



**DEUTSCHES KRAFTFAHRZEUGGEWERBE**  
Verband des Kraftfahrzeuggewerbes Baden-Württemberg e. V.

Geschäftsführender Vorstand  
Obermeister  
Handelsobleute  
Innungsgeschäftsführer

28.02.2003  
111-72 CB/wb  
Durchwahl – 17  
Carsten.Beuss@kfz-bw.de  
p\Händlerverträge

**Customer Relationship Management (CRM) in neuen Händlerverträgen**

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Bedeutung des Customer Relationship Management (CRM) in unserer Branche hat stark zugenommen.

Aktuell nehmen viele Hersteller und Importeure die GVO-konforme Anpassung bzw. Neufassung der Händlerverträge zum Anlass, um geplante CRM-Aktivitäten vertraglich zu fixieren. Dabei ist für den Vertragshandel und für die künftigen Servicebetriebe oft nicht ersichtlich, welche Kosten entstehen und welcher verwertbare Nutzen dabei generiert wird. Auch die rechtlichen Konsequenzen sind vielfach kaum absehbar.

Dass das CRM mehr ist als ein Kundenbindungsprogramm und welche außer den bereits genannten Aspekten bei der Einführung des CRM des Herstellers oder Importeurs noch berücksichtigt werden müssen, behandelt ein vom ZDK erstellter Leitfaden, der in erster Linie an Fabrikatsvereinigungen gerichtet ist, aber auch dem einzelnen Händler zum Verständnis der Thematik hilfreich sein kann.

Aus aktuellem Anlass übersenden wir Ihnen diesen Leitfaden mit dem Titel „Die Einführung von Customer Relationship Management (CRM) in der Automobilwirtschaft“ zu Ihrer freundlichen Kenntnisnahme.

Mit freundlichen Empfehlungen  
I.A.

Carsten Beuß  
Abteilung Recht

Anlage

**Das Kraftfahrzeuggewerbe. Unternehmen für Mobilität.**



**DEUTSCHES KRAFTFAHRZEUGGEWERBE**  
Zentralverband  
Betriebswirtschaft

---

# **Die Einführung von Customer Relationship Management (CRM) in der Automobilwirtschaft**

**Ein Leitfaden für Fabrikatsvereinigungen**

Bonn, den 21.08.2002  
gez. Andreas Breyer

Die folgenden Ausführungen verstehen sich nicht als verbindliche Handlungsanweisung, sondern haben unterstützenden Charakter bei der Bewertung von CRM-Systemen des Herstellers/Importeurs durch den Händlerverband. Sie sind nach bestem Wissen und Gewissen erstellt und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Alle gemachten Angaben erfolgen unter Ausschluss jeglicher Haftung.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. EINFÜHRUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>2. ZIELE DER HERSTELLER/IMPORTEURE BEI DER EINFÜHRUNG VON CRM UND IHRE BEWERTUNG AUS SICHT DES HANDELS.....</b>	<b>2</b>
2.1 Positive Aspekte aus Sicht der Händler .....	2
2.1.1 Ziel: Frühe Erkennung von Kundentrends.....	2
2.1.2 Ziel: Optimierung der Modellpalette.....	3
2.1.3 Ziel: Ausschöpfung von Cross-Selling-Potentialen.....	3
2.1.4 Zusammenfassung.....	3
2.2 Negative Aspekte aus Sicht der Händler .....	4
2.2.1 Ziel: Kundenbindung an die Marke.....	4
2.2.2 Ziel: CRM als Basis für den Einstieg in den Direktvertrieb .....	5
2.2.3 Ziel: Aushöhlung der Kernkompetenz des Händlers .....	5
2.2.4 CRM des Herstellers aus der Sicht von Mehrmarkenbetrieben.....	6
2.2.5 Konflikte mit händler eigenem CRM .....	6
2.2.6 Zusammenfassung.....	6
<b>3. RECHTLICHE ASPEKTE .....</b>	<b>7</b>
3.1 Datenschutz.....	7
3.2 Beendigung der CRM-Vereinbarung.....	8
3.3 Schutz des Ausgleichsanspruchs gem. § 89b HGB.....	8
<b>4. VERTEILUNG DER IM RAHMEN DER CRM-AKTIVITÄTEN ENTSTEHENDEN KOSTEN .....</b>	<b>9</b>
4.1 Allgemeine Betrachtung.....	9
4.2 Einmalige Kosten.....	10
4.3 Laufende Kosten.....	10
4.4 Kosten bei Rückgabe der Daten .....	11
4.5 Zusammenfassung .....	11
<b>5. NUTZUNG DER DURCH DAS CRM-PROGRAMM GENERIERTEN KUNDENDATEN.....</b>	<b>12</b>
5.1 Nutzung seitens des Herstellers/Importeurs .....	12
5.2 Nutzung seitens des Händlers .....	12
<b>6. CRM VOR DEM HINTERGRUND DES INKRAFTTRETENS DER NEUEN GVO .....</b>	<b>12</b>
6.1 Beeinträchtigte Planungssicherheit.....	12
6.2 Rentabilität einer vertraglichen Bindung zum jetzigen Zeitpunkt.....	13
6.3 Konformität mit der künftigen GVO .....	13
6.4 Zukunft von CRM unter der neuen GVO.....	14
<b>7. WEITERE ASPEKTE .....</b>	<b>15</b>
7.1 Schriftliche Niederlegung .....	15
7.2 Anlagen einer schriftlichen Vereinbarung .....	15
7.3 Freiwilligkeit der Teilnahme .....	15
<b>8. SCHLUSSBETRACHTUNG.....</b>	<b>16</b>
<b>ANHANG: CHECKLISTE ZUR PRÜFUNG EINES HERSTELLERGEFÜHRTEN CRM-SYSTEMS .....</b>	<b>III</b>

