



Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie
und Berufsakademie Göttingen

Prof. Dr. Mörstedt

CRM-System in Automobilzulieferunternehmen

- Thesis -

Lisa Ehbrecht

Doergesring 11

37434 Obernfeld

BW11.W.078

25.04.2014, Obernfeld

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung der Arbeit	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2 Grundlegendes zur Automobilzulieferindustrie	3
2.1 Definition des Begriffs Zulieferer.....	3
2.2 Skizzierung der Marktsituation im Automobilbereich.....	4
2.3 Anforderungen an Automobilzulieferer	8
3 Grundlegendes zu CRM-Systeme in Automobilzulieferunternehmen	10
3.1 Wesentliche Definitionen	10
3.1.1 CRM/CRM-System	10
3.1.2 Kundenzufriedenheit	11
3.1.3 Kundenbindung.....	12
3.1.4 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und	
Kundenbindung.....	13
3.2 Wichtige Aufgaben eines CRM-Systems	14
3.2.1 Einbindung und Verwaltung der Kommunikationskanäle.....	15
3.2.2 Bestandskundenpflege und Analyse	15
3.3 CRM-Zielsetzungen.....	16
3.3.1 Profitabilität	16
3.3.2 Differenzierung	17
3.3.3 Langfristigkeit.....	18
3.3.4 Integration.....	20
3.4 Darstellung ausgewählter CRM-Strategien.....	20
3.4.1 Strategie der Kundensegmentierung.....	21

3.4.2	Strategie der Kundenbeziehung.....	22
4	Wesentliche Bereiche des CRM im Automobilzulieferunternehmen	23
4.1	Analytischer Bereich.....	24
4.1.1	Data Warehouse	24
4.1.2	Online Analytical Processing (OLAP) und Datamining	26
4.1.3	Ermittlung von Key Performance Indikatoren (KPIs)	28
4.2	Operativer Bereich	30
4.2.1	Front Office	30
4.2.2	Back Office	32
4.3	Kommunikativer Bereich.....	32
4.3.1	Multi-Channel-Management.....	33
4.3.2	Customer Touch Points.....	34
5	Wesentliche Phasen der Implementierung eines CRM-Systems für Automobilzulieferunternehmen zur Umsetzung von CRM	35
5.1	Zielsetzungsphase und Voraussetzungen	35
5.2	Analysephase.....	36
5.3	Konzeptionsphase.....	38
5.4	Realisierungsphase.....	39
5.5	Anwendungsphase.....	40
6	Schlussbetrachtung.....	41
	Literaturverzeichnis.....	43
	Eidesstattliche Erklärung	51

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
B2B	Business-to-Business-Bereich
bzw.	beziehungsweise
CAM	Center of Automotive Management
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	das heißt
ERP	Enterprise-Resource-Planning
f.	folgende
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
KPI	Key Performance Indikator
NAFTA	Nordamerikanische Freihandelsabkommen
o.O.	ohne Ort
OEM	Original Equipment Manufacturer
OLAP	Online Analytical Processing
PKWs	Personenkraftwagen
s. Abb.	siehe Abbildung
SCM	Supply-Chain-Management
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
VDA	Verband deutscher Automobilindustrie
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Marktvolumen der globalen Autoindustrieländer.....	5
Abbildung 2: Darstellung der Kundenzufriedenheit.....	11
Abbildung 3: Darstellung der Kundenbindung.....	12
Abbildung 4: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kunden- bindung.....	14
Abbildung 5: Bereiche des Customer Relationship Managements.....	23
Abbildung 6: Multidimensionaler Datenwürfel.....	27

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Top-3 der profitabelsten Automobilzulieferer 2012.....	7
Tabelle 2: Typen der Differenzierung.....	18

1 Einleitung

1.1 Zielsetzung der Arbeit

„Der Verkauf eines Autos ist nicht der Abschluss eines Geschäftes, sondern der Beginn einer Beziehung.“¹ Mit diesen Worten zitierte bereits Henry Ford die Bedeutung der Kundenbindung für erfolgsaufstrebende Unternehmen.

Der Automobilmarkt befindet sich im ständigen Wandel und ist daher von Veränderungen und Herausforderungen geprägt.² Die Automobilzulieferer werden immer stärker in die Wertschöpfungsprozesse mit einbezogen, was dazu führt, dass die Automobilhersteller immer höhere Erwartungen und Anforderungen an die Zulieferunternehmen stellen.³ Das Abhängigkeitsverhältnis wird dadurch immer größer, aber dennoch nehmen die Hersteller auf die Zulieferer eine machtbestimmende Rolle ein. Ein weiterer Grund für den steigenden Druck der Zulieferer ist die Wettbewerbssituation zu anderen Zulieferunternehmen, die sowohl Einfluss auf die existierenden als auch auf die potentiellen Kundenbeziehungen nehmen.⁴

Durch die zunehmende Internationalisierung verlagern die Automobilhersteller ihre Produktionsstätten vermehrt ins Ausland, da sie dort Wettbewerbsvorteile haben und höhere Gewinne erzielen können. Aus diesem Grund werden die Zulieferer indirekt dazu gedrängt sich ebenfalls auslandsorientiert auszurichten, um die Kundenbindung zu den großen und profitablen Automobilherstellern nicht zu verlieren.⁵ Damit die Zulieferer ihren hart umkämpften Platz in der Automobilindustrie nicht verlieren, müssen die Unternehmen die für sich am besten erscheinenden Wettbewerbsstrategien finden.⁶

Demnach ist ein möglicher Schritt zur Erhaltung der Kundenbindung und zur Steigerung des Kundenwerts der Ansatz des Customer Relationship Managements (CRM), welches sich in der heutigen Praxis und in vielen wirtschaftlichen Unternehmungen bereits stark etabliert hat.⁷

Die Arbeit soll sich zielführend mit dem Thema CRM in Automobilzulieferunternehmen in Anbetracht des globalen Wandels der Automobilmärkte beschäftigen, da gerade in diesem Bereich noch nicht viele Forschungsansätze zu verzeichnen sind.

¹ Henry Ford (*30.07.1863-†07.04.1947), amerik. Unternehmer.

² Vgl. AutomotiveIT (Hrsg.): Whitepaper: Vernetzte Wertschöpfung in der Automobilindustrie, S. 1.

³ Vgl. Kalmbach, Ralf: Von der Technik zum Kunden, S. 40.

⁴ Vgl. Kinkel, Steffen/Lay Gunter: Automobilzulieferer in der Klemme, S. 6.

⁵ Vgl. Heigl, Katrin/Rennhak, Carsten: Zukünftige Wettbewerbsstrategien, S. 24.

⁶ Vgl. Heigl, Katrin/Rennhak, Carsten: Zukünftige Wettbewerbsstrategien, S. 2.

⁷ Vgl. Hajo Hipper: CRM - Grundlagen, Ziele und Konzepte, S. 17.

Insbesondere soll die Frage beantwortet werden, welche Vorteile sich bei der Implementierung eines CRM-System für ein Automobilzulieferunternehmen ergeben und welche Maßnahmen getroffen werden müssen, um dieses System im Unternehmen erfolgreich und zielorientiert zu integrieren.

1.2 Aufbau der Arbeit

Nach der Erläuterung der Zielsetzung werden in **Kapitel 2** erst einmal grundlegende Kenntnisse zur Automobilzulieferindustrie aufgeführt. Außerdem beinhaltet das Kapitel die Definition des Begriffs Automobilzulieferer, eine kurze Skizzierung der Marktsituation im Automobilbereich sowie eine detaillierte Beschreibung der Anforderungen, die an die Automobilzulieferer gestellt werden.

In **Kapitel 3** werden die grundlegenden Aspekte zu CRM-Systemen in Automobilzulieferunternehmen näher erklärt. Dazu zählen die wesentlichen Definitionen, die zum näheren Verständnis des Themenkomplexes gehören, die wichtigen Aufgabengebieten des CRM, die CRM-Zielsetzungen sowie eine kurze Darstellung geeigneter CRM-Strategien.

Kapitel 4 umfasst die wesentlichen Bereiche des CRM im Automobilzulieferunternehmen. Dabei wird insbesondere der analytische-, operative- und kommunikative Bereich näher hinterleuchtet.

Abschließend werden in **Kapitel 5** die wesentlichen Phasen der CRM-Implementierung im Automobilzulieferunternehmen näher beschrieben. Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Zielsetzungsphase mit einem kurzen Einblick in die Voraussetzungen, der Analysephase, Konzeptionsphase, Realisierungsphase und der Anwendungsphase. Ferner erfolgt noch eine kurze Schlussbetrachtung.

2 Grundlegendes zur Automobilzulieferindustrie

2.1 Definition des Begriffs Zulieferer

In der Literatur gibt es unterschiedliche Definitionen zum Begriff Zulieferer.⁸ Im angloamerikanischen Raum wird oftmals der Ausdruck 'Supplier' verwendet, während in Deutschland unterschiedliche Bezeichnungen angewendet werden, wie z.B. Lieferant, Vorlieferant oder Unterlieferant.⁹ Der Begriff Zulieferer ist auf Grundlage der industriellen Arbeitsteilung entstanden. Eine passende Eigenschaft von Zulieferern ist die rechtliche Freiheit der Transaktionspartner.¹⁰ Ein Zulieferer produziert Teile, Komponenten, Module, Systeme oder ganze Baugruppen, die für bestimmte Hersteller, wie z.B. Automobilhersteller, bestimmt sind. Die Abnehmer können direkt von den Zulieferern beliefert werden oder von zwischengeschalteten Unternehmen. Die von den Zulieferern gefertigten Teile werden dann für die Herstellung von Enderzeugnissen verwendet, die für den Endverbrauch bestimmt sind. Die von den Zulieferern hergestellten Produkte oder erbrachten Dienstleistungen zählen entweder zum Bereich der Materialwirtschaft, Lagerhaltung und Logistik oder zum Entwicklungsbereich. Es wird vom Zulieferunternehmen immer eine Art Leistungsbündel hergestellt, welches in der Wertschöpfungskette direkt hinter der Wertschöpfungsstufe der Abnehmer steht. Aus diesem Grund entwickelt sich eine direkte Kontaktverbindung zwischen Zulieferer und Hersteller.¹¹

Als wesentliches Merkmal zur Abgrenzung des Zulieferbegriffs dient der Beitrag zur Wertschöpfung des Erzeugnisses.¹² Die Automobilzulieferer werden noch einmal in verschiedene Gruppen unterteilt, je nachdem wird danach unterschieden, ob der Zulieferant in der Wertschöpfungskette direkt vor dem Automobilhersteller, auch OEM genannt, steht oder zwischengeschaltete Lieferanten beliefert werden. Zulieferer, die die Produkte direkt an die Automobilhersteller liefern, stehen auf der ersten Wertschöpfungsebene und werden als Tier-1-Lieferant bezeichnet. Lieferanten, die nicht direkt die Automobilhersteller beliefern, werden als Tier-2 bzw. Tier-3-Lieferant bezeichnet.¹³

Es kann außerdem vorkommen, dass ein Zulieferer in der Praxis verschiedene Stellungen gleichzeitig einnimmt. Ein Zulieferer von Stoßdämpfern kann somit Teilelieferant für einen Automobilhersteller sein, aber auch gleichzeitig für einen anderen

⁸ Vgl. Fieten, Robert/Schmidt, Axel: Zuliefererindustrie in Deutschland, S. 1.

⁹ Vgl. Fieten, Robert: Erfolgsstrategien für Zuliefererunternehmen, S. 16f.

¹⁰ Vgl. Heigl, Katrin M., Rennhak, Carsten: Zukünftige Wettbewerbsstrategien, S. 8.

¹¹ Vgl. Fieten, Robert/Schmidt, Axel: Zuliefererindustrie in Deutschland: S. 1.

¹² Vgl. Wildemann, Horst: Entwicklungsstrategien für Zuliefererunternehmen, S. 35f.

¹³ Vgl. Wolter, Heiko: Modul- und Systembeschaffung in der Automobilindustrie, S. 22.

Automobilhersteller als Systemlieferant für Forschung und Entwicklung eines bestimmten Produktes verantwortlich sein.¹⁴

2.2 Skizzierung der Marktsituation im Automobilbereich

Mit der Automobilindustrie verbindet man vor allem den Standort Europa, wo viele Automobilhersteller und Zulieferer ihren Sitz haben und Kunden auf der gesamten Welt beliefern.¹⁵ Jedoch ist der Absatz an Autos seit 2007 in Europa um 24 % gesunken – das entspricht einer Anzahl von 3,5 Mio. PKWs.¹⁶ Die Wirtschaft wird immer mehr vom globalen Wandel beeinflusst was sich auch sehr stark in der Automobilindustrie bemerkbar macht. Automobilhersteller- und Zulieferer sind einem hohen Kosten-, Innovations- und Wettbewerbsdruck ausgesetzt, der durch die Veränderungen der Emerging Markets¹⁷ noch beschleunigt wird.¹⁸

Es stellt sich somit die Frage, wie sich der Europäische Automobilmarkt weiterentwickelt und welche Rolle die Industriemärkte in den USA und China dabei spielen.¹⁹

Nach Angaben des Centers of Automotive Management hat China im Jahr 2013 es erstmals geschafft sich als Weltmarktführer in der Automobilindustrie an die Spitze zu setzen. Mit einem Absatzvolumen von 16 Mio. Fahrzeugen ist China nur gering den USA mit einem Absatzvolumen von 15,7 Mio. verkauften Fahrzeugen überlegen. Die unten aufgeführte Grafik (s. Abb. 1) zeigt eine detaillierte Darstellung der 8 größten Automobilindustrieländer mit deren erzielten Marktvolumen im Jahr 2013 und den prognostizierten Absatzzahlen für das Jahr 2014.²⁰

¹⁴ Vgl. Gromer, Simone: Auswirkungen der globalen Marktveränderungen, S. 65.

¹⁵ Vgl. Wissmann, Matthias: die deutsche Automobilindustrie, S. 1.

¹⁶ Vgl. Schroeder, Patrick: Globale Autoindustrie bleibt 2014 auf Wachstumskurs, S. 1.

¹⁷ Emerging Markets: Der Begriff kommt aus dem Englischen und lässt sich auch mit den Worten "Schwellenland" oder "Entwicklungsland" umschreiben. Zu den Schwellenländern zählen die Länder, die noch nicht vollständig zu den Industrienationen gehören.

¹⁸ Vgl. KPMG (Hrsg.): Kooperation in der Automobilzuliefererindustrie, S. 1.

¹⁹ Vgl. Wissmann, Matthias: die deutsche Automobilindustrie, S. 1.

²⁰ Vgl. Schroeder, Patrick: Globale Autoindustrie bleibt 2014 auf Wachstumskurs, S. 2.

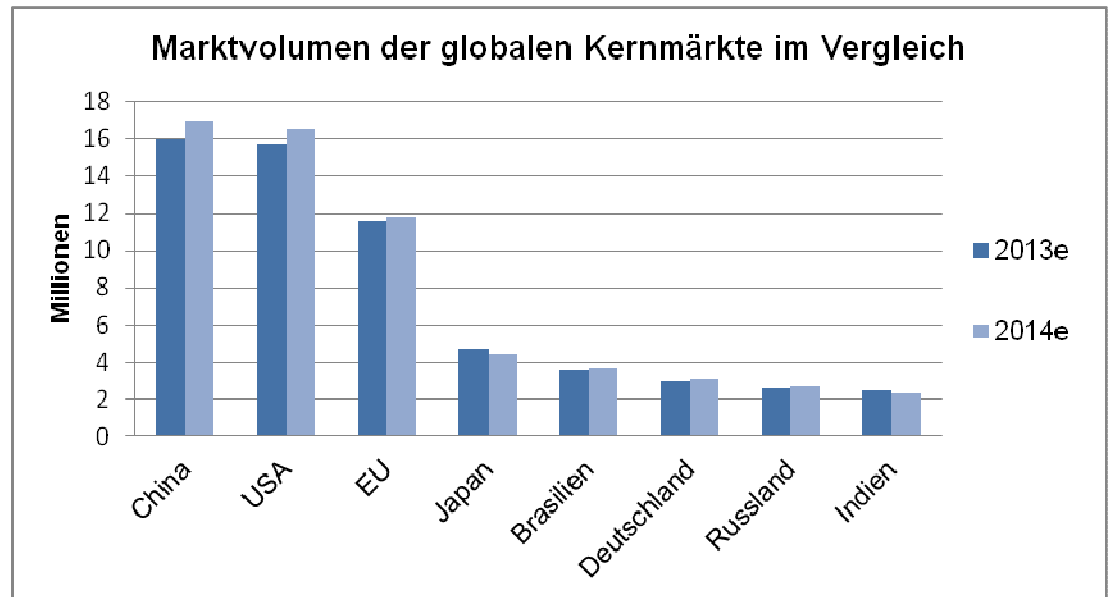


Abb. 1: Marktvolumen der globalen Autoindustrieländer (2013)²¹

Nach Einschätzungen von Herrn Bratzel (CAM-Autoexperte) werden die Absatzzahlen in China für das Jahr 2014 weniger stark ansteigen wie im Jahr 2013 (21 %). Bratzel erwartet genauso wie der VDA lediglich eine Steigerung von ca. 6 %. Duderhöffner hingegen sagt ein deutlich höheres Wachstum der Absatzzahlen von ca. 11 % voraus, da viele Potentiale, die in der Volksrepublik China stecken, noch nicht ausgeschöpft worden sind.

Die Meinungen der Experten, wie sich das Wirtschaftswachstum in den USA im Jahr 2014 weiterentwickeln wird, gehen auseinander. Bratzel prognostiziert einen Anstieg der Absatzzahlen für das Jahr 2014 um ca. 5 % zum Vorjahr, in welchem die USA einen Anstieg von 8 % erzielt. Duderhöffner ist bezüglich der Prognosewerte der Wachstumszahlen für den amerikanischen Markt weniger optimistisch. Er prophezeit für das Jahr 2014 eine Wachstumssteigerung von nur 2 % gegenüber dem Vorjahr. Duderhöffner nennt als Grund, dass die Premiumfahrzeuge an Beliebtheit gewinnen könnten und somit der Umsatz stärker als der Absatz steige.²²

Nach Oliver Wymann wird die Automobilbranche zunehmend auseinanderdriften. Während sich die großen Autokonzerne wie GM, Toyota und auch die deutschen Automobilhersteller sehr schnell von der Wirtschaftskrise 2009 erholt haben, sind kleinere Automobilbauer wie Opel, Fiat oder aber auch französische Unternehmen in Sachen Zukunftsorientierung weniger passabel aufgestellt. Ein Grund für die eher schlechte Positionierung am Markt ist die weniger gute Auslastungssituation der Maschinen in den Produktionswerken, welches unter anderem auf die miserable Auftragslage zurückzuführen ist. Den kleineren Konzernen stehen somit weniger

²¹ Eigene Abbildung in Anlehnung an Wagner, Jonas/Otto, Christian: Deutsche Zulieferer führend, S. 2.

