

White Paper

Competence Center  
Automotive

# **Ganzheitliche Kundenorientierung bedarf mehr als IT- Systeme**

Andreas Brauchle  
Thomas Schwartz

[www.horvath-partners.com](http://www.horvath-partners.com)

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	2
2. Ausprägungen der Kundenorientierung in der Automobilindustrie .....	2
3. Eckpfeiler der organisatorischen Verankerung .....	4
3.1 Zentrale Verantwortung für den Kundenlebenszyklus .....	4
3.2 Klare Aufgabenverteilung auf Unternehmens-ebene .....	5
3.3 Einbindung der Pre- und After-Sales-Bereiche .....	5
3.4 Effizienz in der Ausführung: Nutzung von Shared Services.....	6
3.5 Steuerung der externen Partner .....	6
3.6 Fragen der IT-Unterstützung .....	7
4. Konsequente organisatorische Umsetzung der Kundenorientierung.....	8
5. Ausblick: Die Vision vom kundenorientierten Unternehmen .....	8
Horváth & Partners: The Performance Architects.....	9
Impressum/Kontakt .....	10

## 1. Einleitung

Die Automobilindustrie steht vor immensen Herausforderungen. Der hohe Konkurrenzdruck innerhalb der Branche sowie der Markteintritt von Massen Anbietern aus dem Ausland kennzeichnen die derzeitige Situation. Begleitet werden diese Entwicklungen durch die Einflüsse der internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise sowie die daraus resultierende hohe Dynamik des Nachfrageverhaltens. Zusätzlich stellt die zunehmende Heterogenität der Kundenerwartungen und die Individualisierung des Konsumentenverhaltens insbesondere die Hersteller vor die Aufgabe, Strategien zur Differenzierung von Wettbewerbern zu entwickeln und sich flexibel an die Ansprüche der Kunden anzupassen - bei gleichzeitig hohem Innovationsgrad. Dies erfordert u. a. neue Formen der Zusammenarbeit bei denjenigen Unternehmen, die durch eine starke Einbindung der Zulieferer in den Wertschöpfungsprozess sowie durch mehrstufige Vertriebssysteme geprägt sind.

Die ganzheitliche Kundenorientierung fordert die interne und externe Umsetzung von Kundenerwartungen in unternehmerische Leistungen mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren. Das Resultat ist ein ganzheitlicher Management-Ansatz, der sich durch den gesamten Wertschöpfungsprozess zieht und sich in einer unternehmerischen Ausrichtung an den Wünschen und Erwartungen der Kunden äußert. Dabei bezieht sich die Umsetzung der Strategie „Kundenorientierung“ keineswegs alleine auf die Implementierung entsprechender CRM-Systeme. Vielmehr impliziert dieser ganzheitliche Ansatz neben IT-technischer Unterstützung eine Anpassung organisatorischer Strukturen sowohl innerhalb des Herstellers als auch über die Unternehmensgrenzen hinaus.

Dieser Artikel stellt ausgewählte Kundenorientierungsstrategien für einen Automobilherstellers vor und leitet Eckpfeiler der organisatorischen Verankerung exemplarisch für eine dieser Strategien ab. Aufbauend darauf wird die konsequente organisatorische Umsetzung in einem alternativen Organisationsmodell abgebildet. Wie sich zeigt, hat diese Betrachtung weitreichende Folgen für die Vision eines „kundenorientierten Automobilherstellers“.

## 2. Ausprägungen der Kundenorientierung in der Automobilindustrie

Ganzheitliche Kundenorientierung wirkt sich auf alle Wertschöpfungsstufen des Unternehmens aus. Dabei lassen sich vier Kundenorientierungsstrategien entwickeln, die als Ansatzpunkte dazu

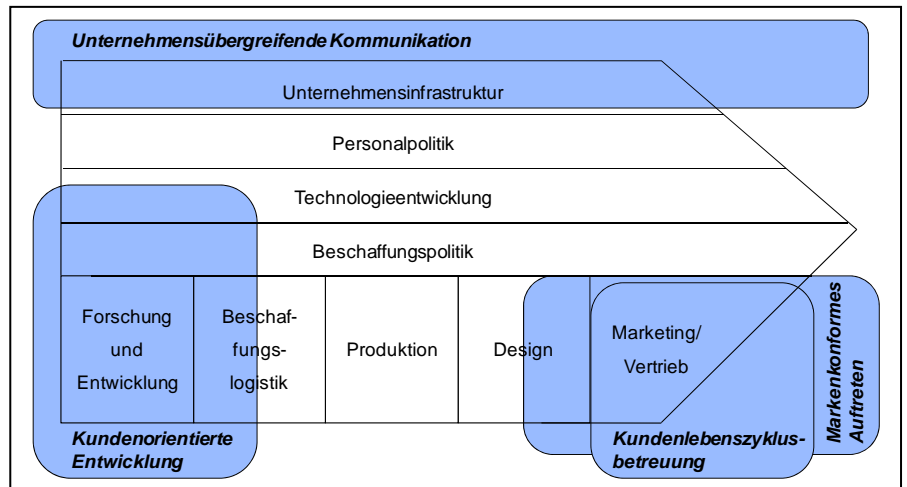


Abbildung 1 Wertschöpfungskette mit Wirkungsbereichen der kundenorientierungsstrategien

dienen, Kundenorientierung als strategisches Gesamtkonzept zu begreifen. Abbildung 1 zeigt deren groben Wirkungsbereich in der Wertschöpfungskette.

### „Den Kunden über den Kundenlebenszyklus begleiten“

Der Wandel von einem produktorientiertem hin zu einem kundenorientierten Marketing geht mit einem Perspektivwandel vom Produktlebenszyklus zu einer verstärkten Orientierung am Kundenlebenszyklus einher. Der Kundenlebenszyklus verdeutlicht, dass Kunden einen Prozess des Wachstums und der Degeneration hinsichtlich ihres Wertes für das Unternehmen durchlaufen. Dabei wird die Intensität der Kundenbeziehung über die Zeit betrachtet.

