Akzeptanz von digitalen Systemen des Customer Relationship Management (CRM)

(Acceptance of Digital Customer Relationship Management (CRM) Systems)

Tobias Frenzel[a] and Gianfranco Walsh[b]

[a]Professor of Purchasing and Sales Management, Ostfalia University of Applied Sciences,

Salzdahlumer Straße 46/48, 38302 Wolfenbüttel,

E-Mail: t.frenzel@ostfalia.de

[b]Professor of Marketing, Leibniz University of Hannover, Königsworther Platz 1, 30167 Hannover, Germany,

https://orcid.org/0000-0002-7010-3633

Paper submitted for presentation at the *International Marketing Trends Conference 2023, Paris*

Akzeptanz von digitalen Systemen des Customer Relationship Management (CRM)

1. Einführung

In modernen Vertriebs- und Marketingorganisationen spielen digitale Systeme des Customer Relationship Management (CRM-Systeme) eine zunehmend wichtige Rolle, um profitable Kundenbeziehungen langfristig und systematisch zu pflegen und zu entwickeln. Besonders in einem wettbewerbsintensiven Marktumfeld mit technologisch immer ähnlicheren Produkten können diese Systeme einen strategisch wichtigen Wettbewerbsvorteil darstellen. Der umfassende effiziente und effektive Einsatz des CRM-Systems hängt neben der technisch korrekten Implementierung maßgeblich von der Akzeptanz auf Seiten der Vertriebsmitarbeiter ab. Nur wenn die Mitarbeiter bereit sind, das System nach Maßgabe des Unternehmens korrekt und umfassend einzusetzen, lassen sich sämtliche Potenziale des CRM-Systems ausschöpfen.

Forschungsarbeiten zum Thema Akzeptanz von CRM-Systemen setzen sich sowohl mit der Perspektive der Kunden auseinander (Customer Acceptance) als auch mit der Perspektive der die Systeme nutzenden Mitarbeiter (Sales Force Acceptance), wie Tabelle 1 zeigt.

Tabelle 1: Ansätze zur Untersuchung der Akzeptanz aus Kunden- oder Unternehmenssicht

CRM – Customer acceptance	**CRM – Sales Force acceptance**
Ariffin (2012) Choudhury (2014) Imasiku (2019) Ngangi & Santoso (2019) Mokha & Kumar (2021) Sangle & Awasthi (2011)	Ashraf et al. (2017) Avlonitis & Panagopoulos (2005) Corner & Rogers (2005) Chatterjee et al. (2020) Pai & Tu (2011) Šebjan et al. (2014) Wu & Wu (2005)

Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist es, auf Basis einer umfassenden Literaturanalyse und im Rahmen einer qualitativen Marktforschung zentrale Akzeptanzfaktoren digitaler Systeme des Kundenbeziehungsmanagements zu identifizieren, um daraus Gestaltungshinweise zur erfolgreichen Entwicklung/Implementierung von CRM-Systemen im Vertriebsbereich (Sales Force) abzuleiten.

2. Akzeptanzmodell

Akzeptanz ist ein intra-individueller Prozess, der „(…) Ausdruck einer subjektiven Einstellung gegenüber einem bestimmten Sachverhalt ist, die eine positive Bereitschaft oder Verhalten eines Entscheidungsträgers gegenüber einer Aktivität oder eines Zustandes impliziert“ (Hecker 1997, zit. nach Ginner 2018, S. 143). Die Akzeptanzforschung analysiert, inwiefern technologische Innovationen mit den Bedürfnissen respektive Anforderungen potenzieller Nutzer kompatibel sind und versucht die dazugehörigen Akzeptanz- oder Ablehnungsgründe zu identifizieren (Quiring 2006, S. 3).

Akzeptanzmodelle versuchen, die Vorgänge der Akzeptanz schematisch darzustellen, um die Bedingungen zur Annahme respektive Ablehnung einer technologischen Innovation offenzulegen. Grundsätzlich ist das Technology Acceptance Model (TAM) nach Davis (1989) das bekannteste Modell der Akzeptanzforschung (Input-Output-Modell) und bildet die Grundlage für zahlreiche Weiterentwicklungen (Kittl 2009, S. 52). Das TAM untersucht die Einstellung des Nutzers als wesentliche Einflussgröße für die Entscheidung zur tatsächlichen Nutzung einer Innovation. Der TAM-Ansatz ist häufig erweitert und ergänzt worden. Dazu gehören TAM 2, TAM 3 sowie die Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) und UTAUT 2 sowie diverse Modellerweiterungen. Ginner legt zu den unterschiedlichen TAM-Ansätzen sowie ihren Erweiterungen und Modifikationen eine umfassende Analyse vor (Ginner 2018, S. 157ff.). Gemein ist diesen Ansätzen, dass sie versuchen unterschiedliche Einflussfaktoren der Akzeptanz zu identifizieren (Determinantenperspektive) und diese zusätzlich in einem Akzeptanzprozess (Prozessperspektive) darzustellen (Frenzel 2003).