## 1. Einführung

Customer Relationship Management, kurz CRM, ist derzeit ein oft verwendeter Begriff in der Automobilwirtschaft. Verschiedene Hersteller/Importeure haben sich bereits mehr oder weniger intensiv mit diesem Thema befasst und unter den unterschiedlichsten Bezeichnungen Programme lanciert bzw. in Planung, welche letztlich in ihrer Ausprägungsform mehrere oder alle Aspekte der Philosophie von CRM beinhalten.

Allgemein wird CRM als eine ganzheitliche Bearbeitung der Kundenbeziehungen verstanden, mit dem Ziel, profitable Kunden für einen möglichst langen Zeitraum und zu beiderseitigem Nutzen an das Unternehmen zu binden. Unternehmensintern soll mit Hilfe von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien ein Status erreicht werden, bei dem alle an Marketing, Vertrieb und Service beteiligten Mitarbeiter auf die gleiche Informationsbasis Zugriff haben. So wird die Historie des Kunden mit all seinen Vorlieben transparent, was eine kompetentere, weil individuellere Kundenbedienung möglich macht.

In aller Regel gehen CRM-Aktivitäten nicht von den Händlern, sondern vom Hersteller/Importeur aus. Hier wird eines der Grundprobleme sichtbar, das sich bei der Implementierung von CRM-Systemen seitens des Herstellers/Importeurs ergibt: Das mehrstufige Vertriebssystem in der Automobilbranche stellt mit den beteiligten Parteien unterschiedliche Anforderungen an CRM, denn die Ziele des Herstellers sind nicht immer deckungsgleich mit denen des Händlers. Dennoch erwächst schon allein aus der technischen Entwicklung heraus eine veränderte und damit v.a. flexiblere Beziehung zwischen Hersteller/Importeur und Händler. Die traditionellen Aufgabenbereiche werden verwischt, weil via E-Mail und Internet jetzt auch die Hersteller selbst für den Endverbraucher leichter erreichbar sind. Insofern hat sich in den letzten Jahren ein Handlungsbedarf ergeben, der eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Hersteller/Importeur und Händler bei der Kundenbetreuung erfordert.

Der vorliegende Leitfaden soll eine Hilfe bei der Bewertung der Notwendigkeit und des Nutzens von CRM-Systemen des Herstellers/Importeurs für den Handel, respektive die Fabrikatsvereinigungen sein. Im folgenden wird dargestellt, was bei der Implementierung von CRM-Systemen generell zu beachten ist. Ein Schwerpunkt ist da-

bei der Betrachtung aus betriebswirtschaftlicher Sicht, aber auch rechtliche Aspekte werden angesprochen. Die folgenden Ausführungen sind fabrikatsübergreifend und können keine Einzelfragen beantworten. Daher ist eine eingehende individuelle Prüfung der Initiativen des Herstellers/Importeurs auf CRM-Ebene auch weiterhin notwendig. Einen tieferen Einblick in die Philosophie von CRM vermittelt der Fachbeitrag „CRM in der Automobilbranche“, welcher im geschlossenen Bereich des ZDK-Internetauftritts zur Verfügung steht.

In jedem Fall empfiehlt sich eine schriftliche Niederlegung der sich aus der CRM-Implementierung ergebenden Rechte und Pflichten, etwa in Form einer Zusatzvereinbarung zum Händlervertrag.

## **2. Ziele der Hersteller/Importeure bei der Einführung von CRM und ihre Bewertung aus Sicht des Handels**

Im folgenden sollen die Zielsetzungen und Nutzenpotentiale der Implementierung von CRM im Vertriebsnetz eines Herstellers/Importeurs dargestellt werden. Jeder Aspekt wird daraufhin untersucht, ob und wie die Händler selbst davon profitieren oder ob der vom Hersteller erwartete Nutzen möglicherweise eine kontraproduktive Wirkung auf die Händler hat.

### **2.1 Positive Aspekte aus Sicht der Händler**

#### **2.1.1 Ziel: Frühe Erkennung von Kundentrends**

Die Bedürfnisse und Vorlieben von Kunden können sich ändern. Wer dies rechtzeitig erkennt, kann entsprechend handeln und sich den geänderten Vorlieben der Kunden anpassen. Daher kann es durchaus hilfreich sein, wenn im Rahmen von CRM Daten aus der gesamten Handelsorganisation zentral gesammelt und ausgewertet werden. Die Masse der Informationen lässt bessere Rückschlüsse auf das zukünftige Kundenverhalten zu als beispielsweise eine regionale Stichprobe. Für eine solche nationale Betrachtung der Markenentwicklung fehlen dem einzelnen Händler i.d.R. sowohl die Mittel als auch die Übersicht.

