

## – Kunden kann man nicht managen.

Der zunehmende Wettbewerb zwischen den etablierten Marken stellt den Automobilvertrieb vor große Herausforderungen. Innovative Mobilitätskonzepte und Antriebstechnologien erzeugen eine neue Komplexität. Technische Innovationen verlieren ihren Differenzierungscharakter, Connectivity und Fahrerassistenzsysteme werden zum Hygienefaktor.



### Kundenbeziehung im Fokus

Einer vertrauensvollen und belastbaren Kundenbeziehung kommt in diesem Umfeld die entscheidende Bedeutung zu. Sie bietet nach wie vor große Differenzierungspotenziale und ist der Schlüssel für eine nachhaltige Loyalisierung. Gleichberechtigung und Transparenz sind die Erfolgsfaktoren dieser Verbindung zwischen Unternehmen und Kunden. Information, Kommunikation und die Beherrschung der Datenflut sind die dafür erforderlichen Kompetenzen.

### Kommunikation auf allen Kanälen

Vor allem in den letzten Jahren hat sich das Informations- und Kommunikationsverhalten von Automobilkunden stark verändert: Digitale Kanäle spielen heute eine Schlüsselrolle in der Vor- und Nachkaufphase. Nach Untersuchungen der Bitcom sind über 40% der Internetnutzer mit mobilen Endgeräten online, über 75% tauschen sich nach Angaben von Autoscout mittels Social Media über ihr Fahrzeug aus. Die veränderte Informationssuche stellt neue Ansprüche an das Auskunftsverhalten der Automobilhersteller: Schnelligkeit und Individualisierung sind ein Muss, Erreichbarkeit auf allen Kanälen rund um die Uhr die Voraussetzung.

Die hohe Transparenz im Internet führt dazu, dass Kaufentscheidungen zunehmend zu Hause vor dem Computer getrof-

fen werden. Besucht ein derart umfassend informierter Kunde ein Autohaus, sieht sich der Kundenberater oft mit detaillierten Fragen konfrontiert. Kann er diese nicht zufriedenstellend beantworten, sinkt die vom Kunden wahrgenommene Kompetenz und dessen Loyalität.

74% der deutschen Internetnutzer (Quelle: Bitcom) sind Mitglieder sozialer Netzwerke. Immer mehr Menschen sind bereit, ihr Wissen einzubringen und gute und schlechte Erfahrungen zu teilen. Via Smartphone kann damit in Sekundenschnelle ein Millionenpublikum erreicht werden. Die ist für Automobilhersteller Bedrohung und Chance zugleich, denn die vielzitierte „Person like me“, also auch der Kontakt in einem Internetforum, genießt inzwischen höheres Vertrauen als klassische Autoritäten und wird dadurch zu einem kaufentscheidenden Faktor.

### Chancen für Automobilhersteller

Die Risiken dieses gewandelten Kundenverhaltens liegen auf der Hand – schlechte Erfahrungen verbreiten sich rasant und finden viele Zuhörer. In der Vergangenheit gab es viele Beispiele dafür, wie die Unzufriedenheit von Kunden einen Sturm der Entrüstung auslösen und Marken schaden kann.

Das Kundenbeziehungsmanagement muss dem veränderten Konsumentenverhalten Rechnung tragen. War der Kunde früher

vor allem Kommunikationsempfänger, so ist er heute Teil eines Netzwerks, das Hersteller nicht beliebig steuern können. Im Marketing geht es nun darum, eine Vielzahl von Kommunikationskanälen individuell und dauerhaft zu bedienen. Dabei ist die Relevanz der Informationen für den Kunden entscheidend. Massenkommunikation kann dies nicht leisten.

Aus dem geänderten Konsumentenverhalten resultieren aber auch große Chancen. Potenziale ergeben sich vor allem im Hinblick auf die:

- **Personalisierte Ansprache:** Nie zuvor waren mehr personenbezogene Informationen öffentlich zugänglich. Die Verknüpfung dieser Informationen trägt zu einem höheren Verständnis der Kundenbedürfnisse bei. Dadurch kann die Marketingkommunikation in Bezug auf die Inhalte, den situativen Kontext und das Medium hochgradig personalisiert erfolgen. Die Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen erfährt so für beide Seiten einen deutlichen Mehrwert.