Die **Prozessperspektive** steht insbesondere bei Modellen der Akzeptanzforschung im Marketing im Vordergrund. Viele Modelle referenzieren dabei auf das Adoptionsmodell nach Rogers aus dem Jahre 1962 (Rogers 1962), das dieser regelmäßig weiterentwickelte. In Anlehnung an Pohl (Pohl 2013) wird ein darauf aufbauendes Prozessmodell vorgeschlagen, dass sich so ähnlich z.B. auch in Arbeiten von Kollmann (Kollmann, 1999) widerspiegelt. Nach Frenzel lassen sich die möglichen Determinanten in der sogenannten **Determinantenperspektive** zu drei wesentlichen Kategorien zusammenfassen (Frenzel 2003, S. 119): Objektdeterminanten (Akzeptanzobjekt), Subjektdeterminanten (Akzeptanzsubjekt) sowie Kontextdeterminanten (Akzeptanzkontext). Annahme ist, dass die Determinanten simultan und zu jedem Zeitpunkt auf die Akzeptanzphasen wirken und nicht wie bspw. im TAM-Modell nur am Anfang des Akzeptanzprozesses stehen. So kann es sein, dass die Akzeptanz während der Nutzung aufgrund der Ausprägung der Determinanten abgebrochen oder verstärkt wird.

3. Customer Relationship Management-Systeme

In Anlehnung an Greve (2006) und dessen Meta-Analyse von rund 20 internationalen Definitionen zum CRM-Begriff, wird unter Customer Relationship Management im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit folgendes Verständnis festgelegt (Greve 2006, S. 13ff): CRM ist eine Unternehmensstrategie zur Optimierung der Kundenbindung und Kundenprofitabilität über den gesamten Kundenlebenszyklus hinweg. CRM umfasst sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme sowie ggf. der Beendigung von Kundenbeziehungen mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen.

Als CRM-Systeme werden im Folgenden IT-Systeme bezeichnet, die analytische und operative Geschäftsprozesse des CRM mit Hilfe von Softwareanwendungen unterstützen und so dem Unternehmen ermöglichen, seine Kundenbeziehungen effizienter und effektiver zu handhaben (vgl. Suoniemi 2013, S. 26).

4. Literatur-Recherche: Akzeptanzfaktoren von CRM-Systemen im Sales-Force-Bereich

Zahlreiche Faktoren bestimmen, ob ein CRM-System erfolgreich eingeführt wird oder nicht. Im Zentrum des Forschungsinteresses der vorliegenden Arbeit stehen Vertriebsmitarbeiter (Sales Force) als Nutzer eines innovativen CRM-Systems und deren Akzeptanz. Zunächst entscheidet das Unternehmen, ob ein CRM-System eingeführt wird, erst im nächsten Schritt entscheiden die Anwender des Systems, ob sie es auch nutzen bzw. akzeptieren („dual-adoption“, Buehrer et al. 2005).

Auf Basis der in Punkt 2 notierten Definition akzeptiert ein Vertriebsmitarbeiter ein CRM-System, wenn er aufgrund seiner subjektiven Einstellung eine positive Bereitschaft und ein positives Verhalten gegenüber der Nutzung des Systems in der vom Unternehmen gewünschten Art aufweist. Im Rahmen einer umfassenden Literaturanalyse wurden zentrale Einflussfaktoren zur Akzeptanz von CRM-Systemen gesammelt und den drei Determinanten-Bereichen zugeordnet. Die Literaturrecherche fokussiert insbesondere auf Artikel der CRM-Literatur und umfasst einen Zeitraum von über 20 Jahren.

