

Auswahl von CRM-Systemen im Firmenkundenvertrieb von Großbanken: Priorisierung von Anforderungen

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades „Master of Science (M. Sc.)“ im Studiengang
Wirtschaftswissenschaft der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz
Universität Hannover

vorgelegt von

Name: Bebermeier

Vorname: Jochen



Prüfer: Prof. Dr. M. H. Breitner

Hannover, den 2. März 2017

Abstract

Neue Wettbewerber bedrohen das Geschäftsmodell der klassischen Banken auch im Firmenkundengeschäft. Strukturiertes Customer-Relationship-Management kann helfen, Marktanteile zu verteidigen. Um dieses möglichst effektiv und effizient zu gestalten, setzen Banken im Firmenkundenvertrieb Informationssysteme ein. Die vorliegende Arbeit soll die Frage beantworten, welche Anforderungen von Mitarbeitern aus dem Firmenkundenvertrieb von Großbanken an diese Systeme gestellt werden und wie diese Anforderungen zu priorisieren sind.

Hierzu ist ein zweistufiges Forschungsvorgehen vorgesehen. Dieses besteht aus der Identifizierung von Anforderungen durch die Auswertung von bestehenden Interview- und Workshopdokumentationen sowie aus der anschließenden Untersuchung der Prioritäten über eine Umfrage. Bei dieser wurden vor allem die einfache und effiziente Pflege von Datensätzen sowie die Anbindung an bestehende Systeme mit einer hohen Wichtigkeit bewertet.

Die Ergebnisse könnten Banken konstruktive Hinweise für die Anforderungsanalyse im Rahmen von Projekten zur Einführung von CRM-Systemen liefern und die Projektarbeit effizienter und effektiver machen.

Stichwörter

Finanzdienstleistungsbranche, CRM, Customer-Relationship-Management, Anforderungsanalyse, CRM-Projekte, Systemauswahl, Firmenkundenvertrieb, Großbanken

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	iii
Tabellenverzeichnis	iv
Abkürzungsverzeichnis	v
1 Einleitung	1
2 Grundbegriffe, Entwicklungen und Rahmenbedingungen - Die deutsche Bankenbranche	4
2.1 Definition von Grundbegriffen und Beschreibung der Branchenstruktur . . .	4
2.2 Beschreibung des Geschäftsmodells von Großbanken	7
2.3 Entwicklung und Status quo der Branche	11
2.4 Aktuelle Herausforderungen für Großbanken	13
3 Systemgestütztes Customer - Relationship - Management	16
3.1 CRM-Systeme - Grundbegriffe und Funktionen	16
3.2 Marktüberblick der gängigen Systeme	17
4 Forschungshintergrund	20
4.1 Literaturüberblick und Forschungslücke	20
4.2 Auswahl von CRM-Systemen	25
4.3 Erfolgsfaktoren von Informationssystemen	26
4.3.1 Modelle zur Beschreibung der Erfolgsfaktoren von Informationssystemen	26
4.3.2 Erfolgsfaktoren und Anforderungen von CRM-Systemen	29
5 Forschungsvorgehen und -methoden	32
6 Herleitung von Anforderungen an ein CRM-System durch qualitative Interviews und Workshops	34
6.1 Sammlung der Daten	34
6.2 Auswertung der Daten	38
7 Umfrage zur Priorisierung von Anforderungen im Rahmen der Auswahl eines CRM-Systems	46
7.1 Sammlung der Daten	46
7.2 Auswertung der Daten	50
8 Diskussion der Ergebnisse	59
9 Implikationen für Forschung und Praxis	63

10 Limitationen	65
11 Zusammenfassung und Fazit	68
Literatur	70
A Detaillierte Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse	79
B Fragebogen	119
C Rohdaten der Umfrage	125
D Auswertung der Umfrage	129
Ehrenwörtliche Erklärung	135

1 Einleitung

”We need banking, but we don’t need banks.”