Als übergeordnetes Ziel der Kundenlebenszyklusbetrachtung ergibt sich das Erschließen des gesamten Potentials einer Kundenbeziehung über den sog. Customer Lifetime Value (CLV). Dies erfordert eine langfristige Denkweise, die den Bedürfnissen des Kunden entspricht und an den Phasen des Kundenlebenszyklus ausgerichtet ist. Diese Phasen lassen sich in die Akquisitionsphase, die Bindungsphase und die Rückgewinnungsphase unterscheiden (vgl. Abb. 2).

Im Mittelpunkt der *Akquisitionsphase* steht die Gestaltung des Beziehungsaufbaus. Dies beinhaltet eine kunden(gruppen)individuelle Ansprache, bei der mit dem potenziellen Kunden über die unterschiedlichen Vertriebskanäle in Kontakt getreten wird. Mit dem Fahrzeugkauf tritt die Kundenbeziehung in die *Bindungsphase* ein. Das muss als Chance für das Unternehmen, die Kundenbeziehung zu intensivieren und den Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden, erkannt und durch entsprechende Maßnahmen unterstützt werden. Wichtig sind in diesem Zusammenhang die „Downstream-Aktivitäten“, d.h. die dem Fahrzeugverkauf nachgelagerten Services wie Finanzdienstleistungen, Teile und Zubehör, etc. Durch sie wird einerseits ein Großteil des Profits in der Automobilindustrie erzielt, andererseits bergen sie die Chance in sich, sowohl den Kunden über

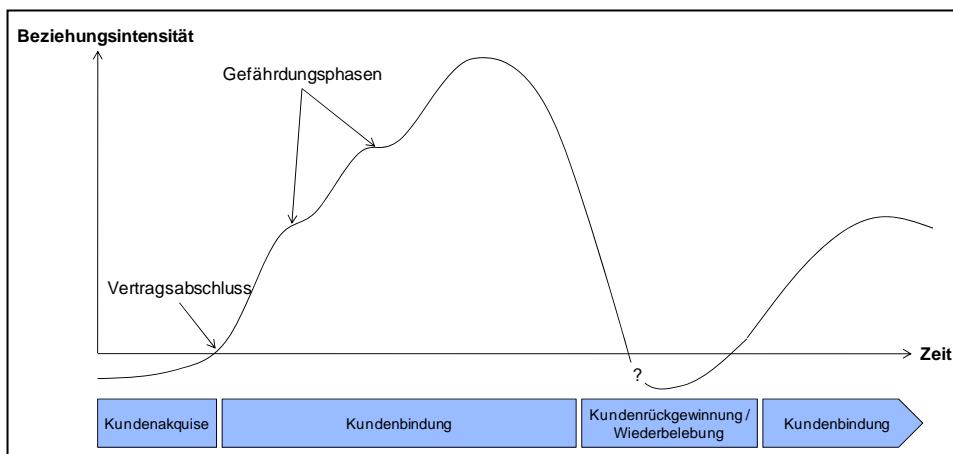


Abbildung 2 Exemplarischer Verlauf einer Kundenbeziehung

den Kundenbeziehungslebenszyklus als auch das Fahrzeug über den Produktlebenszyklus zu begleiten.

Da die Kundenbeziehung im Idealfall über mehrere Fahrzeugwechsel hinweg besteht, impliziert der kundenbindungsorientierte Ansatz eine Eingliederung der Pre- und After-Sales-Services in den Gesamtkundenbetreuungszyklus. Dabei wandelt sich die klassische Sichtweise eines produktorientierten Start- und Endzeitpunktes der Kundenbeziehung und man versteht die Pre- und After-Sales-Services als Teil eines sich wiederholenden Prozesses.

Ist der Kunde eine gewisse Zeit inaktiv, ist er bei der kundenlebenszyklusorientierten Sichtweise im Gegensatz zur produktorientierten Sichtweise für das Unternehmen nicht unbedingt verloren. Er kann sich lediglich in einer Phase abgeschwächter Kundenbeziehung befinden, was den CLV zwar mindert, zukünftige Umsatzpotenziale jedoch nicht ausschließt. Dies erfordert eine kundenwertadäquate *Rückgewinnung*. Vorhandene Daten und eventuelle Kundenrückmeldungen können genutzt werden, um die Beziehung zum Kunden wiederzubeleben oder die Effektivität der Produkte und Dienstleistungen zu verbessern. Hierbei kommen Maßnahmen ähnlich denen bei der Kundenakquise zum Einsatz.

Die Vision der Strategie „den Kunden über den Kundenlebenszyklus begleiten“ ist im Idealfall ein Automobilhersteller, der sich als Mobilitätsanbieter versteht und dem Kunden beim Thema Fahrzeugprodukte und allen verwandten Services entlang des gesamten Kundenlebenszyklus interaktiv zur Seite steht.

**„Die Entwicklung kundenorientiert ausrichten“**

Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Stagnation bieten Innovationen und neue Produkte die Chance für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Sie bergen das Potenzial, sich durch eine Produktdifferenzierung von Wettbewerbern abzuheben und sich so zumindest für kurze Zeit einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Während in der Vergangenheit das Ziel, so viele Kunden wie möglich für ein Produkt zu finden, verfolgt wurde, versucht man heute primär,

für jeden Kunden die richtigen Produkte zur richtigen Zeit anzubieten. Die große Herausforderung hierbei ist es, die Entwicklung kundenorientiert auszurichten - was auch in einer aktuellen Studie als zentraler Trend bezeichnet wird.

Verfolgt ein Automobilhersteller die Strategie, die Entwicklung kundenorientiert auszurichten, sieht er sich folgenden beiden Kernherausforderungen gegenüber:

Die Entwicklung ist in der Wertschöpfungskette sehr weit vorne angeordnet und organisatorisch von kundennahen Abteilungen wie z.B. dem Marketing oder dem Vertrieb getrennt, wodurch der Kontakt zum Kunden bzw. zum Markt erschwert wird.

An der Entwicklung sind mit Hersteller und Zulieferern verschiedene Interessengruppen beteiligt. Die Herausforderung besteht darin, die Schnittstelle zwischen Hersteller und Zulieferer so zu organisieren, dass die Auslagerung von Entwicklungsleistungen ohne Reibungsverluste realisiert und eine hohe Kundenorientierung erreicht werden kann.

