

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	<b>Motivation und Zielsetzung der Arbeit</b>	<b>1</b>
1.2	<b>Aufbau der Arbeit</b>	<b>3</b>
2	Thematische und theoretische Grundlagen	7
2.1	<b>Grundlagen zu elektronischen Marktplätzen</b>	<b>7</b>
2.1.1	Definition und Einordnung	7
2.1.1.1	Begriffsverständnis „elektronischer Marktplatz“	7
2.1.1.2	Leistungskoordination auf Märkten	10
2.1.1.3	Intermediation und Disintermediation auf Märkten	12
2.1.2	Motive für die Nutzung elektronischer Marktplätze	13
2.1.2.1	Phasen der Markttransaktion	13
2.1.2.2	Unterstützung von Markttransaktionen durch elektronische Marktplätze	14
2.1.3	Funktionsweise und Geschäftsmodell elektronischer Marktplätze	16
2.1.3.1	Leistungsbereiche elektronischer Marktplätze	16
2.1.3.2	Leistungsumfang elektronischer Marktplätze	18
2.1.3.3	Erlösmodelle elektronischer Marktplätze	20
2.1.4	Typisierung elektronischer Marktplätze	21
2.1.4.1	Typisierung anhand der Zielsetzung und Branchenorientierung	22
2.1.4.2	Typisierung anhand der Organisation und Zugänglichkeit	22
2.2	<b>Grundlagen des Customer Relationship Management</b>	<b>23</b>
2.2.1	Definition und Einordnung	24
2.2.1.1	Begriffsverständnis „CRM“ und Kontext	24
2.2.1.2	Thematische Einordnung und Strukturierung von CRM	25
2.2.1.3	CRM im B2B-Bereich	28
2.2.2	Motive und Ziele des CRM	30
2.2.2.1	Potenziale bei der Durchführung von CRM	30
2.2.2.2	Zielsetzungen bei der Durchführung von CRM	31

2.2.3	Aufgabenbereiche und organisatorische Aspekte des CRM	34
2.2.3.1	Aufgaben anhand des Kundenlebenszyklus	34
2.2.3.2	Aufgaben anhand des Konsumzyklus	36
2.2.3.3	Zuordnung zu typischen Organisationseinheiten	39
<b>2.3</b>	<b>Grundlagen des Outsourcing</b>	<b>40</b>
2.3.1	Definition und Einordnung	41
2.3.1.1	Begriffsverständnis „Outsourcing“ und Übersetzung	41
2.3.1.2	Thematische Einordnung des Outsourcing	41
2.3.2	Positive und negative Effekte des Outsourcing	45
2.3.2.1	Finanzielle Effekte	46
2.3.2.2	Personelle Effekte	49
2.3.2.3	Strategische Effekte	52
2.3.3	Outsourcing von CRM	55
2.3.3.1	Prozessorientierung und CRM	56
2.3.3.2	CRM-Primär- und Sekundärprozesse	58
2.3.3.3	Begriffsverständnis „BPO“ und Einordnung	59
2.3.3.4	BPO und CRM	62
<b>3</b>	<b>Spezifikation des Forschungsgegenstandes</b>	<b>63</b>
<b>3.1</b>	<b>CRM im Umfeld von elektronischen Marktplätzen</b>	<b>63</b>
3.1.1	CRM der Ebene 1 und der Ebene 2	63
3.1.2	Zusammenhänge zwischen CRM der Ebene 1 und der Ebene 2	66
3.1.3	Marktplatzbetreiber als Outsourcingpartner	67
<b>3.2</b>	<b>Potenziale eines Outsourcing von CRM an Marktplatzbetreiber</b>	<b>70</b>
3.2.1	Potenziale für Marktplatzbetreiber	70
3.2.2	Potenziale für Anbieter und Abnehmer	71
3.2.2.1	Herleitung und Darstellung der Potenziale am Beispiel der Bearbeitung einer Informationsanfrage	71
3.2.2.2	Herleitung und Darstellung der Potenziale am Beispiel der Durchführung einer Kampagne	74
<b>3.3</b>	<b>Untersuchungsziele der Arbeit und Vorgehensweise</b>	<b>77</b>
3.3.1	Zielsetzung und Untersuchungsobjekte	77

