaube aber, dass die rechtliche Grundlage dahinter entscheidend sein wird und das Thema definitiv nicht einfacher wird. Also ich glaube, dass es notwendig sein wird das da wirklich Handelsabkommen geschlossen werden zwischen den großen Wirtschaftsräumen, wie es jetzt auch schon immer mehr wird. Grad zwischen Europa und USA gibt es schon solche Tendenzen. Nichts desto trotz, wenn ich an die Zukunftsmärkte denke wie man dann in Zukunft mit China, Indien, Südafrika oder so umgehen will, das ist für mich noch ein Fragezeichen. Also da wird man sich bestimmt noch Gedanken machen müssen.

[0:34:17.9] I: **Und in Bezug auf Administration?**

[0:34:23.0] B: Hm ja auch da wieder. Ich glaube egal ob man jetzt mehr oder weniger Fachkräfte hat, Administration ist ein eher lästiger Stein im Schuh für Unternehmen. Egal um welche Systeme es jetzt geht, also es kann ein CRM-System sein, Word, Excel, PowerPoint sein. Dementsprechend auch wieder desto einfacher, desto besser keep simple. Also ein Trend der sich nur verstärken wird.

[0:34:53.3] I: **Und in Bezug auf Schnittstellen?**

[0:34:55.3] B: Naja wird auch das weitergeführt, fordert der Markt bis zu einem gewissen Grad Kannibalisierung, bereinigt sich. Die die übrig bleiben, müssen über gewisse Schnittstellen anbieten können. Durch die Globalisierung könnte ich mir auch vorstellen, dass das Thema nochmals komplexer wird. Gutes Beispiel ist dabei TicToc, ich mein TicToc ist sehr schnell sehr groß geworden und für Hersteller Tools ist es sehr schwer Schnittstellen anzubieten. Auch da wieder ist die rechtliche Grundlage dahinter auch nicht eindeutig geklärt weil kein so ein Chinesisches Unternehmen welche Daten willst du da jetzt einspielen, darfst du das überhaupt nutzen? Das war der Hintergrund warum sich Oracle für den Kauf überhaupt interessiert hat, zumindest war das meine Wahrnehmung davon. Also wie gesagt hängt auch da

wieder zusammen, welche Tools werden sehr schnell sehr groß werden in nächster Zeit. Wie gesagt TicToc ist da jetzt ein Beispiel, Alibaba Cloud würde mir jetzt da auch noch einfallen, die auch mit niedrigen Preisen den Markt crashen. Also das ist in West-Europa noch nicht so der Fall aber ich sag mal in den Balkan Staaten, Griechenland etc. wirst du auch sehr oft mit der Alibaba Cloud konfrontiert sein. Wie gehst du damit um? Was läuft dann genau dahinter? Welche Schnittstellen bietest du da an oder versuchst du dann sozusagen eine US-Westeuropäische-Lösung was das Ökosystem betrifft da dagegen zu positionieren. Huawei Router für 5G ist das nächste Beispiel, wo man auch sagt, wo man noch sehr unschlüssig ist, zumindestens bei uns in Westeuropa.

[0:36:36.0] I: Und wenn wir jetzt noch zum Schluss noch auf die Add-on kommen. Welche sollten in den nächsten 10 Jahren weiterentwickelt werden? Und wenn ja mit welchem Ziel?

[0:36:41.2] B: Absolut schwer absehbar. Da würde ich jetzt fast sagen nächste Frage. Wie gesagt wird es einfach viele Technologien und Hersteller geben am Markt die eine gewisse Sache gut können und dann halt einfach das eine oder andere Tool als Add-on dahinter anbieten. Wie das genau aussehen wird tu ich mir jetzt sehr schwer. Wie gesagt Grundsätzlich sind die Trends klar und in diesem Rahmen wird es sich auch bewegen. Alles was mobiles arbeiten fördert, wird nach wie vor noch einmal wichtig und relevant sein in irgendeiner Art und Weise anzubieten. Ich sage einmal eine mobile Applikation fürs Smartphone wird einfache in must have sein und muss auch gut funktionieren und muss auch auf einem Samsung Android Handy funktionieren wie auf einem iPhone und einem anderen Chinesischen Smartphones die jetzt den Markt erobern werden. Und es wird genau in diese Richtung gehen.

[0:37:48.3] I: Wenn wir jetzt ganz speziell Richtung Industrie geht und sieht mit Industrie 4.0 wo alle Maschinen miteinander vernetzt sind. Wenn man zum Beispiel Amazon den Dash Button nimmt und einfach seine Bestellung bekommt und das nun auf die Industrie umlegen würde. Glaubst du ist das dann auch relevant in Bezug auf die Industrie wenn man sagt, man kann die Wartung der Maschine mit der Service Cloud und ähnlichen CRM Tools verbinden?

[0:38:23.4] B: Kurzum ja. Die Datenpunkte jedes Unternehmens und gerade in der Industrie werden einfach wachsen. Und je mehr Daten du hast desto bessere Entscheidungen kannst du treffen, desto mehr Risiko kannst du vermeiden. Also ja wird definitiv ein Thema werden. Auch da gehe ich davon aus, dass es Industriestandards geben wird, die erst jetzt herauskristallisiert werden. Also viele dieser Themen Daten, Datensammeln kannst du über die großen Hyperscaler, über Microsoft Azure, über AWS etc. Ich glaube das hat erst gerade bekommen und es wird bestimmt noch zu einer Marktbereinigung kommen. Weiß jetzt nicht ob jeder Hersteller der in diesem Bereich tätig ist auch übrig bleiben wird, ich glaube persönlich eher nicht wobei eher ein paar wenige große übrig bleiben werden über die du dann standardisiert deine Industrie 4.0 Agenden abgeben kannst.

[0:39:33.1] I: Abschließend kannst du dir erklären warum das B2C Geschäft viel stärker CRM Systeme nutzt als die B2B, da es in der Industrie noch nicht so angekommen ist wie im Handel?

[0:39:52.5] B: Also nicht zu 100 Prozent aber was ich da bei Kunden und Konzertbesprechungen auch sehe, B2C ist einfach schnelllebiger, du machst kleinere Umsätze mit sehr sehr vielmehr Kunden die sehr viel ein breiteres Angebot haben. Wenn du jetzt parallel einen Rohstoff, Chemie, Zement was auch immer hast, die wissen sehr oft gut, dass es nicht so viele Unternehmen gibt die der Kunde auswählen kann und

keinen großen Kundenstock gibt und wir haben dann halt 20-30 Unternehmen und mit 10% davon machen sie 80% des Gewinns. Wie gesagt, das ist ein sehr viel langsames Geschäft, da weiß man dann recht tagesaktuell wo man gerade steht, weil die Varianz einfach niedriger ist. Ich kann mich erinnern an ein Beispiel wo ein Kunde, der Zahnpastakapseln hergestellt hat und so und ich habe mit ihm gesprochen und gefragt "gibt es da kein Innovationsbedürfnis? Nein wir sind die einzigen die das machen. Wir haben unsere Kunden und die können nur bei uns kaufen, da die Verträge über 10-15 Jahre sind. Und so rennt das Geschäft und wir haben keinen Mitbewerber. Warum sollten wir irgendwas ändern?" Wo ich sage es ist eine gewisse Luxusposition und gerade in der Industrie die ist halt sehr oft spezialisiert und dementsprechend ist das Thema dort noch nicht so angekommen. Bzw. wenn sie dann das Bedürfnis haben etwas zu ändern, dann ist es nicht das CRM System sondern das Business Modell dahinter. Bei B2C Kunden greifen die Technischen Systeme und das Business Modell mehr und mehr ineinander. Also wenn jetzt mehr Online Shops oder in den E-Commerce Bereich gehen, dann ist das einfach ein direkter connexion zum CRM-System, zur E-Commerce Lösung, zum Online Marketing etc. Dementsprechend hat es dort einfach einen viel höheren Stellenwert.

[0:42:11.9] I: Also wenn wir das alles ein wenig Recaps lassen, würdest du dann sagen es müsste sich vieles vereinfachen von den Anwendungen her, von den Bedienungsfeldern her. Die Anbieter werden sich wahrscheinlich ausdünnen und nur ein paar wenige bleiben. Für die Industrie hin gesehen, sind gewisse Neuerungen wie Blockchain oder Forecasting ab und zu zu früh und hängt davon auch ab für welche Gesellschaftsform es sich genau handelt. Was würdest du noch dazu ergänzen?

[0:43:03.9] B: Das passt gut. Das Thema Simplicity ist definitiv ein Trend für die nächsten Jahre. Kann mich erinnern die ersten CRM-Systeme mit denen ich gearbeitet habe war das UBL bei der IBM. Das kannst du heute keinen mehr zumuten, da es einfach zu komplex ist, ich sage nicht dass das System schlecht war aber es war einfach zu komplex um es einen einzelnen Mitarbeiter so vorzusetzen. Es geht einfach darum, das ganze muss sehr schnell, sehr intuitiv basieren. Es muss KI gesteuert oder unterstützt sein, auch das erwarten die Kunden immer mehr und mehr. Jederzeit auf allen Endgeräten verfügbar, ich sage mal das ist der eine große Trend. Wie gesagt was ich sehe und was die nächste große Challenge sein wird in Zukunft, das ist einfach die rechtlichen Aspekte in einer globalisierten Welt. Also wie gesagt auch das wird das große Thema sein, wo ich jetzt sage dort wird es keine generalistische Lösung dafür geben. Und wie gesagt die Integrierbarkeit mit anderen Standardisierten Systemen ist auch wichtig. Simplicity also diese intuitive Bedienung von Systemen wird einfach ein Thema werden. Also wenn man sich im Cloud-Computing anschaut wie sehr man da schon grafische Oberflächen eingebaut hat, selbst ich der keine Programmiererfahrung hat kann damit umgehen, kann einen Server in einer Asia Umgebung anlegen und solche Sachen. Das wird definitiv ein Thema werden. Dann halt auch Security und die rechtliche Grundlage in Zukunft wird ein großes Thema werden. Irgendwas wollte ich jetzt noch gerade sagen, jetzt ist es mir entfallen. Ja Integrierbarkeit mit anderen standardisierten Systemen auf einer Plattform wo man auch selbst Adaptierungen vornehmen kann. Es ist eigentlich das dritte wo man so hinkommen muss. Ja , also das fasst es glaube ich im großen und ganzen zusammen.

[0:45:34.9] I: Dann sage ich mal vielen Dank. Ich würde jetzt mal die Aufnahme beenden.

[0:45:41.3] B: Alles klar, vielen Dank.

Interviewpartner*in	Interview 7
Ort	Online
Datum	05.01.2022

[0:00:00.0] B: And get out of it and. But overall, I see that sometimes it is the benefits that are really missing. What are the benefits to them coming in to doing that investment? Because the investment is is not only money, while it is really very much about time and change management's for the people that has to be working with that and it depends on how how integrated is the collaboration between sales, marketing and service for instance. And SME are very much in this limbo of that they have been expanding to a certain size because they are no longer small companies were you have in all five, ten people doing everything and having different headson. So they have started defining you know, OK to this group of people four or five people are saying these you know people are our one person is marketing and then you have a couple of a service people and operations and so for right. And instead of that is where the sizes expanding, basically, depending on the business. Of course,

[0:01:38.4] I: Before we get deeper into the topic, I have to ask you if it's fine for you that i will record our interview today because it's easier for me to a transcript after that everything so I will start with the recording.

[0:01:38.5] B: That ist of course fine.

[0:01:41.3] I: My interview is today a guided interview because it's easier to transcribe after that and to compare it with the other one. Its easier for other scientists to look after if my findings ar right ore not so are will start for us with the guided interview and the end we can have an open talk or a recap or open questions. And I hope thats also fine for you.

[0:02:11.7] B: Yes. That's why you know I mean you tell me what you would like and I mean but what is important for me to say is that right and again and was also what I said to X when she was asking. So I have in the past I have been working with SME in the very beginning. And then I was going into the large enterprises right. But some of those that I have been working with have had smaller entities. So if you understand it in a way of saying that had small companies in a larger umbrella of the whole group. So that's why I have a lot of experience in different sizes off businesses, so to speak by to allow I have moved into I have. I've published my own book for four years I have been writing a book about CRM but also with the focus of the change management and that whole process of moving into whatever developments and the enhancements they the companies are doing. Because it is more, I can see also the whole set of soft aspects of people, communication, collaboration and all that, that makes the success of CRM. And that is regardless of if you are a smaller company or your a large-scale enterprise as well. So and then based on the book now I have been done or turned into a consultant myself. So now I'm helping businesses and the Company X, where I know the person X is and to actually go into that journey of transition. Of that hole the digital transformation going into the CRM journey of moving to the next stage of wherever people are actually because that is very much about security again rights so. But I can answer your questions according to my knowledge but as a company you cannot fit me in necessarily in I don't know how many you have been interviewed so far for other companies as such. But if that's fine with you, I just wanted to tell you the base of it because I have only myself, so I don't have any employees. So I can take my

knowledge. If that is worth for you, you can add it as information around see your theses or inside your insides or we can talk about specific companies where I know these are small and mid-size businesses for whatever we come up with, depending on your questions right there.

[0:05:12.0] I: And so first of all, I want to talk about just the so you're working for your customers are small, SME and also big companies. So for the last two years you had a lot of experience with small ones and the big ones.

So what do you think is the priority to CRM systems for you and for your customers?

[0:05:44.3] B: Some ways and what do you mean by CRM systems?

[0:05:46.9] I: I'm CRM Systems not like the Excel sheets, more like Salesforce, Microsoft, Oracle. What do you think is the priority behind them for the company's? Does it have a high priority for the companies in the industry? Would you worked already with them? Or do you think that it has just a middle high priority for the company's?

[0:06:22.3] B: Ok? So I think that a common factor my point of being mature in the way that you do business when you come to a size of of the mid-size scale that is when you realize that you are gaining and having too many activities. You have that a pretty large number of customers and you are seeing yourself not really being able to have it all in. You know the minds of the few people because you need to collaborate, you need to talk about customers across different people, and so you come to a need where you find yourself that you need somehow to extend your excel sheet you know. Because everyone is already, a lot of people are starting in Excel right somehow and then they do all the gymnastics in excel and and just a certain point that just needs to be improved, all you need to share and not more information. So CRM is getting a higher and higher priority. The larger you become, even in this small and medium sized businesses. So I think CRM and also because it has been going on for now twenty years right in the the various levels of improvements. CRM is really the core of the business. So I think it has a high priority but having that set smaller medium-sized companies are also looking very much into the cost right. So I think the conflict is starting because they are knowing that Microsoft and Salesforce two huge systems right so and they will buy one ore that is to expensive for us. So then they look into smaller CRM systems and they are sort of considering that as an alternative. I think I saw your question of cost is coming further down in your question, is because it's hard to say Okay so what of the priorities to say it's straight. I think CRM has a high priority. What you are facing different barriers to actually get into that movement where you take the investment.

[0:08:55.0] I: And for that reason we had in the last year, we had a digitization offensive up I know it about Austria. Do you think that the offensive for SME in industry's achieved in terms of CRM systems so more of the industry companies and bought it or used it for CRM systems?

[0:09:25.6] B: But I don't understand what you mean by offensive is it that they are progressing and getting CRM systems are reluctant to get to Europe?

[0:09:37.8] I: To get a lot of more money from the government to invest in the digitization for whatever. But I my question is, do you know if they invested in the CRM systems or in other digitalization things?

[0:10:04.5] B: I can see that there are waves, right. So you get the wave of building the foundations and that usually is CRM as a core, very much related to says, right. So you have a need of structuring the work

and the way of doing by sales. So that is out of the first wave that you get them depending on the industry and here it is very much I mean I have been in the hearing aid industry where service has a very high priority. So it means that sales and services are having a very close collaboration, which means that service become kind of a post sales commercial entity in terms of up-sales and cross-sales you know so that when you have a but I mean this is the most out of a high scale. But even in the smaller pieces of the businesses, we saw that services some way of gaining more business. So if you are doing great service and you are running out of the your service contract for products or a product is running out then it's easier when services coming saying I can see that you have an old whatever, would you like to upgrade for a little piece of law money? And then you get a new version. Then it was easier to sell that selling a complete new product. So that way you can say that service was gaining a higher priority in investing into the tools that were enabling service to better understand their issues and problems as a way into actually have a dialog with the customers. And then they were up-selling afterwards, you see the flow? So part of the investment was going into service. Then I was working for some other smaller businesses where marketing came in as the second wave. So once they had sales on board, they focused on marketing because marketing was also in a high need of structuring their data and having a better complete overview of how to nercher the leads so that they knew, depending on the length of when you actually are getting business when you are leads are ready to buy. You know when you potential customer is in that mindset of sale case or now I may leave it half a year ago, but you know, considering and they're all the verists people and manages that needs to approve it. Half a year later, they are ready. But in that time spent, marketing would like to keep putting more information into the right people and the influences and gatekeepers and so forth. So that's why marketing needs to be more structures in the way that they inform and put there is information on different touchpoints, you see. And that you use CRM for as well. So that is a different flow. But the investment I can see in the past couple of years have been very much also on marketing. And it all goes together, of course with the technology that is enhancing, so the better with get to see how technology can cover you know, big data that you can actually get the technology to add different features and and mature the data itself. We can, you know of course it comes in with this learning machine or machine learning and that you can actually compile more data for measurements and so forth. Than data makes it easier also to structure marketings work.

[0:14:33.8] I: So it, different waves of different stages, different views to this,

[0:14:38.5] B: Depending on where you are, and depending on the industry.

[0:14:39.5] I: Yes.

[0:14:44.3] B: There would be a focus on marketing or that it won't be a focus on services. But if you have a business, even in the mid-size where you are not really, if you haven't been thinking CRM wise as a business discipline to stop with, then it will be more and more chaotic. With the excel sheets and sales having you know their own customers in their own minds and notebooks or whatever. Then you have to start from scratch. So then you you build the base and that CRM will be the first piece to start with and then you will move on.

[0:15:31.1] I: The second part is about the reputation of my theoretical results and they're always the context of CRM systems. So they are five one and the first question is:

Is the topic of forecasting relevant for the future of SME in the industry in context of CRM systems. And if yes or no, why?

[0:16:05.1] B: I think forecasting is a very important piece in CRM. Because the better you predicts and forecast, the better you can actually do business. So there will always be a running discipline in forecasting. Some are forecasting a year ahead others are forecasting by quarter, so that you have a running forecasts right. So you always know what is the forecast, three or six months ahead? So you know, I mean sometimes to do it static or you do it dynamicly. With those two features I definitely think is very much needed even for small and mid-sized businesses. And it's important for the large ones as well. But forecasting is something that really needs to be in there an easily to to type in. Because it's also related to sales, account managers or sales reps or whatever we call them. So that they can put in their targets, in a when they put in their targets than they will know: Where am I? What is the stages? How much revenues have I got in which customers am I looking at and working on to achieve my budget and that budget will always be compared with the forecasts what we predict when we actually have X amount of customers in our base.

[0:17:46.9] I: So it doesn't matter if it's a big or small company, its always.

[0:17:50.1] B: No, it's that is all that is one of the baseline for doing proper good business and structured sales work.

[0:18:01.2] I: The next topic is about natural language processing. Do you think is it relevant for the future of SME in industry? If yes or no, and why?

[0:18:18.7] B: I think it again coming back to him that sometimes it's more a focus, the area where it will help, right. You wil find them, I mean because it is all related to this some of it at least as related to this machine learning, right were you can compile and you can extract different type of information and language is being used for customer experience. I think one example what I was thinking of is, francis when we were working on this customer service, they were seeing the potential of gaining. You know when you when in customer service, we were compiling a knowledge base of questions and answers. So when you as a customer you know, typing in and say, OK, I have a problem with this hearing aid, what should I be doing? Then there will be a dialog between the business and the customer. And all these questions and the type of answers that are coming back is expanding the knowledge base. And then you are using the machine learning to sort of find out if there were more customers out they're asking the same questions. But they are not coming specific into the website of our business to ask it. But they are perhaps searching for other people to answer this, right. So like if you were doing a search for something new that you don't understand. So you type in what is or what should I do or how old can this be before it breaks or whatever? So machine learning is a way of tapping into those people that are having different type of questions related to the new knowledge base. And that's how you make sure that you are then also creating answers to the questions, right. So that will be popping up in the search engines as well. So this type of machine learning, I think we'll be relevant. But again I think that all the new technologies will really much be based on how far are the SME in their mindset to actually search for it. Because if they are in the very starving process of getting into CRM and using it as a business strategy of how they work, they will always start with a base, right. Because it's too hard for them to go into very technical solutions if they don't even have the base. right. But the problem is the issue that they are facing is that sometimes you have an IT responsible that will be looking for IA for instance. Even though that his business is not even ready for IA. There was a lot of good tools

out there, but it really depends on where they are in their own maturity journey I would say. So that is the jackpot for SME, they benefit that there is so much new coming into CRM as the basic features that it is something that they really can get value of. Because I think that machine and this whole automation will be something that is more and more required even for SME. Because things are changing so fast, so they need to have tools helping them to support, making sure that they get the wild customer insights that they get, you know, the right responses to people to the customers. So that they can build up a good customer experience because they are all about customer experience, basically.

I: If we compare it with the push or pull marketing or whatever, says everything is more getting to the pull marketing says of first to get the knowledge about the customers will be really need, so I think its important.

The next topic is about the Blockchain-technology. Do you think it is big topic for SME? Is it relevant for the future SME and if yes or no, why?

[0:23:35.1] B: And for me just to understand your blockchain technology is that when you are sharing documents or you are taking pieces of your internal information outside your firewalls and you are exchanging or sharing that was customers are all whatever stakeholders outside your own business walls.? Because i was e litte unsure, what that was actually covering.

[0:24:04.5] I: You can use it for different topics. That's the thing, you can use them for more security when we will think it's more secure than the cloud or for for sharing or also for using forecasting because it gets foster or better. So there are different ways where you can see it. So if you have some experience or some knowledge how to use it.

[0:24:37.6] B: Yeah, yeah. I mean security-wise I can see that when you come to us as certain level of ways of working right. So I mean if you have, I think if it may be relevant through this whole set of sales service or when you are having customers providing you with better insides. All updates on on data, a master data updates and so forth. When you start having a customer portal for instance, where customers are going in doing so services so they are ordering, so they are giving you the right information about their business in the people working and then whoever information you need as a master data, right. So if you let the customer do that, then I think that you have a need for better security as you are extending information in and outside of your internal firewalls. But before you are ready for that, I can be a little unsure whether this way. The semi, the mid-size companies all, if if they are there yet. I have an idea so far I haven't seen this size companies being at this stage where that is where the focus is. So I wouldn't if I can take is little bit general point of view, I wouldn't say that that would be the priorite.

[0:26:28.1] I: What you think about the sharing of documents or?

[0:26:32.3] B: It's about letting the customer do the work for you so that you actually have the extra information came inside of your business. That I don't think the mid-size businesses are mature enough to do. At the, but you know it has been popularity of B2B businesses right. Than I'm still, that I'm standing. Because consumer markets of consumer businesses is a little different, right, because they it's so fast that you want the customers to actually be in charge. So there you have a different focus, but B2B has a longer business process, you normally have more stakeholders inside your own. You normally have more a processes that you have to go through in the decision process before you actually come to the point where you were buying or purchasing. So that's why you are building up a lot of insights yourself where you don't

really know exactly who is the decision maker or who is the influencer. Or who is the one that is actually signing the contract of your projects. All your product or services or whatever it is so you have to have a certain size before you start saying, OK, now we have in a fortythousand customers, so let them themselves commentary. Or it depends on ff you are a distributer business, you know. I mean if you are wholesale, depending on the layers you have in between, you know you have bought distribute and you have whole sales. So depending on how many layers that you are going through to your actually and customers. There you actually decide to have certain customer poddls where they can be in charge of their own business, little business. And you're just the middle exchange of you know you're helping them the marketing or you are helping them with logistics, always the whole operational pieces in that flow, right.

[0:29:05.7] I: **So what do you think about the topic of the API the application programming interface. Is it relevant for the future of SME and if yes or no, why?**

B: And that is again having third partie going into your applications, right or consultants or just for me to make sure that I am understanding your focus of what you are focusing on when you're saying application?

[0:29:46.1] Or the interface of of using it of course.

[0:29:48.6] I: Hm, its about how important is the program of the CRM need to connect with other ones.

[0:30:27.1] B: So i think thats one debate that we actually have here in the X or I can see it in some markets, is that you can get a lot of apps. So businesses are looking and perhaps even smaller businesses are looking into and saying ok so if the large CRM-systems like Microsoft and Salesforce, if they are too big, why don't we just new get what the power apps can do in itself, right? And then you can sort of built small pieces together yourself. You said of starting the loop again from begging, I mean in the past you know when when you go back to ninetyfive for instance, right, nineteenninetyfive or even ninety that was where you were starting having no small tools. And then you were trying to see how can that fit into you? You did a lot of integrations into the little core of your data base set up, right. So you were doing XQL and you had some chain exchange programs where you were adding all your small pieces. And if you look at that developments at that was where Microsoft and Salesforce were sort of building the big motor, saying Okay so if you need to integrate ABC and F already from scratch than we're doing it for you and then there were enlarging the core technology set up, right. And then you were working from there and it has just been building larger and larger. So now that you have the smaller businesses, it's just getting too large for them. So the mindset is coming back to "So should we just look at what I want? What are the needs right now and could that be? Could that be achieved by taking a power App and then extending it with a reporting of the BI system, for instance, or something? So I think that you will need any way some interface because there will be some differences in how you see your business being pulled together. So you need, I think that you you will be needing more Apps basically. Apps coming into the CRM core, will be something that even the smaller businesses will be looking into as well. As smaller businesses right now is being in a different starting points of the digitizations journey, right. To some of them are already being better, they are in a better shape of the digital processing.

[0:33:05.6] I: It depends where there are now and how many programs they want to control from one interface so it depends on the difficulty.

[0:33:19.2] B: Yes but at least you need to have it as a prerequisite of your base. Kind of a plug-ins or if your core is kind of a plug-in where you can plug-in whatever, then I think that would be more the mid-sized companies mindset moving forward. Yes a for whatever, using the interface for, of course, I definitely think that you, you will need that.

[0:33:49.0] I: And for the last topic it's about the implementation costs, its and old topic but always relevant. Do you think is it relevant for the future of SME and if yes or no why?

[0:34:03.5] B: I think the cost is something that is very in focus because sometimes the mid-size companies are more on the actual money than they think of the investment, right. So because it is a huge investment anyway. But I think that implementing it is very much underestimated. So I see so many examples where CEO or the management think that it's something that can be done in three months or you know half a year, if they really are putting a lot of effort into it. But it's something that you know sometimes take more than twelve months. But the costs I think is I think it's important to say a case of what is the base of implementing the technical implementation and what is the costs of implementing on the human resources side, right? Because it's easier to implement the technical peace so the whole technical aspects of you know data migration or you know pulling the strings together or configure whatever is necessary in the CRM system. But it is the whole costs of what it takes to actually make people work with it, to have them change their mindset of you know, going from notebooks into systems and collaborating between teams. So I can only say that you cannot do without costs and and have that as as the peace what I think it's a good way of also maturing when you come back to different Austrian companies. So that they know what is the cost of upfront, but that they also see it as a journey and not at this. In my book and in my perspective I have always said it is not as a destination, its not that we say OK from now to end of here, this is where the project is but that you have a mindset of it. It is an ongoing journey, but that you put it into smaller costs so that you see it as an ongoing investment. You will regardless, you would have to look at the implementation cost, even for mid-sized companies, it's a high priority than it's because they are really looking at the money, right.

[0:36:54.3] I: But its important to explain them, as you said bevor like for one time, it's for the whole story and see the benefits also behind them what they can use.

[0:37:04.2] B: And also look at the the cost, the internal costs, right. So that they know it has some internal costs but that has to be broken into pieces as if if you're coming by and say "Ok it's gonna take at least people a year two to get into it." And if you put that into hours and you break it down, then of course that is also going to be a huge internal costs. What that you have to break down saying, Okay, so when we do the in technical implementation, then we have you know a quarter of all four or five months depending on the complexity where we need to make sure that we are spending internal resources and time of following up and training and see to making sure that they are. Is otherwise you will see that they are investing in a system but the system is only as good as when people are working with it and enabling what they need to do business wise.

[0:38:10.9] I: My the last topic complex is more about creativity about the future requirements of CRM. So it is about two part. The first part is about the requirements in the next two or three years and the second part is about the requirements about the next ten years, so the first part is probably easier because it's closer.

So what you think are the requirements will CRM Systems have to meet in the next two or three years in terms of sales, service and marketing?

[0:39:13.6] B: I think that the whole connection to social media's, I think that when you are looking at leads management. Then you be seeking a lot more into what is happening again on the search requirements. What are potential customer searching for? When are they are searching for solutions? What are they talking about in communities, so that I think that you will be seeking new businesses out of the social media's, even though that you are a B2B. You can see what the Corona, mean a lot of these events that way sort of the very used platforms in the past, you know that you were going to an exhibition into of all. Everything is going a lot more on the digital side. So I think that will be something that people are taking much more into to consideration actually, helping the business to seek more a potential lead marketing wise. It will also be when you actually having your customer or you are in the process of delivering and you know quotes or offers or whatever. That whole process will also be supported much more with the whole social web integration. So I think that would be one key area.

And then I think that the more personalized you can provide to your customers, the more you can create loyalty and sort of have them sustain within your ecosystems, whatever lifecycle your customer has. So that they get closer to you and personalized and features is, yeah they can be different things, right.

So they can also but I think that automation is also something that we will see be more and more coming. Because I know that some of the large companies that I have been working with have been in a working with automation or these been trying out what can we get out of automation. With definedly also be something that will come down to the year mid-size companies now, if it hasn't done already, I think.

And self-service again about this personalized, so that customers can be you know, they can be in just himself of certain elements, depending again of course of your business.

[0:42:23.8] I: And n terms of usability?

[0:42:29.9] B: I think usability is something that can be enhanced always because most of them. I think most of the systems sometimes are being built in the back mind the of technicians, right. So that they are not really looking at how does it improve the customer experience? Sometimes it's too complicated to connect touch points with the way that you are working with internal. So the usability, I think, is always something that it's just easier for sales to work with if is intuitive and there's not so many steps that you have to do. The more you can provide information to them straight away instead of them having to search for three different databases, the easier it is to ask them to get resolves out of that data and insides. So the move, you can extrapolate from different sources into CRM and have that one truth, because I think what is important is actually to have one truth for everyone. So that you are not having different sources telling you different stories or situations of how well are we doing or what are the revenues and whatever.

[0:44:06.2] I: Everyone is talking now about the source of truth. If you have differences, than you have to decide where you put the information or what is the base.

[0:44:15.1] B: And on the long run **in ten years on**, I'm sure that we will get much more of this artificial intelligence coming in. You know, predictions out of whatever source we are looking at and telling us about you know the seasonality of where demands are coming off on down, change of demands you know. I think AI is giving us a better picture on that. But it is just, it's hard to say how long it's gonna to take actually and

because the AI is also right now build the on human brains ways of thinking, right. So that when for this machine learning for instance, is also about that you are looking at wordings that it gives you from the web or from whatever social media and you say, OK so have they have someone been perceiving our company bad or good, you know something in a positive negative way. And then when you see the wordings that are being used, then still it is a very, very immature way the machine is looking at it, right. So in that context it's actually positive. But it looks at up as a negative perception because certain words have been used.
[0:46:03.2]

Just to give you an example right, so I think what would else being in the future ten years? It's a long time, right. But when things are moving so fast. So another trend I can see is that you know, we have been used to working in an office, having a PC in front of us. I would assume that we are going to watch more into having field tools, you understand what I mean? So sales guys are using the iPhone's or whatever form they have on the fields with the customer or they are having an iPad with them and they are inserting and doing whatever they need to collect information. I mean that has been happening already in some of the larger companies so that you don't, you don't have this sort of office PC any longer. And that's why the apps are being so strong now. So that you actually have it in your I mean the CRM, you have it on your mobile. But of course in a more compact way, but that you have the Salesforce, you want the Salesforce being on the road basically, right. You don't want them to be behind a screen, sitting unused and spending a whole Friday on administrative work. You want them to be fast and easy to make it on the way on the spot. So when they have had their customer meetings, they can actually just added in fast and easy and then they are onto the next meetings. And then the automation is compiling whatever and structuring whatever they need two gain and generate reports. So when they come back or when they do they're Friday consolidating views of of the week, then they know how to proceed in the how to perform and and what their next steps should be in the next week. So I think apps and this remote dynamic way of working is very much gonna be what we see sales and also marketing in a way. You know that I mean of course they are more of in in the office. But I can also see that they are working much more on when the apps that you know, whatever data sales are coming back with, that they can compile it and then use it for campaigns and for you know how to approach on a more personal level with different customers that they actually have been talking to.

[0:49:07.8] I: And in terms of security. What do you think the next two or three years

[0:49:14.5] B: I think security I mean, you can see all these hackings that has been done by the large companies caused as more potential money behind for the reason of doing it. But the budget when we are seeing perhaps more

Apps or laws Systems being integrated into a little core of data foundational database. I'm sure that security is also something that we will just be seeing a rising as a key focus, a key demand. I don't think that we can do without it.

[0:50:01.3] I: **And you think the requirements are changing in the topic of the security like to think like now MFA that this is coming, some other things or like if you think about ten years. Do you have some ideas what could it be there to make it more secure?**

[0:50:20.0] B: I am yeah. I think it's because we are doing and we will be working on so many different platforms. Also just as an employee approaching and working with different platforms, different media's.

Because they are either you know, compiling or extracting information and they are putting it into an sort of... So this all and whole thing about external, internal information going across the let's just call it the firewall, which is that the walls of the of the business, right. That will be more extended. Therefore I think that they, the whole security will be building up having further requests basically for quality gates. You know for validation of when you actually add information from the outside, Inside. I would foresee that you have more checkpoints and in this whole security set-up. And then from the outside, it's of course the threat of having, you know more closed windows so that you don't have a set of open breaches for for external coming into your core database.

[0:51:52.9] I: Would you think about the terms of administration like updates, changes, costs or whatever is in this topic?

[0:52:03.0] B: So administration of the system you think or administration of doing of the whole set of upgrades of the systems and so forth?

[0:52:14.3] I: Anything. What you want about what you have ideas, it was just an example.

[0:52:23.9] B: I mean, ok. So what you saw in, what have been in the past has been that you have had a longer time period of compiling different box and upgrades and so forth. And then you were doing so over a bigger upgrade, half a year or once a year whatever. But now we are just seeing that it is going in a much faster pace.

So you will have a more sort of continuous admin work. It will just be ongoing and sometimes it's every month and sometimes it by quater. But it will just be dynamically. We can see it in Salesforce, for instance, that they are just pushing the upgrade, said they have and then you just need to be ready to took to carry it, that if it has impacts for the way that you work. And what I can see happening is also that's why you go more and more into standard, I mean you do as little as possible of coding. But the systems are also changing in a way that they also only needs configurations, right. So your very much going away the sort of hardcore coding where it is more configurations that is being implemented and as long as you stay with that, it is also easier and seamless to do the upgrades. So the more you can stay with standard the better and the more efficient the admin also is gonna be. So that is a trade-off that companies of course have to to decide up one, regardless of your small ore midsize. But of course this the larger companies are very much hard now on using standards as much as they can, because it just has to much impact for these fast upgrades. You will need you will definitely need someone more on a would say full-time job or task role to make sure that you have these ongoing upgrades. Because the administration is no longer just the project's, right. In the past, we were doing it as a project So we said OK so now we have an upgrade project and then we would compile resources and capacity and the experts in the relevant pieces and people to do that project. And then we would added in to our daily work and say OK, so by June we do the upgrade and then we had training and you know we'll this kind of doing projects as if we had a new system, that we don't do any more. Now we had to saying, Okay, so we do a huge project to put the right platform in place and then you run with all the upgrades, making sure that everyone is just being informed. So now you know if you have a downtime for like say five hours during the weekend, or sometimes you have to have an open window on Friday or whatever. Then you just informed people saying OK, now you cannot be working with this and this and that due to a upgrades and then you already by Monday morning and you can start. But the data is still being you know saves and compiles in a container and then it will be updated afterwards or

whatever is needed by its. So that administration peace will actually be necessary. Always here so that you will have as a demand also perhaps going more in the future. Depending on how the system's eyeballing right.

[0:56:21.6] I: And do you have ideas about what is in ten years about this administration, do you think?

[0:56:30.4] B: Yeah, I think it will just go faster basically, I think the speed in which we are doing changes already now in a higher levels, but I think that will just continue, but we will also get used to it and away. But we will just in our mindset, in our preparation time be more prepared to actually have those admin tasks put in as the daily work and not so much as projects. And then you can say if you are, then it will be proper proportional. So the more apps you have and the more integrated interfaces you have into your core, the more admin you will have as well. I think that that relates to a each other.

[0:57:30.4] I: And about the the terms of interfaces. What do you think will be there in the next two or three years?

[0:57:38.7] B: Yeah I think it depends on your size of and complexity of business. The more complex business you have, the more you will relate to different interfaces that compiling because your core focus as a leader, as a CEO and a manager, is that you have this three hundred and sixty degree view of your customers. And you needed from reporting for performance for customer insides and all the feedback that you get on customers from service for instance and also for marketing so you will have so many entry points from the customer and that when you decide to have differen interfaces covering that, then there will be more interfaces. Also that you have to administrate and you'll have to upgrade or you will have to to compile the information depending on on your speed. So there will be, what I can see is that there will come a time where some of the the mid-size companies are then deciding to actually go two Salesforce or they go to Microsoft and say, OK, now we need the Full Monty, so at least they have the the year the potential of going in what directions. But then of course, it's also because the business revenues is following and the investment is following, right.

[0:59:27.8] I: The programme's needs more interfaces or should be easier to create the interface like the industry's with there programs there, probably.

B: Yea, because the interface will be either sometimes the apps that will be an interface or it will be a solution you know of calculating the codes. So you know having an overview of that so. Either they have to to build it in. I just think that some of the pieces of your commercial excellence, right. So when you come to opportunity management or you come to some of the quotation management, then prices and the whole way of looking at different products and that is becoming complex. So that even the pig players like Microsoft and Salesforce, they can only build it to a certain level. And then you have to add things onto it any way. And the small businesses might just start there at the very start, you know saying, Okay, so what are their needs or their requests? And then they build that into an app or they have a solution that can just run into your core, but it is a critical points I know right now for both the large scale. But I could also see it for the mid-size that when your business is getting more complex than it is really hard to move, say that everything fits into one system.

[1:01:20.6] I: **And do you think it's the same for the next ten years so are there the same requirements?**

[1:01:26.6] B: Yeah, because I just think that the complexity is getting bigger. Because we want to customize more for our customers. So this customization is just building up complexity because we need to. We need to have more specific item informations per customer and then you can just enlarged with a number of your customer base. So in the past we were happy of just knowing their master pieces of the information and also we knew where they were located, we had the street and the addresses and the phone numbers and then we had some insights. And then we were sort of building up that relation. But most of the information was still in the heads of the sales and now they said of get used to adding that information because they still need to know who is the influence on who should I told you regarding this and what is their length of you know, decision of getting into wanting a complete offer for instance, right. Or who are the competitors that they are looking into results. So this is sort of the more common information that we have been working on for a long time with our customers. But if even potential customers, the lead but now we we want to have a more full picture of each and that relates of course also to where they are searching for information the lead wise when they searched for our solution. Which touchpoints are they using, which channels are they using for specific information? And that is of course different. I like to do it on the Google search and some using communities to gain information. And sometimes we're using five different platforms to try and get the same piece of information as a customer, right.

But when you are a business, you want to have access to more of that information because I see also as a trend we are as a consumers and also business consumers, right. We want to have more information ready and knowing it buy myself before I actually go to the provider. And that is the challenge for the business sometimes you know. So that your customers and potential customer knows more about you and your competitors before you actually have a chance to speak to them. So that is also a challenge that it has been going on for a while of course it's not new new, but we are just seeing that being I think in even more effective now. So the more digitalization we are moving towards, the more platforms, the more social media use its we are using the more complex things are also being information wise. And we want that to be CRM helping us to predict and give us at least some indications of where should we go? How should we approached the person's? **So I think that that is going to be the future way of working.**

We just don't want to spend time on having sales persons, having five different Logins to see that information. We wanted all to be in a dashboard. We want to have a cockpit so that we are everyone is flying in a big jet. But you need to have the full overview of not clyding with someone or that your compared ti to as destiny. Two steps ahead of you because you have not foreseen whatever information your customer have been or potential customer has been looking for.

[1:05:46.7] I: The channel are getting more and more difference and also with the communities. So I think thats also more getting more important because people are like to talk and compare with the other ones or

[1:06:03.9] B: Or references and yeah.

[1:06:04.2] I: And for the product to see how they can improve the products of the company and for them its also easier to get this insides of this customer in the communities. There are a lot of them, so it's hard for the programm to connect with them but I think its also important for the future.

[1:06:28.6] B: Yeah.

[1:06:30.9] I: **The last questions what I have is about Add-on, we have a lot of them, so which add-on should be further developed next to the two three years? And if yes, we've what gold. So do you know what add-on would you think which is important and should be improved in the context of CRM.**

[1:07:01.2] B: Now here I also look into what some of the larger companies you know looking at or at least you know being seeking information about as something potentially being valuable, right. But one add-on could and if it would be easy way to install it, is actually this, What do you call it? The the mapping of your customers, right? So you have predictive or easy ways for the sales rep to do his driving to visit customers. But I just know that for now it is a huge job to put in the coordinates of each customer. So many times you are just saying, OK, you look up Google and then you see where are your customers and then you still have to take your points from their, right. And in the past I did a project than we were spending a lot of money on it actually are doing such a customer mapping, when you went in and use that had your tasks and you would, you know pointing out five different customers that you were the top ten for instance or something, then you could see on the map where they were located. Or you went into a segmentation of the lowest or the mid-size of the customers that wanted to work on then you can click on it and then you could see where they were located in in the geographic map. So if there was a easy way to actually put in street names and you know, added to these coordinates so that and I'm sure that was Google maps that must be some ways of pointing the right customers of your base into that geographic map. I think that could be very valuable because sales guys are just going out and say "I know this guy very well" and then he set off , you know take his coffee there in the first meeting and then he's not necessarily doing it in a very constructive time efficient manner. He come back and say "Oh, I only reached three meetings out of a day" where we actually had been targeting that he should have five meetings. So if he can save time and that driving course, then you can you know that so its own. So I think the Add-on is about efficiency. It's about how can you actually make them more efficient in that time spent.

Add-on could also be I don't know if it's very hard to say of this you know, if Siri your these are the voice things sometimes it's a little a popular ways of doing. But when it comes down to the way that you work as a human is not necessarily giving you that extra efficiency right. But I think the ad on some really about efficiency.

Yes, the other thing when I'm just reflecting on it, then it could be on the tasks, you know. But if you have people putt in your tasks than qualifying that in a way, I mean that could also be a good add-on to the systems so that you but again that would be compiling some of the various different information that you get of insides of your activity and so forth so that you can do some more prediction saying, OK marketing wise on the social media we had, information has come up through that this person now is actually seeking very extremely on different solutions and at the same time they are working in and asking the community about how this isn't this performs and so that you can predict that this person is actually close to a decision of which provide as should he actually go out. So that you have that information so that the sales person can say, "Oh, I was actually picking these five customers and our base" for this six one is popping out now being already in the decision making than the five that I having selected so that you can choose the right customers or this the right potential customers. Thinks like that.

[1:12:10.1] I: **That would be the next two or three years or around ten years?**

[1:12:15.3] B: More even in the long run. Yea in the long run I think that if we could, because sometimes I think and that is of course also the dilemma about technology. Sometimes we are in a really developing completely new things technology-wise, but they don't really make sense because our base is not ready yet. So you come back to some of the basic things that just because they're not fancy, it's never fancy to work on the database. And it's not fancy to work on simple things as you know, how can we do meetings more efficiently or how can we make tasks more available and use a user friendly for the sales guys? What is not really fancy because it's something that has been going on for you know, the whole industrial period of time, right. But if you can look into the smaller pieces of the basics and improve that, then I think you just gained so much more value than taking an AI solution and add that into your core.

But now we are back to value of money or and value of your investment.

[1:13:47.0] I: I think at the end of the day, we're coming back like you said to the basics and improve them. It's also like we heard before, about the marketing. If we're talking about the next two or three years automation, more insides and things like that and after about ten years like thinking you have all this insights their and all the connections. But there probably the customers needs more humanity, so you get more from people or from face to face again in touch with them. So as newsletters and advertising and stuff like that through the internet will be every time important but some of their fault, it could be more important to get more the humanity back

[1:14:41.2] B: Yeah, I think that's very true. But what I also see is that you need to just get into understanding your customer base, because the thing is that now we're just adding so much data into it because we want to have all that insides. But really you need to understand in core what is the understanding your customer basis and that maybe also a way of having more face to face communication with those guys. That makes you understand that out of all the information that you have that you actually get into the core of the customer.

[1:15:29.1] I: What I read in the theoretical part is that Amazon like that they are using AI there. Five percent of products sourced through AI are purchased by customers. And if you think about the next ten years probably the future scenario you don't have to think about it what you need because the program is telling you what you need. So it would be the same in CRM systems telling to you like the employee ok your customers need that product and could be also in this direction.

[1:16:16.0] B: In this direction. It's interesting to see how the demand is going and moving of course. I think will still be based on references. You may have some IA telling you that now you need this application to do better businesses. What if you look at your competitors they are not really successful with it or without it. I think that you also have an eye of saying OK. It's true that the the direction is going the other way right now because everyone is saying "Oh such think I also need" and then you know that they are running to try and do the same. But I still think that we need to come back to that we are still humans, at there were some things about you know, our communication and our ways of working together and finding those partners or customers. I think that the approach of looking at our customers as our partner I definitely think that is also a way to go even in the future as well.

[1:17:51.6] I: **Would you think, are the biggest if you can decide five biggest trends of the future in the context of CRM-systems to the industry. What do you think would be the biggest trends there?**

[1:18:07.4] B: I think that, I still think that we will be working on integrating different channels, right. I know that some of the big ones are already doing it, but so that you have whatever platforms and interfaces and all that that worked together. So this whole sort of in marketing wise, they call it omnichannel, you know, but that will be very much the extended I think so. It's this whole community connection basically, I think that that will be something that we also will be seeing in in the future.

I'm and then this personalization. I think also something that we customization. I would see is also some because it's all about still the individual customer experiences as that we want to push and make sure that we can deliver. As a company,

So automation is, I'm sure that automation is part of it and of course and then it is finding out what needs to be handled, not manually, but at least with an individual mindset. How much can be automated and how much have to be converted into that last mile, where you had the conversion. I don't think that you can digitize that, even if in a decision making, right. I think that people can be, I don't think that you can be manipulated in the B2B sector. You may for some it may be successful for Amazon doing it on a consumer level, you know that they are telling you, you need this and this. But I am also sure that at some point at least I hope because I'm also old perhaps in that respect coming from in the past, but that people at some point saying "No, I don't need someone else to decide for me. I need to have my personal opinion of what to buy and what to do." But it's hard to to say how it works.

[1:20:37.6] I: I think you need both sides. If the system gives you the idea and you can decide it and you can compare with other ones, so it is fine. But if the system decides for you, so I think it will be not happen in the next.

[1:20:57.2] B: I think for me the technology is an enabler right. So it gives you the platforms and gives you the knowledge for you to do the right decisions. And it gives you and that if you can say it as a baseline and then, but that level of information is increasing I think moving into the future. So it's just a matter of how we can handle the large amount of data making the right decisions anyway or if we just get overload of information so that we take our decisions regardless. That is the breaking point I think. Also in the future.

But it's interesting to hear how the Austrian mid-sized companies are sort of are they reluctant to CRM are they not seeing the benefits because I think that is perhaps also a conclusion of which way are we going? It's all about also seeing the value of whatever we are taking in. Whatever we plugging in, whatever we are integrating, we need to see the value of coming out of it.

[1:22:19.7] I: I think what will help I saw already above the Austrian SME is, that they're good companies, they are very productive but if they get the chance for new technology it is hard to tell them it would probably be better for them. Like the excellent sheets depends on the size of the company's and how many employees you have but on a different size of the company you need it, but its hard to convince them sometimes. That they understand your side. But the thing in Austria the SME need more time more time. But in the end they will see the added value of it.

[1:23:21.2] B. I also think it's a matter of maturity basically and then seeing the benefits because that sometimes over rule where you are having a lot of rush or you are very busy or you have a lot of things to do. Because you have not really converted into this breakeven of capacity and resources compared to the output. So before you said of either you see it as a manager as a CEO the investments worth it, so that's why you sort of mindset wise you take that direction from the very beginning. Or you are more sort of relocked and say "Oh well, let's see and now we're doing fine and have some more steps into that decision".

[1:24:19.6] I: Yeah X.

[1:24:24.7] B: Interesting, interesting.

[1:24:25.7] I: That was the interview of that will stop recording now. Thanks.

[1:24:29.7] B: Yeah, Thanks, very good.

Interviewpartner*in	Interview 8
Ort	Online
Datum	06.01.2022

Themenkomplex (A): KMU und Digitalisierung

I: Welche Größe (Mitarbeiterzahl) haben Ihre Kunden?

B: 3-10500

I: Welche Priorität haben CRM-Systeme für Sie persönlich und für die KMU in der Industrie?

B: Nur mit guten Prozessen im CRM abgebildet können Unternehmensziele gezielt gesteuert und erreicht werden

I: Was hat die Digitalisierungsoffensive für KMU in der Industrie in Bezug auf CRM-Systemen bewirkt?

B: Firmen haben sich mit dem Thema mehr beschäftigt. Unterschiedliche Hintergründe (Die Chancen wurden erkannt → Das Unternehmen hat sich weiterentwickelt bzw. „Jeder benötigt ein CRM deshalb auch wir“ → keine Veränderung der internen Prozesse → keine Verbesserung)

Themenkomplex (B): Validierung der theoretischen Ergebnisse (im Kontext von CRM-Systemen)

I: Ist das Thema des "Forecastings" relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja/nein, warum?

B: Ja. Einerseits im Sales- Marketing Bereich , um diesen zu steuern, aber auch für die Produktionssteuerung und Auslastung bzw. für den Einkauf von Ressourcen

I: Ist das Thema des "Natural Language Processing" relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja/nein warum?

B: Relevant ja, um momentan allerdings noch nicht Kriegsentscheidend

I: Ist das Thema der "Blockchain-Technologie" relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja/nein warum?

B: Ja, Security und große Datenmengen Industry 4.0 . Blockchain passende Lösung

I: Ist das Thema des "Application-Programming-Interface" relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja/nein warum?

B: Ja, sehr wichtig, Systeme werden immer mehr vernetzt, 360° Sicht auf seine Daten immer wichtiger. Daten zwischen unterschiedlichen System austauschen ist unumgänglich

I: Ist der Faktor der "Implementierungskosten" relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja/nein warum?

B: Implementierungskosten sind ein erheblicher Kostenfaktor, bei einer Implementierung werden auch, wenn von extern durchgeführt die Prozesse überarbeitet und von extern gereviewed. So können auch diese

optimiert werden. Relevant Ja, man erhält dadurch aber nicht nur ein Tool, sondern auch eine Prozessoptimierung, wenn der Implementierungspartner genug Erfahrung hat

Themenkomplex (C): Zukünftige CRM-Anforderungen

Welche Anforderungen müssen CRM-Systeme * in den nächsten 2-3 Jahren erfüllen?

I: *in Bezug auf Sales, Service und Marketing

B: Flexibel, um sie geänderten Geschäftsmodellen, bzw Voraussetzungen anpassen zu können. Eine Sicht auf alle Daten. Berichtsfunktionen um zu steuern.

I: *in Bezug auf Benutzerfreundlichkeit

B: Gutes UX/UI Design, moderne Oberfläche, komplexe Abläufe müssen einfach abgebildet werden. Flexibel um je nach Persona die richtigen Daten und Prozesse zur Verfügung stellen

I: *in Bezug auf Sicherheit

B: Alle Technischen Vorgaben in Bezug auf Datensicherheit erfüllen. MFA zur Sicherer Anmeldung

I: *in Bezug auf Administration (Update, Änderungen, Kosten,...)

B: Änderungen müssen schnell und einfach vom Unternehmens internen Admin durchgeführt werden können, teilweise auch von der Fachabteilung. Updates dürfen die Weiterentwicklung nicht behindern, sollten am Besten nicht bemerkt werden.

I: *in Bezug auf Schnittstellen

B: Standardisierte Schnittstellen sind Grundvoraussetzungen, um eine Einheitliche Datenbasis aus verschiedenen Systemen zu ermöglichen. Cdv Schnittstellen haben immer noch Berechtigung da sehr einfach und kosteneffizient, werden aber weniger da mehr Systeme Standard APIs verwenden bzw. Es immer mehr Standardkonnektoren gibt.

I: Welche Add-on (Kalender, Rechnungslegungsprogramm, Sprachsteuerung, Maps,...) sollten in den nächsten 2-3 Jahren weiterentwickelt werden? Wenn ja mit welchem Ziel? Wie würden Sie diese Anforderungen priorisieren?

B: Weiterentwicklung soll sehr stark in der Konnektivität zwischen den Systemen erfolgen. Anbindung Kalender zu CRM, Anbindung Email an CRM, existierende Sprachsteuerungstechniken sollen angebunden werden. Es gibt viele gute Programme die schon existieren. Wenn die Integration in das CRM perfekt funktioniert müssen diese nicht im CRM weiterentwickelt werden. Je kleiner Das Unternehmen, desto interessanter ist eine AllInOne Lösung —> CRM + ERP(Rechnungslegung/HR/Lagerlogistik/..) Implementierungskosten mit Integrationen sind hier oft ein Problem

Welche Anforderungen müssen CRM-Systeme in 10 Jahren erfüllen?

I: *in Bezug auf Sales, Service und Marketing

B: AI Usecases müssen Standard werden und auch schon ready to use für das Unternehmen zur Verfügung stehen. Sprachsteuerung und Jegliche Steuerung bzw. Anzeige abseits der derzeit verwendeten klassischen Browser und Apps.

I: *in Bezug auf Benutzerfreundlichkeit

B: Noch intuitiver. AI Unterstützt dem User die notwendigen Aktion vorschlagen bzw. Über automatisierte Vorgänge der eigenen Kunden informieren

I: *in Bezug auf Sicherheit

B: Zukünftige Sicherheitsstandard erfüllen bzw. vorgeben

I: *in Bezug auf Administration (Update, Änderungen, Kosten,...)

B: Updates erfolgen automatisiert im Hintergrund. Automatische update prechecks automatisiert vom system. Je komplexer die Prozesse desto eher wird die Administration an extern ausgelagert, da interne Ressourcen schwer zu finden und halten sind. Komplexität der System wird ständig größer, da diese sehr stark ineinander greifen. Einfache Anpassungen können immer noch von internen Admins durchgeführt werden.

I: *in Bezug auf Schnittstellen

B: Es werden sich wenige standards durchsetzen. Die Softwarelösungen werden diese bereitstellen, da die Systeme immer mehr miteinander vernetzt werden

I: Welche Add-on (Kalender, Rechnungslegungsprogramm, Sprachsteuerung, Maps,...) sollten in den nächsten 10 Jahren weiterentwickelt werden? Wenn ja mit welchem Ziel? Wie würden Sie diese Anforderungen priorisieren?

B: Systeme sind ineinander verschmolzen. System welche vor 7 Jahren noch angebunden waren, sind inzwischen gekauft und in eine größere Plattform integriert. Oder über einen Konnektor voll integriert. Es werden sich bei „AllInOne“ Lösungen alle Bereiche weiterentwickeln und an die Gegebenheiten anpassen. Alle Tools werden neue Features basierend auf AI integrieren. Hauptaugenmerk auf Usability.

I: Was würden sie sagen sind abschließend die drei wichtigsten Anforderungen an CRM-Systeme, die sie für die Zukunft von KMU in der Industrie sehen?

B: Usability, Konnektivität, Flexibel

Interviewpartner*in	Interview 9
Ort	Online
Datum	06.01.2022

Themenkomplex (A): KMU und Digitalisierung Antwortmöglichkeiten

I: Welche Unternehmensgröße haben Ihre Kunden?

B: Von 1 bis 2000

I: Welche Priorität haben CRM-Systeme für Sie und KMU in der Industrie?

B: hoch

I: Was hat die Digitalisierung für KMU in der Industrie in Bezug auf CRM-Systemen bewirkt?

B: Durch die Digitalisierung habe CRM Systeme enorm an Stellenwert gewonnen. Neben internen Abläufen, verlangen auch Kunden immer mehr nach Omnichannel und Cross-Channel Lösungen, welche durch CRM Systeme unterstützt werden. Kund:innen sind es durch Transformations-leader wie Amazon, Uber, Airbnb oder Booking gewohnt, eine seamless experience vorzufinden. Das bedeutet, dass ihre Customer Journey durch zunehmende Digitalisierung immer besser unterstützt wird.

Gerade im Beratungs-Segment entstehen unterschiedliche Schwerpunkte:

1) *Beratung an sich: Die Beratung ist getrieben durch die Digitalisierung. Einerseits ist es nicht mehr unbedingt notwendig, Berater vor Ort einzusetzen. Projekte werden vermehrt und je nach Fachgebiet verstärkt remote abgewickelt. Hier ist es wichtig Tools zum Einsatz zu bringen, welche physische Workshops substituieren - vor allem, jene, die den zwischenmenschlichen Austausch fördern. Zusätzlich müssen Digital Immigrants, welche sich "noch" oft in Vorstandsebenen befinden, davon überzeugt werden, dass "digitale" Workshops denselben Erfolg bringen können, wie physische Events. Dies betrifft jedoch nicht nur Digital Immigrants eingeteilt nach Lebensalter, sondern auch Personen, die nicht so stark in Internationalen Unternehmen arbeiten bzw. gearbeitet haben und für die digitale Workshops einen Veränderungsprozess darstellen.*

2) *Andererseits verändert sich das Umfeld bei und innerhalb Unternehmen. Das System erweitert sich, Kund:innen und deren Verhalten wird komplexer und auch immer neue Generationen von Mitarbeiter:innen fordern andere Entscheidungsprozessen. Entscheidungen können nicht mehr rein top-down erfolgen. Schon deshalb nicht, da die Komplexität derart steigt, dass die Einflussfaktoren nicht mehr von einzelnen Entscheidungsträgern überblickt werden können.*

Themenkomplex (B): Validierung der theoretischen Ergebnisse (im Kontext von CRM-Systemen)

I: Ist das Thema des "Forecastings" relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja/nein, warum?

B: ja - Forecasting wird zur Fundierung und der Rechtfertigung von Entscheidungen im bestehenden wirtschaftlichen System auch weiterhin relevant sein.

I: Ist das Thema des "Natural Language Processing" relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja/nein warum?

B: ja - es gibt vermehrt Einsatzbereiche, neben Service und der entsprechenden Unterstützung auch die Weitergabe und Interpretation von Informationen

I: Ist das Thema der "Blockchain-Technologie" relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja/nein warum?

B: ja - auch bei bspw. Lieferketten wird es, neben Finanzmärkten notwendig sein, Informationen dezentral zu strukturieren

I: Ist das Thema des "Application-Programming-Interface" relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja/nein warum?

B: ja - durch komplexere Systemlandschaften, verbesserte und integrierte Customer Journeys, wird es notwendig sein, alle Systeme innerhalb einer value chain (und nicht nur innerhalb eines Unternehmens) zu verknüpfen.

I: Ist der Faktor der "Implementierungskosten" relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja/nein warum?