### 2.1.2 Ziel: Optimierung der Modellpalette

Die durch CRM-Maßnahmen gewonnenen Daten können vom Hersteller/Importeur bzw. einer von ihm beauftragten Agentur aufbereitet und zu Marktforschungszwecken genutzt werden. Die daraus resultierenden Ergebnisse fließen im Optimalfall in die Produktentwicklung und die Planung der zukünftigen Modellpalette ein. Dies kann letztlich nur zum Vorteil der Händler sein, da dessen Erfolg bei aller Eigeninitiative in erheblichem Maße auch von der Attraktivität der Produkte seines Herstellers/Importeurs abhängig ist.

### 2.1.3 Ziel: Ausschöpfung von Cross-Selling-Potenzialen

Die Erschließung von zusätzlichen Ertragsquellen im Autohaus wird erleichtert, wenn bekannt ist, welche zusätzlichen Produkte und Dienstleistungen rund ums Auto vom Kunden in Anspruch genommen würden, sofern ein entsprechendes Angebot bestünde. Die Suche nach Cross-Selling-Potenzialen ist umso leichter und damit meist kostengünstiger, je mehr man über den Kunden weiß. Ein herstellergeführtes CRM-System bietet durch die überregionale Abschöpfung von Informationen über die Kunden und deren zentrale Auswertung den Vorteil, dass eine bessere Übersicht gewährleistet ist. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse über das Kundenverhalten, wie etwa Präferenzen, können vom einzelnen Händler neben seinen eigenen Erfahrungen zur Optimierung der Angebotspalette von Zubehörartikeln im Autohaus beitragen.

### 2.1.4 Zusammenfassung

Das Verhalten der Kunden wird zentral gesammelt und analysiert, weil die Masse der Daten bessere Rückschlüsse auf zukünftige Trends ziehen lässt. Die Erkenntnisse über die Vorlieben der Kunden sind für die Hersteller/Importeure eine wichtige Basis für die Produktentwicklung, um nicht „am Markt vorbei“ zu produzieren. Wenn schließlich die richtigen Autos im Ausstellungsraum stehen, kann man auch mit zufriedenen Kunden rechnen. Wer dann als Händler noch aufgrund der gesammelten Erkenntnisse eine attraktive Palette an Zubehörartikeln und -leistungen bereit hält, der schöpft auch die möglichen Cross-Selling-Potenziale aus. Voraussetzung ist na-

türlich, dass die beim Hersteller/Importeur gesammelten Daten mit den Vertriebspartnern geteilt werden.

## **2.2 Negative Aspekte aus Sicht der Händler**

### **2.2.1 Ziel: Kundenbindung an die Marke**

Der Interessenkonflikt bezüglich der Kundenbindung ist eines der Hauptprobleme bei der Implementierung von CRM seitens des Herstellers/Importeurs. Dessen primäres Ziel ist die Steigerung der Verkaufszahlen seiner Fahrzeuge und damit die Steigerung seines Marktanteils. Somit steht für den Hersteller/Importeur bei der Einführung von CRM eindeutig die Bindung des Kunden an die Marke im Vordergrund.

Dies muss nicht immer im Interesse des Händlers sein. Vor dem Hintergrund des erleichterten Mehrmarkenvertriebs, wie er in der neuen Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) formuliert ist, kann eine Konzentration der Kundenbindungsmaßnahmen auf eine Marke bzw. einen Hersteller kontraproduktiv wirken, weil damit eventuell die Aufnahme bzw. Führung weiterer Marken erschwert wird.

Zudem wird mit der Fokussierung auf die Herstellermarke die Eigenständigkeit des Autohauses außer Acht gelassen. Für Händler, die sich mit ihrem eigenen Namen auf dem Markt etabliert haben ist ein CRM-System, das nur auf den Hersteller/Importeur bzw. die Marke ausgerichtet ist, eher nicht interessant.

Bei den oben genannten Wirkungen würde die Philosophie von CRM sogar ad absurdum geführt. Der Kerngedanke, durch das Wissen über den Kunden jeden einzelnen nach seinen persönlichen Vorlieben zu behandeln, wäre nicht mehr praktikabel.

Im Ergebnis ist also das CRM-Projekt des Herstellers/Importeurs dahingehend zu prüfen, ob ein tatsächlicher Nutzen für das jeweilige Autohaus generiert wird oder ob die Teilnahme möglicherweise sogar die zukünftige Entwicklung des Unternehmens behindern kann. An dieser Stelle wird auf die Relevanz der freiwilligen Teilnahme für den einzelnen Händler verwiesen, die in Kapitel 7.3 ausführlich gewürdigt wird.

### 2.2.2 Ziel: CRM als Basis für den Einstieg in den Direktvertrieb

CRM lebt vom möglichst umfangreichen Wissen über den Kunden; die Kundendaten bilden daher den Kern eines jeden CRM-Systems. Nur wer die Vorlieben und Gewohnheiten seiner Kunden genau kennt, kann ihre Bedürfnisse optimal befriedigen. Gerade bei einem so teuren und erklärungsbedürftigen Produkt wie dem Automobil gilt dies in ganz besonderem Maße. So ist es nicht verwunderlich, dass Hersteller und Importeure in immer größerem Umfang daran interessiert sind, mehr über den Kunden zu erfahren. Eher spekulativer Art, aber dennoch ernst zu nehmen, ist die Befürchtung vieler Händler, der Hersteller könne mit dem durch CRM erlangten Wissen über das Kundenverhalten den Einstieg in den Direktvertrieb vorbereiten. Hier wird wiederum auf die Möglichkeit einer schriftlichen Fixierung der Rahmenbedingungen für eine Implementierung von CRM im Vertriebsnetz des Herstellers/Importeurs verwiesen. Wenn die Grenzen der Benutzung von Kundendaten vertraglich festgelegt werden, so ist ein Missbrauch zu Ungunsten der Händlerschaft durch den Hersteller/Importeur auf legalem Weg weitestgehend eingeschränkt.

