

---

# **Beziehungsmanagement in der Automobilindustrie**

---

Heike Hundertmark

# Beziehungsmanagement in der Automobil- industrie

OEM Relationship Management  
als Sonderfall des CRM

Mit einem Geleitwort von PD Dr. Adrienne Cansier



Springer Gabler

**RESEARCH**

Heike Hundertmark  
Olpe, Deutschland

Dissertation Universität Tübingen, 2012

ISBN 978-3-8349-4510-5

ISBN 978-3-8349-4511-2 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-8349-4511-2

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

# Geleitwort

Die hier vorliegende Dissertation über das OEM Relationship Management in der Automobilindustrie befasst sich mit der zunehmenden Bedeutung des Beziehungsmanagements zwischen den Originalausrüstungsherstellern (Original Equipment Manufacturer, OEM) und den Automobilzulieferern. Durchgeführt wird zum einen eine Wettbewerbsanalyse und Wettbewerbspositionierung für das Fallbeispiel Kirchhoff Automotive. Zum anderen – und in der Hauptsache – geht es um die Untersuchung des Beziehungsmanagements zwischen den Kfz-Zulieferern und den Automobilherstellern allgemein. Obgleich das Thema des Customer Relationship Management (CRM) bereits in Praxis und Wissenschaft diskutiert wird, mangelt es an einer theoretisch fundierten konzeptionellen Grundlage, die sich explizit mit den Besonderheiten der Automobilzulieferindustrie und den daraus folgenden speziellen Bedingungen des Beziehungsmanagements beschäftigt. Die oligopolistische Kundenstruktur und der polypolistische Wettbewerb unter den Zulieferern erfordern eine neue Abgrenzung und Bestimmung des CRM für die Automobilzulieferer. Die Arbeit entwickelt das Konzept des OEM Relationship Management (ORM), das sich aus der bestehenden allgemeinen Definition des CRM und den Besonderheiten der Automobilbranche ableitet. Die Dissertation entspricht dem modernen Stand der betriebswirtschaftlichen und statistischen Theorie. Mittels Multi-dimensionaler Skalierung wird eine Wettbewerbspositionierung von Kirchhoff Automotive vorgenommen. Wesentliche Determinanten und Erfolgsgrößen für ein branchenspezifisches ORM-Modell werden erarbeitet, durch Hypothesen miteinander verknüpft und in einem Kausalmodell, insbesondere einem Strukturgleichungsmodell, zusammengefasst und empirisch überprüft. Ich wünsche der Arbeit eine breite Resonanz.

PD Dr. Adrienne Cansier

# Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen meiner externen Promotion an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, insbesondere Marketing, der Eberhard Karls Universität Tübingen und dem Automobilzulieferunternehmen Kirchhoff Automotive. Der Universität Tübingen und dem Unternehmen Kirchhoff Automotive sei dafür gedankt, diese praxisnahe Dissertation ermöglicht zu haben. Während meiner Zeit als Doktorandin haben viele Personen aus den unterschiedlichsten Bereichen zum Gelingen dieser Dissertation beigetragen.

Zunächst möchte ich mich ganz herzlich bei meiner Doktormutter Frau PD Dr. Adrienne Cansier bedanken, die mich nach Abschluss meiner Diplomarbeit am Lehrstuhl Marketing und mit Abschluss des Studienganges der internationalen BWL in Tübingen zur Promotion im Fachbereich Marketing ermutigte. Frau PD Cansier, die mit kreativen Ansätzen die Ausführung und Umsetzung der Arbeit bereicherte und stets ein offenes Ohr für die Aspekte aus der Praxis hatte, möchte ich insbesondere danken für ihre motivierende und ideenreiche Unterstützung und ihre Geduld bei der Korrektur der Arbeit. Ebenfalls motivierte sie mich zur Bewerbung und anschließenden Teilnahme an der „3rd Annual International Conference on Business Market Management“ durchgeführt vom Institute of Marketing and Retail der Universität St. Gallen.

