

# **Modell eines ganzheitlichen CRM-Systems am Beispiel der Automobilindustrie**

**Technische Universität Dortmund**

Fakultät Maschinenbau

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor-Ingenieur

von

Dipl.-Ing. Markus Kirchner

Berichter: Prof. Dr.-Ing. Axel Kuhn

1. Mitberichter: Prof. Dr.-Ing. Bernd Künne

2. Mitberichter: PD Dr.-Ing. Frank Lobeck

Dortmund, den 03.08.2009

## **Vorwort**

Die vorliegende Arbeit entstand im Zeitraum von September 2003 bis Juli 2009 während meiner Tätigkeit als Associated Partner bei der Firma Mieschke Hofmann und Partner in Freiberg am Neckar.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr.-Ing. Axel Kuhn, Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML), für die Ermöglichung und Förderung dieser Arbeit sowie seinen Anregungen und der wohlwollenden Unterstützung.

Herrn Prof. Dr.-Ing. Bernd Künne, Fakultät Maschinenbau an der Technischen Universität Dortmund, danke ich für die Übernahme des Korreferats und sein Interesse an dieser Arbeit.

Herrn Dr.-Ing. F. Lobeck von der Universität Duisburg-Essen danke ich für die stete Bereitschaft, mir mit Rat und Tat zur Seite zu stehen.

Die nebenberufliche Entstehung dieser Arbeit hat viele Freiräume im regulären Arbeitsalltag gefordert. Für die Gewährung dieser Freiräume möchte ich mich herzlich bei dem Geschäftsführer von Mieschke Hofmann und Partner, Herrn Dr. Ralf Hofmann, bedanken.

Einen speziellen Dank möchte ich an dieser Stelle meiner Frau Sabine für ihre Unterstützung und das Verständnis aussprechen, welches sie mir während der Erstellung dieser Arbeit entgegengebracht hat.

---

## **Modell eines ganzheitlichen CRM-Systems am Beispiel der Automobilindustrie**

Aufgrund der in den letzten Jahren starken Veränderungen der Marktsituation und Kundenbedürfnisse, welche sich in den letzten Monaten durch die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise noch einmal dramatisch beschleunigt haben, können die wichtigsten Unternehmensziele - die langfristige Steigerung der Unternehmensrendite und des Unternehmenswertes - nicht mehr ausschließlich über eine kontinuierliche Absatzsteigerung erreicht werden. Bestehende Kunden zu halten wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. So zeigen sich erhebliche monetäre Vorteile wie Preiselastizität oder Weiterempfehlungen auf, wenn die Kunden einem Unternehmen lange treu bleiben.

Das Customer Relationship Management (CRM) hat sich in den letzten Jahren zu einer erfolgreichen Unternehmensstrategie entwickelt, um Kundenkontakte zu pflegen und so Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Maßgeschneiderte Produkte und eine kundenindividuelle Kontaktaufnahme sind die wichtigsten Faktoren, um die Kundenbindung zu verbessern. Hierbei ist besonders wichtig, die Präferenzen eines Kunden zu kennen und zu nutzen. Das Ziel eines Unternehmens muss sein, eine partnerschaftliche bilaterale Beziehung aufzubauen, denn ein zufriedener Kunde hat keinen Grund den Anbieter zu wechseln. Ferner werden Kosteneinsparungen durch eine Kundenklassifizierung beziehungsweise eine Kundensegmentierung erreicht, denn nur besonders umsatzstarken Kunden wird die maximale Aufmerksamkeit gewidmet.

Die vorliegende Arbeit greift diese Problemstellung auf und beschreibt ein ideales, vollständig integriertes CRM-Modell für einen Automobilhersteller. Diese ganzheitliche Darstellung beinhaltet alle relevanten Soll-Prozesse in den Bereichen Vertrieb, Marketing und After Sales über die dreistufige Vertriebsorganisation hinweg sowie alle notwendigen IT-Komponenten und Schnittstellen. Hierbei wird im Rahmen der Konzeptdefinition der vertikalen Integration vom Hersteller bis zu den Händlern ein großer Stellenwert beigemessen. Um die spezifizierte Konzeption und die definierten Prozesse in der Praxis umsetzbar zu machen, wird zudem ein Vorgehensmodell entwickelt. Dieses Vorgehensmodell vereinigt die drei wichtigsten kritischen Erfolgsfaktoren „IT-Projektdurchführung“, „Change Management“ und „Datenqualität“ eines CRM-Einführungsvorhabens. Die entwickelten Konzepte und Vorgehensmodelle werden zum Abschluss an einem Anwendungsbeispiel demonstriert und validiert.

## **Model of an integrated CRM System using the Example of the Automotive Industry**

Because of the significant changes of market situation and customer requirements over the past years, which have been once more dramatically accelerated by the global finance and economy crisis within the past few month, essential enterprise objectives like the long term increase of the company return and value are no longer achievable by continuously increasing the turnover. Keeping existing customers has become the decisive advantage in competition. Essential monetary advantages like price elasticity and recommendation show the long term commitment of customers.

In recent years the customer relationship management (CRM) has been developed into a successful company strategy to bond customers to a company by maintaining the customer contacts. Customized products and an individual sales approach are the most important factors to improve customer loyalty. At this it is essential to know and to use the customers' preferences. The objective of a company has to be to establish a bilateral customer relation based on partnership, because a satisfied customer sees no reason for changing his supplier. Moreover cost savings are achieved by customer classification respectively segmentation, because only customers with the largest share of turnover will receive the full attention.

This paper adapts this problem and describes an ideal, fully integrated CRM model for an automotive manufacturer. This holistic description contains all relevant target processes in the areas of sales, marketing and after sales over the three-stage sales-organisation and furthermore all IT components and interfaces. At this the vertical integration from manufacturer to dealer has a high significance within the concept definition.

To make the specified conception and the defined processes realisable in practice a process model is developed. This process model consolidates the three most critical success factors "IT project execution", "change management" and "data quality" of a CRM implementation at an enterprise. Finally the designed concepts and process models will be demonstrated and validated on the basis of an existing CRM project at an automotive manufacturer.

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>8</b>
1.1	Aufgabenstellung und Motivation .....	8
1.2	Vorgehen und Aufbau der Arbeit .....	10
<b>2</b>	<b>Grundlagen des CRM.....</b>	<b>12</b>
2.1	Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und Markt.....	12
2.2	Definition und allgemeine Ziele von CRM .....	17
2.3	CRM als Erfolgsfaktor.....	18
2.4	Definitionen und Begriffe des CRM.....	21
2.4.1	Kundenorientierung .....	21
2.4.2	Kundenzufriedenheit.....	21
2.4.3	Kundenbindung .....	22
2.5	Generischer Verlauf der Kundenbeziehungen .....	24
2.6	Dimensionen und Prozesse des CRM .....	25
2.7	Steuerungsmechanismen im CRM .....	27
2.8	Unterstützung von CRM durch Softwarelösungen .....	28
<b>3</b>	<b>Analyse der heutigen Arbeitsweise .....</b>	<b>29</b>
3.1	Übersicht über die Automobilbranche .....	29
3.1.1	Grundlagen des Absatzmarktes.....	29
3.1.2	Grundlagen der Wertschöpfung .....	33
3.2	Verwendung personenbezogener Daten .....	36
3.3	Ist-Situation Prozesse.....	36
3.4	Ist-Situation Organisation .....	42
3.4.1	Zentrale Organisationseinheiten .....	42
3.4.2	Vertriebsorganisation.....	43
3.5	Ist-Situation Händlerintegration.....	45
3.6	Ist-Situation Informationstechnologie .....	46
3.7	Erkenntnisse aus der Ist-Analyse .....	48
<b>4</b>	<b>Anforderungen an ein integriertes CRM-System.....</b>	<b>50</b>
4.1	Ziele einer CRM-Einführung .....	50
4.2	Anforderungen an die Prozesse .....	51
4.3	Anforderungen an die Organisation .....	55
4.4	Anforderungen an die Informationstechnologie und an das Datenmodell .....	55
4.5	Anforderungen an die Händlerintegration .....	58
4.6	Anforderungen aus gesetzlichen Rahmenbedingungen.....	59
4.6.1	Lemon Law .....	59

4.6.2	Tread Act.....	60
4.6.3	Datenschutz und Datensicherheit .....	60
<b>5</b>	<b>Konzept eines integrierten CRM-Systems .....</b>	<b>62</b>
5.1	Verifizierung und Detaillierung der CRM-Fokusprozesse.....	62
5.2	Übersicht über das Gesamtkonzept.....	64
5.3	Soll-Zustand Prozesse.....	66
5.3.1	Kampagnenmanagement.....	66
5.3.2	Interessentenbetreuungsprogramm .....	69
5.3.3	Lead Management.....	72
5.3.4	Fahrzeugverkaufsmanagement .....	76
5.3.4.1	Verkaufsprozess Neufahrzeug.....	76
5.3.4.2	Verkaufsprozess Gebrauchtfahrzeug.....	79
5.3.4.3	Verkaufsprozess Werksfahrzeug .....	81
5.3.5	Kundenbetreuungsprogramm .....	82
5.3.6	Service Management.....	84
5.3.7	Beschwerde- und Anfragemanagement.....	86
5.3.7.1	Reaktives Beschwerde- und Anfragemanagement .....	87
5.3.7.2	Pro-aktives Beschwerdemanagement.....	90
5.3.8	Feedback Management und Analytisches CRM .....	91
5.3.8.1	Das 4-Phasen-Modell .....	91
5.3.8.2	Kundenwertmanagement.....	94
5.3.9	Datenmanagement .....	95
5.3.9.1	Nutzung von Kundendaten .....	97
5.3.9.2	Soll-Verlauf der CRM-Objekte .....	99
5.4	Soll- Zustand Händlerintegration .....	102
5.4.1	Händlertypen .....	102
5.4.2	Systemtechnische Umsetzung.....	104
5.5	Soll-Zustand Organisation .....	105
5.6	Soll-Zustand Informationstechnologie.....	106
5.6.1	Beispielhafte Soll-Architektur für ein CRM-Gesamtsystem.....	107
5.6.2	Herstellerspezifische Systemarchitektur .....	115
5.6.3	Definition der Soll-Schnittstellen .....	122
5.6.4	Exemplarische Definition der 10. Schnittstelle „DMS und CRM-System“ ..	126
<b>6</b>	<b>Randbedingungen für die Einführung des Konzepts .....</b>	<b>131</b>
6.1	Kritischer Erfolgsfaktor „Vorgehensmodell“.....	132
6.2	Kritischer Erfolgsfaktor „Change Management“ .....	137
6.2.1	Grundlagen des Change Management .....	137
6.2.2	Gründe für den Einsatz des Change Management .....	139
6.2.3	Change-Management-Vorgehensmodell .....	142
6.3	Kritischer Erfolgsfaktor „Datenqualität“ .....	146
6.3.1	Dublettenbehandlung mit SAP-Standard .....	148

---

6.3.2	Einbindung von Adressmanagement-Software in SAP .....	149
6.3.3	Datenqualität in dem CRM-Projekt.....	152
6.3.4	Einführung von Standards im Betrieb.....	153
<b>7</b>	<b>Exemplarische Realisierung des Konzeptes.....</b>	<b>154</b>
7.1	Zielsetzung der CRM-Einführung.....	154
7.2	Vorstellung des Projekts .....	155
7.3	Erzielte Verbesserungen zum Ist-Stand.....	166
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>169</b>
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>171</b>
<b>10</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>176</b>
<b>11</b>	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>178</b>

# 1 Einleitung

Die Automobilindustrie ist weltweit geprägt durch eine hohe Wettbewerbsintensität, straffen Kostensenkungsprogrammen sowie hohen Ausgaben hinsichtlich Innovationen und deren Integration in bestehende Produkte [1]. Zudem fordert die globale Positionierung der Unternehmen sowie das starke Wachstum in Asien und den Schwellenländern zusätzlich enorme Investitionen [2].

Der aktuellen Situation können die Automobilhersteller nur mit einer grundlegenden Veränderung ihrer Unternehmensstrategie sowie einem tief greifenden Umbau ihrer Geschäftsmodelle begegnen. Nur wenige nordamerikanische oder europäische Automobilhersteller werden bei den Produktionskosten eine Führerschaft erzielen können. Daher gilt es, sich in den Bereichen deutlich zu positionieren, in denen noch Möglichkeiten zur Differenzierung bestehen [3].

Vor allem das Thema „Kundenbindung“ ist eine dieser Differenzierungsmöglichkeiten. „Die Gewinner von morgen sind diejenigen Marken, die ein tiefes Verständnis der Bedürfnisse ihrer Zielkundensegmente entwickeln und eine überdurchschnittliche Loyalität erzielen [4].“ Einen Kunden zu binden wird für einen Automobilhersteller zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Analysen haben gezeigt, dass es bis zu zehnmal teurer ist einen Kunden zu akquirieren, als einen bestehenden Kunden zu erhalten [5]. Außerdem steigt der Umsatz beziehungsweise die Profitabilität eines Kunden mit der Dauer der Kundenbeziehung stark an [6].

Die Unternehmen müssen weg von der bisherigen Produkt- und Transaktionsorientierung, hin zu einer Kunden- und Beziehungsorientierung. Dies bedeutet vor allem, dass dem Kunden individuell Produkte und Dienst- sowie Serviceleistungen in Verbindung mit einer individuellen Ansprache angeboten werden, die seinen aktuell benötigten Bedarf decken.

Ein wesentlicher Ansatzpunkt zur Erreichung einer optimalen Kundenorientierung und damit Kundenbindung ist in der Managementmethode des Customer Relationship Managements (CRM) zu finden [7].

Hierbei spielt der Technologieeinsatz eine besondere Rolle, denn ohne ein modernes CRM-System - wie zum Beispiel SAP CRM - ist es nicht möglich, Informationen und Analysen über alle Kunden schnell und effizient bereitzustellen.

## 1.1 Aufgabenstellung und Motivation

Die Forschungsfrage dieser Arbeit leitet sich aus den beschriebenen Herausforderungen ab und beschreibt ein ideales, vollständig integriertes CRM-Modell beispielhaft für einen



Automobilhersteller und zwar in einer Form, dass das Konzept ohne weiteres auf andere Branchen adaptierbar ist. Eine generische Ausarbeitung über alle Branchen hinweg ist aufgrund der teilweise sehr unterschiedlichen Geschäftsprozesse nicht möglich.

Die hier gewählte ganzheitliche Darstellung integriert alle relevanten Dimensionen und Kanäle (Telefon, Fax, E-Mail etc.) von CRM. Das Modell beinhaltet alle **CRM-Disziplinen** (kollaboratives, operatives und analytisches CRM) sowie alle **Soll-Fokusprozesse** in den Bereichen Vertrieb, Marketing und After Sales, die für eine vollständige Abdeckung des Kundenlebenszyklus notwendig sind.

Das Modell beschreibt außerdem die **horizontale** und **vertikale Integration** aller relevanter zentraler und dezentraler Organisationseinheiten über die dreistufige Organisation (Hersteller, Importeur und Händler) hinweg. Hierbei wird dem Thema **Händlerintegration** im Rahmen der Konzeptdefinition ein großer Stellenwert beigemessen. Die Händler sind der elementare Bestandteil eines zentralen CRM-Systems für einen Automobilhersteller, da die Händler in der Regel den besten Bezug zum Kunden haben und somit für die Hersteller den maßgeblichen Beitrag zur Qualität der Kundeninformationen leisten können. Dies ist - neben der Rückkopplung der Prozesse in das Engineering und der Ganzheitlichkeit des Ansatzes - der entscheidende Mehrwert dieser Ausarbeitung gegenüber bisherigen Konzepten und CRM-Einführungen in der Praxis. Kein Unternehmen hat bislang ein derart vollständiges Modell für sein CRM-Vorhaben in der Theorie entwickelt oder in der Praxis implementiert. Zudem gibt es aktuell keine CRM-Software auf dem Markt, die solch ein Modell auch nur ansatzweise im Standard abbilden kann.

Für die Umsetzung des Modells werden alle notwendigen **IT-Komponenten**, die **Schnittstellen** - inklusive dem Datenaustausch - zu allen relevanten Systemen, die **IT-Architektur** des Gesamtmodells sowie die **Beziehungen** und **Historie** der wichtigsten Objekte inklusive dem Berechtigungskonzept beschrieben.

Bei der Konzeption werden alle CRM-relevanten **Produkte** (Neu-, Gebrauch- und Werksfahrzeuge, Financial-Services-Produkte, Mobilitätsgarantie, Ersatzteile, Event-Reisen etc.) sowie die Ziele und Anforderungen aller Stakeholder (Unternehmen, Vertriebspartner, Dienstleister, Kunden und Gesellschaft) berücksichtigt.

Ergänzt wird das Modell um die detaillierten Beschreibungen der wichtigsten kritischen Erfolgsfaktoren **Change Management** und **Datenqualität** sowie der Ausarbeitung eines generellen **Vorgehensmodells** zur Umsetzung des Modells im Rahmen einer CRM-Einführung.

## 1.2 Vorgehen und Aufbau der Arbeit

In **Abbildung 1-1** ist das Vorgehen in **4 Phasen**, welches dieser Arbeit zu Grunde liegt, dargestellt.

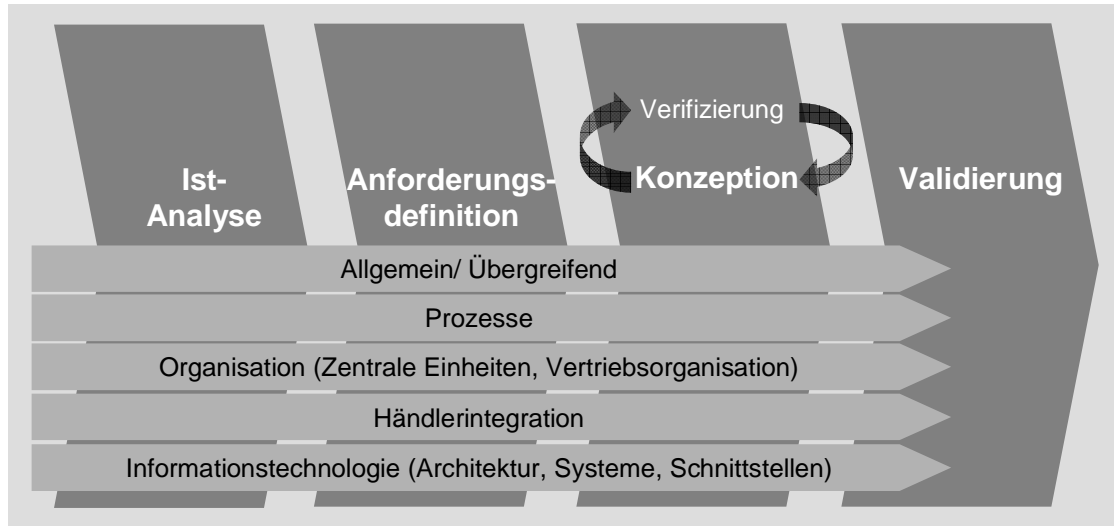


Abbildung 1-1: Vorgehen zur Erarbeitung des Konzeptes

Innerhalb der **Ist-Analyse** (vergleiche **Kapitel 3**) werden zunächst die Schwachstellen und die Potenziale der relevanten Prozesse und der zugehörigen Organisationseinheiten und Systeme untersucht. Ausgehend vom Nutzen für das Unternehmen, werden die CRM-Prozesse als Grundlage für die weitere Konzeption definiert und deren Schwachstellen in der Automobilindustrie dargestellt.

In der Analysephase erfolgen zudem die Recherchen zum Automotive-Markt, den gesetzlichen Bestimmungen, dem Stand der Technik, zur aktuellen Situation der Händler und von möglichen Trends, die, um die Nachhaltigkeit sicher zu stellen, in die Konzeption mit einfließen müssen. Abschließend werden gescheiterte und besonders erfolgreiche CRM-Vorhaben relevanter Unternehmen begutachtet, um Best Practices und Lessons Learned zu identifizieren.

Anschließend erfolgt die **Anforderungsdefinition** (vergleiche **Kapitel 4**). Hier werden die über die Ergebnisse der Ist-Analyse relevanten Anforderungen an das Modell beschrieben. Als Grundlage dienen hierbei die Ziele, die ein Automobilhersteller an ein CRM-System hat.

Im Rahmen der **Konzeption** (vergleiche **Kapitel 5**) werden die idealisierten Soll-Zustände hinsichtlich dem Gesamtmodell, den CRM-Fokusprozessen, der IT-Architektur, den Schnittstellen und der Organisation definiert sowie plattformunabhängig beschrieben. Als Grundlage für eine spätere Umsetzung dieser Soll-Konzeption wird in dieser Phase zudem ein grundsätzliches Vorgehen für CRM-Vorhaben sowie Vorgehensmodelle für eine

Systemeinführung, für das Change Management und für die Verbesserung der Datenqualität erarbeitet. Iterativ erfolgt in dieser Phase eine **Verifizierung** der Ergebnisse mit den CRM-Vorhaben von vier namhaften Automobilherstellern und ein Abgleich mit dem automotiv-spezifische Customer Lifecycle, um sicher zu gehen, keine Komponente des ganzheitlichen Modells vergessen zu haben.

Zuletzt erfolgt die **Validierung** (vergleiche **Kapitel 7**) des konzipierten CRM-Modells anhand einer weltweiten CRM-Einführung bei einem Automobilhersteller mit der Plattform SAP CRM. Flankierend zu den Beschreibungen der einzelnen Phasen werden in **Kapitel 2** die Grundlagen von CRM und in **Kapitel 6** die für das Konzept notwendigen IT-Komponenten beschrieben.

## 2 Grundlagen des CRM

In diesem Kapitel werden die Grundlagen für das Verständnis des CRM-Ansatzes dargestellt. Als Basis für die folgenden Kapitel wird zuerst auf die Notwendigkeit von CRM eingegangen. Hierfür werden die Wechselwirkungen zwischen den Unternehmen und deren Märkte analysiert und aufgezeigt. Nach der Vorstellung der Definition und den allgemeinen Zielen von CRM werden die Begriffe „Kundenorientierung“, „Kundenzufriedenheit“ und „Kundenbindung“ erläutert sowie ein Überblick über den Kundenlebenszyklus gegeben. Weiterhin werden die grundsätzlichen Mechanismen verdeutlicht, wie ein Unternehmen im Rahmen der einzelnen funktionalen CRM-Bereiche, dem operativen, dem strategischen und dem analytischen CRM, das Kundenbeziehungsmanagement steuern und verbessern kann. Abschließend wird auf den Nutzen bei der Einführung einer integrierten CRM-Softwarelösung für alle CRM-relevanten Organisationseinheiten eingegangen.

### 2.1 Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und Markt

Um ein Konzept für ein integriertes Kundenbeziehungsmanagement zu formulieren, ist vorab zu definieren, warum diese Managementmethode für ein Unternehmen sinnvoll ist. Deshalb ist zunächst zu klären, wer - neben den Unternehmen und dem Markt - die weiteren Beteiligten in diesem Beziehungsgeflecht sind, damit anschließend für die dort vorliegenden Abhängigkeiten und Wechselwirkungen die Anforderungen an das Konzept herausgearbeitet werden können. Des Weiteren ist festzulegen, welche Prozesse hierbei bearbeitet werden müssen.

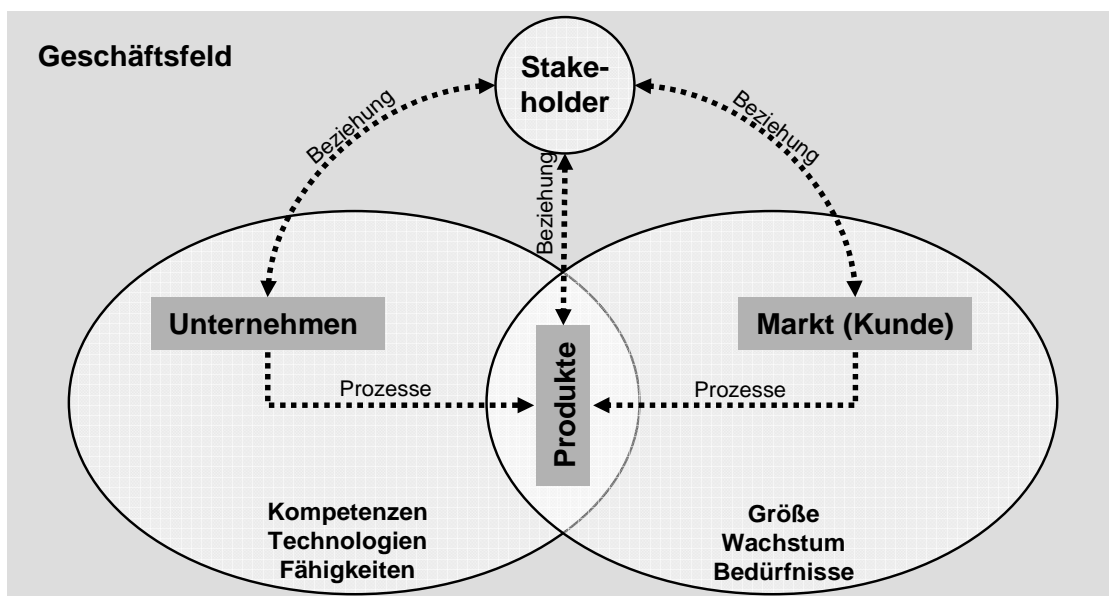


Abbildung 2-1: Unternehmen - Produkte - Markt [8]

Jede Gesellschaft - insbesondere die Konsumgesellschaft - ist in hohem Masse wachstumsabhängig. Wegen der ständig zunehmenden Globalisierung sind die Unternehmen seit Jahren gezwungen, in immer kürzeren Zeiträumen neue innovative Produkte zu entwickeln und zu produzieren. Dies wiederum erfordert den Einsatz neuer Technologien: Für deren Nutzung ist die stetige Erarbeitung verbesserter Fähigkeiten (vergleiche **Abbildung 2-1**) seitens der Unternehmen notwendig.

Für jedes einzelne Geschäftsfeld eines Unternehmens stellen die Produkte das Bindeglied zwischen dem Unternehmen und dem Markt dar, da die von einem Unternehmen entwickelten und hergestellten Produkte einerseits die vorhandenen Marktbedürfnisse erfüllen und andererseits auch neue Bedürfnisse schaffen sollen. Letzteres auch, um eventuell neue Markanteile und höheres Wachstum zu generieren und dadurch den angestrebten Unternehmenserfolg mittel- und langfristig zu sichern.

Diese Darstellung zeigt darüber hinaus, dass keine direkte Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Kunden gegeben ist. Wer die Stakeholder sind, wird bei der Definition der Struktur für ein Kundenbeziehungsmanagement noch herausgearbeitet. Hier wird lediglich gezeigt, welche Beziehungen notwendig sind, damit ein Unternehmen von den Forderungen des Marktes erfährt, um zeitnah und gezielt bei der weiteren Produktgenerierung reagieren zu können.

Bevor die Inhalte der beiden Problemkreise „Unternehmen“ und „Markt“ definiert werden, folgt zunächst noch eine etwas detaillierte Betrachtung des Bindeglieds „Produkt“. Für den Begriff „Produkt“ gibt es verschiedene Definitionen. Beispielhaft sind unter anderem hier wiedergegeben die Definitionen [8] gemäß der:

1. **VDI-Richtlinie 2221:** Erzeugnis, das als Ergebnis des Entwickelns und Konstruieren hergestellt und angewendet wird. Das können materielle (zum Beispiel Maschinen oder Verfahren) oder auch immaterielle Erzeugnisse (zum Beispiel Programme) sein,
2. **DIN EN ISO 8402:** Ein Produkt ist das Ergebnis von Tätigkeiten und Prozessen,
3. **DIN ISO 10303:** Sache oder Substanz, die durch einen natürlichen oder künstlichen Prozess hergestellt werden und
4. **ANSI Standard Z9.4-1989:** Any commodity produced for sale.

Innerhalb dieser Arbeit findet die VDI-Richtlinie 2221 ihre Berücksichtigung und zwar sowohl für das jeweils herzustellende materielle Produkt als auch für das noch zu generierende immaterielle Produkt „Kundenbeziehung“, das noch einer eingehenden Betrachtung unterzogen wird. Der Lebenszyklus eines Produktes kann nicht mit Hilfe eines in sich geschlossenen Prozesses definiert werden, sondern beinhaltet eine Reihe von

Teilprozessen, die aufeinander abgestimmt sein müssen. Dies ist sicherlich auch einer der Gründe, warum in der Literatur kein einheitlicher Begriff für den Gesamtprozess zu finden ist. Hier sollen beispielhaft nur die beiden Begriffsdefinitionen „Produktentstehungsprozess [9]“ und „Produktgenerierung [10]“ genannt werden. Die Produktgenerierung ist in **Abbildung 2-2** grafisch wiedergegeben, da diese inhaltliche Darstellung als Grundlage für das Konzept benutzt wird.

Die Darstellung von [10] umfasst in einer zeitlichen Abfolge alle Teilprozesse - von der strategischen Geschäftsplanung bis hin zur Entsorgung des Produktes. Die hier angedeutete Unterteilung des gesamten Prozesses der Produktgenerierung ist insoweit sehr hilfreich, da für die Definition des noch zu gestaltenden Kundenbeziehungsmanagement der erste Bereich „von der Produkt-/ Geschäftsidee bis zum erfolgreichen Markteintritt“ eher eine untergeordnete Rolle spielt, da dieser überwiegend auf die Produktentwicklung fokussiert ist.



Abbildung 2-2: Produktgenerierung [10]

Obwohl die von [10] formulierte Darstellung den Sachverhalt in jeder Hinsicht trifft, eignet sich diese Darstellung nicht so gut für die Zusammenführung der Problemkreise „Unternehmen“ und „Markt“ und deren Wechselwirkungen (vergleiche Abbildung 2-1). Deshalb wird zur weiteren Bearbeitung des Sachverhaltes nachfolgend auf eine Darstellung von [8] zurückgegriffen. Dort wird nachvollziehbar gezeigt, dass mit dem Produktlebenszyklus eine so genannte Wertschöpfungskette einhergeht, welche den Weg eines Produktes von der Idee bis zum Verbraucher aus betriebswirtschaftlicher Sicht mit den Wertsteigerungen der einzelnen Stufen betrachtet. Diese zeigen aber auch gleichzeitig, dass diese Wertsteigerungen nur noch durch den gezielten Einsatz von IT-Systemen erreicht werden können.

Die **Abbildung 2-3** zeigt, ohne die Wiedergabe der Wertsteigerungen eine beispielhafte Wertschöpfungskette, die sich in der Darstellung den Vorgaben von [8] annähert. Dabei werden die einzelnen Teilprozesse der Produktgenerierung mit den wichtigsten zum Einsatz kommenden IT-Systemen in Verbindung gebracht. Als Input sind die Lieferanten und als Output ein möglicher Kunde zu nennen.

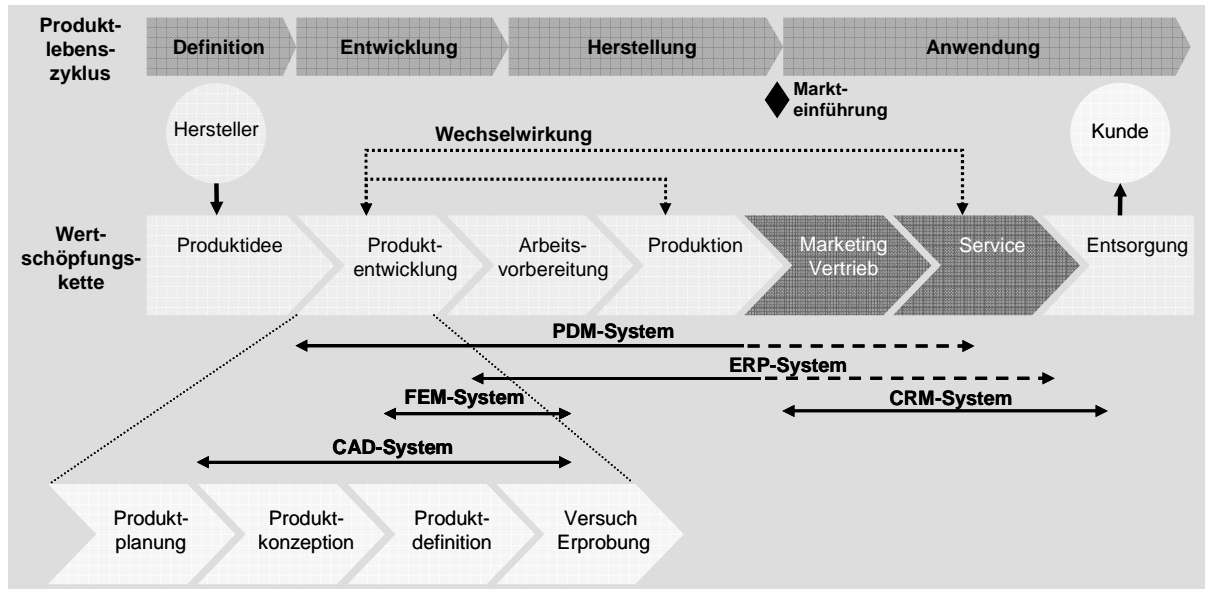


Abbildung 2-3: Beispiel einer Wertschöpfungskette

Wie bereits in der Abbildung 2-2 erläutert, spielt der Produktentwicklungsprozess für das zu entwickelnde Konzept des Kundenbeziehungsmanagement keine wesentliche Rolle, da es sich bei dem im Konzept berücksichtigten materiellen Produkt nicht um ein Einzelteil, sondern um ein komplettes Kraftfahrzeug handelt. Das Fahrzeug wird jeweils aus einer Vielzahl von fertigen, bereitgestellten Komponenten konfiguriert und anschließend zu einem Endprodukt montiert. Auf die Wiedergabe der einzelnen Produktentwicklungsprozesse zur Herstellung der einzelnen Komponenten wird verzichtet, da dies für die Aufgabenstellung nicht relevant ist.

Durch die Detaillierung wird aber deutlich, dass der Teilprozess „Produktentwicklung“ sicherlich der komplexeste Teil der gesamten Produktgenerierung ist. Die Produktentwicklung ist durch eine Reihe von Wechselwirkungen und Rückkopplungen geprägt, wenn beispielsweise ein Konstruktionsdetail später in dem Teilprozess „Versuch und Erprobung“ nicht herstellbar ist oder wenn der Teilprozess „Service“ feststellt, dass für eine optimale Wartung einzelne konstruktive Details einer Verbesserung bedürfen.

Die Zuordnung eines CRM-Systems ist in diesem Beispiel der Wertschöpfungskette nicht sinnvoll, da hier nur ein Einzelteil beschrieben wird, welches entweder einen Serienartikel darstellt oder welches in einer Baugruppe verbaut ist. Bei der im Konzept berücksichtigten

Wertschöpfungskette wird das System detailliert mit Beginn der Markteinführung des materiellen Produktes eingesetzt (vergleiche Abbildung 2-3).

Zur Definition der Struktur für das Kundenbeziehungsmanagement ist in **Abbildung 2-4** als Basis eine Wertschöpfungskette dargestellt, die stellvertretend für alle Hersteller für diese Aufgabenstellung angesehen werden muss. Eine einheitliche Darstellung der Wertschöpfungskette über die gesamte die Automobilbranche ist aufgrund der Komplexität nicht möglich. Die Darstellung ist aber so gewählt, dass davon ausgegangen werden kann, dass die Wertschöpfungsketten der anderen Hersteller prinzipiell ähnlich sind, so dass von einer Allgemeingültigkeit ausgegangen wird.

Ausgehend von dieser fiktiven Wertschöpfungskette, welche die Teilprozesse Quotenplanung, Fahrzeugkonfiguration, Komponentenbereitstellung, Fahrzeugmontage, Marketing und Vertrieb, Fahrzeugauslieferung und Service enthält, werden die Beteiligten an der Gesamtstruktur mit den möglichen Zugriffen auf das CRM-System sowie deren Beziehungen untereinander definiert. Zudem werden auf einer aggregierten Ebene die Prozesse aufgezeigt, welche für den CRM-Aufbau zwingend notwendig sind (vergleiche Abbildung 2-1).

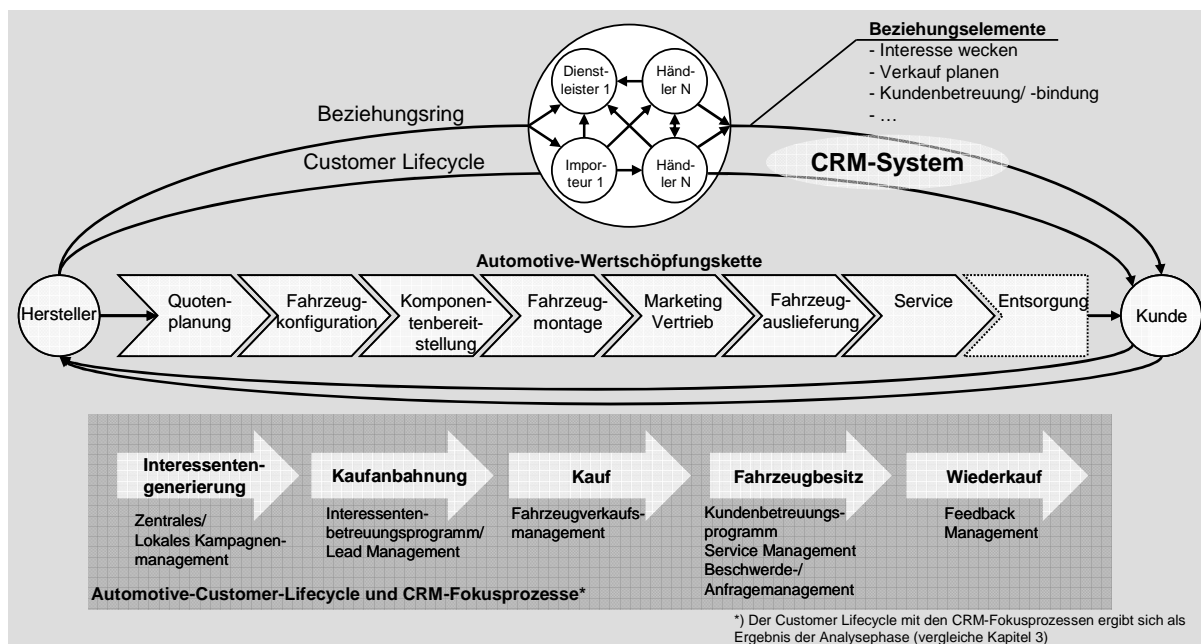


Abbildung 2-4: Struktur des Kundenbeziehungsmanagements

Als Beteiligter in dieser Struktur ist zuerst der Kunde zu nennen, da dieser die wesentlichen Impulse für die Marktbedürfnisse liefert. Wegen der zunehmenden Globalisierung wird der Kunde mehr und mehr in die Lage versetzt, seine Anforderungen an das von ihm gewünschte Produkt hinsichtlich des Preises, der Funktionalitäten und der Qualität mittels den Möglichkeiten des Internets weltweit mit den Produkten anderer Anbieter zu vergleichen.



Dies führt dazu, dass der Kunde immer stärker in den Mittelpunkt rückt und deshalb durch den Aufbau eines integrierten Kundenbeziehungsmanagements die erforderliche Beachtung bekommt. Neben den Kunden haben die weiteren Beteiligten die folgenden Kontakte:

Die **Hersteller** sind zwar prinzipiell für den Verkauf der Fahrzeuge an die Endkunden verantwortlich, haben aber überwiegend mit den Kunden keinen direkten Kontakt. Dieser erfolgt über das Importeur- und Händlernetz. Die Zuordnung erfolgt dabei gewöhnlich nach regionalen Kriterien.

Der **Importeur** ist derjenige, der direkt mit dem Hersteller in Kontakt steht und die Fahrzeuge von diesem bezieht. Zwischen diesen beiden Beteiligten gibt es vertragliche Regelungen über die im Laufe eines bestimmten Zeitraumes abzunehmende Fahrzeugmenge (Quote) inklusive der Anzahl bestimmter Ausstattungsmerkmale, die die Fahrzeuge enthalten müssen.

Der **Händler** steht mit den Kunden im direkten Kontakt und ist damit innerhalb des Kundebeziehungsprozess die Schnittstelle zwischen Importeur- und Händlernetz und Absatzmarkt. Den Händlern obliegen großteils die Interessentengenerierung, die Kaufabwicklung und die Kundenbindung.

## 2.2 Definition und allgemeine Ziele von CRM

Das CRM ist keine Software, sondern ein ganzheitlicher und integrierter Ansatz zur Führung eines Unternehmens. Hierbei werden - auf der Basis einer zentralen Datenbank und einer Software - alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Service sowie Forschung und Entwicklung (Engineering) integriert und optimiert, die für die Marktbearbeitung sowie für einen definierten Verkaufsprozess notwendig sind. Mit Hilfe der zu Grunde liegenden Datenbank können profitable [11] und unprofitable Kunden identifiziert sowie anhand ihrer Bedürfnisse besser angesprochen und betreut werden. Das Ziel ist hierbei, sowohl auf Kunden- als auch auf Unternehmensseite, Mehrwert zu schaffen, und das über den kompletten Lebenszyklus einer Geschäftsbeziehung hinweg.

Obwohl der Return on Investment (ROI) eines CRM-Vorhabens nicht immer eindeutig ausgewiesen werden kann, steht das CRM aktuell bei den mittelfristigen Budgetprioritäten von Unternehmen an erster Stelle (vergleiche **Abbildung 2-10**). Es zeigt sich, dass sich die Fokussierung auf die Informationstechnologie (IT) zu einer unternehmensweiten Kundenmanagementstrategie hin verschiebt [12].

Grundsätzlich können im CRM zwei zentrale Themenbereiche abgeleitet werden. Zum einen erfordert CRM eine Unternehmensstrategie, die eine Neuausrichtung der Geschäftsprozesse ableitungsübergreifend auf den Kunden hin verfolgt. Zum anderen ist, um ein ganzheitliches

Kundenprofil entwickeln zu können, ein integriertes IT-System notwendig, welches alle kundenbezogenen Informationen zusammenführt und eine Synchronisation aller Kommunikationskanäle erlaubt.

Immer noch bestehen in der Praxis zwei unterschiedliche Vorgehen, die entweder der Informationstechnologie- oder der Strategie-Orientierung des CRM eine höhere Bedeutung zukommen lassen. Eine einseitige Fokussierung auf eine dieser beiden Orientierungen führt zwangsläufig zum Scheitern eines CRM-Vorhabens. Daher ist es für ein Unternehmen zwingend erforderlich, die Implementierung eines CRM-Systems nur auf Basis einer flankierenden CRM-Strategie durchzuführen. Im Weiteren wird CRM daher als ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensausrichtung für ein umfassendes Kundenbeziehungsmanagement verstanden [13]. Dieser Ansatz beinhaltet sowohl strategische Aufgaben der Unternehmensführung [7] [14] als auch die Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der Informationstechnologie.

Das CRM setzt den Kunden in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns. Ziel ist hierbei die Kundenbeziehungen in allen Berührungspunkten von Unternehmen und Kunde so zu verbessern, dass - über eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit - eine langfristig orientierte Kundenbindung das Unternehmenswachstum sowie eine Verbesserung der Rentabilität unterstützt [15] [16].

Die **Abbildung 2-5** stellt die grundsätzlichen CRM-Ziele aus Unternehmenssicht dar.

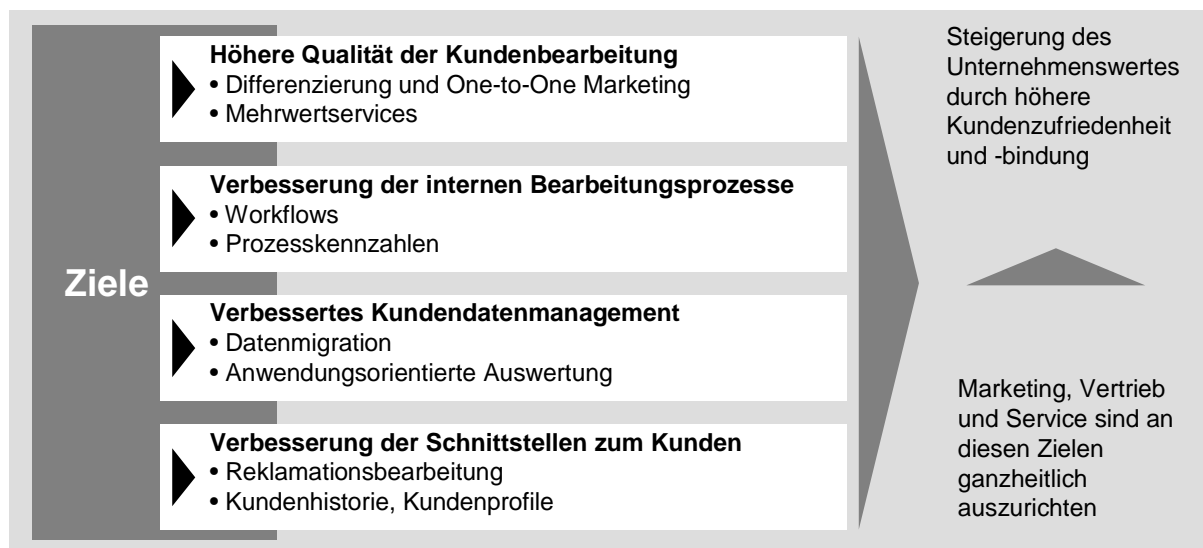


Abbildung 2-5: Grundsätzlichen Ziele von CRM [16]

### 2.3 CRM als Erfolgsfaktor

Nachdem CRM als Marketingbegriff Mitte der neunziger Jahre aus dem nordamerikanischen Raum nach Europa kam, hat sich das Verständnis von CRM seit dieser Zeit stetig

weiterentwickelt. In der heutigen Zeit hat CRM auf höchster Managementebene seine Relevanz als strategische Option der unternehmerischen Ausrichtung gefunden. Der Ausbau der theoretischen Grundlagen sowie die dazu korrespondierenden Praxiserfahrungen haben dazu geführt, dass sich CRM nicht zu einem kurzfristigen Modebegriff entwickelt hat. Stattdessen spiegelt sich diese Managementmethode in ernsthaften und langfristig orientierten Denkweisen in fast allen Unternehmen wieder.

Das Erwachsen aus einem rein technologiegetriebenen Ansatz stellt für das CRM ein Erfolgskriterium dar, um als ganzheitliches Konzept zur Neuausrichtung von Teilen eines Unternehmens Akzeptanz zu finden. Organisationen, die sich mit CRM ernsthaft auseinandersetzen, sehen darin nicht nur die Einführung oder Änderung einer CRM-Software, sondern nutzen CRM, um die eigene Ablauf- und Aufbauorganisation sowie die unterstützende IT auf ein effizientes und effektives Kundenbeziehungsmanagement vorzubereiten. Dies bedeutet, dass genau die Organisationsstrukturen und Prozesse analysiert sowie anschließend optimiert werden müssen, die eine direkte Interaktion mit dem Kunden haben. Darunter fallen insbesondere die Organisationsbereiche Marketing, Vertrieb und Service beziehungsweise After Sales.

Die Notwendigkeit, ein professionelles Kundenbeziehungsmanagement zu betreiben, ist abgeleitet aus den veränderten Anforderungen von den Märkten, auf denen eine Organisation unternehmerisch aktiv ist. In den fünfziger bis frühen siebziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts überwog die Marktmacht bei den Anbietern von Produktions- und Konsumgütern. Charakterisiert wird dieser Markt als Verkäufermarkt. In dieser Zeit waren insbesondere die Produktions- und Logistikprozesse im Mittelpunkt der betriebswirtschaftlichen Betrachtung. Der Begriff „Marketing“ wurde in Deutschland zu dieser Zeit mit Absatzwirtschaft gleichgesetzt und fachlich wurden Konzepte implementiert, die sich auf das Transaktionsmarketing fokussierten. Erklärbar wird diese Sichtweise aus einem sozioökonomischen Blickwinkel.

Das Bedürfnis nach dem zweiten Weltkrieg, den Wohlstand in der westlichen Welt aufzubauen und ihn als Sicherungsfundament des gesellschaftlichen Zusammenhalts zu verankern, führte dazu, dass das aus der Arbeitsleistung generierte Kapital in Konsum und soziale Absicherung investiert wurde. Nach den ersten konjunkturellen Zyklen und den Sättigungsphasen der Konsumbereitschaft der Industriegesellschaften hat sich Ende der siebziger Jahre ein Wandel der Marktsituation ergeben. Der Käufer wuchs in eine neue Rolle hinein und wählte nun verstärkt nach Bedürfnissen aus, die mit den alten Konsumgewohnheiten brachen. Durch die Sättigung der ursprünglichen Absatzmärkte wuchs der Angebotsüberhang der Unternehmungen und dies verstärkte den Kostendruck auf die produzierenden Betriebe. Unter Einfluss eines intensiven Wettbewerbs führten diese Entwicklungen zu einer kontrahierenden Preisentwicklung. Hiervon ausgehend, waren die

Unternehmen gezwungen, sich mit neuen betriebswirtschaftlichen Konzepten auseinander zu setzen. Diese Konzepte konzentrierten sich besonders auf die Wertschöpfungsprozesse und die Marktbeeinflussungsmöglichkeiten.

Seit den siebziger Jahren wurde zudem die IT-Entwicklung ein immer wichtigerer Hebel, um Rationalisierungsmaßnahmen zu unterstützen.

In den achtziger Jahren führten die bi- und multi-lateralen Marktöffnungstendenzen und die immer stärker werdenden Auswirkungen der Globalisierung zu einer erheblichen Zunahme des Wettbewerbs auf nationalen Absatzmärkten. Als Beleg dafür werden häufig die japanischen Automobilhersteller und deren Einfluss auf die nordamerikanische und europäische Automobilindustrie betrachtet.

Seit den neunziger Jahren ist zudem zu beobachten, dass die Differenzierungsmöglichkeiten der Unternehmen über die angebotenen Produkte immer weiter schwinden. Das liegt vor allem daran, dass die Qualitätsstandards eingehalten werden und Produkte unterschiedlicher Hersteller immer schwieriger voneinander zu unterscheiden sind. Zudem führen schnelle Trendwechsel und Moden zu kürzeren Produktlebenszyklen. Daher ist die langfristige Nutzung von Gebrauchsgütern nicht mehr eine zentrale Kundenanforderung.

Mit Beginn des neuen Jahrtausends hat ein intensiver Preiswettbewerb eingesetzt, um Kunden für die eigenen Produkte und das Unternehmen zu gewinnen.

Wie in empirischen Studien festgestellt wurde, ist der heutige Durchschnittskunde weniger loyal zu dem bei seinem Kauf gewählten Unternehmen als noch vor einem Jahrzehnt. Die fehlende Kundenloyalität führt in den Unternehmen unter anderem zu folgenden Überlegungen:

*Wie und welche verlorene Kunden können für das Unternehmen zurück gewonnen werden? Wie können neue Kunden akquiriert werden? Wie lassen sich Abwanderungsneigungen der Kunden unterbinden?*

Aus diesen ökonomisch getriebenen Überlegungen entwickelte sich für viele Unternehmen, vor allem in gesättigten Märkten, die Zielsetzung, die Bestandskunden langfristig an das eigene Unternehmen zu binden. Abgeleitet aus dieser Zielsetzung wird nicht mehr das Produkt als das wichtigste Differenzierungsmerkmal in den Mittelpunkt der Betrachtung gesetzt, sondern dies erscheint gleichwertig oder sogar nachrangig gegenüber dem professionellen Management der Kundenbeziehungen.

Die Erfolge, die aus dem CRM-Ansatz gewonnen werden können, sollen zu einer umfassenden Kundenzufriedenheit führen und somit der zurückgehenden Kundenloyalität entgegenwirken. Darüber hinaus soll die langfristige Kundenbindung zu einer profitablen Kundenbeziehung führen.

## 2.4 Definitionen und Begriffe des CRM

### 2.4.1 Kundenorientierung

Das CRM führt zu einem wesentlichen Paradigmenwechsel der Unternehmensausrichtung. Für ein Unternehmen stehen nicht mehr die Produkte im Vordergrund der Ausrichtung und des Handelns, sondern der Kunde und dessen aktuelle und potenzielle Bedürfnisse an das Produkt [7]. Auf der operativen Ebene ist, neben der unterstützenden Funktion der Informationstechnologie, die kundenorientierte Ausrichtung der Ablauf- und Aufbauorganisation zu nennen [14]. Stellt ein Unternehmen den Kunden in den Mittelpunkt, besteht vor allem die Notwendigkeit zur Erweiterung der Kompetenzfelder sowie zur Stärkung der Entscheidungsbefugnis der kundennahen Mitarbeiter. Hierdurch wird eine Prozesseffizienz erreicht, da sich das Verfahrens- und Abstimmungsverhalten mit höheren Hierarchieebenen stark reduziert [17]. Neben der Entscheidungsbefugnis ist es außerdem notwendig, den Mitarbeiter mit allen relevanten Informationen zu versorgen. Diese Informationen können durch einen ganzheitlichen Blick auf die Interaktionshistorie eines Kunden gewonnen werden oder mit analytischem CRM eine objektive Entscheidungsfindung ermöglichen.

### 2.4.2 Kundenzufriedenheit

Abgeleitet aus der Zielsetzung einer langfristigen und rentablen Bindung zwischen Kunde und Unternehmung besteht die Notwendigkeit den Aspekt der Zufriedenheit näher zu definieren. Wie bereits erwähnt, führt eine umfassende Kundenzufriedenheit zu einer hohen Loyalität:

*„Kundenzufriedenheit entsteht als Empfindung des Kunden durch seinen Vergleich vom wahrgenommenen Wertgewinn - als Resultat nach dem Kauf - und erwartetem Wertgewinn vor dem Kauf“ [18].*

Das Ziel für ein Unternehmen muss daher sein, dass die tatsächliche Kundenerfahrung mit unternehmenseigenen Leistungen den Vergleichsstandard der Kunden übertrifft und sich somit positiv auf die Erlebniswelt des Kunden auswirkt. Die Übertragung dieser Gedanken auf den CRM-Ansatz führt im Kontext der Kundenzufriedenheit zu folgenden Zielsetzungen: Zum einen sollen die Kundenerwartungen und das zu Grunde liegende Anspruchsniveau ermittelt werden und zum anderen muss die Kundenzufriedenheit bezogen auf die eigenen Leistungen eruiert werden. Die **Abbildung 2-6** zeigt die Wirkungszusammenhänge zwischen Erwartungen und realen Erfahrungen von Kunden und Interessenten. Zudem sind die Phänomene des Variety Seekings und Personal Linkings dargestellt.

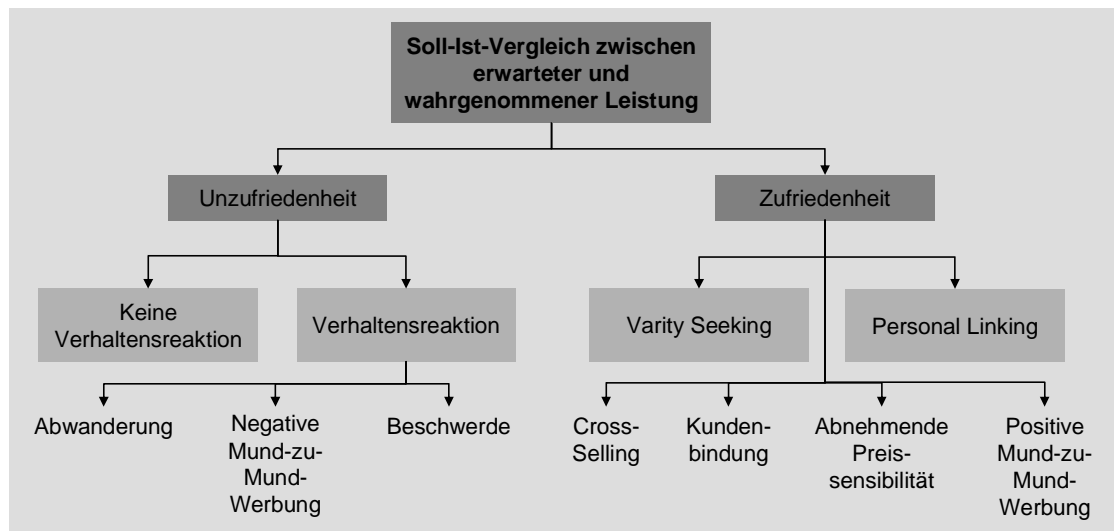


Abbildung 2-6: Zusammenhänge der Kundenzufriedenheit [14]

Das **Variety Seeking** beschreibt ein Kundenverhalten, dass sich nicht über Zufriedenheit steuern lässt und somit keine stärkere Loyalitätsbindung mit sich bringt. Die Kunden sind speziell auf Märkten mit homogenen Produkten und geringen Differenzierungsmerkmalen auf der Suche nach neuen Erfahrungen und probieren eine größere Zahl an Produkten aus. Um diese Kunden zu binden, ist es notwendig, die Produktmerkmale zu identifizieren, die das Bedürfnis nach Abwechslung überlagern [14]. Zudem wird mit den Faktoren Vertrauen, Informationsaustausch und Kooperationen eine höhere Kundenloyalität erreicht [19].

Unter **Personal Linking** wird der enge Kontakt zwischen einem Mitarbeiter eines Unternehmens und einem Kunden verstanden. Die Kundenzufriedenheit wird durch eine 1:1-Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunden auf das Unternehmen reflektiert [14].

### 2.4.3 Kundenbindung

Die Form der Kundenbindung kann in zwei wesentliche Ausprägungen unterschieden werden, die Verbundenheit der Kunden und die Gebundenheit von Kunden. Während die loyalen Kunden aufgrund ihrer Zufriedenheit dem Unternehmen treu bleiben, bestehen bei den gebundenen Kunden Barrieren, die einen Wechsel verhindern. Solche Barrieren können vertragliche, ökonomische oder technisch-funktionale Ursachen haben. Das heißt, unzufriedene Kunden bleiben nur bei einem Unternehmen, wenn sie keine Alternativen sehen, der Wechsel zu unsicher oder auf Grund technologischer Barrieren zu teuer ist.

Die Vorteile der Kundenbindung überwiegen im betriebswirtschaftlichen Bereich und sind besonders in langfristigen Kundenbindungsverhältnissen relevant. Hierbei bestehen für die Unternehmen drei zentrale Vorteile [19].

Die **umsatzbezogenen Vorteile** ergeben sich aus der potenziellen Erhöhung der Absatzmenge an einen Kunden. Unternehmen, die langfristige Kundenbeziehungen unterhalten, können sich besser auf die kundenindividuellen Bedürfnisse einstellen und somit Abwanderungsneigungen gering halten sowie eine höhere Attraktivität des eigenen Leistungs- und Produktportfolio gegenüber Wettbewerbern aufbauen. Neben der Generierung von Kundenwissen innerhalb der Kundenbeziehung steigern Unternehmen die Cross-Selling-Erfolge im Rahmen langfristiger Geschäftsbeziehungen.

Die **kostenbezogenen Vorteile** ergeben sich aus der Senkung von Transaktions- und Koordinationskosten im Laufe der Kundenbeziehung. Zusätzlich sinken die Alternativkosten, die sich durch den Akquiseaufwand von Neukunden ergeben.

Die **stabilitätsbezogenen Vorteile** werden erzielt, wenn Umwelteinflüsse durch langfristige Beziehungen kompensiert werden können.

Die ideale Form der Kundenbindung ist die Kundenloyalität - die freiwillige Kundenbindung aufgrund von Begeisterung. Loyale Kunden, die kein Bedürfnis eines Anbieterwechsels verspüren, zeichnen sich durch Eigenschaften aus, die einem Unternehmen vielfältigen Nutzen bringen können: Diese Kunden werben aktiv Neukunden für das Unternehmen im persönlichen Umfeld, verteidigen das Unternehmen gegenüber aufkommender Kritik, verzeihen Fehler oder Qualitätsmängel, beobachten die Werbung und Angebote von Mitbewerbern weniger intensiv, reagieren weniger sensibel auf Preiserhöhungen und identifizieren Ansatzpunkte für Prozessverbesserungen oder generieren Ideen für neue Dienstleistungen und Produkte [20].

Mit zunehmender Kundenzufriedenheit steigt zwar die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich dem Unternehmen gegenüber loyal verhalten. Allerdings ist die Zufriedenheit nur eine Voraussetzung für die Kundenloyalität und keine Garantie für loyales Verhalten. Loyale Kunden sind häufig sehr anspruchsvoll und fordern immer wieder neue Angebote, auf die sie begeistert reagieren können. Eine anspruchsvolle Aufgabe für ein Unternehmen - wandeln sich doch Begeisterungsfaktoren eines Jahres in Standards für das nächste Jahr um. Etwas, was heute begeistert, wird morgen erwartet [20].

Das Modell von Kano [21] unterscheidet Kundenanforderungen in drei Gruppen, bei denen eine Erfüllung oder Nichterfüllung jeweils einen unterschiedlichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausübt:

Die **Basisanforderungen** sind so selbstverständlich, dass sie vom Kunden nicht extra benannt werden. Große Anstrengungen, diese Basisanforderungen zu bewerben oder zu verbessern, lohnen sich nicht. Erst wenn diese Anforderungen nicht erfüllt werden, fallen sie dem Kunden auf und erzeugen Unzufriedenheit.

Die **Leistungsanforderungen** sind grundlegende Anforderungen, deren Nichterfüllung zu massivem Unmut beim Kunden führt. Erfüllung führt zu Zufriedenheit. Gibt sich ein Unternehmen bei der Erfüllung besondere Mühe, kann es Kunden binden, beispielsweise über Preis, Liefer- oder Reparaturservice.

Die **Begeisterungsanforderungen** sind latent vorhandene Anforderungen, die die Kunden häufig nicht einmal beschreiben können. Kann ein Unternehmen einen unerwarteten Zusatznutzen bieten, sind die Kunden begeistert.

## 2.5 Generischer Verlauf der Kundenbeziehungen

Ein Schwerpunkt der CRM-Ausrichtung ist in der ganzheitlichen Betrachtung des Verlaufs der Kundenbeziehungen zu finden.

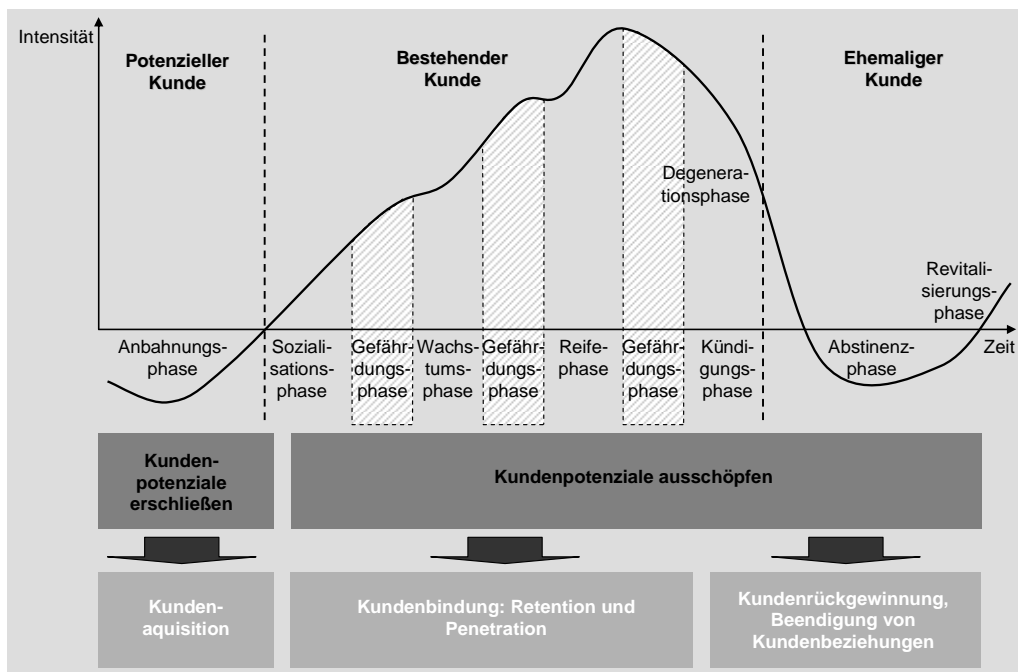


Abbildung 2-7: Verlauf der Kundenbeziehung [22]

In **Abbildung 2-7** wird deutlich, in welchen Phasen die richtigen CRM-Instrumente von einem Unternehmen gegenüber den Kunden anzuwenden sind und welches wirtschaftliche Potenzial sich aus einer langfristigen Kundenbindung ergeben kann [23]. Die Kundenbeziehung beginnt bereits in der Anbahnungsphase mit der ersten Kontaktaufnahme zwischen Kunde und Unternehmen und durchläuft dann wechselhafte Phasen bezüglich der Intensität der Kundenbindung. Jede dieser Gefährdungsphasen birgt für das Unternehmen das Risiko, den Kunden zu verlieren. Der Gesamtunternehmensnutzen ist jedoch umso größer, je länger die Kundenbindung andauert. So kommt dem CRM auch die Aufgabe zu, die Gefährdungsphasen zu überwinden und einen potenziellen Abbruch der Kundenbindung



zu verhindern. Für ein Unternehmen ist die fortgesetzte Pflege einer Beziehung ungleich effizienter als den Kunden zu einem späteren Zeitpunkt zurück zu gewinnen oder - um das eigene Geschäftsvolumen aufrecht zu erhalten - Neukunden gewinnen zu müssen. Eine dauerhafte Kundenbeziehung kann nur gelingen, wenn auch in der späten Phase dem Kunden der Nutzen einer fortgesetzten Geschäftsbeziehung dargestellt werden kann.

## 2.6 Dimensionen und Prozesse des CRM

Das CRM setzt auf allen Unternehmensebenen an. Der ganzheitliche Ansatz wird im Modell von Stadelmann und Wolter verdeutlicht (siehe **Abbildung 2-8**). Das Modell umfasst ein Rahmenwerk aus neun Elementen, die die strategische Unternehmensausrichtung und die operative Ebene der Kundenmanagement-Aktivitäten darstellen.

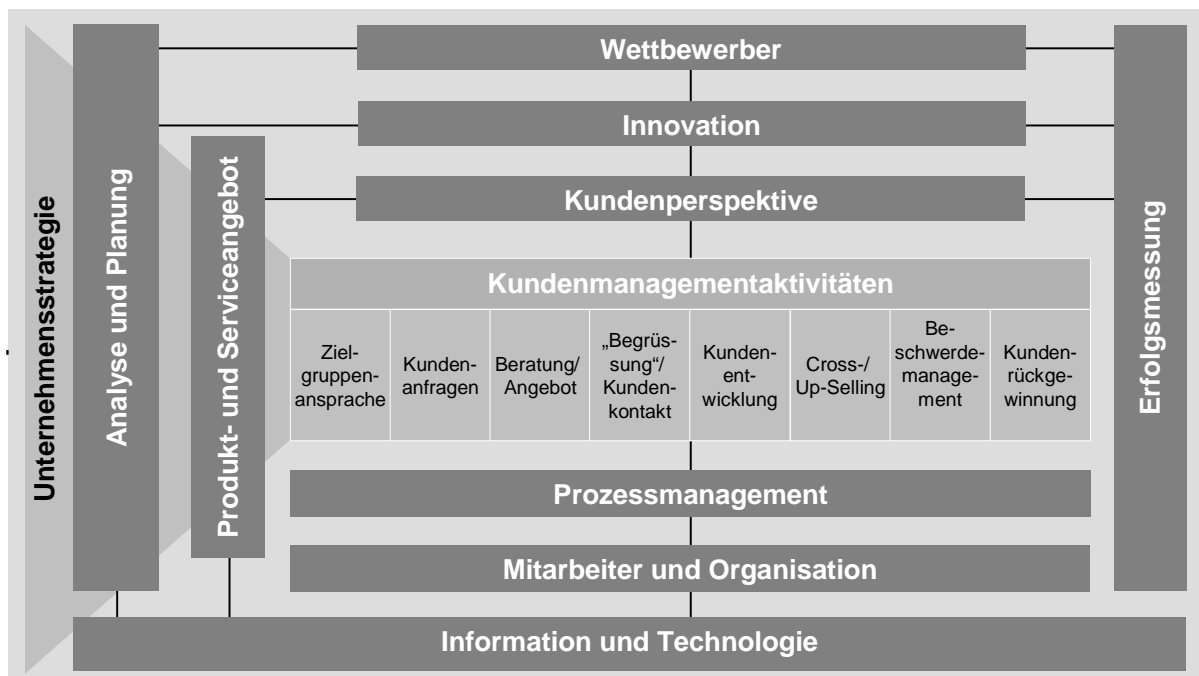


Abbildung 2-8: Ganzheitliches CRM-Modell [22]

Um ein umfassendes Verständnis für die Marktsituation sowie das Verhalten und die Bedürfnisse sowohl der potenziellen als auch der bestehenden Kunden zu erreichen, befasst sich der Kundenmanagement-Funktionsbereich **Analyse und Planung** vor allem mit der Analyse von Kundenwerten und Kundenpotenzialen, der Segmentierung von Kunden und potenziellen Kunden sowie Konkurrenz- und Marktanalysen. An dieses Verständnis knüpft die Planung einer kosteneffizienten Akquisition und Kundenbindung an.

