

Automobil-Marketing

Erfolgreiche Strategien, praxisorientierte Konzepte, effektive Instrumente

Bearbeitet von
Prof. Dr. Willi Diez

6. Auflage 2015. Buch. XVIII, 479 S. Gebunden
ISBN 978 3 8006 4640 1
Format (B x L): 17,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Marketing, Werbung, Marktforschung](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

des Fahrzeugs verlängert, der Kraftstoffverbrauch gesenkt oder die Umweltbelastung reduziert wurde. Ganz wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Fahrzeugreinigung. Sie ist gewissermaßen ein Surrogat für den ansonsten kaum möglichen Nachweis, dass die durchgeführten Arbeiten zum Werterhalt des Fahrzeuges beitragen.

Bei der **Personifizierung** gibt es zwei Möglichkeiten: Der Einsatz von Testimonials von Kunden und Experten oder die Darstellung der Servicemitarbeiter. Im Hinblick auf die Wirksamkeit von Testimonials ist die Glaubwürdigkeit der das Testimonial gebenden Person von entscheidender Bedeutung. Als Testimonials können auch Qualitätsauszeichnungen (z. B. durch den Automobilhersteller) eingesetzt werden. Mit der Darstellung der Servicemitarbeiter soll eine Vertrauensbeziehung zwischen Werkstatt und Kunde hergestellt werden. Der sympathische und kompetente Auftritt der Servicemitarbeiter ist ein „tangible“, von dem Rückschlüsse auf die Werkstattqualität gezogen werden sollen.

7.3.5.6 Prozessmanagement

Grundlage für ein effizientes Prozessmanagement ist die Erstellung von sogenannten Service-Maps. Diese bilden den Serviceprozess systematisch ab und zeigen die jeweiligen Akteure auf. Zusätzlich dokumentieren sie auch die Tools, die für die Durchführung der einzelnen Prozessschritte notwendig sind. Ein Beispiel zeigt **Abbildung 88**.

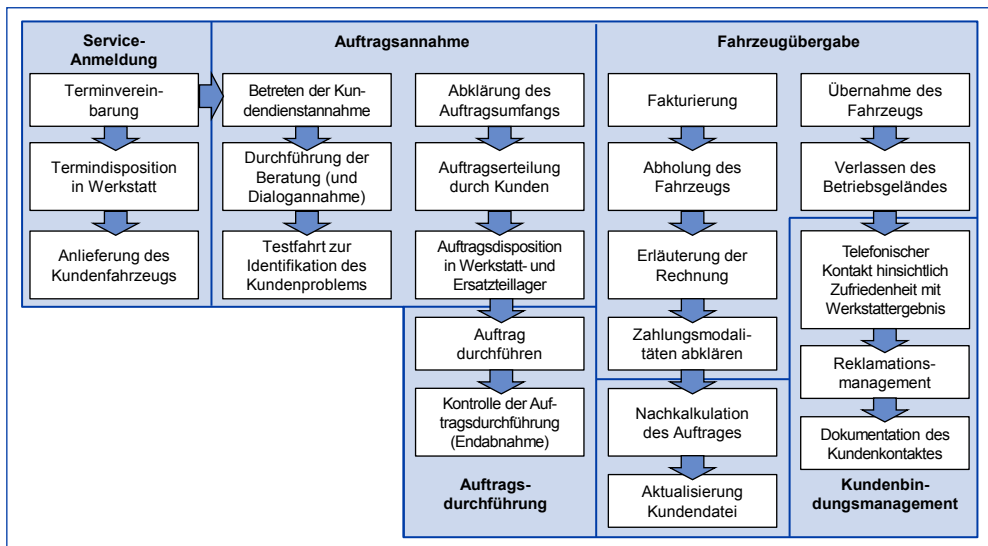


Abbildung 88: Prozessdarstellung für den Automobilservice („Service Map“)
Quelle: Diez/Reindl 2005