²² Vgl. Schroeder, Patrick: Globale Autoindustrie bleibt 2014 auf Wachstumskurs, S. 2

finanzielle Mittel zur Verfügung, um sich technologisch weiterzuentwickeln und neue Modelle auf den Markt zu bringen.²³

Einlenkend zum Thema der Abschlussarbeit soll nun die Marktsituation der Automobilzulieferer näher analysiert werden.

„Der heimische Markt ist der Stabilitätsanker für die Zulieferer“.²⁴

Der VDA belegt diese Aussage mit den erzielten Umsatzzahlen der Automobilzulieferer aus dem Jahr 2012, die im Jahresbericht des VDA veröffentlicht worden sind. Fast 2/3 des Umsatzes wurde allein durch die Geschäftsbeziehungen mit heimischen Autobauern erzielt. Der Gesamtumsatz der deutschen Zulieferer belief sich im Jahr 2012 auf nahezu 68,4 Mrd. Euro. Durch die europäische, wirtschaftliche Schwächephase konnte der erzielte Gesamtumsatz jedoch nicht erheblich gesteigert werden. Dennoch ist nicht zu verkennen, dass sich der Gesamtumsatz der Zulieferer im Jahr 2012 auf einem sehr hohen Niveau befand.²⁵

Die großen Automobilzulieferer sind zuversichtlich für das neue Wirtschaftsjahr 2014 und streben weiterhin Wachstumssteigerungen an.²⁶ Sie hoffen auf ein ebenso erfolgreiches Jahr wie 2013. 60 % der Führungskräfte aus Zulieferunternehmen bewerten die Geschäftsaussichten mit 'gut' bis sogar 'sehr gut' und erwarten darüber hinaus noch eine weitere Steigerung von 3 % zum Vorjahr. Die kritischen Meinungen der befragten Personen stehen demnach eher im Hintergrund. Lediglich 6 % glauben an eine 'schlechte' bis 'sehr schlechte' Umsatzentwicklung für das Jahr 2014. Diese Fakten haben sich aus einer Befragung von 129 mittelständischen Automobilzulieferern ergeben, die vom Unternehmen 'Center of Automotive Management (CAM)' durchgeführt worden ist.²⁷

Vor allem die deutschen Automobilzulieferer liegen im internationalen Vergleich sehr weit vorne und versuchen sich durch Profitabilität von der Konkurrenz abzusetzen.²⁸ Der fränkische Automobilzulieferer Schaffler hat es 2012 sogar geschafft, sich mit einer Marge von 13,3 % vor dem belgischen Automobilzulieferunternehmen Wabco und dem italienischen Unternehmen Pirelli an die Spitze der profitabelsten Automobilzulieferer der Welt zu setzen.²⁹ Anhand der Grafik (s. Tab. 1), die von der Unternehmensberatung Berylls Strategy Advisors aufbereitet worden ist, lassen sich die zuvor genannten Daten noch einmal genauer veranschaulichen.

²³ Vgl. Wyman, Oliver: Globale Automobilindustrie, S. 1.

²⁴ VDA (Hrsg.): VDA Jahresbericht, S. 15.

²⁵ Vgl. VDA (Hrsg.): VDA Jahresbericht, S. 15.

²⁶ Vgl. Berylls Strategy Advisors (Studie 2012) (Hrsg.): Automobilzulieferer, S. 1.

²⁷ Vgl. Zimmer, Tobias: Gute Perspektiven, S. 1.

²⁸ Vgl. Berylls Strategy Advisors (Studie 2012) (Hrsg.): Automobilzulieferer, S. 1.

²⁹ Vgl. Wagner, Jonas/Otto, Christian: Deutsche Zulieferer führend, S. 2.

Zulieferer	Marge oper. Ergebnis in % vom Umsatz, 2012	Umsatz in Mio. €	Oper. Ergebnis in Mio. €	Land
Schaeffler	13,3 %	7.633	1.015	Deutschland
Wabco	13,2 %	1.874	247	Belgien
Pirelli	13,0 %	6.150	800	Italien

Tab. 1: Top-3 der profitabelsten Automobilzulieferer 2012³⁰

Da viele Unternehmen ihre Kennzahlen aus dem Jahr 2013 noch nicht veröffentlicht haben, beziehen sich die nachfolgenden Daten auf die Berylls Strategy Advisory 'Global Top Automotive Suppliers' Studie aus dem Jahr 2012. Demzufolge erreichte der japanische Automobilzulieferer Denso mit einem Umsatz von 30,9 Mrd. Euro Platz 3 im Ranking der größten Automobilzulieferer. Bosch konnte den zweiten Platz aus dem Vorjahr halten und erzielte 2012 einen Umsatz von 31,1 Mrd. Euro. Der deutsche Reifenhersteller Continental konnte 2012 einen Umsatz von 32,7 Mrd. Euro erwirtschaften. Demnach ist Continental anhand der Umsatzzahlen der größte Automobilzulieferer der Welt. Nach vorläufigen Eckdaten konnte Continental seinen Umsatz im Jahr 2013 (33,3 Mrd. Euro) noch deutlich steigern. Vorstandschef Elmar Degenhart erwartet für dieses Jahr eine weitere Umsatzsteigerung von mehr als 5 % zum Vorjahr.³¹

Trotz des anhaltenden Optimismus der deutschen Automobilzulieferer darf nicht außer Acht gelassen werden, dass das Ausland immer stärker in den Mittelpunkt gerät und dadurch Wettbewerbsprobleme für den deutschen Automobilzuliefermarkt auftreten könnten. Grund für die steigende Internationalisierung ist nach Stefan Bratzel, Studienleiter der CAM zum einen der stagnierende europäische Automobilmarkt und zum anderen die zunehmende Globalisierung. Auch das Abwandern der Automobilhersteller in die expandierenden Länder wie die NAFTA³² und China hat Auswirkungen auf die Standortwahl der Automobilzulieferer und deren Produktionsstätten in Deutschland.³³ Ein weiterer Grund für die Auslandsorientierung ist die Sicherung der Kundenverbindungen und die Erschließung neuer Märkte.³⁴ Niedrigere Lohnkosten und Steuerabgaben sprechen ebenfalls für den Aufbau neuer Produktionsstätten im Ausland. Demzufolge ist es für die deutschen Zulieferer zunehmend schwieriger, die in der Produktion entstehenden Kostennachteile durch qualitative Produktionsverbesserungen gegenüber dem Ausland auszugleichen, wodurch

³⁰ Eigene Abbildung in Anlehnung an Wagner, Jonas/Otto, Christian: Deutsche Zulieferer führend, S. 2.

³¹ Vgl. Automobil Produktion – Verlag Moderne Industrie (Hrsg.): Automobilzulieferer, S. 1-13.

³² NAFTA ist die Freihandelszone zwischen den USA, Kanada und Mexiko.

³³ Vgl. Zimmer, Tobias: Gute Perspektiven, S.1f.

³⁴ Vgl. Kinkel, Steffen/Lay Gunter: Automobilzulieferer in der Klemme, S. 6.

folglich Arbeitsstellen in deutschen Automobilzulieferunternehmen abgebaut werden können.³⁵

2.3 Anforderungen an Automobilzulieferer

Die Automobilzulieferer werden von den Automobilherstellern immer stärker in die Fertigungs- und Entwicklungsprozesse von Automobilteilen mit einbezogen. Für Zulieferer ist es schon lange keine Besonderheit mehr, ganze Komplettmodule für die Autobauer zu entwickeln und herzustellen. Durch diese anwachsende Komplexität der hergestellten Erzeugnisse entsteht zwischen Hersteller und Zulieferer eine intensive Geschäftsbindung, die zu strukturellen Veränderungen und Verschiebungen bei der Prozessbearbeitung führt.³⁶ Somit erwarten die Hersteller von den Technikern und Projektleitern aus den Zulieferunternehmen, dass diese direkt vor Ort engagiert und kompetent an 'Neu-Projekten' mitwirken.³⁷

Die Automobilhersteller haben immer höhere Erwartungen an die Zulieferer. Dauerhafte Preisabschläge, kostenintensive Entwicklungsvorleistungen und ein hohes Maß an Produktqualität, unabhängig von den steigenden Material- und Rohstoffpreisen, denen Zulieferer ausgesetzt sind. Der Druck an die Zulieferer nimmt stetig zu und aus dem Innovationswettbewerb entwickelt sich gleichzeitig ein Kostenwettbewerb.³⁸ Die Automobilhersteller dominieren durch ihre Größe und der geringen Anzahl an Konkurrenzunternehmen. Sie werden daher auch als marktbestimmende Hersteller charakterisiert, die ihre beherrschende Position am Markt ausnutzen und dadurch höhere Anforderungen an die Lieferanten stellen.³⁹

Um ihre Positionierung am Markt weiter auszubauen, versuchen die Automobilhersteller, auch OEM genannt, neue Marktsegmente zu erschließen. Dabei entwickeln sich die Hersteller zu immer größer werdenden Global Playern auf dem internationalen Automobilmarkt.⁴⁰ Ziel der Autobauer ist es, die Zulieferer mehr und mehr zu Entwicklungspartnern zu machen.⁴¹ Die zunehmende Variantenvielfalt und die immer schneller fortschreitenden Entwicklungs- und Innovationsphasen bei der Fertigung von Fahrzeugen führt dazu, dass die Hersteller sich mehr auf ihre Kernprozesse konzentrieren wollen und daher immer größere Produktionsumfänge an die Zulieferer abtreten.⁴² Aufgrund des hohen Preisdruckes erhalten die Zulieferer nicht

³⁵ Vgl. Zimmer, Tobias: Gute Perspektiven, S.1f.

³⁶ Vgl. Heigl, Katrin M./Rennhak, Carsten: Zukünftige Wettbewerbsstrategien, S. 1.

³⁷ Vgl. Maroscheck, Christoph: Schlüsselkompetenzen von Automobilzulieferern, S. 2.

³⁸ Vgl. Roth, Siegfried: Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer, S. 7.

³⁹ Vgl. Kinkel, Steffen/Lay Gunter: Automobilzulieferer in der Klemme, S. 11.

⁴⁰ Vgl. Wildemann, Horst: Entwicklungsstrategien für Zulieferunternehmen, S. 3f.

⁴¹ Vgl. Kinkel, Steffen/Lay Gunter: Automobilzulieferer in der Klemme, S. 4.

⁴² Vgl. Maroscheck, Christoph: Schlüsselkompetenzen von Automobilzulieferern, S. 1.

die Renditen, die sie für Entwicklungs- und Forschungsarbeiten eigentlich benötigen würden, um die Anforderungen der Automobilhersteller zu erfüllen.⁴³

Die Zulieferer stehen außerdem in der Pflicht, ihre charakteristischen Schlüsselkompetenzen einzuhalten und auszubauen. Zu diesen zählt die Optimierung der Produkt- und Prozessabwicklung (Entwicklungscompetenz). Der Prozess ständiger Verbesserungen bei der Herstellung von Fahrzeugteilen unterstreicht die Produktkompetenz. Eine ebenso hohe Bedeutung für die Hersteller ist die Sicherstellung von einwandfreien Prozessabläufen mit hoher Prozessqualität.

Die Zukunft der Automobilzulieferer ist auf eine steigende Nachfrage nach Integrationsmodulen ausgelegt. Aus diesem Grund lässt sich eine Erhöhung der Verantwortlichkeit der Managementkompetenzen verzeichnen. Der Managementprozess umfasst die gesamte globale Durchführung von der Entwicklung über die Produktion bis zur Anlieferung der Module oder Systeme. Um als Teilelieferant für die Automobilhersteller in Betracht gezogen zu werden, ist es für Zulieferer unerlässlich, bestimmte Zertifizierungsgrundlagen vorweisen zu können.⁴⁴ Ein Qualitätsmanagementsystem (QM-System) ist daher heutzutage nicht mehr wegzudenken. Im Allgemeinen führt das QM-System zu Verbesserungen in allen Kernprozessen und verschafft mehr Durchsichtigkeit und Handlungssicherheit in allen Unternehmensbereichen.⁴⁵

Damit die Automobilzulieferer sich gegenüber Konkurrenzunternehmen behaupten und die Kundenbindung der großen Automobilhersteller halten können, ist eine Internationalisierung auf Zukunftsmärkten wie Asien, Südamerika und Osteuropa nicht mehr wegzudenken. Die Zulieferer müssen sich, wie auch die Hersteller, zu 'Global Playern' entwickeln, um am internationalen Wirtschaftswachstum mitzuwirken und Kostenvorteile auszunutzen.⁴⁶

⁴³ Vgl. Kinkel, Steffen/Lay Gunter: Automobilzulieferer in der Klemme, S. 1.

⁴⁴ Vgl. EQ ZERT (Hrsg.): Zertifizierung von Managementsystemen, S. 1.

⁴⁵ Vgl. Brückner, Claudia: Qualitätsmanagement, S. 9.

⁴⁶ Vgl. Maroscheck, Christoph: Schlüsselkompetenzen von Automobilzulieferern, S. 2.

3 Grundlegendes zu CRM-Systeme in Automobilzulieferunternehmen

3.1 Wesentliche Definitionen

Zum besseren Verständnis der nachfolgenden Themengebiete werden zunächst die Begriffe CRM, CRM-System, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung näher erläutert. Anschließend erfolgt eine kurze Erklärung, in welcher Beziehung die beiden Begrifflichkeiten Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zueinander stehen.

3.1.1 CRM/CRM-System

Zu dem Begriff CRM gibt es in der Literatur unterschiedliche Interpretationsweisen. Einige verbinden mit dem Begriff eine Art Unternehmensstrategie und für andere ist das CRM ein reines Softwareprogramm, um zwei extreme Darstellungen deutlich zu machen. In der Literatur existiert keine einheitliche Definition über das CRM, da sich das System im ständigen Entwicklungsmodus befindet. Viele Softwarehersteller erstellen für ihr Unternehmen eigene Definitionen, um sich von Wettbewerbern abzugrenzen.⁴⁷

Allgemein ausgedrückt ist das Customer Relationship Management (CRM) ein Kundenbeziehungsmanagement, das auf die Belange der Kunden ausgerichtet ist. Der Kunde steht im Mittelpunkt der CRM-Strategien.⁴⁸ Im Grundgedanken soll das CRM alle strategischen Unternehmensprozesse erfassen, die mit der Organisation, Steuerung und Realisierung von bestehenden und potentiellen Kunden zu tun haben.⁴⁹ Das CRM wird demnach eingesetzt, um die Kundenbindung und Kundenpflege in Unternehmen zu verbessern. CRM ermöglicht den Mitarbeitern, alle Daten, die im Bereich Marketing, Vertrieb und Service entstehen, in einem System zu verknüpfen. Technologisch abgesonderte Insellösungen, die früher oftmals in einzelnen Bereichen in einem Unternehmen unabhängig voneinander betrachtet worden sind, werden durch das CRM zusammengeführt.⁵⁰

Das CRM-System ist ein wesentlicher Bestandteil des ganzheitlichen Customer Relationship Managements, basierend auf einer Database. Anwender verbinden mit dem Begriff CRM-System ein entsprechendes Softwareprogramm oder Softwaresystem, welches in Unternehmen eingeführt wird. Es findet vor allem auf der Vertriebsebene eines Unternehmens Anwendung. Alle Kundendaten lassen sich systematisch darstellen und verwalten. Das CRM-System dient somit als einheitliche

⁴⁷ Vgl. McGrip (Hrsg.): CRM - Begriffe und Definitionen, S. 1.

⁴⁸ Vgl. Hubschneider, Martin: CRM – Erfolgsfaktor Kundenorientierung, S. 12.

⁴⁹ Vgl. Holland, Heinrich: CRM erfolgreich einsetzen, S. 5f.

⁵⁰ Vgl. Manhart, Klaus: Die wichtigsten Komponenten von CRM-Systemen, S. 1.

Lösung für das CRM und macht eine Konsolidierung aller Adress- und Kontaktdaten der Kunden möglich.⁵¹

3.1.2 Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit reflektiert das subjektive Empfinden der Kunden und aus diesem Grund wird es zu den psychologischen Phänomenen gezählt.⁵² Zur Erklärung des Begriffs Kundenzufriedenheit gibt es unterschiedliche Ansätze. Weitestgehend ist das Schema des Diskonfirmationsparadigma, auch C/D-Paradigma genannt, geläufig. In Abbildung 2 wird ein Vergleich der wahrgenommenen Leistungen erzeugt. Es lässt sich somit zeigen, in welchem Stadium die Kundenzufriedenheit erreicht werden kann. Ist ein Kunde mit dem gekauften Produkt oder der Leistung zufrieden, so wird seine Erwartung nicht enttäuscht und die Ist-Leistung entspricht der Soll-Leistung. Dieser Zustand wird auch als Konfirmation bezeichnet, der letztendlich zur Zufriedenheit führt. Übertrifft das Produkt die Erwartungen des Käufers, so entsteht eine positive Diskonfirmation. Die Ist-Leistung ist demnach größer als die Soll-Leistung, wodurch beim Kunden ein Gefühl von Begeisterung entsteht. Eine negative Diskonfirmation wird erreicht, wenn der Kunde von dem Produkt bzw. der Leistung insgesamt gesehen nicht überzeugt ist. Der Ist-Wert liegt somit deutlich unter dem Soll-Wert, was zu einer Unzufriedenheit des Kunden führt.⁵³

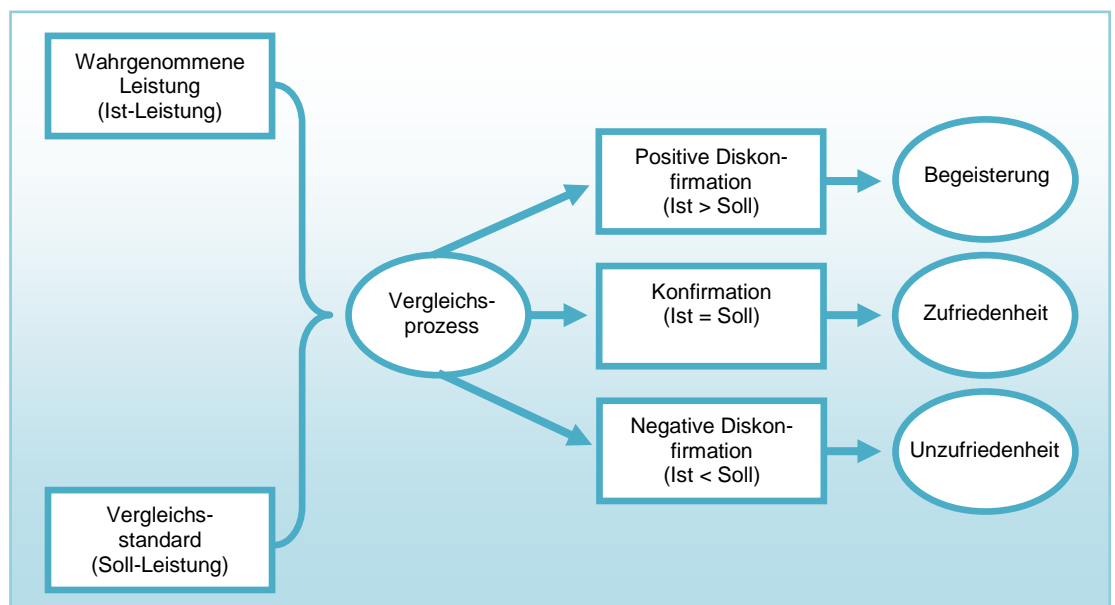


Abb. 2: Darstellung der Kundenzufriedenheit⁵⁴

⁵¹ Vgl. CRM Internation (Hrsg.): Was ist CRM?, S. 1.

