

**Christian Lederer**

**Customer Relationship Management - Eine sinnvolle Strategie für das Key Account Management in der Konsumgüterindustrie?**

**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](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



Fachhochschule Ansbach  
Fachbereich Wirtschafts- und Allgemeinwissenschaften  
Studiengang Betriebswirtschaft



# DIPLOMARBEIT

Customer Relationship Management – eine  
sinnvolle Strategie für das Key Account  
Management in der Konsumgüterindustrie?

Autor:

Christian Lederer

Ort, Abgabetermin:

Ansbach, 27.06.2005

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Problemstellung</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Zielsetzung</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Aufbau der Arbeit</b>	<b>3</b>
<b>2. KLÄRUNG UND ABGRENZUNG THEMENRELEVANTER GRUNDLAGEN</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Einführung in den Komplex des Customer Relationship Managements (CRM)</b>	<b>5</b>
2.1.1. Die Entwicklung zum Relationship Marketing	5
2.1.2. Die Vision der individuellen Kundenbeziehung	7
2.1.3. Die wesentlichen Aspekte im CRM	8
2.1.4. Definition von CRM	10
<b>2.2. Grundlagen zum Key Account Management</b>	<b>12</b>
2.2.1. Begriff und Aspekte des Key Account Managements	12
2.2.2. Entstehung und Status quo des Key Account Managements	14
2.2.3. Key Account Management zwischen Marketing und Verkauf	15
2.2.4. Trade Marketing – die Verbindung zwischen Industrie und Handel	16
<b>2.3. Die Konsumgüterindustrie</b>	<b>17</b>
2.3.1. Die Key Accounts der Konsumgüterhersteller	18
2.3.2. Veränderungen in der Handelslandschaft	21
2.3.3. Relationship Marketing im Konsumgüterbereich	22

<b>3. DAS KEY ACCOUNT MANAGEMENT IN DER KONSUMGÜTERINDUSTRIE</b>	23
<b>3.1. Die Organisation – Voraussetzung für erfolgreiches Key Account Management</b>	24
3.1.1. Organisatorische Eingliederung	24
3.1.2. Aufbau eines Key Account Teams	25
3.1.3. Die Anforderungen an einen Key Account Manager	27
<b>3.2. Der funktionale Ansatz der Managementtheorie</b>	28
3.2.1. Analysephase	28
3.2.2. Planung	30
3.2.3. Realisierung	30
3.2.4. Erfolgskontrolle	32
3.2.5. Informationsfunktion	32
<b>3.3. Key Account Management-Ziele</b>	33
3.3.1. Strategische Ziele	33
3.3.2. Operative Ziele	34
3.3.3. Wettbewerbsvorteile durch kundenbezogene Strategien	35
<b>3.4. Euro Account Management als erster Schritt zum Global Account Management</b>	37
3.4.1. Der neue Handel in Europa und seine Herausforderungen	37
3.4.2. Europäisches Key Account Management	38
3.4.3. Das Global Account Management	39
<b>3.5. Risiken und Grenzen im Key Account Management</b>	40
3.5.1. Konkurrierende Ausrichtungen	40
3.5.2. Abhängigkeit von Key Accounts	41
3.5.3. Komplexität der Kooperation	42
3.5.4. Knappe Ressourcen	43
3.5.5. Grenzen der Kundenbindung	43
<b>4. DAS KONZEPT DES CUSTOMER RELATIONSHIP MANagements</b>	44
<b>4.1. Rahmenbedingungen für erfolgreiches CRM</b>	44
4.1.1. Value Exchange	44
4.1.2. Von CAS zu CRM	46
4.1.3. Die erforderliche Datenbasis	47
4.1.4. Entscheidende Erfolgsfaktoren	47
4.1.5. Die Zielsetzung	48

<b>4.2. Kundeninformationen als Schlüsselfaktor für ein erfolgreiches CRM</b>	49
4.2.1. Data Warehouse	49
4.2.2. Data Mining	49
4.2.3. Kundenwertanalyse	50
4.2.4. Wissen als strategischer Wettbewerbsfaktor	51
<b>4.3. Kundenzufriedenheit als zentrale Kundeninformation</b>	52
4.3.1. Die vier Säulen eines Kundenzufriedenheitsmanagements	52
4.3.2. Kundenzufriedenheit und Kundenstabilität	53
4.3.3. Kundenzufriedenheit und Kundenprofitabilität	53
4.3.4. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	54
<b>4.4. CRM-Systeme und Softwarelösungen</b>	55
4.4.1. Operatives CRM	56
4.4.2. Analytisches CRM	56
4.4.3. Kollaboratives CRM	56
4.4.4. Mobile CRM-Systeme	57
4.4.5. Softwarelösungen	57
<b>4.5. Ein Leitfaden für eine erfolgreiche CRM-Einführung</b>	58
4.5.1. Planung	59
4.5.2. Vorstudie	60
4.5.3. Konzeption	60
4.5.4. Multi Channel Management	60
4.5.5. Umsetzung	61
4.5.6. Erfolgsmessung	62
<b>4.6. Typische Fehler und kritische Aspekte bei der CRM-Anwendung</b>	63
4.6.1. Typische Fehler in der Einführungsphase	63
4.6.2. Mangelnde Investitionsbereitschaft	63
4.6.3. Unzureichende quantitative und qualitative Ressourcen	64
4.6.4. Fehlende informationstechnologische Anforderungen	64
4.6.5. Zusammenstellung weiterer Problemfelder der CRM-Einführung	65

