

BMW:

# Kundenorientierung ist Programm

Prof. Dr. Peter Winkelmann, Marketing und Vertrieb, insbes. Vertriebssteuerung, FH Landshut befragte Michael Braekler – MBA, Diplom-Betriebswirt, Leiter Kundenbetreuungsmanagement BMW Group

**„CRM ist mehr als Software und mehr als Strategie – CRM ist Programm.“**

**„Die meisten Unternehmen haben es nicht geschafft, CRM organisatorisch richtig umzusetzen.“**

Michael Braekler

## CRM bei BMW – wie alles begann

Laut den Vorbefragungen und den explorativen Studien im Vorfeld dieses Expertenrat-Gutachtens gilt BMW als eines der in puncto Kundenorientierung führenden Unternehmen in Deutschland.

Im Jahr 2001 verkündete der damalige Vertriebsvorstand Dr. Ganal: „Unser Ziel ist es, uns mit CRM auf Premium-Niveau im Wettbewerb zu differenzieren.“ Von 12 Mio. DM CRM-Investitionen sprach Michael Braekler, zur damaligen Zeit der Projektleiter Customer Relationship Management bei BMW. BMW begann, die kundenbezogenen Kernprozesse in die CRM-Konzeption Top Drive zu integrieren (s. eCRMprofi (heute IS-Report), Heft 8+9/2001, S. 5).

Heute geben ein Jahresumsatz von 46,7 Mrd. Euro, 105.798 Mitarbeiter weltweit und eine PKW-Jahresproduktion von 1.323.119 Fahrzeugen (Zahlen aus 2005) beredtes Zeugnis eines erfolgreichen Kundenmanagements im Lichte von CRM. CRM ist fester denn je in den Strukturen und Prozessen des Konzerns verankert. Michael Braekler hält unverändert seine Position – jetzt als Leiter Kundenbetreuungsmanagement Region Deutschland; das Kundenbetreuungsmanagement ist in den letzten Jahren um viele Aufgaben gewachsen. Top Drive, über Jahre auf einer Clarify-Basis ausgebaut, ist noch immer das führende System für das Kundenmanagement.

Warum ist BMW im Markt so erfolgreich? In welcher Weise führt BMW seinen Erfolg auf eine konsequente Umsetzung der Kundenorientierung durch CRM zurück? In der Expertenrat-Befragung kristallisierten sich vier Erfolgsgründe heraus:

1. eine konsequente Anpassung von Kundenbegriff und Kundensicht und daraus folgend von CRM-Zielsetzungen an das Geschäftsmodell von BMW.
2. eine geniale Differenzierung der CRM-Zielsetzungen.
3. eine Verwirklichung von CRM nach der Devise: CRM ist Programm; und letztlich
4. eine feste organisatorische Verankerung von CRM im BMW-Marketing mit einer ressortübergreifenden Querschnittsfunktion.

## Wer ist der Kunde für BMW – und was ist die CRM-Zielsetzung von BMW?

Die Kundenorientierung und das CRM von BMW müssen sich an dem weltweit etablierten Geschäftsmodell der KFZ-

Hersteller orientieren. Diesbezüglich sind zwei Besonderheiten zu beachten:

1. Die Marke übt den Pull-Druck bei den Autofahrern aus – sie bringt die Faszination. Es ist die Marke, die den Endkunden begeistern soll, nicht ein CRM-System.
2. Der Automobilverkauf erfolgt nach bestimmten, auch rechtlich geregelten Regularien über den Handel an den Endkunden.

Die BMW-Leitlinie für die Kundenorientierung lautet demzufolge: Kunden sind für BMW alle Personen, die einen BMW fahren oder nutzen.

Das Marketing von BMW bündelt im Bereich Kundenbetreuungsmanagement/CRM alle Informationen und Prozesse, die Interessenten und BMW-Fahrer betreffen; und zwar in Bezug auf (a) Neuwagen, (b) Gebrauchtwagen und (c) in Bezug auf die After-Sales-Betreuung. CRM bedeutet: Menschen betreuen.

Die BMW-Händler sind Partner in diesem Konzept und systemmäßig in Top Drive und andere Applikationen integriert. Es ist Aufgabe des BMW-Vertriebs, diese Händler optimal zu unterstützen. Der BMW-Vertrieb arbeitet dabei nach den Leitlinien von CRM.

