



### Simeon Georgi

Nach dem Abitur am Gymnasium Anne Frank in Plauen begann Simeon Georgi im Jahr 2020 das Duale Studium im Studiengang „Handel und Internationales Management“ an der Berufsakademie Sachsen, Staatliche Studienakademie Plauen. Mit der Fertigstellung seiner Bachelorarbeit zum Thema Customer Relationship Management wurden wertvolle Erkenntnisse für seinen Praxispartner und heutigen Arbeitgeber RHG Schöneck e.G. gewonnen. 2023 beendet er erfolgreich sein Studium mit dem Abschluss „Bachelor of Arts“.

**Kontakt:** simeongeorgi2000@gmail.com



### Prof. Dr. Juliane Kellner-Fuchs

Nach ihrem Abschluss als Diplom-Kauffrau und mehrjähriger Tätigkeit als Beraterin für internationale Restrukturierungsprojekte wurde Juliane Kellner-Fuchs am Lehrstuhl für Organisation und Personalwesen der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt zur Dr. rer. pol. promoviert. Bevor sie 2017 an die Berufsakademie Sachsen, Staatliche Studienakademie Plauen kam, leitete Prof. Dr. Kellner-Fuchs den Bereich Business Development und Sales für einen Technologiedienstleister in der Automobilindustrie. Aktuell leitet sie den Studiengang „Handel und Internationales Management“.

**Kontakt:** juliane.kellner.fuchs@ba-sachsen.de

# Erfolgsfaktorenanalyse eines CRM-Systems und Ableitung von Handlungsempfehlungen für das mittelständische Baustoffhandelsunternehmen RHG Schöneck e.G.

*Simeon Georgi/Juliane Kellner-Fuchs*

## Abstract

*Durch Auftragsrückgänge in der Baubranche und dem daraus steigenden Wettbewerbsdruck im Jahr 2023 steigt der Stellenwert eines professionellen Kundenbeziehungsmanagement. Die Bachelorthesis beschäftigt sich mit der Frage nach Erfolgsfaktoren, welche beachtet werden sollen, um ein Customer Relationship Management-System erfolgreich einzuführen. Auf Basis einer sekundären Datenanalyse wurden Handlungsempfehlungen für das Fallbeispielunternehmen RHG Schönecke e.G., einen mittelständischen Baustoffhändler, abgeleitet. Die Ergebnisse der Thesis sind demnach vorrangig für Unternehmen in der Baustoffbranche anwendbar, welche ebenfalls das Management von Kundenbeziehungen ganzheitlich weiterentwickeln möchten.*

*Due to the decline in orders in the construction industry and the resulting increase in competitive pressure, the importance of professional customer relationship management (CRM) is growing. The bachelor thesis deals with the question of success factors that should be considered in order to successfully implement a customer relationship management system. On the basis of a secondary data analysis, recommendations for action were derived for the case study company RHG Schöneck e.G., a medium-sized building materials retailer. The results of the thesis are therefore primarily applicable to companies in the building materials industry that also want to holistically develop the management of customer relationships.*

### Einführung

Zum Ende des Jahres 2021 herrschte noch große Zuversicht in der Baubranche. Allerdings wurden die Lieferketten durch den Ukraine-Krieg 2022 erneut unterbrochen. Die darauffolgenden Sanktionen gegen Russland, führten zu einer deutlichen Preissteigerung der Energiekosten, die sowohl die Lebenshaltungskosten als auch die Baukosten erhöhten. Gleichzeitig stiegen die Zinsen für Immobiliendarlehen im Vergleich zu 2021 deutlich. Die Kombination aus höheren Material-, Energie-, Finanzierungs- und Lebenshaltungskosten führt zu einer abnehmenden Nachfrage nach Bauleistungen. Die allgemeinen Rahmenbedingungen für die Bauwirtschaft haben sich deutlich in den letzten Monaten verschlechtert und beeinträchtigen die Aussichten für die Baukonjunktur im Jahr 2023 und darüber hinaus. Für 2023 wird im Baugewerbe ein Umsatz von knapp 155 Mrd. Euro erwartet. Das entspricht einem nominalen Rückgang um 2 % und angesichts der aktuellen Preisentwicklung einem realen Rückgang um 7 %. Insbesondere im Wohnungsbau führt die derzeitige Situation zu einer spürbaren Unterauslastung der in den letzten Jahren aufgebauten Kapazitäten. Die rückläufige Nachfrage nach Bauleistungen hat zu einem erhöhten Wettbewerbs- und Kostendruck für Unternehmen in der Baubranche geführt.<sup>1</sup>