Als mögliche **Subjektdeterminanten des CRM-Nutzers** wurden in der Literatur folgende Faktoren identifiziert:

- Alter der Nutzer (Abbes & Khemakem 2021; Speier & Venkatesh 2002
- Erfahrung des Mitarbeiters in der Nutzung von Computern (Avlonitis & Panagopoulos 2005)
- Innovationsfreundlichkeit (Avlonitis & Panagopoulos 2005; Schillewaert et al. 2004)
- Technische Fähigkeiten des Nutzers (Askarany 2005; Avlonitis & Panagopoulos 2005)

Als mögliche **Objektdeterminanten des CRM-Systems** wurden identifiziert:

- Kompatibilität mit existierenden IT-Systemen (Jones et al. 2002)
- Komplexität (Rogers 1995; Wu & Wu 2007)

- Relativer Vorteil (Rogers, 1995; Wu & Wu, 2007)
- Wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit (Davis 1989; Navimipour & Soltani 2016; Pai & Tu 2011)
- Wahrgenommene Nützlichkeit (Buehrer et al. 2005; Davis 1989; Pai & Tu, 2011)
- Wahrgenommenes Risiko (Abbes & Khemakem 2021)

Als mögliche **Kontextdeterminanten des einführenden Unternehmens** wurden identifiziert:

- Einbindung der Mitarbeiter während des CRM-Implementierungsprozesses (Avlonitis & Panagopoulos 2005; Nguyen & Waring 2013)
- Ermutigung durch Vorgesetzte (Avlonitis & Panagopoulos 2005; Buehrer et al. 2005; Schillewaert et al. 2005; Speier & Venkatesh 2002; Pai & Tu 2011)
- Innovationskultur des Managements (Askarany 2005; Nguyen & Waring 2013; Sebjan et al. 2017)
- Nutzung des Systems durch Vertriebskollegen (Avlonitis & Panagopoulos 2005; Schillewaert et al. 2005)
- Prozessorientierung des Unternehmens (Sebjan et al. 2017)
- Schulung der Mitarbeiter (Abbes & Khemakem 2021; Askarany 2005; Avlonitis & Panagopoulos 2005; Navimipour & Soltani 2016; Schillewaert et al. 2005; Speier & Venkatesh 2002; Pai & Tu 2011)
- Technische Unterstützung der Mitarbeiter (Buehrer et al. 2005; Schillewaert et al. 2005; Pai & Tu 2011)
- Technologieorientierung des Unternehmens (Sebjan et al. 2017)
- Wettbewerb unter den Vertriebsmitarbeitern (Avlonitis & Panagopoulos 2005)

5. Überprüfung der Akzeptanzfaktoren (Determinanten)

Insgesamt wurden 20 Unternehmen per E-Mail kontaktiert, um Gesprächspartner zu gewinnen. Von zentraler Bedeutung für die Auswahl der Probanden war, dass sie im B2B-Vertrieb tätig sind, CRM-Systeme regelmäßig im Rahmen der Vertriebsaktivitäten einsetzen und mindestens ein Jahr Erfahrung mit dem jeweiligen System gesammelt haben. Es konnten acht Interviewpartner aus sechs Unternehmen für ein 45-minütiges Leitfaden-Interview gewonnen werden (s. Tabelle 2). Im Gespräch wurden mit den Gesprächspartnern mögliche Akzeptanzfaktoren diskutiert. Dabei wurde sowohl frei nach möglichen Einflussfaktoren für die Akzeptanz als auch entlang des Modells gefragt. Die Ergebnisse einer im Anschluss durchgeführten Inhaltsanalyse der Interviews legen nahe, dass die befragten Mitarbeiter der Ausgestaltung des CRM-Systems die höchste Bedeutung im Rahmen der Akzeptanz beimessen (Objektdeterminanten des CRM-Systems). Bei allen hier genannten Faktoren konnte besonders häufig Zustimmung identifiziert werden. Besondere Bedeutung kommt dabei den Faktoren „Relativer Vorteil“ und „Wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit“ zu.

Tabelle 2: Gesprächspartner der Unternehmen

Branche	Position	CRM-System
Maschinenbau	Vertriebsleitung	Microsoft Dynamics
Finanzdienstleistungen	Außendienst	Avaloq CRM
Maschinenbau	Key-Account-Management	SAP-CRM
Maschinenbau	Vertriebsleitung	Smart CRM
Maschinenbau	Innendienst	Smart CRM
Maschinenbau	Außendienst	Smart CRM
Informationstechnik	Key-Account-Management	Salesforce
Maschinenbau	Vertriebsleitung	Salesforce

Auf Basis der Antworten am zweitwichtigsten für die Akzeptanz wurden die Subjektdeterminanten des CRM-Nutzers eingeschätzt. Die Erfahrung mit Computern bezeichneten die meisten Gesprächspartner als veralteten Einflussfaktor, da die zunehmende Digitalisierung der Gesellschaft

dazu führt, dass jedermann und insbesondere Vertriebsmitarbeiter in Unternehmen diese Erfahrung selbstverständlich vorweisen können. Ähnlich verhält es sich mit den technischen Fähigkeiten.

