

Tatjana Marschall, Thomas Uliczka



UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Teamwork im Autohaus

Alle für einen – den Kunden!

AUTOHAUS
Buch & Formular

Tatjana Marschall, Thomas Uliczka

Teamwork im Autohaus

Tatjana Marschall, Thomas Uliczka

Teamwork im Autohaus

Alle für einen – den Kunden!

AUTOHAUS

Buch & Formular

© 2012 Springer Automotive Media in der Springer Fachmedien München GmbH,
Aschauer Straße 30, 81549 München
www.springer-automotive-shop.de

1. Auflage 2012
Stand 05/2012

Produktmanagement: Kerstin Bandow

Lektorat: Kerstin Jäger

Herstellung: Silvia Sperling, Markus Tröger

Satz & Layout: satz-studio gmbh, Bäumenheim

Umschlaggestaltung: Bloom Project GmbH, München

Titelbild: © Andres Rodriguez / Fotolia

Druck: Kessler Druck+Medien GmbH & Co. KG, Michael-Schäffer-Str. 1, 86399 Bobingen

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Werk ist mit größter Sorgfalt erarbeitet worden. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden.

ISBN: 978-3-89059-169-8

Vorwort	7
1 Den Autohausmarkt verstehen.....	10
2 So tickt Ihr Kunde	12
2.1 Der Kunde im Vertrieb.....	12
2.1.1 Käuferverhalten im Autohaus.....	12
2.1.2 Aldi et Audi – das Käuferverhalten im Wandel	18
2.1.3 Der Kaufprozess im Autohandel – vom Bedürfnis zum Bedarf.....	23
2.1.4 Nach dem Kauf ist vor dem Kauf – Kundenzufriedenheit vs. Vertrauen	28
2.2 Der Kunde im Service	33
3 Prozesse und Personal	37
3.1 Das Rad im Autohaus	37
3.2 Faktor Mensch – wer dreht das Rad?.....	43
3.3 Prozesse 2.0.....	47
3.3.1 Neue Daten	47
3.3.2 Neue Systeme	48
4 Der Marketingmix im Autohaus	50
4.1 Produktpolitik im Autohaus.....	52
4.2 Rabattschleuderei – das Mittel der Wahl?	54
4.3 Kommunikatives Marketing.....	56
4.4 Distributionspolitik – andere Mittel und Wege finden.....	57
5 Operative Maßnahmen für Ihr Autohaus.....	60
5.1 Mobilität und Flexibilität	60
5.1.1 Car-Sharing.....	60
5.1.2 „Ja, mir sin´ mit´m Radl da“	62

5.1.3	Benzin, Elektrizität oder gar Gas im Blut?	63
5.2	Service – zwischen Option und Notwendigkeit	64
5.2.1	Werkstattportale – mehr Schaden oder mehr Nutzen?	64
5.2.2	Kundenkarte = Kundenbindungsinstrument	66
5.2.3	Finanzdienstleistungsangebote im Service?	66
5.2.4	Das Pferd von hinten aufzäumen.	67
5.2.5	Nachtannahme	67
5.2.6	„Rein, rauf, runter, raus“ – und zwischendurch?	67
5.3	Vorhang auf – Willkommen auf der Showbühne	69
5.3.1	Unterm Strich Traffic.	69
5.3.2	Ideen für Ihre Showbühne	70
5.3.3	Richtig präsentieren	71
5.4	Was wäre, wenn	73
6	Alte Köpfe – neue Ideen	75
	Anhang	78
	Checkliste operative Maßnahmen	78
	Literaturverzeichnis	79

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

kaum eine Branche ist so schnelllebig wie die Automobilbranche. Neue Modelle, neue Technik im Fahrzeugbereich, aber auch Neue Medien wie das Internet haben diese Branche im Laufe der letzten Jahre massiv geprägt. Eine Überbesetzung der Netze, das Eingreifen des Staates in Form der Abwrackprämie, steigende Benzinpreise, Umstrukturierungen seitens der Hersteller, das sich wandelnde Käuferverhalten und nun auch ein Fachkräftemangel, auf den wir langfristig zusteuern – all dies machte es bis heute nicht einfach und auch in Zukunft werden die ein oder anderen noch an ihre Grenzen stoßen.

Viele Kollegen sind bereits auf der Strecke geblieben – aber ist dies nur den äußeren Umständen geschuldet, die täglich auf uns einprasseln?

Diese Frage möchten wir schon eingangs ganz klar mit einem NEIN beantworten. Eine hohe Reparaturqualität, eine zufriedenstellende Kundenbindung und ein nicht an Preisschlachten gekoppelter Absatz im Bereich Neu- und Gebrauchtwagen sind keine Zufallsprodukte, sondern einem guten Beziehungsmanagement – zwischen dem Kunden und dem Händler –, explizit aber auch der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen zuzuschreiben.

