

Klaus Sevenich

Erfolgsfaktoren von Customer Relationship Management (CRM) Strategien in Unternehmen

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 © 2009 Diplom.de
ISBN: 9783836647762

Klaus Sevenich

Erfolgsfaktoren von Customer Relationship Management (CRM) Strategien in Unternehmen

Klaus Sevenich

Erfolgsfaktoren von Customer Relationship Management (CRM) Strategien in Unternehmen

Klaus Sevenich

Erfolgsfaktoren von Customer Relationship Management (CRM) Strategien in Unternehmen

ISBN: 978-3-8366-4776-2

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2010

Zugl. Universität der Bundeswehr München, München-Neubiberg, Deutschland, Diplomarbeit, 2009

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 der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2010

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einführung	1
1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit	2
1.2 Beschreibung der Vorgehensweise	3
2 Begriffliche Grundlagen	4
2.1 Allgemeine Definition von Customer Relationship Management	4
2.2 Abgrenzung zum Transaktionsmarketing.....	5
2.3 Beweggründe und Ziele des CRM	6
2.3.1 Kundenakquisition.....	6
2.3.2 Kundenbindung	7
2.3.3 Kundenrückgewinnung	8
2.4 eCRM.....	9
3 IT-Komponente	10
3.1 Das Konzept des aCRM	10
3.1.1 Data Warehouse.....	10
3.1.2 Data Mining.....	11
3.1.3 Herausforderungen.....	11
3.2 Beispiel an Hand von CAS Genesis World	12
3.2.1 Anforderungen und Ziele des Systems	12
3.2.2 Vertrieb, Marketing und Customer Service	12
4 Die Marketing-Komponente des CRM	14
4.1 Mass Customization	14
4.2 Customer Touch Points und Kanäle.....	15
5 Erfolgsfaktorenforschung	17
5.1 Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung	17
5.1.1 Erfolgsfaktor vs. Erfolgspotential.....	18
5.1.2 Ermittlungsmethoden.....	19
5.2 Probleme der Erfolgsfaktorenforschung.....	20
5.2.1 Messbarkeit	20
5.2.2 Validität.....	21

6 Erfolgsfaktoren des CRM	22
6.1 Customer Strategy	23
6.1.1 Kundenorientierte Managementkonzepte	24
6.1.2 Kundendifferenzierung	27
6.1.3 Multi-Channel Management.....	30
6.2 Kundenorientierte Reorganisation.....	31
6.2.1 Kundenorientierte Organisationsstruktur.....	32
6.2.2 Prozessoptimierung.....	35
6.2.3 Change Management	37
6.3 Implementierung	38
6.3.1 Führungskräfte.....	39
6.3.2 Mitarbeiterakzeptanz.....	40
6.3.3 Schulung und Motivation.....	41
7 Indikatorenmodell zur Messbarmachung von Erfolgsfaktoren	43
7.1 Vorstellen des Modells	43
7.2 Beschreibung der Erfolgsindikatoren.....	45
8 Experteninterview	62
8.1 Erkenntnisse	62
8.2 Fazit	64
9 Schlussbetrachtungen und Ausblick	65
Anhang	66
Literaturverzeichnis	92

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Türschild der Firma Kay`s Fine Jewellery	1
Abb. 2: Unterschiede zwischen Transaktions- und Beziehungsmarketing.....	6
Abb. 3: Benutzeroberfläche von CAS Genesis World	13
Abb. 4: Graphik ABC-Analyse.....	27
Abb. 5: Der monetäre Kundenwert.....	28
Abb. 6: From Product focused to Customer focused business units.....	32
Abb. 7: Core CRM Concept	34
Abb. 8: Indikatorenmodell	43
Abb. 9: Modell einer kundenorientierten Organisationsstruktur	52

Abkürzungsverzeichnis

aCRM	analytisches Customer Relationship Management
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relations Management
eCRM	elektronisches Customer Relationship Management
KAM	Key Account Manager
KM	Kommunikations Management
OLAP	On-Line Analytical Processing Tool
PIMS	Profit Impact of Marketing Strategies
ROI	Return on Investment

1 Einführung

„Die Rolle des Kunden hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Sie hat sich vom passiven Abnehmer zum aktiven Partner entwickelt. Kunden wirken heute zunehmend als Informationsgeber, Produktdesigner und Co-Produzenten“ (Engelbach/Meier 2001, S. 7).