Zusätzlich zu den Determinanten der Literaturanalyse wurde offen nach weiteren möglichen Einflussfaktoren gefragt. Die genannten Faktoren wurden anschließend im Rahmen der qualitativen Auswertung den einzelnen Kontextbereichen zugeordnet. Im Hinblick auf die Prozessperspektive kann festgehalten werden, dass die Befragten übergreifend der Meinung waren, dass Subjektdeterminanten eine größere Rolle bei der Einstellungsakzeptanz spielen, während die Kontext- und Objektdeterminanten eher im Rahmen der Handlungs- und Nutzungsakzeptanz von Bedeutung sind.

Tabelle 3: Zustimmung und Identifizierung zusätzlicher Determinanten (n=8 Mitarbeiter)

Geprüfte Determinanten aus der Literatur		Zusätzlich in Interviews ermittelte Determinanten	
	Anzahl Zustimmungen		Anzahl Erwähnungen
Subjektdeterminanten des CRM-Nutzers			
Alter	5	Hohe Identifikation mit dem Unternehmen (positiv)	1
Erfahrung mit Computern	1	Anzahl der betreuten Kunden (positiv)	1
Innovationsfreundlichkeit	6		
Technische Fähigkeiten	3		
Objektdeterminanten des CRM-Systems			
Kompatibilität mit IT-Systemen	6	Einfache und intuitive Nutzeroberfläche des Systems (Usability) (positiv)	6
Komplexität	5	Klar erkennbarer Nutzen/Mehrwert des CRM-Systems für den Vertriebsmitarbeiter (positiv)	6
Relativer Vorteil	7	Ortsunabhängige Nutzung des Systems (Mobilität) (positiv)	3
Wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit	7	Reaktionsgeschwindigkeit und Zuverlässigkeit des Systems (Performance) (positiv)	1
Wahrgenommene Nützlichkeit	6	Wenig Restriktionen bei der Dateneingabe (Flexibilität) (positiv)	1
Wahrgenommenes Risiko	4		
Kontextdeterminanten des einführenden Unternehmens			
Einbindung der Mitarbeiter bei der CRM-Implementierung	1	Verpflichtende Einbindung der CRM-Software in den Gesamtprozess des Unternehmens (positiv)	5
Ermutigung durch Vorgesetzte	4	Hohe Anforderungen an die Datenpflege (Zeitaufwand) (negativ)	5
Innovationskultur des Managements	2	Datenschutzvorgaben (negativ)	2
Nutzung des Systems durch Vertriebskollegen	4	Bereitstellung einfacher Anleitungen zur Nutzung des Systems (positiv)	1
Prozessorientierung des Unternehmens	5	Bereitstellung von Anreizsystemen/Boni bei Nutzung des Systems (positiv)	1
Schulung Mitarbeiter	4	Kollegialer Zusammenhalt (positiv)	1
Technische Unterstützung Mitarbeiter	3	Enge Einbindung der IT-Abteilung (positiv)	1
Technologieorientierung Unternehmen	1	Intensive Kontrolle der Mitarbeiterleistung mit Hilfe des Systems (negativ)	1
Wettbewerb unter Vertriebsmitarbeitern	0		

6. Entwicklung eines Akzeptanzmodells für CRM-Systeme

Die Literaturanalyse und die Gespräche mit Anwendern aus der Praxis zeigen, dass das Thema Akzeptanz von CRM-Systemen weiterhin eine hohe Bedeutung hat. Es zeigte sich, dass einige Einflussfaktoren aus früheren Literaturquellen heute kaum noch eine Rolle spielen. Dazu zählten beispielsweise die Erfahrung mit Computern, die mittlerweile als gegeben vorausgesetzt werden kann. Überraschend ist die Tatsache, dass die Einbindung von Mitarbeitern bei der CRM-Implementierung von vielen Betroffenen als kaum relevant im Rahmen der Akzeptanz von CRM-Systemen bewertet wurde. In diesem Zusammenhang wurde erwähnt, dass eine Beteiligung von Mitarbeitern immer von Restriktionen begleitet sein wird, da nicht alle Mitarbeiter – insbesondere bei Großunternehmen – in den Implementierungsprozess eingebunden werden können. Alle weiteren Faktoren, die nur mit ein oder zwei Zustimmungen bestätigt wurden, werden in einem aktualisierten Modell nicht berücksichtigt.