⁵² Vgl. Scharnbacher, Kurt/Kiefer, Guido: Kundenzufriedenheit, S. 5.

⁵³ Vgl. Homburg, Christian/Stock-Homburg, Ruth: Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, S. 17-51.

⁵⁴ Eigenen Abbildung in Anlehnung an Homburg, Christian/Stock-Homburg, Ruth: Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, S. 17-51.

Die Kundenzufriedenheit ist dementsprechend abhängig vom Anspruchsniveau des Kunden. Daher kann es durchaus möglich sein, dass beim Vergleich zweier Kunden, die die gleiche Leistung in Anspruch nehmen, der eine Kunde mit der erhaltenen Leistung zufrieden ist und der andere Kunde aufgrund eines höheren Anspruchsniveaus eine Unzufriedenheit gegenüber der Leistung assoziiert.⁵⁵

3.1.3 Kundenbindung

Unter Kundenbindung wird das Konstrukt der Geschäftsbeziehungen zwischen Anbieter und Kunden verstanden. Die unten aufgeführte Grafik (s. Abb. 3) zeigt die unterschiedlichen Verhaltensweisen und Verhaltensabsichten von Kunden gegenüber seinen Anbietern und dessen Leistungsangebot. Diese Darstellung wird auch als nachfrageorientierte Kundenbindung bezeichnet, die auf die Verhaltensweisen der Kunden ausgerichtet ist.⁵⁶ Der Begriff Kundenbindung steht über den bisherigen und zukünftig zu erwartenden Verhaltensweisen. Zum bisherigen Kaufverhalten zählt der getätigte Wiederkauf oder die vom Kunden weitergegebenen Wiederkaufsempfehlungen. Zu den Verhaltensabsichten gehört die Wiederkauf-, Zusatzkauf (Cross-Selling) und Weiterempfehlungsabsicht.⁵⁷

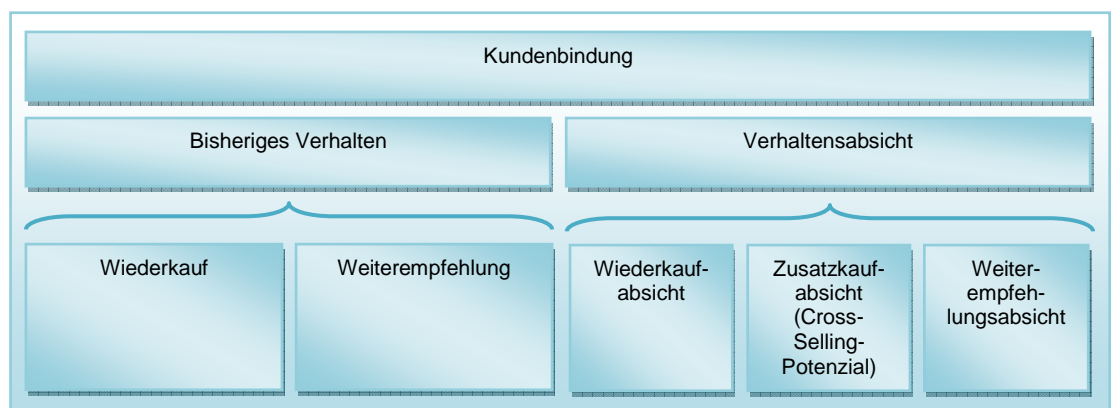


Abb. 3: Darstellung der Kundenbindung⁵⁸

Für diese Analyse ist jedoch die Sichtweise der anbieterbezogenen Kundenbindung relevant. Wird die Kundenbindung auf Anbieterebene genauer betrachtet, so liegt der Fokus speziell auf der Gewinnung neuer und der Intensivierung vorhandener Kunden, um die Geschäftsbeziehungen noch enger zu gestalten.⁵⁹

⁵⁵ Vgl. Diez, Willi: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in der Automobilwirtschaft, S. 2.

⁵⁶ Vgl. Diller, Hermann (Kundenbindung als Marketingziel), S. 81.

⁵⁷ Vgl. Nerdinger, Friedemann W./Neumann, Christina: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, S.129.

⁵⁸ Eigene Abbildung in Anlehnung an Homburg/Faßnacht: Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, S. 441.

⁵⁹ Vgl. Diller, Hermann (Kundenbindung als Marketingziel), S. 82.

Demzufolge ist der Grundgedanke von Kundenbindung aus anbieterbezogener- und nachfrageorientierter Perspektive, bestehende Kunden an das Unternehmen und deren Produkte zu binden. Die mit dem Kunden erzielten Umsätze sollen auf langfristige Sicht erhöht und der Kunde mit Treue an das Unternehmen gebunden werden. Eine systematische Kundenbindung ist somit Teil einer Unternehmensstrategie und für ein erfolgsversprechendes Unternehmen von hoher Bedeutung. Das Unternehmen ist darauf ausgelegt, den Kunden in den Mittelpunkt aller unternehmensbezogenen Tätigkeiten zu stellen. Mit dieser Strategie wird das Ziel verfolgt, Unternehmen schneller zum Erfolg zu führen und Konkurrenzunternehmen auf dem Markt überlegen zu sein.⁶⁰

In der Automobilzuliefererindustrie besteht die Kundenbeziehung mit den Automobilherstellern meist solange, wie die Lebenszykluszeit eines Produktes andauert. Die Produkte werden von den Automobilzulieferern meist individuell für die Kunden entwickelt und hergestellt. Durch diese Individualität der Zulieferprodukte sind die Hersteller vorwiegend an ihre Zulieferer gebunden.⁶¹

3.1.4 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Nachdem die Begrifflichkeiten der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung näher erläutert worden sind, lässt sich erkennen, dass eine Kundenbindung ohne Kundenzufriedenheit nicht bestehen kann. Die Kundenzufriedenheit ist somit für Unternehmen eine wichtige Voraussetzung eine erfolgsversprechende Kundenbindung aufzubauen. Die beiden Begrifflichkeiten stehen infolgedessen in einem positiven Zusammenhang. Denn je stärker ein Kunde mit einer bestimmten Leistung zufrieden ist, desto intensiver ist auch die Bindung zum Kunden.⁶² Nach Homburg und Gierig ist die Kundenbindung bei Unternehmen deutlich höher, bei denen ein intensiver Austausch an Informationen zwischen Kunde und Anbieter vorliegt und wo Vertrauen sowie Kooperation wichtige Bestandteile in einer Kundenbeziehung sind.⁶³

Abbildung 4 soll den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung näher erläutern. Das Kundenzufriedenheitsbarometer beruht auf dem amerikanischen Konzept von Hermann und Johnson. Ist die Zufriedenheit der Kunden eher im unteren und mittleren Bereich angesiedelt, so führt eine Steigerung der Zufriedenheit zu einer geringen Veränderung in der Kundenbindung. Steigt der Wert der Zufriedenheit jedoch relevant an, so bewirkt diese Steigerung eine erheblich

⁶⁰ Vgl. Ott, Jürgen/Hubschneider, Martin: Kundenbindung, S. 6.

⁶¹ Vgl. Mahin, Philip W.: Business-to-Business Marketing, S. 34.

⁶² Vgl. Büttgen, Marion: Kundenbindung aus theoretischer Perspektive, S. 165.

⁶³ Vgl. Homburg, Christian/Gierig, Anette (Kundenzufriedenheit), S. 82f.

positive Veränderung in der Kundenbindung. Ist die Kundenzufriedenheit bereits sehr hoch angesiedelt, so erzeugt eine weitere Erhöhung keine erhebliche Veränderung in Bereich der Kundenbindung. Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass eine Veränderung der Kundenzufriedenheit letztendlich unterschiedliche Auswirkungen auf die Kundenbindung hat.⁶⁴ Infolgedessen kann kein symmetrischer oder linearer Zusammenhang zwischen den beiden Prinzipien festgestellt werden.

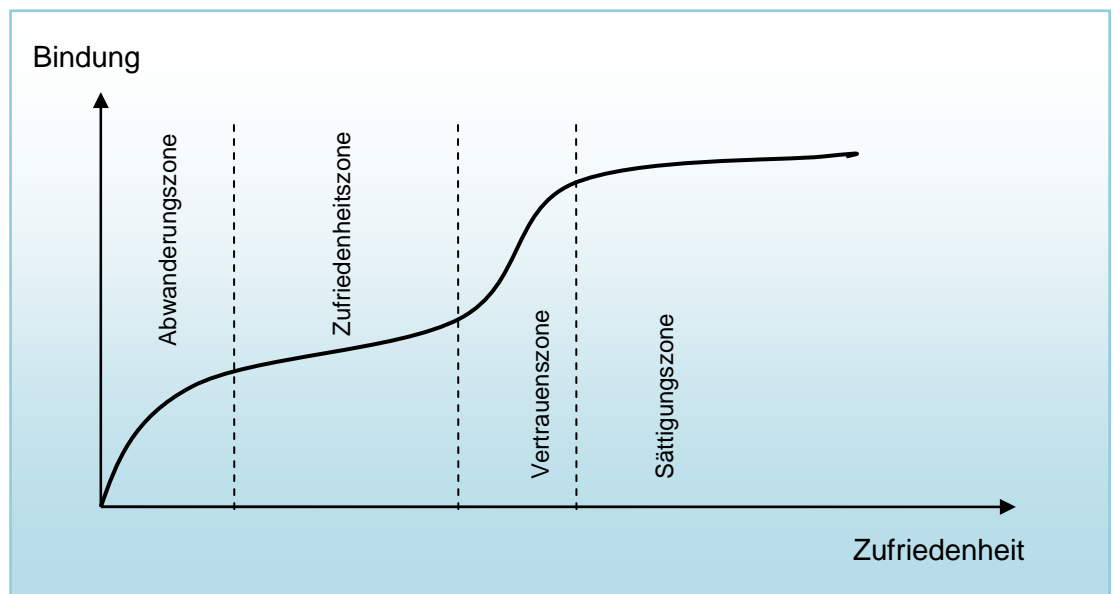


Abb. 4: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung⁶⁵

Wie stark Kundenzufriedenheit und Kundenbindung miteinander verknüpft sind, hängt mit unterschiedlichen Variablen zusammen, wie z.B. das Markenumfeld, Merkmale des Anbieters, des Produktes, des Kunden und der geführten Geschäftsbeziehung.⁶⁶

3.2 Wichtige Aufgaben eines CRM-Systems

Ein CRM-System hat in der Praxis unterschiedliche Aufgabenfelder.⁶⁷ Als Hauptaufgabe soll es eine Kundenzufriedenheit auf höchster Ebene herstellen. Diese Stufe wird auch als Kundenbegeisterung bezeichnet.⁶⁸ Um das definierte Ziel zu erreichen, werden die Kundendaten digitalisiert in einem System gespeichert. Das ist Voraussetzung um weiterführende Analysen in Bezug auf die Strategieentwicklung der kundenbezogenen Prozesse durchführen zu können.⁶⁹ Das System ist darauf

⁶⁴ Vgl. Hermann A./Johnson, M. D. (Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung), S. 579.

⁶⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Frank Huber, u.a.: Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg, S. 78.

⁶⁶ Vgl. Büttgen, Marion: Kundenbindung aus theoretischer Perspektive, S. 124.

⁶⁷ Vgl. Manhart, Klaus: CRM – Ziele, Aufgaben und Komponenten, S. 1.

⁶⁸ Vgl. Gawlik, Tom/Kellner, Joachim/Seifert, Dirk: Effiziente Kundenbindung mit CRM, S. 7.

⁶⁹ Vgl. CRM – Customer Relationship Management Informationsportal (Hrsg.): Customer

ausgelegt, die bestehenden Kundenbeziehungen zwischen Zulieferer und Hersteller in der Automobilindustrie zu pflegen und durch die Kundenpflege die Kundenbindung zu optimieren.

Das CRM-System deckt in einem Unternehmen viele Aufgabenfelder ab. Diese lassen sich in unterschiedliche Bereiche untergliedern, worauf in der späteren Analyse noch einmal näher eingegangen wird.⁷⁰

3.2.1 Einbindung und Verwaltung der Kommunikationskanäle

Die Kundendaten aller Abteilungen werden durch das CRM-System gebunden an einer Stelle zusammengeführt. Vorwiegend sammelt es Daten aus den Bereichen Service, Marketing und Vertrieb. Bei Automobilzulieferern liegt der Fokus eher auf der Service- und Vertriebsseite, da das Marketing im Automobilzuliefererbereich nicht von hoher Relevanz ist. Die Vermarktung hat bei den Automobilherstellern einen deutlich höheren Stellenwert.

Heutzutage gibt es zahlreiche Kommunikationsmedien zur Kontaktaufnahme zwischen Zulieferer und Hersteller. Demnach kann das System eine Bündelung der verschiedenen Kommunikationskanäle, mit denen Kontakt zum Kunden aufgenommen werden kann, wie z.B. durch Mailkontakt, Faxe oder Telefonate, vornehmen.⁷¹ Auch die Kontaktaufnahme per Handy oder Smartphone hat in den letzten Jahren an Bedeutung zugenommen.⁷²

Von hoher Wichtigkeit sind auch die Bestelldaten der Kunden, die durch das System gespeichert werden. Damit die Zulieferer die genauen Wünsche und Bedürfnisse der einzelnen Kunden auf einen Blick zur Verfügung gestellt bekommen, speichert das CRM-System die Kundendaten individuell für jeden Kunden. Dieser Ansatzpunkt wird als 'One-to-one-Marketing' bezeichnet.⁷³

3.2.2 Bestandskundenpflege und Analyse

Die CRM-Software verhilft den Mitarbeitern, eine Rundumansicht vom Kunden zu gewinnen. Adressdaten werden in einem Adressregister individuell gespeichert und für alle Mitarbeiter zugänglich gemacht. Das gibt den Mitarbeitern die Chance, die Daten der Kunden genauestens zu analysieren. CRM bietet die Möglichkeit alle Kundendaten in einem System zu speichern.⁷⁴ Kleinere bis mittelständische Unternehmen verwenden dafür verschiedene Office-Programme, wie z.B. Excel, Outlook

Relationship Management, S. 1.

⁷⁰ Vgl. RECO (Hrsg.): CRM-Systeme, S. 5.

⁷¹ Vgl. Manhart, Klaus: CRM – Ziele, Aufgaben und Komponenten, S. 1.

⁷² Vgl. RECO (Hrsg.): CRM-Systeme, S. 5.

⁷³ Vgl. Manhart, Klaus: CRM – Ziele, Aufgaben und Komponenten, S. 1.

⁷⁴ Vgl. RECO (Hrsg.): CRM-Systeme, S. 6f.

oder Access, um eine möglichst geradlinige Übersicht der Kundendaten zu erhalten.⁷⁵

Durch das CRM kann beispielsweise genau gefiltert werden, welche Automobilhersteller eine Einladung zu einem Messestand erhalten sollen, damit die Abläufe bereits im Vorhinein einfacher und strukturierter abgebildet werden können.⁷⁶ Außerdem stellt das System Informationen über den konkreten Kundenwert zur Verfügung, d.h. es analysiert frühzeitig, bei welchen Kunden Schwachstellen in der Kundenbeziehung zu verzeichnen sind und wo potentielle Maßnahmen zur Verbesserung sinnvoll wären. Das System kann sogar ermitteln, bei welchen Automobilherstellern eine Kündigung der Geschäftsbeziehung wirtschaftlich zum Vorteil wäre. Im Gegenzuge lässt sich auch ersehen, bei welchen Kundengruppen vielleicht doch „Rückgewinnungsmaßnahmen“ eingeleitet werden sollten.⁷⁷

3.3 CRM-Zielsetzungen

Vor Einführung des CRM-Systems müssen zuerst die strategischen Ziele definiert werden, die auf Grundlage der CRM relevanten Geschäftsprozesse und der dazugehörigen kundenorientierten Geschäftsprozesse definiert werden. Nur so wird deutlich, welches strategische und gewinnbringende Projekt hinter der Einführung steht. Die definierten Geschäftsziele werden daraufhin von den Mitarbeitern aus dem Vertrieb und Marketing für die CRM-Ansätze aufgezeichnet und beurteilt. Die Beurteilung erfolgt durch Ermittlung der Soll-Werte, die mindestens erreicht werden müssen, um ein gewinnbringendes Optimierungsergebnis zu erreichen.⁷⁸ Die Durchführung orientiert sich an den Grundlagen der nachfolgenden CRM-Zielsetzungen.

3.3.1 Profitabilität

Das CRM strebt langfristige Kundenbeziehungen an, die für das Unternehmen gewinnbringend sind.⁷⁹ Ein Element, das zur Zielsetzung der Profitabilität führt, ist das Share of Wallet. Darunter wird die Kaufkraft eines Kunden bei einem Unternehmen verstanden.⁸⁰ Als zweite wichtige Größe zählt das Customer Lifetime Value. Es definiert den Wert, den ein Kunde bei einer längerfristigen Kundenbeziehung erreichen kann. Dem Share of Wallet wird beim CRM jedoch eine höhere Bedeutung zugrun-

⁷⁵ Vgl. Martin Hubschneider: Was ist CRM?, S. 14f.

⁷⁶ Vgl. RECO (Hrsg.): CRM-Systeme, S. 6f.

⁷⁷ Vgl. CRM – Customer Relationship Management Informationsportal (Hrsg.): Customer Relationship Management, S. 2.

⁷⁸ Vgl. Sprauer, Mark/Andenmatten, Brigitte: Ganzheitliches CRM als zentraler Erfolgsfaktor, S. 1.

⁷⁹ Vgl. Wolff, M. R.: Customer Relationship Management CRM, S. 3.

⁸⁰ Vgl. Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D.: CRM – Ein Ueberblick, S. 7f.

de gelegt als der Steigerung des Marktanteils. Wie bereits oben erwähnt sollen vor allem die Kunden angesprochen werden, die eine intensive und somit langfristige Kundenbeziehung anstreben. Eine Erhöhung des Marktanteils kann aber auch mit Kunden erzielt werden, die eine kurze Kundenbindung zum Unternehmen haben. Diese werden als sogenannte 'Schnäppchenjäger' mit geringer Kundentreue bezeichnet. Da die Akquisitionskosten jedoch bei diesen Kunden sehr hoch sind, führen diese zu geschmälerten Gewinnen.⁸¹

Nach Kingel und Lay zu beurteilen, ist der Automobilmarkt mit den Automobilherstellern nicht besonders breit aufgestellt. Demzufolge gibt es viele große und umsatzträchtige Automobilhersteller, die für die Zulieferer große Gewinne bringen können.⁸² Die Zulieferer müssen demnach versuchen, mit den wenigen, aber dafür großen Autobauern, langfristige Kundenbeziehungen zu pflegen, um dadurch hohe Profite für die Markterhaltung zu erzielen. Da die Zulieferer größtenteils mit längerfristigen Kunden zusammenarbeiten, liegt der Fokus zur Erreichung einer hohen Profitabilität vorwiegend auf den Global Playern in der Automobilindustrie.