- Bill Gates, Mitgründer von Microsoft

Der Mitgründer des Softwareriesen Microsoft, Bill Gates, hat mit diesem Satz das Dilemma der klassischen Bankhäuser auf den Punkt gebracht (vgl. Filkorn (2015)). Zwar wird die Nachfrage nach den klassischen Dienstleistungen einer Bank, wie Vermögensverwaltung, Risikostreuung und die Vergabe von Krediten, auch in Zukunft ungebrochen sein. Anzunehmen ist sogar, dass durch das Wachstum der Weltwirtschaft sowie das Aufholen von Entwicklungs- und Schwellenländern diese Nachfrage eher noch zunimmt. Den Banken wird es jedoch immer schwerer fallen, an diesem Wachstum beteiligt zu werden und ihre Geschäftsfelder gegen neue Wettbewerber aus der Welt der digitalen Geschäftsmodelle zu verteidigen (vgl. Kipker (2014), S. 2).

Die Bankenbranche sieht sich einigen zentralen Herausforderungen gegenüber. Zunächst wären hier solche zu nennen, die aus internen Faktoren – wie den veralteten und immer komplexer werdenden IT-Systeme der Bankhäuser – erwachsen. Wie bei einem alten Gebäude, an dem an vielen verschiedenen Stellen immer wieder erweitert, angepasst und repariert wurde, sind IT-Strukturen und Datenhaushalte über viele Jahre gewachsen. Dies führt dazu, dass sich die Komplexität und der Aufwand für die Einführung neuer Systeme, die Einrichtung und den Betrieb von Schnittstellen sowie das Erhalten von Datenqualität ständig erhöhen. Um zu dem Beispiel des Gebäudes zurückzukehren: bei einem starken Wandel der Rahmenbedingungen und Bedürfnisse ist es ab einem gewissen Komplexitätsgrad einfacher und kostengünstiger, ein neues, den Anforderungen gerechtes Gebäude zu bauen, als immer wieder Anpassungen an einem alten vorzunehmen. Aus diesem Aspekt ziehen die neuen Marktteilnehmer ihre Wettbewerbsvorteile und erobern immer neue Geschäftsfelder (vgl. Kipker (2014), S. 5).

Die neuen Marktteilnehmer, häufig auch Fintechs genannt, sind die größte externe Herausforderung, der die traditionellen Bankhäuser aktuell gegenüberstehen. Sie sind dank fehlender fixierter Strukturen flexibler, innovativer und schneller, wenn es darum geht, sich neuer Geschäftsfelder und -modelle zu bemächtigen. Die Neueinsteiger sind bereits in verschiedensten Produktkategorien, wie in den Bereichen Konsumentenkredite und Zahlungsverkehr, aktiv. Zu den Fintechs gesellen sich zudem auch etablierte Internetkonzerne wie Google und Facebook (vgl. Nestler (2014)).

Die neuen Wettbewerber konzentrieren sich in der Masse bisher jedoch auf das Privatkundengeschäft. Eine weitere Säule der klassischen Bankhäuser, das Geschäft mit Firmenkunden, wurde bis jetzt nur von wenigen neuen Wettbewerbern angegriffen. Dies hat verschiedene Gründe. Zum einen sind die Produkte im Firmenkundenbereich komplexer

und von kleineren Marktteilnehmern schwieriger anzubieten. Zu nennen wären hier komplexe Spezialfinanzierungen und Konsortialkredite, die nur von großen Finanzinstituten gestemmt werden können. Zum anderen baut das Firmenkundengeschäft, insbesondere im Mittelstand, oft auf jahrelangen, vertrauensbasierten und persönlichen Beziehungen auf (vgl. Renker (2005), S. 66-70).

Dies bedeutet jedoch nicht, dass sich die Bankenbranche in Sicherheit wähen kann. Mit dem Erfolg der neuen Marktteilnehmer steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass diese mit ihren innovativen Plattformlösungen auch verstärkt im B2B-Bereich¹ genutzt werden.

Neben individuellen Produkten und preislicher Wettbewerbsfähigkeit ist eine zentrale Möglichkeit, die Marktanteile zu verteidigen, ein professionelles Management der Kundenbeziehungen. Hierbei kommt es zum einen auf die persönlichen Kompetenzen der Kundenbetreuer an. Zum anderen ist aber auch die Art und Weise, wie diese durch etablierte Prozesse und benutzerfreundliche Systeme unterstützt werden, wesentlich dafür, wie effizient und effektiv diese Arbeiten können (vgl. Leichsenring (2015)).