Auf Basis der einzelnen Prozessschritte können Standards im Sinne von Vorgaben für die Durchführung der Serviceprozesse definiert werden (vgl. Diez 1999, S. 88 ff.). **Abbildung 89** zeigt dies beispielhaft anhand ausgewählter Serviceprozesse. Ziel von Standards ist die Sicherstellung eines bestimmten Serviceniveaus im Zeitablauf. Damit sollen personenabhängige Schwankungen der Prozessqualität verhindert oder zumindest eingeschränkt werden. Die Standards bilden die Basis für systematische Kontrollen im Rahmen eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements (z. B. durch verdeckte Werkstatt-

Prozess	Standards
Terminvereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz eines Terminplanungssystems • Vollständige Erfassung der Fahrzeug- und Kundendaten • Aktives Angebot von Zusatzleistungen (z. B. Hol- und Bringservice, Bereitstellung eines Ersatzwagens)
Fahrzeugannahme	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbegrüßungstafel • Dialogannahme • Auftragserteilung mit Unterschrift des Kunden • Verbindliche Zusage eines Fertigstellungs- und Abholtermins
Durchführung der Werkstattarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung der Arbeiten entsprechend Wartungsheft oder Kundenauftrag • Information und Einholung einer Einverständniserklärung des Kunden vor Auftragsweiterung • Durchführung einer Endkontrolle
Fahrzeugübergabe	<ul style="list-style-type: none"> • Außen- und Innenreinigung des Fahrzeugs • Erläuterung der durchgeführten Arbeiten und Rechnungserklärung • Mitgabe eines Give-away
Nachbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> • Anruf beim Kunden spätestens 3 Tage nach Fahrzeugabholung • Dokumentation und aktive Bearbeitung von Beschwerden

Abbildung 89: Standards zur Absicherung der Service-Prozessqualität

tests oder Kundenbefragungen). Außerdem ermöglichen sie eine systematische Produktivitätssteigerung (vgl. Womack/Jones 2005, S. 26f).

Ein zusätzliches Instrument, um die Einhaltung von Standards entlang der Erbringung von Dienstleistungen sicherzustellen, ist der Einsatz von Poka Yokes. Ein Poka Yoke stellt ein einfaches und kostengünstiges technisches Hilfsmittel dar, das menschliche Fehlhandlungen wie zum Beispiel das Vergessen, Verwechseln und Vertauschen schon während der Erbringung einer Dienstleistung verhindern soll (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 992f). **Abbildung 90** zeigt ein entsprechendes Beispiel.

7.3.5.7 Personalpolitik

Die herausragende Bedeutung der Mitarbeiter im Rahmen des Dienstleistungsmarketings ist weithin unbestritten (vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 623ff). Sie ergibt sich aus den Besonderheiten der Dienstleistungserstellung, die vollständig oder phasenweise im direkten Kundenkontakt stattfindet. Zwar kann durch Standardisierung und Automatisierung von Dienstleistungsprozessen die Prozessstabilität erhöht werden. Eine herausragende Kundenzufriedenheit oder gar Kundenbegeisterung entsteht jedoch in den meisten Fällen nur aus einem überdurchschnittlichen Engagement der Servicemitarbeiter, und zwar insbesondere der, die sich in einem direkten Kundenkontakt befinden. Außerdem benötigen vor allem die Kundendienstberater auch zunehmend verkäuferische Fähigkeiten, um Kundenaufträge zu generieren. Im Großabnehmergeschäft werden von großen Handelsgesellschaften zusätzlich Serviceakquisiteure eingesetzt.

