

# Diplomarbeit

**Thema:**

**Wirkbeziehungen von Kundenzufriedenheit, Loyalität und Preisstrategie in Service und Verkauf im Bereich Nutzfahrzeuge**

Vorgelegt am: 30.08.2010

Verfasst von: Norbert Günther  
Obere Muldenstraße 111  
08371 Glauchau

Studienrichtung/  
Studiengang: AM07

Matrikelnummer: 4070764

# Freigabeerklärung/Sperrvermerk

Hiermit erklären wir uns einverstanden/nicht einverstanden\*), dass die Diplomarbeit des Studenten

Name, Vorname: **Günther, Norbert** SG: **AM 07**

zur öffentlichen Einsichtnahme durch den Dokumentenserver der Bibliothek der Staatlichen Studienakademie Glauchau bereitgestellt wird.

Thema der Arbeit:

**Wirkbeziehungen von Kundenzufriedenheit, Loyalität und Preisstrategie in Service und Verkauf im Bereich Nutzfahrzeuge**

.....  
Ort, Datum

.....  
Unterschrift Student

.....  
Stempel, Unterschrift Bildungsstätte

\*) Nichtzutreffendes bitte streichen



# I Inhaltsverzeichnis

I	Inhaltsverzeichnis .....	IV
II	Abbildungsverzeichnis .....	VI
III	Tabellenverzeichnis .....	VII
IV	Abkürzungsverzeichnis .....	VIII
1	Problemstellung .....	1
2	Grundlagen des CRM .....	3
2.1	Definition CRM: .....	3
2.2	Kundenzufriedenheit und Loyalität .....	3
2.2.1	Kundenzufriedenheit .....	3
2.2.2	Kundenloyalität .....	5
2.2.3	Wechselwirkungen zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität .....	7
2.2.4	Variety Seeking .....	9
2.2.5	Wechselbarrieren .....	9
2.2.6	Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf die Preisbereitschaft .....	10
2.2.7	Preisbereitschaft als wichtiger Faktor für die Preisstrategie .....	11
2.2.8	Beeinflussung des Preisinteresses .....	12
2.2.8.1	Fördern des Preisinteresses .....	12
2.2.8.2	Dämpfen des Preisinteresses .....	12
2.2.9	Kundenbindung .....	13
2.3	Instrumente des Kundebindungsmanagements .....	14
2.3.1	Produkt- und Leistungspolitische Elemente .....	14
2.3.2	Preispolitische Instrumente .....	14
2.3.3	Kommunikationspolitische Instrumente .....	15
2.3.4	Distributionspolitische Elemente .....	15
2.4	Auswirkungen von Kundenzufriedenheit auf die Unternehmenskultur .....	16
und Mitarbeiterzufriedenheit .....	16	
2.5	Instrumente zur Messung von Kundenzufriedenheit .....	16
3	IST - Analyse anhand von KBA .....	19
3.1	Anzahl und Kosten der durchgeführten Interviews .....	20
3.2	Kundenbindungsanalyse .....	21
3.2.1	Kundenbindungsanalyse im Vertrieb .....	21
3.2.1.1	Analyse abgeschlossener Vorgänge im Prozessschritt Fahrzeugbestellung .....	21

3.2.1.2 Analyse abgeschlossener Vorgänge im Prozessschritt Fahrzeugauslieferung .....	22
3.2.1.3 Analyse abgeschlossener Vorgänge im Prozessschritt Betreuung .....	24
3.2.2 Gesamtergebnis Vertrieb .....	27
3.2.3 Entwicklung innerhalb der letzten 5 Jahre .....	32
3.2.4 Kundenbindungsanalyse im Service .....	33
3.2.4.1 Einzelinterviews 2010 .....	34
3.2.4.2 Gesamtergebnis Service .....	36
4 Zusammenfassung der Probleme in den einzelnen Prozessen und Lösungsansätze .....	40
4.1 Probleme im Vertrieb.....	40
4.2 Probleme im Service .....	43
4.3 Schlussbemerkung.....	54
V Quellenverzeichnis .....	IX
VI Ehrenwörtliche Erklärung.....	XI
VII Anhang .....	XII

## II **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Das Confirmation/ Disconfirmation-Paradigma .....	4
Abb. 2: Von Unzufriedenheit zur Zufriedenheit .....	4
Abb. 3: Entwicklung von Nutzenkategorien im Verlauf einer Kundenbeziehung .....	6
Abb. 4: Weg zur Kundenbindung.....	7
Abb. 5: Funktionaler Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität .....	8
Abb. 6: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit .....	17
Abb. 7: Gesamtergebnis Vertrieb 2010 .....	28
Abb. 8: Zufriedenheit mit dem Verkäufer 2010 .....	29
Abb. 9: Zufriedenheit mit dem Produkt 2010 .....	30
Abb. 10: Markenloyalität Vertrieb.....	31
Abb. 11: Händlerloyalität Vertrieb .....	31
Abb. 12: Entwicklung der Zufriedenheit im Vertrieb seit 2006 .....	32
Abb. 13: Vergleich der Zufriedenheit mit dem Fahrzeug seit 2006.....	33
Abb. 14: Gesamtergebnis Service 2010 .....	36
Abb. 15: Gesamtergebnis erfolgreiche Erstreparatur 2010 .....	37
Abb. 16: Zufriedenheit mit dem Serviceberater .....	37
Abb. 17: Markenloyalität Service .....	38
Abb. 18: Händlerloyalität Service.....	39
Abb. 19: Deckblatt Auto - Sparbuch .....	49
Abb. 20: Auto – Sparbuch Qualität .....	50
Abb. 21: Auto – Sparbuch Garantie.....	50
Abb. 22: Auto – Sparbuch Fahrzeughandwäsche .....	51
Abb. 23: Auto – Sparbuch Frühjahrscheck .....	52
Abb. 24: Auto – Sparbuch Servicegutschein 1 .....	52
Abb. 25: Auto – Sparbuch Servicegutschein 2 .....	53
Abb. 26: Auto – Sparbuch Servicegutschein 3 .....	53
Abb. 27: Auto – Sparbuch Räderwechsel.....	53
Abb. 28: Auto – Sparbuch Vermittlungsgutschein .....	54

### III Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kosten für Kundenbindungsanalyse .....	20
Tabelle 2: abgeschlossene KBA – Vorgänge im Prozessschritt Fahrzeugbestellung	21
Tabelle 3: abgeschlossene KBA – Vorgänge im Prozessschritt Fahrzeugauslieferung .....	22
Tabelle 4: abgeschlossene KBA – Vorgänge im Prozessschritt Betreuung.....	24
Tabelle 5: abgeschlossene KBA – Vorgänge im Bereich Service 2010.....	34
Tabelle 6: Beispielrechnung eines an die Kilometerleistung gekoppelten Rabattsystems.....	45
Tabelle 7: Beispielrechnung eines umsatzgekoppelten Rabattsystems .....	47

## IV Abkürzungsverzeichnis

CRM	- Customer – Relationship – Management (oder – Marketing)
IT	- Informationstechnologie
C/D - Paradigma	- Confirmation/Disconfirmation – Paradigma
ca.	- circa
z.B.	- zum Beispiel
d.h.	- das heißt
PKW	- Personenkraftwagen
CSS	- Customer Satisfaction Survey
KBA	- Kundenbindungsanalyse
Fa.	- Firma
evtl.	- eventuell
o.g.	- [im]....oben genannten....[Zeitraum]
VW	- Volkswagen

## **1 Problemstellung**

„ Unsere größten Erlebnisse sind nicht unsere lautesten, sondern unsere stillsten Stunden.“ *(Friedrich Nietzsche)*

Wie definiert man ein großes Erlebnis? Eine Reise in die weite Welt, ganz sicher. Der Sieg bei der Fußballweltmeisterschaft, auch das ist ein großer Moment. Doch auch die Entgegennahme des eigenen Fahrzeugs nach einem Werkstattbesuch kann ein großes Erlebnis sein. Wenn man am Schreibtisch des Serviceberaters sitzt, sich die Rechnung erklären lässt, das (gereinigte) Fahrzeug durch das Fenster anschaut und dabei das Gefühl hat, fair und zufriedenstellend behandelt worden zu sein, dann ist auch das ein stiller Moment, in dem man schweigt und genießt. Wenn jedoch Termine oder Preisabsprachen nicht eingehalten wurden oder gar unsauber gearbeitet wurde, dann wird dieses Erlebnis schnell laut und auf negative Art und Weise unvergesslich. Nicht selten war es dann das letzte „Erlebnis“ mit diesem Servicebetrieb.

Worauf ich hinaus will, ist die Tatsache, dass Unternehmenserfolg heutzutage mit der Zufriedenheit der Kunden steht und fällt. In Zeiten ökonomischer Probleme und Unsicherheit – die Weltwirtschaftskrise hat vor kurzem den Markt erschüttert – wird die Zufriedenstellung des Kunden immer wichtiger. Sinkende Nettoeinkommen, Job-Unsicherheit und steigende Lebenshaltungskosten führen dazu, dass viele Menschen deutlich sparsamer werden und Preise noch intensiver vergleichen. Daraus resultieren dann vor allem gestiegene Erwartungen des Kunden an die erbrachte Serviceleistung. Außerdem wollen vor allem Konsumenten der Premiumsegmente individuell und bevorzugt behandelt werden.

Für die Automobilhändler und –werkstätten wird der einzelne Kunde immer bedeutender. Zunehmender Wettbewerb, gesättigte Märkte sowie rückläufige Umsätze und Erlöse machen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität immer wichtiger. Durch die Wandlung des Verkäufermarktes in einen Käufermarkt – der Kunde entscheidet nun, was der Markt anzubieten hat – muss die Unternehmensstrategie forciert auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet werden. Eine Kundengruppe, die dabei immer wichtiger wird, ist die der Nutzfahrzeugkunden. Ich-AG's, Einzelunternehmen und selbständige Kleinunternehmen fahren oft mehrere hundert Kilometer um ihre Aufträge zu erfüllen. Schnell kommen bei diesen Kunden mehrere hunderttausend Kilometer pro Jahr zusammen. Ihr wichtigstes Arbeitsgerät

ist dabei nicht selten das Fahrzeug. Um ihre Kunden pünktlich zu erreichen und ihre Arbeit optimal durchzuführen, sind sie darauf angewiesen, dass die Fahrzeuge funktionieren und schnell und unkompliziert repariert werden können, ohne ihre eigene Arbeitszeit zu opfern. In diesem Fall wollen sie selbst als Kunden den optimalen Service erleben. Doch nicht nur gewerbliche Nutzfahrzeugkunden, sondern auch private „Vieltransportierer“, Großfamilien oder einfach Nutzfahrzeuginteressierte Kunden wollen mindestens genauso gut behandelt werden wie die Fahrer der Premiumklasse.

In meiner Arbeit möchte ich die Wichtigkeit von Kundenbindung und Kundenzufriedenheit darstellen. In Kapitel 2 sollen dabei wichtige Begriffe und Instrumente erläutert werden. Mit einer Analyse der derzeitigen Situation anhand des Kundenbindungsportals fahre ich in Kapitel 3 fort. Dabei sollen vor allem Probleme in den einzelnen Prozessen erkannt und untersucht werden. In Kapitel 4 werden die Schwachstellen des Autohauses in den Unternehmensbereichen Verkauf und Service zusammengefasst und Lösungsvorschläge gegeben.

## **2 Grundlagen des CRM**

### **2.1 Definition CRM:**

Das Customer – Relationship – Management umfasst die aktive und systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle aller Aktivitäten eines Unternehmens, die zu einer Erhöhung der Profitabilität von Kundenbeziehungen beitragen.<sup>1</sup> Um CRM erfolgreich einzusetzen, bedarf es einer kundenorientierten Unternehmensausrichtung und –führung, geschulter, geeigneter und vor allem motivierter Mitarbeiter sowie auf die Zufriedenstellung des Kunden ausgerichtete Geschäftsprozesse. Auch die Integration von IT – Systemen ist wichtig, um effizient, qualitativ hochwertig und kundenorientiert arbeiten zu können. All diese Einflüsse sollen also eine systematische Anbahnung, Steuerung und Kontrolle von Kundenbeziehungen ermöglichen und den Kunden kognitiv und emotional ans Unternehmen binden.

### **2.2 Kundenzufriedenheit und Loyalität**

#### **2.2.1 Kundenzufriedenheit**

Kundenzufriedenheit liegt dann vor, wenn die wahrgenommene Qualität eines Produktes oder einer Serviceleistung den Erwartungen des Kunden entspricht oder diese sogar übersteigt.<sup>2</sup>

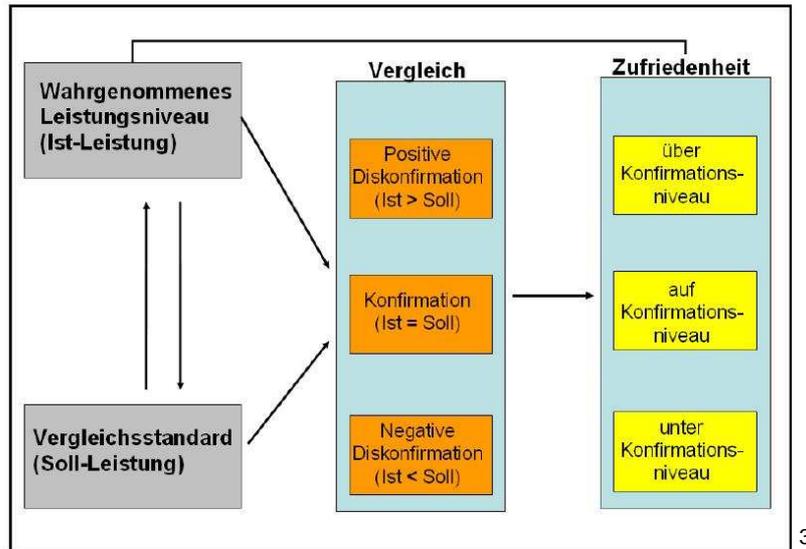
Im C/D – Paradigma bedeutet Zufriedenheit, dass sich Soll- und Ist-Leistung entsprechen, also auf Konfirmationsniveau sind. Konkret bedeutet dies, dass sich das Anspruchsniveau des Kunden mit der tatsächlichen Leistung deckt.

---

<sup>1</sup> vgl. Homburg C. / Sieben F. G., [2005]: Customer Relationship Management (CRM) – Strategische Ausrichtung statt IT-getriebener Aktionismus: in Bruhn, M., Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden, 5.Aufl, S. 437

<sup>2</sup> vgl. Homburg, C. / Rudolph, B. [1995]: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Simon, H./Homburg, C. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden, 1995, S. 38

Abb. 1: Das Confirmation/ Disconfirmation-Paradigma

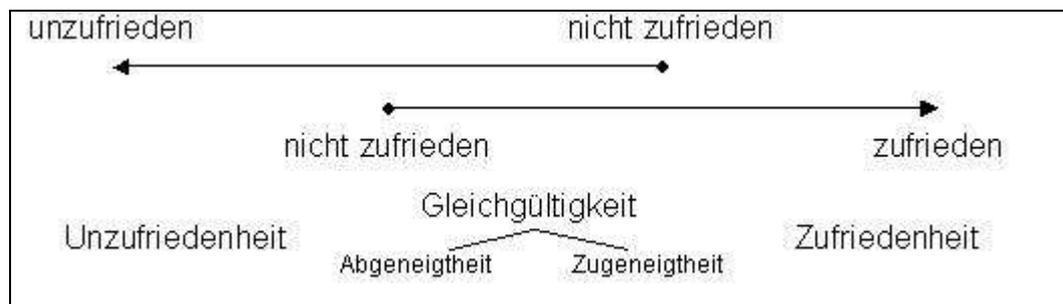


Nutzt ein Kunde ein Produkt eines Unternehmens, kommt ein Prozess in Gang, der die Leistung bewertet. Entspricht die Soll-Leistung nach dem Abgleich der Ist-Leistung, so spricht man hier von einer Bestätigung (Konfirmation), was zu Zufriedenheit führt. Hierbei wird auch vom Konfirmationsniveau der Zufriedenheit gesprochen. Weichen Soll- und Ist-Leistung voneinander ab, so ist das eine Nichtbestätigung der Erwartung (Disconfirmation).

Bei Nichtbestätigung ist zwischen positiver und negativer Disconfirmation zu unterscheiden. Übersteigt die Ist-Leistung die Soll-Leistung, nennt man das positive Disconfirmation. Hierbei wird ein Zufriedenheitsniveau erreicht, das über dem Konfirmationsniveau liegt. Liegt die Ist-Leistung unter der Soll-Leistung, spricht man von negativer Disconfirmation, was zur Unzufriedenheit des Kunden führt.

Nicht immer jedoch ist ein nicht zufriedener Kunde gleich ein unzufriedener Kunde.

Abb. 2: Von Unzufriedenheit zur Zufriedenheit



<sup>3</sup> Homburg/Stock, 2000

Unzufriedene Kunden neigen logischerweise zu Abwanderung und Beschwerde, während zufriedene Kunden auf Dauer Loyalität entwickeln und das Unternehmen gegebenenfalls sogar weiterempfehlen. Im Bereich der Gleichgültigkeit kann außerdem zwischen abgeneigten und zugeneigten Kunden unterschieden werden, die jedoch beide keine emotionale Bindung zum Unternehmen haben und demzufolge experimentierfreudig bei der Wahl des Leistungserbringers sind oder auch zufällig andere Anbieter wählen.

Wichtig ist bei der Betrachtung der Kundenzufriedenheit außerdem, dass sie nicht als Ergebnis eines einmaligen Konsumerlebnisses (transaktionsspezifisch), sondern als Ausdruck aller gesammelten Konsumerfahrungen über einen gewissen Zeitraum verstanden wird.

Entscheidend für die Erreichung hoher Kundenzufriedenheit ist weiterhin die vom jeweiligen Kunden erwartete SOLL - Komponente, welche von seinem Anspruchsniveau abhängt. So kann es nämlich passieren, dass trotz völlig identischer Leistungen ein Kunde zufrieden und ein anderer unzufrieden ist, weil dessen Anspruchsniveau viel höher liegt. Deshalb ist es wichtig für ein Unternehmen, die Erwartungen und Bedürfnisse möglichst jedes Kunden zu ermitteln, um ihn entsprechend seinen individuellen Ansprüchen zufrieden zu stellen. Zufriedenheit allein hat jedoch kaum positive Auswirkungen auf die Gewinne eines Unternehmens. Sie zahlt sich nur dann aus, wenn sie in einem nächsten Schritt zu Kundenloyalität führt.

### **2.2.2 Kundenloyalität**

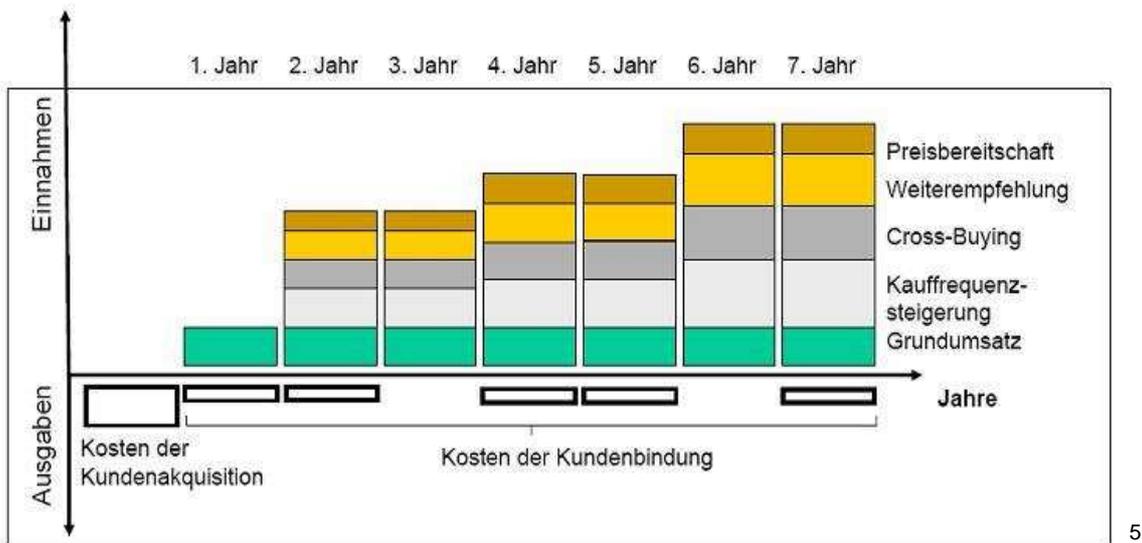
Als *loyal* bezeichnet man jene Kunden, deren Verhältnis über lange Dauer gereift ist und die Vertrauen sowie Akzeptanz gegenüber einem Unternehmen aufgebaut haben. Diese Kunden sind dem Unternehmen oder auch einzelnen Mitarbeitern verbunden und weisen eine höhere Preisbereitschaft auf. Sie wechseln wegen ein paar Euro Preisersparnis nicht den Anbieter, weil sie oft über viele Jahre gute Erfahrungen in der Beziehung gesammelt haben und ihnen dieses vertraute Verhältnis einen Mehrpreis wert ist.