Vor diesem Hintergrund sind Unternehmen angehalten, die Digitalisierung voranzutreiben, Kosten zu reduzieren und eine verstärkte Kundenbindung zu forcieren. Die Implementierung eines effektiven Customer Relationship Management (CRM) kann dabei eine entscheidende Rolle spielen. Ziel der Bachelorthesis ist es, auf Basis einer Literaturanalyse, die Erfolgsfaktoren einer CRM-Einführung zu untersuchen und daraus gezielte Handlungsempfehlungen zur CRM-Einführung für das Fallbeispielunternehmen, einen mittelständischen Baustoffhandel, die Raiffeisen-Handelsgenossenschaft (RHG) Schöneck e.G., zu gewinnen.

### Grundlagen

CRM steht im Wesentlichen für das Kundenbeziehungsmanagement und beschreibt sämtliche Interaktionen zwischen einem Unternehmen und dessen Kunden.<sup>2</sup> Um die Erfolgsfaktoren einer CRM-Einführung untersuchen zu können, ist eine Betrachtung der CRM-Grundlagen notwendig. Fokussiert wird dabei der langfristige Erhalt der Kundenbeziehungen und somit die Stärkung der Kundenbindung und Steigerung des Kundenwertes.<sup>3</sup> Daher ist CRM unweigerlich mit dem Fortbestehen eines Unternehmens verbunden. Ein vollumfängliches CRM-System setzt sich aus einer strategischen, analytischen, operativen und kommunikativen Komponente zusammen, die nachfolgend erläutert werden<sup>4</sup>:

- strategisches CRM, das die erforderlichen organisatorischen und technischen Voraussetzungen schafft, um CRM effektiv umzusetzen,
- analytisches CRM, dessen Aufgabe es ist, mithilfe von analytischen Verfahren, wie OLAP (Online Analytical Processing) und Data Mining, Wissen über Kundenverhalten und Kundentrukturen zu generieren<sup>5</sup>,
- operatives CRM, das alle Aktivitäten umfasst, die darauf abzielen, den Kundenkontakt und die -unterstützung zu verbessern<sup>6</sup>,
- kommunikatives CRM, das sämtliche Maßnahmen und Tools zur Lenkung, Koordination, Unterstützung und optimalen Abstimmung der verschiedenen Kommunikationswege zwischen Kunde und Unternehmen umfasst<sup>7</sup>.

Somit enthält eine ganzheitliche Kundenzentrierung alle Wertschöpfungsprozesse in einem Unternehmen und spiegelt sich in den Strategien und eingesetzten Technologien sowie in der Unternehmenskultur wider.

### Methodische Vorgehensweise

Um herauszufinden, welche Gründe für den nachhaltigen Erfolg beim CRM-Einsatz in Unternehmen vorherrschen, wurden auf Basis einer Literaturanalyse Erfolgsfaktoren analysiert. Es wurden vier Monographien, ein Fachartikel und vier Sammelbände untersucht, welche von 2005 bis 2022 erschienen sind und sich schwerpunktmäßig mit CRM-Erfolgsfaktoren auseinandersetzen.<sup>8</sup> Die sekundäre Datenanalyse zeigt, dass es eine Vielzahl von Faktoren gibt, welche zum erfolgreichen CRM-Einsatz beitragen. Dies ist einerseits auf die unterschiedlichen CRM-Definitionen zurückzuführen, andererseits auf die Fokussierung auf eine der genannten CRM-Komponenten. Tabelle 1 stellt die Häufigkeiten der Erfolgsfaktoren-Nennungen der untersuchten Quellen dar.

