

Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades Bachelor of Engineering

(B.Eng.) im Bachelorstudiengang Wirtschaftsingenieurwesen

an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm und der

Technischen Hochschule Ulm

**„CRM-Systeme im B2B-Vertrieb mittelständischer Handelsunternehmen
– Ein konzeptioneller Leitfaden für den Einstieg in den digitalen Vertrieb“**

Vorgelegt von:	Kenan Ocak
Matrikelnummer:	318361
Erstkorrektor:	Prof. Dr. habil. Maximilian Frieß
Zweitkorrektor:	Prof. Dr. Tassilo Schuster
Ausgegeben am:	13.10.2025
Eingereicht am:	12.02.2026

Erklärung zur selbständigen Anfertigung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Titel:

„CRM-Systeme im B2B-Vertrieb mittelständischer Handelsunternehmen – Ein konzeptioneller Leitfaden für den Einstieg in den digitalen Vertrieb“

selbstständig und ohne unzulässige Hilfe Dritter angefertigt habe. Alle verwendeten Quellen und Hilfsmittel sind vollständig und korrekt angegeben. Die verwendeten Interviews wurden von mir selbst durchgeführt und ausgewertet.

Zur sprachlichen Überarbeitung und Verbesserung des Leseflusses einzelner Textpassagen wurde unterstützend das KI-gestützte Sprachmodell ChatGPT verwendet. Die inhaltliche Verantwortung für die Arbeit lag vollständig bei mir.

Die Arbeit wurde weder in gleicher noch in ähnlicher Form bereits einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Kenan Ocak

Senden, 06.02.2026

Vorwort

Der Weg zu dieser Bachelorarbeit war für mich mehr als ein akademischer Abschnitt. Er war geprägt von persönlichen Herausforderungen, Verantwortung und Unsicherheit, aber auch von Zusammenhalt und Hoffnung. Bereits zu Beginn meines Studiums wurde meine Familie mit der schweren Erkrankung meiner Mutter konfrontiert. Diese Situation veränderte unseren Alltag grundlegend und hatte auch Auswirkungen auf meinen Studienverlauf. Nach dem ersten Semester stand mein weiterer Weg ernsthaft infrage.

In dieser Zeit lernte ich kurz nach der Erkrankung meiner Mutter meine Partnerin kennen. In einer Phase großer Ungewissheit wurde sie zu einem wichtigen Halt. Durch ihre Unterstützung gab sie mir die Kraft, auch in schwierigen Momenten weiterzumachen. Gleichzeitig versuchte ich, innerhalb meiner Familie Verantwortung zu übernehmen und für andere da zu sein.

Trotz aller Umstände gelang es mir, das Studium fortzusetzen. Im sechsten Semester trat die Erkrankung meiner Mutter erneut auf, wodurch die Familie erneut belastet wurde. Diese Phase stellte uns alle vor große Herausforderungen. Dennoch haben wir als Familie zusammengehalten und diese Zeit gemeinsam getragen. Heute blicke ich mit Dankbarkeit darauf zurück, dass meine Mutter diesen Weg mit großer Stärke gegangen ist und wir diesen Abschnitt überwinden konnten.

Aufzugeben war für mich keine Option. Der Wunsch, das Studium zu beenden und meiner Familie sowie mir selbst zu zeigen, dass auch schwierige Zeiten bewältigt werden können, wurde zu einer zentralen Motivation. Diese Bachelorarbeit steht daher nicht nur für einen akademischen Abschluss, sondern auch für persönliches Wachstum und Durchhaltevermögen.

Am Ende dieses Weges möchte ich meiner Familie von Herzen danken. Meine Eltern haben mich während des gesamten Studiums getragen und insbesondere in einer herausfordernden Zeit stets Rückhalt gegeben. Mein älterer Bruder hat in diesem Zeitraum Verantwortung übernommen und unserer Familie Stabilität verliehen. Auch meiner Schwester und meiner Schwägerin danke ich für ihre Unterstützung. Die Geburt meiner Nichte wurde für mich zu einem stillen Zeichen des Neubeginns. Ein besonderer Dank gilt meiner Partnerin, die mich auf dieser Reise begleitet hat. Ohne diesen Zusammenhalt wäre dieser Weg bis zum Abschluss nicht möglich gewesen.

Inhaltsverzeichnis

ERKLÄRUNG ZUR SELBSTÄNDIGEN ANFERTIGUNG	I
VORWORT	II
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VI
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VII
1 EINLEITUNG	1
1.1 Problemstellung und Motivation	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	2
1.3 Forschungsfragen	3
1.4 Aufbau der Arbeit	3
2 THEORETISCHE UND BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN	5
2.1 Digitalisierung im B2B-Vertrieb – Status quo und Trends	5
2.2 Merkmale mittelständischer Handelsunternehmen	5
2.3 Customer-Relationship-Management (CRM): Begriff, Funktionen und Nutzen ...	7
2.4 CRM im Kontext des digitalen Vertriebs	8
2.5 Herausforderungen bei der Einführung in mittelständischen Handelsunternehmen	10
3 WISSENSCHAFTLICHER BEZUGSRAHMEN	12
3.1 Relevante Modelle und Theorien	12
3.1.1 Technologieakzeptanzmodell (TAM)	12
3.1.2 Diffusion of Innovations	13
3.1.3 Task-Technology-Fit (TTF)	13
3.2 CRM als strategisches Instrument im B2B-Vertrieb	14
3.3 Erfolgsfaktoren digitaler Transformationsprozesse	15
3.4 Zwischenfazit: Implikationen für mittelständische Handelsunternehmen	15

4	METHODIK DER UNTERSUCHUNG.....	17
4.1	Forschungsdesign und Vorgehensweise.....	17
4.2	Systematische Literaturrecherche: Kriterien, Quellen und Auswertung	17
4.3	Experteninterviews: Auswahl, Leitfaden und Durchführung	18
4.4	Auswertungsverfahren und Gütekriterien	19
5	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG UND ANALYSE	20
5.1	Beschreibung der befragten Unternehmen und Experten.....	20
5.2	Darstellung der Interviewergebnisse.....	20
5.3	Erfolgsfaktoren und Barrieren beim CRM-Einstieg.....	22
6	ENTWICKLUNG EINES KONZEPTIONELLEN LEITFADENS.....	24
6.1	Zielsetzung und Aufbau des Leitfadens	24
6.2	Phasenmodell für den Einstieg in ein CRM-System.....	24
6.2.1	Analysephase.....	25
6.2.2	Auswahlphase.....	25
6.2.3	Einführungsphase	26
6.2.4	Optimierungs- und Weiterentwicklungsphase	26
6.3	Priorisierung zentraler CRM-Funktionen für mittelständische Unternehmen....	27
6.4	Integration in bestehende Systeme.....	28
6.5	Organisatorische Begleitmaßnahmen	29
6.6	Pilotprojekte, MVP-Ansätze und Erfolgsmessung (KPIs)	30
6.7	Handlungsempfehlungen für mittelständische Handelsunternehmen.....	31
7	FAZIT UND AUSBLICK.....	33
7.1	Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse	33
7.2	Beantwortung der Forschungsfragen	34
7.3	Wissenschaftlicher und praktischer Bezug.....	35
7.4	Limitationen und Ansatzpunkte für zukünftige Forschung	36

8	LITERATURVERZEICHNIS	38
	ANHANG A: INTERVIEWLEITFADEN	41
	ANHANG B: ANONYMISIERTE INTERVIEWTRANSKRIPTE	42
	ANHANG C: KOMPAKTER LEITFADEN ZUM CRM-EINSTIEG	53

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
CRM	Customer-Relationship-Management
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MVP	Minimum Viable Product
TAM	Technologieakzeptanzmodell
TTF	Task-Technology-Fit

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: KMU-Schwellenwerte nach EU-Definition	6
Abbildung 2: Diffusion of Innovations - Adoptionsverlauf	13

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Motivation

In der Bundesrepublik Deutschland bilden kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) mit einem Anteil von rund 99.4 % aller Betriebe das ökonomische Rückgrat der Wirtschaft (Schimpfermann 2024, S. VII). Gerade für mittelständische Handelsunternehmen ist die Digitalisierung heute existenziell, da die alte Logik „Groß frisst Klein“ durch die Dynamik „Schnell überholt Langsam“ abgelöst wurde. Ein systematisches Customer Relationship Management (CRM) stellt dabei den entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar, da stabile Kundenbeziehungen in volatilen Märkten das wichtigste Kapital darstellen (Altenhofen 2022, S. V). Die ökonomische Relevanz ist wissenschaftlich belegt: Eine um nur 5% gesteigerte Kundenbindung kann die Profitabilität eines Unternehmens um bis zu 75% erhöhen (Altenhofen 2022, S. 20).

Trotz des massiven Potenzials verdeutlicht die statistische Faktenlage eine starke Diskrepanz zwischen technologischer Verfügbarkeit und praktischer Anwendung. Im Jahr 2021 wurden in Deutschland zwar schätzungsweise 2,4 Mrd. € mit CRM-Software umgesetzt, dennoch nutzen aktuell lediglich rund 43% aller Unternehmen eine CRM-Software zur Erfassung und Nutzung von Kundendaten (Altenhofen 2022, S. 21). Dass das Kundenbeziehungsmanagement als Baustein der Zukunft gesehen wird, zeigt sich auch darin, dass für 49% der KMU das CRM das wichtigste „Add-on“ in ihrer ERP-Software-Landschaft darstellt (Statista Research Department 2025).

Das eigentliche Problem und die zentrale Herausforderung liegt jedoch in der hohen Misserfolgsquote: Zwischen 60% und 80% aller CRM-Einführungsprojekte scheitern oder erreichen die festgelegten Ziele nicht (Altenhofen 2022, S. 22). Diese Projekte enden in der Praxis oft als ungenutzte „Datenfriedhöfe“, die keinen Mehrwert für den Vertriebsalltag bringen, sondern hohe Kosten verursachen und wertvolle personelle Kapazitäten binden.

Eine Hauptursache für das Scheitern ist ein tiefgreifendes strategisches Missverständnis, bei dem CRM fälschlicherweise als rein technisches IT-Projekt betrachtet wird. Vielmehr handelt es sich um eine kundenorientierte Unternehmensstrategie (Altenhofen 2022, S. 4–5). Erfolg kann nur erzielt werden, wenn CRM als ganzheitlicher Dreiklang aus Prozessen, Technologie und Menschen begriffen wird, wobei die technologische Komponente eher als Wegbereiter dient (Altenhofen 2022, S. 294). Zudem erschweren begrenzte

finanzielle Ressourcen, ein Mangel an internem Fachwissen sowie eine unklare Einschätzung der Wirtschaftlichkeit die Umsetzung der digitalen Transformation (Brockhaus u. a. 2020, S. 3).

Ein weiteres wesentliches Hindernis ist der menschliche Faktor und die damit verbundene mangelnde Akzeptanz in der Belegschaft. Besonders im Vertrieb korreliert eine langjährige Berufserfahrung oft negativ mit der Technologieakzeptanz, da Mitarbeitende den Verlust persönlicher Freiräume oder eine verstärkte Überwachung durch die neue Transparenz befürchten (Altenhofen 2022, S. 62–63). Laut Studien haben 61% der Befragten das Gefühl, durch neue Vertriebstechnologien stärker kontrolliert zu werden, was zu Widerständen führen kann, wenn der Nutzen für die tägliche Arbeit nicht unmittelbar erkennbar ist (Binckebanck/Elste/Haas 2023, S. 153–154). Ohne die Bereitschaft der Organisation, den Kunden konsequent in den Mittelpunkt zu stellen (CRM-Mindset), bleibt die teure Software wirkungslos.

Insgesamt lässt sich die Problemstellung darauf fokussieren, dass der Erfolg von CRM im B2B-Handel (Business-to-Business-Handel) nicht von den technischen Möglichkeiten an sich abhängt, sondern von der qualifizierten Anwendung und Verankerung im Unternehmen.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines praxisorientierten Leitfadens für mittelständische Handelsunternehmen, der den Einstieg in CRM-Systeme im digitalen B2B-Vertrieb strukturiert unterstützt. Dabei werden typische Barrieren identifiziert und anhand empirischer Erkenntnisse praxisnahe Lösungsansätze aufgezeigt. Unternehmen erhalten eine Einordnung dazu, wie Herausforderungen im Zusammenhang mit der Einführung von CRM-Systemen effektiv bewältigt werden können.

Um dieses Ziel zu erreichen, werden praktische Erfahrungen verantwortlicher Akteure mit dem theoretischen Hintergrundwissen aus dem aktuellen Forschungsstand verknüpft. Dieses theoriegeleitete Vorgehen wendet im ersten Teil eine systematische Literaturrecherche an, um darüber das eigene Untersuchungsvorhaben zu eröffnen. Im zweiten Teil folgen qualitative Experteninterviews, um wichtige Erkenntnisse über ein bislang nur begrenzt erforschtes Forschungsfeld zu gewinnen. Der Zusammenhang aus theoretischem Hintergrundwissen und praktischer Erfahrung ermöglicht es,

Erfolgsfaktoren und Barrieren bei der Implementierung eines CRM-Systems zu identifizieren und diese in einen praxisnahen Leitfaden überführen zu können.

1.3 Forschungsfragen

Durch die Problemstellung wird deutlich, dass die Integration von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb nicht allein als technisches Vorhaben betrachtet werden kann. Der Erfolg hängt eher davon ab, inwieweit Organisation, Prozesse und personelle Rahmenbedingungen innerhalb von Organisationen des mittelständischen Handels berücksichtigt werden. Mit dem Ziel des angeführten Leitfadens beantwortet der vorliegende Beitrag folgende Forschungsfragen:

1. Welche Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bestehen bei der Einführung von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb mittelständischer Handelsunternehmen?
2. Wie lässt sich auf Basis dieser Erkenntnisse ein konzeptioneller Leitfaden gestalten, der mittelständische Handelsunternehmen beim Einstieg in den digitalen Vertrieb unterstützt?

1.4 Aufbau der Arbeit

Der vorliegende Beitrag folgt einer theoriegeleiteten Vorgehensweise und ist in insgesamt sieben Kapitel gegliedert. Dieser Aufbau stellt sicher, dass der angeführte Leitfaden systematisch erarbeitet wird und sich im Anschluss theoretisch nachvollziehen lässt.

Nachdem das erste Kapitel das Problem benannt, die Motivation erläutert und zentrale Ziele vorgestellt hat, schließt sich im zweiten Kapitel die theoretische Fundierung an. Zunächst erfolgt die Klärung zentraler Begriffe. Darauf aufbauend werden die Voraussetzungen der Digitalisierung im B2B-Vertrieb sowie die Rahmenbedingungen mittelständischer Handelsunternehmen erläutert. Das Customer-Relationship-Management-System wird als Lösungsansatz dargestellt, um die damit verbundenen Schwierigkeiten zu bewältigen.

Das dritte Kapitel geht auf den aktuellen Forschungsstand ein und setzt sich mit theoretischen Modellen auseinander, die die Bedeutung von CRM-Systemen analysieren. Die Arbeit überträgt diesen wissenschaftlichen Bezugsrahmen auf die Bedingungen mittelständischer Unternehmen im B2B-Vertrieb, um daraus Erkenntnisse für eine erfolgreiche CRM-Einführung abzuleiten.

Das vierte Kapitel stellt das Forschungsdesign vor. Im Anschluss an allgemeine empirische Grundlagen werden die Methoden der Datenerhebung und -analyse erläutert. Das fünfte Kapitel wertet die Ergebnisse aus, um diese auf der Grundlage der theoretischen Vorarbeit im sechsten Kapitel in den konzeptionellen Leitfaden überführen zu können. Das siebte Kapitel fasst noch einmal grundlegend zusammen, worauf mittelständische Handelsunternehmen im B2B-Vertrieb beim CRM-Einstieg achten sollten, und gibt einen Ausblick für weiterführende Forschungsbemühungen.