Die zusätzlich ermittelten Akzeptanzfaktoren sind denen aus der Literatur zum Teil ähnlich, treffen aber auch manche Aspekte genauer als die allgemeinen Formulierungen aus der Literatur. Hier ist es sinnvoll, eher allgemein gehaltene Determinanten aus der Akzeptanzforschung durch genauer formulierte Einflussfaktoren aus der qualitativen Marktforschung zu ersetzen. So wurden bspw. in der

Literaturanalyse die Faktoren „Relativer Vorteil“ und „Wahrgenommene Nützlichkeit“ identifiziert. Im Rahmen der Gespräche mit betroffenen Vertriebsmitarbeitern wurde hier häufiger von dem „Erkennbaren Nutzen/Mehrwert des CRM-Systems“ gesprochen. Daher werden in einem neuen Modell die beiden alten Aspekte durch den neuen ersetzt. Faktoren die nur selten erwähnt werden, werden in einem neuen Akzeptanzmodell für CRM-Systeme nicht berücksichtigt. Dazu zählen alle Faktoren die mit nur einer oder zwei Nennungen vorkamen. Alle anderen Faktoren mit mindestens drei Erwähnungen werden in ein neues Modell integriert (Abbildung 1).

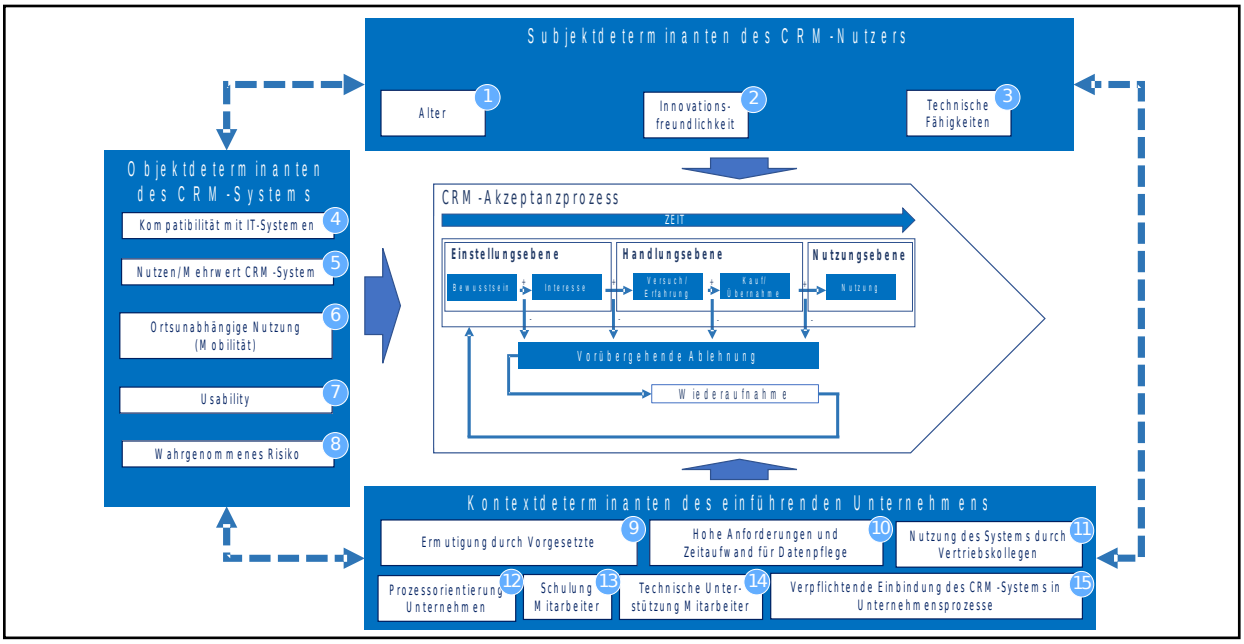

Abbildung 1: Entwurf Akzeptanzmodell für CRM-Systeme

Es wurden folgende Treiber der Akzeptanz von CRM-Systemen identifiziert:

Folgende **Subjektdeterminanten** haben einen Einfluss auf die Akzeptanz:

- Treiber 1 – Alter der Nutzer: Je jünger ein potenzieller Nutzer ist, desto eher akzeptiert er ein CRM-System.
- Treiber 2 – Innovationsfreundlichkeit: Grad zu dem ein Nutzer glaubt, dass er neuen Technologien positiv gegenübersteht. Je höher die Innovationsfreundlichkeit eines Mitarbeiters, desto eher akzeptiert er ein CRM-System.
- Treiber 3 - Technische Fähigkeiten des Nutzers: Je ausgeprägter die allgemeinen technischen Fähigkeiten des Mitarbeiters, desto eher akzeptiert er ein CRM-System.

Folgende **Objektdeterminanten** haben einen Einfluss auf die Akzeptanz:

- Treiber 4 – Kompatibilität mit existierenden IT-Systemen: Je größer die Kompatibilität des CRM-Systems mit vorhandenen IT-Systemen, desto eher akzeptiert ein Mitarbeiter das System.
- Treiber 5 – Nutzen/Mehrwert eines CRM-Systems: Je eher der Mitarbeiter einen Nutzen oder Mehrwert persönlicher oder organisationaler Art mit Hilfe des CRM-Systems wahrnimmt, desto eher akzeptiert er ein entsprechendes System.
- Treiber 6 – Ortsunabhängige Nutzung (Mobilität): Je mobiler, bzw. ortsunabhängiger ein CRM-System einsetzbar ist, desto eher akzeptiert ein Mitarbeiter ein solches System.
- Treiber 7 – Usability: Je einfacher und intuitiver die Bedienoberfläche eines Systems zu handhaben ist, desto eher akzeptiert ein Mitarbeiter ein CRM-System.
- Treiber 8 – Wahrgenommenes Risiko: Je größer das wahrgenommene Risiko durch das CRM-System, desto geringer die Akzeptanz durch den Mitarbeiter. Risikofaktoren können z.B. die Offenlegung persönlicher Informationen oder die gestiegene Transparenz der eigenen Sales-Aktivitäten gehören.

Folgende **Kontextdeterminanten** haben einen Einfluss auf die Akzeptanz:

- Treiber 9 – Ermutigung durch Vorgesetzte: Je mehr Vorgesetzte ihre Mitarbeiter zur Nutzung eines CRM-Systems ermutigen, desto eher werden CRM-Systeme von Mitarbeitern akzeptiert.
- Treiber 10 – Hohe Anforderungen und Zeitaufwand für Datenpflege: Je höher die Anforderungen und der Zeitaufwand für die Datenpflege im CRM-Systeme, desto geringer ist die Akzeptanz auf Seiten der Mitarbeiter.
- Treiber 11 – Nutzung des Systems durch Vertriebskollegen: Je intensiver Kollegen eines Mitarbeiters das CRM-System nutzen, desto eher akzeptiert der Mitarbeiter das System.
- Treiber 12 – Prozessorientierung des Unternehmens: Je ausgeprägter die Prozessorientierung eines Unternehmens, desto eher werden CRM-Systeme von Mitarbeitern akzeptiert.
- Treiber 13 – Schulung der Mitarbeiter: Das Angebot von Schulungen im Hinblick auf das CRM-System erhöht die Akzeptanz der Mitarbeiter.
- Treiber 14 – Technische Unterstützung der Mitarbeiter: Das Angebot individueller technischer Unterstützung im Hinblick auf das CRM-System erhöht die Akzeptanz der Mitarbeiter.
- Treiber 15 – Verpflichtende Einbindung des CRM-Systems in Unternehmensprozesse: Je intensiver Vertriebsaktivitäten im Rahmen des CRM-Systems verpflichtend in übergreifende Unternehmensprozesse eingebunden sind, desto eher akzeptiert ein Mitarbeiter das System.

Im Hinblick auf die **Prozessperspektive** gilt folgende Erkenntnis: Subjektdeterminanten spielen eine größere Rolle bei der Einstellungsakzeptanz, während die Kontext- und Objektdeterminanten eher im Rahmen der Handlungs- und Nutzungsakzeptanz von Bedeutung sind.