---

3.3.2	Untersuchungsziele und Vorgehensweise auf Seite der Marktplatzbetreiber	78
3.3.3	Untersuchungsziele und Vorgehensweise auf Seite der Anbieterunternehmen	79
3.3.4	Der Untersuchung zugrunde liegendes Beziehungsmodell	81
4	Vorstudien zur Ist-Situation der Marktplatzbetreiber	85
<b>4.1</b>	<b>Zielsetzung und Einordnung der Vorstudien</b>	<b>85</b>
<b>4.2</b>	<b>Empirisch gestützte Überprüfung der Existenz und Eignung</b>	<b>85</b>
4.2.1	Vorgehensweise und Methodik	86
4.2.1.1	Stichprobencharakteristika und Ablauf der Erhebung	86
4.2.1.2	Durchführung der Interviews	87
4.2.2	Zu untersuchende Fragestellungen	87
4.2.3	Darstellung zentraler Ergebnisse	90
4.2.3.1	Präsentation der Ergebnisse	90
4.2.3.2	Interpretation der Ergebnisse	94
<b>4.3</b>	<b>Empirisch gestützte Überprüfung der Bereitschaft</b>	<b>97</b>
4.3.1	Vorgehensweise und Methodik	97
4.3.1.1	Auswahl und Charakterisierung der verwendeten Studien	97
4.3.1.2	Auswertung der Studien	98
4.3.2	Zu untersuchende Fragestellungen	99
4.3.3	Darstellung zentraler Ergebnisse	99
4.3.3.1	Präsentation der Ergebnisse	99
4.3.3.2	Interpretation der Ergebnisse	101
<b>4.4</b>	<b>Kritische Würdigung der Ergebnisse</b>	<b>103</b>
4.4.1	Kritische Betrachtung der gewonnenen Erkenntnisse	103
4.4.2	Implikationen für das weitere Vorgehen	103
5	CRM-Primärprozesse als potenzielles Outsourcingobjekt	105
<b>5.1</b>	<b>Zielsetzung und Einordnung des Kapitels</b>	<b>105</b>
5.1.1	Bestimmung der Anforderungen an das Outsourcingobjekt	106
5.1.2	Isolierte Existenzfähigkeit des Outsourcingobjektes	107
5.1.3	Vertretbarer negativer Einfluss des Outsourcing	109

5.1.4	Rechtmäßigkeit des Outsourcing	109
5.1.5	Vorgehensweise zur Überprüfung der Anforderungen	110
<b>5.2</b>	<b>Bestimmung der CRM-Primärprozesse</b>	<b>111</b>
5.2.1	CRM-Primärprozesse in der Literatur	111
5.2.2	Herleitung der CRM-Primärprozesse	113
5.2.2.1	Kommunikationsprozesse	114
5.2.2.2	Inbound initiierte Prozesse	116
5.2.2.3	Outbound initiierte Prozesse	117
<b>5.3</b>	<b>Analyse der CRM-Primärprozesse</b>	<b>118</b>
5.3.1	Vorgehen bei der Modellierung der Detailmodelle	118
5.3.2	Beispiel: Detailmodell für die Durchführung einer Kampagne	120
5.3.2.1	Planung einer Kampagne	120
5.3.2.2	Durchführung einer Kampagne	121
5.3.2.3	Analyse einer Kampagne	123
5.3.3	Interpretation der Detailmodelle	124
5.3.4	Vorgehen bei der Modellierung der Teilprozessmodelle	125
5.3.5	Darstellung und Interpretation der Teilprozessmodelle	128
5.3.5.1	Vorgehen bei der Prozessanalyse	128
5.3.5.2	Schlussfolgerungen für Kommunikationsprozesse	130
5.3.5.3	Schlussfolgerungen für Inbound initiierte Prozesse	132
5.3.5.4	Schlussfolgerungen für Outbound initiierte Prozesse	135
5.3.6	Zusammenfassung der Teilergebnisse	137
<b>5.4</b>	<b>Überprüfung ausgewählter rechtlicher Aspekte</b>	<b>140</b>
5.4.1	Bestimmung der relevanten Rechtsgrundlagen	141
5.4.2	Auswertung der relevanten Rechtsgrundlagen	143
5.4.2.1	Bundesdatenschutzgesetz	143
5.4.2.2	Telekommunikations-Datenschutzverordnung (TDSV)	145
5.4.2.3	Informations- und Kommunikationsdienste-Gesetz, Teledienstegesetz und Teledienstedatenschutzgesetz	146
5.4.2.4	Mediendienste-Staatsvertrag	147
5.4.3	Schlussfolgerungen	147
<b>5.5</b>	<b>Kritische Würdigung der Ergebnisse</b>	<b>148</b>