2 Theoretische und begriffliche Grundlagen

2.1 Digitalisierung im B2B-Vertrieb – Status quo und Trends

Zur Erklärung der durch die Digitalisierung veränderten Bedingungen wird häufig das Konzept der Informationsgesellschaft herangezogen (Siegert & Brecheis, 2024, S. 1 – 33). Unternehmen haben dadurch die Möglichkeit, sich Informationen über potenzielle Geschäftspartner schon im Vorfeld einzuholen und können entscheiden, inwieweit das eigene Image von der Kooperation profitieren kann (Purle u. a. 2025, S. 25 - 39). Ein wesentlicher Anteil der Customer Journey verlagert sich zunehmend in die Phase vor dem direkten Vertriebskontakt. Potenzielle Kunden informieren sich bereits im Vorfeld über digitale Vertriebsangebote (Müller et al. 2023, S. 67 – 92). Digitale können wesentlich zum nachhaltigen Unternehmenswachstum beitragen, auch wenn deren Bedeutung in vielen Unternehmen noch unterschätzt wird (Niehaus & Emrich, 2023, S. 49 – 65).

Einige Unternehmen haben nach gescheiterten CRM-Projekten von einer erneuten Einführung Abstand genommen. Der Grund für das Scheitern des Projekts wird im Nachhinein häufig im fehlenden Engagement gesehen. Uneindeutige Zieldefinitionen können die Motivation beeinträchtigen, weil Unternehmen von Beginn an zu hohe Erwartungen formulieren. (Sexauer & Wellner, 2024, S. 71 – 82).

Zugleich gilt insbesondere ein funktionsfähiges CRM-System als unverzichtbar für die Neukundengewinnung. Umgekehrt besteht das Risiko, dass Bestandskunden von Unternehmen abgeworben werden, die schon weiter fortgeschritten sind (Helmke et al. 2024, S. 21 -33). Ein CRM-System entfaltet seine Wirkung vor allem dann, wenn Unternehmen bestehende Prozesse an die veränderten Bedingungen anpassen. Unternehmen mit hoher Digitalisierungsbereitschaft weisen tendenziell bessere Wettbewerbs- und Wachstumsperspektiven auf (Purle et al. 2025, S. 433 – 488).

2.2 Merkmale mittelständischer Handelsunternehmen

Die Europäische Kommission bezeichnet mittelständische Unternehmen als kleinere und mittlere Unternehmen, weshalb sich die Abkürzung KMU durchgesetzt hat (Europäische Kommission 2020, S. 1). Im Zusammenhang mit dem leitenden Kriterium der Unternehmensgröße gehört ein Unternehmen dem Mittelstand an, wenn weniger als 250 Menschen beschäftigt sind und der Jahresumsatz nicht höher liegt als 50 Millionen Euro oder die Bilanzsumme 43 Millionen Euro nicht übersteigt (Europäische Kommission 2020, S. 3). Die Gruppe der KMU wird weiterhin in die Kategorien „kleinst-, kleine und

mittelgroße“ Unternehmen unterteilt (Europäische Kommission 2020, S. 11). Die jeweiligen Schwellenwerte sind in Abbildung 1 zusammengefasst.

Kategorie des Unternehmens	Mitarbeiterzahl: Jahresarbeits- einheit (JAE)	Jahresumsatz	Jahresbilanz- summe
Mittelgroß	< 250	≤ 50 Mio. EUR	≤ 43 Mio. EUR
Klein	< 50	≤ 10 Mio. EUR	≤ 10 Mio. EUR
Kleinst	< 10	≤ 2 Mio. EUR	≤ 2 Mio. EUR

Abbildung 1: KMU-Schwellenwerte nach EU-Definition
Quelle: Europäische Kommission 2020: Benutzerleitfaden zur Definition von KMU, S. 11

Dass sich das Kriterium zur Einordnung entweder auf den Jahresumsatz oder die Jahresbilanz bezieht, wurde von der Europäischen Kommission (2020) bewusst eingeführt. Weil Handelsunternehmen typischerweise höhere Umsätze erreichen, kann auf diese Weise branchenübergreifend eine faire Einordnung gewährleistet werden (Europäische Kommission 2020, S. 11).

Neben diesen quantitativen Kriterien weisen kleine und mittelständische Unternehmen auch spezifische organisatorische Besonderheiten auf. Ziele werden anders bewertet, weil die Familie direkt davon betroffen ist (Thömmes 2022, S. 1 -5). Hierarchien sind aufgrund der familiären Zugehörigkeit nicht so stark ausgeprägt und das Privateigentum wirkt sich direkt auf die Unternehmensleistung aus (Thömmes 2022, S. 7- 19). Bestandskunden haben eine höhere Bedeutung, wodurch die Kundenorientierung positiv beeinflusst wird (Pauli, 2025, S. 227 – 245).

Gesellschaftliche Risiken, wie der demografische Wandel und der daraus hervorgehende Fachkräftemangel wirken sich bei kleinen und mittelständischen Unternehmen besonders stark aus. Personelle und finanzielle Ressourcen sind nur begrenzt vorhanden. Ein geringer Investitionsspielraum wird als zentrales Hindernis für die digitale Transformation ausgewiesen (Europäische Kommission 2020, S. 5).

2.3 Customer-Relationship-Management (CRM): Begriff, Funktionen und Nutzen
Das CRM hat mit dem zunehmenden Konkurrenzdruck an Bedeutung gewonnen. Allein die Produktivität reicht nicht mehr aus, um die Existenz eines Unternehmens nachhaltig zu sichern. Unternehmen sind auf eine Strategie angewiesen, die aktuelle Bedürfnisse einschätzen und effektiv beantworten kann (Helmke et al. 2024, S. 3 - 20).

Die Kundenbeziehung stellt ein entscheidendes Kriterium für den unternehmerischen Erfolg dar. Die effektive Gestaltung damit wird zu einer strategischen Notwendigkeit, ohne die sich die Existenz nicht mehr gewährleisten lässt. Prozesse und Strukturen werden anhand von Bedürfnissen ausgerichtet, die andere Unternehmen vernachlässigt haben. Ein effektives CRM-System schätzt aktuelle Bedingungen realistisch ein, um das weitere Vorgehen planen zu können. Kundenbeziehungen werden stabilisiert und wirtschaftliche Potenziale besser ausgeschöpft (Altenhofen 2022, S. 1 -31).

CRM wird als ganzheitlicher Prozess betrachtet, der sämtliche Bestandteile der Organisation berücksichtigt und nicht nur einer einzelnen Abteilung zugeordnet werden kann (Altenhofen 2022, S. 33 - 177). Im Wesentlichen wird CRM in drei unterschiedliche Bereiche unterteilt. Es bezieht sowohl die strategische Ausrichtung der Kundenkommunikation als auch die dafür erforderliche Analyse der Daten mit ein. Gleichzeitig müssen die vorhandenen Informationen abgestimmt und gegeneinander abgewogen werden (Helmke et al. 2024, S. 3 -20).

Als erster Teilbereich fasst das operative CRM alle Prozesse zusammen, die der strategischen Ausrichtung angehören. Marketing, Vertrieb und Service können als Bestandteile der Organisation dem operativen CRM zugeordnet werden. Das strategische Management plant, steuert und führt Maßnahmen durch, die Kundenkontakte erweitern und die Beziehung optimieren können. Die Ansprache wird in einer Weise umgesetzt, die die vorherrschenden Bedingungen beachten soll (Helmke et al. 2024, S. 3 -20).

Als Grundlage für den Erfolg der strategischen Ausrichtung setzt sich das analytische CRM mit den Daten auseinander und wandelt diese in für das Unternehmen relevante Informationen um. Das System muss ständig bereinigt und auf dem neuesten Stand gehalten werden, um dem Unternehmen fundierte Entscheidungen zu ermöglichen (Helmke et al. 2024, S. 3 -20).

Da eine genaue Kalkulation künftiger Entwicklungen in einem dynamischen Markt so gut wie ausgeschlossen ist, plant das kollaborative CRM alternative Handlungsoptionen und Ausweichmöglichkeiten schon im Vorfeld ein. Aktivitäten werden koordiniert, um die Kundenkommunikation insgesamt effektiv verwirklichen zu können (Helmke et al. 2024, S. 3 -20).

Insgesamt setzt sich der Nutzen von CRM aus drei wesentlichen Komponenten zusammen. Kundendaten werden erfasst und genutzt, um aktuelle Bedingungen realistisch einzuschätzen. Prozesse werden effektiv gestaltet und Ressourcen geschont. Der Einsatz unterstützt eine nachhaltige Kundenbindung, die langfristig zur Stabilisierung der Erträge beitragen kann (Helmke et al. 2024, S. 3 -20).

Im B2B-Vertrieb löst die digitale Transformation den strukturellen Wandel aus, der sämtliche Prozesse einbezieht und die Verkaufstätigkeit grundlegend verändert. Traditionelle Vertriebsrouten werden immer mehr von Alternativen ersetzt, die effektiver sind und Kosten einsparen können. Gleichzeitig fordert die angepasste Organisation aber auch dazu auf, sich bisher unbekannte Arbeitsweisen anzueignen. Unternehmen, in denen die Mitarbeiter voneinander lernen können, sind im Vorteil und gewinnen den freien Wettbewerb (Mattila et al. 2021, S. 113 – 129).

CRM stellt einen Managementansatz dar, der weit über die technologische Neuerung hinausgeht. Für den erfolgreichen Einsatz muss die Organisation an den Wandel angepasst werden. Operativer, analytischer und kollaborativer Elemente gehen eine Verbindung ein und können nur reibungslos miteinander funktionieren, wenn die erforderlichen Voraussetzungen vorhanden sind. CRM ermöglicht eine wissensbasierte Unternehmensführung, die zur Innovation befähigen und den internen Lernprozess fördern kann (Altenhofen 2022, S. 1 -31).

2.4 CRM im Kontext des digitalen Vertriebs

Mit der Digitalisierung haben sich die Herausforderungen für den Vertrieb grundlegend gewandelt. Verschiedene Elemente müssen aufeinander abgestimmt sein, damit die Strategie erfolgreich ist und die Zielgruppe wie gewünscht reagiert (Elste, 2023, S. 3 – 32).

Im B2B-Bereich ersetzt der digitale Vertrieb den persönlichen Kontakt nicht vollständig. Bestehende Prozesse werden technologiegestützt optimiert, um Kundenbedürfnisse

besser zu verstehen und berücksichtigen zu können. Die effizientere Gestaltung verbessert die Qualität der Kommunikation (Binckebanck, 2023, S. 625 - 681).

Die Rahmenbedingungen des B2B-Vertriebs haben sich infolge der Digitalisierung grundlegend verändert. Potenzielle Kunden können sich die Informationen kurzfristig einholen und greifen dadurch schneller auf vermeintlich günstigere Angebote zurück. Die Beziehung gestaltet sich nicht mehr so stabil und muss mehr gepflegt werden (Esch & Alt, 2023, S. 185 – 212).

Je reibungsloser die Organisation insgesamt funktioniert, desto effektiver gestaltet sich die Kundenkommunikation. Interne und externe Kommunikation sind direkt aufeinander angewiesen und können nicht losgelöst voneinander betrachtet werden. Dass das CRM an Bedeutung gewinnt, stärkt die Rolle der Führung im digitalen Vertrieb. Diese Vorbildfunktion prägt Verhaltenserwartungen, die eine effektive Kommunikation unterstützen. Die Führungskraft fungiert hierbei als Transmissionsriemen, durch den die strategische Identifikation glaubwürdig in das Team getragen wird (Binckebanck, 2023, S. 93 - 148).

Digitale Vertriebswege sind mit bisher ungeahnten Handlungsmöglichkeiten verbunden, die auch bestehende Prozesse positiv beeinflussen. Unternehmen entwickeln sich zunehmend zu lernenden Organisationen, in denen Mitarbeitende ihr Wissen untereinander weitergeben. Die Integration fördert das nachhaltige Wachstum, indem die digitale und persönliche Kommunikation sinnvoll miteinander verzahnt wird (Niehaus & Emrich, 2023, S. 49 – 65).

Insgesamt wirkt sich die digitale Transformation auf die gesamte Organisation aus und verändert den zwischenmenschlichen Umgang, der zunehmend stärker von Kooperation geprägt ist (Kramer et al. 2023, S. 683 – 706). Bestehende Routinen müssen durchbrochen und teilweise aufgelöst werden, um ein CRM-System einführen und effektiv umsetzen zu können (Purle et al. 2025, S. 15 – 23). Mit dem Abbau typischer Hierarchien verändern sich Denk- und Handlungsweisen zunehmend, weil die neue Technologie sonst nicht effektiv zum Einsatz kommen kann. Die digitale Transformation verändert die Organisation nachhaltig und schafft ein Arbeitsumfeld, das den Wissenstransfer fördert und bisher unbekannte Praktiken etablieren kann (Mattila et al. 2021, S. 113 - 129).

Am Prozess, der zur Kaufentscheidung führt, beteiligen sich im B2B-Bereich immer mehrere Personen, die verschiedene Interessen haben, Rollen einnehmen und

unterschiedlich verantwortlich sind. Entscheidungsprozesse im Buying Center verlaufen nicht linear, sondern können in mehrere Phasen voneinander abgegrenzt werden. Dabei sind verschiedene Akteure zu unterschiedlichen Zeitpunkten aktiv (Purle et al. 2025, S.85 - 179). Im Rahmen einer Customer Journey können diese Phasen ganzheitlich abgebildet werden (Purle et al. 2025, S.15 - 23).

Durch den Einsatz von Vertriebssystemen kann sich ein CRM-Mindset entwickeln, das Mitarbeitende zu einer stärker kundenorientierten Haltung befähigt (Altenhofen 2022, S. 1-31). CRM ist daher nicht nur ein IT-System, sondern kann viel mehr als organisatorisches Konzept verstanden werden, durch das kundenbezogene Informationen im Vertriebsalltag effektiv eingesetzt werden (Purle u. a. 2025, S. 15-23).

Kundenbezogene Informationen werden systematisch genutzt, um die Beziehung effektiv zu steuern und im Sinne des Unternehmens gestalten zu können. Der Vertrieb setzt die Informationen gezielt ein, da digitale Kommunikation über mehrere Kanäle erfolgt und Entscheidungsprozesse dadurch transparenter nachvollzogen werden können. CRM-Systeme haben mittlerweile eine wichtige Funktion, indem Daten strukturiert erfasst und zur weiteren Nutzung in relevante Informationen überführt werden. Eine realistische Einschätzung von Kundendaten ist eine Voraussetzung, um Aktivitäten richtig abzustimmen und effektiv koordinieren zu können (Helmke et al. 2024, S. 3–22).

Zusammenfassend kann der digitale Vertrieb im B2B-Kontext nicht losgelöst von der Organisation betrachtet werden. Relevante Prozesse befinden sich in ständiger Wechselwirkung mit den leitenden Strukturen, die für den erfolgreichen Einsatz verantwortlich sind (Elste, 2023, S. 3 – 32). Die Kundenansprache kann zwar immer effektiver gestaltet werden. Gleichzeitig muss sich die Organisation aber auch auf den Wandel einstellen, sodass der interne Wissenstransfer möglich wird (Binckebanck, 2023, S. 625 - 681).

2.5 Herausforderungen bei der Einführung in mittelständischen Handelsunternehmen

Der digitale Vertrieb und die dazugehörigen CRM-Systeme können in mittelständischen Handelsunternehmen nur eingeführt werden, wenn im Vorfeld erhebliche Barrieren überwunden werden. Die hierarchischen Strukturen sind in der Regel noch fest verankert und behindern den Fortschritt, weil das Wissen nicht effektiv weitergegeben wird (Bauer, 2025, S. 1 – 17). Kleinere und mittelständische Unternehmen können den mit der System Einführung verbundenen administrativen Aufwand nicht angemessen

bewältigen. Um fehlende Ressourcen zu kompensieren, wird häufig auf externe Dienstleister zurückgegriffen, die jedoch mit erheblichen Kosten verbunden sind (Brockhaus et al. 2020, S. 1 – 24).

Traditionelle Strukturen stehen im Widerspruch zur digitalen Transformation. Die Einführung von CRM-Systemen erfordert nicht nur technisches Hintergrundwissen. Bestehende Prozesse müssen den veränderten Bedingungen angepasst werden, sodass bisher unbekannte Arbeitsweisen entstehen können (Altenhofen, 2022, S. 1 – 31). Das Management liegt in kleinen und mittelständischen Unternehmen häufig bei einzelnen Personen, wodurch Kompromisse erschwert werden oder schon von vornherein ausgeschlossen sind (Bauer, 2025, S. 1 – 17).

