

Asbjörn Dudziak

Customer Relationship Management

Grundlagen und Aspekte der Praxis

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2001 Diplom.de
ISBN: 9783832447007

Asbjörn Dudziak

Customer Relationship Management

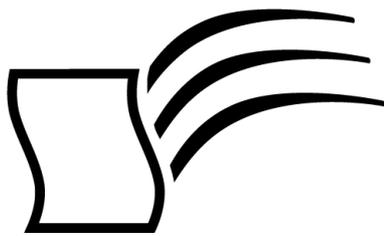
Grundlagen und Aspekte der Praxis

Asbjörn Dudziak

Customer Relationship Management

Grundlagen und Aspekte der Praxis

Diplomarbeit
an der Fachhochschule München
Fachbereich Betriebswirtschaft
Juli 2001 Abgabe



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 4700

Dudziak, Asbjörn: Customer Relationship Management: Grundlagen und Aspekte der Praxis /
Asbjörn Dudziak - Hamburg: Diplomica GmbH, 2001
Zugl.: München, Fachhochschule, Diplom, 2001

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2001
Printed in Germany



Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit.

Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1. Management Summary	9
2. Einleitung.....	15
2.1 Einführung	15
2.2 Aufgabenstellung.....	18
2.3 Aufbau der Arbeit	19
3. Customer Relationship Management - CRM.....	20
3.1 Begriffsklärung - Was bedeutet CRM?	20
3.2 Der andere Blickwinkel des CRM.....	29
3.2.1 Abwendung vom klassischen Marketing.....	29
3.2.2 Individuelle Maßfertigung - Customizing	32
3.2.3 Profitabilitätsaspekte der Kunden.....	37
3.2.4 Kundenlebenszeitbetrachtung - Customer Lifetime Value.....	39
3.3 Rahmenbedingungen für CRM.....	42
3.3.1 Wandel der Märkte	42
3.3.2 Die neue Macht des Kunden.....	45
3.3.3 Kundenbeziehungen als Erfolgsfaktor.....	47
3.3.4 Wettbewerbsanalyse	51

4.	Ziele und Strategien von CRM	54
4.1	Formulierung der Ziele	54
4.2	Festlegung der CRM-Strategie	60
5.	CRM als ganzheitlicher Ansatz	64
5.1	Faktor Mensch	65
5.1.1	Mitarbeiter als Erfolgsfaktor der Veränderung.....	65
5.1.2	Dialog mit dem Kunden.....	69
5.2	Faktor Organisation	70
5.3	Faktor Technik.....	73
6.	Die praktische Umsetzung des CRM.....	77
6.1	Integration in das Unternehmen.....	77
6.2	Aufgabenbereiche eines CRM-Systems	81
6.2.1	Analytisches CRM.....	84
6.2.2	Operatives CRM	85
6.2.3	Kollaboratives - Kommunikatives CRM	87
6.3	Kundenservice als wesentlicher Bestandteil.....	87
6.3.1	Call Center	90
6.3.2	Customer Interaction Center.....	94
6.3.3	Beschwerdemanagement	95
6.3.4	Internet.....	97
6.4	Vertrieb	102

6.5	Marketing.....	104
6.5.1	One to One Marketing	104
6.5.2	Kampagnen/Aktionen	106
6.5.3	Loyalitätsprogramme	108
6.6	Elektronische Datenverarbeitung.....	110
7.	Entwicklungstendenzen von CRM	112
7.1	Elektronisches Customer Relationship Management (e-CRM).....	112
7.2	Mobiles Customer Relationship Management (m-CRM).....	115
7.3	Einsatz von CRM im Branchenvergleich	116
7.4	CRM im Tourismus	122
7.5	Ausblick.....	132
	Glossar	IX
	Literaturverzeichnis	XXII
	Ehrenwörtliche Erklärung.....	XXV