Der Hersteller als Repräsentant der Marke ist gefordert, den Entwicklungsprozess aktiv zu steuern und die Kundennähe der Produkte sicherzustellen. Insbesondere vor dem Hintergrund zunehmender technischer Vernetzung im Automobil werden systemische Aufgaben wichtiger und die Frage nach einer entsprechenden Aufteilung und Koordination der Entwicklungsaufgaben tritt in den Vordergrund.

**„Ein markenkonformes Auftreten in allen Kundenkontaktpunkten sicherstellen“**

Ein stärkeres Engagement der Hersteller auf der Downstream-Seite und die gleichzeitige Konzentration auf die Kundenbeziehung rückt ein konsistentes und dem Markenimage entsprechendes Auftreten des Herstellers dem Kunden gegenüber in den Fokus. Die kundenorientierte Ausrichtung des Herstellers wird dabei über das

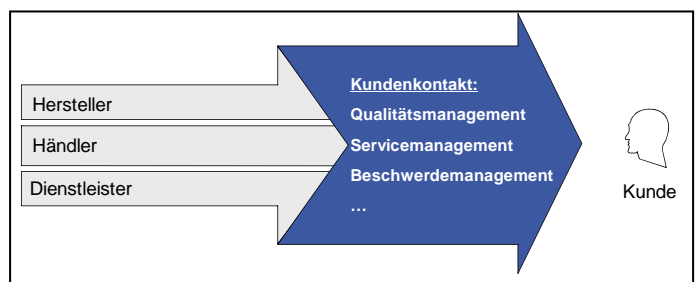


Abbildung 3 „One face to the customer“

markenstrategische Auftreten an den Point-of-Sales vermittelt. In Verbindung mit den unterschiedlichen Vertriebswegen bzw. Kommunikationskanälen über Händler oder Dienstleister wird der Hersteller vor besondere Herausforderungen gestellt. Er ist als Repräsentant der Marke verantwortlich, den Kundenkontakt über die Beziehungen zu den an der Kundenlebenszyklusbetreuung beteiligten externen Unternehmen so zu gestalten, dass er den Kundenkontakt gemäß der markenstrategischen Ausrichtung steuern kann.

Weiter konkretisiert wird dieses Auftreten durch die in Abbildung 3 dargestellten Bausteine der Kundenorientierung, die *Bruhn* u. a. folgendermaßen formuliert:

*Qualitätsmanagement*, da die Qualität der Unternehmensleistung die Entstehung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wesentlich beeinflusst.

*ServiceManagement*, da ausgezeichnete Serviceleistungen bzw. die Realisierung einer hohen Servicequalität stark zur Kundenorientierung beitragen können.

*Beschwerdemanagement*, da ein effizientes und effektives Beschwerdemanagement einen wertvollen Beitrag für den Aufbau und die Pflege langfristiger Kundenbeziehungen leisten kann.

Durch die konsequente Umsetzung dieser Bausteine soll ein ganzheitliches und markenkonformes Auftreten gegenüber dem Kunden in allen Kundenkontaktpunkten sichergestellt werden, welches für den Hersteller von hoher strategischer Bedeutung ist.

Unter Kundenkontaktpunkten werden in diesem Zusammenhang alle Punkte im Kundenlebenszyklus verstanden, in denen das Unternehmen Kontakt mit dem Kunden hat. Angestrebt wird die Synchronisation und operative Unterstützung dieser Kundenkontaktpunkte, insbesondere in den Marketing-, Vertrieb- und Serviceabteilungen. In der Automobilindustrie ist dies auf der einen Seite vor allem bei den sog. After-Sales-Services durch die Vielzahl an beteiligten Unternehmen eine anspruchsvolle Aufgabe, auf der anderen Seite eine wichtige Kundenbindungsmöglichkeit des Herstellers. Vor dem Hintergrund des Leitmotivs „One face to the customer“ wird an diese Kundenbindungsmaßnahmen der Anspruch eines markenkonformen Auftretens gestellt. Dies bedeutet, dass die Hersteller gefordert sind, den Kundenkontakt gemäß der strategischen Ausrichtung, d.h. Premium- oder Massenhersteller, zu gestalten.

#### **„Aktive Kommunikation entlang der Wertschöpfungskette über die Unternehmensgrenzen des Herstellers hinaus“**

Im Rahmen der Kundenorientierung findet eine Schwerpunktverlagerung der traditionellen Kommunikationsarbeit in Richtung einer stärkeren Fokussierung des Kundendialogs statt. Zur Realisierung der genannten Kundenorientierungsstrategien ist dabei nicht nur der Dialog aller relevanten Abteilungen mit dem Kunden erforderlich sondern auch die aktive Kommunikation der beteiligten Organisationseinheiten untereinander. Die Herausforderung ist es, die

Kommunikation der markt- und kundennahen Abteilungen und Unternehmen mit den in der Wertschöpfungskette vorgelagerten Stufen zu ermöglichen und insbesondere „entgegengesetzt der Wertschöpfungskette“ zu fördern. Die Kommunikation mit den Zulieferern und den Händlern (über die Schnittstellen) muss hierbei genauso unterstützt werden wie die Kommunikation innerhalb des Herstellers.

Ziel ist es, die durch den Dialog gewonnenen kundenrelevanten Informationen allen betreffenden organisatorischen Einheiten verfügbar zu machen und diese unter Berücksichtigung der Kommunikationskosten auszutauschen. Dies erfordert neben einer entsprechenden IT-Unterstützung und einer offenen Unternehmenskultur eine kommunikationsfördernde Unternehmensorganisation.

### **3. Eckpfeiler der organisatorischen Verankerung**

Die Existenz einer passenden strukturellen Umgebung ist gemäß der These „structure follows strategy“ eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der genannten Strategien. Durch einen organisatorischen Rahmen werden strukturelle Hürden abgebaut und Kundenorientierung wird im Unternehmen verankert.