Eine geringe Anzahl an Mitarbeitenden, die nicht die gleiche Qualifikation haben wie in größeren marktführenden Unternehmen, wirkt sich zusätzlich erschwerend aus. Die digitale Transformation kann ohne grundlegende Kompetenzen nicht stattfinden, die dann auch dafür verantwortlich sind, dass Notwendigkeit der Transformation erkannt und entsprechende Bereitschaft entwickelt wird (Altenhofen, 2022, S. 215 – 291). Kleinen und mittelständischen Unternehmen fehlen ausreichende Weiterbildungsmöglichkeiten. Unternehmen binden Mitarbeitende häufig nicht ausreichend in Prozesse ein, sodass Widerstände und Unsicherheit bestehen bleiben (Altenhofen 2022, S. 33–177).

3 Wissenschaftlicher Bezugsrahmen

3.1 Relevante Modelle und Theorien

Für die Einführung von CRM-Systemen in den digitalen Vertrieb gibt es unterschiedliche theoretische Modelle, die damit verbundene Herausforderungen und Barrieren erklären. Diese Modelle beziehen sich unter anderem auf die Technologieakzeptanz und die Innovationsdiffusion. Beide Modelle gehen darauf ein, welcher Nutzen mit der Entscheidung verbunden ist und wie die organisationalen Prozesse auf veränderte Bedingungen eingestellt werden. Relevant ist die zentrale Frage, inwiefern digitale Systeme die Effektivität steigern können und welche bisher unbekanntes Aufgaben sich daraus ergeben (Elste, 2023, S. 3 - 32).

Der Einsatz ist in der Regel nur dann erfolgreich, wenn im Vorfeld eine ausreichende Akzeptanz besteht (Altenhofen 2022, S. 1 - 31). Der wahrgenommene individuelle Nutzen ist die Grundvoraussetzung, damit Mitarbeitende bereit sind, sich bisher unbekannte Prozesse anzueignen. Das Technologieakzeptanzmodell (TAM) bietet einen Ansatz, um mögliche Barrieren und Herausforderungen frühzeitig zu identifizieren und geeignete Maßnahmen einzuleiten (Elste, 2023, S. 3 - 32).

3.1.1 Technologieakzeptanzmodell (TAM)

Das Technologieakzeptanzmodell setzt sich damit auseinander, unter welchen Bedingungen digitale Systeme von Anwendern akzeptiert und genutzt werden (Elste, 2023, S. 3 - 32). Grundlegend geht der Ansatz davon aus, dass der wahrgenommene Nutzen eines Systems direkt von der Bedienerfreundlichkeit und leichter Handhabung abhängt. Wenn der Einsatz als wenig aufwendig wahrgenommen wird, dann fördert dies die Bereitschaft zur Integration in den Arbeitsalltag (Wagner et al. 2023, S. 447 – 473). Insgesamt hängt die Technologieakzeptanz aber auch von den organisationalen Rahmenbedingungen ab. Eine lernfreundliche Umgebung ist die grundlegende Voraussetzung, damit sich Technologien dauerhaft durchsetzen können.

Neben der individuellen Nutzung ist bei der Einführung von CRM-Systemen im digitalen Vertrieb ist auch die organisatorische Ebene relevant. Selbst wenn digitale Systeme von einzelnen Mitarbeitenden akzeptiert werden, stellt sich die Frage, wie sich die Technologien innerhalb eines Unternehmens insgesamt durchsetzen und dauerhaft etablieren kann (Altenhofen 2022, S. 293 - 303). Gerade in mittelständischen Handelsunternehmen verlaufen Einführungsprozesse häufig schrittweise und sind eng mit bestehenden

Routinen, Strukturen und Entscheidungsprozessen verknüpft. Um diese organisationsbezogenen Einführungs- und Verbreitungsprozesse zu analysieren, bietet der Ansatz der Diffusion of Innovations einen geeigneten theoretischen Rahmen (Altenhofen 2022, S. 1 - 31).

3.1.2 Diffusion of Innovations

Der Diffusionsansatz erklärt, wie sich neue Technologien in sozialen Systemen verbreiten und im Zeitverlauf angenommen werden. Im Zentrum steht der Adoptionsprozess von Innovationen, der individuelle Entscheidungen und strukturelle Gegebenheiten berücksichtigt. Die Diffusion einer Technologie wird unter anderem durch Merkmale wie den wahrgenommenen Vorteil, die Kompatibilität mit bestehenden Strukturen sowie die wahrgenommene Komplexität beeinflusst. Der Diffusionsansatz eignet sich zur Analyse der Einführung digitaler Systeme, da er die schrittweise Etablierung neuer Technologien innerhalb sozialer Systeme in den Blick nimmt (Singh & Strzelecki, 2025). Abbildung 2 veranschaulicht diesen Zusammenhang schematisch.

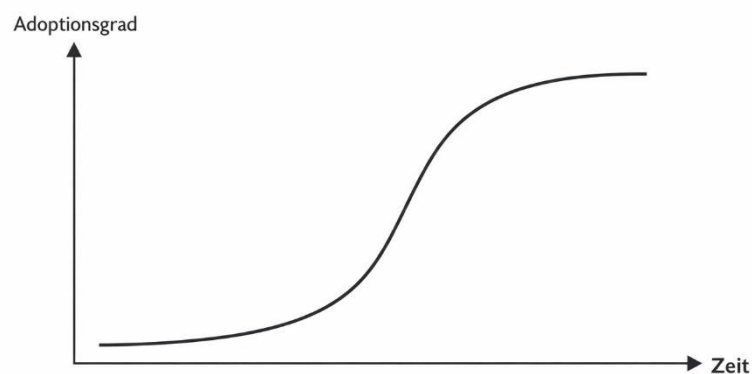


Abbildung 2: Diffusion of Innovations - Adoptionsverlauf
Quelle: Eigene Darstellung

3.1.3 Task-Technology-Fit (TTF)

Das TTF-Modell beschreibt den Zusammenhang zwischen den Anforderungen der auszuführenden Aufgaben und den Eigenschaften der eingesetzten Technologie. Der Erfolg eines Informationssystems hängt demnach davon ab, inwieweit dessen Funktionen die Aufgaben der Anwender effektiv unterstützen. Eine bloße Nutzung oder Akzeptanz eines Systems ist nicht ausreichend, wenn keine Passung zwischen technologischen Möglichkeiten und Arbeitsanforderungen besteht (Marikyan & Papagiannidis, 2025).

Im Vergleich zu den Akzeptanzmodellen erweitert TTF die Betrachtung um eine aufgabenbezogene Perspektive. Auch akzeptierte Systeme können scheitern, wenn sie die tatsächlichen Prozesse nicht richtig abbilden oder unterstützen. Das Modell erklärt

somit, warum digitale Systeme trotz positiver Einstellung der Mitarbeitenden keinen nachhaltigen Nutzen entfalten (Marikyan & Papagiannidis, 2025).

Für die Einführung von CRM-Systemen im digitalen B2B-Vertrieb ist das Task-Technology-Fit-Modell besonders relevant, da vertriebliche Aufgaben häufig durch eine hohe Informationsintensität oder komplexe Entscheidungsprozesse gekennzeichnet sind (Binckebanck/Elste/Haas 2023, S. 150). CRM-Systeme müssen daher Funktionen bereitstellen, die diese Anforderungen gezielt unterstützen. Ein unzureichender Fit führt dazu, dass Systeme im Vertriebsalltag nicht konsequent genutzt oder als ineffizient wahrgenommen werden (Altenhofen 2022, S. 18).

Die dargestellten Modelle verdeutlichen, dass die erfolgreiche Einführung digitaler Systeme sowohl von der Akzeptanz auf individueller Ebene als auch von der schrittweisen Verankerung innerhalb organisationaler Strukturen abhängt. Für die Einführung von CRM-Systemen im digitalen Vertrieb ist es daher notwendig, beide Perspektiven gemeinsam zu betrachten (Elste, 2023, S. 3 - 32). Auf dieser Grundlage können zentrale Einflussfaktoren identifiziert werden, die bei der Gestaltung und Umsetzung von CRM-Einführungsprozessen zu berücksichtigen sind (Altenhofen 2022, S. 16).

3.2 CRM als strategisches Instrument im B2B-Vertrieb

Die zuvor dargestellten Modelle zur Technologieakzeptanz und Innovationsdiffusion ermöglichen die Identifikation zentraler Einflussfaktoren für die Einführung von CRM-Systemen im digitalen Vertrieb mittelständischer Handelsunternehmen. Die erfolgreiche Integration von CRM ist nicht allein eine technische Fragestellung, sondern ein ganzheitlicher Veränderungsprozess, der organisatorische, personelle und prozessuale Aspekte umfasst (Elste, 2023, S. 3 - 32). Gerade im Mittelstand prägen begrenzte Ressourcen, etablierte Arbeitsroutinen und unternehmensspezifische Strukturen die Ausgestaltung von CRM-Einführungsprozessen (Binckebanck, 2023, S. 93 - 148).

CRM übernimmt im B2B-Vertrieb eine strategische Funktion, da es die systematische Erfassung, Aufbereitung und Nutzung kundenbezogener Informationen ermöglicht (Altenhofen 2022, S. 35). Kundenbeziehungen können somit konsequent analysiert, priorisiert und langfristig entwickelt werden (Altenhofen 2022, S. 5). Gerade im digitalen Vertrieb unterstützt CRM die Abstimmung von Vertriebs-, Marketing- und Serviceaktivitäten. Außerdem hilft es dabei, Kundenkontakte über verschiedene Kanäle hinweg

konsistent zu gestalten. CRM bildet hiermit eine bedeutende Basis für eine integrierte und kundenorientierte Ausrichtung des Vertriebs (Helmke et al. 2024, S. 10).

CRM dient im strategischen Kontext als Entscheidungsgrundlage für die Ausrichtung vertrieblicher Aktivitäten. Durch die strukturierten Kundeninformationen können Kundenpotenziale besser eingeschätzt und Vertriebsmaßnahmen zielgerichteter geplant werden. Dies unterstützt im Vertrieb eine differenzierte Bearbeitung von Kunden und trägt dazu bei, Ressourcen effizient einzusetzen. Auf diese Weise kann eine Priorisierung relevanter Kundenbeziehungen ermöglicht und die langfristige Steuerung des Vertriebs unterstützt werden (Altenhofen 2022, S. 1 - 31).

Bisherige Erkenntnisse zeigen, dass die Einführung digitaler Systeme, wie CRM, nicht isoliert betrachtet werden kann. Vielmehr hängt deren erfolgreicher Einsatz davon ab, inwieweit technologische Lösungen in bestehende Strukturen eingebettet, von den Mitarbeitenden akzeptiert und durch geeignete organisatorische Voraussetzungen unterstützt werden. Damit rücken übergreifende Faktoren in den Fokus, die für digitale Veränderungsprozesse maßgeblich sind.

3.3 Erfolgsfaktoren digitaler Transformationsprozesse

Digitale Transformationsprozesse sind durch eine Vielzahl miteinander verknüpfter Einflussgrößen geprägt, die über den Erfolg oder Misserfolg digitaler Vorhaben entscheiden (Altenhofen 2022, S. 1 - 31). Dabei zeigt sich, dass strategische Klarheit, die Ausrichtung digitaler Initiativen an konkreten Unternehmenszielen sowie eine konsistente Umsetzung über verschiedene Organisationsebenen hinweg Erfolgsfaktoren darstellen. Digitale Projekte erfordern somit ein koordiniertes Vorgehen, bei dem technologische, organisatorische und wirtschaftliche Aspekte aufeinander abgestimmt werden. Für den Erfolg digitaler Transformationsprozesse ist zudem entscheidend, wie konsequent Vorhaben umgesetzt und gesteuert werden. Digitale Initiativen müssen nicht nur eingeführt, sondern auch aktiv begleitet, priorisiert und fortlaufend angepasst werden, um langfristig wirksam zu bleiben (Binckebanck, 2023, S. 625 - 681).

3.4 Zwischenfazit: Implikationen für mittelständische Handelsunternehmen

Die Betrachtung der theoretischen Grundlagen und Erfolgsfaktoren macht deutlich, dass die Einführung von CRM-Systemen im digitalen B2B-Vertrieb nicht als isoliertes IT-Projekt verstanden werden sollte. Daraus folgt, dass digitale Vorhaben ganzheitlich geplant

werden sollten und neben technologischen Aspekten auch organisatorische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen sind.

Zusammenfassend müssen mittelständische Handelsunternehmen ihre digitalen Initiativen klar an den eigenen Unternehmenszielen ausrichten und deren Umsetzung aktiv steuern, um messbare Effekte zu erzielen. CRM übernimmt hierbei eine verbindende Funktion, da es Kundeninformationen strukturiert nutzbar macht und so die koordinierte Gestaltung digitaler Vertriebsprozesse unterstützt.

4 Methodik der Untersuchung

4.1 Forschungsdesign und Vorgehensweise

Diese Arbeit kombiniert eine systematische Literaturrecherche mit qualitativen Experteninterviews, um praxisrelevante Erkenntnisse zum CRM-Einstieg im Mittelstand zu gewinnen. Der Forschungsbeitrag basiert auf der systematischen Auswertung und Synthese wissenschaftlicher Literatur sowie ausgewählter praxisorientierter Fachquellen. Ziel ist die Entwicklung eines strukturierten Leitfadens zur Einführung von CRM-Systemen im digitalen B2B-Vertrieb mittelständischer Handelsunternehmen.

Im ersten Teil basiert die Untersuchung auf einer umfassenden Literaturrecherche zu CRM, digitalem Vertrieb, digitaler Transformation sowie relevanten Akzeptanz- und Diffusionsmodellen. Im zweiten Teil werden die daraus hervorgehenden Erkenntnisse in eine vergleichende Analyse überführt, um die Ergebnisse in einen übergeordneten Bezugsrahmen einzuordnen und anschließend in eine konzeptionelle Vorgehensweise zu überführen. Ergänzend wurden drei qualitative Experteninterviews durchgeführt, um die theoretischen Erkenntnisse praxisnah zu reflektieren und zu validieren.

4.2 Systematische Literaturrecherche: Kriterien, Quellen und Auswertung

Als zentrale Grundlage der weiterführenden Untersuchung dient eine systematische Literaturrecherche. Relevante wissenschaftliche Erkenntnisse und praxisorientierte Beiträge zur Einführung von CRM-Systemen im digitalen B2B-Vertrieb sollen mithilfe dieser Methode identifiziert werden. Die Literaturrecherche erfolgt zielgerichtet und themenbezogen, um eine fundierte und nachvollziehbare Auswahl geeigneter Quellen sicherzustellen.

Quellen werden in die weiterführende Analyse einbezogen, wenn eindeutig definierte Qualitätskriterien erfüllt sind. Der vorliegende Beitrag berücksichtigt ausschließlich Publikationen von renommierten Forschungseinrichtungen, deren Veröffentlichung nicht zu lange zurückliegt und die sich thematisch auf die vorliegende Forschungsarbeit beziehen. Der Fokus liegt auf Fachbüchern, begutachteten Zeitschriftenartikeln und Sammelbänden, die thematisch den Bereichen CRM, digitaler Vertrieb und digitale Transformation zugeordnet werden können.

Die Literatur wird inhaltlich strukturiert ausgewertet, indem theoretische Zusammenhänge thematisch eingeordnet werden. Die vergleichende Analyse arbeitet Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den verschiedenen Ansätzen und Perspektiven

heraus. Es werden Informationen gebündelt, um diese für die weiterführende Entwicklung des Leitfadens nutzbar zu machen.

4.3 Experteninterviews: Auswahl, Leitfaden und Durchführung

Der eigene Forschungsbeitrag stützt sich auf der theoretischen Grundlage und nimmt gegenüber der systematischen Recherche eine ergänzende Funktion ein. Der vorliegende Beitrag führt insgesamt drei leitfadengestützte Experteninterviews durch, um die literaturbasierten Erkenntnisse zur Einführung von CRM-Systemen im digitalen Vertrieb praxisorientiert einzuordnen und empirisch zu reflektieren. Der vorgefertigte Leitfaden wurde aus der theoretischen Grundlage abgeleitet. Der Leitfaden diente als Orientierungsgrundlage, die im Rahmen der Interviews spontan den Bedingungen angepasst und weiterentwickelt werden kann.