Abgeleitet aus den Analyseaktivitäten und der Marktforschung findet hierbei die Definition und Planung eines spezifischen **Produkt- und Serviceangebots** auf Basis von Kundenwerten und -potenzialen statt. Entsprechend befasst sich dieser Bereich unter

anderem mit der permanenten Anpassung des Angebots an Kundenbedürfnisse oder der Inputaufnahme für die Entwicklung des Angebots.

Der Bereich **Mitarbeiter und Organisation** ist auf die wichtigste Schnittstelle zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden fokussiert, den Mitarbeitern, die die gesamten Kundenbeziehungsmaßnahmen und -aktivitäten tragen. Hierbei müssen die Mitarbeiter umfassend durch das Management unterstützt werden, um eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und -loyalität sicher zu stellen, die wiederum positiv auf den Unternehmenserfolg einwirkt.

Durch den Funktionsbereich **Information und Technologie** werden alle anderen Bereiche unterstützt, in dem kundenspezifische Daten sowie Daten über das jeweilige Kundenverhalten erfasst, zur Auswertung bereitgestellt und konsequent als Hilfsmittel der Führung und der Planung von Kundenmanagement-Aktivitäten eingesetzt werden. Diese Bereitstellung erfordert den Einsatz von Informationstechnologie, die allen beteiligten Mitarbeitern über alle Phasen hinweg eine Gesamtsicht und die funktionale Zusammenführung aller möglichen Kontaktkanäle über ein Multi-Channel-Management ermöglicht.

Um im Rahmen des **Prozessmanagements** ständige Prozessverbesserungen zu erzielen, bedarf es der Definition, Gestaltung und Steuerung aller CRM-Prozesse innerhalb eines Qualitätssystems. Dabei findet eine Messung der Prozessabwicklung und -akzeptanz statt.

Der Bereich der **Kundenmanagement-Aktivitäten** bildet den Kern des gesamten Modells und konzentriert sich auf die operative Abwicklung der Aktivitäten, die mit den entwickelten Zielen und Plänen übereinstimmen sollten, die die CRM-Maßnahmen entlang des gesamten Kundenlebenszyklus bestimmen.

Eine **Erfolgsmessung** von Aktivitäten und Maßnahmen ermöglicht die Messung von Mitarbeiterleistungen, Prozessen, Kosten und Erträgen, Kanalleistungen und Kundenverhaltensweisen, die die Vision und die Ziele des Kundenmanagements untermauern.

Der Versuch, die mittel- und langfristigen Einstellungen und Verhaltensweisen der Kunden zu beeinflussen, gelingt häufig nur, wenn konsequent die **Kundenperspektive** eingenommen und das eigene Unternehmen aus dieser Perspektive betrachtet wird. Das Verständnis von Kundeneinstellungen und -zufriedenheit sowie der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität sollen hierbei erfasst werden.

Im Bereich **Innovation** gilt es, bestehende Produkte und Dienstleistungen anzupassen oder neu zu entwickeln. Ein wichtiger Input-Geber für die Forschungs- und Entwicklungsbereiche eines Unternehmens sind die Rückmeldung von Kundenwünschen und -bedürfnissen aus dem Marketing, Vertrieb und Service.

## 2.7 Steuerungsmechanismen im CRM

Die Gesamtheit der CRM-Prozesse eines Unternehmens lassen sich in die drei funktionalen Bereiche „Operatives CRM“, „Strategisches CRM“ und „Analytisches CRM“ unterteilen.

Das **operative CRM** umfasst alle Aufgaben, die zur laufenden Betreuung des zentralen Systems und der zugehörigen Prozesse beim Hersteller und bei den beteiligten Partnern erforderlich sind.

Im Fokus des **kollaborativen CRM** steht insbesondere die Steuerung und Weiterentwicklung des zentralen Beschwerdemanagements, die Bearbeitung aller zentralen Kundenanfragen und Beschwerden zusammen mit der Vertriebsorganisation, die laufende Betreuung der relevanten Organisationseinheiten sowie der kontinuierliche Ausbau des Berichtswesens.

Im **analytischen CRM** werden die in den Organisationen gesammelten und bereinigten Kundendaten im Rahmen der Analyse in entsprechendes Kundenwissen umgewandelt.

Der komplexe Zusammenhang derer funktionalen CRM-Bereiche und ihrer Steuerungselemente lässt sich gemäß der **Abbildung 2-9** darstellen.

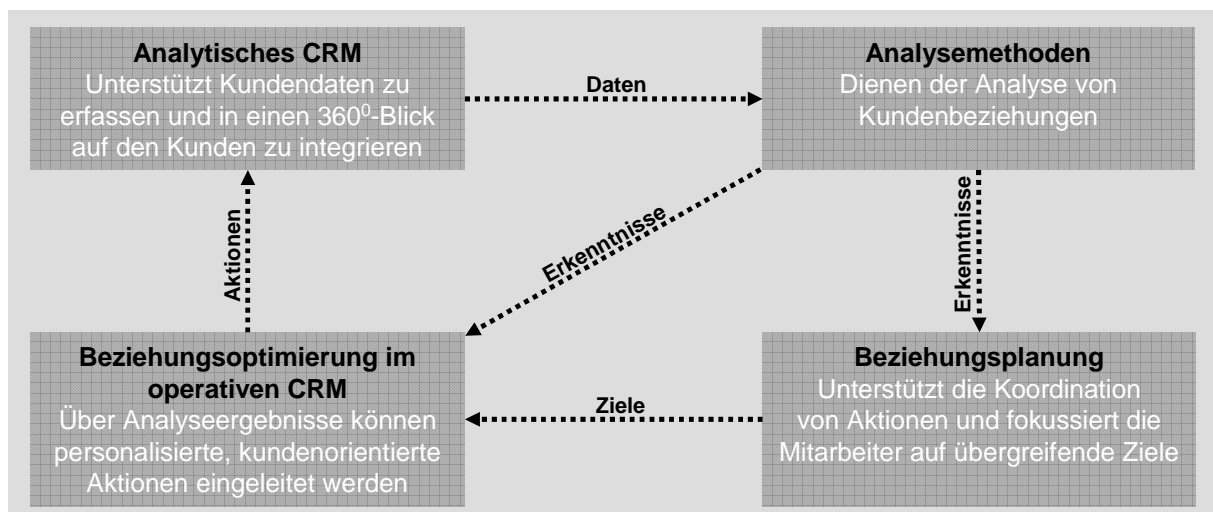


Abbildung 2-9: Steuerungsmechanismen im CRM

Ausgehend von der Ist-Situation, die aus den vorhandenen Daten mittels Analyse (analytisches CRM) abgeleitet werden, lassen sich Erkenntnisse gewinnen, die zu einer strategischen Planung von Zielen führen (strategisches CRM). Diese Planung führt, zusammen mit den Erkenntnissen aus der Analyse, zu konkreten Aktionen und Maßnahmen, etwa um die Kundenbeziehungen zu optimieren (operatives CRM). Die Auswirkungen dieser Aktionen wirken sich auf die Datenbasis aus, die idealer Weise bei einer vollumfänglichen Sicht auf den Kunden wieder zu einer erneuten Strategieverbesserung eines Unternehmens im Umgang mit den Kunden führt. So ermöglicht diese Steuerung eine permanente Verbesserung des Kundenbeziehungsmanagements.

## 2.8 Unterstützung von CRM durch Softwarelösungen

Im Markt der Geschäftsprozess unterstützenden IT-Systeme haben CRM-Lösungen im Vergleich zum Enterprise Resource Planning (ERP) oder dem Supply Chain Management (SCM) erst in jüngerer Zeit eine dynamische Entwicklung erfahren. In den Anfängen als primäre Vertriebsunterstützung gestartet, haben sich zu Beginn Systeme unter dem Begriff Sales Force Automation (SFA) oder auch Computer Aided Selling (CAS) etabliert. Der Fokus lag zu diesem Zeitpunkt in der Unterstützung von Vertriebsmitarbeitern und den Aufgaben Kundenkontaktverwaltung, Vertriebsaktivitätenorganisation, Lead-Klassifizierung, Vertriebsentwicklungsanalyse sowie der Sammlung von Kunden- und Produktinformationen.

Im Laufe der Jahre haben sich Kundenanforderungen ausgeprägt, die diese frühen Systeme nicht mehr erfüllen konnten. Es wurden komplexere, integrierte Systeme erforderlich, die große Datenmengen verarbeiten und strukturiert ablegen können, um die Bearbeitung von neuen CRM-Strategien zu ermöglichen.

Die Unternehmensentwicklungen, die im Bereich der ERP- oder SCM-Lösungen schon abgeschlossen oder weit fortgeschritten sind, stehen im CRM oftmals noch bevor. So haben viele Unternehmen die entscheidende Bedeutung des CRM für die Zukunft ihres Unternehmens erkannt und sehen in der mittelfristigen Perspektive auch den entsprechenden Investitionsbedarf in IT-Lösungen, die die Unternehmensanforderungen in der Umsetzung und Unterstützung von CRM-Prozessen erfüllen kann.

Die **Abbildung 2-10** verdeutlicht diesen Trend und zeigt die Geschäftsfelder auf, in denen mittelfristig der Informationstechnologie eine entscheidende Rolle zukommt.

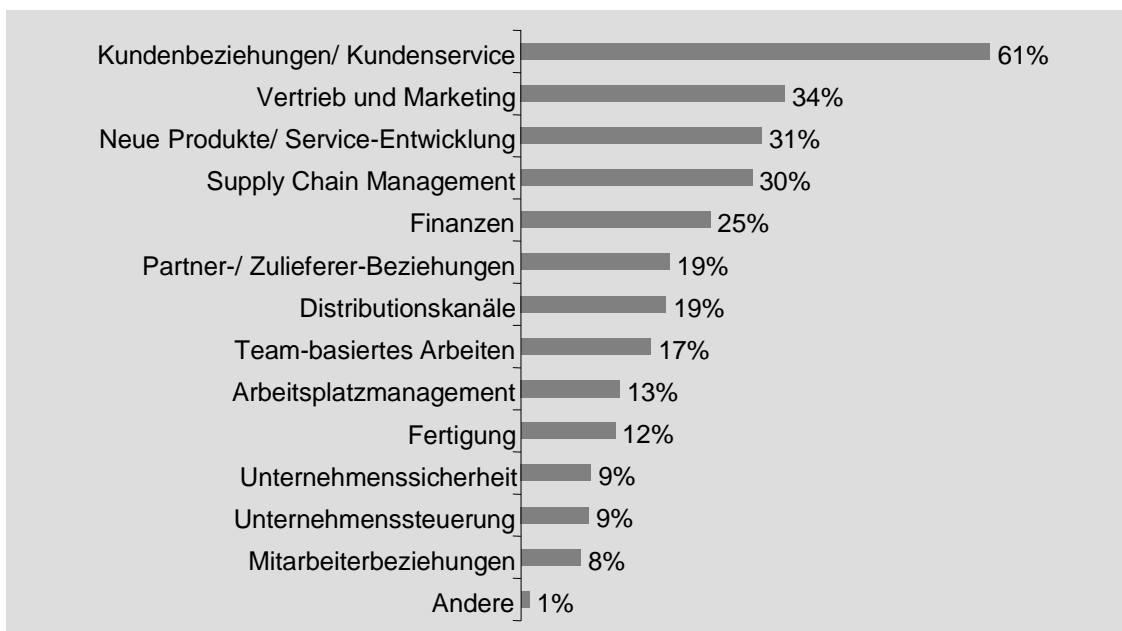


Abbildung 2-10: Geschäftsfelder mit IT-Potenzial im Jahr 2010 [24]

### **3 Analyse der heutigen Arbeitsweise**

Grundsätzlich kann das zu erarbeitende Modell eines CRM-Systems auf jede Branche adaptiert werden. Dies darzustellen und zu konzipieren ist aber zum einen zu umfangreich und zum anderen wenig sinnvoll, da die Arbeitsweisen und Geschäftsprozesse über alle Branchen hinweg sehr unterschiedlich sind. Für die weitere Konzeptausarbeitung wird die Arbeit ausschließlich auf die Automobilbranche fokussiert, wobei andere Branchen nicht vernachlässigt werden. Die Automobilindustrie ist Technologieführer und wirkt sich auf viele andere Industriezweige aus, da in den Fahrzeugen Komponenten unterschiedlicher Branchen verbaut und integriert werden.

Innerhalb dieses Kapitels werden zuerst die allgemeinen und die CRM-spezifischen Rahmenbedingungen der Automobilindustrie analysiert. Anschließend werden die Probleme und Defizite der aktuellen Arbeitsweise im Hinblick auf Prozesse, Organisation, Händlerintegration und Informationstechnologie als Grundlage für die Konzeption eines ganzheitlichen, integrierten CRM-Systems dargestellt.

#### **3.1 Übersicht über die Automobilbranche**

##### **3.1.1 Grundlagen des Absatzmarktes**

In der heutigen Zeit ist das Automobil ein integraler Bestandteil des Alltags. In Europa verfügt fast jeder zweite Bürger über einen Personenkraftwagen [25]. Neben den Produktkernfunktionen - dem Transport von Menschen und Gütern - entwickelte sich das Automobil in der westlichen Gesellschaft zum Symbol für Wohlstand und Status.

Weltweit erwirtschaftet die Automobilindustrie mit neun Millionen Arbeitsplätzen bei Herstellern und Zulieferern etwa 15 Prozent des Welt-Bruttonutzenprodukts [2] und trägt damit essenziell zur Wertschöpfung der Weltwirtschaft bei. In Europa beschäftigte die Automobilindustrie 2005 direkt und indirekt etwa 12 Millionen Menschen. Dies entsprach einem Anteil von ungefähr 35 Prozent aller industriell beschäftigten Arbeitnehmer. Im gleichen Zeitraum erwirtschafteten die europäischen Automobilhersteller einen weltweiten Umsatz von 560 Milliarden Euro und tätigten Investitionen in Höhe von etwa 40 Milliarden Euro [26].

Beginnend mit der Einführung des Fließbandes durch Henry Ford und der Ausrichtung des Produktionsprozesses auf den Massenmarkt, rückte die Automobilbranche in den Blickwinkel des Forschungsinteresses. In den achtziger und neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts löste die Etablierung von japanischen Automobilbauern auf die Märkte in Nordamerika und Europa tief greifende Veränderungen aus. Unterstützt durch wissenschaftliche Studien

wurden japanische Produktionskonzepte wie Kaizen, Teamarbeit und Qualitätssicherung in der Automobilproduktion von den westlichen Herstellern adaptiert [27].

Die Automobilbranche ist geprägt durch eine hohe Wettbewerbsintensität, umfangreiche Kostensenkungsprogramme, hohe Innovationsausgaben und eine globale Positionierung. In Folge der Wettbewerbszunahme und der Durchdringung globaler Märkte werden seit den sechziger Jahren zunehmend Automobilhersteller aus dem Markt gedrängt oder von anderen Herstellern übernommen. Die Konzentrationsbestrebungen auf den Triadenmärkten (Westeuropa, Nordamerika und Japan) führten dazu, dass von den 62 unabhängigen Automobilherstellern heute noch 12 Volumenhersteller (BMW, Daimler/ Mercedes-Benz, Ford, Fiat, General Motors, Honda, Hyundai/ Kia, Renault/ Nissan, Porsche, PSA, Toyota und Volkswagen) auf diesen Märkten agieren. Diese Entwicklung resultierte in einer Integration von verschiedenen Marken unter einer Konzernmarke:

- Peugeot Société Anonyme (PSA) vereinigt die Marken Citroën und Peugeot
- General Motors (GM) vereinigt die Marken GMC, Buick, Cadillac, Chevrolet, Hummer, Opel, Pontiac, Saab und Saturn
- Ford vereinigt die Marken Ford und Volvo
- Tata Motors vereinigt die Marken Tata, Land Rover und Jaguar

Die Wachstumsstrategien der Automobilhersteller führten neben den Konzentrationsbestrebungen zu einer Erschließung neuer Marktsegmente. Ein Großteil der Hersteller besetzt aktuell Segmente, die noch vor kurzem nicht zu ihrem Kerngeschäft zählten. Premiumanbieter wechselten in die Volumenmärkte der Mittelklassensegmente und umgekehrt. Diese Bestrebungen sind zum Beispiel erkennbar bei BMW (1er, Mini), Mercedes-Benz (A-Klasse) und VW (Phaeton). Zusätzlich lässt sich erkennen, dass die Abnahme der Anzahl eigenständiger Automobilhersteller nicht die Variantenvielfalt beeinflusste. Durch die Fokussierung auf zusätzliche Nischen erhöhten sich die Modellvariationen von ehemals drei im Jahr 1960 auf heute insgesamt sechzehn.

Seit dem Jahr 2000 stagnieren die Absatzzahlen der Automobilhersteller in den klassischen Absatzgebieten. Der Markt befindet sich in einer Sättigungsphase [1] und ist aktuell - aufgrund der Wirtschafts- und Finanzkrise - schwierigen Marktbedingungen ausgesetzt. Anfang 2008 standen die Zeichen noch auf Wachstum [28]. Im April 2008 wurden nach Angaben des Verbandes der Automobilindustrie (VDA) mit 580.000 Personenkraftfahrzeuge (PKW) (+25 Prozent) und 52.000 Nutzfahrzeugen (+35 Prozent) so viele Fahrzeuge wie nie zuvor von den deutschen Herstellern produziert. Im Exportgeschäft konnten trotz Dollarschwäche die deutschen PKW-Exporte im April um 27 Prozent gesteigert werden, die steigende Nachfrage aus Osteuropa und Asien beeinflusste dies maßgeblich.

Diese positive Entwicklung war nicht nur in Deutschland zu verzeichnen. Die Bundesagentur für Außenwirtschaft [28] bescheinigt den großen Schwellenländern (China, Korea, Brasilien, Indien, Mexiko, Russland und Türkei) für das erste Quartal 2008 Rekordabsätze. Volkswagen konnte alleine in China seine Absatzzahlen im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 32 Prozent, das entspricht 268.200 Fahrzeugen, steigern. In Brasilien belief sich die Steigerung auf 23 Prozent (147.700 Fahrzeuge). Auch die deutschen Hersteller konnten innerhalb des Luxussegments erhebliche Zuwachsraten verzeichnen.

Über das gesamte Jahr 2008 gesehen, ging allerdings der PKW-Absatz weltweit deutlich zurück. Aufgrund der sich deutlich abschwächenden Konjunktur wurden in der Europäischen Union (EU) und in der European Free Trade Association (EFTA) mit 14,7 Mio. Fahrzeugen 8 Prozent weniger neue PKW zugelassen [29]. War der Absatz im ersten Halbjahr 2008 nur um 3 Prozent rückläufig, so brach dieser im zweiten Halbjahr um 15 Prozent ein. In den neuen EU-Ländern schwächte sich die Nachfrage in der zweiten Jahreshälfte zwar auch deutlich ab, blieb aber im Gesamtjahr 2008 mit einem leichten Minus von 1 Prozent stabil.

Die **Abbildung 3-1** zeigt die Fahrzeugneuzulassungen in der EU und in der EFTA in den Jahren 1990 bis 2008.

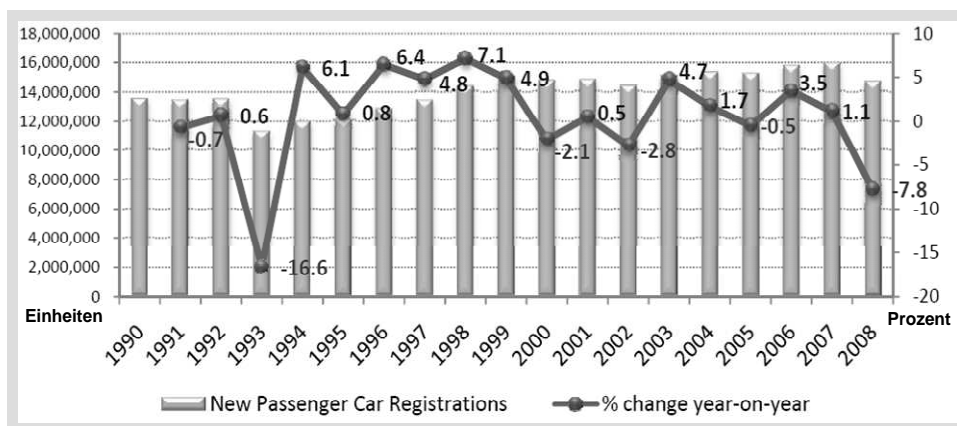


Abbildung 3-1: Fahrzeugneuzulassungen in EU/ EFTA 1990-2008 [30]

In das strategische Entscheidungsfeld der Volumenhersteller tritt neben dem intensiven Wettbewerb das gestiegene Anspruchsniveau. Die Kundenansprüche an das Automobil sind in den vergangenen Jahren hinsichtlich Qualität, Komfort, Design und Leistung erheblich gestiegen und wurden durch die Innovationskraft der Automobilbranche sowie deren Wettbewerbssituation noch verstärkt.

Der Zugewinn von Marktanteilen wird in den gesättigten Absatzmärkten besonders erschwert. Die Automobilindustrie bedient sich einer Vielzahl von absatzpolitischen Instrumenten, speziell dem Instrumentarium der Preisreduzierung. Der Kostendruck, der aus diesem Vorgehen und den aufgebauten Überkapazitäten resultiert, wird dabei innerhalb der

Wertschöpfungskette an die Automobilzulieferer und Händler weitergegeben und führt bei diesen zu sinkenden Erträgen [1]. Die Intensivierung des Wettbewerbs wird besonders durch das aktuelle Rabattniveau von durchschnittlich 15 Prozent und einer Umsatzrendite von 0,6 Prozent im Automobilhandel deutlich [31]. Für die Hersteller, die mit einer Differenzierungsstrategie das Markenimage und die Produktleistung betonen, besteht die Gefahr in eine risikoreiche „stuck-in-the-middle“-Position zu gelangen, wenn diese sich langfristig auf einen preisaggressiven Wettbewerb einlassen [18].

Zum Aufbau von Differenzierungsmerkmalen ist der Zwang zu Innovationen innerhalb der Automobilindustrie erkennbar. Dieser Innovationsdruck erhöht zusätzlich den Kostendruck auf die Automobilindustrie. Dies liegt darin begründet, dass sich durch Produktinnovationen keine höheren Renditen durch den Fahrzeugabsatz erwirtschaften lassen, sondern die Kostenvorteile innerhalb der Wertschöpfungskette realisiert werden müssen [1] [32].

Die oben genannten Faktoren stellen einen Ausschnitt aus dem direkten Wettbewerbsumfeld der Automobilunternehmen dar. Das weitere Umfeld der Automobilbranche stellt zusätzliche Herausforderungen an deren strategischen Gestaltungsspielraum [25]. Dies resultiert zum einen aus der Verknappung der Ressource Erdöl und den sich daraus ergebenden zusätzlichen Kosten für die Abnehmer. Zum anderen behindern neue Reglementierungen und wettbewerbspolitische Maßnahmen einzelner Staaten und Wirtschaftsräume die Automobilindustrie - wie die Senkung des CO<sub>2</sub>-Ausstosses, die Feinstaubfilterung bei Dieselfahrzeugen oder die Festlegung von Importquoten. Zudem entstehen durch die Öffnung neuer Märkte - speziell in den aktuellen Schwellenländern - zusätzliche Absatzmöglichkeiten sowie die Option auf Auslagerung von Produktionsstätten in Niedriglohnländer.

Die europäischen Autohersteller sind allerdings gut positioniert, um von der steigenden Nachfrage in Schwellenländern wie China, Brasilien oder Russland zu profitieren. Nach Morgan Stanley [31] werden die schnell wachsenden Emerging Markets die Gewinntrieber der Zukunft sein. Im Jahr 2012 werden fast die Hälfte aller weltweit produzierten Fahrzeuge in Schwellenländern verkauft werden, während 2001 noch 80 Prozent in der Triade zugelassen wurden. Damit wird der Rückgang der Fahrzeugverkaufszahlen in den Märkten USA, Europa und Japan mehr als überkompensiert werden. Die Emerging Markets werden nach [31] der einzige Volumentreiber weltweit sein. Hierbei wird voraussichtlich China der größte Einzelmarkt, das seinen Marktanteil von aktuell 1,6 Prozent auf 16 Prozent im Jahr 2012 ausbauen könnte. Russland wird sich innerhalb der nächsten 18 Monate zum viertgrößten Automarkt entwickeln und mit rund 3,5 Millionen Einheiten Deutschland übertreffen [31].

Mit der Darstellung der Wettbewerbssituation wurde auf das strategische Spannungsverhältnis zwischen Differenzierung und Kostenführerschaft verwiesen. Eine Überwindung dieses Spannungsverhältnisses ist durch eine Umstrukturierung der Wert schöpfenden



Prozesse möglich. Dieser Wandlungsprozess wird dazu führen, dass die Zulieferindustrie bis 2015 ungefähr 80 Prozent der Entwicklung und Produktion eines Automobils übernimmt und als maßgeblicher Innovationstreiber fungieren wird [33]. Die Wertschöpfungskette wird sich von einer funktional-orientierten Wertschöpfung durch Prozess- und Produktinnovationen zu einer wissensbasierten Wertschöpfung verändern [32].

Die Automobilhersteller werden in Folge dieser Entwicklung die Wertschöpfung dahingehend verlagern, alle markenspezifisch verwertbaren Elemente zu entwickeln und die Funktion von Hightech-Markenentwicklern einzunehmen sowie ihre Kompetenz auf Vermarktung und Kundensegmentierung zu legen [1] [32].

Abgeleitet aus diesen Überlegungen und dem Umstand gesättigter Märkte ist das wichtigste Herstellerziel die langfristige Kunden- und Händlerbindung sowie eine stärkere strategische Orientierung auf die Services der Vorwärtsintegration [34]. Notwendig ist hierfür grundsätzlich eine profitable und kundenorientierte Vertriebsstruktur mit einer ganzheitlichen und effizienten Marktausrichtung aller Vertriebs- und Marketingprozesses sowie eine optimal aufeinander abgestimmte Geschäftsbereichsstruktur wie sie in **Abbildung 3-2** dargestellt ist.

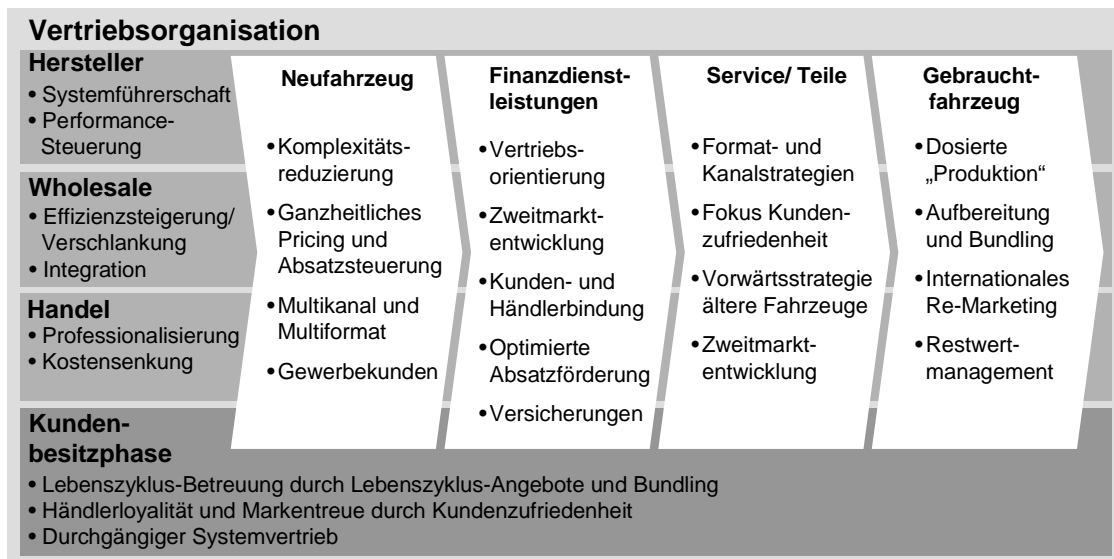


Abbildung 3-2: Geschäftsbereichsstruktur in der Rückwärtsintegration [34]

### 3.1.2 Grundlagen der Wertschöpfung

Die Darstellung der Wert schöpfenden Aktivitäten der Automobilindustrie orientiert sich an der Vorwärts- und an der Rückwärtsintegration der Automobilhersteller [35]. Nachfolgend werden die Besonderheiten der Automobilindustrie analog dieser beiden Kriterien dargestellt.

Ausgangspunkt für die **Wertschöpfung durch eine Vorwärtsintegration** in der Automobilindustrie ist die Strukturierung und die Vernetzung zwischen den Automobilherstellern und den verschiedenen Ebenen der Zulieferer innerhalb der Wertschöpfungskette [36]. Die

Original Equipment Manufacturer (OEM) beziehen die benötigten Modulsysteme und Elemente aus drei Zuliefererebenen [1].

Auf der ersten Zulieferebene (1<sup>st</sup>-Tier) agieren Modullieferanten und Systemintegratoren. Die Modullieferanten besitzen eine fertigungsbezogene Integrationskompetenz und erhalten von den nachfolgenden Ebenen Komponenten, die sie zu montagefertigen Modulen zusammensetzen und just-in-time oder just-in-sequence an den Automobilhersteller liefern. Im Gegensatz zum Modullieferanten ist die technologische Kompetenz bei den Systemintegratoren höher ausgeprägt. Der Systemintegrator übernimmt in seiner Funktion teilweise Kernkompetenzen, die vormals beim Automobilhersteller angesiedelt waren.

Die Systemspezialisten (2<sup>nd</sup>-Tier) sind gekennzeichnet durch eine hohe technologische Kompetenz in der Entwicklung von Systemen, die aus Baugruppen, Aggregaten und Komponenten bestehen. Bedingt durch diese Kompetenz wirken die Systemspezialisten als Innovationstreiber in den von ihnen besetzten Nischen- und Segmentmärkten. Die besetzte Innovationskompetenz ist zum Teil nicht durch die Auftragsforschung der Hersteller abgedeckt und sichert daher die Differenzierungsmerkmale der Systemspezialisten.

Die Teile- und Komponentenslieferanten (3<sup>rd</sup>-Tier) arbeiten auftragsbezogen und produzieren nach den Herstellervorgaben standardisierte Teile. Die Zusammenhänge zwischen Hersteller und den unterschiedlichen Zuliefererebenen sind in der **Abbildung 3-3** dargestellt.

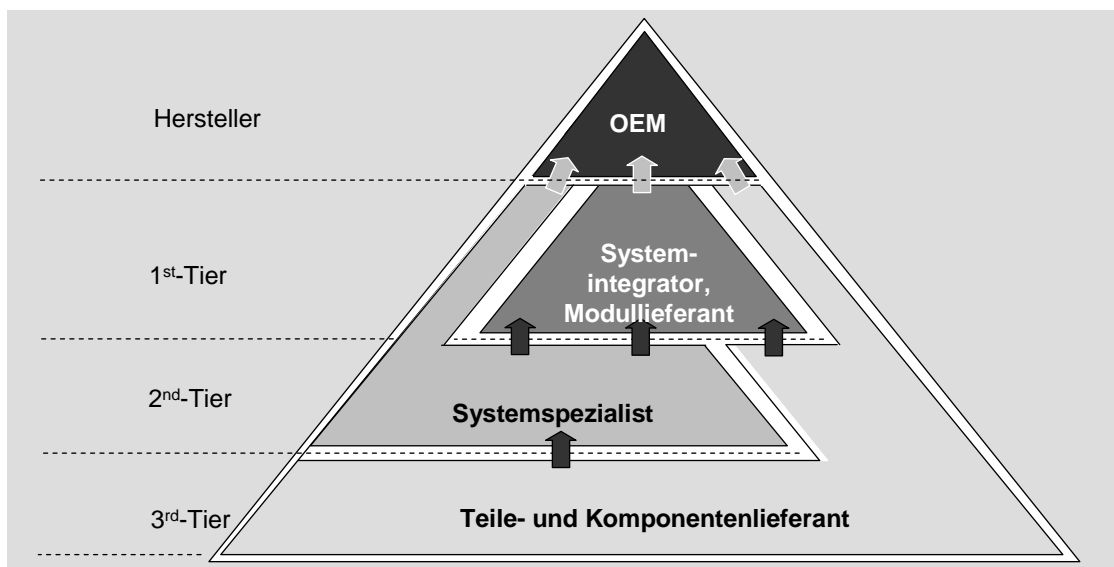


Abbildung 3-3: Zuliefererpyramide der Automobilindustrie [1]

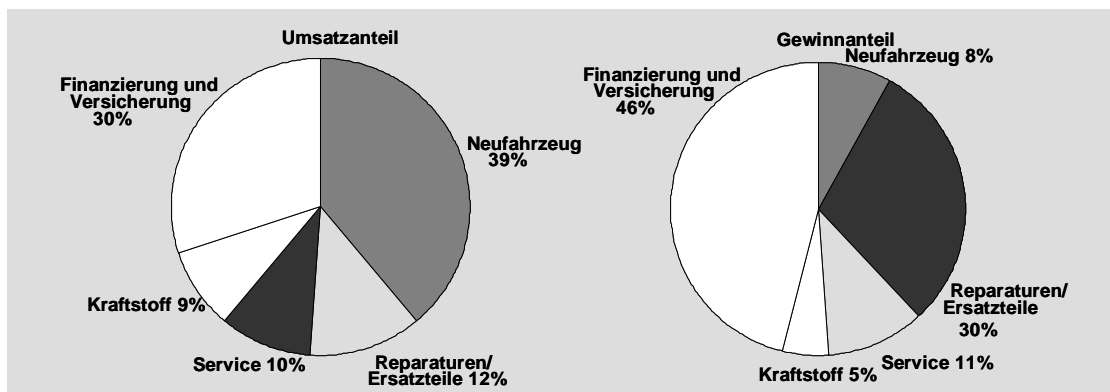
Die **Wertschöpfung durch eine Rückwärtsintegration** ist durch einen tief greifenden Wandlungsprozess gekennzeichnet, insbesondere durch die Neufassung der Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) aus dem Jahr 1985. Seit 2005 ist es für Automobilhändler nun möglich, einen Mehrmarkenvertrieb zu führen und den Standort frei zu

wählen. Zusätzlich können die Automobilhändler auf Vertrieb und Service als integrierte Bestandteile ihrer Handelsunternehmung verzichten.

Die Automobilhersteller können den Autohändlern ein selektives oder ein exklusives Vertriebsnetz anbieten. Das **selektive Vertriebsnetz** ist dadurch gekennzeichnet, dass keine Marktbeschränkungen gegenüber den Automobilhändlern bestehen und der Händler den kompletten Binnenmarkt als Aktivitätsraum nutzen darf. Allerdings darf der Händler mit Wiederverkäufern wie Internethändlern oder Supermarktketten keine Geschäftsaktivitäten führen. In dem **exklusiven Vertriebsnetz** wird dem Händler ein bestimmtes Vertriebsgebiet als Absatzgebiet angeboten und ein Gebietschutz zugesichert. Dies geschieht jedoch unter der Prämisse, dass der Händler auch mit Wiederverkäufern in Geschäftsbeziehungen treten darf. Grundsätzlich dürfen in beiden Vertriebsvarianten die Händler aufgrund der GVO nicht mehr verpflichtet werden, eine Service-Werkstatt zu unterhalten.

Bedingt durch die Option einen Wiederverkäufer als Händler zu bedienen, bietet der exklusive Vertrieb für die Automobilhersteller den Nachteil, dass sie nicht mehr die Güterflüsse in gewohnter Weise kontrollieren können. Daher fällt die Wahl der Hersteller überwiegend auf das selektive Vertriebsmodell [37] (vergleiche **Abbildung 3-8**). Durch die legislative Veränderung in der EU ist ein Strukturwandel zu erwarten, der sich vor allem durch das Entstehen von Mehrmarkenhändler auszeichnet.

Der Absatz eines Automobils ist als Systemgeschäft zu kennzeichnen. Die Leistungen, die während der Lebenszyklusphasen erwirtschaftet werden, bestehen aus den Kauf nach gelagerten Geschäften wie Service, Reparaturen, Ersatzteile, Kraftstoff sowie Finanzierung und Versicherung. Die hohe Attraktivität dieser dem Kauf nach gelagerten Geschäfte ergibt sich aus ihrer Ertragsstärke und dem relativ geringen Mitteleinsatz für die Bereitstellung. Im Durchschnitt generiert ein Automobilhersteller mit dem Absatz eines Neufahrzeugs über 90 Prozent des Gewinns aus der Rückwärtsintegration, wodurch die geringen Ertragsmöglichkeiten aus dem Automobilabsatz kompensiert werden. In **Abbildung 3-4** ist das Verhältnis zwischen Ertrag und Umsatz der einzelnen dem Kauf nach gelagerten Geschäfte dargestellt.



**Abbildung 3-4: Umsatz-/ Ertragsverhältnis des Automobilabsatzes [1]**

### 3.2 Verwendung personenbezogener Daten

Grundsätzlich gehören in der Bundesrepublik Deutschland die personenbezogenen Daten dem Kunden beziehungsweise dem Interessenten eines Unternehmens. Der Hersteller oder der Händler darf die gesammelten Informationen zu einer Person für seine Zwecke zwar verwenden und nach §§ 27-30 des Bundesdatenschutzgesetzes ist es zudem grundsätzlich erlaubt, bestimmte personenbezogene Daten zwischen Händler, Importeur und Hersteller auszutauschen. Eine Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass der Kunde oder Interessent explizit hierzu einwilligt, das heißt, die Erhebung von Kunden- oder Interessentendaten bedarf immer der Einwilligung der betreffenden Person. Die rechtmäßige Verarbeitung, Speicherung und Nutzung der erhobenen Daten setzt die klare und verständliche Information des Kunden oder des Interessenten voraus.

Auch wenn die Speicherung und Weiterverwendung von personenbezogenen Daten aufgrund der Abwicklung eines Vertrages oder der Wahrung eines berechtigten Interesses des Unternehmens - unter Berücksichtigung der schutzwürdigen Interessen der betroffenen Person - datenschutzrechtlich zulässig ist, greift dies nicht bei der Erhebung von beliebig vielen Daten. Aus einer Verknüpfung mehrerer datenschutzrechtlich unsensibler Daten kann eine höhere Sensibilität entstehen, die eine Weiterverarbeitung unzulässig macht.

Die Hersteller gewinnen Interessenten- oder Kundendaten zum Beispiel durch zentral organisierte Gewinnspiele, durch das Internet, durch Messen, durch Kundenzufriedenheitsbefragungen oder durch die Werksabholungen. Der größte Teil der Kunden- und Interessentendaten wird allerdings beim Händler, durch die Kauf- und Garantieverträge oder durch den Werkstattbesuch, generiert. Die meisten Automobilhersteller gelangen an diese Informationen durch vertragliche Verpflichtungen in den Händlerverträgen und durch die Kopplung der Kundendatenqualität an die Händlermargen.

Bei einer CRM-Einführung außerhalb von Deutschland ist zu prüfen, welche länderspezifischen Voraussetzungen für die Erhebung und die Speicherung der Kunden- oder Interessentendaten vorliegen.

### 3.3 Ist-Situation Prozesse

Die weitere Analyse der heutigen Arbeitsweise soll im Folgenden prozessorientiert erfolgen. Hierfür müssen zuerst die relevanten Prozesse identifiziert werden, die für dieses Modell einen qualitativen oder quantitativen Nutzen haben. Die Prüfung auf Vollständigkeit der Prozessfokussierung erfolgt im Rahmen der Konzepterstellung in **Kapitel 5.1** entlang dem automotive-spezifischen Customer Lifecycle.



Abbildung 3-5: Komponenten eines CRM-Systems in Anlehnung an [38]

Ausgehend von **Abbildung 3-5** und einer Potenzialanalyse der CRM-Systeme bei vier großen Automobilherstellern über Marketing, Vertrieb und Service und über die komplette, dreistufige Organisation hinweg, ergeben sich die fachlichen CRM-Prozesse (im Folgenden „Fokusprozesse“), die im weiteren Verlauf dieser Arbeit unbedingt zu betrachten sind, zu:

1. Kampagnenmanagement,
2. Interessentenbetreuung,
3. Lead Management,
4. Fahrzeugverkauf,
5. Kundenbetreuung,
6. Service Management,
7. Beschwerde- und Anfragemanagement,
8. Feedback Management/ Analytisches CRM sowie
9. unterstützende Prozesse innerhalb des Datenmanagements.

Die positiven Effekte einer guten Logistik auf die Kundenzufriedenheit - zum Beispiel aufgrund der Termintreue hinsichtlich der Lieferzusage bei Ersatzteilen - werden im Folgenden in diesem Modell nicht weiter verfolgt. Die Ersatzteillogistik wird zwar im

Allgemeinen als Prozess im After Sales gesehen (vergleiche Abbildung 3-5) und zudem sind die „Verkaufsfunktionalitäten“ vieler CRM-Systeme grundsätzlich für den Teileverkauf verwendbar, allerdings liegt der Fokus der Ersatzteillogistik auf dem Produkt und nicht auf dem Kunden, die Hauptkomplexität besteht innerhalb der Logistik und dem Finanzwesen und die Prozesse werden in der Regel nicht mit einem CRM-System, sondern mit einem SCM-System abgebildet.

In dieser Arbeit wird der Ist-Zustand der Fokusprozesse nicht modelliert oder beschrieben. Zum einen ergibt sich hieraus kein signifikanter Mehrwert für das Gesamtkonzept und zum anderen ist dies aufgrund der extrem heterogenen Prozesslandschaft bei den einzelnen Automobilherstellern nicht möglich. Stattdessen werden im Folgenden die größten aktuellen Schwachstellen und Potenziale der identifizierten Fokusprozesse aufgezeigt.

Nur die wenigsten Automobilhersteller bieten ihren Zentralbereichen, ihren Importeuren und Händlern ein ausreichendes **Kampagnenmanagement** an. Die Schwachpunkte sind die allgemein hohen manuellen Aufwendungen, eine unzureichende Zielgruppenselektion sowie keine ausreichenden Möglichkeiten zur Kampagnennachverfolgung und zur Erfolgskontrolle. Zudem ist das Wissen über Kunden, Fahrzeuge und deren Beziehungen zueinander unzureichend, weshalb keine gezielten Kampagnen durchgeführt werden können.

Über alle Prozesse hinweg gibt es keine zentrale Steuerung und auch kein Monitoring der **Kunden- und Interessentenbetreuungsprogramme** der Hersteller. Dies ist darauf zurück zu führen, dass die Unternehmensbereiche Marketing, Vertrieb und After Sales kaum integriert sind. Hieraus ergibt sich wiederum, dass nur selten eine gemeinsame Kundenbearbeitung stattfindet und damit auch keine übergreifenden, zentral verfügbaren Kunden- und Interessenteninformationen durch die Integration aller vorhandenen zentralen und lokalen Kundendatenbanken aller relevanter Organisationseinheiten bestehen. Stand heute ist es weder für den Händler noch für andere Teile der Organisation eines Automobilherstellers möglich, eine detaillierte Übersicht über den Lebenszyklus eines Kunden zu erhalten oder dessen Wechselbeziehungen zu seinem Fahrzeug nachzuvollziehen. Auch gibt es heute kein „Gedächtnis“ der Automobilhersteller-Gesamtorganisation über die verschiedenen Stellen hinweg, dass alle Transaktionen und Beziehungen zwischen der Organisation und den Interessenten oder Kunden speichert und anderen Organisationseinheiten zugänglich macht. Aus diesem Grund gehen häufig widersprüchliche oder parallele Informationen an die Kunden.

Oftmals ist keine gesteuerte Marktforschung oder Kundenzufriedenheitsbefragung möglich, da keine personalisierten Daten verfügbar sind. Ein Beispiel hierfür ist die

Zufriedenheitsbefragung nach einem Werkstattaufenthalt. Wie oben beschrieben, kennen nur wenige Hersteller zentral alle ihre Service-Kunden und können diese daher nach einem Werkstattbesuch nicht anschreiben.

Der herstellerseitigen Clubbetreuung im Rahmen des Kundenbetreuungsprogramms fehlen häufig die Informationen „Umsatz je Mitglied“, „Fahrzeugbestand der Mitglieder“ und „Dauer der Kundenbeziehung“. Aufgrund der fehlenden Informationen bestehen keine Bewertungsmöglichkeiten der wirtschaftlichen Bedeutung von Clubs für den Hersteller.

Innerhalb des Interessentenbetreuungsprogramms erfolgt bei der Durchführung von Event-Reisen sowie Fahr- und Sicherheitstrainings bislang kaum ein Abgleich mit den Kunden- und Interessentendaten der Vertriebsorganisationen. Aus diesem Grund können Aussagen zu Umwandlungsraten oder Kundenteilnahmen nur unzureichend getroffen werden. Zudem werden die Daten von Teilnehmern, die sich im Rahmen dieser Veranstaltungen für einen Fahrzeugkauf interessieren, nur selten sachgerecht weitergeleitet, das heißt es findet keine Weiterverfolgung dieser Leads statt.

Bei vielen Herstellern beschränkt sich das **Lead Management** auf das Nachverfolgen von Internet- und Telefon-Leads. Allerdings findet kaum ein Austausch, eine Zusammenführung oder eine weitere Nutzung der über das Internet gewonnenen Daten statt. Die Daten liegen isoliert innerhalb des bestehenden Online-Datenbanksystems der Hersteller-Webseiten.

Weiterhin existieren nur wenige Informationen über die aktuellen Kaufabsichten sowie über das „cross-buying“-Verhalten der Kunden. Die Vertriebsorganisationen sind daher nicht in der Lage, alle potenziellen Käufer zu erkennen und zu (Wieder-)Käufern weiterzuentwickeln. Auch die Möglichkeit der Verkaufs- und Verkäufersteuerung mit einem CRM-System wird nicht genutzt. So haben die Hersteller zentral keine Transparenz über die Qualität der Auftragsgenerierung der Händler direkt im Verkaufsraum.

Die meisten Automobilhersteller verfügen über kein durchgängiges, systemgestütztes Lead Management. Die bestehenden Prozesse sind nicht vollständig und durchgängig in der Organisation implementiert. So pflegen die Händler die Interessentendaten in eigenen Systemen. Das Wissen über potenzielle Kunden liegt daher ausschließlich bei den Händlern. Die Daten der zentralen Leads aus den Micro Sites werden zwar an die zuständigen Händler weitergeleitet, dies erfolgt allerdings nur selten automatisiert und zeitnah.

Nur bei wenigen Automobilherstellern erfolgt eine Weiterverfolgung der lokalen Lead-Bearbeitung sowie eine zentral gesteuerte Erfolgskontrolle - zum Beispiel „Anzahl erzeugte Leads durch Anzahl gewonnener Leads“ - durch die Informationsrückflüsse aus der Handelsorganisation.

Der eigentliche Prozess des **Fahrzeugverkaufs** ist eine der wichtigsten Informationsquellen für ein CRM-System. Aufgrund der fehlenden Incentivierung der Dateneingabe für die Händler, sind die eingegebenen Daten oftmals nicht vollständig und auch nicht fehlerfrei. Zudem entstehen lokal in den Dealer Management Systemen (DMS) der Händler viele Kundendubletten beziehungsweise fehlerhafte Kundendaten. Der Grund hierfür ist der fehlende Zugriff auf eine zentrale Kundendatenbank beim Hersteller sowie die fehlende Dublettenprüfung und Adressverifizierung.

Die Bestell- und Konfigurationssysteme der Händler kennen aktuell bei den meisten Herstellern keinen Kundenstamm, da der Fokus bei den Automobilherstellern auf der Fahrzeug-Identifikationsnummer (FIN) und der Bestellnummer liegt. Die Kundendaten werden als freie Attribute an die Konfiguration gehängt. Ein Mapping innerhalb der Systeme ist daher nicht möglich. Das heißt, wird zum Beispiel eine zweite Konfiguration zu einem Kunden angelegt, muss auch der Kunde neu angegeben werden. Zudem bestehen in den Bestell- und Konfigurationssystemen keine Kundendatenpflegeprozesse.

Beim Privatverkauf eines Fahrzeuges durch den Kunden erhält der Hersteller in der Regel keine Benachrichtigung, dass das Fahrzeug den Besitzer gewechselt hat und sich dementsprechend auch der Status des Kunden verändert hat. Hieraus resultieren sowohl in der Vertriebsorganisation als auch beim Hersteller fehlerhafte Kunden-Fahrzeug-Beziehungen.

Die **Serviceinformationen** bei den Händlern werden nur im Garantiefall über das Garantiesystem an den Hersteller zentral zurück gemeldet. Nur wenige Hersteller haben eine Integration ihres DMS hinsichtlich der Service-Events beim Händler. Es existieren keine zentralen Auswertungen über alle Service- und Reparaturabwicklungen bei allen Händlern des Herstellers.

Beim Service sind besonders die Kontakt unterstützenden Aktivitäten nicht ausreichend. Dem gegenüber zeigt eine aktuelle J.D.Power-Studie, dass die Kundenzufriedenheit zu 60% von der Fahrzeug- und zu 40% von der Servicequalität abhängt. Die Qualität des Services ist für 91% ein ausschlaggebendes Entscheidungskriterium für oder gegen den Wiederkauf [39].

Auch das **Beschwerde- und Anfragemanagement** wird nur unzureichend IT-seitig unterstützt. Nicht alle für das Beschwerdemanagement notwendigen Informationen liegen zentral in einem System vor. Im Allgemeinen besteht nur eine sehr eingeschränkte Sicht auf den Kunden, die durch Rückfragen beim Importeur und bei den Händlern etwas erweitert werden kann. Zur Beurteilung des weiteren Vorgehens im Beschwerdefall können zusätzliche Informationen für eine dem Kunden angemessene Entscheidung sehr hilfreich



sein. Nur das Wissen um die Besonderheit des Kunden macht die individuelle Ansprache oder eine individuelle Lösung möglich.

Es findet kein Datenaustausch vom externen Dienstleistungsunternehmen für die Mobilitätsgarantie zum Automobilhersteller statt. Es liegen daher nur selten Informationen über „Liegenbleiber“ der Kunden vor, wodurch der Trigger für ein nachfolgendes pro-aktives Beschwerdemanagement oder eine entsprechende Kundenbefragung durch den Hersteller fehlt.

Allgemein wird nur bei den wenigsten Herstellern oder deren Vertriebsorganisationen ein ganzheitliches pro-aktives Beschwerdemanagement zur Vermeidung von Rückkaufverpflichtungen (vergleiche **Kapitel 1.1.1**) durchgeführt.

Defizite bestehen auch bei der Weiterverarbeitung des **Feedbacks** vom Kunden zum Hersteller. Nur bei wenigen Automobilherstellern besteht ein gelebter Standardprozess bezüglich der Weiterleitung von Fahrzeugproblemen oder Verbesserungswünschen in die Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Weiterhin bestehen nur selten systembasierte, zentrale Plattformen zur integrierten Verarbeitung aller qualitätsrelevanten Kundeninformationen aus dem Feld oder aus dem Beschwerdemanagement, von der Kundenbeanstandung über die Bearbeitung in der Vertriebsorganisation bis hin zur Analyse beim Hersteller oder beim Lieferanten. Hieraus resultieren viele Medienbrüche und - aufgrund der Vielzahl an involvierten Organisationen - redundante Teilprozesse sowie eine erhebliche Bearbeitungsdauer, von der Aufnahme des Kundenfeedbacks bis zur eigentlichen Bearbeitung.

Die wenigsten Automobilhersteller nutzen die Feedback-Daten für Erstellung von Key Performance Indicators (KPI) wie zum Beispiel die Messung der Kundendatenqualität oder der Neukundengewinnung. Auch werden kaum Analysen - wie Kundenwertanalysen, Kundensegmentierungsanalysen oder Assoziationsanalysen - mit Methoden des analytischen CRM oder eines Data-Mining-Tools durchgeführt.

Ein implementiertes, funktionierendes Churn Management zur Identifikation abwanderungswilliger Kunden und zur präventiven Vorbeugung von Abwanderungen ist aktuell nur bei einem Automobilhersteller zu finden. Dies ist umso erstaunlicher, als dass die derzeitigen durchschnittlichen Abwanderungsraten von Kunden bei den deutschen Herstellern bei bis zu 15% pro Jahr [40] liegen. Zudem sind die Abwanderungsfälle in der Regel eine wichtige Quelle zur Ermittlung von unternehmensinternen Defiziten. Die Marketingmaßnahmen der Unternehmen beschränken sich aktuell immer noch auf ein Kundenmanagement in Form von effektiver Kundenbindung und nachhaltiger Neukundenakquise. Aktuelle Untersuchungen

[40] zeigen jedoch, dass der Einsatz von Frühwarnsystemen im Rahmen eines Churn Managements eine sinnvolle Ergänzung zu den bisherigen Marketing-Maßnahmen darstellt. Auch nutzen nur wenige Unternehmen die Vorteile eines ganzheitlich implementierten **Kundenwertmanagements** über alle CRM-relevanten Prozesse. Wird der Kundenlebenszyklus in einem Unternehmen nicht ausreichend analysiert, so sind strukturierte, qualifizierte Informationen zu Kunden und deren Bedürfnissen nur partiell vorhanden. Aktuell werden Kunden und Interessenten vor allem nach Produktkategorien, soziodemographischen Kriterien und der prognostizierten Kaufwahrscheinlichkeit segmentiert, jedoch nicht nach betriebswirtschaftlichen Kriterien. Diese fehlende Transparenz über den tatsächlichen und den potenziellen Kundenwert kann zu Betreuungsleistungen mit erheblichen Streuverlusten führen.

### 3.4 Ist-Situation Organisation

#### 3.4.1 Zentrale Organisationseinheiten

In der Literatur sind kaum Informationen über den Ist-Zustand von Aufbauorganisationen der Automobilhersteller zu finden. Gleiches gilt auch für die Suche nach einer so genannten idealen Aufbauorganisation. Daher wird bei der Erarbeitung des Soll-Konzepts eine aus den Praxiserfahrungen des Autors heraus entwickelte, exemplarische Organisation zu Grunde gelegt (vergleiche **Abbildung 3-6**).

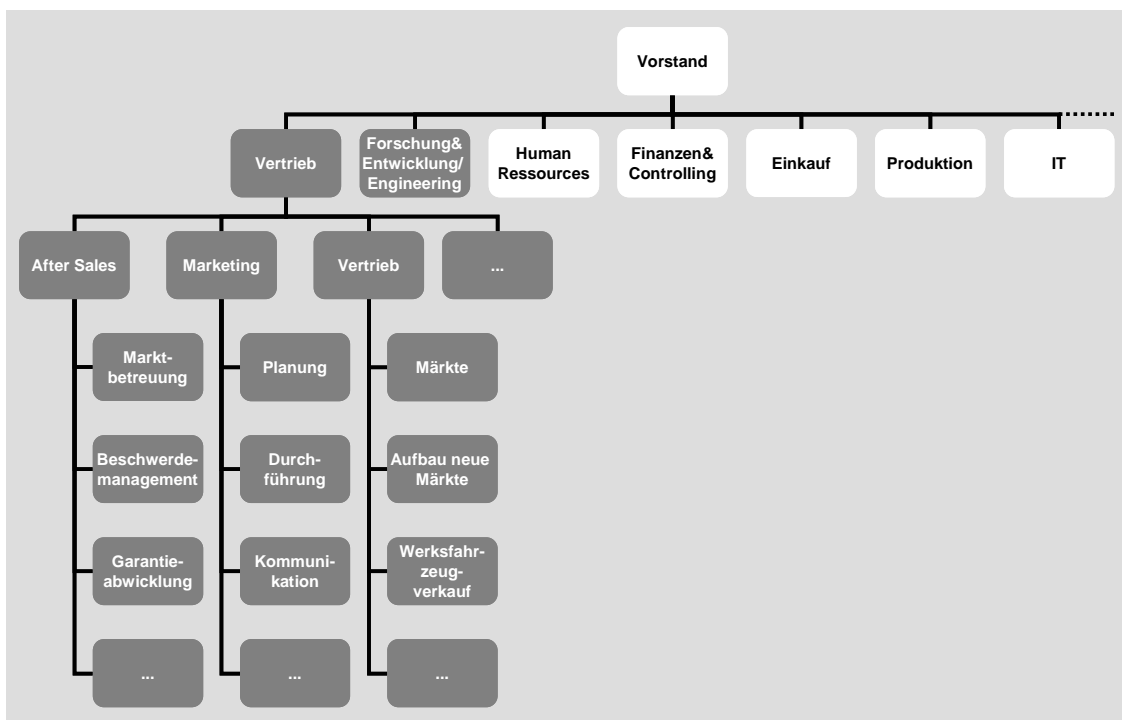


Abbildung 3-6: Ist-Organisation eines Automobilherstellers

Innerhalb einer Aufbauorganisation eines Automobilherstellers sind folgende Bereiche für CRM relevant:

- Vertrieb
- Marketing
- After Sales
- Zentrum für historische Fahrzeuge
- Individualisierungsabteilung
- Zubehör-Shop
- Kundenzentrum mit Werksreparatur
- Kundenauslieferung
- Werksfahrzeugverkauf
- Fahrzeug- und Fuhrparkbetreuung für Abteilungs- und Mitarbeiterfahrzeuge
- Kompetenzzentrum zur technischen Marktbetreuung

Das CRM ist eine Querschnittsfunktion im Unternehmen mit übergreifenden Geschäftsprozessen innerhalb Vertrieb, Marketing, Service sowie Forschung und Entwicklung. Abweichend von dieser Erkenntnis wird CRM bei den meisten Automobilherstellern innerhalb des Vertriebsressorts im Marketingbereich angesiedelt. Dies zeigt deutlich die immer noch unterschätzte Bedeutung von CRM in der Automobilbranche. Diese Positionierung der CRM-Abteilung in der Gesamtorganisation ist einer der Hauptgründe, warum viele Einführungen von CRM bei den Automobilherstellern in der Vergangenheit gescheitert sind.

### 3.4.2 Vertriebsorganisation

Das **Vertriebssystem** der Automobilindustrie ist bei fast allen Herstellern dreistufig. Zudem bestehen grundsätzlich zwei Absatzwege: der Direktvertrieb des Herstellers über zentrale Verkaufsabteilungen oder Niederlassungen und der indirekte Vertrieb über externe Vertriebspartner.

Die **Abbildung 3-7** zeigt die Zusammenhänge eines idealtypischen Vertriebssystems in der Automobilindustrie.

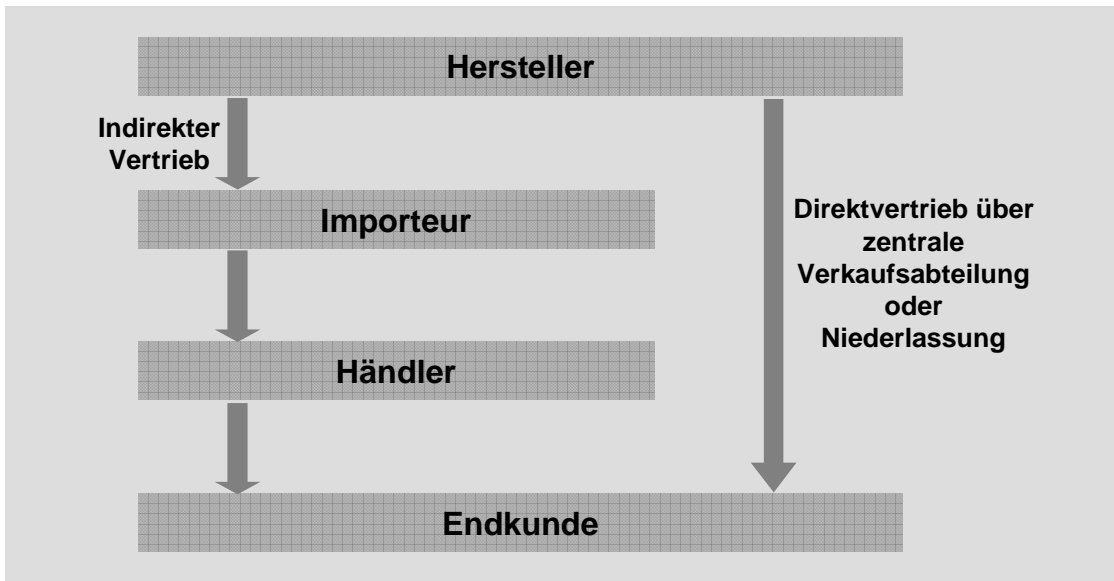


Abbildung 3-7: Vertriebssystem der Automobilindustrie [41]

Der **Direktvertrieb** (vergleiche **Abbildung 3-8**) erfolgt entweder über eine zentrale Verkaufsabteilung oder über herstellereigene Niederlassungen. Der Großteil der Fahrzeugverkäufe läuft allerdings über den **indirekten Vertrieb**. Die Hersteller beliefern die Vertriebsgesellschaften, die wiederum die Händler mit den Fahrzeugen beliefern. Der Verkauf findet grundsätzlich nur über die organisationseigenen Händler statt. In der Regel sind die Importeure rechtlich unabhängige Unternehmen, wodurch der Einfluss der Hersteller auf die Handelsorganisation begrenzt ist.

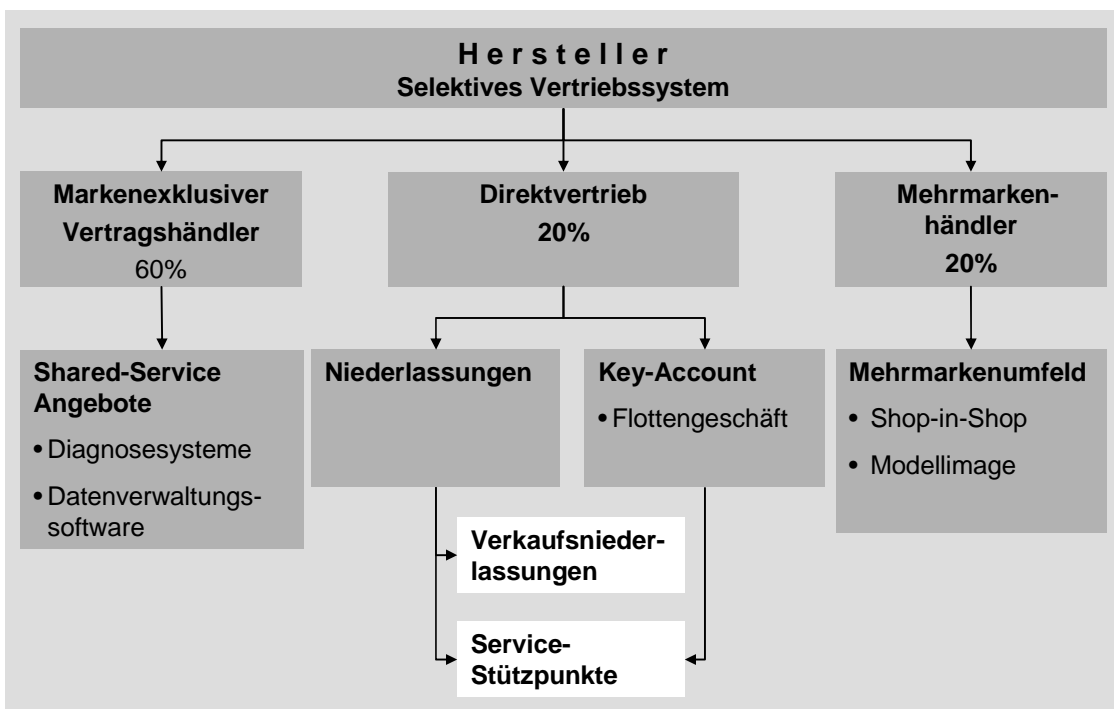


Abbildung 3-8: Vertriebssystem der Automobilindustrie

Die Interaktion zwischen den einzelnen Stufen des Vertriebsnetzes stellt das CRM innerhalb der Automobilbranche vor große Herausforderungen. Auf der einen Seite verfolgen alle Beteiligten das Ziel Marketing- und Vertriebspotenziale optimal auszuschöpfen. Auf der anderen Seite möchten sich sowohl die Hersteller als auch die Importeure als eigenständige Unternehmen größtmögliche Freiräume bewahren. Hierdurch entstehen in der Praxis bei der Einführung von zentralen Systemen, die alle Vertriebsstufen integrieren, beachtliche Konfliktpotenziale sowie Akzeptanzprobleme bei den dezentralen Organisationseinheiten.

### **3.5 Ist-Situation Händlerintegration**

Die Händler stellen für ein zentrales CRM-System eine wertvolle Quelle für Kundeninformationen dar. Die Kundendaten beziehungsweise -kontakte erhält ein Händler über Beschaffungskanäle wie Veranstaltungen, persönliche Empfehlungen, Walk-ins oder über das Internet. Das Internet ist in den letzten Jahren zu einer wertvollen Quelle für Interessenten geworden. Diese Leads stammen aus Internet-Quellen wie beispielsweise ebay-Auktionen oder von der Hersteller-Webseite und werden bei den meisten Händlern außerhalb des DMS in einer separaten Applikation gepflegt. Diese Trennung geschieht bewusst, da Web-Leads in der Regel ein hohes Volumen aufweisen, dafür aber häufig von geringer Qualität sind beziehungsweise kein echtes Kaufinteresse vorliegt. Jeder Lead wird anhand der vorliegenden Daten qualifiziert und gegebenenfalls über den bevorzugten Kommunikationskanal nach verfolgt. Der erfolgreichste Beschaffungskanal sind die persönlichen Empfehlungen durch bereits bestehende Kunden.

In einigen Ländern, zum Beispiel in Italien oder Frankreich, können sich Händler über zentrale Behörden oder entsprechende Dienstleister Informationen über neu zugelassene Fahrzeuge sowie über Fahrzeugumschreibungen inklusive Angaben über die aktuellen Besitzer besorgen. Für die Händler sind diese Informationen sehr wertvoll, da damit auf relativ einfachem Wege der lokale Fahrzeug- und Kundendatenbestand entsprechend aktualisiert und ergänzt werden kann.

Das zentrale IT-System eines Händlers ist das DMS. Das DMS deckt alle relevanten Händlerprozesse ab und wird vorwiegend für die Bereiche Fahrzeugkonfiguration, Fahrzeugbestellung, Teilverwaltung und -verkauf sowie für die Erstellung von Reparaturaufträgen, die Werkstattplanung, die Faktura und für die Buchhaltung verwendet. Oftmals wird von den Händlern auch das integrierte CRM-Modul genutzt, um Kunden- und Interessentendaten zu speichern. Die im DMS-Standard vorhandenen Kontaktmanagement-Funktionalitäten wie zum Beispiel das Kampagnenmanagement werden aber nur sehr selten in vollem Umfang von den Händlern angewendet.

Viele Händler verwenden hingegen die von den Herstellern oder den Importeuren bereitgestellten CRM-Lösungen, die in der Regel keine Schnittstelle zum DMS haben. Da Interessenten-, Kunden- und Fahrzeugdaten vom Händler zumeist im DMS gepflegt werden, müssen alle kundenbezogenen Informationen demzufolge im CRM-System separat erfasst und manuell eingegeben werden.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden einige Händler analysiert, die ein spezielles Kundenkontaktprogramm aufgesetzt haben, um die Loyalität der Kunden zu erhöhen und die Kundenzufriedenheit zu steigern. Sämtliche Mailings wie „Willkommensbrief“, Leasingablaufaktivitäten oder „Sind Sie zufrieden?“-Anrufe nach Kontakten in Verkauf und Service werden dabei von den CRM-Abteilungen erstellt, verwaltet und versandt.

Auch die CRM-Aktivitäten bei den Importeuren sind oftmals nicht sehr ausgeprägt. Interessenten werden bei den meisten Herstellern nicht zentral qualifiziert, sondern in der Regel an den geografisch nächsten Händler (Territorial-Händler) verwiesen. Meldet sich ein Interessent beim Importeur, wird ein Datensatz im importeurseigenen CRM-System angelegt und dem zuständigen Territorial-Händler zugewiesen. Es erfolgt in der Regel keine Nachverfolgung des Leads. Neue Interessenten werden dem Händler nicht explizit angekündigt, sondern einfach im System bereitgestellt. Über das Intranet kann jeder Händler auf „seine“ Datensätze im CRM-System zugreifen. Durch die Sortierung der Liste nach Eingangsdatum kann der Händler neu angelegte Datensätze erkennen. Ein Scoring oder eine andere Klassifizierung sowie ein Monitoring des Leadprozesses durch den Importeur ist oftmals nicht möglich.