Mit der Zusammenarbeit sind jedoch nicht nur strukturierte Prozesse gemeint, welche von den Mitarbeitern Punkt für Punkt abgearbeitet werden, sondern ganz klar diese Prozesse mit Leben zu füllen, um das gemeinsame Ziel zu erreichen: den Kunden nicht nur zufriedenzustellen, sondern ihn zu begeistern und – noch viel wichtiger – sein Vertrauen zu gewinnen.

Doch was benötigt man, um Prozesse zu leben? Was will der Kunde wirklich und wie findet man es heraus? Weiß der Kunde vielleicht gar nicht, was er will?

Sicher werden wir gemeinsam in diesem Buch nicht das Rad neu erfinden, aber wir hoffen, Ihnen vielleicht den einen oder anderen Gedanken mitgeben zu können, um Ihren Kunden besser zu verstehen und den Wandel, den dieser zurzeit durchlebt. Denn nicht ausschließlich reibungslose Prozesse sind das Geheimnis eines erfolgreichen Betriebes, sondern die Menschen dahinter, die diese mit Leben füllen und nicht nur „abarbeiten“, sondern abteilungsübergreifend zusammenarbeiten.

Viele Häuser erledigen ihre Prozesse in den einzelnen Abteilungen Schritt für Schritt und sind dennoch erfolglos oder nicht so erfolgreich wie ihre Händlerkollegen, weil sie nicht über den Tellerrand schauen.

Gerne möchten wir dies an einem Beispiel erläutern:

Der langjährige Kunde Müller kommt mit seinem Zweitwagen, den in der Regel seine Frau fährt, zum TÜV. Wie das bei neun Jahre alten Autos so ist, hat es nun mittlerweile den einen oder anderen Mangel. Im Ergebnis bekommt er nach Rücksprache und Abarbeitung aller Prozesse eine Rechnung, die sich trotz Nachlass und allem „Goodwill“ der Serviceabteilung jenseits der 1.000,- Euro bewegt. Seine Frau benötigt aber den Zweitwagen, um tagsüber mobil zu sein, obwohl ihr das alte Schätzchen zu unzuverlässig und eigentlich auch zu groß ist. Würde man sie fragen, würde sie es viel lieber gegen ein kleines neues Auto eintauschen, das in ihren Augen stadtauglicher ist. Sie oder ihren Mann fragt aber keiner. Warum nicht?

Hinzu kommt am Ende des Tages die Diskussion zwischen Herrn Müller und seiner Frau, warum für die Reparatur des alten Autos ein Teil des gesparten Urlaubsgeldes draufgegangen ist. Gerade hier liegt der Teufel im Detail: Obwohl das Autohaus strikt nach Prozessen gearbeitet und alles richtig gemacht hat, sind im Ergebnis alle unzufrieden. Der Kunde wird zwangsläufig enttäuscht sein, weil seine Rechnung so hoch ist und weil er sich zu Hause erklären muss. Er zieht vermutlich sogar in Erwägung, bei der nächsten Reparatur zu einem Discountanbieter zu wechseln. Der Service ist unzufrieden, obwohl er alles getan hat, was in seiner Macht lag – und trotzdem einen unzufriedenen Kunden hat.

Und dann ist da noch der Vertrieb, der gar nichts von seiner Chance wusste, diesem Kunden ggf. ein neues Fahrzeug verkaufen zu können.

Hätten die Abteilungen von Anfang an zusammengearbeitet und nicht nur jeder seine Prozesse abgearbeitet, hätte der Service zusammen mit dem Vertrieb einen Plan machen können, um dem Kunden verschiedene Wege aus seinem „Dilemma“ aufzuzeigen. Der Vertrieb hätte das Vertrauen, das der langjährige Kunde zu seinem Serviceberater hat, nutzen können. Beide Abteilungen haben jedoch nicht über den Tellerrand geschaut – Pech für alle.

Sicher sind Prozesse wichtig und sollten einen Pfad darstellen, der uns hilft, im Umgang mit unseren Kunden zielgerichtet und abteilungsübergreifend zusammen-

zuarbeiten. Wenn Prozesse jedoch so komplex werden, dass für sie wiederum neue Prozesse geschaffen werden müssen und kein Spielraum mehr für die Individualität des einzelnen Mitarbeiters vorhanden ist, haben sie ihr Ziel ganz klar verfehlt.