<sup>1</sup> vgl. Zentralverband Deutsches Baugewerbe, 2023.

<sup>2</sup> vgl. Altenhofen 2022, S. 1.

<sup>3</sup> vgl. Altenhofen 2022, S. 10ff.

<sup>4</sup> vgl. Gersch 2011, S. 303.

<sup>5</sup> vgl. Grabner-Kräuter/Schwarz-Musch 2009, S. 186.

<sup>6</sup> vgl. Neumann 2014, S. 117.

<sup>7</sup> vgl. Förster und Kreuz 2006, S. 112.

<sup>8</sup> Untersuchte Quellen im Rahmen der Literaturanalyse: Alt/Puschmann/Oesterle 2005, Altenhofen 2022, Förster/Kreuz 2009, Helmke 2017, Hinterhuber/Matzler 2019, Hubschneider/Sibold 2007, Neumann 2014, Schmitz 2021, Tokarski/Schellinger/Berchthold 2017.

Aufgeführter CRM-Erfolgsfaktor	Nennungshäufigkeit
CRM-Strategie, -Vision, -Ziel	9
IT-System, Software	7
Mitarbeitende	7
Change Management / Reorganisation	7
Kundenorientierung	6
Top Management	3
Ressourcenanalyse	3
Projektteam	1
Kosten	1

**Tabelle 1: Darstellung der CRM-Erfolgsfaktoren und deren Häufigkeiten auf Basis der Literaturanalyse**

Alle genannten Faktoren in Tabelle 1 sind miteinander verbunden, und es gibt teilweise direkte Abhängigkeiten. Der am häufigsten genannte Erfolgsfaktor ist die CRM-Strategie. Sie beschreibt, wie sich die Kundenorientierung durch das gesamte Unternehmen ziehen soll. Dabei werden Ziele definiert, welche gemessen werden können, um Maßnahmen zu überprüfen und anzupassen, die auf eine Kundenorientierung zielen. Weiterhin werden die Auswahl und Etablierung der passenden IT-Systeme und Software genannt, um Prozesse und Strukturen unternehmensindividuell abbilden zu können. Hierbei ist die frühzeitige Integration aller beteiligten Mitarbeitenden entscheidend, um die Anwendung zu fördern und Akzeptanz zu schaffen im Sinne eines gelungenen Change Management-Prozesses. Auch das Top Management wird aufgeführt, da diese die kundenorientierte Haltung nach innen und außen in Form einer Vorbildfunktion repräsentiert. Es schafft zudem Rahmenbedingungen, um bspw. ausreichend und rechtzeitig Ressourcen für die Einführung bereitzustellen.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass eine reine Fokussierung auf IT nicht zielführend ist, denn die Untersuchung zeigt, dass diverse Aspekte bei einer CRM-Einführung erfolgsrelevant sind.

#### **Ableitung von Handlungsempfehlungen für RHG Schöneck e.G.**

Das Fallbeispielunternehmen RHG Schöneck e.G. weist einen Jahresumsatz von ca. 85 Mio. Euro (2022) auf und beschäftigt ca. 300 Mitarbeitende. Die Kunden des mittelständischen Baustoffhandelsunternehmens lassen sich aktuell in zwei Gruppen teilen: Bauunternehmen und Handwerksbetriebe (B2B) sowie private Endverbraucher (B2C), welche beraten, betreut und mit Baustoffen beliefert werden. Die B2B-Kunden sind für ca. 75% des Umsatzes verantwortlich.