---

<sup>4</sup> Dichtl, E./Peter, S.: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in der Automobilindustrie – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Bauer, H. H.; Dichtl, E.; Hermann, A. (Hrsg.): Automobilmarktforschung - Nutzenorientierung von Pkw – Herstellern, München 1996, S 19

Außerdem werden kleinere qualitative oder auch prozessuale Mängel eher verziehen. Auch die Weiterempfehlungsrate ist bei loyalen Kunden sehr hoch, da sie ihre persönlichen Eindrücke mit anderen teilen wollen.

Abb. 3: Entwicklung von Nutzenkategorien im Verlauf einer Kundenbeziehung



So entwickeln sich im Verlauf einer Kundenbeziehung Nutzenkategorien. Es werden mehr Cross – Buying<sup>6</sup> - Erlöse erzielt, und die Kundenkontaktfrequenz steigt stetig. Wenn sich der Kunde beim Werkstattbesuch „wohl fühlt“, kommt er öfter, auch wegen kleineren Aufträgen oder „Einkäufen“, ins Haus, was dem Unternehmen eine dauerhafte Absatzbasis verschafft. Von zentraler Bedeutung ist hierbei, dass ein Großteil der Wertschöpfung und Gewinne an einem Automobil erst nach dem Kauf anfallen.

Um den eigenen Anteil der Wertschöpfung eines Fahrzeuges über seinen Produktlebenszyklus zu steigern, ist es also nötig, den Kunden auch nach dem Fahrzeugkauf weiter ans Unternehmen zu binden.

Der sogenannte Customer Life Time Value zeigt dabei eindrucksvoll, was ein loyaler Kunde für das Unternehmen wert sein kann. Geht man von einem 18-jährigen Neukunden aus, so wird sein Wert in der Automobilindustrie auf ca. 250.000 € bis 300.000 € geschätzt. Dies schließt Neu- und Gebrauchtwagenkäufe sowie in Anspruch genommene Serviceleistungen ein. Verliert ein Servicebetrieb oder Fahrzeughändler nun jedes Jahr nur 25 % seiner Kunden, so hat dies einen

<sup>5</sup> Sachse, CRM-Script, S. 27

<sup>6</sup> Cross-Buying, engl. für Zusatzverkäufe (Zubehör, spezielle Dienstleistungen)

Umsatzrückgang von fast 70 % in 20 Jahren zur Folge. Und in einem hart umkämpften Markt wie dem der Automobilindustrie, ist es kaum möglich, dies durch Neukundenakquise zu kompensieren. Zumal auch die Marktbearbeitungskosten durch einen erhöhten Marketingaufwand steigen. Denn die Akquise von Neukunden ist laut 1-3-7-Regel<sup>7</sup> ca. 7 mal so teuer wie die Bindung von Bestandskunden durch diverse Marketingaktivitäten. Auch die Akquise und Rückgewinnung von verlorenen Kunden ist ca. 3 mal kostenintensiver als ein gutes Kundenbindungsmarketing.

### 2.2.3 Wechselwirkungen zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität

Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität werden oft als das Gleiche angesehen. Das dem nicht so ist, zeigt folgende Grafik.

Abb. 4: Weg zur Kundenbindung



Die Zufriedenheit des Kunden gilt als zentrale Voraussetzung für seine Loyalität. Ähnlich einer Beziehung, kann nur derjenige Loyalität gegenüber seinem Partner aufbauen, der mit der Art und Gestaltung der Beziehung zufrieden ist. Die Gestaltung dieser Kundenbeziehung hängt dabei stark von internen und externen Faktoren ab. Als unternehmensexterne moderierende Faktoren einer Kundenbeziehung sind hierbei vor allem *Variety seeking* Motive, eine hohe Anzahl an Anbieteralternativen oder auch wirtschaftliche Entwicklungen zu nennen. Aus unternehmensinterner Sicht sind vor allem Wechselbarrieren, Mitarbeiterfluktuation sowie die Leistungskomplexität des Unternehmens wichtige Faktoren für die Gestaltung der Beziehung.

Als allseits bekannte Ausnahme der Regel gibt es jedoch auch Kunden, die trotz hoher Zufriedenheit wechseln (z.B. aufgrund privater wirtschaftlicher Gründe)

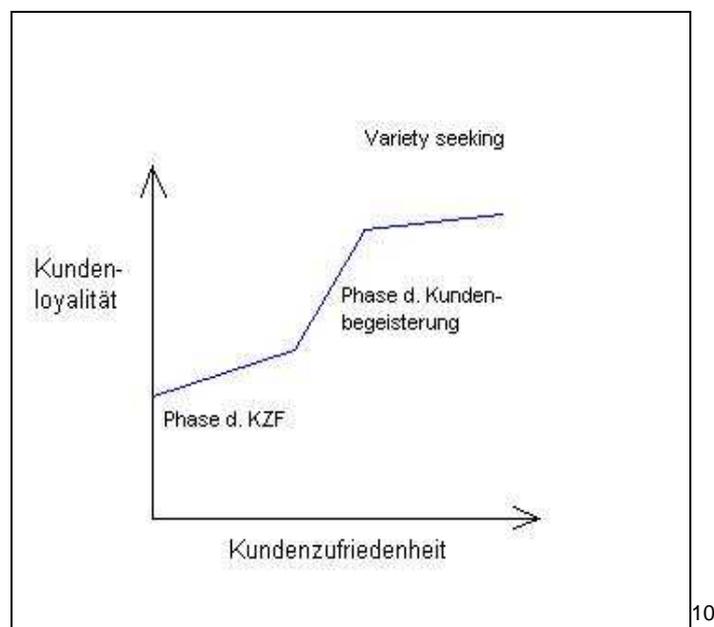
<sup>7</sup> vgl. Wagner, E.: Autohaus Buch und Formular, 2009, S. 13

<sup>8</sup> vgl. Bruhn/Homburg, 1999

wie auch Kunden, die trotz Unzufriedenheit einem Unternehmen treu bleiben (mangelnde Alternativen).

Eine Studie des JD Power Marktforschungsinstituts zeigte, dass Zufriedenheit allerdings keine hinreichende Voraussetzung für Loyalität ist. In dieser Studie wurde festgestellt, dass sowohl 90% der Kunden der Marke Cadillac als auch 90% der Kunden japanischer Fahrzeughersteller mit ihrer Marke zufrieden seien. Die Loyalität war jedoch bei den Kunden der japanischen Fahrzeuge mit 80% Wiederkäufern deutlich höher als bei den Cadillac Kunden (40%).<sup>9</sup> Daraus ergibt sich, dass zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität eine nicht – lineare Beziehung herrscht.

**Abb. 5: Funktionaler Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität**



Daraus resultiert auch, dass selbst bei maximaler Zufriedenheit eines Kunden mit einem Produkt oder einer Leistung keine 100%-ige Garantie für Loyalität vorliegt. Grund dafür ist in erster Linie das *Variety seeking*. Umgekehrt wurde jedoch auch herausgefunden, dass selbst unzufriedene Kunden nicht frei von Loyalität sind. Der Grund hierfür dürfte in mangelnden Alternativen und Wechselbarrieren liegen.

Die Zufriedenheit mit verschiedenen Geschäftsprozessen wirkt sich unterschiedlich auf die Loyalität aus. Dabei unterscheidet man die Zufriedenheit in Kauf-, Produkt-,

<sup>9</sup> vgl. Homburg/Giering, 2000, S. 82

<sup>10</sup> eigene Darstellung in Anlehnung an Matzler/Stahl, 2000

und Servicezufriedenheit. Während sich die Produktzufriedenheit auf das Fahrzeug bezieht und somit die Markenloyalität stark beeinflusst, spielen Kauf- und vor allem Servicezufriedenheit eine bedeutendere Rolle für die Händlerloyalität. Die Grafik zeigt also, dass bei einem Absinken der Gesamtzufriedenheit deutlich eher der Händler als die Marke gewechselt wird.

#### **2.2.4 Variety Seeking**

*Variety seeking* führt bei eigentlich zufriedenen Kunden dazu, dass sie die gleichen Produkte beim nächsten Kauf von einem anderen Anbieter beziehen. Der Grund für einen solchen Markenwechsel liegt in der Neugier des Kunden oder auch in dem Wunsch nach Abwechslung, bzw. der Entstehung von Langeweile.<sup>11</sup> Der Kunde tätigt also den Folgekauf bei einem anderen Anbieter nicht aufgrund von Unzufriedenheit, sondern weil er aus dem Wechsel des Produktes oder der Marke als solcher einen Nutzen zieht. Durch den Wechsel zu einem anderen Anbieter können dem Kunden natürlich auch Nachteile in Form von Risiken oder Kosten entstehen. Beim Variety-Seeking ist dem Kunden jedoch der Nutzen der Abwechslung wichtiger als die eventuellen Nachteile.

#### **2.2.5 Wechselbarrieren**

Wechselbarrieren sind dafür verantwortlich, dass Kunden bei einem Anbieter bleiben, mit dessen Produkten sie unzufrieden sind.<sup>12</sup> Hinsichtlich der Wechselbarrieren kann unterschieden werden in folgende Formen:

- Ökonomische Wechselbarrieren:

Ökonomische Wechselbarrieren liegen dann vor, wenn der Kunde durch einen Anbieterwechsel größere wirtschaftliche Nachteile in Kauf nehmen muss. Das könnte beispielsweise der Fall sein, wenn der Kunde bei einem anderen Unternehmen keine größeren Rabatte beim Einkauf bekommt.

---

<sup>11</sup> vgl. Kaiser, 2005, S.33

<sup>12</sup> vgl. Meyer/ Blümelhuber: Kundenbindung durch Services, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen. Bruhn / Homburg (Verlag Gabler), Wiesbaden, 1998, S. 199

#### - Psychische Wechselbarrieren

Psychische Wechselbarrieren findet man hauptsächlich bei risikoaversen Menschen vor. Das sind Personen, die eine enge Vertrauensbindung zu ihrem Händler haben und diese nicht aufgeben möchten. Beim Wechsel des Anbieters könnten aus ihrer Sicht nicht kalkulierbare Risiken entstehen.

#### - Soziale Wechselbarrieren

Von sozialen Wechselbarrieren spricht man, wenn zwischen Kunde und Anbieter mehr als nur ein rein geschäftliches Verhältnis besteht. Die Bindung des Kunden an einen Verkäufer oder Serviceberater ist sehr stark und kann ihn deshalb, auch Unzufriedenheit überwindend, an das Unternehmen binden.

### **2.2.6 Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf die Preisbereitschaft**

Dass sich die Kundenzufriedenheit positiv auf die Loyalität auswirkt wissen wir nun. Aber welchen Einfluss hat die Zufriedenheit eines Kunden auf dessen Preisempfinden und seine Preisbereitschaft? Empirische Untersuchungen haben hierzu ergeben, dass eine hohe Kundenzufriedenheit die negativen Reaktionen auf Preiserhöhungen abfedern können. Die demnach positive Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Preisbereitschaft ist jedoch von der jeweiligen Situation bzw. von bestimmten Produkt- (Wechselkosten, Preishöhe) und Kundenmerkmalen (Preisbewusstsein, Risikoneigung, Involvement) abhängig. Während Kundenmerkmale wie Risikoneigung und Involvement sowie das Produktmerkmal Wechselkosten die Zufriedenheits-Preisbereitschafts-Beziehung stärken können, kann sie durch Merkmale wie Preishöhe, Preisbewusstsein und der Neigung zu Preisaktionskäufen geschwächt werden.

Schlussfolgernd ergibt sich, dass Kundenzufriedenheit einen großen Anteil dazu beiträgt, einen Anbieter gegen Preissenkungen der Konkurrenz und gegen eigene Preiserhöhungen abzuschirmen. Wissenschaftlich bewiesen wurde dieser Effekt im Rahmen einer PIMS-Studie, bei der 3000 strategische Geschäftseinheiten über einen längeren Zeitraum verglichen wurden. Dabei wurde festgestellt, dass Geschäftseinheiten mit einer höheren relativen Qualität einen höheren relativen Preis erwarten können. Dies wird dadurch begründet, dass Unternehmen mit einem festen

Kundenstamm höhere Preise für bewiesene Vertrauenswürdigkeit fordern können. Die Theorie spiegelt hierbei jedoch nicht immer die Realität wieder. Aufgrund gestiegener Erwartungen der Kunden ist die Qualität bei vielen Fahrzeughaltern deutlich einem Streben nach Billigpreisen und Rabatten gewichen. Steigende Preise können diesen Kunden nur selten mit der Zunahme der Qualität der Güter oder Leistungen erklärt werden.

### **2.2.7 Preisbereitschaft als wichtiger Faktor für die Preisstrategie**

Die Preisbereitschaft bezeichnet die grundsätzliche Absicht eines Kunden in einer bestimmten Kaufsituation höchstens einen bestimmten Preis zu zahlen. Diese Bereitschaft hängt dabei im Wesentlichen vom Vergleich der Ausgabe mit dem zu erzielenden Nutzen ab.

Das bedeutet, dass die Preispolitik eines Unternehmens stark an die Preisbereitschaft seiner Kunden angelehnt sein muss. Im Normalfall kann davon ausgegangen werden, dass Kunden der Marke Volkswagen über die im Durchschnitt höheren Preise bei Wartung und Kauf informiert sind. Da sich die Marke Volkswagen immer mehr dem Premiumsegment annähert und qualitativ deutlich verbessert hat, sind auch die Kosten für Anschaffung und Instandhaltung der Fahrzeuge in den letzten Jahren gestiegen. Dies zeigt sich sehr deutlich durch die Hochpreisstrategien der Händler und Servicepartner. Vor allem im Vergleich zu regionalen Wettbewerbern, wie freien Werkstätten, Fast Fittern und Reparaturwerkstätten ausländischer Hersteller, bestechen die deutschen Premiumhersteller, darunter auch Volkswagen, durch hohe Verrechnungssätze und vergleichsweise hohe Originalteilpreise. An dieser Strategie ist nichts auszusetzen, solange die Qualität der erbrachten Serviceleistungen stimmt und den Mehrwert, wenn auch für den Kunden nicht immer sofort erkennbar, rechtfertigt. Die Kommunikation dieser hohen Qualitätsstandards ist das A und O einer funktionierenden Hochpreisstrategie. Hoch qualifizierte Mitarbeiter, neueste Technologien und ein auf die Kundenbedürfnisse ausgerichteter Verwaltungsapparat, inklusive aller EDV-Anlagen, müssen dem Kunden aktiv verkauft und verdeutlicht werden, um seine Bereitschaft für die höheren Preise zu fördern.

Zu beachten ist hierbei jedoch die relativ hohe Preiselastizität in unserem Markt. Wenn Preise, unabhängig von Inflation oder anderen wirtschaftlichen Faktoren stark steigen, kann die Nachfrage aufgrund des starken Wettbewerbs sehr

deutlich abnehmen. Aus diesem Grund ist es enorm wichtig, das exklusive Image der Dienstleistungen besonders hervorzuheben. Der Kunde des Volkswagen Partners muss also zu jeder Zeit das Gefühl haben, individuell und besonders behandelt zu werden, um geringfügige Preiserhöhungen möglichst innerhalb der Elastizitätsgrenzen einzubauen. Auch Kulanzen, egal ob Haus- oder Herstellerkulanzen können bei der Marktbearbeitung durch eine Hochpreisstrategie sehr hilfreich sein, um einerseits das Preisempfinden des Kunden zu verbessern und andererseits die gute Qualität hervorzuheben. Denn einem Kunden, den man bei offensichtlichen Qualitätsmängeln des Produktes oder der Dienstleistung, voll zur Kasse bittet, kann man sicher nur schwer davon überzeugen, dass sein Geld in den Mehrwert höherer Qualität investiert wurde.

## **2.2.8 Beeinflussung des Preisinteresses**

### **2.2.8.1 Fördern des Preisinteresses**

Der Ansatzpunkt hierbei liegt darin, dass über konsequente Niedrigpreisstrategien das Interesse des Kunden, vor allem des preisbewussten Kunden, zusätzlich geweckt werden soll. Eckpfeiler einer solchen Preisstrategie sind in erster Linie wiederholte Preisaktionen. Hauptuntersuchung / Abgasuntersuchung – Angebote oder Angebotspreise für saisonal bedingte Serviceleistungen gehören ebenso dazu, wie Rabattaktionen für bestimmte Teile – und Zubehörgruppen. Wichtig ist dabei die intensive Kommunikation des kundenseitigen Preisvorteils, um Rabatte und Aktionen nicht als Selbstverständlichkeit auf die Kunden wirken zu lassen. Vor allem Discounter und Fast Fitter nutzen diese Strategien zur Positionierung auf dem Markt. Der Vorteil besteht darin, dass Preisnachlässe schnell als Anziehungsmagnet wirken und eine große Anzahl an Kunden akquirieren können. Nachteilig kann sich diese Strategie jedoch auf die Qualität der angebotenen Leistungen auswirken, denn wo Preise gesenkt werden müssen auch Kosten reduziert werden.

### **2.2.8.2 Dämpfen des Preisinteresses**

Im Fokus dieser Strategie steht die Qualität der angebotenen Leistung oder des Produktes. Durch qualifizierte Mitarbeiter, hohe Technisierung und kompetente Beratung können ebenfalls Kunden akquiriert und zufriedengestellt werden. Im Gegensatz zur Niedrigpreisstrategie, bedarf es jedoch größerer Überzeugungsarbeit

und besserer Marketingaktivitäten um den Kunden, vor allem vor dem Erstkontakt zu animieren. Außerdem ist es wichtig, die resultierenden, höheren Preise mit Hilfe von Preisbündeln oder Paketangeboten intransparenter zu gestalten. Nach erfolgreicher Implementierung und Anlaufphase einer solchen Strategie verspricht die im Vergleich zu Preisoffensiven jedoch höhere Loyalitätspotentiale, da Qualität nicht so einfach zu kopieren ist wie eine Preisoffensive. In diesem Zusammenhang spielen auch Value added services eine große Rolle, da sie als Mehrleistung und somit ähnlich wie ein Rabatt verkauft werden können.

### **2.2.9 Kundenbindung**

Kundenbindungsprogramme von Handelsunternehmen dienen dazu, zufriedene und auch loyale Kunden über zusätzliche Boni an das Unternehmen zu binden.

Sie umfasst demnach sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, die Beziehung zu einem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren oder sogar auszuweiten. Die Kundenbindung kann hierbei unterschieden werden in formale Gebundenheit, d.h. Bindung über Verträge oder wirtschaftliche Versprechen und emotionale Verbundenheit über Zufriedenheit, Vertrauen und Image. Dabei sollte diese Strategien optimalerweise derart verbunden werden, dass eine Verbundenheitsstrategie als Hauptstrategie von einer Gebundenheitsstrategie unterstützt und ergänzt wird.<sup>13</sup>

Oft eingesetzte wirtschaftliche Kundenbindungsmaßnahmen sind meist materieller Natur. Prämien und Geschenke nach dem Kaufakt sowie die Ankündigung von Rabatten vor dem Kaufakt dienen dazu, den Kunden aus materieller und wirtschaftlicher Sicht ans Unternehmen zu binden. Bevorzugte Behandlung bei Serviceterminen, geringe Wartezeiten oder die Erbringung zusätzlicher, vom Kunden nicht erwarteter Leistungen schaffen eine emotionale Bindung.

Kundenkarten, Bonussysteme oder Mehrwertprogramme werden bisher fast ausschließlich von großen Unternehmen und Konzernen genutzt, bieten jedoch auch kleineren Unternehmen gute Möglichkeiten, ihre Kunden aktiv zu binden.

---

<sup>13</sup> vgl. Bliemel, F./ Eggert, A. (1998): Kundenbindung – die neue Sollstrategie, in: Ebel, B./ Hofer, M. B./ Al-Sibai, J (Hrsg.): Automotive Management – Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft, Heidelberg, 2004, S. 681

## **2.3 Instrumente des Kundebindungsmanagements**

Ein gut organisiertes und ausführlich geplantes Kundenbindungsmanagement bedient sich verschiedener Instrumente und Methoden. Der Einsatz dieser Instrumente wird hierbei stark differenziert. Während bei leistungs- und produktpolitischen Instrumenten vor allem die Qualität im Fokus steht, wird bei der Preispolitik mit Rabatten und verschiedenen Verrechnungssätzen gearbeitet. Kommunikations- und Distributionspolitik beinhalten vor allem die Steuerung verschiedener Marketing- und Vertriebsaktivitäten.

### **2.3.1 Produkt- und Leistungspolitische Elemente**

Die Produkt- und Leistungspolitik umfasst die Gesamtheit aller Maßnahmen, die sich auf eine marktgerechte Gestaltung des Produkt- und Serviceprogramms beziehen und damit das Leistungsportfolio unter Beachtung der Kundenbedürfnisse und der Marktbedingungen bestimmen. Damit ein Kunde von einer erbrachten Leistung oder einem Produkt langfristig begeistert ist, muss es auf seine signifikanten Bedürfnisse und Anforderungen abgestimmt werden. Individuelle Angebote, Servicestandards oder auch die individuelle Einbeziehung des Kunden in die Leistungserbringung sind hierbei sehr wirkungsvoll.

