

Andreas Block



UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Quirin-Formel

Die DNA erfolgreicher Autohäuser entschlüsselt

asp AUTOSERVICE PARTS BUCH | **AUTOHAUS** BUCH

Die Quirin-Formel

Andreas Block

Die Quirin-Formel

Die DNA erfolgreicher Autohäuser entschlüsselt

Dr. Andreas Block

Dozent an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) am Institut für
Wirtschaftsinformatik, Partner der Automotive Management AG
Zug, Schweiz

ISBN 978-3-574-60251-1

ISBN (eBook) 978-3-574-60252-8

© 2019 Springer Automotive Media in der Springer Fachmedien München GmbH, Aschauer Straße 30, 81549 München.

1. Auflage 2019

Stand: Januar 2019

Produktmanagement/Lektorat: Kerstin Bandow

Herstellung: Markus Tröger

Satz & Layout: Datagroup Int., Timișoara

Umschlaggestaltung: Bloom Project GmbH, München

Titelbild: © k_e_n / stock.adobe.com

Autorenfoto: © Berlinda Berisha, Foto-Optik Grau AG, Zug, Schweiz

Druck: Wilco B.V., Vanadiumweg 9, NL-3800 BL Amersfoort

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. Die Haftung für die Inhalte der Internetverweise wird, trotz sorgfältiger inhaltlicher Überprüfung, ausgeschlossen! Für die Seiteninhalte ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich.

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Folgenden die männliche Form (z. B. Mitarbeiter) verwendet. Alle personenbezogenen Aussagen gelten jedoch für Männer und Frauen gleichermaßen.

Für Marianne, Herbert, René, Elisabeth, Francesco und Agnes

Vorwort

Was haben die letzten fünf Jahrzehnte neben vielem anderen gemeinsam? Es wurde immer das drohende Ende der Autohäuser heraufbeschworen – geändert haben sich nur die Schlagworte der jeweiligen Begründung hierfür. Aktuell sind dies z. B. „Digitalisierung“, „Klima-Ziele“, „Diesel-Krise“, „DS-GVO“, „neue Antriebstechnologien“, „steigender Einfluss von Google, Apple oder Alibaba“, „Direktvertrieb seitens der Hersteller“, „erodierende Margen der Autohäuser“ oder „sinkender Stellenwert des Automobils in der Gesellschaft“ – um nur einige zu nennen. Allen Unkenrufen zum Trotz hat sich die Anzahl der Autohäuser über diesen Zeitraum aber weit weniger reduziert als prognostiziert. Im Gegenteil: Professionelle Autohäuser, die sich bewusst dem Wandel stellen und bei denen der Kunde aus seiner Sichtweise einen klaren Mehrwert erhält, haben ihren unternehmerischen Erfolg und ihre Marktstellung kontinuierlich gesteigert. Die Verantwortlichen in diesen Autohäusern sehen den Wandel als Chance und ein proaktives professionelles Autohaus-Management als unabdingbare Voraussetzung für die nachhaltige Zukunftssicherung ihres Autohauses. Prof. Hannes Brachat bringt den Wandel in gewohnt treffsicheren und blumigen Worten auf den Punkt: *„Die Branche liegt nicht auf der Sandbank der Zerstörung, sondern auf der Werft der Erneuerung!“*

Mein besonderer Dank gilt Herrn Dr. Robert Arvedson, einem exzellenten Branchenkenner, mit dem ich über viele Jahre mit großer Freude zusammenarbeiten durfte. Seine konsequente und präzise Denk- und Arbeitsweise haben mich wesentlich geprägt und ich wurde von ihm immer wieder aufs Neue bei der Konzeption und Optimierung von Ansätzen und deren Umsetzung in die Praxis im positiven Sinne herausgefordert. Er begleitete die Erstellung des vorliegenden Buches mit wertvollem Input und Diskussionen, um die Inhalte auf den Punkt zu bringen.

Mein Dank gilt ferner Frau Kerstin Bandow von Springer Automotive Media für das Lektorat und die vertrauensvolle und sympathische Zusammenarbeit.

Nun wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen und Gewinnen neuer Impulse, um die persönliche Erfolgsformel für den nachhaltigen Erfolg Ihres Autohauses zu entwickeln.