In vielen Bankhäusern sind Systeme zur Verwaltung der Kundendaten schon seit Jahren im Einsatz und teilweise stark veraltet. Auch in diesem Markt hat sich in den letzten Jahren viel getan. Angestoßen durch den Pionier *salesforce.com* wurde eine neue Generation von Anwendungen zum professionellen Management der Kundenbeziehungen (CRM²-Systeme) von verschiedenen Anbietern entwickelt, die momentan auch im Rahmen von großangelegten CRM-Projekten Einzug in die Bankenbranche halten (vgl. Hahn (2015)). Am Anfang dieser Projekte steht in den meisten Fällen eine Analysephase, in der mit der Identifizierung detaillierter Anforderungen die Grundlage für eine Auswahl eines Systems gelegt werden soll.

Unterschiedliche Forschungsarbeiten, beispielsweise von Kosch et al. (2013) oder Pai und Tu (2011), haben sich bereits mit den Anforderungen an CRM-Systemen, sowie deren Auswahlkriterien und Erfolgsfaktoren, beschäftigt. Das Ziel der vorliegenden Arbeit soll es sein, aufbauend auf dem Forschungsstand in diesem Bereich, die folgende Forschungsfrage zu beantworten.

(FF): Welche Anforderungen an CRM-Systeme werden durch Mitarbeiter im Firmenkundenvertrieb von Großbanken gestellt und wie sind diese zu priorisieren?

Die Relevanz dieser Forschungsfrage ergibt sich daraus, dass in den beschriebenen Projekten für eine detaillierte und fundierte Anforderungsanalyse und -priorisierung Zeit und Ressourcen aufgewendet werden müssen. Die Ergebnisse der geplanten Forschungsarbeit sollen diese Phase erleichtern und unterstützen.

¹Business-to-business.

²Customer-Relationship-Management.

Zur Untersuchung der Forschungsfrage wurde der Hauptteil der Arbeit in neun Abschnitte (Kapitel 2 bis 10) gegliedert. Nach der Einleitung widmet sich der Kapitel 2 zunächst der Erläuterung der Grundbegriffe und Rahmenbedingungen in der Bankenbranche. Hierdurch soll die Relevanz der Forschungsfrage unterstrichen und aufgezeigt werden, welche wesentlichen Gegebenheiten in der betrachteten Branche vorliegen. In Kapitel 3 sollen die Grundbegriffe des systemgestützten Customer-Relationship-Managements erläutert und ein Überblick über gängige Systeme und deren Eigenschaften gegeben werden. Kapitel 4 beschäftigt sich mit dem Forschungshintergrund der Arbeit. Dabei wird zunächst eine Literaturanalyse durchgeführt, um innerhalb des relevante Fachschrifftums die Forschungslücke transparent zu machen. Des weiteren werden in diesem Abschnitt die theoretischen Hintergründe und der aktuelle Forschungsstand im Bereich der Auswahl von CRM-Systemen, sowie der Ermittlung von Erfolgsfaktoren von Informationssystemen aufgezeigt. Darauf folgt Kapitel 5 mit der Darstellung des Forschungsvorgehens und der gewählten Methoden. In den Kapiteln 6 und 7 wird die Sammlung sowie die Auswertung der Daten im Rahmen des gewählten Forschungsvorgehens vorgestellt. Der erste Schritt ist dabei die Untersuchung von bereits existierenden Workshop- und Interviewdokumentationen, im zweiten Schritt wird eine Umfrage unter Firmenkundenbetreuern einer deutschen Großbank durchgeführt. Den Abschluss der Arbeit bilden die Diskussion der Ergebnisse (Kapitel 8), die Erläuterung von Implikationen für Praxis und Forschung (Kapitel 9) sowie die Beschreibung der Limitationen des Forschungsvorgehens (Kapitel 10). In Kapitel 11 werden die Inhalte der Arbeit zusammengefasst und ein Fazit gezogen.

11 Zusammenfassung und Fazit

Die Veränderungen der technischen und ökonomischen Rahmenbedingungen wirken in besonderem Maße auf die Bankenbranche, und auf die Großbankenbranche im speziellen. Neue Wettbewerber treten in den Markt ein und greifen die Marktanteile der Banken an. Zwar passierte dies bisher schwerpunktmäßig im Privatkundengeschäft; allerdings gibt es auch immer mehr Fintechs, die Produkte für Firmenkunden anbieten. Die Banken können sich gegen diese neuen Wettbewerber durch professionelle und bedarfsorientierte Kundenbetreuung wehren. Eine Möglichkeit, dies zu unterstützen, ist die Einführung leistungsfähiger CRM-Systeme. Diese Systeme haben, wie in Kapitel 3 gezeigt, eine Vielzahl von möglichen Funktionen. Auch gibt es auf dem Markt verschiedene Software-Unternehmen, die unterschiedliche Produkte im Bereich der CRM-Systeme anbieten, die jeweils unterschiedliche Funktionsumfänge und Stärken haben.