Diese Erkenntnis setzte sich in den neunziger Jahren immer mehr durch und führte zu einer Veränderung der Unternehmenskultur weltweit. Führten viele Manager ihre Unternehmen meist produktorientiert, so begannen einige Unternehmen den Kunden in den Schwerpunkt ihrer Überlegungen zu rücken. „Kunden erwarten zunehmend eine individuelle Behandlung, die sich in einem hybriden Kaufverhalten und einer größeren Heterogenität der Kundenerwartungen zeigt.“ (Bruhn 2007, S. 5). In Märkten mit immer ähnlicher werdenden Produkten und Qualitäten musste man Wege finden, den Kunden etwas Besonderes zu bieten, das über die normale Leistungserfüllung hinausgeht.



Abb. 1: Türschild der Firma Kay's Fine Jewellery

Quelle: Eigene Fotografie, St Kitts, Basseterre, Mai 2009

Dabei ist „der Tante Emma Laden wieder zum guten Vorbild geworden“ (Schwetz 2000, S. 5). Das Anbieten von zusätzlichen Serviceleistungen erforderte allerdings das genaue Betrachten und Analysieren der Kunden. Was wollen die Kunden? Wie reagieren die Kunden auf diverse Maßnahmen? Wie kann ich die Kunden langfristig an mein Unternehmen binden? All diese Fragen führten schließlich zum Begriff des Customer Relationship Managements. Heute ist CRM nicht mehr

aus der Firmenlandschaft wegzudenken, was die Umsatzzuwächse der Anbieter von CRM-Applikationen eindrucksvoll belegen. „The market for customer relationship management applications continues to grow as more organizations recognize the importance of positive customer experiences. In 2006, this market was worth almost \$3.6 billion globally, and it is forecast to reach \$6.6 billion by 2012 due to greater customer relationship management deployment in new vertical segments” (o. V. 2007, S. 205).

1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit

„Nur jedes zehnte deutsche Unternehmen nutzt derzeit die Möglichkeiten von CRM. Das ergab eine Studie des CRM-Expertenrats“ (Seidel 2007, S. 1). Der anfängliche CRM-Boom ist zu Anfang des 21. Jahrhunderts deutlich abgeflacht. „Einer der Hauptgründe für das Abflauen der CRM-Euphorie liegt in der anhaltend großen Zahl gescheiterter Projekte. Die Gartner Group geht davon aus, dass bis 2006 etwa die Hälfte aller CRM-Implementierungen Fehlschläge werden“ (o. V. 2002). Hauptgrund für diese Fehlschläge ist die unzureichende Ganzheitlichkeit der CRM-Betrachtung. „CRM ist eine kundenfokussierte Unternehmensstrategie und keine Software“ (Hubschneider 2009, S. 1). Oftmals wird CRM mit der bloßen Einführung von Softwaretools gleichgesetzt, welche einfach in die vorhandenen Unternehmensstrukturen hineingesetzt werden. Ein Erfolg ist in diesen Unternehmen nun nicht mehr steuerbar, sondern stark vom Zufall abhängig (LaValle/Scheld 2004, S. 4 ff.). Daher setzt sich diese Arbeit zum Ziel, die wichtigsten Erfolgsfaktoren des CRM, vor dem Hintergrund einer ganzheitlichen Perspektive, aus wissenschaftlichen Studien und relevanter Literatur herauszuarbeiten und zu sammeln. Diese Faktoren sollen dann als Orientierungshilfe für Unternehmen dienen, welche CRM bei sich implementieren möchten. Da diese Faktoren von Natur aus schwer messbar sind und nur selten im Zusammenhang mit monetären Größen stehen, ist eine direkte Erfolgswirkung nicht immer unmittelbar erkenn-