

Customer-Relationship-Management (CRM) als integrierter Ansatz für ein aktives Kundenmanagement bei Fahrzeugherstellern

Whitepaper 2008 (Kurzversion)

abilex GmbH, Stuttgart

Ausgangssituation

Deutsche Nutzfahrzeughersteller überbieten sich derzeit bei der Meldung von Rekordergebnissen. Das entspannte europäische Wirtschaftsklima und das fortgesetzt hohe Wirtschaftswachstum der Emerging Economies in Asien, Südamerika und Osteuropa erfordern immer größere Transportkapazitäten und sorgen so für steigende Nachfragen bei den Herstellern. Allein in China und Indien wurden im Jahr 2005 über 380.000 mittelschwere und schwere Lkw neu zugelassen, gegenüber 85.000 in Deutschland. Es ist davon auszugehen, dass dieser Trend anhält.

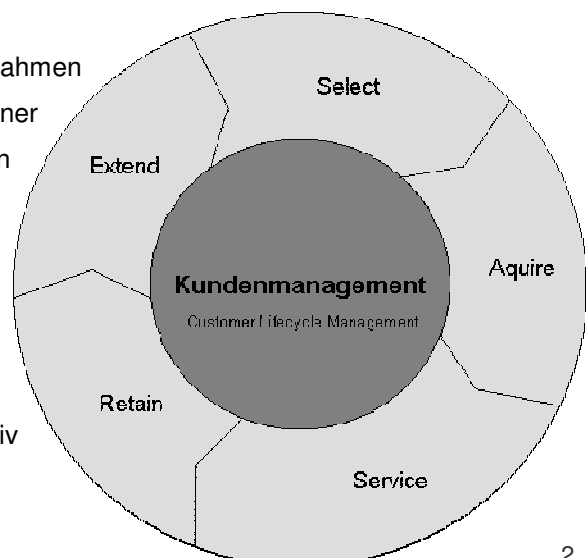
Doch die Konkurrenz schläft nicht. Über kurz oder lang wachsen in diesen Volkswirtschaften einheimische Wettbewerber heran, die mit ihren Produkten die etablierten Anbieter auf dem Weltmarkt herausfordern werden. Die deutschen Nutzfahrzeughersteller werden ihre führende Stellung nur dann auf Dauer halten können, wenn sie sich schnell auf die besonderen Bedingungen in den Wachstumsmärkten einstellen und gleichzeitig Strategien entwickeln, um ihre bestehenden Märkte zu verteidigen.

Zunehmend erkennen die deutschen Produzenten die besonderen Chancen der Wachstumsregionen und stellen sich in der Programmplanung und Fertigung verstärkt global auf. Doch neben optimierter Produktion und technologischem Benchmark sind die Kundenbeziehungen die dritte entscheidende Größe im Kampf um die alten und neuen Märkte. Deshalb erstaunt es, dass das Kundenmanagement bei vielen Anbietern weiterhin eine Blackbox zu sein scheint.

Erfolgsfaktor Kundenmanagement

Erfolgreiche Kundenmanagementstrategien umfassen alle Zyklen einer Kundensituation. In diesem Zusammenhang wurde der Begriff des „Customer-Lifecycle-Management“ geprägt.

Er beinhaltet das Bestreben, einen Kunden im Rahmen eines strukturierten Prozesses bereits bei seiner Orientierung am Markt und der nachfolgenden Produkt- und/oder Herstellerauswahl durch überzeugende Produkte, ein positives Markenbild und die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen für sich einzunehmen, um ihn dann durch alle nachfolgenden „Lebenszyklen“ (Verkauf, After Sales Service, Bindung, Beziehungsaufbau) aktiv zu begleiten.



Ein Blick in die Realität zeigt jedoch, dass Kundenbeziehungen häufig nur sehr fragmentiert und teilweise wenig strukturiert gemanagt werden. Zwar ist es eine unwidersprochene Vertriebsweisheit, dass es weit schwerer ist, einen neuen Kunden zu gewinnen als ihn zu halten. Dennoch vermisst man bei vielen Unternehmen die Konsequenz, den ausgeprägten Bemühungen bei der Neukundengewinnung Bindungsaktivitäten in ähnlicher Intensität folgen zu lassen. Im Gegenteil fällt es auf, dass die immensen Aufwände für die Neukundengewinnung nach erfolgtem Abschluss nur in den seltensten Fällen für den strukturierten Aufbau einer tragfähigen Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen genutzt werden.