3.3.2 Differenzierung

Jeder Kunde soll individuell betrachtet werden. Diese Differenzierung der Kundenbindung erstreckt sich von der Leistungs- über die Kommunikationsebene. Somit lässt sich genau analysieren, welche Produkte und Dienstleistungen oder Kommunikationskanäle für einen bestimmten Kunden am effizientesten erscheinen.⁸³ Damit die Kundenwünsche erfüllt werden können, muss das Umfeld, die Eigenschaften und die Forderungen der Kunden genauestens berücksichtigt und zugeschnitten werden. Nur so ist aus Unternehmenssicht ein Erfolg anhand der Differenzierung möglich. Tabelle 2 zeigt ein mögliches Beispiel, welche Kriterien für die Differenzierung der Kundengruppen verwendet werden können. In Anbetracht dessen sind die Kosten, die durch die Differenzierung entstehen, nicht unerheblich. Es muss demnach genauestens geprüft werden, bei welchen Kunden sich eine getreue und kundenspezifische Ausgestaltung der Geschäftsbeziehungen lohnt.⁸⁴

Bei den mittelständischen bis großen Automobilzulieferern werden im Kundensegment, dem sogenannten Business-to-Business-Bereich (B2B), für die bedeutendsten Kunden eigene Key Account Manager eingestellt, die sich expliziert nur um die Kundenwünsche und Belange der großen Automobilhersteller kümmern. Die Kun-

⁸¹ Vgl. Hofbauer, Günter/Schöpfel, Barbara: Professionelles Kundenmanagement, S. 120.

⁸² Vgl. Kinkel, Steffen/Lay Gunter: Automobilzulieferer in der Klemme, S. 11.

⁸³ Vgl. Wolff, M. R.: Customer Relationship Management CRM, S. 3.

⁸⁴ Vgl. Winkelmann, Peter: Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, S. 454.

denwünsche steigen vor allem im Bereich des Designs, des Nutzwerts, der Sicherheit und des Komforts. Aus diesem Grund steigen auch die Anforderungen an die Automobilzulieferer.⁸⁵ Oftmals werden sogar die Vertriebsbereiche nach Kunden differenziert, damit sich die Mitarbeiter ausnahmslos auf die individualisierten Kundenwünsche der einzelnen Automobilhersteller konzentrieren können, um so eine individualisierte Beziehung aufzubauen. Durch die Differenzierung lassen sich homogene Kundengruppen, (wie z.B. der VW-Konzern mit seinen wesentlichen Marken Skoda, Audi und Porsche) am besten betreuen. In diesem Zusammenhang lässt sich sagen, dass der Kundenwunsch nach innovativen und individuellen Produkten steigt und die Automobilhersteller an die Zulieferer immer höhere Ansprüche in Form des 'Mass Customization' stellen.⁸⁶

Typen der Differenzierung		Relative Größe des Marktsegments				
Vertriebsmanagement	Zentraler Vertrieb	X				
	Außendienst		X	X		
	Kundenmanager			X	X	
	Beziehungsmanager					X
Partnerschaft						X
Wissensaustausch/Zusammenarbeit					X	X
Neue Geschäftsmodelle/Incentives				X	X	X
Rabatte (nach Umsatz/Häufigkeit)				X	X	X
Promotions			X	X		
Aktivitäten zum Beziehungsaufbau				X	X	X
Massenmarketing		X	X			
		Rest des Marktes	Normale Kunden	Wachsend/ Hohes Potenzial	Wertvolle Kunden	Wertvollste Kunden

Tab. 2: Typen der Differenzierung⁸⁷

3.3.3 Langfristigkeit

Bekanntlich haben sich Unternehmen in der Vergangenheit das Ziel gesetzt, immer mehr Kunden zu gewinnen. Doch hat sich diese Denkweise in der heutigen Zeit geändert.⁸⁸ Die Unternehmen setzen sich das Ziel, mit der Einführung eines CRM-Systems Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden und diese Beziehungen zu stärken.⁸⁹ Mit Einführung eines CRM-Systems kann die Kundenbindung noch stärker verfestigt werden, was in der Regel positive Auswirkungen auf den Unternehmensgewinn hat. Wissenschaftliche Analysen haben ergeben, dass die Neu-

⁸⁵ Vgl. Kalmbach, Ralf: Von der Technik zum Kunden. S. 40.

⁸⁶ Vgl. Stoßberg, Tilmann/Hellingrath, Bernd: Gestaltungswerkzeug für die VW-Logistik, S. 79f.

⁸⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D.: CRM - Ein Überblick, S. 10.

⁸⁸ Vgl. Hofbauer, Günter/Schöpfel, Barbara: Professionelles Kundenmanagement, S. 122.

⁸⁹ Vgl. Wolff, M. R.: Customer Relationship Management CRM, S. 3.

kundengewinnung bei Wirtschaftsunternehmen deutlich mehr Budget in Anspruch nimmt als Investitionen für die Stärkung der Kundenbindung.⁹⁰

In diesem Zusammenhang sind auch die Automobilzulieferer von jenem Wandel betroffen und können mit Hilfe des CRM-Systems die Kundenbindungen zu den aufstrebenden Automobilherstellern noch verstärken. Das ist demnach sehr wichtig, da in der heutigen Zeit, wie bereits unter 2.2 und 2.3 erwähnt, die Automobilindustrie stark von der zunehmenden Globalisierung und der daraus folgenden Internationalisierung betroffen ist. Immer mehr Automobilzulieferer verschaffen sich durch sinkende Markteintrittsbarrieren einen Zutritt in die Märkte und versuchen sich dort als Zulieferer zu etablieren. Die Wettbewerbsintensität sowie das Konkurrenzverhalten steigen demzufolge im Automobilzulieferbereich erheblich an und machen somit einen Erhalt der Kundenbindung unabdingbar.

Durchaus sind die Investitionskosten am Anfang und während der Phase der Kundenerhaltung relativ hoch, doch rechnet sich dieser Kostennachteil nach den Untersuchungen von Reichheld. Die Langfristigkeit hat somit auch für Automobilzulieferer folgende Vorteile:

- Kunden reagieren sensibler auf Preisänderungen. Das hat den Vorteil, dass Kunden somit schneller bereit sind, bei guter und intakter Kundenbeziehung einen höheren Preis zu zahlen.
- Gut aufgehobene Kunden geben eher ein positives Feedback an potentielle Kunden weiter. Diese Kunden haben möglicherweise eine bessere Stellung am Markt als Kunden, die durch Öffentlichkeitsarbeit der Preisaktivitäten reagieren.
- Kundenbeziehungen, die sich an einer langfristigen Kundenbindung orientieren, sind kosteneffizienter als kurzfristige Kundenbindungen. Das wird dadurch belegt, dass die Mitarbeiter die Bedürfnisse und Wünsche von langjährigen Kunden viel besser kennen und wissen, worauf der Kunde wert legt. Somit können neben den Kosten auch Streu- und Zeitverluste bei Kundenrecherchen vermieden werden.
- Kunden, die bereits mit den Produkten bzw. Dienstleistungen des Unternehmens vertraut sind und eine positive Bilanz daraus ziehen, können sich zu potenziellen Folgekäufern entwickeln. Hierzu zählt das Prinzip des Up- und

⁹⁰ Vgl. Reichheld, Fred: Der Loyalitätseffekt, S. 52f.

Cross-Selling.⁹¹ Beim Up-Selling ist der Verkäufer darauf aus, dem Käufer ein höherwertiges und höherpreisiges Produkt anzubieten und zu verkaufen. Beim Cross-Selling hat das zu verkaufende Produkt meist keinerlei Beziehung zum vorherigen Produkt. Dem Kunden wird ein beliebiges Produkt aus der Produktpalette des Anbieters angeboten.⁹²

3.3.4 Integration

Damit eine kundenspezifische Betrachtungsweise durchgeführt werden kann, müssen alle nötigen und relevanten Informationen, die während einer Kundenbeziehung entstehen, dem Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Diese Kontaktpunkte werden auch als Customer Touch Points bezeichnet.⁹³ Die Erwartungen der Kunden können dadurch viel besser und in kürzerer Zeit erfüllt werden. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen alle geeigneten Informationen, die wichtig dafür sind, sich ein genaues Kundenbild zu machen aus den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service, zusammengetragen werden. Die Integration wird dann im Bereich des Customer Data Warehouse durchgeführt.⁹⁴

Diese Erkenntnis trifft insofern auch auf die Automobilzulieferindustrie zu. Genauso wie bei der Zielsetzung der Differenzierung können Automobilzulieferer nur auf die individuellen Kundenwünsche, wie z.B. der Liefertermintreue, Qualität und Preis, eingehen, wenn alle Kontaktdaten über den Kunden schnellstmöglich zur Verfügung stehen.⁹⁵ Demzufolge ist es möglich, dass die Automobilhersteller bei einem durchaus zufriedenstellenden Geschäft Folgekäufe (Cross- und Up Selling) abwickeln.⁹⁶ Unwissenheit kann somit geschäftsschädigend sein und die zu erwartende und erhoffte Kundenbindung stören. Unwissendes Auftreten gegenüber den Kunden sollte daher vermieden werden.

3.4 Darstellung ausgewählter CRM-Strategien

Um CRM-Strategien erfolgreich umsetzen zu können, sollten sowohl die internen als auch die externen Kennzahlen zur Verfügung stehen. Wichtig sind vor allem die externen Daten wie z.B. Auswertungen über die Kundenzufriedenheit oder Analy-

⁹¹ Vgl. Reichheld, Fred: Der Loyalitätseffekt, S. 52f.

⁹² Vgl. Hartwig, Tanja: Up- und Cross-Selling, S. 14.

⁹³ Vgl. Wolff, M. R.: Customer Relationship Management CRM, S. 3., Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D.: CRM – Ein Überblick, S. 12.

⁹⁴ Vgl. Hippner, Hajo/Wilde, Klaus, D.: CRM – Ein Überblick, S. 12.

⁹⁵ Vgl. Becker, Thomas: Neue Zusammenarbeitsmodelle in der automobilen Zulieferkette S. 30.

⁹⁶ Vgl. Hippner, Hajo/Wilde, Klaus, D.: CRM – Ein Überblick, S. 12.

sewerte über die Kundenerwartungen, die in jedem Fall bei der Entwicklung von CRM-Strategien berücksichtigt werden sollten.⁹⁷

3.4.1 Strategie der Kundensegmentierung

Kunden haben unterschiedliche Denkweisen. Die Kundensegmentierungsstrategie soll dem Zulieferunternehmen verhelfen, die Kunden richtig zu verstehen.⁹⁸ Wie bereits in Punkt 2.3 erläutert müssen die Automobilzulieferer bestimmte Anforderungen erfüllen, um als solche namhafte Automobilhersteller beliefern zu dürfen. Das Vorzeigen eines Qualitätsmanagementsystem (QM-System) reicht z.B. heutzutage nicht mehr aus, um die Automobilhersteller auf langfristige Sicht gesehen an das Zulieferunternehmen zu binden. Demnach müssen die Zulieferer versuchen, den Markt mit Hilfe der Segmentierung in einzelne Teilmärkte zu untergliedern, damit es einfacher wird, sich auf einzelne Zielgruppen zu konzentrieren. Die CRM-Strategie ist darauf aus, mit profitablen Kunden langfristige Kundenbindungen einzugehen. Dies lässt sich mit Hilfe der Segmentierung umsetzen, da so die Bedürfnisse der Kunden spezifisch analysiert werden können. Die Marktforschung dient als Grundlage für eine effektive Untersuchung der Kunden, die für das Unternehmen interessant und profitversprechend wirken. Dabei wird für jeden einzelnen Kunden eine eigene auf die Wünsche der Kunden abgestimmte Strategie entwickelt.⁹⁹ Da jeder Automobilhersteller, sei es VW, BMW, Daimler oder Ford, seine eigenen kundenspezifischen Anforderungen stellt, kann das Zulieferunternehmen mit dieser Strategie genau feststellen, welche Anforderungen umzusetzen sind und wo vielleicht noch Handlungsbedarf besteht.

Die Kundendaten, die auf Grundlage der Marktforschung entstanden sind, lassen sich durch unterschiedliche Kriterien voneinander unterscheiden: z.B. die geografische Lage potentieller Kunden, unternehmensbezogene Merkmale wie Branche, Größe, Sprache usw., psychografische Merkmale wie Marktauftritt oder Unternehmenskultur, sowie das Verhalten der Kunden bezogen auf das Kaufverhalten.

Die Zielgruppen-Segmentierung liefert wichtige Aussagen für die Produktentwicklung der Hersteller sowie für optimale Kommunikationsmöglichkeiten in Bezug auf das Customer Relationship Management. Die Vertriebs- und Service-Aktivitäten können somit optimal auf die Kundengruppen ausgerichtet werden und die unterschiedlichen Vertriebskanäle können auf den Kunden genauer abgestimmt werden.

⁹⁷ Vgl. Friedrich, Dorothea: Von der Kundenpflege zum Customer Lifecycle Management, S. 1.

⁹⁸ Vgl. Fleig, Jürgen: Kunden in Marktsegmente einteilen, S. 1-5.

⁹⁹ Vgl. Zingel, Harry: Grundbegriffe der Marktsegmentierung, 2f.

Die Strategie der Kundensegmentierung soll gezielt darauf ausgelegt sein, dass die einzelnen Kunden optimal angesprochen und denen ein optimales Angebot unterbreitet werden kann. Aufgrund der immer stärker wachsenden Internationalisierung der Automobilbranche ist die Zukunftsorientierung auf Märkte wie Asien, Südamerika und Osteuropa ausgelegt. Gerade aus diesem Grund ist eine Segmentierung zum Vorteil, um die Unternehmenskulturen in diesen Ländern besser kennenzulernen und somit Marktvorteile gegenüber Wettbewerbern zu erzielen.¹⁰⁰

3.4.2 Strategie der Kundenbeziehung

Der Fokus liegt bei der Umsetzung der Kundenbeziehungsstrategie auf einem Konzept, welches darstellen soll, wie die Kundenbeziehung zu profitablen Kunden noch verstärkt werden kann. Wie bereits in 2.3 erwähnt, steigt der Druck an die Automobilzulieferer stetig an, da aufgrund der Internationalisierung und aufgrund des anwachsenden Kostendrucks immer mehr Automobilhersteller ins Ausland abwandern. Weil die Hersteller durch ihre Größe und Dominanz eine beherrschende Rolle einnehmen, müssen die Zulieferer versuchen, die Automobilhersteller durch ein kundenorientiertes Interaktionsverhalten an sich zu binden. Demnach muss individuell entschieden werden, auf welche Weise und über welchen Kommunikations- und Vertriebsweg die Kunden angesprochen werden sollen. Es müssen ebenfalls Überlegungen angestellt werden, wie die Kundenbindung besonders zu den profitablen Automobilherstellern, gesteigert werden kann. Hierfür ist es besonders wichtig, dass die Leistungen, die gegenüber dem Kunden erbracht werden, von hoher Qualität sind. Das wird z.B. durch eine perfekte Kommunikations- und Serviceleistung oder durch ein kundenorientiertes Beschwerdemanagement realisiert.

Zur Erreichung einer starken Kundenbindung müssen demnach alle Prozesse kundenorientiert ausgerichtet werden.¹⁰¹ Homburg bevorzugt in diesem Fall den Begriff der 'Kundennähe' anstatt der 'Kundenorientierung'.¹⁰² Um eine gute Kundennähe realisieren zu können, ist es wichtig, dass die Zulieferunternehmen möglichst viele unterschiedliche Kommunikationskanäle im Einsatz haben, damit die Kunden die Chance erhalten frei zu entscheiden, auf welchem Weg sie den Zulieferer kontaktieren möchten. Damit ein Zulieferer einen Automobilhersteller langfristig an sein Unternehmen binden kann muss dem Hersteller das Gefühl übermittelt werden, dass dieser gut bei ihm aufgehoben ist und dass der Zulieferer bei Fragen und Problemen jederzeit und in jeder Hinsicht zur Verfügung steht. Mit Hilfe der Kundenbeziehungs-

¹⁰⁰ Vgl. Fleig, Jürgen: Kunden in Marktsegmente einteilen, S. 1-5.

¹⁰¹ Vgl. Hippner, Hajo: CRM - Grundlagen, Ziele und Konzepte, S. 35.

¹⁰² Vgl. Homburg, Christian/Fassnacht, Martin: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, S. 405.

strategie, die durch das CRM verstärkt wird, können ebenso Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Zulieferunternehmen erzielt werden. Diese werden insofern realisiert, dass die Zulieferer versuchen, die Erwartungen und Kundenwünsche der einzelnen Hersteller individuell zu erfüllen.¹⁰³

4 Wesentliche Bereiche des CRM im Automobilzulieferunternehmen

Im CRM lassen sich 3 große Bereiche voneinander unterscheiden, die im engen Austauschverhältnis zueinander stehen: Analytischer-, Operativer- und Kommunikativer Bereich.¹⁰⁴ In Abb. 5 wird zunächst zum besseren Verständnis eine grafische Darstellung gezeigt, um nachfolgend die wesentlichen Bereiche näher zu erläutern.