Ihr Andreas Block im März 2019

Dieses Buch ist die Grundlage für den CAS „Datenbasiertes Autohaus Management“ an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Mehr Informationen hierzu unter: ► www.zhaw.ch/iwi/casahm

Geleitwort

„All inclusive“!

Alles aus einer Hand. Die ganzheitliche Autohaus-Offerte ist nach wie vor das Fundament wie Alleinstellungsmerkmal für das klassische Autohaus. Und vorliegendes „Handbuch“ von Dr. Andreas Block unterlegt dieses Fundament. Die große Herausforderung besteht für das Autohaus der Zukunft in der Verbindung von Offline und Online unter einem Dach. Und das für sämtliche Leistungsbereiche. Ein besonderer Schwerpunkt liegt also in der digitalen Transformation dieser Leistungsbereiche im Autohaus. Beispielhaft aufgezeigt: Online-Vertrieb und professionelles Leadmanagement werden für das erfolgreiche Geschäft im Automobilvertrieb noch wichtiger werden.

Dr. Block legt mit seinem Buch in einer einmaligen Symbiose von Theorie und Praxis die ganzheitliche Sicht der „Autohaus-Dinge“ vor. Und das in einer beeindruckenden Systematik. Von Themen wie der Unternehmensstrategie, Führung, Mitarbeiterentwicklung, Verkaufssteuerung, Neukundengewinnung, Kundenzufriedenheit, Prozessmanagement bis zur Profitabilität. Jedes Kapitel rundet der Autor mit zehn Haupterkenntnissen ab. Stete Resultatorientierung ist dem Autor strategisches Anliegen.

Ein Kapitel daraus sei besonders hervorgehoben. Kunden-Daten! Daten und Strom sind das Gold der digitalen Auto-Welt. Vernetzte Fahrzeuge schaffen ein automobiles Datenmeer. Dr. Block arbeitet heraus, auf welche vier relevanten Informationsfelder sich das Autohaus dabei konzentrieren sollte. Ergo: erfolgreiches Kundenstamm-Management! Und so gelingt dann in der Autohaus-Praxis Customer-Centricity. Es wird immer der mit den Kundendaten arbeiten dürfen, der das Vertrauen des Kunden besitzt, sprich, wer am nächsten am Kunden dran ist. Ergo: Kundennutzen stiften.

Als Herausgeber von AUTOHAUS ist es mir als führendem Fachbuchverlag mit wirtschaftlichen Titeln eine große Freude, Ihnen ein weiteres Opus vorlegen zu können, das die besten Voraussetzungen zu einem Branchen-Bestseller hat. Wer dieses Werk durchgearbeitet hat, weiß konkret, wie er sein Autohaus zukunftsfähig ausrichten und gestalten kann. Oder anders: Das „klassische Autohaus“ professionell betrieben hat Zukunft! „All inclusive“!

Dem Autor danke ich. Wer selber Bücher geschrieben hat, weiß: Ein Buch zu schreiben ist Schwerstarbeit. Schreiben, diktieren, recherchieren, systematisieren, koordinieren, gestalten, gegenlesen, korrigieren und Dr. Block legt dazu noch wertvollen, praxiserprobten Fundus vor. Dazu gratuliere ich ihm! Ganz großen Respekt. Das Buch ist ein wichtiger Begleiter auf dem Weg der weiteren Qualifizierung der Branche. Es wird den aufmerksamen Leser zuversichtlich stimmen.