Das heißt: Der Kunde wird nach dem Verkaufsabschluss nicht aktiv durch das Unternehmen gemanagt. Die Beziehung beruht vielmehr auf einer Punkt-zu-Punkt-Verbindung zwischen Verkäufer und Kunde. Die Zielausrichtung des Verkäufers ist jedoch nur bedingt auf das ganzheitliche Management des Lifecycle-Prozesses ausgerichtet, auch durch die praktizierten Incentivierungsmodelle. Hier wird also nicht nur wertvolles Potenzial verschenkt, sondern ein schwer beherrschbares Risiko eingegangen: Verlässt ein Verkäufer die Organisation, kann die Kundenbeziehung in Gefahr geraten.

Daher ist es elementar, dass das Unternehmen beim aktiven Customer-Lifecycle-Management die Führung übernimmt, ohne auf die Vorteile der direkten Betreuung zu verzichten. Dieser Zustand lässt sich jedoch nur bedingt mit den Instrumenten von heute herstellen. Der Schlüssel kann aber in einem integrierten CRM-Ansatz liegen.

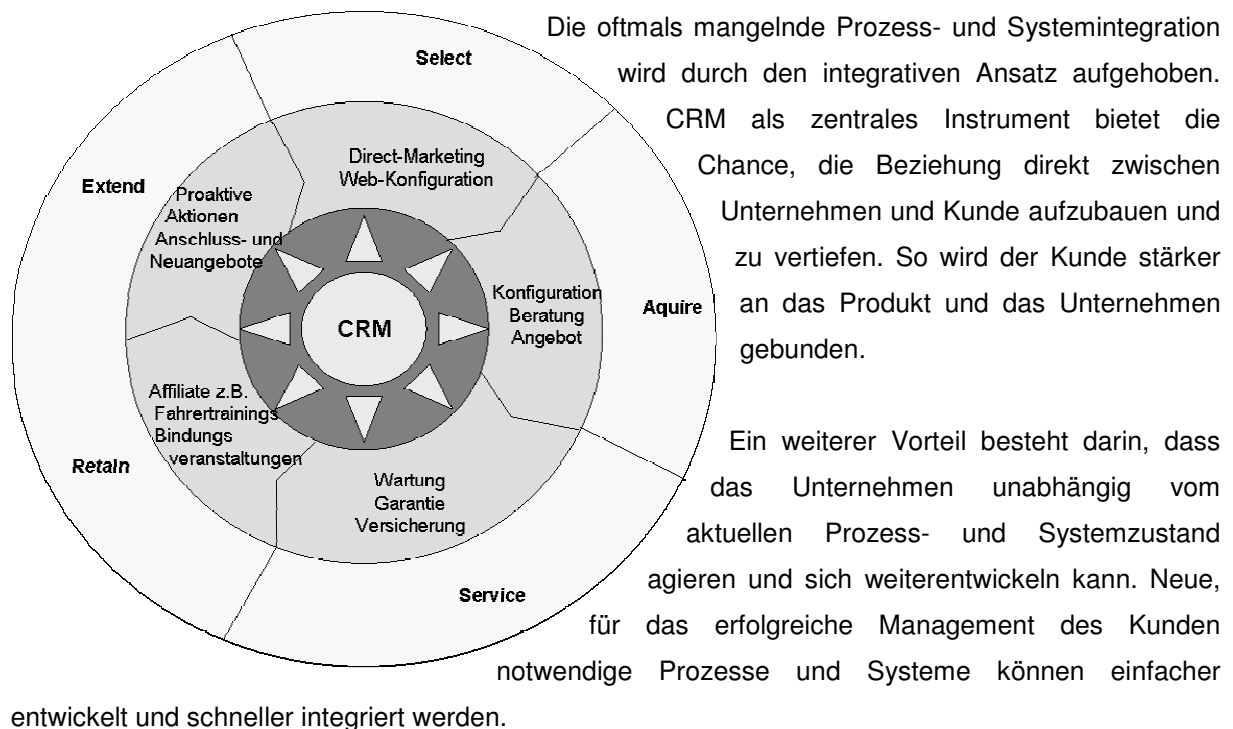
Integriertes CRM als Lösungsansatz

Relevante Kundeninformationen entstehen in den meisten Fällen am Point of Sales (PoS) – und zwar über den gesamten Customer-Lifecycle hinweg. Daher sollte man bei der Einführung von CRM ein besonderes Augenmerk auf die existierenden PoS-Strukturen des Unternehmens legen.