Subjektdeterminanten sollten dabei vor allem im Rahmen der Auswahl von Mitarbeitern Berücksichtigung finden, bzw. bei bestehenden Mitarbeitern besonders beachtet werden. So wäre bspw. darauf hinzuweisen, dass ältere Mitarbeiter besonders sensibel bei der Implementierung begleitet werden könnten. Die Objektdeterminanten können bei der Auswahl relevanter Systemanbieter eine Rolle spielen. So können die einzelnen Hypothesen bei der Aufstellung eines Kriterienkatalogs bspw. im Rahmen einer Nutzwertanalyse Verwendung finden. Befindet sich das CRM-System bereits in Betrieb, so können mit Hilfe der entwickelten Einflussfaktoren Optimierungspotenziale identifiziert werden. Die Kontextdeterminanten liefern Hinweise zur Ausgestaltung der organisationalen Prozesse im Rahmen der Einführung und des Betriebs eines CRM-Systems. Die vorgestellten Aspekte können dabei als heuristisches Instrument zur Entdeckung zusätzlicher Akzeptanzpotenziale für das CRM-System genutzt werden. Im Rahmen der qualitativen Gespräche wurde in diesem Zusammenhang immer wieder auf die Rolle des Managements bzw. der Vorgesetzten hingewiesen, deren Verhalten und Ermutigungen einen zentralen Einfluss auf die Akzeptanz ausüben sollen.

Das entwickelte Modell zur Akzeptanz von CRM-Systemen weicht von üblichen Modellen der Akzeptanzforschung ab. Es vereinfacht einzelne Aspekte, ist aber auf der anderen Seite auch komplexer als andere Ansätze aus der marketingorientierten Akzeptanzforschung. Die Vereinfachung besteht in der ungenauen Zuordnung der Wirkungsreihenfolge einzelner Akzeptanzfaktoren. Während im klassischen TAM und den darauf aufbauenden Modellen stets von einer Abfolge von der Einstellung hin zur Handlung ausgegangen wird, geht das vorliegende Modell davon aus, dass eine solche Wirkungsreihenfolge nur schlecht nachgewiesen werden kann. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die einzelnen Faktoren zu jedem Zeitpunkt eines Akzeptanzprozesses wirken, in manchen Phasen haben sie eine größere, in manchen Phasen eine geringere Bedeutung. Die Tatsache, dass alle Determinanten zu jedem Zeitpunkt wirken, erhöht gleichzeitig allerdings auch die Komplexität des Modells, da nicht mehr von einer genauen Wirkreihenfolge ausgegangen wird. Vielmehr muss nun in jedem Prozessabschnitt untersucht werden, inwiefern die einzelnen Determinanten respektive Einflussfaktoren eine Wirkung entfalten.

Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit war es im Rahmen einer qualitativen Marktforschung zentrale Akzeptanzfaktoren digitaler Systeme des Kundenbeziehungsmanagements zu identifizieren, um daraus Gestaltungshinweise zur erfolgreichen Entwicklung/Implementierung von CRM-Systemen abzuleiten. Das erarbeitete Akzeptanzmodell kann zur Entwicklung und Gestaltung von CRM-Systemen herangezogen werden, da es wichtige Hinweise zur Ausgestaltung mit Hilfe von 16 zentralen Einflussfaktoren liefert.

Literaturverzeichnis

Abbes, S. T., & Khemakhem, R. (2021). Adoption of Electronic CRM in Service Sector: Using an Integrated Model. *Global Journal of Computer Science and Technology*, available at: https://computerresearch.org/index.php/computer/article/view/2043.

Ariffin, N. I. (2012). *The role of consumer perception towards customer acceptance of mobile customer relationship management (MCRM)* (Doctoral dissertation, Universiti Teknologi MARA Cawangan Kelantan).

Ashraf, M., Humayon, A. A., Ahmad, J., & Abbas, M. (2017). Three condensed importance of interfunctional communication for the acceptance of CRM system. *Cogent Business & Management*, *4*(1), 1402474. https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1402474

Askarany, D. (2005). Diffusion of innovations in organisations. In *Encyclopedia of Information Science and Technology, First Edition* (pp. 853-857). IGI

Avlonitis, G. J., & Panagopoulos, N. G. (2005). Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management*, *34*(4), 355-368.

Buehrer, R. E., Senecal, S., & Pullins, E. B. (2005). Sales force technology usage—reasons, barriers, and support: An exploratory investigation. *Industrial Marketing Management*, *34*(4), 389-398.