Zunächst erfolgt die Erarbeitung einer CRM-Strategie für das Fallbeispielunternehmen, die eine CRM-Vision und definierte Ziele beinhaltet und an alle Mitarbeitenden kommuniziert wird. Einen Auszug der Visionsformulierung für RHG Schöneck e.G., welche im Rahmen der Bachelorthesis entwickelt wurde, ist nachstehend aufgeführt:

*Die RHG Schöneck e.G. strebt danach, eine führende Position als Baustoffhändler in der Region einzunehmen. Dabei wird besonderer Wert auf erstklassige Kundenbeziehungen und exzellenten Service gelegt, um einen nachhaltigen Mehrwert für unsere Kunden zu schaffen. Unser CRM-Ansatz ist darauf ausgerichtet, eine umfassende Sicht auf unsere Kunden zu gewinnen und ein personalisiertes Einkaufserlebnis zu bieten, das individuelle Bedürfnisse und Präferenzen berücksichtigt. Wir streben an, die Kundenzufriedenheit kontinuierlich zu steigern und langfristige Kundenbindungen aufzubauen, indem wir die Kundeninteraktionen über verschiedene Kanäle hinweg optimieren. Wir streben danach [...] das Vertrauen unserer Kunden zu gewinnen [...]. Durch den Einsatz moderner CRM-Technologien und der damit einhergehenden Datenanalysen möchten wir neue effektive Vertriebs- und Marketingstrategien entwickeln. [...] Unsere CRM-Vision beinhaltet auch eine enge Zusammenarbeit zwischen unseren Vertriebs-, Marketing- und Buchhaltungsteams, um einen nahtlosen und konsistenten Kundenservice zu gewährleisten. Wir werden eine Kultur der Kundenzentriertheit fördern und die Bedürfnisse und Anliegen unserer Kunden in den Mittelpunkt unserer Geschäftsentscheidungen stellen. Insgesamt streben wir danach, ein CRM-System zu implementieren, das es uns ermöglicht, unsere Kundenbeziehungen zu stärken, die Effizienz unserer Geschäftsprozesse zu steigern und letztendlich unseren Umsatz und Gewinn zu steigern und unseren Marktanteil zu erhöhen. [...]*

Daraus wurden Ziele abgeleitet, welche regelmäßig gemessen werden sollen, bspw. Kennzahlen im Hinblick auf Kundenzufriedenheit, Wiederkaufsraten bzw. Kundentreue nach Kundengruppen, Vertriebsaktivitäten und -kosten, Umsatz und Gewinn. Darüber hinaus soll eine professionelle Nachverfolgung der Kundenkommunikation erfolgen sowie eine fortschreitende Automatisierung von administrativen Aufgaben. Effiziente Vertriebsprozesse sowie Datenschutz und Sicherheit, aber auch Benutzerfreundlichkeit der eingesetzten Software bzw. IT-Systeme gilt es ebenso nachzuhalten.

Aufbauend darauf wurde ein gewichtetes Anforderungsprofil (Tabelle 2) erstellt, um passende CRM-Softwareanbieter zu bewerten.<sup>9</sup> Es erfolgte ein erster Marktscan und Angebotsvergleich im Rahmen der Thesis. Die Anbieter sollen Referenzen im Bereich Groß- und Einzelhandel, Baustoffhandel und Baumarkt vorweisen können. B2B- und B2C-Handel laufen parallel im untersuchten Fallbeispielunternehmen ab und es werden Objektgeschäfte durchgeführt. Deshalb sollten Kenntnisse im Baustoff- und Baumarktgeschäft bei den CRM-Anbietern vorhanden sein. CRM-Softwarehersteller wie Salesforce, SAP, Hubspot, Pipedrive, Zoho und SugarCRM konnten deshalb nicht weiter berücksichtigt werden, da die Referenzwerte als nicht ausreichend angesehen wurden. Hingegen sind Anbieter wie Padersoft, Microsoft Dynamics 365 Sales, Superoffice und Zendesk in vielen Baustoffhändlern und Baufachmärkten vertreten. Für diese vier Anbieter wurden die Anbieterkosten pro Monat und Jahr berechnet und das gewichtete Anforderungsprofil angewandt. Im nächsten Schritt werden diese zu einer Demo-Präsentation und Testphase eingeladen, um Funktionen und Benutzeroberfläche zu prüfen, da alle vier Anbieter für das Fallbeispielunternehmen das Anforderungsprofil erfüllen.