PoS-Prozesse und -Systeme werden allerdings oftmals falsch verstanden, und zwar indem man sie ausschließlich mit dem Produktverkauf assoziiert, da die hier eingesetzten Systeme und Tools für Konfiguration, Angebotserstellung und Auftragsabwicklung am augenfälligsten sind. Eine Vielzahl von Prozessen und Systemen, mit denen der Kunden im Laufe seines Lebenszyklus mit dem Unternehmen direkt oder indirekt interagiert, unterstützen aber einen PoS. Das können beispielsweise Werkzeuge sein, mit deren Hilfe Finanzdienstleistungen, Wartungen und Services, Garantiefragen oder ähnliche Leistungen angeboten oder abgewickelt werden. Jedes der genannten Werkzeuge liefert wertvolle Informationen über das Verhalten des Kunden, seine Präferenzen und seine jeweils

aktuelle Situation. Solche Informationen sind in diversen Unternehmensbereichen vorhanden. Zusammengeführt wird daraus ein Ganzes, das die Grundlage für das aktive Management der Kundenbeziehung über den Lebenszyklus hinweg bilden kann.

Die zentrale Drehscheibe zwischen den einzelnen Prozessen und Systemen ist CRM. Hier werden in einer Instanz alle für das Customer-Lifecycle-Management relevanten Informationen gesammelt und für Analysen, Entscheidungen und Aktionen bereitgestellt.



Herausforderungen bei der Umsetzung

CRM findet in etablierten Unternehmen nicht auf der grünen Wiese statt. In der Regel trifft man auf gewachsene Prozess- und Systemlandschaften und damit verbunden auf eine redundante Pflege und parallele Verwaltung von Kundeninformationen und Datenstämmen. Einer der erfolgskritischen Faktoren bei der Einführung von CRM ist folglich die Datenintegration und Migration.

Die erfolgreiche Einführung von CRM scheitert in der Praxis jedoch häufig daran, dass ausschließlich ein Top-Down-Ansatz verfolgt wird. Dieser ist zu Beginn zwar richtig, da er es erlaubt, eine Vision, also ein vom Ist-Zustand weitgehend unabhängiges Zielszenario, zu entwickeln. Doch sollten in den nachfolgenden Projektierungsphasen die Konzeptionierung der neuen Welt und die realistische Einschätzung der Ist-Situation Hand in Hand gehen. Deswegen sollte dann ein Bottom-up-Ansatz das

Mittel der Wahl sein, um für die erfolgskritische Migration von Prozessen, Informations- und Datenbeständen den richtigen Weg zum Ziel zu finden.

Denn der Ist-Zustand ist oft schwieriger zu verändern als ursprünglich angenommen. Deswegen muss man großen Wert auf eine intensive Analyse und ein tiefes Verständnis der aktuellen Situation legen. Geschieht dies nicht, besteht das Risiko, dass der Veränderungsprozess scheitert und erzwungene Kompromisse eingegangen werden. Das Projektergebnis ist dann „Alter Wein in neuen Schläuchen“, aber keine wirkliche Veränderung.

Fazit

Der Weg zu einem umfassenden Customer-Lifecycle-Management führt über einen integrierten CRM-Ansatz. Durch die Integration der zyklenspezifischen PoS-Instanzen schöpft er die maximalen Nutzenpotenziale aus. Verbindet man einen strategischen Top-Down-Ansatz mit einem an den individuellen Realitäten orientierten Bottom-up-Vorgehen, so kann erfolgreiches CRM auch in einer bestehenden Organisation erfolgreich umgesetzt beziehungsweise integriert werden.

Über die abilex GmbH:

abilex ist ein Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen mit dem Branchenfokus Automobil. Zielkunden sind Automobil- bzw. Fahrzeughersteller, deren Händlerorganisationen und die mit ihnen verbundenen Dienstleistungsunternehmen (Finanzierung, Leasing, Versicherung, After Sales Services etc.). abilex ist darauf spezialisiert, durch die Optimierung von Strukturen, Prozessen und Systemen die Wertschöpfung beim Produkt- und Dienstleistungsabsatz von Fahrzeugherstellern zu verbessern. Hierzu verfügt abilex über umfangreiches Fach-, Prozess- und IT-Wissen sowie über langjährige Erfahrung rund um die Kernkompetenzen Produkt-Informations-Management, Variantenmanagement, Kundenmanagement und Point-of-Sales-Integration. Darüber hinaus ist abilex mit den nationalen Spezifika nahezu aller westeuropäischen Fahrzeug-Märkte vertraut.

Kontakt:

abilex GmbH
Löffelstraße 4
70597 Stuttgart

Tel: +49 711 719188-0

Email: info@abilex.de

www.abilex.de