#### **3.1 Zentrale Verantwortung für den Kundenlebenszyklus**

Eine Grundvoraussetzung für die Umsetzung einer Kundenlebenszyklusbetreuung und deren Auffassung als Managementprozess ist eine zentrale und klar definierte Verantwortung innerhalb des Herstellers. Diese Verantwortung kann durch einen Kundenverantwortlichen repräsentiert werden und steht bezeichnend für die kundenorientierte Unternehmensführung des Herstellers. Um die Relevanz des Themas zu betonen und ein nötiges Durchsetzungsvermögen zu unterstützen, ist dieser Kundenverantwortliche möglichst im Top-Management des Unternehmens z.B. unter der Bezeichnung „Chief Customer Officer“ (CCO) eingegliedert. Eine ganzheitliche Betrachtung des Kundenlebenszyklus bedarf einer Analyse der Produkte und Dienstleistungen auf der einen Seite und einer Definition der Kundenkontakte auf der anderen Seite. Es ist erforderlich, diese Bereiche zentral zu koordinieren um gemeinsame Aktivitäten auf die Bedürfnisse des Kunden abzustimmen. Diese Rolle kann in verantwortlicher Funktion vom CCO übernommen werden.

Während produktbezogene und kommunikative Maßnahmen auf Herstellerebene entwickelt und koordiniert werden, ist sicherzustellen, dass diese Maßnahmen möglichst ohne Reibungsverluste an die Regionen und Märkte kommuniziert und in gleicher Weise umgesetzt werden. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Bündelung der Verantwortung für den Kundenlebenszyklus auf Regionenebene

fortzusetzen. Denkbar ist die Ernennung eines „Regional Chief Customer Officers“, der dem CCO disziplinarisch zugeordnet ist und für die Anpassung und Umsetzung der Maßnahmen in der jeweiligen Region verantwortlich ist.

Der hohe Stellenwert der Verantwortung für die Erfüllung der Kundenanforderung wurde bei einem der befragten Automobilhersteller besonders betont. Dort sind die zentralen Abteilungen zur Kundenbetreuung direkt unter dem Vertriebsvorstand aufgehängt, womit dem

Thema ein besonderes Gewicht gegeben ist. Extrapoliert man dies auf die Kundenlebenszyklusbetrachtung als Ganzes, hat dieser Ansatz weitreichende Implikationen für die Organisation der Verantwortung.

### 3.2 Klare Aufgabenverteilung auf Unternehmensebene

Das strategische Ziel ist die langfristige Bindung des Kunden an die Marke sowie an die Mobilitätsdienstleistungen des Herstellers. Dabei wird die Aufgabe, den Kunden mit allen mobilitätsrelevanten Angeboten zur Seite zu stehen, als Gesamtaufgabe betrachtet, die vom Hersteller nicht alleine gelöst werden kann. Die Größe der Aufgabe sowie begrenzte strategische Ressourcen, die zur Differenzierung des Herstellers beitragen, implizieren eine Spezialisierung des Herstellers auf bestimmte Teilaufgaben und eine Interaktion mit Fremdunternehmen. Bei der Aufteilung der Gesamtaufgabe muss jedoch berücksichtigt werden, dass für die Beurteilung der Kunden nicht nur die Leistungen des Unternehmens, mit dem sie direkt in Kontakt stehen, sondern die Gesamtheit der Leistungen aller am Gesamtprozess beteiligten Unternehmen ausschlaggebend sind. Alle Aktivitäten gegenüber dem Kunden fallen daher letztendlich auf den Hersteller zurück. Es liegt in der Verantwortung des Herstellers, Kundenkontaktpunkte zu definieren und Maßnahmen für diese Punkte zu entwickeln.

Gleichzeitig muss sichergestellt werden, dieses Gesamtpaket an die nachgelagerte Organisation der Fremdunternehmen zu kommunizieren und zu koordinieren. Der Hersteller ist damit für das strategische Rahmenkonzept und für die Koordination der nötigen Aktivitäten der Kundenlebenszyklusbetrachtung zuständig. Dies beinhaltet in erster Linie Aufgaben auf einer strategischen Ebene: Gemäß der markenstrategischen Ausrichtung übernimmt der Hersteller kundenrelevante Aufgaben. D.h. er plant den Ablauf des Kundenkontakts und konzipiert das Angebot adäquater Produkte und Dienstleistungen, die im Rahmen des Kundenlebenszyklus angeboten werden. Diese Maßnahmen sind regionenspezifisch vom Hersteller bzw. einer Regionenvertretung entsprechend der unterschiedlichen Marktanforderungen anzupassen.