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte im Rahmen eines Convenience Samplings, da der Zugang zu geeigneten Experten über bestehende berufliche Kontakte ermöglicht wurde. Zwei der befragten Unternehmen stehen dabei in einem direkten beruflichen Zusammenhang, während das dritte Unternehmen unabhängig davon ausgewählt wurde. Dadurch konnten fundierte Einblicke in die organisatorischen und operativen Abläufe mittelständischer Handelsunternehmen gewonnen werden. Von besonderem Interesse war, unter welchen Rahmenbedingungen Entscheidungen im Umgang mit Kundendaten getroffen werden und welche Strukturen das Management prägen. Der Fokus lag dabei auf der praktischen Ausgestaltung von Kundenbeziehungen sowie auf der Nutzung digitaler Hilfsmittel im Vertriebsalltag.

Um unterschiedliche Ausprägungen des digitalen Reifegrads abzubilden, wurden Unternehmen mit verschiedenen Ausgangssituationen in die Untersuchung einbezogen. Zwei der befragten Unternehmen verfügen bislang über kein dediziertes CRM-System und organisieren ihr Kundenmanagement überwiegend personenbezogen und informell. Ergänzend wurde ein Unternehmen berücksichtigt, das bereits eine CRM-Software (WISO MeinBüro) einsetzt und erste Erfahrungen mit KI-gestützten Anwendungen gesammelt hat. Auf diese Weise konnten sowohl frühe Digitalisierungsstadien als auch ein fortgeschrittener Einzelfall in die Analyse integriert werden.

Die Interviews wurden halbstrukturiert durchgeführt und wiesen eine geringe Standardisierung auf. Dieses Vorgehen ermöglichte eine vergleichbare Datengrundlage, ohne die Gesprächsführung zu stark zu reglementieren. Gleichzeitig konnten die

Interviewpartner eigene Schwerpunkte setzen und relevante Themen aus ihrer praktischen Perspektive vertiefen. Die Interviews ließen sich dadurch inhaltlich gegenüberstellen und dienten als Grundlage für eine weiterführende qualitative Auswertung. Der verwendete Interviewleitfaden ist im Anhang A der Arbeit dokumentiert.

4.4 Auswertungsverfahren und Gütekriterien

Die erhobenen Daten werden im Anschluss nach den Grundlagen der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet und mit der theoretischen Grundlage in Beziehung gesetzt. Diese Methode wertet die Inhalte der leitfadengestützten Interviews systematisch, regelgeleitet und nachvollziehbar aus. Das Datenmaterial kann dadurch inhaltlich strukturiert aufbereitet und zentrale Erkenntnisse reduziert werden. Wichtige Zusammenhänge werden in einer Weise identifiziert, die zur weiterführenden Beantwortung der Fragestellung geeignet ist (Kuckartz et al. 2008, S. 10 – 14).

Die Auswertung erfolgt strukturiert, um Kategorien zu bilden und das umfangreiche Textmaterial dadurch auf den wesentlichen Inhalt verdichten zu können. Das anfängliche Kategoriensystem leitet der vorliegende Beitrag zuerst deduktiv aus der theoretischen Grundlage ab und passt es dann weiterführend induktiv an die relevanten Erkenntnisse an, die sich mit dem Forschungsprozess ergeben haben. Dieses kombinierte Vorgehen berücksichtigt die spezifischen Bedingungen der Untersuchung und gilt als geeignet, um relevante Aussagen systematisch erfassen zu können und im Anschluss vergleichend auszuwerten (Kuckartz et al. 2008, S. 10 – 14).

Wichtige Gütekriterien werden durch ein transparentes Vorgehen sichergestellt, das sich an zentralen Richtlinien orientiert. Relevante Schritte der Analyse werden systematisch und nachvollziehbar durchgeführt und sind theoretisch nachvollziehbar. Die lückenlose Dokumentation ist die Voraussetzung, um die Ergebnisse im Anschluss überprüfen zu können (Kuckartz et al. 2008, S. 10 – 14).

5 Empirische Untersuchung und Analyse

5.1 Beschreibung der befragten Unternehmen und Experten

Im Rahmen der Untersuchung wurden insgesamt drei Experteninterviews mit Entscheidungsträgern von mittelständischen Handelsunternehmen geführt, die im B2B-Handel tätig sind und typische Strukturen kleiner bis mittelständischer Betriebe aufweisen.

Die Unternehmen beschäftigen jeweils zwischen etwa drei und zwanzig Mitarbeitende. Sie erzielen einen jährlichen Umsatz im ein- bis zweistelligen Millionenbereich. Der Tätigkeitsschwerpunkt liegt im Vertrieb standardisierter sowie kundenspezifischer Produkte an gewerbliche Abnehmer. Ergänzend bedient ein Unternehmen auch Endkundengeschäfte. Insgesamt sind die Kundenbeziehungen überwiegend langfristig angelegt und werden durch wiederkehrende Geschäftsprozesse geprägt.

Die interviewten Entscheidungsträger sind unmittelbar in die strategischen und operativen Entscheidungsprozesse eingebunden und können eine langjährige praktische Erfahrung im B2B-Vertrieb nachweisen. Um die Anonymität zu wahren, verwendet der vorliegende Beitrag weder konkrete Unternehmensnamen noch personenbezogene Angaben.

5.2 Darstellung der Interviewergebnisse

Die Interviews zeigen ein ähnliches Muster in allen befragten Unternehmen. Die Geschäftsführung ist stark ins operative Tagesgeschäft eingebunden und trifft wichtige Entscheidungen zu Vertrieb, Kundenmanagement und IT selbst. Die Entscheidungsgewalt liegt uneingeschränkt bei der Geschäftsführung. Es existieren keine spezialisierten Rollen oder klar abgegrenzte Zuständigkeiten für CRM-basierte Aufgaben (A. 4-7; B. 4-7; C. 4, 35).

Übereinstimmend wird die hohe Bedeutung persönlicher und langfristiger Kundenbeziehungen für den Unternehmenserfolg betont. Der direkte Kontakt sowie das persönliche Vertrauensverhältnis zu den Kunden werden von allen Interviewpartnern als besonders wichtig wahrgenommen. Darüber hinaus wurden die individuelle Betreuung und detaillierte Kenntnis der jeweiligen Kundenwünsche hervorgehoben (A. 17, 27; C. 13, 54). Die Kundenbindung erfolgt jedoch überwiegend informell und basiert weniger auf systematisch gesteuerten Prozessen als vielmehr auf persönlicher Erfahrung und direkter Kommunikation (A. 21; B. 19, 29; C. 27-29).

Insgesamt ist das Kundenmanagement in den meisten Fällen nur gering ausgeprägt. In zwei Unternehmen werden Kundendaten nicht einheitlich über ein zentrales System erfasst, sondern sind an einzelne Personen sowie unterschiedliche Kommunikationskanäle gebunden (A. 13; B. 13, 29). Die Datenpflege erfolgt dort überwiegend über E-Mail und persönliche Notizen, wodurch relevante Informationen nur eingeschränkt strukturiert verfügbar sind (A. 15, 21; B. 19). In einem Unternehmen wird das Kundenmanagement bereits durch eine CRM-Software unterstützt (C. 15). Auch hier ist das Kundenwissen jedoch bislang nicht vollständig konsolidiert oder strategisch aufbereitet (C. 17-23, 45).

Nach eigener Auskunft setzen zwei der befragten Unternehmen aktuell kein CRM-System ein (A. 29, 31; B. 27, 29). Stattdessen kommen digitale Hilfsmittel, wie E-Mail, Tabellenkalkulationen oder vorhandene Kassensysteme zum Einsatz. Diese Systeme dienen primär abrechnungsbezogenen Zwecken und werden nicht für ein systematisches Kundenmanagement genutzt (A. 13, 15; B. 13, 15). In Unternehmen C wird hingegen bereits eine Software eingesetzt, die vor allem zur Verwaltung von Kundendaten sowie zur Durchführung einzelner Kommunikationsmaßnahmen, etwa im Marketing, verwendet wird. Eine umfassende strategische Auswertung der vorhandenen Kundendaten findet jedoch auch dort bislang nicht statt (C. 15, 23, 27, 45).

Grundsätzlich ist bei allen Interviewpartnern ein Bewusstsein für den potenziellen Nutzen vorhanden. CRM-Lösungen werden als technologische Unterstützung wahrgenommen, um Kundendaten übersichtlicher zu erfassen und Prozesse nachvollziehbarer zu gestalten (A. 37, 43; B. 33, 35; C. 63-64). Gleichzeitig wird insbesondere in den Unternehmen ohne CRM-Einsatz auf fehlende Ressourcen verwiesen, die eine Einführung entsprechender Systeme erschweren. Begrenzte personelle Kapazitäten sowie der wahrgenommene Implementierungsaufwand werden als zentrale Hindernisse genannt (A. 41, 45; B. 23, 39). Das operative Tagesgeschäft besitzt nach Einschätzung der Geschäftsführung weiterhin Vorrang und darf nicht zugunsten strategischer Digitalisierungsprojekte vernachlässigt werden (A. 25; B. 19, 23).

KI-gestützte Anwendungen werden in zwei der befragten Unternehmen derzeit nicht aktiv eingesetzt (A. 32-33; B. 30-31). Das Thema wird zwar grundsätzlich als interessant eingeschätzt, gilt aktuell jedoch als wenig greifbar und besitzt keine unmittelbare Relevanz für den betrieblichen Alltag (A. 37; B. 31-33). Teilweise wird der Einsatz von KI weiterhin mit einer langfristigen Zukunftstechnologie in Verbindung gebracht. Von dieser werden insbesondere Zeitersparnis und effizientere Auswertungen erwartet (A. 33, 37;

B. 33-35). Im Unternehmen C kommen hingegen erste KI-gestützte Anwendungen zum Einsatz, ohne dass daraus bislang ein konkreter Mehrwert für das Kundenmanagement abgeleitet werden kann (C. 45, 48). Zusammenfassend sind zum Erhebungszeitpunkt keine etablierten und systematisch genutzten KI-Anwendungsfälle vorhanden.

5.3 Erfolgsfaktoren und Barrieren beim CRM-Einstieg

Der Vergleich der empirischen Ergebnisse mit den theoretischen Erkenntnissen ermöglicht die Ableitung zentraler Erfolgsfaktoren und Barrieren beim Einstieg in CRM-Systeme im mittelständischen B2B-Vertrieb. Diese Faktoren ergeben sich aus dem Zusammenspiel organisatorischer, personeller und technologischer Rahmenbedingungen.

Als wichtiger Erfolgsfaktor erweist sich die ausgeprägte Kundenorientierung der befragten Unternehmen. In allen Interviews wurde die Bedeutung langfristiger und persönlicher Kundenbeziehungen hervorgehoben (A. 9, 27; B. 9, 25; C. 11, 13). Das bestehende Verständnis von Kundenbindung bildet eine wichtige Grundlage für den CRM-Einstieg, da derartige Systeme an diesem Punkt ansetzen und vorhandenes Kundenwissen strukturieren und sichern können. Auch die starke Entscheidungsposition der Geschäftsführung stellt einen potenziellen Erfolgsfaktor dar. Strategische und operative Entscheidungen werden zentral getroffen, wodurch CRM-Initiativen bei entsprechender Priorisierung vergleichsweise schnell angestoßen und umgesetzt werden können (A. 4, 7; B. 4, 7; C. 4, 5, 35, 41).

Zudem zeigt sich ein grundsätzliches Verständnis für den Nutzen von CRM-Systemen. Die Interviewpartner erkennen Vorteile hinsichtlich Übersicht, Nachvollziehbarkeit und Effizienz im Kundenmanagement (A. 37, 43; B. 33, 35; C. 54, 58, 63). Die grundsätzliche Offenheit gegenüber digitalen Lösungen kann als günstige Ausgangsbedingung für einen Einstieg in CRM interpretiert werden, auch wenn eine Umsetzung bislang nur in Einzelfällen erfolgt ist und insgesamt noch begrenzt bleibt (A. 33; B. 31-33; C. 44-48).

Im Gegensatz dazu stehen mehrere Barrieren, die den Einstieg in der Praxis erschweren. Als wesentliches Hemmnis wurden in allen Interviews die fehlenden zeitlichen und personellen Ressourcen benannt (A. 25, 45; B. 23, 39; C. 34-36). Das operative Tagesgeschäft hat eine hohe Priorität, wodurch Projekte wie die Einführung von CRM häufig zurückgestellt werden (A. 25; B. 19, 39; C. 36). Die Ressourcenknappheit sorgt dafür, dass CRM nicht als kurzfristig notwendige Maßnahme wahrgenommen wird, sondern als zusätzlicher Aufwand (A. 41, 45; B. 39; C. 36).

Eine weitere Barriere ist die geringe Formalisierung des Kundenmanagements. Kundendaten sind auf verschiedene Systeme und Personen verteilt, wodurch kein strukturierter Überblick möglich ist (A. 13; B. 13, 29). Diese Art der Datenhaltung erschwert nicht nur den Einstieg in ein CRM-System, sondern reduziert auch die wahrgenommene Dringlichkeit einer systematischen Lösung. Zudem besteht in den befragten Unternehmen nur begrenzte Erfahrung mit komplexeren digitalen Systemen, was Unsicherheiten hinsichtlich der Implementierung, Pflege und Nutzen eines Systems verstärkt (A. 29, 41; B. 27, 39).

Auch der Einsatz von KI im CRM-Kontext stellt aktuell keinen fördernden Faktor dar. Die Interviews zeigen deutlich, dass KI überwiegend als Lösung der Zukunft wahrgenommen wird, ohne dass nennenswerte Anwendungsbeispiele im eigenen Unternehmen bestehen (A. 32-33; B. 30-31; C. 45, 48). Die fehlende praktische Relevanz und das geringe Verständnis möglicher Einsatzszenarien wirken hemmend und verstärken eine abwertende Haltung gegenüber weitergehenden digitalen Lösungen (A. 39; B. 37).

Die Analyse zeigt, dass der Einstieg in CRM-Systeme grundsätzlich auf einer ausgeprägten Kundenorientierung aufbauen kann. Gleichzeitig wird deutlich, dass strukturelle Rahmenbedingungen, begrenzte Ressourcen und die starke Fokussierung auf das operative Tagesgeschäft eine umfassende und systematische Umsetzung bislang erschweren. Fehlende Formalisierung im Kundenmanagement sowie Unsicherheiten im Umgang mit digitalen und KI-gestützten Lösungen tragen dazu bei, dass CRM-Initiativen häufig aufgeschoben werden, obwohl ihr potenzieller Nutzen erkannt wird.

6 Entwicklung eines konzeptionellen Leitfadens

6.1 Zielsetzung und Aufbau des Leitfadens

Der konzeptionelle Leitfaden dient der Aufbereitung der zentralen Erkenntnisse dieser Arbeit und richtet sich an mittelständische Unternehmen im B2B-Vertrieb, die einen Einstieg in ein CRM-System in Erwägung ziehen oder bestehende Ansätze weiterentwickeln möchten. Grundlage des Leitfadens bilden sowohl die theoretischen Erkenntnisse aus Kapitel 3 als auch die empirischen Ergebnisse der Experteninterviews aus Kapitel 5. Die identifizierten Erfolgsfaktoren und Barrieren sollen in einer strukturierten und praxisnahen Form zusammengeführt werden.

Der Leitfaden versteht sich nicht als allgemeingültige Handlungsvorschrift, sondern ist als Orientierungsgrundlage gedacht. Er soll Entscheidungsträger auf Geschäftsführungsebene dabei unterstützen, den eigenen Ausgangspunkt realistisch einzuschätzen. Zudem können so Herausforderungen frühzeitig erkannt und der CRM-Einstieg schrittweise vorbereitet werden. Bewusst wird auf technische Detailbeschreibungen einzelner Systeme verzichtet. Stattdessen liegt der Fokus auf organisatorischen, prozessualen und strategischen Aspekten, die sich in der Praxis als besonders relevant erwiesen haben.

Der Aufbau orientiert sich an den wesentlichen Themenfeldern, die sowohl in der Literatur als auch in den Interviews wiederholt angesprochen wurden. Beginnend mit grundlegenden Voraussetzungen auf organisatorischer Ebene werden im weiteren Verlauf zentrale Entscheidungsfelder, potenzielle Hemmnisse sowie unterstützende Faktoren dargestellt. Zusätzlich werden Aspekte des digitalen Reifegrads und der Rolle von KI im CRM-Kontext berücksichtigt, wobei deren begrenzte praktische Relevanz im mittelständischen Umfeld reflektiert wird.