Hier werden wir aber an späterer Stelle tiefer einsteigen. Wichtig ist uns, zu verstehen:

**» HINTER JEDEM PROZESS STECKT EIN MENSCH –
UND IN JEDEM MENSCHEN STECKT POTENZIAL! «**

Tatjana Marschall, Thomas Uliczka

Um einem Abteilungsdanken vorwegzugreifen – unser Buch soll sowohl die Geschäftsführer/Niederlassungsleiter als auch den Vertrieb und den Service ansprechen. Denn nur zusammen sind sie EIN AUTOHAUS – auch wenn es dem ein oder anderen anfangs schwerfällt, sich darauf einzulassen.

Da wir sehr viel Wert auf einen Austausch legen, stehen wir Ihnen auch gerne für konstruktive Rückmeldungen und Rückfragen per Mail unter
Autohaus-Management@arcor.de
zur Verfügung.

Tatjana Marschall und Thomas Uliczka, im April 2012

1 Den Autohausmarkt verstehen

Der Pkw-Markt in Deutschland ist gesättigt und besteht vor allem in der Deckung des Ersatzbedarfs. Daher sind das Verständnis für den Kunden und dessen Bindung von großer Bedeutung. In diesem Kapitel wird kurz auf die sich verändernde Kundenorientierung eingegangen.

Beschäftigt man sich mit dem Pkw-Markt in Deutschland, stellt man fest, dass es sich hier um einen gesättigten Markt handelt, welcher überwiegend aus der Deckung eines Ersatzbedarfs besteht. Die seit Jahren anhaltende Stagnation des Absatzes haben alle Automobilhändler zu spüren bekommen. Nicht alle haben diese strukturelle Anpassung überlebt und der ein oder andere Händler fiel diesem Konzentrationsprozess zum Opfer. Die Händler, die dieses reinigende Gewitter überstanden haben, gehen nun jedoch als Gewinner hervor, nicht zuletzt, weil sie sich eingehend mit der Situation beschäftigt haben und offen für andere Ansätze waren. Viel Neues ging damit einher. Um jedoch nicht nur zu überleben, sondern Ertrag zu generieren, darf dieser Wandlungsprozess nicht stagnieren, sondern muss analysiert und gelebt werden.

Gerade aufgrund des Ersatzbedarfs rückt die Aufrechterhaltung der Kundenloyalität durch eine gute Kundenbindung sowie eine enorme Vertrauensbildung seitens des Kunden immer mehr in den Mittelpunkt des Autohauses.

Der Neuwagen an sich wird immer mehr zu einem substituierbaren Gut und lässt sich häufig nur noch über die Qualität des Händlers abgrenzen, der im direkten Kontakt zum Kunden steht. Der Kunde von heute möchte von seinem Händler etwas Besonderes geboten bekommen – eine Leistung, die ihn aus Sicht des Kunden von anderen Händlern abgrenzt. Mobilität muss zum Erlebnis werden – und dennoch muss der Händler dem Kunden ein Gefühl von Sicherheit vermitteln, das in

der heutigen, schnelllebigen und von Unsicherheiten geprägten Zeit zunehmend wichtiger wird.

Die Kundenbedürfnisse stehen immer mehr im Mittelpunkt und damit die Frage: Was will der Kunde genau? Der Händler wird häufig zu dem Ergebnis kommen, was will der Kunde genau? Der Händler wird häufig zu dem Ergebnis kommen, dass der Kunde vor dem Zeitpunkt seiner Kaufentscheidung noch gar nicht weiß, was er wirklich will. Für ihn steht lediglich fest, dass er ein ausgezeichnetes Produkt zu einem fairen Preis haben möchte.

Aufgrund der unzähligen Informationsquellen, vor allem aber durch die verbreitete Nutzung des Internets, das den Markt für den Kunden immer transparenter macht, kommt es nicht mehr ausschließlich auf die Bedürfnisermittlung an, sondern vielmehr darauf, den Entscheidungsprozess des Kunden mitzugestalten. Gerade hier ist ein Umdenken der Händler notwendiger als je zuvor, weil sie viele Chancen im Ablauf ihres Gesamtgeschäfts übersehen, hinter welchen sich ein enormes Absatzpotenzial für den Neuwagenvertrieb verbirgt.

2 So tickt Ihr Kunde

Kommt ein Kunde zu Ihnen ins Autohaus, interessiert er sich in der Regel für die von Ihnen angebotenen Produkte und/oder Dienstleistungen. Wie Sie auf die Kundenbedürfnisse in den Abteilungen Vertrieb und Service richtig eingehen, zeigen wir Ihnen in diesem Kapitel.