Auf Grund unvollständiger Kundeninformationen werden heute nur von wenigen Importeuren Marketingkampagnen durchgeführt. Wenn Direktmailings versendet werden sollen, definiert der Importeur die Selektionskriterien, den Inhalt des Schreibens sowie einen entsprechenden Kampagnencode und kommuniziert diese an die Händler. Die Händler selektieren daraufhin die betreffenden Adressaten aus ihrer lokalen Datenbank, schreiben diese mit dem vorgegebenen Mailing an und fügen jedem ausgewählten Datensatz den neuen Kampagnencode an. Dieses Verfahren ist sehr anfällig für Dubletten, wenn der Adressat bei mehreren Händlern bekannt ist.

### **3.6 Ist-Situation Informationstechnologie**

Vielfach ist in Unternehmen bereits Software zur Unterstützung einzelner funktionaler Bereiche vorhanden, es stellt sich aber die Problematik, dass die historisch gewachsenen IT-Lösungen wie zum Beispiel für den technischen Kundendienst, für Call Center oder für das Marketing untereinander eine große Heterogenität aufweisen. Die isolierten „Insellösungen“ bieten keine einheitliche Sicht auf die im Unternehmen vorhandenen Kundendaten.

Inkonsistente, veraltete oder gar falsche Daten sind das Resultat einer inhomogenen Systemlandschaft. Die heterogenen und unterschiedlich gewachsenen IT-Strukturen führen zu Mehrfacheingaben und Redundanzen von Kunden- und Fahrzeuginformationen.

Bei der Ist-Analyse im Rahmen einer CRM-Systemeinführung ist aus IT-Sicht zu beachten, dass alle ablösbaren Systeme und Systemkomponenten betrachtet werden und in die Gesamtkonzeption mit einbezogen werden.

Durch eine zentrale CRM-Lösung bei einem Automobilhersteller können folgende Systeme abgelöst werden:

- Excel-Listen
- Access-Datenbanken
- Marketing- und Kundendatenbanken beim Händler und beim Importeur
- Anruf-Kontaktdatenbanken
- Mail-Kontaktdatenbanken
- Altsysteme für Event-Reisen, Fahr- und Sicherheitstrainings
- Datenbanken für Empfänger der Marken-Zeitschrift
- Altsysteme für zentrales Beschwerdemanagement
- Altsysteme zentraler Kundendatenbanken
- Kundendatenmodule in diversen Systemen
- Altsysteme für Kundenbindungsmaßnahmen
- Systeme externer Dienstleister

Grundsätzliche Defizite der aktuellen Situation bei der Informationstechnologie in der Automobilbranche sind - im Hinblick auf die kunden- und fahrzeugrelevanten Daten - die heterogenen Systemwelten bei den Herstellern, Importeuren und Händlern sowie die nur teilweise vorhandene vertikale Integration zu einem zentralen CRM-System.

Aber auch die horizontale Integration der Systeme beim Importeur oder Händler ist aufgrund der oftmals fehlenden ERP-Systeme kaum ausgebildet. Hieraus ergeben sich eine Vielzahl von horizontalen und vertikalen Schnittstellen beim Einsatz der unterschiedlichen Austauschmedien. Die **Abbildung 3-9** verdeutlicht die Ist-Situation.

Hieraus resultieren aktuell bei den Herstellern vereinzelt Bestrebungen eine Optimierung der Abläufe zwischen Hersteller, Importeur und Händler durch einen verstärkten Einsatz von Standard-Schnittstellen und Portalen zu erzielen.

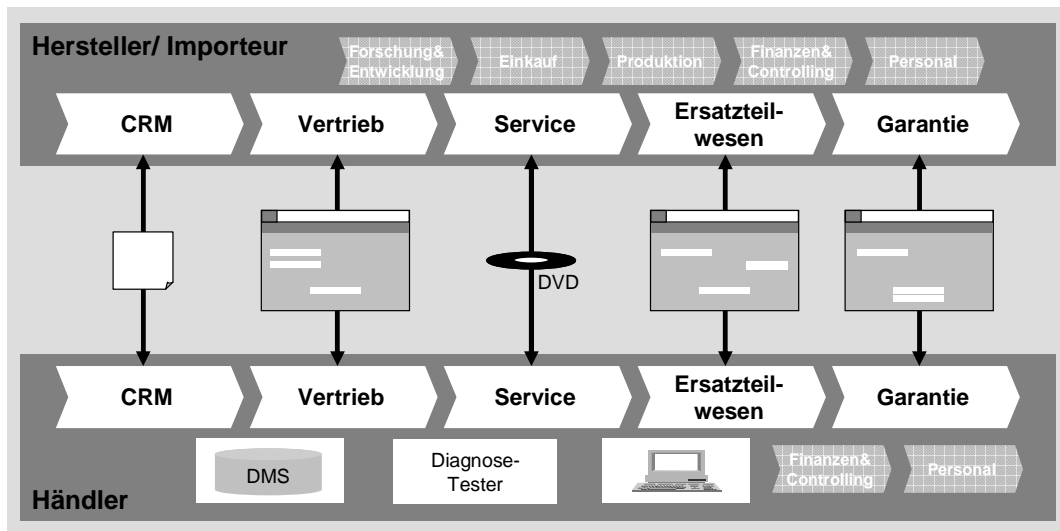


Abbildung 3-9: Horizontale und vertikale Integration der Systeme

### 3.7 Erkenntnisse aus der Ist-Analyse

Zusammengefasst wurden während der Phase „Ist-Analyse“ vier Kernhandlungsfelder identifiziert, die bei der Konzeptentwicklung zwingend berücksichtigt werden müssen.

#### 1. Es gibt keine bereichsübergreifende Transparenz der Kundeninteraktionen

Die Bewegungsdaten sind, ausgehend von den internen und externen Kundenkontaktpunkten, auf mehrere Systeme und Dateien über alle Organisationseinheiten hinweg verteilt. So finden sich keine Information über aktuellen Kundenkontakt durch andere Abteilungen oder Vertriebsorganisationen. Eine Transparenz ist notwendig, um „gemischte“ und widersprüchliche Informationen an den Kunden zu vermeiden.

Es bestehen keine strukturierten Prozesse zur Erfassung, Kategorisierung, Weiterleitung, Bearbeitung, Nachverfolgung und Auswertung von kundenbezogenen Kontakten. Das Wissen wird fallweise aufgebaut, jedoch nicht gespeichert, um für ähnliche Vorgänge wieder verwendet zu werden. Eine systemunterstützte Besuchsnachbereitung für die Abwicklung von Folgeaktivitäten wie Angebote, Anfragen, Sondervereinbarungen besteht selten.

#### 2. Es gibt keine konsistente und integrierte Sicht auf die Kundenstammdaten

Die Stammdaten der relevanten Objekte sind auf mehrere Systeme und Datenbanken sowie in verschiedenen Datensilos der Groupware verteilt. Es besteht über alle relevanten Organisationseinheiten keine gemeinsame, zentrale Kundendatenbank mit Beziehungen zu Fahrzeugen und Geschäftspartnern. Das „cross-buying“-Kundenverhalten wird nicht zentral



erfasst, somit besteht keine Sicht auf den Kundengesamtumsatz, der maßgeblich für die Ermittlung des Kundenwerts ist.

Die Wettbewerbs- und Marktdaten liegen in mehreren, getrennten Systemen und haben keinen Bezug zu den Kundendaten.

Es existiert keine detaillierten, systembasierten Abbildungen von komplexen Vernetzungen und somit auch keine Beziehungen wie Zuständigkeiten oder Hierarchien. Eine trennscharfe Zielgruppenselektion für Mailings und deren Erfolgskontrolle ist daher nur schwer möglich.

Allgemein sind zusammengehörige Informationen über mehrere Speicherorte oftmals nur über Schlüssel gemappt und können nur über eine manuelle Suche in mehreren Systemen beziehungsweise durch Befragung anderer Mitarbeiter gefunden und verknüpft werden.

### **3. Einige kundennahe Prozesse werden mit teilweise sehr großem Aufwand bearbeitet oder existieren nicht systembasiert**

Allgemein besteht bei den CRM-Aktivitäten eine ungenügende Systemunterstützung. Nur einer der analysierten Hersteller hat ein zentrales Lead Management zur Abwicklung von Verkaufschancen im Neu- und Bestandskundengewinnungsprozess. Im Bereich des Beschwerdemanagements hat man nur eine sehr eingeschränkte Sicht auf den Kunden, so dass die Beurteilung des weiteren Vorgehens im Beschwerdefall teilweise nur schwer möglich ist. Nur das Wissen um die Besonderheit eines Kunden macht die individuelle Ansprache möglich. Zum Beispiel: *Ist der Kunde „Meinungsbildner“? Ist der Kunde in einem Automobil-Club aktiv? Ist der Kunde „Hobbyrennfahrer“?*

### **4. Es existiert keine vollständige vertikale Handelsintegration für kollaborative CRM-Prozesse**

Kein Hersteller hat aktuell alle CRM-relevanten kollaborativen Prozesse ohne Systembrüche zwischen Hersteller, Vertriebsorganisation und Händler implementiert. Daraus resultieren die tief greifenden Probleme wie keine komplette 360<sup>0</sup>-Sicht auf Kunden und Fahrzeuge, Notwendigkeit von Doppelteingaben und damit schlechte Datenqualität, keine Verfügbarkeit der relevanten Informationen beim Händler in Echtzeit sowie kaum zentrale Unterstützung des Händlers bei den Fokusprozessen.

## 4 Anforderungen an ein integriertes CRM-System

In diesem Kapitel werden, ausgehend von den angestrebten Zielen einer CRM-Einführung, die Anforderungen an ein integriertes CRM-Systems für Automobilhersteller abgeleitet.

Da viele Anforderungen einen Querschnittscharakter aufweisen und dabei die Bereiche sowohl in den Unternehmen (Prozesse, Organisation, Informationstechnologie und Datenmodell sowie Händlerintegration) als auch externe Bereiche wie Geschäftspartner, Händler, Kunden etc. betreffen, lassen sich die Inhalte nur schwer strukturieren und in Textform darstellen. Um die Fülle der funktionalen Anforderungen möglichst umfassend zu formulieren, werden teilweise einzelnen Anforderungen in Gruppen zusammengefasst und stichpunktartig beschrieben. Die Details zu den Anforderungen ergeben sich aus den Beschreibungen der Soll-Prozesse und den entsprechenden Funktionalitäten sowie den Schnittstellen der Soll-Systeme.

### 4.1 Ziele einer CRM-Einführung

Um die Anforderungen an ein Modell zu erarbeiten müssen zuerst die Ziele definiert werden, die erreicht werden sollen. Ausgehend von **Kapitel 2.2** und auf der Grundlage der Praxiserfahrungen des Autors leiten sich die operativen CRM-Ziele eines Automobilherstellers wie folgt ab:

1. Erhöhung der Interessentenanzahl
2. Steigerung der Eroberung- und der Konvertierungsrate
3. Gewinnmaximierung durch Erhöhung des Umsatzes
4. Kostenreduzierung durch effektivere und effizientere Prozesse
5. Personalisierte Kundenkommunikation
6. Kundenindividuelle Prozesse in Vertrieb, After Sales und Marketing
7. Erhöhung des Kundenwertes und der Kundenzufriedenheit
8. Erhöhung der Kundenloyalität und damit der Kundenbindung
9. Übererfüllung der Kundenerwartung
10. Verbesserung des Service

Aus der Auflistung ist ersichtlich, dass einige Ziele nur erreicht werden können, wenn auch die Kunden von der Lösung des Unternehmens profitieren. Nur so lassen sich langfristige, stabile und für beide Seiten profitable Geschäftsbeziehungen aufbauen und erhalten.

## 4.2 Anforderungen an die Prozesse

Ausgangspunkt einer jeden CRM-Aktivität sind die Kundendaten. Wenn das Kundenbeziehungsmanagement signifikant verbessert werden soll, genügt es nicht, diese Kundendaten nur in partieller Form zu verwalten. Als Ausgangspunkt muss eine umfassende Sicht auf sämtliche verfügbaren Kundendaten und ihre Zusammenhänge gewährleistet werden. Alle kundenbezogenen Daten müssen zentral im CRM verwaltet werden und den unterschiedlichen Anwendern aus Service, Vertrieb und Marketing eine gemeinsame Basis bieten. Für diese **360<sup>0</sup>-Kundensicht** muss das Konzept folgende Anforderungen berücksichtigen:

Die Transparenz über alle Kunden und ihren Bedürfnissen muss gegeben sein. Hierfür wird eine vollständige Historie der Kundeninteraktionen auf einen Blick durch integrierte und konsistente Stamm- und Bewegungsdaten über die komplette Systemlandschaft (ERP, Data Warehouse und CRM) und über alle relevanten Organisationen hinweg benötigt. Das ermittelte Kundenwissen aus kundennahen Prozessen muss dokumentiert, gesichert und wieder abgerufen werden können. Dieses, aus der Historie gewonnene, Kundenwissen muss eine Rückkopplung zu den laufenden oder zukünftigen Kundeninteraktionen haben.

Ebenfalls notwendig ist die einheitliche Abbildung komplexer Kunden- und Objektstrukturen sowie Beziehungsgeflechte in einem bereichsübergreifenden Modell.

Die Komplexität, die diese 360<sup>0</sup>-Kundensicht widerspiegelt, kann letztlich nur von der IT durch moderne Softwarelösungen dargestellt werden. Diese müssen eine vollständige Sicht auf die Kundeninformationen über die gesamte Vertriebsstruktur und Kundenhierarchie sowie über alle Bewegungsdaten und Kennzahlen bereitstellen.

Durch die Ablösung aller CRM-relevanten (Teil-)Systeme eines Unternehmens sowie durch die vertikale und horizontale Integration von Systemen innerhalb der Händlerintegration muss im Soll-Konzept erreicht werden, dass innerhalb der Gesamtorganisation nur noch eine zentrale Kunden-, Interessenten- und Fahrzeugdatenbank als Basis des CRM-Systems inklusive aller notwendigen Historien- und Beziehungsinformationen besteht. Hierfür muss eine vollumfängliche Integration zu anderen Kundendatenbanken, Excel-Tabellen, ERP- und Groupware-Systemen möglich sein. So müssen beispielsweise die initialen Fahrzeugdaten aus dem zentralen Produktionssystem stammen, welches jedes produzierte Fahrzeug mit weltweit einmaliger FIN beinhaltet.

Die **Kundenloyalität** ist ein wichtiger Faktor im Hinblick auf die Gesamtprofitabilität des Kundenlebenszyklus. Insbesondere folgende Anforderungen müssen abgedeckt sein:

Das Modell muss personalisierte Kundenansprachen und Dienstleistungsangebote mit Hilfe einer vollständigen Informationsbasis ermöglichen (vergleiche 360<sup>0</sup>-Kundensicht). Die

Kommunikation muss einheitlich und zielgerichtet („one-face-to-the-customer“) über alle Bereichsgrenzen hinweg möglich sein.

Das Unternehmen muss beim Kunden durch Ausschöpfung aller Kommunikationskanäle wie beispielsweise „Self Services 24“ über das Internet beim Kunden präsent sein.

Auch im Hinblick auf diese Maßnahmen zur Steigerung der Kundenloyalität wird deutlich, dass eine notwendige Prozessqualität nur erreicht werden kann, wenn ein integriertes CRM-System es dem Unternehmen ermöglicht, alle relevanten Informationen, Technologien und funktionalen Unternehmensbereiche miteinander so zu vernetzen, dass ein Informationsfluss und eine Integration aller relevanter Teilprozesse in „Echtzeit“ realisiert werden kann.

Eine Systemunterstützung der Prozesse gewährleistet zusätzliche **Potenziale zur Umsatzsteigerung oder Kostenreduktion**. Hieraus entstehen folgende Anforderungen.

Gegenüber dem ist-Zustand muss über schnellere und schlankere kundennahen Prozesse eine Effizienzsteigerung erreicht werden. Zusätzlich muss eine Kostenreduktion durch Funktionsverlagerung von den Unternehmen selbst zu Kunden, Partnern oder Lieferanten berücksichtigt werden - zum Beispiel die Verringerung der Backoffice-Aufwendungen durch Etablierung von Prozessen zum Customer Self Service.

Hierfür müssen auch die Funktionalitäten Produktkonfigurator, Help-Desk-System für den Kunden, länderspezifische Frequently Asked Questions (FAQ) und Call-me-Back-Buttons als zusätzliche Kommunikationsschnittstelle zum Kunden über das Internet den Kunden und Interessenten zur Verfügung gestellt werden.

Die Unterstützung der Call-Center-Mitarbeiter durch Voice Response Units (VRU), eine Computer-Telefonie-Integration (CTI) für Inbound- und Outbound-Kontakte, ein Skill Based Routing durch Erweiterung der CTI oder ein Scripting muss möglich sein.

Das Modell muss eine Leistungsdifferenzierung bei Preisen, Rabatten, Werbemitteln beziehungsweise eine kostenoptimale Steuerung der Kundenbetreuung anhand von Kennzahlen ermöglichen. Hierdurch soll auch eine Kostenreduktion in der Supply Chain (durch verbesserte Fokussierung der Investitionen auf die rentabelsten Kunden) und bei Outbound-Kampagnen (durch die Auswahl der richtigen Zielgruppen) erfolgen.

Es müssen gezielte Potenzialanalysen durch Verknüpfung von Kunden- und Marktdaten möglich sein. Zudem muss die Erhöhung der Umsätze im 1:1-Sales durch ein Cross- und Up-Selling unterstützt werden.

Eine systemgestützte Vorbereitung und Abwicklung von Besuchen, Anfragen, Follow-Up-Aktivitäten und Aufgaben muss möglich sein. Zusätzlich ist eine Systemunterstützung durch

automatisierte Workflows bei den Prozessen Kampagnenmanagement, Beschwerdemanagement und Lead Management notwendig.

Es muss die Erstellung eines Kundenstammblasses möglich sein, welches auf einen Blick alle relevanten Kundeninformationen liefert. Handelt es sich bei dem gewählten Geschäftspartner um eine Dublette, so muss sowohl der Master als auch die bewusste Dublette erscheinen. Das System muss die Möglichkeit bieten, die Datensätze einzeln darzustellen oder eine konsolidierte Sicht über alle Geschäftspartner zu generieren. Für die Erfassung von Geschäftspartnern bei Messen und Events auf Basis von Visitenkarten muss eine Schnellerfassungsmöglichkeit bereitgestellt werden.

Das System muss eine ToDo-Liste bereitstellen, die auf einen Überblick alle offenen, gelösten und geschlossenen Vorgänge des Nutzers sortiert darstellen kann. Zu berücksichtigen ist hier zudem ein Warnmeldungsbereich, der die Anwender über offene Beschwerden, Rückrufaktionen oder Eskalationen informiert (vergleiche auch **Kapitel 5.3.7.2**).

Über alle relevanten Objekte muss eine intelligente Suchfunktionalität - zum Beispiel Fuzzy - bereitgestellt werden, die es dem Anwender ermöglicht, nach den Kriterien Branche, Position, Interesse, Kundenwert, Postleitzahlbereich, letzte Aktivität und Kampagne zu suchen. Die Kriterien müssen beliebig miteinander kombinierbar sein. Speziell das Suchen eines Geschäftspartners ist eine zentrale Funktionalität des Systems: Sobald ein Geschäftspartner ausgewählt wurde, muss das System Adresse, offene Aufträge, Details zu vergangenen Interaktionen sowie alle verfügbaren Fahrzeuginformationen bereitstellen.

Die Rückmeldungen aus dem Beschwerdemanagement, dem technischen Anfragemanagement und aus der Vertriebsorganisation an die Produktion hinsichtlich häufiger Produktfehlerquellen, Verbesserungspotenziale sowie markt- und kundenspezifischer Wünsche müssen systemtechnisch unterstützt werden. Nur so sind alle Potenziale, die in dem Feedback-Prozess liegen, zu heben.

Das Qualitätsmanagement von Geschäftspartnerdaten ist innerhalb des CRM besonders wichtig. Hierfür müssen eine Namens- und Adressformatstandardisierung (Parsing) sowie eine automatische Ermittlung von Anreden möglich sein. Eine weitere Anforderung in diesem Kontext ist die postalische Validierung inklusive einer Vervollständigung beziehungsweise Korrektur der eingegebenen Adresse. Hieraus resultieren niedrigere Rückläuferquoten bei Mailings, weniger „Mickey-Mouse-Adressen“ sowie eine Verbesserung der Such- und Dublettenfindungsergebnisse. Des Weiteren werden zwingend die Funktionalitäten Dublettenfindung, -markierung und -eliminierung bei der Online-Eingabe der Systemanwender und bei den Schnittstellen zur zentralen CRM-Datenbank benötigt (siehe auch **Kapitel 6.3**).

Außerdem muss im Rahmen des Datenmanagements ein Abgleich mit Umzugs-, Sterbe- und der Robinson-Liste sowie die Anreicherung mit externen Daten oder mit „gemieteten Adressen“ möglich sein.

Innerhalb des analytischen CRM müssen über systemgestützte Reporting- und Data-Mining-Tools die ermittelten Kundendaten beliebig - in Form von Reports, Kennzahlen und Analysen - weiter verarbeitet werden können. Die wichtigsten Anforderungen sind:

- Kennzahl zur Messung der Effektivität des Kampagnenmanagements: Anzahl erzeugte Leads/ Anzahl aller Outbound-Kundenkontakte
- Kennzahl zur Messung des Interessentenbetreuungsprogramms: Anzahl aller Fahrzeugauslieferungen an Neukunden/ Anzahl aller Fahrzeugauslieferungen
- Kennzahl zur Messung der Effektivität des Lead Managements: Anzahl gewonnene Leads/ Anzahl erzeugte Leads
- Kennzahl zur Messung der Effektivität des Fahrzeugverkaufsmanagements: Anzahl aller Leads eines Händlers/ Anzahl aller Fahrzeugverkäufe
- Kennzahl zur Messung des Kundenbetreuungsprogramms: Anzahl aller Fahrzeugauslieferungen an Bestandskunden/ Anzahl aller Fahrzeugauslieferungen
- Kennzahl zur Messung der Effektivität des Service Managements: Kommt aus der Kundenzufriedenheitsbefragung
- Kennzahl zur Messung des Beschwerdemanagementprozesses: Anzahl Kunden mit Beschwerde/ Anzahl dieser Kunden mit Fahrzeugwiederkauf
- Kennzahlen des Feedback Managements (Analytisches CRM)
  - Churn-Analyse (Kundenabwanderungsanalyse): Welche Kunden sind aus welchem Grund abgewandert?
  - Kundenwertanalyse: Analyse des Kundenwertes durch OLAP; eine Prognose über den Kundenwert ist allerdings mit OLAP kaum möglich
  - Kundensegmentierungsanalyse: Gruppieren von Kunden nach Bonität oder auch nach Kaufverhalten, Alter und Präferenzen
  - Assoziationsanalyse: Analyse von Abhängigkeiten oder Assoziationen zwischen Merkmalen und Datensätzen
  - Wirkungsanalyse: Analysiere von Kundenreaktionen auf bestimmte Marketingaktionen
  - Erfolgsanalyse: Analysieren aller Kundenbetreuungsmaßnahmen

Weiterführende Informationen zum analytischen CRM finden sich in [42] und [43].

### 4.3 Anforderungen an die Organisation

Ausgehend von den Ergebnissen der Ist-Analyse (vergleiche **Kapitel 3.4**) muss sich, für eine erfolgreiche CRM-Implementierung in einem Unternehmen, der zentrale CRM-Bereich mindestens auf der gleichen Hierarchiestufe wie die operativen Bereiche Vertrieb, Marketing und After Sales befinden. Nur mit dieser Form der **horizontalen Integration** können alle kundenrelevanten Prozesse übergreifend analysiert und optimiert werden sowie traditionelle Silos in den einzelnen Bereichen aufgelöst werden.

Die zweite Kernanforderung ist die vollständige **vertikale Integration** (vergleiche Abbildung 3-18). Dies kann nur gelingen, wenn die Händler mit Incentive-Modellen und mit entsprechenden Händlerverträgen gezwungen werden, sich in die Gesamtprozesslandschaft zu integrieren.

Ein optimaler Feedbackprozess, der als einziger CRM-Prozess nicht ausschließlich im Vertrieb liegt, kann nur gelingen, wenn die After-Sales-Bereiche und der Entwicklungsbereich eng miteinander zusammenarbeiten und Ressortbarrieren vermeiden.

### 4.4 Anforderungen an die Informationstechnologie und an das Datenmodell

Der Umfang eines Gesamtsystems bei einem Automobilhersteller lässt sich in CRM-Kernsysteme und CRM-Nichtkernsysteme unterteilen.

Die **CRM-Kernsysteme** unterstützen direkt die Fokusprozesse, das heißt das zentrale CRM-System, das zentrale Data Warehouse sowie die Dealer Management Systeme.

Die **CRM-Nichtkernsysteme** sind Datenquellen für die Fokusprozesse oder unterstützen die CRM-Prozesse:

- Zentrales Bestellsystem/ Vehicle Management System (VMS) des Herstellers mit marktspezifischen Ausprägungen
- Zentrales Gewährleistungssystem
- Finanzierungs- und Leasingssystem (meistens länder-/ importeurspezifisch)
- Fahrzeugkonfigurator auf Hersteller-Webseite
- Gebrauchtfahrzeug-Datenbank auf Hersteller-Webseite
- Micro Sites auf Hersteller-Webseite
- Datenbank für zentrale Leads
- Technisches Anfragemanagementsystem
- Dienstleister für Mobilitätsgarantie

- System des Kundenkontaktzentrums
- Reisemanagementsystem für Event-Reisen, Fahr- und Sicherheitstrainings
- Adresdatenbank Clubbetreuung
- Fremdfabrikats-Datenbank
- Werkstatt-/ Servicesystem
- Verkäuferportal für Vertriebssysteme
- Händler-Verkaufssystem mit Integration zur zentralen Kunden- und Interessenten-datenbank, Fahrzeugkonfigurator, VMS, Flottenmanagement und Leasingmodul

Folgende weiteren generellen IT-Anforderungen müssen mit dem Konzept abbildbar sein:

Das System darf keine Restriktion bezüglich der zu speichernden Datenmenge aufweisen.

Im Regelfall dürfen die Antwortzeiten für jede Anwenderaktion im System maximal drei Sekunden betragen.

Das System muss zudem mandantenfähig sein. Das heißt, alle Informationen müssen länderspezifisch für alle Organisationen selektierbar und abgrenzbar sein. Firmenstammdaten müssen mandantenübergreifend sichtbar sein. Zudem muss eine dreistufige Systemlandschaft - bestehend aus Entwicklungs-, Test- und Produktionssystem - möglich sein. Für internationale Einsätze muss das System zwingend mehrsprachen- und unicode-fähig sein.

Die Berechtigungen müssen rollenspezifisch zu definieren sein, insbesondere im Hinblick auf Vertraulichkeit und Sichtbarkeit einzelner Datensätze. Über ein Rollenkonzept müssen folgende Rollen abbildbar sein: Administrator, Call-Center-Anwender, Marketing-Agentur-Anwender, Hersteller-Anwender, Importeur-Anwender sowie Händler-Anwender.

Das Konzept muss die Kanäle Telefon, Fax, E-Mail (Groupware-Integration), Brief und Internet berücksichtigen. Zudem muss mit dem System ein Kundenkontaktzentrum (Call Center) betrieben werden können. Über alle Kanäle muss die eingehende Korrespondenz elektronisch zu den entsprechenden Kontakten abgelegt werden können. Dies sind Fax, Brief, E-Mail, Sprach- und Bild-Dateien.

Der Arbeitsbereich des IT-Systems muss je nach Benutzerrolle eine speziell angepasste Sicht bereitstellen können, damit jede Anwendergruppe die jeweils relevanten Informationen und Funktionen zur Verfügung gestellt bekommt. Das heißt, Nutzer aus dem Marketing werden ausschließlich marketingrelevante Funktionen angeboten, Benutzer aus dem Bereich Beschwerdemanagement stehen servicerelevante Funktionen zur Verfügung. Dies vereinfacht das Arbeiten mit dem System für den einzelnen User und verhindert zudem den



Missbrauch von Funktionen anderer Bereiche. Der Arbeitsbereich ist idealer Weise in die vier Bereiche Vorgang, Fahrzeug, Kundeninfoblatt und Vorgangsliste unterteilt.

Im Unterschied zu anderen Industrien und Branchen gibt es beim automobilen CRM nicht nur zwei Schlüsselobjekte mit Interaktionen. Zu den Objekten „Kunde“ und „Partner“ kommt noch das Objekt „Fahrzeug“ mit dem Fahrzeuglebenszyklus hinzu. Das Konzept muss also diese zentralen Geschäftsobjekte sowie alle relevanten historischen Informationen und die Beziehungen zueinander abbilden können. Nur dann ist eine individuelle Endkundenpersonalisierung von Kommunikationsinhalten, Produkten und Dienstleistungen möglich.

Die Beziehungen sowie die Vielschichtigkeit des Beziehungsgeflechts dieser drei Kernobjekte sind in der **Abbildung 4-1** dargestellt.

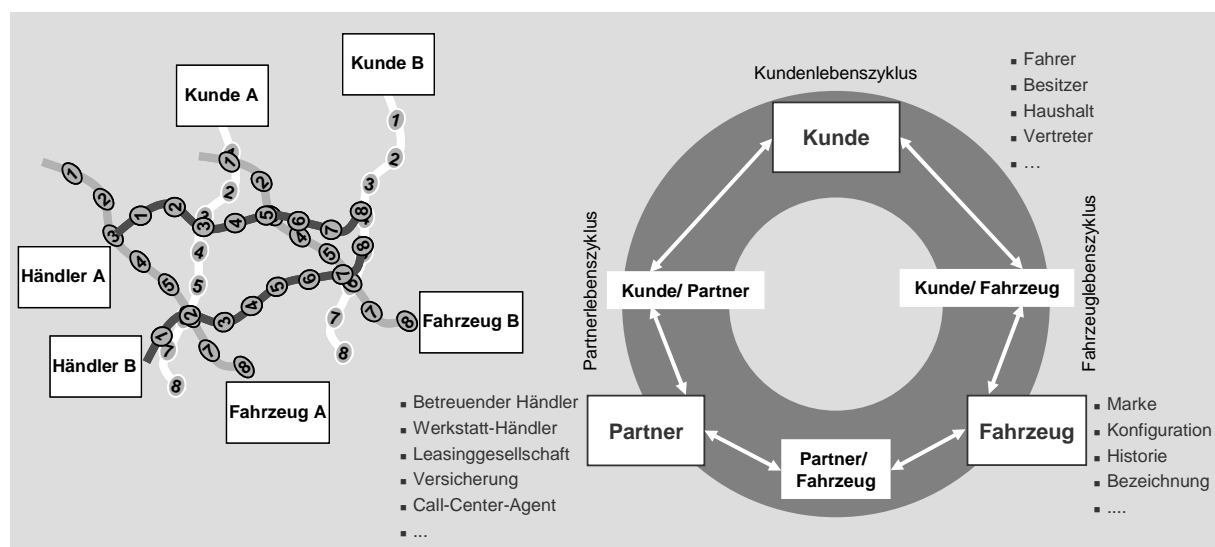


Abbildung 4-1: Beziehungen Kunde, Partner und Fahrzeug [38]

Da sich aus einem Interessenten ein Kunde entwickeln kann beziehungsweise ein Kunde auch ein Interessent sein kann, werden beide Objekte zu einem das **Objekt Kunde** zusammen gefasst. Beide werden mit denselben Attributen beschrieben. Diese sind unter anderem: Person, Firma, allgemeine sowie landes- und organisationspezifische Attribute, Attribute aus Nicht-Kernsystemen wie Umsatz Zubehör, Umsatz Event-Reisen, Umsatz Fahr- und Sicherheitstraining sowie Kunde Leasing/ Finanzierung ja/ nein.

Das **Objekt Fahrzeug** muss sowohl Fremdfahrzeuge als auch herstellereigene Fahrzeuge abbilden können. Die für Fremdfahrzeuge notwendigen Attribute sind Hersteller, Modell und Baujahr. Die herstellereigenen Fahrzeuge werden wie folgt beschrieben: allgemeine und landesspezifische Attribute wie Kilometer beziehungsweise Miles, Nummernschild sowie die vollständige Fahrzeugkonfiguration.

Das **Objekt Partner** muss die dreistufige Vertriebsorganisation mit allen CRM-relevanten Herstellerbereichen, die zugehörigen Importeure sowie das Händlernetz abbilden können. Hierfür muss die Integration der Importeurs- und Händlerstammdaten hinsichtlich Kunden, Interessenten und Fahrzeuge in der zentralen Datenbank muss gewährleistet sein. Zudem werden mit dem Objekt Partner auch alle Dienstleistungsorganisationen wie Finanz- und Bankdienstleister, Call Center, Marketingagenturen oder Mobilitätsgarantie-Dienstleister abgebildet.

Des Weiteren muss das Datenmodell eines CRM-Systems die folgende Beziehungen, Attribute anderer Objekte und Bewegungsdaten abbilden können:

- **Beziehungen und Beziehungstypen:** Kunde/ Interessent zu Händler, Händler zu Fahrzeug, Fahrzeug zu Kunde, Kunde zu Kunde sowie kundeninterne Beziehungen
- **Attribute anderer Objekte:** Produkte aus Mobilitäts-, Fahrzeuggarantien und Gewährleistungen, Produkte aus Finanzierung und Leasing sowie Werbemittel
- **Bewegungsdaten:** Kontakte wie Kampagnen, Mailings oder Anfragen, Leads von der Hersteller-Homepage (Micro Sites, Gebrauchtfahrzeugsuchauftrag oder Fahrzeugkonfigurator), Fahrzeugbestellungen, Auslieferung, Erstzulassung, Leasing, Reklamationen, Beschwerden, Garantiefälle, Kulanzfälle, Aktionen sowie Rückrufaktionen und Werkstattaufenthalte aufgrund Service oder Reparatur

#### 4.5 Anforderungen an die Händlerintegration

Ein entscheidender Faktor bei der Realisierung eines CRM-Systems mit einer zentralen Kunden- und Interessentendatenbank ist die Einbindung der Händlerprozesse und -systeme in das Gesamtsystem.

Unter Händlerintegration wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit die prozessuale und systemtechnische Integration der Vertriebspartner und der Vertriebsgesellschaften eines Automobilherstellers verstanden. Das Ziel der Händlerintegration ist, Interessenten und Kunden optimal zentral, durch die Zentralbereiche des Herstellers oder durch den Importeur, und lokal durch die Händler zu betreuen. Die Händlerintegration umfasst insbesondere den bidirektionalen Kundeninformationsaustausch zwischen Händler und Importeur. Der Austausch beschränkt sich hierbei nicht auf die reinen Kundenstammdaten, sondern beinhaltet auch Informationen zu Kundenfahrzeugen sowie relevante Kundenkontakte. Sofern diese Informationen für die Betreuung durch einen Händler relevant sind, sollten sie schnellst möglich und in einfacher Art und Weise dem Händler bekannt gemacht werden.

Die Zusammenarbeit der Händler im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements mit dem Importeur oder mit dem Hersteller kann nicht vorausgesetzt werden. Die Kundendaten sind

das größte Kapital der Händler und werden generell ungern zur Verfügung gestellt. Durch eine sinnvolle Kombination von mehrwertigen Hersteller-Dienstleistungen für den Händler im Kontext der Integration und der Bereitstellung der Kundeninformationen durch den Händler, muss eine für beide Seiten vorteilhafte Situation geschaffen werden. Die Überzeugung der Händler, gemeinsam an der Kundenbeziehung zu arbeiten, stellt, neben der in der Folge skizzierten technischen Lösung, einen elementaren Bestandteil einer CRM-Einführung dar.

Große Händler beziehungsweise Mehrmarkenhändler, die eigene CRM-Systeme bereits im Einsatz haben, werden keinen großen Nutzen in einem weiteren Lead Management System sehen. Ein zentrales CRM-System wird von solchen Händlern daher voraussichtlich nicht akzeptiert werden. Eine mögliche Lösung, um auch diesen Händlern einen Mehrwert zu bieten, ist eine DMS-Integration, die gewissermaßen im Hintergrund agiert und zum Beispiel auf den Austausch von aktualisierten Kundeninformationen beschränkt ist. In jedem Fall muss für den Händler die Möglichkeit bestehen, eingehende Informationen zuvor zu validieren und bei Bedarf abzulehnen. Es muss sichergestellt sein, dass dem Händler keine nutzlose Information bereitgestellt wird und dass auf keinen Fall die DMS-Datenbanken ungefragt mit Leads gefüllt werden, da diese in der Regel eine geringe Datenqualität haben.

#### **4.6 Anforderungen aus gesetzlichen Rahmenbedingungen**

Bei einer internationalen CRM-Einführung sind die jeweiligen landesspezifischen gesetzlichen Rahmenbedingungen zu beachten. Exemplarisch werden in diesem Kapitel die wichtigsten Themen „Lemon Law“, „TREAD Act“ sowie „Datenschutz und -sicherheit“ vorgestellt und die Anforderungen an das Konzept abgeleitet.

##### **4.6.1 Lemon Law**

Das Lemon Law ist ein amerikanisches Gesetz, welches den Kundenschutz in Bezug auf Qualitäts- und Leistungsstandards regelt. Die gesetzlichen Bestimmungen sind von Bundesstaat zu Bundesstaat unterschiedlich. In manchen Staaten greifen die Gesetze bis zu einer Laufleistung von 12.000 Meilen oder 12 Monaten, in anderen sogar bis zu einer Laufleistung von 24.000 Meilen oder 24 Monaten.

Falls mindestens eines der im Folgenden aufgelisteten Kriterien erfüllt ist, hat der Kunde das Recht, eine kostenlose Reparatur zu verlangen oder das „Zitronenfahrzeug“ gegen Rückerstattung des Kaufpreises zurückzugeben [44]:

- Das Fahrzeug ist mehr als 30 Tage defekt

- Das Fahrzeug wurde zweimal wegen des gleichen Problems in Reparatur gegeben und es handelt sich bei dem Defekt um ein sicherheitsrelevantes Bauteil, welches zu schweren Verletzungen oder zum Tod führen kann
- Das Fahrzeug wurde viermal wegen desselben Problems in Reparatur gebracht

Durch dieses Gesetz besteht ein finanzielles Risiko für den Automobilhersteller. Aus diesem Grund muss ein ideales CRM-System für einen Automobilhersteller dieses Risiko über den IT-unterstützten Prozess eines „pro-aktiven Beschwerdemanagements“ abfangen.

#### 4.6.2 Tread Act

Aufgrund der Ford-Firestone-Krise im Jahr 2000 wurde der „Transportation Recall Enhancement, Accountability and Documentation Act“ (TREAD) von der US-Regierung ins Leben gerufen. In den USA ist ein Automobilhersteller verpflichtet, der National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA) alle relevanten Informationen zu überlassen, die bei der Identifizierung von Sicherheitsmängeln bei motorbetriebenen Fahrzeugen notwendig sind. Bei den folgenden Fällen muss eine Meldung an die NHTSA geschickt werden:

- Gewährleistung und Anspruch: Kundenzufriedenheitsumfragen, Rückrufaktionen, Verbrauchergutachten und Reparaturen oder Austausch von Teilen
- Mögliche Defekte: Alle Vorfälle an einem Fahrzeug, die möglicherweise oder nachweislich durch einen technischen Defekt hervorgerufen wurden

In einem idealen CRM-System müssen diese Berichte automatisch generiert werden und direkt in das staatliche TREAD-System übertragen werden können.

#### 4.6.3 Datenschutz und Datensicherheit

Unter Datenschutzgesichtspunkten ist die Nutzung eines zentralen CRM-Systems möglich. Allerdings sind im Rahmen eines CRM-Vorhabens die datenschutzrelevanten Anforderungen zu beachten. Grundsätzlich ist immer frühzeitig zu prüfen, welche länderspezifischen Voraussetzungen für die Erhebung, Speicherung und Weiterverarbeitung der Kunden- oder Interessentendaten vorliegen. In Deutschland sind in diesem Kontext einige Anforderungen an das CRM-System zu beachten.

Da ein Kunde oder Interessent jederzeit umfassend und kostenfrei Auskunft zu seinen Persondaten einfordern kann, müssen im CRM-System falsche Daten berichtigt, strittige

oder nicht für die Vertragserfüllung erforderliche Daten gesperrt oder gelöscht werden können. Ein Kunde oder Interessent kann der Verwendung seiner persönlichen Daten für die Zukunft widersprechen. Zudem sind personenbezogene Daten unverzüglich zu löschen, wenn ihre Kenntnis für die Vertragserfüllung nicht mehr erforderlich ist. Im CRM-System sind hierzu Vorkehrungen wie beispielsweise das Setzen eines Lösch- oder Sperrkennzeichens zu treffen. Die gesetzlichen Aufbewahrungsfristen sind hierbei ebenfalls zu beachten.

Sofern die Kunden- oder Interessentendaten nicht beim Betroffenen erhoben wurden, müssen die entsprechenden Datenquellen im CRM-System gespeichert werden. Beim Austausch zwischen Hersteller, Importeuren, Händlern und anderen Organisationen ist zu berücksichtigen, dass der Kunde oder Interessent Kenntnis von der Datenverarbeitung erlangt. Eine Datenübertragung in Staaten außerhalb der EU ist zulässig, wenn der Datenschutz beim Empfänger gewährleistet ist.

Das CRM-System muss sicherstellen, dass nur die Organisationsbereiche einen personenbezogenen Datenzugriff bekommen, die diesen Zugriff auch unbedingt benötigen. Um die Datensicherheit innerhalb eines CRM-Systems zu gewährleisten, sind technische und organisatorische Maßnahmen vorzunehmen. Die Zugriffskontrolle erfordert für alle Anwender ein Berechtigungskonzept. Die Eingabekontrolle verlangt die Protokollierung aller Systemzugriffsaktivitäten. Die Verfügbarkeitskontrolle setzt geeignete Maßnahmen, um Datenverlust zu vermeiden, voraus. Die Auftragskontrolle muss bei der Verarbeitung von personenbezogenen Daten außerhalb des Unternehmens die schriftliche Verpflichtung zur Einhaltung des Datenschutzes und die Kontrolle des Auftragsnehmers berücksichtigen.

Zudem bestehen in dem Kontext Datenschutz und Datensicherheit auch Anforderungen an die Einführung des CRM-Systems. So muss der Datenschutzbeauftragte das Projekt von Beginn an aktiv begleiten. Das Projekt unterliegt dessen Vorabkontrolle. Die potenziellen Anwender des CRM-Systems sind im Rahmen der Projekteinführung in datenschutzrechtlichen Fragen zu sensibilisieren und müssen gemäß § 5 des Bundesdatenschutzgesetzes auf das Datengeheimnis verpflichtet sein.

## 5 Konzept eines integrierten CRM-Systems

Dieses Kapitel gibt zunächst auf einer hohen Abstraktionsebene eine Übersicht über das ausgearbeitete Soll-Konzept. Danach erfolgt die detaillierte Beschreibung des CRM-Systems entlang der in **Kapitel 3.3** identifizierten Fokusprozesse. Hieraus leiten sich die Organisation sowie die für das Gesamtsystem notwendige IT-Umgebung ab.

Die Konzeption der Prozesse in **Kapitel 5.3.1** bis **Kapitel 5.3.10** berücksichtigt die Probleme und Defizite des Ist-Zustands (Kapitel 3.3 bis **Kapitel 3.6**) sowie die Anforderungen, die aus der Abdeckung der Ziele einer CRM-Einführung (**Kapitel 4.1**), abgeleitet wurden.

Bei der Organisationsbeschreibung wird detailliert auf eine ideale Händlerintegration eingegangen. Die Händler sind elementarer Bestandteil eines zentralen CRM-Systems, da diese den direkten Bezug zum Kunden haben und so maßgeblichen Beitrag zur Qualität der Kundeninformationen leisten. Daher wird diesem Thema in der Konzeptdefinition ein großer Stellenwert beigemessen.

### 5.1 Verifizierung und Detaillierung der CRM-Fokusprozesse

Wie in Kapitel 3.3 dargestellt erfolgt zunächst eine Verifizierung, ob die identifizierten Fokusprozesse - je nach Phase der Kundenbeziehung - eine optimale Betreuung und Beratung der Kunden gewährleisten und somit die Potenziale einer CRM-Einführung vollständig abdecken.

Hierfür wird zuerst in diesem Kapitel ein automotive-spezifischer Customer Lifecycle mit allen Kundeninteraktionen entwickelt. Dieser Customer Lifecycle ist dem Produktlebenszyklusmodell entnommen und auf den Kunden adaptiert. Jeder Kunde durchläuft hier nach Definition die fünf Kernphasen - Interessentengenerierung, Kaufanbahnung, Kauf, Fahrzeugbesitz und Wiederkauf - des Modells.

In den Phasen der **Interessentengenerierung** und der **Kaufanbahnung** werden unter anderem im Rahmen eines Lead Managements Interessenten identifiziert und deren Kaufabsichten qualifiziert. Die Interessentengenerierung erfolgt sowohl durch zentrale Kampagnen als auch durch Anfragen der Interessenten wie zum Beispiel über Micro Sites, telefonische Anfragen oder Händlerbesuche. Durch ein konsistentes Kontakt- und Informationsmanagement sollen als „Kaufinteressierte“ qualifizierte Interessenten durch gezielte Maßnahmen wie eine Probefahrt zum Kauf eines Neufahrzeuges bewogen werden.

Diese Interessenten werden während der **Kaufphase** mit fördernden Maßnahmen über die komplette dreistufige Vertriebsorganisation intensiv betreut. Kommt es zum Vertragsabschluss über ein Neufahrzeug, wird der Kunde begrüßt und mit weiterführenden

Informationen zum erworbenen Fahrzeug versorgt. Dadurch wird der Kunde vom Zeitpunkt des Vertragsabschlusses bis zur Auslieferung des Neufahrzeugs vollständig unterstützt.

Mit dem Zeitpunkt der Auslieferung beginnt die Phase des **Fahrzeugbesitzes**, in welcher Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit und der damit verbundenen Loyalitätsbildung ergriffen werden. Diese Phase mündet in der **Wiederkaufphase** mit der Zielsetzung, einen Kauf des Bestandskunden zu erwirken. Zur Loyalitätsbildung dienen - neben den Kundenkontaktprogrammen wie Geburtstagsmailings - die Ereignisse in denen eine sehr hohe Interaktion mit den Kunden vorliegt. Diese sind in der Regel Werkstattbesuche, die zu einer größtmöglichen Kundenzufriedenheit führen. Die Summe der Aktivitäten soll die Kundenbindung erhöhen und letztlich zu einer höheren Wiederkaufsrate beitragen.

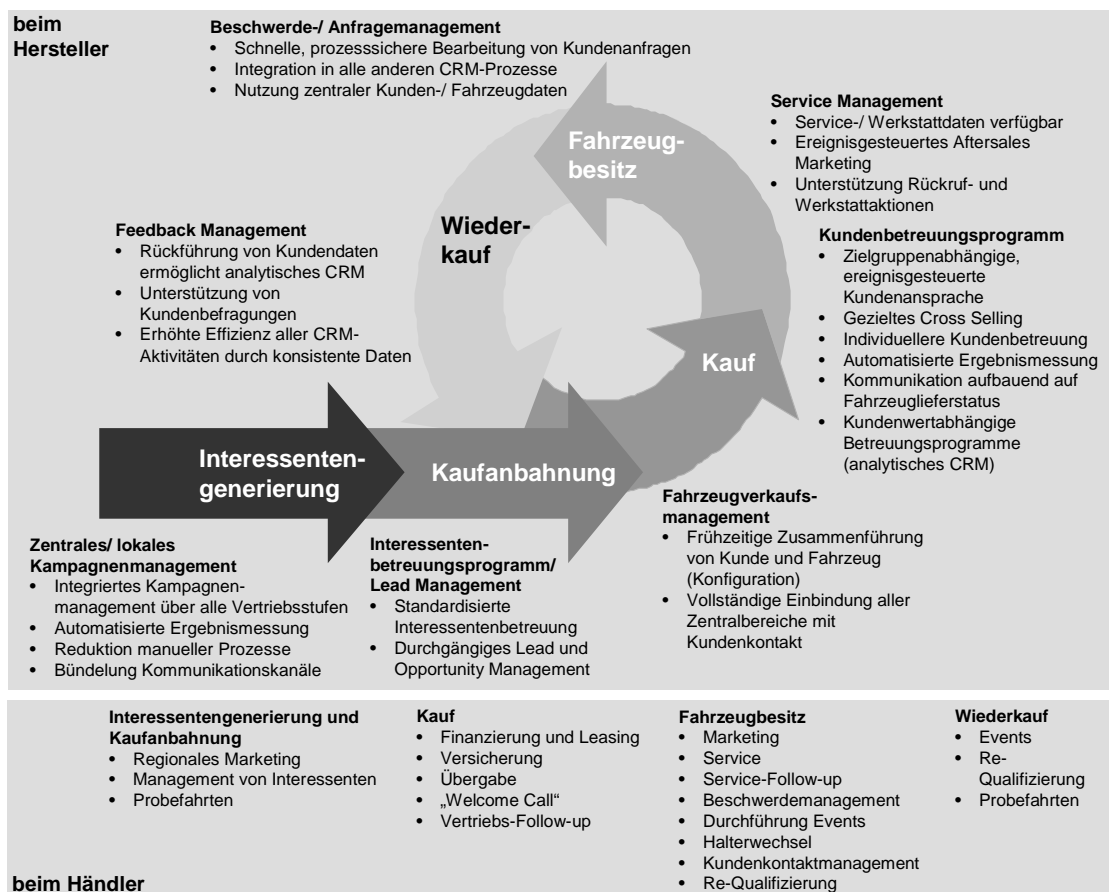


Abbildung 5-1: Customer Lifecycle für Automobilhersteller in Anlehnung an [58]

Zu jeder Phase des Customer Lifecycle wurden die erforderlichen CRM-Prozesse innerhalb der Organisation eines Automobilherstellers identifiziert. Aus **Abbildung 5-1** ist ersichtlich, dass die festgelegten Fokusprozesse zusammen alle relevanten Interaktionen zwischen Hersteller, Vertriebsorganisationen, Händlern, Kunden und Interessenten über den kompletten Customer Lifecycle abdecken [45]. Die für das Modell relevanten CRM-Fokusprozesse entsprechen der Annahme in Kapitel 3.3 und sind somit:

1. Zentrales und lokales Kampagnenmanagement,
2. Interessentenbetreuungsprogramm,
3. Lead Management,
4. Fahrzeugverkaufsprozesse (Neu-, Gebrauch- und Werksfahrzeug),
5. Kundenbetreuungsprogramm,
6. Service Management,
7. Reaktives/ pro-aktives Beschwerde- und Anfragemanagement,
8. Feedback Management/ Analytisches CRM und
9. Datenmanagement.

Mit diesen Fokusprozessen wird die Kundenbetreuung in der Phase zwischen Bestellung und Fahrzeugauslieferung an den Kunden, welches einen Zeitraum von mehreren Monaten bedeuten kann, gegenüber dem aktuellen Ist-Zustand in der Praxis deutlich verbessert. Den Herstellern und ihren Handelsorganisation wird ermöglicht, den Kunden Schritt für Schritt zum Produkt hinzuführen, einen Spannungsbogen aufzubauen und dem Kunden von Anfang an das Gefühl zu geben, für den Hersteller wichtig zu sein. Zusätzlich können beispielsweise aktiv Kunden identifiziert werden, deren Bestellung in einen Produktionszeitraum fallen, in dem neue oder veränderte Produktinhalte zu dem bestimmten Fahrzeug angeboten werden. Auch später, in der Fahrzeugbesitzphase, kann durch dieses CRM-System eine gezielte Kommunikation und Pflege der Beziehung zwischen dem Hersteller und Kunde und somit eine größere Kundenzufriedenheit erzeugt werden. Hierzu ist die Verbindung zwischen Produkt und Kunde essentiell. Problematische Momente der Beziehung, wie Inanspruchnahme der Mobilitätsgarantie oder ungeplante Werkstattaufenthalte, können bei der Kundenansprache oder bei Angeboten berücksichtigt werden und vermitteln dem Kunden somit eine größere Wertschätzung seitens des Herstellers sowie das Gefühl einer persönlichen Betreuung statt einer gewöhnlichen Vorgehensweise. In der Phase des Wiederkaufs schließlich werden in Zukunft durch die Vernetzung der Informationen aus verschiedenen Geschäftsbereichen individuelle, maßgeschneiderte Angebote möglich. Auch hier ist oberstes Ziel, die Markenloyalität des Kunden durch eine personalisierte Ansprache mit entsprechenden Dienstleistungen oder Angeboten zu sichern.

## 5.2 Übersicht über das Gesamtkonzept

Die **Abbildung 5-2** zeigt das Zusammenspiel zwischen analytischem-, operativem- und kommunikativem CRM im Rahmen eines integrierten CRM-Systems für einen idealisierten



Automobilhersteller sowie die hierfür notwendigen Komponenten der einzelnen Teilbereiche.

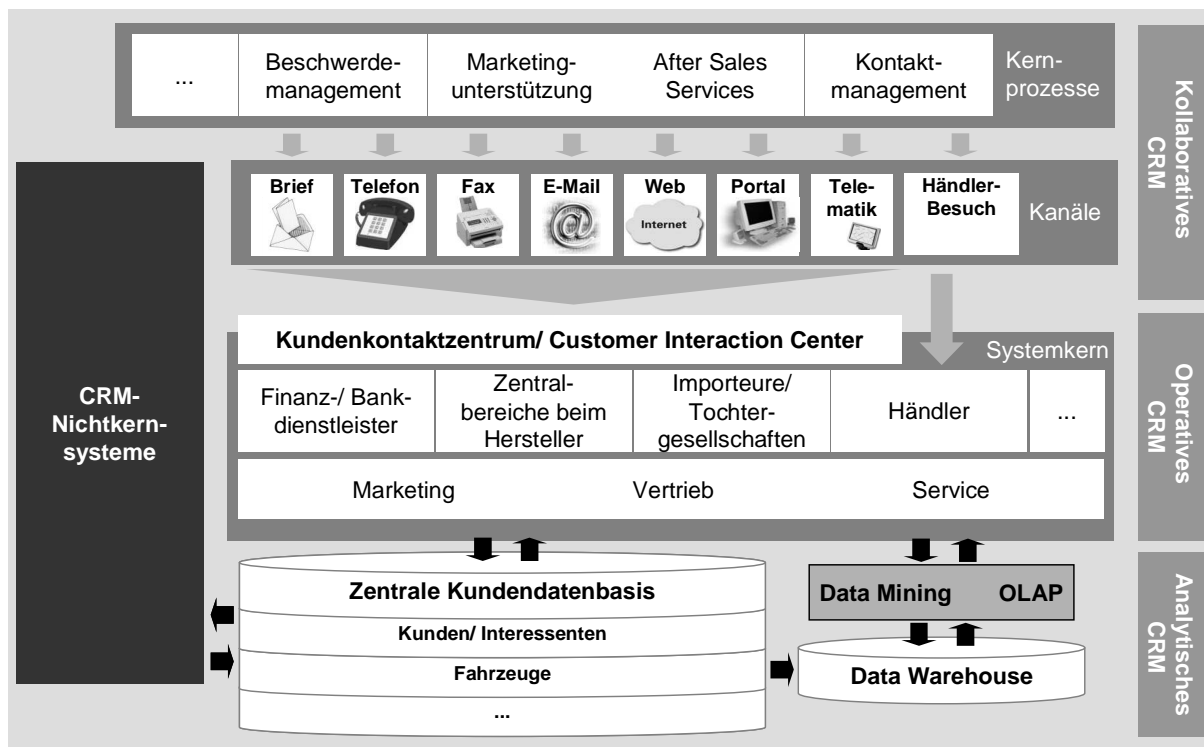


Abbildung 5-2: CRM-Systemkomponenten [46]

Das Gesamtsystem zeichnet sich aus durch die Möglichkeit der Zusammenführung und Analyse aller Kundendaten zur bestmöglichen Kundenwertanalyse und zur Optimierung der Kundenbeziehungen durch das Wissen über die Präferenzen eines Kunden (analytisches CRM), eine Integration aller Kommunikationskanäle zwischen Kunde und Unternehmen (kollaboratives CRM) sowie einer Synchronisation der Bereiche Marketing, Vertrieb und Service (operatives CRM).

Im Kern des Gesamtsystems steht eine zentrale **Kundendatenbank**, die eine übergreifende Verwaltung aller Kundendaten im Unternehmen ermöglicht, um damit eine vollständige Transparenz über alle Interessenten und Kunden zu erhalten. Die zentrale Kundendatenbank ermöglicht es, Informationen in allen Phasen der Kundenbeziehung zu sammeln und damit eine 360°-Sicht über Kunden zu gewährleisten. Die damit einhergehenden Vorteile sind unter anderem aktuelle und präzise Kundendaten, eine höhere Kampagneneffizienz durch Auswertungsmöglichkeiten, genauere Ansprachemöglichkeiten, höhere Ausschöpfung von Cross-Selling-Potenzialen sowie Kosteneinsparungen durch eine höhere Datenqualität. Die zentrale Kundendatenbank ist das führende System für alle Kunden- und Interessentendaten innerhalb der Organisation eines Automobilherstellers.

Ein in das Gesamtsystem integriertes zentrales **Kundenkontaktzentrums** gestattet eine optimale Betreuung des Kunden über alle Phasen der Kundenbeziehung.

Durch die Wahl einer zukunftsorientierten Architektur wird eine spätere Integration von neuen **Kommunikationskanälen**, wie beispielsweise Telematik, sichergestellt.

Der gewählte Aufbau des Gesamtsystems unterstützt eine durch den Hersteller gesteuerte Harmonisierung der Kundenansprache, die durch eine Standardisierung aller CRM-Prozesse zwischen dem Hersteller, den Importeuren und den Händlern erzielt wird.

### 5.3 Soll-Zustand Prozesse

Die definierten Fokusprozesse sind als Standardisierung in allen Einheiten der dreistufigen Vertriebsorganisation zu sehen und werden mit den wichtigsten Subprozessen im Folgenden generisch beschrieben. Die Detailkonzeption der Prozesse erfolgt hierbei nach folgenden Prinzipien:

- Prozesstransparenz in allen Vertriebsstufen
- Zentrale und lokale Transparenz der Kunden- und Fahrzeugdaten bei allen Organisationseinheiten
- Zentralisierung der Prozessführerschaft beim Hersteller; zentrales Monitoring und Steuerung der Vertriebsorganisationen durch den zentralen CRM-Bereich
- Maximale Einbindung der Handelsorganisation in die Prozesse
- Definition von KPI's als Basis für die Ableitung von Prozesskennzahlen

#### 5.3.1 Kampagnenmanagement

Der Fokusprozess Kampagnenmanagement beinhaltet die direkte Kommunikation des Unternehmens mit den relevanten Märkten. Grundsätzlich kann bei einem CRM-System für die gesamte Vertriebsorganisation eines Automobilherstellers zwischen einem zentralen und einem lokalen Ansatz unterschieden werden. Das zentrale Kampagnenmanagement geht vom Hersteller aus, die lokalen Kampagnen werden seitens der Importeure und Händler initiiert.

Innerhalb des **zentralen Kampagnenmanagements** werden alle notwendigen Direktmarketingaktivitäten - sowohl Off- als auch Online - vom Hersteller zentral geplant, entwickelt, eingeführt und kontrolliert. Bei größeren Kampagnen kann die Ausführung durch einen entsprechenden externen Dienstleister erfolgen.

Dem Hersteller werden hierfür von den Vertriebsorganisationen eigene oder zugekaufte Kontaktlisten bereit gestellt. Idealerweise werden diese Kontaktlisten im Vorfeld vom

jeweiligen Importeur und dessen Händlern mit den landesspezifischen Bestandskunden abgeglichen und auf Dubletten geprüft.

Das Monitoring, das heißt die Ermittlung der Response-Rate und der Kampagneneffizienz, kann sowohl zentral beim Hersteller als auch bei der dezentralen Vertriebsorganisation erfolgen.

Ein Anwendungsfall hierfür ist die Markteinführungskampagne eines neuen Fahrzeugmodells.

Das **lokale Kampagnenmanagement** unterstützt die Kommunikation mit dem Markt, die zur Verkaufsförderung existierender Fahrzeugmodelle oder Dienstleistungen durchgeführt wird. Im Kontext dieser lokalen Kampagnen werden die Direktmarketingaktivitäten sowohl vom Hersteller als auch von den Handelsorganisationen geplant, entwickelt, eingeführt und kontrolliert.

Die Anwendungsfälle sind hier:

- Kampagnen der Zentralbereiche des Herstellers
- Verkaufs- oder Servicekampagne der Importeure oder der Händler

Die **Abbildung 5-3** zeigt einen idealisierten, vom zentralen oder lokalen Ansatz unabhängigen Gesamtprozess des Kampagnenmanagements. Dieser umfasst die Planung, die Durchführung sowie die Kontrolle von Kampagnen.

Durch die Kampagnen werden ausgewählte Personen mit individuell auf sie zugeschnittenen Marketinginformationen versorgt. Zu diesem Zweck müssen Zielgruppe und Kampagnendaten aufeinander abgestimmt sein. In der **Planungsphase** werden die Kampagnenziele festgelegt. Je detaillierter das Ziel definiert ist, desto einfacher gestaltet sich die Analyse des Kampagnenerfolgs nach der Kampagnendurchführung.

Neben der Zieldefinition ist auch die mediale Ausgestaltung und die Definition der Zielgruppe eine wichtige Aktivität in der Planungsphase. Zum Beispiel kann eine E-Mail-Kampagne an alle Besitzer eines Modells der Marke gehen, oder es werden Briefe an „alle Tennis spielenden Cabriofahrer über 50 Jahre“ versendet. Diese Aufgaben können auch von externen Dienstleistern übernommen werden. Speziell die mediale Ausgestaltung sollte nach extern vergeben werden, da dies nicht eine originäre Kernkompetenz der automobilen Vertriebsorganisation ist. Auch die Beschaffung, Bereinigung und Bewertung von Adressdaten kann ausgelagert werden. Mit der Güte der Selektion der Zielgruppe steht und fällt der Kampagnenerfolg. Daher sollten hierzu Dienstleister eingebunden werden, die auf die zielgerichtete Selektion von Kontaktdaten spezialisiert sind.

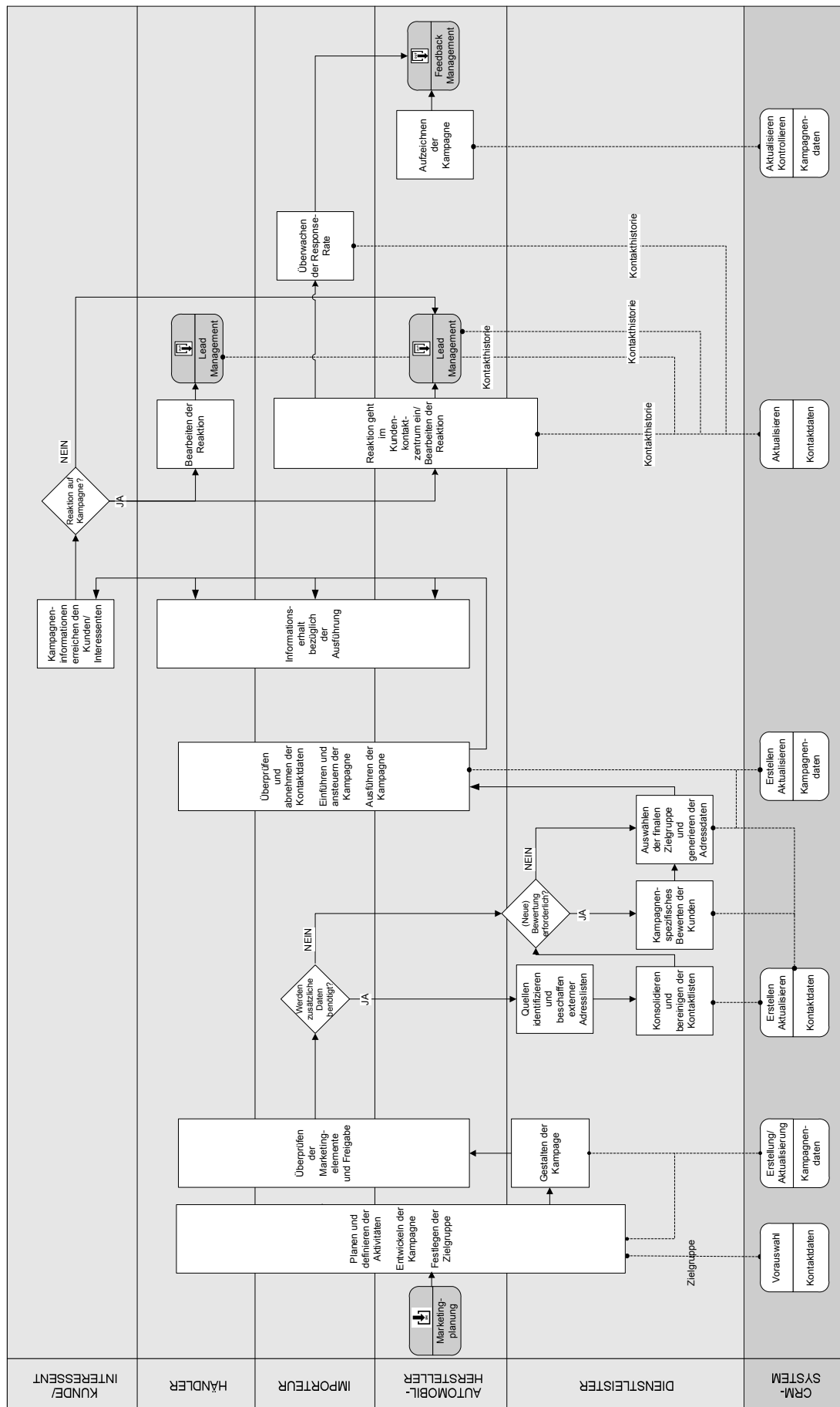


Abbildung 5-3: Prozess Kampagnenmanagement

Innerhalb der **Durchführungsphase** werden die Vorgaben der Planungsphase operativ umgesetzt [47]. Sobald die Kampagne ausgeführt wird, werden alle beteiligten Instanzen bezüglich der Ausführung informiert. Die Reaktionen der angesprochenen Zielgruppe werden in der Kontakthistorie der Person entsprechend dokumentiert. Bei einer positiven Resonanz geht der Gesamtprozess in das Lead Management über (siehe Kapitel 5.3.3).

Ist der Durchführungszeitraum der Kampagne abgeschlossen, beziehungsweise die Kampagne aufgrund anderer Vorgaben beendet, wird mit der Analyse des Kampagnenerfolgs begonnen.

Die zur **Kampagnenanalyse** und zur Erfolgsmessung notwendigen Kennzahlen sollten idealerweise bereits nach dem Festlegen der Zielsetzung innerhalb der Planungsphase definiert werden. Die Auswertungen werden dem Marketingbereich zur Verfügung gestellt [47] [48].

Für eine lernende Organisation beim Hersteller werden die Kampagnen detailliert dokumentiert. Der Ablauf, aufgetretene Probleme oder Fehler sowie die Ergebnisse und Kundenreaktionen werden ausgewertet und bilden die Wissensbasis für nachfolgende Kampagnen.

Der Prozess des Kampagnenmanagements geht in das Feedback Management beziehungsweise analytisches CRM über (siehe Kapitel 1.1.1). Dort erfolgen weitere Analysen und Reportings. Die Gesamtauswertung erfolgt in der Regel nach Abschluss der Kampagne. Aber auch eine stetige Erfolgskontrolle während der Kampagnendurchführung ist sinnvoll.

### 5.3.2 Interessentenbetreuungsprogramm

Der Prozess des Interessentenbetreuungsprogramms gewährleistet, dass alle Anfragen von Nicht-Kunden über alle Organisationseinheiten des Herstellers, der Importeure und der Händler koordiniert bearbeitet und individuell beantwortet werden. Das Ziel des Interessentenbetreuungsprogramms ist es, Interessenten zu qualifizierten Leads umzuwandeln und diese mit Hilfe des Lead Managements effizient zum Kauf eines Fahrzeugs zu führen.

Der Gesamtprozess kann vom Hersteller, aber auch von den Importeuren oder von externen Dienstleistungsunternehmen koordiniert werden. Hierbei wird der Prozess initial von einem Interessenten angetriggert und mündet zwangsläufig immer im Lead Management.

Die folgende **Abbildung 5-4** zeigt den idealisierten Gesamtprozess.

