**Ivana Mravak**

# CRM-Controlling

## Status Quo und Implikation

**Diplomarbeit**

Diplom.de

**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 Verlages. 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 © 2007 Diplom.de
ISBN: 9783956363085

https://www.diplom.de/document/225456

**Ivana Mravak**

# CRM-Controlling

## Status Quo und Implikation

Diplom.de

Ivana Mravak

# CRM-Controlling

## *Status Quo und Implikation*

**Diplomarbeit**
**Fachhochschule für Wirtschaft Berlin**
**Fachbereich Wirtschaftswissenschaften**
**Studiengang Wirtschaftswissenschaften**
**Juli 2007**

Diplom.de

Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k
22119 Hamburg

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

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 10693

Ivana Mravak
**CRM-Controlling**
Status Quo und Implikation

ISBN: 978-3-8366-0693-6
Druck Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2008
Zugl. Fachhochschule für Wirtschaft Berlin, Berlin, Deutschland, Diplomarbeit, 2007

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 Verlag GmbH
http://www.diplom.de, Hamburg 2008
Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

**Inhaltsverzeichnis** ..... **I**

**Abbildungsverzeichnis** ..... **III**

**Abkürzungsverzeichnis** ..... **IV**

**1 Einleitung** ..... **1**

1.1 Problemdarstellung und Ziel der Arbeit ..... 1
1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit ..... 2

**2 Grundlagen des CRM** ..... **4**

2.1 Begriff ..... 4
2.2 Entwicklung und Bedeutung ..... 5
2.3 Ziele ..... 6
2.4 Interne Rahmenbedingungen ..... 7
2.5 Informationstechnologie ..... 10
2.6 Kundenbeziehungslebenszyklus ..... 12
2.7 Prinzipien der Beziehungsgestaltung ..... 15
2.7.1 Segmentierung ..... 16
2.7.2 Individualisierung ..... 17
2.7.3 Interaktion ..... 18
2.8 Instrumente der Kundenbindung ..... 19
2.9 Nutzen des CRM ..... 21

**3 Controlling** ..... **23**

**4 CRM-Controlling** ..... **26**

4.1 Grundlagen und Bedeutung des Controllings von CRM ..... 26
4.2 Komplexität des Controllings von CRM ..... 28
4.3 Anforderungen an ein System zum Controlling von CRM ..... 30
4.4 Instrumentarien zum Controlling von CRM ..... 33
4.4.1 Klassische Analysemethoden ..... 33
4.4.2 CRM-Scorecard ..... 44

**5 Empirische Studie: Auswertung von Interviews mit CRM-Experten** ..... **47**

5.1 Ziele und methodische Vorgehensweise ..... 47

5.2 Auswertung der Befragung ..... 50
5.3 Diskussion der Befragungsergebnisse ..... 57

**6 Implikationen ..... 61**

**7 Ausblick ..... 64**

**Quellenverzeichnis**

**Anhangverzeichnis**

# Abbildungsverzeichnis


| | | | |
|---|---|---|---|
| Abbildung | 1: | Wirkungskette des CRM | 8 |
| Abbildung | 2: | Komponenten der CRM-Informationstechnologie | 11 |
| Abbildung | 3: | Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus | 13 |
| Abbildung | 4: | Kundenbindungsinstrumente | 20 |
| Abbildung | 5: | Wirkungskette des CRM | 21 |
| Abbildung | 6: | Elemente des Controllings | 24 |
| Abbildung | 7: | Elemente der Wirtschaftlichkeitsanalyse des CRM | 27 |
| Abbildung | 8: | Anforderungen an ein CRM-Bewertungssystem | 32 |
| Abbildung | 9: | Performance Pyramid | 35 |
| Abbildung | 10: | Erfüllung der Anforderungen für ein CRM-Bewertungssystem durch die Performance Pyramid | 36 |
| Abbildung | 11: | Beispiel einer Nutzwertanalyse | 37 |
| Abbildung | 12: | Erfüllung der Anforderungen für ein CRM-Bewertungssystem durch die Nutzwertanalyse | 38 |
| Abbildung | 13: | Standard-BSC | 39 |
| Abbildung | 14: | Inhaltliche Übertragung der Wirkungskette auf die Perspektiven der BSC | 42 |
| Abbildung | 15: | Erfüllung der Anforderungen für ein CRM-Bewertungssystem durch die BSC | 43 |
| Abbildung | 16: | CRM-Scorecard | 45 |

# Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---|---|
| Abb. | Abbildung |
| AG | Aktiengesellschaft |
| Aufl. | Auflage |
| BfuP | Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis |
| BSC | Balanced Scorecard |
| bspw. | beispielsweise |
| BvDP e. V. | Bundesverband deutscher Postdienstleister e. V. |
| bzgl. | bezüglich |
| bzw. | beziehungsweise |
| ca. | circa |
| CRM | Customer Relationship Management |
| DC AG | DaimlerChrysler AG |
| DDV e. V. | Deutscher Direktmarketing Verband e. V. |
| d. h. | das heißt |
| ebd. | ebenda |
| EFQM | European Foundation for Quality Management |
| E-Mail | elektronische Mail |
| etc. | et cetera |
| GIM e. V. | Gesellschaft für Innovatives Marketing e. V. |
| Hrsg. | Herausgeber |

| | |
|---|---|
| i. d. R. | in der Regel |
| inkl. | inklusive |
| IT | Informationstechnologie |
| max. | maximal |
| MTP e. V. | Marketing zwischen Theorie und Praxis e. V. |
| Nr. | Nummer |
| OLAP | Online Analytical Processing |
| o. V. | ohne Verfasser |
| ROI | Return on Investment |
| SMS | Short Message Service |
| TV | Television |
| u. a. | unter anderem |
| u. Ä. | und Ähnliche |
| vgl. | vergleiche |
| WiSt | Wirtschaftswissenschaftliches Studium |
| WISU | Das Wirtschaftsstudium |
| z. B. | zum Beispiel |
| ZFP | Zeitschrift für Forschung und Praxis |

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemdarstellung und Ziel der Arbeit

Seit den 1990er Jahren gewinnt die Kundenorientierung[1] bei Unternehmen im deutschsprachigen Wirtschaftsraum an Bedeutung.[2] Gründe hierfür liegen in der zunehmenden Intensivierung des Wettbewerbs, der zunehmenden Produkthomogenität[3] und Marktsättigung[4] sowie dem stärkeren Selektionsverhalten und der damit einhergehenden abnehmenden Loyalität der Kunden[5]. Die Wettbewerbsintensivierung führt zu einer zunehmenden Fokussierung der Unternehmen auf den Erfolgsfaktor Kunden.[6] Kundenorientierte Unternehmensstrategien und -maßnahmen allein reichen jedoch nicht aus, um sich einen erheblichen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Erst in Verbindung mit der langfristigen Bindung der Kunden an das Unternehmen steigt die Möglichkeit zur Erzielung des Unternehmenserfolgs und dauerhaften Wachstums.[7] Auf diesen Erkenntnissen basiert die Entwicklung des Customer Relationship Managements[8], im Folgenden CRM benannt.[9]

Das CRM ist bereits seit mehreren Jahren ein viel und umfassend behandeltes Thema in der Literatur. Es ist in mittelständischen und insbesondere in großen Unternehmen verbreitet.[10] Das zu Beginn starke Interesse der Unternehmen an CRM wurde zunehmend durch kritische Stimmen über Effizienz und Wirtschaftlichkeit gedämpft.[11] So gelten etwa 60 % der CRM-Projekte als nicht zielführend oder sogar als gescheitert.[12] Der Beitrag des CRM am wirtschaftlichen Erfolg der