Prof. Hannes Brachat, Herausgeber AUTOHAUS

Inhaltverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Ziele und Aufbau	2
1.2	Veränderte Rahmenbedingungen für das Autohaus	4
1.3	Philosophie des Autors	6
2	Unternehmensstrategie	15
2.1	Erlebte Praxis zur Strategiearbeit im Autohaus	19
2.2	Relevanz der Unternehmensstrategie	21
2.3	Erfolgsfaktoren der Strategieentwicklung	23
2.4	Umsetzung Strategieentwicklung	27
2.4.1	Umfeldanalyse	29
2.4.2	Branchenstrukturanalyse	30
2.4.3	Unternehmensziele	37
2.4.4	Autohausanalyse	46
2.4.5	Strategien	49
2.4.6	Handlungsfelder	51
2.4.7	Aktivitäten und Projekte	53
2.4.8	Strategieüberprüfung	60
2.5	Zusammenfassung: Zehn Haupterkenntnisse auf einen Blick	63
2.6	Lerntagebuch: Meine persönlichen Haupterkenntnisse	66
3	Führung	67
3.1	Erlebte Praxis zur Führungsarbeit im Autohaus	71
3.2	Relevanz der Führungsarbeit	74
3.3	Anforderungen an Führungskräfte	76
3.3.1	Fachkompetenz	76
3.3.2	Strategische Kompetenz	78
3.3.3	Führungskompetenz	79
3.3.4	Sozialkompetenz	80
3.4	Kommunikation	82
3.4.1	Vier Ebenen einer Nachricht	84
3.4.2	Praxisregeln erfolgreicher Kommunikation	86
3.4.3	Instrumente der Mitarbeiterkommunikation	89
3.5	Umsetzung integriertes Führungssystem	91
3.5.1	Unternehmensstrategie	94
3.5.2	„MbO“-Vereinbarung	97
3.5.3	Rahmenbedingungen	100
3.5.4	Führungsaufgaben	106
3.6	Zusammenfassung: Zehn Haupterkenntnisse auf einen Blick	112
3.7	Lerntagebuch: Meine persönlichen Haupterkenntnisse	117

4	Mitarbeiterentwicklung	119
4.1	Erlebte Praxis zur Arbeit an der Mitarbeiterentwicklung im Autohaus	123
4.2	Relevanz der Arbeit an der Mitarbeiterentwicklung	126
4.3	Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterentwicklung	127
4.4	Exkurs: Motivationstheorien	131
4.4.1	Bedürfnishierarchie	132
4.4.2	Zwei-Faktoren-Theorie	134
4.5	Umsetzung Mitarbeiterentwicklung	136
4.5.1	Bedarfsanalyse	137
4.5.2	Zielsetzung	140
4.5.3	Potenzialanalyse	140
4.5.4	Aktivitäten	144
4.5.5	Erfolgskontrolle	160
4.5.6	Exkurs: Mitarbeiterentwicklung 4.0	163
4.6	Zusammenfassung: Zehn Haupterkenntnisse auf einen Blick	164
4.7	Lerntagebuch: Meine persönlichen Haupterkenntnisse	168
5	Kundenstamm-Management	169
5.1	Erlebte Praxis zur Arbeit am Kundenstamm-Management im Autohaus	171
5.2	Relevanz der Arbeit am Kundenstamm-Management	175
5.3	Wahrnehmung Führungsverantwortung	177
5.4	Umsetzung Kundenstamm-Management	179
5.4.1	Beurteilung Status quo	180
5.4.2	Analyse Fahrzeugstamm	180
5.4.3	Optimierung Fahrzeugstamm	197
5.4.4	Neue Verkaufsberaterzuteilung	201
5.4.5	Potenzialberechnung	209
5.4.6	Bearbeitung Kundenstamm	213
5.5	Zusammenfassung: Zehn Haupterkenntnisse auf einen Blick	222
5.6	Lerntagebuch: Meine persönlichen Haupterkenntnisse	224
6	Neukundengewinnung	225
6.1	Erlebte Praxis zur Arbeit mit der Neukundengewinnung im Autohaus	227
6.2	Relevanz der Arbeit an der Neukundengewinnung	230
6.3	Umsetzung Neukundengewinnung	232
6.3.1	Beurteilung Status quo	234
6.3.2	Zielgruppendefinition	235
6.3.3	Leadgewinnung	237
6.3.4	Mitarbeiterzuteilung	248
6.3.5	Leadqualifizierung	250
6.4	Exkurs: Kundenrückgewinnung	255
6.4.1	Vorteile der Kundenrückgewinnung	256
6.4.2	Rückgewinnungsstrategien	256
6.4.3	Umsetzung der Rückgewinnungsstrategie	259