B: ja - wenn man Implementierungskosten als CapEx (aktivierungsfähige Investitionskosten) sieht - dadurch wird es auch in Zukunft möglich sein Implementierungen vorzunehmen, welche durch unmittelbare Aktivierung nicht möglich wären.

I: Themenkomplex (C): Zukünftige CRM-Anforderungen

I: Welche Anforderungen müssen CRM-Systeme * in den nächsten 2-3 Jahren erfüllen?

B: einfache Bedienbarkeit für Anwender und Administratoren, das CRM System muss die ständige Weiterentwicklung basierend auf dem technologischen Fortschritt gewährleisten.

I: *in Bezug auf Sales, Service und Marketing

B: nahtlose Integration von Marketing, Sales und Service in Bezug auf Omnichannel und CrossChannelU/B

I: *in Bezug auf Benutzerfreundlichkeit

B: einfache und intuitive Bedienung

I: *in Bezug auf Sicherheit

B: Abbildung der notwendigen und geforderten Sicherheitsvorgaben

I: *in Bezug auf Administration (Update, Änderungen, Kosten,...)

B: Verbesserte Anpassung durch einfach Integration von 3rd Party Anwendungen und low-code Anpassungen

I: *in Bezug auf Schnittstellen

B: einfach zu integrierende Schnittstellen

I: Welche Add-on (Kalender, Rechnungslegungsprogramm, Sprachsteuerung, Maps,...) sollten in den nächsten 2-3 Jahren weiterentwickelt werden? Wenn ja mit welchem Ziel? Wie würden Sie diese Anforderungen priorisieren?

B: Es gibt zu viele dafür.

I: Welche Anforderungen müssen CRM-Systeme in den nächsten 10 Jahren erfüllen?

B: Was in den nächsten 10 Jahren State of the art sein wird, ist sehr schwer vorauszusagen. Jedenfalls werden Kund:innen im B2B wie auch B2C Bereich immer anspruchsvoller werden. Convenience wird im Vordergrund stehen - in der Bedienung, wie auch in der Administration. Neue Touchpoints müssen ebenso seamless integriert werden können, wie auch neue Technologien.

I: *in Bezug auf Sales, Service und Marketing

B: kann nicht abgesehen werden

I: *in Bezug auf Benutzerfreundlichkeit

B: Benutzerfreundlichkeit muss über allem stehen

I: *in Bezug auf Sicherheit

B: Sicherheit muss konsequent weiterverfolgt werden

I: *in Bezug auf Administration (Update, Änderungen, Kosten,...)

B: einfache Anpassungen und Änderungen basierend auf automatischer programmatischer Umsetzung von gezeichneten Prozessen.

I: *in Bezug auf Schnittstellen

B: Schnittstellen und Systemen sollen seamless zusammenarbeiten

I: Welche Add-on (Kalender, Rechnungslegungsprogramm, Sprachsteuerung, Maps,...) sollten in den nächsten 10 Jahren weiterentwickelt werden? Wenn ja mit welchem Ziel? Wie würden Sie diese Anforderungen priorisieren?

B: Komplette Integration - ein User-interface zu unterschiedlichsten Programmen.

Interviewpartner*in	Interview 10
Ort	Online
Datum	13.01.2022

[0:00:00.0] I: Dann sage ich immer danke fürs Zeitnehmern heute. Das ganze Interview ist ein Leitfaden gestütztes Interview, wo ich gerne mal strukturiert durchgehen würde und dann am Ende können wir noch nicht sagen, wir können einen Recap machen und was noch Fragen gibt, können wieder die dann dort benatworten. Wenn das für sie ok ist?

[0:00:28.4] B: Ja.

[0:00:28.9] I: Da würde ich nämlich immer mit dem ersten Themenkomplex anfangen, wo es allgemein um KMU und die Digitalisierung geht.

Da wäre die erste Frage dazu welche Größe, also Mitarbeiterzahl haben ihre Kunden?

[0:00:47.5] B: Unsere Kunden bewegen sich Mitarbeiterzahl von, also wir sind der tätig in Österreich und in Deutschland. Geht es ihnen da jetzt Fokus ist er auf Österreich gerichtet?

[0:00:59.1] I: Ja.

[0:01:02.4] B: Das fängt bei bei hundert Mitarbeitern ca an und so geht rauf bis ich überlegt gerade welche ist unser größter Kunde? Die Firma x hat so um die 500, 600 Mitarbeiter. Ja.

[0:01:27.4] I: Welche Priorität haben CMR-System für Sie persönlich und für die KMU in der Industrie?

[0:01:37.5] B: Ja, es ist für uns, wir als Firma X sind wir zu hundert % auf CRM fokussiert. Wir sind ein Implementierungs Partner. Sprich wir begleiten unsere Kunden auf dem Weg CRM einzusetzen. Wir haben natürlich für uns intern auch ein CRM System. Was ist dann immer recht einfach macht den Kunden davon zu überzeugen, dass es einen gewissen Mehrwert hat wenn ich weiß, wie es um meine Pipeline steht, wenn ich einen akkuraten Forecast abgeben kann aus Vertriebsicht oder wenn ich die ganzen Marketingaktivitäten gebündelt oder die ganzen Marketingkampagnen gebündelt darstellen kann. Also der Stellenwert ist ein sehr hoher, weil wir ja für uns auch selbst natürlich den Mehrwert erkannt haben, nicht im Blindflug zu agieren aus Vertriebsicht und dem Kunden halt wirklich allumfassend zu begleiten. Vom ersten ansprechen, vom sammeln der mit deren Nuggets der Ideen die sich der Kunde holt, sei es jetzt über einen Messebesuch, sei es jetzt über einen Whitepaper, dass er sich herunter ladet. Sei es jetzt über einen Webinar, zu dem er oder sie sich anmeldet. Da das Verständnis über den Kunden aufbauen in den Kunden leagern ja, bis er einen gewissen Reifegrad erreicht hat. Und dann rückt er mal so sagen wir, wird er übergeführt in den Vertriebsprozesse und wenn dann der erfolgreiche Abschluss erfolgt, ja dann betreuen wir unsere Kunden auch im sogenannten After Sales Bereich weiter und stellen da eben neue Lösungen vor, beziehungsweise wenn Probleme auftauchen mit der Software, die wir vertreiben. Das wir dort aushelfen und Erweiterungen entwickeln, beziehungsweise den nächsten gemeinsamen Schritt gehen auf einer CRM Journey, die ja nie mit dem allumfassenden Produkts beginnt, sondern sich immer in Phasen untergliedert.

[0:03:42.4] I: Wenn man jetzt zum Beispiel in die letzten Jahre zurückschaut oder aktuell hat es ja eine Digitalisierungsoffensive gegeben vom Staat her. **Glauben Sie, hat diese Digitalisierungsoffensive für KMU in der Industrie in Bezug auf CRM-Systeme etwas bewirkt, sodass dass dieser Prozess beschleunigt wurde oder diese Unternehmen dazu motiviert wurden oder her weniger?**

[0:04:12.6] B: Also wir direkt bei der Firma X. haben jetzt keine dadurch keine Neukunden gewonnen. Ich will es aber nicht unter den Tisch kehren oder das ist einfach ein stätiger Prozess und jede Förderung, die ein Staat ausspricht, Ja, auch wenn es uns jetzt nicht direkt zugute kommt, hilft natürlich, das Thema in den Markt zu tragen. Ich kann keine fundierte Aussage machen, ob andere Industrieunternehmen davon jetzt einen Nutzen gezogen haben und konkret Förderungen beantragt haben, um CRM-Systeme zu implementieren. Uns ist so ein Fall nicht untergekommen in den letzten zwei, drei Jahren.

[0:05:02.2] I: Es wäre eigentlich schon der erste Themenkomplex, wo ein bisschen ein ankommen im Thema war. Im 2ten Themenkomplex geht es dann eigentlich um die Validierung der theoretischen Ergebnisse. Also von meiner wissenschaftlichen Arbeit, wo sich fünf Themen so herauskristallisiert haben, was zukünftig wichtig wäre. Und da würde es jetzt darum gehen, ob sie die validieren können und sie dann sagen Ja es ist relevant oder nicht.

Und da würden wir zum ersten Thema kommen und zwar ist es das Thema des Forecasting. Glauben Sie, ist das relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie und wenn ja oder nein warum?

[0:05:52.8] Dass das ist höchst relevant, weil wir aufgrund der Daten die mittlerweile zur Verfügung stehen, aufgrund der Informationen, die uns, ich spreche jetzt sozusagen aus der Sicht unserer Kunden, also wir implementieren ja ein System, das dann unseren Kunden hilft, ihre Kunden besser zu verstehen. ja. Aber damit man diese nicht um zwei Ecken denken müssen, spreche ich jetzt einfach raus aus der Sicht des Industriebetriebs. Die ja mittlerweile auf multiplen Kanälen unterwegs sind und sich eine 360 Grad-Sicht über den Kunden aufbauen, den Kunden immer besser verstehen und auch die Möglichkeiten haben Daten zu sammeln, diese Daten zu konsolidieren. Ich habe eingangs schon erwähnt, wenn sich ein Kunde ein Whitepaper herunterlädt oder sich zum Webinar anmeldet oder auf der Website sich bewegt und gewisse Themenbereiche anklickt, dann kann ich all diese Informationen sammeln. Das habe ich ja früher in der Offline-Welt, schick einen Prospekt aus, für welche Themengebiete sich der Kunde interessiert ist dieses Feedback kann ich ja nicht gewinnen. Und um den Brückenschlag zum Forecast zu machen, das spiegelt sich natürlich dann auch in der Transparenz auf der Vertriebsseite wider, dass ich immer genauer als als Unternehmen, als Vertriebsleiter aber eben auch als Eigentümer des Unternehmens wissen möchte, wie es um meine Auftragseingänge steht. Wo sich mein Geschäft hinbewegt und nicht erst am Ende des Monats dann nach einer gewissen Nachlaufzeit den Schlusstrich ziehe und sagen "Aha, Okey. Jetzt weiß ich sozusagen, wie viel ich im Jänner, Mitte Jänner weiß ich dann wie viel ich im Dezember umgesetzt habe", habe aber einen kompletten Blindflug und kann dann erst, immer erst im Nachhinein korrigieren und der Forecast soll ja dafür dienen oder dazu dienen, dass mein Gefühl dafür bekommt, ja welche Maßnahmen habe ich zu setzen. Ich habe mir ein Unternehmensziel vorgenommen, ein Wachstumsziel vorgenommenen, ein Umsatzziel vorgenommen, damit ich das erreichen kann. Ihr gibt ja diese Multiples, ja also die Pipeline Multiples und daraus leitet sich ja der Forecast ab. Wenn jetzt mein Forecast abweicht von meinem Quartals Ziel das ich mir vorgenommen habe, dann kann ich jetzt schon im, sagen wir es mal,

Jänner weiß ich ja schon ungefähr was sich im ersten Quartal des Jahres an Forecast mir vorgenommen habe. Wenn dem nicht zu ist, wenn ich da drunter liege oder vielleicht sogar darüber liege, wenn ich darüber liege muss ich Maßnahmen setzen, dass ich neue Mitarbeiter aufnehme. Wenn ich drunter liege, muss ich unter Umständen Maßnahmen setzen wie stärkeres Marketing zu betreiben. Wenn ich das jetzt aber erst im April herausfinde, dass ich mein Q1 verschlafen habe, ja hinke ich ein Quartal hinterher und deshalb ist es essenziell und ganz wichtig das Unternehmen ein akkurates Forecasting betreiben, weil dadurch die Betriebssteuerung, die Unternehmenssteuerung eine viel zeitnähere ist als sie in der Vergangenheit war.

[0:09:35.7] I: **Und wenn wir jetzt zum 2ten Thema kommen und zwar ist es das Thema des in NLP, des Natural Language Processing. Glauben Sie, ist das relevant?**

[0:09:48.6] B: Also Natural Language Processing haben wir, wir haben bei einigen Kunden in Deutschland haben wir jetzt das Thema Chatbots zum Einsatz gebracht. Chatbots, die auch über Voice Commands bedient werden können. Das ist ein weiterer Kanal der sich auftut. Wir betrachten auch immer gern diese Omni Channel Sicht, in der sich unsere Kunden oder diese Omni Channel Landschaft in der sich unsere Kunden bewegen. Und das ist einfach eine eine eine weitere Möglichkeit, mit mir als Unternehmen in Kontakt zu treten, wo ich nicht mehr als Unternehmen die Vorgabe mache das musst du über einen E-Mail Formular beantragen, das Whitepaper kannst dir herunterladen. Die Produktinformationen bekommst du nur auf der Website und wenn du Supportanfragen hast, dann gib'ts die Chat-Funktion. Sondern ich muss dem Kunden ja über die verschiedensten Kanäle die Möglichkeit bieten, mich entweder telefonisch zu Produkten zu erreichen noch immer ja, ich habe einen Außendienstmitarbeiter der darüber informieren kann. Ich habe aber auch Self-Service Möglichkeiten, wo sich der Kunde eben Informationen runterladen kann 24-Stunden sieben Tage die Woche. Und Natural Language Processing ist für mich auch ein weiterer Kanal, den ich anbieten kann oder sollte.

Vielleicht mit zu Beginn, mit einem konkreten News Case, mein Gott wenn ich an an die Industrie denke, ich habe nicht immer die Möglichkeit wenn ich gerade an die Reparaturen einer Maschine denke, habe ich vielleicht nicht immer die Möglichkeit Dinge einzutippen, ich habe Handschuhe an, ich brauche eine einfache Eingabe und wenn ich es seitlich auf meinem Smartphone klicke und einen Voice Befehl abgebe, dann sollte den, um zur Bestellung von Ersatzteilen XYZ, dann sollte das mein System verstehen können oder das System des Kunden und diesen Bestellprozess vielleicht auch schon auslösen können. Und das wäre für mich ein spannender Newscase, den ich ja in Zukunft oder den Zukunft vielleicht die Kunden meiner Kunden auch mittlerweile erwarten. Sie sagen die Funktionen die Technologie des kann jedes Smartphone mittlerweile ja, das übersetzen ist mittlerweile mit mit Deep Learning auch schon sehr akkurat und wird immer besser. Also ein klares Ja.

[0:12:34.6] I: **Das nächste Thema wäre das Thema der Blockchain-Technologie, was ein sehr großes Thema ist. Glauben Sie, ist das relevant für die Zukunft von KMU in Bezug auf CRM?**

[0:12:48.2] Ja, ich mein worum geht es? Bei Blockchain geht es darum einen ja über den Ledger eine akkurate Abbildung, eine Auditierung zu gewährleisten, die fälschungssicher ist. In der CRM muss ich ehrlich gestehen habe ich jetzt die die Blockchain-Technologie, naja vielleicht mit einer Ausnahme ja, wenn man wieder auf den Serviceprozess denken, also welche Servicearbeiten sind an einer Anlage an einer Maschine durchgeführt worden, das ist ganz wesentlich, um nachvollziehen zu können, also um einerseits damit der Hersteller lernt, wie die Maschine in Zukunft besser, noch besser produziert werden kann. Und

zum 2ten natürlich, auch wenn es um Gewährleistungsfälle geht, das hier ganz minutiös und akkurat nachvollziehen nachvollzogen werden kann, wer was wann wie an einer Maschine ausgetauscht hat. Wir haben mittlerweile habe ich, sind die Sensoren auch erschwinglich, das heißt ich kann hier ohne dass ich vielleicht sogar manuell Hand anlegen muss habe ich die Möglichkeit, sämtliche Änderungen, die durchgeführt werden an einer Maschine über Blockchain-Technologie abzubilden und kann mir sicher sein, das hier im Nachhinein kein sagt man auf Österreichisch ein Schindluder betrieben wurde und das gewährleistet mir die Blockchain-Technologie, das fällt mir jetzt adhoc als Beispiel ein im. Im Marketing und im Vertrieb Prozess ist es mir jetzt noch nicht untergekommen.

[0:14:42.6] I: **Das nächste Thema wäre das Thema, der API, der Application Programming Interface, glauben Sie, ist das relevant für die Zukunft von KMU?**

[0:14:53.4] B: Also, das ist definitiv relevant, weil gerade das CRM Umfeld ein sehr fragmentiertes Feld ist was Nischenlösungen betrifft. Jetzt denke ich da an das Erstellen eines Newsletters, ich denke an also gerade im Marketingbereich an mobile Anbindungen an SMS Services, wir agieren Ja, wenn wir bei Kunden auftreten, mit dem CRM Portfolio der Firma x mit einem ich sage jetzt mal mit dem Fundament, dass wir unseren Kunden zur Verfügung stellen und sind uns da aber sehr wohl bewusst, dass wir nicht auf einer grünen Wiese beginnen, sondern dass eben der Kunde für einzelne Bereiche, ich spreche nun mal das Thema Newsletter an ja, da schon sich für Lösungen entschieden hat, die im Unternehmen etabliert sind, die gut funktionieren und die ich jetzt nicht notgedrungen ablösen muss, die ich aber integrieren können muss. Und daher ist natürlich eine eine API ganz essenziell.

Das ist er eine Punkt und der zweite Punkt, warum API so wichtig ist , es gibt diesen Fachbegriff des Headless. Also, es gibt einen Headless Front-End, es gibt dann ein Headless Commerce, es gibt Headless CMS, sprich es ist es gibt Branchenlösungen, es gibt Best of bread Lösungen, die es den Kunden erlauben einfach flexibler zu agieren. Und wenn man jetzt über NLP reden oder wenn man über neue Berührungspunkte, neue Touchpoints reden, dann habe ich ja keine Glaskugel und sag "Und in fünf Jahren gibt es jetzt, dann rennen wir wirklich alle mit irgendwelchen Augmented Reality Brillen herum." Um da flexibel zu sein, weil es wird nicht alles eine Salesforce liefern oder ein SAP liefern oder eine Microsoft liefern. Um da flexibel und agil zu sein, brauche ich eben API um diese neuen Geräte, um diese neuen Interfaces ansteuern zu können, integrieren zu können. Um damit der Kunde auch, legt er doch einiges auf auf den Tisch, wenn es darum geht eine CRM-Lösungen einzuführen und dann möchte er nicht das Gefühl haben "So und jetzt muss ich jetzt alles wenn ich die SAP Lösung einführe, muss ich auch alles von SAP beziehen, weil das ist ein in sich geschlossenes System mehr". Von dem hat sich jetzt eine SAP auch in den letzten Jahren sukzessive verabschiedet, weil und da vielleicht noch den letzten Punkt, den ich damit einbringen.

Weil in der Cloud natürlich die Flexibilität auch eine viel höhere geworden ist. Also, ich muss mir nicht mehr ein Rechenzentrum anschaffen oder ich muss mir keine Hosting Partner suchen. Ich kann in der Cloud eine Lösung ausprobieren, ich kann in der Cloud eine Lösung von heute auf morgen starten. Ich kann sie eben auch über die API integrieren und damit bin ich viel flexibler in der Handhabe und in der, auch im switchen von einer Lösung zur anderen.

Also das sind für mich so die die drei Punkte. Viele Nischenlösungen die angebunden werden, Zukunftssicherheit für Neu Endgeräte die ich anbinden möchte und das dritte ist einfach über das Angebot der Cloud-Lösungen muss sie flexibler werden.

[0:18:44.1] I: **Der letzte Punkt wäre noch das Thema der Implementierungskosten. Ist das relevant für die Zukunft von KMU in der Industrie in Bezug auf CRM?**

[0:18:55.4] B: Wie darf ich Frage verstehen also eben Implementierungskosten werden immer entstehen, was nichts kostet, ist nichts wert. Aber worauf zielt die Frage ab?

[0:19:12.8] I: Die zielt darauf ab, dass die Kosten ja ein wichtiger Faktor sind und eigentlich die Programme immer benutzerfreundlicher werden sollten und durch ja oft dann die Implementierungskosten ja eigentlich sinken, weil der Kunde selbst ja viel machen könnte. Aber diese haben trotzdem eine hohe Wichtigkeit aus den Whitepapers herausgefunden habe. Und da geht es klar, ob sie das auch aus ihrer Forderung heraus mit diesen Kunden auch immer gemerkt haben, dass die Höhe der Implementierungskosten schon sehr relevant sind.

[0:19:51.6] B: Ja, aber lassen Sie mich kurz ausholen. Da hat sich natürlich gerade auch vom Switch von von On Premis Lösungen, also Lösungen die ich hosten muss, wo ich entweder selber ein Rechenzentrum habe oder einen Hosting Partner dafür, hin zu Cloud Lösungen. Da hat sich nicht nur Infrastruktur technisch ein Wandel vollzogen, sondern die Cloud-Lösungen haben auch ein stärkeres Best Practice Denken in Unternehmen ausgelöst. Kurz zur Erklärung, ich habe in der Cloud das ist kein Geheimnis, weniger Flexibilität als im On Prime. Weil wenn ich mir, wenn ich die Lösung verbiegen kann, in alle Richtungen, wie ich es möchte, dann habe ich natürlich auch exakt, im Idealfall exakt die Lösung, die mir die Prozesse so unterstützt in meinem Unternehmen, wie sie derzeit ablaufen. Mit der Einführung von Cloud-Lösungen, haben sich jetzt bestimmte Dinge geändert. Das eine ist, dass ich aufgrund der weniger der geringeren Flexibilität, das würde ich jetzt gar nicht so sehr ankreiden, sondern ich würde es eher als Chance sehen, dass Unternehmen bevor sie eine Software einführen, sich da im Zuge dessen auch noch mal Gedanken über die Prozesse machen. Wir kommen auch immer sehr stark von der Prozess Denke und sagen "lassen Sie uns doch mal den Prozess anschauen. Und dann überlegen wir uns, ob der Prozess für sie schon optimal ist" und auf aufgrund der Tatsache, dass wir im CRM-Bereich eine eine Lösung entwickelt haben, die jetzt weniger flexibel ist, dadurch aber auch mehr an Best Practise schon beinhalten sollte. Aber jetzt hat jedes Unternehmen hat seine eigenen Prozesse aber so CRM Abläufe, die sollten die Folgen schon einem bestimmten Muster. Von man macht zuerst einmal Demand Generation dann kreierte ich einen Marketing Lead, dann wird es zu einem Sales Lead, dann wird eine Opportunity daraus, dann mache ich ein Angebot, davor gibt es gibt es eine Quote also einen Konfigurationsschritt vielleicht. Und dann kommt es zum Auftrag und dann nachgelagert dann die Serviceprozesse. Da bewege ich mich einmal in einem Prozess Schema, das von vielen Unternehmen gutgeheißen wird und das ist auch gut so. Und dann kann sich das Unternehmen Gedanken machen "vielleicht ist es intelligenter, den Prozess vielleicht zu optimieren, in die eine oder andere Richtung und dann erst die Lösung einzuführen". Ja, und dann kann ich ja noch immer gewisse Anpassungen vornehmen. Aber ich habe eben ein engeres Korsett, damit sind natürlich die Implementierungskosten, sollten sie auch. Und den Vorteil den ich aber dadurch habe ist, wenn ich mich näher an einem Standard bewege, dann bin ich natürlich auch, komme ich auch in den Vorteil, dass, wenn sich diese Lösung jetzt weiterentwickelt und mittlerweile haben Cloud-Lösungen so

mindestens einmal im Quartal ein Release, viele die auch noch öfter Release einen strengerem aber im engeren kürzen Release Zyklus haben dann komme ich natürlich auch in den in den Nutzen oder kann ich diesen Mehrwert der Produktentwicklung auch direkt genießen. In der alten Welt, in der On Premise Welt war es ja dann oftmals so, dass das System so verbogen war, ja, dass ein neues Release gar nicht implementiert werden konnte. Ja, weil dann der Hersteller gesagt hat "na ja, ihr seids da so abgewichen von unserem Produkt Standard, das ich diese Updates nicht mehr einspielen kann oder nunmehr unter einem großen Mehraufwand." Und daher glaube ich, sind die Implementierungskosten in der Wichtigkeit vergleichbar zu Vergangenheit sind Sie gesunken, und der Fokus ist jetzt stärker in einer ja Prozessberatung. Was für uns aus unserer Sicht sind es dann noch immer Implementierungskosten weil sie eine Dienstleistung ist die wir erbringen am Kunden in der Beratung, in der Konfiguration der Lösung, in der Erweiterung und sehr stark in der Integration. Ja, das deckt sich auch wieder mit vorigen Frage, wie wichtig das Thema API ist, Anbindung an Um-Systeme, gesamtheitliche Betrachtung des Prozesses, Einbindung von bestehenden Lösungen sofern nötig und gewünscht. Und da sehen wir auch jetzt bei uns im immer stärker die Aufwände, sozusagen hingehen oder die Aufwände verschieben sich stärker in Beratung, in Konfigurationen, ja Erweiterungen durchaus wenn es ganz spezielle Anforderungen sind aber eben ganz stark auch in die Integration.

[0:24:57.8] I: Das wäre scho der Themenkomplex B gewesen. Jetzt würden wir zum C kommen wo Kreativität gefordert ist. Da wird es, da geht es nämlich um zukünftige CRM Anforderungen. Dieser Themenkomplex unterteilt sich in zwei Bereiche, einem welche Anforderungen müssen zur CRM Systeme in den nächsten zwei bis drei Jahren erfüllen, was ein greifbarer Zeitraum ist. Und der zweite Bereich geht darum welche müssen sie in den nächsten zehn Jahren erfüllen, wo man dann schon abstrakter denken kann oder sorgte in dem Fall und das ist dann auch wieder in Bezug auf verschiedene Themen runtergebrochen. Und da würde ich gerne mal mit den zwei bis drei Jahren haben.

Und das erste wäre, welche Anforderungen müssen CRM Systeme bei KMU in der Industrie in Bezug auf Sales, Service und Marketing in den nächsten zwei bis drei Jahren erfüllen

[0:25:59.3] B: Also wenn man jetzt wieder den Fokus auf KMU Industrie legen, dann sehen wir doch noch und ich war gerade gestern in einem Kundentermin, dass hier viele Unternehmen noch am Anfang der CRM Journey sich befinden. Das heißt, viele agieren hier noch mit Excel-Listen, mit One-Note, mit irgendwelchen Notizzettel. Teilweise gehen Sie mit dem Kunden noch mit einem Notizblock raus. Also da will ich jetzt nicht zu innovativ werden und also da Punkte ich jetzt noch nicht. In den nächsten zwei, drei Jahren, da is Ok ihr braucht einen Chat Bot der den Kunden sofort Auskunft gibt, wenn er um drei Uhr in der Früh wissen will wo seine Bestellung sich gerade befindet, da müssen einmal die Basics aufgesetzt werden, da müssen mal saubere Stammdaten zusammengefasst werden, aus Um-Systemen angebunden werden. Das sehe ich die Hausaufgaben erst einmal zu machen, bevor man große Innovations sprünge tätig. Das Wichtigste ist da für mich, dass das Unternehmen eben, sie haben die drei Bereiche angesprochen Marketing, Sales, Service, dass da der Prozess gesamtheitlich unterstützt wird das tun die großen am Markt. Die großen CRM System tun da. Die einen sind vielleicht ein bisschen stärker im Marketingbereich, die anderen bissal stärker im Salesbereich oder im Servicebereich.

Dort, wo es vielleicht den einem Punkt, den ich schon als sehr spannend betrachte, ist der Bereich CPQ, also Configure-Price-Quote. Gerade im Industriebereich, wo ich ja keine Produkte von der Stange verkaufe,

sondern wo in vielen Bereichen die Produkte individuell konfiguriert werden für den Kunden, gemäß der Kundenanforderungen. Und das hier der Kunde ja in einem Omni Channel Gedanken, der wird sich jetzt keine Maschine konfigurieren und dann auf den Kauf Knopf drücken und sagen "So und jetzt kaufe um 150.000 Euro diese Maschine." Aber er oder sie werden sich informieren online über sagen wir so Basis Konfigurationen, die werden einmal herumspielen was kann diese Maschinen, welche Flexibilität ermöglicht sie mir. Und das glaube ich ist essenziell im Industriebereich das Thema CPQ, Konfiguratoren dem Außendienstmitarbeiter zur Verfügung zu stellen, dass hat mit dem Kunden vor Ort sitzt und sag "Sag jetzt konfiguriere ich ihnen mal die Maschine durch mit all den Daten die aus einem ERP notwendig sind, mit all den Abhängigkeiten" oder dann auch in einem nächsten Schritt den Kunden direkt online über einen Self-Serviceportal zur Verfügung zu stellen.

[0:29:05.3] I: Und wenn wir es jetzt in Bezug auf Benutzerfreundlichkeit sieht. Was für Anforderungen müssen in den nächsten zwei bis drei Jahren erfüllt werden?

B: Ja ich glaube da gilt es die gängigen Benutzer Interfaces abzudecken. Also Mobile ist sowieso, steht außer Frage. Viele fahren ja mittlerweile eine Mobile-First-Strategie. Also gerade wenn ich an den Außendienstmitarbeiter denken, der ist ohne eine mobile App, wird der kein oder oder zumindest eine Web-Applikation die auf eine mobile Darstellung, die eine mobile Darstellung ermöglicht, die wir sonst keine Akzeptanz finden.

Und dann kann ich mir durchaus auch vorstellen oder nicht vorstellen, sondern es gibt ein, zwei Anwendungsfälle wo ich eine Smartwatch mit einbinde, wo ich Terminerinnerungen auf die Uhr geschaut bekomme wo ich über Voice over IP Anrufe verknüpfe. Wenn der Kunde anruft, dann wird man das sozusagen an der Uhr angezeigt wer der Kunde. Oder ich bekomme vielleicht sogar kurz angezeigt, da ist gerade ein ein Service Ticket offen eben mit Prio Eins, aus der 360 Grad sich heraus, dass sich darüber informiert werde. Ja, das würde jetzt einmal da darunter zusammenfassen.

[0:30:39.8] I: Und in Bezug auf Sicherheit. Was es für Anforderungen sollten da in den nächsten zwei bis drei Jahren erfüllt werden

[0:30:49.0] Ja erst mal die die Basisanforderungen, die haben wir in jeglichen CRM System. Two Faktor Authentication ist sicherlich ein Thema. Was wir beherzigen sollte, auch das Thema wie gehe ich damit um wenn Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheiden. Wie stelle sicher, dass die Zugriffe über ein Single-Singn-On gemanagt werden. Ich sehe das aber jetzt weniger in Bezug rein auf CRM Systeme, sondern das betrifft in meinen Augen jegliche Business Applikationen die im Unternehmen laufen, die einen gewissen Sicherheitsstandards benötigen.

[0:31:44.1] I: Wenn man das Ganze dann in Bezug auf Administration sieht. Beispielsweise wie schon vorher gesprochen mit Updates, Änderungen, Kosten und so weiter. Welche Anforderungen müssen da zwei bis drei Jahren erfüllt werden?

[0:32:02.2] B: Also wenn man jetzt, wenn man jetzt über das Thema, wo sehe ich da derzeit vielleicht ist, lassen Sie es mich anders für mich formulieren. Wo sehe ich da derzeit Nachholbedarf Sicherlich in der Frequenz der der Updates. Also, wenn man mal auf den Punkt eingehe. Mittlerweile bekommen ich, also offen Smartphone bin ich es gewohnt, dass ich ständig auf auf auf OS und ich bin ein Apple User, wenn ich auf das ich auf iOS regelmäßige Updates bekomme die Sicherheitslücken schließen, die aber neue

Features freischalten. Wenn ein großes Release rauskommt einmal im Jahr, dann folgen meistens das kennen wir ja alle ja relativ bald einmal irgendwelche Sicherheitsupdates. Wenn man dann drauf kommt in der breiten Nutzung, wo noch nachgebessert werden muss. Da glaube ich, muss in der CRM Welt kann man sich ja Anleihe nehmen an so klassischen Apps, die wir alle auf unseren Telefonen installiert haben. Weg von großen Release Zyklen und hin zu inkrementellen Updates.

Ansonsten sehen wir das Thema Administration, sie haben es vorher angesprochen die Systeme werden einfacher zu bedienen. Da glaube ich ist Facebook ist ein gutes Beispiel. Was, dass ich dort in einem komplexen, durchaus mittlerweile auf einer komplexen Plattform Einstellungsmöglichkeiten habe als End-User, die umfangreich sind, die aber trotzdem leicht verständlich und nachvollziehbar sind. Und daheim wird auch auf der administrativen Seite der Weg gehen weil ich nicht mehr notgedrungen vielleicht sogar bei mir im Unternehmen eine große Gruppe beschäftigt haben werde, sondern dass das IT Team das Thema durch aus wird eher kleiner. Die Themen werden auf Herstellerseite, auf Software Herstellerseite bewältigt oder bearbeitet, mit einem Partner an der Seite und damit wird weniger und weniger IT Know-how im Unternehmen notwendig. Und das Unternehmen kann sich auf das konzentrieren, was es eigentlich tut nämlich Produkte herstellen, Dienstleistungen anzubieten, im Markt einen Mehrwert zu verkaufen den Kunden.

[0:34:58.6] I: Und zu guter Letzt in Bezug auf Schnittstellen. Welche Anforderungen werden da in den nächsten zwei bis drei Jahre zu erfüllen sein?

[0:35:11.1] B: Ja, ich glaube wir haben das Thema API angesprochen. Die die Schnittstellen das wird ein Bereich werden, wenn wir das Thema Micro Services anspricht, dass ich hier flexibler, beziehungsweise dass sich ein sehr umfangreiches Schnittstellenmanagement benötige wenn ich jetzt aus CRM-Lösungen Herstellerseite spreche. Die auf die Innovationen eingehen müssen, die auch die Möglichkeit bieten. Es waren traditionelles Systeme die Maschinen Anlagen integrieren können über Sensorik, weil das wird sich das Feld hinsichtlich Remote Support, hinsichtlich Remote Monitoring, das wird immer stärker werden. Das wird immer relevanter werden und entsprechend auch der niedrigeren Technologiekosten, der niedrigeren Anschaffungskosten. Also kann man jetzt einen Drucksensor, einen Feuchtigkeitssensor, einem Durchfluss Sensor, das kostet nicht mehr die Welt das kann ich ohne weiteres in einer Maschine einbauen. Wichtig ist halt, dass ich diese Daten dann aber auch konsumieren kann, verarbeiten kann, analysieren kann und damit daraus meine Schlüsse ziehe. Geht es der Maschine, so funktioniert die Maschine gemäß dem Standards oder ist da in naher Zukunft eine Reparaturleistungen zu tätigen, Predictive Maintenance nur als eines der Stichworte.

[0:37:01.6] I: Und abschließend kennen Sie welche Add-on wie Kalender, Maps, was auch immer, die in den nächsten zwei bis drei Jahren weiterentwickelt werden sollen?

[0:37:20.3] B: Ja ich glaube, da fallen mir viele ein, das würde jetzt den Zeitrahmen sprengen. Aber also, ich habe jetzt gerade eine Anfrage bekommen, das finde ich einen spannenden oder das finde ich ein sehr greifbares Thema. Das Thema der Terminsuche. Die Kalender Freigabe und die Terminkoordination, die oftmals dann auch Assistentin involviert sind. Ich glaube das hier sehr viel mehr Effizienz geschaffen werden kann. Ich habe aber jetzt selbst keine Lösung dafür sonst hätte ich mir auch vielleicht bei uns so ein Add-on schon entwickelt, wie man das noch weiterentwickeln kann. Aber ich glaube die

Zusammenarbeit über Grenzen, über Zeitzonen, über Unternehmen hinweg im gesamten Ökosystem, das wird sicherlich einen hohen Stellenwert einnehmen.

[0:38:19.7] I: Jetzt würden wir zum 2ten Bereich komme von diesem Themenkomplex und zwar geht es da um die Anforderungen, welche in den nächsten zehn Jahren erfüllt werden müssen. Dies ermöglicht aber ein bisschen abstrakteres denken, zukunftsmaßigeres denken und zwar so, dass es wieder die gleichen Bereiche wie vorhin sind.

Da würden wir jetzt wieder mit dem Sales, Service und Marketing starten aber halt auf zehn Jahre gesehen.

[0:38:55.1] Ja, da bin ich jetzt zu wenig Zukunftsforscher. Wenn ich diese Glaskugel doch hätte. Ich glaube, dass da geht es wirklich darum noch einmal also diese Offenheit zu wahren. Die Technologien, da kann man sich den Gartner Hype Cyle anschauen für CRM Technologien. Aber jetzt nicht, ich habe ihn jetzt nicht vor mir. Aber das ist sicherlich immer spannend zu sehen, welche Technologien beziehungsweise welche Innovationen da an der Anfangskurve am Aufstieg jetzt gerade sind. Nicht alle werden der dann auch relevant für die einzelnen Branchen.

Wo sehe ich die Reise? Hingehen ja sicherlich in im Bereich Augmented Reality. Wir haben einen namhaften Fertighaus Hersteller in Deutschland, der denkt darüber nach wie kann ich meinen Kunden ein Fertigteilhaus noch näher bringen? Indem sie sich auf ihr Grundstück stellen, die Brille aufsetzen und dann ihr Haus wirklich einmal wahrnehmen mit so einem Blick auf den Nachbarn, schaute mir ins Küchenfenster rein oder schaue ich ihm irgendwo ins Schwimmbad rein, in die Richtung wird es sicherlich gehen, dass zu verknüpfen und da eine noch eindrücklicher, ja einprägsamere und eindrücklichere Experience dem Kunden zu bieten.

Im im Marketingbereich glaube ich die also das wäre jetzt Sales beziehungsweise auch Servicebereich da ist sicherlich das Thema Augmented Reality beziehungsweise die Digital Twins, ja, die abgebildet werden.

Das Thema um Meta World, so wie es der Mark Zuckerberg nennt. Dass wir uns in Zukunft vielleicht wirklich noch stärker in virtuellen Welten bewegen, uns dort zusammenfinden, dort Kunden treffen, ja vielleicht sogar Geschäfte abschließen in Zukunft. Aber ich denke da eben auch wirklich, dass das abstrakte denken, dass da doch oftmals auch vorherrscht derzeit noch. Wenn ich digitale Abbildungen habe, dass sich das stärker erlebbar mache über Virtual Reality, Augmented Realiy, vielleicht belassen wir es mal bei dem.

[0:41:38.2] I: Habe ich auch schon zweimal gehört, diese Punkte.

Dann wäre es noch der Punkt, der Benutzerfreundlichkeit, der jetzt auf zehn Jahre hingesehen. Welche Anforderungen können sie sich da vorstellen?

[0:41:55.6] B: Ja, das geht auch wieder einher mit den verschiedenen Kanälen, mit den verschiedenen Interaktionspunkten die Benutzer zu haben. Und da wäre man also wie alt ist jetzt das iPhone? Ich glaube 2007 ist es raus gekommen, also so ungefähr 15 Jahre alt. Gut, aber ich glaube selbst vor Zehn Jahre also, wie das iPhone fünf Jahre alt war, haben wir uns schon schwer getan, das irgendwie wegzudenken. Und ich habe noch die Worte von Steve Ballmer im Kopf, der gesagt hat "Was wollen wir denn mit einem Telefon, das nicht mal eine Tastatur hat, ja oder keinen Stift hat? Das kann ja nicht funktionieren." Das ist für mich ein sehr schönes Beispiel wie Benutzerfreundlichkeit sich durchsetzt, ja letztendlich. Und wenn

man sich jetzt die Smartphones anschaut, dann schauen die alle gleich aus. Und das hat natürlich auch einen Grund, weil sich das bewährt hat. Zu einem gewissen Grad sind wir vielleicht auch gezwungen worden aber ich glaube, da haben wir als Endkonsumenten, schon sehr viel Power wenn wir etwas nicht gutheißen. Dann wird uns nicht obstruiert werden, dann haben wir die freie Wahl am Markt. Aber wenn sich etwas durchsetzt, dann wird es zum Standard erhoben. Beispiel Smartphone, auch die Tablets funktionieren mittlerweile alle sehr ähnlich. Und das ist sicherlich auch dem geschuldet, dass die Benutzerfreundlichkeit eine sehr hohe ist und das wird sich in anderen Bereichen wird sie das auch durchsetzen müssen. Also Benutzerfreundlichkeit in einer mit einer Augmented-Reality-Brille, Benutzerfreundlichkeit mit einer Smartwatch, Benutzerfreundlichkeit auf der administration's Ebene, in der Konfiguration von Systemen das wird immer stärker werden und es werden sich nur mehr wenige Leute mit den ersten Layern der Technologie auseinandersetzen müssen, denn das wird einfach funktionieren. Und man kann sich mehr mit der Anwendung, mit der Handhabung der Applikation beschäftigen.

[0:44:24.8] I: Und in Bezug auf Sicherheit. Wenn man sich da die Anforderungen auf zehn Jahre anschaut?

[0:44:32.3] B: Das wird, also das wird immer ein größeres Thema. Ich habe selber bei mir zuhause ein Smartlock nachinstalliert. Ich habe eine Smart der Heizung. Ich hab eine Smarte Standheizung bei mir im Auto. Da wirds, die Versuche ich mein Haus einzudringen Ja, ich hab jetzt keine große Angst davor. Aber die Technologie bietet immer mehr Angriffspunkte und sehen es ja auch in den Nachrichtenmeldungen, dass Systeme gehackt werden, dass Benutzer Daten abgegriffen werden. Und wenn man sich des Spruchs "Data is the new Gold" bedienen möchte, dann sind da natürlich die Kundendaten, das Gold im Vertriebsprozess und das gilt es mit allen Mitteln zu schützen. Und daher ist es meiner Meinung nach auch wichtig, dass man als Unternehmen auf kommerzielle Lösungen setzt. Eines wird oftmals vergessen, dass diese Punkte jetzt im Open Source Bereich, ich will nicht sagen, dass sie nicht so gut abgedeckt sind aber Haftungs Seite her muss sich mehr als Unternehmen überlegen, wo trage ich mein Geld hin, wenn wirklich mal ein Vorfall aufkommt? An wen kann ich mich da wenden und wer entwickelt die Security Maßnahmen sukzessive weiter und hat eigene Teams die dahinter stehen.

[0:46:20.8] I: Und in Bezug auf Administration, dies auf zehn Jahre gesehen?

[0:46:26.7] B: Ja, vielleicht kann man es abgesehen Administration habe ich hier schon erwähnten im Rahmen der Benutzerfreundlichkeit sehe ich jetzt keine speziellen Themen im Admin Bereich würde ich eher subsumieren unter den Entwicklungen die man in anderen Bereichen sieht.

I: Und in Bezug auf Schnittstellen, gesehen auf zehn Jahre?

[0:46:52.6] B: Ja, das wird, das könnens dann noch multiplizieren, dass die Geräte werden, immer mehr. Aber es hat auch einen Grund warum die IP Adresse von IP4 auf IP6 umgestellt wird und nicht mehr nur vier Blöcke zur Verfügung stehen, sondern sechs Blöcke [0:47:13.1] weil die Integration von Geräten von Applikationen immer zunehmen wird. Es wird Konsolidierungen geben am Markt, wo dann Unternehmen wieder andere, wo die Großen die Kleinen wieder aufkaufen. Aber es wird, wir werden durch Innovationen immer neue Touchpoints kreieren, neue Applikationen, neue Lösungen entwickeln und dementsprechend wird auch das Integrationsthema ein massives sein. Aber da ist vielleicht interessanter,

mit einem mit einem CTO zu sprechen, wenn sie die Gelegenheit haben, der mehr technischen Einblick hat auf das Thema.

[0:48:00.3] **B: Zu guter letzt von dem Themenkomplex noch die Add-on. Welches würden Sie da in den nächsten zehn Jahren weiter entwickeln lassen, wenn sie da das Wichtigste für sie oder die wichtigsten zwei?**

[0:48:16.2] I: Also, da würde ich wahrscheinlich aus der Metallindustrie Brille mich in Richtung Augmented Reality, Digital Twins, Virtual Reality in die Richtung auf das würde ich setzen, weil das wird in Zukunft auch aufgrund des Fachkräftemangels den man derzeit haben, wird immer wichtiger werden, dass die Personen weil ein gewisses Experten KnowHow brauche ich ja auch. Also wird jetzt nicht der Laie mit einem einwöchigen Online-Kurs die sehr komplexe, das komplexe Kraftwerk bedienen können. Und diese Experten muss ich effizient einsetzen können, dass der nicht zehn Stunden im Flieger sitzt, von Frankfurt nach Chicago, dann dort darauf kommt, dass er das Ersatzteil gar nicht hat, dann wieder zurückfliegt oder dort warten muss, bis er kommt. Sondern das Voranalysen bereits getroffen werden können über die weitere Entfernung also das wären vielleicht die Punkte dich ich das ausstreichen würde.

[0:49:26.2] **I: Und zu guter Letzt noch, was würden Sie abschließend sagen sind die drei wichtigsten Anforderungen an CRM Systeme für die Zukunft von KMU in der Industrie, also das ganze ein wenig Revue passiern lassen.**

B: Als das eine ist die allumfassende Betrachtung wirklich, dass das gesamten CRM Prozesses, dass der wirklich anfängt beim Marketing bei Lead Generation Prozess über Vertrieb, bis hin nach auf Service. Auch wenn das jetzt nicht große technologische Innovationen darstellen aber diese gesamtheitliche Betrachtung ist etwas, was das System erfüllen muss.

Im Industrie Kontext sicherlich eine enge Verzahnung mit einer CPQ Lösung. Also mit einem Konfigurations Tool. Und dann nach hinten raus betrachtet, weil er in der Industrie, der Kauf eines Produktes stellt ja erst den Beginn einer langjährigen Partnerschaft dar.

Und daher muss ich speziell im Industriebereich einen starken Fokus auf die Serviceprozesse legen. Und da würde ich jetzt ein konkretes also wir sagen dazu Field-Service-Management den Service Techniker Prozess mobil zu unterstützen. Da auch hinsichtlich ich sage jetzt mal eines Uber like Ressourcen Pools denken, dass jetzt nicht aus Unternehmenssicht alle Servicetechniker bei mir angestellt sind, sondern dass ich da externe mit einbinde. Und wenn jetzt wirklich gerade Not am Mann wäre, im Industriebereich nie oder nicht zu stark oder oder vielleicht kleinere Industriemaschinen. Und der Kollege mit dem notwendigen Skill-Set ist gerade fünf Kilometer entfernt vom Kunden, der dieses Problem ein getippt hat, ja dann hole ich mir den sozusagen gleich her, wenn er verfügbar ist und der kann das Problem gleich anschauen. Genauso wie ich halt meinen Uber Driver mir hole, wenn er in der Gegend ist. Wenn er das Skill-Set hat, das sich benötige, sprich ich brauch einen Van weil ich meine ganze Familie von A nach B bringen muss, brauche ich halt einen Servicetechniker mit einem Skill Set zur Maschine XYZ. Das sind eigentlich die drei Bereiche aus Industrie Sicht.

[0:51:59.9] I: Herr X, ich sage danke.

[0:52:02.4] B: Danke auch Herr Leiner ich wünsche gutes gelingen.

[0:52:05.3] I: Danke. Ich würde jetzt mal die Aufnahme beenden.

ANHANG III: CODEKATALOG DER EXPERTEN*EXPERTINNEN INTERVIEWS

Inhaltsverzeichnis Codekatalog für Experten*Expertinnen Interviews

1. Dokumentenliste.....	246
2. Änderung des Mindsets.....	247
3. Zusammenfassung Interview	250
4. KMU und Digitalisierung.....	257
4.1. Eigene Unternehmensgröße oder die der zu beratenden Unternehm.....	257
4.1.1. 0-9 MA.....	257
4.1.2. 10-49 MA.....	257
4.1.3. 50-250 MA.....	258
4.1.4. ab 250 MA.....	259
4.2. Höhe der Prioritäten von CRM Systemen für KMU.....	261
4.2.1. Niedrig.....	265
4.2.2. Mittel.....	266
4.2.3. Hoch.....	266
4.3. Einfluss der Digitalisierungsoffensive bei KMU.....	267
4.3.1. Positiv.....	267
4.3.2. Negativ	270
5. Validierung der theoretischen Ergebnisse.....	272
5.1. Forecasting	272
5.1.1. Wichtig für KMU	272
5.1.1.1. Datenverständnis erhöhen	272
5.1.1.2. Kontrolle der KPI	272
5.1.1.3. Planung der Produktion	274
5.1.1.4. Entscheidungen, Weiterentwicklung und Strategie	275
5.1.2. Unwichtig für KMU	277
5.2. Naturale Language Processing.....	277
5.2.1. Wichtig für KMU	277
5.2.1.1. Vereinfachung der Systembedienbarkeit.....	277
5.2.1.2. Gewinnung von Kundeninformationen	278
5.2.1.3. Ausbau des Customer Service	279
5.2.1.4. Automatisierte Übersetzungen	280
5.2.2. Unwichtig für KMU	280
5.2.2.1. Implementierung zu Aufwendig	280
5.2.2.2. Technologie zu wenig entwickelt	280
5.2.2.3. Zu Niedriger Entwicklungsgrad der KMU	281
5.3. Blockchain-Technologie.....	283
	242

5.3.1. keine Meinung.....	283
5.3.2. Wichtig für KMU	283
5.3.2.1. Gewährleistung der Daten Wahrheit	283
5.3.2.2. Dezentrale Strukturierung von Informationen.....	284
5.3.2.3. Datensicherheit.....	284
5.3.2.4. Vereinfachung von Prozessen.....	284
5.3.2.5. Bestell Prozess.....	284
5.3.2.6. Große Datenmengen.....	284
5.3.3. Unwichtig für KMU	284
5.3.3.1. Niedrige Relevanz der Hintergrundtechnik.....	284
5.3.3.2. Zu niedriger Entwicklungsgrad der KMU	285
5.3.3.3. Fehlendes Verständnis und Zeit.....	287
5.4. Application-Programming-Interface	288
5.4.1. Wichtig für KMU und Begründung.....	288
5.4.1.1. State of the Art Schnittstellen / Flexibilität	288
5.4.1.2. Miteinander Daten zu bearbeiten	289
5.4.1.3. Beschleunigung der Prozesse.....	289
5.4.1.4. Source of Truth.....	290
5.4.1.5. Programmierabhängigkeit verringern	290
5.4.1.6. Versch. Branchen = Versch. Ansprüche.....	291
5.4.2. Unwichtig für KMU und Begründung.....	293
5.5. Implementierungskosten.....	293
5.5.1. Wichtig für KMU und Begründung.....	293
5.5.1.1. Klare Kostendifferenzierung	293
5.5.1.2. Interne und Externe Kosten.....	293
5.5.1.3. langfristig Investition & Mehrwert.....	294
5.5.1.4. Vereinfachung der Implementierung	296
5.5.1.5. C Level überzeugen	297
5.5.2. Unwichtig für KMU und Begründung.....	298
6. Zukünftige Anforderungen an CRM Systeme.....	299
6.1. Zukünftige Anforderungen in 2-3 Jahren	299
6.1.1. Marketing, Sales, Service 2-3 Jahre	299
6.1.1.1. User Experience	299
6.1.1.2. Cloud Produkte.....	300
6.1.1.3. Omnichannel	300
6.1.1.4. Automatisierungen.....	305
6.1.1.5. C Level als Vorbild.....	308
6.1.2. Benutzerfreundlichkeit 2-3 Jahre	308
6.1.2.1. Flexibilität.....	308
6.1.2.2. Mobile Haptik Ausbauen.....	309
6.1.2.3. Spracheingabe / NLP ausbauen.....	309

6.1.2.4. Intuitives Bedienen	310
6.1.2.5. Usability steigern	312
6.1.3. Sicherheit 2-3 Jahre	312
6.1.3.1. Sicherheitsvorteil Cloud näherbringen	312
6.1.3.2. TFA oder MFA	314
6.1.3.3. Handhabung Vereinfachen	314
6.1.3.4. Kündigungsprozess MA.....	315
6.1.4. Administration 2-3 Jahre	315
6.1.4.1. Mitarbeiter*in schulen	315
6.1.4.2. Benutzerfreundlichkeit steigern	315
6.1.4.3. Updatezyklen inkrementeller machen	317
6.1.4.4. User Auswertungen erleichtern	318
6.1.5. Schnittstellen 2-3 Jahre.....	319
6.1.5.1. Ausbau des Schnittstellenmanagements	319
6.1.5.2. Flexibler werden	320
6.1.5.3. Schnittstellen Standardisieren / Normen	321
6.1.5.4. Neueste Schnittstellen zu neuen großen Apps	322
6.1.6. Add-on 2-3 Jahre	322
6.1.6.1. Kalender	322
6.1.6.2. Rechnungslegungsprogramm	322
6.1.6.3. Offene Plattformen für Add-on oder Plug-Ins	322
6.1.6.4. Cloud ERP für KMU.....	323
6.1.6.5. Sicherheit App bei Verlust	324
6.1.6.6. In Standard Tools integrieren	324
6.1.6.7. API zu großen Anbietern	325
6.1.6.8. Forecast App	325
6.1.6.9. Spachsteuerung wie Siri.....	326
6.1.6.10. Maps.....	326
6.2. Zukünftige Anforderungen in 10 Jahren	327
6.2.1. Marketing, Sales, Service 10 Jahre	327
6.2.1.1. User Experience	327
6.2.1.2. Automatisierungen.....	328
6.2.1.3. Blockchain Integrierung	329
6.2.1.4. Connection zu Industrie 4.0.....	330
6.2.1.5. Drohnenzustellung Verknüpfung	334
6.2.1.6. Meta World	334
6.2.1.7. Mehr Persönliche Interaktionen.....	334
6.2.2. Benutzerfreundlichkeit 10 Jahre.....	335
6.2.2.1. Anforderung an Benutzerfr. sinkt.....	336
6.2.2.2. Standardisierung	336
6.2.2.3. Mehr visualisieren.....	337

6.2.2.4. Automatisierung erweitern.....	337
6.2.2.5. Mobilität ausbauen	338
6.2.3. Sicherheit 10 Jahre	339
6.2.3.1. Standards erfüllen	339
6.2.3.2. Nutzer zum Selbstschutz Analysieren	340
6.2.3.3. Globale Zugriffssteuerung	341
6.2.3.4. Blockchain	341
6.2.4. Administration 10 Jahre	342
6.2.4.1. Haptik anpassen.....	342
6.2.4.2. Autom. Anpassungen	343
6.2.4.3. Botnetzwerk.....	344
6.2.5. Schnittstellen 10 Jahre.....	344
6.2.5.1. Keine Schnittstellen mehr.....	344
6.2.5.2. Standardisierung der Connectoren.....	345
6.2.5.3. Plug and Play	346
6.2.6. Add-on 10 Jahre.....	348
6.2.6.1. Die Basik Prozesse verbessern	348
6.2.6.2. AllInOne Lösung.....	348
6.2.6.3. VR, AR, Digital Twins,	348
6.2.6.4. Selbst Programmierbar.....	349

1. Dokumentenliste

Nr.	Dokument	Erstellt von
1	Codiert\B1\Recording_13	helmutleiner
2	Codiert\B2\Recording_14	helmutleiner
3	Codiert\B3\Recording_16	helmutleiner
4	Codiert\B4\Recording_17	helmutleiner
5	Codiert\B5\Recording_18	helmutleiner
6	Codiert\B6\Recording_19	helmutleiner
7	Codiert\B7\Recording_20	helmutleiner
8	Codiert\B8\Interview B8	helmutleiner
9	Codiert\B9\Interview B9	helmutleiner
10	Codiert\B10\Recording_21	helmutleiner

2. Änderung des Mindsets

1.

"Ich meine, ich sage schon einmal es gibt wenig Lücken, wenn man wie auch in Deutschland darüber schimpft, ist die Netzsicherheit schon sehr weit. Das zweite was sich dadurch ergibt, durch die Pandemie sind wir gewohnt Home Office zu machen das heißt moderne Firmen die hiren auch schon abseits ihres Firmenstandorts. Ok Firemnenzentrale ist in Wien aber wennst in irgendeinen Gaital bist und du willst nicht nach Wien fahren und du kannst trotzdem für uns arbeiten. Ich glaube das wird sich stark verändern. Bei Startups ist es eh schon der Fall, dass diese internationale Teams machen ist eh klar die habe einen Slowenische Designerin, einen Polnischen Wirtschaftler, einen UK Online Sales Manager was auch immer auch. Also bei denen ist es eh normal. Ich glaube aber auch das sich dort auch die Arbeitswelt weiter verändern wird. Also da bin ich mir ganz, ganz sicher. Und wir werden soetwas unterstützen, dass das CRM auch als Collaboration Plattform. Also auch in einer Industrie, die Leute arbeiten ja nich zusammen, das ist ja das bittere, auch wenn es ein 200 Mann Firma ist. Aber diese Art dieser Zusammenarbeit, wird immer mehr gefordert werden. Gerade durch Leute wie dich, der Sohn meiner Frau ist mit einer Masterarbeit letztes Jahr fertig geworden und jetzt ist er Innovationsmanager. Der hat auf der FH einfach mit der Muttermilch mitbekommen, auch schon vorher auf der HTL. Für viele in meinem Alter, wenn sie schon lange wo arbeiten diese Dinge dann komplett neu sind. Und die werden diese neuen Technologien und Arbeitsweisen auch diese demokratischen Arbeitsweisen und auch diesen Mind Change mit ins Unternehmen mithinein bringen müssen sonst bekommt das Unternehmen keine guten Leute. Da denke ich mir, wird sich auch verdammt viel ändern. Und dann werden sich auch die Systeme anpassen. Sagt dir noch der Name X was?"

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 68 - 68]

2.

"Was CRM-Anforderungen vielleicht noch eine ganz andere Richtung treiben würde etwas was es meines Erachtens nach jetzt noch nirgends wo gesehen, am Markt so gar nicht gibt, ist das persönliche CRM. Und zwar ich kenne ganz viele Menschen, die ein persönliches CRM haben wenn sie zum Beispiel Job wechseln und ihre Bewerbungen managen und sich dann gegen einen kostenlosen Lösungen anmelden und die teilweise begleitet sie die auch über unterschiedliche Berufe hinweg. Und was ich spannend finden würde wenn man quasi das CRM als persönliches CRM betrachtet. Und wenn man sich jetzt vorstellt ich fange bei der Firma X an, dann kopple ich mein CRM and das CRM der Firma, gib dort frei Klassifizierung genau diese Kontakte die möchte ich jetzt benutzen. Aber zum Beispiel meine Verwandtschaft nicht unbedingt, die lasse ich quasi auf privat gestellt und die sind dann dort nicht sichtbar. Aber die anderen werden quasi rüber gespiegelt in des CRM des Unternehmens und ich kann dann ganz normal da drinnen arbeiten. Aber alles was ich dort mit meinen Kontakten mach, wird auch wieder in mein Privates zurückgespiegelt so das ich dann bei der nächsten und übernächsten Firma und in den Zwischenphase alle Informationen gesammelt sind. Interaktionen die ich auch in den vergangenen Firmen hatte. Weil bis jetzt ist CRM eigentlich immer ein Thema, wo man sagt das ist unternehmensbezogen. Jedes Unternehmen hat theoretisch ein CRM und die Mitarbeiter arbeiten damit. Aber de facto, wenn man, wenn man sich quasi den Komplex anders vorstellt jede Person hat ein eigenes CRM und die Dinge reden einfach nur miteinander dann gibt's kein Firmen CRM aber trotzdem ist alles was da drinnen ist für die Firma nutzbar. Aber es bleibt bei der Person auch wenn sie wieder geht's. So was fände ich eigentlich als Zukunft des CRM ein recht spannendes Thema."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 78 - 78]

3.

