

Jens Müller-Hopf

Aufbau strategischer Wettbewerbsvorteile durch CRM

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



Aufbau strategischer Wettbewerbsvorteile durch Customer Relationship Management

DIPLOMARBEIT

im

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Universität Gesamthochschule Kassel

vorgelegt von

Dipl.-Oec. Jens Müller-Hopf (11. Semester)

aus Göttingen

- Eingereicht am: 02. Februar 2002

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINFÜHRUNG	1
2	DER STRATEGISCHE WETTBEWERBSVORTEIL	3
2.1	<i>Begriff des strategischen Wettbewerbsvorteils</i>	3
2.2	<i>Bedeutung des strategischen Wettbewerbsvorteils</i>	7
3	WESEN UND INHALT DES CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	9
3.1	<i>Spannweite des Begriffs „Customer Relationship Management“</i>	9
3.2	<i>Ziel des CRM</i>	11
3.3	<i>Integrierte informationstechnische Systeme des CRM</i>	14
3.3.1	Database Marketing	14
3.3.2	Computer Aided Selling	15
3.3.3	Online Marketing	16
3.3.4	Mobile Commerce	17
4	DARSTELLUNG BESONDERS RELEVANTER WETTBEWERBSVORTEILE IM CRM	18
4.1	<i>Externe strategische Wettbewerbsvorteile</i>	18
4.1.1	Vertrauenswürdigkeit	18
4.1.2	Individualisierung	21
4.1.3	Kostenvorteile	24
4.1.4	Schnelligkeitspotenziale	28
4.1.5	Innovationsfähigkeit	31
4.1.6	Globale und mobile Omnipräsenz	32
4.1.7	Convenience	34
4.1.8	Lernfähigkeit	36
4.1.9	Multimedialität	37
4.1.10	Universalität	38
4.2	<i>Interne strategische Wettbewerbsvorteile</i>	39
4.2.1	Motivation	39
4.2.2	Informationsgrad	40
4.2.3	Transparenz	42
4.2.4	Problemwahrnehmungsfähigkeit	43
4.2.5	Dynamik	44
5	DER AUFBAU STRATEGISCHER WETTBEWERBSVORTEILE ALS TÄTIGKEIT DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG IM RAHMEN DES CRM	46
5.1	<i>Projektstart</i>	47
5.2	<i>Problemstellungsphase</i>	49
5.3	<i>Vorstudie</i>	50
5.3.1	Situationsanalyse und -prognose	50
5.3.1.1	Umweltanalyse und -prognose	50
5.3.1.2	Unternehmensanalyse und -prognose.....	53
5.3.2	Festlegung des CRM-Ziel-Systems	54
5.4	<i>CRM-Ist-Analyse</i>	54
5.5	<i>Rahmenkonzeption</i>	55
5.6	<i>Detailkonzept</i>	56
5.7	<i>Systemrealisierung</i>	57
5.8	<i>Notwendige organisatorische Anpassungen an das CRM</i>	57
5.9	<i>Pilot- und Einführungsphase</i>	58
5.10	<i>Systemnutzungsphase</i>	58
6	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	59
	LITERATURVERZEICHNIS	61

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Das strategische Dreieck.....	8
Abbildung 2: Entwicklung des CRM.....	10
Abbildung 3: Ziel des CRM.....	13
Abbildung 4: Regelkreis des Database Marketing.	14
Abbildung 5: Regelkreis des Computer Aided Selling.....	16
Abbildung 6: Regelkreis des Online Marketing	17
Abbildung 7: Wichtigkeit von Online-Services (in Prozent)	23
Abbildung 8: Veränderung des Medienmixes Telefon und Vorortbesuch	26
Abbildung 9: Handlungsempfehlungen auf der Grundlage von Frühinformationen.	29
Abbildung 10: Einsatzmöglichkeiten eines Electronic Mobile Assistant	38
Abbildung 11: Die informationswirtschaftlichen Teilmengen	41
Abbildung 12: Differenzierte Lücken-Analyse	49
Abbildung 13: Die Stärken/Schwächen-Analyse im Kontext umweltbedingter Chancen und Risiken.....	51
Abbildung 14: Antwort(zeit)verhalten von 100 CRM-Anbietern.....	60