---

6	Entscheidungsaspekte bei einem Outsourcing von CRM	151
<b>6.1</b>	<b>Zielsetzung und Einordnung des Kapitels</b>	<b>151</b>
6.1.1	Hilfsmittel zur Unterstützung von Outsourcingentscheidungen	152
6.1.1.1	Heuristische Entscheidungshilfen	152
6.1.1.2	Analytische Entscheidungshilfen	154
6.1.2	Theoretische Fundierung von Outsourcingentscheidungen	156
6.1.2.1	Ansätze der neuen Institutionsökonomik	156
6.1.2.2	Exkurs: Ressourcenbasierte Theorie und Power Theorie	160
6.1.2.3	Notwendigkeit zur Adaption an das Beziehungsmodell	162
<b>6.2</b>	<b>Die Transaktionskostentheorie als Untersuchungsrahmen</b>	<b>164</b>
6.2.1	Begriffsverständnis und Kostenarten	164
6.2.2	Zugrunde liegende Verhaltensannahmen	165
6.2.2.1	Eingeschränkte Rationalität	165
6.2.2.2	Unsicherheit	166
6.2.2.3	Opportunismus	167
6.2.2.4	Spezifität	168
6.2.3	Weitere Einflussfaktoren	169
6.2.4	Verhaltensannahmen bei elektronischer Intermediation	170
<b>6.3</b>	<b>Analyse auf Grundlage der Transaktionskostentheorie</b>	<b>173</b>
6.3.1	Vorgehensweise bei der Analyse des Beziehungsmodells	173
6.3.1.1	Erfassung der Beziehungen innerhalb des Modells	173
6.3.1.2	Fallunterscheidung anhand von Szenarien	175
6.3.2	Analyse der Beziehung zwischen Anbieter und Abnehmer	177
6.3.3	Analyse der CRM-Primärprozesse	180
6.3.4	Analyse der Beziehung zwischen Anbieter und Outsourcingpartner	183
6.3.4.1	Eingrenzung anhand des Mintzberg-Modells	184
6.3.4.2	Konkretisierung anhand der Szenarien	185
<b>6.4</b>	<b>Kritische Würdigung der Ergebnisse</b>	<b>189</b>
6.4.1	Interpretation und Zusammenführung der Teilergebnisse	189
6.4.2	Anwendbarkeit von Entscheidungshilfen	190
6.4.3	Schlussfolgerungen	194
6.4.4	Kritische Betrachtung der gewonnenen Erkenntnisse	196

7	Überprüfung der theoretischen Ergebnisse	199
7.1	<b>Zielsetzung und Einordnung des Kapitels</b>	<b>199</b>
7.2	<b>Empirisch gestützte Überprüfung</b>	<b>200</b>
7.2.1	Beschreibung der Studie	200
7.2.1.1	Bestimmung der Gesamtheit und der Stichprobe	200
7.2.1.2	Erhebung der Daten	201
7.2.1.3	Charakterisierung der realisierten Stichprobe	201
7.2.2	Ausgewählte allgemeine Ergebnisse	203
7.2.2.1	Zu untersuchende Fragestellungen	203
7.2.2.2	Vorgehensweise	204
7.2.2.3	Darstellung zentraler Ergebnisse	204
7.2.3	Untersuchung der Eignung und Fähigkeit	207
7.2.3.1	Zu untersuchende Fragestellungen und Hypothesen	207
7.2.3.2	Vorgehensweise	209
7.2.3.3	Darstellung zentraler Ergebnisse	211
7.2.4	Untersuchung der Zusammenhänge im Beziehungsmodell	218
7.2.4.1	Zu untersuchende Hypothesen	218
7.2.4.2	Vorgehensweise	220
7.2.4.3	Darstellung zentraler Ergebnisse	224
7.2.5	Untersuchung des erwarteten Outsourcingerfolges und der Outsourcingentscheidung	226
7.2.5.1	Zu untersuchende Hypothesen	226
7.2.5.2	Vorgehensweise	228
7.2.5.3	Darstellung zentraler Ergebnisse	230
7.2.6	Zusammenfassung und Interpretation der Teilergebnisse	231
7.3	<b>Verdeutlichung der Ergebnisse anhand eines Fallbeispiels</b>	<b>235</b>
7.3.1	Zielsetzung und Vorgehensweise	235
7.3.2	Auswahl und Vorstellung des Unternehmens	237
7.3.3	Initiierung der Fallstudie	238
7.3.4	Ausarbeitung der Lösungsansätze	240
7.3.4.1	Identifikation potenzieller Leistungsbereiche	241
7.3.4.2	Identifikation potenzieller Abnehmer	247