6.5	Zusammenfassung: Zehn Hauptkenntnisse auf einen Blick	261
6.6	Lerntagebuch: Meine persönlichen Hauptkenntnisse	264
7	Verkaufsplanung und -steuerung	265
7.1	Erlebte Praxis zur Arbeit mit Verkaufsplanung und -steuerung im Autohaus	270
7.2	Relevanz der Arbeit an Verkaufsplanung und -steuerung	275
7.3	Umsetzung Verkaufsplanung und -steuerung	279
7.3.1	Berücksichtigung aller Akteure	281
7.3.2	Erfassung KPI Verkauf	282
7.3.3	Analyse Potenzial Kundenstamm	286
7.3.4	Kalkulation Akquisitionsbedarf	287
7.3.5	Systematische Marktbearbeitung	288
7.3.6	Einspeisung potenzieller Kunden	291
7.3.7	Sicherstellung Mitarbeiterkompetenz	293
7.3.8	Aktivitätensteuerung	296
7.3.9	Monitoring und Korrekturen	298
7.4	Exkurs 1: Zusammenhang KPI und Abgang von Verkaufsberatern	301
7.5	Exkurs 2: Verkaufsplanung und -steuerung im Aftersales	304
7.6	Zusammenfassung: Zehn Hauptkenntnisse auf einen Blick	306
7.7	Lerntagebuch: Meine persönlichen Hauptkenntnisse	309
8	Kundenzufriedenheit	311
8.1	Erlebte Praxis zur Arbeit an der Kundenzufriedenheit im Autohaus	315
8.2	Relevanz der Arbeit an der Kundenzufriedenheit	318
8.2.1	Kundenerwartung versus -wahrnehmung	320
8.2.2	Kundenerwartungen im Zeitverlauf	323
8.2.3	Unterscheidung von Kundentypen	325
8.3	Kundenzufriedenheit aus der Perspektive von Schlüsselpersonen	327
8.3.1	Einbeziehung der Mitarbeiter	327
8.3.2	Einbeziehung der Kunden	338
8.3.3	Einbeziehung von Nichtkäufern und abgewanderten Kunden	347
8.4	Kundenzufriedenheit aus der Prozessperspektive	348
8.4.1	Kernprozesse Verkauf und Aftersales	348
8.4.2	Kundenlebenszyklus	353
8.5	Exkurs: Beschwerdemanagement	360
8.5.1	Entstehung von Beschwerdezufriedenheit	361
8.5.2	Beschwerdemanagementsystem	364
8.5.3	Erfolgsfaktoren des Beschwerdemanagements	367
8.6	Zusammenfassung: Zehn Hauptkenntnisse auf einen Blick	368
8.7	Lerntagebuch: Meine persönlichen Hauptkenntnisse	373
9	Prozessmanagement	375
9.1	Erlebte Praxis zur Arbeit am Prozessmanagement im Autohaus	380
9.2	Relevanz der Arbeit am Prozessmanagement	383

9.3	Wahrnehmung Führungsverantwortung	385
9.4	Kernprozesse im Autohaus	387
9.4.1	Herstellerperspektive.....	388
9.4.2	Kundenperspektive.....	403
9.5	Fokus im Prozessmanagement	409
9.5.1	Mitarbeiterzufriedenheit.....	409
9.5.2	Kundenzufriedenheit.....	411
9.5.3	Volumen.....	412
9.5.4	Profitabilität	414
9.6	Umsetzung Prozessmanagement	416
9.6.1	Beurteilung Status quo	419
9.6.2	Gemeinsames Prozessverständnis.....	419
9.6.3	Anforderungen der Anspruchsgruppen.....	421
9.6.4	Zielsetzung	424
9.6.5	SWOT-Analyse.....	425
9.6.6	Aktivitätendefinition	426
9.6.7	Aktivitätenumsetzung.....	428
9.7	Exkurs: Nutzung Six-Sigma-Methode im Prozessmanagement	429
9.8	Zusammenfassung: Zehn Haupterkenntnisse auf einen Blick	430
9.9	Lerntagebuch: Meine persönlichen Haupterkenntnisse	435
10	Zusammenfassung: Profitabilität	437
10.1	Erlebte Praxis zur Arbeit an Profitabilität im Autohaus	444
10.2	Relevanz der Arbeit an der Profitabilität	446
10.3	Analyse Profitabilität	447
10.3.1	Verkauf	448
10.3.2	Aftersales	455
10.4	Umsetzung: Grundstrategien zur Optimierung der Profitabilität	462
10.4.1	Umsatzsteigerung.....	463
10.4.2	Kostensenkung	475
10.5	Zusammenfassung: Zehn Haupterkenntnisse auf einen Blick	485
10.6	Lerntagebuch: Meine persönlichen Haupterkenntnisse	490
Serviceeteil		
A.1 Kennzahlensystem zur Arbeit an der Profitabilität		492
A.2 Literaturempfehlungen		508
Stichwortverzeichnis		512



Einführung

Zusammenfassung

Lesen Sie hier, welche Ziele mit dem Buch verfolgt werden und wie dieses inhaltlich aufgebaut ist. Ausgehend davon werden die sich ändernden Rahmenbedingungen für Autohäuser skizziert und aufgezeigt, welche Grundsätze zentral sind, um als Autohaus nachhaltig erfolgreich zu sein.