### 2.2.3 Ziel: Aushöhlung der Kernkompetenz des Händlers

Ein weiteres Argument gegen ein CRM-System des Herstellers/Importeurs ist die Aushöhlung einer der Kernkompetenzen des Händlers, welche in dem Besitz und der Bearbeitung der Kundendaten zu finden ist. Viele Händler fürchten, dass CRM sie zu einem besseren Auslieferungslager des Herstellers/Importeurs machen könnte.

Vom Grundsatz her sind solche Bedenken durchaus gerechtfertigt, lebt doch das Kfz-Unternehmen zu einem guten Stück vom Wissen über den Kunden. CRM ist jedoch sicherlich kein Ersatz für persönliche Beziehungen, die beim Autokauf heute eine große Rolle spielen und auch in Zukunft spielen werden. Im Gegenteil, das Hauptziel von Customer Relationship Management ist die individuelle Bearbeitung jedes einzelnen Kunden und seinen Bedürfnissen. Und gerade dazu ist der einzelne Händler prädestiniert. Aus diesem Grund muss CRM als Hilfestellung für den einzelnen Händler betrachtet werden, mit der er durch eine größere Menge an Kundendaten noch zielgerechter auf seine Kunden eingehen kann. Bei aller Zentralisierung der Datenmengen muss die Verbesserung des sog. „One-to-One-Marketing“ immer im

Mittelpunkt stehen. Von CRM-Maßnahmen muss also in erster Linie die Beziehung zwischen Händler und Endkunde profitieren.

Wenn ein Händlerverband bei der Prüfung des Herstellerkonzeptes darauf achtet, dass dieser Aspekt im Vordergrund steht, muss eine Aushöhlung der Kernkompetenz der Händler nicht befürchtet werden.

#### 2.2.4 CRM des Herstellers aus der Sicht von Mehrmarkenbetrieben

Für Mehrmarkenhändler kann sich die Situation ergeben, dass CRM-Programme für mehrere oder gar alle vertretenen Marken existieren oder nach und nach von dem/den Hersteller(n)/Importeur(en) eingeführt werden. Dies gilt insbesondere für Händler, die Marken unterschiedlicher Konzerne führen, da anzunehmen ist, dass Konzernmarken eine weitgehend einheitliche CRM-Philosophie verfolgen. Für diese erstgenannten Händler kommen neben den mehrfachen finanziellen auch erhebliche logistische Anforderungen hinzu, die der Einsatz mehrerer CRM-Programme mit sich bringt. Neben den unterschiedlichen Schwerpunkten, die vom einzelnen Hersteller/Importeur bei CRM gesetzt werden können, spielen auch Aspekte wie beispielsweise Systemanforderungen im Bereich der EDV eine Rolle. Hier sei wiederum auf die Notwendigkeit der freiwilligen Teilnahme an den von dem/den Hersteller(n)/Importeur(en) initiierten CRM-Aktivitäten hingewiesen.

#### 2.2.5 Konflikte mit händlereigenem CRM

Insbesondere größere Händler und auch Händlergruppen können sich durch das vom Hersteller/Importeur entwickelte CRM-Programm in ihren eigenen Kundenbeziehungsmaßnahmen behindert fühlen. Eine Implementierung der Herstellerlösung kann für solche Unternehmen betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll sein. Wiederum stellt hier die Freiwilligkeit der Teilnahme eine Lösung dar.

#### 2.2.6 Zusammenfassung

Ein CRM-System des Herstellers/Importeurs birgt nicht automatisch nur Vorteile für den Handel. Ziele des Herstellers/Importeurs mit für den Handel eventuell negativen

Auswirkungen können durch eine Fokussierung auf die Philosophie von CRM vermieden werden. Die dauerhafte Verbesserung der Beziehung zwischen Händler und Kunde muss bei einem CRM-Konzept des Herstellers/Importeurs immer als roter Faden erkennbar sein. Wenn dies der Fall ist, dann ist sowohl die Gefahr einer Kompetenzverschiebung als auch die reine Bindung des Kunden an die Automarke schon weitgehend gebannt, und der Hersteller/Importeur kann auf den Händler als weiterhin kompetenten Vertriebspartner nicht verzichten.

Die Möglichkeit der freiwilligen Teilnahme des Händlers am CRM des Herstellers/Importeurs kann verhindern, dass eine Überschneidung mit dem eigenen Kundenbindungsprogramm oder den CRM-Programmen anderer Hersteller erfolgt.

### **3. Rechtliche Aspekte**

#### **3.1 Datenschutz**

Die Verwendung der beim Händler generierten Kundendaten unterliegt dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG). Voraussetzung der Speicherung und Verarbeitung der Daten ist zunächst das schriftliche Einverständnis des Kunden.