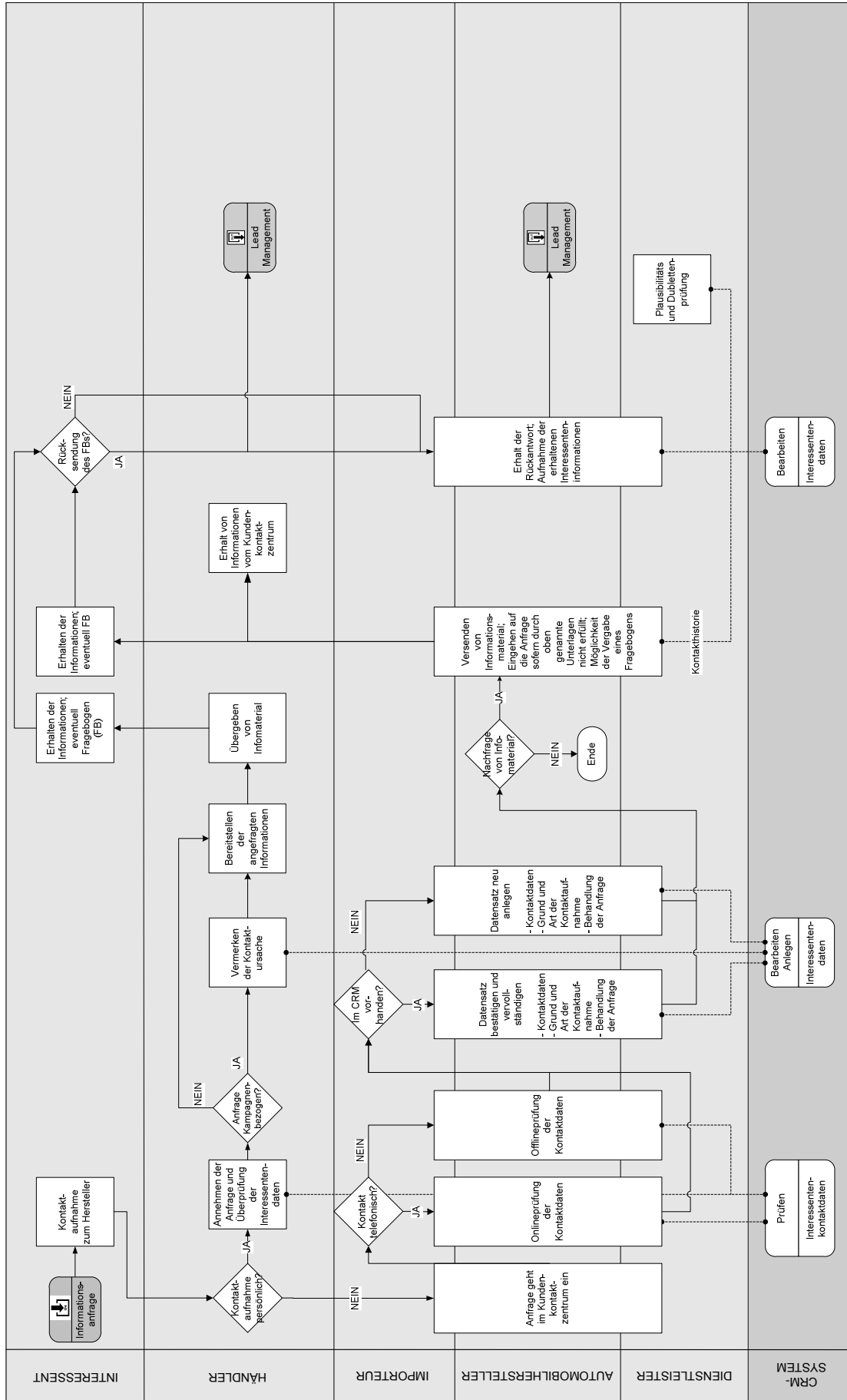


Abbildung 5-4: Prozess Interessentenbetreuungsprogramm

Die Anwendungsfälle sind:

- Anfrage hinsichtlich allgemeiner Informationen
- Anfrage Testfahrt
- Bestellung Broschüren
- Einladung zu Händler-Events
- Versand Werbemittel oder Informationsmaterial
- Mailing Newsletter
- Durchführung Event-Reisen und Fahr- und Sicherheitstrainings

Tritt ein potenzieller Kunde an den Hersteller heran, zum Beispiel durch einen Besuch beim Händler oder über ein Kontaktformular der Hersteller-Webseite, kann dieser als Interessent im CRM-System erfasst werden. Für jeden Interessenten wird, vergleichbar mit dem Kundenbetreuungsprogramm, ein eindeutiger Datensatz im System angelegt. Zu Beginn der Interessenten-Unternehmens-Beziehung verfügt das Unternehmen über eine sehr geringe Kenntnis des Interessenten. Um das Interesse an den Produkten und die Motivation zum Kauf eines Produktes zu steigern, ist es eine Hauptaufgabe des Interessentenbetreuungsprogramms individuelle Daten des Interessenten zu gewinnen. Je detaillierter die Interessentendaten vorliegen, desto spezifischer können Interessenten durch mögliche Kampagnen oder Marketingaktivitäten angesprochen werden.

Das Interessentenbetreuungsprogramm umfasst die Kontaktverarbeitung, die Bearbeitung der Interessentenanfrage sowie die Nachbearbeitung.

Die **Kontaktverarbeitung** innerhalb des Interessentenbetreuungsprogramms schließt die Annahme des Kontakts sowie die Anlage beziehungsweise Pflege von Kontaktdaten mit ein. Neben dem Erfassen der Stammdaten liegt der Fokus auf den individuellen Interessentendaten. Je vollständiger die Daten erfasst werden können, desto aussagekräftiger fällt das Ergebnis des späteren Scorings aus. Zudem muss der Interessentenstatus „Interessent über Händlerkontakt“, „Interessent über Hersteller-Webseite (zentraler Interessent)“ oder „Interessent für Reise-Event, Fahr- oder Sicherheitstraining“ gepflegt werden. Ein Interessent kann bei mehreren Organisationseinheiten mit unterschiedlichem Kundenstatus geführt werden und kann daher mehrere unterschiedliche Status gleichzeitig haben.

Die Kontaktaufnahme mit der Vertriebsorganisation kann persönlich, über einen Händlerbesuch oder über das Kundenkontaktzentrum via E-Mail, Fax, Post oder Telefon erfolgen. Hierbei muss geprüft werden, ob der Interessent bereits im CRM-System registriert ist. Im negativen Fall wird ein neuer Interessentendatensatz angelegt. Im positiven Fall werden die bereits vorhandenen Daten auf Richtigkeit verifiziert und bei Bedarf aktualisiert.

Der Grund und die Art der Kontaktaufnahme sowie die Behandlung der Anfrage müssen bei jedem Interessentenkontakt erfasst werden. Zudem müssen individuelle Daten in Erfahrung gebracht werden. Nützlich für dieses Modell sind zum Beispiel Informationen bezüglich des derzeit gefahrenen Autos oder persönliche Daten wie Hobbys oder das Alter des Interessenten. Sind die Daten bestmöglich erfasst, startet die eigentliche Anfragebearbeitung.

Das Ziel der **Bearbeitungsphase** muss sein, die Anfrage des Interessenten bestmöglich zu beantworten. Typische Interessentenanfragen sind gezielter Fragen zu den Produkten oder das Anfordern von Informationsmaterial über Produkte oder Dienstleistungen. Die in der Kontaktphase gewonnenen kundenspezifischen Daten ermöglichen eine spezifische Abhandlung der Anfrage, zugeschnitten auf die individuellen Bedürfnisse des Interessenten.

Sollte eine Anfrage auch für einen Händler von Interesse sein, beispielsweise wenn der Interessent die nächstgelegene Niederlassung sucht, so wird der betreffende Händler vom Kundenkontaktzentrum entsprechend in Kenntnis gesetzt.

Eine professionelle Rundumbetreuung der Kunden und Interessenten ist nur möglich, wenn ein stetiger Austausch innerhalb des Unternehmens sowie eine konsistente Erfassung aller Aktionsdaten gewährleistet ist. Nach der Bearbeitung der Anfrage, kann, sofern der Interessent einverstanden ist, ein Fragebogen versendet werden. Die hieraus gewonnenen Daten werden in der Nachbearbeitungsphase erfasst und können im Rahmen des Interessentenscorings innerhalb des Lead Managements verwendet werden.

Innerhalb der **Nachbearbeitungsphase** werden die bereits erfassten Aktionsdaten um die Reaktionsdaten des Interessenten erweitert. Neben der inhaltlichen Pflege werden hier zusätzliche, qualitative Maßnahmen ergriffen - zum Beispiel Plausibilitäts- und Dublettenprüfungen. Letztendlich stößt die Nachbearbeitungsphase den Prozess des Lead Managements an, um die im Interessentenbetreuungsprogramm gewonnenen Kontakte zu bewerten.

### 5.3.3 Lead Management

Der Prozess Lead Management beschreibt die Identifikation und Qualifizierung von Interessenten und Kunden sowie die Bewertung von Verkaufspotenzialen bis zum Vertragsabschluss. Die Scoringergebnisse bilden die Grundlage für die nachfolgenden Interaktionen der Vertriebsorganisation mit den potenziellen Kunden, indem die Verkaufsinvestitionen im ersten Schritt auf die „Hot Leads“ konzentriert werden.

Die folgende **Abbildung 5.5** zeigt den idealisierten Gesamtprozess.



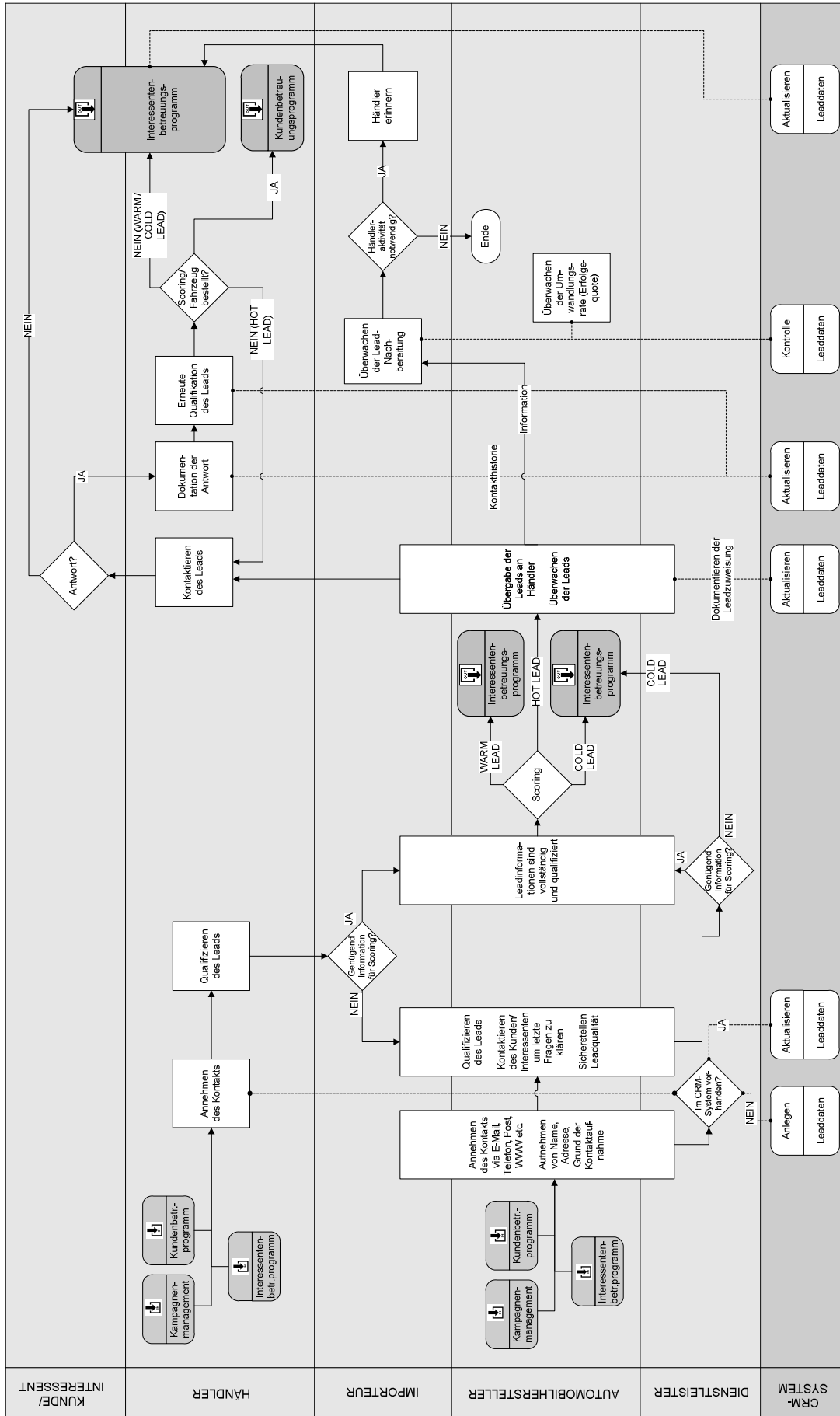


Abbildung 5-5: Prozess Lead Management

Die Anwendungsfälle sind:

- Lead Management für das Kampagnenmanagement
- Lead Management für das Kundenbetreuungsprogramm
- Lead Management für das Interessentenbetreuungsprogramm
- Lead Management des Importeurs
- Lead Management des Händlers

Der Lead-Management-Prozess umfasst die Erzeugung von Leads, die Lead-Qualifizierung, die Lead-Verteilung und -Bearbeitung sowie die Lead-Nachverfolgung.

Bei der **Erzeugung von Leads** werden die bereits gewonnenen Kunden- oder Interessentendaten so aufbereitet, dass ihre Verkaufspotenziale ermittelt werden können. Hierzu ist die Vollständigkeit der folgenden Lead-Informationen unerlässlich: Stammdaten, Lead-Status, Kontakthistorie bis zum Erstkontakt beziehungsweise Herkunft, Priorität der Lead-Bearbeitung sowie das potenzielle Interesse des Leads. Sind diese Grunddaten erfasst und gespeichert, beginnt die Qualifizierungsphase.

Um eine hohe Qualität der Datensätze und eine bestmögliche Prognose zu erzielen, ist die kontinuierlich wiederholte **Lead-Qualifizierung** unerlässlich. Diese kann manuell oder automatisch erfolgen [49] [50].

Die manuelle Bewertung beruht auf den Eindrücken, im Optimalfall resultierend aus dem persönlichen Kontakt eines Mitarbeiters mit dem Lead, oder aber auf Erfahrungswerten.

Die automatische Bewertung setzt das Anlegen eines, an die Bedürfnisse des Unternehmens angepassten, Fragebogens voraus. Fragen bezüglich der zeitlichen Einordnung der Kaufabsicht (innerhalb der nächsten 3 Monate, innerhalb der nächsten 6 Monate etc.), des aktuellen Fahrzeugs (Hersteller, Modell, Alter etc.) oder aber auch Interesse an Wettbewerbsfahrzeugen können Aufschluss geben. Basierend auf den Antworten wird, durch eine im Vorhinein festgelegte Gewichtung der Antwortmöglichkeiten, eine Summe errechnet. Anhand dieses Scoringwertes lassen sich die Leads in verschiedene Klassifizierungsstufen einteilen. In der Praxis üblich sind hierbei die Stufen „Hot“, „Warm“ und „Cold“:

- „Hot“: Leads mit sehr hohem Verkaufspotenzial und/ oder sehr hoher Bearbeitungsdringlichkeit
- „Warm“: Leads mit Verkaufspotenzial steckt, aber noch kein akuter Handlungsbedarf
- „Cold“: Keine Kaufabsichten in naher Zukunft bestimmbar

Je nach zugeteiltem Status leiten sich individuelle Handlungsweisen ab. Während die „Warm Leads“ und die „Cold Leads“ weiter im System automatisiert behandelt werden, werden die „Hot Leads“ gesondert behandelt. Hier wandelt sich das Lead Management von einem Marketing- in einen Vertriebsprozess, um die viel versprechenden Leads in einen Verkauf umzuwandeln.

Die nächste Phase ist die **Lead-Verteilung und -Bearbeitung**. Sobald ein Lead als „Hot Lead“ qualifiziert wird, muss der Lead vom Marketingmitarbeiter zum Vertriebsmitarbeiter weitergeleitet werden [49]. Meistens geschieht dies durch direkte Zuweisung an einen Händler. Funktioniert der Prozess reibungslos, erhält der, für den Lead optimal geeignete Händler (siehe **Kapitel 3.5**) alle notwendigen Informationen, die er zum Verkaufsabschluss benötigt und kann so das Potenzial des Leads bestmöglich ausschöpfen. Die durch die vorhergehenden Phasen des Prozesses aufbereiteten Informationen beschreiben für den Händler die individuellen Bedürfnisse und Vorstellungen des Kunden. Dieses Wissen ermöglicht es, alle Aktivitäten individuell abzustimmen, was im Optimalfall eine schnellere Verkaufsabwicklung und höhere Kundenzufriedenheit herbeiführt. Tritt dieser Fall ein, geht der Lead in das Kundenbetreuungsprogramm über.

Kann der Händler keinen Verkaufserfolg verzeichnen oder tritt gar keine Reaktion des Interessenten oder Kunden auf die Kontaktversuche des Händlers ein, wird der Lead neu qualifiziert. Auch in dieser Phase des Prozesses gilt, die kontinuierliche Evaluierung des jeweiligen Leads stellt sicher, dass unrentable Leads rechtzeitig aussortiert werden, um die bestmögliche Betreuung der rentablen Interessenten sicherzustellen. Je nach prognostizierter Erfolgswahrscheinlichkeit werden innerhalb des Prozesses Folgeaktivitäten abgeleitet. Abhängig von der Einstufung des Händlers geht der Lead in das Interessentenbetreuungsprogramm mit den jeweiligen Folgeaktivitäten über.

Während des gesamten Ablaufs wird die Händleraktivität im System erfasst und von geeigneter Stelle zentral überwacht. Meist geschieht dies durch den Automobilhersteller selbst und/ oder den jeweiligen Vertriebsorganisationen. Die sich daraus ergebenden Erfolgsquoten erlauben Rückschlüsse bezüglich der Wirksamkeit und Rentabilität des betriebenen Lead Managements beziehungsweise der **Lead-Nachverfolgung** der jeweiligen Händler [50]. Da es sich um Kontakte mit großem Verkaufspotenzial handelt, besteht sogar die Möglichkeit Händler an die nochmalige Kontaktaufnahme zu erinnern. Dies verdeutlicht noch einmal den großen, verborgenen Wert der Leads für eine Vertriebsorganisation. Im Optimalfall führt die Bearbeitung eines Leads zum Verkauf eines Fahrzeugs.

Im Folgenden werden die Prozessszenarios für den Verkauf von Neu- oder Gebrauchtfahrzeugen erläutert.

#### 5.3.4 Fahrzeugverkaufsmanagement

Das Fahrzeugverkaufsmanagement illustriert den Verkaufsprozess von Neu- und Gebrauchtfahrzeugen bei den Händlern. Für den Verkauf von Werksfahrzeugen direkt beim Automobilhersteller ist der Prozess identisch. Der dargestellte Prozessablauf inkludiert auch die Teilprozesse „Bestellung eines Fahrzeugs“ sowie die „Auslieferung eines Fahrzeugs“.

In den nachfolgenden Kapiteln sind die idealisierten Soll-Prozesse im Bereich des Fahrzeugverkaufsmanagements beschrieben.

Der Prozess des Fahrzeugverkaufsmanagements dient ausschließlich als reiner Datenlieferant beziehungsweise als Quellprozess und wird nicht innerhalb eines CRM-Systems abgebildet.

Darüber hinaus sind bei diesen Prozessen viele Systeme beteiligt, die untereinander über Schnittstellen - abhängig vom jeweiligen Fahrzeugstatus - agieren. Das Konzept berücksichtigt deshalb folgende Status: „Fahrzeug als Neufahrzeug verkauft“, „Fahrzeug als Gebrauchtfahrzeug verkauft“, „Fahrzeug als zertifiziertes Gebrauchtfahrzeug verkauft“ und „Fahrzeug auf Privatmarkt verkauft“.

##### 5.3.4.1 Verkaufsprozess Neufahrzeug

Der persönliche Verkauf von Fahrzeugen beim dedizierten Vertragshändler ist - trotz Alternativen wie beispielsweise der stetig steigende Verkauf von Fahrzeugen über alternative Wege wie Re-Importeure, Online-Börsen oder Auktionshäuser - immer noch die typische Verkaufsform in der Automobilindustrie. Hierbei ist die elektronische Unterstützung der Verkaufsaktivitäten, beispielsweise durch einen Fahrzeugkonfigurator oder ein CRM-System, nicht mehr wegzudenken.

Der Fahrzeugverkaufsmanagementprozess beinhaltet alle Kundeninteraktionen des Verkäufers beim Fahrzeugverkauf, vom Erstkontakt mit dem potenziellen Kunden bis hin zur Vertragsunterzeichnung. Entlang dieses Prozesses entstehen viele, für ein ganzheitliches CRM sehr wichtige Informationen zu Interessenten und Kunden sowie zu deren Fahrzeugen beziehungsweise Kaufabsichten. Die über den Gesamtprozess gewonnenen Interessenten-, Kunden- und Fahrzeugdaten werden in die zentrale CRM-Datenbasis aufgenommen beziehungsweise an das Interessentenbetreuungsprogramm übergeben.

Die **Abbildung 5-6** zeigt den idealisierten Gesamtprozess für den Verkauf von Neufahrzeugen.

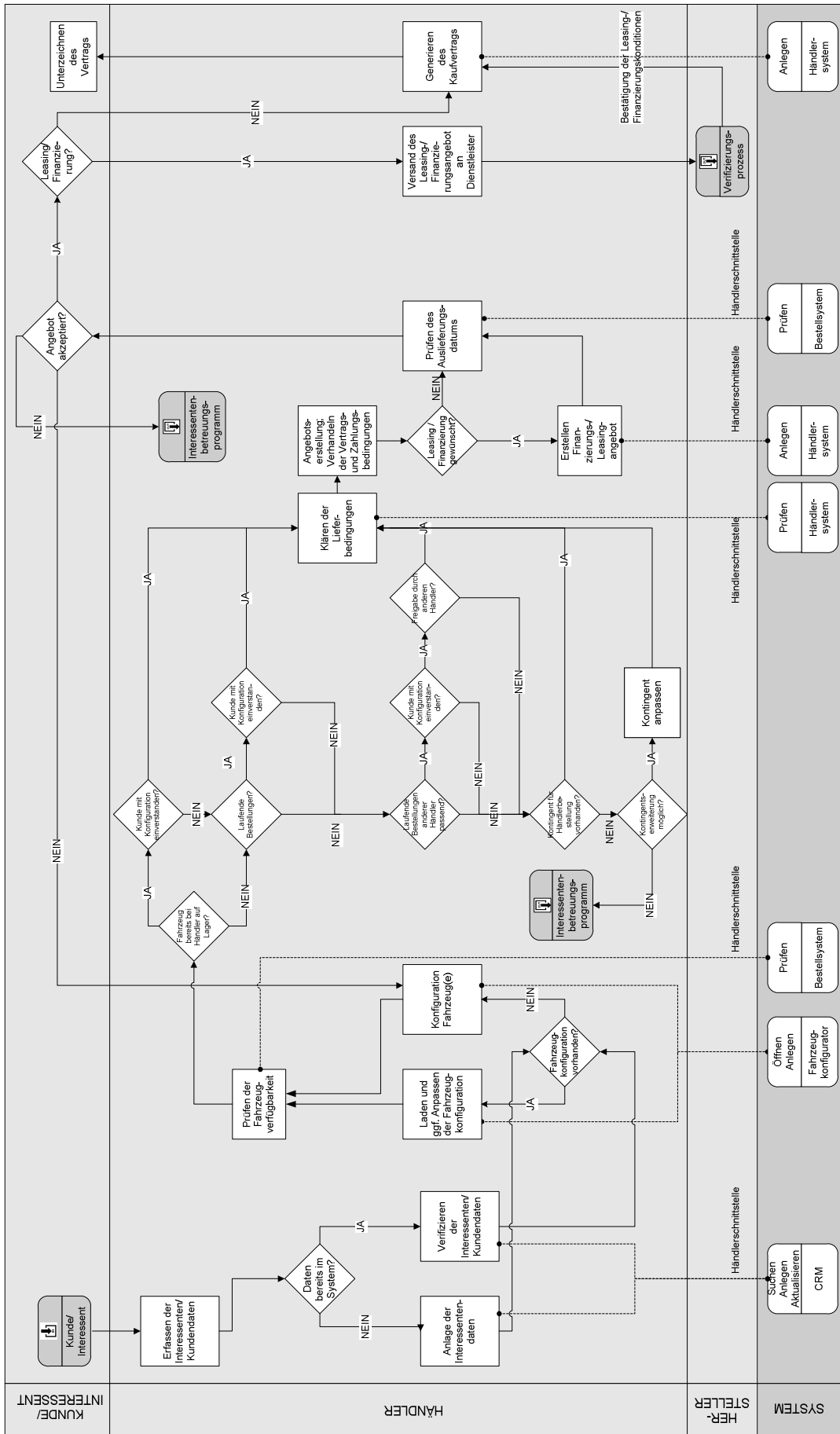


Abbildung 5-6: Prozess Neufahrzeugverkauf

Das Fahrzeugverkaufsmanagement für Neufahrzeuge umfasst die Kundenerfassung, die Konfiguration des Fahrzeugs, die Verfügbarkeitsprüfung, die Angebotserstellung und den Vertragsabschluss.

Der Prozess des Fahrzeugverkaufsmanagements wird vom Kunden selbst angestoßen, daher wird innerhalb des Prozessszenarios die Kontaktaufnahme als Auslöser des Prozesses dargestellt. Die Kontaktaufnahme erfolgt persönlich über den Besuch bei einem Händler. Bei der Kundenerfassung muss zuerst überprüft werden, ob der Kunde bereits im System registriert ist. Möglicherweise ist der Käufer bereits Kunde oder ist dem Unternehmen als Interessent bekannt, seine bereits vorhandenen Daten werden auf Richtigkeit und Aktualität überprüft. Handelt es sich um einen bis dato unbekanntem Kontakt, wird ein neuer Kundendatensatz angelegt.

Viele Hersteller bieten auf ihren Webseiten die Möglichkeit zur individuellen **Konfiguration eines Fahrzeugs** an. Ein solcher Fahrzeugkonfigurator ermöglicht es dem Kunden, von zu Hause aus, sein persönliches Wunschauto zu kreieren. Alle zulässigen Möglichkeiten der Gestaltung des Ex- und Interieurs sowie das Hinzufügen individueller Extras zum gewählten Modell können durchgespielt werden. Hat der Kunde sein Wunschauto „erstellt“, besteht die Möglichkeit die Konfiguration abzuspeichern oder oft auch direkt an einen Händler weiter zu leiten. Liegt eine solche Konfiguration des Kunden vor, kann der Händler diese öffnen, überprüfen und sofort die Verfügbarkeitsprüfung des spezifizierten Fahrzeugs einleiten. Andernfalls wird das Fahrzeug, vor Ort nach Kundenwunsch zusammengestellt. Ist die Konfiguration des Fahrzeugs abgeschlossen, beginnt die Prüfung der Verfügbarkeit des jeweiligen Fahrzeugs.

Die **Verfügbarkeitsprüfung** ist ein sehr komplexer Teilprozess, bei dem die Wunschkonfiguration mit den restriktiven Fertigungskapazitäten des Herstellers abgeglichen wird. Daher kann nach Abschluss des Konfigurationsprozesses nicht sofort ein Fertigungsauftrag für ein auf Kundenwunsch konfiguriertes Fahrzeug generiert werden.

Den Händlern werden gewisse Fahrzeugkontingente zugewiesen. Die Höhe ist abhängig von Standort, Frequentierung oder der Verkaufsquote. Daher versuchen die Händler über die Verfügbarkeitsprüfung im Rahmen des Fahrzeugverkaufsmanagements, das gewünschte Fahrzeug zuerst über alternative Möglichkeiten zu beschaffen. Erst wenn dies zu keinem Erfolg geführt haben, wird das Fahrzeug, sofern das Fahrzeugkontingent des Händlers noch nicht ausgeschöpft ist, direkt beim Hersteller in Auftrag gegeben.

Je nach Modell und Ausstattung können von der Bestellung bis zur Auslieferung des Fahrzeugs erheblichen Wartezeiten für den Kunden entstehen. Diese versucht das Fahrzeugverkaufsmanagement auf ein Minimum zu reduzieren. Im Optimalfall entspricht die Konfiguration des Kundenfahrzeugs zufällig einem der bereits beim Händler „auf Lager

stehenden“ Fahrzeuge oder aber einem der vom Händler auf Vorrat bestellten Fahrzeuge. Da dies relativ unwahrscheinlich ist, bietet die Verfügbarkeitsprüfung noch eine weitere Option um Kunde und Fahrzeug möglichst schnell zusammen zu bringen. Die Händler können bereits bestehende Bestellungen anderer Händler einsehen, sofern auf diesem Weg ein passendes Auto gefunden wird, muss selbstverständlich die Freigabe des betreffenden Händlers eingeholt werden. Sollte keiner der beschriebenen Beschaffungskanäle zu Erfolg führen und der Kunde aufgrund der Wartezeiten sein Kaufinteresse zurück nehmen, werden die Personen- und Konfigurationsdaten ins Interessentenbetreuungsprogramm übergeben.

Ist die Bezugsquelle des Fahrzeugs identifiziert, müssen die individuellen Lieferbedingungen geklärt werden. Viele Hersteller bieten ihren Kunden an, ihr Fahrzeug direkt am Werk abzuholen. Dies wird häufig als Kundenbindungsmaßnahme angeboten, die verschiedene Aktivitäten - wie Museumsbesuch - mit einschließt.

Nachdem die Gestaltung der Bezugs- und Lieferbedingungen abgeschlossen ist, setzt der Händler das Angebot des Kunden auf.

Im Rahmen der **Angebotserstellung** erfolgt der inhaltlichen Ausgestaltung des kundenspezifischen Angebots. Diese beinhaltet die Spezifikation des Fahrzeugs, die Preiskalkulation, Rabattsysteme und Ermäßigungen. Gerade bei hochpreisigen Gütern wie Fahrzeugen müssen Finanzierungsmöglichkeiten und diverse Alternativen zur Zahlungsabwicklung integriert werden können [47]. Schlussendlich möchte der Kunde auch wissen, wann er sein neues Fahrzeug entgegen nehmen kann, daher sollte das CRM-System über eine Händlerschnittstelle zum herstellereigenen Lagerhaltungs- oder Produktionssystem verfügen.

Die letzte Phase des Verkaufsprozesses ist der **Vertragsabschluss**. Akzeptiert der Kunde das Angebot und wird der optionale Verifizierungsprozess bezüglich Leasing oder Finanzierung problemlos durchlaufen, können die Vertragspapiere unterzeichnet werden. Sämtliche Angebots-, Finanzierungs- und Vertragsdaten müssen im Händlersystem abgelegt werden, um den gesamten Fahrzeugverkaufsprozess lückenlos zu belegen und nachvollziehbar zu machen.

#### 5.3.4.2 Verkaufsprozess Gebrauchtfahrzeug

Sind Fahrzeuge nicht im CRM-System vorhanden, so werden diese über das Händler-Portal angelegt und mit dem Käufer in Relation gesetzt. Bereits im CRM-System vorhandene (Gebraucht-)Fahrzeuge müssen ebenfalls manuell dem Käufer verbunden werden.

Die folgende **Abbildung 5.7** zeigt den Gesamtprozess.

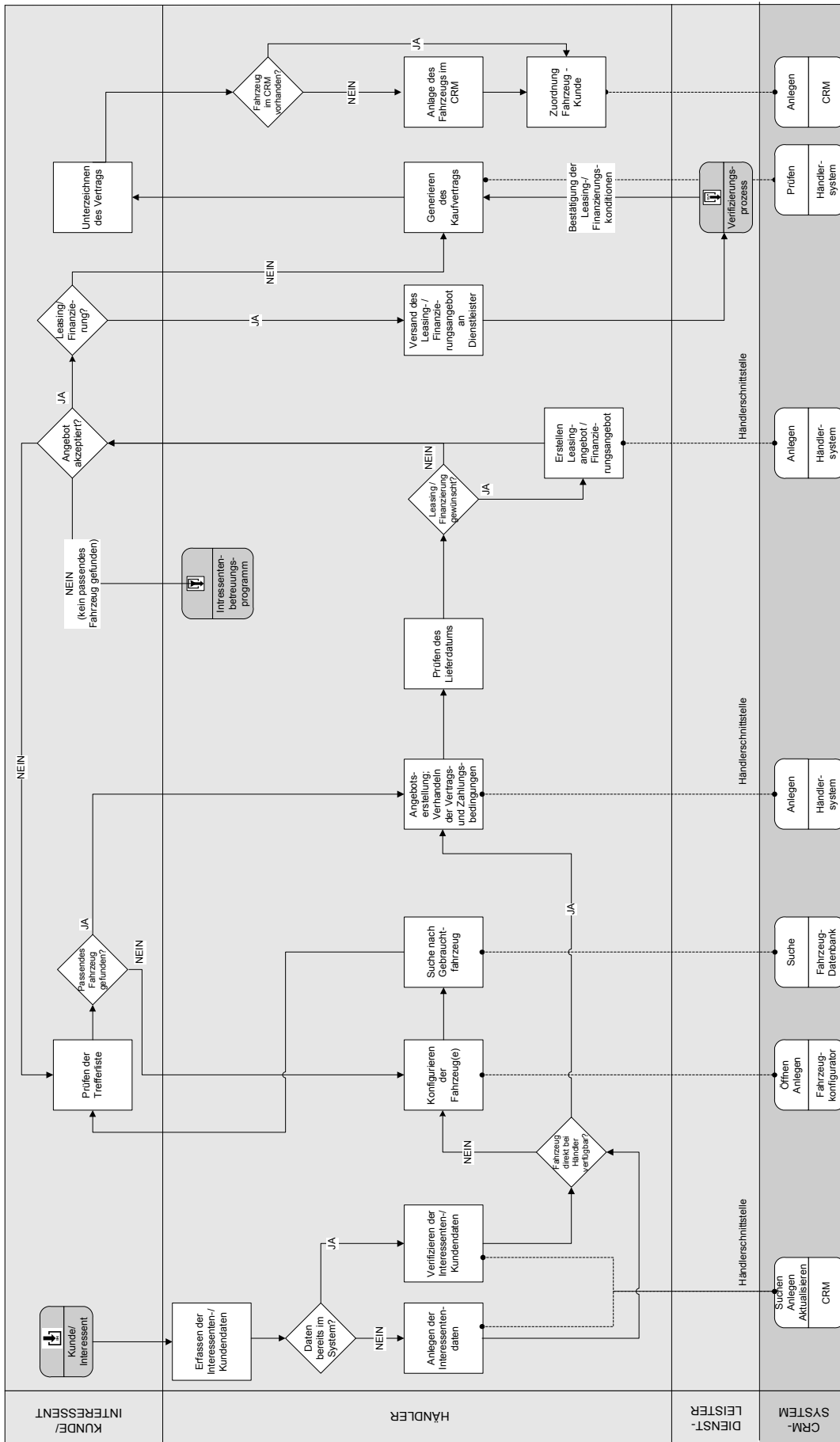


Abbildung 5-7: Prozess Gebrauchtfahrzeugverkauf



Der Prozess des Fahrzeugverkaufsmanagements für Gebrauchtfahrzeuge unterscheidet sich nur geringfügig von dem für Neufahrzeuge.

Identisch zum Fahrzeugverkaufsmanagement für Neufahrzeuge umfasst das Fahrzeugverkaufsmanagement für Gebrauchtfahrzeuge die Möglichkeiten der Kundenerfassung, der Fahrzeugkonfiguration, der Verfügbarkeitsprüfung, der Angebotserstellung und des Vertragsabschlusses.

Da die Phasen der Kundenerfassung und Fahrzeugkonfiguration deckungsgleich ablaufen wie in **Kapitel 5.3.4.1** erläutert, werden sie im Folgenden nicht dargestellt. Bei der **Verfügbarkeitsprüfung** tritt häufig der Fall ein, dass ein Interessent den Verkaufsraum betritt und auf den Ausstellungsflächen des Händlers bereits ein in Frage kommendes Gebrauchtfahrzeug entdeckt hat. Sofern das Fahrzeug nicht für einen anderen Kunden reserviert wurde, kann sofort zur Angebotserstellung übergegangen werden.

Die zweite Variante der Verfügbarkeitsprüfung besteht darin, die vom Kunden gewünschten Fahrzeugattribute mit denen, die in der Händlerdatenbank oder in der zentralen Gebrauchtfahrzeug-Datenbank registrierten Fahrzeuge abzugleichen. Hier kann es passieren, dass kundenseitig Änderungen an der Wunschkonfiguration vorgenommen werden müssen, je nach Angebotslage der Gebrauchtfahrzeuge. Ist schließlich ein passender Gebrauchtfahrzeug gefunden worden, wird die Angebotserstellung eingeleitet.

Sind alle Phasen des Verkaufsmanagements für Gebrauchtfahrzeuge durchlaufen, muss eine entscheidende Eintragung im CRM-System vorgenommen werden. Das soeben verkaufte Fahrzeug muss im CRM, sofern noch nicht vorhanden, registriert und eindeutig dem neuen Besitzer zugeordnet werden. Wie im Kapitel 3 beschrieben, ermöglicht nur die vollständige Pflege der Verbindung von Fahrzeug- und Nutzerdaten eine bestmögliche Personalisierung von Kommunikationsinhalten, Produkten und Dienstleistungen während des gesamten Kundenlebenszyklus.

### **5.3.4.3 Verkaufsprozess Werksfahrzeug**

Der Werksfahrzeugverkauf ist verantwortlich für die Weitervermarktung aller Dienst-, Abteilungs- und Mitarbeiterfahrzeuge beim Hersteller als Gebrauchtfahrzeuge. Der Prozess ist analog dem Verkaufsprozess von Gebrauchtfahrzeugen über den Händler direkt an einen Endkunden. Deshalb muss die zentrale Organisationseinheit wie ein eigenständiger Händler im CRM-System geführt werden. Alle Kundeninformationen werden seitens des Werksfahrzeugverkaufs direkt im CRM-System verwaltet und gepflegt. Für eine Zuordnung der Beziehung „Kunde-Händler“ wird auch bei Fahrzeugverkäufen an Kunden aus dem Ausland der jeweilige zuständige Servicepartner informiert.

### 5.3.5 Kundenbetreuungsprogramm

Der Gesamtprozess des Kundenbetreuungsprogramms bildet die Klammer über jegliche personalisierte, nicht direkt verkaufsgetriebene, Kundenkommunikation. Das primäre Ziel ist die Erhöhung der Kundenloyalität durch eine größtmögliche persönliche beziehungsweise personalisierte Kundenansprache. Hierdurch soll die Wiederkaufsrate gesteigert und bestehende profitable Kundenbeziehungen weiter ausgebaut werden [51].

Eine individuelle Kundenkommunikation kann sowohl zentral durch den Automobilhersteller als auch durch den verantwortlichen Importeur ausgelöst werden. Die möglichen Anwendungsfälle sind:

- Mailing „Begrüßungsbrief“
- Mailing „Warten auf Auslieferung“
- Mailing „Up-Selling“
- Mailing „Cross-Selling“
- Mailing „Kundengeburtstag“
- Mailing „Ablauf TÜV/ AU“
- Mailing „Ablauf Leasingvertrag“
- Mailing „Ablauf Garantie“
- Mailing „Vermeidung Abwanderung“
- Mailing „Weihnachts-, Neujahrsgruß“
- Mailing „Newsletter“
- Mailing „jährliche Inspektion Gebrauch- / Neufahrzeug“
- Mailing „Sommer- / Winter-Check“
- Versand Markenzeitschrift
- Kauf-, Kunden- oder Service-Zufriedenheitsbefragung
- Einladung zu Händler-Events
- Durchführung Event-Reisen und Fahr- / Sicherheitstrainings
- Betreuung Clubs

Die **Abbildung 5-8** zeigt den idealisierten Gesamtprozess für die Anwendungsfälle der Kundenbetreuung. Dabei umfasst das Kundenbetreuungsprogramm das Auslösen, die Durchführung und die Überwachung sowie die Nachbearbeitung der kundenbezogenen Aktivitäten.

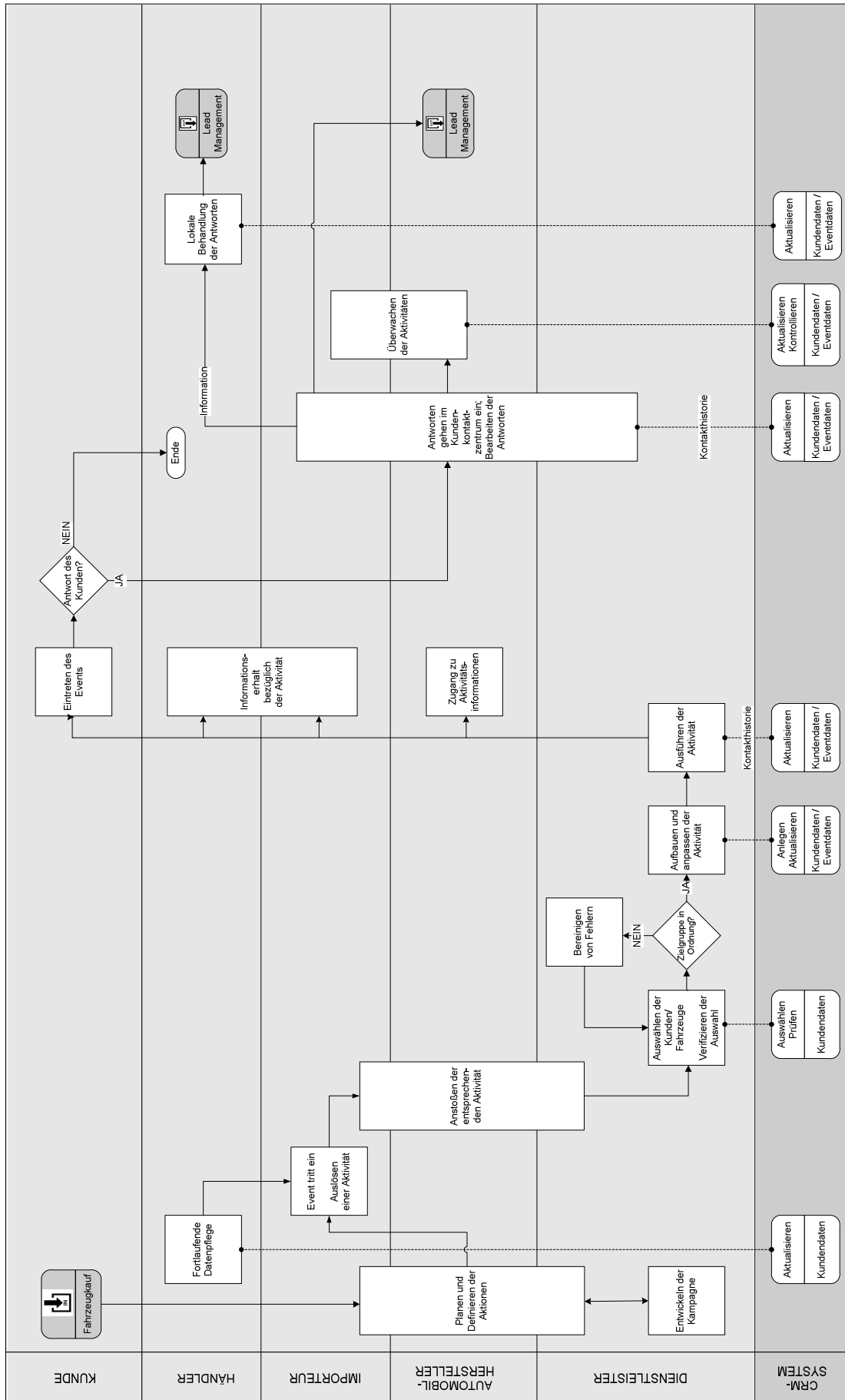


Abbildung 5-8: Prozess Kundenbetreuungsprogramm

Der **Auslöser des Kundenbetreuungsprogramms** ist der Verkauf eines Fahrzeugs. Ist der Kunde dem Unternehmen beim Kauf unbekannt, wird der Kunde im System neu angelegt, ist der Käufer schon als Interessent registriert, werden die Daten aus dem Interessentenbetreuungsprogramm transferiert und im CRM-System entsprechend aktualisiert. Wie beim Kampagnenmanagement sollten auch bei Aktionen innerhalb des Kundenbetreuungsprogramms externe Dienstleister zur professionellen medialen und inhaltlichen Ausgestaltung beauftragt werden.

Die **Durchführung von Aktionen** im Rahmen des Kundenbetreuungsprogramms erfolgen analog dem Kampagnenmanagement.

Bei der **Überwachen und Nachbearbeiten der Aktion** werden - wie bei einer Kampagne - die Kontakthistorien der angesprochenen Kunden aktualisiert sowie die Informationen bezüglich der Aktion im CRM-System abgelegt. Der Prozess mündet im Lead Management, welches das stetige Scoring von angesprochenen Bestandskunden weiterführt. Der Inhalt des durch diesen Prozess gewonnenen Scoring-Ergebnisses für einen Kunden stellt die Ausgangssituation für nachfolgende Aktionen mit dem jeweiligen Kunden dar. Hierfür ist der aktuelle Status des Kunden sehr hilfreich (vergleiche **Kapitel 5.3.9.1**). Ein Kunde kann bei mehreren Händlern mit unterschiedlichem Kundenstatus geführt werden. Zudem kann ein Kunde mehrere unterschiedliche Status gleichzeitig haben.

Für den Fall, dass ein Kunde nicht an dem Kundenbetreuungsprogramm teilnehmen will, wird dies im System über ein Sperrkennzeichen dokumentiert werden.

### 5.3.6 Service Management

Das Service Management unterstützt die Händler bei der Koordination aller Werkstattaufgaben mit Hilfe einer zentralen Bereitstellung hierfür unterstützender Informationen. Die Verantwortung für den Gesamtprozess - inklusive der dezentralen Anlage und Pflege aller relevanten Informationen - liegt bei den Händlern.

Die Anwendungsfälle sind:

- Wartung und Inspektion
- Schadensreparatur
- Gewährleistungs- oder Garantiethema
- Technische Anfrage
- Rückruf- oder Werkstattaktion

Die folgende **Abbildung 5-9** zeigt den idealisierten Gesamtprozess.

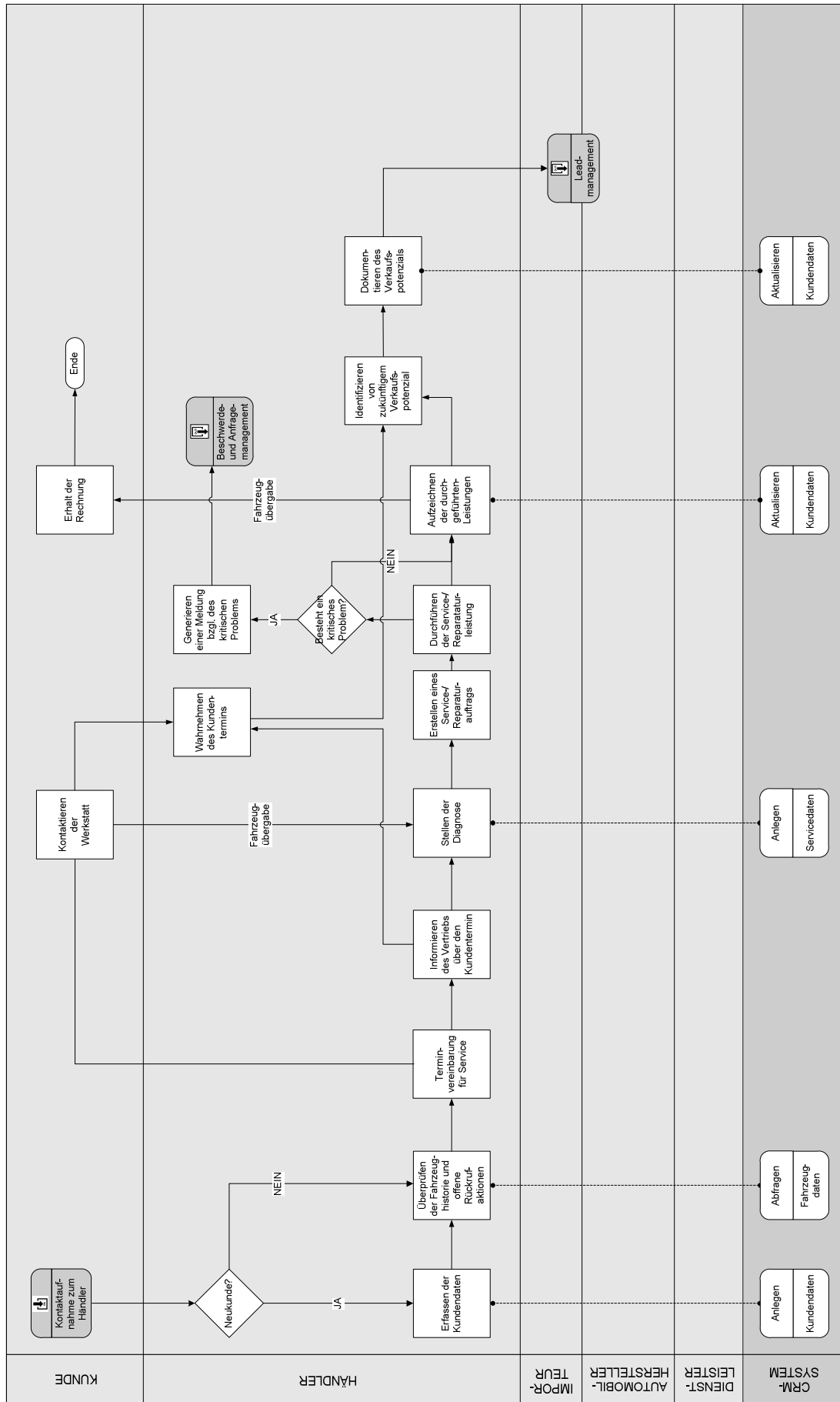


Abbildung 5-9: Prozess Service Management beim Händler

Das Service Management umfasst die Aufnahme des Servicefalls, die Serviceabwicklung bis hin zum Abschließen des Falls.

Der Kunde löst im Regelfall den Prozess des Service Managements beim Händler aus. Der Kunde kontaktiert den Händler aufgrund eines Vorkommnisses mit seinem Fahrzeug. Zuerst werden die Kundendaten überprüft. Falls es sich um einen bis dato unbekanntem Kunden handelt, erfolgt die **Aufnahme des Servicefalls** im System. Danach werden, falls vorhanden, die Fahrzeugdaten überprüft. Die Fahrzeughistorie gibt Aufschluss über eventuell vorhandene Probleme des Fahrzeugs in der Vergangenheit. Des Weiteren prüft der Servicemitarbeiter, ob Ersatzteile für das Kundenfahrzeug beschafft werden können und ob eine modellspezifische Rückruf oder Werkstattaktion des Herstellers besteht. Sobald diese Rahmenbedingungen geklärt sind, wird ein Servicetermin mit dem Kunden vereinbart.

Trifft der Kunde zum vereinbarten Termin im Kundenservicecenter ein, wird das Fahrzeug an den Servicemitarbeiter übergeben. Alle am Fahrzeug vorgenommenen Reparatur- oder Wartungsarbeiten werden in den fahrzeugspezifischen Servicedaten erfasst. Nach Abschluss der Arbeiten erhält der Kunde sein Fahrzeug zurück und die Rechnung zugestellt. Für den Fall, dass die **Serviceabwicklung** nicht reibungslos durchgeführt werden kann, also im Falle eines kritischen Problems, kann ein Unterprozess des Beschwerde- und Anfragemanagements angestoßen werden. Dieser ist speziell auf die Problemlösung im Servicebereich fokussiert und ermöglicht die Kommunikation mit der zuständigen Organisationseinheit des Herstellers.

Neben der beschriebenen Lösung der technischen Probleme darf der Kunde nicht vergessen werden. Jeder Kunde fordert eine individuelle Beratungs- und Betreuungsleistung vom Service ein und hat die freie Auswahl zwischen vielen Anbietern auf dem Servicemarkt [52]. Daher ist es wichtig, dem Kunden eine Rundumbetreuung zu bieten, so dass die Inanspruchnahme der Serviceleistung nicht nur als notwendiges Übel empfunden wird. Diesen Prozess kann das hier erarbeitete Modell allerdings nicht aktiv unterstützen.

Beim **Abschließen des Falls** wird das jeweilige Verkaufspotenzial des Kunden analysiert. Zeigt der Kunde Interesse an einem weiteren zusätzlichen Serviceangebot kann hieraus ein Verkaufs-Lead generiert werden. Die Bearbeitung erfolgt wie in Kapitel 5.3.3 im Rahmen des Lead Managements beschrieben. Abschließend werden auch hier die Kundendaten aktualisiert.

### 5.3.7 Beschwerde- und Anfragemanagement

Unter dem Beschwerdemanagement werden alle zielgerichteten Aktivitäten verstanden, die ein Unternehmen im Rahmen von Kundenbeschwerden ergreifen kann [53]. Der

Gesamtprozess wird hierbei in eine reaktive und eine pro-aktiven Komponente unterteilt. Der wesentliche Unterschied zwischen einem reaktiven Beschwerdemanagement und einer pro-aktiven Vorgehensweise liegt im Verhalten des Unternehmens. Während beim reaktiven Beschwerdemanagement die Unternehmen darauf warten, dass sich die Kunden beschweren, gehen sie im pro-aktiven Fall aktiv auf die Kunden zu und reduzieren damit die Beschwerdebarrieren erheblich. Im Beschwerdemanagementprozess wird so in der Stimulierungsphase neben dem rein reaktiven ein zweiter aktiver Zweig für Beschwerden eröffnet. Nach dem Eingang der Beschwerden im Unternehmen unterscheiden sich die Folgeprozesse nicht mehr. In beiden Fällen kommt es dann nur noch darauf an, die Beschwerden möglichst schnell und zur Zufriedenheit des Kunden zu bearbeiten. Auch die Analyse und Extraktion der in den Beschwerden enthaltenen Informationen muss in beiden Fällen möglichst effizient erfolgen.

#### 5.3.7.1 Reaktives Beschwerde- und Anfragemanagement

Der Prozess des reaktiven Beschwerde- und Anfragemanagements verläuft in der Regel dezentral bei den Importeuren und den Händlern. Nur in schwerwiegenden Fällen respektive bei einem Entscheidungsbedarf seitens des Herstellers wird die zentrale Beschwerdeabteilung in den Beschwerdemanagementprozess mit einbezogen. Hat die Kundenreklamation einen fahrzeugtechnischen Hintergrund, wird bei Bedarf die technische Marktbetreuung beim Hersteller in die Reklamationsbearbeitung mit einbezogen. Bei kritischen Themen wird zusätzlich die zentrale Rechtsabteilung mit involviert.

Neben dem Beschwerdemanagement in den Märkten besteht noch eine zentrale Komponente des Gesamtprozesses. Dieser Prozess betrachtet die Reklamationen, die über das zentrale Kundenkontaktzentrum, die Fachbereiche oder über das Management an den Zentralbereich „Beschwerdemanagement“ geleitet werden. Solche Anfragen müssen eng mit den erforderlichen Fachbereichen und den betreuenden Händlern bearbeitet werden.

Die Anwendungsfälle sind:

- Zentrales technisches Anfragemanagement (Kunde kommt zum Händler)
- Zentrales technisches Anfragemanagement (Kunde kommt zum Importeur)
- Kunde kommt zum Hersteller (zentrales Beschwerdemanagement)
- Anliegen-Eskalationsprozess
- Rückrufaktionen

Die folgende **Abbildung 5-10** zeigt den idealisierten Gesamtprozess.

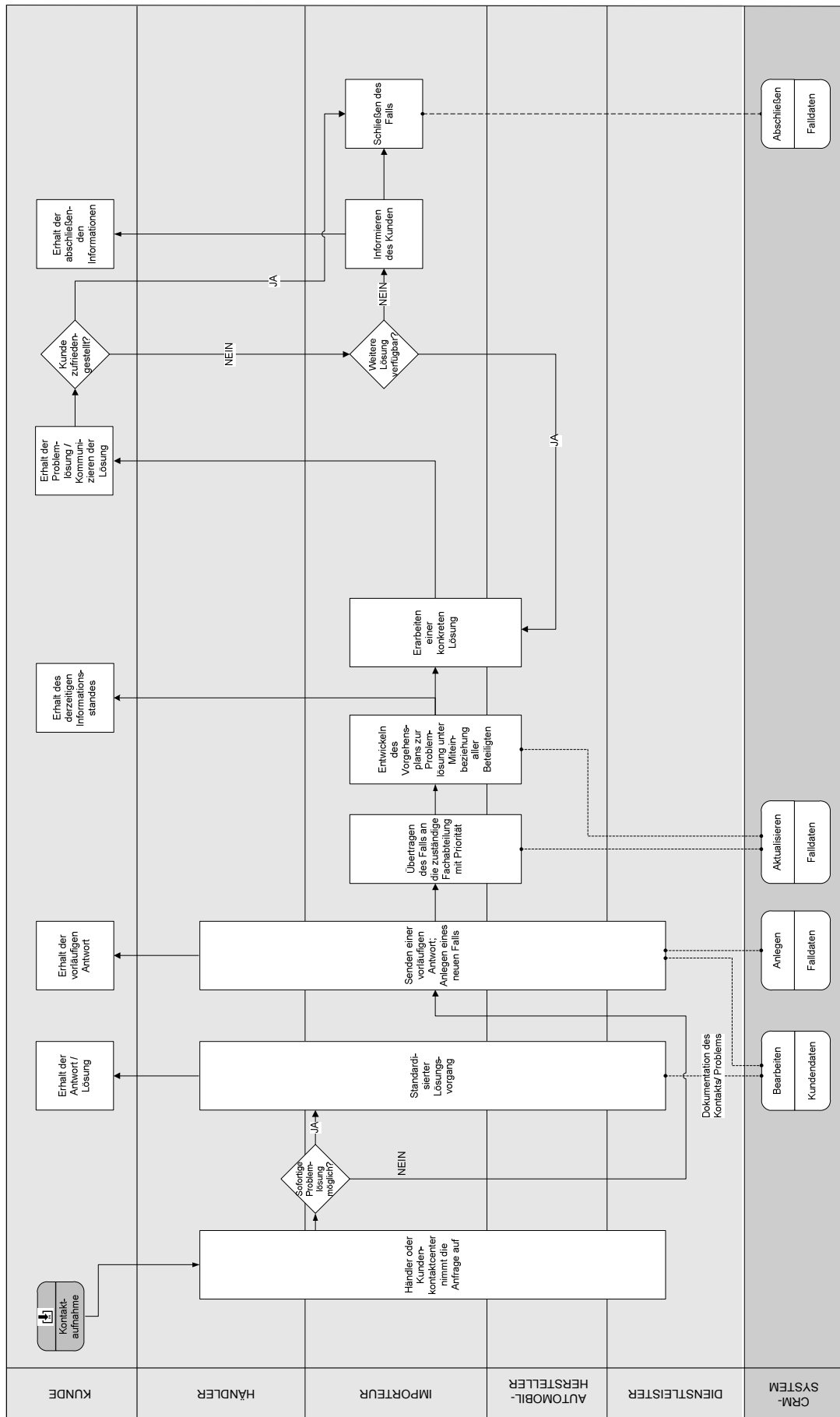


Abbildung 5-10: Prozess reaktives Beschwerde-/ Anfragemanagement



Das Beschwerde- und Anfragemanagement umfasst die Annahme und die Bearbeitung von Kundenbeschwerden und -anfragen.

Die **Annahme der Beschwerde** beschreibt den Erstkontakt mit dem Kunden. Bereits in dieser frühen Prozessphase entscheidet sich, ob die Unzufriedenheit des Kunden ab- oder weiter aufgebaut wird. Es ist notwendig, dem Kunden mit Freundlichkeit, Verständnis und Kompetenz zu begegnen. Gerade bei distanzierterem Kontakt via Telefon oder E-Mail, fällt dies oft schwer. Daher beauftragen viele Hersteller zur Leitung ihrer Kundenkontaktzentren externe Dienstleistungsunternehmen, die speziell zur Abwicklung des schwierigen Kundenkontakts geschulte Mitarbeiter beschäftigen.

Optimalerweise kann das Kundenproblem beim Händler sofort gelöst werden. Ist dies der Fall, wird bei der **Bearbeitung der Beschwerde** ein standardisierter Ablauf zur Problemlösung durchlaufen und der Prozess abgeschlossen. Handelt es sich um eine komplexere oder unbekanntere Problemstellung, wird die individuelle Beschwerdebearbeitung eingeleitet. Ein neuer Beschwerdefall wird im System angelegt. Über die Dauer des Bearbeitungsprozesses hinweg, werden alle zur Problemlösung notwendigen Schritte dokumentiert. Sollte eine weitere Beschwerde mit ähnlicher oder gleicher Problemstellung auftreten, können hieraus Handlungsweisen abgeleitet werden. In diesem Stadium der Bearbeitungsphase ist wichtig, den Kunden regelmäßig über den Stand der Lösungserarbeitung in Kenntnis zu setzen.

Die Beschwerde wird an die zuständige Fachabteilung des Herstellers weitergeleitet. Für technische Problemstellungen bestehen spezielle technische Kompetenzzentren, die auf die Bearbeitung komplexer Anfragen spezialisiert sind. Dort wird das Problem analysiert und ein Vorgehensplan zur Problemlösung erarbeitet. Die Unterrichtung des Kunden bezüglich des Fortschritts der Problemlösung darf hierbei genauso wenig vernachlässigt werden wie die stetige Aktualisierung der Falldaten im CRM-System. Falls nötig, wird ebenso der Händler, aus dessen Kundenkreis die Anfrage stammt, über den Stand der Lösungserarbeitung informiert. Nahm der Händler die Beschwerde als Erstkontakt entgegen, bietet es sich an, die Kommunikation mit dem Kunden dem Händler zu überlassen. Wird der Kunde über die Dauer des Problemlösungsprozesses immer vom gleichen Ansprechpartner unterrichtet, schafft dies zusätzlich Vertrauen [54]. Ebenfalls von großer Bedeutung ist die Festlegung von Eskalationspfaden für die Fälle, in denen die Bearbeitung der Beschwerde nicht termingerecht oder überhaupt nicht gelöst wird.

Sobald eine Lösungsmöglichkeit erarbeitet wurde, wird diese zeitnah dem Kunden kommuniziert. Die Zufriedenheit des Kunden ist ausschlaggebend für das weitere Vorgehen. Ist der Kunde noch nicht zufrieden gestellt, muss ein weiterer Lösungsvorschlag erarbeitet werden.

Nach Abschluss der Behandlungsphase muss der im CRM-System angelegte Fall vervollständigt und abgelegt werden.

Zu einem effizienten Beschwerdemanagement gehört nicht nur die Bearbeitung sondern auch die Beschwerdeanalyse. Im Rahmen des Feedback Managements können (vergleiche **Kapitel 5.3.8**) mit der Etablierung eines Berichtswesens Reklamationsschwerpunkte erkannt werden. Zusätzlich können Verbesserungsvorschläge zur Produktqualität sowie den vom Kunden gewünschten Produkteigenschaften geliefert werden.

### **5.3.7.2 Pro-aktives Beschwerdemanagement**

Der Prozess des pro-aktiven Beschwerdemanagements dient der präventiven Identifikation und Eskalation von potenziellen Gewährleistungsfällen im CRM-System.

Im Gegensatz zum reaktiven Beschwerdemanagement, bei dem jede Beschwerde mit dem Eingang des Kundenkontakts beim Service-Mitarbeiter beginnt, beginnt das pro-aktive Beschwerdemanagement beim Service-Mitarbeiter des Importeurs. Dieser identifiziert mögliche Fälle, in denen die Kundenloyalität gefährdet ist und die Gefahr eines Rückkaufs besteht. Anschließend prüft der Mitarbeiter, ob für den jeweiligen Fall Handlungsbedarf besteht. Ist dies der Fall, wird der regionale Hauptverantwortliche für den Vertriebsbeziehungswise Service-Bereich informiert und bei Bedarf andere Bereiche zur Beratung hinzugezogen, um eine Vorgehensweise beziehungsweise ein Lösungskonzept zu definieren. Im Anschluss wird der Kunde pro-aktiv kontaktiert, um die Lösung des Problems zu diskutieren. Sobald der Kunde ein Vorgehen akzeptiert hat, wird dieses entsprechend umgesetzt und der Vorgang geschlossen [58].

Die Realisierung des pro-aktiven Beschwerdemanagements innerhalb des CRM-Systems erfolgt mit einem speziellen Bericht. Dieser Report hat das Ziel, den Verlust der Kundenloyalität vorzubeugen und nach vordefinierten Regeln die Beschwerden zu identifizieren, in denen der Kunde von gesetzlich verankerten Wandlungsregelungen Gebrauch machen könnte. Diese implementierten Regeln im CRM sind abhängig von den jeweiligen gesetzlichen Rahmenbedingungen (vergleiche „Lemon Law“ in den USA, **Kapitel 4.6.1**).

Die relevanten Daten für den Report stammen aus der zentralen CRM-Datenbank und dem Gewährleistungssystem. Das CRM-System enthält alle Informationen von Kunden und etwaigen Beschwerden, das Gewährleistungssystem liefert zusätzlich Informationen aus Garantie- und Servicefällen.

5.3.8 Feedback Management und Analytisches CRM

5.3.8.1 Das 4-Phasen-Modell

Das Feedback Management - oder auch analytische CRM - basiert auf Daten, die im operativen System erfasst werden. Dabei kann es sich um Daten handeln, die zentral im direkten Kundenkontakt generiert wurden, die aus der Handelsorganisation kommen, die über Schnittstellen in das System geladen wurden (vergleiche **Kapitel 5.6.3**) oder die aus der Response von Kaufzufriedenheits- (KZB) und Servicezufriedenheitsbefragungen (SZB) generiert wurden (vergleiche **Abbildung 5-11**).

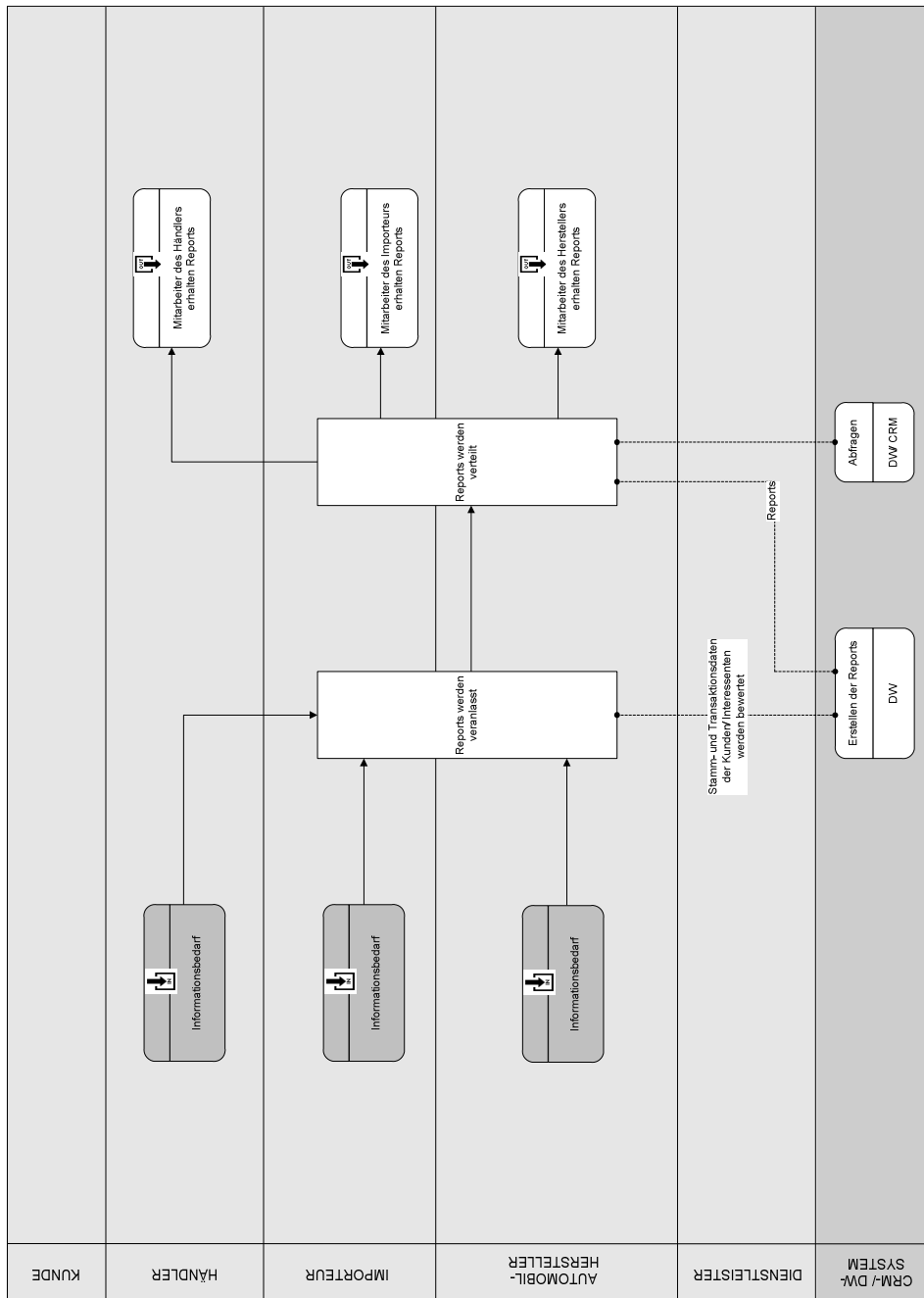


Abbildung 5-11: Prozess Feedback Management/ Analytisches CRM

Der Prozess des Feedback Management wird durch eine Informationsanfrage einer Organisationseinheit ausgelöst. Die Abfrage wird im Data Warehouse abgesetzt. Interne analytische Routinen ermöglichen die Strukturierung, Segmentierung und Klassifizierung der Daten. Die Ergebnisse fließen in einen Report ein, welcher dem Anfrager zugestellt wird.