1 Definition: Die Kundenorientierung ist ein Bestandteil der existierenden Unternehmenskultur, die die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter in Richtung Kunden und Kundenbedürfnisse beeinflusst.
Vgl. Kammerer (2005), S. 18
2 Vgl. Hermanns / Thurm (2000), S. 469; Reinecke / Sausen (2002), S. 2
3 Vgl. Buckler / Wübker (2002), S. 27
4 Vgl. Bruhn (2003), S. 2
5 Vgl. Bliemel / Kotler (2006), S. 55
6 Vgl. Bruhn (2003), S. V.; Sexauer (2002), S. 218
7 Vgl. Raab / Werner (2005), S. 13
8 Die deutsche Bezeichnung des Customer Relationship Managements ist Kundenbeziehungsmanagement.
9 Vgl. Adelt (2006), S. 1160
10 Vgl. Duffner / Henn (2001), S. 33; URL: http:// www. systems-world.de, 16.04.2007
11 Vgl. Hippner / Leber / Wilde (2004), S. 137
12 Vgl. Duffner / Henn (2001), S. 206

Unternehmen ist jedoch nachgewiesen.[13] Damit dieser sich entfaltet, ist das Controlling von CRM notwendig.[14] Das Controlling unterstützt das CRM bei der Erreichung festgelegter Ziele durch Messung, Bewertung und Lenkung. Die hohe Relevanz der Thematik CRM führt auch zu verstärkter Beschäftigung in der Wissenschaft mit dem Controlling von CRM. Das CRM-Controlling befindet sich jedoch noch im Anfangsstadium.[15] Dies spiegelt sich auch bei der Entwicklung geeigneter Controlling-Instrumente wider. So existiert bislang kein spezifisches Instrument zum Controlling von CRM.[16]

Ziel der Arbeit ist es, den Status quo des CRM-Controllings in Theorie und Praxis darzustellen. Hierbei soll herausgefunden werden, ob, in welchem Umfang und mit welchem Instrument das Controlling von CRM in deutschen mittelständischen und großen Unternehmen durchgeführt wird. Weiterhin sollen die Ergebnisse aus Wissenschaft und Praxis miteinander abgeglichen werden, um daraus Implikationen für weitere Erkenntnisse zum CRM-Controlling abzuleiten.

## 1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Die Darstellung des CRM-Controllings erfordert zuerst eine Beschreibung des CRM-Konzepts (Kapitel 2). Hierbei werden die Grundlagen des CRM (Kapitel 2.1-2.3), die internen Rahmenbedingungen (Kapitel 2.4), der zentrale CRM-Bestandteil Informationstechnologie (Kapitel 2.5), die Faktoren zur Beziehungsgestaltung (Kapitel 2.6-2.8) und schließlich der Nutzen des CRM (Kapitel 2.9) dargestellt. Darauf aufbauend erfolgen Erläuterungen zum allgemeinen Controlling (Kapitel 3), um anschließend auf das CRM-Controlling einzugehen (Kapitel 4). Hier wer-den zunächst Grundlagen und Bedeutung des CRM-Controllings erläutert (Kapitel 4.1) und dann dessen Komplexität und Besonderheiten hervorgehoben (Kapitel 4.2). Daraus werden Anforderungen an ein CRM-Controllingsystem formuliert (Kapitel 4.3). In Kapitel 4.4 werden Instrumentarien zum Controlling von CRM dargestellt und auf ihre Eignung hin überprüft. Dies schließt die Theorie ab. Um den aktuellen Stand des CRM-Controllings in mittelständischen und großen Unternehmen zu erfahren, werden

13 Vgl. Kammerer (2005), S. 1
14 Vgl. Hippner / Leber / Wilde (2004), S. 137
15 Vgl. ebd., S, 137
16 Vgl. Eberl / Zinnbauer (2003), S. 45; Hwang / Kim / Suh (2003), S. 5; Kammerer (2005), S. 1

CRM-Experten befragt. Auf Grundlage der theoretischen Darlegung werden Fragen an Unternehmen formuliert, gestellt und ausgewertet. So soll der Status quo von CRM-Controlling in der Praxis ermittelt werden. Anschließend werden die Ergebnisse aus Theorie und Praxis verglichen und diskutiert (Kapitel 5). Zum Ende der Arbeit werden aus den bisherigen Ergebnissen des CRM-Controllings Implikationen für weitere Erkenntnisse zum Controlling von CRM abgeleitet (Kapitel 6) und ein Ausblick erstellt (Kapitel 7).