Da alle Kundendaten Eigentum des Händlers sind, kann eine Verwendung derer im Rahmen eines CRM-Programms des Herstellers/Importeurs i.d.R. nur im Auftragsverhältnis erfolgen. Das bedeutet, dass der Händler den Hersteller/Importeur mit der weiteren Verarbeitung und Speicherung der generierten Kundendaten beauftragen muss. Der Hersteller/Importeur als Auftragnehmer darf die Daten nur im Rahmen der Weisungen des Händlers entsprechend der CRM-Vereinbarung verwenden.

Der Händler als Auftraggeber haftet gegenüber dem Kunden bei Inanspruchnahme seiner Rechte auf Auskunft, Löschung oder Sperrung seiner Daten ebenso wie bei eventuellen Ansprüchen auf Schadenersatz.

Der Hersteller/Importeur kann Dritte (z.B.: Agenturen) mit der Datenerfassung und -verarbeitung beauftragen. Für diese beauftragten Dritten gelten dieselben daten-

schutzrechtlichen Bestimmungen wie für den Hersteller/Importeur, der auch für die Einhaltung dieser Bestimmungen seitens der beauftragten Dritten verantwortlich ist.

Die genannten Aspekte, insbesondere das Auftragsverhältnis und die Beauftragung von Dritten sollten in die schriftliche CRM-Vereinbarung aufgenommen werden. Denkbar ist zudem die Aufnahme weiterer Regelungen, wie z.B. der Verbleib der Daten innerhalb der vom Kunden gekauften Marke, wenn es sich um eine Konzernmarke handelt.

### **3.2 Beendigung der CRM-Vereinbarung**

Die CRM-Vereinbarung sollte für beide Seiten kündbar sein, entsprechende Fristen sind zu vereinbaren. Eventuell ist auch die Vereinbarung einer befristeten Laufzeit sinnvoll. Die Vereinbarung sollte spätestens mit der Beendigung des Händlervertrages enden. Bezüglich der Rückgabe der Kundendaten an den Händler und damit auch der Löschung beim Hersteller/Importeur sollte ebenfalls eine schriftliche Vereinbarung getroffen werden.

Die Übernahme von Modellen in eine andere Marke (sog. "Ausbluten" einer Marke), der Verkauf oder gar die Auflösung einer Marke können neben der Insolvenz des Herstellers/Importeurs zu einer vorzeitigen Vertragsbeendigung führen. Diese Szenarien verdeutlichen, dass bezüglich der Vorgehensweise bei Vertragsbeendigung, insbesondere wenn ein Vertragspartner den vereinbarten Pflichten nicht mehr nachkommen kann, eine eindeutige Regelung zu treffen ist.

### **3.3 Schutz des Ausgleichsanspruchs gem. § 89b HGB**

Bekanntlich kommt den Kundendaten in der Beziehung des Herstellers/Importeurs zu seinen Vertriebspartnern eine besondere Bedeutung zu. Gemäß analoger Anwendung des § 89b HGB ergibt sich im Falle einer Beendigung des Händlervertrags i.d.R. ein Ausgleichsanspruch des Händlers gegenüber dem Hersteller/Importeur, weil der Händler dem Hersteller/Importeur den von ihm aufgebauten Kundenstamm zur weiteren Nutzung überlässt. Dementsprechend ist dafür Sorge zu tragen, dass dieser

Ausgleichsanspruch bei einer Teilnahme des Händlers am CRM-System des Herstellers/Importeurs nicht berührt wird.

Aus diesem Grund empfiehlt es sich, in den Vertragstext der CRM-Vereinbarung eine Klausel aufzunehmen, die explizit festlegt, dass aus der Teilnahme des Händlers am CRM-Programm des Herstellers/Importeurs und damit dem zur Verfügung stellen der Kundendaten vor Beendigung des Händlervertrags keine nachteiligen Folgen im Zusammenhang mit einer etwaigen Geltendmachung von Ausgleichsansprüchen analog § 89 b HGB für den Händler erwachsen.

## **4. Verteilung der im Rahmen der CRM-Aktivitäten entstehenden Kosten**

### **4.1 Allgemeine Betrachtung**

Über die Beurteilung der Rentabilität eines CRM-Systems für den einzelnen Händler können an dieser Stelle keine Aussagen getroffen werden, da bisher keine Erfahrungswerte vorliegen. Vielmehr soll mit den folgenden Ausführungen eine Sensibilisierung für die Kosten erfolgen, welche die Implementierung eines CRM-Systems im Handelsunternehmen mit sich bringen kann, und wie diese zwischen Hersteller/Importeur verteilt werden können.

Grundsätzlich sollten alle Kosten im Rahmen von CRM unter dem Aspekt gesehen werden, welche Partei letztlich den größten Nutzen aus den vereinbarten Maßnahmen zieht. Hierzu sollte der Händlerverband zunächst die generellen Vor- und Nachteile prüfen, welche die Teilnahme eines Händlers am CRM des Herstellers/Importeurs mit sich bringt. Dabei sollten v.a. die unter Punkt 2 erwähnten Aspekte berücksichtigt werden. Hilfreich ist hierbei eine detaillierte Auflistung der Vorteile für den Handel, die der Hersteller/Importeur mit seinem CRM-System erwartet.