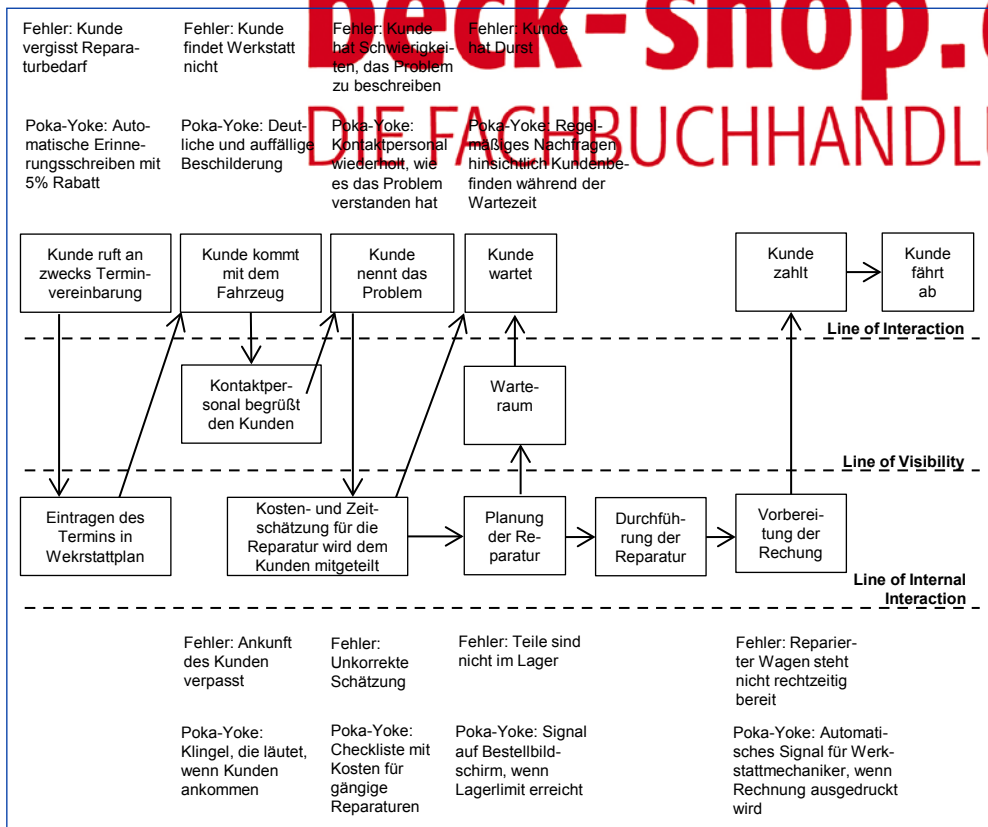


Abbildung 90: Einsatz von Poka-Yokes am Beispiel einer Autoreparaturwerkstatt (Prinzipdarstellung)

Quelle: Bruhn 2006, S. 151

Basis einer hohen Kundenorientierung bei den Servicemitarbeitern ist die Rekrutierung entsprechend qualifizierter und talentierter Mitarbeiter. Um dies zu erreichen, muss die Attraktivität des zu besetzenden Ausbildungs- oder Arbeitsplatzes sowie des dahinter stehenden Unternehmens kommunikativ vermittelt werden („Employer Branding“). Darüber hinaus muss eine permanente technische wie auch persönliche Weiterbildung der Servicemitarbeiter sichergestellt werden. In der Regel erfolgt diese in der Automobilbranche nach den Vorgaben der Automobilhersteller.

Im Rahmen der Mitarbeiterführung können sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Instrumente eingesetzt werden, um ein kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter zu erreichen. Nicht-monetäre Instrumente sind zum Beispiel Auszeichnungen („Mitarbeiter des Monats“). Monetäre Instrumente sind entgeltbezogene Maßnahmen, wie von der Kundenzufriedenheit abhängige Prämienzahlungen.

7.3.6 Vertikales Servicemarketing

Wie weiter oben bereits ausgeführt wurde, hat der Hersteller einen nur begrenzten Einfluss auf den Einsatz der Marketinginstrumente am Point-of-Service. Vielfach kann er nur indirekt auf seine Vertragspartner einwirken. Für einen erfolgreichen markenadäquaten Service ist daher ein systematisches vertikales Marketing des Herstellers notwendig. Die Steuerung der Service-Organisation erfolgt in der Regel auf Basis erfolgsrelevanter Kennzahlen („Key Performance Indicators“). Die wichtigsten KPI's im Servicegeschäft zeigt **Abbildung 91**.