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Aufbau von Learning Relationships als Grundlage des CRM	22
Abbildung 2: Rollen und Funktionen eines betrieblichen Buying Centers	24
Abbildung 3: Der Wirkungskreislauf des klassischen Marketing	30
Abbildung 4: Car Configurator von BMW.....	35
Abbildung 5: Die 360°-Sicht auf den Kunden.....	41
Abbildung 6: Gründe für die Abwanderung von Kunden	48
Abbildung 7: Warum CRM-Projekte scheitern	56
Abbildung 8: Einfluss von CRM auf die strategischen Eckpunkte	62
Abbildung 9: Ganzheitlicher Ansatz des CRM	64
Abbildung 10: Mitarbeiter im Spannungsfeld der Veränderung	66
Abbildung 11: Interne, Schnittstellen übergreifende Prozesse.....	71
Abbildung 12: CRM-Lebenszyklus	80
Abbildung 13: Komponenten einer CRM-Lösung	83
Abbildung 14: Die Service Fehlerkette	88
Abbildung 15: Nutzwert-Kompass Focus.....	101
Abbildung 16: Brancheneignung der CRM-Lösungen.....	117
Abbildung 17: CRM-Motivatoren der deutschen Reiseveranstalter.....	128

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abk.	Abkürzung
ACD	Automatic Call Distribution
a-CRM	analytisches Customer Relationship Management
AG	Aktiengesellschaft
AOL	America On-Line
BMW	Bayerische Motoren Werke
bzw.	beziehungsweise
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
ca.	circa
CAS	Computer Aided Selling
CCC	Customer Care Center
CIC	Customer Interaction Center
CRM	Customer Relationship Management
CTI	Computer Telefon Integration
C&N	Condor & Neckermann
.de	Deutschland, Abk. in der Domain
d.h.	das heißt
DV	Datenverarbeitung
DWH	Data Warehouse
EAI	Enterprise Application Integration
e-CRM	elektronisches Customer Relationship Management
EDV	elektronische Datenverarbeitung
ERP	Enterprise Resource Planning
etc.	et cetera, und so weiter

EU	Europäische Union
evtl.	eventuell
f.	folgend
ff.	fortfolgend
F&E	Forschung und Entwicklung
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
http	Hypertext Transfer Protocol
i.d.R.	in der Regel
inkl.	inklusive
i.R.	im Rahmen
ISS	Interactive Selling Systems
IT	Informationstechnologie
IVR	Interactive Voice Response
k-CRM	kollaboratives - kommunikatives Customer Relationship Management
k.A.	keine Angaben
Kap.	Kapitel
Kfz	Kraftfahrzeug
m-CRM	mobiles Customer Relationship Management
MES	Marketing Enzyklopädie System
Mio.	Millionen
MLP	Marschollek Lautenschläger und Partner
Mrd.	Milliarden
o-CRM	operatives Customer Relationship Management
OLAP	On-Line Analytical Processing

o.V.	ohne Verfasser
PC	Personalcomputer
PDA	Personal Digital Assistant
POS	Point of Sale
resp.	respektive; beziehungsweise, oder, und
ROI	Return on Investment
SFA	Sales Force Automation
SMS	Short Message Service
sog.	so genannte
SPOI	Single Point of Information
TQM	Total Quality Management
TUI	Touristik Union International
u.a.	unter anderem
u.Ä.	und Ähnliches
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
USA	United States of America
USP	Unique Selling Proposition
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem
vgl.	Vergleiche
VIP	Very Important Person
WAP	Wireless Application Protocol
WML	Wireless Markup Language
www	world wide web
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

1. Management Summary

„Das Vorteilsdenken des Unternehmens muss in Vorteilshandeln für den Kunden umgesetzt werden.“¹