Insgesamt soll der Leitfaden eine Brücke zwischen theoretischen Konzepten und praktischen Rahmenbedingungen schlagen. Durch die strukturierte Darstellung der Inhalte wird eine nachvollziehbare Grundlage geschaffen, auf der Unternehmen individuelle Entscheidungen zum CRM-Einstieg treffen und weitere Schritte ableiten können.

6.2 Phasenmodell für den Einstieg in ein CRM-System

Der Leitfaden ist als Phasenmodell aufgebaut und bildet den CRM-Einstieg als schrittweisen Prozess ab. Dieses Vorgehen berücksichtigt die in der empirischen Untersuchung identifizierten Rahmenbedingungen mittelständischer Unternehmen. Beispiele hierfür sind begrenzte Ressourcen, fehlende Formalisierung sowie die hohe Bedeutung des

operativen Tagesgeschäfts. Das Phasenmodell versteht den Einstieg nicht als einmaliges IT-Projekt, sondern als sukzessive organisatorische Entwicklung.

Anknüpfend gliedert sich der konzeptionelle Leitfaden in vier aufeinander aufbauende Phasen. Diese strukturieren den CRM-Einstieg von der Analyse der Ausgangssituation über die Auswahl und Einführung des geeigneten Systems bis hin zur kontinuierlichen Optimierung sowie Weiterentwicklung. Die Phasen sind so konzipiert, dass sie logisch aufeinander aufbauen, aber nach der Ausgangssituation eines Unternehmens unterschiedlich stark ausgeprägt sein können. Die detaillierte Ausgestaltung der einzelnen Phasen erfolgt in den folgenden Unterkapiteln.

6.2.1 Analysephase

In der ersten Phase steht die Analyse der Ausgangssituation im Vordergrund. Unternehmen reflektieren hierbei bestehende Strukturen im Kundenmanagement, die Rolle der Geschäftsführung sowie den aktuellen Umgang mit Kundendaten. In dieser Phase wird Transparenz darüber geschaffen, wo Kundeninformationen derzeit entstehen, wie sie genutzt werden und welche Defizite aus Sicht der Beteiligten bestehen. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass Kundenwissen häufig personenbezogen und nur unzureichend dokumentiert ist. Diese Phase bildet damit die Grundlage für alle weiteren.

6.2.2 Auswahlphase

In der Auswahlphase werden auf Basis der Analyseergebnisse konkrete Anforderungen an den CRM-Einstieg definiert. Im Mittelpunkt steht dabei nicht die unmittelbare Entscheidung für ein bestimmtes Softwaresystem, sondern die Klärung grundlegender Fragen zur zukünftigen Ausgestaltung des Kundenmanagements. Unternehmen legen fest, welche Kundendaten relevant sind, welche Prozesse unterstützt werden sollen und welche Ziele mit dem CRM-Einsatz verfolgt werden.

Der Leitfaden betont, dass der CRM-Einstieg nicht zwingend mit der Einführung einer Software beginnen muss. Im Vordergrund stehen vielmehr die Vereinheitlichung von Datenstrukturen, Begrifflichkeiten und Verantwortlichkeiten. Durch diese Vorarbeit wird sichergestellt, dass organisatorische Voraussetzungen vorhanden sind und geschaffen werden, bevor technische Lösungen eingesetzt werden. Gerade bei mittelständischen Unternehmen mit begrenzten Ressourcen trägt dieses Vorgehen dazu bei, die Komplexität zu reduzieren und mögliche Fehlentscheidungen zu vermeiden.

Darüber hinaus umfasst die Auswahlphase die Abwägung interner Rahmenbedingungen. Dazu zählen verfügbare zeitliche und personelle Kapazitäten, die Einbindung der Geschäftsführung sowie die Bereitschaft der Mitarbeitenden, bestehende Arbeitsweisen anzupassen. Die Auswahlphase dient somit der realistischen Einschätzung, in welchem Umfang und mit welcher Intensität ein CRM-Einstieg sinnvoll umsetzbar ist.

6.2.3 Einführungsphase

Die Einführungsphase beschreibt die schrittweise Umsetzung der in der Auswahlphase definierten Anforderungen. Auf Basis der festgelegten Ziele und Strukturen wird ein CRM-System eingeführt und in die bestehenden Arbeitsabläufe integriert. Der Leitfaden empfiehlt ein bewusst mehrstufiges Vorgehen, um Überforderung zu vermeiden und eine frühzeitige Akzeptanz im Unternehmen zu fördern.

Zu Beginn der Einführung liegt der Fokus auf grundlegenden Funktionen, die einen unmittelbaren Nutzen im Tagesgeschäft bieten. Dazu zählen die zentrale Erfassung und strukturierte Dokumentation von Kundendaten sowie die Nachvollziehbarkeit vertrieblicher Aktivitäten. Durch die Konzentration auf einen begrenzten Funktionsumfang können Mitarbeitende schrittweise an die Nutzung des Systems herangeführt werden.

Parallel zur technischen Umsetzung werden organisatorische Rahmenbedingungen angepasst. Der Leitfaden betont die Bedeutung klarer Zuständigkeiten sowie einer aktiven Einbindung der Geschäftsführung. Schulungen und begleitende Maßnahmen unterstützen die Einführung und tragen dazu bei, dass Unsicherheiten abgebaut werden. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass eine enge Anbindung an bestehende Arbeitsweisen entscheidend ist, um Widerstände zu reduzieren und eine nachhaltige Nutzung sicherzustellen.

Diese Phase ist laut Leitfaden nicht als abgeschlossener Endpunkt zu verstehen, sondern als Übergang in eine fortlaufende Nutzung und Weiterentwicklung des CRM-Systems. Die in dieser Phase gewonnenen Erfahrungen bilden die Grundlage für die Anpassungen und Optimierungen in den folgenden Schritten des Phasenmodells.

6.2.4 Optimierungs- und Weiterentwicklungsphase

Die Optimierungs- und Weiterentwicklungsphase setzt an den Erfahrungen aus der praktischen Nutzung des CRM-Systems an. Nach der Einführung prüfen Unternehmen, inwieweit die definierten Ziele erreicht wurden und wo Anpassungsbedarf besteht. Der

Leitfaden versteht diese Phase als kontinuierlicher Prozess, in dem sowohl technische als auch organisatorische Aspekte regelmäßig reflektiert und weiterentwickelt werden.

Im Zentrum steht die Weiterentwicklung bestehender Prozesse und der Qualität der erfassten Daten. Unvollständige oder inkonsistente Kundendaten können den Nutzen eines CRM-Systems erheblich einschränken. Der Leitfaden empfiehlt daher, Routinen zur Pflege und Aktualisierung von Kundeninformationen zu etablieren und Verantwortlichkeiten dauerhaft zu verankern. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass das CRM-System langfristig als verlässliche Informationsbasis genutzt werden kann.

Diese Phase eröffnet die Möglichkeit, den Funktionsumfang des CRM-Systems schrittweise zu erweitern. Aufbauend auf einer stabilen Nutzung können zusätzliche Auswertungen oder unterstützende digitale Funktionen integriert werden. Der Einsatz KI-gestützter Anwendungen wird im Leitfaden als optionale Erweiterung verstanden. Der Nutzen kommt erst recht zum Tragen, wenn eine ausreichende Datenbasis sowie klar strukturierte Prozesse vorhanden sind.

Die Optimierungs- und Weiterentwicklungsphase verdeutlicht, dass der CRM-Einstieg kein abgeschlossener Zustand ist, sondern einen fortlaufenden Lern- und Anpassungsprozess darstellt. Durch die regelmäßige Überprüfung und Weiterentwicklung des Systems kann CRM nachhaltig im Unternehmen verankert und an sich wandelnde Bedingungen angepasst werden.

6.3 Priorisierung zentraler CRM-Funktionen für mittelständische Unternehmen

Die Priorisierung zentraler CRM-Funktionen stellt einen bedeutenden Bestandteil des entwickelten Leitfadens dar. Aufbauend auf den vorangegangenen Phasen wird deutlich, dass nicht der Funktionsumfang eines Systems, sondern dessen Passung zu den organisatorischen und prozessualen Anforderungen entscheidend ist. Für mittelständische Unternehmen ist es daher sinnvoll, den CRM-Einstieg zunächst auf klar definierte Kernfunktionen zu beschränken.

Als grundlegende Funktion wird die zentrale Verwaltung von Kundendaten priorisiert. Eine einheitliche und strukturierte Erfassung von Stamm- und Kontaktdaten schafft Transparenz und reduziert die Abhängigkeit von einzelnen Personen. Diese Funktion bildet die Basis für alle weiteren CRM-Anwendungen und ist unabhängig vom Reifegrad der Digitalisierung von großer Wichtigkeit.

Zusätzlich wird die Dokumentation von Kundendaten und vertrieblichen Aktivitäten als besonders relevant eingestuft. Die nachvollziehbare Erfassung von Gesprächen, Angeboten oder Absprachen unterstützt die interne Abstimmung und ermöglicht eine standardisierte Kundenbetreuung. Insbesondere in mittelständigen Unternehmen trägt diese Funktion dazu bei, Informationsverluste zu vermeiden und Vertretungssituationen abzusichern.

Eine weitere priorisierte Funktion betrifft die Unterstützung grundlegender Vertriebsprozesse. Diese Funktion unterstützt die Nachverfolgung von Angeboten und die Strukturierung wiederkehrender Kundenkontakte. Der Leitfaden empfiehlt, diese Prozesse zunächst in einfacher Form abzubilden, um den operativen Nutzen des CRM-Systems frühzeitig spürbar zu machen. Eine zu hohe Komplexität kann die Akzeptanz im Unternehmen beeinträchtigen.

Funktionen wie umfangreiche Auswertungen, Automatisierungen oder KI-gestützte Analysen werden im Leitfaden bewusst nachrangig behandelt. Ihr Einsatz ist vor allem in späteren Entwicklungsstufen sinnvoll, wenn eine ausreichende Datenqualität sowie stabile Prozesse durchgesetzt haben. Durch diese Priorisierung wird vermieden, dass der CRM-Einstieg als technisch überfordernd wahrgenommen wird.

Zusammenfassend verfolgt der Leitfaden einen bedarfsorientierten Ansatz, bei dem der funktionale Umfang des CRM-Systems schrittweise erweitert werden kann. Der klare Fokus auf zentrale Kernfunktionen unterstützt einen pragmatischen Einstieg und trägt dazu bei, den langfristigen Nutzen des CRM-Einsatzes im mittelständischen Umfeld sicherzustellen.

6.4 Integration in bestehende Systeme

Die Integration eines CRM-Systems in bestehende Systemlandschaften stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Mittelständische Unternehmen verfügen häufig bereits über etablierte Systeme, etwa zur Warenwirtschaft, Auftragsabwicklung oder Rechnungsstellung. Der Leitfaden berücksichtigt diese Ausgangssituation und versteht CRM nicht als isolierte Insellösung, sondern als ergänzendes System innerhalb bestehender Strukturen.

Angestrebt wird dabei keine vollständige technische Integration aller Systeme, sondern eine funktionale Anbindung dort, wo sie einen erkennbaren Mehrwert bietet. Gerade die Verknüpfung von Kunden- und Auftragsinformationen kann dazu beitragen,

Transparenz über Geschäftsbeziehungen zu schaffen und Abstimmungsaufwände zu reduzieren. Darüber hinaus wird empfohlen, Integrationsanforderungen schrittweise zu definieren und an den tatsächlichen Informationsbedarf anzupassen.

Für Unternehmen mit E-Commerce-Aktivitäten kann eine Anbindung zwischen CRM und digitalen Vertriebskanälen sinnvoll sein, um Kundeninteraktionen nachvollziehbar abzubilden. Dies dient in diesem Fall nicht der Automatisierung von Marketingmaßnahmen, sondern der konsistenten Zusammenführung relevanter Kundeninformationen. Auch hier gilt, dass klar definierte Datenflüsse Vorrang vor komplexen Integrationslösungen haben.

Marketing-Automatisierungen gelten im Leitfaden nicht als zwingende Voraussetzung für den CRM-Einstieg. Ihr Einsatz erscheint vor allem dann sinnvoll, wenn grundlegende CRM-Strukturen etabliert sind und eine entsprechende Datenqualität vorliegt. Der Leitfaden ordnet entsprechende Funktionen daher als optionale Erweiterung ein.

Der Leitfaden verfolgt einen pragmatischen Integrationsansatz. Die technische Vernetzung verschiedener Systeme soll den Arbeitsalltag unterstützen und nicht durch zusätzliche Komplexität belasten. Eine schrittweise und bedarfsorientierte Integration stellt sicher, dass das CRM-System in bestehende Abläufe eingebettet wird und seinen Nutzen im mittelständischen Umfeld entfalten kann.

6.5 Organisatorische Begleitmaßnahmen

Organisatorische Begleitmaßnahmen sind essenziell für den langfristigen Erfolg eines CRM-Einstiegs. Unabhängig vom eingesetzten System entscheidet die Akzeptanz im Unternehmen darüber, ob CRM im Arbeitsalltag nachhaltig genutzt wird. Der Leitfaden bezieht dies ein, indem er Schulung, Change-Management und Kommunikation als integrale Bestandteile des CRM-Einstiegs versteht.

Schulungsmaßnahmen sollen dazu befähigen, das System praktisch im Tagesgeschäft zu nutzen. Sie sind nicht dazu da, technische Funktionen und Details zu vermitteln. Wichtig sind hier anwendungsnahe Inhalte, die den konkreten Mehrwert des CRM-Systems für die jeweilige Tätigkeit verdeutlichen. Kurze, zielgruppenspezifische Schulungen unterstützen den Einstieg und senken Hemmschwellen, insbesondere in kleinen Organisationen mit begrenzten zeitlichen Ressourcen.

Ferner ist der CRM-Einstieg mit Veränderungsprozessen verbunden, die aktiv begleitet werden sollten. Change-Management umfasst in diesem Kontext, bestehende Arbeitsweisen behutsam weiterzuentwickeln und Mitarbeitende frühzeitig einzubinden. Der Leitfaden legt nahe, Veränderungen transparent zu kommunizieren und Rückmeldungen aus der Praxis aufzugreifen. Dadurch können Widerstände reduziert und die Identifikation mit dem neuen System gestärkt werden.

Eine transparente Kommunikation fördert diesen Prozess. Ziele, Erwartungen und Zuständigkeiten sollten nachvollziehbar vermittelt werden, um Unsicherheiten zu vermeiden. Die aktive Rolle der Geschäftsführung ist hierbei von besonderer Bedeutung, da sie den CRM-Einstieg aktiv unterstützt. Durch eine konsistente Kommunikation wird CRM als gemeinsames Vorhaben etabliert und nicht als isolierte Maßnahme wahrgenommen.

Die organisatorischen Begleitmaßnahmen verdeutlichen, dass der CRM-Einstieg über technische Fragestellungen hinausgeht. Schulung, Change-Management und Kommunikation schaffen die Voraussetzung dafür, dass CRM im Unternehmen verankert wird und langfristig zur Strukturierung und Weiterentwicklung des Kundenmanagements beitragen kann.

6.6 Pilotprojekte, MVP-Ansätze und Erfolgsmessung (KPIs)

Der Einsatz von Pilotprojekten und Minimum-Viable-Product-Ansätzen (MVP-Ansätze) bietet mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit, risikoarm in CRM einzusteigen. Das System wird zunächst auf einen klar abgegrenzten Bereich beschränkt. Dies kann beispielsweise ein ausgewählter Kundenkreis, ein einzelner Vertriebsprozess oder eine begrenzte Nutzergruppe sein. Dieses Vorgehen eignet sich, um erste Erfahrungen zu sammeln und Anpassungsbedarfe frühzeitig zu erkennen.

MVP-Ansätze zielen darauf ab, die Einführung eines CRM-Systems auf einen minimal funktionsfähigen Umfang zu konzentrieren. Im Vordergrund stehen Funktionen, die unmittelbar im Tagesgeschäft genutzt werden können und einen erkennbaren Mehrwert liefern. Durch die bewusste Begrenzung des Funktionsumfangs wird die Komplexität weiter reduziert und die Akzeptanz bei allen Beteiligten erhöht. Erkenntnisse aus der praktischen Nutzung können anschließend schrittweise in die Weiterentwicklung des Systems einfließen.