Auch *Value Added Services*, die je nach Umfang der Leistung kostenlos oder zu besonderen Konditionen angeboten werden, bieten eine Möglichkeit der Individualisierung des Produktes, der Leistung und auch des Kunden. Wenn sich der Kunde über eine solche Leistungspolitik an das hohe Niveau der Unternehmensleistungen gewöhnt und die Differenzierung zum Wettbewerber wahrnimmt, bietet sie gute Voraussetzungen für langfristige Kundenbindung. Auch *Cross-Selling-Potentiale* können besser ausgeschöpft werden, wenn die Leistungen individuell auf den Kunden zugeschnitten sind.

### **2.3.2 Preispolitische Instrumente**

Die Preispolitik umfasst die Gesamtheit aller Maßnahmen über das Entgelt des Leistungsangebotes sowie darüber hinaus gehende Zahlungs- und

Kreditbedingungen, die beeinflussen, zu welchem Preis und welchen Bedingungen Leistungen dem Kunden angeboten werden. Verschiedene Verrechnungssätze, Rabattstaffeln und individuelle Zahlungsbedingungen unterstützen den Aufbau von Wechselbarrieren, so dass eine Kundenbeziehung langfristig stabilisiert werden kann. Über Vergünstigungen, Boni, Preisgarantien und Kundenkarten führt der Wechsel des Kunden zu einem anderen Anbieter dazu, dass er auf ökonomische Vorteile verzichten muss. Da preispolitische Wechselbarrieren aufgrund des großen Wettbewerbs jedoch keinerlei Garantie geben, bzw. relativ einfach überwunden werden können, ist es ratsam, die Preispolitik stark mit anderen Kundenbindungsmaßnahmen zu kombinieren oder sie nach gewisser Zeit, wenn möglich, zu ersetzen. Gerade zu Beginn einer Beziehung, vor allem in der Anbahnungsphase lohnt es sich jedoch, über preispolitische Konzepte Zufriedenheit zu generieren und Kunden zu binden.

### **2.3.3 Kommunikationspolitische Instrumente**

Kommunikationspolitik umfasst allgemein die systematische Gestaltung der Übermittlung von Informationen zum Zweck der Steuerung der Verhaltensweisen der Konsumenten entsprechend den Absatzzielen des Unternehmens. Mit Hilfe von vielfältigen Kommunikationsformen, wie Online-Marketing, Servicehotlines und Directmailing muss der Anbieter einen ständigen Dialog zum Kunden aufrechterhalten. Vor allem Neukunden sollten sehr persönlich angesprochen werden um einerseits Vertrauen aufzubauen und Dissonanzen zu beseitigen. Denn gerade zu Beginn einer Beziehung, vor allem beim Erstkontakt, reagiert der Kunde sehr empfindlich auf Freundlichkeit, Ausstrahlung, Kompetenz und Aufmerksamkeit des Serviceberaters oder Verkäufers. Eine positive Wahrnehmung des Kunden hinsichtlich dieser Faktoren ist für eine langandauernde, den Kunden zufriedenstellende Geschäftsbeziehung unabdingbar und bietet dem Unternehmen von vornherein die Möglichkeit, den Kunden auf individuelle und sehr persönliche Art ans Haus zu binden.

### **2.3.4 Distributionspolitische Elemente**

Distributionspolitik umfasst alle Entscheidungen, die darauf ausgerichtet sind, Leistungen vom Ort ihrer Entstehung unter Überbrückung von Raum und Zeit an die

Endkäufer zu bringen. Wichtig ist hierbei, die räumliche und zeitliche Distanz zwischen Anbieter und Nachfrager so gering wie möglich zu halten bzw. den Kunden in der Wahl seines Distributionsweges weitgehend frei entscheiden zu lassen und ihn entweder technisch-funktional oder vertraglich zu binden. Dabei ist vor allem zu beachten, dass die Kaufaktivität des Kunden, entsprechend seiner hohen Anforderungen, unkompliziert und schnell abgewickelt werden kann, um Dissonanzen von vornherein auszuschließen.

## **2.4 Auswirkungen von Kundenzufriedenheit auf die Unternehmenskultur und Mitarbeiterzufriedenheit**

Neben den direkten Faktoren für die Mitarbeiterzufriedenheit, wie Entlohnung, Entwicklungschancen und Arbeitsumfeld, kann auch die Kundenzufriedenheit zu einer Steigerung der Motivation der Mitarbeiter führen. Verkäufer und Serviceberater treten intern wie extern als Vermittler, Problemlöser und Dienstleister auf und haben somit die Möglichkeit, ihrem Gegenüber, den Kunden, einen Nutzen zu schaffen.

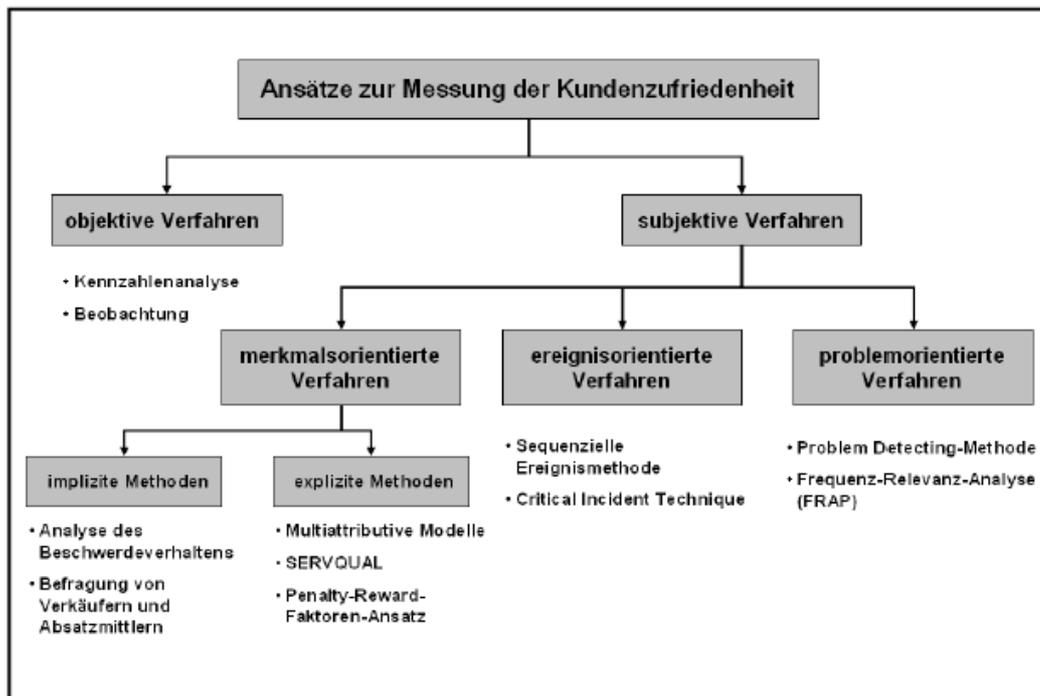
Bei erfolgreicher Ausübung dieser Tätigkeit kann ein Teil der Mitarbeiterzufriedenheit auch durch Stolz auf qualitativ hochwertige Dienstleistungen und Produkte geschaffen werden. Bei reibungslosen, den Kunden zufriedenstellenden Werkstattdurchgängen oder Fahrzeugverkäufen bekommt der Mitarbeiter über Mund-zu-Mund-Propaganda regelmäßig ein positives Feedback zu den eigenen Leistungen und denen des Unternehmens. Dadurch steigert sich seine eigene Zufriedenheit, was sich in höherer Arbeitsmotivation, sinkenden Fehlzeiten und größerem Engagement äußert. Die eigene positive Mund-zu-Mund-Propaganda des Mitarbeiters wirkt sich dann wieder positiv auf andere Kundengruppen sowie das Image des Unternehmens aus.

## **2.5 Instrumente zur Messung von Kundenzufriedenheit**

Aufgrund des verschärften Wettbewerbs müssen Unternehmen heute immer mehr leisten um ihre Kunden auch weiterhin zufrieden zu stellen. Dadurch ist das Interesse an Kundenzufriedenheitsmessungen in den letzten Jahren stetig gestiegen. Während vor einigen Jahren nur die großen Hersteller und Industrieunternehmen Kundenzufriedenheitsmessungen durchgeführt haben oder durchführen ließen, sind heutzutage auch die kleineren Handelsunternehmen gefordert, die Ansprüche,

Bedürfnisse und Reaktionen ihrer Kunden zu kennen und zu analysieren. Vor allem um Verbesserungspotentiale aufzudecken und die Gründe für Unzufriedenheit zu erfahren, werden hohe Kosten für verschiedene Messungen und Analysen in Kauf genommen. Die nachfolgende Grafik zeigt eine systematische Darstellung der sehr unterschiedlichen Methoden der Kundenzufriedenheitsmessung.

Abb. 6: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit



14

Während objektive Verfahren (z.B. *Mystery Shopping*, Kennzahlenanalyse) die Kundenzufriedenheit anhand von beobachtbaren Größen wie Kennzahlen oder die Meinungen Dritter erheben und subjektive Wahrnehmungen wie Kunden- und Mitarbeitermeinungen außen vor lassen, bedienen sich subjektive Verfahren der Analyse unterschiedlicher persönlicher Sachverhalte und damit verbundenen Verhaltensweisen. Dadurch wird die Bewertung einer Dienstleistung oder eines Produktes durch den Kunden transparenter und es ergeben sich zeitnah Ansatzpunkte für Verbesserungspotentiale.

Die bei Volkswagen-Betrieben, für den Bereich PKW standardisiert durchgeführte Kundenzufriedenheitsmessung durch CSS gehört hierbei zu den ereignisorientierten und somit subjektiven Verfahren. Der Vorteil hierbei liegt darin,

<sup>14</sup> vgl. Beutin: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick in: Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen; Homburg (Hrsg.); Verlag Gabler 2001, S.90

dass eine prozessorientierte Zufriedenheitsmessung stattfindet, die einen hohen Konkretisierungsgrad der Informationen aufweist.

Ende Dezember 2008 hat Volkswagen Nutzfahrzeuge die Kundenzufriedenheitsbefragung *CSS Service* für den Bereich After Sales im Markt Deutschland eingestellt. *KBA Service* ersetzt diese nun ausnahmslos. Auch dieser gehört zu den subjektiven Verfahren, da die Befragung subjektiv von einer Telefonagentur ausgeführt wird. Aufgrund der Einführung dieses neuen Tools im Januar 2010, wird die Analyse von Kundenzufriedenheit und vor allem die Schwachstellenerkennung in den einzelnen Prozessschritten deutlich erschwert, da dass *KBA Portal* nicht die detaillierte Aufarbeitung der einzelnen Prozesse ermöglicht, wie es bei *CSS* der Fall ist. Außerdem sind keinerlei SOLL-Standards vorhanden, wie sie bei *CSS* in Absprache mit dem Konzern als Zielvereinbarungen jedes Jahr vorgegeben werden. Ich habe deshalb versucht, in allen Analysepunkten die kleinsten Vergleichsgruppen als SOLL-Standard zu definieren, um möglichst realistische Vergleiche ziehen zu können. Auch die Anzahl der durchgeführten Interviews ist so gering, dass die Ergebnisse nur bedingt repräsentativ sind.

### **3 IST - Analyse anhand von KBA**

Die Abkürzung *KBA* steht für Kundenbindungsanalyse und bezeichnet einen in sich geschlossenen Prozess der Kundenbefragung im Nachgang von Werkstattbesuchen. Mit dem durch den Konzern zur Verfügung gestellten *KBA Portal* steht unserem Haus ein komplexes Analysewerkzeug zur Verfügung, womit die Zufriedenheit unserer Kunden mit den Serviceprozessen analysiert und die Kundenbindung nachhaltig verbessert werden kann. Die Kundengruppen „*Commerce and Life*“ (gewerbliche Einzelkunden und Privatkunden) sind dabei in einer zusammenhängenden Analyse verknüpft.

Jeder einzelne Werkstattbesuch wird dabei als ein Vorgang abgebildet und kann von den jeweils verantwortlichen Mitarbeitern abgearbeitet werden. Die Kunden werden dabei von einem Telefonstudio im Namen des Autohauses mit Hilfe eines vorgegebenen Fragebogens (siehe Anhang) dazu befragt, inwiefern sie mit der Betreuung, dem Produkt an sich und gegebenenfalls mit der Problemlösung durch das Autohaus zufrieden sind. Das *KBA Portal* wurde im Januar 2010 flächendeckend für den Markt Deutschland eingeführt und bietet folgende Vorteile:

- systematische Potentialausschöpfung von Neuwagen- und Gebrauchtwagen – Interessenten aus dem Service heraus
- neuerdings auch Beachtung von Life – Kunden
- einheitliches Kundenbindungssystem für Verkauf und Service
- Sicherstellung einer hohen Servicequalität durch individuelle Kundenbefragung
- Direktes Feedback zur Qualität der einzelnen Servicedienstleistung bzw. Verkaufsprozesse

Unterschieden wird bei der Befragung zwischen zwei Interviewarten, dem „Interview Service“ und dem „Kombi-Interview Kauf und Service“. Beim „Interview Service“ wird spätestens 8 Arbeitstage nach dem Werkstattaufenthalt ein Interview mit zufällig ausgewählten Kunden durchgeführt, in dem abgefragt wird, ob der Kunde mit dem Service der Werkstatt zufrieden war oder ob es Beanstandungen gab.

Beim „Kombi-Interview“ können nach dem Werkstattaufenthalt auch *ReSales* - Informationen abgefragt werden, damit kein erneuter Kontakt notwendig wird. Hierfür muss jedoch die Voraussetzung erfüllt sein, dass der Betrieb einen Händler- und

Servicepartnervertrag hat und das Interview in einem bestimmten Zeitraum stattfindet. Dieses Zeitfenster ist begrenzt auf drei Monate vor und einen Monat nach dem *ReSales* – Zeitpunkt. Nur innerhalb dieser vier Monate dürfen Fragen der *ReSales* – Betreuung gemeinsam mit Fragen zum aktuellen Serviceereignis gestellt werden. Um eine Überbeanspruchung des Kunden zu vermeiden gilt außerdem eine Sperrfrist von 3 Monaten nach dem letzten Interview. Sollte der Kunde jedoch mit einem weiteren Fahrzeug in den Service kommen, so kann er erneut kontaktiert werden. Im Allgemeinen gilt also die Regel, dass ein Kunde so oft wie nötig, aber so selten wie möglich kontaktiert werden soll, um ihn nicht zu nerven und sein Bedürfnis, die Leistungen zu bewerten, nicht zu sättigen.

### 3.1 Anzahl und Kosten der durchgeführten Interviews

Im Rahmen der Kundenbindungsanalyse Service werden standardmäßig 10 Prozent der ermittelten Nutzfahrzeug – Werkstattdurchgänge befragt. Da Großkunden von der Befragung ausgeschlossen sind, werden diese von den 10 Prozent der in Frage kommenden Interviews abgezogen, sodass die Summe der durchgeführten Befragungen unter 10 Prozent liegen kann. Die Anzahl kann jedoch auch händlerindividuell erhöht werden, was den Vorteil einer noch genaueren Analyse nach sich ziehen würde. Jedoch steigen in dem Moment auch die Kosten für diese Marktbearbeitung. Die monatlichen Gebühren für die Kundenbindungsanalyse setzen sich wie folgt zusammen.

**Tabelle 1: Kosten für Kundenbindungsanalyse**

<b>Kategorie</b>	<b>Staffelung</b>	<b>Grundgebühr / Systemkosten pro Monat</b>	<b>Kosten je Interview</b>
A	Bis 500 Nutzfahrzeug – Werkstattdurchgänge pro Jahr	29,00 €	8,99 €
B	Bis 1.500 Nfz – Werkstattdurchgänge pro Jahr	49,00 €	5,99 €
C	Bis 2.500 Nfz – Werkstattdurchgänge pro Jahr	69,00 €	4,99 €
D	Über 2.500 Nfz – Werkstattdurchgänge pro	89,00 €	3,99 €

## 3.2 Kundenbindungsanalyse

Analysiert werden nur Vorgänge innerhalb der letzten 12 Monate, also vom 01.08.2009 bis zum 01.08.2010. Dadurch soll ein zeitnahes, realistisches Abbild der derzeitigen Situation geschaffen werden.

### 3.2.1 Kundenbindungsanalyse im Vertrieb

#### 3.2.1.1 Analyse abgeschlossener Vorgänge im Prozessschritt

#### Fahrzeugbestellung

Tabelle 2: abgeschlossene KBA – Vorgänge im Prozessschritt Fahrzeugbestellung

Vorgangsnr.	Art d. Betreuung	Markenloyalität Vorhanden / Note	Händlerloyalität Vorhanden / Note	Kunde	Bemerkung
417654	Bestellung	In diesem Prozessschritt nicht definierbar	Ja / 1	IPS-tec	Bestellung i.O.
414907	Bestellung	“	Ja / 1	Mißler	Alles bestens
409467	Bestellung	“	Ja / 1	Fa. Weber	Alles i.O.
368487	Bestellung	“	Ja / 1	Fa.Sander	Zufrieden
304162	Bestellung	“	Ja / 1	Hr. Ehrig	Alle sehr nett
306885	Bestellung	“	Ja / 2	Fa. Gottsmann	Keine Probefahrt mit gewünschtem Modell möglich

Schon in diesem ersten Prozessschritt des Verkaufes zeigt sich, wie sich kleinste Unzufriedenheiten auf die Loyalität des Kunden auswirken können. Bei allen untersuchten Vorgänge bewerteten die Kunden ihre eigene Loyalität als gegeben und sind zu diesem Zeitpunkt des Kaufprozesses voll und ganz vom Haus überzeugt. Beim letzten Vorgang (Fa. Gottsmann) gab es das Problem, dass der Kunde keine

Möglichkeit zur Probefahrt mit dem von ihm gewünschten Modell hatte. Seine Händlerloyalität hat das in diesem Moment nicht bemerkenswert beeinflusst, da er seit vielen Jahren Fahrzeuge der Marke Volkswagen in unserem Haus bestellt hat. Die Zufriedenheit mit dem Verkäufer wurde jedoch im Gegensatz zu den anderen Vorgängen nur mit der Note 2, also „gut“ bewertet. Das dies kein absolut perfekter Start in die Geschäftsbeziehung ist steht außer Frage. Es ist weiterhin aufgefallen, dass sich auch andere Kunden zum Zeitpunkt der Befragung nicht daran erinnern konnten ob ihnen eine Probefahrt mit dem gewünschten Modell angeboten wurde. Das lässt darauf zurückschließen, dass aufgrund der fehlenden Vorführmodelle in vielen Fällen keine Probefahrt angeboten wurde, was bei Kaufinteressenten, welche sich gegen einen Kauf entschieden haben, ein Grund dafür gewesen sein könnte.

### **3.2.1.2 Analyse abgeschlossener Vorgänge im Prozessschritt Fahrzeugauslieferung**

Die Fahrzeugauslieferung ist für viele Kunden der emotionalste Moment des gesamten Kaufaktes. Deshalb sollte auch in diesem Prozessschritt alles einwandfrei ablaufen, um dem Kunden bis zum eventuell ersten Servicetermin in guter Erinnerung zu bleiben.