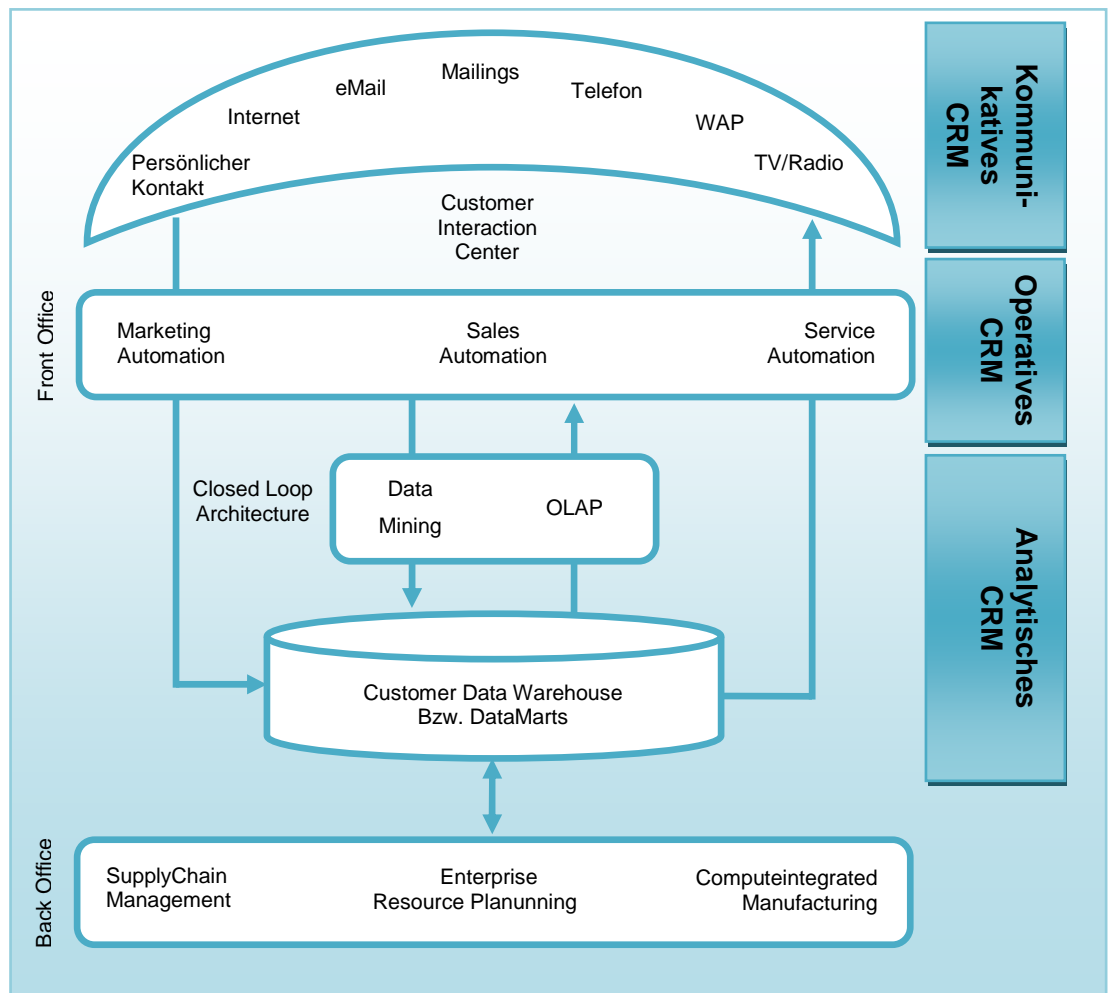


Abb. 5: Bereiche des Customer Relationship Managements¹⁰⁵

¹⁰³ Vgl. Hippner, Hajo: CRM - Grundlagen, Ziele und Konzepte, S. 35f.

¹⁰⁴ Vgl. Hippner, Hajo/Rentzmann, Rene: Aufbau und Funktionalitäten von CRM-Systemen, S. 47.

¹⁰⁵ Eigene Abbildung in Anlehnung an Riggert, Wolfgang: Customer Relation Management, S. 22.

4.1 Analytischer Bereich

Der Bereich des analytischen CRM gibt ein umfassendes Bild über die Strukturen, die Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Kunden wieder.¹⁰⁶ Zum einen geht es um die systemseitige Integration und Digitalisierung von Kundendaten. Dieses Aufgabengebiet wird als Data Warehouse bezeichnet. Ein weiterer Teil ist das Online Analytical Processing (OLAP). Hier werden anhand von vorliegenden Daten spezielle Auswertungsanalysen erstellt. Das letzte Aufgabengebiet, welches zum analytischen CRM gehört, ist die Nutzung der Key Performance Indikatoren (KPI's), die als eine Art Frühwarnsystem für den operativen Bereich gelten sollen.¹⁰⁷ Das Ziel ist, anhand der unterschiedlichen Anwendungsbereiche im analytischen Bereich, kontinuierliche Verbesserungen in den kundenbezogenen Geschäftsprozessen zu erreichen.¹⁰⁸ Durch die Bereitstellung der Daten aus dem analytischen CRM können demzufolge anhand genauer Cross- und Up-Selling-Angebote Kundenvorteile am Point-of-Sale realisiert werden.¹⁰⁹

4.1.1 Data Warehouse

Das Data Warehouse stellt eine Art 'Plattform' dar, auf der alle kundenspezifischen Daten übersichtlich erfasst werden können. Die Daten der Kunden werden aus unterschiedlichen Quellen durch Transformation bereinigt und in der Datenbank zusammengeführt.¹¹⁰ Dies ermöglicht eine dauerhafte Gewinnung, Verarbeitung und Differenzierung der Daten und optimiert somit auch die Kommunikation zwischen Automobilzulieferer und Hersteller.¹¹¹ Die Daten sind für alle relevanten Zielgruppen eines Unternehmens zugänglich. Auch externe Wirtschaftssubjekte, wie z.B. Handelspartner oder Verkaufszentralen können auf die Plattform zugreifen. Durch diese Anwendungsmöglichkeit lassen sich frühzeitig für den Zulieferer entscheidende Erkenntnisse gewinnen, die für den Absatzhandel von hoher Bedeutung sind. Setzt man diesen Vorteil, den ein Data Warehouse mit sich bringt, ins Verhältnis zu den entstehenden Kosten, so sind diese im Vergleich zu der neu gewonnenen Effizienzsteigerung relativ gering.¹¹²

Vor Einführung der Datenbank werden auch bestimmte Anforderungen für eine optimale Nutzung an das Data Warehouse gestellt, wie z.B. eine zuverlässige und systemseitige Kundendatenaufbereitung, Spezialisierungsmöglichkeiten bei be-

¹⁰⁶ Vgl. Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D.: Data Mining im CRM, S. 211.

¹⁰⁷ Vgl. CRM (Hrsg.): Analytisches CRM, S. 1.

¹⁰⁸ Vgl. Winkelmann, Peter: Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, S. 211.

¹⁰⁹ Vgl. Günther, Christoph/Deckl, Andrej (Kundenbeziehungsmanagement), S. 34.

¹¹⁰ Vgl. Hofbauer, Günter/Schöpfel, Barbara: Professionelles Kundenmanagement, S. 129.

¹¹¹ Vgl. Holz, Stefan/Tomczak, Torsten: Kundenbindungsinstrument, S. 12.

¹¹² Vgl. Hofbauer, Günter/Schöpfel, Barbara: Professionelles Kundenmanagement, S. 129.

stimmten Abfragen, sowie eine dauerhafte Aktualisierung und Pflege der Daten, die durch automatisierte Batchläufe erzeugt werden. Die Vorteile des Data Warehouse speziell für die Automobilzulieferunternehmen liegen darin, dass auf die Bedürfnisse der Kunden zeitnah und mit weitaus weniger Aufwand eingegangen werden kann. Es können außerdem zielgerichtete Analysen für die Unternehmensstrategie und für das CRM bereitgestellt werden, die global in allen Standorten und Werken des Unternehmens sekundenschnell abrufbereit zur Verfügung stehen. Das gewährleistet wiederum eine einheitliche Nutzung der Kundendaten und eine schnellere Möglichkeit zur Optimierung der Kundenbeziehungen. Die Koordination und Umsetzung der Datenbank ist Teil eines erfolgreichen Kundenbeziehungsmanagements und erfordert daher ein hohes Maß an Komplexität und Management-Know-How.¹¹³

Grundsätzlich erzeugt das Data Warehouse eine Verknüpfung der soziodemographischen Kundendaten mit Informationen des jeweiligen Kaufverhaltens. Diese Daten haben einen eher quantitativen Charakter und lassen sich kundenspezifisch wie folgt darstellen:

- Stammdaten: von Kunden und Interessenten aus der Automobilindustrie (Adressdaten usw.)
- Geographische Daten: wie z.B. Entfernung, Gebiet
- Kundenverhaltung: Kaufmenge, Kaufwert, Art des Kaufs, Nutzung von Sonderangeboten usw.
- Kommunikationsdaten: Wann und wie wurde der Kunde kontaktiert?
- Reaktionsdaten: z.B. Beschwerdeverhalten, geäußerte Kundenpräferenzen.¹¹⁴

Möchte man beispielsweise nur für einen Teilbereich des Unternehmens spezielle Auswertungen und Analysen ermitteln, so kann auf das Instrument der Data Marts zurückgegriffen werden. Die ermittelten Daten beziehen sich somit nur auf eine Teilorganisation und geben daher keine Auskunft über das Gesamtbild des Unternehmens.¹¹⁵

¹¹³ Vgl. Gawlik, Tom/Keller, Joachim/Seifert, Dirk: Effiziente Kundenbindung mit CRM, S. 7.

¹¹⁴ Vgl. Link, Jörg/Hildebrandt, Volker: Database Marketing, S. 34f.; Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D.: CRM- Ein Überblick, S. 15.

¹¹⁵ Vgl. Jobs, E.: Data-Warehouse und Kundenmonitoring, S. 157.

4.1.2 Online Analytical Processing (OLAP) und Datamining

Das Online Analytical Processing, auch OLAP genannt, ermöglicht anhand der zuvor ermittelten Daten aus dem Data Warehouse entscheidungsrelevante Analysen in Bezug auf wichtige betriebswirtschaftliche Kennzahlen, wie z.B. Umsatz, Gewinn oder Marktanteile durchzuführen. Das ist für ein Automobilzuliefererunternehmen demnach von Vorteil, da es so seine Stellung am Markt und gegenüber Konkurrenzunternehmen genauer analysieren kann. Das OLAP wird als eine Art multidimensionaler Datenwürfel dargestellt (s. Abb. 6), der aus den Eigenschaften, auch Dimensionen genannt, vorwiegend Datenanalysen für das Management bereitstellt. Es unterstützt somit bei bestimmten Entscheidungen, die von Fachabteilungen hinsichtlich bedeutungsvoller Gruppierungsmerkmale, wie z.B. Produkt- und Kundengruppen, Absatzgebiete oder Zeitraum getroffen werden müssen.¹¹⁶ Das bedeutet für die Analyse, wenn beispielsweise genauere Daten über die Umsatzentwicklung benötigt werden, so kann anhand der dreidimensionalen Darstellung des Datenwürfels, die Analyse in Bezug auf Kundengruppe, Monat und Region ausgewertet werden.¹¹⁷ Durch Aufführung eines weiteren Beispiels soll die dreidimensionale Sichtweise noch verdeutlicht werden: OLAP ermöglicht demzufolge einem Anwender genauere Auskunft darüber zu geben, wie oft ein Produkt oder eine Produktgruppe, in einer bestimmten Region, zu einem bestimmten Zeitraum, von bestimmten Kundengruppen, zu bestimmten Preisen verkauft worden ist. Das ist im Vergleich zur herkömmlichen zweidimensionalen System-Darstellung ein enormer Vorteil, da so auch speziell für die Automobilzuliefererunternehmen kundenspezifische Zufriedenheitsanalysen im CRM zur Optimierung der kundenbezogenen Unternehmensprozesse umgesetzt werden können.¹¹⁸

Der Begriff OLAP wurde 1993 von Edgar F. Codd ins Leben gerufen. Er hat damals insgesamt 12 Regeln aufgestellt, die ein OLAP-Werkzeug umsetzen muss. Dazu zählt unter anderem die Voraussetzung der multidimensionalen Darstellungsform, eine schnelle Bereitstellung der benötigten Analysedaten, flexible Abfragemöglichkeiten, sowie die Aussicht des Mehranwenderzugriffs.¹¹⁹

¹¹⁶ Vgl. Hofbauer, Günter/Hellwig, Claudia: Professionelles Vertriebsmanagement, S. 138.

¹¹⁷ Vgl. Engels, Christoph: Basiswissen Business Intelligence, S. 186.

¹¹⁸ Vgl. Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D.: CRM- Ein Überblick, S. 17.

¹¹⁹ Vgl. Engels, Christoph: Basiswissen Business Intelligence, S. 153.

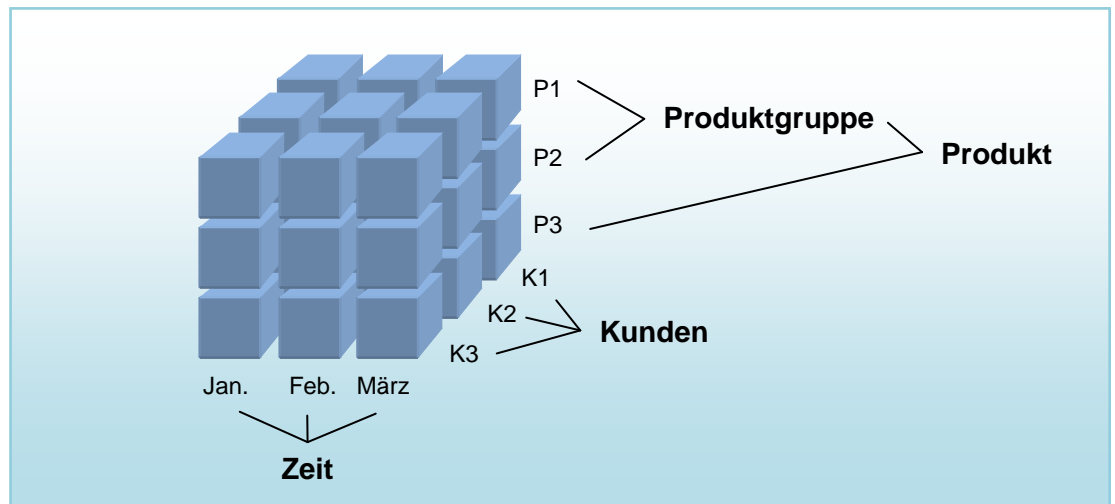


Abb. 6: Multidimensionaler Datenwürfel¹²⁰

Der Datenwürfel lässt sich in seiner Form beliebig, d.h. je nach Bedarf oder Fragestellung, ändern. Diese Fähigkeit wird in den unten aufgeführten Operationen dargestellt:

- Drill down: Mit dieser Operation können Analysen für einzelne Teilbereiche im Detail ausgewertet werden. Die Daten können somit auf z.B. Monats- oder Tageswerte runter gerechnet werden. Es besteht auch die Möglichkeit nach einzelnen Teilregionen zu selektieren.
- Roll Up: Ist das Gegenteil vom Drill Up. Im Roll Up können beispielsweise Auswertungen über ganze Regionen oder Länder erstellt werden. Hier steht die Gesamtauswertung von höheren Aggregationsstufen der Dimensionen im Vordergrund.
- Slicing: Vom Datenwürfel wird nur eine ganz bestimmte Scheibe ausgewählt und näher analysiert. Der Anwender kann z.B. innerhalb eines festen Zeitraums (z.B. 1 Jahr) nach einer bestimmten Dimension (z.B. Region oder Kundenstamm) selektieren und darüber Auswertungen erzeugen.
- Dicing: Die Dimensionen können beim 'Dicing' in eine andere Reihenfolge gebracht werden. Das bedeutet, dass unterschiedliche Betrachtungsweisen für den eingegrenzten Zeitraum dargestellt werden.¹²¹

Anhand der dreidimensionalen Auswertungen aus dem OLAP lassen sich ausnahmslos die Ist-Zustände ermitteln. Auf die Frage, wodurch diese Werte zustande

¹²⁰ Eigene Abbildung in Anlehnung an Mertens, Peter u.a., S. 54.

¹²¹ Vgl. Meier, Andreas: Informationsmanagement, S. 97.

kommen, gibt das OLAP keine Antwort. Die Ursachenforschung wird demnach mit Hilfe des Data Mining durchgeführt.

Umgangssprachlich steht der Begriff Data Mining für Datengewinnung oder Datenabbau. Ein gutes Beispiel zum näheren Verständnis ist der Kohlebergbau. Während es dabei ausschließlich um die Gewinnung von Kohle aus dem Erdreich geht, soll das Data Mining aus den Datenmassen, die im Warehouse gepflegt werden, relevante Daten herausselektieren. Dies erfolgt durch einen automatisierten Verarbeitungsprozess, bei dem wichtige managementrelevante Informationen für die Anwender analysiert und in Form von Wissen bereitgestellt werden.¹²² Das Data Mining verbessert somit die Analyseprozesse, die in Richtung Kunden ausgelegt sind. Diesbezüglich kann anhand der besseren Informationsgewinnung weitaus stärker auf Kundenwünsche eingegangen werden.

Damit das Data Mining in Unternehmen erfolgsbringend eingesetzt werden kann, sollten die Analysten bestimmte Kriterien wie eine methodische Denkweise sowie Erfahrungen im Umgang mit Datenbanksystemen mit sich bringen.¹²³ Unterdessen unterstützen die genannten Kriterien bei der Interpretationsweise der Ergebnisse, die das Data Mining liefert, um daraus relevante Entscheidungen für die Zukunft abzuleiten.¹²⁴ Je besser die Informationen aufbereitet und durch die Anwender analysiert werden, desto wirksamer kann ein Unternehmen in Konkurrenzkampf mit anderen Wettbewerbern treten und dadurch schneller und flexibler auf geänderte Marktsituationen reagieren. Dies gilt auch für die Automobilzulieferer, die sich aufgrund der steigenden Internationalisierung gegen andere Automobilzulieferer stärker denn je behaupten müssen.

4.1.3 Ermittlung von Key Performance Indikatoren (KPIs)

Key Performance Indikatoren sind Kennzahlen, die vorrangig für das Management und für leitende Angestellte in Unternehmen wichtige Informationen in Bezug auf den Unternehmenserfolg bereitstellen.¹²⁵ Die Kennzahlen sollten daher perfekt auf die individuellen Unternehmensstrategien abgestimmt sein. Eine hohe Relevanz bei der Anwendung von KPIs stellt der Bezug zu den Geschäftszielen dar. Ist das nicht der Fall, so handelt es sich um keinen KPI. Desweiteren müssen die KPIs von den Anwendern richtig verstanden und interpretiert werden, da Fehlinterpretationen auf Ebene der Unternehmenskommunikation zu Missverständnissen führen können, die

¹²² Vgl. Schneider, Ursula: Kulturbewusstes Informationsmanagement, S. 151f.

¹²³ Vgl. Hippner, Hajo/Wilde, Klaus, D.: CRM – Ein Überblick, S. 18.

¹²⁴ Vgl. Bissantz, Nicolas/Hagedorn, Jürgen/Mertens, Peter: Data Mining als Komponente, S. 339.

¹²⁵ Vgl. Koppelman, Udo/Kendzia, Robert/Klein, Clemens: Key Performance Indicators, S. 1.

einen negativen Einfluss auf die Unternehmensprozesse mit sich bringen können.¹²⁶ Die Kennzahlen werden in den meisten Unternehmen zur Überprüfung bzw. Messung der Leistungserbringung eingesetzt.¹²⁷ Damit eine Leistungserbringungsmessung durchgeführt werden kann, müssen vor Beginn der Maßnahmenumsetzung die relevanten Kennzahlen bestimmt werden, damit am Ende des Implementierungsvorgangs genauestens ermittelt werden kann, ob die festgelegten Ziele auch erreicht worden sind. Dadurch lässt sich ebenfalls feststellen, ob mögliche Folgeprojekte für das Unternehmen profitversprechend sind. Mit der Ermittlung der KPIs ist eine effektivere Bestimmung der Kundenzufriedenheit möglich. Das Management kann anhand des Resultates eine zielführende Entscheidung treffen, ob das eingeführte Anwendungsszenario gestoppt oder durch Verbesserungsmaßnahmen weiter im Unternehmen durch das CRM umgesetzt werden soll.¹²⁸ Damit Entscheidungen schneller zu einem Konsens führen ist es besonders wichtig, dass Manager und deren Vorgesetzte frühestmöglich mit in die KPI-Projekte einbezogen werden.¹²⁹ Ein möglicher KPI kann wie bereits oben erwähnt der Faktor 'Kundenzufriedenheit im Vergleich mit der Produkt- und Dienstleistung' sein. Wird das Ziel verfolgt genauere Informationen über dieses Anwendungsszenario zu erhalten, so kann innerhalb des Implementierungsprozesses als Messpunkt z.B. ein Online-Formular erstellt werden, in dem Kunden ihre Wünsche, Anregungen oder Anliegen in Form einer Bewertung weitergeben können. Der Implementierungsprozess von CRM-Systemen mit Hilfe von identifizierten KPIs würde dann wie folgt ablaufen:

Der Prozess der Kundenzufriedenheit kann in drei verschiedene Kategorien strukturiert werden. Im ersten Teil, dem Servicebereich, wird die Kundenzufriedenheit mit dem Dienstleistungsprozess verglichen. Die KPIs ergeben sich durch den Vergleich der bereits getätigten Lieferungen und Leistungen mit den zuvor ermittelten Werten. In der Nachkaufphase stellt sich dann heraus, ob mögliche Folgeaufträge zu einem positiven Ergebnis führen. Im Kommunikationsbereich wird die Kundenzufriedenheit anhand der Anzahl fehlerhafter oder unvollständiger Anfragen gemessen. Diese eignen sich für die Bemessung der KPIs.