## **4.2 Einmalige Kosten**

Ein herstellergeführtes CRM-System ist für die Vertragshändler keine notwendige Voraussetzung, um seinen Geschäften nachzugehen. Dies ergibt sich schon aus der Tatsache, dass der Automobilvertrieb und -service schon jetzt ohne CRM des Herstellers/Importeurs möglich ist. Wenn also ein Hersteller der Meinung ist, dass er ein CRM-System entwickeln und beim Handel einführen muss, dann sollte er auch die dafür anfallenden Kosten für die Entwicklung, Implementierung und Pflege der mit der Vereinbarung beschlossenen CRM-Aktivitäten tragen. Notwendige Änderungen oder Verbesserungen sollten ebenfalls zu Lasten des Herstellers/Importeurs gehen.

Sofern dies nicht der Fall sein sollte, muss eine klare Beschreibung der für den Händler anfallenden einmaligen Kostenbelastung (etwa Anschaffung von Hard- und Software) erfolgen.

## **4.3 Laufende Kosten**

Die beim Händler anfallenden Kosten des laufenden Betriebs eines herstellergeführten CRM-Systems sind unter dem Nutzenaspekt zu beurteilen, wie er in Punkt 4.1 beschrieben wurde. Wenn das CRM-System weitgehend den Zwecken des Herstellers/Importeurs dient, dann kann dem Händler nicht zugemutet werden, dass er die gesamten laufenden Kosten zu tragen hat. Der Hersteller/Importeur sollte in der Lage sein, dem Händlerverband die konkreten Nutzenpotentiale für die teilnehmenden Händler aufzulisten. Anhand dieser Auflistung kann eine Aufteilung der laufenden Kosten zwischen Händler und Hersteller/Importeur im entsprechenden Nutzenverhältnis erfolgen.

Zu den im Händlerbetrieb anfallenden Kosten zählen zunächst die Aufbereitung der Daten auf das zur Weitergabe notwendige Niveau. Weiterhin sind die laufenden Betriebskosten zu beachten, die durch die Teilnahme am CRM-System entstehen. Damit gemeint sind neben Energiekosten, möglichen Kosten für eine Internetnutzung auch die Arbeitszeit und der sonstige personelle Aufwand wie Schulung und Einarbeitung, der zur Bereitstellung/Aufbereitung der erforderlichen Daten notwendig ist. Weitere laufende Kosten können die erhöhte Kundenkontaktfrequenz im Zuge der

CRM-Maßnahmen verursachen, die sich in Telefon-, Porto- sowie Kosten für Büromaterial niederschlagen.

#### **4.4 Kosten bei Rückgabe der Daten**

Eventuell anfallende Kosten bei der Rückgabe der gesammelten Kundendaten durch den Hersteller/Importeur nach Beendigung der Vereinbarung sind zu berücksichtigen. Hierbei können dem Händler zunächst für die Speicherung und Sicherung der Kundendaten Kosten entstehen, wenn die Daten während der Laufzeit der Vereinbarung dem Hersteller/Importeur überlassen wurden, ohne sie selbst zu sichern. Des Weiteren spielen in diesem Zusammenhang die Kosten zur Aufrechterhaltung der bisherigen Leistungen an den Kunden eine Rolle.

#### **4.5 Zusammenfassung**

Der Handel ist nicht von einem herstellergeführten CRM-System abhängig, daher sollten einmalig entstehende Kosten auch vom Hersteller/Importeur getragen werden. Zur Verteilung der Kosten des laufenden Betriebs muss das Kosten/Nutzen-Verhältnis herangezogen werden. Erst wenn für den Händler durch CRM ein tatsächlicher Mehrwert entsteht, erscheint eine Kostenbeteiligung gerechtfertigt. Andernfalls ist davon auszugehen, dass der Hersteller/Importeur sein CRM-Programm primär für eigene Zwecke einsetzt. Dies muss von der Händlerschaft nicht finanziert werden.

Eine rechtlich vergleichbare Situation beschreiben Habersack/Ulmer in einem Gutachten zur Verteilung von Kosten für EDV-Ausstattung und Schulung für Verkaufs- und Werkstattpersonal. Das dort erwähnte „Sphärenprinzip“ oder Verursachungsprinzip, also eine Kostenteilung nach der jeweiligen Sphäre, in der die Kosten entstehen, könnte eine Grundlage für die Argumentation eines Händlerverbands bei der Frage der Verteilung der Kosten für CRM sein.

## **5. Nutzung der durch das CRM-Programm generierten Kundendaten**

### **5.1 Nutzung seitens des Herstellers/Importeurs**

Die schriftliche Niederlegung der CRM-Vereinbarung sollte in möglichst detaillierter Art und Weise die vom Hersteller/Importeur geplante Nutzung der gesammelten Kundendaten enthalten. Dazu gehört v.a. die Frage, ob vornehmlich eine analytische Aufbereitung der Daten zum Zwecke der Marktforschung geplant ist, oder ob seitens des Herstellers tatsächlich eine erweiterte Kundenansprache im Vordergrund steht. Dies kann beispielsweise in Form von standardisierten Mailingaktionen zu neuen Modellen oder Finanzierungsangeboten geschehen, wie sie bereits heute gängige Praxis sind.