---

7.3.4.3	Signalling des Marktplatzbetreibers	248
7.3.4.4	Vertragliche und rechtliche Aspekte	250
7.3.5	Validierung der Fallstudie	251
<b>7.4</b>	<b>Kritische Würdigung der Ergebnisse</b>	<b>253</b>
7.4.1	Qualitative Aspekte der Studien	253
7.4.2	Integrationsfähigkeit der Ergebnisse	255
8	Fazit und Ausblick	257
<b>8.1</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>257</b>
<b>8.2</b>	<b>Abschließendes Resümee und Ausblick</b>	<b>261</b>
<b>Literatur</b>		<b>265</b>
<b>Anhang</b>		<b>299</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	4
Abbildung 2: Rollen im Umfeld von Internetmarktplätzen	9
Abbildung 3: Grundlegende Marktformen	11
Abbildung 4: Phasenmodell des CRM	37
Abbildung 5: Aufgaben und Organisationseinheiten im CRM	40
Abbildung 6: Wichtige Begriffe im Umfeld des Outsourcing	43
Abbildung 7: Hybride zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug	44
Abbildung 8: Kostensenkungspotenziale und Fixkostenumwandlung bei Outsourcing	47
Abbildung 9: Ebenen des CRM im Umfeld elektronischer Marktplätze	64
Abbildung 10: Konstellation bei der Bearbeitung einer Informationsanfrage	72
Abbildung 11: Konstellation bei der Durchführung einer Kampagne	74
Abbildung 12: Beziehungsmodell für das Outsourcing von CRM	82
Abbildung 13: Überblick über die CRM-Primärprozesse (Prozesslandkarte)	114
Abbildung 14: Semantik der verwendeten Elemente und Operanden	119
Abbildung 15: Detailmodell Bearbeitung Kampagne, erster Schritt „Planung einer Kampagne“	121
Abbildung 16: Detailmodell Bearbeitung Kampagne, zweiter Schritt „Durchführung einer Kampagne“	122
Abbildung 17: Detailmodell Bearbeitung Kampagne, dritter Schritt „Analyse einer Kampagne“	124
Abbildung 18: Vorgehensweise bei der Clusterung der Teilprozesse	126
Abbildung 19: Prozessorientierte Outsourcingttypen	129
Abbildung 20: Teilprozessmodelle der Kommunikationsprozesse	130
Abbildung 21: Teilprozessmodelle der Inbound initiierten Primärprozesse	132
Abbildung 22: Teilprozessmodelle der Outbound initiierten Primärprozesse	135
Abbildung 23: Überblick über relevante Rechtsgrundlagen des Datenschutzes	143
Abbildung 24: Beziehungskonstellationen bei einem Outsourcing	163
Abbildung 25: Entscheidungsmatrizen nach Picot	191
Abbildung 26: Mitarbeiterzahlen für die teilnehmenden Unternehmen	202



---

Abbildung 27: Arbeitsgebiete der Teilnehmer	203
Abbildung 28: Aussagen zum Stand des CRM-Outsourcing, Teil I	204
Abbildung 29: Hypothesen über die Zusammenhänge innerhalb des Beziehungsmodells	219
Abbildung 30: Hypothesen über den erwarteten Outsourcingerfolg und die Outsourcingentscheidung	226
Abbildung 31: Typen von Fallstudien	236
Abbildung 32: Übersicht über die Leistungsbereiche von SupplyOn	239
Abbildung 33: Outsourcingalternative 1 für den Primärprozess „Bearbeitung Informationsanfrage“	242
Abbildung 34: Outsourcingalternative 2 für den Primärprozess „Bearbeitung Informationsanfrage“	244
Abbildung 35: Outsourcingalternative 1 für den Primärprozess „Bearbeitung Kampagne“	245
Abbildung 36: Outsourcingalternative 2 für den Primärprozess „Bearbeitung Kampagne“	246
Abbildung 37: Übersicht über Materialgruppen bei SupplyOn	248