Das Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit war es, Anforderungen, die von den Mitarbeitern im Firmenkundenbetrieb einer Großbank an ein CRM-System gestellt werden zu identifizieren und zu priorisieren. Basierend auf dem IS-Erfolgsmodell von DeLone und McLean (2003) wurden dabei in den Bereichen Systemqualität und Informationsqualität zunächst sechs Anforderungsdimensionen identifiziert, denen 30 Anforderungskategorien zugeordnet werden konnten. Zur Systemqualität gehören die Anforderungsdimensionen *Schnittstellen*, *Cockpit*, *Mobilität/Flexibilität* und *Pflegeaufwand*. Unter der Informationsqualität wurden die Anforderungsdimensionen *Impulse* und *Reporting* zugeordnet.

Bei der im Anschluss durchgeführten Priorisierung über eine Umfrage mittels standardisierter Fragebögen, wurde eine Bewertungsskala von 1 bis 5 verwendet. Es konnte festgestellt werden, dass die Anforderungsdimensionen *Pflegeaufwand* (4,3) und *Schnittstellen* (4,1) die höchste durchschnittliche Bewertung der Wichtigkeit erhalten haben. Gefolgt wurden letzteren von den Dimensionen *Cockpit* (3,9) und *Reporting* (3,7) mit einer mittleren Bewertung, sowie den Dimensionen *Impulse* (3,6) und *Mobilität/Flexibilität* (3,4) mit den niedrigsten Bewertungen. Als zentrale Erkenntnis konnte abgeleitet werden, dass insbesondere Anforderungen die mit einer effizienten und einfachen Nutzung des Systems zusammenhängen mit einer hohen Wichtigkeit bewertet wurden. Diese Anforderungen sind vor allem in den Dimensionen *Pflegeaufwand* und *Schnittstellen* zusammengefasst. In der Dimension *Pflegeaufwand* sind hauptsächlich Anforderungen enthalten, die sich mit einer einfachen Anlage und Pflege der Datensätze im CRM-System beschäftigen. In die Dimension *Schnittstellen* fließen Anforderungen ein, die den möglichst einfachen Austausch von Daten mit anderen Systemen im Bereich des Firmenkundenvertriebs betreffen. Die konkreten Anforderungen, die dabei mit der höchsten Priorität bewertet wurden, waren geringe Eingabeaufwände, eine einfache und intuitive Datenerfassung sowie die Synchronisierung mit dem E-Mail-, Adressbuch- und Kalendersystem.

Großbanken können die in dieser Arbeit erzielten Erkenntnisse nutzen, um in Projekten zur CRM-Systemeinführung Hinweise über die Prioritäten von Mitarbeitern hinsichtlich des Funktionsumfangs solcher Systeme zu erhalten. Auf dieser Grundlage kann, je nach verfügbarer Zeit und verfügbaren Kapazitäten, eine fundierte Analyse der Anforderungen durchgeführt werden.

Abschließend bleibt festzustellen, dass CRM-Systeme im Firmenkundenvertrieb von Großbanken ein wesentliches Element bei der Abwehr neuer Wettbewerber und beim Erhalt von Marktanteilen sein werden. Um diese CRM-Systeme erfolgreich einführen oder erneuern zu können, wird es erforderlich sein, die Anforderungen der Mitarbeiter detailliert zu betrachten und über den gesamten Auswahlprozess einzubeziehen. Weitere Forschungsbemühungen in diesem Bereich sind sinnvoll und bieten eine hohe praktische Relevanz. Hierbei könnten, aufbauend auf den Untersuchungsergebnissen der vorliegenden Arbeit, verschiedene Aspekte untersucht werden. Insbesondere wären hier die Validierung der erzielten Erkenntnisse in weiteren Großbanken oder eine Betrachtung von etwaigen Veränderungen in den Anforderungen nach Einführung des CRM-Systems möglich.