"as Unternehmen will sie ja auch wenn man jemandem im Vertrieb einstellt, glaube ich wird man ja nach Kontakten bezahlt irgendwo. Je länger man in der Branche hieß und je mehr man kennt, desto jede Wahrscheinlichkeit das man eingestellt wird und bringt. Dem Unternehmen muss schon bewusst sind, dass die Kontakte nicht neu aufgebaut werden und somit ist die Frage, wer ist der Owner des Kontaktes in Wirklichkeit? Und ich glaube auch jeden Unternehmen kann man relativ klar sagen, dass überleg einmal "Bist du schon mal auf die Idee kommen, dass irgendjemand Kontakte exportiert hat aus deinem CRM bevor er gegangen ist?" Jeder der jetzt nein sagt, danke aber du lebst in einer schönen Welt aber ich glaube das schon das eine oder andere mal schon passiert sein kann. Und es würde sich defacto nichts ändern, nur dass es für uns aus Individuen eigentlich angenehmer wäre."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 80 - 80]

4.

"Ja. Wobei man ja sagen prinzipiell sagen kann, dass rein die Funktion das man Kontakte runterlädt könnte man ja generell sperren, würde ja Sinn machen, so sammelt Massenexport. Der Punkt, der Mitarbeiter findet immer einen Weg. Ob es der USB-Stick ist, ob es oder halt früher was, ob Screenshot sind von irgendwelchen Geschichten, also wenn die Leute Daten mitnehmen wollen glaube ich, ist es unmöglich sie daran zu hindern. Aber ich glaube auch, dass es eigentlich egal ist weil selbst wenn man jetzt keinen Screenshot macht, vielleicht weiß man mit wem man auf LinkedIn verknüpft ist. Und dass geht ja fast schon in die Richtung, man hat ja die Kontakte schon aber keine Kontakt Story dort auf LinkedIn. Also abgesehen von Chat Nachrichten aber wenn man sich jetzt vorstellt alles im, also rein Kommunikationsthemen, ich rede jetzt nicht von Deals und Deal Werten. Ich rede von allen E-Mail oder alle Nachrichten die man mal geschrieben hat, alle Telefonate und Telefonprotokolle usw. das sind Dinge die könnte man sich durchaus mitnehmen. Denn würde ich mit allen Leuten nur mehr auf LinkedIn schreiben hätte ich es auch, würde nichts ändern. Nur zusätzlich hätte ich halt alle Kontakte die fürs Unternehmen, für das aktuelle Unternehmen nicht relevant sind mit gespeichert aber beim nächsten sind sie vielleicht relevant."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 82 - 82]

5.

"Aber es ist ja irrelevant der Datendiebstahl für den einzelnen Vertriebler jetzt und vorallem im KMU segment aber wenn ich sage ich ziehe mir die kompletten Kunden und kauf die Story raus von Amazon und mach einen Webshop auf, dann schaut die Sache ganz anders aus. Aber KMU in der Industrie ich meine in fast jeder Statistik wird bewiesen, dass auch wenn man als Vertriebler Job wechselt und zum Konkurrenten geht, das die meisten der Bestandskunden beim Unternehmen bleiben und nicht beim Vertriebler."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 84 - 84]

6.

"nsofern kann er sicher eh mit dem auch, hilft ja nix. Aber abgesehen von dem Datendiebstahl Thema glaube ich ist es trotzdem extrem, also ich würde es überdenken wenn Systeme in die Richtung gehen würden, so das jede Person das eigene CRM-System hat und schon Familie mit Geburtsdatum über Weihnachten Termineinladungen, Taskmanagement, da drinnen alles abbilden kann und es dann aber auch beruflich nutzen kann in dem er sich einfach in das CRM der Firma quasi andockt. Ich glaub schon, dass das ein spannendens Thema sein könnte, weil ich habe dann wirklich alles da und muss nicht auch zum Beispiel zwei Kalender führen. Das haben ja viele, viele verdichten dann auf einen privaten Kalender weil man kann eh nix unter der Woche eintragen weil der Firmenkalender so voll ist. Man traut sich garnicht was reinzuschreiben also schreibt man lieber alles in den Firmenkalender rein. Es ist ja im Endeffekt dieses Spannungsfeld. Und warum dann nicht sagen ich habe ein CRM-System, das vorrangig für mich da ist aber das ich eben auch für die Firma nutzen kann. Also wenn man schon vom träumen und Visionen reden."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 86 - 86]

7.

"Genau und da ist dann auch wichtig, dass man das einfach aufzeigt was möglich ist, um eine Perspektive zu erstellen wo die Reise hingehen kann. Und dann halt an der konkreten Situation arbeiten und sagen ja wir machen jetzt die Basisarbeit."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 71 - 71]

8.

"I can see also the whole set of soft aspects of people, communication, collaboration and all that, that makes the success of CRM. And that is regardless of if you are a smaller company or your a large-scale enterprise as well."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 5 - 5]

3. Zusammenfassung Interview

1.

"Da haben wir mal einen Kunden bekommen vor zweieinhalb Jahren, die dort das CRM X gekauft hatten und die tun heute noch nicht Forecasten. Aber prinzipiell Forecasting ist relevant, das ist sicher auch ein Treiber das man sagt man versucht den Vertriebsprozess mal zu standardisieren. Das ist ein Treiber auch zwecks Transparenz, denn nur die Dinge die dann drinnen sind sind auch Forecast würdig. Aber so wie vieles andere auch ist es ein Culture Change."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 22 - 22]

2.

"Es gibt halt viele Szenarien noch, die man sich noch garnicht vorstellen kann. Auch in Österreich erst recht nicht, weil wir noch so weit hinten sind in der transformation, weil es viel, viel mehr Ideen gibt. Ich war 2mal auf der X Veranstaltung, das letzte mal vor der Pandemie und wenn du dann dort teilweise siehst wie auch durchaus gestandene Unternehmen die mit uns seit 10-15 Jahren zusammenarbeiten an neuen Themen umsetzt, da gehen dir die Augen auf. Ja da sind wir mit unserem Vertriebs Forecasting noch ganz am Anfang. Also das CRM Thema, 98 % der Unternehmen sind KMU, werden in 10 Jahren ein CRM nutzen wie ein Buchhalter sein Buchhaltungsprogramm. Es macht heute keiner mehr Buchhaltung auf Papier. Oder es wird auch keiner auf die Idee kommen Buchhaltung mit Excel zu machen. Es gibt ein paar die sagen ok ich gebe meine ganzen Belege meinen Buchhalter, weil ich bin Fleichhauer und ich habe nur zwei Leute, dort sieht es anders aus. Aber es wird in Zukunft keiner mehr seine Kunden auf Karteikarten verwalten oder in einem Excel Sheets oder Lotus Notes oder Outlook. Das wird Comodity sein in 10 Jahren, dass man ganz klar sagt CRM eh klar."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 63 - 64]

3.

"Definitiv, das ist der Booming Sektor. Das der Kunde in der Mitte steht aber nicht heißt, dass er im Weg steht das haben mittlererweile viele Unternehmen verstanden. Das die Kunden ihre Loyalität schon sehr eingegrenzt haben wenn sie irgendwo sehen, dass sie irgendwo anders einen Mehrwert bekommen, das haben schon viele Unternehmen schon am eigenen Leib gespürt. Beispiel bei Firma X und Y und viele andere noch. Ich glaube vom Bauchgefühl her weiß jeder, dass er was tun muss, dann gibt es immer zwei Schritte im Leben. Der erste ist ich tu es wirklich und der zweite ist ich exekutierte dann auch die Veränderungen. Und vor dem haben einfach viele eine panische Angst. Die Beamtenmentalität wer sich als erstes bewegt hat verloren, das ist noch immer da aber nur keine Wellen. Österreich ist halt einfach ein gemütliches Land. Nur ich denke mir gerade deine Generation das wird eine ordentliche driving Change sein nicht nur im Unternehmen sondern auch wegen den Anforderungen dich ich als Person an meine Lieferanten uns sowas habe. Du wirst andere Anforderungen haben als vielleicht noch deine Eltern Generation. Und du sagst wenn der mir nicht innerhalb von einer Stunde eine verlässliche Antwort geben kann, ist er schon von der Liste gestrichen. Oder wenn seine Kommunikationsmethode nur altfadrischen Webformular ist wo ich drei Tage später noch immer keine Antwort habe, dann ist der gestrichen. Und wenn du dann in einer Position bin wo ich dann Projektmanager für irgenwas Großes in einem Land und suche mir meine Partner dann suchst du dir die Projektpartner, die dich in deiner Zielerreichung unterstützen wo du sagst die sind flott, bieten eine gute Qualität und halten ihr Wort. Und nicht irgendein Blender wo die Bewertungen auf Google schon so mies sind, wo du sagst das tust du dir nicht mehr an. Weil du auch immer auf diese Bewertungskriterien einen Wert legst. Oder du hast ein Alumni Netzwerk und fragst einmal herum, wie sind die überhaupt. Und dir das Netzwerk dann sagt Finger weg von denen die reden nur und liefern nie, wirst du mit denen keinen Kontakt haben. Und genau das sind die Change Prozesse die jetzt das Unternehmen massiv treiben werden."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 76 - 76]

4.

"Automatisierung wird einfach mehr werden, wir kommen mehr weg vom händischen ins sprachliche eingeben und steuerung und wir erwarten uns mehr vom System, dass es einfach Benutzerfreundlicher wird, dass man garnicht mehr so viele Unterschiede zwischen verschiedenen Komponenten oder verschiedenen Clouds dann sieht. Und so dann die Leute, Firmen und Mitarbeiter eigentlich mehr überzeugt werden, dass sie es überhaupt anwenden und wenn sie es dann haben, dass sie es dann auch wirklich benutzen. Weil das ist ja auch noch immer ein großes Thema, dass man im Vertrieb oft noch das Problem hat, dass es dann auch wirklich immer von den Nutzern angewand wird. Da wird sehr oft von den Unternehmen jetzt schon oft gehandhabt, wenn der die Daten nicht verwaltet, gibt es halt keine Bonis usw. War ein Beispiel, dass ich mal gehört hatte. Ich glaube das wird ein großer Punkt sein, das man schon lange redet der Mensch steht im Mittelpunkt, der Mensch ist das wichtigste bei den CRM-Programmen, dass man das auch wirklich nach der Einführung schafft den Menschen auch weiterhin in den Mittelpunkt stellt und mit ihm zusammenarbeitet und auch wirklich schafft seine Probleme anzuhören und das auch mit ihm gemeinsam auch weiterentwickelt. Das Beste System hilt einem ja nichts, wenn die Leute dass dann nicht verwalten und nutzen und dann hat man im Endeffekt für Forecasting auch keine stimmenden Daten. Und es werden ja auch oft Entlassungsentscheidungen auch aufgrund von Zahlen gemacht und wenn die Zahlen im System nicht stimmen ist es dann auch schwierig das System ernst zu nehmen."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 66 - 66]

5.

"Absolut und vielleicht noch hinzuzufügen, ich glaube dass es sich auch stärke herraus kristalisieren wird gerade im Vertrieb wo der Mensch seine Stärken hat gegenüber der Maschine oder Software. Und das es dadurch dann auch wieder klarer wird, wo der Mensch also fokussiert und wo wir dankenswerterweise Tolls haben. Und wir sind dann glaube und Benutzer wenn das keiner benutzt bringt das überhaupt nichts. Da bin ich sowieso heute schon Fan davon, also man kann das nur erfolgreich einsetzen wenn man es schafft, dass die Leute mitgehen und ich glaube auch einer der größten Punkte ist einfach dem zu schaffen, dass der einzelne den Nutzen sieht. Also keine Sanktionen oder Anreize denn das wird nie reichen. Aber wenn der Nutzen gesehen wird für die Arbeit selber, dann hat man es per se geschafft. Denn die Leute, die sagen dieses CRM gebe ich sicher nicht mehr her. Also das muss man herausfinden, was dieses Empfinden erschafft, da hilft halt wenig wenn mit Druck oder mit Vorgaben, denn das ist nichts warum sich leute nachhaltig bewegen. Vielleicht kurzfristig bewegen aber nicht nachhaltig."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 67 - 67]

6.

"Ja absolut, ich sehe das auch so aber ich glaube das ist per se so das der B2C Bereich auch vorne ist, der bekommt dann viel unmittelbarer Feedback vom Kunden, für den ist es auch viel essenzieller, hingegen die B2B Betriebe grad diese oft traditionellen die haben aber oft auch nicht den Call for Action, dass sie was machen weil die sind durchaus erfolgreich und die geile Produkte und Top-Technologien und verdienen gutes Geld. Also auch verständlich, das sich die dann diesen Themen dann primär widmen. Und ich glaube dass dann auch zwei Sachen sind. Erstens glaube ich gehts da auch oft um das aufzeigen des Potenziales was noch möglich wäre. Also das frage auch ich mich dann oft auch, boa was wäre nur möglich wenn das Unternehmen das jetzt schon so erfolgreich ist, einen unglaublich chaotisch unstrukturierten Vertrieb hat und im Marketing quasi nix macht oder fast nichts. Was wäre dann noch möglich. Also eher von der Potenzial Seite zu kommen und das andere ist halt sich bewusst sein muss, diesen Spannungsfeld aus den Supertechnologien und da gibts die Hersteller die reden auch alle über alles mögliche wie AI und Künstliche Intelligenz

und da gibts das und da gibts das. Man muss halt dabei nicht ignorieren wo die Unternehmen heutzutage stehen, also die brauchen heute noch ganz was anderes, die bewegen sich halt in ihrer Geschwindigkeit so wie sie sich halt bewegen und wie es für sie gesund ist. Ich glaube da, da bringt es halt auch nix von außen diese zu beschleunigen oder. Denen einfach bewusst zu machen, da gibt es diese Technologie und da gibts Forschung, Entwicklung und Hersteller und das ist auch gut so und da gibt es halt Unternehmen die kommen in ihrer Geschwindigkeit nach. Das ist auch ok so."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 69 - 69]

7.

"Der absolut als ich für mich einer der, die Konzepte oder die Ratschläge die ich halt in der Regel auch vielen KMU gebe, es auch erst mal einfach zu halten. Also sich natürlich klar über die Visionen Gedanken zu machen, auch den das Gesamtkonzept zu überlegen und auch zu sagen okay, wo wollen wir hin und was wollen wir langfristig erreichen? Allerdings können CRM heutzutage zuviel schon für die meisten KMU. Ich meine nicht, also klar es gibt für alle Funktionalität gibt es einen Grund und warum man das auch nutzen kann und es kann auch Sinn machen. Da ist es eben genau das, dass der Trick zu sagen okay, was sind denn für mich heute die Hauptfunktionen, die Hauptprozesse die wertschöpfend sind für mich und auf die muss ich mich konzentrieren. Das heißt, es macht es sehr viel einfacher dann, als Unternehmen, das bei Einzelfällen bei Mitarbeitern, macht es sehr viel einfacher für Administratoren das ganze dann einzurichten, weil es eben nur drei, vier Hauptfunktion sind auf die man sich konzentriert. Und es macht es sehr viel einfacher, dann auch zu erkennen was ist der Mehrwert der dabei rumkommt. Und gerade wenn man kein Experte ist in dem Bereich, macht es einfacher, dann auch zu verstehen, was das Tool können soll, muss und ob es funktioniert, ob es nicht gut funktioniert. Das heißt man reduziert einfach die Komplexität eines Projektes auf die Hauptfunktionen, auch wenn das schwer ist und wir haben alles auf einmal wollen. Aber wir halt einfach langfristig, damit sehr, sehr erfolgreicher sind und wir auch damit im Prinzip weggehen von dieser Wasserfall Methodologie, wo das sagen okay, so soll das aussehen und in fünf Jahren haben wir dann eben in Tool, was genau das tut. Hinzu Agiler Weiterentwicklung, dass sich halt eben sagen okay, wir fangen jetzt mit diesen Hauptfunktionen an, gucken wir uns dann halt eben, funktioniert das für drei, vier Monate, fein und machen wir das nächste. Und dann, wir aber auch damit dann sehr viel agiler bleiben als Unternehmen, als im Markt. Aber ich sage jetzt vielleicht ist ja auch in vier Monaten wieder etwas ganz anderes. Ja, also vielleicht gibt es ja wieder ganz neuen Channel, sodass wir dann aber Zeit haben darauf zu reagieren. Und wir diese Komplexität einfach sehr stark reduzieren. Und ich glaube, das ist also gerade für KMU einer der besten Sachen, die sie tun könnten, weil sie ganz einfach nicht die Ressourcen haben, nicht einfach den Kapazität haben, sich um alles zu kümmern und dann erleben, kucken müssen was sind die Prioritäten? Also Priorisierung, Vision und dann halt eben zu gucken, was sind die zwei, drei Sachen, die ich vielleicht noch möchte."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 52 - 52]

8.

"Er also ich glaube, es gibt mehrere Punkte. Also A, es gibt unendlich viel Auswahl, was es schwer macht für KMU einfach für sich zu finden, was ist das Richtige? Und es gibt auch kein richtig oder falsch, also in dem Sinne es muss jeder selber wissen. Aber das macht es schwer, weil einfach die Auswahl so groß ist. B, Kosten natürlich ein riesiges Thema sind. Also gibt halt wenig Geld und es ist halt so. Noch dazu was ich jetzt gerade gesagt habe zu gucken, okay was sind die zwei, drei Sachen, auf die wir uns konzentrieren aber wenn das KMU machen, sie oft in die Falle laufen, dass sie sagen okay, wir nehmen jetzt ein Tool was nur das kann. Es heißt das es zwar ein richtig für den aktuellen Zeitpunkt also wie ich gesagt habe, wenn ich zwei Leute habe macht es keinen Unterschied, ob ich halt ein Exel Sheet habe ich die Daten reinschreibe weil nur zwei Leute die draufgucken? Also wie viele Fehler können da passierten? Aber wenn ich dann halt eben mit fünf

Leuten drüber reden muss oder zehn Leute darüber reden muss oder 15 Leute darüber reden muss, dann ist es wieder eine ganz andere Diskussion. Das heißt deswegen meinte ich, man muss sich die Vision überlegen wo will ich hin und was ist das Endziel? Allerdings dann die Entscheidung für das jetzt natürlich basierend auf den aktuellen Anforderungen zu treffen. Und da, glaube ich, ist es für KMU es sehr, sehr schwer, weil sie sehr oft in die Falle laufen, von das hier ist, schaut gut aus, einfach zu nutzen, es billig macht, was sie will. Allerdings ist das dann wieder eine andere Frage in in fünf Jahren, drei Jahren, zwei Jahren, weil ich das Tool dann sehr schwer ersetzen kann und ich vielleicht mit den Gedanken spiele ich will raus."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 54 - 54]

9.

"Also nicht zu 100 Prozent aber was ich da bei Kunden und Konzertbesprechungen auch sehe, B2C ist einfach schnelllebig, du machst kleinere Umsätze mit sehr sehr vielmehr Kunden die sehr viel ein breiteres Angebot haben. Wenn du jetzt parallel einen Rohstoff, Chemie, Zement was auch immer hast, die wissen sehr oft gut, dass es nicht so viele Unternehmen gibt die der Kunde auswählen kann und keinen großen Kundenstock gibt und wir haben dann halt 20-30 Unternehmen und mit 10% davon machen sie 80% des Gewinns. Wie gesagt, das ist ein sehr viel langsames Geschäft, da weiß man dann recht tagesaktuell wo man gerade steht, weil die Varianz einfach niedriger ist. Ich kann mich erinnern an ein Beispiel wo ein Kunde, der Zahnpastakapseln hergestellt hat und so und ich habe mit ihm gesprochen und gefragt "gibt es da kein Innovationsbedürfnis? Nein wir sind die einzigen die das machen. Wir haben unsere Kunden und die können nur bei uns kaufen, da die Verträge über 10-15 Jahre sind. Und so rennt das Geschäft und wir haben keinen Mitbewerber. Warum sollten wir irgendwas ändern?" Wo ich sage es ist eine gewisse Luxusposition und gerade in der Industrie die ist halt sehr oft spezialisiert und dementsprechend ist das Thema dort noch nicht so angekommen. Bzw. wenn sie dann das Bedürfnis haben etwas zu ändern, dann ist es nicht das CRM System sondern das Business Modell dahinter. Bei B2C Kunden greifen die Technischen Systeme und das Business Modell mehr und mehr ineinander. Also wenn jetzt mehr Online Shops oder in den E-Commerce Bereich gehen, dann ist das einfach ein direkter connex zum CRM-System, zur E-Commerce Lösung, zum Online Marketing etc. Dementsprechend hat es dort einfach einen viel höheren Stellenwert."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 58 - 58]

10.

"Das passt gut. Das Thema Simplicity ist definitiv ein Trend für die nächsten Jahre. Kann mich erinnern die ersten CRM-Systeme mit denen ich gearbeitet habe war das UBL bei der IBM. Das kannst du heute keinen mehr zumuten, da es einfach zu komplex ist, ich sage nicht dass das System schlecht war aber es war einfach zu komplex um es einen einzelnen Mitarbeiter so vorzusetzen. Es geht einfach darum, das ganze muss sehr schnell, sehr intuitiv basieren. Es muss KI gesteuert oder unterstützt sein, auch das erwarten die Kunden immer mehr und mehr. Jederzeit auf allen Endgeräten verfügbar, ich sage mal das ist der eine große Trend. Wie gesagt was ich sehe und was die nächste große Challenge sein wird in Zukunft, das ist einfach die rechtlichen Aspekte in einer globalisierten Welt. Also wie gesagt auch das wird das große Thema sein, wo ich jetzt sage dort wird es keine generalistische Lösung dafür geben. Und wie gesagt die Integrierbarkeit mit anderen Standardisierten Systemen ist auch wichtig. Simplicity also diese intuitive bedienbar von Systemen wird einfach ein Thema werden. Also wenn man sich im Cloud-Computing anschaut wie sehr man da schon grafische Oberflächen eingebaut hat, selbst ich der keine Programmiererfahrung hat kann damit umgehen, kann einen Server in einer Asia Umgebung anlegen und solche Sachen. Das wird definitiv ein Thema werden. Dann halt auch Security und die Rechtliche Grundlage in Zukunft wird ein großes Thema werden. Irgendwas wollte ich jetzt noch gerade sagen, jetzt ist es mir entfallen. Ja Integrierbarkeit mit anderen standardisierten Systemen

auf einer Plattform wo man auch selbst Adaptierungen vornehmen kann. Es ist eigentlich das dritte wo man so hinkommen muss. Ja , also das fasst es glaube ich im großen und ganzen zusammen."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 60 - 60]

11.

"Yeah, I think that's very true. But what I also see is that you need to just get into understanding your customer base, because the thing is that now we're just adding so much data into it because we want to have all that insides. But really you need to understand in core what is the understanding your customer basis and that maybe also a way of having more face to face communication with those guys. That makes you understand that out of all the information that you have that you actually get into the core of the customer."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 89 - 89]

12.

"In this direction. It's interesting to see how the demand is going and moving of course. I think will still be based on references. You may have some IA telling you that now you need this application to do better businesses. What if you look at your competitors they are not really successful with it or without it. I think that you also have an eye of saying OK. It's true that the the direction is going the other way right now because everyone is saying "Oh such think I also need" and then you know that they are running to try and do the same. But I still think that we need to come back to that we are still humans, at there were some things about you know, our communication and our ways of working together and finding those partners or customers. I think that the approach of looking at our customers as our partner I definitely think that is also a way to go even in the future as well."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 91 - 91]

13.

"I think that, I still think that we will be working on integrating different channels, right. I know that some of the big ones are already doing it, but so that you have whatever platforms and interfaces and all that that worked together. So this whole sort of in marketing wise, they call it omnichannel, you know, but that will be very much the extended I think so. It's this whole community connection basically, I think that that will be something that we also will be seeing in in the future. I'm and then this personalization. I think also something that we customization. I would see is also some because it's all about still the individual customer experiences as that we want to push and make sure that we can deliver. As a company, So automation is, I'm sure that automation is part of it and of course and then it is finding out what needs to be handled, not manually, but at least with an individual mindset. How much can be automated and how much have to be converted into that last mile, where you had the conversion. I don't think that you can digitize that, even if in a decision making, right. I think that people can be, I don't think that you can be manipulated in the B2B sector. You may for some it may be successful for Amazon doing it on a consumer level, you know that they are telling you, you need this and this. But I am also sure that at some point at least I hope because I'm also old perhaps in that respect coming from in the past, but that people at some point saying "No, I don't need someone else to decide for me. I need to have my personal opinion of what to buy and what to do." But it's hard to to say how it works."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 93 - 95]

14.

"I think for me the technology is an enabler right. So it gives you the platforms and gives you the knowledge for you to do the right decisions. And it gives you and that if you can say it as a baseline and then, but that level of information is increasing I think moving into the future. So it's just a matter of how we can handle the large amount of data making the right decisions anyway or if we just get

overload of information so that we take our decisions regardless. That is the breaking point I think. Also in the future. But it's interesting to hear how the Austrian mid-sized companies are sort of are they reluctant to CRM are they not seeing the benefits because I think that is perhaps also a conclusion of which way are we going? It's all about also seeing the value of whatever we are taking in. Whatever we plugging in, whatever we are integrating, we need to see the value of coming out of it."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 97 - 98]

15.

"B: Usability, Konnektivität, Flexibel"

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 47 - 47]

16.

"Gerade im Beratungs-Segment entstehen unterschiedliche Schwerpunkte: 1) Beratung an sich: Die Beratung ist getrieben durch die Digitalisierung. Einerseits ist es nicht mehr unbedingt notwendig, Berater vor Ort einzusetzen. Projekte werden vermehrt und je nach Fachgebiet verstärkt remote abgewickelt. Hier ist es wichtig Tools zum Einsatz zu bringen, welche physische Workshops substituieren - vorallem, jene, die den zwischenmenschlichen Austausch fördern. Zusätzlich müssen Digital Immigrants, welche sich "noch" oft in Vorstandsebenen befinden, davon überzeugt werden, dass "digitale" Workshops denselben Erfolg bringen können, wie physische Events. Dies betrifft jedoch nicht nur Digital Immigrants eingeteilt nach Lebensalter, sondern auch Personen, die nicht so stark in Internationalen Unternehmen arbeiten bzw. gearbeitet haben und für die digitale Workshops einen Veränderungsprozess darstellen. 2) Andererseits verändert sich das Umfeld bei und innerhalb Unternehmen. Das System erweitert sich, Kund:innen und deren Verhalten wird komplexer und auch immer neue Generationen von Mitarbeiter:innen fordern andere Entscheidungsprozessen. Entscheidungen können nicht mehr rein top-down erfolgen. Schon deshalb nicht, da die Komplexität derart steigt, dass die Einflussfaktoren nicht mehr von einzelnen Entscheidungsträgern überblickt werden können."

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 8 - 9]

17.

"B: Als das eine ist die allumfassende Betrachtung wirklich, dass das gesamten CRM Prozesses, dass der wirklich anfängt beim Marketing bei Lead Generation Prozess über Vertrieb, bis hin nach auf Service. Auch wenn das jetzt nicht große technologische Innovationen darstellen aber diese gesamtheitliche Betrachtung ist etwas, was das System erfüllen muss. Im Industrie Kontext sicherlich eine enge Verzahnung mit einer CPQ Lösung. Also mit einem Konfigurations Tool. Und dann nach hinten raus betrachtet, weil er in der Industrie, der Kauf eines Produktes stellt ja erst den Beginn einer langjährigen Partnerschaft dar. Und daher muss ich speziell im Industriebereich einen starken Fokus auf die Serviceprozesse legen. Und da würde ich jetzt ein konkretes also wir sagen dazu Field-Service-Management den Service Techniker Prozess mobil zu unterstützen. Da auch hinsichtlich ich sage jetzt mal eines Uber like Ressourcen Pools denken, dass jetzt nicht aus Unternehmenssicht alle Servicetechniker bei mir angestellt sind, sondern dass ich da externe mit einbinde. Und wenn jetzt wirklich gerade Not am Mann wäre, im Industriebereich nie oder nicht zu stark oder oder vielleicht kleinere Industriemaschinen. Und der Kollege mit dem notwendigen Skill-Set ist gerade fünf Kilometer entfernt vom Kunden, der dieses Problem ein getippt hat, ja dann hole ich mir den sozusagen gleich her, wenn er verfügbar ist und der kann das Problem gleich anschauen. Genauso wie ich halt meinen Uber Driver mir hole, wenn er in der Gegend ist. Wenn er das Skill-Set hat, das sich benötige, sprich ich brauch einen Van weil ich meine ganze Familie von A nach B bringen muss, brauche ich halt einen Servicetechniker mit einem Skill Set zur Maschine XYZ. Das sind eigentlich die drei Bereiche aus Industrie Sicht."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 63 - 65]

4. KMU und Digitalisierung

4.1. Eigene Unternehmensgröße oder die der zu beratenden Unternehmen

1.

"Wir sind in der Branche Messtechnik, also wir stellen Messtechniklösungen her."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 6 - 6]

2.

"B: Also wir sind fünfeinhalb Personen wenn mans so will. Fünf die fix auf der Payroll liegen und Freelancer bei denen wir ein Stundenkontingent im Monat fix gebucht haben. Nächstes Jahr eine Person mehr aber ich glaube wir fallen trotzdem noch bis neun in der Kategorie."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 3 - 3]

4.1.1. 0-9 MA

1.

"B: Meine Kunden sind in der Regel zwischen 1-200 MA, also klassisches KMU Bereich StarUp bis hin zu kleineren mittelständische Unternehmer."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 3 - 3]

2.

"So I have in the past I have been working with SME in the very beginning. And then I was going into the large enterprises right. But some of those that I have been working with have had smaller entities. So if you understand it in a way of saying that had small companies in a larger umbrella of the whole group. So that's why I have a lot of experience in different sizes off businesses, so to speak by to allow I have moved into I have."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 5 - 5]

3.

"B: 3-10500"

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 3 - 3]

4.

"Von 1 bis 2000"

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 3 - 3]

4.1.2. 10-49 MA

1.

"B: Ist. Das ist sehr unterschiedlich. Also wir haben kaum EPU, vielleicht weniger als Personen bei uns in der Firma arbeiten wahrscheinlich. Sehr viele im kleineren mittelständischen Bereich. Wenn man unterscheiden muss zwischen Mittelstand Deutschland, Österreich logischerweise. Aber für Österreichische Verhältnisse würde ich jetzt mal sagen also, typische österreichische Mittelständler. Wir haben auch den Fokus der lang am österreichischen Markt gehabt. Es hat sich jetzt dieses Jahr geändert und wir haben unsere Strategie bis nach Deutschland ausgestreckt. Das heißt auch die mittelständischen sind quasi größer als sie es waren und dazu gesellen sich auch immer mehr internationale Unternehmen."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 5 - 5]

2.

"B: Meine Kunden sind in der Regel zwischen 1-200 MA, also klassisches KMU Bereich StarUp bis hin zu kleineren mittelständische Unternehmer."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 3 - 3]

3.

"So I have in the past I have been working with SME in the very beginning. And then I was going into the large enterprises right. But some of those that I have been working with have had smaller entities. So if you understand it in a way of saying that had small companies in a larger umbrella of the whole group. So that's why I have a lot of experience in different sizes off businesses, so to speak by to allow I have moved into I have."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 5 - 5]

4.

"B: 3-10500"

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 3 - 3]

5.

"Von 1 bis 2000"

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 3 - 3]

4.1.3. 50-250 MA

1.

"B: Direkt bei mir sind es zurzeit 500-5000 Mitarbeiter, wobei ich auch den Bereich vom Mid-Market mitbetreue die von anderen drei Kolleginnen und Kollegen betreut werden und die Arbeiten im Segment 200+."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 8 - 8]

2.

"Firma X ist am Standort in Graz hat bis 249 Ma, und weltweit auch unter 249 MA. Wir haben auch ein paar Tochterunternehmen in Frankreich, Italien, China, Amerika und Deutschland. Es sind alles eigenständige Firmen die als Tochtergesellschaften fungieren und wir selber gehören selber zu einer großen Kooperation wobei eben die XX sowohl am Standort als auch mit den Tochtergesellschaften unter 249 MA ist."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 4 - 4]

3.

"B: Ist. Das ist sehr unterschiedlich. Also wir haben kaum EPU, vielleicht weniger als Personen bei uns in der Firma arbeiten wahrscheinlich. Sehr viele im kleineren mittelständischen Bereich. Wenn man unterscheiden muss zwischen Mittelstand Deutschland, Österreich logischerweise. Aber für Österreichische Verhältnisse würde ich jetzt mal sagen also, typische österreichische Mittelständler. Wir haben auch den Fokus der lang am österreichischen Markt gehabt. Es hat sich jetzt dieses Jahr geändert und wir haben unsere Strategie bis nach Deutschland ausgestreckt. Das heißt auch die mittelständischen sind quasi größer als sie es waren und dazu gesellen sich auch immer mehr internationale Unternehmen."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 5 - 5]

4.

"B: Die Unternehmensgröße sage ich mal 52 Mitarbeiter aufwärts, dass heißt tendenziell größere, also Mittel bis große Industrieunternehmen, die in der Regel auch internationaler aufgestellt sind, also in mehreren Ländern tätig sind. Und genau."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 6 - 6]

5.

"B: Meine Kunden sind in der Regel zwischen 1-200 MA, also klassisches KMU Bereich StarUp bis hin zu kleineren mittelständische Unternehmer."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 3 - 3]

6.

"B: Ich bin jetzt insgesamt seit 2014 in der Branche für verschiedene Anbieter. Anfangs Firma X, jetzt Firma Y, hab da eigentlich quer durch mit jeder Unternehmensgröße zu tun gehabt. Microsoft klassifiziert das Ganze so Mittelstand ist ob 200 Mitarbeiter plus teilweise etwas darunter. Jetzt gerade die letzten Jahre grad bei Firma X hauptsächlich Großkunden im Finanzbereich, Ethik gewesen. Aber wie gesagt, jetzt doch unter der Grenze von 250 Mitarbeitern, Kunden gehabt, dass dann oft solche Hidden Champions waren in den Bundesländern."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 3 - 3]

7.

"So I have in the past I have been working with SME in the very beginning. And then I was going into the large enterprises right. But some of those that I have been working with have had smaller entities. So if you understand it in a way of saying that had small companies in a larger umbrella of the whole group. So that's why I have a lot of experience in different sizes off businesses, so to speak by to allow I have moved into I have."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 5 - 5]

8.

"B: 3-10500"

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 3 - 3]

9.

"Von 1 bis 2000"

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 3 - 3]

10.

"B: Das fängt bei bei hundert Mitarbeitern ca an und so geht rauf bis ich überlegt gerade welche ist unser größter Kunde? Die Firma x hat so um die 500, 600 Mitarbeiter. Ja."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 7 - 7]

4.1.4. ab 250 MA

1.

"B: Direkt bei mir sind es zurzeit 500-5000 Mitarbeiter, wobei ich auch den Bereich vom Mid-Market mitbetreue die von anderen drei Kolleginnen und Kollegen betreut werden und die Arbeiten im Segment 200+."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 8 - 8]

2.

"Firma X ist am Standort in Graz hat bis 249 MA, und weltweit auch unter 249 MA. Wir haben auch ein paar Tochterunternehmen in Frankreich, Italien, China, Amerika und Deutschland. Es sind alles eigenständige Firmen die als Tochtergesellschaften fungieren und wir selber gehören selber zu einer großen Kooperation wobei eben die XX sowohl am Standort als auch mit den Tochtergesellschaften unter 249 MA ist."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 4 - 4]

3.

"B: Ist. Das ist sehr unterschiedlich. Also wir haben kaum EPU, vielleicht weniger als Personen bei uns in der Firma arbeiten wahrscheinlich. Sehr viele im kleineren mittelständischen Bereich. Wenn man unterscheiden muss zwischen Mittelstand Deutschland, Österreich logischerweise. Aber für Österreichische Verhältnisse würde ich jetzt mal sagen also, typische österreichische Mittelständler. Wir haben auch den Fokus der lang am österreichischen Markt gehabt. Es hat sich jetzt dieses Jahr geändert und wir haben unsere Strategie bis nach Deutschland ausgestreckt. Das heißt auch die mittelständischen sind quasi größer als sie es waren und dazu gesellen sich auch immer mehr internationale Unternehmen."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 5 - 5]

4.

"B: Die Unternehmensgröße sage ich mal 52 Mitarbeiter aufwärts, das heißt tendenziell größere, also Mittel bis große Industrieunternehmen, die in der Regel auch internationaler aufgestellt sind, also in mehreren Ländern tätig sind. Und genau."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 6 - 6]

5.

"B: Ich bin jetzt insgesamt seit 2014 in der Branche für verschiedene Anbieter. Anfangs Firma X, jetzt Firma Y, hab da eigentlich quer durch mit jeder Unternehmensgröße zu tun gehabt. Microsoft klassifiziert das Ganze so Mittelstand ist ob 200 Mitarbeiter plus teilweise etwas darunter. Jetzt gerade die letzten Jahre grad bei Firma X hauptsächlich Großkunden im Finanzbereich, Ethik gewesen. Aber wie gesagt, jetzt doch unter der Grenze von 250 Mitarbeitern, Kunden gehabt, dass dann oft solche Hidden Champions waren in den Bundesländern."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 3 - 3]

6.

"So I have in the past I have been working with SME in the very beginning. And then I was going into the large enterprises right. But some of those that I have been working with have had smaller entities. So if you understand it in a way of saying that had small companies in a larger umbrella of the whole group. So that's why I have a lot of experience in different sizes off businesses, so to speak by to allow I have moved into I have."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 5 - 5]

7.

"B: 3-10500"

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 3 - 3]

8.

"Von 1 bis 2000"

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 3 - 3]

9.

"B: Das fängt bei bei hundert Mitarbeitern ca an und so geht rauf bis ich überlegt gerade welche ist unser größter Kunde? Die Firma x hat so um die 500, 600 Mitarbeiter. Ja."

[Codiert\B1\Recording_21; Position: 7 - 7]

4.2. Höhe der Prioritäten von CRM Systemen für KMU

1.

"Im klassischen CRM ist vielleicht die Gefahr, dass Jobs wegfallen eher relativ gering. Einen guten Vertriebsmitarbeiter den versucht man mit Händen und Füßen zu halten. Die klassische Digitalisierung wo Jobs wegfallen, würde ich sagen die Automatisierung in einer Produktion würde ich sagen, ok ich brauche nicht mehr fünfzehn Leute sondern nur mehr einen der die Maschine überwacht. Aber Digitalisierung im Customer Experience Umfeld geht eher in die Richtung, dass man eher schneller am Markt ist und auch schneller auf Entwicklungen reagieren kann. Und im besten Fall sogar proaktiv agieren kann. Das ist eine Veränderung eines Mindsets, danach "ja es rennt eh, wir wissen das Problem aber es rennt eh halbwegs so. Solange es so halbwegs rennt ist es ok". Gerade ein ganz ein kurzes Beispiel, dass ich vor zehn Minuten hatte"

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 16 - 16]

2.

"Die haben einfach eine Experience hingbracht, dass sie den anderen einfach überholt haben aber da sind wir nicht in der Industrie. Ich glaube nur, dass wir in der Industrie dort hinkommen. Ich habe einen Kunden, einen klassischen Mittelständler die Firma X. Die Firma X ist ein Unternehmen das selber auch Papier erzeugt, aber hauptsächlich davon lebt Papier zu kaufen und zu verkaufen und zwar in Tier 2 und Tier 3 ländern. Also nicht dort wo die ganz großen Werke sind, also nicht in den entwickelten Märkten sondern die verkaufen zum Beispiel Zigarettenpapier das in Kolumbien produziert, nach Somalia. Also in Gegenden wo du normalerweise nicht freiwillig hinfährst. Die haben einen CEO kapt, der gesagt hat, dass er der Uber in diesem Handelsbereich werden und wie produzieren ja auch selber Papier. "Ich möchte die Plattform sein wo man einen Bedarf und ein Angebot matchen kann". Der ist nach 20 Jahren aus dem Unternehmen ausgetreten, sie haben heute nur noch Fax, Telex, Email, Telefon und lokale unersetzbare Mitarbeiter. Der erste der in dieser Branche eine Airbnb oder Uber Lösung zur Verfügung stellt, wird über all die anderen drüberfahren. Ja. Aber solange noch keiner da ist, ist das Ganze ja auch noch nicht notwendig. Wir merken schon in der Industrie ab und zu, dass dann irgendwo ein Chinese kommt und es besser oder günstiger macht und dann haben sie vielleicht Verluste. Aber im Prinzip, stört das den kleinen Industriellen nicht, hab ich das Gefühl."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 18 - 18]

3.

"Eh, das ist auch die Story von der ich immer wieder ausgehe. Wo ich zu den Leuten sage "lets face it, es gibt 10-15 Mitbewerber die alle genau so beinand sind wie ihr" und irgendeiner kommt und wird schneller sein, entweder von eurer Gruppe her oder ein komplett disruptives Unternehmen das sagt diese Branche die mische ich auf. Dann kommst mit Geschichten wie Airbnb, wie Uber, wie Tesla usw. Also die Resilienz von diesen Unternehmen ist wirklich teilweise atemberaubend."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 20 - 20]

4.

"Die wollen so wenig haben und es geht das strategische Denken, das fehlt bei vielen Unternehmen in Österreich. Wo will ich denn in drei oder fünf Jahren in Wirklichkeit stehen?"

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 22 - 22]

5.

"das Thema Kundenbearbeitung beim CEO oben liegt. Das gehts jetzt nicht möchte ich Vertriebsprozesse vereinheitlichen, da gehts um ein generells Mindset. Wer ist für eine zufriedene Kundenschaft zuständig? Schlussendlich ist es der CEO. Und ob es dann ein Customer Service, Field Service, ein indirektes Vertriebsmodell, ein direktes Vertriebsmodell ist oder ob es New Business ist oder Bestandskunden Business ist, ob das jetzt ein B2B oder ein B2C Marketing ist, ob das ein Commerce Thema ist, das ist dann alles einmal nachrangig. Aber solange es mir nicht gelingt dem Geschäftsführer zu sagen, "du bist derjenige der für die gesamte Kundenzufriedenheit zuständig ist" nur dann wenn du zufriedene Kunden hast, hast du Kunden die auch kaufen, die dich weiterempfehlen, die dir neue Kunden bringen. Und das ist auch hier, manche geben gern mal 100.000 € für einen Firmenwagen aus aber keiner 20.000 € für eine vernünftige Kundenbeziehungsstrategie. Mit dem Auto kann man fahren aber mit der Strategie nicht. Ein düsteres Bild derzeit noch aber es wird besser aber du hast es vorhin gesagt, viele verwenden es noch nicht. Die paar die es verwenden, verwenden meisten nur die Basiks."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 26 - 26]

6.

"m Unternehmen hat das CRM-System eine sehr hohe Priorität da wir im Direktvertrieb arbeiten und die Vertriebsmitarbeiter weltweit verstreut sind, auch in den Tochtergesellschaften und die Servicemitarbeiter arbeiten sehr stark mit unserem CRM-System. Das heißt, wenn da mal was nicht geht dann steht doch recht viel. Für mich Persönlich hat sehr hohe Priorität da ich mittlerweile nur mehr für unser CRM-System verantwortlich bin."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 8 - 9]

7.

"Genau also ich gehe davon aus, dass zum Beispiel ein KMU aber es wird nicht auf alle zutreffen aber ich gehen davon aus, dass die meisten KMU eine eher recht kleine IT-Abteilung haben werden und dementsprechend die Ressourcen für den Ausbau von Technischen Lösungen für die Zukunft quasi etwas hinten nach sind."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 33 - 33]

8.

"Ich kann ehrlich gesagt international gesehen, nur in Bezug auf die Firma X sprechen, ich bin jetzt seit kurzem in so einem Team von SF-Admins dabei die unternehmensweit bei den ganzen Tochtergesellschaften dabei. Dort wird ein Erfahrungsaustausch, vielleicht auch irgendwo wo wir gemeinsam Ressourcen nutzen können wie den Leverage Effekt. Ich hab sehr wohl das Gefühl zumindest was SF angeht, der Europäische Raum der Vorreiter ist, bei uns jetzt. Ich kann nicht aber für andere sprechen. Die anderen sind glaube ich eher ERP Technisch viel weiter. Was ich gesehen bzw. gehört habe von Bekannten, ist das die Uni im Europäischen Raum Technisch gesehen ein bisschen hinterherhinken die in Amerika sind. Ich habe es nur gehört aber nicht selbst am eigenen Leib erfahren."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 35 - 35]

9.

"B: Also ich könnte ohne dem nicht leben. Es ist mein Hirn, alles so was da nich drinnen steht ist vergessen und ich bin unglaublich froh wenn ich irgendwo ein Meeting hab das ich nachschauen kann was haben wir beim letzten Meeting alles besprochen. Also es ist das. Also ist es mein ausgelagertes Hirn. Mein Reminder was Tasks und Aktivitäten angeht. Es ist mein Forecasting. Es ist mein Rückbl.... Also ja, ist es ist mein Hirn im Endeffekt. Wenn das so als Antwort passt, also das wäre die Bedeutung die ich dem beimessen würde."

Sonst so bei den KMU, das sehe ich zwar immer wieder den Punkt mit viele haben eines, viele haben keines. Viele die eines haben, haben irgendwas und wenn irgendwas ist dann ist es manchmal auch ein Excel File, das es für RAM bezeichnen oder ein "File Maker" oder eine "Access Datenbank" oder in der Richtung. Und dann gibt es natürlich auch die echten CRM-Systeme, wenn man so möchte, mit einer unglaublichen Spannweite, unterschiedlichen Technologien. Die Bedeutung ist glaube ich eher man weiß das man es braucht aber die Leute nicht wissen was sie damit tun sollen in Wirklichkeit. Also ja Kontakte eintragen und weiter Sachen anlegen und solche Geschichten damit irgendwas nachvollziehbar ist. Wer, wann, wen besucht hat und Möglichkeiten von modernen CRM-Systemen, egal von welcher Marke oder Hersteller. Ich glaube, dass die Leute noch so verhaftet sind in alten Vertriebsmethoden, dass sie das wirklich als Kontaktdatenbank einfach hernehmen. Klassiker vielleicht, wer mir da einfällt ist vielleicht "Ich will alle meine Kunden in einer Liste sehen". Wenn ich das höre, stellts mir immer die Haare auf aber ja."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 7 - 8]

10.

"B: Genauso, also aber Richtung Digitalisierung, ich glaube, ich glaube es fehlt einfach an Know-How in den Firmen, was das tatsächlich für sie bedeutet wenn sie Digital arbeiten auch wenn sie Automatisieren, was damit auch einhergeht. Ich rede jetzt nicht immer von der Marketing-Automation weil das unser Steckenpferd ist aber allein schon wegen welcher Prozesse, Grundausteuerungen, Dokumenten-Management-Systeme oder was auch immer. Ich glaube das sind die Leute noch immer auch irgendwo relativ weit weg. Also KMU Landschaft zumindest."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 14 - 14]

11.

"Also ich glaube das CRM-Systeme im Allgemeinen für jedes Unternehmen in gewisser Maßen eine hohe Priorität haben, ah, weil Ich kann des am äh, wir sind ja auch kein großes Unternehmen und bei uns ist ein CRM auch essentiell und da bin ich auch selbst Nutzer kann das gut bestätigen da ich auch im Vertrieb tätig bin und desto größer die Organisation wird, desto wichtiger wirds und desto mehr Power hat das natürlich auch und ich glaube es ist mittlerweile ja so, dass das auch klar ist dass es nicht mehr wegzudiskutieren, nicht mehr wegzudenken ist. Das ist eigentlich, ja gesetzt würde ich sagen. Es gibt natürlich ein paar traditionellere Unternehmen die noch, die schon sehr lange am Markt sind, die sich schon noch mit der Frage beschäftigen was das kann und ob sie das auch wirklich brauchen, die gibt es schon noch. Aber generell kann man sagen bei jüngeren Unternehmen oder vielleicht bei ganz neuen Unternehmen ist das eigentlich total klar und das schon gesetzt ist und ein Hauptwerkzeug im Vertrieb ist."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 10 - 10]

12.

"Es sind differenziert zu sehen, also für mich ist klar aber ich meine, das ist mein täglich Brot da ich ein Kundenberater bin. Ich berate jeden Tag und bekam Einsichten die sehr differenziert waren. Also, du hast sehr wohl sehr kleine Start-up, die sich von Anfang an in dem Bereich eben aufstellen wollen oder eben schauen, das sie von anfang an vor allem die richtigen Tools auch an der Hand haben. Und auch wenn man dann in den größeren Bereich geht, sag ich jetzt mal so alles über hundert Mitarbeiter ist es quasi, gibt es kaum Unternehmen, die noch keinen CRM haben in irgendeiner Art und Weise. Dazwischen ist so ein bisschen gemixt. Da gibt es halt Firmen, die entweder schon länger am Markt sind und Familienunternehmen sind, die sich eben jetzt gerade mit der Digitalisierung beschäftigen oder aber unter dem, die sehr, sehr schnell gewachsen sind. Und dann hat eben jetzt gerade danach suchen, auch was richtig nochmal aufzusetzen, Prozesse umzuändern und dann entsprechend auch konkrete Systeme zu platzieren, die sich dann auch mit wachsen und dann entsprechend auch die das Wachstum unterstützen."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 5 - 5]

13.

"Also muss man jetzt sehr stark unterscheiden für mich, wie gesagt da wieder war es sehr oft oder eigentlich immer bei börsennotierten Konzernen tätig wo das Thema Forecasting eine ganz eine andere auch andere Priorität gehabt hat aus meiner Sicht. Aber sobald du börsennotiert bist und deine Zahlen veröffentlichen muss und der Börsenkurs, der Aktienkurs davon abhängt, ob du deine Forecasts im großen erfüllst, hängt sehr viel davon ab, hängt auch sehr viel Geld ab und wie liquide zu bist. Deswegen wird es dann einen extrem hohen Stellenwert, deswegen hat auch die Pflege des CRM-Systems dahinter einen extrem hohen Stellenwert. Hat es deswegen immer sehr gut funktioniert das CRM-System zu pflegen als einzelner Mitarbeiter, teilweise ja, teilweise nein. Das hängt sehr stark von der Performance ab. Je kleiner das Unternehmen wird und je weniger Stakeholder von außen da drauf schauen, desto mehr sinkt das Ganze in der Wertigkeit ein bisschen ab, ist mein Gefühl. Also wenn jetzt dann sage ich mal klassische, kleinere und mittlere Bauunternehmen denkt, die halt ein gewisses Setting haben, wo das Business auch ohne CRM läuft, wird es dann oft schon sehr schwer zu argumentieren, warum und wieso man die Prozesse ändern sollte. Da wir er dann oft mit einem klassischen Auftragsbuch, mit Excel-Tabellen et cetera gearbeitet. Und da der Finanzaner fragt das in regelmäßigen Abständen ab. Also wie gesagt, da gibt's dann viele Workaround um das Investment in den CRM, vielleicht noch ein bisschen rauszuschieben. Also das ist die Grundentwicklung die ich sehe, die Wahrheit liegt meistens irgendwo in der Mitte. Grad über die letzten ein, zwei, fünf Jahre sage ich mal ungefähr, ist man dann draufgekommen, dass man mit einem CRM schon viele gute Sachen machen kann und sich sehr viel Arbeit ersparen kann. Hängt aber vor allem auch damit zusammen, wie man die Prozesse im Hintergrund auch aufsetzt. Welches Tool das dann im ende des Tages ist, ist dann gar nicht zu kriegsentscheidend, wie wie bringe ich meine Mitarbeiter dazu, dass sie es auch wirklich nutzen."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 5 - 5]

14.

"Ok? So I think that a common factor my point of being mature in the way that you do business when you come to a size of of the mid-size scale that is when you realize that you are gaining and having too many activities. You have that a pretty large number of customers and you are seeing yourself not really being able to have it all in. You know the minds of the few people because you need to collaborate, you need to talk about customers across different people, and so you come to a need where you find yourself that you need somehow to extend your excel sheet you know. Because everyone is already, a lot of people are starting in Excel right somehow and then they do all the gymnastics in excel and and just a certain point that just needs to be improved, all you need to share and not more information. So CRM is getting a higher and higher priority. The larger you become, even in this small and medium sized businesses. So I think CRM and also because it has been going on for now twenty years right in the the various levels of improvements. CRM is really the core of the business. So I think it has a high priority but having that set smaller medium-sized companies are also looking very much into the cost right. So I think the conflict is starting because they are knowing that Microsoft and Salesforce two huge systems right so and they will buy one ore that is to expensive for us. So then they look into smaller CRM systems and they are sort of considering that as an alternative. I think I saw your question of cost is coming further down in your question, is because it's hard to say Okay so what of the priorities to say it's straight. I think CRM has a high priority. What you are facing different barriers to actually get into that movement where you take the investment."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 10 - 10]

15.

"There would be a focus on marketing or that it won't be a focus on services. But if you have a business, even in the mid-size where you are not really, if you haven't been thinking CRM wise as a business discipline to stop with, then it will be more and more chaotic. With the excel sheets and

sales having you know their own customers in their own minds and notebooks or whatever. Then you have to start from scratch. So then you you build the base and that CRM will be the first piece to start with and then you will move on."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 18 - 18]

16.
"hoch"

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 5 - 5]

17.
"B: Ja, es ist für uns, wir als Firma X sind wir zu hundert Prozent auf CRM fokussiert. Wir sind ein Implementierungs Partner. Sprich wir begleiten unsere Kunden auf dem Weg CRM einzusetzen. Wir haben natürlich für uns intern auch ein CRM System. Was ist dann immer recht einfach macht den Kunden davon zu überzeugen, dass es einen gewissen Mehrwert hat wenn ich weiß, wie es um meine Pipeline steht, wenn ich einen akkuraten Forecast abgeben kann aus Vertriebsicht oder wenn ich die ganzen Marketingaktivitäten gebündelt oder die ganzen Marketingkampagnen gebündelt darstellen kann. Also der Stellenwert ist ein sehr hoher, weil wir ja für uns auch selbst natürlich den Mehrwert erkannt haben, nicht im Blindflug zu agieren aus Vertriebsicht und dem Kunden halt wirklich allumfassend zu begleiten. Vom ersten ansprechen, vom sammeln der mit deren Nuggets der Ideen die sich der Kunde holt, sei es jetzt über einen Messebesuch, sei es jetzt über einen Whitepaper, dass er sich herunter ladet. Sei es jetzt über einen Webinar, zu dem er oder sie sich anmeldet. Da das Verständnis über den Kunden aufbauen in den Kunden leagern ja, bis er einen gewissen Reifegrad erreicht hat. Und dann rückt er mal so sagen wir, wird er übergeführt in den Vertriebsprozesse und wenn dann der erfolgreiche Abschluss erfolgt, ja dann betreuen wir unsere Kunden auch im sogenannten After Sales Bereich weiter und stellen da eben neue Lösungen vor, beziehungsweise wenn Probleme auftauchen mit der Software, die wir vertreiben. Das wir dort aushelfen und Erweiterungen entwickeln, beziehungsweise den nächsten gemeinsamen Schritt gehen auf einer CRM Journey, die ja nie mit dem allumfassenden Produkts beginnt, sondern sich immer in Phasen untergliedert."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 9 - 9]

4.2.1. Niedrig

1.
"Also die Priorität ist sehr gering. Viele sehen einfach noch eine Kundendatenbank, ich sehe meine 50 Kunden eh und Marketing brauchen wir eigentlich nicht, da gibt es eh eine Abteilung die outgesourct ist. Und das ganze Thema des Kundenservice noch dazu haben wir eh schon gemacht. Also das ist eher so ein, also wenss so ein klassischen, ich kann mich noch einen erinnern vor sechs Jahren und der hat jetzt wiederum bei uns angefragt zum Thema CRM. Das ist sowas wie wir im Vertrieb sagen der compelling Event, ist vielen nicht bewusst, indem dem wir sehr viele mittelständische Unternehmer haben die sehr ähnlich schlafen, habens auch noch nicht so wirklich den Mitbewerbsdruck. Und generell machen sie einen strategischen Fehler wenss ihnen schlecht geht, fehlt ihnen das Geld und wenss gut geht finden sie keinen Anlass es zu tun."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 10 - 10]

2.
"mmer wieder den Punkt mit viele haben eines, viele haben keines."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 8 - 8]

4.2.2. Mittel

1.

"paar traditionellere Unternehmen die noch, die schon sehr lange am Markt sind, die sich schon noch mit der Frage beschäftigen was das kann und ob sie das auch wirklich brauchen"

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 10 - 10]

2.

"Firmen, die entweder schon länger am Markt sind und Familienunternehmen sind, die sich eben jetzt gerade mit der Digitalisierung beschäftigen oder aber unter dem, die sehr, sehr schnell gewachsen sind."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 5 - 5]

3.

"B: I can see that there are waves, right. So you get the wave of building the foundations and that usually is CRM as a core, very much related to says, right. So you have a need of structuring the work and the way of doing by sales. So that is out of the first wave that you get them depending on the industry and here it is very much I mean I have been in the hearing aid industry where service has a very high priority. So it means that sales and services are having a very close collaboration, which means that service become kind of a post sales commercial entity in terms of up-sales and cross-sales you know so that when you have a but I mean this is the most out of a high scale. But even in the smaller pieces of the businesses, we saw that services some way of gaining more business. So if you are doing great service and you are running out of the your service contract for products or a product is running out then it's easier when services coming saying I can see that you have an old whatever, would you like to upgrade for a little piece of low money? And then you get a new version. Then it was easier to sell that selling a complete new product. So that way you can say that service was gaining a higher priority in investing into the tools that were enabling service to better understand their issues and problems as a way into actually have a dialog with the customers. And then they were up-selling afterwards, you see the flow? So part of the investment was going into service. Then I was working for some other smaller businesses where marketing came in as the second wave. So once they had sales on board, they focused on marketing because marketing was also in a high need of structuring their data and having a better complete overview of how to nercher the leads so that they knew, depending on the length of when you actually are getting business when you are leads are ready to buy. You know when you potential customer is in that mindset of sale case or now I may leave it half a year ago, but you know, considering and they're all the verists people and manages that needs to approve it. Half a year later, they are ready. But in that time spent, marketing would like to keep putting more information into the right people and the influences and gatekeepers and so forth. So that's why marketing needs to be more structures in the way that they inform and put there is information on different touchpoints, you see. And that you use CRM for as well. So that is a different flow. But the investment I can see in the past couple of years have been very much also on marketing. And it all goes together, of course with the technology that is enhancing, so the better with get to see how technology can cover you know, big data that you can actually get the technology to add different features and and mature the data itself. We can, you know of course it comes in with this learning machine or machine learning and that you can actually compile more data for measurements and so forth. Than data makes it easier also to structure marketings work."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 14 - 14]

4.2.3. Hoch

1.

"sehr hohe Priorität"

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 8 - 8]

2.

"immer wieder den Punkt mit viele haben eines, viele haben keines."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 8 - 8]

3.

"in gewisser Maßen eine hohe Priorität haben,"

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 10 - 10]

4.

"Start-up, die sich von Anfang an in dem Bereich eben aufstellen wollen"

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 5 - 5]

5.

"obald du börsennotiert bist und deine Zahlen veröffentlichen muss und der Börsenkurs, der Aktienkurs davon abhängt, ob du deine Forecasts im großen erfüllst, hängt sehr viel davon ab, hängt auch sehr viel Geld ab und wie liquide zu bist. Deswegen wird es dann einen extrem hohen Stellenwert, deswegen hat auch die Pflege des CRM-Systems dahinter einen extrem hohen Stellenwert. Hat es deswegen immer sehr gut funktioniert das CRM-System zu pflegen"

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 5 - 5]

6.

"So CRM is getting a higher and higher priority."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 10 - 10]

7.

"B: Nur mit guten Prozessen im CRM abgebildet können Unternehmensziele gezielt gesteuert und erreicht werden"

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 5 - 5]

8.

"Also der Stellenwert ist ein sehr hoh"

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 9 - 9]

4.3. Einfluss der Digitalisierungsoffensive bei KMU

1.

"Depending on where you are, and depending on the industry."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 16 - 16]

4.3.1. Positiv

1.