Zur Bewertung des CRM-Einsatzes ist eine einfache, nachvollziehbare Erfolgsmessung sinnvoll. Es empfiehlt sich, Kennzahlen zu definieren, die sich an den konkreten Zielen

des Unternehmens orientieren. Sinnvoll erscheinen praxisnahe Indikatoren, etwa die Vollständigkeit der Kundendaten, die Nachvollziehbarkeit von Kundenkontakten oder die Nutzungshäufigkeit zentraler Funktionen.

Die Erfolgsmessung dient vor allem der Einschätzung der tatsächlichen Nutzung und des Beitrags des CRM-Systems im Tagesgeschäft. Regelmäßige Rückmeldungen aus der Praxis unterstützen diesen Prozess und ermöglichen es, den CRM-Einsatz zu lenken.

Pilotprojekte und MVP-Ansätze erlauben einen schrittweisen und lernorientierten CRM-Einstieg. Durch die Kombination aus begrenztem Umfang und einfacher Erfolgsmessung können mittelständische Unternehmen Entscheidungen über die Weiterentwicklung des CRM-Systems treffen, ohne frühzeitig Ressourcen zu binden.

6.7 Handlungsempfehlungen für mittelständische Handelsunternehmen

Die vorgegangenen Ausführungen zeigen, dass ein erfolgreicher CRM-Einstieg im mittelständischen Handel vor allem von einem strukturierten und realistischen Vorgehen abhängt. Durch theoretische Grundlagen sowie die empirischen Erkenntnisse kristallisieren sich zentrale Handlungsempfehlungen heraus, die Unternehmen bei der Vorbereitung und Umsetzung unterstützen.

Eine wesentliche Empfehlung besteht darin, den CRM-Einstieg als schrittweisen Prozess zu verstehen. Unternehmen sollen erst Transparenz über bestehende Kundeninformationen und Abläufe schaffen, bevor technische Lösungen eingeführt werden. Die strukturierte Sicherung von Kundenwissen bildet dabei die Grundlage für alle weiteren Maßnahmen und reduziert die Abhängigkeit von einzelnen Personen.

Darüber hinaus ist es sinnvoll, den funktionalen Umfang eines CRM-Systems bewusst zu begrenzen und den tatsächlichen Bedürfnissen des Unternehmens auszurichten. Ein fokussierter Einstieg mit Kernfunktionen erleichtert die Integration in den Arbeitsalltag und fördert die Akzeptanz bei den Beteiligten. Erweiterungen können Zug um Zug erfolgen, sobald stabile Strukturen und eine ausreichende Datenqualität vorhanden sind.

Auch organisatorische Aspekte sind entscheidend. Klare Zuständigkeiten, begleitende Schulungsmaßnahmen sowie eine transparente Kommunikation unterstützen die nachhaltige Nutzung des CRM-Systems. Vor allem die aktive Einbindung der Geschäftsführung trägt dazu bei, den Einstieg als gemeinsames Vorhaben zu etablieren und dessen Relevanz im Unternehmen zu unterstreichen.

Schließlich sollten Unternehmen den CRM-Einsatz regelmäßig überprüfen und weiterentwickeln. Pilotprojekte, einfache Erfolgskriterien und kontinuierliche Rückmeldungen aus der Praxis machen es möglich, Erfahrungen zu nutzen und Anpassungen vorzunehmen. Auf diese Weise kann der CRM-Einstieg langfristig im Unternehmen verankert und an veränderte Anforderungen angepasst werden.

Abschließend lässt sich festhalten, dass der CRM-Einstieg im mittelständischen Handel nicht durch technische Komplexität, sondern durch Klarheit in Struktur, Zuständigkeit und Vorgehen geprägt sein sollte. Die in dieser Arbeit entwickelten Handlungsempfehlungen bieten hierfür eine praxisnahe Orientierung.

Eine kompakte Übersicht des in diesem Kapitel entwickelten Leitfadens zum CRM-Einstieg ist in Anhang C dargestellt.

7 Fazit und Ausblick

7.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

Ziel dieser Arbeit war die Identifikation zentraler Erfolgsfaktoren und Barrieren beim Einstieg in CRM-Systeme im digitalen B2B-Vertrieb mittelständischer Handelsunternehmen. Daraus wurde ein praxisorientierter Leitfaden abgeleitet. Grundlage bildeten sowohl eine Auswertung relevanter Fachliteratur als auch leitfadengestützte Interviews mit Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen.

Die theoretische Analyse zeigt, dass CRM im Mittelstand als organisatorisches Konzept zu verstehen ist. Erfolgreiches Kundenmanagement setzt voraus, dass Prozesse klar strukturiert, Verantwortlichkeiten eindeutig definiert sind und Kundeninformationen nachvollziehbar genutzt werden. Besonders die Rolle der Geschäftsführung und ein kundenorientiertes Grundverständnis erweisen sich dabei als zentrale Einflussfaktoren für den CRM-Einstieg.

Die empirischen Ergebnisse greifen diese Erkenntnisse auf und konkretisieren sie unter Berücksichtigung der mittelständischen Praxis. In den untersuchten Unternehmen ist Kundenwissen häufig personenbezogen organisiert und stark durch das operative Tagesgeschäft geprägt. CRM-Systeme werden überwiegend zur Unterstützung bestehender Abläufe genutzt. Bereits einfache Strukturen und eine zentrale Dokumentation von Kundendaten werden dabei als spürbare Entlastung wahrgenommen.

Auf Basis der theoretischen und empirischen Ergebnisse wurde ein konzeptioneller Leitfaden zum CRM-Einstieg entwickelt. Dieser bildet den Einstieg als schrittweisen Prozess ab und orientiert sich an den realen Ressourcen und Anforderungen mittelständischer Handelsunternehmen. Das zugrunde liegende Phasenmodell verdeutlicht, dass eine vorherige Analyse, die Strukturierung von Kundenwissen und die schrittweise Einführung zentraler Funktionen den Einstieg nachhaltig unterstützen.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass ein pragmatisches und stufenweises Vorgehen den CRM-Einstieg im Mittelstand begünstigt. Der entwickelte Leitfaden bietet hierfür eine strukturierte Orientierung und verbindet wissenschaftliche Erkenntnisse mit praxisnahen Handlungsempfehlungen.

7.2 Beantwortung der Forschungsfragen

Im Folgenden werden die in Kapitel 1.3 formulierten Forschungsfragen auf Basis der theoretischen und empirischen Ergebnisse beantwortet.

Forschungsfrage 1:

Welche Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bestehen bei der Einführung von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb mittelständischer Handelsunternehmen?

Die Analyse der Literatur sowie die Auswertung der Experteninterviews zeigen, dass der CRM-Einstieg im mittelständischen B2B-Vertrieb von mehreren zusammenhängenden Faktoren beeinflusst wird. Als Erfolgsfaktoren stechen drei Aspekte besonders hervor. Erstens verfügen die betrachteten Unternehmen über eine ausgeprägte Kundenorientierung und langfristig gewachsene Kundenbeziehungen. Letztere bilden eine Grundlage für ein systematisches Kundenmanagement. Zweitens nimmt die Geschäftsführung in allen untersuchten Unternehmen eine zentrale Entscheidungsrolle ein, wodurch CRM bei entsprechender Priorisierung schnell umgesetzt werden kann. Drittens besteht bei allen Interviewpartnern eine grundsätzliche Einschätzung des potenziellen Nutzens von CRM-Systemen, insbesondere in Bezug auf Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Effizienz im Kundenmanagement.

Demgegenüber zeigen sich mehrere Barrieren, die den CRM-Einstieg erschweren. Als wesentliches Hemmnis wurden in allen Interviews fehlende zeitliche und personelle Ressourcen genannt. Das operative Tagesgeschäft besitzt eine hohe Priorität, wodurch strategische Digitalisierungsprojekte häufig zurückgestellt werden. Darüber hinaus ist das Kundenmanagement in den befragten Unternehmen nur gering formalisiert. Kundendaten sind auf unterschiedliche Personen und Systeme verteilt, was die Einführung eines strukturierten CRM-Systems erschwert. Zusätzlich bestehen Unsicherheiten im Umgang mit komplexeren digitalen Lösungen, insbesondere hinsichtlich des Implementierungsaufwands, der Wirtschaftlichkeit sowie des Pflegeaufwands. KI-gestützte Systeme werden nur vereinzelt in der Praxis verwendet und überwiegend als Zukunftsthema wahrgenommen.

Die Einführung von CRM im Mittelstand scheitert weniger an fehlendem Problembewusstsein, sondern vor allem durch strukturelle, ressourcenbezogene und organisatorische Rahmenbedingungen.

Forschungsfrage 2:

Wie lässt sich auf Basis dieser Erkenntnisse ein konzeptioneller Leitfaden gestalten, der mittelständische Handelsunternehmen beim Einstieg in den digitalen Vertrieb unterstützt?

Unter Berücksichtigung der identifizierten Erfolgsfaktoren und Barrieren wurde ein konzeptioneller Leitfaden entwickelt, der den CRM-Einstieg als schrittweisen und praxisnahen Prozess versteht. Der Leitfaden orientiert sich an den realen Umständen mittelständischer Handelsunternehmen und verzichtet bewusst auf einen rein technikgetriebenen Ansatz.

Kern des Leitfadens ist ein vierphasiges Modell, das den CRM-Einstieg von der Analysephase der Ausgangssituation, über die Auswahl und Einführung bis hin zur kontinuierlichen Optimierung strukturiert. Dabei wird betont, dass der Einstieg nicht zwingend mit der unmittelbaren Einführung des Softwaresystems beginnen muss. Zunächst sollten organisatorische und prozessuale Voraussetzungen geschaffen werden. Die Priorisierung zentraler CRM-Funktionen, der Einsatz von Pilotprojekten und MVP-Ansätzen sowie eine einfache Erfolgsmessung tragen dazu bei, die Komplexität zu reduzieren und Akzeptanz im Unternehmen zu fördern.

Der entwickelte Leitfaden berücksichtigt zudem die begrenzte praktische Relevanz von KI-Anwendungen im aktuellen mittelständischen Kontext und ordnet diese als optionale Erweiterung in späteren Entwicklungsstufen ein. Insgesamt bietet der Leitfaden eine strukturierte Orientierungshilfe, die es Mittelständlern ermöglicht, den Einstieg in CRM-Systeme realistisch, ressourcenschonend und an den eigenen Bedürfnissen ausgerichtet zu gestalten.

7.3 Wissenschaftlicher und praktischer Bezug

Durch die Verknüpfung theoretischer Grundlagen mit empirischen Erkenntnissen liefert diese Arbeit sowohl wissenschaftliche Erkenntnisse als auch konkrete Ansatzpunkte für mittelständische Unternehmen.

Aus wissenschaftlicher Perspektive trägt die Arbeit zur Vertiefung des Verständnisses von CRM im Mittelstand bei. Die Ergebnisse bestätigen bestehende theoretische Annahmen, wonach CRM nicht allein als technisches System, sondern als organisatorisches Konzept zu betrachten ist. Zugleich konkretisieren die empirischen Befunde diese

Sichtweise, indem sie zeigen, wie CRM im mittelständischen Kontext tatsächlich gelebt und genutzt wird. Die qualitative Inhaltsanalyse ermöglicht dabei eine differenzierte Betrachtung von Erfolgsfaktoren und Barrieren.

Der praktische Beitrag der Arbeit besteht in der Entwicklung des konzeptionellen Leitfadens zum CRM-Einstieg. Dieser übersetzt wissenschaftliche Erkenntnisse in eine handlungsorientierte Struktur und berücksichtigt die realen Rahmenbedingungen mittelständischer Handelsunternehmen. Durch den Aufbau und den Fokus auf einfache Maßnahmen bietet der Leitfaden eine praxisnahe Orientierung für Unternehmen, die CRM systematisch einführen oder weiterentwickeln wollen.

Darüber hinaus zeigt die Arbeit, dass der CRM-Einstieg nicht zwingend mit umfangreichen Investitionen oder komplexen digitalen Lösungen verbunden sein muss. Vielmehr können bereits einfache organisatorische Strukturen und eine bewusste Auseinandersetzung mit Kundenwissen einen spürbaren Mehrwert schaffen. Damit richtet sich der praktische Nutzen der Arbeit insbesondere an Entscheidungsträger im Mittelstand, die nach umsetzbaren Ansätzen für den Einstieg in digitales Kundenmanagement suchen.

7.4 Limitationen und Ansatzpunkte für zukünftige Forschung

Wie jede empirische Untersuchung unterliegt auch diese Arbeit bestimmten Limitationen, die bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen sind. Die empirische Basis stützt sich auf eine begrenzte Anzahl an leitfadengestützten Experteninterviews. Die Ergebnisse liefern daher vertiefte Einblicke in spezifische unternehmerische Kontexte, erlauben jedoch keine statistisch generalisierbaren Aussagen über den Mittelstand insgesamt.

Der Fokus der Untersuchung lag auf mittelständischen Handelsunternehmen mit stark operativer Prägung. Andere Branchen oder Unternehmensformen, etwa größere Organisationen oder rein digitale Modelle, wurden nicht betrachtet. Die Übertragbarkeit der Ergebnisse ist somit auf vergleichbare Unternehmensstrukturen beschränkt. Auch kulturelle oder regionale Unterschiede konnten im Rahmen der Untersuchung nicht analysiert werden.

Methodisch wurde bewusst ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, um praxisnahe und kontextbezogene Erkenntnisse zu gewinnen. Quantitative Erhebung oder statistische Analysen waren nicht Bestandteil der Arbeit. Zukünftige Forschung könnte die

identifizierten Erfolgsfaktoren und Barrieren daher durch quantitative Studien ergänzen und deren Relevanz in größeren Stichproben überprüfen.

Weitere Ansatzpunkte ergeben sich insbesondere im Hinblick auf den Einsatz digitaler und KI-gestützter CRM-Funktionen. Da diese im untersuchten Unternehmenskontext bislang keine große Rolle spielen, bieten sich vertiefende Untersuchungen an, die den Reifegrad, die Akzeptanz und den konkreten Nutzen solcher Anwendungen im Mittelstand analysieren. Auch Längsschnittstudien, die den CRM-Einstieg über einen längeren Zeitraum begleiten, könnten wertvolle Erkenntnisse zur nachhaltigen Verankerung von CRM-Systemen liefern.

Damit liefert die Arbeit eine Grundlage für zukünftige Forschungsarbeiten in diesem Themenfeld.

8 Literaturverzeichnis

Altenhofen, J. (2022): Das kundenorientierte CRM-Mindset: Wie profitable Kundenbeziehungen entstehen – so bringen Sie Prozesse, Menschen und Technologie auf Erfolgskurs. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI: 10.1007/978-3-658-38963-5

Bauer, D. (2025): Chancen im Wandel aus Sicht der Geschäftsführung. In: A. Kohne und D. Bauer (Hrsg.): Die Mittelstandstransformation. Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-48184-1_1

Binckebanck, L. (2023): Digital Sales Excellence. In: L. Binckebanck, R. Elste und A. Haas (Hrsg.): Digitalisierung im Vertrieb. Edition Sales Excellence. Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-38433-3_25

Binckebanck, L. (2023): Digital Sales Leadership. In: L. Binckebanck, R. Elste und A. Haas (Hrsg.): Digitalisierung im Vertrieb. Edition Sales Excellence. Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-38433-3_5

Brockhaus, C. P., Bischoff, T. S., Haverkamp, K., Proeger, T., Thonipara, A. (2020): Digitalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland - ein Forschungsüberblick, Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung, No. 46, Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen. DOI: 10.3249/2364-3897-gbh-4

Elste, R. (2023): Digitalisierung im Vertrieb – Definitionen, Nutzen und Herausforderungen. In: L. Binckebanck, R. Elste und A. Haas (Hrsg.): Digitalisierung im Vertrieb. Edition Sales Excellence. Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-38433-3_1

Esch, FR., Alt, T. (2023): Die Marke im E-Commerce: Den Wandel zum digitalen Direktvertrieb erfolgreich gestalten. In: L. Binckebanck, R. Elste, A. Haas (Hrsg.): Digitalisierung im Vertrieb. Edition Sales Excellence. Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-38433-3_7

Europäische Kommission (2020): Benutzerleitfaden zur Definition von KMU. URL: <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=4229a426f9c6a26de4d54d7a7211642272bca386f3c864b02539505cacafe6bdJmlt-dHM9MTc2Njg4MDAwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=1194fa7a-9119-62bf-33b9->

eb65951960d6&psq=eu+kmu+defini-
 tion&u=a1aHR0cHM6Ly9lYy5ldXJvcGEuZXUvZG9jc3Jvb20vZG9jdW1lbnRzLzQyO-
 TlxL2F0dGFjaG1lbnRzLzEvdHJhbnNsYXRpb25zL2RIL3JlbnRpdGlbnMvcGRm (Zugriff: 5.
 Februar 2026).