Kennzahl	Definiton	Soll-Wert
Servicemarkt-ausschöpfung	Verhältnis des fabrikatsspezifischen Servicemarktpotenzials (in Stunden) zu den verkauften Stunden	> 60%
Bruttoertrag Werkstatt	Differenz zwischen Lohnerlösen und Fertigungslöhnen	> 75%
Bruttoertrag Teile	Differenz zwischen Verkaufs- und Einkaufspreis	> 30%
Deckungsbeitrag III Werkstatt	Differenz zwischen Werkstattumsatz und bereichsbezogenen Kosten als Anteil am Abteilungsumsatz	> 25%
Deckungsbeitrag III Teile	Differenz zwischen Teileumsatz und bereichsbezogenen Kosten als Anteil am Abteilungsumsatz	> 15%
Produktivität	Verhältnis der produktiv geleisteten Stunden zur Anwesenheitszeit	> 90
Leistungsgrad	Verhältnis zwischen verkauften Stunden und tatsächlich geleisteten Produktivstunden	> 100%

*Abbildung 91: Ausgewählte Key Performance Indicators (KPI) im After Sales
Quelle: in Anlehnung an Brachatz 2012, S. 193*

Wesentliche Instrumente des vertikalen Servicemarketings durch die Automobilhersteller sind:

- die Vorgabe von Servicestandards,
- die Bereitstellung technischer Informationen,
- die Entwicklung von Servicemarketingkonzepten,
- die Gestaltung der Teilemargen sowie
- Beratungs- und Schulungsangebote.

Darüber hinaus kann der Automobilhersteller aber auch an Endkunden gerichtete Aktivitäten zur Generierung von Nachfrage am Point-of-Service durchführen. Wichtige an Endkunden gerichtete Aktivitäten der Hersteller im Aftersales können eine allgemeine Service-Imagewerbung, aber auch konkrete Service-Aktionen sein (z. B. Reifenaktionen, Sommer-/Winterinspektionen), die dann vom Vertragshändler oder der Vertragswerkstatt umgesetzt werden.

Das Gesamtkonzept eines vertikalen Servicemarketings zeigt **Abbildung 92**.

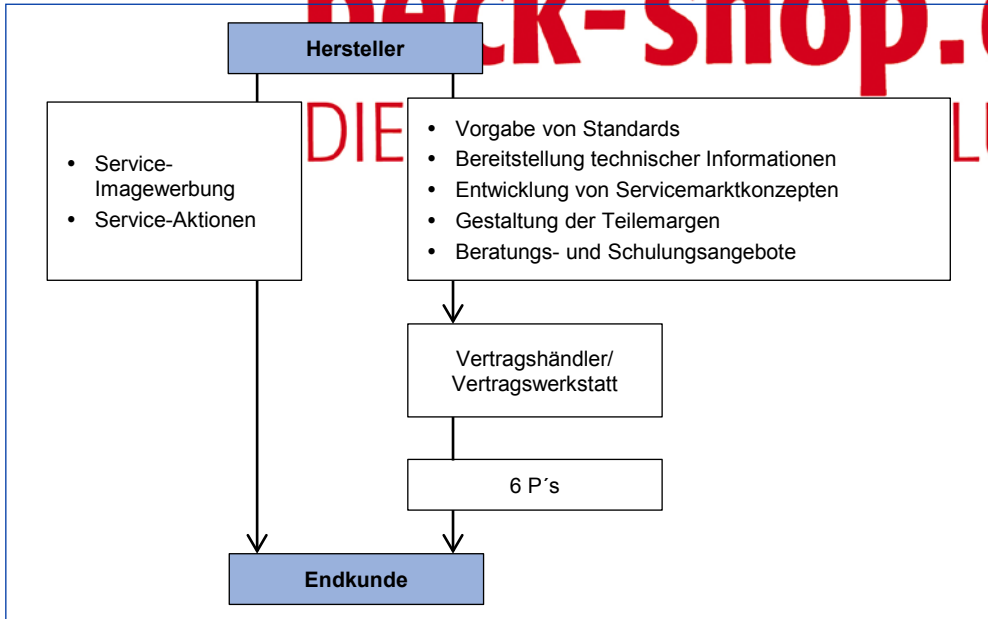


Abbildung 92: Vertikales Marketing im Aftersales

7.3.7 Umsetzung am Point-of-Service

Für die operative Umsetzung von Service-Maßnahmen empfiehlt sich die Erstellung eines Aktivitätenplans, der den gesamten Planungszeitraum umfasst. **Abbildung 93** zeigt ein Beispiel.