"meiner Meinung nach kann ein KMU eigentlich nur gewinnen wenn sie in so ein System investieren. Was ich aber dazusagen muss, dass ist aber nur meine persönliche Meinung, dass es aber nicht alle auch schaffen. Weil man nicht immer das Know-how vor Ort hat, bzw. nicht das

notwendige Geld und dann das Ganze in dem Ausmaß zu implementieren. Unsere Firma hatte das Knowhow, das Geld und das Wissen."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 11 - 11]

2.

"Da müssten wir uns zuerst unterhalten, was sie unter Digitalisierung verstehen? Zudem haben die die vorhin auf Papier alles geschrieben haben und jetzt Excel benutzen sind auch digitaler geworden. Um ehrlich zu sein, ich sehe kaum einen Unterschied. Also es gibt halt welche, die profitieren von den Förderungen die es gibt, die aber ohnehin schon Digitalisierungsthemen auf der Roadmap hatten uns das halt jetzt zusätzlich gefördert bekommen. Ich habe zu wenig kleine Retailer als Kunden, die jetzt erstmal irgendwie einen Webshop ins Leben gerufen haben, wo wir sagen könnten, dass das könnte ich tatsächlich auszahlen. Bei den größeren, die ohnehin schon einen hatten, na klar, dass die weiter optimieren und digitalisieren. Aber ob sie es nicht so oder so gemacht hätten, das wäre die Frage. Ich meine das wo es halt wirklich in Richtung Digitalisierung gegangen ist, weiß nicht ob das so klassisch CRM Thema ist aber ich meine MS-Teams also das hätten wir erfinden müssen oder auch Zoom und Co. Die Dinge, also alles was in Richtung Kollaboration verteiltes arbeiten geht aber alles stimmt eigentlich auch nicht. So die einfachen Dinge die Basic Dinge, die fangen Sie sich jetzt an einfach durchzusetzen. Während halt Online-Meetings, wie wir es jetzt haben, früher kommen möglich waren, also ich erinnere mich an die ersten Interviews für für Bachelor oder Master Thesen, das waren immer noch die Kaffeehaus Talks. Und die letzten zehn jetzt sind eigentlich digital gewesen und kein Mensch denkt man darüber nach. Und auch deswegen sind wir auch noch Richtung Deutschland gegangen, weil im Endeffekt ich wollte nicht für einen Ersttermin irgendwie nach München fliegen aber online why not."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 12 - 12]

3.

"B: Ja, absolut. Also aus meiner Sicht ein Riesenschub für die Digitalisierung als ich kenne ja Studien dazu die, dass aufzeigen. Es ist eines der Top Themen kann sie die Unternehmen beschäftigen, dass sie ihre Prozesse digitalisieren und beziehungsweise optimieren. Und da hat die Pandemie sehr viel dazu beigetragen, also Bildhaft kann man das auch, finde ich immer ganz gut sich so vorstellen, wenn plötzlich ganze Organisationen oder ganze Vertriebsorganisationen im Homeoffice arbeiten. Dann ist es irgendwie offensichtlich, dass wenn man eine Struktur hat, ein Tool hat, eine Plattform hat auf der man gemeinsam diskutieren kann, ein gemeinsames Bild hat das das hilft, ist klar wie relativ schnell greifbar. Und wenn es nicht hat, dann haben die Unternehmen dies nicht hatten, dass auch in der Pandemie, glaube ich, als riesengroßen Schmerz erlebt und haben dann auch dadurch ein Antrieb erlebt, da was zu tun, und zu investieren."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 12 - 12]

4.

"B: Grundsätzlich ja, ein zusätzlicher Anreiz, die Förderungen alleine, ist glaube ich nie der Auslöser aber ein zusätzlicher Anreiz. Und man kann auch dazu sagen, also das habe ich schon so erlebt, dass am Anfang der Pandemie war kein Schub zu sehen, aber eigentlich Stillstand, Schockstarre. Aber nachdem sich das dann aufgelöst hat, kann man jetzt eigentlich schon wieder seit einem guten Jahr dann ja beobachten, dass das massive in Bewegung kommt. A"

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 14 - 14]

5.

"B: Ja gerade so den mittleren Bereich. Also ich meine also a, aber es war sagen muss Covid hat den Markt sehr, sehr egalisiert, im Sinne von es macht keinen Unterschied, ob du eine kleine und

eine große Firma bist. Es gibt keine Büros, Läden mehr, du musst im Prinzip darauf vorbereitet sein, digitales verkaufen. Das ist ein großer Vorteil für kleine Unternehmen, die sich von Anfang an darauf konzentriert haben. Und dann gibt es natürlich dann auch sehr, sehr viele Unternehmen, die traditionell eher von Tür zu Tür, gibt es heute kaum noch. Aber weil ich mal sehr traditionellen Verkauf gemacht haben oder sich gekümmert haben oder über Läden verkauft haben, die gezwungen wurden, sich damit auseinanderzusetzen. Und da hat die Digitalisierungsoffensive natürlich sehr, sehr vielen Unternehmen geholfen, auch das anzuregen und sich da auch zu informieren und darüber nachzudenken. Allerdings ist es halt eben nicht nur Geld, ja also einfach von der von der CRM oder irgendwelchen digitalen Plattformen ist zwar halb natürlich eine Sache von kann ich mir das leisten? Gibt es da einen Return on Investment? Oder habe ich mir überlegt, macht es Sinn. Und die andere Hälfte sind natürlich Menschen, die davon betroffen sind. Und da muss man auch gucken, dass die Prozesse abgestimmt sind. Es die Menschen abgeholt werden. Dass die Menschen dort trainiert sind, dass sie auch offen dafür sind und sich auch nicht ersetzt fühlen. Weil es natürlich auch eine Gefahr ist, wenn ich jemandem jetzt ein Verkäufer habe, der heute klassisch Kundenbesuche macht und natürlich jetzt denkt oh, jetzt alles digital wird wo ist da mein Job? Was mach ich denn überhaupt? Da fühlen sich wahnsinnig viele Menschen unsicher, bedroht und es ist natürlich dann auch die Aufgabe des Unternehmens und auch von Consulting oder ähnlichen da zu helfen und auch das Verständnis zu bringen, dass es da eben nicht darum geht, Menschen zu ersetzen, sondern eher das Erlebnis für Kunden besser zu machen, die Firmen zu helfen, besser zu verstehen und auch schneller zu wachsen."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 7 - 7]

6.

"Ja, also zumindest das Thema ist sicher angekommen. Und Betriebe die modern geführt werden, haben da sicher einmal verschiedene Hersteller angeschaut und überlegt, was sie damit machen können. Angekommen ist das Thema jetzt aber nicht über die, wie müssen sagen, nicht über den Gedanken hinaus man schaut es sich mal an. So wie schon gesagt, jeder Kunde sooft, ich weiß es von unseren Vertriebsmitarbeiter, die eben für CRM tätig sind, die sagen das Gespräch bekommt man bis zu einem gewissen Grad und der Kunde hört sich es mal an. Das heißt nicht wir müssen jetzt auch was sofort in ein CRM investieren, sehe ich sehr niedrig noch diese Schwelle also es ist noch nach wie vor ein sehr hohes Investment des Kunde. Es gibt sehr viele offene Fragen oder besser gesagt die Kunden haben sehr viele Fragen und sind in dieser Sachen noch sehr unsicher. Und wie gesagt es ist nicht nur das Geld alleine, es geht auch darum Mitarbeiter zu schulen, Mitarbeiter dafür abzustellen und zu implementieren, Systeme anzuschließen und das alles führt dazu, dass das dann sehr oft das Projekt einmal verschoben wird, oder auf die lange Bank geschoben wird bis dann der Stein wirklich ins Rollen kommt."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 7 - 7]

7.

"B: Firmen haben sich mit dem Thema mehr beschäftigt. Unterschiedliche Hintergründe (Die Chancen wurden erkannt —> Das Unternehmen hat sich weiterentwickelt bzw. „Jeder benötigt ein CRM deshalb auch wir“ —> keine Veränderung der internen Prozesse —> keine Verbesserung)"

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 7 - 7]

8.

"Durch die Digitalisierung habe CRM Systeme enorm an Stellenwert gewonnen. Neben internen Abläufen, verlangen auch Kunden immer mehr nach Omnichannel und Cross-Channel Lösungen, welche durch CRM Systeme unterstützt werden. Kund:innen sind es durch Transformations-leader wie Amazon, Uber, Airbnb oder Booking gewohnt, eine seamless experience vorzufinden. Das bedeutet, dass ihre Customer Journey durch zunehmende Digitalisierung immer besser unterstützt wird."

Gerade im Beratungs-Segment entstehen unterschiedliche Schwerpunkte: 1) Beratung an sich: Die Beratung ist getrieben durch die Digitalisierung. Einerseits ist es nicht mehr unbedingt notwendig, Berater vor Ort einzusetzen. Projekte werden vermehrt und je nach Fachgebiet verstärkt remote abgewickelt. Hier ist es wichtig Tools zum Einsatz zu bringen, welche physische Workshops substituieren - vor allem, jene, die den zwischenmenschlichen Austausch fördern. Zusätzlich müssen Digital Immigrants, welche sich "noch" oft in Vorstandsebenen befinden, davon überzeugt werden, dass "digitale" Workshops denselben Erfolg bringen können, wie physische Events. Dies betrifft jedoch nicht nur Digital Immigrants eingeteilt nach Lebensalter, sondern auch Personen, die nicht so stark in Internationalen Unternehmen arbeiten bzw. gearbeitet haben und für die digitale Workshops einen Veränderungsprozess darstellen. 2) Andererseits verändert sich das Umfeld bei und innerhalb Unternehmen. Das System erweitert sich, Kund:innen und deren Verhalten wird komplexer und auch immer neue Generationen von Mitarbeiter:innen fordern andere Entscheidungsprozesse. Entscheidungen können nicht mehr rein top-down erfolgen. Schon deshalb nicht, da die Komplexität derart steigt, dass die Einflussfaktoren nicht mehr von einzelnen Entscheidungsträgern überblickt werden können."

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 6 - 9]

4.3.2. Negativ

1.

"B: So wir hatten ja vorheriges Jahr eine Digitalisierungsförderung die ist dann glaube ich noch bis März oder April verlängert worden und wir haben keinen einzigen Auftrag aufgrund dieser Digitalisierungsförderung bekommen. Erstens weil die Förderung unter Umständen ein wenig kompliziert war und selbst wenn es ein halbes Jahr war, viele Leute haben sich gar nicht darauf einigen können was sie wirklich brauchen. Es war wirklich für mich schockierend, weil die Digitalisierungsförderung, ich glaube so Mitte letzten Jahres rausgekommen, ist zuerst mal bis zum Jahresende gegangen und die haben das wirklich auch regelmäßig auch gebrandet um auch einen sogenannten Compelling Event zu konstruieren zu sagen " Leute ihr könnt euch 14 Prozent vom kompletten Projekt sparen". Ja, aber nicht einen einzigen Unternehmen geholfen, dass die wirklich was tun. Das war so, das war wirklich überraschend, wirklich überraschend. Die Pandemie hat schon geholfen das Thema Digitalisierung und auch das Thema Cloud jetzt einmal bekannter zu machen. Da hat Microsoft profitiert, dass sie gesagt haben "Ja, wow, jetzt müssen wir zumindest einmal Teams einführen", weil sonst können wir nicht mehr miteinander kommunizieren. Es wurden dadurch auch digitale Arbeitsweisen populärer. Die Hoffnung, dass jetzt mehr Kunden auf B2B Commerce gesetzt haben hat sich auch nicht erfüllt. Es ist deswegen jetzt nicht eine neue B2B Commerce Anfrage gekommen, da dass wiederum Themen sind die von jenen Leuten kommen die schon eine gewisse Grundreife mit CRM haben. Also wir haben schon immer wieder Anfragen mit "Ja wir haben wieder mehr Zeit, jetzt überlegen wir uns zum wiederholten male ob und wie uns das CRM helfen kann." Firma X wäre für mich ein klassischer Mittelständler. Firma X hat uns schon vor drei Jahren gesagt, dass sie Maschinen verleihen, wo sie irgendwie nicht draufkommen, dass der Bauherr die Maschine eigentlich nicht mehr braucht und schon zurückgeben möchte. Dann steht die Maschine zwei Wochen in der Gegend herum. Das heißt brachliegendes Kapital weil der Bauherr zahlt das natürlich nicht. Bis die dann abgeholt wird und disponiert wird, dass der Vertrieb ich hab die Maschine wieder und kann sie wieder vermieten, das gibts dort nicht. Das Geld liegt dort tatsächlich am Boden. Da brauchst nicht viel herumrechnen und man weiß ganz genau, die haben ein Problem und sie haben das Problem erkannt und sich eine Lösung vorschlagen lassen. Ich war dort dabei aber sie haben trotzdem nichts gemacht. Ich glaube das Österreich ist nicht klassisch derjenige ist, der Veränderung gut heißt. Und diese Resistenz Veränderungen gegenüber merkst du halt und ich sage jetzt immer "Leute das ist jetzt kein Technisches Projekt sondern ein organisatorisches Projekt und ein Culture Change Projekt". Und vor dem haben viele ordentlich Angst, "Hilfe da werde ich plötzlich transparent und das will ich nicht, puh da muss ich jetzt auch mein geliebtes Karteikarten System auflassen", und ich bin leichter ersetzbar. Weil das

Kundenwissen ja jetzt nicht nur mehr bei mir liegt. Ja also das sind, Österreich hat in vielen Bereichen mehr Angst vor einer Veränderung als, dass sie es als wirkliche Chance sehen."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 14 - 14]

2.

"Da müssten wir uns zuerst unterhalten, was sie unter Digitalisierung verstehen? Zudem haben die die vorhin auf Papier alles geschrieben haben und jetzt Excel benutzen sind auch digitaler geworden. Um ehrlich zu sein, ich sehe kaum einen Unterschied. Also es gibt halt welche, die profitieren von den Förderungen die es gibt, die aber ohnehin schon Digitalisierungsthemen auf der Roadmap hatten uns das halt jetzt zusätzlich gefördert bekommen. Ich habe zu wenig kleine Retailer als Kunden, die jetzt erstmal irgendwie einen Webshop ins Leben gerufen haben, wo wir sagen könnten, dass das könnte ich tatsächlich auszahlen. Bei den größeren, die ohnehin schon einen hatten, na klar, dass die weiter optimieren und digitalisieren. Aber ob sie es nicht so oder so gemacht hätten, das wäre die Frage. Ich meine das wo es halt wirklich in Richtung Digitalisierung gegangen ist, weiß nicht ob das so klassisch CRM Thema ist aber ich meine MS-Teams also das hätten wir erfinden müssen oder auch Zoom und Co. Die Dinge, also alles was in Richtung Kollaboration verteiltes arbeiten geht aber alles stimmt eigentlich auch nicht. So die einfachen Dinge die Basic Dinge, die fangen Sie sich jetzt an einfach durchzusetzen. Während halt Online-Meetings, wie wir es jetzt haben, früher kommen möglich waren, also ich erinnere mich an die ersten Interviews für für Bachelor oder Master Thesen, das waren immer noch die Kaffeehaus Talks. Und die letzten zehn jetzt sind eigentlich digital gewesen und kein Mensch denkt man darüber nach. Und auch deswegen sind wir auch noch Richtung Deutschland gegangen, weil im Endeffekt ich wollte nicht für einen Ersttermin irgendwie nach München fliegen aber online why not."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 12 - 12]

3.

"B: Genauso, also aber Richtung Digitalisierung, ich glaube, ich glaube es fehlt einfach an Know-How in den Firmen, was das tatsächlich für sie bedeutet wenn sie Digital arbeiten auch wenn sie Automatisieren, was damit auch einhergeht. Ich rede jetzt nicht immer von der Marketing-Automation weil das unser Steckenpferd ist aber allein schon wegen welcher Prozesse, Grundausteuerungen, Dokumenten-Management-Systeme oder was auch immer. Ich glaube das sind die Leute noch immer auch irgendwo relativ weit weg. Also KMU Landschaft zumindest."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 14 - 14]

4.

"B: Also wir direkt bei der Firma X. haben jetzt keine dadurch keine Neukunden gewonnen. Ich will es aber nicht unter den Tisch kehren oder das ist einfach ein stätiger Prozess und jede Förderung, die ein Staat ausspricht, Ja, auch wenn es uns jetzt nicht direkt zugute kommt, hilft natürlich, das Thema in den Markt zu tragen. Ich kann keine fundierte Aussage machen, ob andere Industrieunternehmen davon jetzt einen Nutzen gezogen haben und konkret Förderungen beantragt haben, um CRM-Systeme zu implementieren. Uns ist so ein Fall nicht untergekommen in den letzten zwei, drei Jahren."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 11 - 11]

5. Validierung der theoretischen Ergebnisse

5.1. Forecasting

5.1.1. Wichtig für KMU

5.1.1.1. Datenverständnis erhöhen

1.

"Dass das ist höchst relevant, weil wir aufgrund der Daten die mittlerweile zur Verfügung stehen, aufgrund der Informationen, die uns, ich spreche jetzt sozusagen aus der Sicht unserer Kunden, also wir implementieren ja ein System, das dann unseren Kunden hilft, ihre Kunden besser zu verstehen. ja. Aber damit man diese nicht um zwei Ecken denken müssen, spreche ich jetzt einfach raus aus der Sicht des Industriebetriebs. Die ja mittlerweile auf multiplen Kanälen unterwegs sind und sich eine 360 Grad-Sicht über den Kunden aufbauen, den Kunden immer besser verstehen und auch die Möglichkeiten haben Daten zu sammeln, diese Daten zu konsolidieren. Ich habe eingangs schon erwähnt, wenn sich ein Kunde ein Whitepaper herunterlädt oder sich zum Webinar anmeldet oder auf der Website sich bewegt und gewisse Themenbereiche anklickt, dann kann ich all diese Informationen sammeln. Das habe ich ja früher in der Offline-Welt, schick einen Prospekt aus, für welche Themengebiete sich der Kunde interessiert ist dieses Feedback kann ich ja nicht gewinnen."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 14 - 14]

5.1.1.2. Kontrolle der KPI

1.

"Aber prinzipiell Forecasting ist relevant, das ist sicher auch ein Treiber das man sagt man versucht den Vertriebsprozess mal zu standardisieren. Das ist ein Treiber auch zwecks Transparenz, denn nur die Dinge die dann drinnen sind sind auch Forecast würdig. Aber so wie vieles andere auch ist es ein Culture Change."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 22 - 22]

2.

"Und wenn das jetzt von oben nicht gelebt wird, ist es für jeden egal. Da muss man bei vielen Schrauben drehen, das ist kein Big Bang wo du sagt wenn der Chef es verwendet, verwendet es dann jeder. Ich habe das sehr oft im Vertrieb gesehen, das was wir kennen mit einer 50/50 Prämien Regelung, gibt es ja schon fast nirgends wo in der Industrie. Also wenn die überhaupt Prämien bekommen, eine individuelle Leistung bekommen ist das schon ein riesiger Fortschritt."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 24 - 24]

3.

"Das ist keine Tool Sache, es ist eine Organisatorische Sache wie messe ich erfolgt? Was möchte ich mit einem CRM bewirken? Ein reines Forecasting wozu? Wenn es keine Auswirkungen hat, ob da die Zahl 20 oder 50 steht hat und es ist jeden eigentlich egal, dann brauchst du es auch nicht. Wenn jetzt jemand sagt..... Es gibt schon Unternehmen die dann sagen ja boah jetzt haben wir wirklich ein paar Kunden verloren, denn bis das Angebot bei uns durch die Tür rausgegangen ist, hat es ewig gedauert und wir haben uns bei uns auch keine genauen Regelungen wann, wer, was grad hantieren darf und deswegen ist der Mitbewerber schneller gewesen und hat den Deal bekommen und das tut und weh. Dann fängt man schon an über Prozesse nachzudenken. Aber gerade die mittelständischen in der Industrie, die sind halt eher in sich gefangen"

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 24 - 24]

4.

"B: Man schon ein bisschen schwierig zu beantworten, weil dazu müsste ich mich jetzt mit vielen Leuten rein aus der Industrie unterhalten haben. Ich glaube das Thema Forecasting ist sicher ein relevantes. Ich meine, es gibt schon seit Jahr und Tag, nicht nur in Industrie. Das klassische Montags Sales Jour Fix, wo die Leute zusammensitzen und sich anschauen, wo stehen Sie, bei welchen Deals und wann werden die möglicherweise abgeschlossen. Wenn sich das digitalisieren meist auf Basis von Abschlussdatum, durchschnittliche Deal-Laufzeiten et cetera und das Management dadurch einen besseren Überblick hat und besser auch die Liquidität planen, kann man doch Investitionen planen. Dann kann ich mir schon sehr gut vorstellen das es gerade in der Industrie auch ein Thema ist, weil dort habe ich natürlich sehr viele Sprung fixe Kosten, im Verhältnis zu anderen. Denn wenn ich mir zum Beispiel vorstelle, dass eine Maschine ein paar Millionen Euro kosten kann, dann will ich wahrscheinlich gern wissen, wie schaut denn der Planung aus fürs restliche Jahr, bevor ich die Investition tätige oder nicht. Also das könnte ich mir sehr gut vorstellen."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 19 - 19]

5.

"B: I think forecasting is a very important piece in CRM. Because the better you predicts and forecast, the better you can actually do business. So there will always be a running discipline in forecasting. Some are forecasting a year ahead others are forecasting by quarter, so that you have a running forecasts right. So you always know what is the forecast, three or six months ahead? So you know, I mean sometimes to do it static or you do it dynamicly. With those two features I definitely think is very much needed even for small and mid-sized businesses. And it's important for the large ones as well. But forecasting is something that really needs to be in there an easily to to type in. Because it's also related to sales, account managers or sales reps or whatever we call them. So that they can put in their targets, in a when they put in their targets than they will know: Where am I? What is the stages? How much revenues have I got in which customers am I looking at and working on to achieve my budget and that budget will always be compared with the forecasts what we predict when we actually have X amount of customers in our base."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 21 - 21]

6.

"Und um den Brückenschlag zum Forecast zu machen, das spiegelt sich natürlich dann auch in der Transparenz auf der Vertriebsseite wider, dass ich immer genauer als als Unternehmen, als Vertriebsleiter aber eben auch als Eigentümer des Unternehmens wissen möchte, wie es um meine Auftragseingänge steht. Wo sich mein Geschäft hinbewegt und nicht erst am Ende des Monats dann nach einer gewissen Nachlaufzeit den Schlusstrich ziehe und sagen "Aha, Okey. Jetzt weiß ich sozusagen, wie viel ich im Jänner, Mitte Jänner weiß ich dann wie viel ich im Dezember umgesetzt habe", habe aber einen kompletten Blindflug und kann dann erst, immer erst im Nachhinein korrigieren und der Forecast soll ja dafür dienen oder dazu dienen, dass mein Gefühl dafür bekommt, ja welche Maßnahmen habe ich zu setzen. Ich habe mir ein Unternehmensziel vorgenommen, ein Wachstumsziel vorgenommenen, ein Umsatzziel vorgenommen, damit ich das erreichen kann. Ihr gibt ja diese Multiples, ja also die Pipeline Multiples und daraus leitet sich j a der Forecast ab. Wenn jetzt mein Forecast abweicht von meinem Quartals Ziel das ich mir vorgenommen habe, dann kann ich jetzt schon im, sagen wir es mal, Jänner weiß ich ja schon ungefähr was sich im ersten Quartal des Jahres an Forecast mir vorgenommen habe. Wenn dem nicht zu ist, wenn ich da drunter liege oder vielleicht sogar darüber liege, wenn ich darüber liege muss ich Maßnahmen setzen, dass ich neue Mitarbeiter aufnehme. Wenn ich drunter liege, muss ich unter Umständen Maßnahmen setzen wie stärkeres Marketing zu betreiben. Wenn ich das jetzt aber erst im April herausfinde, dass ich mein Q1 verschlafen habe, ja hinke ich ein Quartal hinterher und deshalb ist es essenziell und ganz wichtig das Unternehmen ein akkurates Forecasting

betreiben, weil dadurch die Betriebssteuerung, die Unternehmenssteuerung eine viel zeitnähere ist als sie in der Vergangenheit war."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 14 - 14]

5.1.1.3. Planung der Produktion

1.

"B: Grundsätzlich glaube ich, dass man nichts planen kann wenn man keine Daten hat. Also Bauchgefühl, es gibt zwar begnadete Leute die mit Bauchgefühl arbeiten können aber umso größer man wird desto schlechter wird das Bauchgefühl, weil man nicht mehr alles erfassen kann und weiß. Ich glaube das Forecasting sehr wohl eine Relevanz hat für die Branche der Industrie, die KMU. Jedoch bin ich nicht in der leitenden Funktion wo ich das wirklich gut abschätzen kann. Wir bei uns in der Firma hatten zuerst ein eigenes Forecasting, das hat eine Beratungsfirma für uns Entwickelt und jetzt hat sich der CEO geändert und wir werden uns entweder etwas ausbauen oder umsteigen. Jedenfalls haben wir in unserem Plan sehr wohl, dass wir uns das Forecasting zu Brust nehmen und ein bisschen besser machen. Bei uns im Unternehmen hängt das Forecasting sehr stark mit der Produktionsplanung zusammen da wir selber die Messsysteme auf den Standort in der Steiermark erstellen. So ist es wichtig für die Lagererfassung, quasi für den Einkauf zu wissen, mit welchem Bestelleingang sie wann rechnen, was müssen wir bestellen damit wir die Lagerkosten einerseits gering halten, andererseits aber die Deadlines und die Lieferzeiten einhalten. In der schnelllebigen Welt heutzutage glaube ich eben allein aus diesem Grund das Forecasting wichtig ist und immer wichtiger sein wird."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 14 - 14]

2.

"B: Die erste Antwort würde ich sagen ja, ist aber ein bisschen um diese differenzierter zu betrachten kann, kommt ein bisschen auf die Industrie an. Bei manchen Industrien ist es sehr, sehr viel mehr. Es ist wichtiger als es in anderen Industrien ist, also ein klassisches produzierendes Gewerbe. Da ist es sehr wichtig zu wissen, wie viele Maschinen werde ich jetzt in den nächsten drei Monaten verkaufen, weil ich muss ja auch produzieren. Wenn es darum geht, digitale Güter zu vertreiben, ist es wiederum nicht so dramatisch wichtig also jetzt reif für die Produktion. Aber natürlich dann auch, um den vielleicht Kundenservice hinterher abzudecken oder auch eben zu gucken können wir überhaupt den Bedarf decken mit Verkäufern, die wir haben, die zum Beispiel mit mit Kundendaten sprechen, also das Forecasting schon wichtig, um die Firma zu steuern. Traditionell sind sehr, sehr viele Kunden es gewohnt, rückblickend Forecasting zu machen. Lass uns schauen wie liefen die letzten drei, sechs Monate, dann gehen wir mal davon aus, dass es irgendwie so weitergeht, sind in der Zukunft. Und es ist halt heutzutage sehr, sehr viel schnelllebiger in vielen Bereichen, sodass es sehr wichtig ist, dass die Firmen da auch relativ zeitnah am besten natürlich Real Time wissen wo stehen wir gerade und und was hat sich von heute auf morgen oder von gestern auf heute geändert? Oder was sehen wir, was ich morgen ändern könnte. Aber das sehe ich schon als einen der großen Punkte wird auch sehr oft nachgefragt, wenn wir mit Kunden sprechen. Allerdings ist auch Forecasting so, was das sehr, sehr weiter Begriff ist und jeder etwas anderes darunter versteht. Insofern kann das von sag ich mal Berichten rangieren zu sehen was haben wir gerade auf offener Pipeline? Oder was haben wir gerade auf einen Deals? Ist wirklich hinzu Gewichtung der Umsätze, Abhängigkeit von der Verkaufsphase und ähnlichem und dann halt sehr genau sagen zu können, was denn der Umsatz sei wird zum Beispiel in drei Monaten oder sechs Monaten. Das variiert schon sehr stark noch."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 10 - 10]

3.

"B: Also muss man jetzt sehr stark unterscheiden für mich, wie gesagt da wieder war es sehr oft oder eigentlich immer bei börsennotierten Konzernen tätig wo das Thema Forecasting eine ganz eine andere auch andere Priorität gehabt hat aus meiner Sicht. Aber sobald du börsennotiert bist und deine Zahlen veröffentlichen muss und der Börsenkurs, der Aktienkurs davon abhängt, ob du deine Forecasts im großen erfüllst, hängt sehr viel davon ab, hängt auch sehr viel Geld ab und wie liquide zu bist. Deswegen wird es dann einen extrem hohen Stellenwert, deswegen hat auch die Pflege des CRM-Systems dahinter einen extrem hohen Stellenwert. Hat es deswegen immer sehr gut funktioniert das CRM-System zu pflegen als einzelner Mitarbeiter, teilweise ja, teilweise nein. Das hängt sehr stark von der Performance ab. Je kleiner das Unternehmen wird und je weniger Stakeholder von außen da drauf schauen, desto mehr sinkt das Ganze in der Wertigkeit ein bisschen ab, ist mein Gefühl. Also wenn jetzt dann sage ich mal klassische, kleinere und mittlere Bauunternehmen denkt, die halt ein gewisses Setting haben, wo das Business auch ohne CRM läuft, wird es dann oft schon sehr schwer zu argumentieren, warum und wieso man die Prozesse ändern sollte. Da wir er dann oft mit einem klassischen Auftragsbuch, mit Excel-Tabellen et cetera gearbeitet. Und da der Finanzaner fragt das in regelmäßigen Abständen ab. Also wie gesagt, da gibt's dann viele Workaround um das Investment in den CRM, vielleicht noch ein bisschen rauszuschieben. Also das ist die Grundentwicklung die ich sehe, die Wahrheit liegt meistens irgendwo in der Mitte. Grad über die letzten ein, zwei, fünf Jahre sage ich mal ungefähr, ist man dann draufgekommen, dass man mit einem CRM schon viele gute Sachen machen kann und sich sehr viel Arbeit ersparen kann. Hängt aber vor allem auch damit zusammen, wie man die Prozesse im Hintergrund auch aufsetzt. Welches Tool das dann im ende des Tages ist, ist dann gar nicht zu kriegsentscheidend, wie wie bringe ich meine Mitarbeiter dazu, dass sie es auch wirklich nutzen."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 5 - 5]

4.

"aber auch für die Produktionssteuerung und Auslastung bzw. für den Einkauf von Ressourcen"

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 10 - 10]

5.1.1.4. Entscheidungen, Weiterentwicklung und Strategie

1.

"Es ist definitiv relevant, von der Weiterentwicklung her gesprochen. Was sich in unserem Bereich weiterentwickelt ist enorm. Das was wir dann mit einem KMU bereden, nehmen wir Firma X. Dann hast du oft das Gefühl, die steigen gerade aus der Pferderkutsche aus und in ein Auto ein"

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 22 - 22]

2.

"Die wollen so wenig haben und es geht das strategische Denken, das fehlt bei vielen Unternehmen in Österreich. Wo will ich denn in drei oder fünf Jahren in Wirklichkeit stehen?"

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 22 - 22]

3.

"Ein anderer Punkt vom Forecasting ist natürlich die generelle Unternehmensführung , Unternehmensplanung. Ich kann mir vorstellen wenn, ich ein Unternehmer wäre würde ich gerne wissen wie mein Fahrplan für die nächsten 3-5 Jahre aussieht und wo kann ich welche Investition tätigen. Dafür muss ich natürlich wissen, was mein Forecasting ist mit Cashflow, Erträgen usw."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 15 - 15]

4.

"B: Das ist meiner Ansicht nach auf jeden Fall relevant. Ich glaube, es ist ein Thema, dass Ja es beschäftigt auch wiederum jede Firma in gewisser Weise. Jede Firma stellt sich die Frage wie

schaute nächstes Jahr aus ja, was machen wir einen Plan, was wollen wir erreichen? Also ich kenne nur ganz, ganz wenige Firmen, die sich bewusst von solchen Überlegungen getrennt haben und ohne Budgetpläne und so weiterleben. Also die meisten machen ihre Forecast und da ist es halt einfach die Frage, welche Tools hat man als Unterstützung und oft sind diese einfach ganz banale oder auch nicht banale Extrasheets. Oder andere derartige Lösungen und wenn man das Ganze auf einer CRM-Plattform abbildet, dann hat man es einfach professionalisiert und das hat meiner Sicht hohe Relevanz weil ich glaube noch sehr wenige Firmen hier wirklich eine, professionelle IT Plattform dafür geschaffen haben. Also das sehe ich in meiner Arbeitswelt doch noch sehr oft, dass gerade der Forecasting-Prozess einer ist der Außerhalb einer CRM-Plattform stattfindet."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 16 - 16]

5.

"B: Das war schon die Frage. Okay, okay, na also, ja wird immer irgendwie jetzt immer relevanter wird auch relevanter aus meiner Sicht für kleine Unternehmen oder kleine und mittelständische Unternehmen und zwar weil der internationale Konkurrenzdruck größer werden wird. Hat jetzt wegen Corona wahrscheinlich ein bisschen abgenommen die letzten Jahre, nichtsdestotrotz österreichweit langer abgeschotteter Markt, mittlerweile drängen Hersteller aus Deutschland, aus China, aus USA et cetera genauso auf den Markt. Und es wird schwieriger oder sagen wir es so Unternehmer können es sich nicht mehr so leicht leisten, da falsche Entscheidungen zu treffen. Und wenn ich mich weiß wo ich als Unternehmen stehe und wo ich als Unternehmen im nächsten halben Jahr, Jahr stehen, keinen Plan ab, ist das Risiko von Fehlentscheidungen höher. Und das merke ich auch immer wieder oft wenn ich in Sales Pitches bin mit unserem CRM Kollegen, oft wird das Thema noch zu oft zu sehr auf den Vertrieb konzentriert. Diese ganze Rattenschwanz an was macht der Einkauf, was macht die Ressourcenplanung dahinter, wann brauche ich welche Mitarbeiter et cetera, wird da noch zu wenig beleuchtet und das sollte eigentlich das CRM nur die Spitze des Eisbergs sein für sämtliche Unternehmensentscheidungen. Und ich glaube da müssen gerade österreichische KMU Unternehmen noch weiterhin wachsen, um einfach dem Konkurrenzdruck standhalten zu halten zu können. Ob es eh ned zu den ganz anderen Vorteilen die ich von einem CRM habe wie, dass ich es jetzt mobil nutzen kann, dass ich meinen Mitarbeitern dadurch Home-Office ermöglichen kann und so weiter und so weiter. Marketingkampagnen die dadurch automatisiert gesteuert werden können, alles schön und gut es ist es sogar das pro aktive zum Kunden, ich glaube aber zusätzlich dazu eine Entscheidungsgrundlage für Unternehmen und des wird das große um und auf in den nächsten Jahren werden"

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 11 - 11]

6.

"B: Ja. Einerseits im Sales- Marketing Bereich , um diesen zu steuern"

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 10 - 10]

7.

"ja - Forecasting wird zur Fundierung und der Rechtfertigung von Entscheidungen im bestehenden wirtschaftlichen System auch weiterhin relevant sein."

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 11 - 11]

8.

"Und um den Brückenschlag zum Forecast zu machen, das spiegelt sich natürlich dann auch in der Transparenz auf der Vertriebsseite wider, dass ich immer genauer als als Unternehmen, als Vertriebsleiter aber eben auch als Eigentümer des Unternehmens wissen möchte, wie es um meine Auftragseingänge steht. Wo sich mein Geschäft hinbewegt und nicht erst am Ende des Monats dann nach einer gewissen Nachlaufzeit den Schlusstrich ziehe und sagen "Aha, Okey. Jetzt weiß"

ich sozusagen, wie viel ich im Jänner, Mitte Jänner weiß ich dann wie viel ich im Dezember umgesetzt habe", habe aber einen kompletten Blindflug und kann dann erst, immer erst im Nachhinein korrigieren und der Forecast soll ja dafür dienen oder dazu dienen, dass mein Gefühl dafür bekommt, ja welche Maßnahmen habe ich zu setzen. Ich habe mir ein Unternehmensziel vorgenommen, ein Wachstumsziel vorgenommenen, ein Umsatzziel vorgenommen, damit ich das erreichen kann. Ihr gibt ja diese Multiples, ja also die Pipeline Multiples und daraus leitet sich ja der Forecast ab. Wenn jetzt mein Forecast abweicht von meinem Quartals Ziel das ich mir vorgenommen habe, dann kann ich jetzt schon im, sagen wir es mal, Jänner weiß ich ja schon ungefähr was sich im ersten Quartal des Jahres an Forecast mir vorgenommen habe. Wenn dem nicht zu ist, wenn ich da drunter liege oder vielleicht sogar darüber liege, wenn ich darüber liege muss ich Maßnahmen setzen, dass ich neue Mitarbeiter aufnehme. Wenn ich drunter liege, muss ich unter Umständen Maßnahmen setzen wie stärkeres Marketing zu betreiben. Wenn ich das jetzt aber erst im April herausfinde, dass ich mein Q1 verschlafen habe, ja hinke ich ein Quartal hinterher und deshalb ist es essenziell und ganz wichtig das Unternehmen ein akkurates Forecasting betreiben, weil dadurch die Betriebssteuerung, die Unternehmenssteuerung eine viel zeitnahe ist als sie in der Vergangenheit war."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 14 - 14]

5.1.2. Unwichtig für KMU

5.2. Naturale Language Processing

5.2.1. Wichtig für KMU

5.2.1.1. Vereinfachung der Systembedienbarkeit

1.
"B: Ich bin neulich auf ein ziemlich interessant das System gestoßen, das auf Basis schon Aktionen, Interaktionen und Konversationen versucht Rabatt Notwendigkeiten und Rabatt Höhen zu definieren funktioniert also. Ein Teil davon ist auch NLP, weil sie eben aus aus E-Mail-Konversationen Dinge versucht herauszulesen, wie die Leute formulieren und wenn die formulieren wie hoch ist die Wahrscheinlich, dass sie abschließenden und bei welchen Rabatten würden sie und so weiter. So etwas kann ganz spannend sein, weil da müssten die Leute in Industrien nicht, also die KMU in die Industrie nicht verstehen, wie es funktioniert, sondern wie ein einfaches Ampelsystem sich das vielleicht anzeigen lassen mit Ja gib einen Rabatt, nein wart noch ein bisschen oder auf keinen Fall rabattieren. Ich glaube, da wäre das Verständnis irgendwo da, alles andere wäre ein bisschen ein bisschen mehr in die Programmierung eigentlich."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 22 - 22]

2.
"B: Ja also tendenziell, also bin jetzt vielleicht zu weit weg von der Technik. Aber tendenziell ja, einfach weil es das Leben erleichtert. Gerade in, sogar Großunternehmen und das hörst du wenn du mit großen österreichischen Banken oder Industrieunternehmen sprichst eigentlich immer wieder, sie tun sich extrem schwer Leute zu finden, die im Hintergrund die Systeme bedienen, servicieren, adaptieren können. Kleine und mittelständische Betriebe gerade am Land, haben noch viel größere Probleme da die Leute zu finden. Je einfacher die Bedienung und Wartung dahinter ist und sei es mit Natural Language Programming, wenn das als Erleichterung gesehen wird, dann wir das auch in der Bedeutung steigen, dass es im Zuge des Paketes auch angeboten wird."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 13 - 13]

5.2.1.1.1. Erleichterung der Dateneingabe

1.

"Aber ich glaube zum Beispiel, dass mein Bild zu zeichnen der Vertriebsmitarbeiter, der im Auto fährt, und in seinem CRM-System seine Berichte sprechen kann, und die werden dort niedergeschrieben vernünftig, nämlich ja. Das Megapotenzial, es würde jeden Vertriebsmitarbeiter begeistern, ja und Mann haben teilweise die Technologien. Es kann ja jedes Mobiltelefon zur Spracherkennung aber ja, kommt dann Dialekt dazu oder hat diverse andere Sachen, dann wird schon holprig. Aber ich glaube, das hat Potenzial."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 18 - 18]

2.

"Vielleicht mit zu Beginn, mit einem konkreten News Case, mein Gott wenn ich an an die Industrie denke, ich habe nicht immer die Möglichkeit wenn ich gerade an die Reparaturen einer Maschine denke, habe ich vielleicht nicht immer die Möglichkeit Dinge einzutippen, ich habe Handschuhe an, ich brauche eine einfache Eingabe und wenn ich es seitlich auf meinem Smartphone klicke und einen Voice Befehl abgebe, dann sollte den, um zur Bestellung von Ersatzteilen XYZ, dann sollte das mein System verstehen können oder das System des Kunden und diesen Bestellprozess vielleicht auch schon auslösen können. Und das wäre für mich ein spannender Newscase, den ich ja in Zukunft oder den Zukunft vielleicht die Kunden meiner Kunden auch mittlerweile erwarten. Sie sagen die Funktionen die Technologie des kann jedes Smartphone mittlerweile ja, das übersetzen ist mittlerweile mit mit Deep Learning auch schon sehr akkurat und wird immer besser. Also ein klares Ja."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 17 - 17]

5.2.1.2. Gewinnung von Kundeninformationen

1.

"And then you are using the machine learning to sort of find out if there were more customers out they're asking the same questions. But they are not coming specific into the website of our business to ask it. But they are perhaps searching for other people to answer this, right. So like if you were doing a search for something new that you don't understand. So you type in what is or what should I do or how old can this be before it breaks or whatever? So machine learning is a way of tapping into those people that are having different type of questions related to the new knowledge base. And that's how you make sure that you are then also creating answers to the questions, right. So that will be popping up in the search engines as well. So this type of machine learning, I think we'll be relevant."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 25 - 25]

2.

"Because things are changing so fast, so they need to have tools helping them to support, making sure that they get the wild customer insights that the get, you know, the right responses to people to the customers. So that they can build up a good customer experience because they are all about customer experience, basically."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 25 - 25]

3.

"ja - es gibt vermehrt Einsatzbereiche, neben Service und der entsprechenden Unterstützung auch die Weitergabe und Interpretation von Informationen"

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 12 - 12]

5.2.1.3. Ausbau des Customer Service

1.

"B: Glaube ich ja, ich glaube es auch. Also gerade haben wir über, also es gibt zum Beispiel es gibt diese dort mehrere Preise, zum Beispiel Kundenservice ist für mich ein sehr, sehr starken Bereich, weil KMU oft im Nachteil sind. Ganz einfach, weil das ein sehr, sehr intensiver Prozess ist also das heißt, man braucht man Menschen, die das tun, in den meisten Fällen Kosten hat Geld und Customer Service ist sehr, sehr oft ein Kosten Center, das heißt da wird sehr stark drauf geguckt, wie viel man da investiert. Und das kann man mit den richtigen Tools auch sehr gut skalieren, um dann zumindest ein Großteil der Anfragen abzudecken. Sinne von ok lassen wir erkennen, was Sekunde fragt, was das Sentiment ist, und können dann zum Beispiel dann schon mal die Anfrage genauer steuern um zu sagen du musst es zu einem Menschen geben oder kann das zum Beispiel durch einen Knowledge Space Artikel abgewandelt werden oder so was. Das sehe ich sehr stark. Dann gibt es ganze Industrien, sich drauf auch fokussiert haben, dass ihr Business Process gebracht haben"

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 12 - 12]

2.

"I think it again coming back to him that sometimes it's more a focus, the area where it will help, right. You will find them, I mean because it is all related to this some of it at least as related to this machine learning, right were you can compile and you can extract different type of information and language is being used for customer experience. I think one example what I was thinking of is, francis when we were working on this customer service, they were seeing the potential of gaining. You know when you when in customer service, we were compiling a knowledge base of questions and answers. So when you as a customer you know, typing in and say, OK, I have a problem with this hearing aid, what should I be doing? Then there will be a dialog between the business and the customer. And all these questions and the type of answers that are coming back is expanding the knowledge base."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 25 - 25]

3.

"Because things are changing so fast, so they need to have tools helping them to support, making sure that they get the wild customer insights that they get, you know, the right responses to people to the customers. So that they can build up a good customer experience because they are all about customer experience, basically."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 25 - 25]

4.

"B: Also Natural Language Processing haben wir, wir haben bei einigen Kunden in Deutschland haben wir jetzt das Thema Chatbots zum Einsatz gebracht. Chatbots, die auch über Voice Commands bedient werden können. Das ist ein weiterer Kanal der sich auftut. Wir betrachten auch immer gern diese Omi Channel Sicht, in der sich unsere Kunden oder diese Omni Channel Landschaft in der sich unsere Kunden bewegen. Und das ist einfach eine eine eine weitere Möglichkeit, mit mir als Unternehmen in Kontakt zu treten, wo ich nicht mehr als Unternehmen die Vorgabe mache das musst du über einen E-Mail Formular beantragen, das Whitepaper kannst dir herunterladen. Die Produktinformationen bekommst du nur auf der Website und wenn du Supportanfragen hast, dann gibt's die Chat-Funktion. Sondern ich muss dem Kunden ja über die verschiedensten Kanäle die Möglichkeit bieten, mich entweder telefonisch zu Produkten zu erreichen noch immer ja, ich habe einen Außendienstmitarbeiter der darüber informieren kann. Ich habe aber auch Self-Service Möglichkeiten, wo sich der Kunde eben Informationen runterladen

kann 24-Stunden sieben Tage die Woche. Und Natural Language Processing ist für mich auch ein weiterer Kanal, den ich anbieten kann oder sollte."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 16 - 16]

5.2.1.4. Automatisierte Übersetzungen

1.

"Also geradezu Übersetzungs Bereich oder ähnliches ist also da gibt es auch sehr, sehr, sehr viele KMU, die halt zum Beispiel einzelne Übersetzer sind, die halten ihre eigene kleine Firma gemacht haben und dort halt eben Sachen übersetzen. Und da sehe ich das sogar als eine Gefahr für die Industrie an. Weil das Endeffekt also jetzt zum Beispiel heutzutage, wenn Google Meet macht oder ein Zoom oder so etwas kann man ja schon mal gleich des quasi die Cup, das Kärtchen anmachen. Dann wird man kriegt man beim Real Time erzählt also den Untertiteln, was wir gerade besprechen. Es funktioniert sehr gut auf Englisch, wird nicht mehr lange dauern bis das auch gut auf Deutsch funktioniert. Und dann ist das wirklich die Frage was ist denn dein Mehrwert als Übersetzer oder zum Beispiel als Transkribierer in dieser Industrie. Und da müssen sich schon sehr, sehr verstärkt auch Gedanken machen, wie sie damit umgehen. Alles weitere ist noch sehr stark in den Anfängen. Also sei es jetzt Verträge oder ähnliches dann wirklich zu prozessieren, gerade auf Deutsch. Da gibt es selbst noch sehr viel Aufholbedarf. Aber das wird kommen, früher oder später"

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 13 - 13]

5.2.2. Unwichtig für KMU

5.2.2.1. Implementierung zu Aufwendig

1.

"B: Also ja Grundsätzlich wenn das funktionieren würde, glaube ich schon das es eine sehr große Erleichterung sein könnte für die Unternehmen. Ich jedoch weiß ich nicht, bei den KMU müsste diese Lösung dann dementsprechend auch leicht zu implementieren sein weil einfach sonst die Hürde zu groß wäre. Das ist jetzt nur meine Persönliche Einschätzung."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 20 - 20]

5.2.2.2. Technologie zu wenig entwickelt

1.

"B: Ja es ist schwer, ich glaube ehrlich gesagt das ist jetzt nicht nur, dass die Technologie noch nicht soweit ist. Ich sehe es immer mit unserem Siri wo meine Frau versucht das Radio aufzudrehen und "Siri höre auf zu spielen", "Siri stop", "Siri aus". Bis das endlich funktioniert und das sind leichte Befehle. Und wenn du jetzt Customer Ready in der Industrie bist, selbst für einen Satz "Wo ist meine Lieferung?", ich meine das wäre ein Basic Use Case, wo der aufgrund des Kundenprofils weiß, wo ist seine Lieferung, der hat eh nur eine Lieferung, das System ihm dann sagt die wird morgen zugestellt. Aber das ist eher Minderheiten Programm. Also ich glaube es wird noch dauern."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 32 - 32]

2.

"B: Um ehrlich tu ich mir schwer diese Frage zu beantworten. Wir setzen keine Chat-Bots ein und ich bin mir nicht sicher, ich weiß es gab schon Überlegungen in diese Richtung aber ich kann dazu keine Aussage dazu treffen, warum wir es dann doch nicht umgesetzt haben. Ich kann auf meine User bezogen sagen, dass das NLP im Bereich Einstein Google Search die in Salesforce implementiert bzw. angeboten noch nicht so genutzt wird. Ich habe es wo das Feature rausgekommen ist, habe ich es allen gezeigt, jedoch sind die Leute schon sehr gewohnt einfach

bestimmte Begriffe oder Casenumber einzugeben und dann hinzukommen wo sie hinwollen. Bzw. mit List-Views zu arbeiten. Deshalb kann ich dazu wirklich keine Aussage treffen. Für mich persönlich wenn man irgendwann man auf einen Chat-Bot im Privaten trifft, Handyanbieter usw. habe ich bisher keine guten Erfahrungen gemacht, weil oft immer die gleiche Antwort kommt."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 18 - 18]

3.

"B: Also ja Grundsätzlich wenn das funktionieren würde, glaube ich schon das es eine sehr große Erleichterung sein könnte für die Unternehmen. Ich jedoch weiß ich nicht, bei den KMU müsste diese Lösung dann dementsprechend auch leicht zu implementieren sein weil einfach sonst die Hürde zu groß wäre. Das ist jetzt nur meine Persönliche Einschätzung."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 20 - 20]

4.

"Wenn man dann sagt Sprachsysteme noch vereinfachen soll oder Dinge. Aber ich glaube die meisten KMU eigentlich gar nicht bewusst ist, dass oder ob ein Chat-Bot überhaupt helfen würde, wenn man es jetzt mal auf das beschränkt ja? Es gibt ja Studien klarerweise die sagen, wenn die Leute eine Frage haben dann erhöht die Wahrscheinlichkeit um X Prozent, wenn man die Frage gleich intern auf der Website stellen kann. Und natürlich ist das Argument, dass dann immer käme, ja aber wer soll das dann letztendlich machen und schon sind wir beim Chat-Bot. Und wenn der Sprache kennt, ja noch viel besser. Aber in dem Moment, wo es nicht zu hundert Prozent zuverlässig ist, glaube ich, ist das Thema komplett unspannend, weil nichts ist peinlicher als ein System, das dann nicht funktioniert. Und in dem Fall ist der Ruf dann deutlich schneller ruiniert als das irgendwas damit gewonnen hätten. Auch in der Neurobiologie geht man davon aus, dass die Lust und Unlust Achse gibt es ja da und wir sind zu 80 Prozent aus Unlust getrieben. Das heißt, ich hätte eine 20-prozentige Chance wenn es gut funktioniert, dass ich jemanden begeistere aber mit 80 Prozentiger Sicherheit kann man sagen wenn irgendwas nicht funktioniert sind die Leute eher verärgert. Also da muss es schon wirklich fehlerfrei funktionieren. Ich glaube das ist von Branche zu Branche unterschiedlich. Über Industrie, in der Industrie glaube ich also zumindest die Leute die ich aus der Industrie kennen, sind größtenteils noch sehr hemdsärmelig und hätten da wenig Verständnis."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 23 - 23]

5.

"B: Also meine Einschätzung ist hier, dass das aktuell noch bisschen dauern wird, bis sich die, bis sich der Großteil der Unternehmen diesem Thema widmet, weil noch andere Themen zu lösen sind oder höhere Priorität haben. Auf der Seite ist die Technologie noch nicht ganz so ausgereift, wie man sie gerne hätte und aus den Gründen glaube, dass es ein Riesenpotenzial, hat dieses Thema aber nicht jetzt im in Kürze zum super relevanten Thema der KMUs wird"

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 18 - 18]

5.2.2.3. Zu Niedriger Entwicklungsgrad der KMU

1.

"B: Also für KMU in der Industrie hat das noch keine Relevanz, dazu sind sie einfach noch zu Basic in dem Thema. Wir haben jetzt ein Projekt mit einem Sportartikelhersteller der überlegt sich die Service Voice zu nehmen aber auch eher für den Amerikanischen Markt, weil dort auch der Endkunde solchen Themen offener ist. Ich kenne, die Dinge die mich zur Verzweiflung bringen... Also der Amerikanische Markt ist einfach offener, ja wenn ich mich noch erinnere wie es bei uns angefangen haben die ganze Zeit solche Telefonmenü Guidance zu haben, "wenn sie das haben wollen drücken sie die 4 und wenn sie das haben wollen drücken sie die 7" und man ist zum 27mal

in irgendeinen Unterpunkt und man hofft, wann redet endlich jemand mit mir. Ich hab das eher so als Customer Diffense Department gesehen. Und wir haben jetzt einen Piloten in Amerika für ein österreichisches Unternehmen laufen weil dort eben die Anforderungen oder weil deren Kunden sowas schon gewohnt sind, dass sie mit einer Maschine sprechen. In Österreich sind wir da noch sehr sehr weit entfernt. Das ist nicht nur ein Sprache Thema, sondern ein Akzeptanz Thema. Ich könnte mir vorstellen, wenn man sich gewisse Firmen wie X hernimmt, die von ihren Mindset am ehesten noch bereit sind sowas zu machen, weil die spielen sich ja mit Technologie und testen auch solche Sachen aus. Aber schau dir mal an wie lange es dauert oder wie viele Firmen wirklich einen guten Chat Bot haben, das ist wirklich wenig. Und das geht ja auch in die Richtung hin, dass ich sage ich möchte schauen das ich mal viele Dinge im Vorfeld einmal über Sales Service abwickle und wenn ich dort wirklich nicht weiterkomme, dass ich dann einen wirklichen Customer Service Agent bekomme. Und das hat sich in Österreich nur bei wenigen Unternehmen durchgesetzt bisher. Bei der Firma X haben sie einen Chatfunktion und zum Glück keinen Bot dahinter. Ich kenne ein paar Firmen die einen Chat Bot haben und da musst halt drei oder vier Antworten geben, bis du die Mauer überschritten hast, damit du mit einem Agent auch chattest. Aber sonst ehrlich, hat sich da nicht wirklich, da sind wir noch zu weit entfernt. Es ist ja schon ein Hammer, wenn man den CRM Anbieter X hernimmt wo man einen Text hineinschreibst solltest du einen Report rausbekommen auch, das ist schon etwas wenn ich sage, zeige mir die besten Vertriebsgebiete an und dann bekommt man auch wirklich die besten Vertriebsgebiete gezeigt, dass wäre schon ein großer Schritt. Aber NLP too far too early, zumindest für das Segment in Österreich."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 30 - 30]

2.

"B: Dann NLP in dem Zusammenhang, ich weiß nicht, ob dieser Begriff in der Industrie schon angekommen ist. Und wenn dann im Zusammenhang mit dem Marketing in Bezug auf den Chat-Bot oder ähnlichen. Aber ob aus dem CRM heraus, ich vermute es geht jetzt darum, dass das CRM Zusammenhänge Texten erkennt, aus E-Mails, Konversationen etc. und auch Antworten selbst automatisch schreiben könnte oder Vorschläge macht oder so."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 20 - 20]

3.

"t. Also da muss es schon wirklich fehlerfrei funktionieren. Ich glaube das ist von Branche zu Branche unterschiedlich. Über Industrie, in der Industrie glaube ich also zumindest die Leute die ich aus der Industrie kennen, sind größtenteils noch sehr hemdsärmelig und hätten da wenig Verständnis."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 23 - 23]

4.

"But again I think that all the new technologies will really much be based on how far are the SME in their mindset to actually search for it. Because if they are in the very starving process of getting into CRM and using it as a business strategy of how they work, they will always start with a base, right. Because it's too hard for them to go into very technical solutions if they don't even have the base. right. But the problem is the issue that they are facing is that sometimes you have an IT responsible that will be looking for IA for instance. Even though that his business is not even ready for IA. There was a lot of good tools out there, but it really depends on where they are in their own maturity journey I would say. So that is the jackpot for SME, they benefit that there is so much new coming into CRM as the basic features that it is something that they really can get value of. Because I think that machine and this whole automation will be something that is more and more required even for SME."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 25 - 25]

5.

"B: Relevant ja, um momentan allerdings noch nicht Kriegsentscheidend"

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 12 - 12]

5.3. Blockchain-Technologie

1.

"Nur kurz für mich, dass wir vom gleichen sprechen. Die Blockchain Technologie meinst du, dass mehrere Unternehmen untereinander vernetzt sind und man zum Beispiel die Daten den einem Unternehmen schickt und das andere bestätigt dies."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 27 - 27]

5.3.1. keine Meinung

1.

"B: Da muss ich ehrlich antworten. Ich habe es in der Vorbereitung gelesen, und habe noch immer nicht den noch nicht den Connect zum möglichen CRM geschafft. Der können sie mir zum Beispiel aushelfen, solange den Connex nicht sehen, kann meine Antwort nur sein ich weiß es nicht. Da muss ich mir wahrscheinlich enthalten weil, sonst müsste ich sagen, ich sehe keine Relevanz, aber ich glaube ich weiß zu wenig über diese mögliche Verknüpfungen, ja."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 20 - 20]

5.3.2. Wichtig für KMU

5.3.2.1. Gewährleistung der Daten Wahrheit

1.

"B: Also alles irgendwie von schon Banktransaktionen, über Bestell Prozedere über Datenverschlüsselung, ja. Wenn wir von Zukunft reden, was verstehen wir unter Zukunft? Sechs, zwölf oder 18 Monate?"

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 29 - 29]

2.

"Ja, ich mein worum geht es? Bei Blockchain geht es darum einen ja über den Ledger eine akkurate Abbildung, eine Auditierung zu gewährleisten, die fälschungssicher ist. In der CRM muss ich ehrlich gestehen habe ich jetzt die die Blockchain-Technologie, naja vielleicht mit einer Ausnahme ja, wenn man wieder auf den Serviceprozess denken, also welche Servicearbeiten sind an einer Anlage an einer Maschine durchgeführt worden, das ist ganz wesentlich, um nachvollziehen zu können, also um einerseits damit der Hersteller lernt, wie die Maschine in Zukunft besser, noch besser produziert werden kann. Und zum 2ten natürlich, auch wenn es um Gewährleistungsfälle geht, das hier ganz minutiös und akkurat nachvollziehen nachvollzogen werden kann, wer was wann wie an einer Maschine ausgetauscht hat. Wir haben mittlerweile habe ich, sind die Sensoren auch erschwinglich, dass heißt ich kann hier ohne dass ich vielleicht sogar manuell Hand anlegen muss habe ich die Möglichkeit, sämtliche Änderungen, die durchgeführt werden an einer Maschine über Blockchain-Technologie abzubilden und kann mir sicher sein, das hier im Nachhinein kein sagt man auf Österreichisch ein Schindluder betrieben wurde und das gewährleistet mir die Blockchain-Technologie, das fällt mir jetzt adhoc als Beispiel ein im. Im Marketing und im Vertrieb Prozess ist es mir jetzt noch nicht untergekommen."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 19 - 19]

5.3.2.2. Dezentrale Strukturierung von Informationen

1.

"ja - auch bei bspw. Lieferketten wird es, neben Finanzmärkten notwendig sein, Informationen dezentral zu strukturieren"

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 14 - 14]

5.3.2.3. Datensicherheit

1.

"B: Ja, Security und große Datenmengen Industry 4.0 . Blockchain passende Lösung"

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 14 - 14]

5.3.2.4. Vereinfachung von Prozessen

1.