Mein weiterer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Werner Neus für die freundliche Übernahme des Co-Referates dieser Arbeit. Ebenfalls danken möchte ich Herrn Prof. Dr. Ralph Berndt, der den Prüfungsausschuss leitete.

Gleichsam möchte ich seitens Kirchhoff Automotives Herrn Ulrich Schröder ganz herzlich für die schnelle und intensive Einführung in die Automobilindustrie und die fordernde und fördernde Betreuung während der gesamten Dissertation danken. Herr Schröder stand mir sowohl fachlich als auch menschlich mit gutem Rat zur Seite und sorgte dafür, dass diese Arbeit wesentliche Aspekte der Zuliefererindustrie umfasst. Desweiteren ermutigte er mich, mich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Auch die Durchführung der empirischen Studie gelang nicht zuletzt durch die Anregungen von Herrn Schröder und die freund-

liche Unterstützung des VDA so reibungslos. Auch dem VDA sei an dieser Stelle für die freundliche Unterstützung gedankt.

Durch die enge Zusammenarbeit mit der Firma Kirchhoff Automotive konnte ich viele wichtige Teilbereiche der Automobilindustrie lernen. Herzlich möchte ich mich daher für diese einmalige Chance bedanken, in kürzester Zeit einen solch strategischen Brancheneinblick erhalten zu haben.

Meinen Kollegen bei Kirchhoff Automotive sei für ihr Mitwirken im Rahmen der Wettbewerbspositionierung und der empirischen Umfrage gedankt. Herrn Prof. Dr. Udo Müller möchte ich herzlich danken für seine Unterstützung zur Entwicklung des Fragebogens und den Nachhilfestunden im Bereich Karosseriestrukturbau der Automobilindustrie.

Ein weiterer Dank gilt all den Branchenexperten und sämtlichen Teilnehmern der empirischen Umfrage, die durch ihre Teilnahme für die notwendige Stichprobengröße und damit die Auswertung des Strukturgleichungsmodells gesorgt haben.

Ohne meine Familie und meine Freunde, die mich immer wieder unterstützen, wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Ihnen gilt daher mein besonderer Dank.

In erster Linie danke ich daher herzlichst meinen Eltern, die mir die vielen Möglichkeiten in meinem Leben eröffneten und mich während meiner internationalen Ausbildung immer bestätigt, ermutigt und gefördert haben. Auch meinem Bruder danke ich sehr dafür, dass er immer an die Fertigstellung dieser Arbeit geglaubt hat und er zu jeder möglichen Tages- und Nachtzeit zu jeglichen Themen für mich erreichbar ist.

Ein herzliches Dankeschön gilt meinem Studienfreund Herrn Frank Reichenbach für seine Unterstützung durch Korrekturlesen und inhaltliche Kommentare. Weiterhin herzlich danken möchte ich meinem Studienfreund Herrn Dr. Thomas Dimpfl für seine Hilfe bei der finalen Formatierung des Manuskripts. Von ganzem Herzen danke ich auch meinem Freund, der mich auf der Zielgeraden zu dieser Arbeit immer wieder auffing und motivierte.

Ich danke all denen Menschen, die mich immer wieder aufbauten und bereitwillig für zahlreiche durchaus kritische Diskussionen bereit standen.

Danke, dass ihr an mich glaubt und jeden Tag aufs Neue für mich da seid.