Der Service-Aktivitätenplan ist zugleich die Grundlage für die externen Kommunikationsaktivitäten.

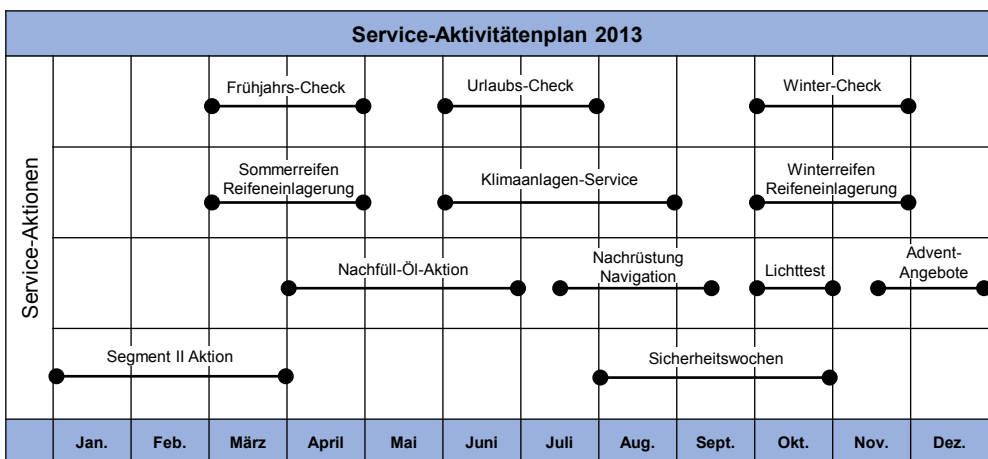


Abbildung 93: Service-Aktivitätenplan
Quelle: in Anlehnung an Wagner 2002, S. 286

7.4 Finanzdienstleistungs-Marketing

7.4.1 Bedeutung und strategische Rolle des Finanzdienstleistungsgeschäftes

Die generelle Relevanz automobilnaher Dienstleistungen für die Automobilhersteller wurde bereits weiter oben dargestellt (siehe Kapitel 7.1). Im Hinblick auf den Bereich der Finanzdienstleistungen ist insbesondere die Absatzförderungsfunktion von Bedeutung: Mit attraktiven Finanzierungs- und Leasingkonditionen sollen Kaufhemmnisse, die sich aus den hohen Anschaffungskosten für einen Neuwagen ergeben überwinden werden. Darüber hinaus haben Finanzdienstleistungen drei positive Hebel-Effekte, die diesen Bereich für die Automobilhersteller und den Handel so interessant machen:

- Hebel I: Kunden von Autobanken haben einen höheren Fahrzeugumschlag, kaufen höherwertige Automobile mit mehr Ausstattung und verfügen über eine höhere Marken- und Händlertreue. So liegt die durchschnittliche Haltedauer von Autobank-Kunden bei 4,5 Jahren, während sie bei Barzahlern 6,2 Jahre beträgt. Der durchschnittliche Kaufpreis des Fahrzeugs bei einer Finanzierung erreicht 27.635 Euro. Bei Barzahlern liegt er bei lediglich 25.762 Euro. Außerdem erklären 39 Prozent der Autobank-Kunden, aufgrund des Finanzierungsangebotes ein Fahrzeug mit einer umfangreicheren Ausstattung als ursprünglich geplant gekauft zu haben. Weiterhin gaben 53 Prozent der Kunden von Autobanken an, sich wieder ein Fahrzeug der gleichen Marke gekauft zu haben, während die Markentreue der Kunden anderer Banken bei nur 38 Prozent liegt. Schließlich würden 72 Prozent der Autobank-Kunden bei der Wahl ihres nächsten Fahrzeugs wieder den gleichen Händler wählen. Dieser Anteil ist bei Kunden anderer Banken mit 59 Prozent deutlich niedriger (vgl. AKA 2012, S. 4f).
- Hebel II: Finanzdienstleistungsprodukte sind häufig die Basis für weitergehende Leistungsangebote und Bindungsprodukte. So können Finanz- und Leasingverträge mit weiteren Leistungsbausteinen wie Versicherungen, Garantieverlängerungen, Wartungsverträgen, Reparaturkostenübernahmen für bestimmte Bauteile usw. „angereichert“ werden. Zudem sind Leasingnehmer verpflichtet, während der Vertragslaufzeit den Kundendienst in einer Vertragswerkstatt des Herstellers durchführen zu lassen, wodurch sich zusätzliche Wertschöpfungsbeiträge sowohl für den Automobilhersteller als auch den Vertragshandel ergeben.
- Hebel III: Leasingverträge haben als sogenannte „End-of-Term“-Geschäfte den Vorteil, dass der Zeitpunkt des Ersatzbedarfs frühzeitig und genau vorhersehbar ist, so dass der Kunde rechtzeitig auf einen Folgekauf angesprochen werden kann. Tendenziell gilt dies auch für Schlussratenfinanzierungen, bei denen der Zeitpunkt der weiteren Verwendungsentscheidung bekannt ist (vgl. Brakensiek/Schlüter 2010, S. 76f).