"B: Ja, glaub ich auch. Also ich glaube sogar, dass wir da noch sehr, sehr stark am Anfang sind. Also ich denke, wie sie da schon einiges an ein Businessmodell, die halt da damit reinspielen. Also sei es zum Beispiel in ein klassisches von Management, also dieses klassische Währungs in oft vielen Fällen Spekulationen oder halt eben auch kleine Investments für Privatleute, das natürlich schon sehr, sehr stark. Und ich glaube, da haben wir noch, kratzen noch nicht mal der Oberfläche. Die kann zum Beispiel, wenn man sich überlegt, alles, was Hauskauf oder Eigentumskauf angeht, was heutzutage unglaublich bürokratisch ist und halt dann eben auch auf dem, als im Land registriert werden muss, sobald halt eben sich etwas ändert in den Eigentumsverhältnissen. Das wird klassisch irgendwo ab Papier halt eben abgespeichert, 15 Leute müssen unterschreiben, das sind so Sachen, die man sehr, sehr einfach schon auch Blockchain umstellen. Und da, glaube ich, gibt es noch sehr, sehr viel Innovationsbedarf. Auch der, dem sich KMU sehr schwer breit machen können, indem sie interessanter Use-Cases halt eben aufbauen und Standards Alleinstellungsmerkmal auf dem Markt zeigen. Ich glaube, da werden wir noch sehr, sehr viel mehr sehen"

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 15 - 15]

5.3.2.5. Bestell Prozess

1.

"B: Also alles irgendwie von schon Banktransaktionen, über Bestell Prozedere über Datenverschlüsselung, ja. Wenn wir von Zukunft reden, was verstehen wir unter Zukunft? Sechs, zwölf oder 18 Monate?"

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 29 - 29]

5.3.2.6. Große Datenmengen

1.

"B: Ja, Security und große Datenmengen Industry 4.0 . Blockchain passende Lösung"

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 14 - 14]

5.3.3. Unwichtig für KMU

5.3.3.1. Niedrige Relevanz der Hintergrundtechnik

1.

"B: Es gibt aus meiner Sicht, es muss aus der Sicht der KMU irrelevant sein ob da jetzt eine Blockchain dahinter ist oder nicht. Es muss ein Service sein. Es ist ja auch wenn ich in der Cloud bin irrelevant welche Storage Technologie ich dahinter verwende."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 38 - 38]

2.

"B: Ja das schon aber dann verkaufe ich das mit dem Argument, du hast den höchsten Sicherheitsstandard weil es immer verteilte hochsichere Technologie ist die mit eingebaut ist aber es muss denen egal sein welcher Anbieter dahinter steckt. Also ich verkaufe ein hochsicherheits Produkt um einen Vertrag abzuschließen, ich schließe jetzt sämtliche Makler und Notare dazwischen aus weil die Kosten viel Geld und sind weit hinten in der Umsetzung von solchen Dingen. Ich gewinne dadurch viel Speed aber ich kaufe das innerhalb eines Vertragsmanagement Tools. Weil ich einfach sage, dass ist das modernste, schnellste und sicherste, gibt auch die komplette Transparenz die ich brauche. Ich weiß ganz genau, dass alle Prüfungen alle korrekt abgeschlossen sind. Ich verwende die Blockchain nicht weil ich möchte die Blockchain verwenden, sondern ich möchte eine Lösung verwenden die diese Sicherheitsfaktoren mit anbietet. In genauso wenn ich sage mir ist es in der Cloud genauso egal mit welchen Back-Up-Storage Systemen der Cloud Provider arbeitet, ich möchte einfach nur das es sicher ist. Ich lagere die Verantwortung an jemanden anderen aus."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 40 - 40]

3.

"B: Also, wenn sich es durchsetzt prinzipiell. Ich meine, es gibt unterschiedliche Experimente und unterschiedliche Anbieter. Die auch schon einiges damit machen. Ich glaube, das ist für die Industrie im Speziellen wahrscheinlich, weil nicht ob das si super relevant ist, ich glaube es gibt fast wie bei allen Ausschreibungen irgendwie um das Thema: Sind die Daten sicher? Ja. Welche Technologie nutzen es her? Und wenn das quasi ein Standard wird, dann kann man sein Hakerl drunt setzen und dann gat sich das erledigt. Obs, ich versuche mir jetzt einen Metallhersteller als KMU in österreichischen irgendwo in Oberösterreich vorzustellen. Ich glaube, dass dem das relativ wurscht ist per se, welche Technologie dahinter steckt. Und wie auch wie sie dann im Detail funktioniert und welche Variante oder oder wie lange die Blöcke sind. Funktionieren muss es."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 31 - 31]

4.

"B: Das ist auch die Frage, ob ich, ob ich auf gut alte selbstgestrickt IT Infrastruktur selbst mit einen Microsoft 2003 Server, um die Wahrscheinlichkeit gehackt zu werden, möglicherweise auch durch veraltete Infrastruktur steigt. Und würde ich irgendein Salesforce, Hubspot dieser Welt nutzen, habe ich eine deutlich geringere Wahrscheinlichkeit gehackt zu werden, unabhängig vom vom Blockchain. Sicher gebrannte Kinder schauen vielleicht mehr auf Sicherheit. Aber passiert das so häufig?"

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 33 - 33]

5.3.3.2. Zu niedriger Entwicklungsgrad der KMU

1.

"Ich hab mich mit BC-Technologie selbst nicht so viel auseinander gesetzt, deswegen dass ich jetzt etwas richtiges sage. Ich glaube, dass es sehrwohl wichtig wird, ich glaube aber aus persönlicher Erfahrung, dass es bei den KMU eher später ankommen wird als früher."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 29 - 29]

2.

"B: Also bei dem Thema hätte ich zum Beispiel kein Gefühl für Relevanz. Weil da habe ich, eher kenne ich eher die Unternehmen, die, dort täglich Probleme hatten, mit ihren Daten oder Angriff erlebt haben und wirklich Probleme hatten. Aber die haben einfach das Problem, dass ihre Daten bei sich im Unternehmen haben. Da sind wir eigentlich noch den Schritt hinten, dass diese Unternehmen in die Cloud gehen, nämlich in die meines erachtens so, wie sie sagen, sichere Variante, wo ein Spezialist auf die Daten auf passt und nicht der Maschinenbauer, der eine andere Kernkompetenz hat. Und so gesehen jetzt hier was Abend noch mit Blockchain anzubieten, würde jetzt keine Relevanz verspüren. Weil ich glaub die Unternehmen sind eigentlich da noch einige Schritte weiter hinter und müssen andere Dinge fixieren."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 24 - 24]

3.

"B: Muss ich jetzt aufpassen, was ich jetzt tatsächlich sage. Das Thema Blockchain gibt es ja nicht erst seit gestern ist sondern schon seit ein paar Jahren. Muss jetzt gestehen, dass ich weder weder bei Microsoft noch bei Salesforce von den Kunden massiv viele Frage dazu bekommen habe. Also es steht irgendwie so im Raum, es ist so the elephant in the room, es weiß aber noch keiner so wirklich, was das Potenzial dahinter wirklich hergibt. Ich glaube es ist so ein bisschen wie Social Media zu Beginn oder das Internet selbst. Du hast ein Stück Technik geschaffen und das wird jetzt in irgendeiner Weise von einem kreativen Geist und alle anderen entwickeln sich dann dahingehend noch. Aber ich hätte jetzt noch nicht so wirklich das Unternehmen am österreichischen Markt, egal jetzt welche Größe oder Industrie bemerkt die sagen wir wollen, dass unser CRM-System auf Basis der Blockchain-Technologie funktioniert, dafür ist es glaube ich noch zu früh."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 15 - 15]

4.

"B: Yeah, yeah. I mean security-wise I can see that when you come to us as certain level of ways of working right. So I mean if you have, I think if it may be relevant through this whole set of sales service or when you are having customers providing you with better insides. All updates on on data, a master data updates and so forth. When you start having a customer portal for instance, where customers are going in doing so services so they are ordering, so they are giving you the right information about their business in the people working and then whoever information you need as a master data, right. So if you let the customer do that, then I think that you have a need for better security as you are extending information in and outside of your internal firewalls. But before you are ready for that, I can be a little unsure whether this way. The semi, the mid-size companies all, if if they are there yet. I have an idea so far I haven't seen this size companies being at this stage where that is where the focus is. So I wouldn't if I can take is little bit general point of view, I wouldn't say that that would be the priorite."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 30 - 30]

5.

"B: It's about letting the customer do the work for you so that you actually have the extra information came inside of your business. That I don't think the mid-size businesses are mature enough to do. At the, but you know it has been popularity of B2B businesses right. Than I'm still, that I'm standing. Because consumer markets of consumer businesses is a little different, right, because they it's so fast that you want the customers to actually be in charge. So there you have a different focus, but B2B has a longer business process, you normally have more stakeholders inside your own. You normally have more a processes that you have to go through in the decision process before you actually come to the point where you were buying or purchasing. So that's why you are building up a lot of insights yourself where you don't really know exactly who is the decision maker or who is the influencer. Or who is the one that is actually signing the contract of your projects. All your product or services or whatever it is so you have to have a certain size before you start saying, OK,

now we have in a fortythousand customers, so let them themselves commentary. Or it depends on ff you are a distributor business, you know. I mean if you are wholesale, depending on the layers you have in between, you know you have bought distribute and you have whole sales. So depending on how many layers that you are going through to your actually and customers. There you actually decide to have certain customer poddls where they can be in charge of their own business, little business. And you're just the middle exchange of you know you're helping them the marketing or you are helping them with logistics, always the whole operational pieces in that flow, right."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 32 - 32]

5.3.3.3. Fehlendes Verständnis und Zeit

1.

"B: Puh. Ich bin ein Freak im Blockchain Bereich, ich bin das sichtlich einer der ganz, ganz wenigen Leute die das auch im Business sehen würden. Wenn ich mir ein Firma X anschau oder Firma Y oder Firma Z vorallem in der Logistik gibt es viele Möglichkeiten. Ich sehe es direkt in der Industrie in Österreich bei den KMU noch nicht, weil es einfach noch keine Leute gibt die sich damit beschäftigen und den Use Case dahinter verstehen. Ich sehe es sehr wohl für CRM Anbieter wie Salesforce oder SAP, die versuchen Blockchain Produkte, mit in ihre Offerte zu integrieren. Ich meine das ist das gleiche, du schreibst ja kein eigenes E-Signature Programm, sondern nimmst du Doku Sign. Und Doku Sign alleine ist ja auch nix, weilst kein Digitales Vertragsmanagement hast. Das heißt wenn ich sage, ich habe jetzt, ich mache jetzt meine Verträge mit KONGA oder so etwas ähnliches und ich bekomme von denen gleich E-Signature dazugeliefert, na dann super. Und wenn ich jetzt sage, ich mache jetzt ein Vertragsmanagement mit Konga aber die setzen jetzt auf eine Blockchain auf und die macht das absolut sicher dadurch, dann nehme ich es. Vielleicht weiß ich aber nicht ob da eine Blockchain dahinter läuft, ich weiß nicht mal welcher Account dahinter läuft und ich weiß schon erst recht nicht ob da eine Cesarean Plattform dahinter steckt. Bei mir als Industrieller ist es ja auch egal. Also ich glaube eher, dass ist etwas für die Anbieter Seite als direkt etwas für die Unternehmen. Wenn ich in der Industrie mit Hochtechnologie Unternehmen rede, dann mag das schon wiederum etwas anderes sein. Wenn die sagen ich möchte Blockchain in mein Produktportfolio mit einbauen, dann ist es schon was. Oder wenn ich ein Logistikunternehmen und VChain hernehme und ich habe jetzt die Blockchain und hab da eine hochsichere Möglichkeit um die gefrorenen Fische mit dem Container irgendwo hin zu transportieren und ich liefer dem in der Blockchain mit, dass der Container immer gekühlt war, dass das alle umweltrechtlichen Maßnahmen eingehalten wurden und so weiter, was auch immer gebraucht wird um so etwas abzuwickeln. Und das natürlich die Ware auch rechtzeitig ankommt. Dann bin ich als Logistiker jemand, der das in sein Produkt einbaut und dann ist derjenige der es liefert derjenige der die Informationen gibt, gibt es vielleicht über eine Blockchain ein. Aber ich glaube da sind eher die Anbieter gefordert, dass in ihre Angebote mit auf zu nehmen."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 36 - 36]

2.

"B: Ich kanns jetzt ehrlich gesagt nur aus persönlicher Erfahrung reden und bei uns in der IT ist Sicherheit zwar ein großes Thema und einen sehr hohen Stellenwert aber wir haben jedoch für ein KMU eine recht große IT-Abteilung von drei Personen. Und wir sind schon so ausgelastet, dass es wenig Zeit gibt sich wirklich gut mit Zukunftstechnologien zu beschäftigen. Das heißt man ist unweigerlich wenigsten ein bisschen hinten nach. Und erst wenn zum Beispiel das Ganze schon Fahr aufzunehmen und größere Firmen steigen auf das um und empfehlen es in der Technik wie man vorgehen soll."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 31 - 31]

3.

"B: Ich wäre nicht sicher ob dann trotzdem Blockchain das ist worauf die Leute setzen würden. Weil tatsächlich, es wäre ja sicherer aber andererseits ist es, glaube ich, für jemanden der sich damit überhaupt nicht und der aus einem anderen Metier kommt vielleicht auch klingt fast schon wie wie Darknet und Co. Und wer weiß, ob ich damit nicht dem nächsten in die Hände laufe und hätte ich doch lieber auf eine Standardtechnologie, auf irgendeinem Cloud System, wo ich mir denke da hängen Tausende und Abertausende von Kunden drauf und wenn bei denen passt, wird es schon bei mir auch gehen. Hatte ich mir fast eher vorgestellt."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 35 - 35]

4.

"B: Ich glaube ja. Und es hat doch immer so ein bisschen einen Beigeschmack, wenn man so eine Blockchain und Kryptowährungen hängt ja auch irgendwo zusammen. Und wenn ich jetzt sag Kryptowährungsbetrug passiert ja auch ein zwei mal? Hm. Ob ich dann gerade als gebranntes Kind auf die Technologie setzen würde, wenn ich im Detail noch nicht verstehe was sie, was sie bedeutet bin ich mir nicht sicher."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 37 - 37]

5.4. Application-Programming-Interface

5.4.1. Wichtig für KMU und Begründung

5.4.1.1. State of the Art Schnittstellen / Flexibilität

1.

"B: Also ja, ja definitiv. Was ich sehe schaut es momentan aus, also aus meiner Sicht als würde sich der ganze CRM Markt oder IT Markt reduzieren, teilweise kannibalisieren. Da merkt man jetzt schon das es kleine Hersteller gibt denen es sehr schwer fällt da mitzuhalten. Es gibt so vier, fünf, sechs große Anbieter am Markt die so 80, 90 Prozent des IT-Bedarfs abdecken können. Und genau zwischen denen sind die API-Schnittstellen massiv relevant. Das heißt du wirst tendenziell kein CRM oder auch kein Marketing Systems anbieten können ohne das du nicht die State-of-the-Art Schnittstellen zu Google Analytics, zu Facebook, et cetera hast, genauso muss es integrierbar sein in Microsoft Azur, et cetera also ja, wird ein Thema werden."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 19 - 19]

2.

"B: Ja, sehr wichtig, Systeme werden immer mehr vernetzt, 360° Sicht auf seine Daten immer wichtiger. Daten zwischen unterschiedlichen System austauschen ist unumgänglich"

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 16 - 16]

3.

"Das ist er eine Punkt und der zweite Punkt, warum API so wichtig ist , es gibt diesen Fachbegriff des Headless. Also, es gibt einen Headless Front-End, es gibt dann ein Headless Commerce, es gibt Headless CMS, sprich es ist es gibt Branchenlösungen, es gibt Best of bread Lösungen, die es den Kunden erlauben einfach flexibeler zu agieren. Und wenn man jetzt über NLP reden oder wenn man über neue Berührungspunkte, neue Touchpoints reden, dann habe ich ja keine Glaskugel und sag "Und in fünf Jahren gibt es jetzt, dann rennen wir wirklich alle mit irgendwelchen Augmented Reality Brillen herum." Um da flexibel zu sein, weil es wird nicht alles eine Salesforce liefern oder ein SAP liefern oder eine Microsoft liefern. Um da flexibel und agil zu sein, brauche ich eben API um diese neuen Geräte, um diese neuen Interfaces ansteuern zu können, integrieren zu können. Um damit der Kunde auch, legt er doch einiges auf auf den Tisch, wenn es darum geht

eine CRM-Lösungen einzuführen und dann möchte er nicht das Gefühl haben "So und jetzt muss ich jetzt alles wenn ich die SAP Lösung einführe, muss ich auch alles von SAP beziehen, weil das ist ein in sich geschlossenes System mehr". Von dem hat sich jetzt eine SAP auch in den letzten Jahren sukzessive verabschiedet, weil und da vielleicht noch den letzten Punkt, den ich damit einbringen."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 22 - 22]

4.

"Weil in der Cloud natürlich die Flexibilität auch eine viel höhere geworden ist. Also, ich muss mir nicht mehr ein Rechenzentrum anschaffen oder ich muss mir keine Hosting Partner suchen. Ich kann in der Cloud eine Lösung ausprobieren, ich kann in der Cloud eine Lösung von heute auf morgen starten. Ich kann sie eben auch über die API integrieren und damit bin ich viel flexibler in der Handhabung und in der, auch im switchen von einer Lösung zur anderen."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 23 - 23]

5.

"Also das sind für mich so die drei Punkte. Viele Nischenlösungen die angebunden werden, Zukunftssicherheit für Neu Endgeräte die ich anbinden möchte und das dritte ist einfach über das Angebot der Cloud-Lösungen muss sie flexibler werden."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 24 - 24]

5.4.1.2. Miteinander Daten zu bearbeiten

1.

"Und es bringt mich zum 2ten Teil, das ist eben für KMU um Software einzuführen oder Plattform einzuführen für den täglichen Arbeitsbedarf das wird noch sehr, sehr wenig draufgeschaut. Gerade am Anfang, gerade für KMU, ist auch sage ich jetzt mal initial nicht so unglaublich wichtig. Ob ich jetzt zum Beispiel, ob ich jetzt meine Daten in einem Google Sheet, halte okay für den Anfang. Ja, wo es dann interessant wird ist eben wie sieht das aus in 15 Jahren? Ja, oder wie sieht das aus, wenn ich 15 Mitarbeiter habe, die alle auf das gleiche Sheet zugreifen müssen oder die vielleicht andere Bereiche haben dafür andere Funktionalität brauchen. Und dann hab ich wieder das Problem, dass die Daten nicht so einfach raus bekomme. Da denken viele Gründer viele Start-ups noch zu begrenzt. Aber haben es oft auch nicht anders gelernt. Also ich meine im Endeffekt woher sollen sie auch wissen? Viele Leute gründen Unternehmen direkt aus der Uni oder ähnliches haben vielleicht wenig Industrieerfahrung haben. Er hat es auch noch nie erlebt. Aber ich glaube, das ist definitiv auch Zukunft mäßig, sehr, sehr vier mehr verbreitet wird. Man sieht es heute schon, ein Trend dazu, dass plötzlich viele Unternehmen in dem Bereich API erschaffen sofern, da geht es auch hin um die Daten halt eben auch unabhängiger austauschen zu können und auch wiederum Wachstumspotenziale und auch Mehrwerte schaffen können. Also absolut, ja."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 18 - 18]

5.4.1.3. Beschleunigung der Prozesse

1.

"ch glaube es wird immer relevanter. Es kommt einfach dazu, dass Prozesse schneller werden müssen und der schnellste Weg ist die Daten zu transferieren und nicht von A nach B zu tippen. Das heißt man braucht die Schnittstellen, man braucht die Automatischen Schnittstellen."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 37 - 37]

2.

"Aber dadurch, dass wir immer mehr in Richtung Digitalisierung gehen Richtung die Welt wird immer schnelllebiger. Ich habe gestern auf Amazon bestellt und heute geliefert. Es wird immer mehr und wird auch für KMU immer relevanter. Wenn ich daran denke wie viele Schnittstellen wir schon verwenden und es wird nicht weniger."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 37 - 37]

5.4.1.4. Source of Truth

1.

"Ich persönlich bin ja eher gegen Redundanz, das heißt Datenübermittlung schon aber Daten sollten nur einmal gelagert und gesichert sein und nicht in zwei Systemen die parallel existieren quasi immer wieder synchronisiert werden. Synchronisation ist gut aber irgendwann gibt es immer mal irgendein Technisches Gebrechen und dann hast du zwei unterschiedliche Datenstände die du dann erst wieder abgleichen und korrigieren und entscheiden musst was ist jetzt die Wahrheit."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 37 - 37]

2.

"B: Also das sicher auf jeden Fall. Haben wir jetzt auch gesehen in den letzten eineinhalb Jahren also davor war das CRM ein System und es ist halt irgendwo gestanden. In den letzten eineinhalb Jahren gibt es keine Anfrage mehr, wo nicht irgendwo auch das Thema auskommt, wie können wir unsere ERP andocken? Wie können wir sonst irgendetwas anbauen in unserer Telefonanlage und schießt mich tot. Aber Schnittstellen ist sicher immer, wird immer spannender. Einfach die gemeinsame Sicht auf Daten und das Ganze, aufbrechen der unterschiedlichen Silos und doppelter Pflegeaufwände vermeiden und so, also auf jeden Fall."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 25 - 25]

5.4.1.5. Programmierabhängigkeit verringern

1.

"Und da ja auch der Bedarf hier nicht immer so stark abhängig von externen Beratern und Dienstleistern zu sein und und die Programmierung als solche als ein Geheimnis zu spüren, wo man nix versteht und wer wo dann irgendwer anderes dann was macht ja. Das ein bisschen näher zu den Leute zu bringen, die vielleicht gar nicht so programmier affine sind, das finde ich einen sehr schlaun Ansatz und ich glaube der, der findet auch Anklang, ja."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 27 - 27]

2.

"B: Jetzt auch wieder mehrere Anwendungsbereiche als ich meine, insbesondere für Firmen, die im Softwarebereich aufbauen, entweder Software entwickeln oder Tools entwickelng oder ähnliches, da wäre mein Ratschlag, sich auf jeden Fall in dem Bereich auch das schon voraus mitzubedenken, weil es ganz einfach die Wachstumspotenziale unendlich erhöht. Wenn ich einen abgeschlossene Applikation habe, ist es zwar schön und es hat auch seine Vorteile wenn ich sie eben kann, es auch einfach verkaufen, so viel Aufwand zu supporten. Allerdings bin ich halt immer dadurch beschränkt, dass was ich selber mache. Das heißt es, ob ich das jetzt selber verkaufe oder was meine Entwickler da noch an Ideen haben. Wenn ich das bin ich ein offenes API anbiete, kann ich sehr viel einfacher eine Community aufbauen, an Nutzern oder Entwicklern, die sich da eben drum verspielen, oft Unternehmen neue Ideen entwickeln und neue Anwendungsbereiche entwickeln oder halt eben auch dann im größere Unternehmen auch vorstoßen, weil die Wahrscheinlichkeit, dass das eine Software auch zum Beispiel eingesetzt wird, in einem größeren Unternehmen ohne ein API zu haben ist geringer. Weil wir natürlich gerade für Großunternehmen

sehr viel wichtiger ist, dass wir auch Daten nicht die Silos halten, sondern auch austauschen können."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 17 - 17]

3.

"Und du wirst im Unternehmen Mitarbeiter haben müssen, die damit ein wenig vertraut sind, um deine Systeme zu korrelieren zu lassen. Andernfalls und dass habe ich auch schon bemerkt und da sind wir wieder bei den Prozessen, baust du im Hintergrund Datensilos auf und die eine Abteilung A weiß nicht was die Abteilung B tut und umgekehrt. Und dann nützt dir das schönste System und das teuerste Systemen im Hintergrund nix. Weil die Menschen und die Prozesse einfach nicht darauf abgestimmt sind."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 20 - 21]

4.

"B: Na es ist eine Kundin eines großen österreichischen Industrieunternehmens hat einmal gesagt: Das Tool sind letztlich 5 Prozent des Erfolges, 15 Prozent People, 80 Prozent Prozesse. Und meistens hört es damit auf, dass der Kauf abgeschlossen wird und die Lizenzen halt irgendwohin implementiert werden und ja dann stehst du fünf Prozent Erfolgsauslastung und die restlichen 95 Prozent fehlen dir und dann fängt man zum herumwurschteln an. Und das ist dann fast schon meistens der Todesstoß."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 23 - 23]

5.4.1.6. Versch. Branchen = Versch. Ansprüche

1.

"B: Also das sicher auf jeden Fall. Haben wir jetzt auch gesehen in den letzten eineinhalb Jahren also davor war das CRM ein System und es ist halt irgendwo gestanden. In den letzten eineinhalb Jahren gibt es keine Anfrage mehr, wo nicht irgendwo auch das Thema auskommt, wie können wir unsere ERP andocken? Wie können wir sonst irgendetwas anbauen in unserer Telefonanlage und schießt mich tot. Aber Schnittstellen ist sicher immer, wird immer spannender. Einfach die gemeinsame Sicht auf Daten und das Ganze, aufbrechen der unterschiedlichen Silos und doppelter Pflegeaufwände vermeiden und so, also auf jeden Fall."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 25 - 25]

2.

"B: Seh ich schon als sehr spannendes Thema und und auch mit Bedarf. Weil bei auch immer wieder individuellere Lösungen gibt für spezial Anforderungen und Unternehmen hier Technologien anzufordern damit, dass das leicht auf die Beine gestellt wird und auch die entsprechende Anknüpfung findet in größere Systeme des das ist, glaube ich, schon sehr, sehr spannendes Thema."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 26 - 26]

3.

"B: So i think thats one debate that we actually have here in the X or I can see it in some markets, is that you can get a lot of apps. So businesses are looking and perhaps even smaller businesses are looking into and saying ok so if the large CRM-systems like Microsoft and Salesforce, if they are too big, why don't we just new get what the power apps can do in itself, right? And then you can sort of built small pieces together yourself. You said of starting the loop again from begging, I mean in the past you know when when you go back to ninetyfive for instance, right, nineteenninetyfive or even ninety that was where you were starting having no small tools. And then you were trying to see how can that fit into you? You did a lot of integrations into the little core of

your data base set up, right. So you were doing XQL and you had some chain exchange programs where you were adding all your small pieces. And if you look at that developments at that was where Microsoft and Salesforce were sort of building the big motor, saying Okay so if you need to integrate ABC and F already from scratch than we're doing it for you and then there were enlarging the core technology set up, right. And then you were working from there and it has just been building larger and larger. So now that you have the smaller businesses, it's just getting too large for them. So the mindset is coming back to "So should we just look at what I want? What are the needs right now and could that be? Could that be achieved by taking a power App and then extending it with a reporting of the BI system, for instance, or something? So I think that you will need any way some interface because there will be some differences in how you see your business being pulled together. So you need, I think that you you will be needing more Apps basically. Apps coming into the CRM core, will be something that even the smaller businesses will be looking into as well. As smaller businesses right now is being in a different starting points of the digitizations journey, right. To some of them are already being better, they are in a better shape of the digital processing."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 36 - 36]

4.

"B: Yes but at least you need to have it as a prerequisite of your base. Kind of a plug-ins or if your core is kind of a plug-in where you can plug-in whatever, then I think that would be more the mid-sized companies mindset moving forward. Yes a for whatever, using the interface for, of course, I definitely think that you, you will need that."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 38 - 38]

5.

"ja - durch komplexere Systemlandschaften, verbesserte und integrierte Customer Journeys, wird es notwendig sein, alle Systeme innerhalb einer value chain (und nicht nur innerhalb eines Unternehmens) zu verknüpfen."

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 15 - 15]

6.

"B: Also, das ist definitiv relevant, weil gerade das CRM Umfeld ein sehr fragmentiertes Feld ist was Nischenlösungen betrifft. Jetzt denke ich da an das Erstellen eines Newsletters, ich denke an also gerade im Marketingbereich an mobile Anbindungen an SMS Services, wir agieren Ja, wenn wir bei Kunden auftreten, mit dem CRM Portfolio der Firma x mit einem ich sage jetzt mal mit dem Fundament, dass wir unseren Kunden zur Verfügung stellen und sind uns da aber sehr wohl bewusst, dass wir nicht auf einer grünen Wiese beginnen, sondern dass eben der Kunde für einzelne Bereiche, ich spreche nun mal das Thema Newsletter an ja, da schon sich für Lösungen entschieden hat, die im Unternehmen etabliert sind, die gut funktionieren und die ich jetzt nicht notgedrungen ablösen muss, die ich aber integrieren können muss. Und daher ist natürlich eine API ganz essenziell."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 21 - 21]

7.

"Also das sind für mich so die die drei Punkte. Viele Nischenlösungen die angebunden werden, Zukunftssicherheit für Neu Endgeräte die ich anbinden möchte und das dritte ist einfach über das Angebot der Cloud-Lösungen muss sie flexibler werden."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 24 - 24]

5.4.2. Unwichtig für KMU und Begründung

5.5. Implementierungskosten

5.5.1. Wichtig für KMU und Begründung

1.

"Ja, er ist sicher relevant. Bei einer Einführung geht es immer nur um zwei Komponenten. Es geht um die Software, sprich die Lizenzen und es geht um die die Implementierung. Und ja das Unternehmen muss immer wissen, um eine Entscheidung, Investition treffen zu können was das grob kostet. Es gibt natürlich Bewegungen in Richtung mehr Agilität, wo man etwas von diesem Bild wegkommt, dass das ganz klar und fix sein muss. Aber eine gewisse Orientierung, glaube ich, ist wichtig und auch sinnvoll und das wird auch weiterhin sinnvoll sein."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 29 - 29]

5.5.1.1. Klare Kostendifferenzierung

1.

"Massiv relevant und aus meiner Erfahrung die Breaker dann am Ende des Tages. Weil wenn der Kunde, also es kommt jetzt wieder darauf an. Im Endeffekt hast du in Österreich primär zwei Modelle wie CRM Systeme verkauft werden. Das eine ist direkt über die Hersteller, das heißt du hast Vertriebsbeteiligung von einer Salesforce, von einer Microsoft, von einer Oracle die mit dem Kunden sprechen, die aber zu 90 Prozent nur am Lizenzumsatz gemessen sind. Und dann auch gewisse Reseller-Modelle, da hast du dann halt Partner dieser Hersteller, die halt Lizenzkosten quasi schon in den Servicepaketen schon eintackten und quasi als Reseller der Großen für den Kunden agieren. Und es für den Kunden schon sehr schwierig hierbei zu differenzieren was sind jetzt Lizenzkosten und was sind Implementierungskosten. Und meistens wenn man dann nur die Lizenzkosten betrachtet, die Implementierungskosten dahinter ist normalerweise Faktor 2-3 nochmal plus ein gewisser Zeitraum. Da Kunde negiert dann oft ein wenig dahinter weg da er denkt, na gut ich kann dann eh vielleicht Sachen selbst machen. Dementsprechend sehr schwierig und ja hängt damit zusammen, dass die Fachkräfte am Markt zu wenig sind um da wirklich ein ausgewogenes Konkurrenzverhältnis herzustellen zu können."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 25 - 25]

5.5.1.2. Interne und Externe Kosten

1.

"I think the cost is something that is very in focus because sometimes the mid-size companies are more on the actual money than they think of the investment, right. So because it is a huge investment anyway. But I think that implementing it is very much underestimated. So I see so many examples where CEO or the management think that it's something that can be done in three months or you know half a year, if they really are putting a lot of effort into it. But it's something that you know sometimes take more than twelve months. But the costs I think is I think it's important to say a case of what is the base of implementing the technical implementation and what is the costs of implementing on the human resources side, right? Because it's easier to implement the technical peace so the whole technical aspects of you know data migration or you know pulling the strings together or configure whatever is necessary in the CRM system. But it is the whole costs of what it takes to actually make people work with it, to have them change their mindset of you know, going from notebooks into systems and collaborating between teams. So I can only say that you cannot do without costs and and have that as as the peace what I think it's a good way of also maturing when you come back to different Austrian companies. "

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 40 - 40]

5.5.1.3. langfristig Investition & Mehrwert

1.

"Kosten werden immer wichtig sein. In Bezug auf die zb, wir haben neben unserem CRM-System haben wir auch ein ERP-System. Die Einführung war ziemlich gleichzeitig aber ein wenig versetzt, und ich weiß das wir uns damals hatten mehrere Lösungen für das ERP-System angesehen und haben uns eher für das günstigere entschieden. Obwohl es im Nachhinein dann natürlich zu Schwierigkeiten geführt hat, da einige Sachen dann nicht da waren aber für eine schnelle Einführung die Basics funktioniert haben ohne höheren Implementierungskosten und Anpassungskosten usw. war die Entscheidung das günstigere zu nehmen. Ich glaube schon deswegen, dass es für KMU die eben diesen Spagat schaffen müssen, zwischen ich liefern und ich kann mein Business am laufen halten und ich hab nur ein Budget, dass es daher nicht unwichtiger wird. Wenn wir davon ausgehen, dass die Welt immer mehr in Richtung Aktiengesellschaften geht usw. kann ich mir nicht vorstellen, das Implementierungskosten irgendwann nicht mehr relevant sind für KMU zumindestens."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 22 - 22]

2.

"Es gibt ja grundsätzlich teilweise Ansätze, dass man einfach Branchenspezifische Pakete anbietet. Für diese Branche ist das der Usus. Das sind auch relativ gute Ansätze. Oft scheitert es trotzdem daran, dass man hat bestimmte Prozesse im UNternehmen und jedes Unternehmen ist doch ein wenig unterschiedlich und dann ist die Frage, ändere ich die Prozesse oder das System? Und da entscheidet sich jedes Unternehmen anders. Je kleiner das Unternehmen ist glaube ich, desto einfacher ist es zwar die Prozesse zu ändern aber desto unwilliger sind sie diese zu ändern. Weil meistens eine Person mehrere Hüte auf hat und dann gehts darum das System anzupassen dementsprechend und dann kommen wieder Zusatzkosten dazu."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 24 - 24]

3.

"B: Ich habe aber wenn das Verständnis da ist, dann ist das Kostenthema, glaube ich, gar nicht mehr so wild. Weil man kann es auch so irgendwie wir haben eine CRM-Lizenz für Zehn User also für zehn Vertriebs-User wo ich sicher eineinhalb Vertriebler bei uns im Unternehmen. Da könnten wir auch sagen, ja das leiste ich mir sicher nicht. Aber wenn das Verständnis da ist, was ich damit tun kann und das auch nutze, dann kann ich mich einfach abwägen hat das einen Vorteil den ich dadurch heben kann, kann ich dadurch endlich mehr Geschäft machen und lukrativer arbeiten oder zumindest irgendwo auch Kosten einsparen was die Ressourcen angeht. Und wenn ich das verstanden habe, dann ist das Kostenthema, glaube ich, so zu nicht unbedingt ein Thema. Aber auf schrecken sich die Leute bis 5000 Euro Lizenzkosten im Monat, also im KMU Bereich. Bevor wird das machen, stellen wir lieber eine weitere Person an, als ob das viel günstiger wäre. Ich glaube es liegt am Verständnis."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 16 - 16]

4.

"B: Ja, er ist sicher relevant. Bei einer Einführung geht es immer nur um zwei Komponenten. Es geht um die Software, sprich die Lizenzen und es geht um die die Implementierung. Und ja das Unternehmen muss immer wissen, um eine Entscheidung, Investition treffen zu können was das grob kostet. Es gibt natürlich Bewegungen in Richtung mehr Agilität, wo man etwas von diesem Bild wegkommt, dass das ganz klar und fix sein muss. Aber eine gewisse Orientierung, glaube ich, is wichtig und auch sinnvoll und das wird auch weiterhin sinnvoll sein."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 29 - 29]

5.

"Das ist ein guter Punkt von leider was, wofür jetzt keine richtig gute Lösung gibt. Kosten sind riesige Batzen, gerade für kleinere Unternehmen kam. Und das ist jetzt vollkommen unabhängig welches, welche Plattformen, welches CRM, welche Software mal einführt. Ein anderes Unternehmen dafür zu bezahlen, relativ viel Geld zu bezahlen und pro Tag pro Stunde tut weh. Das da muss jedes KMU abschätzen was macht mehr Sinn? Und deswegen ist es auch unserer Ansicht nach, immer sehr, sehr wichtig zu zeigen, was ist der Return on Investment, was kriegen wir davon zurück, wenn wir so ein Projekt einführen? Aber gerade die Tatsache, dass es halt eben auch was ist, was im ersten Jahr anfällt oft weil wir es halt, bevor man überhaupt eine Nutzen sieht als der erste Lösung, tut es schon weh. Da gibt's innovative Ansätze von verschiedensten, also in unserem Fall zum Beispiel verschiedenen Implementierungspartnern, die das eben versuchen also so über ein Start-up Package greifbar zu machen, auch erreichbarer zu machen für KMU oder eben auch teilweise Abonnements für Implementierungen anzubieten und Ähnliches. Also gibt es schon ganz interessante Ideen und es gibt auch heutzutage sehr, sehr viel Wissen, dass sich jedes KMU selber aneignen kann, um die Sachen auch selber zu instrumentieren, was aber den meisten Fällen schon relativ gut funktioniert. Aber auch wiederum ist eine Abwägung von wieviel Zeit möchte ich dann daraufhin investieren? Ist es meine Hauptaufgabe oder muss ich mich als KMU auf meiner Hauptbusiness konzentrieren? Und sollte es solche Sachen eben dem Experten überlassen, für die es dann da die halbe Zeit dauert das implementieren? Ist es mir das dann nicht doch wert. Allerdings gibt es denn keine richtige oder falsche Antwort. Das ist ist ein großer Punkt und wird auch weiterhin ein riesiges Thema sein für KMU. Als relevant, allerdings wenn ich die Lösung hätte wäre ich schon sehr reich."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 20 - 20]

6.

"So I can only say that you cannot do without costs and and have that as as the peace what I think it's a good way of also maturing when you come back to different Austrian companies. So that they know what is the cost of upfront, but that they also see it as a a journey and not at this. In my book and in my perspective I have always said it is not as a destination, its not that we say OK from now to end of here, this is where the project is but that you have a mindset of it. It is an ongoing journey, but that you put it into smaller costs so that you see it as an ongoing investment. You will regardless, you would have to look at the implementation cost, even for mid-sized companies, it's a high priority than it's because they are really looking at the money, right."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 40 - 40]

7.

"And also look at the the cost, the internal costs, right. So that they know it has some internal costs but that has to be broken into pieces as if if you're coming by and say "Ok it's gonna take at least people a year two to get into it." And if you put that into hours and you break it down, then of course that is also going to be a huge internal costs. What that you have to break down saying, Okay, so when we do the in technical implementation, then we have you know a quarter of all four or five months depending on the complexity where we need to make sure that we are spending internal resources and time of following up and training and see to making sure that they are. Is otherwise you will see that they are investing in a system but the system is only as good as when people are working with it and enabling what they need to do business wise."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 42 - 42]

8.

"B: Implementierungskosten sind ein erheblicher Kostenfaktor, bei einer Implementierung werden auch, wenn von extern durchgeführt die Prozesse überarbeitet und von extern gereviewed. So können auch diese optimiert werden. Relevant Ja, man erhält dadurch aber nicht nur ein Tool, sondern auch eine Prozessoptimierung, wenn der Implementierungspartner genug Erfahrung hat"

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 18 - 18]

9.

"ja - wenn man Implementierungskosten als CapEx (aktivierungsfähige Investitionskosten) sieht - dadurch wird es auch in Zukunft möglich sein Implementierungen vorzunehmen, welche durch unmittelbare Aktivierung nicht möglich wären."

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 16 - 16]

5.5.1.4. Vereinfachung der Implementierung

1.

"Ich glaube, durchaus, definitiv. Also je mehr Standard Konjekturen, wenn wir grad vorhin von API gesprochen haben, verfügbar sind, die zu geringen oder zu keinen Kosten vorhanden sind und das abbilden können, desto wahrscheinlicher ist dann auch die Implementierung von oder die Einbettung von CRM-System in die Unternehmenslandschaft. Wenn ich mir zu meinem zehnten unterschiedlichen anderen Tools die ich nicht ablösen möchte aus irgendeinem Grund, eine API schnitzen lassen muss. Ja, wird unlustig."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 39 - 39]

2.

"B: Ja, aber lassen Sie mich kurz ausholen. Da hat sich natürlich gerade auch vom Switch von von On Premis Lösungen, also Lösungen die ich hosten muss, wo ich entweder selber ein Rechenzentrum habe oder einen Hosting Partner dafür, hin zu Cloud Lösungen. Da hat sich nicht nur Infrastruktur technisch ein Wandel vollzogen, sondern die Cloud-Lösungen haben auch ein stärkeres Best Practice Denken in Unternehmen ausgelöst. Kurz zur Erklärung, ich habe in der Cloud das ist kein Geheimnis, weniger Flexibilität als im On Prime. Weil wenn ich mir, wenn ich die Lösung verbiegen kann, in alle Richtungen, wie ich es möchte, dann habe ich natürlich auch exakt, im Idealfall exakt die Lösung, die mir die Prozesse so unterstützt in meinem Unternehmen, wie sie derzeit ablaufen. Mit der Einführung von Cloud-Lösungen, haben sich jetzt bestimmte Dinge geändert. Das eine ist, dass ich aufgrund der weniger der geringeren Flexibilität, das würde ich jetzt gar nicht so sehr ankreiden, sondern ich würde es eher als Chance sehen, dass Unternehmen bevor sie eine Software einführen, sich da im Zuge dessen auch noch mal Gedanken über die Prozesse machen. Wir kommen auch immer sehr stark von der Prozess Denke und sagen "lassen Sie uns doch mal den Prozess anschauen. Und dann überlegen wir uns, ob der Prozess für sie schon optimal ist" und auf aufgrund der Tatsache, dass wir im CRM-Bereich eine eine Lösung entwickelt haben, die jetzt weniger flexibel ist, dadurch aber auch mehr an Best Practise schon beinhalten sollte. Aber jetzt hat jedes Unternehmen hat seine eigenen Prozesse aber so CRM Abläufe, die sollten die Folgen schon einem bestimmten Muster. Von man macht zuerst einmal Demand Generation dann kreierte ich einen Marketing Lead, dann wird es zu einem Sales Lead, dann wird eine Opportunity daraus, dann mache ich ein Angebot, davor gibt es gibt es eine Quote also einen Konfigurationsschritt vielleicht. Und dann kommt es zum Auftrag und dann nachgelagert dann die Serviceprozesse. Da bewege ich mich einmal in einem Prozess Schema, das von vielen Unternehmen gutgeheißen wird und das ist auch gut so. Und dann kann sich das Unternehmen Gedanken machen "vielleicht ist es intelligenter, den Prozess vielleicht zu optimieren, in die eine oder andere Richtung und dann erst die Lösung einzuführen". Ja, und dann kann ich ja noch immer gewisse Anpassungen vornehmen. Aber ich habe eben ein engeres Korsett, damit sind natürlich die Implementierungskosten, sollten sie auch. Und den Vorteil den ich aber dadurch habe ist, wenn

ich mich näher an einem Standard bewege, dann bin ich natürlich auch, komme ich auch in den Vorteil, dass, wenn sich diese Lösung jetzt weiterentwickelt und mittlerweile haben Cloud-Lösungen so mindestens einmal im Quartal ein Release, viele die auch noch öfter Release einen strengerem aber im engeren kürzen Release Zyklus haben dann komme ich natürlich auch in den in den Nutzen oder kann ich diesen Mehrwert der Produktentwicklung auch direkt genießen. In der alten Welt, in der On Premise Welt war es ja dann oftmals so, dass das System so verbogen war, ja, dass ein neues Release gar nicht implementiert werden konnte. Ja, weil dann der Hersteller gesagt hat "na ja, ihr seids da so abgewichen von unserem Produkt Standard, das ich diese Updates nicht mehr einspielen kann oder nunmehr unter einem großen Mehraufwand." Und daher glaube ich, sind die Implementierungskosten in der Wichtigkeit vergleichbar zu Vergangenheit sind Sie gesunken, und der Fokus ist jetzt stärker in einer ja Prozessberatung. Was für uns aus unserer Sicht sind es dann noch immer Implementierungskosten weil sie eine Dienstleistung ist die wir erbringen am Kunden in der Beratung, in der Konfiguration der Lösung, in der Erweiterung und sehr stark in der Integration. Ja, das deckt sich auch wieder mit vorigen Frage, wie wichtig das Thema API ist, Anbindung an Um-Systeme, gesamtheitliche Betrachtung des Prozesses, Einbindung von bestehenden Lösungen sofern nötig und gewünscht. Und da sehen wir auch jetzt bei uns im immer stärker die Aufwände, sozusagen hingehen oder die Aufwände verschieben sich stärker in Beratung, in Konfigurationen, ja Erweiterungen durchaus wenn es ganz spezielle Anforderungen sind aber eben ganz stark auch in die Integration."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 28 - 28]

5.5.1.5. C Level überzeugen

1.

"Ich bin heute, weiß nicht mit wem ich eine Diskussion hatte, bin immer wieder erstaunt wie selbstverständlich einer ERP Implementierung sechsstellig läuft, dass ich einfach ein paar 100k in die Hand nehmen muss um ein ERP wirklich zum laufen zu bringen. Und wenn man bei einem CRM mit 20.000 um die Ecke kommt, dann schlucken viele erstmal. Also da ist, ich glaube da muss man die Wertigkeit einer solchen Lösung erst mal da ansetzen wo es wirklich eine Strategische Welle bringt. Also wenn das C-Level die Geschäftsführung davon überzeugt ist, dass ich mit einer verbesserten Kundenbeziehung zukünftig ein besseren Geschäft machen kann, dann sind die Implementierungskosten relativ egal weil man es besser argumentieren kann. Also wenn die jetzt sagen "Unser Ziel ist in den nächsten Jahren mit einem bestimmten neuen Produktsegment um so und so viel zu wachsen, das heißt wir wollen in den nächsten drei Jahren 25 Millionen zusätzlichen Umsatz machen und dadurch bei unserer typischen Masche 2,5 Millionen mehr Gewinn pro Jahr machen". Und ein wesentlicher Teil ist im Sales und Service Bereich eine höhere Automatisierung zu bekommen damit Kunden schneller und zufriedener bedient werden, dann kann man für so eine Service Lösung 200k verlangen und sie werden sagen, das sind mal Initialkosten aber wir verdienen das in zwei Monaten wieder. Also es ist so, solange es auf einer IT-Ebene ist oder ein Service Techniker sagt boah wir müssen uns ein wenig besser organisieren und den Prozess besser gestalten, dann bist du auch bei jemanden der über jeden 1000er jammert und damit jede Implementierung immer hinterfragt."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 44 - 44]

2.

"Also es zieht sich durch. Also wenn Oben es verstanden wird, dass es wirklich einen echten Mehrwert fürs Unternehmen bringt und so wirkliche Kohle bringt oder Reibungsverluste spart und zwar in nennenswerter Größe, dann sind Kosten für eine Implementierung und für eine Lizenz viel leicher argumentierbar als wenn irgendwo in einer operativen Einheit besteht wo die sagen, dass was wir vor 15 Jahren programmiert haben, dass funktioniert nicht so recht aber der Chef sagt aber es funktioniert ja noch irgendwie. Das sind die Implementierungskosten nicht das Problem wenn der Mehrwert rübergebracht wird."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 45 - 45]

5.5.2. Unwichtig für KMU und Begründung

6. Zukünftige Anforderungen an CRM Systeme

6.1. Zukünftige Anforderungen in 2-3 Jahren

1.

"Wie gesagt, wenn man die Industrie runterbricht dann ist es wurscht. Denn die Anforderungen die heute ein System hat, die sind auch in drei Jahren auch noch zu viel was es kann. Dort wo sich ein CRM-System auf alle Fälle hin entwickeln wird ist, noch bessere Usability."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 47 - 47]

6.1.1. Marketing, Sales, Service 2-3 Jahre

6.1.1.1. User Experience

6.1.1.1.1. Data Driven Behavior

1.

"Aber wir sind genau dort, wir haben hat einen Haufen an Daten und wir machen noch nix draus. Und ich glaube das wird sich massiv ändern, dass auch KMU den Spruch "Daten sind das neue Gold" auch wirklich für sich annehmen können. Und sagen ja das ist das neue Gold und wir haben auch viele Daten aber wir machen halt nix daraus. Und dieses Data Base Decision driven Behavior wird auch noch kommen. Es werden bei uns mal viele Barrieren fallen also auch wir merken es vorher bei Abteilungen die davor nicht zusammen gearbeitet haben weil jeder seine eigene Silo Lösung gehabt hat und jeder sein eigenens Süppchen gekocht hat, das wird sich auf kurz oder lang ein Unternehmen nicht mehr leisten können weil der Druck vom Kunden oder Markt kommen wird. Und so kommen werden auch neue Innovationen teilweise auch mit Druck in den Markt gepusht. Und wir werden disruptive Modelle haben, vielleicht kommt dann die Handelsplattform für Papier jeder Art weltweit und plötzlich sind die Prozesse dieser Welt, wie eine Pallette Papier die noch auf traditionellen Handelsweg unterwegs sind plötzlich weg. Und dann hast ein Industrieunternehmen wie die X, selber lang mit denen gesprochen, die sind sowas von in der Steinzeit drinnen hängen geblieben, dann sind die weg, die warten halt bis das disruptive Geschäftsmodell von irgendjemanden kommt. Was ich davor gesagt habe, aus meiner Sicht ist da die Firma Y die Rules, die sind jetzt da. Und die müssen auch permanent weiterarbeiten, damit sie nicht von irgendwelchen Gorilaz oder sonst wo überholt werden, ja."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 55 - 55]

2.

"Man will sich schnell vorbereiten können auf Gespräche, Meetings, Telefonate. Man will eine gute Datenbasis haben, um Entscheidungen zu treffen. Man will nicht, dort tausendmal irgendwo telefonieren, und Daten suchen müssen. Genau das ist klar hier einmal essenziell, um also als als Kern. Darüber hinaus will mann dann es entsprechende Reporting dazu haben über diese Prozesse drüber und damit auch eine Leitung oder ein Management mit den Daten arbeiten kann oder auch die einzelnen Verantwortlichen sehen, wo sie stehen und was nächste Schritte sind."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 37 - 37]

3.

"Berichtsfunktionen um zu steuern."

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 22 - 22]

6.1.1.1.2. Benutzerfreundlichkeit

1.

"B: Ja das sind eh die drei großen Salesforce und Hubspot Themen glaube ich. Was müssen sie erfüllen? Ich da stehen bei den anderen Punkten auch schon viele Sachen dabei. Ich glaube die Usability ist enorm wichtig. Es muss egal was für ein Marketing gebaut ist, es muss von Marketern auch benutzbar sein. Was ziemlich uncharmant ist es, wenn ich irgendetwas tun möchte und ich bleibe noch beim Marketing und ich brauche Unterstützung aus der Technik. Das sind jene Dinge, die Leute schon seit Jahren hassen. Ich brauche eine Landingpage, es dauert drei Monate, weil IT oder Development ist vollgepackt mit Arbeit, dass heißt es muss eigentlich selbst gehen deswegen muss es auch ziemlich einfach sein. Wobei natürlich immer mehr Leute Marketing auch Technische Skills mitbringen. Darum kann es sich auch wieder verändern wieder"

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 41 - 41]

6.1.1.1.3. Flexibilität

1.

"B: Flexibel, um sie geänderten Geschäftsmodellen, bzw Voraussetzungen anpassen zu können"

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 22 - 22]

6.1.1.2. Cloud Produkte

1.

"B: Wenn ich das so einfach wüsste. Na also Spaß beiseite. Was bremst, was jetzt schon wahrnehmbar sind und wo ich auch glaube welche sich über die nächsten zwei, drei Jahre nicht verändern oder nicht komplett verändern, das eine ist Cloud. Also das heißt, vor fünf oder sechs Jahren in meinen Anfängen der IT war das ein massives Reizthema noch, wo noch alles am eigenen Rechner im Rechnerkeller gelaufen ist. War die Cloud böse und die ganzen Schlagwörter wie Edward Snowden. Und gerade als amerikanische Cloud Hersteller war das eine massiv mühsame Partie. Mittlerweile glaube ich, ist das nötige Wissen da dass man sagt ok gut man weis was die rechtlichen Anforderungen dahinter sind und kann damit als Unternehmen umgehen. Man kann Services in die Cloud auslagern, wenn es ist hat man sowieso irgendwo Bestands-Infrastruktur on Prime, wo man dann hochsensible Daten lagern kann, entkoppelt vom Rest der Welt wenn es die Situation erfordert. Aber wie gesagt, also ich glaube der Trend wird mehr dahingehen, noch mehr Cloud-Produkte zu nutzen. Wie gesagt auch da wieder glaube ich, dass sich der Markt momentan zentriert auf eine Handvoll weniger Hersteller die dann eine sehr großen Marktanteil haben werden."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 27 - 27]

6.1.1.3. Omnichannel

6.1.1.3.1. Personalisierung steigern / 360° Blick

1.

"Hm wo es auch weitergeht, ich glaube die Technologie ist da aber ich glaube einfach das Allumfassende Wissen über einen Kunden wird sich verbessern. Also mal angefangen mit der Basic, dass ich sämtliche Informationen von einem Kunden, das in einem Unternehmen schon vorrätig ist, überhaupt einmal einklopfe und daraus entscheidungskräftige Aussagen ableite. Also das kan sein im Qualitätsmanagement, bei der Rechnungslegung eine Kundendatenbank und Servicedatenbank alles mögliche zusammendampfe, dass ich weiß der Herr X ist ein Kunde den ich als B identifiziere der braucht jetzt zwei Besuche pro Jahr, dem ist die Weihnachtstkarte egal, der möchte, der legt besonderen Wert auf eine pünktliche Lieferung, Marketing nur alle drei Monate eine Aussendung und solche Dinge. Also das dann der gesamtheitliche Blick kommt."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 52 - 52]

2.

"Und dann kommt noch das drüber hinaus, dass ich das dann noch mit Tätigkeiten im www verknüpfen kann, dass ich Aktivitäten auf LinkedIn, Twitter und sonst wo was immer auch in vielen Jahren geben wird, auch dafür nutzen kann um meine Prioritäten im eigenen Unternehmen richtig zu setzen. Denn wenn der plötzlich im Tweet, wenn da jetzt wichtige Leute was chatten, dass sie wo eine Herausforderung und Chance sehen und das passt zu meine Portfolio, dann möchte ich einen alert dazu erhalten. Denn wenn der Vorstandsvorsitzende tweetet das er jetzt auf eine nachhaltige Fahrzeugflotte setzt, dann möchte ich als Autoverkäufer sofort davon Bescheid wissen. Also das sind so, diese Dinge werden kommen."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 53 - 53]

3.

"Wenn ma rüberspringen zu Service das ich die ganze Geschichte, die im Vorfeld stattgefunden hat, dass die Frage was wir unter Service verstehen, ist das Support oder ist es Operations und Umsetzung oder beides?"

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 44 - 44]

4.

"B: Dann die Vorgeschichte logischerweise, ich weiß was im Marketing, dass jedes worauf die Leute schon mal angebissener, ich weiß im Sales was schon vereinbart wurde, oft nicht so selbstverständlich, dass die Leute die es umsetzen dann auch wissen. Und das auf diese Informationen zugreifen kann, wenn es um Support Themen geht dann logischerweise auch, dass ich auf diese Informationen zugreifen kann. Und gleichermaßen wieder für Sales nicht irrelevant dass ich natürlich allein schon zu Segmentierung auch sehe, wenn es in Richtung Lead-Scoring geht und groß haben die Leute in Marketing schon schon getan. Was haben sie, womit haben Sie interagiert? Womit haben sie nicht interagiert? Welchen Wissensstand haben sie? Wo sind sie in ihrer eigenen Customer Journey, Buyers Journey, wie auch immer man es gerne nennen möchte."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 46 - 46]

5.

"Und wo kann ich sie jetzt idealerweise abholen? Da kommen dann auch, so sind dann ja irgendwo im Marketing Vertriebsumfeld da kann man buzzworden. IBM-Tools müssen da ein ja, damit man nicht nur quasi die klassischen Funnels mit Masse und runter zu Spitze bis zum einzelnen Kunden abdecken kann, sondern auch quasi die Pyramide wieder hinaufschießen. Mit dem Speer fischen kann statt mit den Netzen, diese ganze Geschichte. Nein, aber acht schon Sinn natürlich, das heißt auch auf solche Tools müssten auf jeden Fall rein, dass ich lückenlos nachvollziehen, wer auf welchem Add geklickt hat und wieviel haben meine Kampagnen wirklich gebracht? Was kostet mich ein neuer Kontakt. Wie viel ROI habe ich auf Basis der einzelnen Kampagnen, wie spielen die zusammen und würde ich eine weglassen, wie wird sich das auswirken? Also vielleicht doch Planspiele wäre für die Zukunft wahrscheinlich ganz spannend."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 47 - 47]

6.

"B:Im Vertrieb zu beginnen, ein Kernthema oder die zwei Kernthemen, um denen es sich meiner Meinung nach im Vertrieb dreht ist das Neukundengeschäft und das Bestandskundengeschäft ja. Das heißt, da gibt es einen, hoffentlich Prozess, gibt es immer ein Prozess dazu und hoffentlich einen professionellen Prozess und dieser Prozess der Neukundengewinnung angefangen beim Lead, das sind wir jetzt eigentlich schon im Marketing aber irgendwann kommt dieser Lead auch in den Vertrieb und irgendwann wird hoffentlich dieser Interessent als Kunde gewonnen. Dieser Prozess muss durch ein Tool und das wird die Anforderungen ans CRM unterstützt werden. Ja, es muss einfach den Menschen die Arbeit einfach vereinfachen. Und genauso ist es einen

Bestandskunden Management, wo es darum geht, die richtigen Potenziale zu sehen. Wo fokussiert man sich hin? Was ist für eine Kommunikation gelaufen, das trifft auch die neue Kunden oder Interessenten auch zu. Aber das sind die Themen, die ich auch im Vertrieb klassisch sind. Ja, man will schnell einen Überblick gewinnen über die Informationen am Kunden. Diese Klassiker wie 360-Grad-Blick des wird, das bleibt einfach, das ist wichtig."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 36 - 36]

7.

"Und vielleicht zudem gut im Servicebereich hat man natürlich dieselben klassischen Themen wie jetzt im Vertrieb, dass wir die Kombination sehen will, dass jeder im selben Bild ist, das ist der dasselbe weiß, dass derjenige abhebt beim Anruf weiß, dass da gestern jemanden im Außendienst dort war und so weiter und so weiter, dass die E-Mail Transparenz sind, einen 360 Grad-Blick auf den Kunden und dann hat man natürlich die Abbildung des Service Prozesses, sprich Tickets oder Beschwerde oder was auch immer wieder genannt wird, wird strukturiert, unterstützt durch einen CRM- Tool. Dieser Prozess also entsprechende SLA, obzubilden, auf die richtigen, wichtigen Service-Fälle zu fokussieren, bis zu einer Einsatzplanern für Außendienst-Techniker. Da einfacher Tool zur Verfügung zu stellen, in dem Prozess zu steuern und den Kunden, dann auch professionell zu kommunizieren. Wo ist seine Beschwerde, was wird da gerade gemacht? Wann ist sie erledigt? Bis ihn dann irgendwann zum Feedback zu bitten und so weiter. Genau. Ja."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 41 - 41]

8.

"B: Kurzfristig, geht es glaube ich aktuell sehr stark darum neben den normalen Anforderungen aus den Bereichen also sei es jetzt also mal Kundengewinnung, Kundenservice oder halt eben auch Verkauf, sehr, sehr stark das natürlich auch Kanal unabhängig zu machen, unserer Ansicht nach. Diese Epidemie hat uns einiges gelehrt, dem Sinn und ich glaube nicht, dass wir wieder zurückgehen werden komplett zudem Business, wie es davor war, das heißt idealerweise sollten solche CRM eben auch einsetzbar, also universal einsetzbar sein, das heißt unabhängig von der Art, an dem Ort des Benutzers, also den Standort des Benutzers, auch gerade was Marketing und Kundenservice angeht natürlich verstärkt digital."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 22 - 22]

9.