<b>5. VOR- UND NACHTEILE DER IMPLEMENTIERUNG VON CRM IN DAS KEY ACCOUNT MANAGEMENT</b>	66
<b>5.1. Vorteile und Nutzen der CRM-Anwendung</b>	66
5.1.1. Aktualität und Notwendigkeit technologischer Innovationen	66
5.1.2. Vertriebsoptimierung	67
5.1.3. Steigerung des Shareholder Values	68
5.1.4. Profitables Wachstum	69
5.1.5. Zeitersparnis und neue Informationsqualität	71
5.1.6. Motivation der Mitarbeiter im Kundenkontakt	72
5.1.7. Wissen über Kunden – ein Kernelement des CRM-Verständnisses	73
5.1.8. Aktives Kundenmanagement	74
<b>5.2. Nachteile und zentrale Schwachstellen bestehender CRM-Ansätze</b>	75
5.2.1. Konzeptionelle Schwächen	75
5.2.2. Mangelnde Akzeptanz der Anwender	75
5.2.3. Schwierigkeiten bei der integrativen Zusammenarbeit	76
5.2.4. Barrieren bei der Umsetzung	77
5.2.5. Kosten für die CRM-Implementierung	78
5.2.6. Unzureichender Nutzen aus Kundensicht	79
<b>6. DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE UND DAS ERGEBNIS</b>	81
<b>6.1. Analyse der wichtigsten Erkenntnisse</b>	81
6.1.1. Realisierung geschäftlicher Potenziale	81
6.1.2. Sicherung und Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen	82
6.1.3. Erschließung neuer Geschäftsfelder und Marktanteile	83
6.1.4. Der Kern von CRM – mehr Philosophie als Technologie	85
<b>6.2. Das Ergebnis: Mit CRM zur Win-Win-Partnerschaft</b>	86
<b>7. SCHLUSSBEMERKUNG</b>	91

Anhang I	93
Anhang II	94
Literaturverzeichnis	96
Verzeichnis von Internet-Quellen	105

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
abs.	absolut
akt.	aktualisiert(e)
Aufl.	Auflage
Ausg.	Ausgabe
Bd.	Band
CAS	Computer Aided Selling
CM	Category Management
CMR	Customer Managed Relationships
CPG	Consumer Packaged Goods
CRM	Customer Relationship Management
DBW	Die Betriebswirtschaft
DSL	Digital Subscriber Line
DV	Datenverarbeitung
E-Commerce	Electronic Commerce
ECR	Efficient Consumer Response
E-Mail	elektronische Post
ERP	Enterprise Resource Planning
erw.	erweitert(e)
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
GPRS	General Packet Radio Services
Hrsg.	Herausgeber bzw. herausgegeben
iCRM	intelligentes Customer Relationship Management

IT	Information Technology
Jg.	Jahrgang
KAM	Key Account Management
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
MCM	Multi Channel Management
mCRM	mobiles Customer Relationship Management
Mio.	Million(en)
NAM	National Account Management
o.V.	ohne Verfasserangabe
PC	Personal Computer
PDA	Personal Digital Assistant
pdf	Portable Document Format
POS	Point of Sale
RADAR	Research Analysis Detection Action Reaction
ROI	Return on Investment
SCM	Supply Chain Management
SFA	Sales Force Automation
sic	so, ebenso, auf diese Weise
Tab.	Tabelle
überarb.	überarbeitet(e)
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
Verl.	Verlag
Vgl.	vergleiche
www	World Wide Web
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis
ZWF	Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: TOP 30 des Lebensmittelhandels	19
Abbildung 2: Entwicklung nach Key Accounts	20
Abbildung 3: Integration des Key Account Managements in der Gesamtorganisation	25
Abbildung 4: Strategien und Arbeitsebenen des Key Account Managements	36
Abbildung 5: Phasenmodell	59
Abbildung 6: Steigende Kundenzufriedenheit unterstützt durch CRM bildet die Grundlage	89
Abbildung 7: Die Antwort auf die thematische Fragestellung	90

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Wesentliche Unterschiede zwischen Transaktions- und Beziehungsmarketing	6
Tabelle 2: CRM ist die konsequente Weiterentwicklung des Marketingansatzes	10
Tabelle 3: Key Accounts im Lebensmitteleinzelhandel	19
Tabelle 4: Ökonomische Wirkungen von CRM	70
Tabelle 5: Die Win-Win-Partnerschaft	87