**Tabelle 3: abgeschlossene KBA – Vorgänge im Prozessschritt Fahrzeugauslieferung**

<b>Vorgangs nr.</b>	<b>Art d. Betreuung</b>	<b>Markenloyalität Vorhanden / Note</b>	<b>Händlerloyalität Vorhanden / Note</b>	<b>Kunde</b>	<b>Bemerkung</b>
382063	Auslieferung	Ja / 2	Ja / 2	Fa. Sander	Keine
372870	Auslieferung	Ja / 1	Ja / 1	Fa. TTb	Alles bestens
354512	Auslieferung	Ja / 2	Ja / 1	Fa. Weber	Probefahrt nicht intensiv angeboten
346427	Auslieferung	Ja / 1	Ja / 1	Hr. Pinther	Alles bestens
332129	Auslieferung	Ja / 2	Ja / 2	Hr. Fischer	Falsches

					Nummernschild
331645	Auslieferung	Ja / 1	Ja / 1	Hr. Ehrig	Alles wunderbar
322454	Auslieferung	Eventuell / 2	Ja / 1	Fr. Weber	Strenger Plastikgeruch im Fzg.
320969	Auslieferung	Ja / 2	Ja / 2	Fa. Gottsmann	Alles i.O.
318272	Auslieferung	Eventuell / 1	Ja / 1	Fa. Preis	Preis entscheidet über Wiederkauf

Im Bereich der Markenloyalität kann der Händler zum Zeitpunkt der Fahrzeugauslieferung den Kunden nur wenig oder gar nicht beeinflussen. Frau Weber und die Fa. Preis, welche zum Zeitpunkt der Auslieferung keine Markenloyalität erklären konnten, machen ihren Wiederkauf vor allem davon abhängig ob das Fahrzeug qualitativ während der Nutzungsdauer überzeugt und zu welchen Preisen zum Zeitpunkt des eventuellen Fahrzeugwechsels die Produktpalette des Herstellers aufgebaut ist. Frau Weber empfand zudem den starken Plastikgeruch ihres Neuwagen *Caddy* als störend. Zu diesem Thema sollte sich der Verkäufer dringend Notizen in seinen Akten machen, um die Kundin beim eventuellen Neukauf in dieser Hinsicht absolut zufrieden zu stellen. Bei Hr. Fischer wurde trotz vorheriger Absprache und der Reservierung seines Wunschnummernschildes das falsche Fahrzeugkennzeichen angebracht. Im Nachhinein hat er dies akzeptiert, weil es sich nicht mehr ändern ließ, seiner Zufriedenheit mit dem Käufer hat es aber trotz der sonst tadellosen Auslieferung einen Abbruch getan, weshalb er ihn nur mit „gut“ bewertet hat. Auch die Firma Gottsmann konnte durch eine zufriedenstellende Fahrzeugauslieferung nicht wieder auf Verkäufernote 1 gestimmt werden. (evtl. aufgrund der fehlenden Probefahrt bei der Fahrzeugbestellung)

### 3.2.1.3 Analyse abgeschlossener Vorgänge im Prozessschritt Betreuung

Tabelle 4: abgeschlossene KBA – Vorgänge im Prozessschritt Betreuung

Vorgangsnr.	Art d. Betreuung	Markenloyalität Vorhanden / Note	Händlerloyalität Vorhanden / Note	Kunde	Bemerkung
422473	Betreuung	Eventuell / 2	Ja / 2	Sp. Kretzschmar	Möchte Fahrzeug mit Biodiesel, mangelnde Ersatzteile zum Montag
417559	Betreuung	Ja / 2	Ja / keine Note	Geschenkesh. Simon	Verkäufer nicht mehr da
418493	Betreuung	Ja / 2	Ja / 2	Fa. Voitel	
411421	Betreuung	Ja / 3	Ja / 2	Fa. Gneipel	Schlechte Fahreigen- schaften
411410	Betreuung	Nein / 3	Nein / 1	Fa. Lange	Viele Mängel am Fzg. und hoher Preis
400333	Betreuung	Eventuell / 2	Ja / 2	Fa. Oehler	Preis entscheidet
401573	Betreuung	Ja / 2	Keine Angabe	Hr. Petzold	Mit Werkstatt zufrieden
399784	Betreuung	Eventuell / 4	Nein / 4	Hr. Hergersberg	Keine Nfz- Ersatzwagen und viele Mängel
393015	Betreuung	Ja / 1	Ja / 1	Fa. Weber	Keine Angabe
387970	Betreuung	Ja / 1	Ja / 1	Fa. Preis	Keine Angabe

383518	Betreuung	Ja / 2	Ja / 2	Hr. Heine	Keine Angabe
376135	Betreuung	Ja / 3	Ja / 1	Fa. Comp.-Kretzschmar	Viele Fahrzeugmängel, AH ist i.O.
372506	Betreuung	Nein / 5	Keine Angabe	Fa. Kozew	AH ist O.K. aber Fzg. zu teuer und zu viele Mängel
370712	Betreuung	Ja / 1	Keine Angabe	Fa. Teubner	Alles bestens
363436	Betreuung	Ja / 1	Ja / 1	Fa. Huth	Alles i.O.
349213	Betreuung	Ja / 1	Ja / 1	Hr. Herold	Betreuung perfekt
346776	Betreuung	Ja / 2	Eventuell / 2	Fa. Beer	Angebot ist ausschlaggebend
345436	Betreuung	Ja / 1	Ja / 1	Hr. Böhme	Voll und ganz zufrieden
345403	Betreuung	Ja / 2	Ja / 2	Fa. Mißler	Keine Angabe
341007	Betreuung	Ja / 2	Ja / 1	Fa. Schmiedel	Keine Angabe
340509	Betreuung	Eventuell / 2	Keine Angabe / 2	Fa. Falke	Hat das Gefühl übers Ohr gehauen zu werden
338292	Betreuung	Ja / 1	Ja / 1	Fa. Jakob	Hat Werkstatt gefunden die näher ist
337133	Betreuung	Ja / 2	Eventuell / 2	Fr. Felka	Abhängig von Service

					und Preis
334230	Betreuung	Ja / 2	Nein / 3	Fa. Streifler	Mängel wurden mehrmals nicht behoben
332173	Betreuung	Ja / 3	Ja / 2	Fa. Rohn	Kühlprobleme am Fzg.
327769	Betreuung	Ja / 2	Ja / 2	Fa. Sander	Keine Angabe
323948	Betreuung	Ja / keine Angabe	Eventuell / keine Angabe	Fa. A&G	Werkstatt zu unpersönlich, Probleme wurden aber behoben
325530	Betreuung	Ja / 1	Ja / 1	Fa. Schmutzler	Alles bestens
321875	Betreuung	Ja / 1	Eventuell / 2	Hr. Liebold	Angebot und Preis müssen stimmen
321211	Betreuung	Ja / 2	Ja / 2	Fa. Schmidt	Alles i.O.
317868	Betreuung	Ja / 2	Ja / 2	Fa. Barmühle	Keine Angabe
316566	Betreuung	Ja / 2	Ja / 2	Eislaufverein Crimmitschau	Keine Angabe

In den untersuchten Fällen werden vor allem zwei Probleme ersichtlich. Von den 32 befragten Nutzfahrzeugkunden im o.g. Zeitraum sind sieben unzufrieden mit der Qualität des Fahrzeuges. Das entspricht einem Anteil von knapp 22 Prozent unzufriedenen Kunden, bei denen das Autohaus nur begrenzte Möglichkeiten hat, die Zufriedenheit über guten Service und optimale Betreuung wiederherzustellen oder aufrecht zu erhalten. Zwei dieser sieben unzufriedenen Kunden können sich aufgrund dessen nicht vorstellen, der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge treu zu

bleiben und wieder ein entsprechendes Fahrzeug zu kaufen. Herr Rohn und die Firma Computer-Kretzschmar bewerten die Marke und das Produkt außerdem nur mit einer Note 3, was sie schnell zu abwanderungswilligen Kunden werden lassen kann, insofern die Betreuungsqualität im Haus nicht diese Missstände ausgleichen kann. Die Firma Kozew bewertet das Produkt mit der Note fünf und kann sich trotz hoher Zufriedenheit mit dem Autohaus nicht vorstellen, wieder einen Volkswagen zu kaufen. Auch die Firma Lange ist mit dem Fahrzeug so unzufrieden, dass sie sich eine weitere Zusammenarbeit nicht vorstellen kann. Desweiteren lässt sich feststellen, dass die meisten der unentschiedenen Kunden, welche ihre Loyalität gegenüber der Marke und dem Händler mit eventuell angegeben haben, einen eventuellen Wiederkauf stark vom Preisgefüge des neuen Fahrzeuges gegenüber der Konkurrenz abhängig machen. Auch in diesem Bereich kann der Verkäufer nur begrenzt über seine marktüblichen Rabatte zur Kundenbindung beitragen, da er keine Gewalt über die Preisbildung des Herstellers hat. Bei der Fa. A & G Bedachung zeigt sich, dass durch schnelles und konstruktives Beschwerdemanagement Probleme gelöst werden können. Die Firma empfand die Betreuung durch das Autohaus als zu unpersönlich und konnte deshalb keine Händlerloyalität aufweisen. Nach sofortiger Reaktion und Vorstellung der verantwortlichen Mitarbeiter im Service konnte diese Firma jedoch zufriedengestellt werden. In diesem Fall hätte man allerdings schon zum Zeitpunkt der Fahrzeugauslieferung entgegenwirken können, indem man die verantwortlichen Mitarbeiter der anderen Geschäftszweige schon vor dem ersten Werkstattbesuch vorgestellt hätte. Die vielen zufriedenen Kunden zeigen jedoch, dass viele Prozesse und Abläufe im Haus richtig laufen und bei genauer Beachtung verschiedener Kundenansprüche zur Kundenbindung beitragen können.

### **3.2.2 Gesamtergebnis Vertrieb**

Das *KBA Portal* bietet zusätzlich zur Analyse der einzelnen Kundenvorgänge auch die Möglichkeit ein Gesamtergebnis darzustellen. Die gewählte Vergleichsgruppe Bezirk 805 bietet dabei die Möglichkeit, das eigene Abschneiden mit den Nutzfahrzeugbetrieben der unmittelbaren Umgebung zu vergleichen.

Abb. 7: Gesamtergebnis Vertrieb 2010



Im Gesamtergebnis des Jahres 2010 (bis August) zeigt sich dabei, dass der Prozentsatz der Kundenvorgänge mit Handlungsbedarf im eigenen Haus deutlich über dem der angrenzenden Händler liegt. Oftmals sind Kleinigkeiten wie die oben genannten Fälle hierbei schon ausschlaggebend für einen Handlungsbedarf seitens des Autohauses. Zu beachten ist jedoch auch die geringe Zahl der zu Grunde liegenden Interviews, bei der sich wie oben zu sehen, zwei Fälle mit Handlungsbedarf bei einer Gesamtzahl von 20 schon sehr deutlich auswirken.

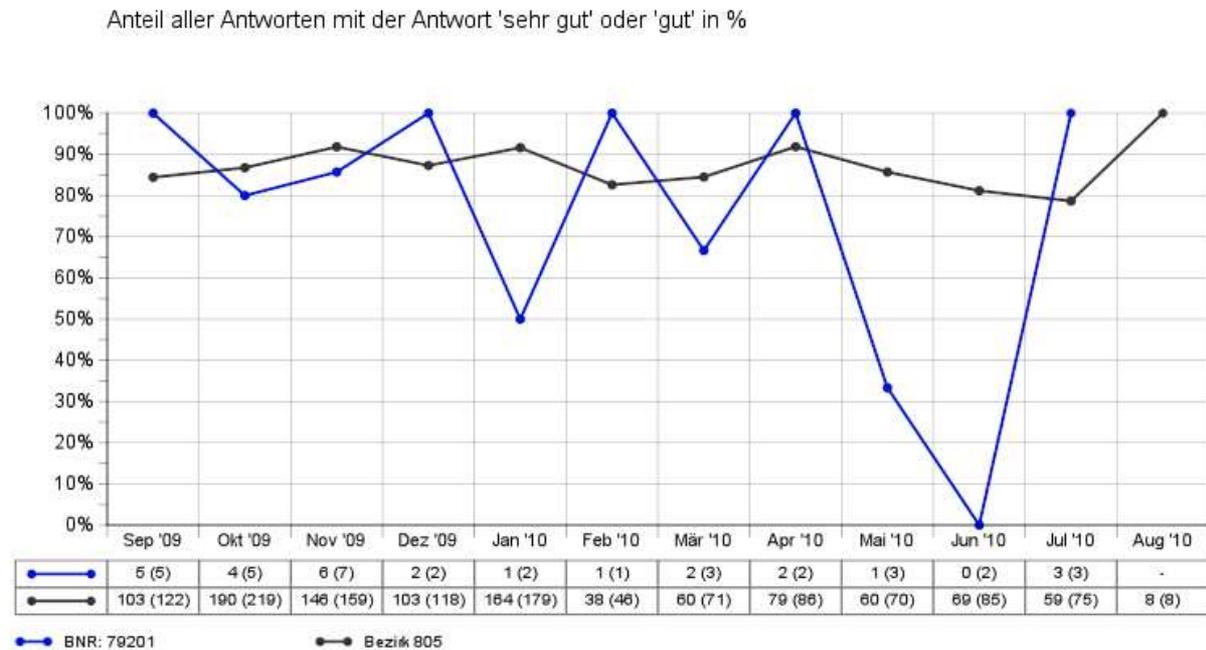
Die allgemeine Zufriedenheit der Kunden mit den Nutzfahrzeugverkäufern im Haus kann sich jedoch sehen lassen. Sie liegt im Schnitt des Jahres 2010 bei ca. 95 Prozent und ist damit auf dem Niveau der Vergleichsgruppe Bezirk 805 (siehe Abb. 8). Nur im Monat Mai hat ein Kunde den Verkäufer nicht mindestens mit „gut“ bewertet, was das gute Ergebnis der 100 Prozent in den anderen Monaten etwas trübt.

**Abb. 8: Zufriedenheit mit dem Verkäufer 2010**



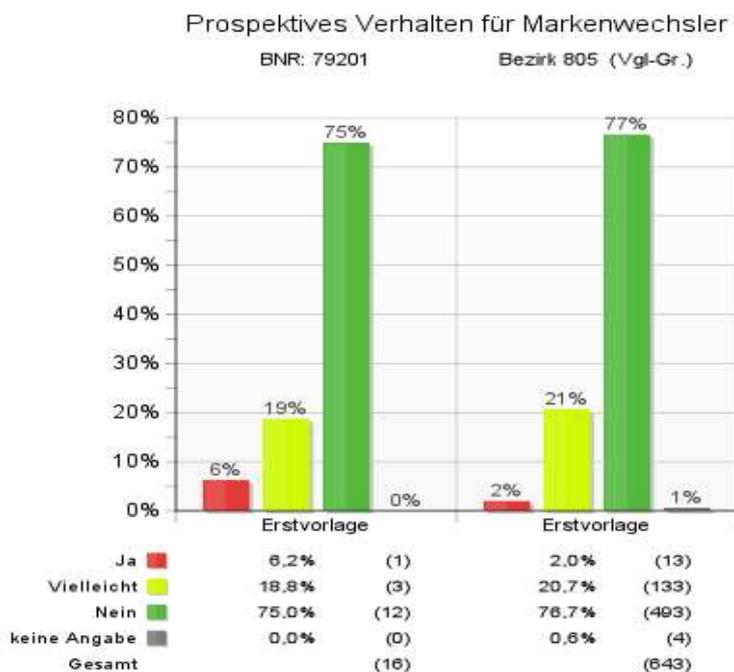
Anders sieht es aus, wenn man die Zufriedenheit der Kunden mit dem Produkt, also dem Fahrzeug, betrachtet (siehe Abb. 9). Hierbei lässt sich deutlich erkennen, dass das Zufriedenheitsniveau der Kunden im Autohaus Bankwitz deutlich unter dem der Vergleichsgruppe liegt. Nur knapp 65 Prozent der befragten Nutzfahrzeugkäufer im Jahr 2010 bewerteten ihr Fahrzeug mindestens mit der Note „gut“. Im Vergleich zu den ca. 85 Prozent der mit gut bewerteten Fahrzeuge in der Vergleichsgruppe ist das ein niederschmetterndes Ergebnis, welches nur durch Produktionsfehler seitens des Herstellers oder durch gestiegene Erwartungen der Kunden zu erklären ist. Dafür spricht auch der deutliche Abfall der Zufriedenheit der Kunden in der Vergleichsgruppe, welche ihre Fahrzeuge in den Monaten Mai, Juni und Juli ebenfalls deutlich schlechter bewertet haben.

**Abb. 9: Zufriedenheit mit dem Produkt 2010**

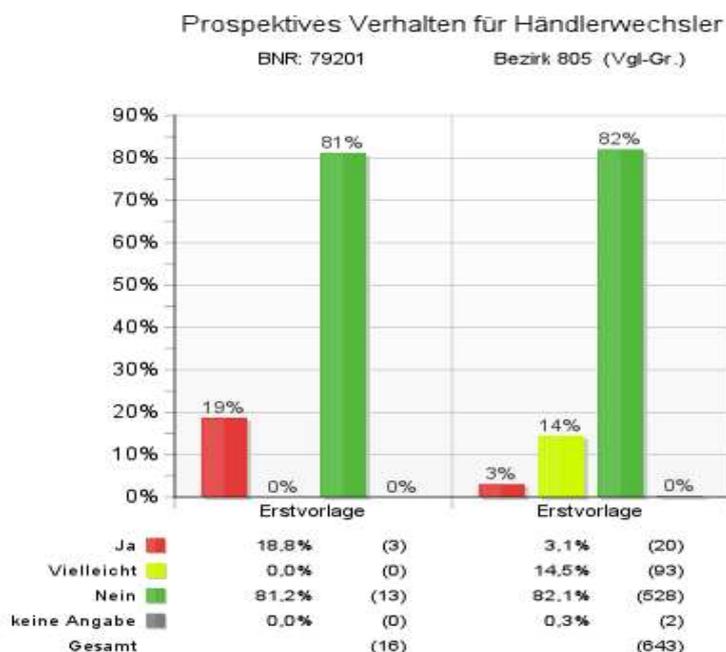


In einer weiteren Darstellung (siehe Abb. 10) zeigt sich, dass die Kundenbindungswerte im Autohaus Bankwitz bezüglich der Markenloyalität nahezu gleich den Werten der Vergleichsgruppe sind. Ca.  $\frac{3}{4}$  der Kunden geben demnach an, der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge gegenüber loyal zu sein und sich wieder ein Fahrzeug der Marke zulegen zu wollen. Es fällt jedoch auf, dass der Anteil derjenigen, die sich kein Fahrzeug der Marke mehr kaufen würden drei mal so hoch ist wie in Bezirk 805. Das hängt natürlich mit den unzufriedenen Kunden aus Abbildung 9 zusammen.

**Abb. 10: Markenloyalität Vertrieb**



**Abb. 11: Händlerloyalität Vertrieb**

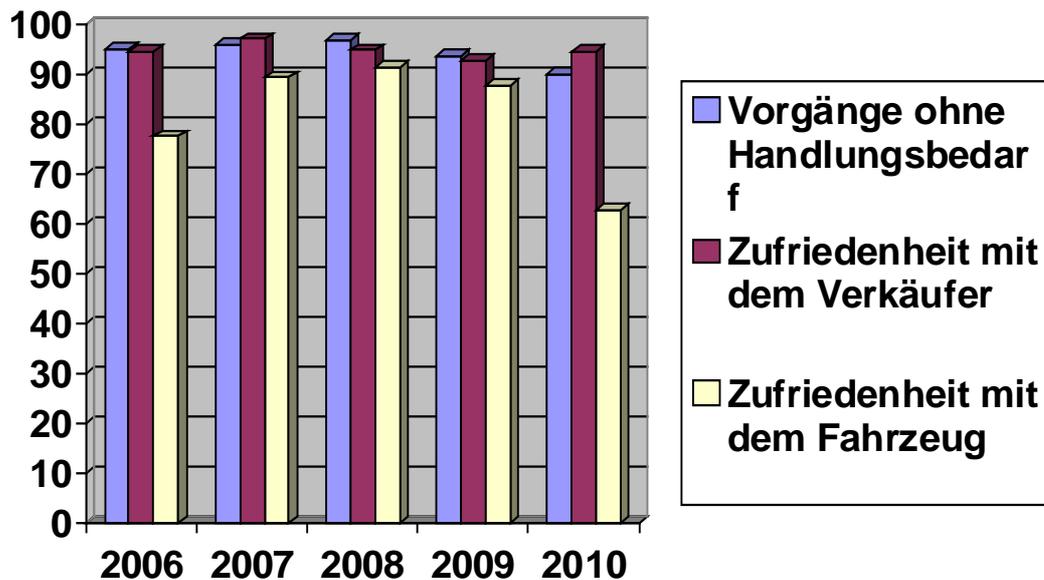


In Abbildung 11 wird die Händlerloyalität der befragten Kunden dargestellt. Diese liegt mit über 80 Prozent auf dem gleichen Niveau wie in der Vergleichsgruppe. Starke Unterschiede zeigen sich jedoch im Bereich der „eventuellen“ Wiederkäufer und der unloyalen Kunden. Während sich in den Händlerbetrieben im Umkreis immerhin 14 Prozent noch nicht entschieden haben und nur drei Prozent einen Wiederkauf ausschließen, ist die Quote in unserem Haus mit 19 % unloyalen und keinen unentschlossenen Kunden sehr besorgniserregend. Dieses Ergebnis lässt

darauf schließen, dass die Kunden mit Beschwerden nicht entsprechend kontaktiert wurden und keine adäquaten Vorschläge zur Lösung des Problems unterbreitet werden konnten, weshalb sie nun so unzufrieden sind, dass sie keinesfalls in Erwägung ziehen ein neues Fahrzeug im Haus zu kaufen.

### 3.2.3 Entwicklung innerhalb der letzten 5 Jahre

Abb. 12: Entwicklung der Zufriedenheit im Vertrieb seit 2006



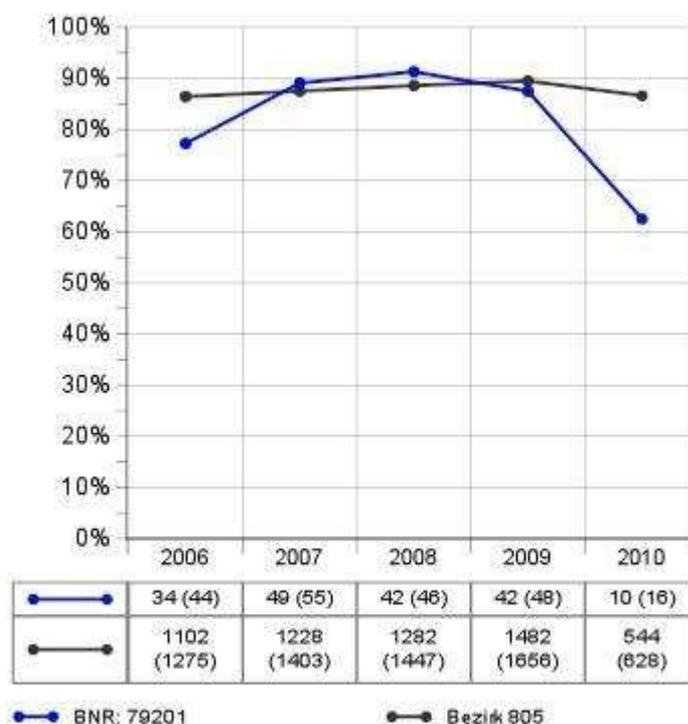
15

Die Entwicklung der Zufriedenheit unserer Kunden im Laufe der letzten fünf Jahre zeigt sich in Abb. 12. Besonders auffällig sind dabei die extremen Schwankungen der Kundenzufriedenheit mit dem Fahrzeug und somit auch mit dem Hersteller. Im Jahr 2006 lag diese bei nur 77,3 Prozent, konnte aber in den nächsten Jahren gesteigert werden und blieb bei durchschnittlich 89,3 Prozent auf einem konstant guten Niveau. Im Jahr 2010 (bis einschließlich Juli) zeigt sich allerdings eine erschreckende Entwicklung auf ein Niveau von nur noch 62,5 Prozent mit dem Fahrzeug zufriedenen Kunden. Auffällig ist hierbei, dass die Zufriedenheit mit dem Verkäufer nicht darunter leiden musste. Sie liegt im Schnitt der letzten fünf Jahre bei 94,6 Prozent, was auch in diesem Jahr bisher bestätigt werden konnte. Die Anzahl der Vorgänge ohne Handlungsbedarf hat jedoch auch in diesem Jahr abgenommen, was ein Zeichen für die gestiegenen Erwartungshaltungen der Kunden, bzw. die Verschlechterung der Qualität der Fahrzeuge ist.

