

Ivana Mravak

CRM-Controlling: Status quo und Implikationen

Darstellung der Theorie und Praxis und deren Vergleich untereinander

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Fachhochschule für Wirtschaft in Berlin
Studiengang
Wirtschaftswissenschaften

Diplomarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades
Diplom-Kauffrau (FH)

CRM-Controlling:
Status quo und Implikationen

Berlin, 19.07.2007

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-Bewer- tungssystem durch die Performance Pyramid.....	36
Abbildung	11:	Beispiel einer Nutzwertanalyse.....	37
Abbildung	12:	Erfüllung der Anforderungen für ein CRM-Bewer- tungssystem 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-Bewer- tungssystem 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 Kundenorientierung¹ bei Unternehmen im deutschsprachigen Wirtschaftsraum an Bedeutung.² Gründe hierfür liegen in der zunehmenden Intensivierung des Wettbewerbs, der zunehmenden Produkthomogenität³ und Marktsättigung⁴ sowie dem stärkeren Selektionsverhalten und der damit einhergehenden abnehmenden Loyalität der Kunden⁵. 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 Managements⁸, 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 werden 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).

2 Grundlagen des CRM

2.1 Begriff

Für das CRM existieren bisher zahlreiche Beschreibungen¹⁷, jedoch keine allgemein anerkannte Definition¹⁸. Ursächlich hierfür ist die Weiterentwicklung des CRM insbesondere auf dem Gebiet der unterstützenden Informationstechnologie sowie zusätzlicher Anwendungsgebiete.¹⁹ Beispielhaft für eine Vielzahl von Beschreibungsversuchen soll die vom deutschen Direktmarketing Verband e. V. (DDV e. V.) veröffentlichte Definition, die auch von Buckler / Wübker und von Duffner / Henn verwendet wird, für diese Arbeit zugrunde gelegt werden:

„CRM ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst sowie Forschung & Entwicklung. Dies geschieht auf der Grundlage einer Datenbank mit einer entsprechenden Software zur Marktbearbeitung und anhand eines vorher definierten Verkaufsprozesses. Zielsetzung von CRM ist dabei die Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseite im Rahmen von Geschäftsbeziehungen.“²⁰

Über diese Beschreibung hinaus stellen weitere Definitionsversuche zutreffend noch deutlicher den Kunden in den Mittelpunkt unternehmerischen Denkens und Handelns.²¹ So bezeichnen Raab / Werner CRM zusammenfassend als „eine Managementphilosophie“, „die eine komplette Ausrichtung des Unternehmens auf vorhandene und potenzielle Kundenbeziehungen vorsieht“.²² Eine Übersicht der bekanntesten Definitionen bietet Krieger.²³ Die strukturierte Analyse dieser Beschreibungen soll die Grundlage der nächsten Ausführungen in diesem Kapitel darstellen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es sich beim CRM um ein ganzheitliches Kundenbindungsmanagement-Konzept handelt, das die Strategie,

17 Vgl. Duffner / Henn (2001), S. 23

18 Vgl. Gerdes (2005), S. 382

19 Vgl. ebd., S. 382

20 URL: <http://www.ddv.de>, 16.04.2007; Vgl. auch Buckler / Wübker (2002), S. 26; Duffner / Henn (2001), S. 25

21 Vgl. Hermanns / Thurm (2000), S. 475; Kammerer (2005), S. 5; Krieger (2005), S. 13; Reinecke / Sausen (2002), S. 2

22 Raab / Werner (2005), S. 134

23 Vgl. Krieger (2005), S. 16 ff.

Organisation (Kapitel 2.4) und Informationstechnologie (Kapitel 2.5) eines Unternehmens umfasst. Durch deren Zusammenwirken werden die systematische und souveräne Steuerung, Formung und Festigung der Kundenbeziehung entlang dem Kundenbeziehungslebenszyklus (Kapitel 2.6) ermöglicht.²⁴