Helmke, S., Uebel, M., Dangelmaier, W. (2024): Effektives Customer Relationship Management: Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation. Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-42411-4

Kramer, V., Kalwey, T., Krafft, M. (2023): Inside Sales: Verankerungsmöglichkeiten in der Vertriebsorganisation und Konsequenzen für Vertriebsmitarbeiter. In: L. Binckebanck, R. Elste, A. Haas (Hrsg.): Digitalisierung im Vertrieb. Edition Sales Excellence. Wiesbaden: Springer. DOI:10.1007/978-3-658-38433-3_26

Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S., Stefer, C. (2008): Qualitative Evaluation: der Einstieg in die Praxis. 2., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. DOI: 10.1007/978-3-531-91083-3

Mattila, M., Yrjölä, M., Hautamäki, P. (2021): Digital transformation of business-to-business sales: what needs to be unlearned? In: Journal of Personal Selling & Sales Management, Jg. 41 (2), S. 113–129. DOI: 10.1080/08853134.2021.1916396

Müller, A., Müller, M., Schröder, H., von Thienen, L. (2023): Kunden- und prozesszentrierte Digitalisierung in Marketing und Vertrieb. In: L. Binckebanck, R. Elste, A. Haas (Hrsg.): Digitalisierung im Vertrieb. Edition Sales Excellence. Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-38433-3_4

Niehaus, A., Emrich, K. (2023): Vertriebsstrategie im Wandel – Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. In: L. Binckebanck, R. Elste, A. Haas (Hrsg.): Digitalisierung im Vertrieb. Edition Sales Excellence. Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-38433-3_3

Pauli, M. (2025): Die Magie der Bestandskundenbindung. In: A. Kohne und D. Bauer (Hrsg.): Die Mittelstandstransformation. Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-48184-1_9

Purle, E., Arica, M., Korte, S., Hummels, H. (2025). B2B-Marketing und Vertrieb. Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-48358-6_9

Schimpfermann, G. (2024): Erfolgsfaktor Mittelstand: Kunden gewinnen, Märkte erobern – Strategien und Impulse für KMU und Soloselbständige. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-658-45851-5

Sexauer, H.J., Wellner, M. (2024): Vertriebssteuerung durch operative CRM-Systeme: Anwendungsstand und Nutzenpotenziale in der betrieblichen Praxis. In: S. Helmke, M. Uebel und W. Dangelmaier (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-42411-4_5

Siegert, G., Brecheis, D. (2024): Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft. Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-43633-9

Marikyan, D.; Papagiannidis, S. (2025): Task-Technology Fit: A Review. In: S. Papagiannidis (Hrsg.): TheoryHub Book. ISBN: 9781739604400.

Singh, S., Strzelecki, A. (2025): Academics as adopters of generative AI: an application of diffusion of innovations theory. In: Education and Information Technologies. DOI: 10.1007/s10639-025-13835-8

Statista Research Department (2025): Umfrage zu den wichtigsten Add-ons bei Enterprise Resource Planning Systemen von kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland im Jahr 2024. Deutschland; TechConsult; 200 Befragte. Verfügbar unter: <https://www.statista.com/statistics/1466142> (Zugriff: 5. Februar 2026).

Thömmes, J. (2022): Geschäftsmodelle und Strategien im Mittelstand: Mit zahlreichen aktuellen Praxisbeispielen. Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-37482-2

Wagner, K., Fota, A., Schramm-Klein, H. (2023): Digitale Sprachassistenten als Vertriebsinstrument im B-to-C-Commerce. In: L. Binckebanck, R. Elste, A. Haas (Hrsg.): Digitalisierung im Vertrieb. Edition Sales Excellence. Wiesbaden: Springer DOI: 10.1007/978-3-658-38433-3_17

Anhang A: Interviewleitfaden

„CRM-Systeme im B2B-Vertrieb mittelständischer Handelsunternehmen – Ein konzeptioneller Leitfaden für den Einstieg in den digitalen Vertrieb“

Einleitung

- Vorstellung des Interviewers und des Forschungsthemas
- Zweck des Interviews und Verwendung der erhobenen Daten (Einverständniserklärung)

Rolle und Unternehmenskontext (Adressat: Entscheidungsträger)

- Welche Funktion haben Sie im Unternehmen und inwieweit sind Sie in Entscheidungen zu Vertrieb, Kundenmanagement oder IT-Systemen eingebunden?
- Welche Bedeutung haben Kundenbeziehungen für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens?

Umgang mit Kundendaten

- Wie werden Kundendaten und kundenbezogene Informationen aktuell erfasst und genutzt?
- Welche Informationen über Kunden sind im Tagesgeschäft besonders relevant?

Organisation der Kundenprozesse

- Wie sind Vertriebs- und Kundenprozesse derzeit organisiert (z.B. Angebote, Nachverfolgung, Betreuung)?
- Wo sind in diesen Abläufen aktuell Stärken und Schwächen?

Verständnis und Einsatz von CRM

- Was verstehen Sie unter Customer Relationship Management (CRM)?
- Wird im Unternehmen derzeit ein CRM-System oder eine vergleichbare Lösung eingesetzt?

KI im CRM-Umfeld

- Welche Rolle spielen KI-gestützte Funktionen im Kundenmanagement? (Automatisierung, Auswertungen, Prognosen,...)
- Welche Chancen und Bedenken verbinden Sie mit dem Einsatz von KI im CRM

Herausforderungen und Barrieren

- Welche Schwierigkeiten ergeben sich im Umgang mit Kundendaten und Kundenbeziehungen?
- Welche Faktoren erschweren aus Ihrer Sicht die Einführung oder Nutzung eines CRM-Systems

Erfolgsfaktoren und Erwartungen

- Welche Anforderungen müsste ein CRM-System erfüllen, um einen Mehrwert zu bieten?
- Welche Faktoren halten Sie für entscheidend für eine erfolgreiche Einführung?

Hinweis zur Durchführung

Leitfadengestützt, offen; Reihenfolge flexibel; Rückfragen möglich, Dauer ca. 10 Minuten

Anhang B: Anonymisierte Interviewtranskripte

Interview A mit stellvertretender Geschäftsführung am 18.01.2026 (A)

1	I.: Vielen Dank, dass du dir die Zeit für das Gespräch kurz nimmst. Wie bereits besprochen, ist das Interview Teil meiner Bachelorarbeit. Es geht um Kundenmanagement und digitale Systeme im Vertrieb. Wenn es für dich in Ordnung ist, würde ich die Aussagen in der Bachelorarbeit verwenden, aber natürlich anonym.
2	E.: Ja, das ist in Ordnung.
3	I.: Dann starten wir kurz mit deiner Rolle im Unternehmen. Wofür bist du bei Pamukplast verantwortlich?
4	E.: Ich bin stellvertretende Geschäftsführerin und eigentlich für alles zuständig. Personal, Wareneingang und Ausgang, Rechnungen, Bestellungen aufnehmen, Kunden betreuen. Das läuft alles über mich.
5	I.: Also bist du sehr eingebunden?
7	E.: Ja, klar. Mein Vater sorgt dafür als Inhaber.
8	I.: Welche Bedeutung haben Kundenbeziehungen für euer Unternehmen?
9	E.: Eine sehr große. Wir leben von den Kunden. Wenn die Kunden zufrieden sind, dann kaufen sie auch gerne wieder bei uns ein.
10	I.: Ist der Preis da sehr wichtig? Spielt er eine große Rolle?
11	E.: Ja, natürlich. Der Preis ist sehr wichtig bei der Kaufentscheidung. Aber auch die Qualität. Beides zusammen entscheidet am Ende.
12	I.: Wie erfasst und nutzt ihr denn aktuell Kundendaten?
13	E.: Wenn ein Kunde neu ist, kopieren wir den Gewerbeschein und legen ihn in einen Ordner. Im Computer wird der Kunde dann nochmal angelegt und bekommt eine Kundennummer zugewiesen.
14	I.: Wofür benutzt ihr die Daten genau?
15	E.: Zum Beispiel für Angebote per E-Mail, für Rechnungen und für die Kundennummer.
16	I.: Könntest du mir vielleicht sagen, wie so ein Angebot aussieht? Wie machst du das?

17	E.: Ich erstelle Angebote immer individuell und schick sie dann per E-Mail an den Kunden. Kunden werden auch oft per E-Mail kontaktiert, zum Beispiel wenn es Neuerungen im Sortiment gibt oder wenn wir fragen, ob etwas benötigt wird.
18	I.: Welche Informationen über Kunden sind besonders wichtig?
19	E.: Zum Beispiel die Kundennummer, das Volumen, also wieviel der Kunde einkauft und sein Einkaufsverhalten. Wie oft er kauft, was er kauft und zu welchem Preis.
20	I.: Wie spricht ihr die Kunden aktuell an? Gibt es ein System dafür oder ist das einfach willkürlich?
21	E.: Nein, eigentlich nicht. Also meistens über E-Mail oder telefonisch. Das ist eher willkürlich ohne System.
22	I.: Und wie funktioniert das bei langjährigen Kunden? Geht ihr da genauso vor?
23	E.: Da weiß ich meistens, was sie brauchen. Wenn ich gerade günstige Ware habe, mache ich direkt ein Angebot.
24	I.: Wo siehst du aktuell Schwächen in eurer Kundenbetreuung?
25	E.: Ich bin sehr stark im Tagesgeschäft eingebunden. Dadurch komme ich oft nicht dazu, Kunden richtig zu betreuen. KI könnte mir da zum Beispiel sehr helfen. Das ist ein aktuelles Thema.
26	I.: Hast du auch irgendwelche positiven Punkte an eurer Kundenbetreuung. Siehst du da Stärken?
27	E.: Ja. Der direkte Draht zu den Kunden, also das Vertrauensverhältnis. Das baut man über Jahre auf.
28	I.: Ich würde jetzt kurz auf ein zentrales Thema meiner Arbeit kommen. Und zwar geht es um Customer-Relationship-Management, also kurz CRM? Hast du davon schonmal etwas gehört? Kennst du den Begriff?
29	E.: Nein, ehrlich gesagt nicht. Das sagt mir nichts.
30	I.: Das ist im Grunde ein digitales System, in dem alle Kundendaten, Käufe, Gespräche und Angebote gesammelt werden. Benutzen ihr vielleicht sowas ähnliches?
31	E.: Nein, sowas nutzen wir nicht.
32	I.: Vorhin hatten wir kurz KI erwähnt. Spielt Künstliche Intelligenz denn aktuell eine Rolle bei euch im Kundenmanagement?

33	E.: Nein, gar keine. Aber ich wäre froh, wenn sich das in Zukunft ändern würde. Es würde viel Zeit sparen, vor allem bei manuellen Auswertungen.
34	I.: Nutzt ihr KI vielleicht in anderen Bereichen?
35	E.: Ja, manchmal. Für Sachen, die ich nicht verstehe. Zum Beispiel mache ich Fotos von Unterlagen und lasse mir das erklären, aber nicht im Kundenmanagement.
36	I.: Welche Chancen siehst du beim Einsatz von KI im Kundenmanagement? Kann das Vorteile bringen?
37	E.: Ich denke Zeitersparnis, mehr Umsatz und vielleicht zufriedeneren Kunden. Auch eine gezieltere Kundenansprache.
38	I.: Und was für Risiken siehst du dabei?
39	E.: Ich kann mir vorstellen, dass es zu unpersönlich werden kann, zu Protokollhaft. Dann geht der Bezug zum Kunden verloren und der Kunde kauft vielleicht nicht mehr.
40	I.: Was würde die Einführung eines solchen Systems für euch denn erschweren?
41	E.: Ich müsste wahrscheinlich neue Geräte und Systeme anschaffen und komplette Strukturen überarbeiten. Die ganze Bürokratie müssten neu organisiert werden und bewährte Strukturen wurden aufgebrochen werden.
42	I.: Wann hätte ein CRM-System für euch einen richtigen Mehrwert?
43	E.: Wenn es mich entlastet, oder uns entlastet. Und vor allem sollte es Zeit sparen und den Umsatz steigert.
44	I.: Bräuchte es etwas Besonderes für die Einführung bei euch?
45	E.: Ja. Auf jeden Fall genug Geld, neues Personal, das damit umgehen kann und wahrscheinlich auch neue Geräte.
46	I.: Dann wars das auch schon mit Interview. Danke für die offenen Antworten. Das wird mir sehr in der Bachelorarbeit weiterhelfen. Vielen Dank.
47	E.: Kein Problem. Sehr gerne.

Interview B mit Geschäftsführer am 18.01.2026 (B)

1	I.: Hallo, danke dir, dass du dir kurz Zeit nimmst. Wie bereits gesagt, ist das Interview für meine Bachelorarbeit und es geht um Kundenmanagement und digitale Systeme. Ich stelle dir einfach ein paar Fragen, die Antworten werden anonym für die Arbeit verwendet. Ist das ok für ich?
2	E.: Ja klar, kein Problem.
3	I.: Dann fangen wir kurz mit deiner Rolle an. Du bist Inhaber und Geschäftsführer von pro-pack. Was machst du im Alltag alles selbst?
4	E.: Also eigentlich mache ich alles. Einkauf, Verkauf, Kundenberatung. Entweder bei uns im Laden oder auch direkt vor Ort beim Kunden. Ich prüfe offene Rechnungen, Zahlungseingänge, ich mache Werbung zum Anwerben von Kunden. IT-Systeme ein bisschen, aber da haben wir nicht so viel. Unser Kassensystem kann zwar viel, aber wir nutzen eigentlich nur die Kasse, auch die Artikelpflegefunktion und Preise.
5	I.: Das heißt, du bist ja wirklich in alle Entscheidungen integriert, oder?
7	E.: Ja, klar. Es gibt bei uns keine große Trennung.
8	I.: Was findest du denn aus Sicht der Kunden am wichtigsten in der Branche?
9	E.: Ganz klar, Nummer eins ist der Preis. Danach kommt die Qualität des Produkts und ich würde sagen an dritter Stelle die Kundenbeziehung.
10	I.: Die Kundenbeziehung ist also wichtig, aber nicht alles?
11	E.: Nein, es gibt Fälle, da sehen Kunden über einen höheren Preis hinweg, weil sie eine lange Beziehung zum Verkäufer haben. Hatte heute erst einen Fall. Der Kunde meinte er kauft seit 15 Jahren bei einem Mitbewerber und will ihn nicht im Stich lassen, obwohl er teilweise teurer ist. Am Ende ist er trotzdem zu uns gekommen, weil wir bei bestimmten Produkten deutlich günstiger waren. Wenn der Preisunterschied groß ist, dann zählt die Beziehung irgendwann doch nicht mehr. Aktuell ist die Lage in der Gastronomiebranche sowieso schwierig. Kunden schauen heute auf jeden Cent. Die fahren 15 km für einen Euro weniger und denken nicht an Sprit. Wir hatten auch Kunden, die Ware zurückgebracht haben wegen 0,10€ Preisunterschied.
12	I.: Und wie macht ihr das dann mit den Kundendaten. Wer speichert die aktuell?
13	E.: Wir haben ein Kassensystem. Das heißt POS.Expert. Da werden Firmenname, Geschäftsführername, Straße, Postleitzahl und Ort gespeichert. Wenn der Kunde das wünscht, können wir für Rückfragen zum