<sup>15</sup> eigene Darstellung

Vergleicht man die Benotung der Fahrzeugzufriedenheit unserer Kunden mit denen der Vergleichsgruppe Bezirk 805, so zeigt sich jedoch, dass die Fahrzeugqualität über die letzten fünf Jahre nicht in dem Ausmaß gesunken sein kann, wie sie durch unsere Kunden offensichtlich wahrgenommen wird. Denn während unsere Kunden vor allem in diesem Jahr die Qualität der Fahrzeuge sehr schlecht bewertet haben, so liegt sie in der Vergleichsgruppe mit 86,6 Prozent auf dem durchschnittlichen Niveau der vorhergehenden Jahre (siehe Abb. 13).

Abb. 13: Vergleich der Zufriedenheit mit dem Fahrzeug seit 2006



Dieser Vergleich zeigt also, dass unsere Kunden anscheinend kritischer mit Qualitätsmängeln umgehen und sich auch kleinere Schwächen der Fahrzeuge deutlicher in der Zufriedenheit niederschlagen als in der Vergleichsgruppe.

### 3.2.4 Kundenbindungsanalyse im Service

Auch für den Service bietet das Kundenbindungsanalyse Portal die Möglichkeit, die Werkstattdurchgänge der Nutzfahrzeugkunden zu analysieren und deren Zufriedenheit sowie Loyalität abzulesen.

Seit Einführung dieses Portals im Januar 2010 wurden 19 Interviews mit „Life“ und „Commerce“ Kunden durchgeführt, bei denen sie hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit der Werkstatt und dem Serviceberater befragt wurden.

### 3.2.4.1 Einzelinterviews 2010

Tabelle 5: abgeschlossene KBA – Vorgänge im Bereich Service 2010

Vorgangs nr.	Marken-loyalität vorhanden / Note	Händler-loyalität vorhanden / Note	Note Serviceberater	Kunde	Bemerkung
417558	Ja / 2	Ja / 2	2	Fa. Simon	Keine Angabe
402011	Ja / 1	Ja / 1	1	Fa. Fischer	Alles bestens
401572	Ja / 2	Ja / 1	1	Hr. Petzold	Sehr zufrieden
401337	Ja / 2	Ja / 2	2	Fa. Böhme	Firma möchte noch einen Audi kaufen
399580	Eventuell / 3	Ja / 2	2	Fa. Kaiser	Preis – Leistungs - verhältnis des Fahrzeuges Schlecht, Werkstatt war gut, aber 100km Probefahrt
399363	Ja / 2	Eventuell / 2	2	Fa. Remmler	Fahrzeug wurde nicht gewaschen, teure Werkstatt
397869	Ja / 5	Eventuell / 2	2	Fa. A & G	Kunde möchte nur manche Arbeiten im Haus durchführen lassen
395087	Ja / 3	Nein / 1	1	Fa. Haubold	Überdurchschnittlich zufrieden aber zu teuer
394480	Ja / 2	Ja / 2	2	Fa. Schutz- & Wachdienst	Sehr zufrieden

392153	Ja / 4	Ja / 2	2	Fa. Sander	Fahrzeug sehr alt, deshalb Note 4
390186	Ja / 3	Ja / 2	2	Festzelte	Werkstatt ist gut, aber Fzg. Hat zu viele Mängel
385526	Ja / 2	Ja / 1	1	Fa. Rorei	Keine Angabe
384402	Ja / 2	Ja / keine Angabe	?	Fa. Desa	Keine Note weil nur tel. Kontakt
381655	Ja / 3	Ja / 3	2	Fa. Gottsmann	Hoher Ölpreis störend
370711	Ja / 1	Ja / 1	1	Hr. Teubner	Alles bestens
377140	Ja / 2	Ja / 1	1	Fa. Weber	Alles bestens
370137	Ja / 2	Ja / 1	?	Fa. Schwarz – Montageser vice	Alles bestens, aber hohe Inspektionskosten (Öl)
372505	Nein / 5	Ja / 2	1	Fa. Kozew	Mit Werkstatt sehr zufrieden aber mit Fahrzeug nicht
379582	Ja / 2	Ja / 1	1	Fa. Schmidt	Keine Angabe

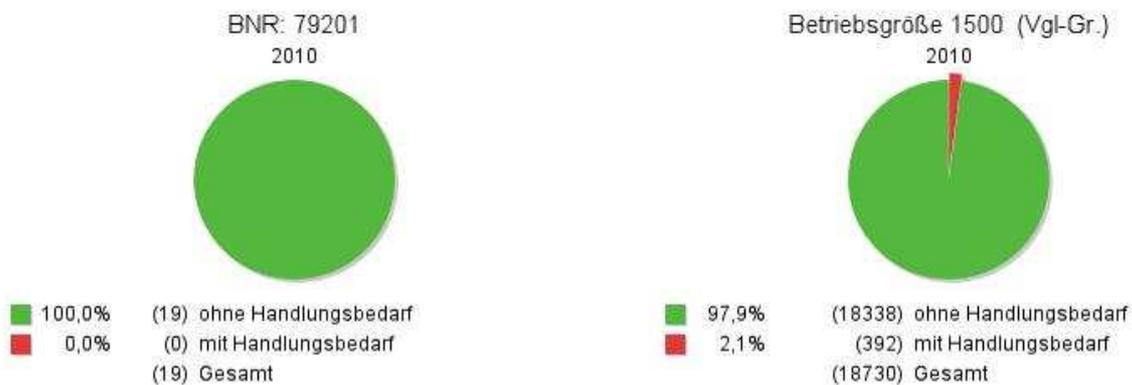
Aus diesen 19 abgeschlossenen Kundenmeinungen lassen sich kaum Rückschlüsse auf die Betreuungsqualität im Service ziehen. Auffällig ist, dass zwei Kunden die hohen Materialkosten für Öl bei der Inspektion kritisieren. Tatsächlich ist das Longlife – Öl mit knapp 24 € pro Liter sehr kostspielig, im Vergleich zum Tiefpreisstrategie A.T.U. (22,99 €) jedoch nicht viel teurer. Die Firma Kaiser moniert das schlechte Preis – Leistungs – Verhältnis ihres VW Transporter ist aber in gleichem Atemzug mit der Werkstatteleistung zufrieden. Das gleiche Bild zeigt sich bei der Firma Kozew, welche sich allerdings keinen Volkswagen mehr zulegen möchte. In diesen Fällen ist der Händler der Leidtragende schlechter Verarbeitungsqualität des Herstellers und verliert trotz hoher Servicequalität Kunden. Ansonsten sprechen acht mal die Note „sehr gut“ und neun mal die Note „gut“ für eine hohe Betreuungsqualität der Nutzfahrzeugkunden im Service des Autohaus Bankwitz. Die Gesamtnote des Händlers liegt mit 1,61 auch deutlich unter der Note (2,52), welche die Kunden für

den Hersteller bzw. das Fahrzeug abgegeben haben. Bei Kunden wie der Firma Remmler und der Fa. A & G Bedachung sollte evtl. über kostenlose Servicechecks oder andere Preisvorteile nachgedacht werden, um ein Abwandern zu verhindern.

### 3.2.4.2 Gesamtergebnis Service

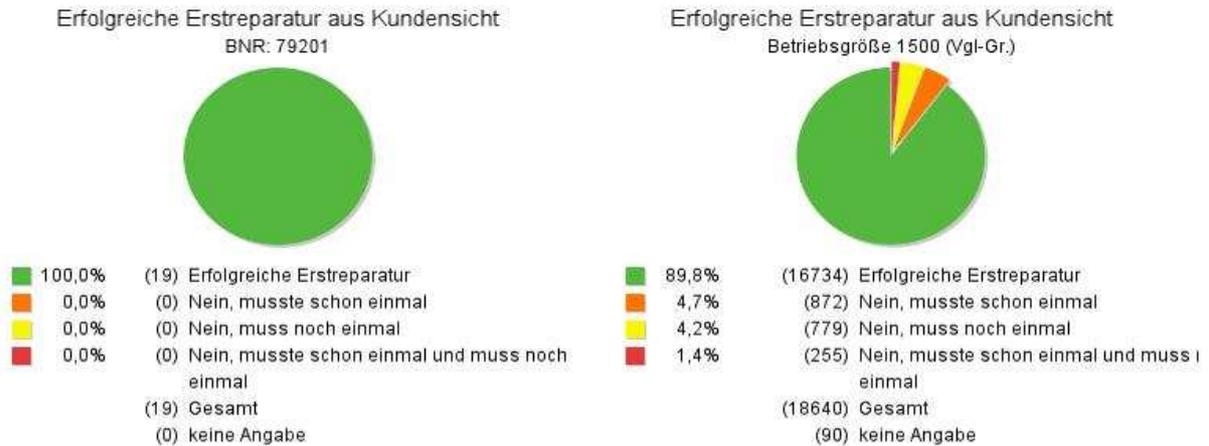
Das Gesamtergebnis spricht eine deutliche Sprache. 100 Prozent der interviewten Kunden sehen keinen Handlungsbedarf durch das Autohaus, während in der Vergleichsgruppe immerhin 2 Prozent der Kunden Klärungsbedarf mit ihrem Servicepartner haben. Bei genauer Betrachtung sollten jedoch die oben genannten Fälle Remmler sowie A & G trotzdem nachbearbeitet werden, um deren Händlerloyalität wieder zu stärken.

Abb. 14: Gesamtergebnis Service 2010



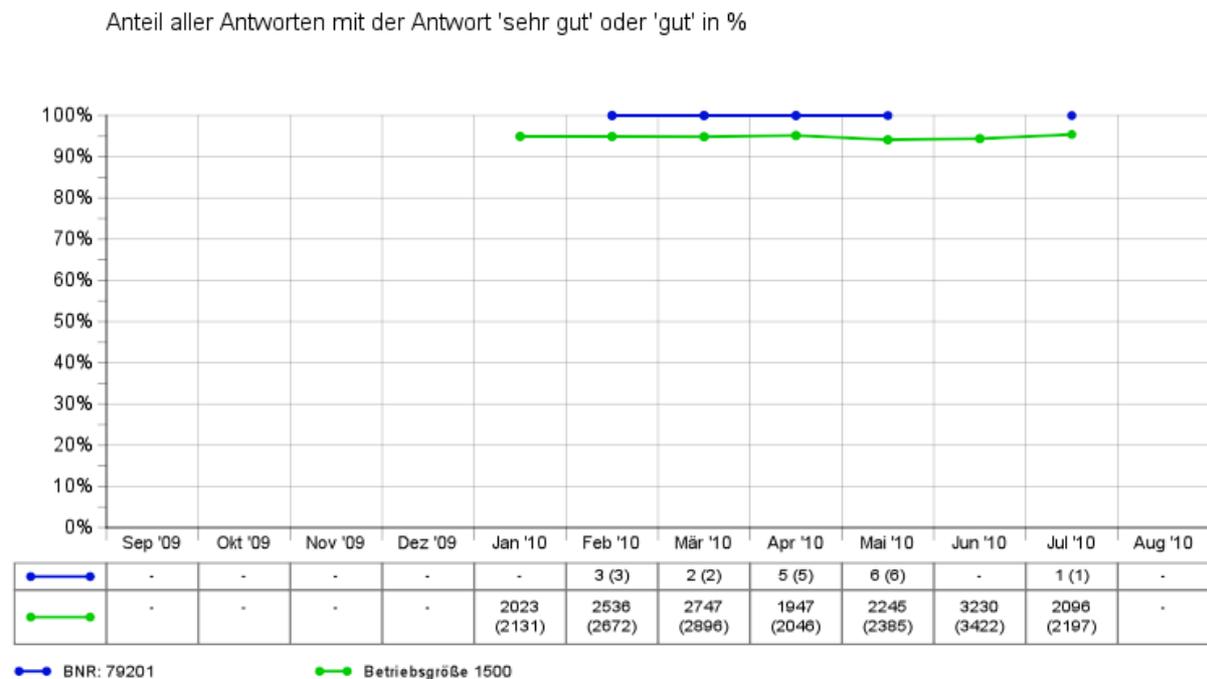
Im Bereich der erfolgreich durchgeführten Erstreparatur liegen wir mit 100 % absolut im Soll, während es der Vergleichsgruppe nur bei 90 Prozent ihrer Kunden gelang, den Mangel im ersten Versuch abzustellen (siehe Abb 15).

**Abb. 15: Gesamtergebnis erfolgreiche Erstreparatur 2010**



Auch im Bereich der Zufriedenheit mit den Serviceberatern schneidet unser Haus überdurchschnittlich gut ab. 100 Prozent Zufriedenheit im Jahr 2010 sprechen dafür, dass unsere Serviceberater ihren Job sehr gut erledigen und die Kunden optimal betreuen. (siehe Abb. 16) Die Vergleichsgruppe liegt hier bei einem Wert von ca. 95 Prozent, was bei Betrachtung der hohen Anzahl der durchgeführten Interviews ebenfalls ein sehr gutes Ergebnis darstellt und einen soliden Zielwert für die Zukunft definiert.

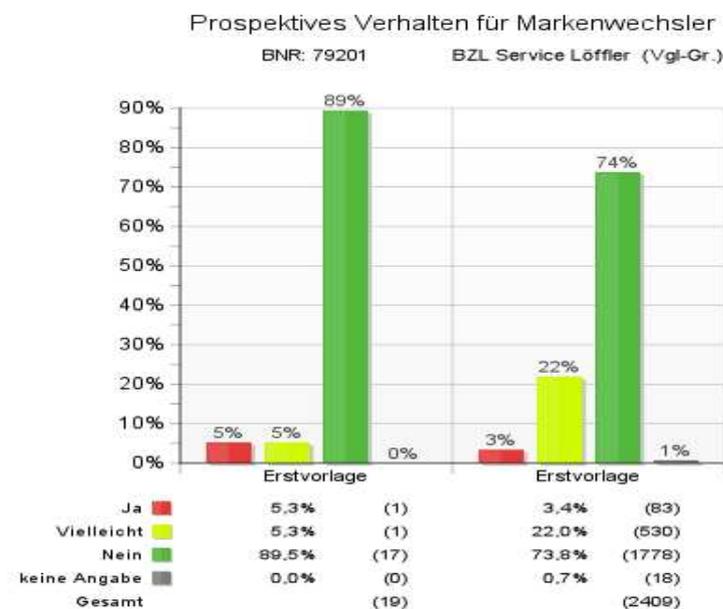
**Abb. 16: Zufriedenheit mit dem Serviceberater**



Bei der Loyalität gegenüber der Marke erreicht unser Service einen Wert von 89 Prozent zufriedenen und treuen Kunden. Dieser Wert liegt damit deutlich über den Loyalitätskennzahlen sämtlicher Vergleichsgruppen. Jedoch tritt auch hier, wie im Vertrieb, das Phänomen auf, dass der Anteil unentschlossener Kunden deutlich niedriger und der Anteil unloyaler Kunden deutlich höher liegt als in den Vergleichsgruppen. Dies lässt auf ein fehlendes Beschwerdemanagement zurückschließen, bei dem unzufriedene Kunden anhand guter Problemlösungen im Nachgang zufriedengestellt werden könnten.

Im Bereich der Händlerloyalität kippt jedoch das gute Ergebnis der Markenloyalität. In diesem Bereich liegen wir mit 84 Prozent loyaler Kunden deutlich hinter der Vergleichsgruppe. Grund hierfür sind die unentschlossenen Kunden A & G Bedachung sowie die Firma Remmler, welche durch zeitnahes Feedback des Autohauses auf die Seite der loyalen Kunden gebracht werden können. Auch der unloyale Kunde Hr. Haubold, welcher mit der Werkstatteleistung an seinem Fahrzeug überdurchschnittlich zufrieden war, den Service jedoch als zu teuer empfand, könnte durch zielgerichtete Nachfassaktionen zurück „ins Boot“ geholt werden.

**Abb. 17: Markenloyalität Service**

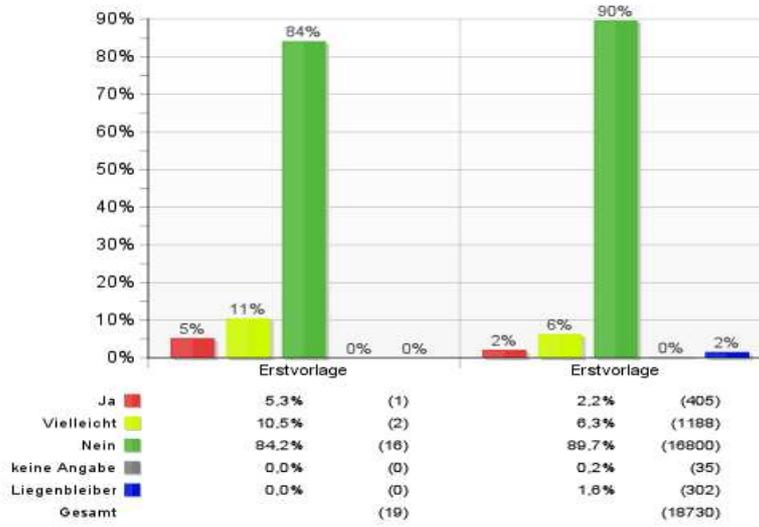


### Abb. 18: Händlerloyalität Service

Prospektives Verhalten für Werkstattwechsler

BNR: 79201

Betriebsgröße 1500 (Vgl-Gr.)



## **4 Zusammenfassung der Probleme in den einzelnen Prozessen und Lösungsansätze**

### **4.1 Probleme im Vertrieb**

Nach Analyse der einzelnen Kundeninterviews wurden verschiedene Schwachstellen erkannt. Zum Zeitpunkt der Fahrzeugbestellung war die Händlerloyalität bei den befragten Kunden noch sehr hoch. Die durchschnittliche Bewertung des Verkäufers lag mit 1,16, also „sehr gut“ in einem optimalen Bereich. Einzig die fehlende Möglichkeit zur Probefahrt hat die Zufriedenheit eines Kunden leicht negativ beeinflusst. Auffällig oft kam es auch bei anderen Kunden dazu, dass sie sich zum Zeitpunkt der Befragung nicht mehr daran erinnern konnten, ob ihnen seitens des Verkäufers eine Probefahrt angeboten wurde. Das kann einerseits daran liegen, dass es die Kunden einfach vergessen haben, andererseits aber auch daran, dass der Verkäufer aufgrund fehlender Vorführmodelle gar nicht erst gefragt hat. In diesen Fällen hätte der Verkäufer unter Umständen auf Vorführmodelle anderer Händler oder aus dem Volkswagen – Pool zurückgreifen können. Da es aus Kostengründen für ein kleineres Autohaus wie unseres nicht möglich ist, jedes Modell in allen erdenklichen Motorisierungen und Ausstattungen als Vorführwagen bereitzustellen, stellt sich die Frage woher man sonst kurzfristig Fahrzeuge zur Probefahrt organisieren kann. Eine Möglichkeit diesbezüglich wäre u.U. der Aufbau eines Probefahrtnetzwerkes innerhalb der Kundenfahrzeuge. D.h., dass Kunden bei Kauf ihres Fahrzeuges zustimmen, dass ihr Fahrzeug vom Händler zur Probefahrt genutzt wird. Als Gegenleistung dürfte sich der Kunde über kostenlose Werkstattdienstleistungen, wie Fahrzeugaufbereitung, Service-Checks oder Service-Gutscheine freuen. Ob und zu welchen Konditionen ein Kunde dazu bereit wäre, ließe sich durch Befragung einer zufällig ausgewählten Stichprobe aus Neufahrzeugkunden realisieren. Dem Haus könnten dadurch Kosten für Anschaffung, Unterhaltung und Instandhaltung von Vorführmodellen erspart werden, welche dem Kunden und Halter des „Kundenvorführwagens“ in kleinerem Maße als Vergütung bezahlt werden könnte. Durch diese kostenlosen Zusatzleistungen und Value Added Services würde dem Kunden durch die kurzzeitige Bereitstellung seines Fahrzeuges auch ein Nutzen entstehen. Allerdings sollte dieses Netzwerk auf spezielle, seltene Modelle, wie VW Crafter, evtl. VW Amarok und gut ausgestattete andere Nutzfahrzeugtypen

beschränkt werden, um dem Kunden die Besonderheit und Individualität seines Fahrzeuges zu verdeutlichen.