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
ADM	Außendienstmitarbeiter
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BCG	Boston Consulting Group
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
CAD	Computer Aided Design
CAS	Computer Aided Selling
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CRM	Customer Relationship Management
DBW	Die Betriebswirtschaftslehre
EDGE	Enhanced Data Rate for GSM Evolution
etc.	et cetera
DBM	Database Marketing
d.h.	das heißt
DDV	Deutscher Direktmarketing Verband
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EMA	Electronic Mobil Assistant
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ggf.	gegebenenfalls
GPRS	General Packet Radio Service
HBM	Harvard Business Manager
HMD	Handbuch der maschinellen Datenverarbeitung
IDW	Institut der deutschen Wirtschaft
I+K	Information und Kommunikation
KIS	kundenorientierte Informationssysteme
KWH	Knowledge Warehouse
MBA	marktbasierter Ansatz
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MPEG	Moving Picture Experts Group
o.Ä.	oder Ähnliche[s]
o.V.	ohne Verfasser
OLAP	Online Analytical Processing
OM	Online Marketing
PC	Personal Computer
PPS	Produktionsplanung und -steuerung
RBA	ressourcenbasierter Ansatz
S.	Seite
SMS	Short Message Service
u.a.	unter anderem, und andere[s]
UMTS	Universal Mobile Telecommunication Standard
USA	United States of America
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre
ZfP	Zeitschrift für Planung
z.B.	zum Beispiel

1 Einführung

„Die **Strategie**“, nach Clausewitz, „ist die Ökonomie der Kräfte.“¹

Wettbewerb ist bekanntlich die Rivalität zwischen mehreren Parteien um eine knappe Ressource.²

Ein **Vorteil** ist ein Umstand, eine Lage, eine Eigenschaft o.Ä., was sich für jemanden gegenüber anderen günstig auswirkt, ihm also Nutzen und Gewinn bringt.³

Fasst man diese drei Aussagen, aus verschiedenen Bereichen zusammen, so kommt man für heutige Unternehmen zu folgendem Postulat:

« Habe mindestens **einen** dauerhaften Vorteil gegenüber deiner Konkurrenz, mit einem ausgewogenen Kosten/Nutzen-Verhältnis, damit du überlebst ».⁴

Immer mehr Unternehmen erkennen bzw. müssen erkennen, getrieben durch drastische Veränderungen in den Umsystemen (wie z.B. Fragmentierung der Märkte, Gleichstand der Qualität, Globalisierung, erhöhte Wettbewerbsintensität etc.⁵), dass sie mit „standards“ keinen **signifikanten Erfolg** mehr erzielen können.⁶

So hat z.B. Jaques Nasser, CEO von Ford auf einer Aktionärsversammlung im Mai 1999 Folgendes gesagt: „Excellence in manufacturing, quality and productivity will no longer be enough. They are becoming the standard within the industry. Only those companies who really understand the consumers will then prosper in the next century.“⁷

Die wichtigste Ressource eines Unternehmens ist nicht jeder Kunde per se, sondern die **erfolgreiche Kundenbeziehung**.

Diese aufzubauen, aufrechtzuerhalten und zu nutzen ist das zentrale Anliegen und die Maxime für das zukunftsgerichtete Customer Relationship Management.⁸

Dabei wird das CRM durch die kundenorientierten Informationssysteme (KIS), und neuerdings auch durch Mobile Commerce, elektronisch gestützt. Diese Systeme ermöglichen es den Unternehmen, den einzelnen Kunden in Massenmärkten in den Mittelpunkt ihrer Bestrebungen zu stellen und strategische Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

¹ Zitiert in Puntsch (1990), S. 891.

² Vgl. z.B. Stigler (1987), S. 531.

³ Vgl. Deutsches Wörterbuch (1996), S. 1289.

⁴ Vgl. Scholz (1987), S. 10; Simon (1986), S. 368 f.

⁵ Siehe vor allem Link (1996), S. 1 ff.; Link/Schleuning (1999), S. 72 ff.; Holland (2001), S. 15.

⁶ Vgl. Rapp (2000), S. 109.

⁷ Zitiert in Vandermerwe/Taishoff (2000), S. 3.

Nachfolgend werden die Kapitel 2 und 3 die Grundlage für diese Arbeit darstellen.

Das Kapitel 2 soll den Begriff und die Bedeutung des strategischen Wettbewerbsvorteils erörtern.