"Das heißt, es müssten offiziell CRM sehr, sehr schnell einsetzbar sein. Sie müssen also wirklich von quasi von heute auf morgen, weil sich gerade eben dieser Bedarf ergibt und das vielleicht auch als sechs Monaten wieder irrelevant sein kann. Sie müssten adaptierbar sein, das heißt auch da weiterentwickeln und idealerweise natürlich auch modular sein, sodass man halt eben auch von heute auf morgen sagen kann, hat gestern zu gemacht, hat heute keinen Sinn mehr oder übermorgen sehen, weil wir jetzt gerade den Trend sehen, dass sich das irgendwo anders hin entwickelt. Also und Innovation ist da das natürlich eine sehr, sehr starke Orderung auch an alle Anbieter zu sagen, wir müssen da sehr, sehr viel häufiger auch Features, Funktionen zur Verfügung stellen und sich dagegen sprechen, noch am Markt orientieren, um da relevant zu bleiben, weil das ist sehr, sehr schnell gehen kann heutzutage, was relevant ist und was nicht. Also Beispiel TikTok, das vor knapp einem Jahr noch niemand kannte. Und heutzutage oder TikTok läuft es quasi nicht mehr. Es ist schon schon sehr sehr interessant zu sehen, wenn man sich überlegt, dass wir vor wahrscheinlich zwölf Jahren oder so noch gar keine iPhones hatten und niemand wirklich ein Telefon in der Tasche, hatte und nicht mehr konnte als jemanden anzurufen, schon zu sagen, dass die ganze Industrie entsteht, von einem Jahr aufs nächste und dort Milliardenumsätze in Werbung macht ist schon, da sind wir ganz andere Hausnummer, als es mal früher war."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 24 - 24]

10.

"Das letzte ist haben wir schon kurz besprochen, einfach dieses aufbrechen dieser Datensilos. Und zwar du baust dir halt ein System auf wo alles am Ende des Tages drinnen ist und ich glaube da ist noch lange way-to-go bei vielen Unternehmen. Da hat man in der Vergangenheit irgendwann ein CRM-System oder Service-System, ein Marketing-System, ein Ticketing-System was auch immer dahinter geschaffen, teilweise von verschiedenen Herstellern und jetzt ist es an der Zeit diese Systeme zu verheiraten, dass der Servicemitarbeiter weiß wie der Kunde angesprochen worden ist über das Marketing und der jetzt warum und wieso der jetzt ein Problem hat. Was der Key Account da damit zu tun und so weiter. Also das sind so die Trends die ich jetzt so kurz- und mittelfristig sehe und noch stärker vertreten werden."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 30 - 30]

11.

"Eine Sicht auf alle Daten."

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 22 - 22]

12.

"B: Also wenn man jetzt wieder den Fokus auf KMU Industrie legen, dann sehen wir doch noch und ich war gerade gestern in einem Kundentermin, dass hier viele Unternehmen noch am Anfang der CRM Journey sich befinden. Das heißt, viele agieren hier noch mit Excel-Listen, mit One-Note, mit irgendwelchen Notizzettel. Teilweise gehen Sie mit dem Kunden noch mit einem Notizblock raus. Also da will ich jetzt nicht zu innovativ werden und also da Punkte ich jetzt noch nicht. In den nächsten zwei, drei Jahren, da is Ok ihr braucht einen Chat Bot der den Kunden sofort Auskunft gibt, wenn er um drei Uhr in der Früh wissen will wo seine Bestellung sich gerade befindet, da müssen einmal die Basics aufgesetzt werden, da müssen mal saubere Stammdaten zusammengefasst werden, aus Um-Systemen angebunden werden. Das sehe ich die Hausaufgaben erst einmal zu machen, bevor man große Innovationssprünge tätig. Das Wichtigste ist da für mich, dass das Unternehmen eben, sie haben die drei Bereiche angesprochen Marketing, Sales, Service, dass da der Prozess gesamtheitlich unterstützt wird das tun die großen am Markt. Die großen CRM System tun da. Die einen sind vielleicht ein bisschen stärker im Marketingbereich, die anderen bissal stärker im Salesbereich oder im Servicebereich."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 31 - 31]

6.1.1.3.2. Social Media Integration - Omnichannel

1.

"I think that the whole connection to social media's, I think that when you are looking at leads management. Then you be seeking a lot more into what is happening again on the search requirements. What are potential customer searching for? When are they are searching for solutions? What are they talking about in communities, so that I think that you will be seeking new businesses out of the social media's, even though that you are a B2B. You can see what the Corona, mean a lot of these events that way sort of the very used platforms in the past, you know that you were going to an exhibition into of all. Everything is going a lot more on the digital side. So I think that will be something that people are taking much more into to consideration actually, helping the business to seek more a potential lead marketing wise. It will also be when you actually having your customer or you are in the process of delivering and you know quotes or offers or whatever. That whole process will also be supported much more with the whole social web integration. So I think that would be one key area."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 45 - 45]

2.

"And then I think that the more personalized you can provide to your customers, the more you can create loyalty and sort of have them sustain within your ecosystems, whatever lifecycle your customer has. So that they get closer to you and personalized and features is, yeah they can be different things, right."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 46 - 46]

3.

"nahtlose Integration von Marketing, Sales und Service in Bezug auf Omnichannel und CrossChannelU/B *in Bezug auf Benutzerfreundlichkeit, einfache und intuitive Bedienung"

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 19 - 19]

6.1.1.3.3. Customer Community + Bestellsystem

1.

"Ich meine das hat die Pandemie dies Lieferservice und solche Themen. Man kann über eine Amazon schimpfen wie man will. Ich habe jetzt eine Kaffeemaschine von der Tochter meiner Frau, hab ich ihr vor knapp zwei Jahren geschenkt und jetzt gehts mitn Wasser nicht mehr richtig. Ich schaue bei Amazon nach und finde einen Button an mit Reperatur anforderung und drücke drauf, bekomme eine Anleitung, klebe den Zettel aus, bringe es zur Post, schicke den Beleg das ich 20 Euro bezahlt habe und hab zwei Stunden später den Refund auf dem Amazonkonto. Jetzt kann man da sagen dass die Arbeitsbedingungen bei Amazon nicht die super tollsten sind. Jetzt zeig mit das Post Verteilungszentrum glücklicher ist oder bei gewissen Diensten bei der ÖBB. Ich denke mir das ist eine Hacke die machst du nicht gerne aber du hast halt eine gewisse Berufliche Qualifikation oder du willst halt neben dem Studium 10 Stunden die Woche arbeiten und Geld dazuverdienen. Und du möchtest dort nicht deinen Lebenssinn finden. Das Unternehmen hat gezeigt, wie man Kunden zufriedenstellt. Ich brauch nirgendwo anrufen und fragen "wer kann das reparieren?". Ich drücke auf den Button, bekomme eine Anleitung, ich klebe das Rücksendetikett, ich bekomme die Anweisung wie ich das Porto zurück überwiesen bekommen. Ich kann nachschauen wo befindet sich mein Paket, also was bekomme ich da? Bei der Firma X, ist mir die Schließvorrichtung abgebrochen, einfach runter gefallen. Ich gehe also in meiner User Konto, eröffne einen Chat sage "Meine Uhr ist kaputt", er sagt dann "Bitte ein Foto machen", ich schicke es ihn und zwei Minuten später bekomme ich eine Notiz wo steht, dass das Ersatzgerät unterwegs ist. Glaubst ich gehe noch jemals zu einem Uhrmacher?"

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 58 - 59]

2.

"Und das sind diese Modelle und die werden kommen. Und diese Modelle werden wie bei X ist glaube ich Slowenische oder Slowakische. Die machen das über unterschiedliche Länder. Diese disruptiven Geschäftsmodelle, werden den alteingesessenen das Leben schwer machen. Die Firma X hat auch gesagt, dass sie ein Lieferservice einführen werden. Ich habe in der Pandemie ein einziges mal des Lebensmittelhändlers Y eine Zustellen versucht und nie wieder. Weil ich habe mir im Vorhinein, eine Woche davor einen Liefertermin zuteilen lassen müssen. Eine Woche. Wenn ich es brauche, brauche ich es jetzt und nicht in einer Woche. Und bei der Firma X kann ich, ich wollte vor unserem Gespräch etwas bestellen, da wäre die Lieferzeit um 17 Uhr gewesen. Ja. Und das sind Modelle und die werden kommen. Und wenn ich jetzt in der Industrie drinnen bin und jetzt nich in einem Bereich wo jetzt Grafikkarten hergestellt werden, wo ich jetzt sage wer bietet mehr. Sondern ich im Food drinnen bin, wo der Kunde dann dort hin geht, der ihm die Ware in der besten Qualität am schnellsten, zu einem vernünftigen Marktpreis zu Verfügung stellt wenn er in der Produktion Just in Time hat und nicht ok wir werden es mal produzieren und liefern es in drei Wochen. Nein, ich brauche es übermorgen."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 61 - 61]

3.

"Klassisch sind auch Anbindungen an Websites, wo es darum geht man Kontaktformula für Anfragen, für vielleicht auch Bestellungen anbietet, um so einen durchgängigen Prozess zu haben. Auch Thema E-Commerce sehe ich immer wieder, ist auch ein Thema. Das ist jetzt wahrscheinlich gehört die eher zum unserem vertrieblichen, zum ersten Teil dazu. Alle sehr zu meinem Marketing, die Marketingthemen denke ich."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 40 - 40]

4.

"And self-service again about this personalized, so that customers can be you know, they can be in just himself of certain elements, depending again of course of your business."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 48 - 48]

5.

"Dort, wo es vielleicht den einem Punkt, den ich schon als sehr spannend betrachte, ist der Bereich CPQ, also Configure-Price-Quote. Gerade im Industriebereich, wo ich ja keine Produkte von der Stange verkaufe, sondern wo in vielen Bereichen die Produkte individuell konfiguriert werden für den Kunden, gemäß der Kundenanforderungen. Und das hier der Kunde ja in einem Omni Channel Gedanken, der wird sich jetzt keine Maschine konfigurieren und dann auf den Kauf Knopf drücken und sagen "So und jetzt kaufe um 150.000 Euro diese Maschine." Aber er oder sie werden sich informieren online über sagen wir so Basis Konfigurationen, die werden einmal herumspielen was kann diese Maschinen, welche Flexibilität ermöglicht sie mir. Und das glaube ich ist essenziell im Industriebereich das Thema CPQ, Konfiguratoren dem Außendienstmitarbeiter zur Verfügung zu stellen, dass hat mit dem Kunden vor Ort sitzt und sag "Sag jetzt konfiguriere ich ihnen mal die Maschine durch mit all den Daten die aus einem ERP notwendig sind, mit all den Abhängigkeiten" oder dann auch in einem nächsten Schritt den Kunden direkt online über einen Self-Serviceportal zur Verfügung zu stellen."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 32 - 32]

6.1.1.4. Automatisierungen

1.

"Aber ja, es muss die Anforderungen letztlich erfüllen, das heißt im Endeffekt und ich glaube, das es durchaus sein Berechtigung gibt unterschiedlichste CRM-Systeme am Markt zu haben, die die unterschiedlichsten Branchen idealerweise bedienen. Wenn ich jetzt in einem, bin ich jetzt nicht in der Industrie wenn ich jetzt sage ich bin so liegen im B2C Bereich, dann ist es wahrscheinlich extrem wichtig, dass ich ganz viele automatisch Analysen fahren kann über Kaufverhalten, über Segmentierung, über statistische Werte und so weiter. Und das mit die dann wieder triggert muss passieren um um Marketingaktionen automatisiert auslösen zu können. Aber diese ganze Thematik oder reden jetzt eigentlich bei den Fragen auch noch von so weil ich eben sehr Salesforce und Hubspot Wissen voraussetze, dass man jetzt eine Workflow Engine würde ich es nicht extra aufschließen. Aber ja, so etwas kann man schon brauchen. Vielleicht eh ganz gut für die Tonbandaufnahme. Also definitiv Automatisierungsregeln."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 42 - 42]

2.

"Also man muss immer Thema für Thema durchgehen. Wir müssten auch zum Beispiel sagen "Geh wahrscheinlich brauchts im Deal eine Customer Properties wo drinnen steht Zahlungsoptionen" und wenn nichts ausgewählt ist, gibts halt gleich die Rechnung, basierend auf dem Angebot. Und wenn man reinschreibt "Zahlt monatlich in gleichen Tranchen", "Zahlt quartalsmäßig in gleichen Tranchen" was auch immer, würde sich das genauso abwickeln lassen. Bedeutet aber auch das

un das ist eh in den ganzen Automatisierungs Thema im Sales, Service oder Marketing immer mit dabei, man muss die eigene Art auch verändern. Man kann dann nicht im Sales sitzen und den KUNDen sagen "Nein du zahlst einfach jeden ungeraten 2ten Montag im Monat" und sich dann erwarten, dass ein System das automatisierte abbilden kann. Schau man kann aber sagen "Schau mal wir haben diese Optionen. Was davon wäre dir am angenehmsten, willst monatlich zahlen, dreiwöchentlich geht nicht aber zweiwöchentlich könnte ich dir anbieten." Und dann wird sich das schon machen lassen, weil ganz ehrlich Salesforce und Hubspot schaffen es auch ohne diese Sonderkonditionen in der Bezahlabwicklung. Das heißt es schon irgendwo möglich sein oder auch was Mahnung angeht, gibts halt vielleicht eine eigene Mahn Property im Deal die standardmäßig halt neutral ist und wenn ich sage ok bei dem Unternehmen setze ich halt rein "Bekommt keine Mahnung" aber es wird ein Vertriebler ein Task erstellt oder so mit telefonischer Mahnung oder so. Kann man theoretisch alles abbilden aber muss sich halt alles durchdenken. Man muss sich die Zeit dafür nehmen und da ist die Frage warum soll man das machen? Hat bisher auch gut funktioniert, unsre Excel Rechnungen sind immer raus gegangen."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 77 - 77]

3.

"So einfach kann ich es mir in den anderen zwei Bereichen ja auch machen. Aber ja, im Marketing hat man natürlich auch so klassische Bereiche wie die Verantwortung Leads zu generieren, die strukturiert aufzunehmen, mit der Newsletter per E-Mail, Marketing zu beschicken, entsprechenden Inhalt, an der richtigen, zur richtigen Zeit zu kommunizieren. Events zu planen, zu organisieren, die ganzen Einladungsmanagement and die Follow-Ups, mehrstufige Kampagnen, die vielleicht über Social-Media-Kanäle laufen zu lassen. Die sind die klassischen Marketingthemen. Was es jetzt immer mehr Thema wird, ist die Marketing-Automation. Die sehe ich auch in zwei, drei Jahren, absolut, die kommt jetzt in den in den Industrie Bereich. Ja geht es einfach darum, dass die Leads in den strukturierten Art und Weise auch gescort werden, Punkte sammeln und nicht sofort in den Vertrieb kommen, sondern an einem Punkt, wo es Sinn macht, das sich dann ein Mensch drum kümmert und man eigentlich die teuerste Ressource als Unternehmen sich der einsetzt, um mit dem in Kontakt zu treten."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 39 - 39]

4.

"So they can also but I think that automation is also something that we will see be more and more coming. Because I know that some of the large companies that I have been working with have been in a working with automation or these been trying out what can we get out of automation. With definedly also be something that will come down to the year mid-size companies now, if it hasn't done already, I think."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 47 - 47]

6.1.1.4.1. CPQ Ausbauen

1.

"Dort, wo es vielleicht den einem Punkt, den ich schon als sehr spannend betrachte, ist der Bereich CPQ, also Configure-Price-Quote. Gerade im Industriebereich, wo ich ja keine Produkte von der Stange verkaufe, sondern wo in vielen Bereichen die Produkte individuell konfiguriert werden für den Kunden, gemäß der Kundenanforderungen. Und das hier der Kunde ja in einem Omni Channel Gedanken, der wird sich jetzt keine Maschine konfigurieren und dann auf den Kauf Knopf drücken und sagen "So und jetzt kaufe um 150.000 Euro diese Maschine." Aber er oder sie werden sich informieren online über sagen wir so Basis Konfigurationen, die werden einmal herumspielen was kann diese Maschinen, welche Flexibilität ermöglicht sie mir. Und das glaube ich ist essenziell im Industriebereich das Thema CPQ, Konfiguratoren dem Außendienstmitarbeiter zur Verfügung zu

stellen, dass hat mit dem Kunden vor Ort sitzt und sag "Sag jetzt konfiguriere ich ihnen mal die Maschine durch mit all den Daten die aus einem ERP notwendig sind, mit all den Abhängigkeiten" oder dann auch in einem nächsten Schritt den Kunden direkt online über einen Self-Serviceportal zur Verfügung zu stellen."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 32 - 32]

6.1.1.4.2. NLP mehr integrieren

1.

"Es ist ja schon ein Hammer, wenn man den CRM Anbieter X hernimmt wo man einen Text hineinschreibst solltest du einen Report rausbekommen auch, das ist schon etwas wenn ich sage, zeige mir die besten Vertriebsgebiete an und dann bekommt man auch wirklich die besten Vertriebsgebiete gezeigt, dass wäre schon ein großer Schritt"

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 30 - 30]

2.

"Ja es ist schwer, ich glaube ehrlich gesagt das ist jetzt nicht nur, dass die Technologie noch nicht soweit ist. Ich sehe es immer mit unserem Siri wo meine Frau versucht das Radio aufzudrehen und "Siri höre auf zu spielen", "Siri stop", "Siri aus". Bis das endlich funktioniert und das sind leichte Befehle. Und wenn du jetzt Customer Ready in der Industrie bist, selbst für einen Satz "Wo ist meine Lieferung?", ich meine das wäre ein Basic Use Case, wo der aufgrund des Kundenprofils weiß, wo ist seine Lieferung, der hat eh nur eine Lieferung, das System ihm dann sagt die wird morgen zugestellt. Aber das ist eher Minderheiten Programm. Also ich glaube es wird noch dauern."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 32 - 32]

6.1.1.4.3. Predictive Service Integration

1.

"Absolut, ich meine ich habe auch viele Gespräche dazu gehabt, dass wir Maschinen die Daten generieren auch dazu verwendet um in ein Prediktive Service umzuwandeln. Es gibt immer wieder welche, wiederum jetzt kommt es langsam, dass ist so ähnlich wie bei dir wenn die junge Generation kommt her welche das Thema schon von Grundauf mitnimmt und eher verblüfft sind und dort dann nicht vorfinden. Und der Druck von den neuen ist schon da, dass man sagt ja da haben wir jetzt einen der Mechatronic studiert hat und der sagt und eigentlich, dass die Maschine Daten ausgiebt aber eigentlich mehr als das es irgendwie auslesen wenn irgendwas kaputt ist tun wir ja nichts damit. Dann kommen halt die jungen halt wie du hin und sagen Leute unter solchem Arbeitsumfeld komme ich garnicht zu euch, das ist verstaubt, unfesch. Ich glaube, dass da langsam Druck aufgebaut wird, gehen ja auch viele Wirtschaftskammer- und Industrieneinigungen in solche Veranstaltungen hinein, da wird auch immer mehr darüber gesprochen. Also das ist jetzt nicht mehr so ein Orchidenfach."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 12 - 12]

6.1.1.4.4. KI Weiterentwicklung

1.

"I: Zwei bis drei Jahren hm. Im Sales, Service und Marketing auf alle Fälle der Ausbau der künstlichen Intelligenz. Das was eigentlich an Fahrt immer mehr aufnimmt in Bezug auf den Kundenvorschlägen was könnte ihn interessieren. Teilweise den Sales Mitarbeitern vorschlagen basierend auf den Daten auf dem was der Kunde auf der Webseite angeschaut hat. Eben Produkte vorschläge die man oder Lösungen vorschlagen den man den Kunden anbieten kann. Im Service

die Selbsthilfeplattformen die es eh schon gibt, nur eben quasi Stärke in Richtung künstlicher Intelligenz, bessere Vorschläge."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 42 - 42]

2.

"Was auch immer sich künstliche Intelligenz schimpft oder hoffentlich bald nicht mehr beschimpfen wird, sondern wirklich künstliche Intelligenz wäre. Das wäre dann schon ganz, ganz angenehm, meistens sehr jetzt auch vordefinierte Prozesse. Aber fürs Marketing auf jeden Fall, da man das gesamte Marketing umsetzen kann in dem System, so nicht nur dir E-Mails verschicken kann, sondern das ich halt richtig meine Journey auch abbilden kann. Meine ganzen Up- und Crossselling Themen. Dass diese Informationen auch Sales und Service zur Verfügung stehenden, deswegen idealerweise auch im selben System"

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 43 - 43]

3.

"Künstliche Intelligenz wird mir immer relevanter, sowohl im Sales Bereich aber auch im Service, Marketing Bereich. Gerade im Marketing wo ich eigentlich daheim bin bei Salesforce sage ich mal wenn es darum geht Segmentierung auf KI-Basis et cetera und solche Sachen. Also das sind einfach Thema die wirst du nicht mehr wegbekommen."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 29 - 29]

6.1.1.5. C Level als Vorbild

1.

"Vor kurzem habe ich mit einem Freund gesprochen der ist jetzt CEO von einem großen Unternehmen geworden. Der hat gesagt, sie haben jetzt im Vertrieb, wir haben in jeder Division ein anderes vorgehen, keiner will sich in die Karten schauen lassen, im Kundenservice ist es genauso. Im Marketing hat man keine Daten und sie machen trotzdem Marketing. Er weiß nicht wo er ansetzen soll. Ich meinte nur schau, wir müssen erreichen, dass das Thema Kundenbearbeitung beim CEO oben liegt. Das gehts jetzt nicht möchte ich Vertriebsprozesse vereinheitlichen, da gehts um ein generells Mindset. Wer ist für eine zufriedene Kundenschaft zuständig? Schlussendlich ist es der CEO. Und ob es dann ein Customer Service, Field Service, ein indirektes Vertriebsmodell, ein direktes Vertriebsmodell ist oder ob es New Business ist oder Bestandskunden Business ist, ob das jetzt ein B2B oder ein B2C Marketing ist, ob das ein Commerce Thema ist, das ist dann alles einmal nachrangig. Aber solange es mir nicht gelingt dem Geschäftsführer zu sagen, "du bist derjenige der für die gesamte Kundenzufriedenheit zuständig ist" nur dann wenn du zufriedene Kunden hast, hast du Kunden die auch kaufen, die dich weiterempfehlen, die dir neue Kunden bringen. Und das ist auch hier, manche geben gern mal 100.000 € für einen Firmenwagen aus aber keiner 20.000 € für eine vernünftige Kundenbeziehungsstrategie. Mit dem Auto kann man fahren aber mit der Strategie nicht. Ein düsteres Bild derzeit noch aber es wird besser aber du hast es vorhin gesagt, viele verwenden es noch nicht. Die paar die es verwenden, verwenden meistens nur die Basiks."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 26 - 26]

6.1.2. Benutzerfreundlichkeit 2-3 Jahre

6.1.2.1. Flexibilität

1.

"Flexibel um je nach Persona die richtigen Daten und Prozesse zur Verfügung stellen"

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 24 - 24]

6.1.2.2. Mobile Haptik Ausbauen

1.

"B: In Bezug auf Benutzerfreundlichkeit, könnte man jetzt beides sagen. Suchen, Suchergebnisse verbessern aber das ist schon sehr ausgeprägt. Bei Benutzerfreundlichkeit auf jeden Fall noch stärker in Richtung Mobile, weil ich komme immer mehr in Berührung die keinen Laptop haben und kein Smartphone und diese Leute ärgern sich wenn gewisse Seiten nicht mobil verfügbar und kompatibel sind. Ich glaube dass es viel mehr in diese Richtung geht, denn bevor ich meinen Laptop nehme, verwende ich mein Handy oder Tablet. Und da die Benutzerfreundlichkeit so wie wir sie kennen, zum Beispiel die iPhones haben damit angefangen, dass du das Handy schüttelst um die Eingabe zu widerrufen. Also das man andere Eingabe und Bedienungsmöglichkeiten findet, auch zum Kopieren von Texten und Einfügen wo anders. Das hat es jetzt beim letzten iOS Update gegeben das es jetzt auch anders möglich ist. Sowie auch das Auslesen von Texten. wo ich einen Zettel vor mir liegen habe, und ihn mit der Kamera auslesen kann und wo im CRM einfügen kann. Also da glaube ich, kann man in den nächsten 2-3 Jahren sehr viel rausholen im Bereich eben Benutzerfreundlichkeit auf Mobilgeräten.

Auch dass man zum Beispiel wenn man eine E-Commerce Seite hat und anstatt dass ich da auf ein Plus Symbol klicke wie viele Stück ich jetzt bestellen möchte, ich einfach einmal über den Touch-Display kreise und dann kann ich wie so eine Parkuhr einstellen. Einfach das alle Bewegungen fließender werden. Das man Möglichkeiten anbietet nachdem die Handydisplays immer größer werden, die Einhand-Bedienung einfacher zu machen, so wie iPhone sie schon anbietet, wo man nach unten scrollen kann und nach dem Erreichen des Endes man wieder auf dem Seitenanfang kommt. Aber da gibts sicher andere Ansätze, direkt auf den Seiten anbieten, dass man sagt irgendwo gibt es einen Punkt für Einhandbedienung und dann wird das ganze an den unteren Rand des Bildschirms verlagert, wie auch immer. Da kann man sicher einiges rausholen."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 44 - 46]

2.

"B: Ja ich glaube da gilt es die gängigen Benutzer Interfaces abzudecken. Also Mobile ist sowieso, steht außer Frage. Viele fahren ja mittlerweile eine Mobile-First-Strategie. Also gerade wenn ich an den Außendienstmitarbeiter denken, der ist ohne eine mobile App, wird der kein oder oder zumindest eine Web-Applikation die auf eine mobile Darstellung, die eine mobile Darstellung ermöglicht, die wir sonst keine Akzeptanz finden."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 34 - 34]

3.

"Und dann kann ich mir durchaus auch vorstellen oder nicht vorstellen, sondern es gibt ein, zwei Anwendungsfälle wo ich eine Smartwatch mit einbinde, wo ich Terminerinnerungen auf die Uhr geschaut bekomme wo ich über Voice over IP Anrufe verknüpfe. Wenn der Kunde anruft, dann wird man das sozusagen an der Uhr angezeigt wer der Kunde. Oder ich bekomme vielleicht sogar kurz angezeigt, da ist gerade ein Service Ticket offen eben mit Prio Eins, aus der 360 Grad sich heraus, dass sich darüber informiert werde. Ja, das würde jetzt einmal da darunter zusammenfassen."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 35 - 35]

6.1.2.3. Spracheingabe / NLP ausbauen

1.

"Spracheingabe wird ein Thema werden, dass ich meine Besuchsberichte einfach reinspreche und das Einsteine Voice, geht ja schon in die Richtung, dass wenn ich einen Besuchsbericht eingebe,

dass auch das Systeme dahinter erkennt das ist ein monotärer Wert der gehört in dieses Feld hinein und das Datum gehört in das Datumsfeld hinein. Und löst vielleicht sogar Aktivitäten im Hintergrund aus, dass bestimmte Leute informiert werden und so. Das ist ein großes Thema was in den nächsten 2-3 Jahren kanns vielleicht noch ein wenig zu kurz sein aber das wird auch ein Thema sein, dass auch die Akzeptanz von solchen Systemen massiv erhöhen wird. Vertriebsmitarbeiter so wie ich, ich meine ich bin jetzt X Jahre alt das heißt die meisten in meinem Alter sagen "Sowas brauche ich jetzt nicht wirklich, ich bin ja nicht der Dateneinklopfer der Nation ich bin eh schon gut genug". Aber wenn ich dem jetzt du brauchst garnix mehr reinklopfen sondern du sprichst in dein Telefon hinein und eine AI macht im Hintergrund das was du willst, dann hab ich den abgeholt."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 50 - 50]

2.

"Und dann kommen wir auch zu dem NLP. Wenn das so funktioniert, dass jetzt ein Kunde die Service Hotlein anruft, draufspricht "Meine Waschmaschine funktioniert nicht" oder " Die Lieferung ist falsch angekommen" und es wird trotz Hintergrundgeräuschen richtig anerkannt und du wirst jetzt nicht 5 mal gefragt "Ich habe sie nicht verstanden, bitte sprechen sie nocheinmal". Wenn diese Barriere und Usability besser wird, dann glaube ich das es absolut schneller hinein geht."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 51 - 51]

3.

"Oder immer mehr einbinden von der Sprachsteuerung, da viele Handys heutzutage haben die Siri usw, dass man die stärker einbindet. Ich habe mal gelesen, dass man zu Entwicklungen kommt, wo man auf der Rückseite vom Handy bestimmte zum Beispiel 2 oder 3 mal tippen kann und dann passiert was am Bildschirm selber."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 47 - 47]

6.1.2.4. Intuitives Bedienen

1.

"B: Einfach das es in der Fläche von größten Technologieverweigerern auch ganz leicht verwendbar ist. Es muss einer auch mit dicken Fingern und schlechten Deutschkenntnissen jederzeit ein Service Ipad halten und bedienen können. Das ist das Ding."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 49 - 49]

2.

"B: Es muss einfacher werden, wir werden alle dümmer oder sagen wir so, die Aufmerksamkeitsspanne reduziert. Sinnerfassend lesen ist, glaube ich in jeder Studie sinkt das immer weiter runter und die sekundär Analphabeten werden auch immer mehr. Das heißt Icons Texte, es muss benutzerfreundlichen seien, damit ich die wirklich die große breite Masse damit anfreunden kann. Und jetzt unabhängig vom Intelligenzquotienten einzelnen Personen, es macht auch mehr Spaß in der Benutzung wenn ich es intuitiv benutzen kann und wenn ich reinkomm. Wenn ich überleg so uralte CRM-Systeme mit denen ich vor zehn Jahren gearbeitet, ja war nicht so fein. Ein Siebel möchte ich nie wieder sehen in meinem Leben. Es macht einfach keinen Spaß und es war defacto war es auch früher so wo ich noch im Sales factisch gearbeitet habe, ich wolte das Ding einfach nicht befüllen es war einfach so umständlich und mühsam und tausend Registerkarten und Ladezeiten. Also nein. Da müssen sie auf jeden Fall hin, eine Oberfläche zu schaffen die, wie heißt das in der Verkehrspsychologie? Semiotik, wo ich quasi wirklich, wo ich wirklich mit einfachen Mitteln begreiflich machen kann "Da fahrst bitte nicht rein" da machen wie ein Einbahnschild hin. Da ist ein one-way Pfeil und so. Das glaube ich, dass würde schon helfen."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 50 - 50]

3.

"B: Ja, das geht ein bisschen zurück, auch zu meinem ersten Punkt das muss jetzt sehr intuitiv sein. Es kann eben keine sechs Monate dauern, dass jemand weiß, wie ich gewisse Funktionen in einem CRM machen muss. Es muss für den Kunden sehr, sehr einfach greifbar sein. Noch dazu, dass was ich am Anfang gesagt hatte, im Endeffekt, wir reden über verschiedene Klassen und KMU, also ein Start-up der gerade von zwei Studienabschlüssen, also zwei Studenten die gerade abgeschlossen haben gestartet wird, hatte man wahrscheinlich weniger ein Problem, weil die sehr, sehr stark schon trainiert sind in den heutigen Technologien. Wenn ich mir aber ein Familienunternehmen anschau, das vielleicht seit 50 Jahren im gleichen Prozesse macht und jetzt überlegt, es würde Sinn machen und es ist notwendig, dass wir auf digitale Prozesse umstellen. Da haben wir eine ganz anderes Benutzerprofilen und auch die muss man abholen und sagen okay, es kann keinen, keine sechs Monate dauern, bis sie das Tool benutzt, weil dann, da braucht man es nicht mehr machen, weil da gibt es die Firma vielleicht nicht mehr. Insofern auch das muss von den Anbietern berücksichtigt werden und da auch sehr, sehr innovativ und intuitiv benutzbar sein."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 26 - 26]

4.

"Des weiteren wir halt sehen, also auch heutzutage gibt es auch wirklich gerade da wir gerade weggehen von Mitarbeitern im Büro. Ja, wir haben niemanden, der uns über die Schulter guckt und mal sagen kann okay das machst du so. Da klickst du da, das machst du so oder so mache ich es. Dass das wird, natürlich auch sehr viel schwieriger, dass heißt Mitarbeiter anzuboarden ist noch einmal ein Thema. Das heißt wie kann ich es dort für die Mitarbeiter sehr sehr einfach machen, das verstehen. Auch da, ich will ja eben keine Stunden damit verbringen ihn irgendwelche Systeme aufzusetzen oder beizubringen, sondern es muss relativ selbsterklärend sein. Natürlich muss ich das Wissen der Prozessen mitgeben, das heißt sowie arbeiten wir als Unternehmen. Wie arbeiten wir mit Kunden, was ist unsere Kultur. Was genauso wichtig ist, falls sich sogar noch wichtiger als eben das Tool, was wir gerade benutzen. Und noch dazu sind wir halt eben auch, dass es auch KMU an sehr viel, breitere Mitarbeiterin, Belegschaft auch einstellen im Sinne von ihren Hintergründen, wo Leute herkommen, welche Sprache sie sprechen, kam zum Beispiel. Aber eben auch gerade wenn es jetzt digital geht, zum Beispiel auch im Bereich von Behinderten und Leuten die Schwierigkeiten haben mit normalen Bildschirm oder normale Applikation auch noch mal ins benutzten. Das heißt, weil wir eben als Unternehmen sehr viel freier sind, da Talente zu finden und auch eben unterschiedliche Leute einzustellen, die uns dabei helfen, besseren Service zu leisten. Allerdings muss das natürlich auch von den Applikationen berücksichtigt sein und sichergestellt werden, dass dann sowas auch digital genutzt werden kann. Als zum Beispiel jemand, der vielleicht heutzutage im Rollstuhl ins Büro kommen müsste, wenn kein Public Transport gibt und ein Problem hat zum Beispiel da aber von zu Hause arbeiten kann, ohne Probleme und dort auch an also ein Mitglied der Gesellschaft sein kann der arbeitenden Gesellschaft die vollkommen unabhängig, vollkommen selbst eröffnet leben kann oder arbeiten kann. Und das sollten wir unterstützen und deswegen müssen wir aber auch sicherstellen, dass es da halt eben in der Benutzung von CRM oder Applikationen halt auch möglichst wenig Hürden gibt, ob diese Leute dann auch mit einzubinden, in die Belegschaft sei es für KMU oder für andere Unternehmen."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 27 - 27]

5.

"B: Ja es ist immer gut wenn Systeme benutzerfreundlich sind. Ja am Ende des Tages, geht der Trend geht dahin dass Systeme sehr schnell vom Kunden vom End User erlernbar sind. Wie ich schon gesagt habe ist das Problem, du findest Fachkräfte sowieso sehr schwer. Gerade im KMU Bereich musst du mit einer sehr kleinen Mannschaft auskommen, die so ein System betreibt und End User schult. Je einfacher, je intuitiver das funktioniert, desto besser am Ende des Tages. Man

kann es auch vom Privatbereich auch ein bissal ableiten. Niemand würde sich ein Handy, oder sagen wir warum ist ein iPhone, warum sind Android Handys so erfolgreich, weil sie sehr benutzerfreundlich sind und weil auch sehr viel automatisch passiert und du dir über sehr wenig Gedanken machen musst um sie am laufen zu halten. Und genauso wirds auch in Zukunft bei jeder anderen Technologie sein. Das heißt sie muss quasie out of the Box nutzbar sein für mich als Endkunde und ich will mich nicht lange damit beschäftigen müssen."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 32 - 32]

6.

"I think usability is something that can be enhanced always because most of them. I think most of the systems sometimes are being built in the back mind the of technicians, right. So that they are not really looking at how does it improve the customer experience? Sometimes it's too complicated to connect touch points with the way that you are working with internal. So the usability, I think, is always something that it's just easier for sales to work with if is intuitive and there's not so many steps that you have to do. The more you can provide information to them straight away instead of them having to search for three different databases, the easier it is to ask them to get resolves out of that data and insides. So the move, you can extrapolate from different sources into CRM and have that one truth, because I think what is important is actually to have one truth for everyone. So that you are not having different sources telling you different stories or situations of how well are we doing or what are the revenues and whatever."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 50 - 50]

7.

"komplexe Abläufe müssen einfach abgebildet werden."

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 24 - 24]

8.

"nahtlose Integration von Marketing, Sales und Service in Bezug auf Omnichannel und CrossChannelU/B *in Bezug auf Benutzerfreundlichkeit, einfache und intuitive Bedienung"

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 19 - 19]

6.1.2.5. Usability steigern

1.

"Gutes UX/Ui Design, moderne Oberfläche"

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 24 - 24]

6.1.3. Sicherheit 2-3 Jahre

1.

"I think security I mean, you can see all these hackings that has been done by the large companies caused as more potential money behind for the reason of doing it. But the budget when we are seeing perhaps more Apps or laws Systems being integrated into a little core of data foundational database. I'm sure that security is also something that we will just be seeing a rising as a key focus, a key demand. I don't think that we can do without it."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 57 - 58]

6.1.3.1. Sicherheitsvorteil Cloud näherbringen

1.

"B: Ist das Wichtig? Ich bin mir nicht sicher, ob das Thema, glaube, ich für uns als Konsumenten so ein relevantes Thema ist also ich glaube das ist so ein Hakerl-Punkt. Aber es kommt wahrscheinlich aufs Persönlichkeitsprofil darauf an, für manche ist es extrem wichtig aber ich sehe das Thema eher als Gesetz. Also wenn ich jetzt, würde ich jetzt zu Microsoft gehen und sagen "Leute habts ihr ein CRM für mich vielleicht", dann gehe ich davon aus, dass das auch sicher is. Also ist setze ich voraus irgendwo, deswegen würde ich da jetzt glaube ich nicht noch allzuviel hinterfragen, weil die können wahrscheinlich mehr Sicherheit garantieren als ich mit meinem Entwicklerteam jemals bauen könnte. , ihm jemals bauen könnte. Bis 9 Person sage ich nur. Ich glaube es muss gewährleistet sein aber es ist mehr eine Grundprämisse."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 52 - 52]

2.

"Ich glaube, dass das Thema Sicherheit, trotzdem wichtige ist ja und immer wichtig auch sein wird. Ich glaube aber auch, dass es etwas den Fokus verlieren wird, weil wir, glaube ich, in einer Bewegung sind, dass einfach das Vertrauen in Cloud-Dienste generell schon steigt. Also zumindest bei bei, wenn wir jetzt an große CRM-Anbieter denken, wo man dann auch gewisse Zertifikate an alles mögliche vorweisen kann. Und dass das einfach mehr Normalität wird, das man auf so eine Karte setzt und sich dann auch mit gutem Gefühl auf diese Karten setzt. Und das man weniger oder dass es immer weniger so Grundsatzdiskussionen gibt. Weil auch die Unternehmen, da geht es glaube ich oft um den ersten Schritt zu machen. Und wenn man da auf Unternehmen trifft, die hat vielleicht in einem anderen Bereich schon, ihren ersten Schritt in den Cloud gemacht, dann ist es natürlich und das CRM ist vielleicht der zweite oder dritte Schweden, dann ist er auch nicht mehr so schwer. Und gefühlt, werden die Unternehmen die den ersten Schritt erst machen, immer immer weniger."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 45 - 45]

3.

"B: Das ist eine gute Frage. Also, da ist es für mich immer, Kunden, also gerade im deutschsprachigen Raum, also das ist nicht nur in Österreich, sondern eben auch in Deutschland oder auch in der Schweiz, tendiert dazu sehr, sehr kritisch zu sein, was eben Datensicherheit angeht, also kulturell bedingt. Das wir darauf trainiert werden, lieber großen Unternehmen zu misstrauen, also was machen die mit meinen Daten sind ja meine. Es ist halt so. Es ist halt nichts schlechtes aber es ist halt sehr, sehr, sehr, sehr großer Punkt in sehr, sehr vielen KMU die das dann eben auch betrachten. Realistisch gesehen, ja, es ist in den meisten Fällen besser, die Daten an das Großunternehmen zu geben, die sehr viel mehr dafür ausgeben können, das ganze Artikel, ganzen Daten auch zu bewachen oder halt eben auch zu sichern, als wenn ich zum Beispiel mir den Server kaufe ihn dann in den eigenen Keller stelle. Wahrscheinlich also, wer weiß, wer auf den Keller Zugriff hat, wer weiß was da passiert. Aber wer weiß, ob ich da die richtigen Patches eingespielt habe. Und das heißt kostenmäßig und wahrscheinlich auch sicherheitsmäßig, es ist es wahrscheinlich sehr viel besser da, sich auch wiederum Expertise einzukaufen und auch auf größere Unternehmen zu verlassen. Allerdings hat die Vergangenheit auch gezeigt, dass wenn wir irgendeinen kritischen Punkt erreichen, wo die Daten interessant sind für genügend Kriminelle, dann sind natürlich solche Unternehmen dann auch das Ziel von verstärkten Attacken und haben natürlich die Gefahr, dass wir da die Daten entsprechend auch kompromittiert werden. Allerdings sollte das jedes KMU meiner Ansicht nach zu evaluieren. Also was sind wirklich relevante Daten, die auch entsprechend zu sichern sind, in den meisten Fällen die wir sehen. Es ist allerdings eher ein Mitarbeiter, der die Daten preis gibt, gewollt oder ungewollt, als wirklich eine Frage des Systems. Die meisten Systeme heutzutage haben Verschlüsselung auf der Datenbank und ehrliches und zwei Fakt oder Multifaktor Authentifizierung um sicherzustellen, dass nur die richtigen Leute Zugriff darauf haben. Die meisten Unternehmen heutzutage haben Teams die sich um Cyber Attacks kümmern, beziehungsweise auch versuchen, die vorherrschenden abzuriegeln, versuchen

es auch selber zu hacken. Allerdings ist es dann niemand der hindert ein Mitarbeiter der Firma davon, eine Excel-Liste aller Kundendaten zu ziehen, diese auf einem USB-Stick zu kopieren und dann halt eben entweder im Auto zu vergessen, im Cafe zu vergessen oder ähnliches. Oder aber wenn sie halt eine schlechte Erfahrung mit der bisherigen Firma haben und die dann an die nächste Firma weitergeben, wo sie dann hingehen. Also da haben wir so eine bisschen zweischneidige Situation wo die meisten Leute immer sagen ja den Mitarbeitern vertraue ich aber den bösen amerikanischen Unternehmen was mit der Software verkauft, vertrauen wir nicht. Wo es in der Realität oft leider anders aussieht."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 29 - 29]

6.1.3.2. TFA oder MFA

1.

"B: Alle Technischen Vorgaben in Bezug auf Datensicherheit erfüllen. MFA zur Sicherer Anmeldung"

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 26 - 26]

2.

"Ja erst mal die die Basisanforderungen, die haben wir in jeglichen CRM System. Two Faktor Authentication ist sicherlich ein Thema."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 37 - 37]

6.1.3.3. Handhabung Vereinfachen

1.

"B: Da kann ich ehrlich gesagt glaube ich, garnicht viel dazu sagen. Ich könnte mir vorstellen das es sogar sicherer wäre, die MFA quasi zu kombinieren. Sprich einerseits wenn ich mit meinem Handy im CRM einsteige und sowieso meine Face-Id hergegeben habe um da einzusteigen, dass man dann nicht nocheinmal, ich glaube Salesforce macht es nicht aber andere Apps, dass man dann quasi beim einsteigen in die App nicht nocheinmal gefragt wird, sondern dann irgendwie ausgelesen wird. Vielleicht sogar basierend auf der "IMEI" Nummer irgendwie so. Das man so einen Hardware Dongl hat und zusätzlich die MFA. Oder wobei es gibt ja die, einerseits bin ich voll der Sicherheits und MFA Fan, andererseits ist es dann, nimmt es dann bei manchen Sachen zu sehr überhand. Wenn ich bei manchen Apps nach 15 Minuten abgemeldet werde und dann zum anmelden wieder das MFA und mein Handy brauche, das verlangsamt meinen Workflow. Sicher ist es der Wunsch den ganzen Tag nur in einem System zu arbeiten aber kann man nicht. Hin und wieder muss man in ein anderes System, dort vielleicht irgendwas zusammenfassen, niederschreiben wie auch immer und dann wechselt man wieder zurück und man ist abgemeldet. Anschließend muss man sich wieder anmelden. Also, dass man da vielleicht das Benutzerverhalten ausliest für die KI und merkt, dieser spezieller Nutzer benutzt oft diese drei Applikationen parrallel, und solange er in dieser Applikation aktiv ist, brauch ich ihn aus dieser Applikation nicht komplett abmelden, weil er eh gleich wieder zurück switcht. Irgendwie so vielleicht, das man die Logout Times Personenbezogener macht."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 51 - 51]

2.

"Abbildung der notwendigen und geforderten Sicherheitsvorgaben"

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 20 - 20]

6.1.3.4. Kündigungsprozess MA

1.

"Es ist allerdings eher ein Mitarbeiter, der die Daten preis gibt, gewollt oder ungewollt, als wirklich eine Frage des Systems. Die meisten Systeme heutzutage haben Verschlüsselung auf der Datenbank und ehrliches und zwei Fakt oder Multifaktor Authentifizierung um sicherzustellen, dass nur die richtigen Leute Zugriff darauf haben. Die meisten Unternehmen heutzutage haben Teams die sich um Cyber Attacks kümmern, beziehungsweise auch versuchen, die vorherrschenden abzuriegeln, versuchen es auch selber zu hacken. Allerdings ist es dann niemand der hindert ein Mitarbeiter der Firma davon, eine Excel-Liste aller Kundendaten zu ziehen, diese auf einem USB-Stick zu kopieren und dann halt eben entweder im Auto zu vergessen, im Cafe zu vergessen oder ähnliches. Oder aber wenn sie halt eine schlechte Erfahrung mit der bisherigen Firma haben und die dann an die nächste Firma weitergeben, wo sie dann hingehen. Also da haben wir so eine bisschen zweischneidige Situation wo die meisten Leute immer sagen ja den Mitarbeitern vertraue ich aber den bösen amerikanischen Unternehmen was mit der Software verkauft, vertrauen wir nicht. Wo es in der Realität oft leider anders aussieht."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 29 - 29]

2.

"Was wir beherzigen sollte, auch das Thema wie gehe ich damit um wenn Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheiden. Wie stelle sicher, dass die Zugriffe über ein Single-Sign-On gemanagt werden. Ich sehe das aber jetzt weniger in Bezug rein auf CRM Systeme, sondern das betrifft in meinen Augen jegliche Business Applikationen die im Unternehmen laufen, die einen gewissen Sicherheitsstandards benötigen."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 37 - 37]

6.1.4. Administration 2-3 Jahre

6.1.4.1. Mitarbeiter*in schulen

1.

"Und dann meistens sind es tatsächlich User Fehler, das heißt insofern müssten wir hier in Richtung Schulung gehen. Das ist glaube ich noch ganz anders bei den selbstgestrickten Systemen, da passiert sowas halt sehr häufig. Weil irgendwann hat man mal was dazu gebaut und dokumentieren, dokumentieren das ist was für Schwächlinge. Nur die mutigen programmieren einfach drauf los. Aber da ist es halt deutlich Fehleranfällig. Und was da hatten wir noch einen Punkt."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 58 - 58]

6.1.4.2. Benutzerfreundlichkeit steigern

1.

"Ich glaube, dass es die Tendenz gibt, dass auch der Bedarf steigt, dass das Unternehmen das auch selber einfach leistet. Insofern glaube ich, dass der Anspruch da steigt, dass auch dieser Bereich User freundlicher wird, einfacher wird. Einfacher managebar wird und ja das glaube wird jetzt steigen diese Bedarfe."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 47 - 47]

2.

"B: Im Prinzip eigentlich alles, ist es auch wiederum so ein bisschen zweischneidiges Schwert eben zu sagen wir wollen natürlich sehr viel mehr Funktionen bereitstellen. Wir wollen natürlich sehr viel modularer werden. Wir wollen sehr viel schneller anpassbar seien für viele Unternehmen, um mal

eben den Marktbedingungen nachzukommen. Was allerdings im Umkehrschluss oft auch mit mehr Komplexität einhergeht, jetzt nicht unbedingt jeder einzelne Funktionen, aber im Zusammenspiel. Weil einfach die Kombination von Möglichkeiten von Funktionen, die man benutzt, sei es jetzt zum Beispiel auf der Website einen Chat-Bot zu haben, im Hintergrund allerdings noch ein Callcenter zu haben, dass dann weiter gerootet wird. Dann auch einen TikTok Channel und hast du dich gesehen? Wobei ein anderes Unternehmen vielleicht nur klassisch E-Mails Support macht oder Ähnliches. Ja, also diese Modularität von Funktionen muss ja jedes Unternehmen selber entscheiden. Und da entstehen einfach sehr, sehr komplexe User Szenarien, je nach Unternehmen, die vielleicht auch einzigartig sind in der Benutzung dieses Systems. Das heißt, es wird sehr, sehr schwer die einfach zu halten für die Administration oder auch eben das zu testen oder eben vorherzusehen, wie solche Funktionalität eben genutzt werden wird. Es heißt da ist ein bisschen noch Arbeit zu tun, auch von den Anbietern, wie man so etwas vereinfachen kann, wie man vielleicht von modularen weggeht, eben Paketen, um das Ganze einfacher zu halten und die Permutationen eben geringer zu halten."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 31 - 31]

3.

"Schwieriges Thema noch dazu, weil halt eben auch gerade Leute, die sich in, wenn man über die größeren Anbieter reden, die sich da als Administrator auskennen aber natürlich auch sehr viel nachgefragter werden, je mehr wir im digitalen Bereich arbeiten, je mehr Unternehmen die sich auf diesen Bereich einschließen und eben auch dort mitspielen wollen, umso nachgefragter werden natürlich auch Leute die sich damit auskennen. Das heißt, das Problem wird wahrscheinlich irgendwann sein, diese Leute zu finden, bezahlen zu können und eben auch dann für das Unternehmen gewinnen zu können. Da kann ich mir aber das ist genau dieser Punkt, wo wir zurückkommen zum Implementierungspartner, wie kriegen wir das halt eben für Kleinunternehmen interessanter machen, weil das ist ja genau der Punkt warum die so teuer sind, auch weil eben diese Ressourcen auch nachgefragt sind. Für unser Unternehmen, wir versuchen da sehr einfach zu machen. Für End-User es also intuitiv zu gestalten, aber eben auch für End-User oder Administratoren sich weiterzubilden, stellen dort auf freies Training zur Verfügung, sodass eben auch jemand der vielleicht ein Jobwechsel machen will, andere Karriere machen will, sich dort eben weiterbilden kann, um dann in den Markt einzusteigen. Oder aber wenn ich ein KMU bin und ich vielleicht keine Ressourcen habe mir das Implementierungspartner leisten zu können oder ähnliches. Ich dann auch selber Up-Skillen kann um das Ganze selber einzurichten. Ich glaube darüber wird man auch noch mehr sehen, von anderen Unternehmen. Also wenn ein Kontent heutzutage, wie ich irgendetwas einrichte, kann man sich heute gar nicht mehr alles anschauen. Also früher war es so, dass man irgendwann das Ende des Internets erreicht hat, heutzutage gibt es für jedes Thema so viele YouTube Videos TikTok-Videos, Instagram Posts, Blog Posts, wie auch immer, man garnicht die Zeit hat sich das alles anzuschauen, so viele Information da sind. Das ist aber für den Endbenutzer auch wiederum überwältigend sein kann. Da bin ich auch der Ansicht, Vereinfachung wo es geht, gibt es auch keine Goldene Regel so wird funktionieren. Vereinfachung muss es sein, intuitiveres anbieten der Funktion und ich glaube, das geht schon in der Entwicklung der der Tools musst das schon vorhergesehen werden, um noch hinterher dann einfacher zu sein für die Nutzer."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 32 - 32]

4.

"Änderungen müssen schnell und einfach vom Unternehmens internen Admin durchgeführt werden können, teilweise auch von der Fachabteilung."

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 28 - 28]

5.

"Verbesserte Anpassung durch einfach Integration von 3rd Party Anwendungen und low-code Anpassungen. einfache Bedienbarkeit für Anwender und Administratoren,"

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 21 - 21]

6.

"Ansonsten sehen wir das Thema Administration, sie haben es vorher angesprochen die Systeme werden einfacher zu bedienen. Da glaube ich ist Facebook ist ein gutes Beispiel. Was, dass ich dort in einem komplexen, durchaus mittlerweile auf einer komplexen Plattform Einstellungsmöglichkeiten habe als End-User, die umfangreich sind, die aber trotzdem leicht verständlich und nachvollziehbar sind. Und daheim wird auch auf der administrativen Seite der Weg gehen weil ich nicht mehr notgedrungen vielleicht sogar bei mir im Unternehmen eine große Gruppe beschäftigt haben werde, sondern dass das IT Team das Thema durch aus wird eher kleiner. Die Themen werden auf Herstellerseite, auf Software Herstellerseite bewältigt oder bearbeitet, mit einem Partner an der Seite und damit wird weniger und weniger IT Know-how im Unternehmen notwendig. Und das Unternehmen kann sich auf das konzentrieren, was es eigentlich tut nämlich Produkte herstellen, Dienstleistungen anzubieten, im Markt einen Mehrwert zu verkaufen den Kunden."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 40 - 40]

6.1.4.3. Updatezyklen inkrementeller machen

1.

"B: Auch da wieder einfach und planbar. Also beim Salesforce System wo du deine drei Release-Zyklen pro Jahr, auf die sich der Kunde schon einstellen kann und seine Systeme darauf vorbereiten kann. Bei Microsoft basiert das meines Wissens eigentlich laufend, aber immer mit 90 Tagen im voraus announced und du hast einen gewissen Zeitraum. Also, auch da wieder je einfacher desto besser. Normalerweise sind diese administrativen Tätigkeiten, nix was der Kunde besonders gerne tut und er muss halt einfach sehr viel Zeit aufwenden um das System zu erhalten. Also recht viele Freunde macht man sich nicht mit diesen Updates. Das heißt je einfacher und je unsichtbarer es für den Kunden wird, desto valider. Das ist auch wieder ein connex den man hat zu wie viele Arbeitskräfte hast du, wie viele Fachkräfte hast du die sich um die Systeme kümmern können. Und wie viel muss out of the Box funktionieren."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 36 - 36]

2.

"B: Also wenn man jetzt, wenn man jetzt über das Thema, wo sehe ich da derzeit vielleicht ist, lassen Sie es mich anders für mich formulieren. Wo sehe ich da derzeit Nachholbedarf Sicherlich in der Frequenz der der Updates. Also, wenn man mal auf den Punkt eingehe. Mittlerweile bekommen ich, also offen Smartphone bin ich es gewohnt, dass ich ständig auf auf auf OS und ich bin ein Apple User, wenn ich auf das ich auf iOS regelmäßige Updates bekomme die Sicherheitslücken schließen, die aber neue Features freischalten. Wenn ein großes Release rauskommt einmal im Jahr, dann folgen meistens das kennen wir ja alle ja relativ bald einmal irgendwelche Sicherheitsupdates. Wenn man dann drauf kommt in der breiten Nutzung, wo noch nachgebessert werden muss. Da glaube ich, muss in der CRM Welt kann man sich ja Anleihe nehmen an so klassischen Apps, die wir alle auf unseren Telefonen installiert haben. Weg von großen Release Zyklen und hin zu inkrementellen Updates."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 39 - 39]

6.1.4.3.1. Vor Update Kompatibilitätscheck

1.

"Und im Bezug auf Updates, sind die Automatischen Updates schön und gut aber trotzdem gibt es dann immer die Kompatibilitätsprobleme. Also da kann man vielleicht auch in Richtung Automatische Vorschläge gehen. Also sprich, ich werbe das System des Kunden aus und wo könnte es zu Kompatibilitätsproblemen kommen und zeigen es auf bevor ein Update passiert. Das könnte ich mir als Entwicklung vorstellen. Das man quasi vor dem Update einen Systemcheck macht, da hast du ein Skript geschrieben oder eine Automatisierung geschrieben, oder die Applikation die du da eingebunden hast ist veraltet und da könnte es zu Problemen kommen."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 55 - 55]

2.

"Updates dürfen die Weiterentwicklung nicht behindern, sollten am Besten nicht bemerkt werden."

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 28 - 28]

3.

"das CRM System muss die ständige Weiterentwicklung basierend auf dem technologischen Fortschritt gewährleisten."

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 21 - 21]

6.1.4.3.2. Updates im Preis inkludieren

1.

"Updates. Wir sind ja im Zeitalter von Netflix und Co, CRM Abos und defakto haben wir das ja eh auch schon irgendwo. Wenn ich mir heute eine Hubspot Lizenz kauf, dann habe ich irgendwann einen Legacy hab, wenn irgendwann neue Features dazu kommen, aber de facto alles an relevanten Updates und so weiter wird einfach eingespielt. Das würde ich mir also bei Cloud-Software, wenn wir von der Zukunft, den nächsten zwei, drei Jahren reden, dann reden wir nicht zu einem On-Premis Lösungen, dass das würde ich mir schon erwarten, dass Updates inklusive sind."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 54 - 54]

6.1.4.4. User Auswertungen erleichtern

1.

"Ja was in der Administration noch recht wichtig ist, die Auswertungen der User-Akzeptanz. Salesforce bietet dabei ein paar Sachen an wobei diese nicht ausreichen. Ich habe dabei zum Beispiel in letzter Zeit die Auswertung gebraucht, "wie oft haben sich unsere Mitarbeiter im letzten Monat über die Mobile App eingeloggt". Das habe ich dann nur mehr recht umständlich über einen Export und ein paar Formeln im Excel herausfinden können, das war sehr umständlich. Also vielleicht mehr Auswertungsmöglichkeiten machen könnte. Das man mehr Möglichkeiten hat."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 54 - 54]

6.1.4.4.1. Fehler leichter rekonstruieren

1.

"B: In Bezug auf Administration, Änderung und Kosten würde mir zur Administration einfallen, dass ich in der Administration oft anstehe bei Rekonstruktion des Errors. Also sprich Mitarbeiter sagt ich habe diese und diese Fehlermeldung bekommen und dann sage ich ja, was hast du davor gemacht. Ja, das und das halt, was dann oft aber dann nicht stimmt. Zum Beispiel ich kann eine neue Quote aus dem Kontakt anlegen, ich kann eine neue Quote aus der Opportunity anlegen, ich kann eine neue Quote aus der neuen Quote anlegen. Das heißt die ist gelöscht und ich kann eine neue anlegen. Und ich kann eine neue Quote aus der List-View der Quotes machen, so das

sind einmal vier Ausgangspunkte, die mir der Mitarbeiter dann nicht nennen kann, weil er nicht an das denkt. Man arbeitet und man will jetzt eine Quote erstellen und man sieht einen Button "New Quote" und der rest wird von unserem Hirn automatisch nicht mehr wahrgenommen. Ich konzentriere mich auf das was ich machen möchte. Das ist so ähnlich wie nach einem Unfall, man fragt welche zwei farben hatten die Autos beim Unfall. Man wird immer unterschiedliche Antworten bekommen. Und dann im nachhinein herauszufinden woher der Fehler resultiert, ist dann schwierig. Also vielleicht wäre es cool, wenn es eine Möglichkeit gebe, zeig mir was der Mitarbeiter in den letzten 10 Minuten gemacht hat. Ich weiß das ist sicher schwierig wegen dem Datenschutz, weil ist es jetzt überwachung oder nicht. Aber alleine aus der Sicht der Administration, von der Fehlermeldungsadministration wäre das schon eine hilfreiche Sache. Zu sagen zeigt mir bitte die zumindest die Klicks und die Ausgangsobjekte."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 53 - 53]

2.