In der letzten Kategorie, dem Personalbereich, wird der KPI anhand der fachlichen Fehler, die während des Verkaufsvorganges der Produkterbringung entstehen, gemessen. Das Ergebnis zeichnet sich durch die Anzahl der Reklamationen aus, die durch fachlichen Fehler sichtbar werden. Der KPI kann auch aufgrund des Zeitfak-

¹²⁶ Vgl. Warren, Jacques: Key Performance Indicators (KPI), S. 6f.

¹²⁷ Vgl. Koppelmann, Udo/Kendzia, Robert/Klein, Clemens: Key Performance Indicators, S. 1.

¹²⁸ Vgl. Pufahl, Mario/Ehrensperger, Lukas/Stehling, Peer: Oracle CRM, S. 13.

¹²⁹ Vgl. Warren, Jacques: Key Performance Indicators (KPI), S. 8.

tors unterschiedlich bemessen werden. Dabei spielt die Zeitspanne zwischen Kundenreklamation und Bearbeitungszeit eine relevante Rolle.¹³⁰

Für die KPIs gibt es keine genaue Darstellungsform. Wichtig ist jedoch, dass die Kernaussage des KPI die Informationen zur Verfügung stellt, die für bestimmte Erklärungen benötigt werden, um z.B. spezielle Vergleiche ziehen zu können. Die ermittelten KPI-Ziele dienen auch als Basis für zukünftige Prognoseerstellung, damit die Manager und Leiter eindeutige Schlüsse ziehen können.¹³¹

4.2 Operativer Bereich

Der operative Bereich im CRM beschäftigt sich mit allen Tätigkeiten, die direkt mit dem Kunden zu tun haben - dem sogenannten Front Office. Das Back Office ist hilfreich, um eine einheitliche Schnittstelle zu anderen im Unternehmen laufenden IT-Systemen herzustellen.¹³² Zielführend sollen demnach alle kundenorientierten Prozesse optimiert und die Abläufe im Unternehmen besser strukturiert werden, um den Kundenwert und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.¹³³

Der operative Bereich unterstützt die Mitarbeiter, die im direkten Kontakt mit dem Kunden stehen und täglich mit den Kundendaten in Berührung kommen. Dieser Bereich ist demnach eher prozessorientiert ausgerichtet und verhilft den Mitarbeitern schneller und ergiebiger auf die Wünsche und Anforderungen der Kunden einzugehen. Das operative CRM ist aus diesem Grund nicht darauf ausgelegt, kundenspezifische Analysen durchzuführen, um so entscheidungsrelevante Informationen bezüglich der Fragestellung zu erhalten, welche Kundengruppen, zu welchem Zeitpunkt, über welchen Kommunikationskanal angesprochen werden sollen. Dies ist wiederum Aufgabe des analytischen Bereichs.¹³⁴ Das operative CRM hat lediglich die Aufgabe, Daten für den analytischen Bereich zur Verfügung zu stellen.¹³⁵

4.2.1 Front Office

Das operative CRM wird vorwiegend in den Unternehmensbereichen Marketing, Vertrieb und Service eingesetzt. Wie schon zuvor erwähnt, ist der Bereich Marketing nicht besonders stark bei den Automobilzulieferunternehmen vertreten, da die Produkte an die Automobilhersteller und nicht direkt an die Endverbraucher verkauft werden. Das Kampagnenmanagement, welches zum Hauptaufgabengebiet des Marketings zählt, ist daher für das CRM in Automobilzulieferunternehmen von nicht

¹³⁰ Vgl. Böhmann, Tilo/Leimeister, Jan M.: Integration von Produkt & Dienstleistung, S. 63.

¹³¹ Vgl. Warren, Jacques: Key Performance Indicators (KPI), S. 9.

¹³² Vgl. Berchtenbreiter, Ralph: Grundlagen von Content-Management-Systemen, S. 228.

¹³³ Vgl. RECO (Hrsg.): CRM-Systeme, S. 7.

¹³⁴ Vgl. Dold, Thomas/Hoffmann, Bernd/Neumann, Jörg: Marketingkampagnen Effizient Managen, S. 7.

¹³⁵ Vgl. Manhart, Klaus: CRM – Ziele, Aufgaben und Komponenten, S. 1.

so hoher Bedeutung. Eine besondere Aufmerksamkeit sollte auf die Bereiche Vertrieb und Service gelegt werden.

Die Mitarbeiter im Vertriebsbereich benötigen für eine Rundumbetreuung der Kunden einen umfassenden Zugriff über alle wichtigen Kundeninformationen. Das ist besonders wichtig, da die Vertriebsmitarbeiter in der Regel die ersten Ansprechpartner für die Kunden sind. Durch den Aufbau eines persönlichen und intensiven Kontakts können die Mitarbeiter aus dem Vertrieb deutlich besser auf Kundenwünsche, Anforderungen und Bedürfnisse eingehen. Aufgrund dieser guten Kundenbeziehung können wichtige Informationen über Wettbewerber gewonnen werden.¹³⁶ Die Kundeninformationen werden in einem sogenannten Kundenmanagement gespeichert und sind darüber hinaus für alle Mitarbeiter zugänglich. Über das Kundenmanagement lassen sich alle benötigten Produktinformationen abrufen, die in Verbindung mit dem Kunden stehen.¹³⁷ Das Kundenmanagement steht übergeordnet unter dem Kontaktmanagement und dem Adressmanagement. Im Kontaktmanagement werden zentral alle Kundendaten und Aktivitäten erfasst, die während einer Geschäftsbeziehung z.B. zwischen Zulieferunternehmen und Automobilherstellern entstehen. Dadurch lassen sich wichtige Historien einzelner Kunden in einem Unternehmen für Vertrieb und Service individuell heraus selektieren. Im Adressmanagement werden die Stammdaten der Kunden hinterlegt. Diese enthalten unter anderem den Firmennamen, genauere Adressdaten sowie Ansprechpartner und ggf. den Namen der Vertretung bei Abwesenheit.¹³⁸ Darüber hinaus können mit Hilfe eines Zeit- und Aufgabenmanagements bei bestimmten Anwendungen Zeit- und Terminplanungen durchgeführt werden, die für die Angebots- und Auftragsabwicklung eine bedeutende Rolle spielen.

Im Servicebereich hilft das operative CRM den Servicemitarbeitern vorwiegend bei der Bearbeitung von Kundenreklamationen und Beschwerden. Gerade in diesem Bereich ist eine besonders aufmerksame und zuvorkommende Betreuung der Kunden wichtig um das aufgebaute Vertrauen nicht zu verlieren. Viele Kunden äußern ihre Unzufriedenheit meist nicht, sondern bringen diese durch schlechte Mund-zu-Mund-Propaganda oder Abwanderung zu Mitstreitern zum Ausdruck, was wiederum negative Auswirkungen auf das gesamte Unternehmensbild zur Folge hat.¹³⁹ Die vom Kunden geschaltete Beanstandung wird in einer im CRM generierten Beschwerdedatenbank aufgenommen und dort weiter bearbeitet.¹⁴⁰ Die Mitarbeiter

¹³⁶ Vgl. Ackerschott, Harald: Strategische Vertriebssteuerung, S. 202.

¹³⁷ Vgl. Manhart, Klaus: CRM – Ziele, Aufgaben und Komponenten, S. 1.

¹³⁸ Vgl. Kölmel, Bernhard/Kühner, Andreas: CRM im Unternehmen, S. 86.

¹³⁹ Vgl. Stauss, Bernd/Seidel, Wolfgang: Beschwerdemanagement, S. 69.

¹⁴⁰ Vgl. Hippner, Hajo/Rentzmann, Rene: Aufbau und Funktionalitäten von CRM-Systemen, S. 63.

erhalten umgehend alle relevanten Informationen, die für eine schnelle und gründliche Bearbeitung der Beanstandung notwendig sind. Das System gibt z.B. Auskunft über die Beanstandungskosten, Beanstandungsgründe und auch über die Erreichbarkeit der zuständigen Mitarbeiter. Damit Kunden schnell und ohne erheblichen Aufwand Hilfestellung erhalten können, kann durch das CRM ein Helpdesk eingerichtet werden, mit dem spezifische Kundenfragen und Probleme zeitnah durch qualifizierte Mitarbeiter beantwortet werden.¹⁴¹

4.2.2 Back Office

Damit die Vertriebs- und Servicemitarbeiter aus den Automobilzulieferunternehmen bei Einführung eines CRM-Konzepts eine einheitliche Sicht auf alle Kundendaten erhalten können, ist es wichtig, dass die im Unternehmen eingeführten Systeme miteinander verknüpft sind. Diese Zusammenführung und Koordination wird als Back Office bezeichnet. Der Grundgedanke, der sich hinter dieser Strategie verbirgt, ist die Vermeidung der Verwendung falscher oder veralteter Kundendaten. Diese können, kundenseitig gesehen, sehr schnell ein schlechtes Bild auf das Unternehmen werfen und die Kundenbeziehung dadurch stark beeinträchtigen. Ein CRM-System ist darauf ausgelegt, aus den unterschiedlichen IT-Systemen alle Insellösungen, die in den einzelnen Systemen dargestellt werden, in einer IT-Landschaft koordiniert zusammenzuführen. Das gilt für alle operativen Bereiche sowie Internetportale, die im Automobilzulieferunternehmen Anwendung finden. Die Anbindung zu entsprechenden ERP-, und SCM-Systemen ermöglicht eine noch stärkere ganzheitliche Sichtweise zu einzelnen Kunden und gestattet demzufolge, ergiebige Kundenkonversationen durchzuführen. Die Mitarbeiter im Vertriebsbereich können durch die Anbindung zuverlässige Aussagen über Liefertermin und Verfügbarkeit treffen. Die operativen Aufgaben die das Tagesgeschäft betreffen, können demnach effektiver bearbeitet und umgesetzt werden.¹⁴²

4.3 Kommunikativer Bereich

Das kommunikative CRM ist ein Teilbereich, welcher zum ganzheitlichen CRM gehört.¹⁴³ In diesem Bereich werden die verschiedenen Kommunikationskanäle ausgewählt, die in Richtung Kunde gesteuert und zielführend eingesetzt werden.¹⁴⁴ Im Allgemeinen, soll die Kundenbindung durch den Einsatz passender Kommunikationskanäle weitestgehend gesteigert werden. Auch die Rückgewinnung von Kun-

¹⁴¹ Vgl. Manhart, Klaus: CRM – Ziele, Aufgaben und Komponenten, S. 1.

¹⁴² Vgl. Hippner, Hajo/Rentzmann, Rene: Aufbau und Funktionalitäten von CRM-Systemen, S. 48.f.

¹⁴³ Vgl. Hofbauer, Günter/Schöpfel, Barbara: Professionelles Kundenmanagement, S. 160.

¹⁴⁴ Vgl. Grabner-Kräuter, Sonja/Schwarz-Musch, Alexander: CRM-Grundlagen, S. 184.

den ist ein angestrebtes Ziel im kommunikativen CRM. Mitarbeiter in Automobilzulieferunternehmen, die im Marketing, Vertrieb oder Servicebereich arbeiten und im direkten Kontakt zum Kunden stehen, müssen für jeden einzelnen Kunden eine wirkungsvolle Entscheidung treffen, welcher Kommunikationskanal am effektivsten ist, damit schon bei der Kontaktaufnahme die ersten zielführenden Schritte in Richtung Kundenzufriedenheit getätigt werden können.¹⁴⁵ Die richtige Auswahl der Kommunikationskanäle soll den Kunden ein einheitliches Bild des Unternehmens zeigen. Auf der anderen Seite soll auch das Unternehmen eine einheitliche Sicht auf den Kunden bekommen. Dieses Ziel wird auch als 'One Face to the Customer' bezeichnet.¹⁴⁶

4.3.1 Multi-Channel-Management

Das Multi-Channel-Management ist der Kernpunkt des kommunikativen CRM. Es umfasst und verwaltet jegliche Kommunikationskanäle, die zwischen Unternehmen und Kunden verwendet werden können, z.B.:

- Persönliche Kontakte über Außendienstmitarbeiter
- Klassische Kanäle wie Telefon, Email, Brief und Fax
- Internet: E-Business.

Viele Unternehmen stellen sich nun die Frage, welche Kommunikationskanäle im Bereich des Kundenkontakts für sie am erfolgreichsten sind. Grundsätzlich kann das nicht pauschalisiert werden, da die Kontaktaufnahme von Unternehmen zu Unternehmen und von Kunde zu Kunde unterschiedlich ist. Das kommunikative CRM hilft indessen bei der Entscheidungsfindung, denn oftmals hängt es auch von den unterschiedlichen Eigenschaften ab, wie z.B. der Flexibilität oder Funktionalität der ein Kommunikationskanal mit sich bringt.¹⁴⁷ Grundsätzlich müssen bei der Entscheidungsfindung auch die Branchen- und Kundenanforderungen berücksichtigt werden, da die Bedürfnisse der Kunden im Mittelpunkt des Verkaufsgeschäfts stehen. Der Anbieter entscheidet sich demnach für den Kommunikationskanal, von dem er sich im Rahmen der Kommunikation den größten Vorteil verspricht. Je individueller die verschiedenen Kommunikationskanäle, auch speziell in der Automobilzulieferindustrie genutzt werden, desto höher sind die Chancen, möglichst viele Kundengruppen längerfristig an das Unternehmen zu binden, da so ergiebiger und zielführender auf die Wünsche der Kunden eingegangen werden kann. Aufgrund der immer schneller

¹⁴⁵ Vgl. Hofbauer, Günter/Schöpfel, Barbara: Professionelles Kundenmanagement, S. 160.

¹⁴⁶ Vgl. Grabner-Kräuter, Sonja/Schwarz-Musch, Alexander: CRM-Grundlagen, S. 184.

¹⁴⁷ Vgl. CRM (Hrsg.): Kommunikatives CRM, S. 1.

voranschreitenden Internationalisierung in der Automobilindustrie ist der kommunikative Bereich für die Zulieferer von enormer Wichtigkeit geworden. Die Automobilhersteller geben deutlich mehr Aufgaben und Tätigkeiten an die Automobilzulieferer ab. Demzufolge steigen die Anforderungen an die Zulieferer und somit auch der Druck den Anforderungen gewachsen zu sein. Die Wertschöpfungskette verschiebt sich und dadurch auch das Zusammenspiel von Hersteller und Zulieferer. Damit die Zulieferer trotz der steigenden Kommunikationsbarrieren durch die fortschreitende Globalisierung den Kontakt zu den Kunden nicht verlieren, ist es besonders wichtig, dass die Zulieferer mit Hilfe des Multi-Channel-Management ihre Kommunikationskanäle zielgerichtet einsetzen, um auch auf internationaler Ebene, den Grad der Vernetzung zu den Automobilherstellern zu verstärken.¹⁴⁸

4.3.2 Customer Touch Points

Customer Touch Points werden auch als Kontaktpunkte bezeichnet, die die Produkte bzw. das Unternehmen für die Öffentlichkeit und somit für potentielle Kunden präsent machen. Durch die Einführung von Customer Touch Points können Dialoge mit dem Kunden geführt werden.¹⁴⁹ Oftmals sind es nur Kleinigkeiten, die aber großen Einfluss auf das Kundenverhalten haben. Dazu zählen z.B. ein freundliches Auftreten der Anbieter gegenüber den Kunden, Mund-zu-Mund-Propaganda oder die angebotenen Serviceleistungen.¹⁵⁰ Damit die unterschiedlich eingesetzten Touch Points erfolgswirksam sind, müssen die Kunden diese auch als relevantes Kommunikationselement erkennen.¹⁵¹ Nur so können die vom Anbieter übermittelten Inhalte wahrgenommen werden.

In Automobilzulieferunternehmen entstehen Customer Touch Points überwiegend dort, wo die Kunden eine direkte Kontaktaufnahme zu den Mitarbeitern im Vertriebs- und Servicebereich herstellen. Auch die von Unternehmen geführten Websites können als mögliche Berührungspunkte zwischen Zulieferer und Hersteller verwendet werden. Erfolgreiche Automobilzulieferer, die eine gute, wettbewerbsfähige Positionierung auf dem Automobilmarkt anstreben, müssen versuchen, eine Differenzierung durch das Einsetzen passender Customer Touch Points im kommunikativen CRM zu erreichen, um so das Vertrauen der Kunden längerfristig zu gewinnen, zu halten und sich dadurch von den Wettbewerbern abzuheben.¹⁵²

¹⁴⁸ Vgl. Dittrich, Matthias: Customer Relationship Management, S. 14.

¹⁴⁹ Vgl. Werne, Hartmut: Supply Chain Management, S. 133.

¹⁵⁰ Vgl. Spengler, Christoph/Wirth, Werner: Wirkung von Marketing- und Vertrieb, S. 46.

¹⁵¹ Vgl. Schüller, Anne M.: Marketingtrend 2013, S. 1.

¹⁵² Vgl. Heigl, Katrin/Rennhak, Carsten: Zukünftige Wettbewerbsstrategien, S. 52-54.