2.2 Entwicklung und Bedeutung

Die Beschäftigung von Theorie und Praxis mit dem CRM hat sich in den vergangenen Jahren intensiviert²⁵ und wird in den kommenden Jahren noch an Bedeutung zunehmen²⁶. Das CRM-System im heutigen umfassenden Verständnis wurde an den Universitäten von Atlanta, Cranfield und Stockholm entwickelt²⁷ und fand im Jahr 1999 Einzug im deutschsprachigen Wirtschaftsraum²⁸. Bereits Anfang der 1980er Jahre begann die Forschung sich auf die Bedeutung der Kundenbeziehung zurückzubesinnen²⁹, u. a. deren strategische Bedeutung für das Unternehmen³⁰. In den darauffolgenden Jahren wurden diese um Aspekte der Kundenbeziehungspflege wie z. B. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung³¹ sowie um die Bedeutung der Langfristigkeit von Beziehungen zum Kunden ergänzt³². Etwa seit dem Jahr 1999 liegt der Fokus auf der umfassenden, strukturierten und differenzierten Steuerung von Kundenbeziehungen, dem CRM.³³ Somit ist das CRM keine fundamental neue Marketingphilosophie, sondern eine Weiterentwicklung der seit jeher existenten unternehmerischen Bedeutung von Kundenbeziehungen.³⁴ Ursprünglich wurde das CRM-Konzept oft unter dem rein informationstechnologischen Aspekt³⁵ betrachtet.³⁶

24 Vgl. Buckler / Wübker (2002), S. 26

25 Vgl. Raab / Werner (2005), S. 6

26 Vgl. URL: <http://www.bvdp.de>, 16.04.2007; Gohr (2006), S. 4; o. V. (2006a), S. 32; o. V. (2006b), S. 54; URL: <http://www.systems-world.de>, 16.04.2007

27 Vgl. Rapp (2005), S. 40

28 Vgl. Duffner / Henn (2001), S. 23

29 Vgl. Sexauer (2004), S. 19

30 Vgl. Diller / Kusterer (1988), S. 217 f.

31 Vgl. Kuß / Tomczak (2004), S. 132

32 Vgl. Dwyer / Oh / Schurr (1987), S. 25

33 Vgl. Kuß / Tomczak (2004), S. 132

34 Vgl. Schögel / Schmidt / Sauer (2004), S. 107

35 Vgl. Kapitel 2.5

36 Vgl. Gerdes (2005), S. 382

Die Vernetzung im Gesamtunternehmen, wie z. B. in der Unternehmenskultur³⁷, erfolgte nicht bzw. nicht vollständig.³⁸ Der Sinn des CRM ist es, alle kundenrelevanten Unternehmensabläufe in die relevanten Unternehmensbereiche einzugliedern und diese zu optimieren. Hierbei bildet eine Datenbank mit Kundeninformationen die Grundlage zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse mit Hilfe weiterführender Softwareunterstützung.³⁹ Der Kunde steht im Mittelpunkt der Betrachtungen.⁴⁰ Durch kundenbezogene Maßnahmen wird die Beziehung gesteuert und gefestigt. Dadurch besteht für das Unternehmen die Möglichkeit, sich von Wettbewerbern hervorzuheben⁴¹ und im Ergebnis den Kundennutzen und die Unternehmensrentabilität zu steigern⁴².

2.3 Ziele

Das zentrale Ziel des Unternehmens ist die Steigerung des Unternehmenswertes. Wesentliche Faktoren dieser Zielerreichung sind Gewinn, Wachstum und deren Sicherheit.⁴³ Durch das CRM werden die langfristige Sicherung und Steigerung des Unternehmensgewinns⁴⁴ und -wachstums und damit des Unternehmenswertes gefördert⁴⁵.

CRM realisiert diese Aufgabe durch den Aufbau eines profitablen, langfristig an das Unternehmen gebundenen Kundenstamms.⁴⁶ Der positive Einfluss der

37 Definition: Unternehmenskultur ist „die Gesamtheit der wandelbaren, allgemein akzeptierten, über Symbole erfahrbaren sowie erlernbaren Wertvorstellungen, Denkmuster und Normen, die“
Stafflage (2005), S. 16

„die Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen der Gruppenmitglieder“

Sackmann (2002), S. 25

„und das Erscheinungsbild des Unternehmens prägen. Das Phänomen Unternehmenskultur stellt die Basis für eine gegenseitige Verständigung der Mitarbeiter im sozialen System Unternehmen dar. Hierdurch entsteht die Sichtweise, dass ein Unternehmen und die dazugehörigen Mitarbeiter als Ganzes ein kulturproduzierendes System darstellen.“

Stafflage (2005), S. 16

38 Vgl. Gerdes (2005), S. 382 f.

39 Vgl. ebd., S. 382 f.

40 Vgl. Wiersgalla / Zirke (2003), S. 394

41 Vgl. ebd., S. 394

42 Vgl. Reinecke / Sausen (2002), S. 2

43 Vgl. Kammerer (2005), S. 28

44 Vgl. Bruhn (2003), S. 142

45 Vgl. Eggert (2003), S. 139

46 Vgl. Raab / Werner (2005), S. 119