## Die ordnende Macht der Zielsetzungen

Die strategischen Stoßrichtungen der Kundenorientierung von CRM zielen in zwei Richtungen:

1. Eroberung: Neue Kundensegmente sind für BMW zu gewinnen. Wechselbereite Wettbewerbskunden sind systematisch zum Markenwechsel zu bewegen.
2. Loyalisierung: Die Markentreue der BMW-Fahrer liegt auf einem hohen Niveau. Dieses hohe Niveau gilt es abzusichern und soweit möglich weiter auszubauen.

Zur Verwirklichung der vom BMW-Vorstand vorgegebenen Eroberungs- und Loyalisierungsziele ist über Jahre beim BMW ein bemerkenswertes Programmspektrum entstanden, das ständig durch weitere innovative Ansätze ausgebaut wird.

## Die 5 Programmbereiche von CRM bei BMW

Ca. 40 Mitarbeiter im Ressort Kundenbetreuungsmanagement sind für die folgenden fünf CRM-Bereiche zuständig:

1. Customer Service Center: BMW-Kunden zeigen sich sehr dialogorientiert. Das unter der Nummer 0180-2324252 erreichbare Customer Service Center hilft den BMW-Kunden wie auch -Interessenten auf höchstem Service-Level jährlich in 500.000 Fällen. Mittels Top Drive werden alle Vorgänge unmittelbar verknüpft. Man kann sagen: Im Konzern geht kein Kundenvorgang verloren.
2. Kundenbetreuungsprogramme: In diesem Tätigkeitsfeld geht es vorrangig darum, die **Fortsetzung nächste Seite**

**Fortsetzung**

Kundenbindung zu sichern. Programme wie das Willkommenspaket, das BMW-Magazin, die BMW Card, Loyalisierungsprogramme zum Ende des Haltezyklus oder die Telematik-Aktivitäten zählen hierzu.

3. Eroberungsprogramme: Die Eroberung neuer Kunden ist die Voraussetzung zur Erreichung der Ziele der BMW-Wachstumsstrategie. BMW unterstützt den Handel in der Generierung, Qualifizierung und Betreuung von Interessenten. Gezielte Maßnahmen zur Einführung von neuen Produkten, Innovationen, Ansprache bestimmter Zielgruppen führen neue Kunden an die Marke BMW heran. Offline, online (z.B. [www.prinzip-freude.de](http://www.prinzip-freude.de)) und Face-to-Face Maßnahmen werden hierbei effizient integriert.
4. CRM-After-Sales und Händlerprogramme: Zahlreiche Aktivitäten in diesem Programmsegment unterstützen den Handel. Perfection Plus zielt auf eine permanente Steigerung der Zufriedenheit der Kunden mit den Händlerleistungen. Ein Lead-Management bietet hinterlegte Kundenqualifizierungsroutinen für den Handel. Service-Programme helfen den BMW-Händlern z.B. ihre Adressbestände anzureichern und zu optimieren. Auch für die Nachbetreuung im Werkstattgeschäft sind vielfältige Teilprogramme definiert.
5. CRM-Systeme und E-Business: In dem fünften Segment sind alle CRM-relevanten Systeme zusammengefasst. Hierzu zählen z.B. das führende System Top Drive, die Fahrzeughistorie, das Beschwerdesystem, die E-Business-Applikationen wie auch der gesamte Bereich der analytischen Anwendungen und Reports (auf Basis cognos). Die Händler sind, wie schon gesagt, an die Systeme angebunden. Jede Nacht werden ca. 50.000 Datensätze mit dem Handel ausgetauscht.

Ob es sich um den Wunsch eines Interessenten nach einem Katalog, nach einer Probefahrt, nach einer Auskunft oder nach dem BMW-Magazin handelt, es sind im Sinne von CRM optimierte Prozesse hinterlegt, auf die der ganze Konzern zugreifen kann.

## CRM als Querschnittsfunktion im Konzern

BMW betont, dass die Umsetzung dieser Programme nur durch eine starke Verankerung von CRM in der Konzernorganisation gewährleistet werden kann. Es wäre – in der Position von BMW – sicher nicht der richtige Weg, die Kundenorientierung allein dem Vertrieb oder gar der IT-Abteilung zu unterstellen.