5 Wesentliche Phasen der Implementierung eines CRM-Systems für Automobilzulieferunternehmen zur Umsetzung von CRM

Vor der Implementierung des CRM-Systems in einem Automobilzulieferunternehmen müssen die unternehmensbezogenen Prozesse und die kundenbezogenen Prozessen bis ins kleinste Detail verstanden worden sein, da die CRM-Einführung eine komplexe Angelegenheit darstellt. Nur so können anhand des CRM-Systems die kundenorientierten Prozesse zielführend optimiert und die Anzahl der profitablen Kunden erhöht werden.¹⁵³

5.1 Zielsetzungsphase und Voraussetzungen

Die Zulieferunternehmen setzen sich mit der Implementierung des CRM-Systems das Ziel, den Kunden bei seiner Kaufentscheidung bestmöglich zu beraten und zu unterstützen.¹⁵⁴ Die Unternehmensprozesse werden demnach an den Bedürfnissen des Kunden ausgerichtet.¹⁵⁵ Damit es den Zulieferern gelingt, die Kaufentscheidungsprozesse positiv für das Unternehmen zu verändern, müssen in den betroffenen Bereichen Vertrieb und Service dafür zielführende Aufgaben entwickelt werden. Zur Erreichung einer ganzheitlichen CRM Implementierung sollten die Aufgabenschwerpunkte demnach in den betroffenen Bereichen nach analytischem-, operativem- und kommunikativen CRM getrennt voneinander betrachtet werden.¹⁵⁶ Mit Hilfe dieser Unterteilung können die Vertriebs- und Servicemitarbeiter eine bessere und effizientere Kundenbearbeitung vornehmen. Das hat den Vorteil, dass die Automobilhersteller mit einem optimalen Leistungsangebot, welches genau auf deren Bedürfnisse und Wünsche ausgerichtet ist, überzeugt werden können. Die Kundenzufriedenheit erhöht sich, was wiederum positive Auswirkungen auf die Kundenbindung und auf den Unternehmenserfolg des Zulieferers hat.¹⁵⁷

Die unternehmensinternen Voraussetzungen für eine erfolgversprechende Einführung des CRM-Systems sollten gegeben sein. Demnach ist es wichtig, dass zuvor die Ziele, die mit der Implementierung erreicht werden sollen, genau definiert werden und dass diese sich auch in der Praxis umsetzen lassen.¹⁵⁸

Für das operative CRM spielt eine kundenorientierte Unternehmensstrategie eine erhebliche Rolle. Dabei müssen die Anwender im operativen Bereich Fragestellungen konzipieren, die Aufschluss darüber geben, wie die Kunden strategisch am bes-

¹⁵³ Vgl. Schnauffer, Rainer/Jung, Hans H.: CRM-Entscheidungen richtig treffen, S. 151.

¹⁵⁴ Vgl. Hofbauer, Günter/Schöpfel, Barbara: Professionelles Kundenmanagement, S. 324.

¹⁵⁵ Vgl. Uebel, Matthias, u.a.: Praxis des Customer Relationship Managements, S. 202.

¹⁵⁶ Vgl. Hofbauer, Günter/Schöpfel, Barbara: Professionelles Kundenmanagement, S. 329.

¹⁵⁷ Vgl. Uebel, Matthias, u.a.: Praxis des Customer Relationship Managements, S. 202.

¹⁵⁸ Vgl. Hofbauer, Günter/Schöpfel, Barbara: Professionelles Kundenmanagement, S. 324.

ten betreut werden können.¹⁵⁹ Damit der Schlüsselfaktor einer kundenorientierten Ausrichtung auch umgesetzt werden kann, sollten die Unternehmensleitsätze bei der CRM-Implementierung nicht außer Betracht gelassen werden, da diese das einheitliche Erscheinungsbild in Richtung Kunden ebenfalls beeinflussen können.¹⁶⁰

Eine ebenso wichtige Voraussetzung ist die Motivation und Schulung der Mitarbeiter sowie eine explizite Miteinbeziehung aller Mitarbeiter aus den beteiligten Fachbereichen. Die Mitarbeiter nehmen eine wichtige Stellung bei der Implementierung des CRM-Systems ein. Ohne ein gut geschultes Personal kann es bei der Einführung zu schwerwiegenden Problemen kommen, die negative Auswirkungen auf die kundenbezogenen Prozesse hervorrufen können. Das Management muss zeigen, dass die klar und ohne Bedenken hinter der Einführung steht, denn nur so können die Mitarbeiter auch finanzielle Unterstützung für speziell auf das Unternehmen ausgerichtete CRM-Lösungen erfahren.

Vor Einführung des CRM-Systems darf nicht der Fehler gemacht werden, auf einmal alle Prozesse gleichzeitig umstellen zu wollen. Die Umstellung sollte Schritt für Schritt durchgeführt werden. Dabei ist es wichtig, dass die Mitarbeiter aus den Fachabteilungen im Vorhinein genau festlegen, welche Daten umgestellt werden sollen, um die Mitarbeiter nicht gleich zu Beginn zu überfordern. Folglich können durch die schrittweise vorgenommene CRM-Implementierung erhebliche Fehler bei der Eingaben diverser Daten vermieden werden und die Mitarbeiter können sich bedingungslos auf die für das Unternehmen relevanten Kundendaten konzentrieren.¹⁶¹

5.2 Analysephase

Die Analyse-Phase lässt sich unterteilen in die Geschäftsprozessanalyse, die strategische Lückenanalyse und die Wirtschaftlichkeitsanalyse.

In der Geschäftsprozessanalyse werden bestimmte Geschäftsprozesse auf mögliche Schwachstellen überprüft und genauestens hinterleuchtet. Mit einem Geschäftsprozess werden eine Vielzahl von unterschiedlichen Tätigkeiten und Aktivitäten verbunden, die verschiedene Arbeitsschritte in unterschiedlichen Bereichen durchlaufen. Mögliche Geschäftsprozesse können sein: die Erhaltung profitabler Kunden oder Kommunikationsmaßnahmen.

¹⁵⁹ Vgl. Hofbauer, Günter/Hellwig, Claudia: Professionelles Vertriebsmanagement, S. 129f.

¹⁶⁰ Vgl. Homburg, Christian/Sieben, Frank.: Strategische Ausrichtung, S. 305.

¹⁶¹ Vgl. Hofbauer, Günter/Schöpfel, Barbara: Professionelles Kundenmanagement, S. 329.

Während der Analyse werden vom Management bereits Anforderungen an die beteiligten Bereiche aufgestellt, die für die spätere CRM-Implementierung von wichtiger Bedeutung sind. Es können z.B. folgende Anforderung an den Vertrieb oder Service gestellt werden:

- Erreichung einer bestimmten Kundenanzahl
- Angebote und Bestellungen innerhalb eines bestimmten Zeitraums
- Anzahl der Kundenreklamationen innerhalb eines bestimmten Zeitraums.

Anhand dieser Informationen kann das Zulieferunternehmen ungefähr abschätzen, wie groß das Datenvolumen wird, welches bei Einführung des CRM-Systems eingespielt werden muss. Außerdem erhalten die Vertriebsmitarbeiter Informationen über die verschiedenen Customer Touch Points, die im kommunikativen Bereich des CRM sehr relevant sind.

Für die Schwachstellenanalyse müssen vor allem im Vertriebs- und Servicebereich wahrheitsgetreue Ist-Werte ermittelt werden. Diese können anhand von Mitarbeiterbefragungen herausgefunden werden, da die Vertriebs- und Servicemitarbeiter die kundenorientierten Prozesse am besten kennen.¹⁶² Mit Hilfe der Ist-Werte kann ein optimaler Soll-Prozess entwickelt werden, der künftig als Grundlage für relevante Vergleichsanalysen dient.¹⁶³

Bei der Lückenanalyse werden im Zulieferunternehmen vorwiegend die beteiligten Bereiche Vertrieb und Service näher überprüft. Das Ziel der Lückenanalyse ist, mögliche positive Wirkungsfähigkeiten zu entdecken, die durch die CRM-Implementierung entstanden sind und somit für das Unternehmen Vorteile in Sachen Umsatzsteigerung oder Kostensenkung erwirtschaften.¹⁶⁴ Eine Lücke ist zu verzeichnen, wenn Abweichungen vom geplanten Zielwert entstehen.¹⁶⁵ Die Lücken werden mit Hilfe von Checklisten ausgewertet, die von den Mitarbeitern im Vertriebs- und Servicebereich ausgefüllt werden. Bestimmte Maßnahmen werden dahingehend beurteilt, ob diese bereits ausgeführt oder bislang nur geplant sind. Anhand des Soll-Ist-Vergleichs kann daraufhin die untersuchte Maßnahme nach der Wirkungsfähigkeit beurteilt werden.

¹⁶² Vgl. Hofbauer, Günter/Schöpfel, Barbara: Professionelles Kundenmanagement, S. 329.

¹⁶³ Vgl. Schnauffer, Rainer/Jung, Hans H.: CRM-Entscheidungen richtig treffen, S. 154.

¹⁶⁴ Vgl. Hofbauer, Günter/Schöpfel, Barbara: Professionelles Kundenmanagement, S. 336.

¹⁶⁵ Vgl. Seidl, Jochen: Die Gap-Analyse, S. 1.

Bei der Lückenanalyse im Vertriebsbereich soll durch das CRM eine Steigerung der Kundenperformance erzielt werden. Um mögliche Schwachstellen wahrheitsgemäß aufzudecken, sollte grundsätzlich die Wettbewerbs- und Marktsituation mit einbezogen werden. Im Servicebereich soll durch das CRM eine Verbesserung der Serviceleistungen und Servicequalität gewonnen werden. Die Zulieferunternehmen können durch eine gute Betreuung die Hersteller langfristig an das Unternehmen binden. Folglich bewirkt eine gute Serviceleistung eine Steigerung des Unternehmensergebnisses und somit auch eine Steigerung des Unternehmensumsatzes.¹⁶⁶

Mit der Wirtschaftlichkeitsanalyse kann das Automobilzulieferunternehmen überprüfen, ob sich die Implementierung des CRM-Systems lohnt bzw. ob es aus kostengesichtspunkten überhaupt realisierbar ist. Dabei werden die Gesamtkosten des CRM dem Nutzen gegenübergestellt. Anhand dieser Gesamtkostenbetrachtung wird der Geschäftsführung die Entscheidung vereinfacht, ob sie sich für oder gegen die Implementierung des CRM-Systems entscheiden soll.¹⁶⁷

5.3 Konzeptionsphase

Damit die CRM-Systemeinführung im Zulieferunternehmen erfolgreich umgesetzt werden kann, muss vorab durch ein Projektteam ein Rahmenkonzept erarbeitet werden. Anhand des Rahmenkonzepts und mit Hilfe der Wirtschaftlichkeitsanalyse kann dem Management die Entscheidung bezüglich der Notwendigkeit des neuen Systems erleichtert werden. Wichtig ist, dass bei Erstellung des Konzepts mit realen Werten kalkuliert wird, damit die Projektmitglieder die neuen Prozesse im Vertriebs- und Servicebereich detailliert und der Wirklichkeit entsprechend ausarbeiten können. Demnach kann genau festgestellt werden, wie groß das Datenvolumen in den entsprechenden Bereich sein wird und wo wichtige Informationen und Daten für eine kundenorientierte Anwendung noch nachgepflegt werden müssen. Sollten die Anwender sich nicht sicher sein, welche Daten noch zu pflegen sind und wo genau diese Daten gepflegt werden müssen, so muss durch das Projektteam eine Klärung herbeigeführt werden.

Im Rahmenkonzept werden die Soll-Zustände ermittelt, woraus ein detaillierter Plan für die neuen Kommunikationsprozesse, Software und auch für weitere organisatorische Abläufe im Bereich Vertrieb- und Service entsteht. Das Konzept enthält die Gesamtkostenaufstellung, d.h. alle Kosten, die mit der Einführung und späteren Nutzung des CRM-Systems anfallen, werden hier aufgelistet. Zu den Kosten zählen: das Beschaffen der Software, Einrichtungen für den Datenaustausch, Kosten für die

¹⁶⁶ Vgl. Hofbauer, Günter/Schöpfel, Barbara: Professionelles Kundenmanagement, S. 336.

¹⁶⁷ Vgl. Schnauffer Rainer/Jung, Hans H.: CRM-Entscheidungen richtig treffen, S. 154.

benötigten Lizenzen sowie Kosten für die Mitarbeiterschulungen. Weitere Kosten könnten durch das Anfordern von speziellen CRM-Lösungen entstehen, die individuell auf das Automobilzulieferunternehmen abgestimmt werden, um so die Kundenprozesse im Vertrieb und Service noch effizienter zu gestalten. Neben den einmalig auftretenden Kosten enthält das Konzept auch die laufenden Kosten, die für die Aufrechterhaltung des Systembetriebs notwendig sind. Hierunter fallen z.B. die anfallenden Personalkosten für den Benutzerservice, Kosten für den laufenden Datenaustausch oder für die Inanspruchnahme der Anwenderbetreuungen.¹⁶⁸ In der Konzeptionsphase wird für die bessere Planung ein Startzeitpunkt festgelegt. Dabei muss das Projektteam ausreichend Zeit für die Erstellung und Ermittlung der Soll-Zustände sowie für alle weiteren Organisationsaufgaben berücksichtigen. Nach Fertigstellung des Konzepts, welches alle relevanten Informationen und Daten rund um das CRM enthält, wird dieses noch einmal dem Management bzw. der Geschäftsführung zur Entscheidungshilfe vorgelegt.¹⁶⁹

5.4 Realisierungsphase

In der Umsetzungsphase muss sich das Zulieferunternehmen erstmals für einen entsprechenden Softwareanbieter entscheiden, der die Anforderungen des Unternehmens am effizientesten umsetzen kann. In der Customizingphase werden anschließend die spezifischen Einstellungen vorgenommen. Einzelne Prozesse werden aufeinander abgestimmt und nach gründlichen Vorüberlegungen angepasst. Außerdem erfolgt die Verknüpfung zu anderen im Unternehmen laufenden Systemen, wie z.B. das ERP-System, welches die Prozesse in der Materialwirtschaft, Produktion, Controlling oder Verkauf steuert. Damit die Mitarbeiter sich möglichst schnell an das neue System gewöhnen, kann die Benutzeroberfläche des neuen Systems an das alte System angepasst werden. Das Zulieferunternehmen kann abschließend überprüfen, ob alle Einstellungen entsprechend der Erwartungen auch umgesetzt worden sind. Anderenfalls können in dieser Phase noch systemseitige Veränderungen vorgenommen werden.¹⁷⁰

Damit das CRM-System fehlerfrei genutzt werden kann, müssen die bestehenden Daten durch einen Datentransfer ins neue CRM-System exportiert werden. Dabei werden die Daten aus verschiedenen Informationssystemen im CRM-System zusammengeführt. Damit die Daten, die aus verschiedenen Quellen, wie dem ERP-System zusammengetragen werden, im CRM-System genutzt werden können, muss im Vorhinein eine perfekte Kommunikation geschaffen werden. Die Daten-

¹⁶⁸ Vgl. Hofbauer, Günter/Schöpfel, Barbara: Professionelles Kundenmanagement, S. 340.

¹⁶⁹ Vgl. Schnauffer Rainer/Jung, Hans H.: CRM-Entscheidungen richtig treffen, S. 172-174.

¹⁷⁰ Vgl. Schnauffer, Rainer/Jung, Hans H.: CRM-Entscheidungen richtig treffen, S. 158.

übernahme muss parallel mit der Softwareanpassung erfolgen. Anderenfalls kann es sein, dass das Ziel einer einheitlichen Datenbank mit stets aktualisierten Inhalten nicht umsetzbar ist. Desweiteren muss in der Umsetzungsphase entschieden werden, ob noch weitere Informationen für ein zielorientiertes ganzheitliches Kundenmanagement benötigt werden.¹⁷¹

5.5 Anwendungsphase

Vor der 'Liveschaltung' des CRM-Systems im realen Zulieferunternehmen, kann mit Hilfe eines Pilotsystems das CRM unter realen Bedingungen getestet werden. In der Pilotphase haben einige Anwender bereits Zugriff auf das neue System und können dort die kundenbezogenen Prozesse wahrheitsgetreu nachspielen. In dieser Phase können mögliche Fehler oder Probleme, die z.B. bei der Datenübertragung entstanden sind, ohne erheblichen Aufwand und ohne einen großen Schaden zu verursachen, korrigiert werden. Verbesserungsmaßnahmen können auf ihre Wirkung überprüft werden, sodass bereits in der Pilotphase die Leistungsfähigkeit des neuen Systems im Vergleich zum vorherigen System getestet werden kann. Erst wenn alle Prozesse optimal laufen, wird das System in den Regelbetrieb eingeführt.¹⁷²

Die Implementierung des CRM-Systems in das echte Unternehmen wird als Rollout bezeichnet. Die Einführung sollte, wie bereits unter 5.1 erwähnt schrittweise erfolgen, damit die Mitarbeiter sich langsam und sicher an das neue System gewöhnen können. Ein erster Erfolg der Implementierung sollte zu erkennen sein, wenn die Mitarbeiter sich vollkommen in die neuen Aufgabenbereiche eingearbeitet haben.¹⁷³

¹⁷¹ Vgl. Hofbauer, Günter/Schöpfel, Barbara: Professionelles Kundenmanagement, S. 352.

¹⁷² Vgl. Hofbauer, Günter/Schöpfel, Barbara: Professionelles Kundenmanagement, S. 352.

¹⁷³ Vgl. Schnauffer, Rainer/Jung, Hans H.: CRM-Entscheidungen richtig treffen, S. 185.

6 Schlussbetrachtung

Ziel der Arbeit war es, die Vorteile eines CRM-Systems in einem Automobilzulieferunternehmen zu analysieren und die verschiedenen Bereiche, die zu einem ganzheitlichen CRM führen, näher zu bringen.

Aufgrund des globalen Wandels, der sich ebenfalls sehr stark in der Automobilindustrie bemerkbar macht, verlagern immer mehr deutsche Automobilhersteller ihre Produktionsstätten ins Ausland, um dem hohen Kosten-, Innovations- und Wettbewerbsdruck zu entfliehen. Damit die Zulieferer weiterhin am Markt wettbewerbsfähig bleiben und die Kundenbindung zu den großen und beherrschenden Automobilherstellern halten können, bleiben den erfolgsversprechenden Zulieferunternehmen wenig Möglichkeiten übrig. Sie müssen sich ebenfalls kundenorientiert aufstellen und die richtigen Wettbewerbsstrategien auswählen.

Eine Möglichkeit bietet das Customer Relationship Management (CRM), welches darauf ausgelegt ist, die bestehenden Kundenbeziehungen zwischen Automobilzulieferer und Hersteller zu pflegen und eine langfristige Kundenbeziehung aufzubauen. Das System bietet die Chance, dass die Mitarbeiter im Vertriebs- und Servicebereich jeden Kunden auf eine individuelle Art und Weise betrachten können. Alle nötigen und relevanten Daten, die für eine Rundumansicht eines Kunden benötigt werden, sind anhand des CRM-Systems zugänglich. Außerdem können bestimmte Analysen und Auswertungen entwickelt werden, die wichtige und entscheidungsrelevante Auskünfte über die Kunden gewähren.

Damit die verschiedenen Aspekte des CRM einfacher verstanden und umgesetzt werden können, lässt sich das CRM in unterschiedliche Bereiche, auch Dimensionen genannt, unterteilen. Zu diesen Ausprägungsfeldern zählen der analytische-, operative- und kommunikative Bereich. Hier gilt es vor allem die kundenorientierten CRM-Lösungen aus Produkten und Service für die Kunden bestmöglich anzubieten, um einen möglichst hohen Kundenwert für das Unternehmen zu erreichen. Dabei ist das Ziel, die Kunden mit Treue an das Unternehmen zu binden, um Folgekäufe und dadurch Umsatzsteigerungen zu erzielen.