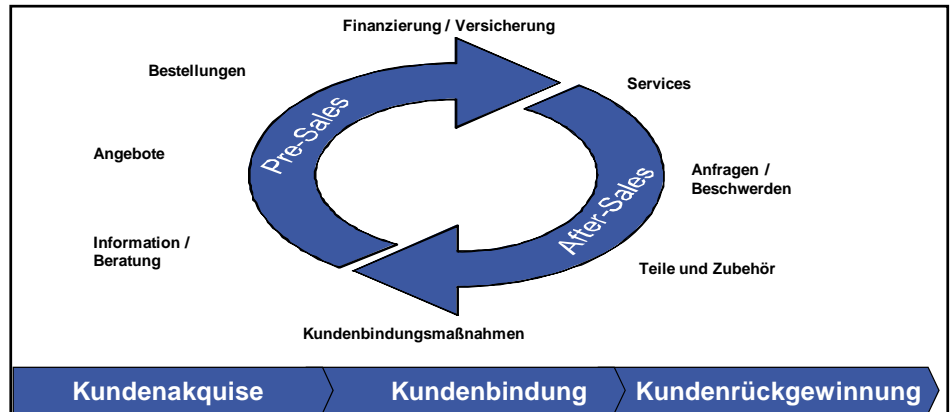


Abbildung 4 Einbindung der Pre- und After-Sales-Services

Beim operativen Geschäft, d.h. der Umsetzung der vom Hersteller entwickelten Maßnahmen und Aktivitäten, kann der Hersteller nicht alle Aufgaben alleine übernehmen. Die vorhandene Infrastruktur aus Händlern und Dienstleistern etc. kann genutzt werden, um kundennahen Vertrieb und Service anzubieten. Auf Länderebene nehmen die Importeure in einem kundenorientierten Modell eine eingeschränkte Rolle ein. Sie spezialisieren sich auf nicht-markenstrategische Aufgaben, wie den rechtlichen Rahmen der Händler, die Marktaufteilung innerhalb des Landes o. Ä. Der markenstrategische Rahmen wird vom Hersteller bzw. der Regionenniederlassung des Herstellers entwickelt. Der Händler bewegt sich auf operativer Ebene innerhalb dieses strategischen Rahmens, der ihm vom Hersteller übermittelt wird. Auf diese Weise kann der Kundenkontakt und -bedarf vom Hersteller besser koordiniert und vom Händler entsprechend umgesetzt werden. Außerdem können Reibungsverluste bei der Koordination der markenspezifischen Kundenbetreuung zwischen Hersteller und Händler reduziert werden.

In Verbindung mit diesem ganzheitlichen Angebot können für alle Kundensegmente und gemäß der markenadäquaten Ausrichtung des Herstellers passende Systemangebote geschaffen werden. Gleichzeitig wird der Handlungsspielraum des Herstellers bei der Koordination kundenrelevanter Maßnahmen erweitert.

### 3.3 Einbindung der Pre- und After-Sales-Bereiche

Wie die Expertengespräche zeigen, wird bei vielen Automobilherstellern eine klassische funktionale Trennung in Pre- und After-Sales Bereiche vorgenommen. Das Marketing sowie der Vertrieb sind i.d.R. zentral organisiert.

Eine organisatorische Unterscheidung zwischen Pre- und After-Sales Organisationseinheiten impliziert eine strikte Trennung zwischen „vor dem Autokauf“ und „nach dem Autokauf“. Eine ganzheitliche Kundenbetreuung entlang des Kundenlebenszyklus kennt diese Trennung jedoch nicht mehr. Stattdessen ist der Aufbau einer effizienten Organisationsumgebung hilfreich, die mit schlanken Geschäftsprozessen flexibel auf neue Kundenanforderungen reagieren

und markenkonforme Service-Levels einhalten kann. Abbildung 4 veranschaulicht die Einbindung der After-Sales-Services in den Gesamtkundenbetreuungszyklus anhand ausgewählter Maßnahmen.

Die Frage nach einer funktionalen Abteilungsgliederung gemäß kundenorientierten Gesichtspunkten könnte durch eine organisatorische Unterscheidung in Kundenkontakt und Kundenbedarf beantwortet werden. Das Management mobilitätsrelevanter Produkte und Dienstleistungen wie z.B. Finanzierungs- und Versicherungsdienstleistungen, Ersatzteile oder Garantiedienste, ziehen sich durch den gesamten Kundenlebenszyklus und werden organisatorisch als Kundenbedarfsmanagement zusammengeführt.

Die Entwicklung und Planung von Maßnahmen für den Kundenkontakt entsprechend dem Kundenlebenszyklus vereint z.B. das Anfrage-, Beschwerde-, Kampagnen- oder Kundengruppenmanagement und wird als Bereich Kundenkontaktmanagement organisiert. Es plant die Vermittlung der Produkte und Dienstleistungen des Kundenbedarfs sowie das Management der Kommunikation zwischen „Marke“ und Kunde.

Dem in der klassischen Organisation vorwiegend als Kundenakquise-Instrument verstandenen Marketing wird in dem kundenorientierten Modell ein neuer Charakter verliehen. Das strategische Marketing ist hier als „Marketing-Leitidee“ für alle unternehmerischen Aktivitäten in Form einer Querschnittsfunktion organisiert und stellt die strategische Vermarktung über alle Kundenkontakte, Kundenbedarfe und Regionen sicher. Ähnliches gilt für den Vertrieb, der in der kundenorientierten Unternehmung nicht nur am Ende der Wertschöpfungskette aufgehängt ist, sondern mit seinem Wissen über den Markt überall dort mitwirkt, wo kundenrelevante Entscheidungen getroffen werden.

Durch diese, an den Kundenbedürfnissen ausgerichtete, organisatorische Aufteilung wird der Kunde mit seinen Bedürfnissen in den Mittelpunkt gestellt. Dem Hersteller ist es dadurch möglich, individuell und flexibel auf den Kunden einzugehen und auf seine Wünsche zu reagieren.

### **3.4 Effizienz in der Ausführung: Nutzung von Shared Services**

Die heutigen Vertriebssysteme in der Automobilbranche erschweren durch den hohen Grad an Fremdunternehmen, die ihre eigenen wirtschaftlichen Ziele verfolgen, oftmals den direkten Kundenkontakt zwischen Hersteller und Kunde. Insbesondere wichtige Kundenbindungsmaßnahmen wie z.B. das Anfrage- und Beschwerdemanagement oder das Kundengruppenmanagement werden derzeit häufig dezentral und nicht im Sinne einer einheitlichen Strategie durchgeführt und können damit nur begrenzt vom Hersteller gesteuert werden. Gleichzeitig birgt eine zentrale Ausführung dieser Maßnahmen Effizienzpotenziale, die vom Hersteller genutzt werden können.

Durch ein länderübergreifendes bzw. für jede Region zentral organisiertes Anfrage- und Beschwerdemanagement ermöglicht der Hersteller eine ganzheitliche Kundenbetreuung durch einen zentralen Ansprechpunkt beim Hersteller bzw. dessen Regionenvertretung.

Dieser als Shared Service bekannte Organisationsansatz stellt interne Dienstleistungen für mehrere Organisationseinheiten mittels gemeinsamer Nutzung von Ressourcen innerhalb einer Organisationseinheit bereit. Neben der Effizienzsteigerung durch die Nutzung von Verbundeffekten bietet sich dem Hersteller darüber hinaus die Chance, eine Effektivitätssteigerung durch eine ganzheitliche Kundenorientierungsstrategie zu realisieren. Kundennahe Aufgaben mit markenstrategischer Relevanz, die oft von Händlern übernommen werden, könnten in dem alternativen Organisationsmodell zentral und händlerübergreifend von der Regionenvertretung des Herstellers durchgeführt und damit auch koordiniert werden.