Diese Hebelwirkungen in Verbindung mit dem großen Ertragspotenzial bedeuten, dass ein professionelles Finanzdienstleistungsgeschäft einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren für Automobilhersteller ist. Darüber hinaus erhöhen herstellerverbundene Finanzdienstleister die finanzielle Flexibilität der Automobilhersteller und tragen zu einer nachhaltigen Risikodiversifikation bei (vgl. Hächer/Stenner 2013, S. 9f)

7.4.2 Struktur und Entwicklung des automobilen Finanzdienstleistungsmarktes

Der Markt für Finanzdienstleistungen kann kunden- und produktbezogene in die folgenden vier Teilmärkte gegliedert werden:

- den Markt für Absatzfinanzierungen
- den Markt für Anlagen- und Kartenprodukte,
- den Markt für Fuhrparkmanagementleistungen sowie
- den Markt für Händlerfinanzierungen.

Die auf diesen Märkten angebotenen Leistungen zeigt **Abbildung 94** im Überblick.

Absatzfinanzierung	Anlagen- und Kartenprodukte	Fuhrparkmanagement	Händlerfinanzierung
Privat- und gewerbliche Kunden	Privatkunden	Gewerbliche Kunden	Vertragshändler
<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierung <ul style="list-style-type: none"> – Ratenkredit – Schlussratenfinanzierung („Ballon-Kredit“) • Leasing <ul style="list-style-type: none"> – Finanzleasing – Full-Service-Leasing • Kfz-Versicherung • Mobilitätspakete („Flat-Rates“) 	<ul style="list-style-type: none"> • Girokonto • Tages- und Festgelder • Sparbriefe • Aktien und Fonds • Konsumentenkredite • Kreditkarten 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung der Fuhrparkstruktur • Unterhalt des Fuhrparks • Steuerung des Fuhrparks 	<ul style="list-style-type: none"> • Einkaufs- und Bestandfinanzierung • Betriebsmittel-darlehen • Immobilienfinanzierung • Autohaus-Versicherung

Abbildung 94: Automobile Finanzdienstleistungen und Zielgruppen im Überblick

Im Mittelpunkt der weiteren Ausführungen steht der Markt für Absatzfinanzierungen, da er im Geschäftsmodell der Automobilhersteller eine Schlüsselrolle sowohl hinsichtlich der Marktausschöpfung als auch der Profitabilität einnimmt.

Im Absatzfinanzierungsmarkt können vier Teilsegmente unterschieden werden:

- die Finanzierung,
- das Leasing,
- die Versicherung sowie
- Mobilitätspakete.