Die Bedarfsanalyse wurde bei allen Kunden, die sie als nötig empfunden haben durchgeführt und durchweg gut bewertet. Schlussfolgernd lässt sich also sagen, dass die Verkäufer und das Haus im Prozessschritt der Fahrzeugbestellung sehr gut aufgestellt sind, wenn man die Schwierigkeiten bei der Ermöglichung einer Probefahrt beheben kann.

Je weiter der Prozess des Fahrzeugkaufes fortschreitet, desto mehr Fehler können sich im Umgang mit dem Kunden einschleichen und umso mehr Gründe kann es für Unzufriedenheit geben. Nach der Fahrzeugauslieferung kommt zur Händlerloyalität die Komponente der Markenloyalität hinzu, welche durch den Verkäufer und das Haus nur bedingt beeinflusst werden kann, jedoch die Zufriedenheit mit dem Händler unter Umständen stark beeinträchtigt. In dem Moment, wo der Kunde in sein neues Fahrzeug einsteigt, losfährt und nichts zu beanstanden hat, wirkt sich diese Markenloyalität nicht negativ auf die Händlerloyalität aus. Sollte allerdings, wie in einem Fall, das Fahrzeug zu stark nach Neuwagen, in dem Fall Plastik, riechen, so kann der Verkäufer die Unzufriedenheit des Kunden mit dem Hersteller im Nachgang nur schwer korrigieren. Selbst wenn die Händlerloyalität in dem Moment keinen Schaden genommen hat, so bewirkt der Markenwechsel eines unzufriedenen Kunden den Verlust des Kunden für das Haus.

Wenn auch nur geringfügig vermindert, beträgt die durchschnittliche Bewertung des Händlers bzw. des Verkäufers nach Auslieferung des Fahrzeuges „nur“ noch 1,33. Während herstellerseitige Mängel dabei durch den Verkäufer nicht beeinflusst werden können, sollten Fehler wie die Anbringung falscher Nummernschilder nicht passieren. Denn in diesem Moment fühlt sich der Kunde nicht entsprechend exklusiv behandelt und damit wie einer von vielen, der eben mal vergessen werden kann. Vergessen wird in diesem Zusammenhang auch oft die Vorstellung des Serviceberaters. Das kann dazu führen, dass der Kunde sich bei seinem ersten Werkstattbesuch sehr unpersönlich behandelt fühlt, obwohl er das Fahrzeug unter Umständen erst vor wenigen Wochen gekauft hat. Durch die ständige Anwesenheit von Serviceberatern im Haus, wäre es nur ein kleiner Aufwand, während der Auslieferung des Fahrzeuges kurz einen Serviceberater vorzustellen oder ihn für die Klärung eventueller technischer Fragen in die Auslieferung einzubinden. Bei Sympathie kann dieser erste Kontakt schon der

Beginn einer langandauernden Geschäftsbeziehung im After – Sales - Bereich sein. Auch der Besuch einer anderen, zufällig gewählten Werkstatt kann so in viele Fällen vermieden werden, da der Kunde bereits einen Ansprechpartner im Haus hat. Voraussetzung für die Einbindung des Serviceberaters in den Auslieferungsprozess ist allerdings die frühzeitige Information des Mitarbeiters, damit dieser die Möglichkeit hat, sich auf das Fahrzeug und das Gespräch vorzubereiten und einen vertrauensvollen und kompetenten Eindruck zu hinterlassen. Dazu wäre es möglich, das Interesse des Kunden bezüglich einer solchen Auslieferung schon bei der Fahrzeugbestellung abzufragen und somit genügend Zeit zu generieren, sich auf den Termin vorzubereiten.

Je länger der Kunde das Fahrzeug hat, desto mehr wird er durch den Verkäufer vergessen. Während der Betreuungsphase, welche im Regelfall nicht enden sollte und mit dem Kauf eines neuen Fahrzeuges von vorn beginnt, sollte der Verkäufer regelmäßigen Kontakt zum Kunden halten, um Probleme frühzeitig zu erkennen und dem Kunden das Gefühl zu geben, auch nach dem Kauf (obwohl das Geld schon überwiesen ist) wichtig zu sein. Während sich Fahrzeugmängel meist direkt auf die Markenloyalität auswirken (und indirekt auch auf die Händlerloyalität), hat der Verkäufer bei allen Kunden die Möglichkeit, durch Anrufe und unter Umständen persönliche Besuche die Betreuungsqualität durch den Händler auf einem hohen Niveau zu halten. Auffällig ist hierbei, dass viele Kunden nach dem Kauf nicht nach ihrer Zufriedenheit mit dem Produkt befragt wurden. Auch mögliche Garantieverlängerungen kurz vor Ablauf der gesetzlich vorgeschriebenen Gewährleistung sind für viele durch den KBA-Telefondienst kontaktierte Kunden neu. Demnach scheint die Betreuung durch die Verkäufer unseres Hauses in der After-Sales-Phase nur sehr schleppend zu funktionieren. Ein Grund dafür könnte sein, dass die Verkäufer nach Abschluss ihres Geschäftes nicht den Nutzen eines regen Austausches mit dem Kunden erkannt haben und passiv darauf warten, dass der Kunde irgendwann wieder zu ihnen kommt um ein neues Fahrzeug zu bestellen. Das dem nicht so ist, dürfte aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs und immer neuer Werbeideen der Konkurrenz klar sein.

Aufgrund verschiedener Probleme, Mängel oder Ansprüche die ein Kunde während der Lebensdauer seines Fahrzeuges haben kann ist es nicht verwunderlich, dass die Anzahl ungelöster Probleme zunimmt und die Händlerloyalität im Vergleich zu den vorherigen Prozessschritten abnimmt. Aus den untersuchten Fällen der

letzten 12 Monate ergab sich eine Händlerloyalität von nur noch 72 Prozent und eine Zufriedenheit mit dem Verkäufer von 1,74. Das die Betreuungsqualität im Haus stark verbesserungswürdig ist zeigt sich dadurch, dass die Händlerloyalität in den vorherigen Prozessschritten noch bei 100 Prozent lag.

Ein weiteres Problem unseres Hauses ist die zu große Mitarbeiterfluktuation im Verkauf. Der ständige Wechsel der Verkäufer macht den Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung nahezu unmöglich. Das beste Beispiel wie es laufen sollte ist dabei der Verkäufer, welcher seit 20 Jahren als im Unternehmen tätig ist und durch sein riesiges Stammkundenpotential sehr gute Verkaufszahlen erreicht. Seit Beginn meiner Tätigkeit im Autohaus Bankwitz haben jedoch schon vier Verkäufer das Haus verlassen. Diese fehlende Konstanz im Personalbereich wirkt sich dann natürlich negativ auf das Kundendenken aus. Hinzu kommt die Gefahr, dass Verkäufer, welche sich auch in kurzen Zeiträumen einen Kundenstamm aufgebaut haben, ihre Kunden und damit die Kunden des Autohauses, mit zu ihrem neuen Arbeitgeber nehmen und die Konkurrenz damit stärken. In diesem Bereich muss dringend mehr Kontinuität aufgebaut werden.

## **4.2 Probleme im Service**

Ein großes Problem im derzeitigen Reparaturalltag unserer Werkstatt ist meines Erachtens nach die Falschdiagnose verschiedener Fahrzeugschäden, vor allem im Bereich der Fahrzeugelektrik. Das führt häufig dazu, dass falsche Ersatzteile bestellt werden und sich die Reparaturdauer für den Kunden unnötig verlängert. Zu beachten sind in diesem Zusammenhang auch Aufwand und Kosten für die Rücklieferung der falsch bestellten Teile, insofern sie überhaupt zurückgeschickt werden können. Da dies nicht nur ein Problem im Bereich der Nutzfahrzeuge ist, sie jedoch auch beeinflusst, müssen diese Fehler unbedingt behoben werden. Worin die Gründe dafür liegen, lässt sich im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht klären. Wichtig ist allerdings, die einzelnen Prozessschritte der Leistungserbringung konsequent nach Herstellervorgaben abzuarbeiten, um Fehler von vornherein auszuschließen bzw. die Fehlerhäufigkeit zu minimieren und die vom Kunden erwartete Qualität der Serviceleistung gewährleisten zu können.

Nutzfahrzeugkunden sind zeitlich meist stark eingeschränkt und können nicht lange auf ihr Fahrzeug verzichten. Bauunternehmen, die von Montag Morgen bis Freitag Abend auf Montage sind, Bäckereien, die täglich ihre Lebensmittel transportieren müssen oder auch andere Dienstleister, die ständig auf ihr Fahrzeug

angewiesen sind, können sich keine mehrtägigen Werkstattbesuche erlauben. Aufgrund der täglichen Nutzung dieser Fahrzeuge, sowie der damit verbundenen, oft großen Kilometerzahl, sind es jedoch diese Kunden, die den Service mehrmals jährlich beanspruchen und große Umsatzzahlen generieren. Um nicht auf diese Kunden verzichten zu müssen, könnte die Einführung eines verlängerten Samstags als „Nutzfahrzeug – Reparaturtag“ Erfolg bringen. Denkbar wäre die Verlängerung der Öffnungszeiten der Werkstatt an zwei Samstagen pro Quartal bzw. einem Samstag pro Monat, so dass Nutzfahrzeuge, welche nur am Wochenende vom Kunden „entbehrt“ werden können, in dieser Zeit repariert und somit zu Wochenbeginn an den Kunden übergeben werden können. Um eine bestmögliche Auslastung dieser Wochenenden zu ermöglichen, müssen Termine von Nutzfahrzeugkunden natürlich konsequent auf diese Samstage gelegt werden. Um den Andrang privater PKW-Kunden zu diesen Zeiten zu vermeiden, ist es notwendig, die gewünschte Zielgruppe persönlich per Post oder Mail zu kontaktieren und dieses Angebot zu unterbreiten. Je nach Auslastung des verlängerten Samstags könnten dann ein oder zwei Monteure die Aufträge abarbeiten. Wichtig ist hierbei eine optimale Terminvorbereitung und Ersatzteilbeschaffung, um Auftragserweiterungen oder Wartezeiten aufgrund fehlender Teile zu vermeiden und die Aufträge konsequent abzuarbeiten. Mit diesem Angebot könnten zumindest Inspektionen und kleinere Instandsetzungsarbeiten aus der Woche ausgelagert und zur Zufriedenheitssteigerung der Kunden aufs Wochenende verlegt werden.

Zu beachten sind hierbei jedoch tarifliche Vorraussetzungen für die Samstagsarbeit, um die Motivation der Mitarbeiter von vornherein zu erhöhen und erfolgreich in eine eventuelle Testphase zu starten. Auch das Problem mangelnder Werkstattersatzwagen könnte minimiert werden, wenn die Fahrzeuge in dem Zeitraum repariert werden, wo sie nicht gebraucht werden.

Für alle anderen Reparaturvorgänge, welche aus verschiedenen Gründen nicht am Wochenende erledigt werden können, wäre es sinnvoll, die Vermietfahrzeuge *T5 Kasten* und *Crafter* als Ersatzwagen stärker in den Service einzubeziehen. Denn in diesem Moment hat die Zufriedenstellung und Sicherstellung der Mobilität des Werkstattkunden absoluten Vorrang vor der Vermietung der Fahrzeuge an Laufkundschaft. Die Anschaffung oder Bereitstellung eines *VW Caddy* könnte in diesem Bereich zunehmende Entlastung bringen. Um all diesen Aufwand nicht umsonst zu zelebrieren, müssen diese Ersatzwagen den Nutzfahrzeugkunden

aktiv angeboten werden, auch um dem Kunden mobile Flexibilität gewährleisten zu können und somit zur kundenorientierten Zufriedenheitssteigerung beizutragen.

Eine weitere Möglichkeit von Kundenbindung im Service wäre die eines Bonussystems speziell für Nutzfahrzeugkunden. Ähnlich dem existierenden Rabattsystem, bei dem Privatkunden ab dem 4. Jahr für jedes Jahr ihres Fahrzeugalters ein Prozent Rabatt bekommen, könnte ein Zusatzleistungssystem für Nutzfahrzeugkunden aufgebaut werden. Da diese Kunden oft in wenigen Jahren schon mehrere hunderttausend Kilometer fahren, bietet sich die Kopplung an das Fahrzeugalter nicht an. Sinnvoll wäre hier eher eine Kopplung von Zusatzleistungen oder Rabatten an die Kilometerzahl des Fahrzeuges oder die Anzahl der Werkstattbesuche. Somit könnte man dem Abwandern der Kunden ab einer gewissen Laufleistung entgegenwirken und diese mit ihren reparaturbedürftigen „Kilometerfressern“ ans Haus zu binden versuchen. Neben der Gewährung von Rabatten zur aktuellen Rechnung wäre auch die Vergabe von Gutschriften möglich, welche beim nächsten Servicetermin durch den Kunden eingelöst werden können.

Die Staffelung könnte dabei wie oben beschrieben nach der Zahl der gefahrenen Kilometer folgendermaßen erfolgen:

**Tabelle 6: Beispielrechnung eines an die Kilometerleistung gekoppelten Rabattsystems**

		Durchschnittliche Fahrleistung pro Jahr			
[km]		Bis 50.000	Bis 75.000	Bis 100.000	Bis 150.000
Gesamtkilometerzahl	Bis 49.999	0 %	0 %	0 %	0 %
	50.000 – 99.999	1 %	2 %	3 %	4 %
	100.000 – 149.999	2 %	4 %	6 %	8 %
	150.000 – 199.999	3 %	6 %	9 %	12 %
	200.000 – 249.999	4 %	8 %	12 %	16 %
	250.000 – 299.999	5 %	10 %	15 %	20 %

Je mehr Kilometer die Kunden mit ihren Nutzfahrzeugen zurücklegen, desto mehr lohnt sich bei oben genannter Variante die Treue zum Autohaus. Bei nachgewiesener Loyalität eines Kunden über die Lebensdauer seines Fahrzeuges, könnte dieser mit seinem Nutzfahrzeug bis zu 20 Prozent Rabatt erhalten, welcher dann mit dem nächsten Werkstattbesuch verrechnet werden oder für den Kauf von Zubehör verwendet werden kann. Da der Kunde in den ersten beiden Jahren aufgrund von Garantiarbeiten und anderen Serviceleistungen zur Erhaltung seiner Garantie meist noch regelmäßig das Haus besucht, kann ihm hier bei jedem Werkstattbesuch seine neu erlangte Rabattstaffel aufgezeigt werden, welche ihn dazu stimmen sollte, sämtliche Wartungs- und Reparaturarbeiten im Haus erledigen zu lassen. Um Missbrauch dieser teilweise sehr hohen Rabatte zu vermeiden (Kunden kommen erst ins Haus wenn sie mindestens 15% Rabatt bekommen), sind diese an die regelmäßige Durchführung der Inspektionen im Haus gebunden.

Ein Kunde, der mit seinem Nutzfahrzeug 75.000 Kilometer pro Jahr fährt, wäre damit in den ersten beiden Jahren (bei einem Wartungsintervall von 30.000 km) fünf mal zu Inspektionsarbeiten im Haus und hätte sich einen Rabatt von vier Prozent erworben. Schon beim nächsten Werkstattbesuch stünde ihm die nächste Rabattstufe von sechs Prozent zu. Bis ein Kunde den Maximalsatz von 20 Prozent Gutschrift erhält, müsste er ca. neun bis zehn mal allein mit Inspektionsaufträgen im Haus gewesen sein.

Dieses Rabattsystem könnte schon beim Verkauf vermittelt werden, da die Verkäufer bei Abschluss der Finanzierungs- oder Leasingverträge über die voraussichtlichen Fahrleistungen der Fahrzeuge informiert sind. Schon bei Fahrzeugauslieferung oder sogar beim Verkaufsgespräch könnte eine Beispielrechnung zur Erlangung einer gewissen Rabattstaffel kundenbindende Wirkung haben.

Beispielrechnungen zum Rabattmodell:

1.) Fahrzeug: 1,5 Jahre alt, 90.000 km Gesamtfahrleistung  
     $\triangleq$  60.000 km / Jahr und 1 x volle 50.000 km gefahren  
    → 2 % Rabatt

2.) Fahrzeug: 2 Jahre alt, 160.000 km Gesamtfahrleistung  
     $\triangleq$  80.000 km / Jahr und 3 x volle 50.000 km gefahren

→ 9 % Rabatt

3.) Fahrzeug: 3 Jahre alt, 200.000 km Gesamtfahrleistung

△ 66.666 km / Jahr und 4 x volle 50.000 km gefahren

→ 8 % Rabatt

Eine weitere Möglichkeit einer Rabattstaffelung könnte darin bestehen, die Prozente an den jährlich generierten Umsatz eines Fahrzeuges zu koppeln. Diese Methode wäre rechnerisch einfacher durchzuführen, ist jedoch mit einem geringen Mehraufwand für den Serviceberater verbunden. Mit der Höhe des Umsatzes eines Fahrzeuges steigen hierbei die Prozente, die der Kunde bei seinen Werkstattbesuchen innerhalb eines Jahres erwerben kann. Anhand der Rechnungen im Datenarchivierungssystem *ELO* kann der Serviceberater die Rabattstufe errechnen und anhand dessen Gutschriften auf aktuelle Rechnungen oder Gutscheine für zukünftige Werkstattbesuche oder Zubehörkäufe ausstellen. Die Staffelung könnte folgendermaßen erfolgen:

**Tabelle 7: Beispielrechnung eines umsatzgekoppelten Rabattsystems**

Kumulierte Umsätze eines Jahres	Rabatt
Bis 500 €	1 %
501 – 600 €	2 %
601 – 700 €	3 %
701 – 800 €	4 %
801 – 900 €	5 %
901 – 1000 €	6 %
1001 – 1200 €	7 %
1201 – 1300 €	8 %
1301 – 1500 €	9 %
Über 1500 €	10 %

Dieses System ist im Vergleich zum Vorhergehenden deutlich einfacher zu kommunizieren und durchzuführen, bietet jedoch nur eine jährlich begrenzte Bindung des Kunden ans Haus. D.h., dass ein Kunde, welcher im Jahr 2011 Reparaturen im Wert von über 1.500 € durchführen lässt und sich einen Rabatt von 10 % erarbeitet

hat, im Folgejahr das Haus nicht zwingendermaßen erneut besucht, wenn er nicht die Chance sieht, sich wieder Prozente erwirtschaften zu können. Allerdings kann ein solches Modell dazu führen, dass ein Kunde, welcher frühzeitig einen hohen Umsatz generiert hat, Spontankäufe tätigt und zusätzliche, nicht unbedingt notwendige Leistungen in Anspruch nimmt, um einen Nutzen aus seiner Rabattstaffel zu ziehen.

Die oben genannten Beispielrechnungen sind als solche zu verstehen und unterliegen keinerlei wirtschaftlicher Überprüfung hinsichtlich der Erreichung von Deckungsbeiträgen oder Preis-Mengen-Änderungen. Sie dienen lediglich als Beispiele verschiedener Rabattmodelle, die zur kurzfristigen Kundenbindung oder -gewinnung genutzt werden können.

Rabattsysteme ziehen meist eine rein ökonomische Kundenbindung mit rationalem Charakter nach sich. Da sie sehr transparent und leicht kopierbar sind, haben sie eher eine kurze Bindungswirkung. Die schnelle und intensive Akquisition von vor allem preissensiblen Kunden, welche in unserer Region, wirtschaftlich bedingt, stark vertreten sind, machen Rabatte jedoch zu einer schnellen und aggressiven Differenzierungsstrategie. Im Vergleich dazu sind Bonussysteme aufgrund ihres hohen konzeptionellen Aufwands sowie der relativ hohen Implementierungskosten eher langfristige Kundenbindungswerkzeuge<sup>16</sup>. Sie bieten jedoch auch die Möglichkeit einer emotionalen Bindung und sind durch ihren intransparenten Charakter für das gesamte Kundenspektrum interessant.

Eine Möglichkeit eines Bonussystems ist die eines Auto-Sparbuches. Hierbei erhält der Kunde bereits zum Zeitpunkt des Fahrzeugkaufes ein Bonusheft mit Ermäßigungen zu verschiedenen Serviceleistungen. Die Idee dahinter ist, den Fahrzeugkäufer von vornherein zu einem treuen Werkstattkunden zu machen und ihn über die vergünstigte oder kostenlose Durchführung verschiedener wertschöpfender Maßnahmen ans Haus zu binden und regelmäßige Kontakte zu generieren. Dieses Auto-Sparbuch, welches in erster Linie an das Fahrzeug gebunden ist, sollte aus Gründen der Kundengewinnung nicht zeitmäßig oder personengebunden sein, denn es dient vor allem der Kontaktherstellung und -haltung und damit der Schaffung von Werkstattumsätzen. Es folgt nun ein Beispiel, wie ein solches Auto-Sparbuch aufgebaut sein könnte und welche Leistungen es

---

<sup>16</sup> Krämer A. / Bongaerts R. / Weber A.: Rabattsysteme und Bonusprogramme, in Diller, H. [Hrsg.]: Handbuch Preispolitik, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2003, S. 556

beinhalten sollte um den Kunden über die Lebensdauer seines Fahrzeuges ans Haus zu binden und ihn mit Preisvorteilen gegenüber der Konkurrenz zu halten.