BMW ist überragend markengetrieben. Der Verkauf der Automobile erfolgt über Händler und BMW-Niederlassungen (Ausnahme Großkundengeschäft). Aus diesem Grund machte es Sinn, die Führerschaft für die Kundenorientierung dem BMW-Marketing zuzuordnen. Mit institutionalisierten Querverbindungen von Abstimmungen sowie CRM-Services für Vertrieb und After Sales. Letztlich kann das zentrale Kundenbetreuungsmanagement im operativen Geschäft ruhig in den Hintergrund rücken, wenn alle kundennahen Bereiche und die Händler sich die Werkzeuge von Top Drive zu eigen machen.

## Relevanzbewertung der Treiber der Kundenorientierung

Wie lässt sich die Relevanz der vom Expertenrat ad hoc gesetzten Qualitäten/Dimensionen der Kundenorientierung im besonderen Fall von BMW beurteilen?

1. Kundenwissen: Das gesamte Kundenwissen fließt im CRM-System zusammen und wird perfekt genutzt, um Prozesse zur Kundeneroberung oder Kundenbindung anzustoßen. Dabei ist Fahrzeugwissen ebenso wichtig wie Kundenwissen. Es geht nämlich nicht um den theoretisch so verlockenden 360-Grad-Blick auf den Kunden. Kundenwissen bedingt für BMW, nur so viel zu wissen, dass ein spezifischer Prozess mit einer absehbaren Erfolgsaussicht angestoßen werden kann.
2. Vertriebssteuerung: Das zentrale Kundenbetreuungsmanagement von BMW betreibt keine operative Vertriebssteuerung im klassischen Sinne, sondern Daten- und Prozessservice. Man verzichtet auf Kundenbewertungen und gibt dem Handel keine Kundenprioritäten auf Einzelkundenbasis vor. Die operative Arbeit vor Ort liegt in den Händen des Verkaufs vor Ort. Abläufe, die für ein Multi Channel Marketing relevant sind (also speziell Event-Meldungen quer über die Kanäle) laufen perfekt.
3. Kundenbindung und Kundenentwicklung: Die Zielsetzungen Loyalisierung und Eroberung stellen die Leitmaximen für die Marktarbeit von BMW dar. Wie oben aufgezeigt, hat das BMW-Marketing dazu ein machtvolles Bündel von Programmen etabliert. Ein Customer Value Management i.e.S. wird nicht betrieben, was auch mit dem Marktmodell des indirekten Vertriebs zusammenhängt. Als größter Mehrwert für die Kunden gilt die Marke. Es sollen allerdings die Mehrwertdienste (z.B. Telematik) weiter ausgebaut werden.
4. Kundenstrategie: Ist bei BMW als Oberpunkt zu 3. zu sehen. Wir können sagen: Die Position von BMW als einer der weltweiten Marktführer ist auch auf die „richtige“ Kundenstrategie und daraus folgend auf die „richtige“ organisatorische und prozessuale Umsetzung zurückzuführen. Die Kundenstrategie hat auch Auswirkungen auf die strategische Produktentwicklung. Kundenrückmeldungen zur BMW-Technik werden z.B. an F&E weitergegeben.
5. Service: Der hohe Stellenwert des Service bei BMW steht außer Frage, doch liegt die operative Umsetzung beim Handel. Auf Marketingebene werden die Service-Aktivitäten im After-Sales-Bereich weiter ausgebaut.
6. Firmenkultur: Freude am Fahren. Dieser überragende Slogan ist bekannt. Er stellt die Marke in das Rampenlicht. Natürlich hat der Kunde für BMW einen wichtigen Stellenwert. Und doch kann gesagt werden: Der Konzern macht die Marke. Die Kundenkultur muss der Handel leben.
7. Interessentenmanagement: Das Interessentenmanagement ist neben der Kundenbindung der zweite Fokus im Rahmen der BMW-Kundenstrategie. Es existiert ein perfekter Closed-Loop: Von einer Marktinformation (z.B. bekunden jährlich ca. 100.000 Nichtkunden über das Internet Interesse an einem BMW-Fahrzeug, indem sie einen Katalog anfordern) zur Aktion. Über alle Kanäle sind die entsprechenden Prozesse hinterlegt. Die Lead-Vorqualifizierung wird dem Handel abgenommen. Das Benchmark geht dahin, dem Handel nur aussichtsreiche Kontakte zur Weiterverfolgung zu übergeben. Die Lead-Qualifizierung erfolgt bis zum notwendigen Reifegrad durch das CRM. Das entscheidende Kriterium ist hierbei, ob bei dem Interessenten oder Kunden eine Motorisierung ansteht.
8. Software: Die CRM-Software-Basis wurde eingangs geschildert. Die IT-Landschaft ist

**Fortsetzung**

bei BMW sicher ein Garant für die Wirksamkeit des CRM. Doch ist das Kundenbetreuungsmanagement bei BMW nicht software- sondern programmgetrieben.

