

# CRM-Systeme: Kritische Erfolgsfaktoren der Umsetzung in die Praxis

## Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades „Bachelor of Science (B.Sc.)“ im Studiengang Wirtschaftswissenschaften der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Name: Bonkowski



Vorname: Marcel



Prüfer: Prof. Dr. Michael H. Breitner

Betreuerin: Kathrin Kühne

Hannover, den 11.08.2015

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis/Tabellenverzeichnis .....	iii
Abkürzungsverzeichnis.....	iii
1. Einleitung.....	1
1.1 Motivation und Relevanz.....	1
1.2 Ziel der Arbeit.....	2
1.3 Struktur und Aufbau der Arbeit.....	2
2. Grundlagen.....	3
2.1 CRM und Formen des CRM.....	3
2.2 IT Strategien für CRM .....	5
2.3 Literaturübersicht CRM Erfolgsfaktoren .....	7
2.4 Methodik .....	11
3. Entwicklungen CRM .....	11
3.1 Fallbeispiele .....	11
3.1.1 Porsche .....	12
3.1.1.1 Vergleich mit Literatur .....	13
3.1.2 Harley Davidson .....	13
3.1.2.1 Vergleich mit Literatur .....	14
3.1.3 Bosch Rexroth AG.....	15
3.1.3.1 Vergleich mit Literatur .....	15
3.1.4 Royal Bank of Canada.....	16
3.1.4.1 Vergleich Literatur.....	18
3.1.5 Griechische Bank .....	19
3.1.5.1 Vergleich Literatur.....	20
3.1.6 Walt Disney .....	21
3.1.6.1 Vergleich Literatur.....	22
3.2 Zusammenfassung.....	22
4. Ergebnisse.....	24
4.1 Referenzmodell für Customer Relationship Management.....	24
4.1.1 Planung .....	25
4.1.2 Entwicklung .....	28

4.1.3 Integration .....	29
4.1.4 Betrieb und Wartung.....	30
4.1.5 Evaluation.....	31
4.2 Diskussion Referenzmodell.....	32
5. Limitationen und Implikationen für Forschung und Praxis .....	33
6. Fazit und Ausblick .....	34
Literaturverzeichnis .....	36
Ehrenwörtliche Erklärung.....	40

### **Abbildungsverzeichnis/Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Literaturübersicht "Kritische Erfolgsfaktoren für CRM" .....	8
Abbildung 2: Grafische Darstellung des Modells für CRM-Integration.....	25

### **Abkürzungsverzeichnis**

Bzw. – Beziehungsweise

CRM – Customer Relationship Management

Et al – und andere

ERP – Enterprise Resource Planning

IT – Informationstechnik

o.J. – ohne Jahresangabe

S. – Seite

s. o. – siehe oben

z.B. – zum Beispiel

## **1. Einleitung**

### **1.1 Motivation und Relevanz**

In Zeiten der neuen Internetökonomie und der damit steigenden Zahl an Wettbewerbern, ist der Kampf um die Kunden wichtiger als je zuvor. Dabei hat sich eine neue Denkweise namens Customer Relationship Management entwickelt, welche das Unternehmen bei der Zufriedenstellung und Bindung der Kunden unterstützen soll.

Ein wichtiger Faktor ist die Veränderung der Transaktionsprozesse zwischen dem Anbieter von Produkten und Dienstleistungen und seinen Kunden. Wo früher noch persönlicher Kontakt notwendig war, wird Handel heutzutage vielfach, weitestgehend anonym, über das Internet erledigt. Somit ist es für Unternehmen immer schwerer geworden, eine Beziehung mit den Kunden aufzubauen und die Bedürfnisse der Kunden in Erfahrung zu bringen. Umso wichtiger ist es Möglichkeiten zu finden, um die Bedürfnisse der Kunden wieder besser zu verstehen und die Zufriedenheit und Loyalität der Kunden zu gewinnen (Bose, 2002; Chen and Popovich, 2003).

Erfolgreiche CRM-Projekte haben gezeigt, dass die Investitionen sich bezahlt machen und CRM besonders bei der Performance des Unternehmens und der Verbesserung der Kundenzufriedenheit eine wichtige Rolle spielen kann (Hassan and Parves, 2013).

Auch aktuelle Studien wie z.B. von der School of Management and Law aus Zürich zeigen, dass CRM in den Unternehmen mehr und mehr als wichtiges Thema wahrgenommen wird. Die Befragung von 467 CRM-Entscheidungsträgern in unterschiedlichsten Schweizer Unternehmen hat gezeigt, dass CRM von vielen Unternehmen als sehr wichtig eingestuft wird (ca. 67%). Besonders interessant im Zusammenhang mit der Studienrichtung Wirtschaftsinformatik, ist die Erkenntnis, dass eine der größten wahrgenommenen Herausforderungen für ein erfolgreiches CRM die IT-Unterstützung darstellt. (Hannich et al., 2014).