### **5.2 Nutzung seitens des Händlers**

Der für den teilnehmenden Händler generierte Nutzen muss klar erkennbar sein. Hier ist zunächst darauf zu achten, nach welchen Kriterien die überregional gesammelten Kundendaten an die Händler weitergegeben werden. Dieser Punkt ist auch im Hinblick auf das Inkrafttreten der neuen GVO kritisch zu sehen, wie im folgenden Punkt 6 noch weiter ausgeführt wird. Des Weiteren sollten die Vorteile einer Teilnahme am CRM-Projekt des Herstellers/Importeurs für den Vertragshändler bereits vor der Implementierung klar erkennbar sein. Im Ergebnis sollte für den Händler deutlich werden, welche zusätzlichen Informationen über seine Kunden er durch die Teilnahme erhält und in welcher Weise sich diese positiv auf die Bindung der Kunden an sein Unternehmen auswirken können.

## **6. CRM vor dem Hintergrund des Inkrafttretens der neuen GVO**

### **6.1 Beeinträchtigte Planungssicherheit**

Das Inkrafttreten der neuen Gruppenfreistellungsverordnung zum 01.10.2002 sollte bei der Teilnahme am CRM-System des Herstellers/Importeurs und der Unterzeich-

nung einer dazugehörigen Vereinbarung berücksichtigt werden. Hierbei ist zunächst auf die Laufzeit der Zusammenarbeit zu achten. Trotz der Verabschiedung der endgültigen Fassung der neuen GVO durch die EU-Kommission am 17.07.02 ist die Planungssicherheit sowohl auf Hersteller- als auch auf Händlerseite für die Zeit nach dem 30.09.2002 in hohem Maße beeinträchtigt. Aus diesem Grund erscheint es derzeit betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll, Vereinbarungen zu unterzeichnen, welche das Inkrafttreten der neuen GVO und die daraus resultierenden Veränderungen für die Vertriebsnetze ignorieren.

## **6.2 Rentabilität einer vertraglichen Bindung zum jetzigen Zeitpunkt**

Unter finanziellen Gesichtspunkten ist eine Teilnahme und damit eine längerfristige Bindung noch vor Inkrafttreten der neuen GVO kritisch zu sehen. Sie würde nur eine zusätzliche Kapitalbindung bedeuten zu einem Zeitpunkt, zu dem die rechtlichen Grundlagen der Beziehung zwischen Vertragshändler und Hersteller/Importeur für die nahe Zukunft noch nicht endgültig feststehen. Diese rechtliche Unsicherheit ist spätestens mit Ablauf der Übergangsfrist beendet, welche die Europäische Kommission zur Anpassung der Händlerverträge und Margensysteme gewährt. Die Übergangsfrist läuft vom Inkrafttreten der neuen GVO am 01.10.2002 bis zum 30.09.2003. Auch wenn die sich abzeichnenden Investitionen für das CRM-Programm auf Händlerseite rentabel erscheinen sollten, kann es also sinnvoll sein, eine Zustimmung zur Teilnahme bis zur eingültigen Klärung aller relevanten Fragen in Zusammenhang mit der neuen GVO abzuwarten.

## **6.3 Konformität mit der künftigen GVO**

Des weiteren sind sowohl laufende also auch zukünftige Vereinbarungen auf die Konformität mit den Bestimmungen der neuen GVO hin zu prüfen. Dies gilt speziell im Hinblick auf die veränderte Rechtslage bei Vertragsgebieten, Mehrmarkenvertrieb und Werbung ab dem 01.10.2002. Der faktische Wegfall der bisher bestehenden Marktverantwortungsgebiete im Rahmen selektiver Vertriebssysteme wirft die Frage auf, nach welchen Kriterien die beim Hersteller/Importeur gesammelten Kundendaten und –anfragen an die einzelnen Händler weitergegeben werden. Da sich nach Inkrafttreten der neuen GVO ein europaweiter Wettbewerb ohne Gebietsschutz ab-

zeichnet, bedarf es einer eindeutigen Klärung der Frage, wie die Ansprüche der einzelnen Händler auf bestimmte durch CRM generierte Kundendaten abzuleiten sind. Dies gilt insbesondere in Bezug auf die Verteilung der Daten potenzieller Neukunden, die im Rahmen des CRM-Programms anfallen; etwa aufgrund intensiver zielgruppengerichteter Werbung oder den auf der Internetseite des Herstellers/Importeurs eingegangenen Anfragen. Eine Zuordnung anhand von Marktverantwortungsgebieten ist nicht mehr möglich, da in Zukunft Vertragsgebiete, die kleiner sind als das Gebiet der EU nicht mehr erlaubt sein werden. Dementsprechend muss eine Regelung gefunden werden, nach welchen Kriterien solche Erstkontakte an die Händler verteilt werden. Denkbar wäre z.B. eine Verteilung anhand von Postleitzahlen-Gebieten, deren Umfang nach Fläche oder demographischen Merkmalen bestimmt werden könnte. Dieses System wird jedoch mit Inkrafttreten der Niederlassungsfreiheit zum 01.10.2005 wieder problematisch, weil dann mehrere Händler der selben Marke im gleichen PLZ-Gebiet agieren können. Ob eine mögliche Differenzierung nach Händlerstatus (Stammsitz, Niederlassung, Filiale) seitens des Herstellers/Importeurs dann rechtlich Bestand hat, kann heute noch nicht abgesehen werden.

#### **6.4 Zukunft von CRM unter der neuen GVO**

Die in diesem Kapitel bereits beschriebenen Probleme, die bei einem herstellergeläufigen CRM-System unter der neuen GVO auftreten können, haben nur Beispielcharakter. Viele Fragen werden erst nach Inkrafttreten der neuen GVO in der täglichen Praxis auftauchen.