Heike Hundertmark

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis . . . . .	XV
Tabellenverzeichnis . . . . .	XVII
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	XIX
<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Beziehungsmanagement in der Automobilbranche . . . . .	1
1.2 Forschungsziele und Eingrenzung . . . . .	6
1.3 Methodologische Einordnung und Aufbau der Arbeit . . . . .	10
<b>Die internationale Automobilzulieferindustrie</b>	<b>13</b>
2.1 Die Entwicklung internationaler Automobilmärkte . . . . .	14
2.1.1 Internationale Automobilproduktion und -absatzmärkte . . . . .	14
2.1.2 Verkürzte Produktlebenszyklen, steigende Modularisierung und Innovation . . . . .	18
2.2 Wettbewerbsumfeld der Automobilzulieferer . . . . .	20
2.2.1 Einordnung der Automobilzulieferer . . . . .	20
2.2.2 Oligopolistische Kundenstruktur und polypolistischer Wettbewerb . . . . .	22
2.2.3 Trends und Erfolgsstrategien im Wettbewerb . . . . .	24
2.2.4 Besonderheiten familiengeführter Zulieferer . . . . .	27
2.3 Fallbeispiel Kirchhoff Automotive . . . . .	31
2.3.1 Unternehmensentwicklung und Geschäftsfelder . . . . .	31
2.3.2 Steigerung des Spezialisierungsgrades durch Innovationskompetenz . . . . .	33
2.3.3 Ausweitung der globalen Expansion . . . . .	34
2.4 Zusammenfassung . . . . .	34
<b>Wettbewerbspositionierung der Zulieferer</b>	<b>37</b>
3.1 Vorgehensweise . . . . .	37
3.2 Grundlagen der Multidimensionalen Skalierung . . . . .	38
3.2.1 Einordnung . . . . .	38

3.2.2	Abgrenzung zur Faktorenanalyse . . . . .	39
3.2.3	Aufbau und Ablauf einer MDS . . . . .	40
3.3	Empirische Durchführung der MDS . . . . .	44
3.3.1	Vorgehensweise . . . . .	44
3.3.2	Auswahl der Branchenexperten und der Wettbewerbs- unternehmen von Kirchhoff Automotive . . . . .	44
3.3.3	Erkenntnisse über die Wettbewerber . . . . .	53
3.3.4	Durchführung der Rangreihung und Beurteilung der Mes- sergebnisse . . . . .	54
3.3.5	Auswertung der Shepard Diagramme . . . . .	57
3.3.6	Interpretation der Wettbewerbspositionierung . . . . .	58
3.4	Zusammenfassung und Implikationen . . . . .	70
3.4.1	Implikationen für die Unternehmenspraxis der Zulieferer	71
3.4.2	Implikationen für die sozialwissenschaftliche Forschung .	72
<b>Grundlagen des CRM</b>		<b>75</b>
4.1	Vorgehensweise . . . . .	75
4.2	Theoretische Perspektiven . . . . .	75
4.2.1	Ressourcentheorie . . . . .	76
4.2.2	Netzwerktheorie . . . . .	77
4.2.3	Auswertung der theoretischen Perspektiven . . . . .	78
4.3	State of the Art der CRM Forschung . . . . .	78
4.3.1	Entstehung des Relationship Marketing . . . . .	79
4.3.2	Definition und Einordnung des Customer Relationship Management . . . . .	81
4.3.3	Dimensionen des CRM . . . . .	83
4.3.4	Forschung zu Einflussfaktoren des CRM . . . . .	86
4.3.5	Forschung zu Wirkungsgrößen des CRM . . . . .	90
4.4	Verwandte Forschungsfelder des CRM . . . . .	95
4.4.1	Vetriebsstrategie bei Key Accounts . . . . .	96
4.4.2	Supplier Relationship Management . . . . .	97
4.4.3	Auswertung der benachbarten Forschungsfelder . . . . .	100
4.5	Zusammenfassung . . . . .	101
<b>Modellentwicklung des OEM Relationship Management</b>		<b>105</b>
5.1	Vorgehensweise . . . . .	105