Das Feedback Management soll den Informationsgewinnungsprozess an allen Ansatzpunkten des unternehmerischen Handelns unterstützen. Hierfür müssen alle relevanten Daten aus den verschiedenen Quellen erfasst und im CRM-System zu einer vollständigen Kunden- und Fahrzeugsicht integriert werden. Dieser Datenpool dient dann den vier Phasen des Feedback-Prozesses (vergleiche **Abbildung 5-12**).

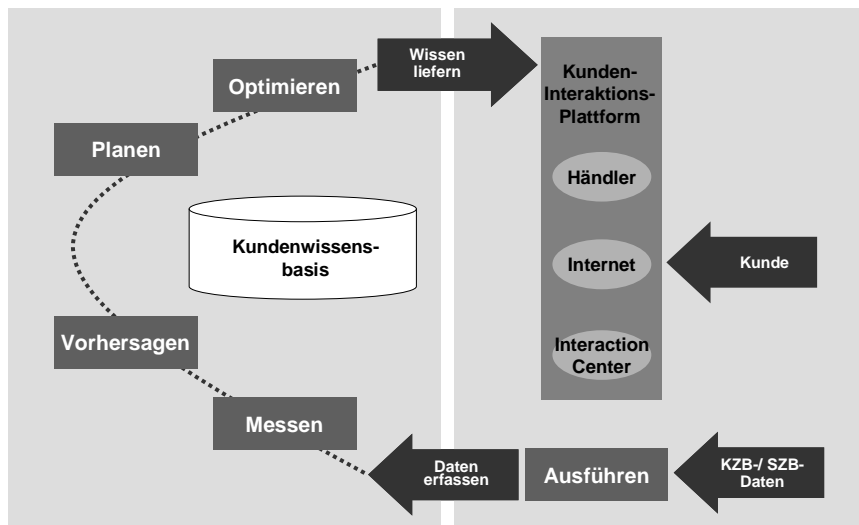


Abbildung 5-12: Vier Phasen des Feedback Managements [38]

Beim **Messen** erfolgt die Ermittlung der notwendigen Informationen und Kennzahlen, um den Geschäftserfolg beurteilen zu können. Der Fokus liegt hier auf dem Reporting für die Fokusprozesse und auf den wichtigsten CRM-relevanten KPI's (vergleiche **Kapitel 1.1**):

- Zentrales und lokales Kampagnenmanagement: Ermittlung der Anzahl der ausgehenden Kontakte (Outbound) pro Kampagne, des Kampagnenrücklaufs und der Conversion Rate
- Interessentenbetreuungsprogramm: Ermittlung der Interessentenzahl, der ausgehenden Kontakte pro Kampagne und des Kampagnenrücklaufs
- Kundenbetreuungsprogramm: Ermittlung der Kundenanzahl, der ausgehenden Kontakte pro Kampagne und des Kampagnenrücklaufs
- Lead Management: Ermittlung der Leadanzahl pro Kampagne, der Lead-Bearbeitungsdauer und der Conversion Rate
- Beschwerdemanagement: Ermittlung der Beschwerdenanzahl und der Bearbeitungsdauer

- Datenqualität: Ermittlung der Anzahl aller Kunden mit validierten Adresdaten und der Anzahl aller Kunden mit E-Mail-Adresse

Im Rahmen der **Vorhersage** wird nach nicht offensichtlichen Mustern und möglichen Trends gesucht, die Einfluss auf das Geschäftsmodell haben können. Diese Muster unterstützen die Anwender dabei, ein Kundenverhalten vorherzusagen und bei dessen Eintritt zeitnah und effektiv reagieren zu können. Für die Modellierung des Kundenverhaltens sind die Methoden des Data Mining sinnvoll. Hiermit können - mit einer entsprechenden Tool-Unterstützung - interessante Muster und schwer aufzuspürende Zusammenhänge in großen Datenmengen ermittelt werden. Die für dieses Modell notwendigen Methoden sind:

- **Entscheidungsbaum:** Dient dazu, aus historischen Informationen zu lernen und daraus Szenarien für die Zukunft zu entwickeln. Die Vorhersagen erfolgen in Form von Regeln, die aus historischen Daten ermittelt und dann auf eine neue Datenmenge angewendet werden können. Diese Regeln werden grafisch in einer Hierarchieform dargestellt. Zum Beispiel: Es liegen Kundendaten vor, die Attribute wie Geschlecht, Alter, Einkommen, Region und Beruf beinhalten, ebenso wie die Information, ob ein Kunde zufrieden oder unzufrieden ist. Auf Grundlage der historischen Daten kann ein Entscheidungsbaum erstellt werden, aus dem sich ergibt, dass Kunden mit bestimmten Eigenschaften eher zufrieden, Kunden mit anderen Eigenschaften eher unzufrieden sind [38].
- **ABC-Klassifikation:** Dient dazu, Objekte wie Kunde oder Produkt in Klassen auf Basis einer bestimmten Messgröße - wie Umsatz oder Deckungsbeitrag - einzuteilen. In der Praxis gebräuchlich ist zum Beispiel die Einteilung aller Kunden in drei Klassen (A, B und C), ausgehend von der Höhe des mit ihnen erwirtschafteten Umsatzes.
- **Clustering:** Damit können Daten automatisch segmentiert und in so genannte Cluster eingeteilt werden. In diesen Datenclustern ermittelt das System vorher nicht bekannte Einheiten von zusammengehörenden oder sich ergänzenden Informationen.
- **Assoziationsanalyse:** Hiermit sollen Assoziationsregeln gefunden werden, welche die Zusammenhänge zwischen gemeinsam auftretenden Dingen beschreiben. Der Zweck einer Assoziationsanalyse besteht darin, Elemente einer Menge zu ermitteln, die das Auftreten anderer Elemente innerhalb einer Transaktion implizieren. Häufig werden diese Erkenntnisse im Bereich Cross-Selling genutzt.
- **Kunden-Scoring:** Hier werden Datensätze bewertet, um aus wenigen Datenerhebungen anhand von Erfahrungswerten zu einer Risikoeinschätzung zu kommen. Beispiele sind das Kredit scoring zur Bonitätseinschätzung für die Vergabe

von Finanzierungs- und Leasingverträgen oder das Scoring für das Lead Management zur ex-post Betrachtung der Scorings von Käufern zu Nichtkäufern.

- **Churn-Analyse:** Damit können nicht mehr stabile oder nicht mehr bestehende Kundenbeziehungen identifiziert werden, um drohende Abwanderungen beziehungsweise Kündigungen zu verhindern [55].
- **Kundenwert:** Wird als Beispiel für das Data Mining detailliert in Kapitel 5.3.8.2 dargestellt.

Das Ziel der Phase **Planen** ist die Ausarbeitung, Verifizierung und Optimierung der CRM-Strategien für einen maximalen Unternehmenserfolg. Hierfür müssen strategische Stoßrichtungen in messbare Aktionen übertragen werden, die die Basis für eine Erfolgskontrolle bilden. Für die strategischen Aktionen sind konkrete Messgrößen notwendig, die eine Operationalisierung von strategischen Zielen wie Kundengewinnung und -bindung ermöglichen.

Die Planung kann Top-Down oder Bottom-Up erfolgen und basiert auf den folgenden Plangrößen: Anzahl ausgehender Kontakte, Anzahl Antworten/ Rückmeldungen, Conversion Rate, Kundenloyalität und Wiederkaufsrate.

Wenn die richtigen Produkte zur richtigen Zeit den richtigen Kunden angeboten werden sollen, sind verschiedene Verfahren zur **Optimierung** notwendig, die die System-User bei der Auswahl der richtigen Entscheidung unterstützen. Mit diesem Modell sind die Optimierungen von Zielgruppen durch Nutzung von Clustern (siehe „Vorhersagen“), die Optimierung von Interessenten- und Kunden-Scoring-Modellen sowie die Optimierung der Gewährleistungsabwicklung über Kundenwertansätze möglich.

### 5.3.8.2 Kundenwertmanagement

Das Kundenwertmanagement versteht sich in diesem Konzept als wirtschaftlich getriebener Ansatz des strategischen CRM und stellt als Regelkreis ein Bindeglied zum operativen CRM her. Hierbei wird der Kunde als Investitionsobjekt („Asset“) mit Anschaffungs-, Wiederbeschaffungs- und Ertragswerten betrachtet. Die Ziele sind - neben der Steigerung von Kundenzufriedenheit oder Kundenloyalität - zum einen die Minimierung des Wertausfallrisikos je Kunde und zum anderen die Effizienzsteigerung des Ressourceneinsatzes in den operativen Bereichen und damit die Steigerung der Profitabilität je Kunde [56].

Im Folgenden sind zwei Kennzahlen des Kundenwertmanagements dargestellt. Diese können in einem Unternehmen - je nach Aufgabe und Entscheidungssituation - „simultan“ angewendet werden [57].

### 1. Loyalität

Das Ziel dieser Kennzahl ist die Skalierung der Kundenbindung entlang des Customer Lifecycle und ermöglicht die Vorhersage, wie die Wahrscheinlichkeit einer Kauf tätigkeit mit zunehmender inaktiver Zeit nachlässt. Diese lässt sich qualitativ in einer Wiederkaufswahrscheinlichkeit darstellen:

$$P(w) = \left( \frac{t_1 - t_2}{t_g} \right)^n$$

n Anzahl der Käufe  
t1 Zeit seit dem ersten Kauf  
t2 Zeit seit dem letzten Kauf  
tg Verkaufsperiode

Die Loyalitätskennzahl lässt sich in einen monetären Kundenwert überführen:

$$P(w) = \left( \frac{t_1 - t_2}{t_g} \right)^n \times \text{KDB}_g$$

KDBg Kundendeckungsbeitrag in der Verkaufsperiode

### 2. Customer Lifetime Value

Diese Kennzahl berücksichtigt die gesamte Zeitdauer der Kundenbeziehung, das heißt die bereits getätigten sowie prognostizierten ein- und ausgehende Zahlungsströme werden auf den Bewertungszeitpunkt zurückdiskontiert und aufsummiert. Das Ergebnis ist ein dynamisierter diskontierter Lebenszeitwert der Beziehung (Barwert der zukünftigen Nettoeinnahmen):

$$V_r = \sum_{t=0}^T \frac{x_t \times (p - k) - Mt}{(1 - r)^t}$$

t Jahr  
T Jahre des voraussichtlichen Kundenverbleibs  
Xt Abnahmeproggnose für Jahr t  
p (kundenindividueller) Produktpreis  
k Stückkosten  
Mt Kundenspezifische Vertriebs-/ Marketingkosten  
r Kalkulationszinsfluss

#### 5.3.9 Datenmanagement

Unter dem Prozess des Datenmanagements sind in dieser Arbeit die Verteilung von Informationen innerhalb eines CRM-Systems sowie die Zuweisung von fachlichen Berechtigungen an die unterschiedlichen Anwender zu verstehen.

Ein durchdachtes und transparentes Datenmanagement ist die Voraussetzung, um bei allen Beteiligten das notwendige Vertrauen für die gemeinsame Datenhaltung im Rahmen eines zentralen Systems zu schaffen.

Das Kernstück eines CRM-Systems ist die gemeinsame Verwendung und Pflege von Kunden- und Interessentendaten in einer integrierten Datenbank. Das primäre Ziel ist eine hohe Datenqualität im Sinne von vollständigen, konsistenten Informationen zu allen Kunden und ihren Beziehungen zu Fahrzeugen und Partnern. Voraussetzung dafür ist die Definition anwenderspezifischer Datenzugriffsrechte unter Berücksichtigung der geschäftlichen Anforderungen sowie von bestehenden Datenschutzregeln. Der Pflegeaufwand für die Datenzugriffsrechte muss dabei überschaubar sein.

Die übergreifende Nutzung von Kundendaten birgt eine Vielzahl nicht ganz unproblematischer Fälle, die im Rahmen des Gesamtkonzepts zu berücksichtigen sind (vergleiche Kapitel 5.3.9.1). Beispielhaft sind im Folgenden zwei Konfliktfälle aufgeführt:

- Der Werksfahrzeugverkauf des Herstellers agiert im Bereich Gebrauchtfahrzeugverkauf als Wettbewerber zu den Händlern der Marke. Hieraus ergibt sich folgende Fragestellung: *Darf der Werksfahrzeugverkauf dennoch Zugriff auf alle Kundendaten haben oder wird der Bereich wie ein Händler behandelt?*
- Ein Kunde ändert seine Adresse über die „Besitzer-Seite“ im Internet-Auftritt des Herstellers. Soll daraufhin die relevante Marketingadresse für alle zentralen Einheiten geändert werden? Hieraus ergibt sich folgende Fragestellung: *Sollen nur der „betreuende Händler“ oder alle Händler die mit dem Kunden in Kontakt stehen darüber informiert werden?*

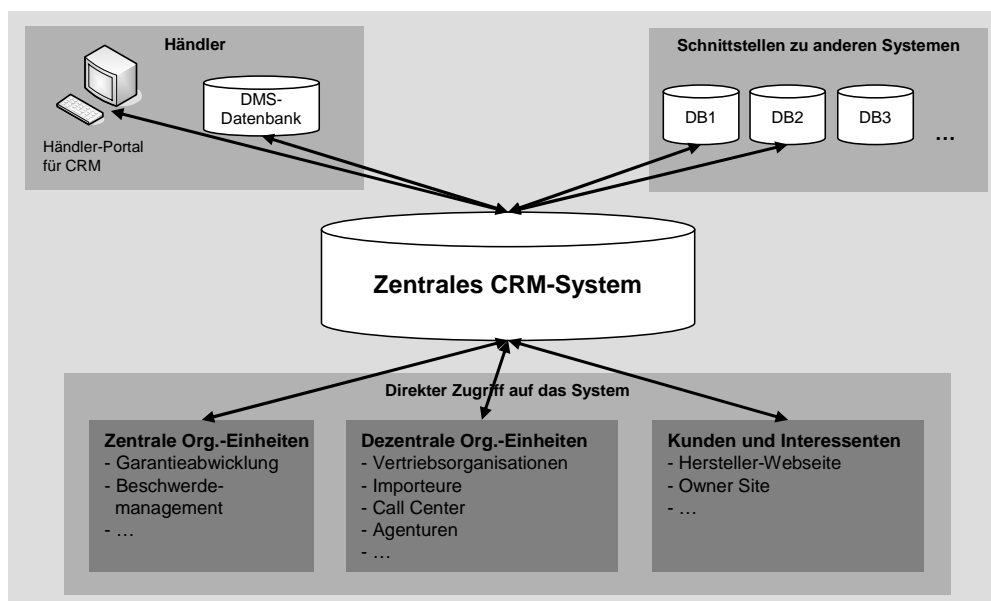


Abbildung 5-13: Zugriffsarten auf das Gesamtsystem



Grundsätzlich gibt es in einem zentralen CRM-Herstellersystem drei Arten des Datenaustausches (vergleiche **Abbildung 5-13**):

- Die Händler greifen entweder über ein Händler-Portal direkt auf Daten zu oder tauschen über eine DMS-Schnittstelle Daten mit dem CRM-System aus.
- Die zentralen Bereiche beim Hersteller sowie in der Vertriebsorganisation arbeiten direkt im System.
- Datenaustausch zwischen dem Zentralsystem und den CRM-relevanten Systemen des Herstellers auf Basis von Online- oder Batch-Schnittstellen.

### 5.3.9.1 Nutzung von Kundendaten

Die Zugriffsberechtigungen der **zentralen Bereiche** auf die Kundendatensätze hängen vom Status der Kunden und Interessenten in dem betroffenen Bereich ab. Grundsätzlich hat ein zentraler Bereich nur dann Zugriff auf einen Kundendatensatz, wenn dieser für den betreffenden Bereich den Status „Interessent“ oder „Kunde“ hat. Dabei muss ein nachweislicher Kontakt mit dem Bereich stattgefunden haben. So darf zum Beispiel der Werksfahrzeugverkauf für eine Kampagne nicht generell alle Kunden in einem bestimmten Markt selektieren, sondern nur die, mit denen er bereits in einer Geschäftsbeziehung steht.

Folgende Kundenstatus sind für das Gesamtmodell notwendig: Neufahrzeugkunde, Gebrauchtfahrzeugkunde, Altfahrzeugkunde, Werkstattkunde, Privatmarktkunden, Leasingkunden, Zubehörfahrzeugkunde sowie Teilnehmer Reise-Event, Fahr- oder Sicherheitstraining.

Der Interessentenstatus wird nach der Herkunft vergeben: Händlerinteressent, zentraler Interessent sowie Interessent von der Hersteller-Webseite. Zudem wird noch der Interessent für Fahr- oder Sicherheitstrainings benötigt. Die Statusänderungen können nicht manuell vorgenommen werden, sondern werden ausschließlich automatisch ausgelöst, beispielsweise aufgrund gemeldeter Fahrzeugverkäufe oder bestimmter Kontakt-historieneinträge. Darüber hinaus muss jede Änderung eines Kundenstatus systemseitig protokolliert werden.

Jeder **Händler** hat nur für seine eigenen Kunden und Interessenten im Zentralsystem volle Zugriffsrechte. Die Kundensuche durch einen Händler erfolgt daher ausschließlich über seine eigenen Händlerdatensätze.

Der **marktverantwortliche Importeur** hat als markt- und händlerbetreuende Instanz umfassende Berechtigungen auf alle Daten der von ihm betreuten Kunden und Interessenten. Ausschlaggebend ist dabei nicht die Nationalität eines Kunden, sondern die Zugehörigkeit des betreuenden Händlers zum Importeur. Selektionen beziehen sich ausschließlich auf Kunden des jeweils betreuten Marktes.

Erstellt ein Händler einen neuen Kundendatensatz, der noch nicht im CRM-Zentralsystem bekannt ist, wird ein neuer CRM-Händlerkundendatensatz angelegt. Dies gilt auch Ländergrenzen überschreitend. Anschließend wird der entsprechende CRM-Zentralkundendatensatz mit den Beziehungen generiert. Für den Hersteller beziehungsweise der zuständigen Vertriebsorganisation werden die Informationen zu einem Kunden aus allen Händlerkundendatensätzen in einen virtuellen, nicht editierbaren Zentralkundendatensatz zusammengefasst, der als übergreifende Sicht und als Marketingadresse für den Kunden dient. Der erstellende Händler wird dabei automatisch zum betreuenden Händler. Eine integrierende Sicht wird zu diesem Zeitpunkt noch nicht benötigt, da nur ein Datensatz zum Kunden existiert, auf den alle beteiligten Parteien zugreifen. Äußert ein Kunde oder Interessent aktiv gegenüber dem Importeur oder den Zentralbereichen des Herstellers eine Präferenz für einen bestimmten Händler, so wird dieser in jedem Fall der betreuende Händler. Dieser Status kann nur gelöst werden, wenn der Kunde beziehungsweise der Händler explizit darum ersucht.

Erstellt der **Hersteller oder der Importeur einen neuen Kundendatensatz**, muss der betreuende Händler einmalig ermittelt werden (siehe **Kapitel 3.5**). Dies erfolgt gemäß einem Algorithmus, der jeweils vom betreuenden Markt festgelegt wird. Analog wird verfahren, wenn ein neuer Kundendatensatz über eine Schnittstelle generiert wird. Der betreuende Händler ist allerdings keine statische Beziehung. Bei jeder Aktualisierung eines Händlerkundendatensatzes muss immer geschäftsvorfallbasiert geprüft werden, ob sich der betreuende Händler für den Kunden ändert. Auch hierzu wird der marktspezifische Algorithmus herangezogen. Der jeweils betreuende Händler eines Kunden wird im Zentralsystem hinterlegt.

Werden die **Kundenstammdaten durch einen Händler** in dessen Händlerkundendatensatz **aktualisiert**, wird diese Änderung in den Zentralkundendatensatz übernommen und somit für die befugten zentralen Bereiche und den verantwortlichen Importeur sichtbar. Die Kundenstammdaten der anderen Händler werden dagegen nicht geändert. Die Kundenkontakte werden analog den Änderungen von Kundenstammdaten gehandhabt. Das heißt jeder Händler hinterlegt seine Kontakte mit einem Kunden im jeweiligen Händlerkundendatensatz. Sämtliche Kontakte des Kunden mit allen Händlern werden im Zentralkundendatensatz konsolidiert, so dass dort die gesamte Kontakthistorie des Kunden verfügbar ist. Zentrale Kontakte mit einem Kunden wie Anfragen, Beschwerden, Mailings werden durch den betreffenden Bereich an den Händlerkundendatensatz des jeweils betreuenden Händlers angehängt. Dadurch ist der betreuende Händler stets über alle aktuellen Kontakte mit dem Kunden informiert.

Werden die **Kundenstammdaten** im Zentralsystem **durch eine zentrale Organisationseinheit aktualisiert**, wird diese Änderung im Händlerkundendatensatz des betreuenden

Händlers vorgenommen. Der betreuende Händler wird dadurch über jede Änderung der Kundendaten informiert.

Reine Fahrzeugstammdatensätze im CRM sind für alle zentralen Bereiche und für alle Händler einsehbar. Eine Unterscheidung nach Händlern wie bei den Kundendatensätzen findet hier nicht statt. Es wird systemtechnisch ausgeschlossen, dass Händler über den Fahrzeugdatensatz auf verknüpfte Kundendatensätze zugreifen können, für die sie keine Berechtigung haben. Da das führende System für die Fahrzeuggrundkonfigurationen das VMS ist, werden im System grundsätzlich keine Änderungen der Fahrzeugkonfiguration vorgenommen.

Auch die Fahrzeugkontakte aus generellen Werkstattvorgängen wie Service oder Liegenbleiber-Informationen zu einem Fahrzeug sind stets von allen Anwendern des Systems einsehbar. Sensible händlerbezogene Informationen wie beispielsweise die Dauer von Reparaturaufträgen oder angesetzte Stundensätze sind jedoch weder für andere Händler noch für Zentralbereiche sichtbar.

### 5.3.9.2 Soll-Verlauf der CRM-Objekte

Die größte Herausforderung bei der Realisierung eines CRM-Systems mit einer zentralen Kundendatenbank für einen Automobilhersteller ist die koordinierte Integration aller Datenquellen zur Steuerung der Lebenszyklen der wichtigsten die CRM-Prozesse betreffenden Geschäftsobjekte. Hier stehen insbesondere die Interessenten, Kunden, Fahrzeuge und deren Beziehungen im Vordergrund [58].

Es folgt die Beschreibung der Lebenszyklen, der für ein CRM-Modell elementaren Objekte. Hierbei wird in die drei Phasen „Entstehungsphase“, „Pflegephase“ und „Bereinigungsphase“ unterschieden. Diese Beschreibung berücksichtigt nicht die existierenden Daten in den Altsystemen, da diese sich in Zwischenphasen befinden und im Rahmen der Migration von Altdaten entsprechende Behandlungen erfahren.

Die **Entstehung** von Kundeninformationen beginnt oft mit Akquisitionskampagnen, welche bereits bekannte und potenzielle Interessenten adressieren. Potenzielle Interessenteninformationen werden dabei von extern zugekauft und können oft nur temporär genutzt und gespeichert werden. Meldet sich ein Interessent auf Basis einer solchen Kampagne, besteht daher oft die Notwendigkeit seine Informationen erneut aufzunehmen. Gestützt durch eine Kampagne oder durch eigenen Antrieb meldet sich ein Interessent über sein bevorzugtes Medium an den Hersteller direkt oder an die Handelsorganisation. Im Regelfall geschieht

dies über die Hersteller-Webseite, ein Kundenkontaktzentrum oder durch den persönlichen Besuch bei einem Händler. Außerdem kann die Initiative auch vom Händler ausgehen, dem ein Kaufinteresse eines Interessenten vom Hersteller zentral übermittelt wurde.

Meldet sich ein Interessent im Kundenkontaktzentrum ist der Agent in der Lage, den Interessenten über eine Suche in der zentralen Kundendatenbank zu finden, sollte dieser sich bereits als Interessent registriert haben oder bereits als Kunde vorhanden sein. Handelt es sich um einen bisher unbekanntem Interessenten legt der Agent den Interessenten direkt in der zentralen Datenbank an.

Dem Händler stehen innerhalb dieses Modells zwei verschiedene Varianten zur Interessentenverwaltung zur Verfügung. Zum einen die Interessentenverwaltung im lokalen DMS. Hier können aufgrund der vertikalen Integration des Gesamtsystems die Informationen über eine Schnittstelle in das zentrale CRM-Herstellersystem übertragen werden. Zum anderen die Interessentenverwaltung über das Händler-Portal direkt im zentralen CRM-System. Bei der Erstellung eines Angebotes oder eines Auftrags besteht für den Händler die Möglichkeit, den Kunden beziehungsweise den Interessenten in der zentralen Datenbank zu suchen oder neu anzulegen. Dieser Ablauf gewährleistet, dass die Bestellung im zentralen VMS immer eine Referenz zum Kunden besitzt, sollte dieser zum Zeitpunkt der Bestellung bekannt sein.

Das zentrale VMS ist die Quelle für alle Fahrzeuginformationen beim Hersteller. Nach Bestellung des Fahrzeuges versorgt das Auftragsmanagementsystem das CRM mit den Bestellinformationen und eventuellen Aktualisierungen der Fahrzeugkonfiguration. Sobald das bestellte Fahrzeug produziert wurde, erhält das CRM-System eine Aktualisierung, welche erlaubt, dem Kunden in der zentralen Datenbank das Fahrzeug eindeutig mit seiner Konfiguration zuzuordnen. Da die Rechnungsstellung des Händlers aus dem lokalen DMS heraus erfolgt, muss eine Verkaufsmeldung vom DMS zum zentralen System erfolgen. Zudem muss im CRM die Möglichkeit bestehen, den Kunden nachträglich zu aktualisieren, da dieser oft erst zum Zeitpunkt der Fahrzeugübergabe feststeht.

Der Kauf eines Fahrzeuges ist oft mit einer Finanzierung verbunden, die über das importeursspezifische Leasingsystem abgewickelt wird. Hierbei muss das CRM-System mit den Leasingdaten synchronisiert werden. Da zum Zeitpunkt der Finanzierung auch der Endkunde bekannt ist, ist dieser auch im CRM-System bekannt. Wird initial im Leasingsystem ein Auftrag angelegt, muss dies auf Basis der Kundeninformationen aus dem CRM erfolgen. Die Kundenidentifikationsnummer aus dem CRM muss somit auch in allen importeursspezifischen Leasingsystemen vorgehalten werden. Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass Aktualisierungen der Kundeninformationen, die aufgrund der mit einer Finanzierung einhergehenden Meldepflicht zuverlässig sind, kontinuierlich mit dem CRM-System harmonisiert werden können.

Im Laufe des Lebenszyklus erfolgen in der **Pflegephase** diverse Aktualisierungen zum Fahrzeug, den Kundeninformationen und deren Beziehungen. Aus dem CRM-System heraus beschränken sich diese Aktualisierungen im Normalfall auf die Aktualisierung der zentralen Aktivitäten, die sich auf einen Kunden beziehen und im Rahmen des Kundenbetreuungsprogramms erfolgen. Alle anderen Informationen gelangen aus externen Quellen in das CRM und müssen eindeutig vorhandenen Kunden in der zentralen Kundendatenbank zugeordnet werden. Dafür müssen alle externen Systeme die zentrale Kundenidentifikationsnummer kennen und diese bei der Übermittlung von Informationen zum Kunden angeben.

Da die Leasingsysteme eine wertvolle Quelle für aktualisierte Kontaktinformationen, Wiederkaufszeitpunkte und Kontraktinformationen (generelle Informationen und Statusänderungen) darstellen, müssen diese Informationen über eine Schnittstelle von den lokalen Leasingsystemen an das zentrale CRM-System fließen.

Die Händler haben in der bei weitem größten Phase des Kundenlebenszyklus die, für den Wiederkauf, entscheidenden Kontakte zum Kunden. Weiterhin werden Änderungen des Kundenprofils oder Änderungen der Beziehungen des Kunden zu anderen Geschäftsobjekten wie seinen Fahrzeugen in den meisten Fällen als erstes beim Händler erkannt und festgehalten, da diese Kundeninformationen im Rahmen der Händlerprozesse erfasst werden müssen. Diese Informationen werden über eine Schnittstelle vom DMS zum CRM-System übertragen. Wie auch bei den anderen Quellsystemen müssen die Händlersysteme die zentrale Kundenidentifikationsnummer vorhalten, um die Aktualisierung von Kundeninformationen in der zentralen Kundendatenbank zu vereinfachen.

Bei vielen Importeuren besteht eine enge Verzahnung mit lokalen Mobilitätsgarantie-Dienstleister. Diese Länder werden mit aktuellen Kunden- und Fahrzeuginformationen ausgestattet. Auf dieser Basis können Vorfälle melden, damit in geeigneter Form durch die Hersteller auf diese reagiert werden kann. Aus diesen Systemen werden somit Aktualisierungen zu Kunden, deren Beziehungen zu Fahrzeugen und die Vorfälle gemeldet und den Kundeninformationen im Zentralsystem hinzugefügt.

Alle anderen Quellsysteme liefern nur Informationen zu den Fahrzeugen, die im CRM-System verwaltet werden. Das zentrale Gewährleistungssystem liefert Informationen zu Reparaturen, in denen Umfänge der Reparatur auf Gewährleistung oder Kulanz gelaufen sind. Zudem enthält das Gewährleistungssystem alle Rückruf- und Werkstattaktionen der Fahrzeuge. Dies führt auch zu einer Aktualisierung in der Fahrzeughistorie sowie in der Kundenkontakthistorie.

Das Werkstatt-/ Servicesystem liefert Informationen zu allen durchgeführten Reparaturen und Serviceaktivitäten.

Aufgrund der Vielzahl von Quellen für Kundeninformationen, welche teilweise widersprüchlich sein können, stellt das Zentralsystem eine Logik zur Verfügung, welche importierte Daten auf Konsistenz und Korrektheit prüft. Insbesondere der Erkennung und Behandlung von Dubletten kommt hier eine besondere Bedeutung zu (vergleiche Kapitel 6.3).

Die letzte Phase des Lebenszyklus ist die **Bereinigungsphase**. Es liegt in der Natur der Geschäftsobjekte Kunde und Fahrzeug sowie deren Beziehungen, dass deren Status sich in Bezug auf die Gültigkeit für das Kundenbeziehungsmanagement verändert, zum Beispiel durch Tod, Unfall oder Fahrzeugverkauf. Diese Informationen werden über unterschiedliche Quellsysteme in das System eingespeist und werden umgehend dahingehend interpretiert, dass die Kundenansprache entsprechend der neuen Umstände verändert oder eingestellt wird.

Die Informationen über stillgelegte Fahrzeuge kommen aus dem zentralen Gewährleistungssystem und werden vom CRM-System dahingehend interpretiert, dass der Fahrzeugstatus und die Beziehung zu einem Kunden inaktiviert wird sowie der Kundenstatus entsprechend aktualisiert wird.

Über einen Abgleich mit Sterbelisten wird kontinuierlich der Kundenbestand aktuell gehalten werden.

## 5.4 Soll- Zustand Händlerintegration

Eine große Herausforderung bei der Realisierung eines zentralen CRM-Systems mit einer zentralen Kundendatenbank ist die Einbindung der Händlerprozesse und der relevanten Händlersysteme in das Gesamtprozessmodell. Dies wird in den folgenden Kapiteln, unter Berücksichtigung der in **Kapitel 4.5** dargestellten Anforderungen, näher beschrieben.

### 5.4.1 Händlertypen

Den zentralen Nutzern eines CRM-Systems liegen stets sämtliche Informationen zu Kunden und Fahrzeugen vor. Der Anwender sieht wie in Kapitel 5.3.9.1 beschrieben, je nach zugehöriger Organisationseinheit entweder den **CRM-Zentralkundendatensatz** oder den **CRM-Händlerkundendatensatz** eines Kunden. Aus diesem Grund sind verschiedenen Typen von Beziehungen zwischen Kunde und Händler zu unterscheiden, die Einfluss auf die Bereitstellung beziehungsweise Weitergabe von Informationen haben.

Als **Ursprungs-Händler** wird allgemein jeder Händler bezeichnet, der einen Kunden kennt, das heißt bereits entsprechende Informationen an das Zentralsystem übertragen oder von

diesem erhalten hat. Das ist mindestens ein Händler, es kann aber auch unendlich viele geben.

Den Status **Verkaufender Händler** erhält jeder Händler, der einem Kunden ein Neufahrzeug verkauft hat. Interessenten, die noch nie ein Fahrzeug des Herstellers besessen haben, haben auch keinen verkaufenden Händler. Kunden hingegen haben mindestens einen zugeordneten Händler. Als „verkaufender Händler“ wird derjenige Händler bezeichnet, der einem Kunden das Neufahrzeug mit dem jüngsten Übergabedatum verkauft hat.

Als **Service-Händler** gilt jeder Händler, der für einen Kunden an dessen Fahrzeug(en) Servicearbeiten vorgenommen hat. Als „Service-Händler“ wird der Händler bezeichnet, der als letzter einen Service für einen Kunden an dessen Fahrzeug(en) Servicearbeiten vorgenommen hat.

Unter einem **Ziel-Händler** wird der Händler verstanden, an den das CRM-System eine spezielle Information weitergibt, die zentral generiert wurde. Der Ziel-Händler ist abhängig vom auslösenden Geschäftsvorfall und muss deshalb vor jedem Datenaustausch zentral neu berechnet werden. Es ist in der Regel entweder der betreuende Händler oder es sind alle Ursprungs-Händler.

Jedem Kunden und Interessenten wird in der Regel genau ein **betreuender Händler** zugeordnet. Je nach Markt kann es gegebenenfalls auch je einen betreuenden Händler für Vertrieb und Service geben. Der betreuende Händler nimmt eine Sonderstellung in Bezug auf die Aktualisierung von Kundenstammdaten sowie der Kundenkontakthistorie ein. Die Ermittlung des betreuenden Händlers erfolgt gemäß einem Algorithmus, der jeweils vom betreuenden Markt festgelegt wird. Hierfür gibt es grundsätzlich vier verschiedene generelle Ansätze:

- **Bevorzugter Händler:** Der Kunde hat den expliziten Wunsch geäußert, von einem speziellen Händler im jeweiligen Bereich (Verkauf oder Service) betreut zu werden.
- **Verkaufender Händler.** Der Händler, bei dem der Kunden sein letztes Neufahrzeug gekauft hat.
- **Garantie-Händler:** Der Händler, bei dem der Kunde die letzte Werkstatt- oder Rückrufaktion durchführen ließ.
- **Gebiets-Händler:** Händler in dem geographischen Gebiet, dem ein Kunde aufgrund seiner Postleitzahl, ZIP-Code und ähnlichem zugeordnet ist. Kann ein Kunde auf Basis seiner Postleitzahl nicht sinnvoll einem Händler zugeordnet werden, wird der Händler mit der kürzesten Entfernung zugewiesen.

#### 5.4.2 Systemtechnische Umsetzung

Wie bereits in **Kapitel 5.3.9** beschrieben, gibt es für eine Händlerintegration grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Zum einen über ein **CRM-Händler-Portal**, idealer Weise eingebunden in ein globales Vertriebsportal und zum anderen über eine direkte **Integration des DMS** mit den Zentralsystemen mittels Schnittstellen. Beide Szenarien können auch miteinander kombiniert werden. Als bevorzugte Form der Händlerintegration ist dabei die volle Anbindung der DMS anzustreben. Bei der Bereitstellung beider Möglichkeiten muss allerdings gewährleistet sein, dass erst die vollständige Integration über eine DMS-Schnittstelle die optimale Nutzausschöpfung für einen Händler darstellt. Dies könnte zum Beispiel durch die zentralseitige Prüfung der extrahierten Kundeninformationen auf Vollständigkeit, korrekte Adressinformationen und potenzielle Dubletten innerhalb des Händlerdatenbestandes erreicht werden, welche einem Händler, der nur die Portalfunktionalität nutzt, verwehrt bleibt.

Die wichtigsten Prozesse müssen über ein **CRM-Händler-Portal** unterstützt werden und für alle Händler zugänglich sein. Diese sind das Lead Management, die Überprüfung und Änderung von Kampagnenteilnehmerlisten, die Meldung der Fahrzeugübergabe, die Sichtung und Pflege von eigenen Kundendatensätzen im zentralen CRM-System, die Sichtung sämtlicher Fahrzeugdatensätze sowie der Servicehistorie aller Fahrzeuge im zentralen CRM-System sowie ausgewählte Reporting- und Analysefunktionalitäten.

Zur weiteren Akzeptanz der Integration seitens der Händler sollte der Download von Informationen, beispielsweise Lead-Listen oder eine Übersicht über aktualisierter Datensätze, als Pull-Verfahren über das CRM-Händler-Portal erfolgen. Zusätzlich muss die Möglichkeit bestehen, dem Händler zentral erzeugte Listen zur Verfügung zu stellen, die dann manuell in die lokalen Systeme eingespielt werden können.

Während die Händler auf diese Weise auch auf einzelne CRM-Funktionalitäten zugreifen können, erfolgt die lokale Kundenverwaltung des Händlers nach wie vor in seinem DMS. Es existiert zu diesem Zeitpunkt keinerlei Synchronisation der Datenbestände in den DMS und dem zentralen CRM-System, so dass Aktualisierungen von Daten im jeweils anderen System manuell nachgezogen werden müssen.

Unter der **DMS-Integration** wird die volle Integration im Sinne einer Schnittstelle zwischen DMS und CRM-System verstanden. Das heißt, Kunden-, Fahrzeug- und Kontaktdaten können ohne manuellen Eingriff zwischen den Systemen ausgetauscht und somit synchron gehalten werden.



Das CRM-Händler-Portal kann hierzu parallel betrieben werden, um dem Händler weiterhin einzelne CRM-Funktionalitäten anzubieten, die das DMS eventuell nicht bietet. Die Schnittstelle zwischen dem zentralen CRM-System und den Händler-DMS wird im Idealfall im Online-Verfahren Informationen zu Kunden, Fahrzeugen, deren Beziehungen und Kontaktinformationen austauschen.

Die Voraussetzung für die Akzeptanz im Handel und damit für den Erfolg der Einführung eines zentralen CRM-Systems ist, die besonderen Anforderungen und Bedenken der Händler hinsichtlich ihrer „Eigentumsrechte“ an Kundendaten zu berücksichtigen. Dazu gehört insbesondere die Möglichkeit, eingehende Änderungen vor dem Aktualisieren der lokalen Datenbank zu überprüfen und gegebenenfalls abzulehnen.

### **5.5 Soll-Zustand Organisation**

Die Aufbauorganisation muss bei einer CRM-Einführung zwingend auf eine CRM-Organisation umgestellt werden. Hierzu muss eine zentrale Querschnittsabteilung „Customer Relationship Management“ eingerichtet werden. Diese Abteilung hat folgende Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten:

- Koordinierung aller CRM-Aktivitäten beim Hersteller den Importeuren und den Händlern sowie die vertriebs- und marktübergreifende Sicherstellung einer Kundenkontaktstrecke mit Hilfe einer möglichst überschneidungsfreien Betreuung der Kunden und Interessenten über alle relevanten Organisation.
- „Clearing Stelle“ für alle organisationsübergreifenden Kundendatenfragen.
- Koordinierung der lokalen CRM-Ansprechpartner in den Märkten.
- Gesamtverantwortung für den Betrieb eines Kundenkontaktzentrums über das alle Kunden- beziehungsweise Interessentenanfragen mittels Telefon, E-Mail, Fax etc. zentral empfangen und gesteuert werden.
- Gesamtverantwortung für das Beschwerdemanagement im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements.
- Strategische (Weiter-)Entwicklung des zentralen CRM-Programms sowie des operativen CRM-Systems.
- Sicherstellung der Kundendatenqualität und -verbesserung sowie des Kundendatenschutzes und der Kundendatensicherheit.
- Kontinuierliche Ausbau und die Betreuung des CRM-Berichtswesens sowie des Data Mining. Der CRM-Zentralbereich führt dabei eigene Datenanalysen durch, unterstützt aber auch andere Organisationen bei deren Auswertungen und Analysen. Bei der

Informationsgewinnung geht es dabei unter anderem um die Betrachtungen der Kaufwahrscheinlichkeiten, um Kundensegmentierungen, um die Identifikation von Cross-Selling-Potenzialen sowie die Ermittlung von Kennzahlen für das Kundenwertmanagement.

Die **Abbildung 5-14** zeigt eine idealisierte Soll-CRM-Organisation bei einem Hersteller.

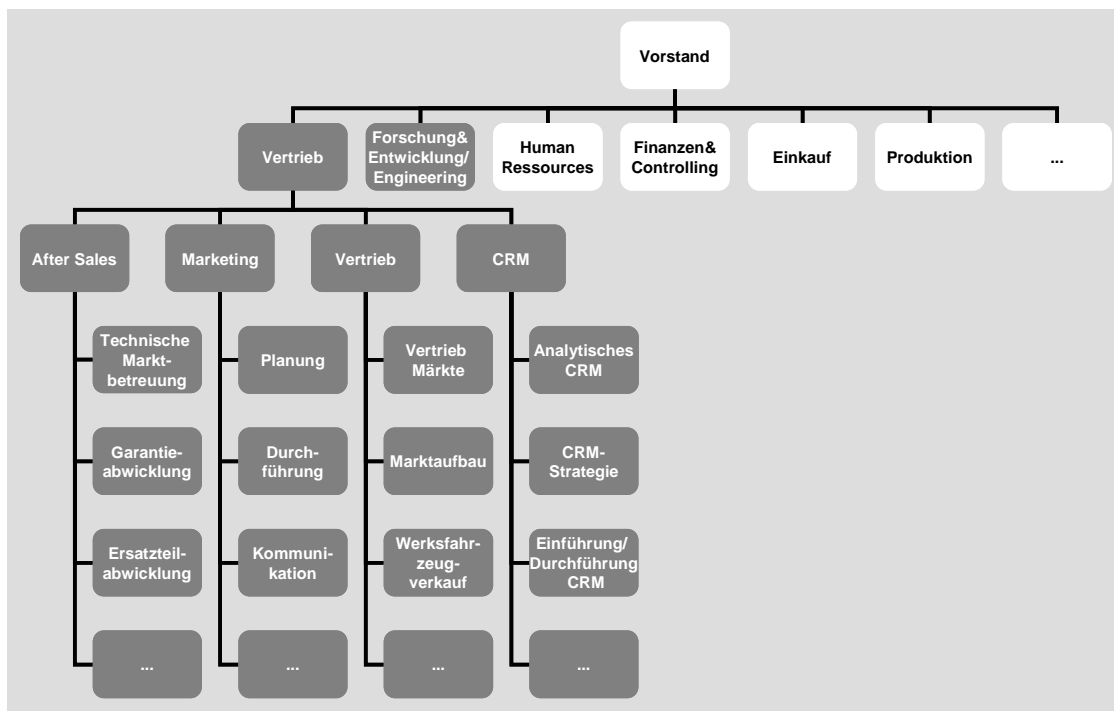


Abbildung 5-14: Soll-Organisation

## 5.6 Soll-Zustand Informationstechnologie

Obwohl der Schwerpunkt dieser Arbeit die Konzeption eines generischen Modells für ein ganzheitliches CRM-Systems ist, soll hier trotzdem eine mögliche Konfiguration der dafür notwendigen Informationstechnologie beschrieben werden. Die Beschreibung einer allgemeingültigen, überall einsetzbaren IT-Umgebung ist nicht möglich, da die einzelnen Unternehmen über unterschiedliche IT-Plattformen verfügen und die von Unternehmen gewünschten Schwerpunkte für einen CRM-Einsatz individuell verschieden sein können. Nachfolgend wird ein mögliches Soll-System aus der Sicht der Informationstechnologie beschrieben, welches im Rahmen einer Einführung in einem Unternehmen an die jeweils vorliegenden Gegebenheiten angepasst werden kann. Hierbei wird - ausgehend von der Systemarchitektur - eine Übersicht über die einzelnen IT-Komponenten und alle CRM-relevanten Systeme und den dazugehörigen Schnittstellen gegeben. Anschließend erfolgt

die Beschreibung der Zugriffsberechtigungen für die Anwender als eine der wichtigsten Anforderungen an ein CRM-Gesamtsystem.

Die Realisierung des Konzeptes mit Hilfe einer Individual-Softwareentwicklung wird im Folgenden nicht weiter betrachtet. In der Regel sind für derart komplexe Projekte der Zeitaufwand und damit die Kosten für die Implementierung mit einer Eigenentwicklung deutlich höher als bei der Verwendung einer Standardsoftware mit projektspezifischen Anpassungen. Auch wenn die Prozesse und Schnittstellen einer Standardsoftware nicht „out-of-the-box“ an das Unternehmen anpassbar sind, so sind doch bereits viele Bestandteile wie beispielsweise Datenmodell, Berechtigungsverwaltung oder Best Practices vorhanden. Zudem liegt der Fokus dieser Arbeit auf den Kundenbeziehungsmanagementprozessen sowie deren Integration in ein Unternehmen und nicht auf der Gestaltung der dafür erforderlichen Informationstechnologie.

### 5.6.1 Beispielhafte Soll-Architektur für ein CRM-Gesamtsystem

In den vorhergehenden Kapiteln wurde bereits deutlich, dass die Funktionalitäten eines ganzheitlichen CRM-Systems in vielen verschiedenen Ausprägungen innerhalb unterschiedlicher Anwendungssysteme zur Verfügung gestellt werden müssen.

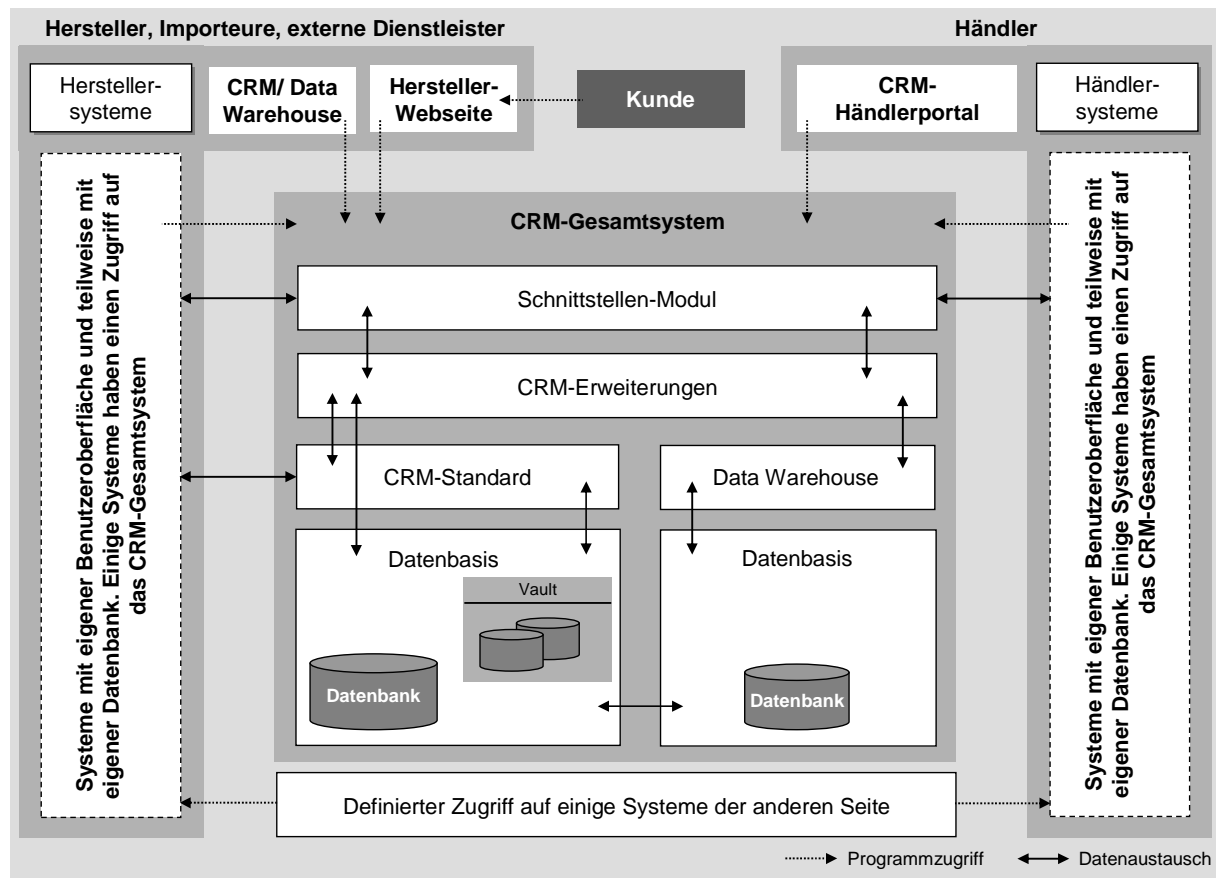


Abbildung 5-15: Architektur des CRM-Gesamtsystems

Diese besondere Situation ist bei der Definition der Architektur eines Software-Systems vorrangig zu berücksichtigen. Ein Gesamtsystem muss deshalb modular aufgebaut werden, damit die vielfältigen Schnittstellen zu anderen Applikationen und Verwaltungssystemen effizient gestaltet werden können. Die **Abbildung 5-15** zeigt schematisch den Aufbau eines CRM-Gesamtsystems. Dieses enthält die IT-Standardsysteme CRM und Data Warehouse, die neu entwickelten IT-Komponenten CRM-Erweiterungen und Schnittstellen-Modul, die vorhandenen IT-Systeme auf Hersteller- und Händlerebene sowie die möglichen Zugriffe auf die einzelnen Systeme und die notwendigen Verbindungen zwischen den Modulen.

Bevor die Arbeitsweise der einzelnen Komponenten genauer definiert werden kann, soll hier beispielhaft ein CRM-Standardsystem für die vorgeschlagene Architektur des Gesamtsystems ausgewählt werden. Grundsätzlich kommen für eine Modellumsetzung mehrere Entwicklungsplattformen in Frage. Auf der Basis der Anforderungen wurden nach einer Marktsondierung folgende Anbieter näher untersucht: Oracle Siebel CRM, Microsoft Dynamics CRM, SAP CRM sowie Salesforce.com (vergleiche hierzu auch **Abbildung 5-16**).

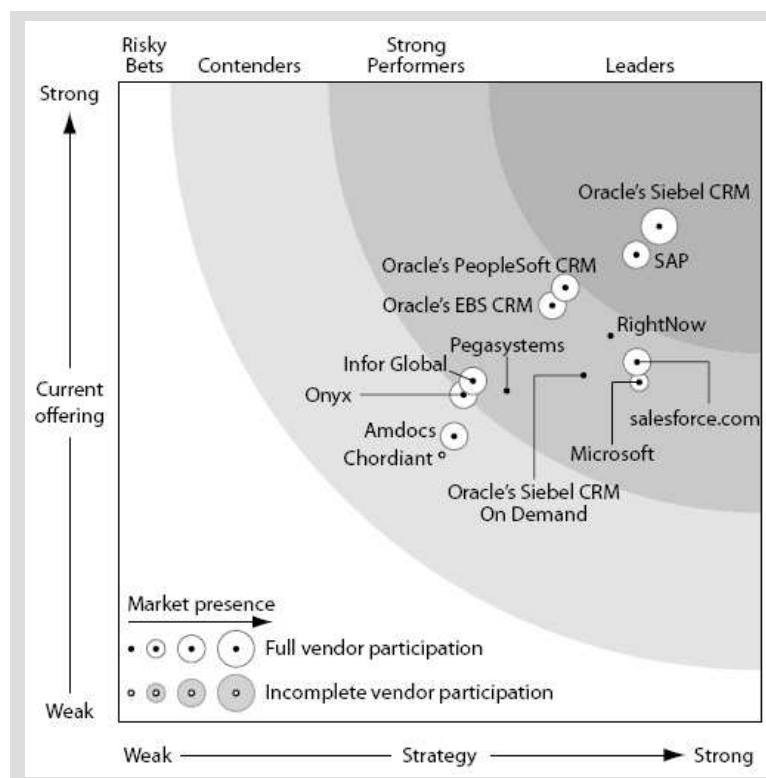


Abbildung 5-16: Forrester Enterprise CRM Suites, Q1/ 2007 [59]

Mit Hilfe einer Fit-/ Gap-Analyse zwischen den fachlichen und technischen Anforderungen des Konzeptes mit dem jeweiligen Standard der einzelnen Anbieter fiel die Wahl auf SAP CRM. SAP unterstützt mit automotive-spezifischen Prozessen und einem entsprechenden Datenmodell alle relevanten Kundenkontakte in Marketing, Vertrieb und Service. Zudem

werden alle relevanten Kontaktkanäle zum Kunden bereits im Standard unterstützt und es wird ein vollständiger Überblick über die Kommunikation durch Außendienst, Internet, Call Center sowie Vertriebspartner bereitgestellt. SAP bietet außerdem ausreichende Analyse- und Reportinggrundfunktionalitäten inklusive der Standardintegration eines Data Warehouse (SAP BW). Durch den „IC Web Client“ - als neue Entwicklungsumgebung innerhalb von SAP CRM 2007 - bietet sich eine einfache Möglichkeit für die Realisierung eines Händler-Portals.

Zusammenfassend ist hier anzumerken, dass im Rahmen der Realisierung des hier vorliegenden Konzepts das SAP CRM nur als Entwicklungsumgebung zu sehen ist. Zwar können viele bestehende Bausteine aus dem SAP-Standard verwendet werden (Datenmodell mit Objekt „Fahrzeug“, Berechtigungskonzept etc.), aber die Fit-/ Gap-Analyse hat auch gezeigt, dass die vielfältigen Anforderungen an die hier neu entwickelten CRM-Fokusprozesse und deren Integration in weitere Systeme von keinem Softwareanbieter - inklusive SAP - auch nur annähernd im Standard zu realisieren sind.

### **Modul CRM-Standard und Data Warehouse**

Die Datenhaltung erfolgt auf der untersten Ebene mit Hilfe von Datenbanken, die zwei Bereichen zugeordnet sind. Neben der Datenbank für den operativen Teil, die durch das Modul **CRM-Standard** verwaltet wird, existiert eine weitere Datenbank als Datenbasis für das **Data Warehouse**, welches ebenfalls zu den CRM-Kernsystemen gezählt wird. Die Datenbasis des CRM-Gesamtsystems besteht aus der erweiterten Datenbank des verwendeten CRM-Standardsystems. Dieses Modul verfügt über den alleinigen Zugriff auf die Informationen der Datenbank. Neben der Datenbank wird ein zweiter Bereich für die Informationsverwaltung geschaffen. Dieser Bereich ist in der Abbildung 5-15 als **Vault**<sup>1</sup> bezeichnet und dient zur Ablage von Dateien. Der Vault bezeichnet in diesem Zusammenhang einen abgeschlossenen Bereich innerhalb des Dateisystems, der ausschließlich für einen speziellen Prozess, den Vault-Server, zugänglich ist. Dateien können also nur durch den Vault-Server in den Vault geschrieben oder aus diesem gelesen werden. Dadurch stellt der Vault eine sichere Art der Dateiverwaltung dar, die jederzeit einen konsistenten Datenbestand gewährleistet.

Die Möglichkeit zur integrierten Verwaltung von Dokumenten wird bewusst in das Konzept aufgenommen, obwohl dies nicht zum Leistungsumfang von CRM-Standardsystemen gehört. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die umfassende Verwaltung aller erforderlichen Informationen, die für ein integriertes CRM im Sinne dieses Konzeptes notwendig ist.

---

<sup>1</sup> Vault: engl. Tresor.

Ein großer Teil der Informationen über Kunden beziehungsweise Kundenfahrzeuge lässt sich nicht in einfacher Textform erfassen. E-Mails eines Kunden oder Bilder und Filmsequenzen eines Fahrzeuges, die beispielsweise im Zuge von Service-Prozessen an den Hersteller gelangen, können aber in Dateiform in dem Vault-Bereich des CRM-Systems abgelegt werden. Dadurch sind diese in der Datenbank des CRM-Systems mit den zugehörigen Kundenstammdaten verknüpft und können jederzeit über diese Zuordnung aufgerufen werden. Die Verwendung von Mediendateien eröffnet beispielsweise für die Bewertung von Kulanzfragen neue Möglichkeiten für die Mitarbeiter des Herstellers.

### **Modul CRM-Erweiterung**

Ein wesentliches Kernmodul der Softwarearchitektur des CRM-Gesamtsystems stellt das Modul **CRM-Erweiterung** dar. In diesem Modul sind alle neuen Funktionalitäten für das Kundenbeziehungsmanagement implementiert und kann somit als Logik-Modul des CRM-Gesamtsystems interpretiert werden. Dieses Modul verfügt für einen Zugriff auf die Datenbasis des Systems über eine direkte Integration zu dem CRM-Standard-Modul. Das heißt, dass der Zugriff auf Datensätze der CRM-Datenbank mit Hilfe von Funktionen des Standard-Systems durchgeführt wird. Die Funktionen für die Verwaltung der Dokumente im Vault werden innerhalb der CRM-Erweiterung angesiedelt. Dazu wird ein serverseitiger Prozess als Vault-Server implementiert, der analog zu dem Client-Server-Prinzip in der Lage ist, Dateien in den Vault beziehungsweise Dateien aus dem Vault in ein lokales Arbeitsverzeichnis zu übertragen.

Da eine charakteristische Eigenschaft des hier entwickelten CRM-Konzepts darin besteht, die vielfältigen Informationen über Kunden und Kunden-Fahrzeug-Beziehungen zu erfassen und in einer zentralen Struktur zur Verfügung zu stellen, ist die Sicherstellung eines konsistenten Datenbestandes eine der Hauptaufgaben des CRM-Erweiterungs-Moduls. Dazu ist es in der Lage, die unterschiedlichen Teilmengen von Datensätzen aus den jeweiligen Quellsystemen in die eigene Datenbank zu importieren. Im Gegenzug stellt es für die jeweiligen Anwendungssysteme, wie beispielsweise das CRM-Händlerportal, die angeforderten Informationen zur Verfügung.

Um diese Leistungen erbringen zu können, greift das CRM-Erweiterungs-Modul auf Informationsstrukturen zurück, die in der Datenbank hinterlegt sind. Die Ablage der Informationen darüber, an welcher Stelle welche Information zu finden ist, beziehungsweise welche Informationen an welches Anwendungssystem zu liefern sind, erfolgt also nicht auf Grund von hart codierten Algorithmen. Dies hat den Vorteil, dass die Informationsstrukturen dynamisch durch Pflege von Datenbankeinträgen angepasst werden können, ohne dass

dafür eine Anpassungsprogrammierung erforderlich ist. Ein Beispiel für eine Funktion des CRM-Erweiterungs-Modul ist die bereits mehrfach angesprochene **Dublettenprüfung**.

Im Kontext der Stammdatenverwaltung spielt die Datenqualität eine große Rolle. Da SAP das Problem „Adressen verifizieren und Dubletten abgleichen“ nur ungenügend abdeckt, sind hier die Tools eines Drittanbieters, zum Beispiel „Trillium Software System“, notwendig. Das Tool lässt sich in ein SAP-System integrieren und hat die Funktionalitäten „Namens- und Adressformatstandardisierung“, „Postalische Validierung“, „Identifikation von potenziellen Dubletten“ sowie Adressvervollständigung und -korrektur“. Diese Funktionalitäten sind auf die jeweiligen landesspezifischen Gegebenheiten und Datenformate anpassbar und werden in der **Abbildung 5-17** und in der **Abbildung 5-18** beispielhaft dargestellt.

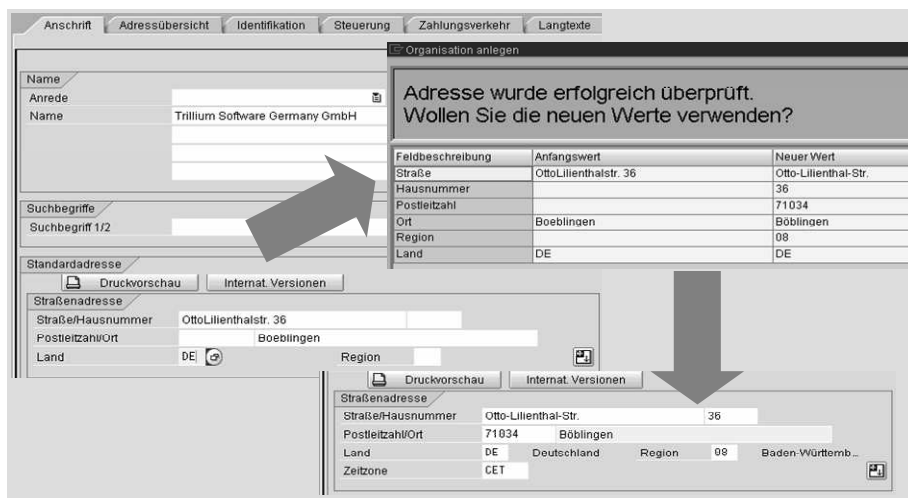


Abbildung 5-17: Beispiel Trillium-Funktionalität (1)

Eine Adressmanagement-Software kann außerdem zwischen beabsichtigten und unbeabsichtigten Dubletten unterscheiden. Die **beabsichtigten Dubletten** werden in einer Dublettengruppe zusammengefasst. Jede Dublettengruppe erhält eine länderübergreifende, weltweit eindeutige Online-Nummer, die als Primärschlüssel fungiert. Beispiel: Kauft Kunde X ein Fahrzeug bei Händler A und geht für den Service zu Händler B, ist er bei beiden Händlern bekannt und ist mit einer Beziehung zu beiden Händlern versehen. In diesem Falle wird von einer beabsichtigten Dublette gesprochen, die gewollt im System abgelegt ist.

Potenzielle Dubletten									
Möglichkeit	MP	GPartner	Name	Haus-Nr.	Straße	Zusatz	Ort	Rg	
99,9	100	23	Trillium Software Germany GmbH	36	Otto-Lilienthal-Str.		Böblingen		
99,9	100	191	Trillium Software Germany GmbH	36	Otto-Lilienthal-Str.		Böblingen		
99,9	100	201	Trillium Software Germany GmbH	36	Otto-Lilienthal-Str.	a	Böblingen		
99,9	100	202	Trillium Software Germany GmbH	36 A	Otto-Lilienthal-Str.		Böblingen	08	
99,9	100	270	Trillium Software Germany GmbH	36	Otto-Lilienthal-Str.		Böblingen		
80,0	160	12	trillium software germany gmbh		OTTO LILIENTHAL STRASSE 36		Burplingen		

Abbildung 5-18: Beispiel Trillium-Funktionalität (2)

Sollten Datensätze fälschlicherweise zu einer Dublettengruppe zusammengefasst worden sein, muss dies manuell korrigiert werden. Beispiel: Vater und Sohn wohnen im gleichen Haus und sind beide Kunden der Marke. In diesem Fall handelt es sich um zwei unterschiedliche Kunden mit derselben Adresse und demselben Nachnamen, die vom System möglicherweise zu einer Dublettengruppe zusammengefasst wurden. Der Masterdatensatz, auch führender Datensatz genannt, wird aufgrund seiner höheren Datenqualität automatisch gesetzt und dient bei Transaktionen im System immer als primäre Informationsquelle. Die Bewertung erfolgt anhand von bestimmten Kriterien. Ein Neukunden-Datensatz durch einen Fahrzeugkauf hat beispielsweise einen höheren Wert als ein Servicekunden-Datensatz, der durch einen Service-Fall angelegt wurde. Auch ist ein Datensatz mit vollständiger Adresse qualitativ höherwertiger als ein Datensatz mit unvollständiger Adresse.

Bei **unbeabsichtigten Dubletten** werden zu einem Kunden fälschlicherweise mehrere Datensätze im System angelegt. Derselbe Geschäftspartner existiert redundant im System. Beispiel: Ein Händler hat einen Kunden mehrfach mit unterschiedlichen Kontaktdaten im System abgelegt. Ein Bericht erkennt diese Datensätze, die anschließend zu einem einzigen Datensatz konsolidiert werden.

Die Funktionalitäten für die Dublettenprüfung werden in Kapitel 7.2 im Rahmen des Praxisbeispiels weiter ausgeführt.

Um im Rahmen des CRM-Gesamtsystems eine konsequente Trennung zwischen Logik- und Präsentationsebene zu erzielen, ist es erforderlich, dass innerhalb des CRM-Erweiterungs-Moduls sämtliche Daten in einer neutralen Form bearbeitet werden. Eine Umwandlung zwischen verschiedenen Datentypen wird aus diesem Grunde ausgeschlossen. Dies bezieht sich auch auf alle Funktionen, die bestimmte Eigenschaften von Anwendungssystemen betreffen. So wird von vielen Anwendungssystemen beispielsweise das XML<sup>2</sup>-Format für den Austausch von Daten bevorzugt. Hier wird die Festlegung getroffen, dass Daten ausschließlich in dem spezifizierten Format der Datenbank von dem Modul akzeptiert und geliefert werden.

Neben dem Zugriff auf die CRM-Datenbasis, der mit Hilfe des CRM-Standard-Moduls realisiert wird, ist auch ein Zugriff auf das CRM-Kernsystem Data Warehouse erforderlich. Hier existiert ebenfalls eine direkte Anbindung des Erweiterungsmoduls, um eine nahtlose Integration zu gewährleisten. Diese direkte Integration ist erforderlich, da die Verfügbarkeit von historienbasierten Daten für viele der CRM-Funktionen zwingend erforderlich ist.

---

<sup>2</sup> XML: Extensible Markup Language. Auszeichnungssprache zur strukturierten Darstellung von Daten.



Die besonderen Anforderungen an die Verfügbarkeit von CRM-Funktionalität, in den unterschiedlichen Systemen des Herstellers sowie in verschiedenen externen Programmen, stellt ein wichtiges Merkmal des hier entwickelten Konzeptes für ein ganzheitliches CRM dar. Aus der Sicht der Informationstechnologie bedeutet dies jedoch eine große Herausforderung, da das System mit vielen anderen Anwendungen eng über Schnittstellen verbunden sein muss. Auf Grund der heterogenen Systemlandschaft, die im Umfeld der Händler vorausgesetzt werden muss, kann die genaue Anzahl und Art der anzubindenden Systeme darüber hinaus im Vorfeld nicht genau bestimmt werden.

### **Modul Schnittstellen**

Eine individuell angepasste Programmierung jeder einzelnen erforderlichen Schnittstelle ist keine geeignete Lösungsvariante. Dies gilt umso mehr, da neben einem drastisch erhöhten Aufwand für die Erstellung der Integrationsbausteine auch in Zukunft bei den Anpassungen im Zuge von neuen Programmversionen dieser Aufwand jedes Mal neu betrieben werden muss. Die Erweiterbarkeit des Systems, um beispielsweise ein neues Händlersystem anzubinden, ist ebenfalls eingeschränkt, wenn sie mit einem neuen Programmieraufwand für die Erstellung der notwendigen Schnittstelle verbunden ist. Aus diesem Grund wird in dem hier entwickelten Gesamtsystem eine Integrationsmethode entwickelt, die es gestattet, eine universelle Kommunikationsplattform für die verschiedenen IT-Systeme bereit zu stellen. Dazu wird innerhalb des CRM-Gesamtsystems ein zentrales **Schnittstellen-Modul** angesiedelt.

Dieses Modul hat eine direkte Verbindung zu dem CRM-Erweiterungs-Modul. Durch die Aufrufe an dieses Modul werden die CRM-Funktionen aktiviert und die Ergebnisse abgerufen. Die hier vorab genannte Formatierung der Daten in das definierte Format wird dabei ebenfalls durch das Schnittstellen-Modul vorgenommen.