2.1 Der Kunde im Vertrieb

Betrifft ein Kunde Ihr Autohaus, so gibt es in der Regel nur eine begrenzte bzw. überschaubare Anzahl an Absichten, die ihn zu Ihnen führt. Auch wenn wir später den Kreis zwischen den einzelnen Abteilungen schließen, um die notwendigen Synergien zwischen den Abteilungen aufzuzeigen, so möchten wir zunächst einmal die Kundenbedürfnisse bzw. das Käufer-/Kundenverhalten in den einzelnen Abteilungen analysieren. Beginnen wir hier mit der Stunde null, also dem Zeitpunkt, an dem sich der Kunde dazu entschließt, Informationen über ein Neufahrzeug oder ein neues Gebrauchtfahrzeug einzuholen.

2.1.1 Käuferverhalten im Autohaus

Bei der Betrachtung der Kunden eines Autohauses sowie deren Käuferverhalten stellt sich zunächst die Frage, für welches Produkt des Hauses sich der Kunde interessiert. Hier muss zunächst zwischen Low-Involvement- und High-Involvement-Produkten unterschieden werden.

Low-Involvement-Produkte sind Produkte, die vom Konsumenten als nicht so wichtig empfunden werden. Sie stellen meist Konsumprodukte des alltäglichen Bedarfs dar, die für den potenziellen Käufer substituierbar sind und mit minimalem

Aufwand erworben werden können. Als Beispiel sei hier Scheibenreiniger genannt, bei dem der Kunde z. B. die Wahl zwischen dem Produkt des Anbieters X und dem Produkt des Anbieters Y hat.

DEF.

Als Involvement wird das innere Engagement bzw. die Ich-Beteiligung bezeichnet, mit der sich der potenzielle Käufer dem Sachverhalt oder dem Produkt zuwendet.¹

High-Involvement-Produkte hingegen werden für einen langen Zeitraum angeschafft und sind in der Regel sehr teuer. Hinzu kommt, dass sich der Kunde mit dem Produkt identifiziert. High-Involvement-Produkte entsprechen im Autohaus also beispielsweise einem Neu- oder Gebrauchtwagen, den der Kunde anzuschaffen plant.



Quelle: © fotolia / Prodzszyn

¹ Vgl. Prof. Dr. W. Fritz, TU Braunschweig, „Stichwort: Aldisierung der Gesellschaft.“
<http://www.wiwi-treff.de/home/mlexikon.php?mpage=beg/involvement.htm>.

Bei der Typologie des Käuferverhaltens wird je nach Art der Leistung, der Persönlichkeit des Konsumenten und der jeweiligen Lebenssituation unterschieden zwischen einer

- intensiven,
- limitierten,
- impulsiven und
- habitualisierten Kaufentscheidung.

Beim intensiven Kaufverhalten bildet sich die Kaufabsicht meist erst im Entscheidungsprozess heraus. Zuvor macht sich der Kunde lange und umfassend Gedanken über die verschiedenen Angebote am Markt. Aufgrund der in der Regel hohen finanziellen Aufwendungen und der meist langfristigen Gebundenheit an eine solche Anschaffung werden solche Entscheidungen vom Konsumenten daher in der Regel unter starker kognitiver Beteiligung, also wohlüberlegt, getroffen. Er wägt zunächst viele alternative Angebote ab und betrachtet diese unter Berücksichtigung mehrerer Kriterien, wie Qualität, Funktionalität, Preis etc.²

Bei einem Kunden mit intensivem Kaufverhalten ist es unwahrscheinlich, dass er mit einem unterzeichneten Vertrag Ihr Haus verlässt. Meist sind es die Kunden – oder nennen wir sie lieber Besucher –, die „nur mal schauen“ möchten oder, wenn es gut läuft, einen Prospekt mit Preisliste mitnehmen. Meist werden hier aber die Möglichkeiten verkannt – denn:

Gerade bei einem solchen Kunden können Sie einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, dass er zu dem Fahrzeug Ihrer Marke eine nachhaltige Präferenz bildet, weil Sie zugleich den Kunden vor sich haben, bei dem Sie am meisten Einfluss nehmen können. Gerade diese Unentschlossenheit des Kunden bietet, sofern Sie gemeinsam mit ihm seinen Bedarf ermitteln, die größte Chance, ihm ein Fahrzeug zu verkaufen. Mit ihm haben Sie ein nahezu „unbeschriebenes Blatt“ vor sich, das Sie füllen können, sodass beide Seiten am Ende die größte Chance auf eine Win-win-Situation haben. Alles, was Sie hierfür tun müssen, ist, sich Zeit für den Kunden zu nehmen, ihm zuzuhören, das ein oder andere zu seinen Lebensumständen zu notieren und mit ihm gemeinsam auf Entdeckungsreise zu gehen. Vielleicht

2 Vgl. Engler/Hautmann 2007, S. 21 f.