Im Zuge der CRM-Einführung werden sich gewohnte Arbeitsabläufe für die Mitarbeitenden verändern und neue Prozesse entstehen, bspw. hinsichtlich der Objektverwaltung. Durch die Einführung eines CRM-Systems wird empfohlen, die Objekte zentral in das System einzupflegen. Die Vertriebsmitarbeitenden, die den ersten Kontakt zu einem Objekt haben, sollen dabei das Objekt neu anlegen und Informationen wie Gewerke, Architekten, Planer, Zeitdauer, Submissionsdatum und Art des Objekts in das System eintragen. Dies ermöglicht eine bessere Übersicht und vermeidet Doppelbearbeitungen. Weiterhin ist im Verlauf der Analyse deutlich geworden, dass eine zusätzliche dritte Kundengruppe eingeführt werden soll, welche bislang noch nicht separat betrachtet wurde, aber bzgl. eines fortschreitenden Kundenbeziehungsmanagements differenziert zu betrachten ist: Öffentliche Institutionen und Behörden, welche neben klassischen B2B- und B2C-Kunden vertreten sind, erfordern eine andere Ansprache, Angebotserstellung und Kundenbindungsmaßnahmen und sollen daher als neue Kundengruppe fungieren.

Darüber hinaus wird ein Schulungs- bzw. Trainingsmodell erarbeitet, um die ganzheitliche CRM-Strategie zu erläutern und neue Prozesse, Strukturen und IT-Anwendungen zu erklären und einzuüben.

Anforderung	Bewertung
<b>Technische Anforderungen</b>	
Technische Schnittstellen zu Padersoft Unitrade	3
Technische Schnittstellen zu Microsoft Exchange	3
Geringer IT-Ressourcen Bedarf	1
<b>Datenmanagement</b>	
Datensicherheit	3
Datenqualität	3
<b>Funktionen</b>	
Kundenverwaltung	3
Lead Management	3
Projektmanagement	3
Kampagnenmanagement	2
Vertriebsprognosen	2
Unternehmensweite Zusammenarbeit	1
<b>Benutzerfreundlichkeit</b>	
Intuitive Bedienung	3
Support	3
Trainingsmaterial	2
Individualisierbarkeit	3
Zugänglichkeit	2
<b>Seriosität</b>	
Anzahl betreuter Unternehmen	1
Kundenstruktur / Referenzunternehmen	2
<b>Soll-Mengengerüst</b>	
Anzahl Nutzer > 180	3
Anzahl Kundenkonten > 30.000	3
Skalierbarkeit	2
<b>Kosten</b>	
Anschaffungskosten (einmalig)	2
Laufende Kosten	3
Support / Service	2

<sup>9</sup> Die Tabelle 2 weist eine Gewichtung der Anforderungen aus Sicht des Fallbeispielunternehmens auf: Der Wert 1 entspricht einer geringen und der Wert 3 einer hohen Gewichtung.

**Tabelle 2: Anforderungsprofil an einen CRM-IT-Anbieter seitens RHG Schöneck e.G.**

Der RHG Schöneck e.G. wird im Rahmen von Veränderungsprozessen empfohlen, nicht nur die Führungsebene, sondern auch die Mitarbeitenden frühzeitig zu beteiligen und zu motivieren. Daher ist der nächste Schritt für das Fallbeispielunternehmen, eine erfahrene Projektleitung mit Kenntnissen in ERP-Systemen, IT- und Projektmanagement sowie ein diverses Projektteam zu etablieren aus den Bereichen Vertrieb, Controlling, IT, Marketing und Buchhaltung. Die Unterstützung seitens des Vorstands für Handel und Marketing wird ebenso befürwortet. Das Projektteam verantwortet eine Ressourcenanalyse, um materielle Ressourcen, u.a. Anforderungen an die IT-Infrastruktur zu definieren, personelle Ressourcen hinsichtlich Einführung, Implementierung und Betrieb zu klären sowie finanzielle Ressourcen zu ermitteln. Im Rahmen der Arbeit wurde bereits eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung durchgeführt, welche durch das Projektteam nochmals spezifiziert werden soll.