Die CRM-Projekte haben außerdem gezeigt, dass sie in der Lage sind für einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber Wettbewerbern zu sorgen und dass sie in der Lage sind, die Investitionen in ein neues CRM-System zu rechtfertigen. Dadurch ist es fast eine Pflicht für ein Unternehmen, um im Wettbewerb bestehen zu können, dass ein CRM-System integriert wird, um die Potentiale des Unternehmens voll auszuschöpfen (Kotorov, 2003).

Kotorov geht sogar so weit und sagt: „CRM can be named the third most significant revolution in the organization of business after the invention of the factory built by

Thomas Lombe in 1718 in England and the introduction of the assembly line into the factory production process by Henry Ford in 1913" (s.o.).

CRM bietet sowohl für Unternehmen als auch für Kunden zahlreiche Vorteile. Durch ein gutes CRM lässt sich sowohl der Nutzen für die Unternehmen, wie auch für die Kunden verbessern (Boulding et al., 2005).

Die Forschung im Bereich CRM ist allerdings in einigen Bereichen noch nicht weit fortgeschritten. Dadurch, dass CRM sich durch die neue Verfügbarkeit von Informationen innerhalb unserer Informationsgesellschaft stark verändert hat, wird es teilweise sehr unterschiedlich definiert. Die Forschung nach wesentlichen Erfolgsfaktoren ist ebenfalls noch nicht weit fortgeschritten, was dazu führt, dass es sich bei CRM um ein interessantes Thema für weitere Forschung handelt (Alt et al., 2005; Payne and Frow, 2005).

## **1.2 Ziel der Arbeit**

Das Ziel der Arbeit ist es, unterschiedliche Arten von CRM genauer zu untersuchen. Dafür wird zuerst eine Literaturübersicht über bestehende Literatur erstellt werden. Anhand dieser werden dann relevante Erfolgsfaktoren für CRM identifiziert. Diese Ergebnisse aus der Theorie werden daraufhin in die Praxis übertragen und dort mit verschiedenen Case Studies verglichen. Die auftretenden Gemeinsamkeiten oder Unterschiede werden dann genauer beleuchtet und erläutert.

Danach wird ein beispielhaftes Modell entwickelt, wie eine erfolgreiche CRM-Integration aussehen könnte. Darin fließen die vorher erlangten Erkenntnisse über Erfolgsfaktoren, sowohl theoretisch als auch mit Praxisbezug, ein. Dieses Modell wird kritisch diskutiert, ob es ein Unternehmen bei der Integration von CRM unterstützen kann und somit einen Mehrwert bietet.

## **1.3 Struktur und Aufbau der Arbeit**

Zuerst werden im zweiten Kapitel die Grundlagen von CRM geklärt. Dafür werden unterschiedliche Definitionen und Verständnisse von CRM erklärt. Anschließend werden aktuelle CRM-Lösungen und deren Entwicklungen in der Praxis betrachtet.

Danach wird die bestehende Literatur auf Erfolgsfaktoren für CRM untersucht und eine Übersicht über die häufigsten Erfolgsfaktoren erstellt. Ziel ist es, diese im weiteren Verlauf der Arbeit mit praktischen Lösungen zu vergleichen, um somit herauszustellen, welche der theoretischen Erfolgsfaktoren auch in der Praxis verwendet werden.

individuelle und sehr umfangreiche Entscheidung ist, welche schwer in ein Modell zu fassen ist und insbesondere den Rahmen dieses Modells sprengen würde. Allerdings ist es wie bereits erwähnt ein wesentliches Element einer erfolgreichen CRM-Integration und sollte daher weiter untersucht werden.

Eine Lücke stellt auch die fehlende quantitative Forschung dar. Dadurch, dass viele der Arbeiten über Erfolgsfaktoren sich aus praktischen Beispielen und Fallstudien ableiten, gibt es eine sehr einseitige Betrachtung der Erfolgsfaktoren. Es wäre sehr interessant zu sehen, welche Ergebnisse bei einer groß angelegten, empirischen Untersuchung entstehen würden. Damit wäre es einfacher, die Auswirkungen einzelner Erfolgsfaktoren zu untersuchen. Dabei wäre ebenfalls relevant, welche Erfolgsfaktoren besonders wenig beachtet wurden, bei den Fallstudien die nicht erfolgreich waren. Es wurden oft nur die erfolgreichen Beispiele dargestellt, nur vereinzelt war es möglich Beispiele für eine gescheiterte CRM-Integration zu finden. Auch aus den Negativbeispielen könnten wichtige Erkenntnisse für die Zukunft abgeleitet werden.