"Okay ja. Also da gibts ja schon ein paar coole Tools die im Hintergrund aufzeichnen wenn irgendetwas gemacht wurde, die die Aufzeichnungen dann auch gelöscht werden wenn quasi kein Bug reportet wird. Aber wenn einer reportet wird und man dann zum Beispiel sieht's ja das ist in den letzten drei Minuten aufgetreten und dann habe ich quasi einen Videomitschnitt vom Screen der jeweiligen Person, datenschutzrechtliche wahrscheinlich schwerstens bedenklich in der EU, aber aber von der Benutzerfreundlichkeit her fände ich wäre das, wenn es ganze Bugfixes oder Bug Reporting, oder sonstigen so etwas in der Richtung gibt. Aber vielleicht war das ja eigentlich ein sehr ein sehr angenehmer Weg, weil ich brauche eigentlich nichts mehr machen, als ich klick aufs Knopferl macht nichts was ich will wenn, kriegt es jemand der sich das Video kurz anschaut und dann sagt ja du hast das falsche Knopferl gedrückt. De Facto glaube ich aber dass die Konstruktion des Systeme eigentlich mehr in Richtung gehen sollen, wo Fehler gar nicht auftreten können in der IT. Aber de facto ich sage jetzt ein Mal wenn ich in im Salesforce irgendwo auf Einstellungen klicken und sag "mach mir ein neues Datenbank Feld und ich lege mir einen neuen Table, dann tut es das. Und wenn es das mal temporär mal nicht macht dann liegt es wahrscheinlich am meiner Internetverbindung und nicht am Tool selbst."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 57 - 57]

6.1.5. Schnittstellen 2-3 Jahre

6.1.5.1. Ausbau des Schnittstellenmanagements

1.

"B: Ja, ich glaube wir haben das Thema API angesprochen. Die die Schnittstellen das wird ein Bereich werden, wenn wir das Thema Micro Services anspricht, dass ich hier flexibler, beziehungsweise dass sich ein sehr umfangreiches Schnittstellenmanagement benötige wenn ich jetzt aus CRM-Lösungen Herstellerseite spreche. Die auf die Innovationen eingehen müssen, die auch die Möglichkeit bieten. Es waren traditionelles Systeme die Maschinen Anlagen integrieren können über Sensorik, weil das wird sich das Feld hinsichtlich Remote Support, hinsichtlich Remote Monitoring, das wird immer stärker werden. Das wird immer relevanter werden und entsprechend auch der niedrigeren Technologiekosten, der niedrigeren Anschaffungskosten. Also kann man jetzt einen Drucksensor, einen Feuchtigkeitssensor, einem Durchfluss Sensor, das kostet nicht mehr die Welt das kann ich ohne weiteres in einer Maschine einbauen. Wichtig ist halt, dass ich diese Daten dann aber auch konsumieren kann, verarbeiten kann, analysieren kann und damit daraus meine Schlüsse ziehe. Geht es der Maschine, so funktioniert die Maschine gemäß dem Standards oder ist da in naher Zukunft eine Reparaturleistungen zu tätigen, Predictive Maintenance nur als eines der Stichworte."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 42 - 42]

6.1.5.1.1. Anpassung an Unternehmensgröße

1.

"Yeah I think it depends on your size of and complexity of business. The more complex business you have, the more you will relate to different interfaces that compiling because your core focus as a leader, as a CEO and a manager, is that you have this three hundred and sixty degree view of your customers. And you needed from reporting for performance for customer insides and all the feedback that you get on customers from service for instance and also for marketing so you will have so many entry points from the customer and that when you decide to have differen interfaces covering that, then there will be more interfaces. Also that you have to administrate and you'll have to upgrade or you will have to to compile the information depending on on your speed. So there will be, what I can see is that there will come a time where some of the the mid-size companies are then deciding to actually go two Salesforce or they go to Microsoft and say, OK, now we need the Full Monty, so at least they have the the year the potential of going in what directions. But then of course, it's also because the business revenues is following and the investment is following, right."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 70 - 70]

2.

"The programme's needs more interfaces or should be easier to create the interface like the industry's with there programs there, probably.

B: Yea, because the interface will be either sometimes the apps that will be an interface or it will be a solution you know of calculating the codes. So you know having an overview of that so. Either they have to to build it in. I just think that some of the pieces of your commercial excellence, right. So when you come to opportunity management or you come to some of the quotation management, then prices and the whole way of looking at different products and that is becoming complex. So that even the pig players like Microsoft and Salesforce, they can only build it to a certain level. And then you have to add things onto it any way. And the small businesses might just start there at the very start, you know saying, Okay, so what are their needs or their requests? And then they build that into an app or they have a solution that can just run into your core, but it is a critical points I know right now for both the large scale. But I could also see it for the mid-size that when your business is getting more complex than it is really hard to move, say that everything fits into one system."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 71 - 72]

6.1.5.2. Flexibler werden

1.

"B: Ja, ich glaube wir haben das Thema API angesprochen. Die die Schnittstellen das wird ein Bereich werden, wenn wir das Thema Micro Services anspricht, dass ich hier flexibler, beziehungsweise dass sich ein sehr umfangreiches Schnittstellenmanagement benötige wenn ich jetzt aus CRM-Lösungen Herstellerseite spreche. Die auf die Innovationen eingehen müssen, die auch die Möglichkeit bieten. Es waren traditionelles Systeme die Maschinen Anlagen integrieren können über Sensorik, weil das wird sich das Feld hinsichtlich Remote Support, hinsichtlich Remote Monitoring, das wird immer stärker werden. Das wird immer relevanter werden und entsprechend auch der niedrigeren Technologiekosten, der niedrigeren Anschaffungskosten. Also kann man jetzt einen Drucksensor, einen Feuchtigkeitssensor, einem Durchfluss Sensor, das kostet nicht mehr die Welt das kann ich ohne weiteres in einer Maschine einbauen. Wichtig ist halt, dass ich diese Daten dann aber auch konsumieren kann, verarbeiten kann, analysieren kann und damit daraus meine Schlüsse ziehe. Geht es der Maschine, so funktioniert die Maschine gemäß dem Standards oder ist da in naher Zukunft eine Reparaturleistungen zu tätigen, Predictive Maintenance nur als eines der Stichworte."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 42 - 42]

6.1.5.3. Schnittstellen Standardisieren / Normen

1.
"Schnittstellen sind immer schwierig. Da müssten quasi die Firmen untereinander reden damit das mit den Schnittstellen funktioniert aber das funktioniert ja schon bei Microsoft und Salesforce nicht so gut, von dem her. Es wäre gut, wens vielleicht allgemeine Regeln oder Normen gäbe. Die Schnittstellen sind eh jetzt mittlererweile Standardisierter aber auch Normen wie man Services updatet die Schnittstellen relevant sind. Das man dann nicht einfach sagen kann, als eine Firma obwohl man Microsoft ist und obwohl man riesengroß ist, man nicht einfach so sagen kann: So jetzt stelle ich die Authentifizierung von auf und alle Schnittstellen bei allen Firmen sagen "hmm was jetzt". Sondern dass man dann irgendwie in so einem Fall, eigentlich richtung Richtlinien geht also weniger in Richtung Entwicklung geht. Hmm. Aber je mehr man Digitalisiert und je mehr man Schnittstellen einbaut, und das Ganze an Fahrt gewinnt glaube ich dass man über lang oder kurz Regeln reinbringen wird müssen. Weil sonst man einfach aufgeschmissen sein wird wenn dann ein anderer Anbieter nicht mehr mitspielen möchte. Jetzt stelle dir vor du hast vier oder fünf Systeme die du über Schnittstellen miteinander verbunden hast und es funktioniert, aber eine Firma hat beschlossen ein Update zu machen und etwas umzustellen. Und plötzlich steht alles. Das würde dann massive Einschränkungen für alle bieten, also da wären Regelungen von Vorteil."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 57 - 57]

2.
"Ja ich glaube, dass hier wirklich ja die Erwartungen steigen in Richtung fertigere Konzepte, Module die schon verwendbar sind, die man nur mehr leicht adaptiert, ja. Also ich glaube man bewegt sich weg von dieser Vorstellung, dass man immer irgendwo von grün weg programmiert. Das will im Grunde keiner, ja, da steigt einfach der Bedarf, da steigen die Fragen danach, da Wunsch und auch die Idee dass es soetwas geben muss und es gibt es ja auch. Und ja ich glaube es wird auch zunehmen ja. Das es auch an Komplexität verliert diese Thematik ja."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 49 - 49]

3.
"über die du dann alle anderen Applikationen, Prozesse et cetera betreiben kannst. Also wie gesagt auch da wieder zurück zu den API- Schnittstelle cetera. Also diese fünf, sechs Handvoll Hersteller sind untereinander mittlerweile sehr gut abgestimmt, sagt zumindest meine Wahrnehmung. Und die Standardisierung erfolgt einfach in diese Richtung, wo man sagt man baut sich dann dort einfach seine eigene Plattform, man hat ein out-of-the-Box Produkt und adaptiert dann vielleicht noch den einen oder anderen Prozess dahinter."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 28 - 28]

4.
"B: Standardisierte Schnittstellen sind Grundvoraussetzungen, um eine Einheitliche Datenbasis aus verschiedenen Systemen zu ermöglichen. Cdv Schnittstellen haben immer noch Berechtigung da sehr einfach und kosteneffizient, werden aber weniger da mehr Systeme Standard APIs verwenden bzw. Es immer mehr Standardkonnektoren gibt."

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 30 - 30]

5.
"einfach zu integrierende Schnittstellen"

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 22 - 22]

6.1.5.4. Neueste Schnittstellen zu neuen großen Apps

1.

"Ja, sehe ich jetzt keinen großen Änderungsbedarf zumindest nicht zu den Systemen die, die ich kenne. Also wie gesagt jedes System versucht, in der Regel, zumindest die großen Anbieter versuchen in der Regel offen zu sein für die wichtigsten Mitbewerber, einfach weil wir in einer Multi-Cloud Umgebung agieren. Also das heißt, wenn du dir dein eigenes Ökosystem aufbaust was mit anderen Herstellern nicht kompatibel ist, kann es auch zu Problemen führen. Gleichzeitig versucht man das eigene Ökosystem zu forcieren und do irgendwo in der Mitte wird man die Balance finden müssen, die jeweiligen API Schnittstellen zur Verfügung zu stellen. Aber wie schon vorhin gesagt, zum Beispiel um den Marketingbereich vielleicht herauszugreifen, du wirst im Marketingbereich ned drum herumkommen, jeweils die neuesten Schnittstellen zu Facebook und Google zur Verfügung zu stellen. Und das wird auch in Zukunft ein Thema werden."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 38 - 38]

6.1.6. Add-on 2-3 Jahre

6.1.6.1. Kalender

1.

"B: Ja ich glaube, da fallen mir viele ein, das würde jetzt den Zeitrahmen sprengen. Aber also, ich habe jetzt gerade eine Anfrage bekommen, das finde ich einen spannenden oder das finde ich ein sehr greifbares Thema. Das Thema der Terminsuche. Die Kalender Freigabe und die Terminkoordination, die oftmals dann auch Assistentin involviert sind. Ich glaube das hier sehr viel mehr Effizienz geschaffen werden kann. Ich habe aber jetzt selbst keine Lösung dafür sonst hätte ich mir auch vielleicht bei uns so ein Add-on schon entwickelt, wie man das noch weiterentwickeln kann. Aber ich glaube die Zusammenarbeit über Grenzen, über Zeitzonen, über Unternehmen hinweg im gesamten Ökosystem, das wird sicherlich einen hohen Stellenwert einnehmen."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 44 - 44]

6.1.6.1.1. Terminfreigabe und Koordination

6.1.6.2. Rechnungslegungsprogramm

1.

"B: Also Kalender verwenden wir auf jeden Fall. Also das ist eh standardmäßig integriert, und ich hoffe, dass sie das laufend weiterentwickeln werden. Wobei eigentlich eh schon recht zufrieden bin, damit. Es gibt so Kleinigkeiten mehr Fehler verfügbar machen und ja aber. Rechnungslegungs Programm des CRM werden häufig genau mit unter auf, also Rechnungslegung und dann aber auch Integration in Richtung Buchhaltungvorbereitung in Bezahl-Abwicklungen im Sinne von Schnittstelle zum Bankkonto um zu schauen welche Rechnung auch wirklich bezahlt wurde also quasi eine TAN-Überlappung."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 62 - 62]

6.1.6.2.1. Schnittstelle Bankkonto

6.1.6.3. Offene Plattformen für Add-on oder Plug-Ins

1.

"a, auch da wieder hat jeder Hersteller wieder seine eigenen Stärken und Schwächen und die forciert er halt. Wenn man schaut bei Microsoft oder Salesforce die mit Teams oder Slack jetzt quasi die "Unified Communications" als Add-on anbieten, bzw. bietet den Microsoft das CRM als Add-on zu Teams an wenn man es ganz genau nimmt. Während Salesforce eher den anderen

Weg geht. Also wie gesagt, da muss man seine eigenen Nischen und Stärken suchen als Hersteller und diese dann verstärken als Hersteller. Also eine Generallösung zu sagen, das muss passieren oder da muss weiterentwickelt werden. Egal wen du da jetzt fragst, wird wahrscheinlich immer schwieriger. Also aus meiner Sicht fährt ein Unternehmen gut, wenn man generell eine sehr breite Plattform anbietet die den Kunden gewisse Flexibilität lässt auf dieser Plattform zu wachsen. Und wenn die eigenen Tools nicht ausreichen, dort auch Third-Partei Lösungen zuzulassen. Also vielleicht ist die Plattform wenn es ein Add-on ist, falsch oder nicht ganz korrekt, aber ich würde sagen das viele Unternehmen in diese Plattform investieren müssen und man nicht nur sagt man hat ein abgeschlossenes Produktpaket sondern eine offenen Plattform und der Kunde kann noch selbst Adaptionen vornehmen."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 40 - 40]

6.1.6.4. Cloud ERP für KMU

1.

"Also da bin ich persönlich und also bin ich jetzt, sage ich mal hin CRM-Bereich Zeit, seit 15 Jahren oder so tätig also. Aber selbst da bin ich immer wieder jedes Jahr überrascht, was das alles an neuen Plug-In, Tools, Ideen auf dem Markt gibt und jetzt nicht nur von größeren Firmen, sondern halt eben auch von kleineren Firmen, die sich dann eben basiert auf einer anderen Applikation die Ideen überlegen. Also sagen manche eben gerade das API jetzt halt eben auch so wichtig, dass man es eben auch anderen Firmen ermöglicht, auf dem eigenen Produkt weiterzuentwickeln und weitere Ideen zu generieren. Das ist faszinierend zu sehen, wie viele Ideen es gibt. Und es gibt jedes Jahr neue und das meine ich eben auch wenn ich sage es gibt halt die, es wird immer schneller, weil jedes Jahr gibt es halt also zum Beispiel dann letztes Jahr gab es vielleicht TikTok noch nicht im Business-Bereich oder auch WhatsApp oder wie auch immer. Heutzutage gibt es da dieses Jahr fünf Plug-Ins, sechs Plug-Ins die sich darum nur kümmern, weil sechs Firmen gesagt haben okay, das ist für uns interessant, wir sehen darin einen Markt und könnten damit Geld verdienen und könnten damit aber vielleicht weiterhelfen. Also ich glaube, da gibt es, kann ich dir gar keine sagen, wo ich sage, die müsste man weiterentwickelt, weil es gibt so viele, da ist es sehr, sehr schwer zu sagen was ist oder wird das Thema sein. Alles was Kommunikation angeht, über verschiedene Kanäle Ja, alles was meiner Ansicht nach, Integration oder auch eben Abbildung von klassischen ERP in der Cloud gibt, da arbeiten natürlich größere Firmen wie SAP oder Microsoft oder Oracle dran das Ganze noch mal ein bisschen einfacher zu machen oder eben auch in die Cloud zu shiften. Aber sind wir noch nicht sehr weit, also da jetzt darf ich noch mal sehr viel mehr geben und dann eben auch sicherzustellen, dass es so etwas auch für KMU gibt. Also zum Beispiel sehr, sehr wenige KMU leisten sich eines der großen Microsoft, SAP oder Oracle ist. Aber wir reden da er über Nischenanbieter also zum Beispiel ein BMD oder DATEV oder Ähnliches. Aber gerade dann wäre halt eben, als will ich nicht sagen, dass BMD oder DATEV Nischen Anbieter sind aber im Endeffekt anderer Zielmarkt und ist eben auf kleine Unternehmen ausgerichtet. Es ist überhaupt effektiv heutzutage noch wahnsinnig schwer Daten aus einem DATEV rauszubekommen und irgendetwas anderes zu integrieren. Das heißt, da glaube ich hatte, sehe ich noch sehr, sehr großes Business oder auch eine sehr große Möglichkeit eben, sagen wie könnte man da einen ganz neuen Markt schaffen, indem man halt eben kleinen Unternehmen ein kleineres ERP zur Verfügung gestellt, das sehr intuitiv, sehr einfachste, sehr kostengünstiges aber trotzdem dann weiterentwickelt oder weiter benutzt werden kann. Auch wenn wir uns vielleicht ein bisschen weiterentwickeln in der Größe und dann auch die Daten zur Verfügung stellen, weil da hapert es dann ja also. Am Anfang sind cooled Tools einfach belegt aber dann hat man den Leben sechs oder sieben verschiedene Applikationen und irgendwann hat man zehn 15 20 Leute und dann wird es sehr, sehr schwierig, die Daten eben von einem System ins andere zu bekommen. Dann gibt es dann eben Inkonsistenzen. Und dann dann fangen die Probleme an. Und der Bereich ist noch, da gibt es zu viele Anbieter aktuell und weiß jetzt nicht ob es eine Lösung geben wird, ob sich das konsolidiert. Aber da gibt es auch wiederum zu viele Permutationen dies eben so kompliziert

machen und deswegen auch die Kosten hoch halten. Und das kann sich über die nächsten Jahre eigentlich nur konsolidieren, damit finden auch weniger zahlen."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 34 - 34]

6.1.6.4.1. Benutzerfreundlichkeit, Datenexport, Schnittstellen zu CRM,

6.1.6.5. Sicherheit App bei Verlust

1.

"Gut, ich hätte auch schon eine Idee für ein Add-on. Und zwar hast du schon was In-Tune gehört? Ist eine App von Microsoft die es einem ermöglicht, Daten zu verwalten. Also sprich du kannst wenn du ein Handy enrollst, dh. du möchtest auf diesem Handy die Datenverwaltung übernehmen dann kannst du sagen, ich will die Datenverwaltung in bestimmten Apps. Und sollte das Handy gestohlen werden, der Mitarbeiter fristlos entlassen werden, dann kann man sagen, alle diese Daten löschen die verwaltet werden. Sprich man kann das auch für private Handys benutzen die auch zu Firmenzwecken benutzt werden. Über dies kann man sagen, aus der CRM-App kannst du nichts rauskopieren und in dein Whatsapp geben. Bietet einem massive Einschränkungen und ich glaube dass diese Apps weiterentwickelt gehören. Also ich bin mir sicher das In-Tune nicht die einzige Möglichkeit ist für die Datenverwaltung aus Sicherheitsgründen. Und ich glaube das im Zuge dessen, die Leute immer mehr im Home-Office sind, recht oft Handys, Laptops verwendet werden und diese leicht entwendet werden können und leicht verloren gehen können. Deshalb glaube ich, dass solche Apps eine recht hohe Priorität bekommen sollten um eine entsprechende usability zu bekommen. Weil wir implementieren das In-Tune gerade und das hat seine Macken. Und Benutzerfreundlichkeit leidet natürlich, das heißt man könnte dahingehen einerseits im Bereich Administration für die Administratoren solcher Apps einiges noch mehr tun. Das man quasi auch Firmenübergreifende Apps verwaltet. Angenommen die App ist von CRM-Anbieter X, nur dann soll möglich sein nicht nur die CRM-Daten zu verwalten sondern auch andere Apps die auf einem Handy sein könnten. Da glaube ich gibt es noch massiven bedarf, aber ich glaube auch das es hohe Priorität haben sollte. Wobei ich weiß dass es schon viele Lösungen gibt, aber die ich kenne haben einen verbesserungsbedarf und ich finde aber das es schneller passieren sollte. Weils um Sicherheit und auch um Usability, optimierung der Prozesse. Natürlich wenn ich für eine Tätigkeit statt bisher zwei Sekunden dann sieben Sekunden brauche, dass sammelt sich und Zeit ist Geld. Diese Apps können dann die Sicherheit gewährleisten und schneiden dann natürlich in meine Prozesse in dem sie das Ganze verlangsamen. In dem Punkt sollte man auch noch anknüpfen und es wird auch noch optimiert, dann hat es einen sehr hohen Stellenwert."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 60 - 60]

6.1.6.5.1. Benutzerfreundlichkeit, Prozessverbesserung, Sicherheit

6.1.6.6. In Standard Tools integrieren

1.

"Gute Frage. Als aller erstes würde ich es von einer anderen Richtung beantworten. Ich glaube es gibt eine Tendenz, dass man die großen Anbieter sehr schnell, sehr viele Ideen in ihre Standard-Tools integrieren, das heißt ich würde eher eine Vorsicht aussprechen Add-on zu entwickeln. Weil, ja es gibt eben das als Bewegung, dass da extrem viel investiert wird, bei den Kosten Herstellern. Und gefühlt gibt es das Add-On heute, dann ein halbes Jahr später als Standard. Ja insofern kann ich jetzt nicht Add-on in dem Sinn auflisten. Das stelle ich hier grundsätzlich in Frage."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 51 - 51]

6.1.6.7. API zu großen Anbietern

1.

"Es gibt so viele Use Cases und wir haben den XX Store da haben wir ca. 5000 verschiedene. Ich glaube diese Add-on, es ist halt wieder open Economic. Die Zeit das es jemanden gegeben hat wie damals bei der Firma X, alles kommt von der Firma X und wenn eine Third Party andocken will, dann zahlst du unsummen an Geld. Keiner Garantiert ob es jemals funktioniert. Diese Open Economy wirds geben, es wird findige Leute geben die noch so einen tollen Nischen Lösung anbieten können. Und diese müssen mit offenen Schnittstellen mit den gängigen Systemen kommunizieren können. Und wenn jetzt die Firma X drauf kommt "Ich hab das ursuper fachspezifische Ding für Laborgeräte entwickelt, weil ich halt gerade bei der Firma Y den als Kunden hab und die haben genau dieses Ding gebraucht und ich stelle es auf den Store, weil ich weiß ganz genau es gibt noch 200 andere Firmen für die das interessant sind". Und weil genau diese Lösungen dort verkauft werden. Also da bin ich mir ganz sicher, da sind wir bei Add-on ganz am Anfang. Es gibt halt viele Szenarien noch, die man sich noch garnicht vorstellen kann. Auch in Österreich erst recht nicht, weil wir noch so weit hinten sind in der transformation, weil es viel, viel mehr Ideen gibt"

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 63 - 63]

2.

"Oder wir kommen wieder zurück zum Thema Schnittstellen, wie Standard Konnektoren, wo man sagt ich benutze zwar unterschiedliche Systeme aber ich kann Informationen trotzdem hin und her synchronisieren und habe dann die Informationen auch dort drinnen. Ich glaube alles was im Endeffekt Add-on ist geht aus meiner Sicht wieder zu den Schnittstellen zurück. Ich habe nicht, dass dass CRM Hersteller das alles selber bauen können im im Endeffekt weil das es wäre das Wunderwuzi wo man dann sagt ich habe. Weil wenn man sich vorstellt Marketing, Sales, Service, CMS komplett solche ist ja eh schon Irrsinn und dann noch Rechnungslegung, dann Landes Spezifika mit "Wie muss die Buchhaltung, aussehen in Österreich und Deutschland und sonstwo?" Ich glaube, das ist nicht handelbar. Ich glaube, dass wird wieder eher eine Schnittstellen Thematik."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 63 - 63]

3.

"Weiterentwicklung soll sehr stark in der Konnektivität zwischen den Systemen erfolgen. Anbindung Kalender zu CRM, Anbindung Email an CRM, existierende Sprachsteuerungstechniken sollen angebunden werden. Es gibt viele gute Programme die schon existieren. Wenn die Integration in das CRM perfekt funktioniert müssen diese nicht im CRM weiterentwickelt werden. Je kleiner Das Unternehmen, desto interessanter ist eine AllInOne Lösung → CRM + ERP(Rechnungslegung/HR/Lagerlogistik/..) Implementierungskosten mit Integrationen sind hier oft ein Problem"

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 32 - 32]

6.1.6.8. Forecast App

6.1.6.8.1. Vorhersage durch Social Media Bezug erweitern

1.

"Yes, the other thing when I'm just reflecting on it, then it could be on the tasks, you know. But if you have people putt in your tasks than qualifying that in a way, I mean that could also be a good add-on to the systems so that you but again that would be compiling some of the various different information that you get of insides of your activity and so forth so that you can do some more prediction saying, OK marketing wise on the social media we had, information has come up through that this person now is actually seeking very extremely on different solutions and at the same time

they are working in and asking the community about how this isn't this performs and so that you can predict that this person is actually close to a decision of which provide as should he actually go out. So that you have that information so that the sales person can say, "Oh, I was actually picking these five customers and our base" for this six one is popping out now being already in the decision making than the five that I having selected so that you can choose the right customers or this the right potential customers. Thinks like that."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 84 - 84]

6.1.6.9. Spachsteuerung wie Siri

1.

"Add-on could also be I don't know if it's very hard to say of this you know, if Siri your these are the voice things sometimes it's a little a popular ways of doing. But when it comes down to the way that you work as a human is not necessarily giving you that extra efficiency right. But I think the ad on some really about efficiency."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 83 - 83]

6.1.6.9.1. effizienter

1.

"Add-on could also be I don't know if it's very hard to say of this you know, if Siri your these are the voice things sometimes it's a little a popular ways of doing. But when it comes down to the way that you work as a human is not necessarily giving you that extra efficiency right. But I think the ad on some really about efficiency."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 83 - 83]

6.1.6.10. Maps

6.1.6.10.1. Differenzierung und Planung ausbauen

1.

"B: Now here I also look into what some of the larger companies you know looking at or at least you know being seeking information about as something potentially being valuable, right. But one add-on could and and if it would be easy way to install it, is actually this, What do you call it? The the mapping of your customers, right? So you have predictive or easy ways for the sales rep to do his driving to visit customers. But I just know that for now it is a huge job to put in the coordinates of each customer. So many times you are just saying, OK, you look up Google and then you see where are your customers and then you still have to take your points from their, right. And in the past I did a project than we were spending a lot of money on it actually are doing such a customer mapping, when you went in and use that had your tasks and you would, you know pointing out five different customers that you were the top ten for instance or something, then you could see on the map where they were located. Or you went into a segmentation of the lowest or the mid-size of the customers that wanted to work on then you can click on it and then you could see where they were located in in the geographic map. So if there was a easy way to actually put in street names and you know, added to these coordinates so that and I'm sure that was Google maps that must be some ways of pointing the right customers of your base into that geographic map. I think that could be very valuable because sales guys are just going out and say "I know this guy very well" and then he set off , you know take his coffee there in the first meeting and then he's not necessarily doing it in a very constructive time efficient manner. He come back and say "Oh, I only reached three meetings out of a day" where we actually had been targeting that he should have five meetings. So if he can save time and that driving course, then you can you know that so its own.

So I think the Add-on is about efficiency. It's about how can you actually make them more efficient in that time spent."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 82 - 82]

6.2. Zukünftige Anforderungen in 10 Jahren

6.2.1. Marketing, Sales, Service 10 Jahre

6.2.1.1. User Experience

6.2.1.1.1. Chat Bot Weiterentwicklung und Integrierung

1.

"ch könnte mir vorstellen, wenn man sich gewisse Firmen wie X hernimmt, die von ihren Mindset am ehesten noch bereit sind sowas zu machen, weil die spielen sich ja mit Technologie und testen auch solche Sachen aus. Aber schau dir mal an wie lange es dauert oder wie viele Firmen wirklich einen guten Chat Bot haben, das ist wirklich wenig. Und das geht ja auch in die Richtung hin, dass ich sage ich möchte schauen das ich mal viele Dinge im Vorfeld einmal über Sales Service abwickle und wenn ich dort wirklich nicht weiterkomme, dass ich dann einen wirklichen Customer Service Agent bekomme. Und das hat sich in Österreich nur bei wenigen Unternehmen durchgesetzt bisher. Bei der Firma X haben sie einen Chatfunktion und zum Glück keinen Bot dahinter. Ich kenne ein paar Firmen die einen Chat Bot haben und da musst halt drei oder vier Antworten geben, bis du die Mauer überschritten hast, damit du mit einem Agent auch chattest. Aber sonst ehrlich, hat sich da nicht wirklich, da sind wir noch zu weit entfernt"

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 30 - 30]

6.2.1.1.2. Ausbau Mobiles Angebot

1.

"Wie schon gesagt Globalisierung, wie wir es vorhin gesagt haben, du musst halt einfach dein Angebot im Sales, Service und Marketingbereich noch personalisierter an den Kunden im jeweiligen Markt bringen, noch mehr den Kunden zum Point of Sale abholen. Sprich mobiles Angebot noch weiter ausbauen. Ich kann mir gut vorstellen, dass es noch mehr Endgeräte geben wird in der Zukunft, die diese Anforderungen erfüllen müssen ohne jetzt zu wissen welche Endgeräte das jetzt sein werden. Aber wenn ich jetzt auf meinen Schreibtisch schaue hab ich da einfach drei Endgeräte liegen und kann über jedes einkaufen und kommunizieren."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 43 - 43]

2.

"B: Absolut schwer absehbar. Da würde ich jetzt fast sagen nächste Frage. Wie gesagt wird es einfach viele Technologien und Hersteller geben am Markt die eine gewisse Sache gut können und dann halt einfach das eine oder andere Tool als Add-on dahinter anbieten. Wie das genau aussehen wird tu ich mir jetzt sehr schwer. Wie gesagt Grundsätzlich sind die Trends klar und in diesem Rahmen wird es sich auch bewegen. Alles was mobiles arbeiten fördert, wird nach wie vor noch einmal wichtig und relevant sein in irgendeiner Art und Weise anzubieten. Ich sage einmal eine mobile Applikation fürs Smartphone wird einfache in must have sein und muss auch gut funktionieren und muss auch auf einem Samsung Android Handy funktionieren wie auf einem iPhone und einem anderen Chinesischen Smartphones die jetzt den Markt erobern werden. Und es wird genau in diese Richtung gehen."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 54 - 54]

6.2.1.1.3. Sprachsteuerung ausbauen

1.

"Sprachsteuerung und Jegliche Steuerung bzw. Anzeige abseits der derzeit verwendeten klassischen Browser und Apps."

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 35 - 35]

6.2.1.1.4. Nahtloses Interface

1.

"Ich glaub da das alles nicht mehr so getrennt ist. Und ich glaube, dass dann der Name CRM auch nimmer per se existiert. Weil ich einfach, ja ich glaube einfach, dass mehr der Anspruch dann da ist und auch die Realisierung, dass die Prozesse als solche abgebildet sind. Und der Bediener der Software dann garnicht mehr merkt wo er sich bewegt. Also ich arbeite in einem Interface und natürlich bin ich im Vertrieb oder Marketing tätig und hab gewisse Wünsche und Anforderungen. Aber wenn ich jetzt Beispielhaft den Wunsch habe meine fünf größten Opportunities zu sehen dann werde ich dass einfach per Sprachkommando anfordern und es wird mir am Bildschirm ausgeworfen. Und wenn ich dann dazusage, ich hätte noch gerne die Umsätze der letzten drei Jahre auf Produkt A, B, C dann bekomme ich das auch dazu. Und dass das eine aus dem Backend ERP kommt und das andere aus dem CRM kommt, dann sollte das dann egal sein. Das ist egal, sondern es ist im Vordergrund die Unterstützung für den Menschen."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 54 - 54]

2.

"We just don't want to spend time on having sales persons, having five different Logins to see that information. We wanted all to be in a dashboard. We want to have a cockpit so that we are everyone is flying in a big jet. But you need to have the full overview of not clyding with someone or that your compared ti to as destiny. Two steps ahead of you because you have not foreseen whatever information your customer have been or potential customer has been looking for."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 76 - 76]

3.

"Komplette Integration - ein User-interface zu unterschiedlichsten Programmen."

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 30 - 30]

6.2.1.2. Automatisierungen

1.

"Aber noch viel spannender finde ich Automatisierungen CRM Systemen, die eigentlich das macht was der Name versprechen sollte, nämlich tatsächlich eigenständig agiert. So frei nach dem Motto wir werden dann alle arbeitslos. Das fände ich irgendwie bezaubernd und erschreckend. Aber technisch glaube ich, während wir sogar schon irgendwo dort, wo es möglich wäre, wenn ich mir überlege, es gibt Systeme, die können aus der Webseite aus der Middle Description, Informationen rausziehen, daraus Google Ads erstellen, theoretisch auch Facebook Ads oder LinkedIn Ads, mit Verlinkung zu jeweiligen Seite. Dann gibt es andere Tools die extrem gut zu den Optimierung dieser anzeigen. Dann gibt's Website Erstellungs Tools, wo ich irgendwo konfigurieren und dann erstellt sich daraus eine Landingpage selbständig oder auch eine komplette Website für kleine Unternehmen. Wenn ich das alles zusammenpacke Plus IoT Informationen und ERP Informationen und vielleicht LinkedIn Geschichten. Ja genau und dann noch diese ganzen Web Chat Bots von LinkedIn, die selbständig basierend auf meinen Persona Eingaben die Leute kontaktieren und zu ersten Gesprächen hinbringen wollen. Ich mein in der absurdesten Variante hab ich dann ein Erstgespräch zwischen zwei Chat Bots. In der sinnvollsten macht das tatsächlich noch ein Mensch

aber der Rest von der Website Darstellung, vom Marketing, von der Lead Generierung, von der Lead Qualifizierung, von der Deal Anlage, vom Nachfassen. Könnte man zumindest in der Kommunikation nach außen, hoffe ich doch sehen, dass sich das eigentlich vielleicht komplett automatisiert und ich nur mehr die Parameter einstellen. Finde ich sehr spannend."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 66 - 66]

2.

"Bei uns ist zum Beispiel jetzt gar nicht so anders und wir wollen unsere Rechnungslegungs Tool andocken an Hubspot und haben gesagt wir machen es einmal so weit, dass wir die Angebote und die Produkte rüber spielen und dass ich die Rechnung schon mal erstellt aber sie sich noch nicht versendet. Weil möglicherweise hat wir irgendwo vermerkt, dass wir mit den Kunden ausgemacht hat, dass er das auf drei mal zahlt. Und wie geht man mit so Sonderfällen um? Und ich glaube, das darf uns noch ein bisschen daran hindern, dass für diese Fehlertoleranz von zwei, drei Prozent, das die uns an der Vollautomatisierung hindert oder auch die Angst einfach davor das man die Kontrolle darüber verliert. Aber ich glaube, dass es durchaus in Weg ist, wo wir uns in den nächsten zehn Jahren im CRM Bereich hin entwickeln werden."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 75 - 75]

6.2.1.3. Blockchain Integrierung

1.

"Das Thema Blockchain ist noch im Frühstadium, dass wird definitiv kommen, also da bin ich mir ganz sicher. Die Use Cases ich sehe sie, ich sehe es gerade auf den Plattformen wo es viele Firmen gibt die sich mit den Use Cases nicht nur beschäftigen, sondern schon draußen haben. Zahlungsverkehr und das Ganze wird revolutioniert werden und unter Umständen die Verrechnungen würde es einen Sinn machen. Also da glaube ich und CRM wird davon profitieren, das ganze Logistik Thema dahinter, das ganze Sicherheit Thema dahinter, sicher davon profitieren."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 54 - 54]

6.2.1.3.1. Analysetool für Daten und Trendauslegung

1.

"Also das ist schwer. Also weil ich, ich habe vor zehn Jahren, was haben wir bei Firma X noch vor zehn Jahren verkauft, hat nichts mehr damit zu tun was wir heute dort verkaufen. Also damals gabs eine Sale und Service Cloud. Und vielleicht, man konnte halt eben Customer-Objects erstellen. Und zwar damals was das höchste der Gefühle, dass man auf Amazon Bücher bestellen konnte, geschweige denn irgendwas anderes. Also da hat sich der Markt so rasant entwickelt und die Geschwindigkeit nimmt halt eben zu. Deswegen Prognosen zu geben, was in zehn Jahren oder was man in zehn Jahren tun sollte, es steht und fällt meines Erachtens mit den Daten die die Firmen sammeln über ihre Kunden. Unabhängig davon, was das Produkt ist, was verkauft wird, sondern eher, was wir halt eben am Kaufverhalten wissen, was wir am Nutzungsverhalten wissen um eben vielleicht diese Trends relativ kurzfristig vorhersagen zu können. Das heißt also wenn ich ein produzierendes Unternehmen bin und ich sage okay ich habe geguckt wie Benutzer meine Maschinen benutzen und stelle fest, dass sich in den letzten zwei, drei Jahren ein Trend entwickelt, dass vielleicht Anfragen kommen zu einer gewissen Produkt oder dass Benutzer sagen oh, das da funktioniert nicht richtig, oder das müsste man halt eben ändern. Das ich daraus ableiten kann, um zu überlegen okay, was müsste ich ja meinen Maschinen ändern um in zwei, drei Jahren noch relevant zu sein. Weniger darüber nachzudenken, was muss ich in zehn Jahren tun, sondern halt eher zu sagen okay, die Zyklen verkürzen sich, sodass ich halt aber dann für diese zweite, drei Jahre überlegen muss was sind die Trends und wo muss ich sein, damit ich überhaupt noch relevant bleibe. Und das heißt im Endeffekt Möglichkeiten zu schaffen für KMU und Unternehmen

generell diese Daten zu sehen, analysieren, speichern und auch Aktionen drauf auslösen zu können und möglichst Bruchfrei also Medienbruchfrei, damit ich keine Zeit verliere oder beziehungsweise auch keine Daten verloren gehen. Da machen sich die wenigsten KMU noch Gedanken drüber, meiner Ansicht nach, weil sie auch, glaube ich, nicht an ihren eigenen Erfolg glauben. Weil sie sagen okay wir fangen jetzt was an und wer weiß, ob wir in fünf Jahren überhaupt noch da sind. Und da glaube ich halt da in solchen Use-Cases zahlt, zahlt sich langfristiges denken echt aus. Weil wenn ich die die richtigen Weichen am Anfang Stelle, ist es sehr viel leichter, hinterher die Sache umzusetzen. Wenn ich das nicht tue, hätte ich hinterher ganz anderes Problem um diese Daten dann auch wirklich leisten zu können. Ich glaube, da gehen wir hin und sage im Sinne von Menge an Daten zu sichern, die auszuwerten, also Analysen über Analysetools. Ich glaube, es wird dann bald kein KMU mehr geben, was ich halt eben keine Analysetools mehr kauft oder eben benutzt, was vor zehn Jahren wahrscheinlich auch nicht der Fall war. Also ich glaube, da gehen wir in die Richtung, gehen wir schon hin."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 36 - 36]

2.

"Also glaube ich das es noch granularer wird bzw. der Kunde noch granularer abgeholt werden muss in den nächsten Jahren. Was wiederum auf der anderen Seite bedingt, dass ich eine noch granulare Segmentierung im Hintergrund habe um auch wirklich zu sehen was ist wirklich bei diesem Kunden, was passiert in seinen Anforderungen und was sind seine Interessen um auf ihn zuzugehen."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 44 - 44]

3.

"But when you are a business, you want to have access to more of that information because I see also as a trend we are as a consumers and also business consumers, right. We want to have more information ready and knowing it buy myself before I actually go to the provider. And that is the challenge for the business sometimes you know. So that your customers and potential customer knows more about you and your competitors before you actually have a chance to speak to them. So that is also a challenge that it has been going on for a while of course it's not new new, but we are just seeing that being I think in even more effective now. So the more digitalization we are moving towards, the more platforms, the more social media use its we are using the more complex things are also being information wise. And we want that to be CRM helping us to predict and give us at least some indications of where should we go? How should we approached the person's? So I think that that is going to be the future way of working."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 75 - 75]

6.2.1.4. Connection zu Industrie 4.0

6.2.1.4.1. AI (KI)

1.

"Und was sonst auch sonst noch kommt, also das AI Thema das du angesprochen hast, über das wird man in ein paar Jahren lachen. Ja es wird kaum noch Geräte geben, es ist eh schon sehr viel mit dem Internet vernetzt das ist das eine."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 55 - 55]

2.

"Und zwei bis drei Jahre ist vielleicht nicht zehn Jahre. Aber drei Jahre später vielleicht dann noch ein bisschen mehr KI, bisal mehr echte KI woman sagen können Texte Typisieren sich selbst auf Landing Pages in E-Mails und sind nicht vorgegeben und auch im Sales was die ganzen Sales

Dokumente ausübt was ich da vielleicht brauch Texte dynamisieren basierend auf den Informationen die ich habe. Habe ich jemanden der darauf besteht, seinen Dokortitel mit anzugeben, dann werde ich die Person eher sietzen. Oder den Vorschlag bekommen, vom Textrobotter, dass ich den eher sietzen sollt oder sie. Und habe ich irgendwelche Leute die sofort mit Hallo Vorname irgendwie Schreiben dann und so weiter. Und vielleicht noch Kategorisierungen, man kennt das ja alles auch irgendwo mit, mit ein paar psychologischen Dingen noch mit kombinieren, wo man sagt, basierend auf der Art und Weise welche einzelnen Worte und Begriffe in der Kommunikation vorhanden sind, wenn die Leute irgendwas hinterlassen oder auch basierend auf den Sucheingaben in Google und wenn sie dann quasi auf eine Kampagne kommen, dass ich dann noch Basis der Kampagne theoretisch schon auch eine Verortung machen kann, auf Basis irgendwelcher Psychogramme wie DISG-Profil oder Lining-Map oder egal welches man jetzt hernimmt. Eins wäre schon mal ein Anfang. Um dann zu sagen okay, wie muss ich den restlichen Kontent ausspielen, ist das eher ein in Zahlen, Daten, Fakten basierter Mensch, ein emotionaler Mensch, et cetera. Und dass ich dann quasi da schon die richtigen Vorschläge bekomme und auch im Sales und im Service schon die Informationen habe. Weil wenn im Operations dann jemand sitzt und sagt "Und da könnten sie dieses und jenes" und baut Visionen und ich habe einen ZDFler sitzen dann werden wir uns nicht verstehen."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 48 - 48]

3.

"Alles was dann geht in Richtung KI und Hinweise darauf, wo man zu unterstützte Tools für den Menschen wo er was tun sollte glaube, dass wird immer mehr werden. Aber das ist jetzt auch noch nicht das Kernthema. Genau. Also vereinfacht gesagt, ich glaube im Vertrieb kann man sagen der Vertriebsprozesse per se wird durch eine professionelle CRM-Plattform unterstützt."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 38 - 38]

4.

"B: And on the long run in ten years on, I'm sure that we will get much more of this artificial intelligence coming in. You know, predictions out of whatever source we are looking at and telling us about you know the seasonality of where demands are coming off on down, change of demands you know. I think AI is giving us a better picture on that. But it is just, it's hard to say how long it's gonna to take actually and because the AI is also right now build the on human brains ways of thinking, right."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 52 - 52]

5.

"B: AI Usecases müssen Standard werden und auch schon ready to use für das Unternehmen zur Verfügung stehen."

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 35 - 35]

6.2.1.4.2. Machine Learning Integrierung

1.

"So that when for this machine learning for instance, is also about that you are looking at wordings that it gives you from the web or from whatever social media and you say, OK so have they have someone been perceiving our company bad or good, you know something in a positive negative way. And then when you see the wordings that are being used, then still it is a very, very immature way the machine is looking at it, right. So in that context it's actually positive. But it looks at up as a negative perception because certain words have been used."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 53 - 53]

6.2.1.4.3. Digital Twins im Sales und Service

1.

"Gibts zwar meines Erachtens nach noch nicht aber ich glaube, wobei es bei CRM-Systemen relevant wäre, dass Produkte die ich produziere eben im Bereich von Industrie 4.0 in 3D aufgenommen, die Digital Twins, messe und lege ich ab. Das diese Daten mit dem ERP und CRM System automatisch verbunden sind. Das hab ich eh ganz am Anfang im Sales und Service gesagt gehab. Ich dann im Service oder Verkauf, kann ich dann beim Kunden darstehen und vor ihm in 3D zusammenbauen, das heißt das ist der Grundstein und ich ziehe mit der VR alles einfach zusammen. So kann man ihm sagen das ist deines oder das wird deines sein. Das sich basieren auf diesen Daten und so wie ich ihm es als VR gezeigt habe, geht das direkt ins CRM bzw. als Bestellung ein und weitergeleitet ins ERP System, geplant und produziert."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 75 - 75]

2.

"Glaubst du ist das dann auch relevant in Bezug auf die Industrie wenn man sagt, man kann die Wartung der Maschine mit der Service Cloud und ähnlichen CRM Tools verbinden?"

B: Kurzum ja. Die Datenpunkte jedes Unternehmens und gerade in der Industrie werden einfach wachsen. Und je mehr Daten du hast desto bessere Entscheidungen kannst du treffen, desto mehr Risiko kannst du vermeiden. Also ja wird definitiv ein Thema werden. Auch da gehe ich davon aus, dass es Industriestandards geben wird, die erst jetzt herauskristallisiert werden. Also viele dieser Themen Daten, Datensammeln kannst du über die großen Hyperscaler, über Microsoft Azure, über AWS etc. Ich glaube das hat erst gerade bekommen und es wird bestimmt noch zu einer Marktberreinigung kommen. Weiß jetzt nicht ob jeder Hersteller der in diesem Bereich tätig ist auch übrig bleiben wird, ich glaube persönlich eher nicht wobei eher ein paar wenige große übrig bleiben werden über die du dann standardisiert deine Industrie 4.0 Agenden abgeben kannst."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 55 - 56]

3.

"Wo sehe ich die Reise? Hingehen ja sicherlich in im Bereich Augmented Reality. Wir haben einen namhaften Fertighaus Hersteller in Deutschland, der denkt darüber nach wie kann ich meinen Kunden ein Fertigteilhaus noch näher bringen? Indem sie sich auf ihr Grundstück stellen, die Brille aufsetzen und dann ihr Haus wirklich einmal wahrnehmen mit so einem Blick auf den Nachbarn, schaute mir ins Küchenfenster rein oder schaue ich ihm irgendwo ins Schwimmbad rein, in die Richtung wird es sicherlich gehen, dass zu verknüpfen und da eine noch eindrücklicher, ja einprägsamere und eindrücklichere Experience dem Kunden zu bieten. Im Marketingbereich glaube ich die also das wäre jetzt Sales beziehungsweise auch Servicebereich da ist sicherlich das Thema Augmented Reality beziehungsweise die Digital Twins, ja, die abgebildet werden."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 48 - 49]

6.2.1.4.4. VR und AR im Service

1.

"Wenn man jetzt ganz abstrakt denkt, VR im Service sich anbieten. Wobei da gibt es schon Ansätze, dass man sagt wenn unsere Firma etwas produziert hat für den Kunden, wir sind im Investitionssektor, das heißt wir produzieren für jeden Kunden quasi auf den Kunden zugeschnitten. Wir haben von jededm Teil eine Seriennummer, ich könnte mir vorstellen, das in der Qualitätskontrolle jedes Teil in 3D aufgenommen wird bevor man das Teil einbaut. Wenn man das dann zusammengesetzt hat, weiß das ERP System welche Teile ich benutzt habe und wenn es dann beim Kunden ist und dieser hat ein Hardware Technischen Problem, dann könnte der

Servicetechniker, dass ganze 3D Modell vor sich VR-Modell aufgebaut bekommen. Weil man ja weiß wie jedes einzelne Teil zusammengebaut wird, man weiß jedes einzelne Teil zusammenpasst und aussieht. Das ganze steht dann vor ihm und er kann ohne hinzufahren unter Umständen, dass ganze aufeinander bauen und dann sagen da könnte das Problem sein. Oder dem Kunden sagen mach mir eine 3D Aufnahme, dieser macht die Aufnahme und bekommt die Daten dazu eingeblendet vor sich. Da könnte man sehr viel CO2 einsparen da man sich die Anfahrt erspart. Ich glaube, dass man da viel Geld einsparen kann aufgrund der Zeiteinsparung. Deswegen glaube ich dass da einiges im Bereich Service und VR möglich ist."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 62 - 62]

2.

"Gibts zwar meines Erachtens nach noch nicht aber ich glaube, wobei es bei CRM-Systemen relevant wäre, dass Produkte die ich produziere eben im Breich von Industrie 4.0 in 3D aufgenommen, die Digital Twins, messe und lege ich ab. Das diese Daten mit dem ERP und CRM System automatisch verbunden sind. Das hab ich eh ganz am Anfang im Sales und Service gesagt gehab. Ich dann im Service oder Verkauf, kann ich dann beim Kunden darstehen und vor ihm in 3D zusammenbauen, das heißt das ist der Grundstein und ich ziehe mit der VR alles einfach zusammen. So kann man ihm sagen das ist deines oder das wird deines sein. Das sich basieren auf diesen Daten und so wie ich ihm es als VR gezeigt habe, geht das direkt ins CRM bzw. als Bestellung ein und weitergeleitet ins ERP System, geplant und produziert."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 75 - 75]

3.

"Wo sehe ich die Reise? Hingehen ja sicherlich in im Bereich Augmented Reality. Wir haben einen namhaften Fertighaus Hersteller in Deutschland, der denkt darüber nach wie kann ich meinen Kunden ein Fertigteilhaus noch näher bringen? Indem sie sich auf ihr Grundstück stellen, die Brille aufsetzen und dann ihr Haus wirklich einmal wahrnehmen mit so einem Blick auf den Nachbarn, schaute mir ins Küchenfenster rein oder schaue ich ihm irgendwo ins Schwimmbad rein, in die Richtung wird es sicherlich gehen, dass zu verknüpfen und da eine noch eindrücklicher, ja einprägsamere und eindrücklichere Experience dem Kunden zu bieten. Im im Marketingbereich glaube ich die also das wäre jetzt Sales beziehungsweise auch Servicebereich da ist sicherlich das Thema Augmented Reality beziehungsweise die Digital Twins, ja, die abgebildet werden."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 48 - 49]

6.2.1.4.5. IoT und Predictive Maintenance

1.

"Generell wäre im Sales, Service, Marketing auch noch eine Direkte Verbindung zwischen dem Produkt und dem CRM-System. Klar bei Turnschuhen geht es noch nicht aber wenn man Autos verkauft, Handy verkauft, oder Messsysteme verkauft, dass das System zum Beispiel selber einmal im Monat oder Wochen einen Systemcheck macht und dann kurz die Daten übermittelt an das CRM-System. Und sich das Service so pro-aktiv beim Kunden melden kann und sagen kann "Ich befürchte du hast beim Produkt eine Beschädigung". Wobei das ist eher schon fast auf 2-3 Jahre zu sehen, da es schon sehr viel gibt."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 64 - 64]

2.

"B: Jetzt fange ich mal ganz langweilig an mit IoT. Das auch diese Informationen ins CRM-System gelangen und im Endeffekt nicht nur bis zum Verkauf mitprotokolliert oder bis zur Rechnungserstellung möglicherweise, sondern dann auch die Nutzungsdaten einfach mit

einfließen. Das heißt wenn ich jetzt in der Industrie bin und ich, ich verkaufe einen Hochofen was mir das Gerät dann auch zurückmeldet, welche Temperaturspitzen und in welcher Höhenlage wird es verwendet? Und wird es von außen, ich weiß nicht feucht oder ist es extrem staubig da wo es eingesetzt wird oder was auch immer. Und durch diese Informationen A nutzen kann für Produkt Upgrades für neue Versionen oder auch generell für die Produktentwicklung nutzen kann. Wo ich es natürlich auch für die ganzen Servicebereich mit nutzen kann die Informationen. Weil wenn ich, wenn der Hochofen sagt ich komme ins Schwitzen, dann würde ich vielleicht einen Servicetechniker möglicherweise mal vorbeischicken. Das heißt auch dieses präventive Service, glaube ich, kann durch so eine Integration von IoT Informationen doch deutlich größer werden. Wodurch sich für den Kunden natürlich auch irgendwo Vorteile ergibt, dass er keine Stillstände hat was ja in der Regel enorm viel Geld kostet und gleichzeitig auch für die Unternehmen in der Industrie den Vorteil brächte, dass sie Abo-Modelle im Service mitverkaufen können. Weil dadurch, dass ich die ganzen Interaktionsdaten drinnen hab, könnte ich zum Beispiel sogar im Vorfeld eine Analyse machen wie der Standort aussieht und kann die Fehleranfälligkeit und Fehlerhäufigkeit prognostizieren und jetzt sagen "Ja du brauchst einen teureren Service weil bei wir müssen wir sicher öfters kommen und Sachen tauschen weil es ist so staubig". Und ein anderer ist vielleicht günstiger, weil ich weiß ich muss nur einmal im Jahr vorbei schauen und irgend ein Teil tauschen, irgend ein Verschleißteil. Ich glaube, dass da sich ein Thema sein könnte."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 65 - 65]

6.2.1.5. Drohnenzustellung Verknüpfung

1.

"Mag sein, dass irgendwar Drohnenzustellungen automatisiert kommen, dass liegt alles noch sehr, sehr weit. Aber in dem Moment wo es kommt, wird es da wiederum eine Verknüpfung mit CRM geben. Dann gibts einen Drohenprovider der des so wie über X bestellt wird und du hast eine schnelle Sendung die dann zu jemanden gebracht wird."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 56 - 56]

6.2.1.6. Meta World

1.

"Das Thema um Meta World, so wie es der Mark Zuckerberg nennt. Dass wir uns in Zukunft vielleicht wirklich noch stärker in virtuellen Welten bewegen, uns dort zusammenfinden, dort Kunden treffen, ja vielleicht sogar Geschäfte abschließen in Zukunft. Aber ich denke da eben auch wirklich, dass das abstrakte denken, dass da doch oftmals auch vorherrscht derzeit noch. Wenn ich digitale Abbildungen habe, dass sich das stärker erlebbar mache über Virtual Reality, Augmented Reality, vielleicht belassen wir es mal bei dem."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 50 - 50]

6.2.1.7. Mehr Persönliche Interaktionen

1.

"Allerdings sieht man auch da schon wieder, das sehr, sehr viele Leute müde werden von den von der ständigen digitalen befeuerung. Es heißt ich hatte mir schon vorstellen, dass es dann sage ich mal so gegen Ende also in 10 Jahren, vielleicht findet es im Themenkomplex danach besser Platz. Das ist wieder ein bisschen in die andere Richtung geht es jetzt, heißt es wieder interessanter wird, persönlichen Touch zu haben und entsprechend auch innovativer auf die Kunden zuzugehen, weil wir heutzutage eh egal was es ist, egal, welcher Trend sich etabliert oder egal, welcher Kanal sich schnell etabliert, er auch genauso schnell wieder überlaufen und habe eben wieder untergeht, weil er sehr, sehr viel schneller adaptiert wird. Das heißt, die Zyklen wäre sehr, sehr viel schneller."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 23 - 23]

6.2.1.7.1. Bestehende Trends verstärken sich

1.

"B: Wie gesagt auch da, wenn ich eine Glaskugel hätte, dann würde ich schon die Aktienpakete dahinter horten aber Spaß beiseite. Also ich glaube, dass es in der nächsten zehn Jahren nicht diesen absoluten, big Bang geben wird den man sich jetzt vielleicht ausmalt. Ich glaube das einfach gewisse Trends die jetzt schon gestartet wurden, noch einmal verstärkt werden."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 42 - 42]

6.2.2. Benutzerfreundlichkeit 10 Jahre

1.

"Ich denke gerade nach und 10 Jahre ist extrem viel für eine Technische Entwicklung. Wenn ich darüber nachdenke, vor 10 Jahren hatten wir schon die ersten Ansätze von Smartphones aber heute haben wir Klappbare-Smartphones. Und Smartphones die bessere Fotos machen als manche Spiegel-Reflexkameras."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 66 - 66]

2.

"I mean, ok. So what you saw in, what have been in the past has been that you have had a longer time period of compiling different box and upgrades and so forth. And then you were doing so over a bigger upgrade, half a year or once a year whatever. But now we are just seeing that it is going in a much faster pace. So you will have a more sort of continuous admin work. It will just be ongoing and sometimes it's every month and sometimes it by quater. But it will just be dynamically. We can see it in Salesforce, for instance, that they are just pushing the upgrade, said they have and then you just need to be ready to took to carry it, that if it has impacts for the way that you work. And what I can see happening is also that's why you go more and more intp standard, I mean you do as little as possible of coding. But the systems are also changing in a way that they also only needs configurations, right. So your very much going away the sort of hardcore coding where it is more configurations that is being implemented and as long as you stay with that, it is also easier and seamless to do the upgrades. So the more you can stay with standard the better and the more efficient the admin also is gonna be. So that is a trade-off that companies of course have to to decide up one, regardless of your small ore midsize. But of course this the larger companies are very much hard now on using standards as much as they can, because it just has to much impact for these fast upgrades. You will need you will definitely need someone more on a would say full-time job or task role to make sure that you have these ongoing upgrades. Because the administration is no longer just the project's, right. In the past, we were doing it as a project So we said OK so now we have an upgrade project and then we would compile resources and capacity and the experts in the relevant pieces and people to do that project. And then we would added in to our daily work and say OK, so by June we do the upgrade and then we had training and you know we'll this kind of doing projects as if we had a new system, that we don't do any more. Now we had to saying, Okay, so we do a huge project to put the right platform in place and then you run with all the upgrades, making sure that everyone is just being informed. So now you know if you have a downtime for like say five hours during the weekend, or sometimes you have to have an open window on Friday or whatever. Then you just informed people saying OK, now you cannot be working with this and this and that due to a upgrades and then you already by Monday morning and you can start. But the data is still being you know saves and compiles in a container and then it will be updated afterwards or whatever is needed by its. So that administration peace will actually be necessary. Always here so that you will have as a demand also perhaps going more in the future. Depending on how the system's eyeballing right."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 65 - 66]

3.
"Benutzerfreundlichkeit muss über allem stehen"

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 26 - 26]

6.2.2.1. Anforderung an Benutzerfr. sinkt

1.
"Und wenn man der Logik folgt, dann is in Bezug auf Benutzerfreundlichkeit glaube ich hab wir dann fast alles erreicht. Einschalten und auf geht's."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 68 - 68]

2.
"Könnte ich mir vorstellen, dass das Thema in Zukunft gar nicht mehr so relevant sein wird vor dem Hintergrund, dass momentan im Bildungsbereich relativ viel passiert um mehr Leute in diesen Bereich zu bekommen. Also dieser Fachkräftemangel den wir jetzt grad sehen, können wir vielleicht, ich will nicht sagen das es sicher ist aber das der Fachkräftemangel ein wenig abgefedert wird in den nächsten Jahren, zumindest in den nächsten fünf Jahren und man eine Bildungsoffensive startet. Das Benutzerfreundlichkeit dann gar nicht mehr so das ganz große Thema sein wird. Ich meine also nichts desto trotz, ist es immer natürlich wichtig ganz einfache Systeme zu haben um dadurch gewisse Seitenwirkungen zu erzielen. Aber kann gut sein, dass das gar nicht mehr das so große Thema sein wird."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 46 - 46]

6.2.2.2. Standardisierung

1.
"B: Ja, das geht auch wieder einher mit den verschiedenen Kanälen, mit den verschiedenen Interaktionspunkten die Benutzer zu haben. Und da wäre man also wie alt ist jetzt das iPhone? Ich glaube 2007 ist es raus gekommen, also so ungefähr 15 Jahre alt. Gut, aber ich glaube selbst vor Zehn Jahre also, wie das iPhone fünf Jahre alt war, haben wir uns schon schwer getan, das irgendwie wegzudenken. Und ich habe noch die Worte von Steve Ballmer im Kopf, der gesagt hat "Was wollen wir denn mit einem Telefon, das nicht mal eine Tastatur hat, ja oder keinen Stift hat? Das kann ja nicht funktionieren." Das ist für mich ein sehr schönes Beispiel wie Benutzerfreundlichkeit sich durchsetzt, ja letztendlich. Und wenn man sich jetzt die Smartphones anschaut, dann schauen die alle gleich aus. Und das hat natürlich auch einen einen Grund, weil sich das bewährt hat. Zu einem gewissen Grad sind wir vielleicht auch gezwungen worden aber ich glaube, da haben wir als Endkonsumenten, schon sehr viel Power wenn wir etwas nicht gutheißen. Dann wird uns nicht obstruiert werden, dann haben wir die freie Wahl am Markt. Aber wenn sich etwas durchsetzt, dann wird es zum Standard erhoben. Beispiel Smartphone, auch die Tablets funktionieren mittlerweile alle sehr ähnlich. Und das ist sicherlich auch dem geschuldet, dass die Benutzerfreundlichkeit eine sehr hohe ist und das wird sich in anderen Bereichen wird sie das auch durchsetzen müssen. Also Benutzerfreundlichkeit in einer mit einer Augmented-Reality-Brille, Benutzerfreundlichkeit mit einer Smartwatch, Benutzerfreundlichkeit auf der administration's Ebene, in der Konfiguration von Systemen das wird immer stärker werden und es werden sich nur mehr wenige Leute mit den ersten Layern der Technologie auseinandersetzen müssen, denn das wird einfach funktionieren. Und man kann sich mehr mit der Anwendung, mit der Handhabung der Applikation beschäftigen."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 53 - 53]

6.2.2.2.1. Haptik anpassen

1.