### **3.5 Steuerung der externen Partner**

Durch die Spezialisierung des Herstellers auf markenstrategische Aufgaben und der nötigen Spezialisierung im operativen Betreuungsgeschäft wird heute sowie in der Zukunft auf die Zusammenarbeit mit externen Partnern gesetzt. Der Hersteller hat das Interesse, den Kunden über den gesamten Kundenlebenszyklus zu begleiten. Die meist externen Unternehmen als Anbieter der Produkte und Dienstleistungen verfolgen jedoch ihre eigenen Interessen. Die Steuerung der externen Partner durch den Hersteller rückt somit in den Vordergrund. Die Experten der befragten Automobilhersteller betonen, dass insbesondere an der Schnittstelle zwischen Hersteller und Absatzmittlern eine kundenorientierte Ausrichtung der Zusammenarbeit notwendig ist, d.h. es ist sicher zu stellen, dass an dieser Schnittstelle die Bedürfnisse der Kunden im Vordergrund stehen. Diese Anforderung übersteigt den Wirkungsbereich des Händlervertrags, der als Koordinationsmittel vorwiegend aus der produktorientierten Sicht gewachsen ist.

Im kundenorientierten Organisationsmodell ist die proaktive Kommunikation der Strategie „Kundenorientierung“ vom Hersteller an die nachgelagerten Unternehmen von hoher Bedeutung. Um eine strategische Abstimmung des Kundenkontakt- und Kundenbedarfsmanagements mit den externen Partnern mit geringen Reibungsverlusten zu ermöglichen, koordiniert der Hersteller den Kundenkontakt und den Kundenbedarf direkt mit dem Handel. Dabei ist neben einer eindeutigen Definition der Leistungsschnittstelle zwischen Hersteller und Produkt- bzw. Dienstleistungsanbieter eine entsprechende Anreizgestaltung nötig, um die Ziele des Herstellers mit denen des Händlers zu vereinen. Diese Anreizgestaltung soll dabei an kundenorientierten Gesichtspunkten ausgerichtet sein. Sie hilft, den strategischen Gedanken der Kundenorientierung an die externen Partner zu vermitteln, wodurch beide Parteien profitieren können. Ein in der Praxis bereits genutzter Ansatzpunkt ist z.B. die Steuerung der

externen Unternehmen über kundenorientierte Kennzahlen. Der Hersteller misst die Kundenorientierung der Endkunden über Dimensionen wie z.B. die Kundenzufriedenheit und koordiniert die Händler über entsprechende finanzielle oder andere Anreize, die sich an diesen Dimensionen orientieren.

### 3.6 Fragen der IT-Unterstützung

Insbesondere bei der im vorherigen Absatz beschriebenen Herausforderung, der Steuerung externer Partner, entstehen zentrale Fragen der informationstechnischen Unterstützung bei der Kundenlebenszyklusbetreuung. Aus den Expertengesprächen ging hervor, dass IT-Systeme als Koordinationsinstrumente bei allen befragten Automobilherstellern als Basis der Zusammenarbeit mit Fremdunternehmen eingesetzt werden. Eine systemtechnische Abstimmung durch integrierte Systeme oder eine zentrale Verwaltung der Kundendaten existiert jedoch meistens nicht. Als Ursache dafür wurde u.a. die historische Entwicklung der Händler als Verkaufsorgane und weniger als Teil einer Kundenlebenszyklusbetreuung angeführt. Außerdem sind die Händler

als wirtschaftlich eigenständige Unternehmer tätig und haben deshalb zunächst kein Interesse, die von ihnen gesammelten Kundenhistorien an andere Händler oder Dienstleister weiterzugeben. Kundendaten und -historien bilden jedoch die Basis einer ganzheitlichen Betreuung und damit einer kundenorientierten Unternehmensführung.

In dem kundenorientierten Modell ist es für den Hersteller strategisch von großer Bedeutung, eine systemtechnische Abstimmung mit den externen Partnern zu forcieren und eine effektive Verwaltung der Kundendaten sicherzustellen. Aus den Expertengesprächen kam folgende Maßnahme für eine IT-technische Unterstützung der Kundenlebenszyklusbetreuung hervor: Der Hersteller sammelt in einem ersten Schritt durch kooperative Zusammenarbeit mit den Händlern alle bisher dezentral abgelegten Kundendaten in einer zentralen Datenbank. Diese Datenbank stellt er danach allen Händlern zur Verfügung, wodurch der Hersteller einerseits in Vorleistung geht, andererseits aber die Basis einer ganzheitlichen Kundenbetreuung (unabhängig von dem Händler) schafft.