Das Auto – Sparbuch sollte optimalerweise im DIN A6 oder DIN A7 Format gestaltet werden. Dadurch ist es von der Größe her genau so, dass es im Serviceheft oder an einem anderen Platz im Auto störungsfrei gelagert werden kann. Auf dem Deckblatt sollten unbedingt Informationen über das Autohaus, sowie die Fahrzeugdaten und Kundenname vermerkt sein, um es zu individualisieren und den Kunden persönlich anzusprechen. Die Gestaltung ist hierbei vielseitig variabel. Es könnte z.B. das Modell des jeweiligen Kunden auf dem Deckblatt dargestellt werden.

**Abb. 19: Deckblatt Auto - Sparbuch**



Fahrzeugkauf und –reparatur sind Vertrauenssache. Ein Qualitätsversprechen kann nach dem Kauf Vertrauen schaffen. Auch die Auflistung des Leistungsportfolios oder zumindest einiger wichtiger Serviceleistungen vermittelt dem Kunden das Gefühl, dass er sich mit jeglichen Problemen rund ums Auto an das Haus bzw. die Werkstatt wenden kann.

Abb. 20: Auto – Sparbuch Qualität

**Das Bankwitz Sparbuch** 

Von uns als Fachbetrieb des Kfz - Handwerks erwarten Sie zu Recht ein umfangreiches Leistungsspektrum, meisterhafte Qualität, Reparatur nach Hersteller-vorgaben sowie qualifiziertes und geschultes Personal.  
**Vertrauen Sie uns!**

Auspuff	Ölwechsel	Bremsen	Getriebe
Zahnriemen	Klima	HU/AU	Fahrwerk
Beleuchtung	Karosserie	Lack	Elektrik
Mietwagen	Garantie	Batterie	Räder & Reifen
Inspektion	Bremsflüssigkeit	Glasschaden	u.v.m.

„Vertrauen ist gut, Garantie ist besser.“ So oder so ähnlich könnte der Leitspruch auf der nächsten Seite des Auto-Sparbuches aussehen. Dabei könnten Herstellergarantie bei Neuwagenkunden und Gebrauchtwagengarantie bei Gebrauchtwagenkäufern kurz erläutert werden. Eine grobe Aufzählung der Garantiefumfänge sowie, vor allem bei der Neuwagengarantie, die Möglichkeit der Garantieverlängerung sollten dem Kunden hierbei ein sicheres Gefühl vermitteln.

Abb. 21: Auto – Sparbuch Garantie

**Das Bankwitz Sparbuch** 

Vertrauen ist gut, Garantie ist besser!

Eine Neuwagen- oder Gebrauchtwagengarantie garantiert Ihnen die Funktionsfähigkeit Ihres Fahrzeuges innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens. Sie gibt Ihnen das gewisse Plus an Sicherheit.

---

Innerhalb Ihrer Garantie sind folgende Baugruppen abgedeckt:

Motor	Getriebe	Kraftübertragung	Elektrik
Bremsen	Kraftstoffanlage	Fahrwerk	Lenkung

Den Hauptteil des Auto-Sparbuches bilden verschiedene Gutscheine für unterschiedliche, auch saisonal bedingte Serviceleistungen. Nach Vorlage des Sparbuches erhält der Kunde im Haus vergünstigte oder sogar kostenlose Werkstattleistungen. Aufgrund der offensichtlichen Vergünstigung gegenüber dem

Normalpreis und damit auch dem Wettbewerber, können damit ökonomische Wechselbarrieren aufgebaut werden, die den Kunde gerade zu Beginn ans Haus binden können. Durch das Erlebnis der besten Qualität und bevorzugten Behandlung, können im Laufe der Beziehung zu diesen ökonomischen Wechselbarrieren auch emotionale hinzukommen.

Möglichkeiten für Servicegutscheine wären unter anderem:

- kostenloser Frühjahrs- / Urlaubs- / Wintercheck
- kostenlose oder vergünstigte Fahrzeugwäsche
- Ermäßigung für einen Ölwechsel oder eine Inspektion
- Kostenloser Lichttest
- Bremsen-Check
- Lack-Kontrolle
- HU/AU zum Sparpreis
- Fahrzeugaufbereitung / Lackaufbereitung zum Sparpreis

Es folgen nun einige Beispiele für Servicegutscheine im Auto-Sparbuch.

Abb. 22: Auto – Sparbuch Fahrzeughandwäsche



Der dem Kunden vermittelte Wert eines solchen Gutscheins liegt natürlich weit über den eigentlichen Kosten, die er dem Haus verursacht. Trotzdem ist es wichtig, aus diesen Terminen, vor allem Frühjahrs- und Urlaubschecks sowie Räderwechsel etc., Zusatzverkäufe und Auftragsweiterungen zu generieren. Denn die Hauptaufgabe

dieser Gutscheine liegt nicht darin, Geld zu verdienen, sondern den Kontakt zum Kunden herzustellen und ihn regelmäßig mit seinem Fahrzeug im Haus begrüßen zu können.

Abb. 23: Auto – Sparbuch Frühjahrscheck



Notwendige Servicearbeiten werden von vielen Kunden meist in nicht fach- und markengebundenen Betrieben in Auftrag gegeben. Durch kundenorientierte Angebote und Sonderpreise, wie bereits vorgestellt, können Kunden langfristig ans Haus gebunden werden, sofern ihnen der Wert der Gutscheine verdeutlicht wird. Durch die exakte Auszeichnung der Preisvorteile auf den Gutscheinen, wird dem Kunden dieser Mehrwert vermittelt. Er wird bemüht sein, sich diesen Vorteil zu Nutzen zu machen.

Abb. 24: Auto – Sparbuch Servicegutschein 1



Abb. 25: Auto – Sparbuch Servicegutschein 2

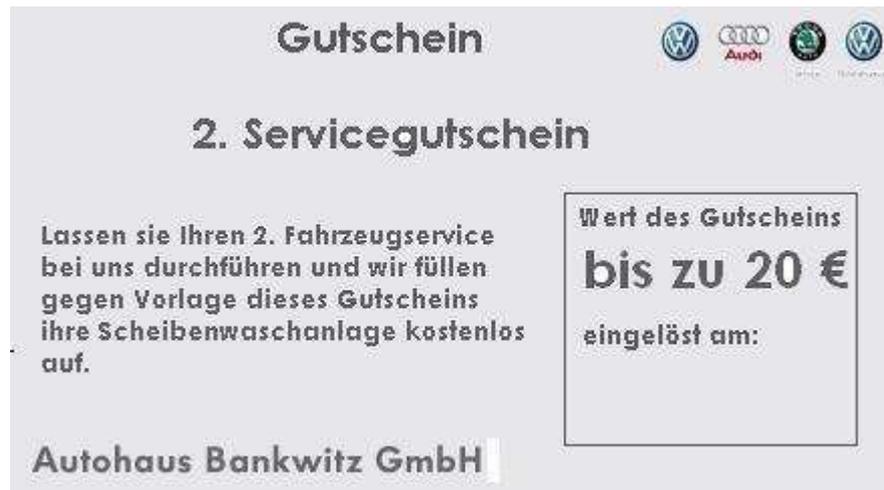


Abb. 26: Auto – Sparbuch Servicegutschein 3

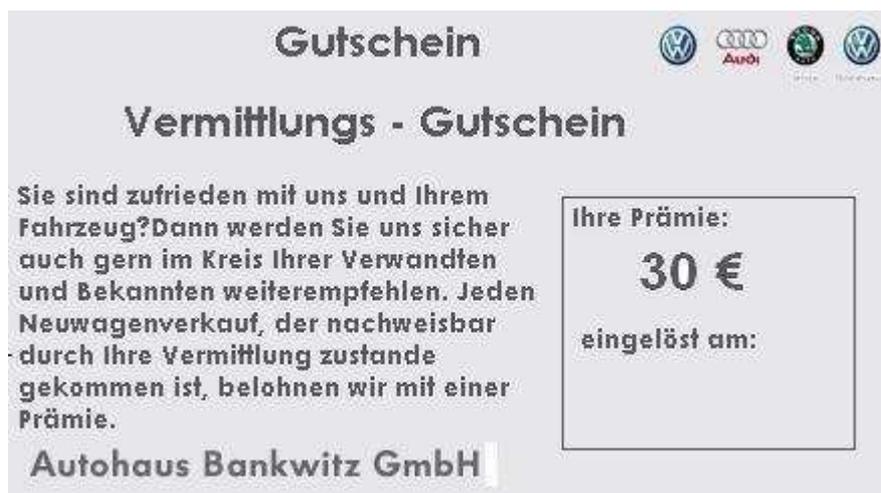


Abb. 27: Auto – Sparbuch Räderwechsel



Die Weiterempfehlung ist ein wichtiges Marketinginstrument, welches durch das Unternehmen nur schwer beeinflusst werden kann. Viele Kunden, die schlechte Erfahrungen mit einer Dienstleistung oder einem Produkt gemacht haben, verbreiten diese durch Mund-zu-Mund-Propaganda an Verwandte, Bekannte, Arbeitskollegen oder mittlerweile sogar über soziale Netzwerke im Internet an völlig Unbekannte. Die Anzahl derjenigen, die eine gute Erfahrung mit ihren Mitmenschen teilen ist jedoch deutlich geringer. Ein Anreiz für die Weiterempfehlung durch den Kunden können demnach auch Vermittlungsgutscheine sein, deren Höhe sich nach dem vermittelten Produkt richten kann. Ein Vermittlungsgutschein in Zusammenhang mit unserem Auto-Sparbuch wird kaum einen Kunden dazu bringen, einen Bekannten zu überreden, ein Auto zu kaufen. Er kann jedoch die Bereitschaft für Weiterempfehlung deutlich steigern und einen ökonomischen Anreiz dafür bieten.

Abb. 28: Auto – Sparbuch Vermittlungsgutschein



### 4.3 Schlussbemerkung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass unser Haus in den einzelnen Bereichen Vertrieb und Service gut aufgestellt ist. Die Kundenbindungsanalyse zeigt jedoch in allen Prozessen der Kundenbetreuung kleinere und größere Schwachstellen auf. Die Mitarbeiter im Vertrieb, die Verkäufer, sollten mehr Augenmerk auf die Betreuung der Kunden in der Nachkaufphase legen, um Unstimmigkeiten schnell zu erkennen und Lösungen zur Zufriedenstellung der Kunden anbieten zu können. Ein regelmäßiger telefonischer Kontakt kann hierbei helfen, unzufriedene Kunden frühzeitig zu erkennen und dem Wechselwille entgegenzuwirken.

Ein weiteres Problem in unserem Haus ist die mangelnde Kommunikation und Kooperation zwischen den Unternehmensbereichen Vertrieb und Service. Die Serviceberater müssen frühzeitig in die Kundenbeziehung, d.h. wenn möglich schon zum Zeitpunkt der Fahrzeugauslieferung, einbezogen werden um ein Verhältnis zwischen dem Kunden und dem After-Sales-Bereich aufzubauen, bevor der Kunde zum ersten Mal die Werkstatt besucht und sich gegebenenfalls verloren fühlt. Um Nutzfahrzeugen entsprechend ihrer Wichtigkeit für das Unternehmen eine noch größere Bedeutung zukommen zu lassen, sollte die Einführung eines verlängerten Samstags zur Abarbeitung von Nutzfahrzeugkunden in Erwägung gezogen werden. Wichtig ist hierbei die aktive Vermittlung dieser Möglichkeit gegenüber den Kunden, um diese Wochenendarbeitstage bestmöglich auszulasten und den positiven Effekt nicht verpuffen zu lassen. Hierzu sollten persönliche Kundenanschriften mit der Erläuterung dieser zusätzlichen Öffnungszeiten an bestehende Nutzfahrzeugkunden zur Festigung der Kundenbindung, sowie an weitere Firmen im Umkreis zur Neukundenakquise, verschickt werden.

Die Einführung verschiedener Rabattmodelle für Nutzfahrzeugkunden kann als kurzfristige Strategie zur Bindung abwanderungswilliger, preissensibler Kunden dienen. Die Implementierung eines Bonussystems wie dem Auto-Sparbuch bietet langfristig die Möglichkeit, Neufahrzeugkunden über eine lange Lebensdauer ihres Fahrzeuges an das Haus zu binden. Kosten und Gestaltung der einzelnen möglichen Servicegutscheine müssen hierzu geprüft und angepasst werden. Das entworfene Modell dient lediglich als Ideenansatz und kann weiterentwickelt werden.

Es zeigt sich also, dass es viele Möglichkeiten gibt, bestehende Kunden unseres Autohauses über verschiedene Strategien zu binden und zufrieden zu stellen. Jeder Mitarbeiter im Haus muss diese Philosophie der Bedeutung jedes einzelnen Kunden verinnerlichen, um einen Gesamterfolg zu erzielen und die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens langfristig zu sichern und zu optimieren.

## V Quellenverzeichnis

- Bauer, H. H./ Dichtl, E./ Hermann, A. (Hrsg.): Automobilmarktforschung - Nutzenorientierung von Pkw – Herstellern, München, 1996.
- Bruhn, M. / Homburg, C.[Hrsg.]: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen. Bruhn / Homburg (Verlag Gabler), Wiesbaden, 1998.
- Bruhn, M. / Homburg, C.[Hrsg.]: Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 1999.
- Bruhn, M. / Homburg, C. [Hrsg.]: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden, 5.Aufl.
- Burmann, C.: Kundenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 13. Jg., 1991, Heft 4.
- Diller, H. [Hrsg.]: Handbuch Preispolitik, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2003.
- Ebel, B./ Hofer, M. B./ Al-Sibai, J (Hrsg.): Automotive Management – Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft, Heidelberg, 2004.
- Homburg, C. / Giering, A. : Kundenzufriedenheit – Ein Garant für Kundenloyalität?, in Absatzwirtschaft, Heft Nr. 1-2 / 2000.
- Homburg, Christian / Stock, R.: Der kundenorientierte Mitarbeiter. Bewerten – Begeistern – Bewegen. Stock (Verlag Gabler), Wiesbaden, 2000.
- Homburg, Christian: Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. Homburg (Verlag Gabler), Wiesbaden, 2001.
- Kaiser, M. -O.: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Dimensionen und Messmöglichkeiten. (Verlag Erich Schmidt), Berlin, 2005.
- Matzler, K. / Stahl H.K.: Kundenorientierte Unternehmensführung : Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, Hinterhuber (Hrsg.); Wiesbaden, 2000.
- Partl, M.: Durch guten Service zum Autoverkauf: in Autohaus Management-Profi, 1. Aufl., München, 2007.
- Sachse, M.: Customer Relationship Management als ganzheitlicher Ansatz, Lehrscript BA Glauchau, 2009.
- Simon, H. / Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden, 1995.
- Wagner, E.: Kundenbindung in Autohaus und Werkstatt: in Autohaus Buch und Formular, 1. Aufl., München, 2009.

Wagner, E.: Praxishandbuch Servicemarketing: So kommen Kunden in die Werkstatt: in Autohaus Business-Profi, 1. Auflage, München, 2008.

## VI Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich,

1. dass ich meine Diplomarbeit mit dem Thema

Wirkbeziehungen von Kundenzufriedenheit, Loyalität und Preisstrategie in Service und Verkauf im Bereich Nutzfahrzeuge

ohne fremde Hilfe angefertigt habe.

2. dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit gekennzeichnet habe und
3. dass ich meine Projektarbeit bei keiner anderen Prüfung vorgelegt habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift

## VII Anhang

### Gesprächsleitfaden KBA-NFZ-Sales

## Presales

### Einleitung

Einen schönen guten Tag! Mein Name ist *(Name Interviewer)*. Ich rufe Sie im Auftrag des Autohauses *(Name Autohaus)* an - und würde gerne mit *(Name Kunde)* sprechen. Sind Sie das? bzw. Können Sie mir sagen, wann ich *(Name Kunde)* erreichen kann und ob *(Name Kunde)* am *(Bestelldatum)* ein *(Modell)* bestellt hat?

### Händlerabfrage

Fragetext:

Sie haben kürzlich Ihren *(Modell)* im Autohaus *(Name Autohaus; beim Vermittlerfall: Name des vermittelnden Autohauses)* bestellt. Ist diese Information richtig?

Antworten:

Ja -> weiter mit Frage 1

Ja, aber storniert -> Gründe im O-Ton aufnehmen und Ende des Interviews

Nein -> Ende des Interviews

### Frage 1: Zufriedenheit mit der Bestellung

Fragetext:

Das Autohaus möchte sich bei Ihnen nochmals für die Bestellung recht herzlich bedanken.

Sind Sie mit der Beratung und der Kaufabwicklung zufrieden?

Antworten:

Zufrieden -> weiter mit Frage 3

Unzufrieden -> Problem im O-Ton aufnehmen und weiter mit Frage 2

### Frage 2: Erreichbarkeit

Fragetext:

Wir werden uns um Ihr Anliegen kümmern und Ihre Beanstandungen an das Autohaus weiterleiten. Wann sind Sie denn telefonisch am besten zu erreichen?

Antworten:

Offenes Textfeld

### Frage 3: Bewertung Verkäufer

Fragetext:

*(Name Kunde)*, wenn Sie die Betreuung durch Ihren Verkäufer mit einer Schulnote bewerten sollten, für welche würden Sie sich dann entscheiden (Skala 1-5)?

Antworten:

Skalenwert von 1 = sehr gut bis 5 = mangelhaft



## Gesprächsleitfaden KBA-NFZ-Sales - Feedback (Presales)

### Einleitung

Einen schönen guten Tag, (*Name Kunde*). Mein Name ist (*Name Interviewer*) und ich rufe Sie im Auftrag des AH (*Name Autohaus*) an.

#### Frage 1: Problemlösung

Fragetext:

Herr/Frau (*Name Kunde*) bei unserem letzten Gespräch haben Sie uns mitgeteilt, dass Sie bezüglich der Beratung und der Kaufabwicklung Beanstandungen hatten. Wir haben Ihr Anliegen an das Autohaus weitergeleitet, damit man sich dort darum kümmern kann.

Ich möchte gerne erfahren, ob alles zu Ihrer Zufriedenheit verlaufen ist oder ob wir noch etwas für Sie tun können.

Antworten:

Zufrieden -> weiter mit Frage 2a

Unzufrieden -> Problem im O-Ton aufnehmen und weiter mit Frage 2

#### Frage 2: Erreichbarkeit

Fragetext:

Wir werden uns um Ihr Anliegen kümmern. Wann sind Sie denn telefonisch am besten zu erreichen?

Antworten:

Offenes Textfeld

### Verabschiedung

Damit sind wir auch schon am Ende angelangt! Ich werde Ihr Anliegen weiterleiten und ein Mitarbeiter des AH wird sich telefonisch bei Ihnen melden.

Ich bedanke mich und wünsche Ihnen noch einen schönen Tag/Abend.

#### Frage 2a: Bewertung Lösung

Fragetext:

(*Name Kunde*), wenn Sie die Lösung Ihres Problems (Anliegens) mit einer Schulnote bewerten sollten, für welche würden sie sich dann entscheiden (Skala 1- 5)?

Antworten:

Skalenwert von 1 = sehr gut bis 5 = mangelhaft

#### Frage 3: Bewertung Verkäufer

Fragetext:

... und welche Note vergeben Sie für die Betreuung durch den Verkäufer? Bitte verwenden Sie wieder die gleiche Skala.

Antworten:

Skalenwert von 1 = sehr gut bis 5 = mangelhaft

#### Frage 4: Anregung/Lob

Fragetext:

Und nun eine abschließende Frage: Gibt es aus Ihrer Sicht im Autohaus noch irgendetwas zu verbessern - haben Sie vielleicht noch eine Anregung?

Antworten:  
Offenes Textfeld

### **Verabschiedung**

Damit sind wir auch schon am Ende angelangt!

Ich bedanke mich und wünsche Ihnen noch einen schönen Tag/Abend.

## Sales

### Einleitung

Einen schönen guten Tag! Mein Name ist (*Name Interviewer*). Ich rufe Sie im Auftrag des Autohauses (*Name Autohaus*) an - und würde gerne mit (*Name Kunde*) sprechen. Sind Sie das? bzw. Können Sie mir sagen, wann ich (*Name Kunde*) erreichen kann und ob (*Name Kunde*) kürzlich ein (*Modell*) gekauft hat?

### Frage 1: Zufriedenheit mit der Auslieferung des Fahrzeuges

Fragetext:

Sie haben kürzlich Ihren (*Modell*) im Autohaus (*Name Autohaus; beim Vermittlerfall: Name des vermittelnden Autohauses*) gekauft. Das Autohaus möchte sich bei Ihnen nochmals recht herzlich dafür bedanken. Sind Sie mit der Auslieferung des Fahrzeuges insgesamt zufrieden?

Antworten:

Zufrieden -> weiter mit Frage 3

Unzufrieden -> Problem im O-Ton aufnehmen und weiter mit Frage 2

### Frage 2: Erreichbarkeit

Fragetext:

Wir werden uns um Ihr Anliegen kümmern und Ihre Beanstandungen an das Autohaus weiterleiten. Wann sind Sie denn telefonisch am besten zu erreichen?