Für die Integration von externen Systemen wird die folgende Vorgehensweise festgelegt. Systeme, die nicht zu den Kernsystemen gehören, werden als Frontend-Systeme bezeichnet. Diese sind in der **Abbildung 5-15** im äußeren Bereich angeordnet. Dabei wird, im Hinblick auf die Integration, nicht unterschieden, ob es sich um ein Herstellersystem, wie beispielsweise die CRM-/ Data-Warehouse-Anwendung oder ein Händlerportal handelt oder beispielsweise um ein externes DMS. Alle Systeme greifen auf das zentrale Schnittstellen-Modul des CRM-Gesamtsystems zu. Dieses Modul fungiert als eine Kommunikationsplattform, das verschiedene Zugangslevels anbietet. Um eine maximale Skalierbarkeit der Schnittstellen zu erreichen, werden Kommunikationsprotokolle veröffentlicht, welche dieselben Funktionen mit verschiedenen Technologien bereitstellen. So kann beispielsweise

eine SAP-Anwendung unter Verwendung der BAPI<sup>3</sup>-Technologie eine Kommunikation mit dem CRM-System herstellen. Eine andere Anwendung, die nicht über eine BAPI-Unterstützung verfügt, kommuniziert dagegen mit Hilfe der COM<sup>4</sup>-Technologie mit dem CRM-System. Zur Integration von Programmen, die auch über COM nicht angesprochen werden können, wird als dritte Verbindungsart eine asynchrone Dateischnittstelle bereitgestellt. Hierbei erfolgt der Datenaustausch dadurch, dass strukturierte ASCII-Dateien über das File-System ausgetauscht werden.

Dieser Aufbau setzt voraus, dass innerhalb des Schnittstellen-Moduls eine weitere Trennung in einen Informations- und einen Kommunikationsdienst vorhanden ist. Innerhalb des Informationsdienstes werden die Abfragen an das CRM-Erweiterungs-Modul verarbeitet. Der Informationsdienst stellt alle aufrufbaren Funktionen in einer Bibliothek zur Verfügung. Diese Bibliothek wird von dem Kommunikationsdienst angesprochen. Innerhalb des Kommunikationsdienstes erfolgt dann die Übersetzung in die jeweils aktuell ausgewählte Kommunikationsart.

Eine Anfrage nach dem Kundenadressdatensatz kann zum Beispiel auf zwei im Folgenden beschriebenen Arten durch das System bearbeitet werden.

Im ersten Fall wird eine COM-Verbindung vorausgesetzt. Hier ruft die Client-Applikation den COM-Server des CRM-Systems auf. Dieser exportiert in seiner öffentlichen Schnittstelle mit der Kundennummer als Parameter die Methode „GetCustomerAdress(CustNo)“. Der COM-Server als Teil des Schnittstellen-Moduls ruft nun intern die entsprechende Funktion des CRM-Erweiterungs-Moduls auf. Als Ergebnis der Abfrage werden die einzelnen Daten in Form von separaten Werten in der Form geliefert, wie sie als Attribute in der Datenbank stehen. Diese separaten Werte werden in die Attributfelder eines Objektes des Typs „CustomerAdress“ kopiert. Dieses Objekt wird als Return-Wert von dem COM-Server an den aufrufenden Client zurück gegeben.

Im zweiten Fall, bei einem Aufruf der gleichen Funktion mit Hilfe der ASCII-Datei-Schnittstelle, wird die Anfrage von dem Client in Form einer Datei in ein spezielles Kommunikationsverzeichnis auf dem Server abgelegt. Der Server stellt durch eine regelmäßige Verzeichnisüberwachung fest, dass eine neue Anfrage eingetroffen ist und liest die Datei ein. In dieser Datei ist die Anfrage in Form des Kommandos „GetCustomerAdress“ spezifiziert. Auf Grund dieses Kommandos erwartet der Server in der Datei einen Parameter für die Kundennummer. Dieser wird beispielsweise in der Form „CustomerNo=12345“ angegeben.

---

<sup>3</sup> BAPI: Business Application Programming Interface. Objektorientierte, standardisierte Programmierschnittstelle des Systems SAP R/ 3.

<sup>4</sup> COM: Component Object Model: Schnittstellenkonzept von Microsoft für die Kommunikation von Softwarekomponenten.

Mit Hilfe dieser Informationen ist das Schnittstellen-Modul in der Lage dieselbe Anfrage an das CRM-Erweiterungs-Modul zu richten, wie im ersten Beispiel. Die Ergebnisse werden nun als Parameter in eine Antwortdatei geschrieben, welche ebenfalls in das Kommunikationsverzeichnis kopiert wird. Der Client kann diese Datei nun einlesen und weiter verarbeiten.

Die geschilderten Kommunikationsarten unterscheiden sich also lediglich in der Art und Weise, wie die Daten zwischen den verschiedenen Anwendungen ausgetauscht werden. Die eigentliche Verarbeitung von Informationen erfolgt nur an einer Stelle. Auch im Hinblick auf die Qualität des Softwaresystems bietet diese Vorgehensweise einen großen Vorteil, da Validierungen und Fehlerprüfungen von Daten nur einmal an zentraler Stelle vorgenommen werden müssen. Der Aufwand für die Erstellung von neuen Schnittstellen kann dadurch auf ein Minimum reduziert werden.

### 5.6.2 Herstellerspezifische Systemarchitektur

In der Folge soll kurz auf die in der Abbildung 5-15 angesprochenen Hersteller- und Händlersysteme und deren Zusammenspiel mit den CRM-Kernsystemen eingegangen werden.

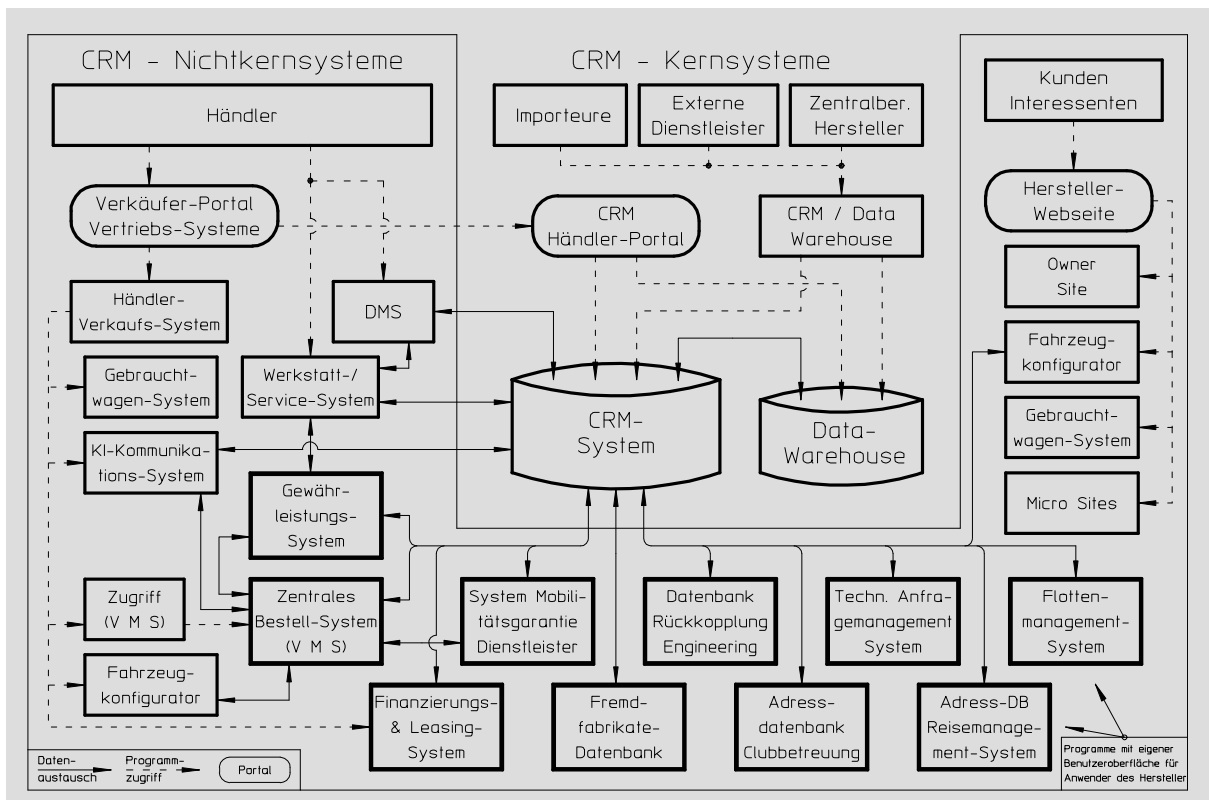


Abbildung 5-19: Soll-Systemarchitektur

In der ist in Anlehnung an die Darstellung in Abbildung 5-15 beispielhaft eine herstellereispezifische IT-Systemarchitektur skizziert, die neben den CRM-Fokusprozessen

auch die CRM-Nichtfokusprozesse enthält (vergleiche **Kapitel 4.4**). Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um die Hersteller- und Händlersysteme. Des Weiteren zeigt diese Abbildung auch das Zusammenwirken dieser Prozesse, insbesondere die Programmzugriffe sowie den Datenaustausch zwischen den einzelnen Systemen.

Das VMS ist das **zentrale Bestellsystem** des Herstellers und der Importeure. Das System muss im Rahmen dieses Modells mindestens folgende Funktionalitäten beinhalten:

#### **Für die Händler**

- Bedarfsmeldung: anlegen, ändern, umwandeln, löschen
- Kundeninformation: anlegen, ändern
- Bestellung/ Auftrag: anlegen, ändern, anzeigen, drucken, kopieren
- Quote: suchen, reservieren, benachrichtigen, transferieren, Soll-/ Ist-Vergleich, Gutschrift

#### **Für den Hersteller und die Importeure**

- Fahrzeuggrundkonfiguration
- Volumensteuerung (Stückzahl pro Modell)
- Quotenverwaltung mit Hoheit beim Importeur
- Produktionssteuerung mit Hoheit beim Hersteller
- Berechnung des Lieferdatums und Rückmeldung an den Händler
- Auftragsmanagement

Das **DMS** der Händler wird in der Regel Stand-alone genutzt. Ein DMS ist funktional in der Lage einen eigenständigen Händlerbetrieb mit den notwendigen Funktionen für Auftragsabwicklung, Materialwirtschaft und Werkstattabwicklung zu versorgen. Innerhalb des DMS müssen für dieses Konzept folgende Objekte, Attribute und Historien abgelegt werden können:

- Kunde: Kundenidentifikationsnummer, Adresse, Kundenmerkmal, Telefon, Teile- und Lohnumsatz etc.
- Fahrzeug: Modell, Kennzeichen, KM-Stand, Erstzulassung, AU, letzter Besuch etc.
- Fahrzeughistorie: alle Aufträge zu einem Fahrzeug, Datum, Betrag, Kunden, Kundendienstbeauftragter, Rechnungsnummer etc.
- Kundenhistorie: alle Fahrzeuge zum Kunden, FIN, Kennzeichen, Fahrzeugtyp etc.

Das **Verkäuferportal** ist ein webbasiertes Portal, welches den Händlern einen vereinfachten Zugang zu allen relevanten Vertriebs- und Servicesystemen wie zum Beispiel dem VMS oder dem Fahrzeugkonfigurator über eine einheitliche Benutzeroberfläche ermöglicht. Über das CRM-Händler-Portal kann jeder Händler die ihm zugewiesenen zentralen Leads bearbeiten und den jeweiligen Status pflegen. Hiermit wird die Händler-Anforderung berücksichtigt, eine strikte Trennung der eigenen Kunden oder qualifizierten Interessenten von den geringer qualifizierten zentralen Interessenten vorzunehmen.

Zudem ist ein „Single-Sign-On“ notwendig, um auf alle im Portal integrierten Applikationen und Informationen ohne mehrfache Anmeldung zugreifen zu können. Das Verkäuferportal dient als reine Oberfläche, eine eigene Datenhaltung besteht nicht. Die Portal-Oberfläche ist personalisierbar, um einen Informationsüberschuss für den Benutzer zu vermeiden.

Das **Händler-Verkaufssystem** unterstützt den Verkaufs- und Bestellprozess bei den Händlern. Das integrierte System bildet alle erforderlichen Schritte des Verkaufsprozesses - von der Kundenberatung bis zur Bestellung des Fahrzeugs - ab.

Über das Kunden- und Interessenten-Kommunikationssystem (**KI-Kommunikationssystem**) können alle Kunden- und Interessentendaten direkt im CRM gesucht und verwaltet werden. Zudem erfolgt hierdurch die Vergabe der zentralen Kundenidentifikationsnummer durch das CRM-System. Somit werden Inkonsistenzen oder Doppelerfassungen vermieden. Die Profiländerungen und die Aktualisierung der Kundenhistorie umfassen beispielsweise geänderte Adressdaten oder Telefonnummern, aber auch zusätzliche Informationen zum Kunden oder Interessenten, die entweder zentral oder beim Händler erfasst werden.

In einem idealen CRM-Gesamtsystem müssen Profiländerungen auch über die DMS-Schnittstelle ausgetauscht werden. Die Händler müssen die Kundenstammdaten dann nur noch einmal im DMS ändern. Von dort werden Sie über Nacht automatisch in das zentrale CRM-System eingespielt. Umgekehrt werden zentrale Änderungen von Kundendatensätzen dem betroffenen Händler in seinem DMS kenntlich gemacht, wo dieser dies akzeptieren oder ablehnen kann.

Im Modul des **Fahrzeugkonfigurators** werden beim Händler die Wunschfahrzeuge im Beisein der Kunden oder Interessenten, durch Bereitstellung eines Online-Konfigurators mit Visualisierungsmöglichkeiten und Baubarkeitsprüfung, konfiguriert sowie gespeichert. Nach der Auswahl eines Fahrzeugmodells muss der Kunde im CRM-Zentralsystem zuerst ausgewählt oder neu angelegt werden, erst im Anschluss daran kann eine Konfiguration durchgeführt werden. Die erstellten Konfigurationen werden dem Kunden zugeordnet und unter einer individuellen Konfigurationsnummer abgespeichert.

Ebenso ist es möglich bestehende Konfigurationen von der Hersteller-Webseite zu laden beziehungsweise dorthin für den Interessenten abzulegen. Über die Hersteller-Webseite können Interessenten auch direkt auf den Fahrzeugkonfigurator im Internet zugreifen und sich grundsätzlich analog zu der Fahrzeugkonfiguration über das Händler-Verkaufssystem beim Händler das Wunschfahrzeug konfigurieren. Die Speicherung der Konfiguration mit einer zugehörigen Konfigurationsnummer muss hier allerdings auch ohne vollständige Interessentendaten erfolgen können. Pflichtfelder hierfür sind alle Angaben, die zur Kontaktaufnahmen benötigt werden. Diese Daten werden zentral gespeichert. Der Interessent kann seine Konfiguration zu einem bestimmten Händler schicken. Dieser bekommt dann per E-Mail eine Nachricht zugesendet, bestehend aus der Konfiguration, den Kontaktdaten und einen Konfigurationsnamen zum Öffnen der Konfiguration direkt über das Händler-Verkaufssystem. Falls der Interessent bereits bekannt ist, kann diesem die Konfiguration zugeordnet werden. Der Interessent kann aber auch die Konfiguration im Internet speichern. Durch Eingabe seiner Internet-Zugangsdaten des Konfigurators kann diese Konfiguration beim nächsten Besuch durch einen Verkäufer beim Händler aufgerufen werden. Ebenso kann der Verkäufer über das Händler-Verkaufssystem erstellte Konfigurationen in den kundenspezifischen „Konfigurationsspeicher“ des Internet-Fahrzeugkonfigurators „zurück schreiben“. Die Fahrzeugbestellung mit der Konfiguration des Fahrzeugs wird über eine Online-Schnittstelle (**VMS-Zugriff**) zum zentralen VMS beim Hersteller unterstützt.

Der Händler hat über das Verkaufsportale der Vertriebssysteme einen Zugriff auf das **Finanzierungs- und Leasingsysteme** der marktspezifischen Financial-Services-Dienstleister. Diese Systeme bieten die Grundlagen zur Erstellung eines Leasing- oder Finanzierungsangebotes und beinhaltet die Funktionalitäten Buchhaltung, Vertragsmanagement und Kundenstammdatenverwaltung. Die Berechnungsdaten sind marktabhängig. Im Idealfall sind die Finanzierungs- und Leasingsysteme mit einem automatisierten Online-Scoringssystem beim jeweiligen Dienstleister integriert. Ziel dieses Systems ist es, dem Verkäufer eine sofortige Leasing- oder Finanzierungsentscheidung anzubieten - auf Basis der aus dem CRM-System bereitgestellten Scoringwerte und der Kreditauskunft. Spätestens mit der Einführung der elektronischen Unterschrift in Europa kann dann der Abschluss eines Leasingvertrages direkt „online“ beim Fahrzeugkauf mit abgeschlossen werden.

Das **Gebrauchtfahrzeugsystem** ist eine Suchmaschine für Gebrauchtfahrzeuge, die sowohl vom Händler als auch über das Internet von den Interessenten genutzt werden kann.

Die **Hersteller-Webseite** enthält verschiedene Bereiche, in denen Kunden oder Interessenten die Möglichkeit haben, persönliche Angebote in Anspruch zu nehmen. Diese Angebotspalette reicht von möglichen Bestellungen oder Anmeldungen über

(Produkteinführungs-)Kampagnen bis hin zu Online-Spielen und der Teilnahme an einem Newsletter. In den verschiedenen Bereichen werden die Online-Interessenten aufgefordert, Registrierungs- oder Bestelldaten zu hinterlassen. Diese Daten werden zentral im CRM-System abgelegt. Bei einem Hersteller-Internetauftritt sind die vier Datenquellen Owner Site, Konfigurator für Neufahrzeuge, Suchmaschine für Gebrauchtfahrzeuge sowie Micro Sites für das CRM-System relevant.

Erst durch die zentrale Speicherung und Pflege der Kundendaten im CRM-System können benutzerspezifische Inhalte und Angebote in der **Owner Site** hinterlegt werden. Die Owner Site ist ein spezieller, abgegrenzter Bereich für Fahrzeugbesitzer der jeweiligen Marke. Über einen Login kann der registrierte Benutzer diesen sicheren Bereich der Hersteller-Webseite erreichen. Auf Basis von Kunden- und Fahrzeugdaten können dann für jeden Kunden individuelle Inhalte abgebildet werden. Hierunter fallen beispielsweise die Erinnerung und die Organisation von Service-/ Werkstatt-Terminen, die Terminierung von Serviceaufenthalten, der individuelle Händlerkontakt, die individuellen Cross-Selling-Angebote, die individuell in der Vergangenheit erstellte Fahrzeugkonfigurationen, die Adresdatenaktualisierung sowie die Gesprächsforen.

Für die Einführung neuer Fahrzeugmodell werden neben Offline-Programmen oftmals auch Online-Kampagnen durchgeführt. Kern der Online-Programme sind die **Micro Sites**, die zum einen frei zugänglichen, öffentlichen und zum anderen einen geschützten, nur für registrierte Benutzer reservierten, Bereich haben. Um in den geschützten Bereich zu gelangen, müssen sich die Besucher unter Angabe von personenbezogenen Daten registrieren. Die Registrierungsdaten werden im zentralen CRM-System gespeichert.

Für die Anwenderakzeptanz müssen die 4 Komponenten der Hersteller-Webseite - Owner Site über ein „Single-Sign-On“ integriert sein. Nach dieser Registrierung stehen dem Besucher alle angebotenen Applikationen innerhalb der Hersteller-Webseite zur Verfügung. Im User-Profil müssen folgende Daten des Bestandskunden hinterlegt werden:

- Persönliche Daten (Name, Vorname, E-Mail)
- Adresdaten
- Kontaktdaten (Telefonnummer)
- Fahrzeugdaten (Marke, Modell, Typ, Baujahr, Planungszeitpunkt für ein neues Fahrzeug, Händler und FIN)
- Je nach Web-Applikation werden noch zusätzliche Informationen benötigt, beispielsweise Reisepassnummer für Reisebuchungen

Das **Gewährleistungssystem** ist das zentrale System des Herstellers und der Vertriebsorganisation für die weltweiten Garantie-, Gewährleistungs- und Kulanzabwicklung. Das Gewährleistungssystem enthält die für die Gewährleistungsabwicklung erforderlichen Fahrzeugdaten und beinhaltet die Antragsbearbeitung, die Unterstützung der Rückruf- und Werkstattaktionsabwicklung sowie entsprechende Auswertungs- und Statistikfunktionalitäten. Der Händler legt Garantieansprüche unter Angabe der für einen Garantiefall relevanten Informationen wie Händlernummer, FIN und einer Beschreibung des Mangels beziehungsweise der Reklamation an. Der zuständige Importeur entscheidet nach Prüfung des Gewährleistungsantrags, ob diese abgelehnt, auf einer Goodwill-Basis anerkennt oder an den Hersteller weitergeleitet werden. Der zentralen Gewährleistungsabwicklung des Herstellers obliegt nun die Entscheidung, ob der Antrag anerkannt wird und der Hersteller für die Kosten aufkommt oder ob der Gewährleistungsanspruch zurückgewiesen wird. Für jedes Land gibt es landesspezifische Varianten von Prozess und System, die rechtliche Unterschiede berücksichtigt.

Das **Werkstatt-/ Servicesystem** hält alle Service- und Reparaturaktivitäten der Werkstattbesuche vor. Das System muss von den Händlern im Werkstattprozess zwingend verwendet werden, ansonsten sind die in den einzelnen Systemen vorgehaltenen Serviceinformationen zu einem Fahrzeug nicht vollständig vorhanden.

Innerhalb des **Flottenmanagementsystems** werden alle Prozesse abgebildet sowie alle Daten abgelegt, die für die Verwaltung der Mitarbeiter- und Abteilungsfahrzeuge bei einem Automobilhersteller relevant sind.

Die Fremdfahrzeugdaten werden in einer **Fremdfabrikatdatenbank** vorgehalten. Der Inhalt dieser Datenbank besteht aus den verschiedenen Marken, deren Modelle sowie den ermittelten entsprechenden Scoringwerten pro Modell. Weiterhin enthält die Liste eine Hersteller- und Modellbezogene Codierung, die spätere Auswertungen erleichtern sollen. Zusätzlich ist für jedes Modell der spezifische Markt angegeben. Wesentliche Informationen sind unter anderen Angaben zu Fahrzeugvolumen, Modellmix Volumen, Volumen mit integrierten Ausstattungen und Prognosedaten sowie aktuelle Zulassungszahlen in allen Fahrzeugsegmenten. Der Datenbestand wird täglich vom Dienstleister aktualisiert. Bei Neueinführungen findet im Allgemeinen eine zentrale Kampagne statt. Hierzu wird dem Marketing eine Übersicht der aktuellen Marktmodelle inklusive Scoringwerten zur Verfügung gestellt. Diese wird dem Interessenten zur Verfügung gestellt, so dass die Interessenten bei der Registrierung im Internet, ihr derzeitiges Fahrzeug angeben können.



Im **Reisemanagementsystem** werden zum einen die entsprechenden Kunden- und Interessentendaten gehalten und zum anderen die Event-Reisen und Fahr- sowie Sicherheitstrainings gepflegt und gebucht.

Beim Erwerb eines Neufahrzeugs hat der Kunde - analog zur Neufahrzeuggarantie - die Möglichkeit eine Mobilitätsgarantie abzuschließen. Die Vertragsdaten werden im **System des Mobilitätsgarantie-Dienstleister** gespeichert. Hierüber werden auch die Einsätze des Pannendienstes entsprechend abgewickelt.

Die Informationen über liegen gebliebene Fahrzeuge, die vom Dienstleister des jeweiligen Marktes aufgenommen wurden, müssen über das CRM-System sowohl an den entsprechenden Importeur als auch an den betreuenden Händler schnellstmöglich weiter gegeben werden, damit der Kunde beim „worst case“ im Sinne des Produkterlebnisses adäquat behandelt wird.

Die **Datenbank Rückkopplung ins Engineering** ist ein Werkzeug im Rahmen des Feedback Managements mit dem von der Aufnahme der Reklamationen und den Kundenverbesserungsvorschlägen aus dem Feld, bis hin zu den Reparaturergebnissen sämtliche Daten erfasst werden können. Thematisiert werden unter anderem die genauen Symptome, die Auftretungshäufigkeit des Fehlers sowie die Umwelt- und Nutzungsbedingungen, unter denen der Schaden auftritt. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit Dateien wie Bilder oder Soundfiles anzuhängen. Diese Daten stehen dann sowohl den Betreuungsfunktionen der weltweiten Märkte als auch den Analysten der Unternehmensqualität, den Entwicklungsingenieuren und den Lieferanten direkt zur Verfügung. Somit werden mögliche Fehlerschwerpunkte werden schneller erkannt und können deshalb schon frühzeitig in der Entwicklung oder Produktion vermieden werden.

Neben dem CRM-Fokusprozess des Beschwerdemanagements ist im Gesamtkontext eines ganzheitlichen CRM-Systems auch das **Technische Anfragemanagement** zu betrachten. Dieser Prozess hat den Fokus auf der Technik beziehungsweise dem Fahrzeug und ist daher kein originärer CRM-Prozess, hat aber sowohl prozessual als auch datenseitig Schnittstellen zum CRM.

Grundsätzlich bestehen drei mögliche Anwendungsfälle: Bei der Bearbeitung von Kundenanliegen oder -beschwerden beim zentralen Beschwerdemanagement bestehen oft Rückfragen hinsichtlich des technischen Hintergrundes des Anliegens. Hierfür kann das im CRM erstellte Beschwerdeticket an das Technische Anfragemanagementsystem weiter-

geleitet werden. Dort kann es von spezialisierten Technikern entsprechend bearbeitet und wieder an die Beschwerdeabteilung zurück geschickt werden.

Bei der Bearbeitung einer technischen Anfrage eines Händlers besteht für den Servicemitarbeiter die Möglichkeit der zusätzlichen Informationsgewinnung (zum Beispiel Kundenwert, Kundenhistorie, offene Kundenbeschwerden, Liegenbleiber) zu Fahrzeugen und Kunden aus dem CRM-System. Umgekehrt kann die Fahrzeughistorie im CRM-System mit den Fahrzeuganliegen des Technischen Anfragemanagements über die FIN als Schlüsselattribut angereichert werden.

In einem idealen Modell gibt es keine separate **Adressdatenbank für die Clubbetreuung**. Stattdessen werden die Clubmitglieder im zentralen CRM-System gepflegt. Das heißt, die Informationen über die Mitgliedschaft eines Kunden beziehungsweise Interessenten werden als zusätzliche Datenfelder (zum Beispiel: Mitgliedschaft in welchem Club und von/ bis, Wiederkaufsrate, durch welche Club-Aktivität wurde Umsatz generiert, Club Magazin ja/ nein und teilgenommene Club-Events) definiert.

Die generierten Kundendaten der Clubmitglieder stehen, aus rechtlicher Sicht nach Einwilligung der Kunden, dem Hersteller vollständig zur Verfügung. Hierbei ist zu beachten, dass ein Kunde im Gesamtmodell nur dann als „Kunde“ bezeichnet wird, wenn tatsächlich Umsatz - zum Beispiel über einen Fahrzeug- oder Teilekauf - direkt mit dem Hersteller getätigt wurde.

Die Daten von Club-Mitgliedern, die aufgrund datenrechtlicher Umstände der Clubbetreuung nicht bekannt sind, können über aktive Marketingaktionen über das CRM-System ermittelt werden.

### 5.6.3 Definition der Soll-Schnittstellen

Wie bereits dargestellt, unterstützt ein CRM-System die operativen Prozesse im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements. Hierzu ist es notwendig, eine zentrale Kundendatenbank aufzubauen. Der volle Nutzen eines CRM-Systems kann erst zur Entfaltung kommen, wenn alle Kundendaten, die innerhalb aller relevanten Organisationseinheiten aufgenommen werden, zukünftig über das zentrale System verarbeitet werden. Diese Forderung bedingt, dass alle relevanten Systeme an das zentrale CRM-System über Schnittstellen angeschlossen werden müssen.

Die **Abbildung 5-20** zeigt den Umfang der notwendigen Schnittstellen für eine CRM-Einführung bei einem Automobilhersteller unter Berücksichtigung der Anforderungen aus Kapitel 4.

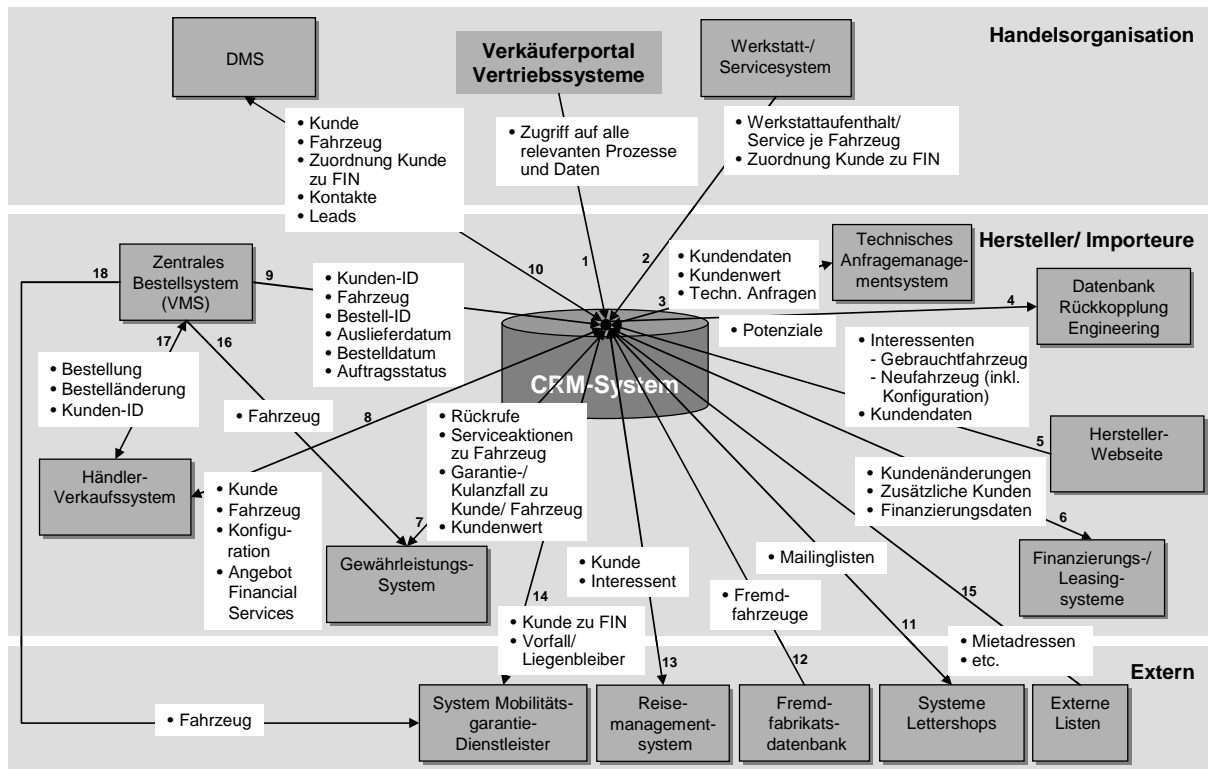


Abbildung 5-20: Soll-Schnittstellen

### 1. Schnittstelle Verkäuferportal Vertriebssysteme

Über das Portal erfolgt der Zugriff der Händler auf alle relevante Prozesse und Daten.

### 2. Schnittstelle Werkstatt-/ Servicesystem

Das Werkstatt-/ Servicesystem liefert in regelmäßigen Intervallen über eine Batch-Schnittstelle alle Werkstattaufenthalte aufgrund eines Service je Fahrzeug und reichert das Objekt Fahrzeug im CRM-Zentralsystem entsprechend an. Zusätzlich wird hierbei im Zentralsystem die Zuordnung „Kunde zu Fahrzeug (FIN)“ überprüft und bei Bedarf angepasst.

Es ist sicherzustellen, dass Service-Informationen nicht doppelt auftauchen. Dies kann bei Garantiarbeiten der Fall sein, da diese zum einen im zentralen Gewährleistungssystem dokumentiert werden müssen, um den Garantieanspruch gegenüber dem Hersteller geltend zu machen, zum anderen aber auch im DMS, um den Werkstattauftrag einzuplanen und intern verrechnen zu können.

### 3. Schnittstelle Technisches Anfragemanagementsystem

Das zentrale CRM-System reichert das Technische Anfragemanagementsystem um alle relevanten Kunden- und Fahrzeuginformationen, inklusive dem Kundenwert, für technische

Anfragen aus der Vertriebsorganisation an. Hierdurch entsteht zum einen eine Integration der technischen Anfragen und dem Kundenbeschwerdemanagement und zum anderen kann die Höhe einer Kulanzzusage nicht mehr nur von technisch-gesetzlichen Argumenten, sondern auch von dem Wert eines Kunden für das Unternehmen beeinflusst werden.

#### **4. Schnittstelle Rückkopplung Engineering**

Die aus dem operativen Beschwerdemanagement gewonnenen Auswertungen nach Reklamationschwerpunkten werden an den Forschungs- und Entwicklungsbereich weitergegeben. Diese Schwerpunkte können durch eine Kategorisierung der Kundenbeschwerden in den Bereichen Service, Technik, Kulanz und Verkauf ermittelt und weitergeleitet werden. Zusätzlich können Kundenverbesserungsvorschläge zur Produktqualität sowie den vom Kunden gewünschten Produkteigenschaften geliefert werden.

#### **5. Schnittstelle Hersteller-Webseite**

Das CRM-System liefert die Kundendaten für eine Personalisierung der Owner Site. Die Hersteller-Webseite liefert Interessenten für Gebrauch- oder Neufahrzeuge inklusive der Konfiguration - zum Beispiel von den Micro Sites - ans CRM-System.

#### **6. Schnittstelle Finanzierungs-/ Leasingssystem**

Da die Financial-Services-Kundendaten qualitativ sehr hochwertig und vollständig sind, sind diese für ein CRM-Gesamtvorhaben sehr interessant. Die Übernahme der relevanten Informationen (Kunde, Fahrzeug, Leasing- beziehungsweise Finanzierungsende) erfolgt über eine Batch-Schnittstelle zur zentralen Kundendatenbank. Die lokalen Finanzierungs-/ Leasingssysteme erhalten über eine Batch-Schnittstelle in regelmäßigen Abständen die Kunden- und Fahrzeugextrakte aus dem CRM, um damit den aktuellen Datenbestand zu verifizieren.

#### **7. Schnittstelle Gewährleistungssystem**

Das CRM-System stellt dem Gewährleistungssystem den Kundenwert für die individuelle Bearbeitung der Gewährleistungsfälle zur Verfügung. Ein zentrales CRM-System benötigt eine Batch-Schnittstelle zum Gewährleistungssystem, um die Fahrzeugdaten um alle gewährleistungsrelevanten Informationen anzureichern. Dies sind: Gewährleistungsanträge, Gewährleistungsfälle (nach Antragsgutschrift), alle Rückruf- und Werkstattaktionen, Gebrauchtfahrzeuggarantie ja/ nein, das Gebrauchtfahrzeugauslieferungsdatum sowie der Fahrzeuggewährleistungsbeginn und das -ende.

## **8. Schnittstelle Händler-Verkaufssystem**

Der Händler kann über diese Online-Schnittstelle aus dem CRM-System alle Informationen zu den Kunden (inklusive Wunschkonfigurationen und bestehenden Financial-Services-Angeboten) sowie zu den Fahrzeugen erhalten.

## **9. Schnittstelle VMS**

Aus dem CRM-System kann man über einen Online-Zugriff auf das VMS, die bestellten Fahrzeuge zu einer Kundenidentifikationsnummer einsehen, inklusive dem Ausliefer- und Bestelldatum sowie dem Auftragsstatus. Über die Online-Schnittstelle vom Händler-Verkaufssystem zum VMS können vom Händler Bestellung angelegt und Bestelländerung durchgeführt werden.

## **10. Schnittstelle DMS**

Aus der Batch-Schnittstelle zum DMS der Händler erhält das CRM-System Informationen zu Kunden und Fahrzeugen sowie die Zuordnungen von Kunde zu FIN. Im Gegenzug werden zentrale Kontakte, Kundendatenänderungen und Fahrzeugkonfigurationen sowie Leads an die Händler weitergeleitet.

## **11. Schnittstelle Systeme Lettershops**

Diese lokale Schnittstelle dient der Versorgung von Lettershops mit Mailinglisten.

## **12. Schnittstelle Fremdfabrikatsdatenbank**

Über diese Schnittstelle werden die Fremdfahrzeugdaten aus der Fremdfabrikatsdatenbank in das CRM-System übernommen.

## **13. Schnittstelle Reisemanagementsystem**

Die bei einem Event generierten Leads und Kundeninformationen werden über das CRM-System automatisch an die jeweilige Vertriebsorganisation weitergeleitet. Das Reisemanagementsystem wird über eine Batch-Schnittstelle in regelmäßigen Abständen mit den Kunden- und Fahrzeugextrakten aus dem CRM versorgt, um den aktuellen Datenbestand zu verifizieren beziehungsweise um Marketingaktionen auf dem zentralen Kunden- und Interessentenbestand durchführen zu können.

#### **14. Schnittstelle System Mobilitätsgarantie-Dienstleister**

Die lokalen Dienstleister für die Mobilitätsgarantie erhalten über eine Batch-Schnittstelle aus dem CRM-System alle aktuellen Kunden und die zugehörigen Fahrzeuge mit einer abgeschlossenen Mobilitätsgarantie. Diese Informationen kommen originär aus dem zentralen Gewährleistungssystem. Im Gegenzug erfolgt eine Rückführung von Informationen bezüglich Kundenschadensfällen („Liegenbleibern“) an den Hersteller.

#### **15. Schnittstelle Externe Listen**

Eine unidirektionale Standardschnittstelle des CRM-Systems ermöglicht externe Listen (zum Beispiel csv-Dateien) mit gekauften oder gemieteten Interessentenadressen zu übernehmen.

#### **16. Schnittstelle Zentrales Bestellsystem zum System Mobilitätsgarantie-Dienstleister**

Übergabe der Fahrzeuge und deren Konfiguration an das System des Mobilitätsgarantie-Dienstleisters, damit dieser im Schadensfall das Modell sowie dessen Verbauungszustand detailliert kennt. Die Schnittstelle ist unidirektional. Übertragen werden nur die Fahrzeuge, für die beim Kauf eine Mobilitätsgarantie abgeschlossen wurde. Eine Rückmeldung des Dienstleisters erfolgt ausschließlich zum zentralen CRM-System.

#### **17. Schnittstelle Zentrales Bestellsystem (VMS) zum Händler-Verkaufssystem**

Über das Händler-Verkaufssystem werden im zentralen Bestellsystem die Bestellungen beim Händler angelegt oder geändert. Zudem werden über das KI-Kommunikationssystem die Kundeninformationen zu einer Bestellung oder Reservierung neu angelegt oder aktualisiert.

#### **18. Schnittstelle Zentrales Bestellsystem (VMS) zum Gewährleistungssystem**

Über diese unidirektionale Schnittstelle werden die gebauten Fahrzeuge und deren Konfigurationen an das zentrale Gewährleistungssystem übertragen. Diese Informationen dienen als Basis für alle Gewährleistungsprozesse.

#### 5.6.4 Exemplarische Definition der 10. Schnittstelle „DMS und CRM-System“

In diesem Kapitel wird exemplarisch eine Schnittstelle des CRM-Systems zu einem Fremdsystem beschrieben. Da die Infrastruktur eines konkreten Anwendungsfalles im Vorfeld nicht klar ist, kann eine exemplarische Beschreibung nur beispielhaft für eine

Anbindung eines typischen DMS formuliert werden. Andere Definitionen für diese Schnittstelle sind ebenfalls möglich.

Bei dem DMS eines Händlers handelt es sich im Normalfall um eine eigenständige Applikation, die zumeist auf einem Personal Computer (PC) mit der Betriebssystemplattform Windows ausgeführt wird. Diese Anwendung stellt eine in sich abgeschlossene Lösung dar, welche eine komplette Unterstützung der Betriebsabläufe eines Händlers in den Funktionsbereichen Auftragsabwicklung, Materialwirtschaft und Werkstattabwicklung bietet. Für die folgende Beschreibung wird vorausgesetzt, dass der Händler mit dem Hersteller über eine direkte Datenleitung verbunden ist. Dies ist beispielsweise immer dann der Fall, wenn eine Standleitung mit einer festen Übertragungsbandbreite vorhanden ist. In diesem Fall kann die Integration des DMS in das CRM-System unter Verwendung der COM-Technologie ausgeführt werden. Für andere mögliche Verbindungsarten kann, wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben, eine andere Zugangsart zu dem Schnittstellen-Modul des CRM-Systems gewählt werden, wobei lediglich eine andere Instanz des Kommunikationsdienstes angesprochen wird, wie die Datei-Schnittstelle oder Web-Services.

Unter dem Aspekt der Informationsverwaltung werden von dem DMS in das CRM-System Informationen zu Kunden beziehungsweise der Zuordnung von Kunden zu Fahrzeugen übertragen, wobei auch hier die FIN als Identifizierungsschlüssel dient. In Richtung des DMS werden vom CRM-System im Wesentlichen Informationen über Fahrzeugkonfigurationen, Änderungen an Kundendaten sowie zentrale Kontakte und Leads übermittelt.

Im Folgenden wird auf die softwaretechnische Konzeption dieser Schnittstelle näher eingegangen. Hierfür wird die verwendete Basistechnologie COM beziehungsweise DCOM<sup>5</sup> hinsichtlich der grundlegenden Funktionsweise beschrieben. Aus Platzgründen wird für eine detaillierte Beschreibung auf die Fachliteratur verwiesen.

COM bezeichnet ein von Microsoft veröffentlichtes Protokoll, welches beschreibt, wie verschiedene Softwarekomponenten miteinander kommunizieren können. Per Definition ist COM unabhängig von einer speziellen Programmiersprache oder einem Betriebssystem, spielt allerdings außerhalb der Windows-Betriebssysteme keine nennenswerte Rolle. In einer Windows-Umgebung dagegen stellt COM die bestimmende Technologie dar.

Ein wesentlicher Bestandteil im COM-Konzept ist die Softwarekomponente. Dabei handelt es sich um ein in sich abgeschlossenes, lauffähiges Modul, welches in Form einer Programm- oder einer Bibliotheksdatei vorliegen kann. Die Charakteristik von COM wird im Wesentlichen durch das zu Grunde liegende objektorientierte Paradigma sowie durch die Umsetzung des Client-Server-Prinzips geprägt. Innerhalb einer Softwarekomponente können demnach mehrere Objekte existieren. Handelt es sich bei der betreffenden Komponente um

---

<sup>5</sup> DCOM: Distributed COM. Netzwerkfähige Erweiterung von COM.

einen COM-Server, so stellen die enthaltenen Objekte Funktionen zur Verfügung, die von einem Client-Objekt aufgerufen werden können. Entsprechend dem objektorientierten Paradigma bietet ein Objekt seine Funktionalität über eine öffentliche Schnittstelle an.

Die eigentlichen COM-Funktionen beschreiben im Detail eine Konvention für den Aufbau und die Verwendung solcher Schnittstellen. Sobald die Verbindung zwischen Client und Server hergestellt ist, spielt COM keine wesentliche Rolle mehr und die Objekte kommunizieren im Rahmen ihrer anwendungsspezifischen Programmierung.

Der Integrationsaufbau zwischen dem CRM-System und einem DMS besteht aus zwei Komponenten. Auf der Seite des CRM-Systems befindet sich die Komponente DMS-Int, die für die DMS-Integration zuständig ist. Diese stellt den DCOM-Server dar, der über seine Schnittstelle von beliebigen Clients angesprochen werden kann. Auf Seiten des DMS wird ein CRM-Addin eingebaut, welches gegenüber dem DMS als Repräsentant des CRM-Systems fungiert. Im Sinne der Schnittstelle zwischen CRM und DMS stellt dieses Modul einen COM-Client dar.

Die Kommunikation wird in diesem Szenario von dem DMS aus initiiert. Für die folgende Darstellung wird davon ausgegangen, dass von dem anzubindenden DMS eine Möglichkeit zur Anpassungsprogrammierung in der Programmiersprache Visual Basic (VB) angeboten wird. Da sich im Umfeld des Betriebssystems Windows VB als Makrosprache etabliert hat, verfügen viele Anwendungen über die Möglichkeit, Erweiterungen mit Hilfe von VB-Skripten einzuprogrammieren.

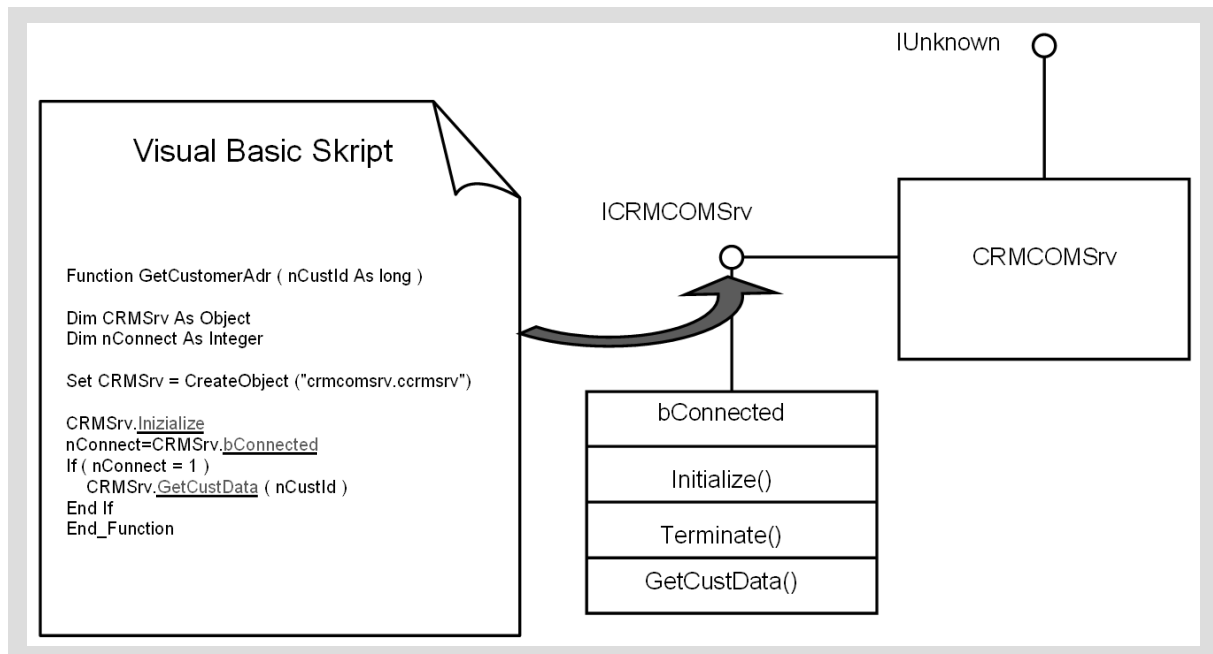


Abbildung 5-21: Schematischer Aufbau der COM-Verbindung



Da COM sprachübergreifend verfügbar ist, wird das CRM-Add-In des DMS in Form von Visual Basic Skripten programmiert. Die **Abbildung 5-21** zeigt den Aufbau der Kommunikation zwischen Client und Server. Innerhalb der Visual BasicFunction `GetCustomerAdr()` wird ein Object `CRMSrv` erzeugt, welches den COM-Server repräsentiert. Dieses Objekt verfügt über die Standard-COM-Schnittstelle `IUnknown`, welche für den Aufbau einer Verbindung genutzt wird. Daneben veröffentlicht der COM-Server eine eigene Schnittstelle `ICRMComSrv`, über welche die Dienstleistungen angeboten werden.

Die Sprachunabhängigkeit von COM macht sich bei der Programmierung der Visual Basic-Anwendung unter anderem in der Form bemerkbar, dass das Objekt `CRMSrv` und dessen Eigenschaften genau in der Weise angesprochen werden kann, als handelte es sich um ein Objekt, welches in der Programmiersprache VB erstellt wurde. Das Objekt verfügt in diesem Beispiel über eine Eigenschaft `bConnected`, deren Wert abgefragt werden kann. Die ebenfalls vorhandenen Methoden `Initialize`, `Terminate` und `GetCustData` können in der VB-Notation aufgerufen werden. Die Zugriffe auf Attribute und Methode des COM-Servers sind in der Abbildung unterstrichen dargestellt, um sie hervorzuheben.

Zudem gestattet es die Sprachunabhängigkeit von COM auch, dass Client und Server in verschiedenen Sprachen programmiert sein können. Dies wird dadurch ermöglicht, dass die COM-Schnittstellen Datentypen und Funktionsaufrufe, die in jeder Programmiersprache unterschiedlich sind, in einem standardisierten einheitlichen Format verwenden. Dazu wird die eigens entwickelte Schnittstellenbeschreibungssprache IDL<sup>6</sup> benutzt. Da die Übersetzung von gewählter Programmiersprache in IDL bei der Verwendung einer integrierten Entwicklungsumgebung automatisch geschieht, wird an dieser Stelle nicht vertieft auf das Thema IDL eingegangen.

Im konkreten Beispiel wird die CRM-Komponente des Servers als C++-Programm realisiert. In **Abbildung 5-22** ist beispielhaft die Implementierung des Servers dargestellt. Dabei fällt auf, dass das Attribut „`bConnected`“ des Servers intern als C++-Methode „`get_bConnected`“ umgesetzt wird. Diese Methode liefert das Ergebnis mit Hilfe des Parameters `pVal` zurück.

---

<sup>6</sup> IDL: Interface Definition Language

```
STDMETHODIMP CCRMcomsrv::get_bConnected(BOOL *pVal)
{
    AFX_MANAGE_STATE (AfxGetStaticModuleState())
    // ZU ERLEDIGEN: Implementierungscode hier hinzufügen
    *pVal = theApp.bConnected;
    return S_OK;
}

STDMETHODIMP CCME10comsrv::GetCustData(BSTR *bstrCustId )
{
    AFX_MANAGE_STATE (AfxGetStaticModuleState())

    // ZU ERLEDIGEN: Implementierungscode hier hinzufügen
    char Msg[257];
    sprintf ( Msg, "ProcessCadFile (%s, %s, %s)",file, info, newfile );
    app_trace (Msg );
    atoi ( string (_bstr_t (ClassId)).c_str());
    theApp.CRMLink.GetCustomerAdr (nCustId );
    return S_OK;
}
```

### Abbildung 5-22: Serverseitige Implementierung der COM-Schnittstelle

Die Methode „*GetCustData*“ veranschaulicht die in diesem Konzept definierte Arbeitsweise des Schnittstellen-Moduls. Diese erhält die Kundennummer als Parameter vom Typ Zeichenkette (hier: BSTR). Da innerhalb des CRM-Moduls die Kundennummer als int-Wert geführt wird, erfolgt in der Methode *GetCustData* zunächst die Umwandlung in den Datentyp int. Anschließend wird die Methode *GetCustomerAdr* des CRM-Systems aufgerufen, welche die eigentliche Bearbeitung der Anfrage übernimmt.

## 6 Randbedingungen für die Einführung des Konzepts

Eine CRM-Lösung kann ohne die Kenntnis von unternehmensspezifischen Anforderungen in einem Unternehmen nicht realisiert werden, da insbesondere nicht bekannt ist, auf welche Kriterien die einzelnen Unternehmen einen besonderen Wert legen. Ebenso kann eine Softwarelösung ohne eine kundenorientierte Unternehmensstrategie nicht eingeführt werden kann. Um einen CRM-Ansatz in einem Unternehmen umzusetzen, ist eine Sensibilisierung des kundenorientierten Denkens sowohl auf der Ebene des Managements als auch auf der Mitarbeiterebene notwendig, da mit der Realisierung häufig eine Umstrukturierung der Geschäftsprozesse erforderlich ist. Ohne ein derartig aufbereitetes Umfeld muss die Einführung einer CRM-Softwarelösung scheitern.

Diese Auffassung wird in der Literatur eindeutig bestätigt. Son sind in Abhängigkeit der jewerils zu Rate gezogenen Studie bis zu 70 Prozent der Unternehmen nach einer CRM-Einführung mit dem erzielten Ergebnis unzufrieden. Die Gründe für das Scheitern von CRM-Projekten sind sehr vielfältig. Nachfolgend sind ohne Angabe einer Priorität beispielhaft einige Fehlleistungen aufgeführt, die zum Misslingen von CRM-Projekten führen.

1. CRM wird im Unternehmen nicht ganzheitlich betrachtet und wird von den Entscheidungsträgern des Unternehmens im Allgemeinen und dem Management im Speziellen weder aktiv vorangetrieben noch mit genügend Nachdruck verfolgt. Des Weiteren wird CRM häufig in erster Linie als IT-Projekt aufgesetzt und damit liegt der Fokus zu sehr auf den technischen statt auf den strategischen Aspekten.
2. Die Anforderungen an ein CRM-System werden vor der IT-Umsetzung nicht exakt formuliert („moving target“). Ebenso werden die Key Performance Indikatoren nicht zu Projektbeginn definiert, so dass über die komplette CRM-Projektdauer hinweg eine Erfolgsmessung nicht möglich ist. Statt mit einem Best-Practice-Ansatz zu starten, wird der Projektumfang zu Beginn zu umfassend definiert, so dass von dem Unternehmen intern eine zu hohe Kraftanstrengung zur Umsetzung abverlangt wird. Für die Implementierung muss zwar immer der Gesamtprozess im Auge behalten werden, allerdings fehlt bei der Implementierung häufig die Aufteilung in klar umrissene Teilprozesse, um das CRM-Gesamtsystem in Phasen zu bearbeiten.
3. Die Definition des Kunden und seine Bedeutung werden nicht im gesamten Unternehmen geändert. Die Kunden, die Partner und die entscheidenden Mitarbeiter werden in die Definition der CRM-Prozesse nicht aktiv einbezogen und es werden nicht alle Kunden-, Lieferanten- und Partnerprozesse in den CRM-Gesamtprozess integriert.

4. Die Kommunikationswege im Unternehmen werden nicht optimiert und die Medienbrüche und damit die Fehlerquellen nicht eliminiert. Eben so wird der Qualität des Datenbestandes nicht die entscheidende Bedeutung zuerkannt, denn ohne eine sinnvolle Auswertung von validen Daten können keine Optimierungspotentiale in Prozessen erkannt werden.
5. CRM wird als Projekt beziehungsweise als ein einmaliger Vorgang und nicht als ein fortwährender Prozess gesehen, der gelebt werden muss. Jedes CRM-System muss im Betrieb wachsen, sich weiterentwickeln und sich ständig neuen Anforderungen und Gegebenheiten anpassen.
6. Die CRM-Einführung wird manchmal mit einem Lösungspartner realisiert, der weder CRM im Allgemeinen, noch die Bedürfnisse des einführenden Unternehmens verstanden hat. Der Projektfokus liegt ausschließlich auf der Implementierung einer Software.

Die meisten dieser Punkte lassen sich unter den **fünf kritischen Erfolgsfaktoren** Nutzendarstellung, Vorgehensmodell, Prozessorientierung, Change Management und Datenqualität subsumieren. In der Praxis hat sich gezeigt, dass das **Vorgehensmodell**, das **Change Management** und die **Datenqualität** oftmals die entscheidende Rolle bei CRM-Projekten spielen und damit häufig für den Erfolg oder den Misserfolg des Gesamtvorhabens ausschlaggebend sind. Da es für diese drei Themenkomplexe Stand heute kaum CRM-spezifische Literatur gibt, wird nachfolgend hierauf detailliert eingegangen (vergleiche hierzu auch [62]).

### 6.1 Kritischer Erfolgsfaktor „Vorgehensmodell“

Wie bereits ausgeführt, liegen die Gründe für das Scheitern von CRM-Projekten unter anderem daran, dass zu Projektbeginn keine klaren Zielsetzungen und Erfolgskriterien festgelegt werden. CRM-Vorhaben sind nur dann erfolgreich, wenn das Thema ganzheitlich im Unternehmen angegangen wird. Daher sollte immer zuerst die CRM-Vision des Unternehmens und daraus abgeleitet, die CRM-Strategie zur Umsetzung dieser Vision, festgelegt werden [63].

Grundsätzlich sollte die Umsetzung der erarbeiteten CRM-Strategie nicht in einem großen Schritt durchgeführt werden. Es empfiehlt sich die Einführung sequenziell, in drei kleineren Schritten (vergleiche **Abbildung 6-1**), durchzuführen. Diese Form der schrittweisen Einführung sichert die Zielerreichung (vergleiche Kapitel 4.1) und damit den Erfolg einer CRM-Einführung.



Abbildung 6-1: Grundsätzliches Vorgehen bei einer CRM-Einführung

Die konsequente unternehmerische Ausrichtung der CRM-Strategie bedeutet nicht die Installation eines komplexen CRM-Programms, sondern die Implementierung von einfachen und später erweiterbaren CRM-Lösungen. „*Start small, build small, add to it later*“ (Arthur M. Hughes). Dies kann wie folgt erreicht werden:

- Schaffung einer zukunftsorientierten und integrierten Plattform für alle Anwendungen mit hoher Skalierbarkeit.
- Einfache Abbildung der CRM-(Service-)Prozesse mit, soweit möglich, Standardfunktionalitäten und Best Practices; Fokussierung im ersten Schritt auf Quick Wins.
- Standardisierung von Daten und Datenflüssen.
- Konzernübergreifende Harmonisierung und Standardisierung der Prozesse und IT-Landschaft.

Um die erarbeitete CRM-Vision mit Hilfe der ausgewählten CRM-Plattform richtig und wirtschaftlich in einem Unternehmen umzusetzen, ist ein passendes, projektspezifisches Vorgehensmodell notwendig. Als Vorgehensmodell wird die Methode der Einführung verstanden, die sowohl phasenorientiert als auch praxisorientiert aufgebaut ist und damit die zentralen und wichtigen Bereiche eines Projektes unterstützt. Dabei muss die Vorgehensweise modulierbar sein, um die Projektstile vom Coaching- bis zum Full-Service-Ansatz zu

unterstützen. Hierbei müssen die Bereiche wie Projektscoping, Prozessmodellierung, Wissensaufbau und -transfer, technische Einstellungen, Qualitätssicherung sowie das Change Management methodisch unterstützt werden:

Über ein definiertes Vorgehensmodell ist es möglich, Projekte strukturiert und nach einheitlichen Standards durchzuführen. In erster Linie ergibt sich durch die Erhöhung der prozessualen und inhaltlichen Konsistenz eine nachhaltige Effizienzsteigerung. Gleichzeitig werden die etwaigen Projektrisiken durch ein durchgängiges, phasenübergreifendes Qualitäts-, Projekt- und Change Management sowie durch die Verwendung von Quality Gates erheblich minimiert.

Die **Abbildung 6-2** zeigt ein Beispiel für ein praxiserprobtes Vorgehensmodell für CRM-Gesamteinführungen, welches sich an ein 6-Phasen-Modell anlehnt. Die sechs Phasen sind wie folgt definiert:

- Phase **Projektplanung/ Vorstudie**: initiale Projektplanung und -vorbereitung
- Phase **Definition**: Festlegung des Umfangs und der Ziele des Projektes
- Phase **Konzeption**: Überprüfung der Anforderungsumsetzbarkeit in ein IT-System
- Phase **Realisierung**: Umsetzung der Anforderungen in ein IT-System
- Phase **Einführung**: Einführung und „Go-live“
- Phase **Application Management**: Wartung, Pflege, Erweiterung und Optimierung des implementierten Systems



Abbildung 6-2: Vorgehensmodell für ein CRM-Einführungsprojekt

Nachfolgend wird auf die Besonderheiten des Vorgehensmodells eingegangen und die Differenzierungsmerkmale werden erläutert.

Aus Erfahrung spielt das **Rapid Prototyping** eine sehr wichtige Rolle bei CRM-Projekten. Der Prototyp dient als Medium, um mit den späteren Anwendern über das geplante System zu kommunizieren, da die Anwender anhand des Prototypen bereits schnell erkennen können, ob alle Anwendungsfälle (Use Cases) und Vorgaben, die die Handhabung betreffen, durch das System abgedeckt werden. So lassen sich Fehler des Systemanalytikers schnell aufdecken und vor der Implementierungsphase beheben. Nachdem der abstrakte Prototyp mit den Anwendern diskutiert wurde und sich keine Verbesserungsvorschläge mehr ergeben, wird ein detaillierter Prototyp erstellt, der bereits konkrete Dialoginhalte enthält und das zu erstellende System sowie dessen Funktionen und Aspekte der Usability am besten beschreibt. Es werden zwei Möglichkeiten unterschieden einen detaillierten Prototyp zu entwickeln. Einerseits das Erstellen eines vertikalen Prototyps, der nur einen kleinen Teil der Anwendungsfälle abbildet, dafür aber in diesen Anwendungsfällen echte Funktionalität bietet und echte Daten verwendet. Ferner wird der vertikale Prototyp von den Anwendern unter realistischen Bedingungen getestet. Andererseits das Erstellen eines horizontalen Prototyps, der alle Anwendungsfälle darstellt. Dieser bietet jedoch keine echten Funktionalitäten und es werden Beispieldaten genutzt. Um mit den Anwendern alle Anwendungsfälle und Funktionen sowie Anforderungen, die die Benutzerfreundlichkeit betreffen, diskutieren beziehungsweise auf ihre Richtigkeit überprüfen zu können, wird ein horizontaler Prototyp erstellt. Auf diesem Weg kann ein Prototyp abgeleitet werden, der die Funktionalität des Systems beschreibt.

Das Lösungskonzept wird entlang **durchgängiger Geschäftsprozesse** erarbeitet. Die Geschäftsprozesse werden - in einem iterativen Vorgehen - auf Architektur, Systemprozesse und Objekte der Standard-Software abgebildet. Die Prozessorientierung legt, auf Ebene des gesamten Projektes, das Augenmerk auf den Kunden und die optimale Erfüllung seiner Anforderungen. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn abteilungsbezogene Einzelinteressen nicht im Vordergrund stehen, sondern der Prozess als Ganzes gesehen wird. Durch eine klare Abgrenzung und Abstimmung der verschiedenen Teilprozesse wird die Projektdurchführung optimiert. Der klare Fokus auf die Anforderungen verhindert, dass unnötige oder nicht Wert schöpfende Tätigkeiten durchgeführt werden.

Zwischen den einzelnen Phasen sind die **Quality Gates** angesiedelt, die der Qualitätssicherung zwischen den einzelnen Phasen dienen. Vorab festgelegte Qualitätskriterien definieren, ob ein Projekt in die nächste Phase wechseln kann. Die Quality Gates stellen die Qualität und das frühzeitige Erkennen von Projektrisiken sicher und werden bereits innerhalb

des Projektplans definiert. Die hierfür notwendigen Qualitätssicherungen sollten unbedingt von einem projektexternen Experten durchgeführt werden (Vieraugenprinzip).

Auf das Projektmanagement wird nicht eingegangen, da dieses Thema in der Literatur sehr gut aufgearbeitet ist. Zum Thema Change Management für CRM-Projekte besteht zum einen wenig einschlägige Literatur und zum anderen kein CRM-spezifisches Vorgehensmodell. Aus diesem Grund wird das Thema im **Kapitel 6.2** ausführlich dargestellt.

Im Rahmen des Vorgehensmodells für eine CRM-Systemeinführung soll an dieser Stelle noch auf die Phase **Einführung** näher eingegangen werden. Für die Einführung eines CRM-Systems bei einem Automobilhersteller und der entsprechenden Vertriebsorganisation, über die Bereiche Marketing, Vertrieb und After Sales hinweg, bestehen folgende Grundvoraussetzungen:

1. Das Gesamtvorhaben ist zu groß für einen „Big Bang“ über alle betroffenen Organisationseinheiten und über alle Prozesse.
2. Viele unterschiedliche Organisationen und Strukturen müssen verändert werden.
3. Eine Reihe von Systemen müssen integriert beziehungsweise abgelöst werden.
4. Mehrere verschiedene Anwendergruppen sind betroffen.
5. Es bestehen unterschiedliche funktionale Anforderungen und Schwerpunkte.

Für eine Einführungsstrategie, die alle diese Grundvoraussetzungen berücksichtigt, gibt es grundsätzlich vier verschiedene Vorgehensweisen (vergleiche hierzu **Abbildung 6-3**):

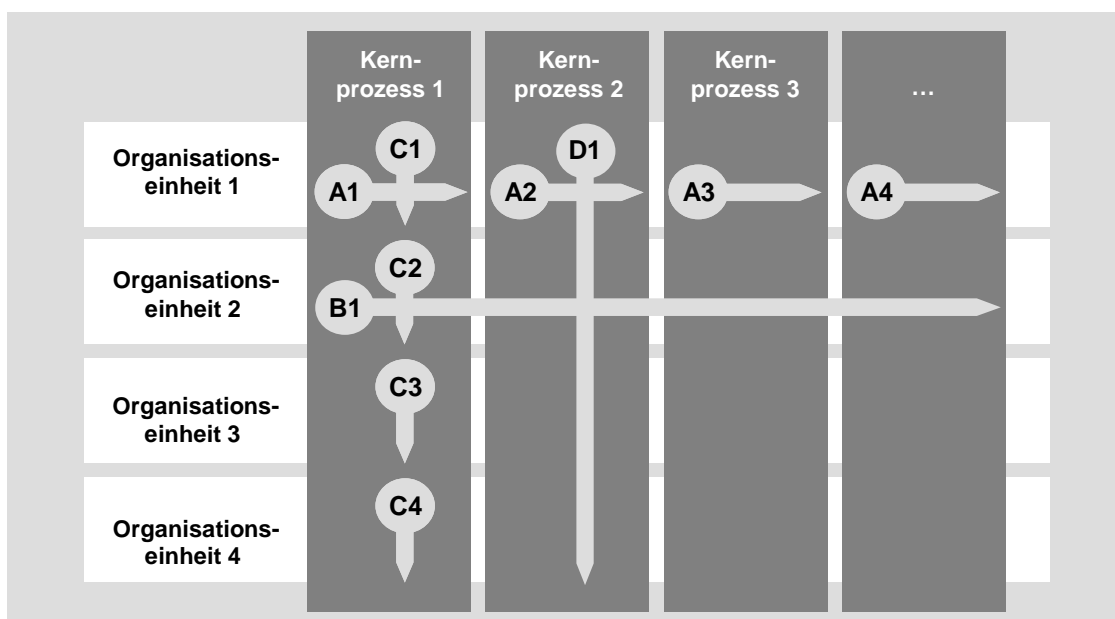


Abbildung 6-3: Mögliche Einführungsstrategien bei der Einführung



Dies sind:

1. Horizontale Einführung nach Fokusprozessen (A1 bis A4)
2. Horizontaler „Big Bang“ für eine Organisationseinheit (B1)
3. Vertikale Einführung nach Organisationseinheiten (C1 bis C4)
4. Vertikaler „Big Bang“ für einen Fokusprozess (D1)

Für eine Umsetzung des gesamten, in dieser Arbeit konzipierten CRM-Modells, wird die Vorgehensweise „2.“ empfohlen. Diese sieht einen horizontalen „Big Bang“ für eine Organisationseinheit im Sinne eines so genannten „Piloten“ vor. Anschließend werden die weiteren Organisationseinheiten stufenweise ausgerollt. Die Auswahl des Piloten sollte nach den Kriterien geographische Nähe zum Hersteller, Leidensdruck beziehungsweise Handlungsbedarf, organisatorische Bereitschaft und der Komplexität erfolgen.

Zudem muss der Gesamtumfang des Vorhabens in einen gemeinsamen Kern, der für alle Organisationseinheiten gleich ist, und nach den zusätzlich bestehenden Spezifika bei Datenobjekten, Prozessen, Funktionen und Schnittstellen je Organisation unterteilt werden.

## **6.2 Kritischer Erfolgsfaktor „Change Management“**

Trotz der beschriebenen strategischen Bedeutung für Unternehmen scheitern viele CRM-Projekte. „*Unsere CRM-Strategie geht nicht auf, weil...*“ – so beginnen viele Aussagen von befragten CIO's nach gescheiterten CRM-Projekten. Laut einer Umfrage des Marktforschungsunternehmens Forrester, schlugen über 50 Prozent aller seit 2001 weltweit initiierten CRM-Projekte fehl, davon wurden 20 Prozent vorzeitig abgebrochen [64]. Ein Grund für die negative Bilanz ist die mangelnde Akzeptanz einer neuen CRM-Lösung durch die Mitarbeiter, die durch die bereits erläuterten Faktoren hervorgerufen werden [65].

Ein Unternehmen, welches es schafft, über ein funktionierendes Change Management seine Veränderungen professionell zu managen und den laufenden Betrieb so wenig wie möglich zu behindern, wird in Zukunft erfolgreich sein. Da in der Literatur über das Change Management in Verbindung mit der Einführung komplexer Projekte wenig zu finden ist, wird hier nachfolgend ein kurzer Überblick über diese Thematik gegeben.

### **6.2.1 Grundlagen des Change Management**

Change Management in IT-Projekten ist die strukturierte und methodische Vorgehensweise, um projektbedingte Veränderungen frühzeitig vorzubereiten und erfolgreich in die Innen- und

Außen-Organisation zu tragen und nachhaltig zu sichern. Erfahrungsgemäß stehen Mitarbeiter der Einführung neuer Anwendungen und Prozesse skeptisch gegenüber, da eingeübte Verhaltensweisen hinterfragt oder gar geändert werden und Wissen und Aufgaben eventuell neu verteilt werden, worin viele Mitarbeiter eine Gefährdung ihrer Position sehen. Dadurch besteht für das Projekt die Gefahr, dass selbst nach dem Abschluss, wenn die Änderungen „gelebt“ werden sollen, Probleme auftreten. Es ist daher ratsam, sich von Beginn an dieser Stolpersteine bewusst zu sein und die Mitarbeiter aktiv mitzunehmen.