Entwickelt man diesen Ansatz konsequent weiter, ist in dem

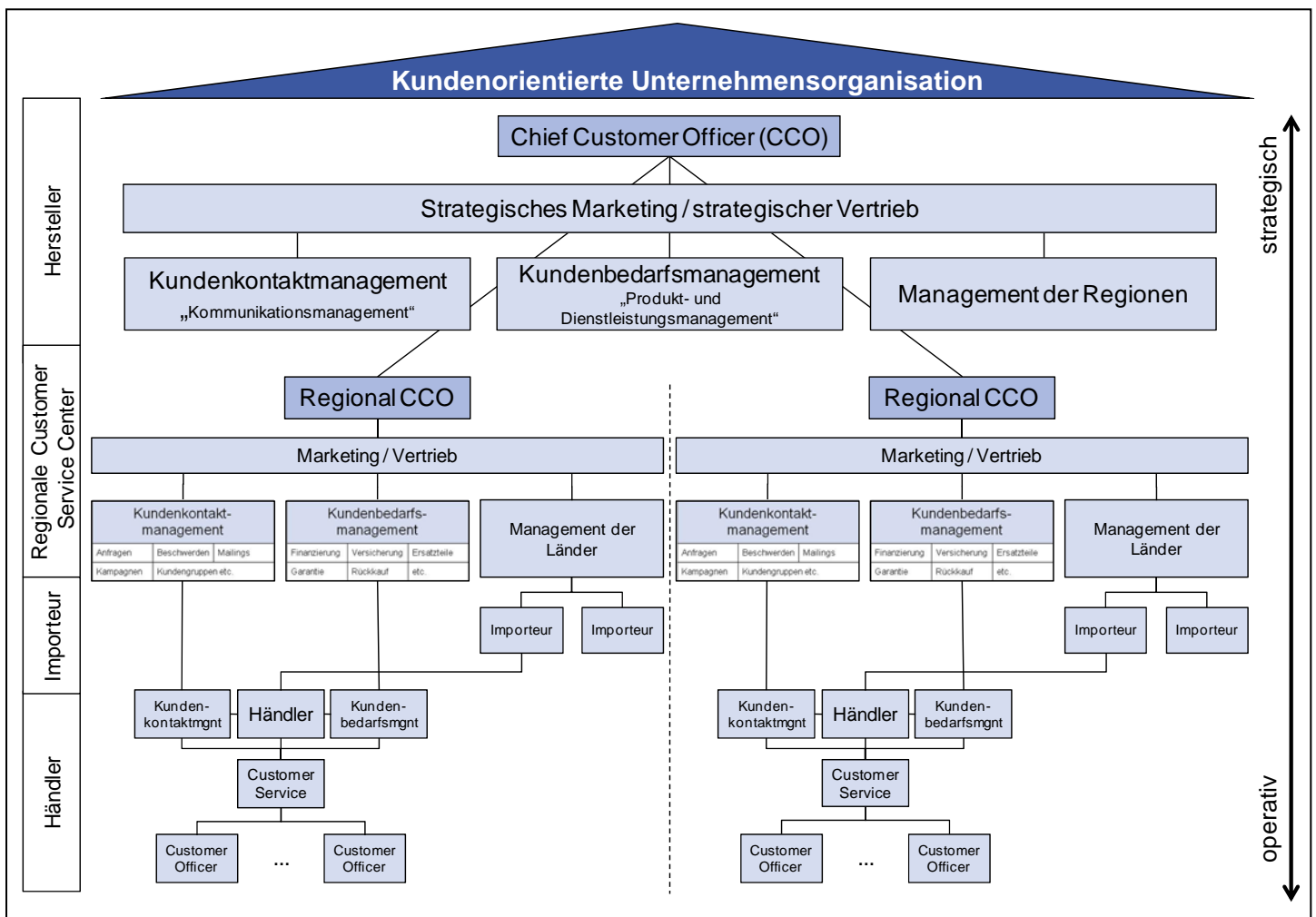


Abbildung 5 Modell für eine kundenorientierte Unternehmensorganisation

kundenorientierten Organisationsmodell die Implementierung integrierter Systeme bei den am Kundenlebenszyklus beteiligten Unternehmen eine logische Voraussetzung der Kundenlebenszyklusbetreuung.

#### 4. Konsequente organisatorische Umsetzung der Kundenorientierung

Basierend auf den diskutierten Ansätzen wird in diesem Kapitel ein Modell einer kundenorientierten Unternehmensorganisation vorgestellt, welches zum Ziel hat, die Ansätze konsequent organisatorisch umzusetzen. Dieses idealisierte Modell betont die klare Verantwortung für die Kundenorientierung und realisiert eine klare Aufgabenteilung auf Unternehmensebene. Weiter wird auf funktionaler Ebene eine Gliederung nach kundenorientierten Gesichtspunkten vorgenommen, welche eine effiziente Steuerung der externen Partner ermöglicht. Das Modell ist in Abbildung 5 veranschaulicht.

Der Hersteller übernimmt in diesem Modell die markenstrategischen Aufgaben der Kundenlebenszyklusbetreuung. Unter dem Chief Customer Officer (CCO), der als Vorstandsmitglied die Verantwortung für „die Kundenorientierung“ hat, sind das Kundenkontaktmanagement, das Kundenbedarfsmanagement und das Management der Regionen angesiedelt. Das Kundenkontaktmanagement ist für die Kommunikation bzw. Interaktion mit dem Kunden zuständig, hier werden Strategien zum Beziehungsaufbau entworfen. Ähnlich wie das Kundenkontaktmanagement für die Kommunikation, entwickelt das Kundenbedarfsmanagement ein markenkonformes Angebot für die Produkte und Dienstleistungen des Automobilherstellers.

Die Strategien dieser beiden Bereiche müssen nach regionalen Gegebenheiten angepasst werden, um sie operativ umsetzen zu können. Dazu existiert in jeder Region ein regionales Customer Service Center, welches durch einen Regional CCO geleitet wird. Diese regionalen Customer Service Center werden vom Hersteller strategisch durch das Management der Regionen koordiniert. Über die genannten Bereiche ziehen sich sowohl das strategische Marketing als auch der strategische Vertrieb. Sie sind in der kundenorientierten Unternehmensorganisation als Querschnittsfunktion organisiert und unterstützen die Bereiche bei der Positionierung der Marke und in vertriebsrelevanten Themenstellungen.

Auf der Ebene der regionalen Customer Service Center setzt sich die kundenorientierte Aufteilung der Gesamtaufgabe in Kundenkontakt und Kundenbedarf fort, allerdings auf einem operativeren Level. Hier werden länderübergreifende Dienstleistungen als Shared Services gebündelt und die Strategien des Herstellers auf die Regionen angepasst. Zusätzlich ist das Management der Länder für die Koordination der Importeure in den einzelnen Ländern zuständig. Diese koordinations-technischen Aufgaben halten die Importeure

allerdings auf einem im Vergleich zur heutigen Situation reduzierten Aufgabenbereich. Markenstrategische Aufgaben bleiben beim Hersteller, die Importeure sorgen lediglich für die „Vertriebsinfrastruktur“.

Auf der Handelsebene fließt das Kundenkontakt- und Kundenbedarfsmanagement zusammen und wird von den Händlern im Customer Service umgesetzt. Im Idealfall betreuen einzelne Customer Officer einzelne Kunden und greifen dabei über den Customer Service auf die Aktivitäten und Maßnahmen des Kundenkontakt- und Kundenbedarfsmanagement zurück.