Der Wandel von der modernen Industriegesellschaft hin zu einer Informations-, Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft erfasst die gesamten Bereiche unseres Lebens. Wirtschaft und Gesellschaft sind davon gleichermaßen betroffen. Vielfach wird bei Betrachtung der gegenwärtigen Marktsituation von einem Hyperwettbewerb gesprochen einem vielschichtiger, aggressiver, schneller und komplexer ablaufenden Wettbewerb. Dieser ist gekennzeichnet durch zunehmende globale Konkurrenz, steigendem Margendruck und den Wandel vom Verkäufer zum Käufermarkt mit starker abnehmerseitiger Verhandlungsmacht. Für die Unternehmen wird es dabei immer diffiziler, mit diesen Entwicklungen Schritt zu halten und noch komplizierter wird es sein, künftige Entwicklungen und Trends zu antizipieren und mit diesem Wissen einen Informations- und damit Wettbewerbsvorsprung zu erzielen. Im Vordergrund steht also nicht primär das Erstellen von Produkten und Dienstleistungen, sondern das gezielte Aufspüren von Verkaufschancen und Absatzpotentialen.

Aber nicht nur die Märkte befinden sich in einem grundlegenden Wandel, auch die Kunden sind durch die Fülle von Produktinformationen und -tests informierter und dadurch anspruchsvoller geworden. Sie zeigen eine hohe Erwartungshaltung gegenüber Produkten und Dienstleistungen, eine abnehmende Markenloyalität aufgrund der Substituierbarkeit der Produkte und Anbieter sowie ein unberechenbares, hybrides Kaufverhalten. Die Kundenbedürfnisse ändern sich dabei immer schneller und müssen ständig überprüft und aktualisiert werden. Wer in der Lage ist, diese ebenso schnell zu adaptieren bzw. sie sogar zu antizipieren, kann entscheidende Wettbewerbsvorteile erzielen.

¹ Busch (1998), S.29

Zusätzlich potenziert wird diese Entwicklung durch die Entstehung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien wie Call Center² oder Internet. Besonders das Internet mit seinen Informations- und Interaktionsmöglichkeiten erzwingt geradezu eine Abkehr vom Massenmarketing hin zur vollkommenen Kundenorientierung und ist von entscheidender Bedeutung für die Qualität des Kundenservice.

Aufgrund dieser Gegebenheiten erkennen immer mehr Unternehmen, dass der Wechsel vom produkt- zur kundenorientierten Ausrichtung des gesamten Unternehmens über die eigene Zukunftsfähigkeit entscheidet. Viele Manager wissen um die Bedeutung eines überdurchschnittlichen Kundenservice als einer der Schlüsselfaktoren der Kundenbeziehung.

Doch Kundenbeziehungsmanagement oder Relationship Management ist nicht neu. In vielen Branchen wird es seit geraumer Zeit in unterschiedlicher Intensität und Ausprägung angewendet. Nun ist das Schlagwort Customer Relationship Management in aller Munde. In sämtlichen Fachzeitschriften erscheinen Artikel und im Rahmen von Messen und Seminaren wird auf die Notwendigkeit der Einführung eines CRM zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit hingewiesen. Doch was ist CRM?

Unter CRM wird die gesamte Interaktion eines kundenorientierten Unternehmens zu seinen bestehenden und zukünftigen Kunden verstanden und die Unterstützung in allen Kundenprozessen (Pre-Sale, Sale und After-Sale). Dabei sollte CRM als Geschäftsphilosophie zur Optimierung der Kundenidentifizierung, der Kundenbestandssicherung sowie des Kundenwertes im gesamten Unternehmen eingeführt werden. Die Umsetzung dieser Philosophie erfolgt durch die Ausrichtung und Anpassung aller internen Geschäftsprozesse auf die Kunden. Hier hängt der Erfolg von CRM im wesentlichen davon ab, wie es gelingt, vor allem Marketing, Vertrieb, Service mit ihren Funktionen in die Systemkonzeption zu implementieren und in besonderem Maße zu integrieren.

² siehe Glossar