Des Weiteren beschreibt Change Management den Prozess der umfassenden Planung, Umsetzung und Begleitung betrieblicher Veränderungsprozesse. Das Veränderungsmanagement kann als Steuerungsprozess für die Veränderungen in einer Organisation verstanden werden, welches frühzeitig im Projektablauf integriert wird, um etwaigen Widerständen oder Problemen entgegen zu wirken. Ein strukturiertes und intensives Veränderungsmanagement erleichtert den Blick auf die tatsächlichen Projektprobleme und -prioritäten. Das Change Management sollte aber nicht als einmalige Aktivität im Rahmen eines IT-Einführungsprojektes betrachtet werden, vielmehr handelt sich um einen fortlaufenden Prozess.

Zur Umsetzung von Change Management stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung, die in jeder Projektphase effektives Veränderungsmanagement sicherstellen. Laut einer Studie der Unternehmensberatung Capgemini aus dem Jahre 2005 [66] sind die am häufigsten eingesetzten Werkzeuge im Veränderungsmanagement Workshops und Projektmanagement, gefolgt von persönlicher Kommunikation und Führungskräfteentwicklung. Jedoch gelten auch Instrumente wie Kommunikation durch Intranet, Schulungen, Veranstaltungen oder Mobilisierungsmaßnahmen als außerordentlich wichtig. Von besonderer Bedeutung ist die enge Verwurzelung von Veränderungen und Widerständen. Durch Veränderungen hervorgerufene Widerstände begründen sich zu 80 Prozent aus Angst und Unsicherheit und nur zu jeweils 10 Prozent aus sachlichen Bedenken und nicht berücksichtigten Eigeninteressen. Diese Ängste gilt es zu eliminieren. Hierfür eignen sich Change-Management-Instrumente wie persönliche Kommunikation, Intranet-Kommunikation, Veranstaltungen, Mitarbeitermobilisierung, Interviews oder Coaching.

Der Prozess der Veränderung, der so genannte Change-Prozess, kann am einfachsten graphisch dargestellt werden. Wie aus der **Abbildung 6-4** ersichtlich wird, können beim Change-Prozess die unterschiedlichsten emotionalen Reaktionen auftreten. Der Prozess beginnt mit einer Phase der Handlungsunfähigkeit. Betroffene Mitarbeiter erleben ein Schockgefühl aufgrund der Mitteilung einer Veränderung. Anschließend folgt die Ablehnungsphase, die durch die Unfähigkeit neue Informationen zu verarbeiten und die Weigerung neue Veränderungsinformationen zu akzeptieren, verkörpert wird. Schließlich gipfelt die aktive emotionale Reaktion in einer Phase von Angst und Schmerz. Dem folgt der

Zustand der Resignation. Die Beteiligten erkennen die negativen Auswirkungen einer Veränderung. Die Phase der Frustration markiert den Höhepunkt passiver emotionaler Reaktion. Es etabliert sich das Bewusstsein der Unvermeidbarkeit einer Veränderung. Das Tal der Frustration wird anschließend verlassen, um sich im Zuge der Tests neuen Herausforderungen zu stellen und den Willen aufzubringen in die neue Struktur zu passen. In der Akzeptanzphase werden die positiven Eigenschaften einer Veränderung schließlich realisiert.

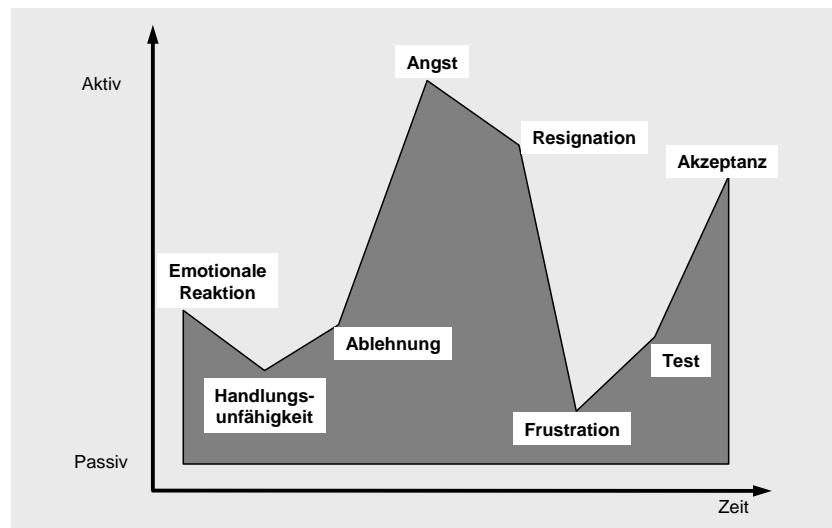


Abbildung 6-4: Change-Prozess [67]

Veränderungsbereitschaft lässt sich am ehesten erreichen, wenn das Top-Management vom Projektstart bis zum Produktivstart geschlossen hinter dem Projekt steht und die Notwendigkeit für die Veränderung konsequent vertritt. Die Projektleiter müssen um die Veränderungsbereitschaft und -resistenz der Mitarbeiter wissen. Nur so können sie Maßnahmen ergreifen, die Akzeptanz schaffen. Nichts wirkt kontraproduktiver als leitende Mitarbeiter, die Kraft ihrer Stellung versuchen, Veränderungen zu verhindern.

### 6.2.2 Gründe für den Einsatz des Change Management

In der Literatur wird angenommen, dass 95 Prozent aller technischen Fehlschläge auf menschlichen und organisatorischen Mängeln beruhen. Des Weiteren wird von der Annahme ausgegangen, dass 70 Prozent der Projekte zur Geschäftsprozessoptimierung fehlschlagen, da sie von der Unternehmenskultur nicht mitgetragen werden. Projekte scheitern angesichts persönlicher oder kultureller Barrieren wie fehlendes Problembewusstsein, Fehlen einer klaren Vision für die Veränderung, ungenügender Vorbereitung und großer Ängste und Widerstände.

Als gängige Fehler in IT-Projekten gelten darüber hinaus:

- Eine mangelhafte Unterstützung wichtiger Entscheidungsträger sowie ein fehlendes Verständnis dafür, warum die Veränderung überhaupt notwendig ist.
- Die Unklarheit über das zu erreichende Ziel und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten.
- Verpasste oder nicht vollständig erfüllte Meilensteine.
- Eine zögerliche Reaktion auf Barrieren oder unadäquate Aktionen diese zu beseitigen.
- Die anhaltende Affinität zu alten, bestehenden Prozessen und Verhalten.

Gut gemanagte Veränderungsprozesse sind der Stellhebel für den Erfolg von Unternehmen. Die Organisationen und damit auch das Management und die Mitarbeiter sehen sich ständig einem veränderten Umfeld gegenüber. Die Implementierung neuer IT-Systeme erzeugt in der Regel deutliche Änderungen in den Prozessen und Arbeitsmethoden. Deshalb gewinnt das Change Management in der Praxis eine zunehmende Bedeutung für den Projekterfolg.



Abbildung 6-5: Bedeutung von Change Management [66]

Die von Change Management begleiteten Projekte führen zu einem höheren Nutzen (erfolgreichere SAP Implementierung, Einhaltung von Budgets und Zeitplänen). Außerdem können bei Endanwendern eine erhöhte Akzeptanz der IT-Lösung und mehr Selbstständigkeit bei Ihrer Nutzung am Arbeitsplatz festgestellt werden. Die **Abbildung 6-5** zeigt deutlich die Bedeutung von Change Management im Vergleich der Jahre 2005 und 2010.

In der Praxis liegt der Projektfokus oft zu sehr auf der technischen Lösung. Mindestens genauso wichtig ist es aber, die Mitarbeiter vom Nutzen der neuen Lösung zu überzeugen. Sind die beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte nicht in den Planungs- und Umsetzungs-

prozess einbezogen, kann der Projekterfolg schnell in Frage gestellt werden. Veränderungen können daher nicht einfach verordnet und realisiert werden, sie müssen ganz bewusst gesteuert werden. Um das gewünschte Projektergebnis zu erzielen, müssen Mitarbeiter zu aktiven Mitgestaltern werden.

Es empfiehlt sich eine Reihe potenzieller Erfolgsfaktoren einzuhalten: Das Change Management ist erfolgreich, wenn der Support von allen wichtigen Stakeholdern erreicht wird. Die Stakeholder-Analyse hat hierbei das Ziel, alle beteiligten Key-Stakeholder des Projektes aufzuführen, deren Motivation und Bereitschaft für das Projekt zu identifizieren und Maßnahmen für einen möglichst hohen Buy-in abzustimmen. Die Stakeholder-Analyse soll durch zweckmäßige Argumentation und entsprechende Szenarien die Transformation von Betroffenen zu Beteiligten unterstützen. Nach der Stakeholder-Analyse ist die Positionierung der Beteiligten durchsichtiger, es kristallisiert sich heraus, wer den künftigen Wandel in welchem Maße unterstützen soll, beziehungsweise welche Mitarbeiter als Change Leader in Frage kommen.

Als weiterer Erfolgsfaktor dient eine erfolgreiche Mentorenstrategie. Sie ist einer der wichtigsten Faktoren, von denen der Erfolg oder das Scheitern eines Projekts abhängt. Mentoren leiten das Projekt auf oberster Ebene. Wenn das Projekt als eine wichtige Initiative dargestellt wird, die von der Führungsebene des Unternehmens mit Wort und Tat unterstützt wird, wird die Bedeutung des Projekts auch in den unteren Ebenen erkannt und entsprechend unterstützt. Wenn die Führungsebene jedoch die Bedeutung des Projekts für das Unternehmen nicht hervorhebt, wird es kaum erfolgreich ablaufen. Der Grad und die Effektivität des Mentorenprozesses stellen einen entscheidenden Risikofaktor dar. Dieser Faktor sollte im so genannten Change-Plan berücksichtigt werden, um sicherzustellen, dass das Risiko bestmöglich angegangen wird.

Das Risk Management hat in IT-Projekten die Funktion, als Frühwarnsystem auf bevorstehende mögliche Risiken hinzuweisen, für solche Warnungen zielorientierte Lösungsmaßnahmen einzuleiten und die Eliminierung der Probleme nachhaltig sicherzustellen. In diesem Zusammenhang muss das Risk Management nach folgenden operativen Risikokategorien geplant werden: Organisatorische Risiken, personalbezogene Risiken, Prozessrisiken, technologische Risiken und Externe Risiken. Im Rahmen der Konzeption wird das Risk Management in die Projekt-, Ressourcen- und Kommunikationsplanung integriert. Dabei stellt die Integration in die Kommunikationsplanung die zentrale Aufgabe im Kontext des Change Management dar, um konsistente Eskalationsstufen und -prozesse für ein effizientes Risiko Management zu gewährleisten.

Von übergeordneter Bedeutung bleibt jedoch die Kommunikation der Veränderungsgründe. Widerstände müssen konsequent vorhergesehen und geleitet werden. Außerdem muss eine klare Vorstellung über zukünftige Ziele und Verantwortlichkeiten entwickelt werden und es

sollten nur Aktionen geplant werden, die in unmittelbarem Zusammenhang mit Zielen stehen. Eventuelle Barrieren müssen früh erkannt und rasch adressiert werden, bestehende Systeme und Strukturen sollten angepasst werden, um „das neue Denken und Arbeiten“ zu verstärken.

Die langjährige Projekterfahrung zeigt, dass Change Management als zentraler Baustein bei der Überzeugung der Mitarbeiter von der neuen CRM-Lösung gilt. Ein erfolgreiches Change Management führt zu topinformierten und topmotivierten Mitarbeitern. Damit erhöht das Veränderungsmanagement den Nutzen der IT-Lösung und reduziert die Kosten durch einen schnelleren Roll-out. Das Change Management steigert den ROI und erhöht letztlich den Unternehmenswert. Ein Change-Controlling ist jedoch immer noch Wunschdenken. Einer ökonomischen Legitimierung von Change-Aktivitäten wird zwar eine hohe Bedeutung beigemessen, mit der Umsetzung ist es jedoch noch nicht sehr weit her. Eine Kosten-Nutzen-Analyse muss in den meisten Fällen als Legitimierung für ein praktiziertes Change Management genügen.

### 6.2.3 Change-Management-Vorgehensmodell

In der Praxis empfiehlt es sich, CRM-Projekte mit einem entsprechenden Change-Management-Vorgehensmodell zu begleiten. Es hilft die gängigen Fehler in IT-Projekten zu eliminieren und potenzielle Erfolgsfaktoren herauszustellen. Die **Abbildung 6-6** illustriert ein vom Autor entwickeltes Vorgehensmodell [68], welches sich in seinen Hauptphasen am Projektvorgehensmodell ausrichtet (vergleiche **Kapitel 6.1**). Dies garantiert einen reibungslosen Ablauf und hält darüber hinaus für jede Projektphase Schwerpunkte eines idealen Change Managements bereit.

Zu Beginn des Projektes, in der Phase der Projektdefinition, gilt es das Change-Team aufzustellen sowie eine so genannte Change-Charta zu erstellen. Die Change-Charta dient als Grundlage für alle Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Change Management und muss einen Ansatz beinhalten, der mit der Strategie und dem Business Case des Gesamtprojekts abgestimmt ist. Hierbei geht man idealer Weise in 4 Schritten vor.

Zuerst müssen die **Projektziele und -gründe** definiert werden. Die Ergebnisse geben den allgemeinen Rahmen und die Richtung für die Ziele des Change Management vor.

Danach werden die **Ziele des Change Management** erarbeitet. Die Geschäftsführung muss über den Change-Management-Ansatz des Unternehmens bei einer Einführung entscheiden. Unternehmen, die stark auf der Basis der Einbeziehung der Ideen ihrer Mitarbeiter arbeiten, werden viele der Change-Management-Vorgehensweisen des CRM übernehmen. Aber auch Unternehmen, die zentraler ausgerichtet sind, sollten sich der Auswirkungen ihres Ansatzes

bewusst sein. Dieser Ansatz muss unter Bezugnahme auf die Ziele und dem Maß der Umstrukturierung in der Change-Charta beschrieben werden. Wenn im Projektverlauf erkannt wird, dass eine erhebliche Umgestaltung der Geschäftsprozesse notwendig ist oder wenn die Einführung großen Einfluss auf das Unternehmen hat, ist ein gut geplantes Change Management essenziell, um alle Projektziele zu erreichen.

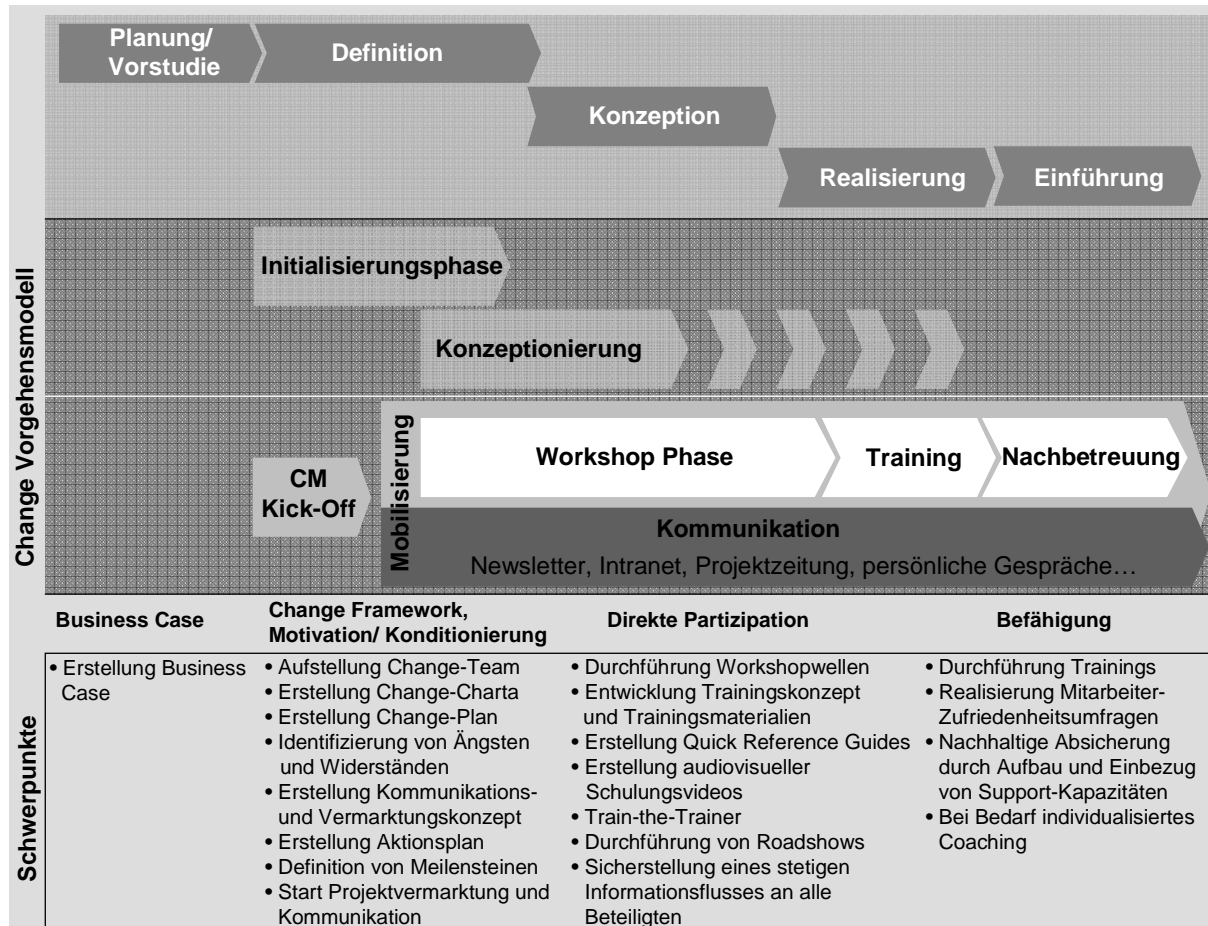


Abbildung 6-6: Change-Management-Vorgehensmodell

Zudem müssen die **projektspezifischen, kritischen Erfolgsfaktoren** ermittelt werden. Diese beinhalten eine Beschreibung und gegebenenfalls Quantifizierung der Faktoren, die den Erfolg des Projektes ausmachen. Diese Liste muss um die Erfolgsfaktoren in Verbindung mit dem Change Management erweitert werden. Dabei muss auf den entsprechenden Abschnitt der Change-Charta verwiesen werden sowie auf andere Abschnitte, die die Umsetzung der Erfolgsfaktoren beschreiben.

Abschließend erfolgt die Analyse bezüglich der **Auswirkungen auf andere Change-Programme** im Unternehmen. Die Change-Charta sollte hierbei beschreiben, wie das Unternehmen die Veränderungen umsetzt, die durch die Einführung einer Standard-Software nötig wurden, sowie die Veränderungen, die in anderen Bereichen des Unternehmens angestoßen werden können. Oft ist zunächst eine Grobanalyse der Interessengruppen

erforderlich, um die nötigen Change-Initiativen nach Interessengruppen beschreiben zu können. Die Informationen aus der Change-Charta sind unter Umständen sehr detailliert und die Aufnahme in den Projektauftrag stellt sich als schwierig dar. In diesem Fall sollten nur die wichtigsten Punkte in das eigentliche Dokument aufgenommen und die Einzelheiten als Anhang beigefügt werden.

Innerhalb der Initialisierungs- und Konzeptionsphase des Change Management geht es darum die Change-Charta zu beschließen und zu genehmigen. Darüber hinaus sollte ein detaillierter Change-Plan erstellt werden. Mit Hilfe dieses Plans werden die Aktivitäten verfolgt, die zum Erreichen der in der Change-Charta festgelegten Ziele und der Minderung der im Zusammenhang mit dem Projekt ermittelten Risiken erforderlich sind.

Ein besonderer Fokus innerhalb des Vorgehensmodells liegt im Bereich der Mobilisierung. Auf Gesamtprojektsicht befindet man sich zu diesem Zeitpunkt in etwa in der Mitte der Anforderungsanalyse. Die Mitarbeiter sind am stärksten von den Veränderungen, die eine neue Software und neue Prozesse mit sich bringen, betroffen. Insofern gilt es ganz besonders, den Informationsfluss zu den Mitarbeitern sicherzustellen, um den Betroffenen frühzeitig Ängste und Sorgen zu nehmen. Generell ist es wichtig, dass Mitarbeiter schon früh über den Projektverlauf informiert werden und wichtige Termine auch verinnerlichen.

Die Mobilisierungsphase ist eng mit der Kommunikationsphase verbunden und soll zu folgenden Zuständen im Laufe des Projektes führen:

- Intrinsische Projektbeteiligung und Commitment der Stakeholder
- Stakeholder verstehen den Konzern-Gesamtzusammenhang
- Beteiligte verstehen die Projektinhalte und -ziele
- Beteiligte können die Projektaufgaben wahrnehmen und lösen
- Projektbetrieb ist durch geeignete Infrastrukturen und Systeme gesichert
- Externe Partner und Lieferanten sind ausreichend sensibilisiert, die geforderten Leistungen zeitnah, qualitativ hochwertig und wirtschaftlich zu erbringen
- IT-Abteilung und Fachbereiche kennen die Zusammenhänge
- Endanwender können die neue Lösung anwenden
- Operativer Betrieb des zukünftigen CRM-Systems ist durch ausreichend ausgebildetes, verfügbares und motiviertes Personal gesichert

Erfahrungsgemäß nimmt im Zuge der Entwicklungs- und Implementierungsphase auf Gesamtprojektsicht auch die Befähigungsphase aus Workshops, Trainings und Nachbetreuung, einen wichtigen Stellenwert im Change Management ein. Wenn es gelingt, die



Angst vor dem Neuen zu nehmen und die Vorteile der neuen Lösung überzeugend darzustellen, wirkt sich dies oft sehr positiv auf die Akzeptanz und damit auf den Projekterfolg aus. Es gilt stets die Reibungsverluste bei der Einführung und im späteren Betrieb zu eliminieren. Um den Umgang mit dem neuen CRM-System bestmöglich zu verinnerlichen, eignen sich ausführliche Schulungsunterlagen. Unverzichtbar ist dabei eine schriftliche Systemdokumentation, die ausführlich alle Funktionen des Systems erklärt. Zusätzlich bieten sich Kurzanleitungen an, die sehr kompakt jeweils einen Themenkomplex behandeln. Hierbei geht es nicht darum, das System bis in die letzte Funktion zu erklären, sondern ähnlich einer Kurzanleitung bei einem Auto nur auf die wesentlichen Funktionen einzugehen, die zur Nutzung des Systems notwendig sind. Eine weitere Möglichkeit, die den Systemumgang erleichtert, sind audio-visuelle Schulungsvideos. Hier werden wichtige Funktionen des Systems direkt in der Anwendung gefilmt, um so den korrekten Ablauf systemtypisch darzustellen. All diese Trainings unterstützenden Maßnahmen können idealerweise auf einer Projekthomepage hinterlegt werden, um so für jeden Mitarbeiter zugänglich zu sein. Als Ausgangspunkt beziehungsweise als Kern aller trainingsbegleitenden Maßnahmen gilt die ausführliche schriftliche Systemdokumentation. Darüber hinaus schließen sich Systemkurzanleitungen an und letztlich audio-visuelle Schulungsvideos, die den Umgang mit dem System anschaulich demonstrieren.

In der Nachbetreuungsphase, also im Zuge der Einführung, kann es sinnvoll sein, eine Mitarbeiter-Zufriedenheitsumfrage durchzuführen. Zu beachten sind die gängigen Regeln zur Erstellung von Fragebögen wie beispielsweise das Vermeiden einer unnötigen Datenmenge durch ungeeignete Fragestellungen. Es empfiehlt sich, den Fragebogen an wenigen Probanden zu testen und auch auszuwerten. Erscheinen die gewonnenen Ergebnisse sinnvoll, sollte die Vorgehensweise weiter verfolgt werden.

Bei der Mitarbeiter-Zufriedenheitsumfrage sind nicht nur die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit der mit dem Projekt von Interesse, sondern auch ganz konkrete Bereiche des Projekts, zu denen man gerne die Meinung der Mitarbeiter einholen möchte. Dies könnte zum Beispiel die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Trainings und dem daraus erzielten Lernerfolg sein. Auch Fragen zu Inhalt und Praxisbezug der Trainingsdokumente könnten sinnvoll sein. Darüber hinaus dient die Zufriedenheitsumfrage nicht nur als Barometer für den Erfolg oder Misserfolg eines beinahe abgeschlossenen Projekts, sondern kann dem Projektteam auch eine Reihe von Verbesserungspotenzialen für weitere Roll-outs oder Projekte aufzeigen.

Die Durchführung der Befragung geschieht im Idealfall nach einem vorgegebenen Phasenmodell (vergleiche **Abbildung 6-7**), das vom Festlegen der Ziele über die Auswertung der Befragung bis Umsetzung der Maßnahmen und der Ergebniskontrolle reicht. Es empfiehlt sich diese praxisbewährten Phasen streng einzuhalten. Idealerweise werden

die Ergebnisse der Umfrage in der Projekt-Homepage und im Projekt-Newsletter veröffentlicht.

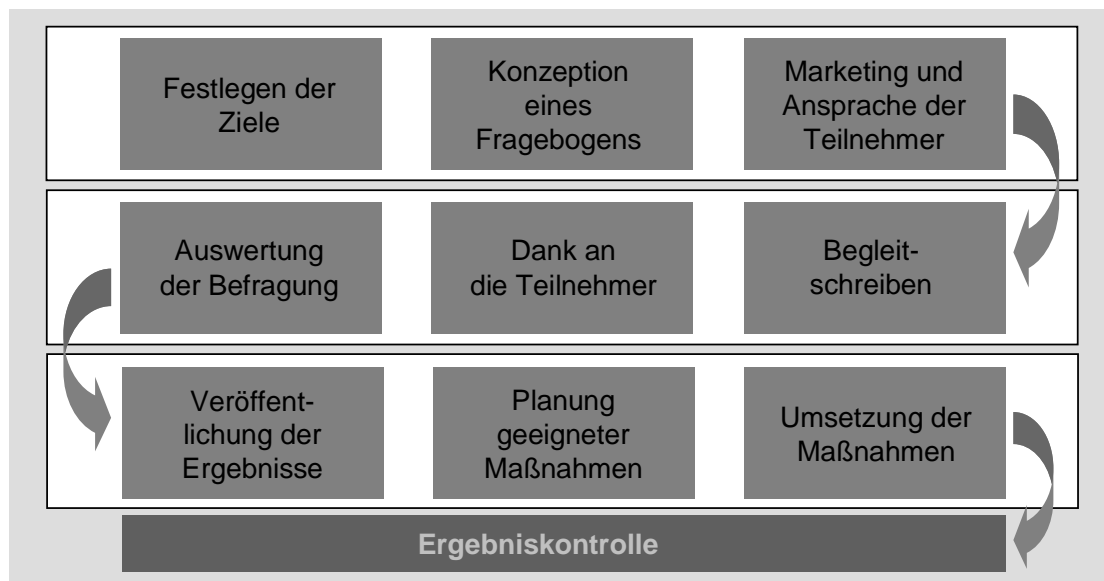


Abbildung 6-7: Phasen einer Befragung

Change Management stellt eine zentrale Komponente bei erfolgreichen CRM-Einführungen dar. Nicht zuletzt deshalb sollte man etwa 5 Prozent des gesamten Projektbudgets für Change Management einkalkulieren. Die aufgeführten Gründe für ein konsequentes Veränderungsmanagement sprechen für sich. Wer heute ein CRM-System möglichst reibungsfrei einführen möchte und die Akzeptanz dafür bei seinen Mitarbeitern zeitnah und nachhaltig sichern will, muss dem Change Management eine große Bedeutung beimessen.

### 6.3 Kritischer Erfolgsfaktor „Datenqualität“

Ob ein effizientes Kundenbeziehungsmanagement möglich ist, hängt in erster Linie von der Qualität der vorhandenen Daten ab. Die Datenqualität definiert sich, wie gut Daten für eine Daten verarbeitende Anwendung geeignet sind. Anders ausgedrückt, bedeutet Datenqualität (DQ), dass die vorhandenen Daten so gepflegt sind, dass sie ohne großen Aufwand überhaupt für Kundenaktionen einzusetzen sind. Schlechte Datenqualität zeigt sich durch Datenfehler, Dubletten, fehlende Werte, falsche Formatierungen, Widersprüche usw.

Im Rahmen von Geschäftsabläufen im CRM-Umfeld stehen insbesondere die Kunden und Interessenten im Vordergrund, welche datentechnisch in CRM-Systemen abgebildet werden. Bei den kundenbezogenen Daten stellt die Qualität naturgemäß einen der zentralen Erfolgsfaktoren dar. Um die Folgen unzureichender Datenqualität so gering wie möglich zu halten, bedarf es eines pro-aktiven Managements der Datenqualität. Hierzu ist es notwendig, die Organisation, Prozesse und Systeme so aufeinander abzustimmen, dass Datenfehler auf

ein Minimum reduziert und Anreize für eine möglichst umfassende „Datenhygiene“ geschaffen werden.

Die Qualität von Geschäftspartnerdaten wird häufig eingeschränkt durch heterogene Adressformate und wechselnde Schreibweisen sowie durch Dubletten, die eine Zersplitterung der Kundenhistorie zur Folge haben. Teilweise nennen Kunden auch bewusst falsche Daten beziehungsweise geben ihre Daten nicht vollständig an. Ferner können Dubletten entstehen, wenn ein Kunde über verschiedene Kommunikationskanäle ein Unternehmen kontaktiert. Hierdurch wird der Nutzen von CRM-Systemen häufig in Frage gestellt. Die **Abbildung 6-8** illustriert eine Klassifikation von Datenfehlern. Hierbei werden Datenfehler strukturell hinsichtlich der Datenquelle unterschieden, auf einer weiteren Gliederungsstufe dann jeweils in eine Schema- beziehungsweise Datenebene.

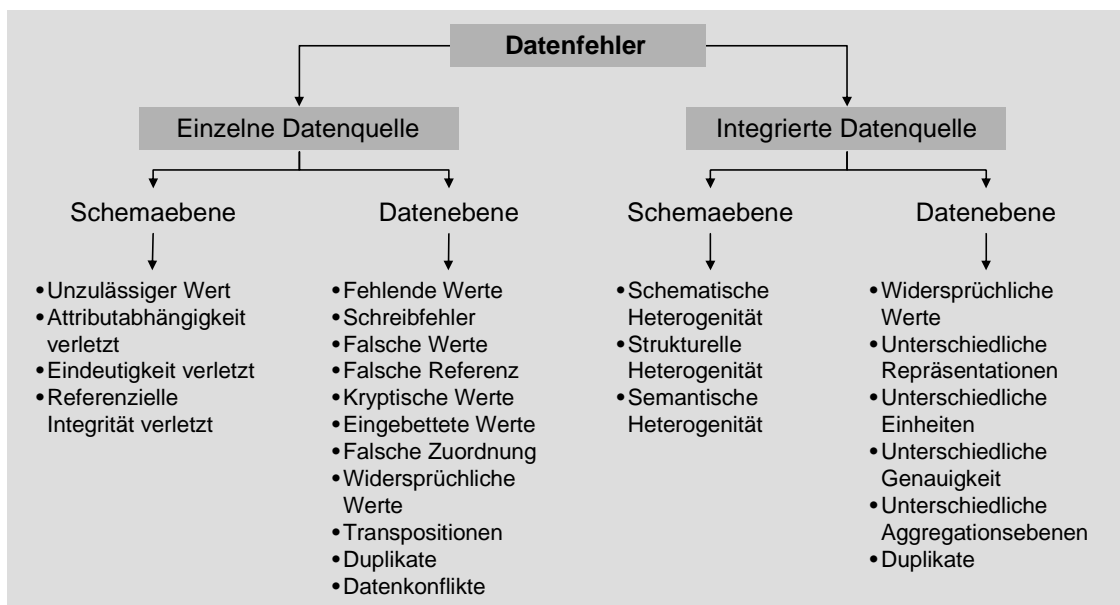


Abbildung 6-8: Klassifikation von Datenfehlern [69]

Unter dem Begriff Datenqualitätsmanagement werden alle Ziele, Maßnahmen, Aktivitäten und Ressourcen verstanden, welche mit der Handhabung und der Verbesserung der Datenqualität unmittelbar in Verbindung stehen. Im weiteren Verlauf wird auf das Datenqualitätsmanagement in Bezug auf Kunden und Interessenten fokussiert, dabei stehen Namens- und Adressbestandteile im Vordergrund. Im Einzelnen sind dies Firmen-/ Organisationsname, Vorname, Nachname, Straße, Hausnummer, Postleitzahl, Ort, Region (Bundesland oder Kreis), Land, Postfach-Nummer und Postfach-Postleitzahl. Produkt- und Bewegungsdaten werden nicht weiter betrachtet, da hier die oben aufgezeigte Mehrstufigkeit in Bezug auf die Datenqualität nicht auftritt oder weniger stark ins Gewicht fällt.

Ein optimales Vorgehen eines Qualitätsmanagements für Geschäftspartnerdaten soll die **Abbildung 6-9** verdeutlichen. Einer Namen- und Adressformatstandardisierung folgt eine

postalische Validierung, bei der die Adresse bei Bedarf korrigiert beziehungsweise vervollständigt wird. Im Anschluss werden potenzielle Dubletten identifiziert, die dann in einem weiteren Schritt entweder zusammengeführt oder markiert werden. Schließlich kann mit den bereinigten Daten in den Prozessen gearbeitet werden. Damit die Datenqualität auch langfristig gesichert wird, muss diese ständig überwacht werden. Ferner sollten stets geeignete Verbesserungsmaßnahmen identifiziert werden, die die Datenqualität sichern.

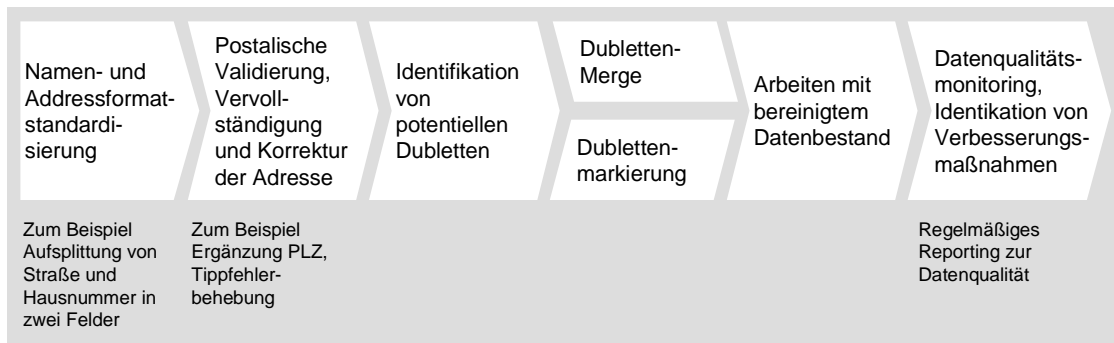


Abbildung 6-9: Optimales Vorgehen für Geschäftspartnerdaten

Ein ganzheitliches Datenqualitätsmanagement bei Geschäftspartnerdaten umfasst die Teilprozesse „Namens- und Adressformatstandardisierung“, „Postalische Validierung“ sowie die „Identifikation von potenziellen Dubletten“.

In den CRM-Standardsystemen werden lediglich die Identifikation von potenziellen Dubletten angeboten. Für ein vollständiges Qualitätsmanagement von Geschäftspartnerdaten muss eine Drittanbieter-Software in das Gesamtkonzept CRM eingebunden werden wie beispielsweise Trillium, Fuzzy oder Uniserv. Um nicht einen einzelnen Drittanbieter herauszuheben, wird im Folgenden der generische Begriff „Adressmanagement-Software“ benutzt, der stellvertretend für die diversen Anbieter steht. Die beschriebenen Funktionalitäten werden unabhängig vom einzelnen Anbieter unterstützt.

### 6.3.1 Dublettenbehandlung mit SAP-Standard

SAP CRM deckt, ohne funktionale Erweiterung durch Zusatzsoftware oder Eigenentwicklung, die funktionalen Anforderungen im Bereich des Adressmanagements nur sehr eingeschränkt in den Bereichen der Dublettenidentifikation durch die manuelle Wildcard-Suche ab (vergleiche **Abbildung 6-10**). Nach der Identifikation von potenziellen Dubletten kann ein Datenbereinigungsfall angelegt werden, der manuell abgearbeitet werden muss. Bei einer größeren Anzahl von Datensätzen ist dieses Verfahren zu aufwändig und kaum durchführbar. Deswegen bietet die SAP eine Standard-Schnittstelle für die Erweiterung der Standardfunktionalität mit einer Drittsoftware an.

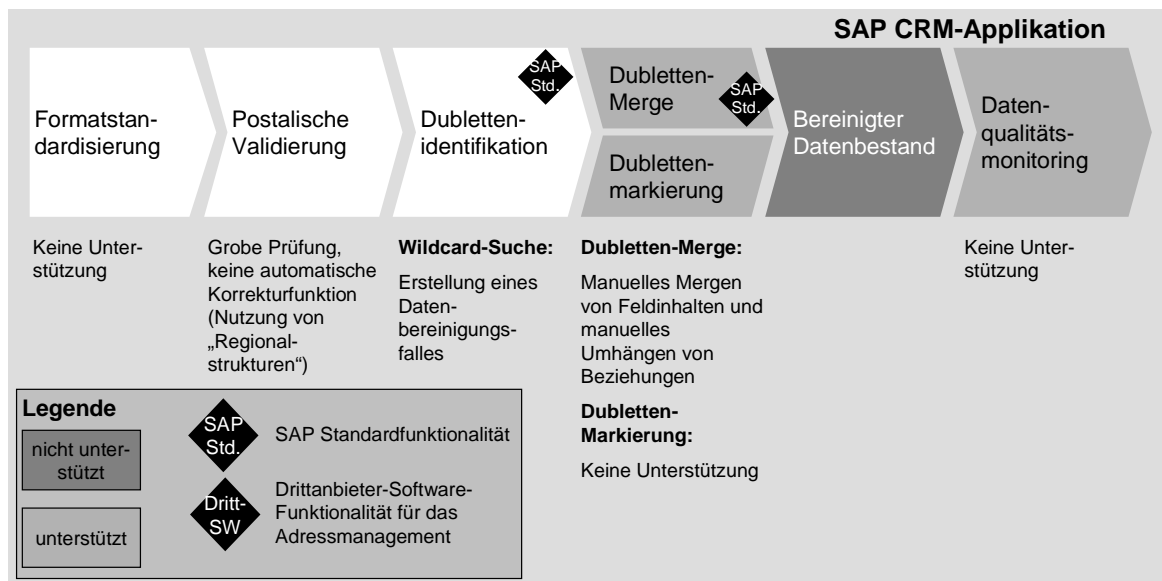


Abbildung 6-10: Adressmanagement mit SAP-Standard

### 6.3.2 Einbindung von Adressmanagement-Software in SAP

Die Integration der Drittsoftware im Bereich Adressmanagement erfolgt über die von SAP vorgesehene Standard-Schnittstelle zu Business Address Services (BAS). Die Adressmanagement-Software beinhaltet die so genannten „Postal Directories“, die die postalischen Informationen des jeweiligen Landes beinhalten (vergleiche **Abbildung 6-11**). Um bei der postalischen Validierung stets optimale Ergebnisse zu erzielen, müssen die Postal Directories regelmäßig aktualisiert werden.

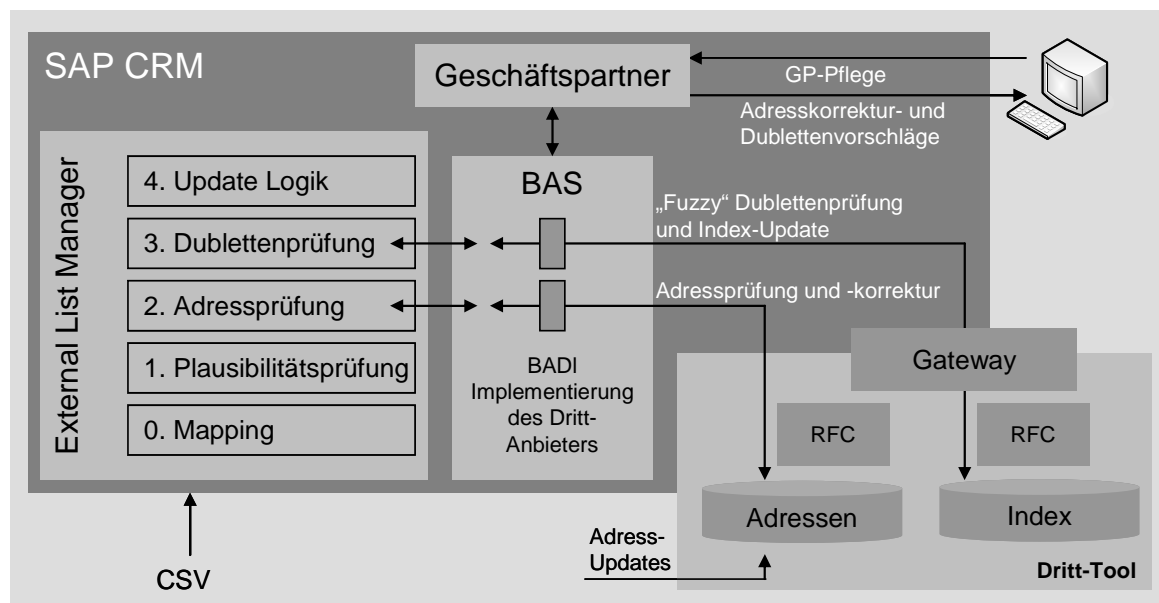


Abbildung 6-11: Integration der Adressmanagement-Software

Die Adressmanagement-Software unterstützt systemtechnisch neben der unscharfen Suche die Formatstandardisierung, die postalische Validierung und die Dublettenidentifikation (vergleiche **Abbildung 6-12**).

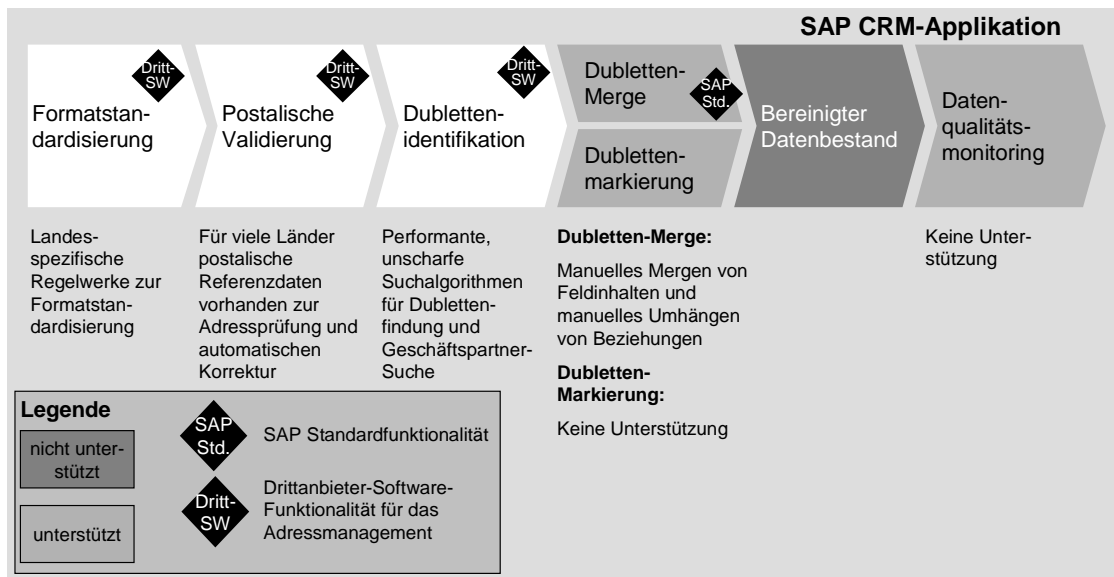


Abbildung 6-12: Adressmanagement mit SAP-Standard und Dritt-Tool

Bei der Formatstandardisierung können landesspezifische Regelwerke zu Grunde gelegt werden. Für die postalische Validierung (Adressprüfung und automatische Korrektur) werden postalische Referenzdaten des jeweiligen Landes herangezogen, die in regelmäßigen Abständen aktualisiert werden müssen. Um Dubletten im System zu identifizieren sowie Geschäftspartner im System unscharf zu suchen, werden performante, unscharfe Suchalgorithmen benutzt. Erkannte Dubletten müssen manuell zusammengeführt werden. Auch unterstützt die Software nicht das Markieren von Dubletten. Dies muss außerhalb des SAP-Standards entwickelt werden. Dies gilt ebenso für das Datenqualitätsmonitoring.

Nachfolgend werden die Funktionalitäten unscharfe Suche, Namens- und Adressformatstandardisierung, postalische Validierung sowie Dublettenerkennung beschrieben, die für ein effizientes Datenmanagement unerlässlich sind.

### Unscharfe Suche

Zunächst kann der Anwender im SAP CRM mit Hilfe der unscharfen Suche abweichungstolerant in der Datenbank zum Beispiel nach dem Vor- und Nachnamen suchen. Diese Suchmechanismen werden als Dienste der Adressmanagement-Software bereitgestellt. Dabei stehen Fehlertoleranz und Performance in einer konkurrierenden Beziehung. Innerhalb der Suchergebnisliste werden die zu den Suchkriterien passenden Treffer abgestuft nach der Trefferwahrscheinlichkeit aufgelistet. Die unscharfe Suche erfolgt nach

heuristischen Regeln. Daher sind bei einem geringen Anteil von Suchen mit objektiv gesehen nicht zweckmäßigen Ergebnissen zu rechnen (zu viele Treffer, fehlende Treffer in der Ergebnisliste oder die Trefferwahrscheinlichkeit ist aus menschlicher Sicht nicht zweckmäßig).

In einigen Spanisch-sprachigen Ländern haben die Kunden beziehungsweise Interessenten regelmäßig zwei oder mehrere Nachnamen. Mit Hilfe der Adressmanagement-Software kann erreicht werden, dass nach zwei Nachnamen gleichberechtigt gesucht werden kann. Eine entsprechende Flexibilität muss jedoch in der Adressmanagement-Software vorhanden sein.

Die Adressmanagement-Software erweitert die SAP-Standardsuche um unscharfe Suchfunktionen. Nach Eingabe der Suchkriterien liefert die Adressmanagement-Software eine Liste mit potenziellen Treffern zurück. Aus dieser Liste kann der Nutzer den korrekten Geschäftspartner auswählen.

### **Formatstandardisierung und postalische Validierung**

Wenn der Nutzer durch die fehlertolerante Suche festgestellt hat, dass der entsprechende Kunde noch nicht in der Datenbank enthalten ist, erfasst der Nutzer die vollständigen Kundenstammdaten. Sobald der Nutzer die Eingabe quittiert, erfolgt zunächst das Parsing sowie die postalische Validierung. Diese erfolgen nach heuristischen Regeln. Daher können hundertprozentig „richtige“ Korrekturen nicht erzielt werden und es muss immer mit einem geringen Prozentsatz an nicht korrekt validierten Daten gerechnet werden.

Nach dem Parsing liegt die Adresse in einer syntaktisch korrekten Form vor. Damit ist die Erfolgsaussicht verbessert, dass beim nachfolgenden Vergleich der eingegebenen Adresse mit den postalischen Referenzdaten die korrespondierende Adresse gefunden wird.

Nach der postalischen Adressvalidierung werden die ursprünglich eingegebenen Werte und die durch die Software vorgeschlagenen Werte gegenübergestellt und dem Nutzer die Möglichkeit gegeben, zwischen beiden Alternativen zu entscheiden.

Die Qualität der Parsing-Ergebnisse und der postalischen Validierung hängt insbesondere von der Komplexität des Adressaufbaus in dem jeweiligen Land ab. So sind beispielsweise Adressen aus den USA, Frankreich, Spanien oder Deutschland in Bezug auf die postalischen Referenzdaten wenig komplex aufgebaut. Ganz anders verhält es sich hingegen mit britischen Adressen, welche häufig mehrere Straßennamen sowie zusätzlich oft noch Hausnamen beinhalten. Diese feingliedrigen Kriterien determinieren die sehr feingranularen Postleitzahlen, die regelmäßig nur 5 bis 15 Haushalte umfassen.

Beim Aufsetzen der Lösung sind im Rahmen der Implementierung landesspezifische Optimierungen notwendig, um möglichst gute Ergebnisse zu erzielen.

### Identifikation von potenziellen Dubletten

Im Anschluss an das Parsing und die postalische Validierung führt die Adressmanagement-Software anhand der eingegebenen Namens-, Firmen- und Adressdaten die Prüfung auf bereits existierende Datensätze in der Datenbank durch. Diese Prüfung erfolgt wieder anhand heuristischer Regeln. Die ermittelten potenziellen Dubletten werden in einer Ergebnisliste zusammen mit der Trefferwahrscheinlichkeit angezeigt.

### 6.3.3 Datenqualität in dem CRM-Projekt

Ein ganzheitliches Datenqualitätsmanagement stellt ein eigenständiges Teilprojekt über den gesamten Projektlebenszyklus dar. Es erfordert die Planung, Durchführung und Erfolgskontrolle von Aktivitäten zur Verbesserung der Datenqualität über die gesamte Projektlaufzeit hinweg. Eine besondere Bedeutung kommt dabei den projektvorgelagerten Phasen Datenqualitätsanalyse und -optimierung zu.

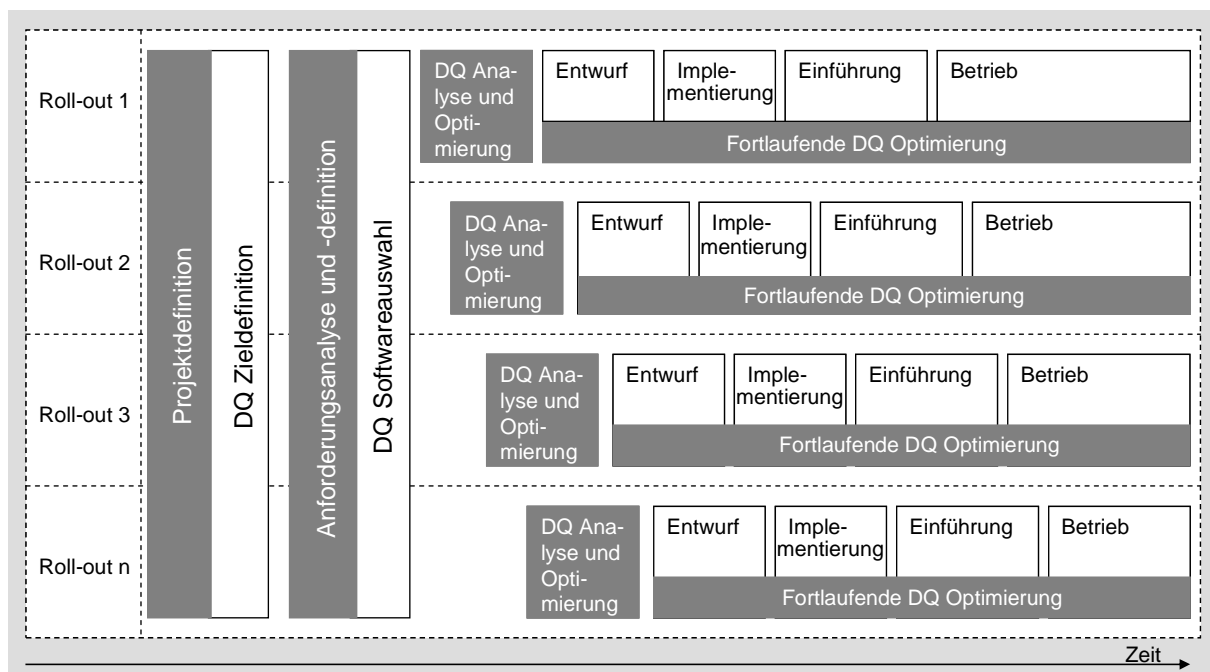


Abbildung 6-13: Typischer Projektplan mit mehreren parallelen Roll-outs

Die **Abbildung 6-13** stellt die verschiedenen DQ-Phasen im Rahmen eines CRM-Projektes dar. In der Projektphase „Projektdefinition“ wird die DQ Zieldefinition fixiert, anschließend folgt in der Projektphase „Anforderungsanalyse und -definition“ die Auswahl der geeigneten Adressmanagement-Software. Vor der Projektphase „Design“ sollte die Adressmanagement-Software für das jeweilige Land optimiert und die zu migrierende Datenbasis verbessert werden. Hierzu kann die Adressmanagement-Software außerhalb der eigentlichen Projektumgebung herangezogen werden.



#### 6.3.4 Einführung von Standards im Betrieb

Auch im Betrieb eines implementierten CRM-Systems muss die Datenqualität langfristig gesichert werden. Eine der Hauptgründe für rückläufige Datenqualität sind fehlende Standards für die Datenerfassung. Zu den Standards, die helfen, die bestmögliche Datenqualität zu erhalten, zählen unter anderem:

- Das Festlegen von Kerndaten, die zusätzlich zu den eventuell vom CRM-System schon vorgegebenen Pflichtfeldern für die Eingabe definiert werden. Wenn dies nicht im System so hinterlegt werden kann, muss dies mit Hilfe von klar definierten Prozessen abgefangen werden.
- Die Sensibilisierung der Nutzer auch Daten zu erfassen, von denen sie zwar Kenntnis haben, die ihnen aber nicht unbedingt einen unmittelbaren Nutzen bringen.
- Zur langfristigen Sicherung der Datenqualität muss unbedingt ein „Datenqualitäts-Leitfaden“ erstellt werden, in dem die alltäglichen Arbeitsabläufe der Datenpflege detailliert festgelegt sind.

Im Detail kann mit folgenden Aktivitäten der Weg zu nutzbaren Kundendaten bereitet werden:

- Information und Einbeziehung der Mitarbeiter, die im Kundenkontakt sind und Daten erfragen müssen, über das Ziel der Datenbereinigung und -erfassung
- Kontinuierliche Dublettenbereinigung
- Konsequente Prüfung auf postalische Richtigkeit der Adressdaten, inklusive regelmäßiger Aktualisierung der „Postal Directories“
- Zyklische Aktualisierung der Wohnorthistorie - die Umzugsdaten für Deutschland sind über die Deutschen Post- und Adress GmbH verfügbar
- Zyklische Aktualisierung des Datenbestandes mit den Informationen der Robinson-Liste - die Robinson-Liste für Deutschland ist über den Deutschen Direktmarketingverband verfügbar
- Beauftragung von spezialisierten Unternehmen mit der Adressbereinigung, speziell bei großen Datenbeständen
- Definition und Einführung von Pflichtfeldern
- Definition eines Datenqualitätsleitfadens für alle Anwender, inklusive eines Incentivierungsmodells
- Datenqualitäts-Reporting und -Monitoring

## 7 Exemplarische Realisierung des Konzeptes

In diesem Kapitel wird das Pilotprojekt des CRM-Gesamtvorhabens bei der nordamerikanischen Tochtergesellschaft eines Automobilherstellers als Validierung des konzipierten Gesamtmodells vorgestellt.

Aufgrund der Vertraulichkeit der Informationen und der Sicherstellung der Anonymität wird im Folgenden bewusst auf eine detaillierte Beschreibung einzelner Themen verzichtet. Zudem sind die Screenshots des implementierten Systems zum Teil verfremdet.

### 7.1 Zielsetzung der CRM-Einführung

Die Einführung von CRM verfolgt bei diesem Praxisbeispiel die folgenden fünf Zielsetzungen:

- Aufbau eines exzellenten Markenerlebnisses für den Kunden
- Optimierung des Wissens über Kundenbeziehungen und Kundenbedarfe über alle Organisationseinheiten hinweg
- Steigerung der Kundenzufriedenheit
- Verbesserung der Kundenloyalität und Ausbau von langfristig orientierten Kundenbeziehungen
- Steigerung des Ergebnisbeitrags pro Kunde durch (frühzeitigen) Wiederkauf, Cross- und Up-Selling

Der Nutzen, der durch die Einführung des zentralen CRM-Systems im Rahmen dieses Praxisbeispiels erreicht werden soll, betrifft die Kunden- sowie die Unternehmensseite. Vor allem soll die Kundenzufriedenheit gesteigert werden und Kundenanfragen schnell, effizient und professionell behandelt werden. Darüber hinaus soll das Produktangebot des Automobilherstellers die Kundenerwartungen treffen und das Vertrauen der Kunden in die Marke gestärkt werden. Der Hersteller selbst erwartet eine Verbesserung der Ertragssituation durch die Steigerung der Absatzrate, der Kundenprofitabilität, des ROI und des Markenwerts. Neben einer Verbesserung der Kundentreue soll die Markendifferenzierung ausgebaut und die Kunden- und Marktkenntnis gesteigert werden. Diese Ziele münden in einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Aus Prozesssicht sollen die Effizienz der kundenorientierten Prozesse gesteigert werden und die Investitionen effektiv in das Marketing verlaufen. Zudem sollen durch das CRM-System die operativen Kosten der Fachbereiche durch eine Optimierung der internen Prozesse sowie durch eine Verringerung der Schnittstellen verbessert werden.

## 7.2 Vorstellung des Projekts

Der Importeur eines Automobilherstellers, bei dem das in den folgenden Kapiteln beschriebene Projekt durchgeführt wurde, wurde in den achtziger Jahren als exklusiver Importeur, Vertreiber und Großhändler für Fahrzeuge des Mutterkonzerns in den USA aufgebaut. Heute beschäftigt dieses Unternehmen etwa 250 Mitarbeiter, die über 2,7 Mio. (historische) Transaktionen auf der Basis von über 1,3 Mio. Kunden und Interessenten in Kanada und in den USA für 0,65 Mio. Fahrzeuge bearbeiten. Des Weiteren sind mehr als 200 Händler über Vertriebs- und Garantiesysteme eingebunden. Von den 130 Benutzern bei der Importeursgesellschaft und den Partnern sind jeweils 40 bis 60 Mitarbeiter gleichzeitig aktiv tätig. Diese Zahlen zeigen die Notwendigkeit für den Einsatz eines umfangreichen CRM-Projektes in dem Unternehmen sowie bei den angeschlossenen Partnern und Dienstleistern.

Im Jahr 2005 verfügte der Importeur über mehr als 10 Kundendatenbanken mit geringer oder ohne Integration zueinander. Damit war eine ganzheitliche Sicht auf den Kunden über den gesamten Lebenszyklus nicht gewährleistet. Darüber hinaus boten die eingesetzten Systeme keine akzeptable Datenqualität und dadurch gab es nur sehr begrenzte Möglichkeiten, um einen optimalen Kundenservice zu garantieren. Diese Defizite nahm das Unternehmen zum Anlass ein CRM-Projekt zu initiieren, um das Wissen über die Kundenwünsche und -beziehungen zu verbessern und dieses Wissen gezielt für zukünftige Managemententscheidungen zu nutzen. Dazu sollte ein einzigartiges Markenerlebnis für die Kunden aufgebaut und damit auch die Kundenzufriedenheit und die Kundentreue erheblich verbessert sowie die Kundenbeziehungen insgesamt langfristig gesichert werden.

Das Ergebnis einer Vorstudie im Jahr 2005 war vielversprechend, so dass anschließend das hier vorliegende Konzept in einer ersten Version entwickelt wurde. Im Jahr 2007 wurden in einer dreimonatigen Vorlauf-Phase in den großen Märkten des Herstellers (USA, Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien/ Portugal und Großbritannien) die unternehmensspezifischen Anforderungen und Prozesse definiert. Im Einzelnen wurden übergreifende Daten und Prozesse gefordert zur

- Pflege von Fahrzeug-, Kunden- und Interessentendaten,
- manuellen und automatischen Zuordnung von Fahrzeugen zu den Kunden und eine automatische Verwaltung des Kunden- und Interessentenstatus,
- automatischen Zuordnung des verantwortlichen Händlers für die Kunden und Interessenten auf der Basis des bevorzugten oder des letzten oder des am nächsten gelegenen Händlers und
- Einbindung einer integrierten Händlerdatenbank.

Diese Erkenntnisse bildeten anschließend in den nächsten 7 Monaten die Grundlage für die umfassende Implementierung des CRM-Gesamtsystems. Die **Abbildung 7-1** zeigt die realisierte 360°-Sicht auf die Fahrzeuge und die Kunden unter der Berücksichtigung der CRM-Integration bezüglich des Herstellers beziehungsweise des Marktes, der externen Dienstleister und des Handels. Grundsätzlich kann diese erste Implementierung als Prototyp eingestuft werden, obwohl die erzielten Ergebnisse in jeder Hinsicht den Importeur zufrieden gestellt hat. Die Definition Prototyp ist erlaubt, da ein derart großes Projekt mit der Implementierung nicht abgeschlossen ist. Wenn das CRM-System im praktischen Einsatz fortlaufend „gelebt“ wird, ergeben sich zwangsläufig Verbesserungsvorschläge oder Wünsche durch die Anwender, die nach einer positiven Bewertung unbedingt in das Konzept eingearbeitet werden sollten. Dies ist hier auch geschehen. Mittlerweile wird das hier konzipierte CRM-System mit einer Reihe von Verbesserungen in allen großen Märkten des Herstellers mit Erfolg eingesetzt.

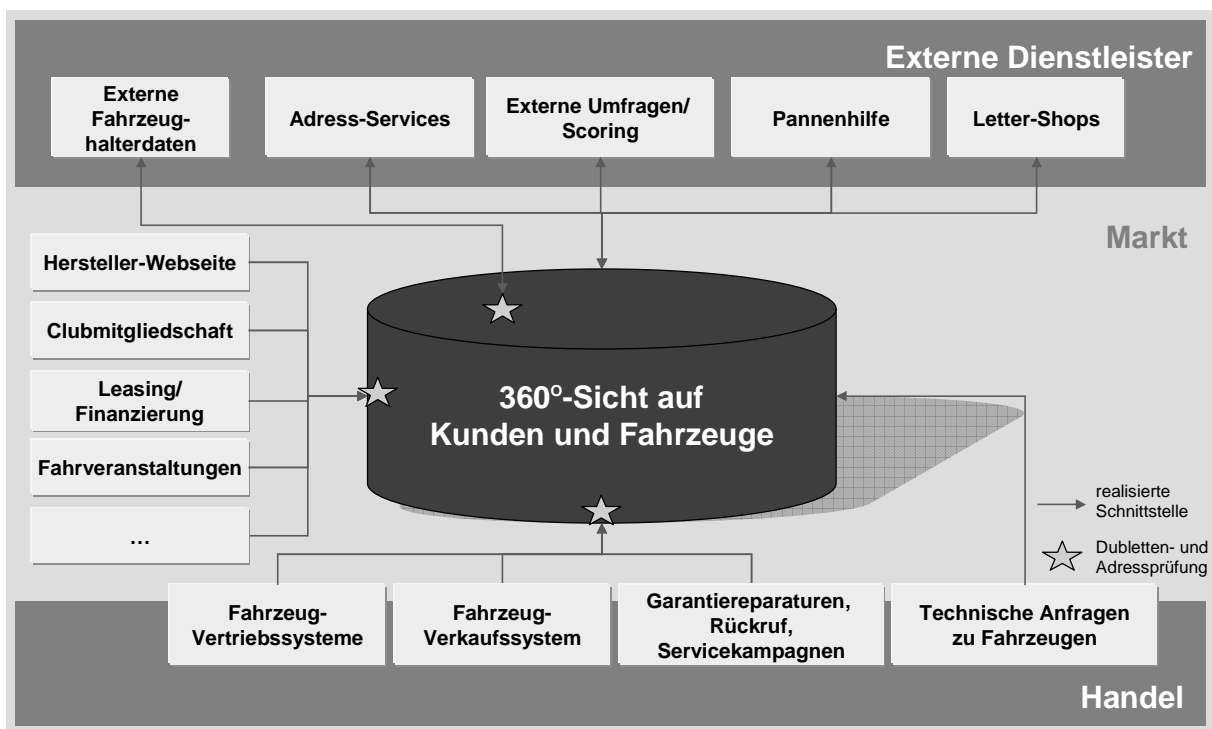


Abbildung 7-1: Integration des CRM-Gesamtsystems

Die Abbildung 7-1 zeigt auszugsweise die realisierten Schnittstellen und Dubletten- und Adressprüfungen für eine erhöhte Datenqualität, so wie im Konzept gefordert. Dies setzte allerdings voraus, dass zunächst die Kundenstammdaten als Quelle der Daten und Beziehungen so generiert wurden, dass nach der Eingabe von Kunden- und/ oder Fahrzeugdaten, gleichgültig von wem, eine jederzeitige automatische Änderung der einzelnen Beziehungen durchgeführt wird. Diesen Sachverhalt verdeutlicht sehr anschaulich die **Abbildung 7-2**. Die folgenden drei Beispiele sollen dies unterstreichen:

1. **Fahrzeugverkauf aus dem Vertriebssystem:** Wenn ein neuer Kunde C1 ein Gebrauchtfahrzeug V1 vom Händler A kauft, werden die folgenden Aktionen ausgelöst: Kunde C1 wird angelegt, Fahrzeug V1 wird angelegt, die Beziehungen zwischen C1 und V1 und zwischen C1 und A werden angelegt.
2. **Fahrzeugverkauf aus dem Vertriebssystem:** Wenn derselbe Kunde C1 ein weiteres (neues) Fahrzeug V2 bei dem Händler A kauft, wird das Fahrzeug V2 angelegt, die Beziehungen zwischen C1 und V2 und zwischen C1 und A werden angelegt.
3. **Reparaturauftrag aus dem Garantiesystem:** Ein Kunde C2 erteilt dem Händler B einen Reparaturauftrag mit Garantie für das Fahrzeug V2 und damit wird automatisch initiiert: neuer Kunde C2 wird angelegt, neue Beziehungen zwischen C2 und V2 und zwischen C2 und B werden angelegt, die vorhandene Beziehung zwischen C1 und V2 wird mit gesetztem Enddatum beendet (vergleiche X in Abbildung 7-2) und die vorhandene Beziehung zwischen C1 und A „ist Neufahrzeugkunde“ (X wie vor) wird beendet.

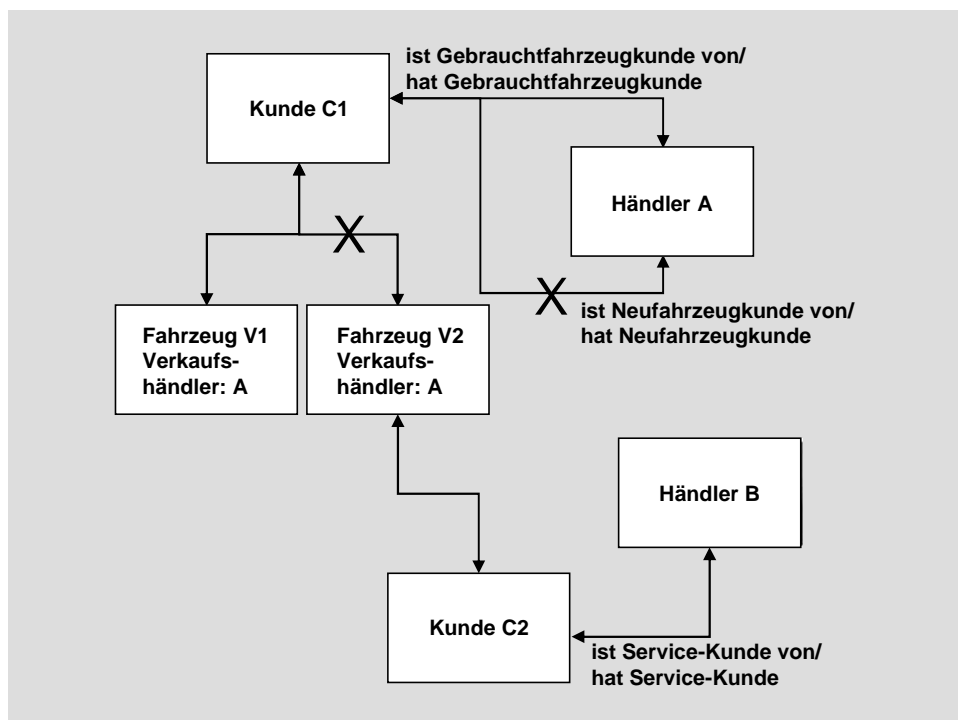


Abbildung 7-2: Darstellung der Kundenstammdaten

Die Prozesse und Funktionen für das Datenqualitätsmanagement wurden entsprechend den Anforderungen aus dem Konzept in vollem Umfang umgesetzt. So wird unter anderem die Dublettenbehandlung mit einem Markierungs- und Merge-Modus realisiert. Die Adressprüfung und -korrektur erfolgt über eine „unscharfe“ Suche mit einem integrierten Dritt-Tool. Bei der Behandlung einer ungültigen Postanschrift wird mittels Identifikation und einer

prioritätsbezogenen Bearbeitung ein vorläufiger Ausschluss aus bestimmten Mailings ausgelöst. In der gleichen Weise werden „verdächtige“ Kundennamen und -adressen behandelt. Die **Abbildung 7-3** zeigt auszugsweise zwei Screenshots für das Datenqualitätsmanagement. Die Aussagefähigkeit dieser Darstellungen muss beschränkt bleiben, da es sich hier um sensible Kundendaten handelt. Die Darstellung soll nur verdeutlichen, dass dieses Thema im Rahmen der Umsetzung ebenfalls realisiert wurde.