Im 3. Kapitel wird das Customer Relationship Management (CRM), dessen Ziel und die notwendige informationstechnische Unterstützung, erläutert.

Das 4. und 5. Kapitel stellen den Kern der Arbeit dar.

Dabei geht es im 4. Kapitel um die Fragen: Welche Wettbewerbsvorteile haben eine grundsätzlich relevante Bedeutung im Rahmen des CRM, und wie können die einzelnen CRM-Systeme diese unterstützen?

Kapitel 5 beschäftigt sich mit der Tätigkeit des Aufbaus strategischer Wettbewerbsvorteile im Rahmen des CRM und folgt dabei der Vorgehensweise der strategischen Marketingplanung.

Abschließend werden in Kapitel 6 die Erkenntnisse zusammengefasst und ein Ausblick auf die zu erwartenden Entwicklungen gegeben.

Folgende Ziele werden durch diese Arbeit angestrebt:

- Herausstellung der besonderen Bedeutung strategischer Wettbewerbsvorteile für heutige Unternehmen,
- Darstellung des CRM in komprimierter Form,
- Herausarbeitung der möglichen Subkriterien der relevanten Wettbewerbsvorteile, die durch CRM realisierbar sind,
- die komprimierte Darstellung des Aufbaus von Wettbewerbsvorteilen durch den Einsatz von CRM und zudem die Rolle der Unternehmensführung, und
- das Aufzeigen des enormen Entwicklungsbedarfs deutscher Unternehmen in der Umsetzung des CRM-Gedankens.

⁸ Vgl. Link (2001), S. 3.

2 Der strategische Wettbewerbsvorteil

2.1 Begriff des strategischen Wettbewerbsvorteils

Der Terminus „strategischer Wettbewerbsvorteil“ wird in der Fachliteratur teilweise mit sehr unterschiedlichen Inhaltsvorstellungen verbunden.⁹

So bezeichnen *Krüger/Homp* einen Wettbewerbsvorteil als eine „Kompetenz 2. Ordnung“.¹⁰ Die Ursache für einen Wettbewerbsvorteil liegt für sie in einer dauerhaften und transferierbaren Kernkompetenz, die auf Ressourcen und Fähigkeiten basiert.¹¹

Üblicherweise wird zur Systematisierung von Ressourcen in der Literatur eine Dreiteilung¹² vorgenommen:

1. Tangible Ressourcen, wie z.B. Gebäude, Maschinen, Vorräte etc.
2. Intangible Ressourcen, z.B. Image des Unternehmens, Unternehmenskultur, Patente, technologisches Know-how usw.
3. Humanressourcen wie beispielsweise die Motivation, das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter.

Eine Vielzahl dieser Ressourcen ist nötig, um den Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten, doch führen sie nicht alle zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen. Eine überlegende Wettbewerbsposition kann nur durch jene Ressourcen erreicht werden, die, nach *Barney*, die Attributionen wertvoll, knapp, nicht imitierbar, nicht substituierbar und dauerhaft aufweisen.¹³

Ähnlich wie *Krüger/Homp* stellt auch *Day* die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen, jedoch in Form eines Kreislaufes, dar. Wettbewerbsvorteile resultieren für ihn aus der Überlegenheit von Fähigkeiten und/oder Ressourcen, die sich durch größeres Absatzvolumen und/oder höherer Stückgewinne auf den Gewinn des Unternehmens auswirken. Dieser gewonnene Spielraum wird dann wieder zum Teil für den weiteren Aufbau und der Sicherung von Ressourcen und Fähigkeiten genutzt.¹⁴

Jenner erklärt, dass strategische Erfolgspotenziale eine grundlegende Bedeutung für strategische Wettbewerbsvorteile haben. Damit strategische Erfolgspotenziale Erfolgswirkung entfalten, „[...]“ müssen unternehmerische Fähigkeiten und

⁹ Vgl. Haedrich/Jenner (1996), S. 13-26.

¹⁰ Krüger/Homp (1998), S. 529.

¹¹ Vgl. Krüger/Homp (1998), S. 530.

¹² Vgl. bspw. Grant (1998), S. 111 ff.; Bongartz (1997), S. 26.

¹³ Siehe Barney (1991), S. 103 ff.