Mit Hilfe von komplexen CRM-Strategien wie der Kundensegmentierungsstrategie oder der Kundenbeziehungsstrategie können sich die Zulieferer genau an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden ausrichten und die Kunden mit 'Zusatzleistungen' begeistern. Da jeder Automobilhersteller unterschiedliche Anforderungen an die Zulieferer stellt, ist es noch viel wichtiger, dass die Zulieferer ihre Unternehmensstrategien kundenorientiert und mit Hilfe eines CRM-Systems ausrichten, um so die Kundenbindung noch stärker zu verfestigen. Diese Strategie hat gewöhnlich

positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, da Neukundengewinnung in der Regel viel kostenintensiver und zeitaufwendiger ist als bestehende Kunden an sein Unternehmen zu binden.

Literaturverzeichnis

Ackerschott, Harald: Strategische Vertriebssteuerung - Instrumente zur Absatzförderung und Kundenbindung, Wiesbaden 1997.

Automobil Produktion – Verlag Moderne Industrie (Hrsg.): Die größten Automobilzulieferer der Welt. <http://www.wiwo.de/unternehmen/auto/reifen-und-karosserie-die-groessten-automobilzulieferer-der-welt/8085256.html>, eingesehen am 12.03.14, 13 Seiten.

AutomotiveIT (Hrsg.): Whitepaper - Vernetzte Wertschöpfung in der Automobilindustrie, <http://www.automotiveit.eu/t-systems-automobilindustrie-vernetzte-wertschoepfung/t-systems-subnet/id-003977>, eingesehen am 14.04.14, 3 Seiten.

Becker, Thomas: Quo Vadis Zulieferpark?: Neue Zusammenarbeitsmodelle in der automobilen Zulieferkette, Hamburg 2006.

Berchtenbreiter, Ralph: Grundlagen von Content-Management-Systemen und Ansätze ihrer Bedeutung für das CRM, in: Hippner, Hajo/ Wilde, Klaus D.: It-Systeme im Crm - Aufbau und Potenziale, Wiesbaden 2004, S. 209-240.

Berylls Strategy Advisors "Global Top Automotive Suppliers" Studie 2012 (Hrsg.): Die größten Automobilzulieferer der Welt. <http://www.wiwo.de/unternehmen/auto/reifen-und-karosserie-die-groessten-automobilzulieferer-der-welt/8085256.html?slp=false&p=3&a=false#image>, eingesehen am 11.03.14, 1 Seite.

Bissantz, Nicolas/Hagedorn, Jürgen/Mertens, Peter: Data Mining als Komponente eines Data Warehouse, in: Mucksch, Harry/Behme, Wolfgang (Hrsg.): Das Data-Warehouse-Konzept, Wiesbaden 1996, S. 339.

Böhmman, Tilo/ Leimeister, Jan M.: Integration von Produkt & Dienstleistung - Hybride Wertschöpfung, Göttingen, 2010.

Brückner, Claudia: Qualitätsmanagement für die Automobilindustrie - Grundlagen, Normen, Methoden, Düsseldorf 2009.

Büttgen, Marion: Kundenbindung aus theoretischer Perspektive, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. vollst. überarb. Auflage, Wiesbaden 2010, S. 165-190.

CRM - Customer Relationship Management Informationsportal (Hrsg.): Customer Relationship Management. <http://www.crm.de/crm/customer-relationship-management.html>, eingesehen am 24.03.14, 2 Seiten.

CRM - Customer Relationship Management Informationsportal (Hrsg.): Kommunikatives CRM. <http://www.crm.de/crm/kommunikatives-crm.html>, eingesehen am 11.04.14, 2 Seiten.

CRM - Customer Relationship Management Informationsportal (Hrsg.): Analytisches CRM. <http://www.crm.de/crm/analytisches-crm.html>, eingesehen am 28.03.14, 2 Seiten.

CRM Information (Hrsg.): Was ist CRM? http://www.crm-informationen.de/was_ist_crm.html, eingesehen am 18.03.14, 1 Seite.

Diez, Willi: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in der Automobilwirtschaft. <http://www.ifa-info.de/files/2576/Anhang%20Kundenbeziehungsmanagement.pdf>, eingesehen am 20.03.14, 22 Seiten.

Diller, Hermann: Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP, 18. Jg. Nr.2, S.82.

Dittrich, Matthias: Customer Relationship Management (CRM) - Grundlagen, Systeme und Anwendungsgebiete, o.O. 2005.

Dold, Thomas/Hoffmann, Bernd/Neumann, Jörg: Marketingkampagnen Effizient Managen: Methoden und Systeme - Effizienz durch IT-Unterstützung - Integration in das operative CRM (Information Networking), Wiesbaden 2004.

EQZERT (Hrsg.): Zertifizierung von Managementunternehmen für Automobilzulieferer. <http://www.eqzert.de/index.php/zertifizierung/175-zertifizierung-von-managementsystemen-fuer-automobilzulieferer>, eingesehen am 16.03.14, 2 Seiten.

Fieten, Robert/Schmidt, Axel: Zulieferindustrie in Deutschland, Bonn 1994.

Frank Huber/Hermann, Andreas/Braunstein, Christine: Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg, in: Hinterhuber, Hans H./Matzler, Kurt: Kundenorientierte Unternehmensführung, 6. Auflage, Wiesbaden 2009.

Fieten, Robert: Erfolgsstrategien für Zuliefererunternehmen – Von der Abhängigkeit zur Partnerschaft – Automobil- und Kommunikationsindustrie, Wiesbaden 1991.

Fleig, Jürgen: Kunden in Marktsegmente einteilen, <http://www.businesswissen.de/artikel/schubladendenken-kunden-in-marktsegmente-einteilen/>, eingesehen am 14.04.14, 5 Seiten.

Friedrich, Dorothea: Von der Kundenpflege zum Customer Lifecycle Management. <http://www.cio.de/strategien/projekte/813902/>, eingesehen am 27.03.14, 2 Seiten.

Gawlik, Tom/Kellner, Joachim/Seifert, Dirk: Effiziente Kundenbindung mit CRM - Wie Procter & Gamble, Henkl und Kraft mit ihren Marken Kundenbeziehungen gestalten, o.O. 2002.

Grabner-Kräuter, Sonja/Schwarz-Musch, Alexander: CRM-Grundlagen und Erfolgsfaktoren, in: Hartmann, Hans/Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden 2009, S.177-196.

Günther, Christoph/Deckl, Andrej: Kundenbeziehungsmanagement, in: ERP-Management, Nr. 4 (2006), S. 34.

Hartwig, Tanja: Up- und Cross-Selling - Mehr Profit mit Zusatzverkäufen im Kundenservice, Wiesbaden 2009.

Heigl, Katrin M./Rennhak, Carsten: Zukünftige Wettbewerbsstrategien für Automobilzulieferer: Chancen und Risiken der Dritten Revolution in der Automobilindustrie, Stuttgart 2008.

Helmke, Stefan/Uebel, Matthias F./Dangelmaier Wilhelm (Hrsg.): Customer Relationship Management, in: Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D.: Data Mining im CRM, S. 211-231, Wiesbaden 2003.

Hermann, A./Johnson, M. D.: Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 51 Jg. (1999), H. 6, S. 579-598.

Hippner, Hajo/Wilde Klaus D.: CRM – Ein Überblick, in: Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation, 3. Aufl., Wiesbaden 2003.

Hippner, Hajo/Rentzmann, René/ Wilde, Klaus D.: Aufbau und Funktionalitäten von CRM-Systemen, in: Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 2. Aufl., Wiesbaden 2007.

Hofbauer, Günter/Schöpfel, Barbara: Professionelles Kundenmanagement - Ganzheitliches CRM und seine Rahmenbedingungen, Erlangen 2010.

Hofbauer, Günter/Hellwig, Claudia: Professionelles Vertriebsmanagement - Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 2. Aufl. Erlangen 2009.

Holland, Heinrich: CRM erfolgreich einsetzen, Göttingen 2004.

Homburg, Christian/Fassnacht, Martin: Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 1998, S. 405-428.

Homburg, Christian/Faßnacht Martin, Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen. in: Bruhn, Manfred/ Meffert Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement - Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, S. 441-463, Wiesbaden 2001.

Homburg, Christian/Gierig, Anette: Kundenzufriedenheit - Ein Garant für Kundenloyalität?, in: Absatzwirtschaft, 43 Jg. (2000), Nr. 1/2, S. 82-91.

Homburg, Christian/Sieben, Frank: Customer Relationship Mangement - Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, in: Homburg, Christian (Hrsg.): Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung - Arbeiten aus dem Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim, Wiesbaden 2004.

Homburg, Christian/Stock-Homburg, Ruth: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit - Konzepte - Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden 2007.

Hubschneider, Martin: CRM – Erfolgsfaktor Kundenorientierung, 2. Aufl., o.O. 2007.

Hubschneider, Martin: Was ist CRM?, in: Hubschneider, Martin/Sibold, Kurt (Hrsg.): CRM-Erfolgsfaktor Kundenorientierung, 2. Aufl., o.O. 2007.

Jobs, E.: Data-Warehouse und Kundenmonitoring, in: Hofmann, Markus/Mertiens, Markus (Hrsg.): Customer-Lifetime-Value-Management - Kundenwert schaffen und erhöhen, Konzepte, Strategien, Praxisbeispiele, Wiesbaden 2010.

Kalmbach, Ralf: Von der Technik zum Kunden. Was die Automobilindustrie von anderen Branchen lernen muss, in: Gottschalk, Bernd/Kalmbach, Ralf/Dannenberg, Jürgen (Hrsg.): Markenmanagement in der Automobilindustrie - Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 33-60.

Kinkel, Steffen/Lay, Gunter: Automobilzulieferer in der Klemme - Vom Spagat zwischen strategischer Ausrichtung und Auslandsorientierung. http://www.econstor.eu/bitstream/10419/29501/1/611897652.pdf?origin=publication_detail, eingesehen am 13.03.14, 12 Seiten.

Koehler J.: Betriebswirtschaftliche Probleme der kleinen und mittleren Zu- und Untertiefenbetriebe, Freiburg 1965.

Kölmel, Bernhard/Kühner, Andreas: CRM im Unternehmen, in: Hubschneider, Martin/Sibold, Kurt (Hrsg.): CRM-Erfolgsfaktor Kundenorientierung, 2. überarb. Auflage, München 2007. Seite 86.

Kopplemann, Udo/Kenzia, Robert/Klein, Clemens: Key Performance Indicators in der Beschaffung – ein Blick in die Praxis, <http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/15920374/Der-Handlungsbedarf-ist-betr>, eingesehen am 07.04.14, 3 Seiten.

KPMG (Hrsg.): Kooperation in der Automobilzuliefererindustrie - Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in den Emerging Markets. http://kpmg.de/media/Kooperationen_in_der_Automobilzuliefererindustrie.pdf, eingesehen am 10.03.14, 20 Seiten.

Link, Jörg/Hildebrandt, Volker: Database Marketing und Computer Aided Selling: Strategische Wettbewerbsvorteile durch neue informationstechnologische Systemkonzeptionen, 1993.

Mahin, Philip W.: Business-to-Business Marketing, o.O. 1991.

Manhart, Klaus: CRM – Ziele, Aufgaben und Komponenten, http://www.tecchannel.de/server/sql/1772454/crm_ziele_aufgaben_und_komponenten/index6.html, eingesehen am 09.04.14, 2 Seiten.

Manhart, Klaus: Die wichtigsten Komponenten von CRM-Systemen. http://www.tecchannel.de/server/sql/1779466/komponenten_crm_systeme_custome_r_relationship_management_bausteine/, eingesehen am 18.03.14, 1 Seite.

Maroscheck, Christoph: Schlüsselkompetenzen von Automobilzulieferern. http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/26965912/Schl%C3%BCsselkompetenzen-von-Automobilzulieferern/art_co_INSTANCE_0000/maximized/, eingesehen am 15.03.14, 3 Seiten.

McGrip web excellence (Hrsg.): CRM - Begriffe und Definitionen -e-business -e-procurement. <http://www.mcgrip.de/crm/definition.htm>, eingesehen am 18.03.14. 2 Seiten.

Meier, Andreas: Informationsmanagement für NPO's, NGO's et. al.: Strategie, Organisation und Realisierung, Berlin, Heidelberg, New York 2006.

Mertens, Peter/Bodendorf, Freimut/König, Wolfgang/Picot, Arnold/Schumann, Matthias/Hess, Thomas: Grundzüge der Wirtschaftsinformatik, 9. Aufl., Berlin u.a. 2004.

Ott, Jürgen/Hubschneider, Martin: Kundenbindung – Mit Einführung ins Kundenbeziehungsmanagement, o.O. 2009.

Pufahl, Mario/Ehrensperger, Lukas/Stehling, Peer: Oracle CRM - Best Practices: Wie Sie CRM nutzen, um Kunden zu gewinnen, zu binden und Beziehungen auszubauen, Wiesbaden 2010.

RECO (Hrsg.): CRM-Systeme – Kundenbeziehungsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen und Handwerksbetriebe. http://www.wt-os.de/fileadmin/user_upload/alle/reco/crm/leitfaden-crm-neg-2011-04.pdf, eingesehen am 23.03.14, 28 Seiten.

Reichheld, Fred: Der Loyalitätseffekt - Die verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert, Frankfurt/Main 1997.

Riggert, Wolfgang: Customer Relation Management - Studienmodul der AKAD, <http://www2.wi.fh-flensburg.de/wi/riggert/veranstaltungen/AKAD/4-Administrationssysteme-CRM.pdf>, eingesehen am 14.04.14, 49 Seiten.

Roth, Siegfried: Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer. http://www.fastev-berlin.org/roth_praes%20innovationsstrategien%2011-2008.pdf, eingesehen am 15.03.14, 93 Seiten.

Schambacher, Kurt/Kiefer, Guido: Kundenzufriedenheit – Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, 3. Aufl., München 2003.

Schnauffer, Rainer/Jung, Hans H.: CRM-Entscheidungen richtig treffen - Die unternehmensindividuelle Ausgestaltung der Anbieter-Kunden-Beziehung, Heidelberg 2004.

Schneider, Ursula: Kulturbewusstes Informationsmanagement - Ein organisations-theoretischer Gestaltungsrahmen für die Infrastruktur betrieblicher Informationsprozesse, München 1990.

Schroeder, Patrick: Globale Autoindustrie bleibt 2014 auf Wachstumskurs. <http://www.ingenieur.de/Themen/Automobil/Globale-Autoindustrie-bleibt-2014-Wachstumskurs>, eingesehen am 11.03.2014, 3 Seiten.

Schüller, Anne M.: Marketingtrend 2013 - Das Customer Touchpoint Mangement in neuen Businesszeiten, http://www.germanspeakers.org/tl_files/articles/anne-schueller-20130208-134745.pdf, eingesehen am 11.04.14, 6 Seiten.

Seidl, Jochen: Die Gap-Analyse (Lücken-Analyse) - als klassisches Instrument der strategischen Planung, <http://make-it.fh-augsburg.de/lehre/marketing/Gap1>, eingesehen am 14.04.14, 3 Seiten.

Spengler, Christoph/Wirth, Werner: „Wirkung von Marketing und Vertrieb steuern: Die Wirkung von Marketing und Vertriebsmaßnahmen maximieren“, in: i-o new management, 3/2009, S. 46-51.

Sprauer, Mark/Andenmatten, Brigitte: Ganzheitliches CRM als zentraler Erfolgsfaktor. http://www.abegglen.com/fileadmin/download/crm_als_erfolgsfaktor.pdf, eingesehen am 24.03.14, 1 Seite.

Stauss, Bernd/Seidel, Wolfgang: Beschwerdemanagement, 2. Aufl., München 1998.

Stoßberg, Tillmann/Hellingrath, Bernd: OTD-Simulation. Ein mächtiges Gestaltungswerkzeug für die VW-Logistik, in: VDI-Berichte, Band 1698, Düsseldorf 2002.

Süß, Oliver: Das Jahrhunter der Emerging Markets - Profitieren von aufstrebenden Märkten, München 2004.

VDA (Hrsg.): Jahresbericht 2013 - Zahlen, Daten, Fakten. http://www.vda.de/de/publikationen/jahresberichte/ebook_2013/, eingesehen am 11.03.14, 245 Seiten.

Wagner, Jonas/Otto, Christian: Deutsche Zulieferer führend (Berylls Strategy Advisors). <http://www.automobil-industrie.vogel.de/zulieferer/articles/400688/>, eingesehen am 12.03.14, 3 Seiten.

Warren, Jacques: Key Performace Indicators (KPI) – Definieren und Handeln – Wie KPIs in die Unternehmensstrategie einzubinden sind, <http://www.atinternet.com/wp->

[content/uploads/2012/02/AT_WP_KPI_DE1.pdf](#), eingesehen am 08.04.14, 11 Seiten.

Werner, Hartmut: Supply Chain Management - Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling, 4. Auflage, Wiesbaden 2010.

Wildemann, Horst: Entwicklungsstrategien für Zulieferunternehmen, 3. überarb. Aufl., München 1996.

Winkelmann, Peter: Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung – Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM), 4. Aufl., München 2008.

Wissmann Matthias: Die deutsche Automobilindustrie – Chancen und Herausforderungen im europäischen und globalen Wettbewerb, <http://www.vda.de/de/meldungen/news/20130514-2.html>, eingesehen am 10.03.2014, 8 Seiten.

Wolff, M.-R.: Customer Relationship Management CRM. [http://winfor.uni-wupper-tal.de/fileadmin/wolff/Downloads/Hauptstudium/WIModul1/NE/Customer Relationship Management.pdf](http://winfor.uni-wupper-tal.de/fileadmin/wolff/Downloads/Hauptstudium/WIModul1/NE/Customer_Relationship_Management.pdf), eingesehen am 24.03.14, 11 Seiten.

Wolter, Heiko: Modul- und Systembeschaffung in der Automobilindustrie - Gestaltung der Kooperation zwischen europäischen Hersteller- und Zulieferunternehmen, Wiesbaden 1995.

Wyman, Oliver: Globale Automobilindustrie bleibt langfristig Wachstumsmarkt "State of the Automotive Industry 2013". <http://www.presseportal.de/pm/66435/2545143/globale-automobilindustrie-bleibt-langfristig-wachstumsmarkt-state-of-the-automotive-industry-2013>, eingesehen am 10.03.2014, 3 Seiten.

Zimmer, Tobias: Gute Perspektiven für Automobilzulieferer. <http://www.wiwo.de/unternehmen/auto/geschaeftsaussichten-2014-gute-perspektiven-fuer-automobilzulieferer/9314720.html>, eingesehen am 11.03.14, 4 Seiten.

Zingel, Harry: Grundbegriffe der Marktsegmentierung - Methoden der Aufteilung von Gesamtmärkten in handhabbare Zielmärkte, www.gruenderlexikon.de/download?article=Ebook&id=155, eingesehen am 17.04.14, 14 Seiten.

Eidesstattliche Erklärung

§ 16 der Prüfungsordnung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Ich versichere auch, dass ich bei allen Gedanken, Befunden und anderen Inhalten, die nicht von mir stammen, direkt vor Ort auf die entsprechenden Quellen verwiesen habe. Alle wörtlichen Zitate sind als solche kenntlich gemacht.

Obernfeld, 25.04.2014



Lisa Ehbrecht