#### 5. Ausblick: Die Vision vom kundenorientierten Unternehmen

Das in den letzten beiden Kapiteln für die Kundenorientierungsstrategie „den Kunden über den Kundenlebenszyklus begleiten“ entwickelte kundenorientierte Organisationsmodell hat Auswirkungen auf die weiteren vorgestellten Kundenorientierungsstrategien und damit auf die Vision eines kundenorientierten Unternehmens.

Deutlich wurden insbesondere die Herausforderungen der Arbeitsteilung, welche z.B. auch bei einer kundenorientierten Ausrichtung der Entwicklung entstehen - sowohl auf Unternehmens-, als auch auf Abteilungsebene. Außerdem ist die klare Definition von Verantwortlichkeiten bei der Umsetzung der Kundenorientierung ein wichtiges Thema. Als weiterer Schwerpunkt wird die Schnittstellenproblematik zwischen Hersteller und den am Wertschöpfungsprozess beteiligten externen Unternehmen gesehen. Der kundenorientierte Hersteller steht vor der Aufgabe, diese gemäß der markenstrategischen Ausrichtung, in einem partnerschaftlichen Verhältnis zu koordinieren.

Als Vision entsteht ein Automobilhersteller, der alle markenstrategische Prozesse aktiv steuert und die Kunden damit individuell bedient. Auf diese Weise wird er der zunehmenden Heterogenität der Kundenerwartungen gerecht und kann flexibel reagieren, wenn sich Kundenansprüche oder Umweltfaktoren ändern. Die in der Organisation verankerte Kundenorientierung stellt als Resultat eine echte Differenzierung zum Wettbewerb dar. Dadurch entwickelt der Hersteller langfristige und profitable Kundenbeziehungen, von denen auch die am Wertschöpfungsprozess beteiligten Unternehmen profitieren.

## Horváth & Partners: The Performance Architects

Horváth & Partners ist eine unabhängige, international tätige Managementberatung mit mehr als 430 hochqualifizierten Mitarbeitern. Mit Büros in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Rumänien, Spanien, Ungarn und USA ist Horváth & Partners in sieben Ländern vor Ort präsent. Darüber hinaus begleiten wir unsere Kunden weltweit.

Wir helfen unseren Kunden - Großunternehmen und großer Mittelstand aus Industrie, Dienstleistung und Handel sowie öffentliche Organisationen - die Leistung (Performance) nachhaltig zu verbessern. Deshalb verstehen wir uns als „Performance Architects“. Unser spezieller Beratungsansatz gewährleistet, dass sich Lösungen aus den Feldern Strategisches Management und Innovation, Prozessmanagement und Organisation sowie Controlling zur Steigerung der Gesamtperformance ineinander fügen. Dabei begleiten wir unsere Kunden von der betriebswirtschaftlichen Konzeption bis hin zur Realisierung und maßgeschneidertem Training.

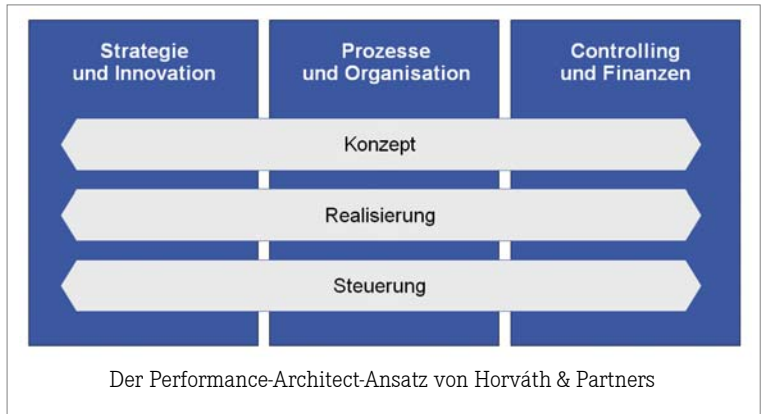
Durch unsere Branchenexperten erarbeiten wir branchenspezifische Lösungen und sind zugleich in der Lage, kreativ querzudenken und Erfolgskonzepte branchenübergreifend zu transferieren. Unser wissenschaftlicher Ursprung, unsere innovationsfördernde Kultur und soziale Kompetenz sind die Grundlage für außergewöhnliche und trendsetzende Lösungen, die unseren Kunden echte Wettbewerbsvorteile verschaffen.

Umsetzungskompetenz ist eine der besonderen Stärken von Horváth & Partners. Die enge Zusammenarbeit zwischen betriebswirtschaftlichen Spezialisten und IT-Experten stellt die Umsetzbarkeit der Lösungen bereits in der Konzeptionsphase sicher. Unabhängigkeit ermöglicht stets die Auswahl der passenden IT-Lösung und des geeigneten Implementierungspartners. Exzellentes Projektmanagement sorgt für die kostenbewusste und punktgenaue Einrichtung der Lösungen.

Was für uns neben allem fachlichen Erfolg das Wichtigste ist? Der faire, teamorientierte und partnerschaftliche Umgang miteinander. Wir pflegen echte Partnerschaft mit unseren Kunden und Mitarbeitern - jeden Tag.

Gemeinsam mit unseren Kunden wollen wir noch viel bewegen.

Wir freuen uns darauf!





Andreas Brauchle ist  
Senior Project Manager  
im Competence Center  
„Automotive“

[abrauchle@horvath-partners.com](mailto:abrauchle@horvath-partners.com)



Thomas Schwartz ist  
Mitarbeiter im  
Competence Center  
„Automotive“

[Schwartz.thomas@web.de](mailto:Schwartz.thomas@web.de)

## Impressum/Kontakt

### Herausgeber

Horváth & Partner GmbH  
Phoenixbau  
Königstraße 5  
70173 Stuttgart  
Tel.: +49 711 66919-0  
[info@horvath-partners.com](mailto:info@horvath-partners.com)

Stand Februar 2010

**HORVÁTH & PARTNERS**  
MANAGEMENT CONSULTANTS