- **Informationsverbreitung:** In einer Vielzahl von Portalen und Kundenforen sind Informationen zu Fahrzeugen und Leistungen jederzeit abrufbar. Diese den Fahrzeugkauf beeinflussenden Internetkanäle sind von Unternehmen nicht steuerbar und werden deshalb oftmals in der Media-Planung nicht berücksichtigt. Indem Hersteller diese Kanäle aktiv bedienen und relevante sowie zugleich für das Unternehmen positive Inhalte wie Testberichte oder Nutzungshinweise platzieren, kann der Zielgruppe ein Mehrwert geboten werden, der auf die Marke ausstrahlt. Selbst kom-

plexe, technische Zusammenhänge können so transparent vermittelt werden. Vordergründige Markenbotschaften würden in diesem Kontext jedoch Reaktanz auslösen.

- **Kommunikationsgeschwindigkeit:** Social Media-Plattformen bieten eine hohe Transparenz öffentlicher Meinungsäußerungen und lassen so frühzeitig Tendenzen erkennen. Dies bietet Unternehmen die Chance, schnell zu kritischen Themen Stellung zu beziehen und positive Stimmungen weiter zu verbreiten – ohne Medienbruch, ohne Streuverlust, mit hoher Glaubwürdigkeit und unter Nutzung viraler Effekte.

- **Identifizierung von Markenbotschaftern:** Individuelle Meinungen werden zunehmend transparent. Dadurch lassen sich die Befürworter einer Marke, eines Fahrzeugs oder sogar eines bestimmten Ausstattungsmerkmals leicht identifizieren. Zum einen haben Automobilhersteller die Möglichkeit, positive Markenbotschaften über Social Media weiter zu verbreiten, zum anderen aber können auch eigene Foren geschaffen werden, um Markenbotschaftern eine geeignete Plattform zu bieten. Die Empfehlung einer „Person like me“ kann z.B. bei der Konfiguration eines Neuwagens der entscheidende Impuls für die Auswahl einer höherwertigen Ausstattungsvariante sein.

- **Integration in die Wertschöpfung:** Kunden sind in zunehmendem Maße bereit, wertschöpfende Aktivitäten für Unternehmen zu übernehmen. Während die Telekommunikationsindustrie sich dieses Phänomen bei der Beantwortung von First Level-Anfragen schon seit längerem zunutze macht, ist es in der Automobilindustrie,

mit wenigen Ausnahmen im Produktentwicklungsprozess, nicht weit verbreitet. Neben einer Kostenersparnis bietet diese Integration auch Vorteile in Bezug auf die Kundenbindung: Einbeziehung schafft Transparenz und Vertrauen.

### Informationstechnologie als Schlüsselfaktor

Bei der Realisierung der Potenziale kommt der Informationstechnologie eine Schlüsselrolle zu. In den vergangenen Jahren standen vor allem die Einführung von Customer Relationship Management Software mit integrierter Kundendatenbank und einem durchgängigen Interessenten- und Kundenmanagement vom Hersteller bis zum Autohaus sowie eine Webpräsenz mit verlässlichem Konfigurator im Fokus. Hersteller, die diese Basisdisziplinen bis heute nur unzureichend beherrschen, werden sich schwer tun, die nächsten Schritte erfolgreich zu gehen. Für die Infrastruktur der Zukunft stehen die übergreifende Integration von Kundendaten, die vollständige Vernetzung und Bedienung aller Kommunikationskanäle und die Echtzeitauswertung von Kundeninformationen im Vordergrund.

Verstand man unter dem 360-Grad-Blick auf Kundendaten bislang die Integration der innerhalb des Unternehmens vorliegenden Transaktions- und Stammdaten zu einem eindeutigen Kundenprofil, so geht es zukünftig um die Verknüpfung mit externen Daten, z.B. aus Social Media Portalen. Da der Personalisierung von Informationen eine Schlüsselrolle zukommt, nehmen auch situative Daten wie z.B. Be-



wegungsprofile im Internet, Angaben über den gegenwärtigen Aufenthaltsort oder die Themen geführter Onlinediskussionen an Bedeutung zu. Die eindeutige Identifizierung und Zuordnung dieser Informationen zu einem Kundenprofil ist dabei eine Kern-Herausforderung.