5.2	Aufbau und Konzeptualisierung des ORM für Zulieferer . . . . .	105
5.2.1	Definition und Aufbau des OEM Relationship Management . . . . .	105
5.2.2	Opportunity Management . . . . .	107
5.2.3	Organisationsstruktur und Zusammenarbeit . . . . .	108
5.2.4	Key Account Management . . . . .	111
5.3	Konzeptualisierung der Einflussgrößen des ORM . . . . .	115
5.3.1	Interne Einflussgrößen des Zulieferers . . . . .	115
5.3.2	Externe Einflussgrößen durch die OEM . . . . .	118
5.3.3	Externe Einflussgrößen durch die Branche . . . . .	119
5.4	Konzeptualisierung der Wirkungsgrößen . . . . .	121
5.4.1	Wirkung der Kundenzufriedenheit . . . . .	122
5.4.2	Wirkung des Commitment . . . . .	122
5.4.3	Wirkung der Wertschöpfungspartnerschaft . . . . .	123
5.5	Zusammenfassung . . . . .	124
<b>Empirische Überprüfung des ORM-Modells</b>		<b>127</b>
6.1	Vorgehensweise . . . . .	127
6.2	Methodische Grundlagen der Kausalmodellierung . . . . .	127
6.2.1	Ablauf zur Berechnung von Strukturmodellen . . . . .	129
6.2.2	Spezifikation der Konstrukte . . . . .	130
6.2.3	Medierende Effekte latenter Variablen . . . . .	134
6.3	Varianzbasierte Schätzverfahren . . . . .	135
6.3.1	Auswahl des richtigen Schätzverfahrens . . . . .	136
6.3.2	Modellprüfung mittels PLS . . . . .	137
6.4	Datenbasis . . . . .	138
6.4.1	Datenerhebung und Datengrundlage . . . . .	139
6.4.2	Aufbau des standardisierten Fragebogens . . . . .	141
6.5	Operationalisierung der Modellkonstrukte . . . . .	143
6.5.1	Erfolgsfaktoren des ORM . . . . .	144
6.5.2	Interne Determinanten des ORM . . . . .	148
6.5.3	Externe Determinanten des ORM . . . . .	149
6.5.4	Wirkungsgrößen des ORM . . . . .	152
6.6	Gütekriterien zur Beurteilung von PLS-Modellen . . . . .	154
6.6.1	Allgemeine Anforderungen an Messmodelle . . . . .	154
6.6.2	Evaluierung reflektiver Messmodelle . . . . .	157

6.6.3	Evaluierung formativer Messmodelle . . . . .	161
6.6.4	Evaluierung des Strukturmodells . . . . .	165
6.7	ORM-Modellvalidierung mithilfe des PLS-Ansatzes . . . . .	168
6.7.1	Überprüfung reflektiver Messmodelle . . . . .	168
6.7.2	Überprüfung formativer Messmodelle . . . . .	172
6.7.3	Validierung des ORM-Strukturmodells . . . . .	175
6.8	Beurteilung der Hypothesen . . . . .	184
6.8.1	Beziehungen innerhalb des ORM-Modells . . . . .	184
6.8.2	Einfluss der internen Determinanten auf ORM-Maßnahmen	190
6.8.3	Einfluss der OEM auf ORM-Maßnahmen . . . . .	191
6.8.4	Einfluss des Marktes auf ORM-Maßnahmen . . . . .	193
6.8.5	Auswertung der ORM-Wirkungsgrößen . . . . .	194
6.9	Erkenntnisse des ORM-Modells für Zulieferer . . . . .	195
<b>Fazit und Ausblick des ORM-Modells</b>		<b>199</b>
7.1	Implikationen für die Wissenschaft . . . . .	199
7.1.1	Zusammenfassung neuer Erkenntnisse . . . . .	199
7.2	Implikationen für die Unternehmenspraxis . . . . .	200
7.2.1	Positionierungsstrategien für Automobilzulieferer . . . . .	201
7.2.2	Allgemeine Handlungsempfehlungen des ORM für Automobilzulieferer . . . . .	205
7.2.3	Einflussfaktoren auf das ORM . . . . .	212
7.2.4	Bestätigung des ORM-Modells . . . . .	216
7.3	Eigenkritik des ORM-Modells . . . . .	218
7.4	Ausblick und Forschungsbedarf des ORM . . . . .	219
<b>Anhang</b>		<b>223</b>
8.1	Ergänzungen zur Multidimensionalen Skalierung . . . . .	223
8.1.1	Rangreihung Geschäftsführung Kirchhoff Automotive . . . . .	223
8.1.2	Rangreihung F&E Kirchhoff Automotive . . . . .	224
8.1.3	Rangreihung Kunden Kirchhoff Automotive . . . . .	225
8.1.4	Shepard Diagramme Geschäftsführung Kirchhoff Automotive . . . . .	226
8.1.5	Shepard Diagramme F&E Kirchhoff Automotive . . . . .	228
8.1.6	Shepard Diagramme der Kunden von Kirchhoff Automotive . . . . .	230