#### Fazit

Ein ganzheitliches Customer Relationship Management wird dem Fallbeispielunternehmen RHG Schöneck e.G. ermöglichen, die Kundenorientierung zielgerichtet auszubauen, wenn die genannten Erfolgsfaktoren im Rahmen der CRM-Einführung berücksichtigt werden. Die Bachelorarbeit kann als Ausgangspunkt verstanden werden, um CRM erfolgreich in der Praxis einzuführen und die damit verbundenen Schwerpunkte hinsichtlich Strategie, Vision und Ziele, wie dargelegt, zu setzen. Es wurden ein gewichtetes Anforderungsprofil für IT-Anbieter aus Sicht des Fallbeispielunternehmens erstellt und ein Marktscan durchgeführt. Eine konkrete Empfehlung bezog sich auf vier Anbieter, welche noch detaillierter geprüft werden. Darüber hinaus werden Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Integration von Mitarbeitenden, dem Zusammenspiel aus Führungskräften und Mitarbeitenden sowie Maßnahmen im Sinne eines Change-Prozesses abgeleitet, um CRM erfolgreich zu implementieren. Die Ergebnisse sind demnach vorrangig für Unternehmen in der Baustoffbranche anwendbar, welche ebenfalls das Management von Kundenbeziehungen weiterentwickeln möchten.

#### Literatur

Alt, Rainer; Puschmann, Thomas & Oesterle, Hubert (2005): Erfolgsfaktoren im Customer Relationship Management. Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 75 (2). S. 185-208.

Altenhofen, Jasmin (Hg.) (2022): Das kundenorientierte CRM-Mindset. Wie profitable Kundenbeziehungen entstehen – so bringen Sie Prozesse, Menschen und Technologie auf Erfolgskurs.

Wiesbaden: Springer.

Förster, Anja; Kreuz, Peter (2006): Marketing-Trends. Innovative Konzepte für Ihren Markterfolg. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Gersch, Martin (2011): Customer Relationship Management. In: Michael Kleinaltenkamp, Wulff Plinke, Ingmar Geiger, Frank Jacob und Albrecht Söllner (Hg.): Geschäftsbeziehungsmanagement. Konzepte, Methoden, Instrumente. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 309-358.

Grabner-Kräuter, Sonja; Schwarz-Musch, Alexander (2009): CRM – Grundlagen und Erfolgsfaktoren. In: Hans H. Hinterhuber und Kurt Matzler (Hg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung. 6.Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 177-196.

Helmke, Stefan; Uebel, Matthias; Dangelmaier, Wilhelm (Hg.) (2017): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation. Springer Fachmedien Wiesbaden. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (Hg.) (2009): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hubschneider, Martin; Sibold, Kurt (Hg.) (2007): CRM – Erfolgsfaktor Kundenorientierung. Mit Anwendungsbeispielen und Checklisten für den Mittelstand. 2. Aufl. Freiburg, Berlin, München: Haufe Fachpraxis.

Neumann, Anne Katrin (2014): CRM mit Mitarbeitern erfolgreich umsetzen. Aufgaben, Kompetenzen und Maßnahmen der Unternehmen. Zugl.: Augsburg, Univ., Diss., 2013 u.d.T.: Customer Relationship Management unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der Mitarbeiter am Beispiel der Finanzdienstleistungsbranche. Wiesbaden: Springer Gabler

Schmitz, Uwe (2021): Grundkurs Electronic Business. Grundlagen, IT-Instrumente und Spezialgebiete. Wiesbaden: Springer Vieweg.

Tokarski, Kim Oliver; Schellinger, Jochen; Berchtold, Philipp (Hg.) (2017): Strategische Organisation. Aktuelle Grundfragen der Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Zentralverband Deutsches Baugewerbe. (2023). Baukonjunktur Konjunkturprognose 2023: <https://www.zdb.de/baukonjunktur/konjunkturprognose-2023> (zuletzt abgerufen am 10.10.2023).