Zu guter Letzt wäre es interessant, das Modell in der Praxis von Unternehmen testen zu lassen und die Ergebnisse zu vergleichen mit Integrationen, welche ohne das Modell abgelaufen sind. Auf dieser Basis könnten dann Verbesserungen und Anpassungen vorgenommen werden. Leider ist ein solcher Praxistest im Rahmen der Bearbeitungszeit nicht möglich.

## **6. Fazit und Ausblick**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass CRM nach wie vor ein sehr relevantes Thema für Forschung und Unternehmen ist. Es gibt immer noch zahlreiche Aspekte die genauerer Untersuchung bedürfen.

Es konnte herausgearbeitet werden, dass die Definition von CRM in der Praxis, sowie auch in der Forschung, sehr unterschiedlich sein kann. Dieses Ergebnis wird besonders gut bei der Befragung von Verantwortlichen für CRM in Unternehmen sichtbar. Die Definition für CRM von den Verantwortlichen stellt dabei eine der ersten Hürden für eine erfolgreiche Integration dar. Wenn CRM nicht als ganzheitliche Strategie für das Unternehmen verstanden wird, sondern nur als isolierte Technologie für einzelne Bereiche, ist CRM von vornerein zum Scheitern verurteilt.

Ein gutes Beispiel für die Relevanz weiterer Forschung ist, dass es wenig empirische Untersuchungen zum Thema CRM gibt. Hier wäre es interessant die Erfahrungen unterschiedlicher Unternehmen zu sammeln, sowohl die großen DAX-Unternehmen, aber auch von mittelständischen oder kleinen Unternehmen. Daraus ließen sich neue Ideen und Anregungen für weitere Verbesserungen und Nachforschungen finden.

Ein Beispiel wie so eine empirische Untersuchung aussehen könnte, ist die jährliche Studie von der School of Management and Law aus Zürich. Dort werden jährlich zahlreiche Schweizer Unternehmen befragt, wie ihre aktuelle Einstellung und Bewertung zu unterschiedlichen Fragen aus dem Bereich CRM ist. Eine solche regelmäßige Studie über aktuelle CRM-Trends in der Praxis wäre sehr interessant für deutschland- oder auch weltweit operierende Unternehmen (Hannich et al., 2014).

Die Integration von CRM stellt eine große Herausforderung dar. Es konnte gezeigt werden, dass es vielfältige Erfolgsfaktoren auf dem Weg zu einer erfolgreichen Integration zu beachten gibt.

Während die Forschung sich mit den vier identifizierten Erfolgsfaktoren, Fit für das Unternehmen, ganzheitliche Integration, Einbeziehung der Mitarbeiter/Anwender und Unterstützung durch die Führungsebene einig ist, gibt es noch weitere relevante Faktoren, welche näher untersucht werden könnten.

Einer dieser Faktoren ist z.B. das Vertrauen und die Wahrnehmung der Kunden in Bezug auf die CRM Maßnahmen. Die wichtige Frage dabei ist, ab wann die Unternehmen eine Grenze überschreiten und die CRM-Systeme als Eindringen in die Privatsphäre des Kunden gesehen werden. Ein sehr gutes Beispiel für diesen Balanceakt konnte im Fallbeispiel von Walt Disney gefunden werden. Diese Grenze zu identifizieren ist besonders in der Internetökonomie von wesentlicher Bedeutung. Hier gibt es bereits negativ Beispiele, wo Unternehmen wie Google durch extremes Datensammeln bei den Kunden negativ auffallen, was der Reputation der Unternehmen schadet.

Ebenfalls interessant wären weitere Forschungen im Bereich der Weiterentwicklung erfolgreich integrierter CRM Systeme. Aktuell wird in der Literatur der Schwerpunkt maximal auf die ersten Integration gelegt, allerdings hört CRM dort nicht auf, wie im entwickelten Modell sichtbar wird. Wenn das Unternehmen sich verändert und neue Bedürfnisse aufkommen, muss das System angepasst und verändert werden. Hier ist interessant, ob sich dort Erfolgsfaktoren verändern können, wenn bereits ein CRM System integriert wurde. Besonders die bereits vorhandene Erfahrung aus der Integration des Systems würde dabei eine große Rolle spielen und könnte Einfluss auf die relevanten Schwerpunkte haben.

CRM ist eine sehr lohnenswerte Investition für Unternehmen, wenn richtig umgesetzt. Das gefundene Modell kann einem Unternehmen dabei helfen, sich an den wichtigsten Erfolgsfaktoren zu orientieren und ein frühes Scheitern der Integration zu vermeiden.