---

8.2	Ergebnisse des Pretests der formativen Messmodelle . . . . .	231
8.3	Zusammenfassung der ORM-Indikatoren . . . . .	233
8.4	Überprüfung reflektiver Messmodelle . . . . .	239
8.5	Auswertung der Gütemaße formativer Messmodelle . . . . .	240
8.5.1	Ausschnitt der Korrelationsmatrix . . . . .	240
8.5.2	Ausschnitt der Regressionsanalyse . . . . .	241
8.6	Überprüfung des Strukturmodells . . . . .	242
	Literaturverzeichnis . . . . .	245

# Abbildungsverzeichnis

2.1	Herausforderungen deutscher Automobilzulieferer . . . . .	27
2.2	Kernkompetenzen von Kirchhoff Automotive . . . . .	32
3.1	Shepard Diagramm aus Vertriebsicht mit Distanzen und Disparitäten . . . . .	58
3.2	Shepard Diagramm aus Vertriebsicht mit Ähnlichkeiten und Distanzen . . . . .	59
3.3	Shepard Diagramm aus Vertriebsicht mit Ähnlichkeiten und Disparitäten . . . . .	60
3.4	Wettbewerberpositionierung aus Sicht der Geschäftsführung Kirchhoffs . . . . .	61
3.5	Wettbewerbspositionierung aus Vertriebsicht Kirchhoffs . . . . .	64
3.6	Wettbewerberpositionierung aus F&E-Sicht Kirchhoffs . . . . .	66
3.7	Wettbewerbspositionierung aus Kundensicht . . . . .	68
4.1	Customer Integration am Beispiel der Automobilindustrie . . . . .	87
5.1	Grundmodell des ORM . . . . .	106
5.2	Allgemeines ORM-Pfadmodell . . . . .	125
6.1	ORM Strukturgleichungsmodell . . . . .	132
7.1	Operative Mehrwerte durch Umsetzung des ORM . . . . .	206
8.1	Shepard Diagramm 1 aus Sicht der Geschäftsführung . . . . .	227
8.2	Shepard Diagramm 2 aus Sicht der Geschäftsführung . . . . .	227
8.3	Shepard Diagramm 3 aus Sicht der Geschäftsführung . . . . .	228
8.4	Shepard Diagramm 1 aus Sicht der Forschung und Entwicklung . . . . .	228
8.5	Shepard Diagramm 2 aus Sicht der Forschung und Entwicklung . . . . .	229
8.6	Shepard Diagramm 3 aus Sicht der Forschung und Entwicklung . . . . .	229
8.7	Shepard Diagramm 1 aus Sicht der Kunden . . . . .	230
8.8	Shepard Diagramm 2 aus Sicht der Kunden . . . . .	230

8.9 Shepard Diagramm 3 aus Sicht der Kunden . . . . .	231
8.10 Output SPSS 16.0 der Faktorenanalyse . . . . .	239
8.11 PLS Korrelationsmatrix der latenten Variablen . . . . .	240
8.12 Output SPSS 16.0 der Regressionsanalyse . . . . .	241
8.13 Multikollinearitätsprüfung I des Strukturmodells . . . . .	242
8.14 Multikollinearitätsprüfung II des Strukturmodells . . . . .	243