Social Media-Monitoring ist eine der Kern-disziplinen des neuen Kundenbeziehungsmanagements. Das Verständnis der Aktivitäten in diesen Kanälen alleine reicht jedoch nicht aus. Um zielgruppengerecht und individuell agieren zu können, ist die Vernetzung aller Kommunikationskanäle und vor allem auch die nahtlose, kommunikative Anbindung von Social Media-Portalen im Sinne eines ganzheitlichen Multi-Channel-Ansatzes erforderlich. Anfragen jeder Art sollten auf dem Wege beantwortet werden, den der Empfänger präferiert - und das geht deutlich über Email, Telefon und Fax hinaus. Smartphones und Tablets sind weit verbreitet und sollten daher mit all ihren technischen Möglichkeiten vollwertige Mitglieder der Informations- und

Kommunikationskette sein. Wer allerdings schon einmal versucht hat, mit einem iPad ein Fahrzeug zu konfigurieren, weiß, wie weit Anspruch und Realität derzeit noch auseinander liegen.

**Schnelle Umsetzung als große Herausforderung**

Eines ist sicher: Auch zukünftig wird sich das Kundenbeziehungsmanagement dynamisch an neue Anforderungen und Rahmenbedingungen anpassen müssen. Entscheidend dabei ist aber nicht nur das Verständnis der Anforderungen an sich, sondern auch deren schnelle und vor allem flexible Umsetzung in geeigneten IT-Systemen. Das klassische Wasserfallmodell wird diesem Anspruch in den meisten Fällen nicht gerecht - agile Vorgehensmodelle wie SCRUM finden daher zunehmend

Verbreitung. Dies bedingt jedoch auch eine Anpassung der Organisation, denn oft wird vernachlässigt, dass eine intensive und kontinuierliche Zusammenarbeit von Fach- und IT-Bereich erfolgskritisch ist. Traditionelles Rollenverständnis und tayloristische Aufgabenverteilung müssen durch einen gemeinschaftlichen, projektorientierten Ansatz ersetzt werden.

In Bezug auf die Umsetzungsgeschwindigkeit und die Berücksichtigung der zunehmenden Dynamik kommt auch dem Cloud Computing verstärkte Bedeutung zu. Selbst vor dem Hintergrund eventueller Nachteile, wie Datenschutzaspekte, sind die schnelle Bereitstellung neuer Funktionalitäten, hochgradig skalierbare Speicher- und Rechenkapazitäten und die weltweite Verfügbarkeit von Anwendungen ein deutliches Plus.

**Fazit: Vom Kundenmanagement zur Kundenintegration**

Das Kundenbeziehungsmanagement von morgen unterscheidet sich wesentlich von den Ansätzen der vergangenen Jahre: Der Kunde steht nicht mehr am Ende der Wertschöpfungskette sondern ist Teil eines bedeutenden Netzwerkes, das über Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen entscheidet. Gleichberechtigung, Vertrauen und Transparenz sind die Erfolgsfaktoren der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden. Information, Kommunikation und die Beherrschung der Datenflut sind die dafür erforderlichen Kompetenzen. Da Kunden keine getrennten Zuständigkeiten von Marketing, Vertrieb oder Kundendienst akzeptieren, erfordert dies mitunter auch eine Abkehr von der klassischen Aufgabenteilung in der Aufbauorganisation

von Unternehmen.

Ein systematisches Vorgehen bei der Entwicklung einer geeigneten Strategie und deren Umsetzung ist unumgänglich. NTT DATA hat zu diesem Zweck ein mehrdimensionales Reifegradmodell entwickelt, das die aktuellen Kompetenzen im Kundenbeziehungsmanagement im Vergleich zum Wettbewerb verdeutlicht. Auf Basis dieser Positionierung wird ein individuelles Zielbild entwickelt. Dieses ist die Grundlage für die Ableitung konkreter Umsetzungspotenziale und Initiativen, die auf eine ganzheitliche Optimierung des Kundenbeziehungsmanagement abzielen. Durch einen phasenweisen Realisierungsplan lassen sich auf jeder Stufe die bereits erzielten Ergebnisse messen und weiter optimieren.

Autoren: Matthias Hanitsch und Dr. Thomas Dmoch