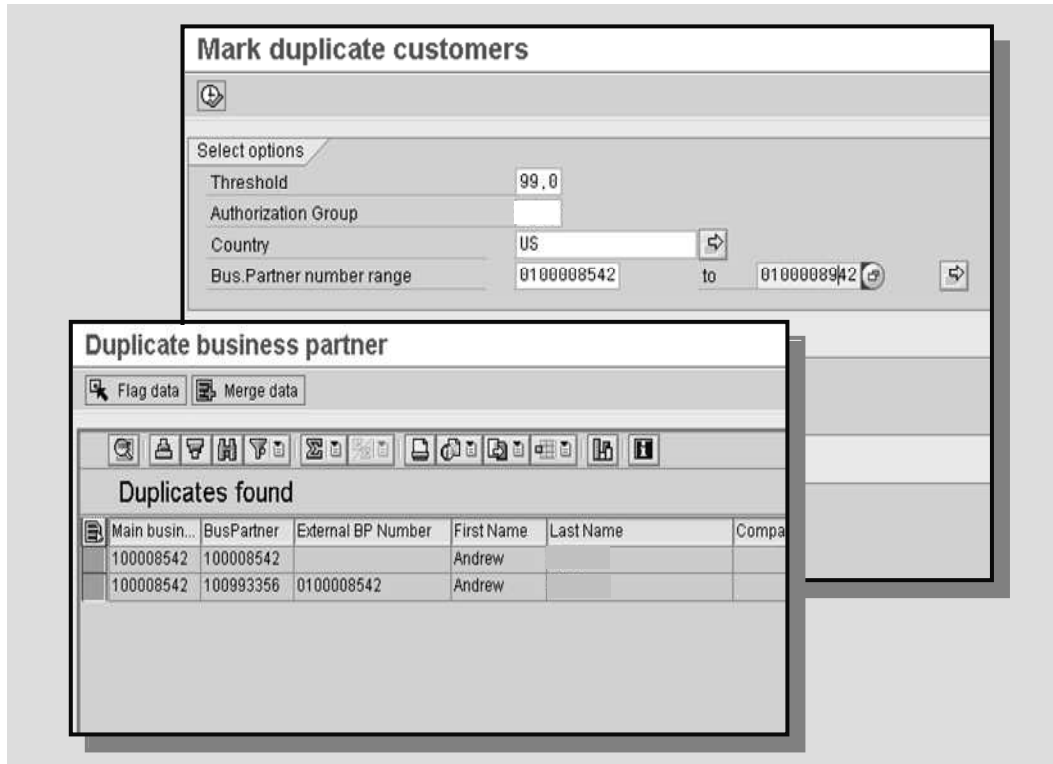


Abbildung 7-3: Dublettenidentifikation

Die **Abbildung 7-4** zeigt die Benutzeroberfläche für die Anwender des CRM-Systems. Den Ziffern sind die folgenden Aktivitäten der Anwender zugeordnet:

1. Eine „unscharfe“ Suche über Fahrzeuge mit einer automatischen Ermittlung der Kontaktkoordinatoren.
2. Ausgabe der Kontakthistorie.
3. Zuordnung der (historischen) Fahrzeuge.
4. Arbeitsbereich für die Bearbeitung von Leads oder Beschwerden, Wiedergabe der Fahrzeugdetails (Stammdaten, Ereignisse, Optionen, Historie) und die Ausgabe des Kundenstammblasses mit einer dublettenübergreifenden Datenanzeige.
5. Dublettenübergreifende Warnmeldungen, zum Beispiel offene Rückrufaktion für eine Kundenfahrzeug oder Mailsperrern oder mögliche Probleme bezüglich Kundenloyalität.

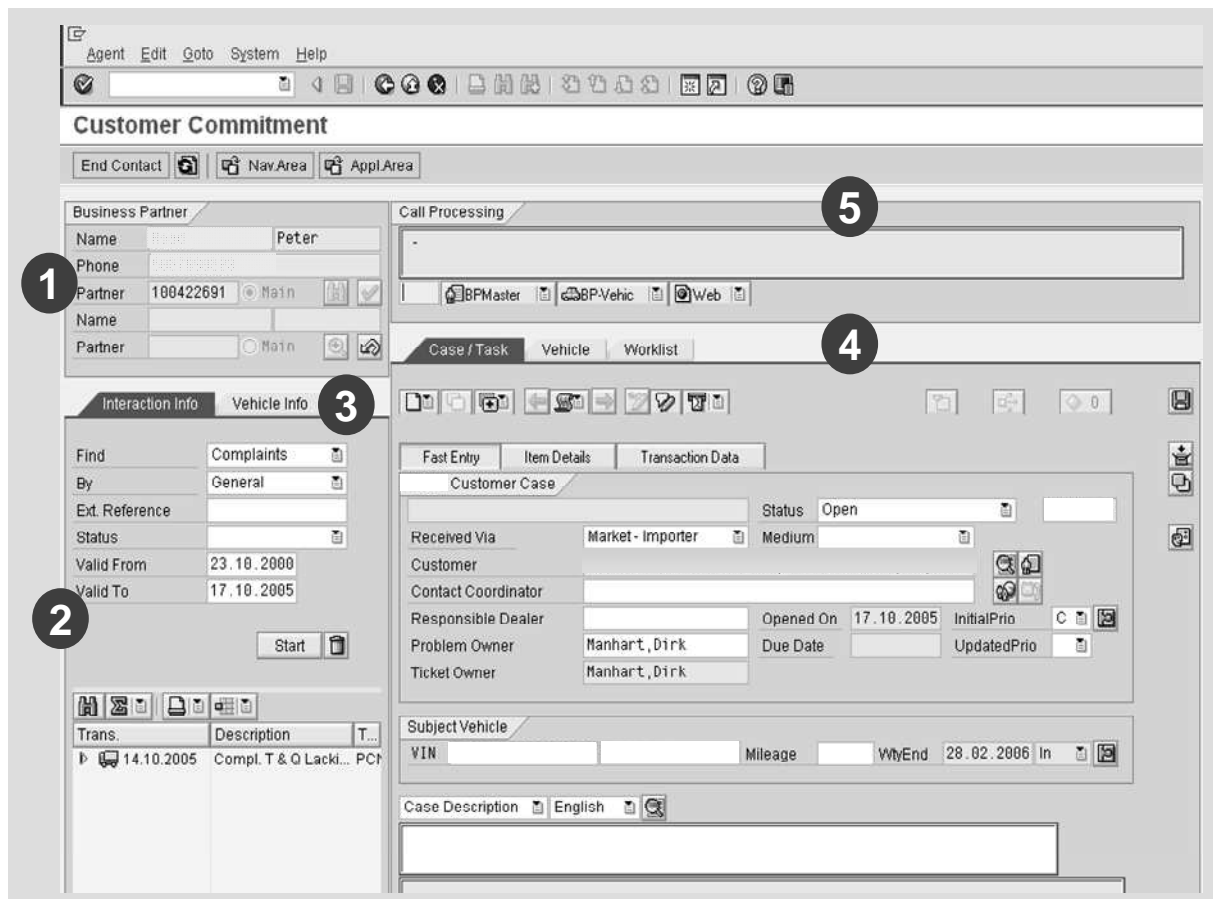


Abbildung 7-4: Interaction Center – der zentrale Arbeitsplatz

Die **Abbildung 7-5** demonstriert die Integration der Fahrzeuge in die Interaction-Center-Anwendung.

Gespeist wird die Datenausgabe aus den Verkaufs- beziehungsweise Bestellsystemen sowie den Service-Systemen. Im Einzelnen sind dies: komplette Fahrzeugstammdaten inklusive der Fahrzeugoptionen, Beziehungen zu dem aktuellen Kunden und zu den Verkaufs- und Service-Händlern sowie die „Historie“ mit den bisherigen Fahrzeughaltern, Händlern und Ereignissen mit den zugehörigen Vorgängen (zum Beispiel Reklamationen, Pannen, Mailings).

Die Suche nach den Fahrzeuginformationen kann hierbei über den Kunden oder direkt über die FIN erfolgen.

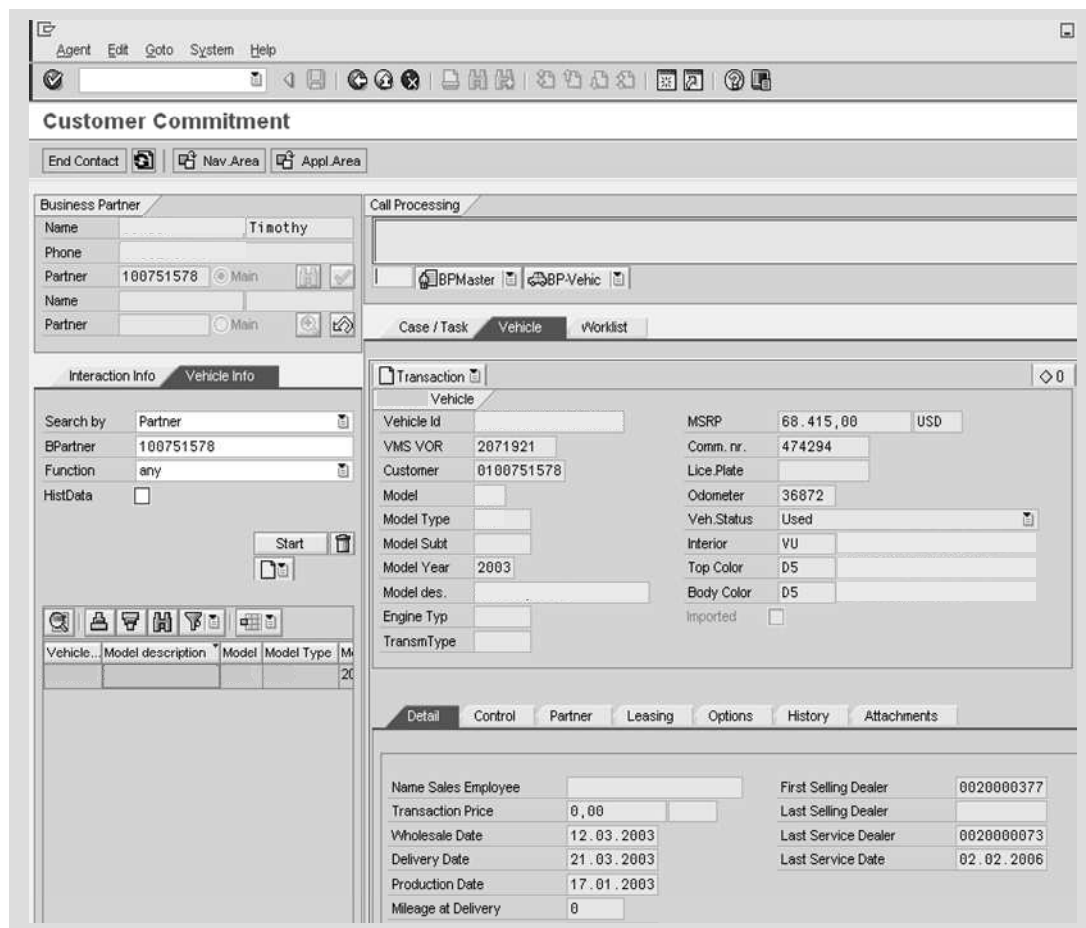


Abbildung 7-5: Integration der Fahrzeuge in den Arbeitsplatz

Das Kampagnenmanagement wird gemäß dem Konzept für das Kundenbetreuungs- und das Interessentenkontaktprogramm, aber auch für Verkaufskampagnen und landesweite Mailings mit über 200.000 Adressen genutzt. Darüber hinaus sind Synergien mit anderen Geschäftsbereichen möglich, so zum Beispiel die „Auswahl aller Kunden in Manhattan mit einem Fahrzeug, das jünger als 4 Jahre ist und eine Preisempfehlung des Herstellers von über 70.000 US-Dollar hat“ für eine Armbanduhr-Werbekampagne im Rahmen des Cross-Sellings.

Die **Abbildung 7-6** zeigt den Segment Builder mit dem innerhalb des SAP CRM die Zielgruppenselektion auf Basis von zum Teil vordefinierten Selektionsabfragen durchgeführt wird. Durch eine einfache, systemgestützte Veränderung der Selektionskriterien auf Basis von Fahrzeug- und Geschäftspartnerattributen kann eine Verfeinerung der Zielgruppe bezüglich Zusammensetzung und Anzahl erfolgen.

Die ermittelte Zielgruppe wird abschließend der im Marketing-Planer angelegten Kampagne zugeordnet wonach die Kampagnenausführung gestartet werden kann (vergleiche Kapitel 5.3.1).



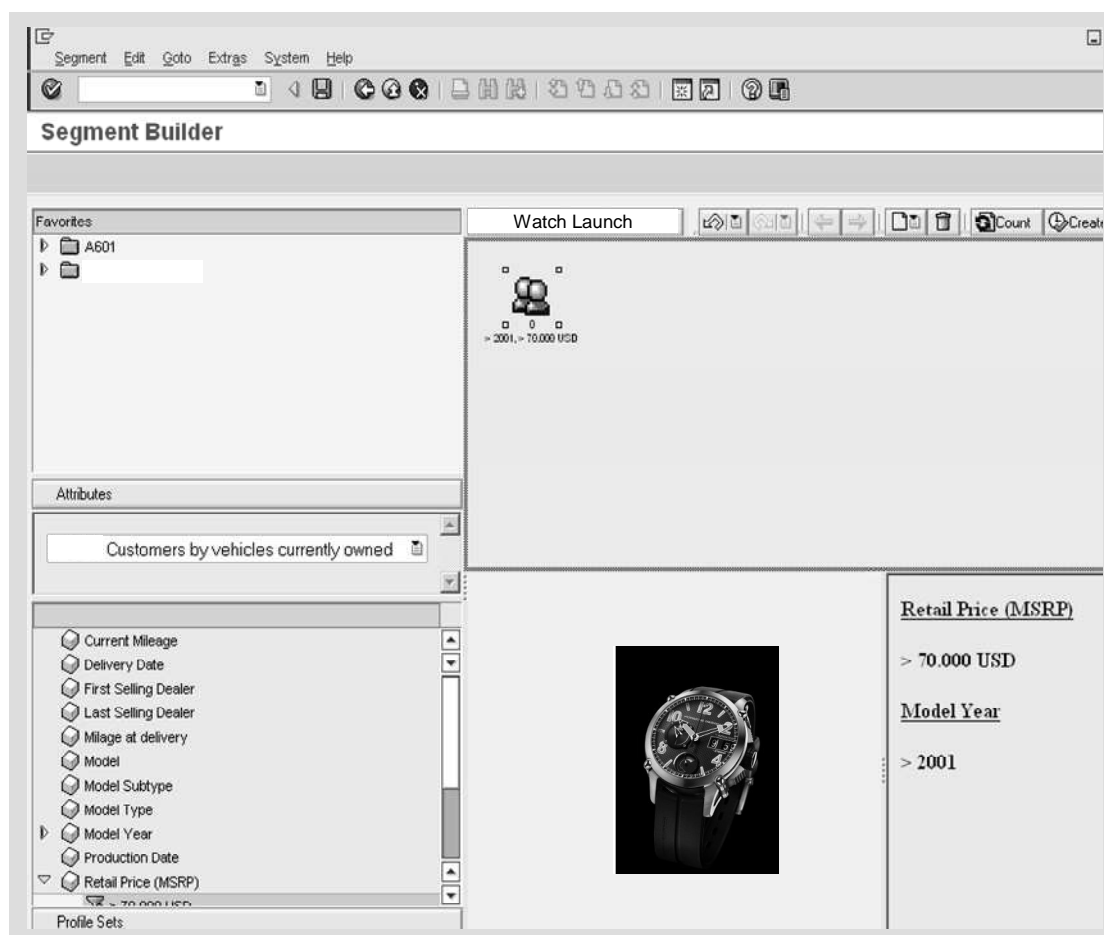


Abbildung 7-6: Kampagnenmanagement

Die **Abbildung 7-7** zeigt die Ergebnisdarstellung einer, im Rahmen des Kundenbetreuungsprogramms durchgeführten, Zufriedenheitsumfrage. Diese Umfragen finden über das Internet oder über das Telefon statt und werden nach jedem einzelnen Fahrzeug-Kauf und -Service automatisiert initiiert.

Die Darstellung beinhaltet die Ergebnisse der Kaufzufriedenheits- (Sales Satisfaction Index) und der Servicezufriedenheitsbefragungen (Service Satisfaction Index), zum einen aggregiert über die letzten 12 Monate und zum anderen bezogen auf die jeweils Top5-bewerteten Kriterien des Fragebogens.

Die Darstellung der Ergebnisse kann standardmäßig im SAP CRM sowohl in einer tabellarischen als auch in einer grafischen Form dargestellt werden. Für eine weitere Aufbereitung oder Weiterverarbeitung der Umfrageergebnisse können die Daten in das angeschlossene Business Warehouse übertragen werden.

Weitere Details zu diesem Prozess sind aus Abbildung 5-11 ersichtlich.

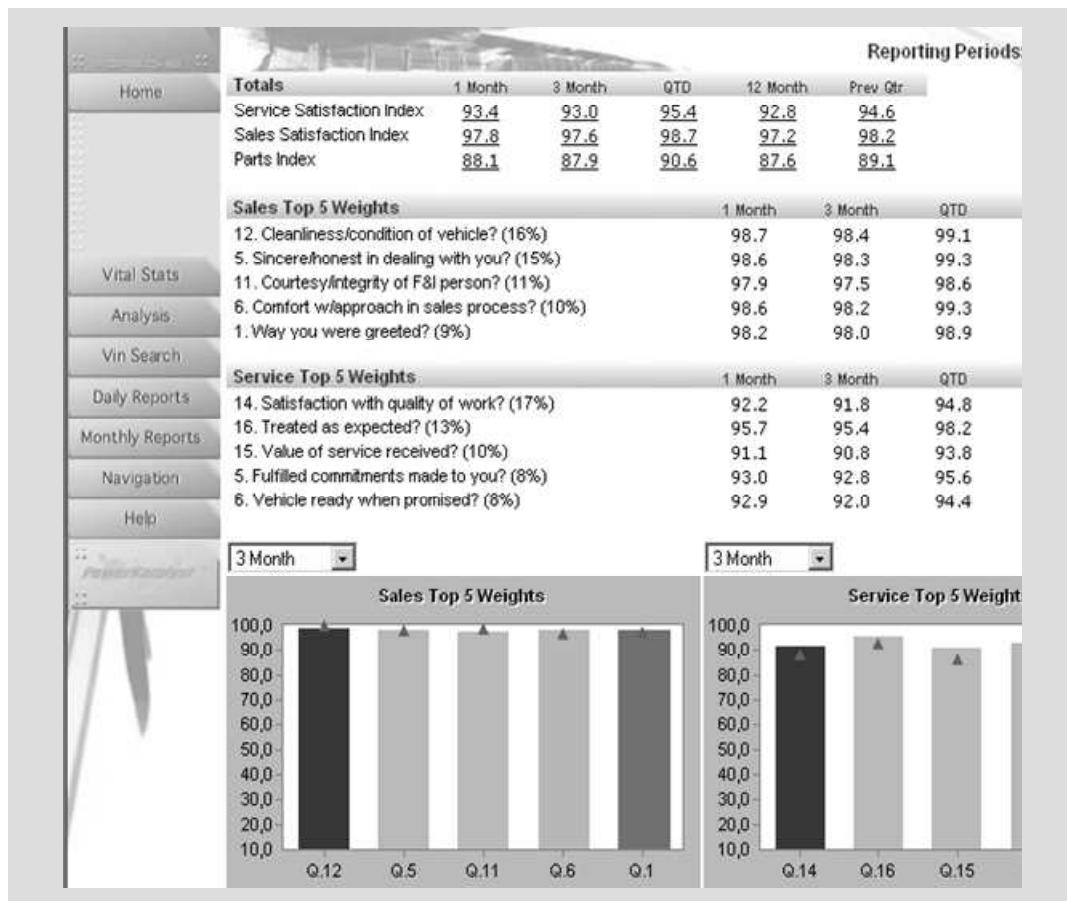


Abbildung 7-7: Zufriedenheitsumfrage-Ergebnis im Kundenbetreuungsprogramm

Die **Abbildung 7-8** zeigt den realisierten Prozess des Lead Managements, wobei alle Leads erfasst, qualifiziert und den Folgeprozessen ohne Einschränkung zur Verfügung gestellt werden. Wegen des sensiblen Informationsgehaltes - kein Automobilhersteller hat Stand heute einen integrierten Lead-Prozess über alle Vertriebsstufen hinweg - ist eine detailliertere Darstellung nicht möglich.

Die **Abbildung 7-9** zeigt, dass unmittelbar nach der zentralen Anlage des Interessenten, der Lead per E-Mail direkt an den verantwortlichen Händler übergeben werden kann. In einer weiteren Ausbaustufe wird dem Händler mit Hilfe der Händlerintegration einen direkten Zugriff auf die Lead-Daten gegeben. Die Weiterbearbeitung der Leads erfolgt durch den Händler. Der Gesamtprozess und die Conversion Rate werden vom Hersteller zentral überwacht und ausgewertet.

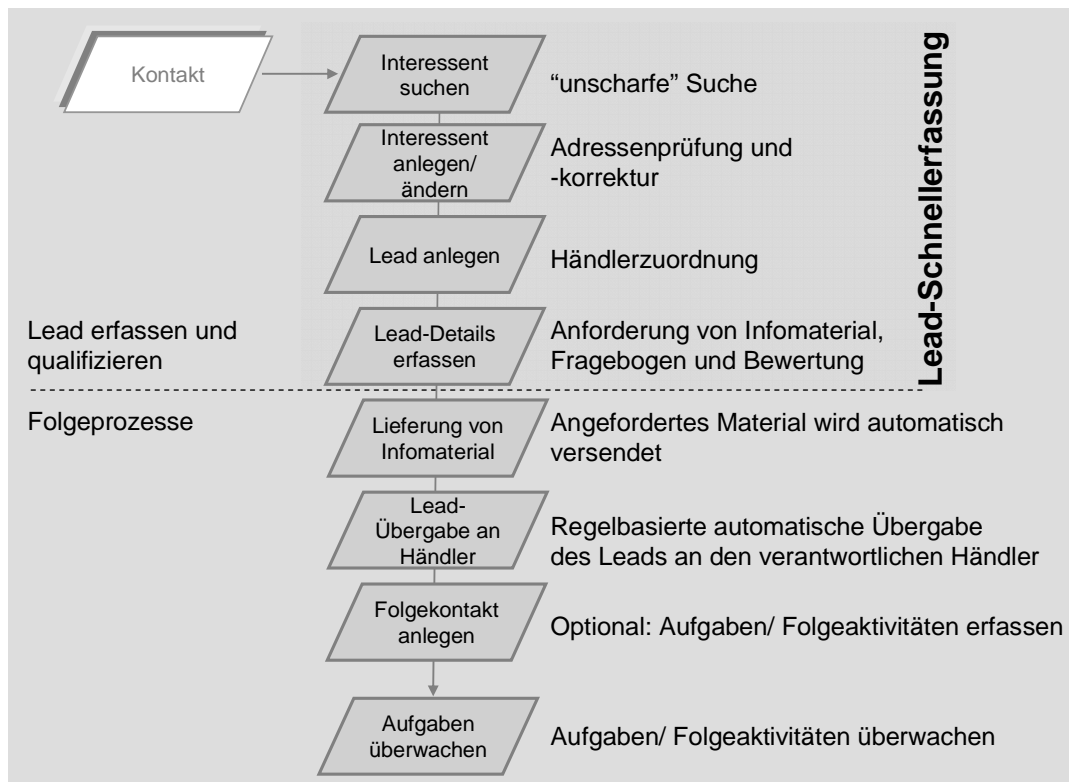


Abbildung 7-8: Ablauf des Lead Management

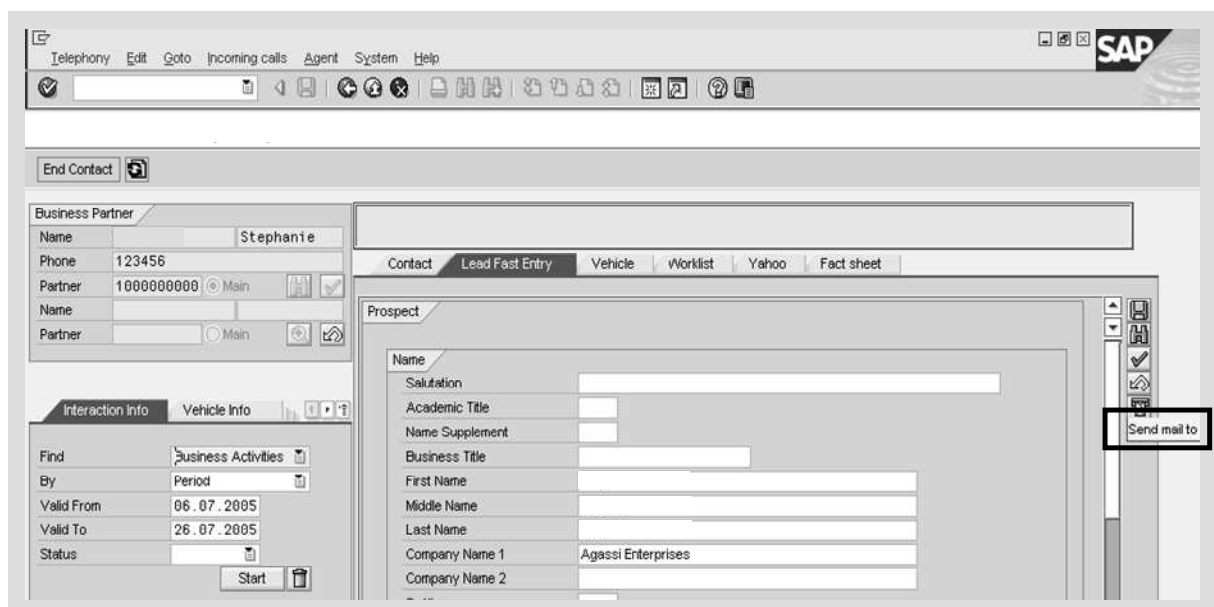


Abbildung 7-9: Übergabe eines Leads an Händler

Die **Abbildung 7-10** demonstriert das Beschwerdemanagement als ein leistungsstarkes Werkzeug für einen bestmöglichen Kundenservice. So kann hier ein Arbeitsvorrat eingestellt werden, welcher die neuen und geänderten Beschwerdefälle kennzeichnet. Des Weiteren werden unter anderem potenzielle Kunden- und Loyalitätsprobleme angezeigt. Die Ausgabe

von Meldungen mit Hilfe von prioritätsbezogenen Warn- und Eskalationsfunktionen erleichtert die Arbeit des Anwenders erheblich.

Durch die Arbeit mit dem Prototyp konnte das Beschwerdemanagement um ein neues, bisher noch nirgendwo installiertes, „pro-aktives Beschwerdemanagement“ erweitert werden. Dieser Prozess kommt zum Einsatz, wenn ein potenzielles Problem bezüglich der Kundenloyalität vorliegt und hierbei definierte Voraussetzungen erfüllt sind (vergleiche Kapitel 4.6.1). Das System identifiziert hierbei durch **hinterlegte Algorithmen** potenzielle Lemon-Law-Fälle und alarmiert den Anwender durch Setzen eines „Lemon Law Flag“ zur rechtzeitigen Einleitung von definierten Maßnahmen.

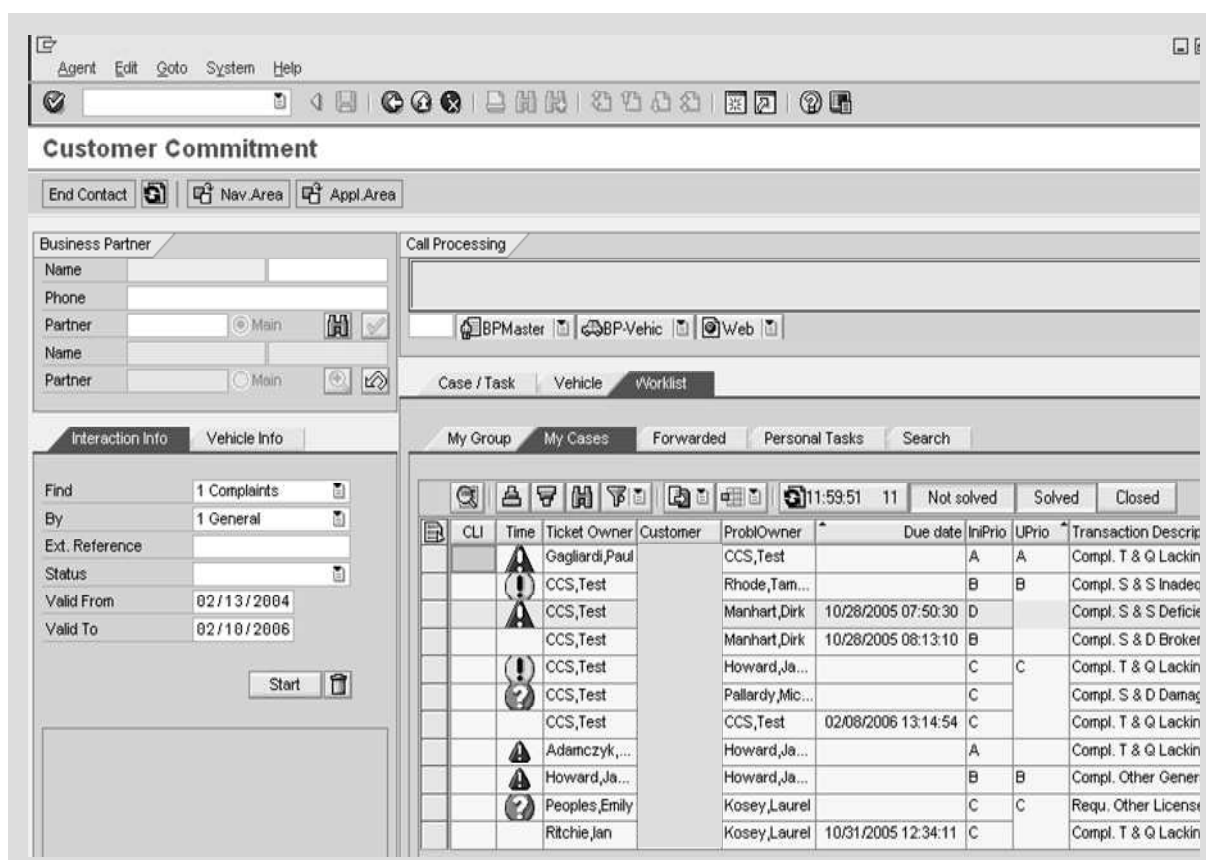


Abbildung 7-10: Beschwerdemanagement

Das CRM-Gesamtsystem erzeugt eine Vielzahl von Daten, über deren aktuellen Stand alle Beteiligten jederzeit Kenntnis erhalten möchten. Deshalb sind im Rahmen des Software-Systems zu den einzelnen Prozessen eine ganze Reihe von Auswertungsmasken vorgesehen, welche für die Anwender (Hersteller, externe Dienstleister und Handel) immer den augenblicklichen Status der einzelnen Prozesse ausgeben (vergleiche **Abbildung 7-11**). Beispielhaft seien hier genannt die Informationen zu den Kunden- und Fahrzeugdetails, den jeweiligen Bestand, händlerbezogene Daten, Kundenbeziehungen, Kampagnen sowie die Umwandlung von Leads.

Darüber hinaus gibt es auch noch spezielle Auswertungsmasken, welche ganz bestimmte Details wiedergeben und die Anwender bei der Arbeit wesentlich unterstützen. Ein typisches Beispiel ist die Abarbeitung von Rückruf- und Werkstatt-Kampagnen (vergleiche **Abbildung 7-12**).

**Reporting: Vehicle List**

Vehicle Status	Model	VIN	Model description	Model Type	Top color	Body color	Interior color	Count
			2006	V		B	R	0 0
			2006	V		G	T	0 0
			2006	V		X	A	0 0
			2006	V		E	T	0 0
			2006	V		A	T	0 0
			2006	X		X	A	0 0
			2006	V		E	F	0 0
			2006	V		Y	A	0 0
			2006	V		X	A	0 0
			2006	V		E	D	0 0
			2006	V		J2	B	0 0
			2006	V		X	A	002175965
			2006	V		X	A	0 0
			2006	V		B	T	0 0
			2006	V		A	A	0 0
			2006	V		B	D	0 0
			2006	V		E	A	0 0
			2006	V		Y	T	0 0
			2006	V		A	T	0 0
								= 65
								= 475
N								= 1
M								= 1
								= 476

Abbildung 7-11: Auswertungen zu allen Prozessen

**Service Campaigns: VINs**

Campaign ID	Description	Importer start date	Division	VIN	VIN active/ inactive	Count
A601				I		86
				A		4.971
			Importeur 1			5.057
				I		1
				A		283
			Importeur 2			284
A601						5.341
						5.341

Abbildung 7-12: Auswertung einer Werkstatt-Kampagne

### 7.3 Erzielte Verbesserungen zum Ist-Stand

Dieses Kapitel zeigt eine Gegenüberstellung zwischen der Ist-Situation und den erzielten Ergebnissen aus Bearbeitung mit dem hier vorgestellten Konzept.

Beim **zentralen** beziehungsweise **lokalen Kampagnenmanagement** bestand eine Doppelerfassung von Kunden- und Interessentendaten aufgrund von Systembrüchen beziehungsweise fehlender Vernetzung der relevanten Systeme. Für alle CRM-Aktivitäten bestand eine ungenügende Systemunterstützung und führte zu hohen manuellen Aufwendungen bei der Durchführung. Zudem bestand eine stark eingeschränkte Zielgruppendefinition, da kaum Wissen über Kunden, Fahrzeuge und deren Beziehungen zueinander vorhanden war. Die Datenqualität der wenigen zur Verfügung gestellten Daten war sehr schlecht. Die Kampagnennachverfolgung und die Kampagnenerfolgskontrolle waren nur manuell und sehr lückenhaft möglich.

Die Umsetzung des Konzeptes - speziell durch die Integration der Händler und aller CRM-nahen Systeme - bringt eine starke Verbesserung der Qualität und Quantität der Kunden- und Interessentendaten mit sich. Hieraus resultieren eine genauere Zielgruppendefinition sowie eine starke Reduzierung der Mailing-Irrläufer. Außerdem ist durch das systemgestützte Kampagnenmanagement eine starke Verringerung der manuellen operativen Aufwände gegeben und es erfolgt bei jeder Kampagne automatisiert eine entsprechende Dokumentation in der Kundenkontakthistorie. Nach Umsetzung des Konzepts besteht ein durchgängiges, automatisiertes Kampagnen-Monitoring und sowie eine Erfolgskontrolle, sowohl zentralseitig beim Hersteller als auch marktspezifisch. Mit einem analytischen CRM kann eine Prozesssteuerung zum Beispiel über den Kundenwert erfolgen. Die Fokussierung auf „Hot Leads“ verringert die Kampagnenkosten. Bei positiver Kampagnenresonanz erfolgt die direkte Überführung ins Lead Management.

Das **Lead Management** geschah vorher ausschließlich beim Händler. Es erfolgte keine Prozessintegration oder -standardisierung über alle involvierten Organisationen hinweg. Es war nur ein Basis-Scoring möglich. Zudem bestanden keine oder nur eine unzureichende Lead-Nachverfolgung sowie kein Lead-Monitoring.

Mit der Realisierung dieses Konzepts ist das Lead Management in die Gesamtvertriebs-Aufbau- und -ablauforganisation integriert. Das verfeinerte Scoring von Interessenten und Kunden durch analytisches CRM führt zu qualifizierten Leads. Dieses Scoringergebnis stellt die Ausgangssituation für nachfolgende Hersteller-Aktionen mit dem entsprechenden Interessenten dar. Die identifizierten Hot Leads werden über einen direkten Zugriff den

zugeordneten verantwortlichen Händler zur Verfügung gestellt. Hierbei besteht für den Hersteller die Möglichkeit der Lead-Nachverfolgung und der Lead-Erfolgsmessung.

Beim **Fahrzeugverkaufsmanagement** waren der Kunde und die Fahrzeugkonfiguration zentralseitig nicht bekannt. Eine Integration der zentralen Herstellerbereiche in den lokalen Verkaufsprozess beim Händler hat nicht stattgefunden. Es bestand keine Einbindung des Fahrzeugkonfigurators in den Verkaufsprozess, da die Bestell- und Konfigurationssysteme weder einen Kundenstamm noch Kundendatenpflegeprozesse kannten. Die Kundendaten wurden als freie Attribute an die Konfiguration gehängt, da der Fokus bei den Herstellern auf der FIN und der Bestellnummer lag. Ein Mapping Kunde-Fahrzeug/ Konfiguration innerhalb der Bestellsysteme war daher nicht möglich. Das bedeutete, dass bei jeder weiteren Konfiguration der Kunde neu angegeben und angelegt werden musste.

Nach der Umsetzung dieses Konzepts ist der Kunde mit Fahrzeugkonfiguration frühzeitig dem Hersteller als Kunde oder Interessent bekannt. Die Kunden- und Interessentenverwaltung innerhalb des Händler-Portals direkt im zentralen CRM-System gewährleistet, dass die Bestellung im zentralen VMS immer eine Referenz zum Kunden besitzt, sollte dieser zum Zeitpunkt der Bestellung bekannt sein. Diese eigenständige Kunden- und Interessentenverwaltung (entspricht dem KI-Kommunikationssystem im Konzept) mit Kopplung ans CRM ist der Single Point of Entry für alle Kunden- und Interessentendaten. Daher wird ein Kunde oder Interessent immer nur einmal zentral angelegt, man kann diesem beliebig viele Konfigurationen und Bestellungen zuweisen. Die einem Kauf nach gelagerten CRM-Prozesse des Herstellers können somit automatisiert gestartet werden.

Beim **Kundenbetreuungsprogramm** bestanden Lücken im Betreuungsprozess durch fehlende Informationen über Kunden und Fahrzeuge im Lebenszyklus. Zudem bestanden keine Integration sowie keine abgestimmte Betreuung zwischen allen involvierten Zentralbereichen. Hieraus ergab sich eine nicht abgestimmte und nicht einheitliche Kundenansprache.

Mit dem implementierten Konzept wird eine zielgruppenabhängige und ereignisgesteuerte Kundenbetreuung über die Integration aller relevanten Kunden- und Fahrzeuginformationen durch die Nutzung der zentralen Kunden- und Fahrzeug-Datenbank unterstützt. Auf Basis des analytischen CRM können kundenwertabhängige Betreuungsprogramme gestartet werden. Weiterhin werden ein kunden- und ereignisbezogenes After-Sales-Marketing und die Integration des Beschwerdemanagements in die Kundenbetreuung möglich. Durch die DMS-Integration können die Werkstatt- und Serviceinformationen bereitgestellt werden, die die Fahrzeughistorie im zentralen CRM-System anreichern. Diese geben Aufschluss über

eventuell vorhandene Probleme des Fahrzeugs in der Vergangenheit. Ein pro-aktives Beschwerdemanagement und eine systematische Rückkopplung ins Engineering hinsichtlich Reklamationschwerpunkten und Verbesserungsvorschlägen werden hiermit möglich.

Neben den Verbesserungen innerhalb der Fokusprozesse bestehen noch prozessübergreifend einige sehr signifikante Verbesserungen. So hat sich die Datenqualität erheblich verbessert durch die zentrale Kunden-, Interessenten- und Fahrzeugdatenbank, die Adressenprüfung und -korrektur und die Ermittlung und Behandlung von Dubletten. Durch die implementierten Prozesse zur Datenqualitätsverbesserung ist deutlich weniger manuelle Datenbereinigung notwendig. Es besteht eine sehr hohe Transparenz der Datenqualität auf Händlerebene und eine beträchtlich höhere Transparenz der Kundenbeziehungen.

Zudem hat sich die **Benutzerfreundlichkeit des IT-Gesamtsystems** deutlich verbessert. Die **Abbildung 7-13** zeigt die Gegenüberstellung zweier Screenshots. Links ist die Oberfläche eines abgelösten CRM-Altsystems zu sehen, wie es bei vielen Unternehmen noch im Einsatz ist, rechts die Verbesserung des User Interfaces nach der SAP-Einführung. Weitere SAP-Oberflächen sind im Kapitel 7.2 ersichtlich.

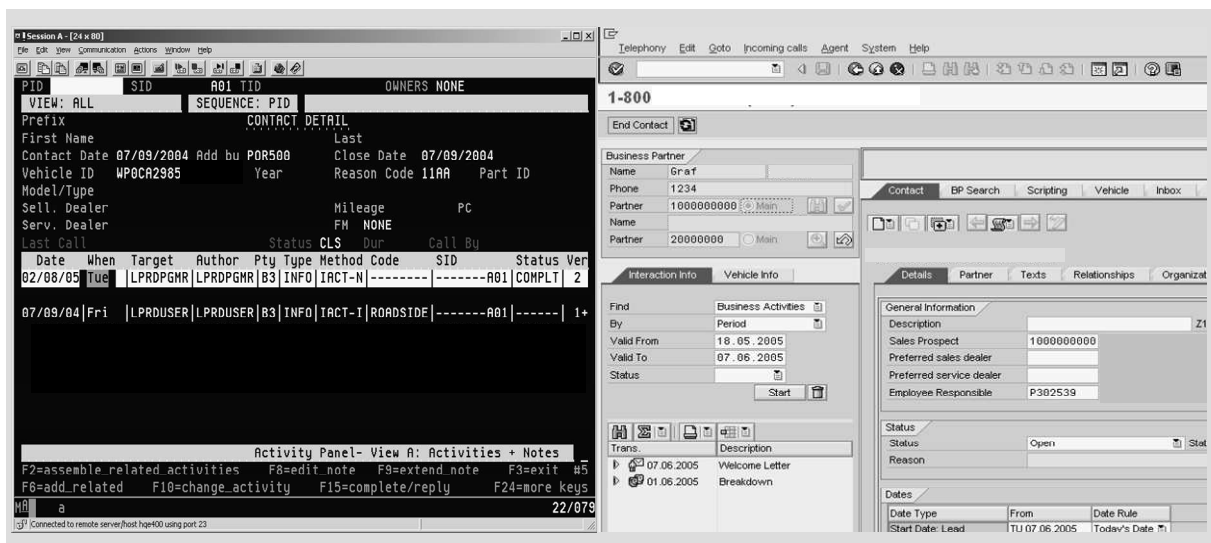


Abbildung 7-13: Gegenüberstellung der User Interface (Ist-/ Soll-Zustand)



## 8 Zusammenfassung und Ausblick

Eine langfristige Steigerung der Unternehmensrendite und des Unternehmenswertes sind für die meisten Unternehmen die wichtigsten Ziele. Aufgrund der in den letzten Jahren starken Veränderungen der Marktsituation und Kundenbedürfnisse, welche sich in den letzten Monaten durch die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise noch einmal dramatisch beschleunigt haben, können diese Ziele nicht mehr ausschließlich über eine kontinuierliche Absatzsteigerung erreicht werden. Bestehende Kunden zu halten wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. So zeigen sich erhebliche monetäre Vorteile wie Preiselastizität oder Weiterempfehlungen auf, wenn die Kunden einem Unternehmen lange treu bleiben.

Das CRM hat sich in den letzten Jahren zu einer erfolgreichen Unternehmensstrategie entwickelt, um Kundenkontakte zu pflegen und so Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Dies lässt sich durch eine Erhöhung des Lieferbereitschafts- und Servicegrades sowie durch gezielte Marketingaktionen erreichen. Maßgeschneiderte Produkte und eine kundenindividuelle Kontaktaufnahme sind die wichtigsten Faktoren, um die Kundenbindung zu verbessern. Hierbei ist besonders wichtig, die Präferenzen eines Kunden zu kennen und zu nutzen. Das Ziel eines Unternehmens muss sein, eine partnerschaftliche bilaterale Beziehung aufzubauen, denn ein zufriedener Kunde hat keinen Grund den Anbieter zu wechseln. Ferner werden Kosteneinsparungen durch eine Kundenklassifizierung beziehungsweise eine Kundensegmentierung erreicht, denn nur besonders umsatzstarken Kunden wird die maximale Aufmerksamkeit gewidmet. Über ein gelebtes Churn Management im Rahmen des analytischen CRM können frühzeitig abwanderungswillige Kunden erkannt und entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

Um ein ganzheitliches CRM im Unternehmen zu implementieren und zu leben, ist eine Restrukturierung der Organisation notwendig. Insbesondere Marketing, Vertrieb und Service müssen ganzheitlich im Unternehmen gesehen und integriert werden, um einen optimalen Informationsfluss über die Kunden zu gewährleisten. Zusätzlich muss den Mitarbeitern ein kundenorientiertes Denken sowie eine motivierte Grundhaltung vermittelt werden. Hierfür müssen alle Beteiligten im Rahmen des Change Management in den Reorganisationsprozess eingebunden werden.

Zusätzlich spielt der Technologieeinsatz eine besondere Rolle. Ohne ein modernes CRM-System wie zum Beispiel SAP CRM mit einem SAP BW ist es nicht möglich, Informationen und Analysen über Kunden schnell und effizient bereit zu stellen.

Zudem sind die Händler der elementare Bestandteil eines zentralen CRM-Systems, da diese den direkten Bezug zum Kunden haben und so maßgeblichen Beitrag zur Qualität der Kundeninformationen leisten.

Diese Arbeit beschreibt ein ideales, vollständig integriertes CRM-Modell für einen Automobilhersteller. Diese ganzheitliche Darstellung beinhaltet alle Soll-Fokusprozesse in den Bereichen Vertrieb, Marketing und After Sales über die dreistufige Organisation (OEM, Importeur und Händler) hinweg sowie alle notwendigen IT-Komponenten und Schnittstellen. Hierbei wird dem Thema der Händlerintegration im Rahmen der Konzeptdefinition ein großer Stellenwert beigemessen. Dies ist neben der Rückkopplung der Prozesse in das Engineering und der Ganzheitlichkeit des Ansatzes der entscheidende Mehrwert dieser Ausarbeitung gegenüber bisherigen Konzepten und CRM-Einführungen in der Praxis.

Nachdem die Automobilhersteller in den letzten Jahren ihre Zentraleinheiten und Tochtergesellschaften mit CRM-Systemen versorgt haben, beschäftigen sich die Unternehmen zwischenzeitlich mit der zwangsläufig kommenden Integration dieser Insellösungen und denken über erste Integrationsprojekte nach. Neben diesen Bestrebungen der horizontalen Integration der bestehenden CRM-Systeme zwischen den Organisationseinheiten, machen sich die Unternehmen erste Gedanken über die sinnvolle Realisierung einer vertikalen Integration vom Hersteller bis zu den Händlern.

Generell kann gesagt werden, dass die Komplexität dieser Vorhaben mit der Größe der Organisation und der Anzahl der Anwendungssysteme zunimmt. Gerade aufgrund dieser Komplexität und den daraus resultierenden Kosten kann kein Unternehmen ein solches Projekt ruhigen Gewissens starten, ohne sich zuvor konkrete Gedanken über die technische Abwicklung gemacht zu haben. Diese Arbeit soll dazu beitragen, Diskussionen im Vorfeld der CRM-Projekte anzuregen und damit die Grundlage für ein erfolgreiches CRM-Projekt zu schaffen.

Zudem liefern die Ergebnisse dieser Arbeit Ansatzpunkte für den Bereich der Logistik. Ein Erfolgsfaktor für Automobilhersteller ist die Beherrschung des komplexen, globalen Zuliefer- und Produktionsnetzwerkes. Für die logistische Planung dieses Netzwerkes bestehen am Markt Simulationsmodelle, die die Themen Supply Chain Design, strategische Netzwerkgestaltung und Materialflusssimulation abdecken. Diese logistischen Assistenzsysteme für das Simulation Aided Network Design wie zum Beispiel das Werkzeug OTD-NET (Order-to-Delivery NETwork simulation des Fraunhofer Instituts für Materialfluss und Logistik in Dortmund) bieten einen integrierten Ansatz zur kollaborativen Planung von globalen Lieferketten mit operativ-taktischem Horizont.

Die in diesem Konzept erarbeiteten Soll-Prozesse können in die Assistenzsysteme integriert werden, um Auswirkungen von Prozessen in Vertrieb und Marketing auf die Logistik und Produktion hinsichtlich Bestandsverläufen, Kapazitätsprofilen und dynamischen Bedarfsverläufen eines Unternehmens darzustellen. Hieraus können sich Vorteile wie geringe Bestände bei gleichzeitig hoher Versorgungssicherheit und optimierten Logistikkosten ergeben.

## 9 Literaturverzeichnis

- [1] Becker, Helmut: „Auf Crashkurs“, Springer, Berlin Heidelberg, 2005
- [2] Mercer: „Mercer Automobilstudie zum Management von Kooperationen“  
[http://www.mercermc.de/pdf/generate/mercer.pdf?id=341&print=1&pdf=1&no\\_cache=1&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=253&tx\\_ttnews\[cat\]=](http://www.mercermc.de/pdf/generate/mercer.pdf?id=341&print=1&pdf=1&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=253&tx_ttnews[cat]=), 2006
- [3] Mercer: „Mercer Strategie-Monitor für die Automobilindustrie“,  
[http://www.mercermc.de/uploads/media/ManSum\\_StrategieMonitor.doc](http://www.mercermc.de/uploads/media/ManSum_StrategieMonitor.doc),  
2006
- [4] Mercer: „Systemprofit Automobilvertrieb. Die Agenda für profitables Wachstum der Markenkanäle“, 2005
- [5] Stolpmann, Markus: „Kundenbindung im E-Business. Loyale Kunden – nachhaltiger Erfolg.“, Galileo Press, 2000
- [6] Reichheld, Frederick: „Der Loyalitäts-Effekt“, Campus Fachbuch, 1997
- [7] Holland, Heinrich: „CRM erfolgreich einsetzen. Warum CRM-Projekte scheitern und wie sie erfolgreich werden“. BusinessVillage, Göttingen, 2004
- [8] Bergers, Diethard: „Skriptum Produktentwicklung“, Universität Duisburg-Essen, 2005
- [9] <http://www.wikipedia.de>
- [10] Gausemeier, Jürgen; Lindemann, Udo; Reinhart, Gunther; Wiendahl, Hans Peter: „Kooperatives Produktengineering“, HNI, Band 79, Paderborn, 2000
- [11] Pracht, Sabine: „Den Kunden neu entdecken“, acquisa, 2003
- [12] Mieschke, Lutz: „Strategisches Geschäftsmodell der Informationstechnologieberatung“, Dissertation, 2003
- [13] Krieger, Katrin: „Customer Relationship Management und Innovationserfolg. Eine theoretische Fundierung und empirische Analyse.“, Deutscher Universitäts-Verlag. Wiesbaden, 2005
- [14] Raab, Gerhard/ Werner, Nicole: „Customer Relationship Management. Aufbau dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen.“, Verlag Recht und Wirtschaft, Frankfurt am Main, 2005
- [15] Kahle, Ulrich/ Hasler, Werner: „Informationsbedarf und Informationsbereitstellung im Rahmen von CRM-Projekten“ in: Link, Jörg, „Customer Relationship Management. Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme“, Springer, Berlin, Heidelberg, 2001
- [16] Dangelmaier, Wilhelm/ Uebel, Matthias/ Helmke, Stefan: „Praxis des Customer Relationship Management. Branchenlösungen und Erfahrungsberichte.“, Gabler, Wiesbaden, 2002
- [17] Link, Jörg: „Führungssysteme. Strategische Herausforderungen für Organisation, Controlling und Personalwesen.“, Vahlen, München, 1996

- 
- [18] Kotler, Philip/ Bliemel, Friedhelm: „Marketing Management. Analyse, Planung und Verwirklichung. 10. Auflage“, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001
- [19] Homburg, Christian/ Krohmer, Harley: „Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung“, Gabler, Wiesbaden, 2003
- [20] Mierzwa, Markus: „Pro-aktives Beschwerdemanagement“, Digitale Fachbibliothek, Symposion Publishing, 2005
- [21] Kano, Dr. Noriaki: „Attractive Quality and Must-be Quality“ in: Hinshitsu: „Journal of the Japanese“, Society for Quality Control, S. 39-48, 1984 in „Pro-aktives Beschwerdemanagement“, Markus Mierzwa, Digitale Fachbibliothek, Symposion Publishing, 2005
- [22] Stadelmann, Martin/ Wolter, Sven: „Kundenorientierte Unternehmensgestaltung - CRM als integrierendes Führungs- und Organisationsprinzip“ in: Stadelmann, Martin; Wolter, Sven; Tomczak, Torsten; Reinecke, Sven: „Customer Relationship Management. 12 CRM-Best Practice-Fallstudien zu Prozessen, Organisation, Mitarbeiterführung und Technologie.“, Verlag Industrielle Kommunikation, Zürich, 2003
- [23] Müller, Heiko D.: „Einsatz von Customer Relationship Management. Bestimmungsgrößen, Ausprägungen und Erfolgsfaktoren.“, Gabler, Münster, 2004
- [24] Economist Intelligence Unit: „Studie Corporate views of how firms will do business five years from now“, 2005
- [25] ACEA: „European Automobile Industry Report 2005“, Studie, 2005
- [26] ACEA: „European Automobile Industry Report 2007/ 2008“, Studie, 2008
- [27] Heidenreich, Martin: „Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung. Eine international vergleichende Perspektive.“ in: Soziale Welt, Jahrgang 45, Nr. 1, 1994
- [28] Bundesagentur für Außenwirtschaft: „Schwerpunkt: Kfz-Märkte in Schwellenländern - Von Krise keine Spur“, 2008
- [29] VDA: <http://www.vda.de/de/meldungen/news/20090115.html>, 2009
- [30] ACEA: „Fahrzeugneuzulassungen in EU und EFTA zwischen 1990 und 2008“, [http://www.acea.be/index.php/news/news\\_detail/passenger\\_cars\\_european\\_market\\_posts\\_fifteen\\_year\\_low\\_in\\_2008\\_78](http://www.acea.be/index.php/news/news_detail/passenger_cars_european_market_posts_fifteen_year_low_in_2008_78), 2009
- [31] Jones, Adam: „Schwellenländer treiben Gewinne von Europas Autoindustrie“, Morgan-Stanley-Studie, 2008
- [32] VDA: „HAWK 2015. Herausforderungen Automobile Wertschöpfungskette“, Heinrich Druck+Medien, Frankfurt am Main, 2003
- [33] Mercer: „Eine Branche im Umbruch. Studie FAST 2015 von Mercer Management Consulting und Fraunhofer Gesellschaft.“, 2004

- 
- [34] Mercer: „Systemprofit Automobilvertrieb 2015“, [http://www.mercermc.de/fileadmin/user\\_upload/PDF/35.pdf](http://www.mercermc.de/fileadmin/user_upload/PDF/35.pdf), 2005
- [35] Staehle, Wolfgang H.: „Management: Eine Verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage“, überarbeitet von Conrad, Peter; Sydow, Jörg, Vahlen, München, 1999
- [36] Nathusius, Klaus: „Partnerschaften und Wertschöpfung in der Automobilindustrie“ in: „Unternehmensnetzwerke und virtuelle Organisationen“, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1998
- [37] Berg, Hartmut/ Welzel, Mirko: „Die neue Gruppenfreistellungsverordnung für den Automobilvertrieb: Strategische Optionen für Hersteller und Handel.“ in: Ebel, Bernhard; Hofer, Markus B.; Als-Sibai, Jumana (Hrsg.): „Automotive Management, Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft“, Springer, Berlin, Heidelberg, 2004
- [38] SAG AG: Diverse Präsentationen zu SAP CRM 4.0, Walldorf, 2004-2009
- [39] Capgemini Studie „Cars Online“, Capgemini Consulting, 2007
- [40] Fürst, Andreas; Homburg, Christian; Sieben, Frank: Willkommen zurück! In: Harvard Business Magazin, Dezember, 2003,
- [41] Ammann, Verena: „Unternehmerische Ausgestaltung des internationalen Customer Relationship Management im vertikalen Vertriebssystem der Automobilindustrie: Untersuchung der Gestaltungsoptionen am Beispiel der DaimlerChrysler AG“, Frankfurt am Main, 2007
- [42] Reichold, Annette: „Prozesse des Analytischen CRM, Fallbeispiele aus der Finanzdienstleistungsbranche, Architekturvorschlag und Methodenelemente“, Dissertation, Universität St. Gallen, 2006
- [43] Hornung, Christoph: „Entwicklung eines innovativen Analysesystems zur Unterstützung des Churn Managements bei der Früherkennung von abwanderungswilligen Kunden in der Automobilindustrie, Munich Business School, 2008
- [44] Oettel, Sebastian: „Konzept eines pro-aktiven Beschwerdemanagements auf Basis von SAP CRM“, Hochschule Ulm/ Fachhochschule Neu-Ulm, Fachbereich Informatik, 2007
- [45] Satzger, Birgit: „Darstellung und Beschreibung der generischen Kernprozesse für ein optimales Customer Relationship Managementsystem eines Automobilherstellers“, Fachhochschule Augsburg, Fachbereich Wirtschaftsinformatik, 2008
- [46] Hippner Hajo; Wilde, Klaus: „Handbuch Web Mining im Marketing“, Vieweg, Wiesbaden, 2002
- [47] Schumacher, Jörg/ Meyer, Matthias: „Customer Relationship Management strukturiert dargestellt: Prozesse Systeme Technologien“, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 2004
- [48] Himer, Karin El; Klem, Cornelia; Mock, Patrick: „Marketing intelligence: Lösungen für Kunden- und Kampagnenmanagement“, Bonn, 2001

- 
- [49] Simon, Carsten; Leyking, Katrina: „Lead Management and Opportunity Management - am Beispiel Bentley Motors“, Seminararbeit, Saarbrücken, 2003
- [50] Buck-Emden, Rüdiger: „mySAP CRM: Kundenbezogene Geschäftsprozesse mit SAP CRM 4.0“, Galileo Press, Bonn, 2004
- [51] Bruhn, Manfred: Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 2.Auflage, München, 2003
- [52] Diez, Willi; Reindl, Stefan; Brachat, Hannes: „Grundlagen der Automobilwirtschaft, 4. Auflage“, Auto Business Verlag, München, 2005
- [53] Bergmann, Katja: „Angewandtes Kundenbindungs-Management“, Frankfurt am Main, 1998
- [54] Hippner, Hajo; Rentzmann, Rene; Wilde, Klaus: „CRM aus Kundensicht - eine empirische Untersuchung“, Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2006
- [55] Michalski, Silke: Kündigungspräventionsmanagement. In: Hippner, Hajo; Wilde, Klaus (Hrsg.): Grundlagen des CRM, Wiesbaden, 2004
- [56] Köpfl, Markus: Customer Value Management in der Automobilindustrie, Ansatz eines Modells und Konzepts zur Realisierung in mySAP.com, Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Albstadt-Sigmaringen, Fachbereich Wirtschaftsinformatik, 2004
- [57] Cornelsen, Jens: Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing, hrsg. von: Diller, Hermann, Nürnberg, 2000
- [58] Puttfarcken, Jens: „Konzeption und Implementierung des Kundenbeziehungsmanagements bei einem exklusiven Sportwagenhersteller“ in: Bruhn Manfred, Homburg, Christian: „Handbuch Kundenbindungsmanagement“, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr.Th.gabler, Wiesbaden, 2008
- [59] Band, William: “The Forrester Wave™: Enterprise CRM Suites, Q1/ 2007”, 2007
- [60] SAP AG: Diverse Präsentationen zur Einführung von SAP CRM 2007, zum Beispiel „SAP CRM 2007 Highlights Presentation“, „SAP CRM Update on Sales Force Automation“, 2007/ 2008
- [61] Katta, Srimi: Discover SAP CRM, Galieo-Verlag, Bonn, 2008
- [62] Kirchler, Markus; Manhart, Dirk; Unger; Jörg: „Service mit SAP CRM“, Galieo-Verlag, Bonn, 2008
- Teile des Kapitels „Kritische Erfolgsfaktoren“ wurden hier vorab veröffentlicht
- [63] Koch, Oliver: „Konzeption eines generischen Vorgehensmodells zur strategieorientierten und partizipativen Einführung komplexer Softwaresysteme unter Berücksichtigung organisatorischer Gestaltungsprozesse“, Dissertation, 2005

- [64] Forrester Research: „Was die Analysten sagen: Forrester Wave™ - Information Quality Software“, 2006
- [65] Universität Mannheim/ SAP Business Consulting/ Deutschsprachige SAP Anwendergruppe (DSAG): „Online-Befragung unter 210 DSAG Mitgliedern“, 2004
- [66] www.Personalwirtschaft.de: „Change-Management hat Konjunktur, Capgemini-Studie, 2004“ und „Change Management 2005, Bedeutung, Strategien, Trends“, Capgemini, 2005
- [67] Kubler-Ross, Elizabeth: “On Death and Dying”, Collier Books, New York, 1969
- [68] Möller, André: „Entwicklung eines Dienstleistungsproduktes Change Management für eine Unternehmensberatung – Auf Basis einer Anforderungsanalyse eines mySAP CRM Implementierungsprojektes“, Universität Kassel, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, 2006
- [69] Rahm, Erhard; Do, Hong Hai: “Data cleaning: Problems and current approaches. IEEE Data Eng. Bull. 23(4)”, Universität Leipzig, 2000

## 10 Abkürzungsverzeichnis

BAS	Business Address Services
BW	Business Warehouse
CAS	Computer Aided Selling
CTI	Computer-Telefonie-Integration
CRM	Customer Relationship Management
DMS	Dealer Management System
DQ	Datenqualität
DW	Data Warehouse
ERP	Enterprise Ressource Planning
EU	Europäische Union
EFTA	European Free Trade Association
FAQ	Frequently Asked Questions
FB	Fragebogen
F&E	Forschung und Entwicklung
FIN	Fahrzeug-Identifikationsnummer
GUI	Graphical User Interface
GVO	Gruppenfreistellungsverordnung
IT	Informationstechnologie
KPI	Key Performance Indicator
KZB	Kaufzufriedenheitsbefragung
Mio.	Million
NHTSA	National Highway Traffic Safety Administration
OEM	Original Equipment Manufacturer
OTD-NET	Order-to-Delivery NETwork simulation
PC	Personal Computer
ROI	Return on invest
SD	Sales and Distribution
SFA	Sales Force Automation
SCM	Supply Chain Management



SAP	System Application Product
SZB	Servicezufriedenheitsbefragung
TREAD	Transportation Recall Enhancement, Accountability and Documentation Act
VB	Visual Basic
VMS	Vehicle Management System
VRU	Voice Response Unit

## 11 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Vorgehen zur Erarbeitung des Konzeptes .....	10
Abbildung 2-1: Unternehmen - Produkte - Markt [8] .....	12
Abbildung 2-2: Produktgenerierung [10] .....	14
Abbildung 2-3: Beispiel einer Wertschöpfungskette .....	15
Abbildung 2-4: Struktur des Kundenbeziehungsmanagements .....	16
Abbildung 2-5: Grundsätzlichen Ziele von CRM [16] .....	18
Abbildung 2-6: Zusammenhänge der Kundenzufriedenheit [14] .....	22
Abbildung 2-7: Verlauf der Kundenbeziehung [22] .....	24
Abbildung 2-8: Ganzheitliches CRM-Modell [22] .....	25
Abbildung 2-9: Steuerungsmechanismen im CRM .....	27
Abbildung 2-10: Geschäftsfelder mit IT-Potenzial im Jahr 2010 [24] .....	28
Abbildung 3-1: Fahrzeugneuzulassungen in EU/ EFTA 1990-2008 [30] .....	31
Abbildung 3-2: Geschäftsbereichsstruktur in der Rückwärtsintegration [34] .....	33
Abbildung 3-3: Zuliefererpyramide der Automobilindustrie [1] .....	34
Abbildung 3-4: Umsatz-/ Ertragsverhältnis des Automobilabsatzes [1] .....	35
Abbildung 3-5: Komponenten eines CRM-Systems in Anlehnung an [38] .....	37
Abbildung 3-6: Ist-Organisation eines Automobilherstellers .....	42
Abbildung 3-7: Vertriebssystem der Automobilindustrie [41] .....	44
Abbildung 3-8: Vertriebssystem der Automobilindustrie .....	44
Abbildung 3-9: Horizontale und vertikale Integration der Systeme .....	48
Abbildung 4-1: Beziehungen Kunde, Partner und Fahrzeug [38] .....	57
Abbildung 5-1: Customer Lifecycle für Automobilhersteller in Anlehnung an [58] .....	63
Abbildung 5-2: CRM-Systemkomponenten [46] .....	65
Abbildung 5-3: Prozess Kampagnenmanagement .....	68
Abbildung 5-4: Prozess Interessentenbetreuungsprogramm .....	70
Abbildung 5-5: Prozess Lead Management .....	73
Abbildung 5-6: Prozess Neufahrzeugverkauf .....	77
Abbildung 5-7: Prozess Gebrauchtfahrzeugverkauf .....	80
Abbildung 5-8: Prozess Kundenbetreuungsprogramm .....	83
Abbildung 5-9: Prozess Service Management beim Händler .....	85
Abbildung 5-10: Prozess reaktives Beschwerde-/ Anfragemanagement .....	88
Abbildung 5-11: Prozess Feedback Management/ Analytisches CRM .....	91

Abbildung 5-12: Vier Phasen des Feedback Managements [38].....	92
Abbildung 5-13: Zugriffsarten auf das Gesamtsystem.....	96
Abbildung 5-14: Soll-Organisation .....	106
Abbildung 5-15: Architektur des CRM-Gesamtsystems.....	107
Abbildung 5-16: Forrester Enterprise CRM Suites, Q1/ 2007 [59].....	108
Abbildung 5-17: Beispiel Trillium-Funktionalität (1).....	111
Abbildung 5-18: Beispiel Trillium-Funktionalität (2).....	111
Abbildung 5-19: Soll-Systemarchitektur.....	115
Abbildung 5-20: Soll-Schnittstellen .....	123
Abbildung 5-21: Schematischer Aufbau der COM-Verbindung.....	128
Abbildung 5-22: Serverseitige Implementierung der COM-Schnittstelle .....	130
Abbildung 6-1: Grundsätzliches Vorgehen bei einer CRM-Einführung .....	133
Abbildung 6-2: Vorgehensmodell für ein CRM-Einführungsprojekt.....	134
Abbildung 6-3: Mögliche Einführungsstrategien bei der Einführung .....	136
Abbildung 6-4: Change-Prozess [67].....	139
Abbildung 6-5: Bedeutung von Change Management [66] .....	140
Abbildung 6-6: Change-Management-Vorgehensmodell.....	143
Abbildung 6-7: Phasen einer Befragung.....	146
Abbildung 6-8: Klassifikation von Datenfehlern [69] .....	147
Abbildung 6-9: Optimales Vorgehen für Geschäftspartnerdaten .....	148
Abbildung 6-10: Adressmanagement mit SAP-Standard.....	149
Abbildung 6-11: Integration der Adressmanagement-Software .....	149
Abbildung 6-12: Adressmanagement mit SAP-Standard und Dritt-Tool .....	150
Abbildung 6-13: Typischer Projektplan mit mehreren parallelen Roll-outs .....	152
Abbildung 7-1: Integration des CRM-Gesamtsystems.....	156
Abbildung 7-2: Darstellung der Kundenstammdaten .....	157
Abbildung 7-3: Dublettenidentifikation .....	158
Abbildung 7-4: Interaction Center – der zentrale Arbeitsplatz.....	159
Abbildung 7-5: Integration der Fahrzeuge in den Arbeitsplatz.....	160
Abbildung 7-6: Kampagnenmanagement .....	161
Abbildung 7-7: Zufriedenheitsumfrage-Ergebnis im Kundenbetreuungsprogramm	162
Abbildung 7-8: Ablauf des Lead Management.....	163
Abbildung 7-9: Übergabe eines Leads an Händler .....	163
Abbildung 7-10: Beschwerdemanagement.....	164

Abbildung 7-11: Auswertungen zu allen Prozessen .....	165
Abbildung 7-12: Auswertung einer Werkstatt-Kampagne .....	165
Abbildung 7-13: Gegenüberstellung der User Interface (Ist-/ Soll-Zustand) .....	168