Bereits heute aber kann die Frage gestellt werden, ob ein CRM-System des Herstellers/Importeurs unter der neuen GVO überhaupt noch praktikabel ist. Mit der Trennung von Vertrieb und Service wird auch die Erfassung der Kundendaten aus den beiden Bereichen auseinandergeschnitten. Danach muss entweder die Zusammenführung dieser Daten möglich sein, oder aber jeder Bereich muss für sich Aussagekraft haben. Die Niederlassungsfreiheit wird die Erfassung spezifischer Kundendaten sicherlich ebenfalls erschweren. Die Erleichterung des Mehrmarkenvertriebs kann ein völlig verändertes Verbraucherverhalten zur Folge haben. Hier stellt sich die Frage, ob bei einem zunehmenden Mehrmarkenvertrieb ein CRM-System für nur eine Marke für die Händlerschaft überhaupt noch interessant ist. Zudem wird auf Händler-

seite die in Kapitel 2.2.4 beschriebene Problematik mehrerer CRM-Systeme verschärft.

## **7. Weitere Aspekte**

### **7.1 Schriftliche Niederlegung**

Die Komplexität der bisher ausgeführten Aspekte macht eine schriftliche Niederlegung fast zwingend erforderlich. Es empfiehlt sich daher, die Regelungen bezüglich der Implementierung und Fortführung von CRM des Herstellers/Importeurs in seinem Vertriebsnetz beispielsweise als Anhang zum Händlervertrag schriftlich zu fixieren.

### **7.2 Anlagen einer schriftlichen Vereinbarung**

Folgende Punkte sollten als Anlagen einer schriftlich niedergelegten CRM-Vereinbarung zwischen Hersteller/Importeur und Händler beigelegt werden:

- Detaillierte Auflistung der derzeitigen und zukünftig geplanten Programme/Aktionen, zu denen die gesammelten Daten verwendet werden.
- Derzeitige und künftige Form der Erfassung der relevanten Daten, inklusive der dafür notwendigen technischen Voraussetzungen für den einzelnen Vertriebspartner.

### **7.3 Freiwilligkeit der Teilnahme**

Die Freiwilligkeit der Teilnahme des Händlers am CRM-System des Herstellers/Importeurs sollte in eine schriftliche Vereinbarung aufgenommen werden. In diesem Zusammenhang ist zu prüfen, ob bei Nichtteilnahme eines Händlers diesem auf anderem Weg u.U. Nachteile in Form von versteckten Klauseln oder Vorenthaltung von Informationen entstehen können. Weil solche benachteiligenden Regelungen bis in das Margen- und Bonussystem reichen können, ist auch dieses sorgfältig auf Bestimmungen zu prüfen, die sich bei Nichtteilnahme negativ auf den jeweiligen Händler auswirken können.

## **8. Schlussbetrachtung**

Abschließend soll festgehalten werden, dass der Grundgedanke von CRM, nämlich durch möglichst umfangreiches Wissen über den Kunden diesen möglichst individuell zu behandeln, als solcher ein positiver Ansatz ist. Die Art und Weise der Umsetzung, speziell über Absatzmittler im indirekten Vertrieb, wie in der Automobilbranche üblich, stellt die eigentliche Herausforderung dar. Dieser Tatsache müssen Hersteller und Importeure bei der Entwicklung und Implementierung von CRM-Systemen in ihrem Vertriebsnetz Rechnung tragen.

Am Ende dieses Prozesses können auch Lösungen stehen, die dem Kern von CRM entgegenstehen oder als Aktionismus abgetan werden können. Es ist Aufgabe des Händlerverbands, sich mit Sachkenntnis und der nötigen Sorgfalt vor solchen, wenig zielführenden Lösungen zu schützen und alle Aspekte auf ihre Zukunftsfähigkeit unter der neuen GVO hin zu prüfen.

## Anhang: Checkliste zur Prüfung eines herstellergeführten CRM-Systems

- ✓ **Beurteilung der Herstellerziele**
  - ↳ Positive Aspekte für die Händler.
  - ↳ Negative Aspekte für die Händler.
  - ↳ Summe: Was überwiegt ?
  
- ✓ **Rechtliche Aspekte**
  - ↳ Schutz des Ausgleichsanspruchs gem. § 89b HGB.
  - ↳ Beendigung der Vereinbarung.
  - ↳ Datenschutz.
  
- ✓ **Kostenverteilung**
  - ↳ Einmalige Kosten.
  - ↳ Laufende Kosten.
  - ↳ Kosten der Datenrückgabe.
  - ↳ Kostenverteilung nach der Sphäre, in der sie entstanden sind.
  
- ✓ **Nutzung der Daten**
  - ↳ Art & Umfang der Nutzung durch den Hersteller.
  - ↳ Nutzensteigerung für den Händler bei Teilnahme.
  
- ✓ **CRM und die neue GVO**
  - ↳ Planungssicherheit gegeben ?
  - ↳ Rentabilität derzeit gegeben ?
  - ↳ Konformität des CRM-Systems mit der neuen GVO ?
  - ↳ CRM in Zukunft noch interessant für Händler ?
  
- ✓ **Schriftform der Vereinbarung**
  
- ✓ **Anlagen einer schriftlichen Vereinbarung**
  
- ✓ **Freiwilligkeit der Teilnahme**