Dabei muss betont werden, dass – einem aktuellen Trend folgend – eine exakte Abgrenzung dieser Teilsegmente zunehmend schwer fällt. Dies gilt vor allem für den Bereich Finanzierung und Leasing. Waren Finanzierung und Leasing in der Vergangenheit unter absatzwirtschaftlichen Gesichtspunkten zwei klar zu unterscheidende Finanzdienstleistungen – die Finanzierung zielte auf den Eigentumserwerb, das Leasing auf die bloße Nutzung des Vertragsgegenstandes – so stellt die sogenannte Schlussratenfi-

finanzierung (auch „3-Wege-Finanzierung“ oder „Ballonkredit“ genannt) eine Mischform aus Finanzierung und Leasing dar. Basis dieses Finanzdienstleistungsproduktes ist eine Finanzierung, an deren Ende der Kreditnehmer entscheiden kann, ob er mit einer Schlussrate das Fahrzeug erwerben oder an den Kreditgeber zurückgeben möchte. Eine dritte Option im Rahmen dieser Vertragskonstruktion ist die Verlängerung des Finanzierungsvertrages.

CASE VII:

Die Evolution von Finanzdienstleistungsprodukten am Beispiel der Volkswagen Financial Services

Bis Mitte der 90er Jahre bot Volkswagen wie die meisten anderen Hersteller vor allem Finanzierungs- und Leasingverträge an. Aufgrund eines wachsenden Wettbewerbs durch herstellernunabhängige Leasinganbieter kam der klassische Ratenkredit zunehmend unter Druck. Der Grund dafür war einfach: Der Ratenkredit mit dem Ziel des Eigentumserwerbs basiert auf dem Prinzip der Vollamortisation, während beim Leasingvertrag das Prinzip der Teilamortisation gilt, da ein Fahrzeug am Ende des Leasingvertrags noch über einen Restwert verfügt. Daraus resultierte, dass für den Kunden bei einem angenommenen Gebrauchtwagenwert von 50 Prozent der Kreditsumme die Finanzierungsrate doppelt so hoch war wie eine Leasingrate (vgl. Schürmann 2010, S. 92f.).

Um hier Wettbewerbsgleichheit herzustellen, führte die Volkswagen Financial Services Mitte der 90er Jahre den sogenannten AutoCredit ein, ein Finanzierungsprodukt, das auf dem Gedanken der Schlussratenfinanzierung basierte. Neben den niedrigeren Monatsraten gegenüber einer klassischen Ratenfinanzierung hat dieses Finanzierungsmodell auch noch den Vorteil, dass es den Kunden vom Gebrauchtwagenrisiko befreit und ihm ein hohes Maß an Flexibilität am Ende der Vertragslaufzeit gibt.

Aufbauend auf dem Erfolg von AutoCredit wurde eine Kfz-Versicherung mit modellspezifischen Versicherungstarifen eingeführt („Prämie Light“), die vorrangig das Ziel hatte, die Folgekosten der Neuwagenanschaffung für den Käufer berechenbar zu machen. Die Prämie Light beinhaltet eine Risikoabsicherung gegen Beitragserhöhungen (auch im Schadensfall) sowie eine Absicherung gegen das sogenannte GAP-Risiko (vgl. ebenda, S. 97). Ein GAP-Risiko tritt ein, wenn im Falle eines Totalschadens der Zeitwert des Fahrzeugs geringer als der noch offene Kreditbetrag ist.

Die nächste Evolutionsstufe war dann die Anschlussgarantie, die – wiederum auf Basis eines AutoCredit-Vertrages – den Kunden nach Ablauf der Herstellergarantie vor unvorhersehbaren Reparaturaufwendungen schützen soll. Sie kann aber auch über die Dauer des AutoCredit-Vertrages verlängert werden, so dass sie theoretisch über die ganze Lebensdauer des Fahrzeugs (unabhängig von Halterwechseln) gültig bleibt.

Den vorläufigen Abschluss fand diese Entwicklung der Anreicherung eines Finanzierungsvertrages im Angebot einer umfassenden Fahrzeug Flat-Rate. Ursprünglich als FairP(l)ay-Angebot bezeichnet, wird dieses Finanzdienstleistungsprodukt seit Mitte 2006 als Mobilitätspaket mit dem Namen „All-Inclusive“ im Markt angeboten. Es ergänzte das vorhandene Angebot (Schlussratenfinanzierung plus Kfz-Versicherung plus Anschlussgarantie) noch um drei kostenlose Inspektionen. Damit erhält der Kunden ein Angebot, mit dem er seine Folgekosten relativ gut kalkulieren kann und dass ihn von einem erheblichen Teil seines Kaufrisikos befreit.