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Funktionalitäten von Internetmarktplätzen	18
Tabelle 2: Funktionalitäten von Internetmarktplätzen (Fortsetzung)	19
Tabelle 3: Added Services von Internetmarktplätzen	20
Tabelle 4: Untersuchungsbereiche der Studie	88
Tabelle 5: Einsatzbereiche für Kampagnen	90
Tabelle 6: Verwendung von Kommunikationskanälen im Kundendialog	91
Tabelle 7: Verbreitung von Customer-Interaction-Center	91
Tabelle 8: Einsatzbereiche für Customer-Interaction-Center	92
Tabelle 9: Methoden zur Auswertung der Marktplatznutzung	92
Tabelle 10: Informationsverarbeitung bei Kundenprofilen	93
Tabelle 11: Kriterien zur Bildung von Kundensegmenten	93
Tabelle 12: Verbreitung von CRM-Dienstleistungen als Teil der Added Services	94
Tabelle 13: Bewertung von CRM-Dienstleistungen als Teil der Added Services	94
Tabelle 14: Aussagen zu den verwendeten Erlösmodellen	100
Tabelle 15: Aussagen zur Erfolgssituation	100
Tabelle 16: Aussagen zur Bedeutung von Added Services	101
Tabelle 17: Übersicht über die Ergebnisse der Prozessanalyse	138
Tabelle 18: Übersicht über die Ergebnisse der Prozessanalyse (Fortsetzung)	139
Tabelle 19: Ausgewählte rechtliche Aspekte des Datenschutzes	148
Tabelle 20: Transaktionseigenschaften der Beziehung zwischen Anbieter und Abnehmer	179
Tabelle 21: Eigenschaften der CRM-Primärprozesse	183
Tabelle 22: Ausgewählte Dienstleistungsgruppen und zugehörige Transaktionseigenschaften	185
Tabelle 23: Transaktionseigenschaften der Beziehung zwischen Anbieter und Outsourcingpartner	188
Tabelle 24: Zusammenhänge zwischen Transaktionseigenschaften im Beziehungsmodell	190
Tabelle 25: Zusammenhänge zwischen Transaktionseigenschaften und Transaktionskostenarten	193
Tabelle 26: Grundgesamtheit und realisierte Stichprobe	202

---

Tabelle 27: Aussagen zur Bedeutung des CRM	205
Tabelle 28: Aussagen zum Stand des CRM-Outsourcing, Teil 2	206
Tabelle 29: Aussagen zu den Motiven für ein CRM-Outsourcing	207
Tabelle 30: Items für die Korrelationsanalyse der Outsourcing eignung	210
Tabelle 31: Aussagen zur relativen Outsourcing eignung von CRM	212
Tabelle 32: Deskriptive Ergebnisse zur Outsourcing eignung von Kommunikationsprozessen	212
Tabelle 33: Korrelationen bei den Kommunikationsprozesse	213
Tabelle 34: Deskriptive Ergebnisse zur Outsourcing eignung von Inbound initiierten Prozessen	214
Tabelle 35: Korrelationen bei den Inbound initiierten Prozessen	215
Tabelle 36: Deskriptive Ergebnisse zur Outsourcing eignung von Outbound initiierten Prozessen	216
Tabelle 37: Korrelationen bei den Outbound initiierten Prozessen	217
Tabelle 38: Deskriptive Ergebnisse zur Prozessorientierung bei CRM-Primärprozessen	218
Tabelle 39: Konstrukte und Items zur Analyse des Beziehungsmodells	220
Tabelle 40: Konstrukte und Items zur Analyse des Beziehungsmodells (Fortsetzung)	221
Tabelle 41: Dimensionsvariablen der Beziehung zwischen Anbieter und Abnehmer	222
Tabelle 42: Dimensionsvariablen der Beziehung zwischen Anbieter und Outsourcingpartner	223
Tabelle 43: Dimensionsvariablen der CRM-Primärprozesse	223
Tabelle 44: Korrelationen innerhalb des Beziehungsmodells	224
Tabelle 45: Bildung der Binärvariablen „Outsourcing (Ja/Nein)“	225
Tabelle 46: Konstrukte und Items zur Analyse des erwarteten Outsourcing erfolges	228
Tabelle 47: Dimensionsvariablen des (erwarteten) Outsourcing erfolges	229
Tabelle 48: Dimensionsvariablen der Prozessorientierung	229
Tabelle 49: Bildung der ordinalen Zielvariablen „Outsourcingentscheidung“	230
Tabelle 50: Korrelationen beim erwarteten Outsourcing erfolg und der Outsourcingentscheidung	230