"B: Also es ist nach wie vor großes Thema. Also war es eigentlich schon immer, es ist verschiebt sich vielleicht, weil gefühlt ist es für mich so, dass vor ein paar Jahren noch darum ging, bei Leuten anzudocken, die vielleicht sich grundsätzlich schwer tun mit einer Software und das verschieben sich leicht in eine Richtung, dass hier einfach die Skills insgesamt wachsen, weil neue Generationen kommen und da der Anspruch, glaube ich einfach größer wird. Wir sind alle mittlerweile mehr unsere Apps gewohnt am Handy. Wir haben gewisse Ideen wie das aussehen kann und ich glaube diese Richtung gehts, dass wir diese Erwartungen, dann auch an diese Plattformen stellen und auch die den Nutzer in den in den Unternehmen. Aber ich glaube, dass das nicht ein sehr schnelle Bewegung, das ist für mich gefühlt eine sehr schleichende Bewegung. Also zwei, drei Jahre mehr nach den Gefühlen her bissel schnell."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 43 - 43]

2.

"Was in den nächsten 10 Jahren State of the art sein wird, ist sehr schwer vorauszusagen. Jedenfalls werden Kund:innen im B2B wie auch B2C Bereich immer anspruchsvoller werden. Convenience wird im Vordergrund stehen - in der Bedienung, wie auch in der Administration. Neue Touchpoints müssen ebenso seamless integriert werden können, wie auch neue Technologien."

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 25 - 25]

6.2.2.3. Mehr visualisieren

1.

"Ja also nocheinmal zu Sprache zurück. Ich glaub das stelle ich mir schon so vor, das wäre massiv und das wäre auch möglich, dass man da hinkommt. Das heißt reduktion komplett vom schreiben also viel mehr mit sprechen und vorgelesen bekommen. Und, und natürlich dann auch viel visueller, einfacher zu erfassen, ja. Also das sind solche Trends wie die Gamification oder so, dass geht so in diese Richtung. Ich glaube schon, dass es in diese Richtung gehen wird, ja."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 56 - 56]

6.2.2.3.1. Gamification erweitern

6.2.2.4. Automatisierung erweitern

1.

"And then the automation is compiling whatever and structuring whatever they need to gain and generate reports. So when they come back or when they do they're Friday consolidating views of of the week, then they know how to proceed in the how to perform and and what their next steps should be in the next week. So I think apps and this remote dynamic way of working is very much gonna be what we see sales and also marketing in a way. You know that I mean of course they are more of in in the office. But I can also see that they are working much more on when the apps that you know, whatever data sales are coming back with, that they can compile it and then use it for campaigns and for you know how to approach on a more personal level with different customers that they actually have been talking to."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 55 - 55]

2.

"Noch intuitiver. AI Unterstützt dem User die notwendigen Aktionen vorschlagen bzw. Über automatisierte Vorgänge der eigenen Kunden informieren"

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 37 - 37]

6.2.2.4.1. NLP weiterentwickeln

1.

"Bei der Benutzerfreundlichkeit, dass die Stimmenerkennung bei Freigabeprozessen es reicht, auch die Freigabeanfrage mit Ja oder Nein antwortet. Aber nicht nur die Spracherkennung mit ja oder nein sondern auch die Stimmenfreigabe. Denn das nicht jemand anderes das freigibt und das System die richtige Stimme erkennt."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 69 - 69]

2.

"B: Ich glaube, das wäre wahrscheinlich wieder weggeht werden von Tools, die uns bei der Eingabe helfen. Also sage ich in meinem Telefon ist ja nichts anderes. Also im Prinzip einfach nur ein Mittel, um Daten irgendwo einzugeben oder was zu erreichen was ich haben will. Da gehen wir schon in die Richtung von Spracheingabe natürlich, also sei es über die Uhr, das Telefon oder sonstiges. Selbst wird noch sehr viel weiter gehen, dass wir es halt eben auch irgendwie vom Auto aus machen. Warum sollte ich nicht meine Gesprächsnotizen über die Spracheingabe in meinem, um jetzt eine Marke zu sagen, ein Tesla zum Beispiel oder in einem VW oder was auch immer, im Auto machen zu können der das dann gleich in mein CRM einspeist, während ich von einem Kunden direkt zum anderen fahren. Weil wir gemerkt haben, dass Kundentermine vielleicht doch wieder wichtig werden. Ja also weg von digitalen Interaktionen hinzu vielleicht der physischen Interaktion? Ich dann aber dafür die Tools sehr viel einfacher machen, um diese Daten auch aufzunehmen. Also sei es, dass meine Gespräche vielleicht nebenher aufgezeichnet werden, transkribiert werden, gleich automatisch ins System eingespeichert werden, was wiederum motiviert Datensicherheit und von Privacy Probleme mit sich bringt. Aber die wir bestimmt lösen werden also nicht wir aber die Industrie. Und oder auch zum Beispiel jetzt im Meeting, was wir über Hangouts machen, dass das automatisch transkribiert wird. Und wir haben hinterher Endeffekt gleich zum Beispiel einen Besuchsreport oder Ähnliches halt eben haben die dann gleich im CRM abgespeichert wird. Also ich glaube, die Tools werden sehr, sehr viel un-abstruser werden also nicht mehr in das täglichen Lebens so präsent sein, sondern sehr vielmehr in den Hintergrund treten. Gleichzeitig sehr, sehr weiterentwickeln gerade was Sprachwerwertung angeht. Ich glaube auch, dass es im Endeffekt Sprachunabhängig werden werden. Also das heißt, hat sich auch ein Deutscher Verkäufer auf dem englischen Markt einsetzen kann. Das ist nichts Ungewöhnliches, weil die meisten deutschen ja oder Österreich oder deutschsprachigen halt eben Englisch lernen. Ja, weil man halt muss, aufgrund der Weltsprache. Umgekehrt aber sehr viel weniger. Ja, das man halt sagen kann, ist, dass dort zum Beispiel während wir ein Meeting machen ich auf Englisch rede du auf Deutsch oder Französisch oder sonstwas und es automatisch übersetzt und halt eben auch mehr hingegeben wird, sodass eben auch dann sowas berücksichtigt werden muss. Natürlich in den CRM das wir eben sagen wir haben verschiedenste Sprachen, Spracheingabe kann in der Muttersprache passieren und es wird für jeden User automatisch übersetzt und angezeigt. Also da glaube sind wir glaube ich gar nicht mehr so weit weg, dass wir das auch im täglichen Leben als benutzen, sondern Universalübersetzer aller Star Trek gibt es bestimmt bald."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 38 - 40]

6.2.2.5. Mobilität ausbauen

1.

"Just to give you an example right, so I think what would else being in the future ten years? It's a long time, right. But when things are moving so fast. So another trend I can see is that you know, we have been used to working in an office, having a PC in front of us. I would assume that we are going to watch more into having field tools, you understand what I mean? So sales guys are using

the iPhone's or whatever form they have on the fields with the customer or they are having an iPad with them and they are inserting and doing whatever they need to collect information. I mean that has been happening already in some of the larger companies so that you don't, you don't have this sort of office PC any longer. And that's why the apps are being so strong now. So that you actually have it in your I mean the CRM, you have it on your mobile. But of course in a more compact way, but that you have the Salesforce, you want the Salesforce being on the road basically, right. You don't want them to be behind a screen, sitting unused and spending a whole Friday on administrative work. You want them to be fast and easy to make it on the way on the spot. So when they have had their customer meetings, they can actually just added in fast and easy and then they are onto the next meetings."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 54 - 54]

6.2.3. Sicherheit 10 Jahre

1.

"In Bezug auf Sicherheit muss ich mich darauf verlassen wiederum, dass es passt."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 70 - 70]

2.

"Sicherheit muss konsequent weiterverfolgt werden"

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 27 - 27]

6.2.3.1. Standards erfüllen

1.

"B: Zukünftige Sicherheitsstandard erfüllen bzw. vorgeben"

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 39 - 39]

6.2.3.1.1. Auf kommerzielle Sicherheitssysteme setzen

1.

"B: Das wird, also das wird immer ein größeres Thema. Ich habe selber bei mir zuhause ein Smartlock nachinstalliert. Ich habe eine Smart der Heizung. Ich hab eine Smarte Standheizung bei mir im Auto. Da wirds, die Versuche ich mein Haus einzudringen Ja, ich hab jetzt keine große Angst davor. Aber die Technologie bietet immer mehr Angriffspunkte und sehen es ja auch in den in den Nachrichtenmeldungen, dass Systeme gehackt werden, dass Benutzer Daten abgegriffen werden. Und wenn man sich des Spruchs "Data is the new Gold" bedienen möchte, dann sind da natürlich die Kundendaten, das Gold im Vertriebsprozess und das gilt es mit allen Mitteln zu schützen. Und daher ist es meiner Meinung nach auch wichtig, dass man als Unternehmen auf kommerzielle Lösungen setzt. Eines wird oftmals vergessen, dass diese Punkte jetzt im Open Source Bereich, ich will nicht sagen, dass sie nicht so gut abgedeckt sind aber Haftungs Seitig her muss sich mehr als Unternehmen überlegen, wo trage ich mein Geld hin, wenn wirklich mal ein Vorfall aufkommt? An wen kann ich mich da wenden und wer entwickelt die Security Maßnahmen sukzessive weiter und hat eigene Teams die dahinter stehen."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 55 - 55]

6.2.3.1.2. Firewall Ausbau

1.

"B: I am yeah. I think it's because we are doing and we will be working on so many different platforms. Also just as an employee approaching and working with different platforms, different media's. Because they are either you know, compiling or extracting information and they are putting

it into an sort of... So this all and whole thing about external, internal information going across the let's just call it the firewall, which is that the walls of the of the business, right. That will be more extended."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 60 - 60]

6.2.3.1.3. Rechtliche Grundlagen Global vereinheitlichen

1.

"B: Ja das ist die große Unbekannte. Problem oder zu der Herausforderung, die die da jetzt sowohl in den nächsten zwei, drei Jahren, also in den nächsten zehn Jahren passieren müsste. Du hast einen globalisierten Markt, du hast einen Markt wo Hersteller aus Deutschland, USA, China, Indien et cetera um die gleichen Kunden in Österreich kämpfen. Und jeder hat irgendwo im Hintergrund eine andere Rechtslage, Österreich hat eine eigene Verfassung ist aber auch noch eingebettet innerhalb der EU, im Europäischen Wirtschaftsraum et cetera. Als im Endeffekt ist die Erfassung von von einer technischen Bedrohung geht, mittlerweile sehr schnell. Also wenn du da zurückdenkst zum Beispiel sind Microsoft Security Grid, wo du quasi von jedem Endpunkt, jeder Laptop, jedes Handy, wo Outlook drauf läuft, jede Xbox, kann ein Angreifer erfassen, dass wird in das globale Security Grid eingespielt. Und wenn ein Angriff in Hongkong erfolgt hast du trotzdem, ok Hongkong ist ein schwieriges Beispiel. Sagen wir so in Australien erfolgt, hast du in Europa die Informationen darüber und kannst die Systeme schützen. Also wie gesagt technisch sage ich einmal, sehe ich gar nicht so die Herausforderungen. Interessant oder herausfordernd wird einfach die rechtliche Grundlage, sprich was ist erlaubt, was machst du mit den Daten dahinter. Was in einem Land Voraussetzung sein kann, kann in einem anderen schon wieder verboten sein. Und da sehe ich sehr viel Spielraum in alle Richtungen. Vielleicht ist das jetzt ein hochsensibles Thema aber wennst anschaut Gesundheitsdaten, Grüner Pass für Impfungen. Gesundheitsdaten waren bis vor ein paar Jahren oder Monaten noch hochsensibel wo genau niemand draufschauen hat dürfen. Rein rechtlich bin ich mir nicht 100% sicher wie das geklärt und vielleicht ist es über die Notverordnung oder Corona gedeckt. Aber ich sage mal der Türsteher meine Gesundheitsdaten abfragen darf, ist jetzt schwierig rechtlich abzudecken. Und das ist aber in jedem Land verschieden, wo es in Spanien oder Israel oder in China, kann der Datenpool dahinter aber in Zukunft der gleiche sein für ein weltweit agierendes Unternehmen. Also wie gesagt, dass sind die Sachen da wird es in Zukunft extrem spannend werden wie das abgedeckt sein wird und wie die Hersteller dann darauf reagieren. Und die jeweiligen regionalen Verfassungen."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 34 - 34]

2.

"B: Ja würde ich einfach den Punkt drauf nennen von vorhin. Ich mache mir eigentlich technologisch keine Gedanken wenn du eine Bedrohung kennst, können große Hersteller im normalen Fall sehr schnell drauf reagieren und quasi den Angreifer replizieren um solche Sachen in Zukunft zu vermeiden. Ich glaube aber, dass die rechtliche Grundlage dahinter entscheidend sein wird und das Thema definitiv nicht einfacher wird. Also ich glaube, dass es notwendig sein wird das da wirklich Handelsabkommen geschlossen werden zwischen den großen Wirtschaftsräumen, wie es jetzt auch schon immer mehr wird. Grad zwischen Europa und USA gibt es schon solche Tendenzen. Nichts desto trotz, wenn ich an die Zukunftsmärkte denke wie man dann in Zukunft mit China, Indien, Südafrika oder so umgehen will, das ist für mich noch ein Fragezeichen. Also da wird man sich bestimmt noch Gedanken machen müssen."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 48 - 48]

6.2.3.2. Nutzer zum Selbstschutz Analysieren

1.

"Dass das nicht Hackbar ist. Ich würde mir keinen Chip für mehr Sicherheit implantieren lassen. Vielleicht genaueres lokalisieren, dann das Benutzerverhalten analysieren. Das zum Beispiel das CRM das Benutzerverhalten analysiert, und dass CRM merkt, dass der Nutzer in den letzten drei Jahre immer nur Reports heruntergeladen die Datensätze von einem Monat enthalten haben und jetzt plötzlich lädt er alle Kontakte herunter. Das das System ihn sofort sperrt und er eine Freigabe vom Abteilungsleiter dafür benötigt. Das könnte ich mir vorstellen, dass die Systeme sich selber schützen durch analysieren des Verhaltens der jeweiligen User der angemeldet ist."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 68 - 68]

6.2.3.2.1. Import Qualitäts Überprüfungen

1.

"Therefore I think that they, the whole security will be building up having further requests basically for quality gates. You know for validation of when you actually add information from the outside, Inside. I would foresee that you have more checkpoints and in this whole security set-up. And then from the outside, it's of course the threat of having, you know more closed windows so that you don't have a set of open breaches for for external coming into your core database."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 61 - 61]

6.2.3.3. Globale Zugriffssteuerung

1.

"Kann mir da nur vorstellen, dass einfach die diversesten Möglichkeiten gibt die sich der Kunde aussuchen kann, ich lege meine Daten dort hin oder dort hin oder den Teil dort hin und in meinem Land wenn ich das unbedingt brauch gibts es sowieso auch was. Weil das heißt, dass wird glaube ich zunehmen und ausgebaut werden. Also da haben viele auch das Bedürfnis dem Kundenwunsch auch nachzukommen."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 58 - 58]

6.2.3.4. Blockchain

1.

"Das Thema Blockchain ist noch im Frühstadium, dass wird definitiv kommen, also da bin ich mir ganz sicher. Die Use Cases ich sehe sie, ich sehe es gerade auf den Plattformen wo es viele Firmen gibt die sich mit den Use Cases nicht nur beschäftigen, sondern schon draußen haben. Zahlungsverkehr und das Ganze wird revolutioniert werden und unter Umständen die Verrechnungen würde es einen Sinn machen. Also da glaube ich und CRM wird davon profitieren, das ganze Logistik Thema dahinter, das ganze Sicherheit Thema dahinter, sicher davon profitieren."

[Codiert\B1\Recording_13; Position: 54 - 54]

6.2.3.4.1. Revoultion durch Quantencomputer

1.

"Gute Frage, was in den letzten Jahren immer so ein Katz und Mausspiel gewesen und ich glaube nicht, dass sich deshalb kurzfristig ändern wird, eher ganz im Gegenteil. Ich glaube, wir werden noch mal eine ganze Reihe an Problemen kommen, sobald sich die Quantencomputer eben auch durchsetzen, sodass wir halt eben klassische Verschlüsselungstechniken Ad acta legen und auch quasi nutzlos werden. Weil eben jeder Taschencomputer wahrscheinlich mehr Power hat als das Großcomputer heutzutage. Da werden wir noch einmal, glaube ich, eine ganz neue Denkweise aufsetzen müssen, wie wir mit Daten umgehen, was Datenschutz angeht, und Ähnliches, habe ich

aber auch noch keine Lösung zu. Aber da wird eine riesen Revolution geben, also in den nächsten fünf bis zehn Jahren."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 42 - 42]

6.2.4. Administration 10 Jahre

1.
"Administration kein Thema"

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 72 - 72]

6.2.4.1. Haptik anpassen

1.
"B: Ja da stelle ich es mir so vor, dass Leute ohne großes technischen Wissen, hier mit Drag und Drop arbeiten und garnicht so IT-Kenntnisse brauchen und trotzdem managen können. Also von unterstützten Testing bis zu keine Ahnung was alles dann passiert, Releases die gemacht werden und eingespielt werden. Dass das einfach durchführbar ist und keine Kosten und IT-Skills braucht."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 60 - 60]

2.
"B: Hm ja auch da wieder. Ich glaube egal ob man jetzt mehr oder weniger Fachkräfte hat, Administration ist ein eher lästiger Stein im Schuh für Unternehmen. Egal um welche Systeme es jetzt geht, also es kann ein CRM-System sein, Word, Excel, PowerPoint sein. Dementsprechend auch wieder desto einfacher, desto besser keep simple. Also ein Trend der sich nur verstärken wird."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 50 - 50]

3.
"Was in den nächsten 10 Jahren State of the art sein wird, ist sehr schwer vorauszusagen. Jedenfalls werden Kund:innen im B2B wie auch B2C Bereich immer anspruchsvoller werden. Convenience wird im Vordergrund stehen - in der Bedienung, wie auch in der Administration. Neue Touchpoints müssen ebenso seamless integriert werden können, wie auch neue Technologien."

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 25 - 25]

4.
"B: Ja, vielleicht kann man es abgesehen Administration habe ich hier schon erwähnten im Rahmen der Benutzerfreundlichkeit sehe ich jetzt keine speziellen Themen im Admin Bereich würde ich eher subsumieren unter den Entwicklungen die man in anderen Bereichen sieht."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 57 - 57]

6.2.4.1.1. Mehr Aufgaben als Admin erledigen

1.
"B: Yeah, I think it will just go faster basicly, I think the speed in which we are doing changes already now in a higher levels, but I think that will just continue, but we will also get used to it and away. But we will just in our mindset, in our preparation time be more prepared to actually have those admin tasks put in as the daily work and not so much as projects. And then you can say if you are, then it will be proper proportional. So the more apps you have and the more integrated interfaces you have into your core, the more admin you will have as well. I think that that relates to a each other."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 68 - 68]

2.

"Je komplexer die Prozesse desto eher wird die Administration an extern ausgelagert, da interne Ressourcen schwer zu finden und halten sind. Komplexität der System wird ständig größer, da diese sehr stark ineinander greifen. Einfache Anpassungen können immer noch von internen Admins durchgeführt werden."

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 41 - 41]

6.2.4.1.2. Modularer Aufbau

1.

"B: Ich sehe es leider nicht als sehr viel mehr Komplex werden. Also gerade wenn wir uns überlegen, über verschiedenste Eingabemechanismen oder verschiedenste Szenarien wo wir Sachen Nutzen, das heißt die Tools müssten einfach sehr viel modularer werden, vielleicht auch sehr viel abgekapselter, dafür aber mit API ausgestattet, um halt eben Möglichkeiten eine Einbindung zu ermöglichen. Egal, wo man sich halt eben befindet, also sei es halt eben, dass die App auf einem VW läuft, irgendwo im Auto oder halt auf meiner Watch oder auch meinen Telefon oder Computer, das macht dann halt keinen Unterschied mehr. Oder ob ich zum Beispiel nur gewisse Module dann dort laufen lasse, was es aber und wieder hat es vielleicht von der Administration eben auch modularere Themen zusammen nicht untergehen um zu sagen wir haben dort Experten, die sich vielleicht auch vernetzen, sodass wir halt eben Expertisen aufbauen die sich dann aber auch wiederum vernetzten."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 44 - 44]

6.2.4.2. Autom. Anpassungen

1.

"einfache Anpassungen und Änderungen basierend auf automatischer programmatischer Umsetzung von gezeichneten Prozessen."

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 28 - 28]

6.2.4.2.1. Autom. Kompatibilitätsprüfung bei Updates

1.

"B: Administration, da wäre es gut, dass bestimmte, das es immer mehr die Kompatibilitäten geklärt werden. Das ist zwar eine Utopie, das System das checkt, dass wenn man das Update durchführt dann wird wahrscheinlich die Schnittstelle XY zum Programm XY ein Problem damit bekommen würden."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 71 - 71]

2.

"B: Also sprich in der Administration wäre es toll, wenn es vor jedem Update des CRM, das System selbst eine Analyse macht, gemeinsam mit den angebundenen Apps und Anbindungen und sagt alles ok oder es gibt Probleme. Vielleicht sogar gewisse Anpassungen sogar selber macht."

[Codiert\B2\Recording_14; Position: 73 - 73]

3.

": Updates erfolgen automatisiert im Hintergrund. Automatische update prechecks automatisiert vom system."

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 41 - 41]

6.2.4.3. Botnetzwerk

1.

"Und das wird dort vielleicht auch klassisches Botnetzwerk haben, die halt sagen okay, ich möchte mir, dass die das und das, die Lösung aufbauen, dafür brauche ich die und die Module, dafür brauche ich im Endeffekt auch Administratoren für die und die Module und wir vielleicht einen Marketplaces haben, wo ich sagen, wenn ich mir dann die verschiedensten Module einkaufen oder die Administration für diese Module einkaufen. Wer weiß also, dass wird halt meines Erachtens sehr viel komplexer, viel modularer werden im Aufbau, wo es aber für den End-User natürlich sehr viel einfacher werden. Das heißt auch da sich wiederum ein Business Case der aufgemacht werden kann, sodass man halt eben entsprechend dort vielleicht auch noch einmal neue Businesses sieht."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 45 - 45]

6.2.5. Schnittstellen 10 Jahre

6.2.5.1. Keine Schnittstellen mehr

1.

"Was aber glaube ich auch passieren wird, dass sieht man ja jetzt schon und das wird sich noch weiter ausprägen, dass die großen CRM Hersteller einfach sowieso alles auf einer Plattform haben, also sehr viel haben. Das heißt ich brauche gar keine Schnittstellen mehr oder halt entsprechend weniger."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 63 - 63]

6.2.5.1.1. Viel mehr Schnittstellen

1.

"B: Naja wird auch das weitergeführt, fordert der Markt bis zu einem gewissen Grad Kannibalisierung, bereinigt sich. Die die übrig bleiben, müssen über gewisse Schnittstellen anbieten können. Durch die Globalisierung könnte ich mir auch vorstellen, dass das Thema nochmals komplexer wird. Gutes Beispiel ist dabei TicToc, ich mein TicToc ist sehr schnell sehr groß geworden und für Hersteller Tools ist es sehr schwer Schnittstellen anzubieten. Auch da wieder ist die rechtliche Grundlage dahinter auch nicht eindeutig geklärt weil kein so ein Chinesischen Unternehmen welche Daten willst du da jetzt einspielen, darfst du das überhaupt nutzen? Das war der Hintergrund warum sich Oracle für den Kauf überhaupt interessiert hat, zumindest war das meine Wahrnehmung davon. Also wie gesagt hängt auch da wieder zusammen, welche Tools werden sehr schnell sehr groß werden in nächster Zeit. Wie gesagt TicToc ist da jetzt ein Beispiel, Alibaba Cloud würde mir jetzt da auch noch einfallen, die auch mit niedrigen Preisen den Markt crashen. Also das ist in West-Europa noch nicht so der Fall aber ich sag mal in den Balkan Staaten, Griechenland etc. wirst du auch sehr oft mit der Alibaba Cloud konfrontiert sein. Wie gehst du damit um? Was läuft dann genau dahinter? Welche Schnittstellen bietest du da an oder versuchst du dann sozusagen eine US-Westeuropäische-Lösung was das Ökosystem betrifft da dagegen zu positionieren. Huawei Router für 5G ist das nächste Beispiel, wo man auch sagt, wo man noch sehr unschlüssig ist, zumindestens bei uns in Westeuropa."

[Codiert\B6\Recording_19; Position: 52 - 52]

2.

"B: Yeah, because I just think that the complexity is getting bigger. Because we want to customize more for our customers. So this customization is just building up complexity because we need to. We need to have more specific item informations per customer and then you can just enlarged with a number of your customer base. So in the past we were happy of just knowing their master pieces

of the information and also we knew where they were located, we had the street and the addresses and the phone numbers and then we had some insights. And then we were sort of building up that relation. But most of the information was still in the heads of the sales and now they said of get used to adding that information because they still need to know who is the influence on who should I told you regarding this and what is their length of you know, decision of getting into wanting a complete offer for instance, right. Or who are the competitors that they are looking into results. So this is sort of the more common information that we have been working on for a long time with our customers. But if even potential customers, the lead but now we we want to have a more full picture of each and that relates of course also to where they are searching for information the lead wise when they searched for our solution. Which touchpoints are they using, which channels are they using for specific information? And that is of course different. I like to do it on the Google search and some using communities to gain information. And sometimes we're using five different platforms to try and get the same piece of information as a customer, right."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 74 - 74]

3.

"B: Ja, das wird, das könnens dann noch multiplizieren, dass die Geräte werden, immer mehr. Aber es hat auch einen Grund warum die IP Adresse von IP4 auf IP6 umgestellt wird und nicht mehr nur vier Blöcke mir zur Verfügung stehen, sondern sechs Blöcke weil die Integration von Geräten von Applikationen immer zunehmen wird. Es wird Konsolidierungen geben am Markt, wo dann Unternehmen wieder andere, wo die Großen die Kleinen wieder aufkaufen. Aber es wird, wir werden durch Innovationen immer neue Touchpoints kreieren, neue Applikationen, neue Lösungen entwickeln und dementsprechend wird auch das Integrationsthema ein massives sein. Aber da ist vielleicht interessanter, mit einem mit einem CTO zu sprechen, wenn sie die Gelegenheit haben, der mehr technischen Einblick hat auf das Thema."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 59 - 59]

6.2.5.2. Standardisierung der Connectoren

1.

"Könnte man da auch vorstellen, dass der mehr so lohnt No-Codes Konfigurationsthemen mit reinkommen. Wo ich wirklich sagt, dass es gibt zum Beispiel auch was Pega hat ja so ein Workflow basiertes CMS für den KMU Bereich. Nicht unbedingt leistbar aber wo man im Endeffekt alles zusammen konfigurieren kann so wie man es gerne hätte. Zu einer reinen Konfigurations Oberfläche, wo ich niemandem aus der IP brauche für ein neues custom Objekt im CRM oder sonst irgendwas, sondern halt wirklich einfach sagen kann "Lege ein neues Objekt an" und dieses Objekt besteht in der Relation mit 1-1 oder 1-N Beziehung zu dem anderen Objekten und so weiter. Und wer darf das sehen und wer darf damit agieren. Ich glaube, dass sowas dann eher kurzfristig in der Zukunft auch möglich sein wird. Und in Bezug auf Schnittstellen, ich mein Hubspot hat vor kurzem gekauft PieSync, ist ja sowas wie SAPIEN. Und da hat jetzt der Auer seinen eigenen Hub gemacht einen Operations Hub, wo er einfach schon keine Ahnung, hunderte Standard Connectoren zu Systemen sync und da wir halt weiter daran gebastelt damit da immer mehr und mehr automatisch andockt. Ich kann mir da vorstellen, dass so ziemlich alle in die Richtung gehen werden, wenn sie es nicht schon getan haben. Manche haben es auch schon gemacht. Das Schnittstellen einfach kein manuelles Thema mehr sein werden, sondern wirklich einfach Standards herrschen könnten, nicht in zwei bis drei Jahren das ist zu optimistisch aber weniger als zehn zumindest wo man dann sagte ich kann wirklich Beziehungen herstellen zwischen unterschiedlichen Systemen über vielleicht auch Loader oder No-Code-Connectoren-Systeme, wo ich dann einfach sagen kann "Okay, ich hab dieses System, ich habe dieses System liste mir die Felder auf, mappe was du automatisch erkennst, die andere weise manuell zu oder lege im jeweiligen System neue Felder an". Und dann sag wie soll die Synchronisierung aussehen, one-way, two-way, was ist das Trigger Ereigniss? Was passiert wenn ich zwei Änderungen hab, Times

Tab, et cetera und wo ich mir selbst zusammen konfigurieren kann aber defacto nicht mehr wirklich eine Schnittstelle selber bauen müsste. Wunschvorstellung."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 60 - 60]

2.

"B: Und in Bezug auf Schnittstellen auch idealerweise aus nicht. Weil wenn man sagt es gibt die Standards Connectoren und ich mache das im Zuge der Erstkonfiguration."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 74 - 74]

3.

"B: Es werden sich wenige standards durchsetzen. Die Softwarelösungen werden diese bereitstellen, da die Systeme immer mehr miteinander vernetzt werden"

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 43 - 43]

6.2.5.3. Plug and Play

1.

"B: Ja das ist für mich auch so bissal Plug and Play, so wie man es schon ein wenig kennt von fortgeschrittenen Lösungen. Aber die Dinge einfach wirklich visuell zusammenziehen, möchte das mit jenem verknüpfen. Was dass dann dahinter an programmierung verursacht, das verstehen nur mehr die, die es gebaut haben. Aber ich kann die Schnittstelle, mir einfach zusammenklicken und ich glaube das wird sich verbreiten in alle möglichen Richtungen."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 62 - 62]

6.2.5.3.1. Nahtlose Integrierung

1.

"Schnittstellen und Systemen sollen seamless zusammenarbeiten"

[Codiert\B9\Interview B9; Position: 29 - 29]

6.2.5.3.2. Automatische generierte Schnittstellen

1.

"Könnte man da auch vorstellen, dass der mehr so lohnt No-Codes Konfigurationsthemen mit reinkommen. Wo ich wirklich sagt, dass es gibt zum Beispiel auch was Pega hat ja so ein Workflow basiertes CMS für den KMU Bereich. Nicht unbedingt leistbar aber wo man im Endeffekt alles zusammen konfigurieren kann so wie man es gerne hätte. Zu einer reinen Konfigurations Oberfläche, wo ich niemandem aus der IP brauche für ein neues custom Objekt im CRM oder sonst irgendwas, sondern halt wirklich einfach sagen kann "Lege ein neues Objekt an" und dieses Objekt besteht in der Relation mit 1-1 oder 1-N Beziehung zu dem anderen Objekten und so weiter. Und wer darf das sehen und wer darf damit agieren. Ich glaube, dass sowas dann eher kurzfristig in der Zukunft auch möglich sein wird. Und in Bezug auf Schnittstellen, ich mein Hubspot hat vor kurzem gekauft PieSync, ist ja sowas wie SAPIEN. Und da hat jetzt der Auer seinen eigenen Hub gemacht einen Operations Hub, wo er einfach schon keine Ahnung, hunderte Standard Connectoren zu Systemen sync und da wir halt weiter daran gebastelt damit da immer mehr und mehr automatisch andockt. Ich kann mir da vorstellen, dass so ziemlich alle in die Richtung gehen werden, wenn sie es nicht schon getan haben. Manche haben es auch schon gemacht. Das Schnittstellen einfach kein manuelles Thema mehr sein werden, sondern wirklich einfach Standards herrschen könnten, nicht in zwei bis drei Jahren das ist zu optimistisch aber weniger als zehn zumindest wo man dann sagte ich kann wirklich Beziehungen herstellen zwischen unterschiedlichen Systemen über vielleicht auch Loader oder No-Code-Connectoren-Systeme, wo

ich dann einfach sagen kann "Okay, ich hab dieses System, ich habe dieses System liste mir die Felder auf, mappe was du automatisch erkennst, die andere weise manuell zu oder lege im jeweiligen System neue Felder an". Und dann sag wie soll die Synchronisierung aussehen, one-way, two-way, was ist das Trigger Ereigniss? Was passiert wenn ich zwei Änderungen hab, Times Tab, et cetera und wo ich mir selbst zusammen konfigurieren kann aber defacto nicht mehr wirklich eine Schnittstelle selber bauen müsste. Wunschvorstellung."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 60 - 60]

2.

"Aber vielleicht überlegt sich das System und sogar selbstständig welche Informationen nämlich aus welchen Quellen System unserem spiel sie wie verändert oder verarbeitet wieder zurück. Ja, aber ich hoffe, ich glaube, dass das es doch mehr in die Richtung gehen kann. Weil jetzt ist es halt seine semi-automatisierung. Wir haben das bei einem Kunden gehabt, bei einem Newsletter Tool, die hatten ursprünglich drei Redakteure sitzen die Montag und Dienstag für 20 Bezirke ihre News geschrieben haben und dann die E-Mails manuell versendet haben. Und irgendwann sind sie auf die Idee gekommen "Schon viel Arbeit, gibt es ja nicht was gescheiteres?" "Ja schon". Wenn die Redakteure, weil die Artikel gibt es ja eigentlich schon online, einfach nur einen Haken setzen im CMS und wir es in irgendwelche RSS Feeds nach Bezirk sortiert reinfuhrwerken, dann können wir das über ein E-Mail Tool mit RSS abgreifen. Das E-Mail baut sich selbständig für jeden Bezirk zusammen und das wir automatisiert rausgeschickt und ich muss nichts tun. Und das Unternehmen für das habe wir eine Speziallösung gebaut, nämlich eine semi-automatic. Hat dann gesagt na selbständig verschickten dem vertraue ich nicht. Wir würden gern schon nochmal drüber schauen, nachdem es befüllt ist und dann auf senden drücken. Und das ist eigentlich das, was wir jetzt machen. Wir könnten wahrscheinlich viel mehr automatisch als was wir tatsächlich tun. Tun es aber nicht, weil wir irgendwie die Angst davor haben, was da möglicherweise passieren kann. Bei uns ist zum Beispiel jetzt gar nicht so anders und wir wollen unsere Rechnungslegungs Tool andocken an Hubspot und haben gesagt wir machen es einmal so weit, dass wir die Angebote und die Produkte rüber spielen und dass ich die Rechnung schon mal erstellt aber sie sich noch nicht versendet. Weil möglicherweise hat wir irgendwo vermerkt, dass wir mit den Kunden ausgemacht hat, dass er das auf drei mal zahlt. Und wie geht man mit so Sonderfällen um? Und ich glaube, das darf uns noch ein bisschen daran hindern, dass für diese Fehlertoleranz von zwei, drei Prozent, das die uns an der Vollautomatisierung hindert oder auch die Angst einfach davor das man die Kontrolle darüber verliert. Aber ich glaube, dass es durchaus in Weg ist, wo wir uns in den nächsten zehn Jahren im CRM Bereich hin entwickeln werden."

[Codiert\B3\Recording_16; Position: 75 - 75]

3.

"B: Gute Frage. Ich kann mir vorstellen, dass es in die Richtung von selbst definierten Schnittstellen geht, dass heißt also, dass das System selber entscheiden kann, was an Schnittstellen sich weiterentwickeln muss und was dann eben austritt, also was an Daten neben freigegeben wird. Und dass diese sich halt eben auch wahrscheinlich eventuell vom Systems unterscheiden oder halt eben dann auch angepasst werden vom System selber. Sodass sich eventuell Programmiersprachen erfinde oder bekomme, mit denen ich Hauptfunktion definieren, die dann automatisch den Rest auch miterledigen und dafür dann auch zum Beispiel schon gleich den API mitliefern, sodass sich der Entwickler da gar keine Gedanken mehr darum machen muss was genau wie ein API funktioniert, wie es aussieht, was wir da bereitstellen müssen."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 47 - 47]

6.2.5.3.3. AI zu autm. Anpassung

1.

"Und dass wir da vielleicht auch zum Beispiel Artificial Intelligence sehen die in diesem Bereich eben auch geht und auch eben sagt dann, die analysiert und halt eben auch zum Beispiel dann sagt hier was, was sind vielleicht Security Bedenken oder was könnte man besser machen oder optimieren oder wie auch immer. Ich glaube, da wird es eher von der Beschreibungssprache halt hier so werden, dass es einfacher wird für den Entwickler, so ein Konzept zu beschreiben, was in der Umsetzung dann wahrscheinlich eher durch automatisierte Bots oder Intelligenzen übernommen wird in der Ausführung, meiner Ansicht nach."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 48 - 48]

6.2.6. Add-on 10 Jahre

1.

"Wenn ich das wüsste, wäre ich ein Millionär in zehn Jahren. Also keine Ahnung."

[Codiert\B5\Recording_18; Position: 50 - 50]

6.2.6.1. Die Basik Prozesse verbessern

1.

"B: More even in the long run. Yea in the long run I think that if we could, because sometimes I think and that is of course also the dilemma about technology. Sometimes we are in a really developing completely new things technology-wise, but they don't really make sense because our base is not ready yet. So you come back to some of the basic things that just because they're not fancy, it's never fancy to work on the database. And its not fancy to work on simple things as you know, how can we do meetings more efficiently or how can we make tasks more available and use a user friendly for the sales guys? What is not really fancy because it's something that has been going on for you know, the whole industrial period of time, right. But if you can look into the smaller pieces of the basics and improve that, then I think you just gained so much more value than taking an AI solution and add that into your core. But now we are back to value of money or and value of your investment."

[Codiert\B7\Recording_20; Position: 86 - 87]

6.2.6.2. AllInOne Lösung

1.

"Systeme sind ineinander verschmolzen. System welche vor 7 Jahren noch angebunden waren, sind inzwischen gekauft und in eine größere Plattform integriert. Oder über einen Konnektor voll integriert. Es werden sich bei „AllInOne“ Lösungen alle Bereiche weiterentwickeln und an die Gegebenheiten anpassen. Alle Tools werden neue Features basierend auf AI integrieren. Hauptaugenmerk auf Usability."

[Codiert\B8\Interview B8; Position: 45 - 45]

6.2.6.3. VR, AR, Digital Twins,

1.

"I: Also, da würde ich wahrscheinlich aus der Metallindustrie Brille mich in Richtung Augmented Reality, Digital Twins, Virtual Reality in die Richtung auf das würde ich setzen, weil das wird in Zukunft auch aufgrund des Fachkräftemangels den man derzeit haben, wird immer wichtiger werden, dass die Personen weil ein gewisses Experten KnowHow brauche ich ja auch. Also wird jetzt nicht der Laie mit einem einwöchigen Online-Kurs die sehr komplexe, das komplexe Kraftwerk bedienen können. Und diese Experten muss ich effizient einsetzen können, dass der nicht zehn Stunden im Flieger sitzt, von Frankfurt nach Chicago, dann dort darauf kommt, dass er das Ersatzteil gar nicht hat, dann wieder zurückfliegt oder dort warten muss, bis er kommt. Sondern

das Voranalysen bereits getroffen werden können über die weitere Entfernung also das wären vielleicht die Punkte die ich das ausstreichen würde."

[Codiert\B10\Recording_21; Position: 61 - 61]

6.2.6.4. Selbst Programmierbar

1.

"B: Ja das würde ich wirklich in Frage stellen ob das wirklich eine Relevanz hat. Ich kann mir gut vorstellen, dass vielleicht die Programmierung so einfach ist, dass sich die Unternehmen individuelle Lösungen eh selber bauen, weil es so einfach ist. Und der Rest ist übergegangen in die Standardlösungen von den Anbietern. Also ich kann mir gut vorstellen, dass es sich in die Richtung entwickelt. Aber ja, ich kann mir auch gleichzeitig, wäre es für mich auch nicht unrealistisch, dass es einfach immer eine Weiterentwicklung gibt, dass es halt immer gewisse Firmen gibt, die neue Technologien immer als erstes aufgreifen aber ich glaube dass die dann nie so lange alleine "Stand-alone-Lösungen" sind und in der Art leben."

[Codiert\B4\Recording_17; Position: 65 - 65]

ANHANG IV: LASTENHEFT**Legende:**

SSM2/3 =	Sales, Service, Marketing 2-3 Jahre	SSM10 =	Sales, Service, Marketing 10 Jahre
BF2/3 =	Benutzerfreundlichkeit 2-3 Jahre	BF10 =	Benutzerfreundlichkeit 10 Jahre
S2/3 =	Sicherheit 2-3 Jahre	S10 =	Sicherheit 10 Jahre
Admin2/3 =	Administration 2-3 Jahre	Admin10 =	Administration 10 Jahre
SS2/3 =	Schnittstellen 2-3 Jahre	SS10 =	Schnittstellen 10 Jahre
Add-on2/3 =	Add-on 2-3 Jahre	Add-on10 =	Add-on 10 Jahre

Lastenheft "Next Generation von CRM-Systemen für österreichische KMU in der Industrie"					Stand: 23.02.2022	
Lfd. Nr.	Thematik	Name	Beschreibung	Umsetzungs priorität	Version /Status	
Nr. 1	SSM2/3	Nutzung des Forecastings zur Planung	Zur Planung und Weiterentwicklung der Produktion soll das System dem*der User*in die KPI im Forecasting Bericht analysieren und darstellen.	2-3 Jahre		
Nr. 2	SSM2/3	Integrierung von NLP zur Textanalyse von Mails	Nachdem Mails von Kunden*Kundinnen empfangen wurden, soll das System dem*der User*in anhand von NLP eine Empfehlung für einen Rabatt inklusive Kaufwahrscheinlichkeit darstellen.	2-3 Jahre		
Nr. 3	SSM2/3	Nutzbarkeit des Systems für jeden*jede Mitarbeiter*in	Das System soll so nutzbar sein, dass jeder*jede Mitarbeiter*in die alltäglichen Prozesse selbständig ausführen kann.	2-3 Jahre		
Nr. 4	SSM2/3	Automatische Personalisierung	Das System soll sich je nach User*innen an die Ansprüche, flexibel anpassen lassen können.	2-3 Jahre		
Nr. 5	SSM2/3	Verknüpfung von verschiedenen Systemen	Die möglichen Datensilos müssen durch das System aufgebrochen werden, um so für die User*innen und deren Entscheidungsfindung nutzbar zu werden.	2-3 Jahre		
Nr. 6	SSM2/3	On-Demand zu Cloud System entwickeln	Das CRM-System soll als Cloud anstatt einer On-Demand Version den*der Kunden*Kundinnen zur Verfügung gestellt werden.	2-3 Jahre		
Nr. 7	SSM2/3	Erweiterung des Omnichannel	Durch die Integrierung von Social Media, Communities und Bestellsystemen soll das System durch das Anheben der Personalisierung einen erweiterten 360°Blick auf den*die Kunden*Kundin erreichen.	2-3 Jahre		
Nr. 8	SSM2/3	Erstellung von Reports per Texterkennung	Nachdem der*die User*in in einem Feld Keywords eingegeben hat, soll das System automatisch den gewünschten Report erstellen.	2-3 Jahre		
Nr. 9	SSM2/3	Ausbau der Semantik bei Chat-Bots	Anhand der Spracheingabe durch eine*n User*in bei einem Chat-Bot soll das System unabhängig von dessen Sprache oder Dialekt fähig sein, genau zu erfassen was diese*r gesprochen hat.	2-3 Jahre		
Nr. 10	SSM2/3	Mit CPQ live Produkte konfigurieren	Wenn der*die User*in bei der Kundschaft ist, soll das System anhand von CPQ fähig sein eine Produktkonfiguration live vor Ort möglich zu machen.	2-3 Jahre		

Nr. 11	SSM2/3	Eine Schnittstelle zu Predictive Service Hersteller*Herstellern anbieten	Nachdem eine Schnittstelle zu einem Predictive Service Anbieter*in hergestellt wurde, soll das System fähig sein die Sensordaten auszulesen und Service Anweisungen an die Mitarbeiter*innen weiterzuleiten.	2-3 Jahre	
Nr. 12	SSM2/3	Ausbau der Künstlichen Intelligenz in den Systemen	Durch die Weiterentwicklung der Künstlichen Intelligenz wird das System dem*der Kunden*Kundin die Möglichkeit bieten ein personalisiertes Kundenerlebnis durch Produktempfehlungen, Kundenhilfe und Darstellung der gesamten Customer Journey bieten können.	2-3 Jahre	
Nr. 13	BF2/3	UX und UI noch effektiver gestalten	Die Eingabe von Daten soll im System durch die effizientere und effektivere Gestaltung des UX und UI Designs dem*der User*in eine höhere Usability gewähren.	2-3 Jahre	
Nr. 14	BF2/3	Flexible Unterstützung im Verkauf durch Automatisierung	Im Verkaufsprozess soll das System dem*der User*in durch Automatisierungen, Daten und Prozesse flexibel an die Persona angepasst zur Verfügung stellen.	2-3 Jahre	
Nr. 15	BF2/3	Mobiles CRM-Erweitern	Bei der Nutzung des Smartphones als Endgerät für das CRM soll das System dabei dem*der Nutzer*in die gleichen Funktionalitäten bieten wie auf dem Laptop.	2-3 Jahre	
Nr. 16	BF2/3	Endgeräte zur Nutzung vom CRM-System erweitern	Bei der Nutzung der Smartwatch muss es möglich sein, die wichtigsten Daten über den*die Kunden*Kundin welche*r anruft ablesen zu können.	2-3 Jahre	
Nr. 17	BF2/3	NLP erkennt gewünschtes Feld bei Spracheingabe	Bei der Eingabe eines Textes per Sprachbefehl, erkennt das System, welcher Teil des Textes in welches Felder gehört und kann darauf Workflows zur Bestellung der Teile auslösen.	2-3 Jahre	
Nr. 18	BF2/3	NLP erkennt anhand eines Geräusches den Fehler des Produktes	Bei der Nutzung der Spracheingabe durch den*die User*in erkennt das System anhand des Fehlergeräusches wie das Problem gelöst werden kann.	2-3 Jahre	
Nr. 19	S2/3	Aktivierung von 2FA und MFA	Wenn sich der*die User*in im System anmeldet, muss das System zur Erhöhung der Sicherheit ein 2FA oder MFA zum Einloggen darstellen.	2-3 Jahre	
Nr. 20	S2/3	Analyse des Verhaltens der User*innen zur autom. Abmeldung	Wenn der*die User*in das System nutzt, soll dieses sein*ihr Verhalten analysieren und daraus den automatischen Abmeldevorgang ableiten können.	2-3 Jahre	
Nr. 21	S2/3	Auslösung eines Freigabeprozesses bei Datenexport	Beim Starten eines Export Vorganges von Daten, soll das System einen Freigabeprozess auslösen, damit keine Daten aufgrund von Datenmissbrauch exportiert werden.	2-3 Jahre	
Nr. 22	Admin2/3	System Pakete nach Branchen	Bei der Implementierung von neuen Organisationen müssen für das System verschiedene Branchen-Pakete Verfügung gestellt werden.	2-3 Jahre	
Nr. 23	Admin2/3	Inkrementelle Updates einführen	Die Hersteller*innen müssen den Abstand und die Größe der Updates so wählen, dass	2-3 Jahre	

			diese inkrementeller und so einfacher zu implementieren sind.		
Nr. 24	Admin2/3	Kompatibilitätsscheck bei Updatevorgang	Bei der Implementierung von Updates, soll das System automatisch einen Kompatibilitätscheck aufgrund von Schnittstellen, Apps und Add-on Durchführung.	2-3 Jahre	
Nr. 25	Admin2/3	Arbeitsaufzeichnung bei Bug Entstehung	Bevor und während ein Bug entsteht, soll das System eine Aufzeichnung der Arbeitsschritte durchführen, damit der Fehlerhergang ausgewertet werden kann.	2-3 Jahre	
Nr. 26	Admin2/3	Auswertung der User*innen Akzeptanz	Bei der Auswertung der User*innen Akzeptanz soll das System dem*der User*in die Daten zur erstellen des Reports zur Verfügung stellen.	2-3 Jahre	
Nr. 27	SS2/3	Ausbau und Flexibilisierung des Schnittstellenmanagements	Zur Nutzung von verschiedenen Systemen in einem CRM-Interface muss das System dem*der User*in die Möglichkeit durch ein Schnittstellenmanagement geben diese an das System anzubinden.	2-3 Jahre	
Nr. 28	SS2/3	Erstellung einer Schnittstelle zu Micro Services	Das System soll eine Schnittstelle zur Verfügung stellen die es einem ermöglicht, Remote Service für Predictive Maintenance anzubinden.	2-3 Jahre	
Nr. 29	SS2/3	Schnittstellen Standardisieren	Zur einfachen Integrierung von neuen Systemen, sollen die Schnittstellen standardisiert und so einheitlich werden.	2-3 Jahre	
Nr. 30	Add-on2/3	Möglichkeit zur Versendung von Zeitslots bei Kalender App	Bei der Nutzung der Kalender App soll das System dem*der User*in die Versendung von Time Slots bereitstellen.	2-3 Jahre	
Nr. 31	Add-on2/3	Schnittstelle und Add-on für Bankkonto	Das System soll zur automatischen Abbuchung von Rechnungsbeträgen eine Schnittstelle zur Bank des*der Kunden*Kundin bereitstellen.	2-3 Jahre	
Nr. 32	Add-on2/3	Verknüpfung des Lead Scorings mit neuen Kanälen	Für die Nutzung des Lead Scorings, soll das System automatisch Social Media und Communities analysieren und daraus Produkt und Dienstleistungen an den*die Kunden*Kundin angepasst ableiten.	2-3 Jahre	
Nr. 33	Add-on2/3	Einbindung eines*einer Sprachassistenten*Sprachassistentin	Die Eingabe von einfachen Befehlen soll im System per Sprachassistenten*Sprachassistentin unabhängig vom Endgerät möglich sein.	2-3 Jahre	
Nr. 34	Add-on2/3	Mapping von Kunden*Kundinnen	Bei der Erstellung von Besuchsplänen soll das System dem*der User*in anhand von Maps, das Mappen von Kunden*Kundinnen unter einer Filterung verschiedener Felder möglich machen.	2-3 Jahre	
Nr. 35	SSM10	Berichterstellung anhand von Sprachsteuerung	Bei der Erstellung von Berichten soll das System in der Lage sein, diese per Sprachbefehl zu erstellen und darstellen zu können.	10 Jahre	
Nr. 36	SSM10	NLP Weiterentwicklung bei Chat-Bots	Chat Bots sollen unabhängig von der Sprache und des Dialektes in der Lage sein per Sprachbefehl Tätigkeiten einwandfrei zu erkennen und ausführen zu können.	10 Jahre	

Nr. 37	SSM10	Nahtloses Interface	Nach der Verknüpfung von verschiedenen Systemen, Apps und Add-on soll das System in der Lage sein dem*der User*in ein nahtloses Interface zur Nutzung dieser Funktionen darzustellen.	10 Jahre	
Nr. 38	SSM10	Automatische Verknüpfung aller Kanäle des*der Kunden*Kundin zur Datengenerierung	Bei der Sammlung von Daten über den*die Kunden*Kundin soll das Programm fähig sein aus allen verschiedenen Kanälen Daten über das Verhalten der Kundschaft zu sammeln, aus der Middle Description auszulesen und diese im CRM zusammen zu fügen.	10 Jahre	
Nr. 39	SSM10	Automatische Aktionen anhand personalisierter Daten	Die Lead Generierung, Lead Qualifizierung, Daten Anlage, das Nachfassen bis hin zum Erstgespräch soll das System anhand eines Chat-Bots fähig sein diese Tätigkeiten selbstständig durchzuführen.	10 Jahre	
Nr. 40	SSM10	Integrierung der Blockchain zur Erhöhung der Sicherheit	Beim Zahlungsverkehr soll das System fähig sein anhand der Kombination aus Blockchain und Cloud-Technologie einen höheren Sicherheitsfaktor zu bieten.	10 Jahre	
Nr. 41	SSM10	Integrierung der Blockchain zur Verbesserung des Forecasting	Bei der Auswertung der Daten der Nutzer*innen soll das System anhand von Blockchain Technologie diese Daten analysieren und Empfehlungen abzuleiten.	10 Jahre	
Nr. 42	SSM10	Schnittstelle zu Industrie 4.0	Zur Integrierung von Industrie 4.0 soll das System fähig sein, die beiden zu verbinden und ein Interface dafür darzustellen.	10 Jahre	
Nr. 43	SSM10	Durch KI psychografische Profile der User*innen erstellen	Durch die Auswertung von Landing Pages soll das System in der Lage sein, psychografische Profile der User*innen erstellen zu können.	10 Jahre	
Nr. 44	SSM10	Machine Learning zur Analyse von Foren und Bewertungsportalen	Bei der Analyse von Foren und Bewertungsportalen soll das System anhand von Machine Learning diese Daten dort auslesen und Handlungen zur Weiterentwicklung ableiten können.	10 Jahre	
Nr. 45	SSM10	Digital Twins und Virtual Reality Integrierung	Das System soll durch die Integrierung von Digital Twins und VR Technologie, die Produktzusammenstellung direkt bei dem*der Kunden*Kundin vor Ort möglich machen.	10 Jahre	
Nr. 46	SSM10	AR Integrierung	Beim Verkaufsprozess soll das System fähig sein, anhand von Augmented Reality dem*der Kunden*Kundin ein Verkaufserlebnis wo das Produkt in echt dargestellt wird zu bieten.	10 Jahre	
Nr. 47	SSM10	Digital Twins Integrierung	Durch die Integrierung der Digital Twins soll das System fähig sein, dass Qualitäts- und Servicemanagement aufgrund der erfassten Daten, die benötigten Bilder und Daten bereitstellen zu können.	10 Jahre	
Nr. 48	SSM10	Integrierung von Predictive Maintenance	Durch die Integrierung von Predictive Maintenance soll das System in der Lage sein, die Maschine zu analysieren, Schwachstellen zu finden und dadurch Wartungen und Upgrades automatisch zu beantragen und diese ins CRM zu übertragen.	10 Jahre	

Nr. 49	SSM10	Integration einer Drohnen Schnittstelle	Zur Erfassung von Transportdaten durch Drohnen, soll das System dem*der User*in eine Schnittstelle bereitstellen, die die Daten überträgt und dann im System anhand eines Interfaces darstellt.	10 Jahre	
Nr. 50	SSM10	Schnittstelle zu Meta World	Zur Bedienung des neuen Kanals "Meta World" soll das System fähig sein dem*der User*in eine Schnittstelle und ein Interface zur Nutzung dieses bereit zu stellen.	10 Jahre	
Nr. 51	BF10	Haptik für verschiedene Generationen bereitstellen	Bei der Nutzung des Interface soll das System jeder Generation eine Benutzeroberfläche bieten, die zu ihren Ansprüchen passt.	10 Jahre	
Nr. 52	BF10	Nutzung des NLP zur Steuerung und Dateneingabe	Zur Steuerung und Eingabe von Daten soll das System dem*der User*in per NLP und Sprachsteuerung diese Anwendungen ermöglichen.	10 Jahre	
Nr. 53	BF10	Aufzeichnung, Übersetzung und Transferierung von Gesprächen	Gesprächstermine sollen durch das System anhand von NLP aufgezeichnet, übersetzt und in die entsprechenden Felder im System automatisch eingepflegt werden.	10 Jahre	
Nr. 54	BF10	Gamification von nicht automatisierbaren Tätigkeiten	Tätigkeiten, die nicht automatisiert werden können, soll das System anhand von Gamification dem*die User*in durchführen lassen.	10 Jahre	
Nr. 55	S10	Ausbau der Firewall	Bei der Nutzung des Systems anhand von verschiedenen Endgeräten, muss es durch den Ausbau der Firewall geschützt werden.	10 Jahre	
Nr. 56	S10	Einführung von Quality Gates	Wenn der*die User*in Daten importiert oder exportiert soll das System anhand von Quality Gates diese überprüfen und validieren.	10 Jahre	
Nr. 57	Admin10	Drag and Drop Adaptierung des Systems	Bei den Administrativen Tätigkeiten soll das System dem*der Administrator*in diese per Drag and Drop nur mehr durchführen lassen.	10 Jahre	
Nr. 58	Admin10	Autom. Deployments und Testing von Updates	Bei dem Deployment und Testings von Upgrades soll das System diese selbständig und automatisch durchführen.	10 Jahre	
Nr. 59	Admin10	Modularer Systemaufbau	Beim Aufbau der Systemkomponenten soll das System so modular anpassbar sein, dass je nach Wunsch verschiedene Komponenten per API einfach zusammenbaut werden können.	10 Jahre	
Nr. 60	Admin10	Integrierung von Botnetzwerken	Bei der Programmierung und Durchführung von Routineaufgaben soll das System anhand von Botnetzwerken diese selbständig und automatisch durchführen.	10 Jahre	
Nr. 61	SS10	Schnittstelle per Plug-and-Play erstellen	Die Erstellung von Schnittstellen soll das System dem*der User*in per Plug-and-Play zur Verfügung stellen. Dabei werden die beiden Stellen nur visuell zur Verbindung miteinander zusammengezogen.	10 Jahre	
Nr. 62	SS10	Fieldmapping bei Schnittstellen Automatisieren	Bei der Erstellung von Schnittstellen soll das System die benötigten Felder automatisch mappen und neue erstellen.	10 Jahre	

Anhang IV: Lastenheft

Nr. 63	SS10	AI zur Überprüfung der Schnittstelle	Nach der Verknüpfung von Schnittstellen soll das System anhand von AI dieses analysieren und Verbesserung aufzeigen.	10 Jahre	
Nr. 64	Add-on10	Grundfunktionen verbessern	Die Grundfunktionen des Systems müssen verbessert werden.	10 Jahre	