	Beispiel auch die Telefonnummer und die Mail Adresse speichern. Und das wiederum geben wir alles manuell ins System ein.
14	I.: Wofür werden die Daten dann genutzt?
15	E.: Hauptsächlich für Rechnungen. Alle gewerblichen Rechnungen brauchen im Großhandel diese Informationen. Selten nutzen wir es auch für Werbung. Ansonsten nutzen wir die Kundendaten eigentlich nicht weiter.
16	I.: Welche Informationen sind für euch als Unternehmen am wichtigsten?
17	E.: Die genannten Stammdaten und manchmal auch was für ein Kunde das ist, ob er zum Beispiel ein Wiederverkäufer, Gastronom oder ob er einfach ein Privatkunde ist. Das spielt bei Preisen schon eine Rolle. Sollten Vereine oder Feuerwehr zum Beispiel zu uns einkaufen kommen, dann kriegen die auch bessere Preise. Einfach aus Nachsicht oder Unterstützung.
18	I.: Wie ist die Kundenbetreuung organisiert? Gibt es Nachverfolgung und regelmäßige Betreuung der Kunden?
19	E.: Aktuell ehrlich gesagt gar nicht organisiert. Wir reagieren nur, wenn der Kunde auf uns zukommt, wir haben so viel Zulauf, da bleibt keine Zeit, aktiv nachzufassen.
20	I.: Also gibt es dann gar keine systematische Betreuung?
21	E.: Nein, wenn ein Kunde fragt, zum Beispiel wenn er das Sortiment erweitert, dann kümmern wir uns natürlich, aber wir haben da leider keine Kapazität aktiv nachzugehen.
22	I.: Wo siehst du denn da die Schwächen?
23	E.: Wie bereits erwähnt ganz klar fehlende Ressourcen. Wir haben keine Zeit und kein Personal und Kunden mit geringem Umsatz so zu betreuen, dass man den Umsatz weiter steigern kann. Große Unternehmen wie zum Beispiel unser Mitbewerber Metro haben dafür eigene Kundenmanager, beziehungsweise Außendienstmitarbeiter. Sowas haben wir nicht.
24	I.: Und die Stärken von euch?
25	E.: Das ist ganz klar, wenn ein Kunde auf uns zukommt, sind wir da. Wir hören zu, kümmern uns gewissenhaft und finden fast immer eine Lösung. Außerdem sind wir extrem flexibel und schnell. Ein Beispiel dafür wäre die Tiefkühlpizza Marke Gustavo Gusto, die du in allen Märkten von Rewe bis Edeka findest. Die haben jetzt explizit spezielle Kartons gebraucht für eine neue Art Pizza Automaten. Der bisherige Lieferant kam wohl nicht hinterher und hat angekündigt, dass er sie ein halbes Jahr nicht beliefern kann. Wir haben direkt Kontakt zu verschiedensten Produzenten

	aufgenommen, Muster besorgt, mögliche Lösungen gefunden. Das alles ohne lange Hierarchien durchzulaufen oder Bürokratie. Das ist eine unserer großen Stärken.
26	I.: Ok. Dann würde ich noch kurz auf ein zentrales Thema der Arbeit kommen. CRM steht für Customer-Relationship-Management. Was verstehst du darunter?
27	E.: Ehrlich gesagt gar nichts. Natürlich, was es auf Deutsch übersetzt bedeutet, mehr aber nicht.
28	I.: Ist auch nicht schlimm. Genau deswegen frage ich. Habt ihr ein System, das so ähnlich ist? Das ist im Prinzip ein digitales System, in dem alle Kundendaten, Käufe, Gespräche oder Angebote und Erinnerungen gesammelt sind.
29	E.: Bei uns läuft alles manuell und im Kopf. Wenn ich merke, ein Kunde kauft bestimmte Sachen, spreche ich ihn direkt im Laden an. Ob er nicht noch andere Produkte brauchen könnte. Das Ganze läuft dann nicht über ein System.
30	I.: In manchen Systemen, besonders CRM-Systemen, gibt es inzwischen auch KI-Funktionen, zum Beispiel zur Analyse von Kaufverhalten oder für automatische Angebote. Spielt das bei euch eine Rolle?
31	E.: Aktuell gar keine, aber es ist ein absolut spannendes Thema.
32	I.: Könntest du dir das vorstellen?
33	E.: Ja natürlich. Wenn es bezahlbar ist und die Firma größer wird. Ein System das Kaufverhalten analysiert und vielleicht sogar passende Angebote an Kundengruppen schickt. Das wäre ein riesiger Vorteil.
34	I.: Wo siehst du bei diesem System Chancen?
35	E.: Ich denke in erster Linie eine Umsatzsteigerung. Das ist ja die Hauptsache in einem Gewerbe. Durch passende Werbung kann man Neukunden gezielt ansprechen. Das ist schon sehr interessant.
36	I.: Und was für Bedenken hättest du dabei?
37	E.: In Deutschland ist das Thema Datensicherheit sehr wichtig. Also Alles, was online ist, kann gehackt werden. Rechnungen, Einkaufsdaten, Lieferanten. Das sind auch wiederum Betriebsgeheimnisse. Ich hatte heute einen Kunden, der fragte, wo ich einkaufe. Das habe ich bewusst nicht gesagt. Wenn solche Daten durch KI oder Systeme rausgehen, ist das natürlich ein sehr großes Risiko für die Firma.

38	I.: Was sind aus deiner Sicht die größten Hürden für ein CRM-System bei euch?
39	E.: Zeit in erster Linie, dann die Ressourcen und der Pflegeaufwand. Wir nutzen unser Kassensystem schon nicht voll aus. Wie soll dann noch Zeit für ein CRM-System da sein und wiederum auch noch gepflegt werden? Entweder man hat Zeit für Kunden oder eben nicht. Oder man stellt extra jemanden ein. Das ist teuer, da steh ich lieber früher auf und erledige das selbst.
40	I.: Was müsste ein CRM-System erfüllen, damit es für euch wirklich einen Mehrwert bringt?
41	E.: Es müsste wirklich leicht zu bedienen sein, kostengünstig und nicht zeitaufwendig sein. Und am Ende muss man natürlich mehr Umsatz rausbekommen, sonst lohnt es sich ja nicht.
42	I.: Was wäre denn wichtig für eine erfolgreiche Einführung im Unternehmen?
43	E.: Genug Kapazität von Anfang an und wichtige Schulungen. Bei großen Firmen geht das, bei uns ist das eher schwierig. Nach der Einführung bringt ein System Erleichterung. Das war beim Kassensystem, das wir haben auch so. Aber der Anfang ist und ganz wichtig, das System muss bewährt sein. Es darf kein Experiment werden, wenn man den Schritt geht, dann muss man auch dabei bleiben können.
44	I.: Dann wars das schon. Vielen Dank für die offenen Antworten. Das hilft mir schon sehr weiter, danke.
45	E.: Super gerne. Bei uns gibt es noch viele Verbesserungsmöglichkeiten, wie du jetzt gemerkt hast. Bei großen Firmen führt kein Weg an solchen Systemen vorbei. Bei uns ist das noch viel Handarbeit und noch Zukunftsmusik.

Interview C mit Geschäftsführung am 20.01.2026 (C)

1	I.: Hallo, danke dir, dass du dir kurz Zeit nimmst. Wie wir bereits besprochen haben, ist das Interview für meine Bachelorarbeit. Es geht um Kundenmanagement und digitale Systeme. Ich stelle dir ein paar Fragen. Die Antworten werden dann anonym in der Arbeit weiterverwendet. Ist das ok für dich?
2	E.: Hmhm.
3	I.: Super, dann fangen wir schon mit deiner Rolle im Unternehmen an. Du bist Inhaber und Geschäftsführer. Was machst du im Alltag alles selbst?
4	E.: Was mache ich alles selbst? Ich mache hauptsächlich Kundenakquise. Ich bin eigentlich das Mädchen für alles.
5	I.: Du bist also in alle Entscheidungen und Vorgänge integriert
7	E.: Ja.
8	I.: Was findest du denn aus der Sicht der Kunden am wichtigsten in der Branche?
9	E.: In unserer Branche?
10	I.: Ja.
11	E.: Schnelligkeit. Flexibilität. Auf jeden Fall kundenorientiert sein.
12	I.: Also ist die Kundenbeziehung dann auch sehr wichtig?
13	E.: Auf jeden Fall.
14	I.: Wenn wir nun zu den Kundendaten kommen: Wie speichert ihr die denn aktuell?
15	E.: Wir speichern über WISO.
16	I.: Wofür nutzt ihr die Daten dann? Werden sie weiterverwendet?
17	E.: Nur für uns.
18	I.: Nur für euch. Also intern.
19	E.: Oder Newsletter.
20	I.: Also habt ihr euch Newsletter, in denen ihr die Kunden anspricht.

21	E.: Genau. Oder Post. Postalische Werbung. Aber nicht mehr viel. Meistens jetzt nur noch Newsletter.
22	I.: Welche Infos sind dabei für euch am wichtigsten?
23	E.: Wir sortieren Alter und wir sortieren welchen Bereich der Lebensmittel bestellt werden.
24	I.: Alter der Kunden oder das Alter wie lange die Kunden schon bei euch einkaufen?
25	E.: Ne. Wirklich das Alter des Kunden.
26	I.: Wie ist die aktuelle Kundenbetreuung organisiert? Gibt es Nachverfolgung oder regelmäßige Betreuung der Kunden?
27	E.: Naja, wir haben ja verschiedene Gebiete. Zum einen haben wir das Versandhaus. Da werden die Kunden nur mit Newsletter angeschrieben und informiert, über Neuigkeiten. Und dann haben wir noch den Großhandel und machen viele private Label. Da sprechen wir den Kunden natürlich regelmäßig persönlich an. Das sind große Kunden, die immer von uns angeschrieben werden, also direkt angesprochen. Oder angerufen werden.
28	I.: Ihr geht dann systematisch vor, dass ihr dann sagt: in dem und dem Zeitraum müssen wir den Kunden vielleicht nochmal ansprechen?
29	E.: Ja, doch. Denn wenn man nichts hört vom Kunden, dann haken wir nochmal nach.
30	I.: Siehst du Schwächen in dem System?
31	E.: Gute Frage. Kann ich dir nicht sagen.
32	I.: Also eher nicht?
33	E.: Weiß ich nicht. Es gibt bestimmt eine Schwäche, aber das ist ja unsere Schwäche. Die muss man erst mal selbst finden.
34	I.: Habt ihr da zum Beispiel extra Personal dafür? Muss extra Personal eingestellt werden?
35	E.: Ne. Die großen Kunden sind tatsächlich Chefsache. Das machen ich oder meine Frau.
36	I.: Dir nimmt das aber Ressourcen, von deiner Zeit?
37	E.: Ja. Oder von Doros. (seine Frau)

38	I.: Ist es ein Kostenfaktor?
39	E.: Ne. Eigentlich nicht.
40	I.: Was für Stärken hat, das ganze?
41	E.: Ich denke, dass wir am ehesten sofort entscheiden können oder dass unsere Präsenz dem Kunden gegenüber dann auch honoriert wird, wahrscheinlich. Wenn es Chefsache ist.
42	I.: Dann würde ich noch kurz auf CRM eingehen. Das ist nämlich ein Hauptteil meiner Arbeit. Verstehst du etwas unter CRM? Sagt dir das was?
43	E.: Ja gut. Hatten wir gerade. Ja machen wir. Über WISO.
44	I.: In manchen Systemen gibt es dann auch KI gestützte Funktionen im Kundenmanagement, zum Beispiel Automatisierungen, Auswertungen oder Prognosen. Nutzt ihr sowas schon?
45	E.: Bauen wir jetzt gerade.
45	I.: Lasst ihr das umbauen oder macht ihr das selbst?
46	E.: Wir haben jemanden im Haus der das macht
47	I.: Und das wird dann auch über die Programme gemacht, die ihr schon integriert habt?
48	E.: Den ganzen Shop machen wir jetzt KI unterstützt. Und wir wollen eigentlich auch das Telefonsysteme im Haus oder auch in der Firma unterstützen.
49	I.: Hast du irgendwelche Bedenkendazu, was könnte negativ auffallen.
50	E.: Nein.
51	I.: Zum Beispiel Datenverlust?
52	E.: Nein da geht es ja auch nur um das Versandhaus. Ja gut Datenschutz ist immer so eine Sache in Deutschland. Aber der der bei uns Arbeitet ist tatsächlich auch Datenbeauftragter. Er weiß genau, was er macht. Aber das funktioniert auch nur fürs Versandhaus. Für die andere Geschichte müssen wir immer noch persönlich da sein. Persönlich ansprechbar sein.
53	I.: Was wird die KI positives für euch mitbringen?
54	E.: Ich denke, dass die KI natürlich die Produkte entsprechend den Vorstellungen der Leute anpassen kann. Es weiß sofort das Bestellschema

	des Kunden. Es weiß sofort, was es empfehlen kann. Man kann über die Produkte informieren. Gerade bei uns im Bereich wäre interessant zu jedem einzelnen Tee Informationen zu erlangen, oder Fragen zu stellen.
55	I.: Welche Schwierigkeiten ergeben sich dann im Umgang mit den Kundendaten und den Kundenbeziehungen?
56	E.: Keine.
57	I.: Ihr habt es jetzt schon eingeführt, deshalb könntest du vielleicht aus Erfahrung sprechen. Welche Faktoren erschweren denn aus Sicht des Unternehmens die Einführung oder die Nutzung von so einem CRM-System? Hattet ihr Schwierigkeiten? War es Teuer?
58	E.: Ja man zahlt natürlich. Kostet schon Geld, ja. Aber es ist ja unerlässlich. Ohne geht es ja gar nicht.
59	I.: War es schwierig die Daten zusammenzufassen?
60	E.: Nein. Das kommt dann. Es ist vollautomatisiert.
61	I.: Also habt ihr es schrittweise eingeführt?
62	E.: Ja. Über Jahrzehnte hinweg.
63	I.: Da ihr das schon eingeführt habt entfällt der Punkt, welche Anforderungen es erfüllen müsste. Es bringt euch schon einen Mehrwert.
64	E.: Ja.
65	I.: Welche Faktoren findest du denn entscheidend, wenn man jetzt an andere Unternehmen denkt, für eine erfolgreiche Einführung? Was müssten andere Unternehmen machen, dass sie ein CRM-System erfolgreich integrieren.
66	E.: Man muss klein anfangen. Das geht nicht einfach von heute auf morgen. Man muss die Kundendaten entsprechend pflegen, und dann halt nach und nach wachsen lassen.
67	I.: Das wars schon mit dem Interview. Danke für die offenen Antworten. Es wird mir in meiner Arbeit sehr weiterhelfen. Danke sehr.
68	E.: Gerne.

Anhang C: Kompakter Leitfaden zum CRM-Einstieg

„CRM-Systeme im B2B-Vertrieb mittelständischer Handelsunternehmen – Ein konzeptioneller Leitfaden für den Einstieg in den digitalen Vertrieb“

Phase 1: Analyse der Ausgangssituation

- Überblick über bestehende Kundeninformationen gewinnen
- Klärung, wo Kundendaten entstehen und wie sie genutzt werden
- Identifikation von Abhängigkeiten von Einzelpersonen
- Rolle der Geschäftsführung im Kundenmanagement reflektieren
- ➔ **Transparenz über aktuellen Stand und zentrale Handlungsfelder**

Phase 2: Strukturierung und Priorisierung

- Festlegung relevanter Kundendaten (z.B. Ansprechpartner, Preise, Historie)
- Definition einheitlicher Begriffe und Datenstrukturen
- Klärung interner Zuständigkeiten
- Priorisierung zentraler CRM-Funktionen
- ➔ **Einheitliche und nachvollziehbare Datenbasis**

Phase 3: Einführung und Nutzung

- Einführung des CRM-Systems mit begrenztem Funktionsumfang
- Schulung der beteiligten Mitarbeitenden
- Integration in bestehende Arbeitsabläufe
- Sichtbare Unterstützung durch die Geschäftsführung
- ➔ **Operative Nutzung im Tagesgeschäft**

Phase 4: Integration und Weiterentwicklung

- Anbindung an bestehende Systeme (z.B. ERP, E-Commerce) bei Bedarf
- Überprüfung der Datenqualität und Nutzung
- Erweiterung von Funktionen auf Basis praktischer Erfahrungen
- Optionale Nutzung von Automatisierung oder KI bei stabiler Datenbasis
- ➔ **Nachhaltige Verankerung des CRM-Systems**

Begleitende Erfolgsfaktoren

- Klare Kommunikation von Zielen und Nutzen
- Schrittweises Vorgehen statt Komplettumstellung
- Einfache Erfolgskriterien (z.B. Datenvollständigkeit, Nutzungshäufigkeit)
- Regelmäßige Rückmeldung aus der Praxis