Antworten:

Offenes Textfeld

Kein Rückrufwunsch

Keine Angabe

### Frage 3: Bewertung Fahrzeug

Fragetext:

(*Name Kunde*), wenn Sie Ihren (*Modell*) mit einer Schulnote bewerten sollten, für welche würden Sie sich dann entscheiden (Skala 1 - 5)?

Antworten:

Skalenwert von 1 = sehr gut bis 5 = mangelhaft

Keine Angabe

### Frage 4: Bewertung Verkäufer

Fragetext:

..und welche Note vergeben Sie für die Betreuung durch den Verkäufer?

Antworten:

Skalenwert von 1 = sehr gut bis 5 = mangelhaft

Keine Angabe

### Frage 5: Mängel/Defekte nach Auslieferung

Interviewerhinweis:

*Diese Frage nicht stellen, wenn bei Frage 1 bereits auf Mängel/Defekte eingegangen wurde.*

Fragetext:

Haben Sie bei oder direkt nach der Auslieferung irgendwelche Mängel/Defekte an Ihrem Fahrzeug festgestellt?

Antworten:

Nein -> weiter mit Frage 6

Ja -> Wurden alle Mängel/Defekte zur Ihrer Zufriedenheit beseitigt?

-> Ja -> weiter mit Frage 6

-> Nein -> Problem im O-Ton aufnehmen

Wir werden uns um Ihr Anliegen kümmern und Ihre Beanstandungen an das Autohaus weiterleiten.

Keine Angabe -> weiter mit Frage 6

### **Frage 6: Lieferung wie bestellt**

Fragetext:

Wurde das Fahrzeug in bestellter Ausführung geliefert?

Antworten:

Ja

Nein

Keine Angabe

### **Frage 7: Auslieferungsort**

Fragetext:

Wo wurde Ihr Fahrzeug ausgeliefert?

Antworten:

direkt beim Händler -> weiter mit Frage 8

bei Ihnen vor Ort durch Ihren Händler -> weiter mit Frage 8

im Werk Hannover -> weiter mit Frage 9

keine Angabe -> weiter mit Frage 8

### **Frage 8: Fahrzeugklärung**

Fragetext:

Wurde Ihnen das Fahrzeug bei der Übergabe ausführlich erklärt?

Antworten:

Ja

Nein

Nein, war aber auch nicht notwendig

Keine Angabe

### **Frage 9: Werkstattpersonal vorgestellt**

Fragetext:

Wurde Ihnen ihr zuständiger Serviceberater vorgestellt?

Antworten:

Ja

Nein

Nein, war aber auch nicht notwendig  
Keine Angabe

**Frage 10a: Kontaktaufnahme zwischen Kaufabschluss und Auslieferung**

Fragetext:

Hat der Betrieb oder der Verkäufer zwischen Kaufabschluss und der Auslieferung Kontakt mit Ihnen aufgenommen?

Antworten:

Ja  
Nein  
Keine Angabe

**Frage 10b: Kontaktaufnahme nach Auslieferung**

Fragetext:

Hat der Betrieb oder der Verkäufer nach der Auslieferung Kontakt mit Ihnen aufgenommen und sich nach der Zufriedenheit mit dem Fahrzeug erkundigt?

Antworten:

Ja  
Nein  
Keine Angabe

**Frage 11: Königsfrage MW (Markenwechsler)**

Fragetext:

Ausgehend von den Erfahrungen, die Sie mit Volkswagen gemacht haben: Würden Sie sich in Zukunft wieder für ein Nutzfahrzeug von Volkswagen (*bei „Life-Modellen“*: Fahrzeug von Volkswagen) entscheiden?

Antworten:

Ja -> weiter mit Frage 12  
Vielleicht -> weiter mit Frage 11a  
Nein -> weiter mit Frage 11a  
Keine Angabe -> weiter mit Frage 12

**Frage 11a: Königsfrage MW (Markenwechsler) - Nachfrage**

Fragetext:

(*Name Kunde*), würden Sie mir netterweise sagen, warum Sie kein / vielleicht kein Nutzfahrzeug von Volkswagen (*bei „Life-Modellen“*: Fahrzeug von Volkswagen) mehr kaufen würden?

Antworten:

Offenes Textfeld  
Keine Angabe

**Frage 12: Königsfrage HW (Händlerwechsler)**

Fragetext:

Und wenn Sie an das Autohaus denken, bei dem Sie das Fahrzeug gekauft haben: Würden Sie sich auch in Zukunft wieder bei einem Neuwagenkauf für diesen Händler entscheiden?

Antworten:

Ja -> weiter mit Frage 13  
Vielleicht -> weiter mit Frage 12a  
Nein -> weiter mit Frage 12a  
Keine Angabe -> weiter mit Frage 13

### **Frage 12a: Königsfrage HW (Händlerwechsler) - Nachfrage**

Fragetext:

*(Name Kunde)*, würden Sie mir netterweise sagen, warum Sie bei diesem Händler keinen / vielleicht keinen Neuwagen mehr kaufen würden?

Antworten:

Offenes Textfeld

### **Frage 13: Anregung/Lob**

Fragetext:

Und eine letzte Frage:

Gibt es aus Ihrer Sicht im Autohaus noch irgendetwas zu verbessern - haben Sie vielleicht noch eine Anregung?

Antworten:

Offenes Textfeld

Keine Angabe

### **Verabschiedung**

Damit sind wir auch schon am Ende angelangt!

*[bei Rückrufwunsch:]*

*Ich werde Ihr Anliegen weiterleiten und ein Mitarbeiter des AH wird sich telefonisch bei Ihnen melden.*

Ich bedanke mich und wünsche Ihnen noch einen schönen Tag/Abend.

## ***Gesprächsleitfaden NFZ-KBA Sales - Feedback (Sales)***

### **Einleitung**

Einen schönen guten Tag, *(Name Kunde)*.

Mein Name ist *(Name Interviewer)* und ich rufe Sie im Auftrag des AH *(Name Autohaus)* an.

### **Frage 1: Problemlösung**

Fragetext:

Herr/Frau *(Name Kunde)* bei unserem letzten Gespräch haben Sie uns mitgeteilt, dass Sie bezüglich der Auslieferung Ihres Fahrzeuges Beanstandungen hatten. Wir haben Ihr Anliegen an das Autohaus weitergeleitet, damit man sich dort darum kümmern kann.

Ich möchte gerne erfahren, ob alles zu Ihrer Zufriedenheit verlaufen ist oder ob wir noch etwas für Sie tun können.

Antworten:

Zufrieden -> weiter mit Frage 2a

Unzufrieden -> Problem im O-Ton aufnehmen und weiter mit Frage 2

## Frage 2: Erreichbarkeit

Fragetext:

Wir werden uns um Ihr Anliegen kümmern. Wann sind Sie denn telefonisch am besten zu erreichen?

Antworten:

Offenes Textfeld

Kein Rückrufwunsch

Keine Angabe

## Verabschiedung

Damit sind wir auch schon am Ende angelangt! Ich werde Ihr Anliegen weiterleiten und ein Mitarbeiter des AH wird sich telefonisch bei Ihnen melden.

Ich bedanke mich und wünsche Ihnen noch einen schönen Tag/Abend.

## Frage 2a: Bewertung Lösung

Fragetext:

(Name Kunde), wenn Sie die Lösung Ihres Problems (Anliegens) mit einer Schulnote bewerten sollten, für welche würden sie sich dann entscheiden (Skala 1- 5)?

Antworten:

Skalenwert von 1 = sehr gut bis 5 = mangelhaft

Keine Angabe

## Frage 3: Bewertung Fahrzeug

Fragetext:

... und wenn Sie Ihren (Modell) mit einer Schulnote bewerten sollten, für welche würden Sie sich dann entscheiden (Skala 1 - 5)?

Antworten:

Skalenwert von 1 = sehr gut bis 5 = mangelhaft

Keine Angabe

## Frage 4: Bewertung Verkäufer

Fragetext:

.. und welche Note vergeben Sie für die Betreuung durch den Verkäufer? Bitte verwenden Sie wieder die gleiche Skala.

Antworten:

Skalenwert von 1 = sehr gut bis 5 = mangelhaft

Keine Angabe

## Frage 5: Königsfrage MW (Markenwechsler)

Fragetext:

Ausgehend von den Erfahrungen, die Sie mit Volkswagen gemacht haben: Würden Sie sich in Zukunft wieder für ein Nutzfahrzeug von Volkswagen (bei „Life-Modellen“: Fahrzeug von Volkswagen) entscheiden?

Antworten:

Ja -> weiter mit Frage 6

Vielleicht -> weiter mit Frage 5a

Nein -> weiter mit Frage 5a  
Keine Angabe -> weiter mit Frage 6

### **Frage 5a: Königsfrage MW (Markenwechsler) - Nachfrage**

Fragetext:

(Name Kunde), würden Sie mir netterweise sagen, warum Sie kein / vielleicht kein Nutzfahrzeug von Volkswagen (bei „Life-Modellen“: Fahrzeug von Volkswagen) mehr kaufen würden?

Antworten:

Offenes Textfeld

Keine Angabe

### **Frage 6: Königsfrage HW (Händlerwechsler)**

Fragetext:

Und wenn Sie an das Autohaus denken, bei dem Sie das Fahrzeug gekauft haben: Würden Sie sich auch in Zukunft wieder bei einem Neuwagenkauf für diesen Händler entscheiden?

Antworten:

Ja -> weiter mit Frage 7

Vielleicht -> weiter mit Frage 6a

Nein -> weiter mit Frage 6a

Keine Angabe -> weiter mit Frage 7

### **Frage 6a: Königsfrage HW (Händlerwechsler) - Nachfrage**

Fragetext:

(Name Kunde), würden Sie mir netterweise sagen, warum Sie bei diesem Händler keinen / vielleicht keinen Neuwagen mehr kaufen würden?

Antworten:

Offenes Textfeld

Keine Angabe

### **Frage 7: Anregung/Lob**

Fragetext:

Und nun eine abschließende Frage: Gibt es aus Ihrer Sicht im Autohaus noch irgendetwas zu verbessern - haben Sie vielleicht noch eine Anregung?

Antworten:

Offenes Textfeld

Keine Angabe

### **Verabschiedung**

Damit sind wir auch schon am Ende angelangt!

Ich bedanke mich und wünsche Ihnen noch einen schönen Tag/Abend.

## **Resales**

### **Einleitung**

Einen schönen guten Tag! Mein Name ist (*Name Interviewer*). Ich rufe Sie im Auftrag des Autohauses (*Name Autohaus*) an - und würde gerne mit (*Name Kunde*) sprechen. Sind Sie das? bzw. Können Sie mir sagen, wann ich (*Name Kunde*) erreichen kann?

### **Frage 0: Abfrage Besitz**

Fragetext:

Sie haben sich am (*Kaufdatum*) ein (*Modell*) (beim Vermittlerfall: im Autohaus Name des vermittelnden Autohauses) gekauft. Besitzen Sie dieses Fahrzeug noch?

Antworten:

Ja -> weiter mit Frage 1

Nein -> Gründe im O-Ton aufnehmen und weiter mit Frage 7

### **Frage 1: Zufriedenheit mit der Betreuung durch das Autohaus**

Fragetext:

Sind Sie mit der Betreuung durch das Autohaus insgesamt zufrieden?

Antworten:

Zufrieden -> weiter mit Frage 3

Unzufrieden -> Problem im O-Ton aufnehmen und weiter mit Frage 2

### **Frage 2: Erreichbarkeit**

Fragetext:

Wir werden uns um Ihr Anliegen kümmern und Ihre Beanstandungen an das Autohaus weiterleiten. Wann sind Sie denn telefonisch am besten zu erreichen?

Antworten:

Offenes Textfeld

Kein Rückrufwunsch

Keine Angabe

### **Frage 3: Bewertung Fahrzeug**

Fragetext:

(*Name Kunde*), wenn Sie Ihren (*Modell*) mit einer Schulnote bewerten sollten, für welche würden Sie sich dann entscheiden (Skala 1 - 5)?

Antworten:

Skalenwert von 1 = sehr gut bis 5 = mangelhaft

Keine Angabe

### **Frage 4: Bewertung Verkäufer**

Fragetext:

..und welche Note vergeben Sie für die Betreuung durch den Verkäufer?

Antworten:

Skalenwert von 1 = sehr gut bis 5 = mangelhaft

Keine Angabe

### **Frage 5: Kontaktaufnahme durch den Verkäufer**

Interviewerhinweis:

*Der Zeitraum ist abhängig vom jeweiligen ReSales-Zeitpunkt*

Fragetext:

Hat der Verkäufer innerhalb des letzten halben Jahres/ der letzten 12 Monate Kontakt mit Ihnen aufgenommen, um sich nach Ihrer Zufriedenheit mit dem Fahrzeug zu erkundigen?

Antworten:

Ja

Nein

Nein, war aber auch nicht notwendig

Keine Angabe

Interviewerhinweis:

*Frage 6 wird nur ab dem 2. Resales Telefonat gestellt!*

### **Frage 6: Verlängerung der Garantie**

Fragetext:

Wurde Ihnen eine Garantieverlängerung für Ihr Fahrzeug angeboten?

Antworten:

Ja

Nein

Keine Angabe

### **Frage 7: Neukauf**

Fragetext:

Beabsichtigen Sie in absehbarer Zeit sich ein neues Nutzfahrzeug (*bei „Life-Modellen“*: Fahrzeug) anzuschaffen?

Antworten:

Nein -> weiter mit Frage 8

Ja -> Können Sie schon eine Angabe über den Anschaffungszeitpunkt machen?

-> innerhalb der nächsten 3 Monate

-> innerhalb der nächsten 6 Monate

-> in etwa einem Jahr

-> in mehr als zwei Jahren

-> weiß nicht

keine Angabe -> weiter mit Frage 8

Interviewerhinweis:

*Frage 7a wird nur gestellt, wenn der Kunde das Fahrzeug nicht mehr in Besitz hat!*

### **Frage 7a: Betreuung durch Autohaus**

Fragetext:

Wünschen Sie weiterhin durch (*Name Autohaus*) betreut zu werden?

Antworten:

Ja  
Nein  
Keine Angabe

Interview an dieser Stelle beenden, wenn Fahrzeug nicht mehr im Besitz

### **Frage 8: Königsfrage MW (Markenwechsler)**

Fragetext:

Ausgehend von den Erfahrungen, die Sie mit Volkswagen gemacht haben:  
Würden Sie sich in Zukunft wieder für ein Nutzfahrzeug von Volkswagen (*bei „Life-Modellen“*: Fahrzeug von Volkswagen) entscheiden?

Antworten:

Ja -> weiter mit Frage 9  
Vielleicht -> weiter mit Frage 8a  
Nein -> weiter mit Frage 8a  
Keine Angabe -> weiter mit Frage 9

### **Frage 8a: Königsfrage MW (Markenwechsler) - Nachfrage**

Fragetext:

(*Name Kunde*), würden Sie mir netterweise sagen, warum Sie kein / vielleicht kein Nutzfahrzeug von Volkswagen (*bei „Life-Modellen“*: Fahrzeug von Volkswagen) mehr kaufen würden?

Antworten:

Offenes Textfeld  
Keine Angabe

### **Frage 9: Königsfrage HW (Händlerwechsler)**

Fragetext:

Und wenn Sie an das Autohaus denken, bei dem Sie das Fahrzeug gekauft haben:  
Würden Sie sich auch in Zukunft wieder bei einem Neuwagenkauf für diesen Händler entscheiden?

Antworten:

Ja -> weiter mit Frage 10  
Vielleicht -> weiter mit Frage 9a  
Nein -> weiter mit Frage 9a  
Keine Angabe -> weiter mit Frage 10

### **Frage 9a: Königsfrage HW (Händlerwechsler) - Nachfrage**

Fragetext:

(*Name Kunde*), würden Sie mir netterweise sagen, warum Sie bei diesem Händler keinen / vielleicht keinen Neuwagen mehr kaufen würden?

Antworten:

Offenes Textfeld  
Keine Angabe

### **Frage 10: Anregung/Lob**

Fragetext:

Und eine letzte Frage:  
Gibt es aus Ihrer Sicht im Autohaus noch irgendetwas zu verbessern - haben Sie vielleicht noch eine Anregung?

Antworten:  
Offenes Textfeld  
Keine Angabe

### **Verabschiedung**

Damit sind wir auch schon am Ende angelangt!

*[bei Rückrufwunsch:]*

*Ich werde Ihr Anliegen weiterleiten und ein Mitarbeiter des AH wird sich telefonisch bei Ihnen melden*

Ich bedanke mich und wünsche Ihnen noch einen schönen Tag/Abend.

## **Gesprächsleitfaden NFZ-KBA Sales – Feedback** *(Resales)*

### **Einleitung**

Einen schönen guten Tag, *(Name Kunde)*.

Mein Name ist *(Name Interviewer)* und ich rufe Sie im Auftrag des AH *(Name Autohaus)* an.

### **Frage 1: Problemlösung**

Fragetext:

Herr/Frau *(Name Kunde)* bei unserem letzten Gespräch haben Sie uns mitgeteilt, dass Sie bezüglich der Betreuung durch das Autohaus *(Name Autohaus)* Beanstandungen hatten. Wir haben Ihr Anliegen an das Autohaus weitergeleitet, damit man sich dort darum kümmern kann. Ich möchte gerne erfahren, ob alles zu Ihrer Zufriedenheit verlaufen ist oder ob wir noch etwas für Sie tun können.

Antworten:

Zufrieden -> weiter mit Frage 2a

Unzufrieden -> Problem im O-Ton aufnehmen und weiter mit Frage 2

### **Frage 2: Erreichbarkeit**

Fragetext:

Wir werden uns um Ihr Anliegen kümmern. Wann sind Sie denn telefonisch am besten zu erreichen?

Antworten:

Offenes Textfeld

Kein Rückrufwunsch

Keine Angabe

### **Verabschiedung**

Damit sind wir auch schon am Ende angelangt! Ich werde Ihr Anliegen weiterleiten und ein Mitarbeiter des AH wird sich telefonisch bei Ihnen melden.

Ich bedanke mich und wünsche Ihnen noch einen schönen Tag/Abend.

### **Frage 2a: Bewertung Lösung**

Fragetext:

*(Name Kunde)*, wenn Sie die Lösung Ihres Problems (Anliegens) mit einer Schulnote bewerten sollten, für welche würden sie sich dann entscheiden (Skala 1- 5)?

Antworten:  
Skalenwert von 1 = sehr gut bis 5 = mangelhaft  
Keine Angabe

### **Frage 3: Bewertung mit dem Fahrzeug**

Fragetext:  
... und wenn Sie Ihren (*Modell*) mit einer Schulnote bewerten sollten, für welche würden Sie sich dann entscheiden (Skala 1 - 5)?

Antworten:  
Skalenwert von 1 = sehr gut bis 5 = mangelhaft  
Keine Angabe

### **Frage 4: Bewertung mit dem Verkäufer**

Fragetext:  
.. und welche Note vergeben Sie für die Betreuung durch den Verkäufer? Bitte verwenden Sie wieder die gleiche Skala.

Antworten:  
Skalenwert von 1 = sehr gut bis 5 = mangelhaft  
Keine Angabe

### **Frage 5: Königsfrage MW (Markenwechsler)**

Fragetext:  
Ausgehend von den Erfahrungen, die Sie mit Volkswagen gemacht haben:  
Würden Sie sich in Zukunft wieder für ein Nutzfahrzeug von Volkswagen (*bei „Life-Modellen“*: Fahrzeug von Volkswagen) entscheiden?

Antworten:  
Ja -> weiter mit Frage 6  
Vielleicht -> weiter mit Frage 5a  
Nein -> weiter mit Frage 5a  
Keine Angabe -> weiter mit Frage 6

### **Frage 5a: Königsfrage MW (Markenwechsler) - Nachfrage**

Fragetext:  
(*Name Kunde*), würden Sie mir netterweise sagen, warum Sie kein / vielleicht kein Nutzfahrzeug von Volkswagen (*bei „Life-Modellen“*: Fahrzeug von Volkswagen) mehr kaufen würden?

Antworten:  
Offenes Textfeld  
Keine Angabe

### **Frage 6: Königsfrage HW (Händlerwechsler)**

Fragetext:  
Und wenn Sie an das Autohaus denken, bei dem Sie das Fahrzeug gekauft haben:

Würden Sie sich auch in Zukunft wieder bei einem Neuwagenkauf für diesen Händler entscheiden?

Antworten:

Ja -> weiter mit Frage 7

Vielleicht -> weiter mit Frage 6a

Nein -> weiter mit Frage 6a

Keine Angabe -> weiter mit Frage 7

### **Frage 6a: Königsfrage HW (Händlerwechsler) - Nachfrage**

Fragetext:

(*Name Kunde*), würden Sie mir netterweise sagen, warum Sie bei diesem Händler keinen / vielleicht keinen Neuwagen mehr kaufen würden?

Antworten:

Offenes Textfeld

Keine Angabe

### **Frage 7: Anregung/Lob**

Fragetext:

Und nun eine abschließende Frage: Gibt es aus Ihrer Sicht im Autohaus noch irgendetwas zu verbessern - haben Sie vielleicht noch eine Anregung?

Antworten:

Offenes Textfeld

Keine Angabe

### **Verabschiedung**

Damit sind wir auch schon am Ende angelangt!

Ich bedanke mich und wünsche Ihnen noch einen schönen Tag/Abend.