9. Prozesse: Ob es sich um den Wunsch eines Interessenten nach einem Katalog, nach einer Probefahrt, nach einer Auskunft oder nach dem BMW-Magazin handelt, es sind im Sinne von CRM optimierte Prozesse hinterlegt, auf die der ganze Konzern zugreifen kann. Die Prozesse bringen die Programme zum Laufen.
10. Controlling: BMW unternimmt hohe Anstrengungen, um Qualität und Effizienz der Kundengewinnungs- und -betreuungsprozesse abzusichern. Von besonderer Bedeutung ist hierbei ein Q-CRM. Ein externer Dienstleister ist mit dem Monitoring der Prozessqualitäten beauftragt. Monatlich kommen 500 Testfälle unter die Lupe. Hierbei erfolgt auch ein Benchmarking mit Wettbewerbern (z.B. hinsichtlich der Schnelligkeit der Abwicklung einer Beschwerde). Das Controlling ist also ein entscheidendes Werkzeug für die Qualitätssicherung der kundenorientierten Prozesse. Aber keinesfalls darf gesagt werden, dass die Kundenorientierung bei BMW controllinggetrieben ist.

Alle genannten Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung besitzen für BMW also eine hohe Bedeutung. Sie spielen alle irgendwie zusammen. In der Gesamtschau der Befragung möchten wir allerdings als Rangfolge der Erfolgstreiber hervorheben: Die Kundenorientierung von BMW und das erfolgreiche CRM beruhen auf einer konsequenten Umsetzung einer Kundenstrategie mit einer überragenden Qualität der Programme zur Kundengewinnung und Kundenbindung. Das Kundenwissen ist als eine riesige, aber (im Vergleich zu BtoB-Branchen) weniger tiefe Basis zu verstehen. Entscheidend für den Erfolg von BMW ist, dass dieses Wissen die CRM-Prozesse am Laufen hält und dass die Handelspartner konsequent in diese Prozesse eingebunden sind – mit flankierender Unterstützung durch den Vertrieb.

(1. Kundenstrategie (Programme); 2. Qualität der Programme zur Kundenbindung und Kundengewinnung; 3. Prozesse; 4. Kundenwissen; 5. Software).

### Die Zukunft von CRM

Keine Frage, die Intentionen, Instrumente und Spielregeln von CRM sind bei BMW infolge einer konsequenten Perfektionierung seit dem Jahr 2000/2001 mittlerweile bestens etabliert. Immerhin steht dieser Bereich bei BMW seit nunmehr sechs Jahren unter der gleichen Leitung, was in einem derart sensiblen Tätigkeitsfeld heute ungewöhnlich ist. Man beachte als negatives Gegenbeispiel den CRM-Award-Gewinner Heidelberger Druck AG, der seine CRM-Abteilung in einer schlechten Wirtschaftsphase flugs auflöste.

Und CRM wird zukünftig noch wichtiger, so Michael Braekler; wengleich CRM bei BMW offiziell unter dem Begriff Kundenbetreuungsmanagement firmiert. Das weitere Einsickern des E-Business in die „old economy“ und neue Konzepte wie das mobile Marketing werden auch in Zukunft die Power von CRM weiter stärken. Der Sonnengott für BMW ist und bleibt allerdings die Marke. Mit der Marke sollen sich die Kunden wohlfühlen. Sie sollen die Marke erleben. Die Marke zündet das Feuer der Kundenorientierung, und unter CRM subsumieren sich dann alle Programme zu deren Verwirklichung.

Auf der Basis unserer Recherche kann gesagt werden: BMW hat sich die besten Voraussetzungen erarbeitet, auch in Zukunft in puncto Kundenorientierung eine führende Position in Deutschland und wohl auch weltweit zu halten.

#### Prof. Dr. Peter Winkelmann

Marketing und Vertrieb, insbes.  
Vertriebssteuerung FH Landshut  
Mitglied CRM-Expertenrat

[www.vertriebssteuerung.de](http://www.vertriebssteuerung.de), Tel. 08743 / 91580