# Tabellenverzeichnis

3.1	Unternehmenskennzahlen zur Wettbewerbspositionierung in 2009	46
4.2	Wesentliche Elemente und Funktionalitäten von CRM im Zuliefergeschäft . . . . .	84
4.3	Analyse verwandter Forschungsfelder des CRM . . . . .	100
6.1	Fragen zur Spezifikation reflektiver vs. formativer Messmodelle .	131
6.2	Validitätsprüfung . . . . .	156
6.3	Zuordnung zu den Anforderungen an reflektive Messmodelle . .	161
6.4	Gütekriterien formativer Messmodelle . . . . .	164
6.5	Gütekriterien für Strukturmodelle . . . . .	167
6.6	Prüfung der Diskriminanzvalidität durch FLK . . . . .	170
6.7	Prüfung reflektiver exogener Messmodelle . . . . .	171
6.8	Prüfung reflektiver endogener Messmodelle . . . . .	171
6.9	Prüfung exogener formativer Messmodelle . . . . .	174
6.10	Prüfung endogener formativer Messmodelle . . . . .	175
6.11	Prüfung endogener formativer Erfolgskonstrukte . . . . .	176
6.13	Prüfung der Modellgüte mittels Effektstärke . . . . .	180
6.14	Gütekriterien zur Beurteilung endogener Konstrukte . . . . .	182

# Abkürzungsverzeichnis

ADAC	Allgemeiner Deutscher Automobil Club
AMA	American Marketing Association
AMOS	Analysis of Moment Structures
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers der vorliegenden Arbeit
AVE	average variance explained
BMW	Bayrische Motorenwerke
bspw.	beispielsweise
BRIC	Brasilien, Russland, Indien, China
bzgl.	bezüglich
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
CBSEM	Covariance-Based Structural Equation Modelling
CRM	Customer Relationship Management
CEO	Chief Executive Officer
DEV	durchschnittlich erfasste Varianz
EQS	Equation based Structural Program
et al.	et alii, et alia, et alteri
f., ff.	folgende, fortfolgende
F.A.Z.	Frankfurter Allgemeine Zeitung
F&E	Forschung und Entwicklung
FLK	Fornell-Larcker-Kriterium
FR	Faktorreliabilität
FTD	Financial Times Deutschland
ggf.	gegebenenfalls
GM	General Motors
H	Hypothese
Hrsg.	Herausgeber
i.A.	in Anlehnung
i.d.R.	in der Regel

IfM Bonn	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
IR	Indikatorreliabilität
IISI	International Institute for Steel and Iron
Jg.	Jahrgang
JIT	Just-In-Time
KAM	Key Account Management
KAT	Key Account Team
Kfz	Kraftfahrzeuge
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LISREL	Linear Structural Relations
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MIMIC	Multiple Indicators and Multiple Causes
NAFTA	North American Free Trade Agreement
Nkw	Nutzkraftwagen
No.	Number
OEM	Original Equipment Manufacturer
ORM	OEM Relationship Management
o.V.	ohne Verfasser
PEP	Produktentstehungsprozess
PLS	Partial Least Squares
Pkw	Personenkraftwagen
SCM	Supply Chain Management
SEM	Structural Equation Modelling
sog.	sogenannt
SOP	Start of Production
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SRM	Supplier Relationship Management
STRESS	Standardized residual sum of squares
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threads
TCM	Total Cost Management
TSCM	Total Supply Chain Management
UAP	Unique Attraction Proposition
u.a.	unter anderem
u.ä.	und ähnliche
UCP	Unique Communications Proposition



USP	Unique Selling Proposition
VAF	variance accounted for
VDA	Verband der Automobilindustrie
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WTO	World Trade Organisation