Chatterjee, S., Tamilmani, K., Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K. (2020, December). Employees' acceptance of AI integrated CRM system: Development of a conceptual model. In *International Working Conference on Transfer and Diffusion of IT* (pp. 679-687). Springer, Cham.

Choudhury, M. M. (2014). Technology Acceptance Model and Social CRM: A Model for Customer Engagement. *International Journal of Entrepreneurship and Development Studies*, *2*(2), 103-111.

Corner, I., & Rogers, B. (2005). Monitoring qualitative aspects of CRM implementation: The essential dimension of mangement responsibility for employee involvement and acceptance. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, *13*(3), 267-274.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 319-340.

Frenzel, T. (2003). *Akzeptanz von Systemen der digitalen Distribution im E-Commerce der Musikwirtschaft*. Logos-Verlag.

Ginner, M. (2018). *Akzeptanz von digitalen Zahlungsdienstleistungen*. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Greve, G. (2006). *Erfolgsfaktoren von Customer-Relationship-Management-Implementierungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Imasiku, M. S. (2019). Social Media and the dynamism of customer relationship marketing: An empirical analysis of customers' acceptance of the realm of virtual CRM. In *International Conference on Advances in Business and Law (ICABL)* (Vol. 3, No. 1, pp. 99-103).

Jones, E., Sundaram, S., & Chin, W. (2002). Factors leading to sales force automation use: A longitudinal analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *22*(3), 145-156.

Kittl, C. (2009). *Kundenakzeptanz und Geschäftsrelevanz: Erfolgsfaktoren für Geschäftsmodelle in der digitalen Wirtschaft*. Springer-Verlag.

Kollmann, T. (1999). Das Konstrukt der Akzeptanz im Marketing. Neue Aspekte der Akzeptanz-forschung dargestellt am Beispiel innovativer Telekommunikations-und Multimediasysteme. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, *28*, 125-130.

Mokha, A. K., & Kumar, P. (2021). Using the technology acceptance model (TAM) in understanding customers' behavioural intention to use E-CRM: Evidence from the Banking Industry. *Vision*, 09722629211060565.

Navimipour, N. J., & Soltani, Z. (2016). The impact of cost, technology acceptance and employees' satisfaction on the effectiveness of the electronic customer relationship management systems. *Computers in Human Behavior*, *55*, 1052-1066.

Ngangi, S. V., & Santoso, A. J. (2019). Customer acceptance analysis of Customer Relationship Management (crm) systems in automotive company using Technology Acceptance Model (tam) 2. *Indonesian Journal of Information Systems*, *1*(2), 132-146.

Nguyen, T. H., & Waring, T. S. (2013). The adoption of customer relationship management (CRM) technology in SMEs: An empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *20*(4), 824-848.

Pai, J. C., & Tu, F. M. (2011). The acceptance and use of customer relationship management (CRM) systems: An empirical study of distribution service industry in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, *38*(1), 579-584.

Pohl, A. (2013). *Leapfrogging bei technologischen Innovationen: ein Erklärungsansatz auf Basis der Theorie des wahrgenommenen Risikos* (Vol. 227). Springer-Verlag.

Quiring, O. (2006). Methodische Aspekte der Akzeptanzforschung bei interaktiven Medientechnologien. *Münchener Beiträge zur Kommunikationswissenschaft 6*

Rogers, E. M. (1962). (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.

Rogers Everett, M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.

Sangle, P. S., & Awasthi, P. (2011). Consumer's expectations from mobile CRM services: a banking context. *Business Process Management Journal, 17(6),* 898-918.

Schillewaert, N., Ahearne, M. J., Frambach, R. T., & Moenaert, R. K. (2005). The adoption of information technology in the sales force. *Industrial Marketing Management*, *34*(4), 323-336.

Šebjan, U., Bobek, S., & Tominc, P. (2017). TAM based research of CRM analytical tools acceptance. *SIES Journal of Management*, *13*(1)*,* 3-17.

Speier, C., & Venkatesh, V. (2002). The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies. *Journal of Marketing*, *66*(3), 98-111.

Suoniemi, S. (2013). The Impact of CRM System Development on CRM Acceptance, Turku School of Economics.

Venkatesh, V. (2000). Determinants of perceived ease of use: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model. *Information Systems Research*, *11*(4), 342-365.

Wu, I. L., & Wu, K. W. (2005). A hybrid technology acceptance approach for exploring e-CRM adoption in organizations. *Behaviour & Information Technology*, *24*(4), 303-316.