- 1.1 Ziele und Aufbau – 2
- 1.2 Veränderte Rahmenbedingungen für das Autohaus – 4
- 1.3 Philosophie des Autors – 6

» Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen. (Chinesisches Sprichwort)

Liebe Leser, es freut mich sehr, Ihr Interesse geweckt zu haben, sich in das Thema Autohaus-Management zu vertiefen. Diese Thematik hat über die Jahre definitiv nichts an Relevanz – und an Faszination – verloren. Lassen Sie uns zunächst einen Überblick über den Rahmen dieses Buches gewinnen: Ausgehend von dessen Zielen und inhaltlichem Aufbau werden die veränderten Rahmenbedingungen für das Autohaus skizziert. Wichtig ist mir zudem die Beschreibung meiner Philosophie, welche das Fundament bildet für die Arbeit mit Herstellern¹ und Autohäusern und somit die Inhalte der einzelnen Kapitel prägt.

1.1 Ziele und Aufbau

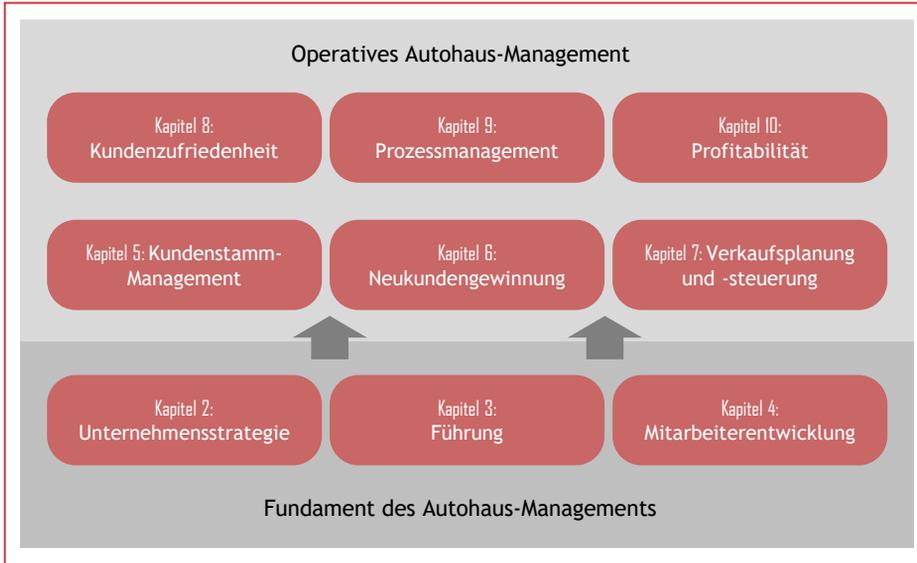
Die Praxis erzählt die besten Geschichten. Das erste Motto des Buches ist somit „*Aus der Praxis für die Praxis*“, woraus sich auch direkt die Zielsetzung ableitet: Durch die Spiegelung der Praxis werden Ihnen in diesem Buch erfolgreich praxiserprobte Ansätze vorgestellt, die konkret umsetzbar sind. Sie bekommen Anregungen, wie Sie für Ihr Autohaus passende Strategien und Aktivitäten definieren und umsetzen können. Im Rahmen meiner langjährigen Praxiserfahrung in der Automobilbranche hat sich hierzu ein großer „Rucksack“ mit Ideen und Erfahrungen gefüllt, den ich gerne mit Ihnen teilen möchte.

Hören Sie sich selbst auch manchmal sagen: „*Das ist reine Theorie – die Praxis ist aber ganz anders*“? Theoretiker und Praktiker können stundenlang emotional miteinander diskutieren, was nun wichtiger ist – letzten Endes befruchten sich aber beide Bereiche und gemeinsam lassen sich viele Synergien nutzen. Hieraus leitet sich das zweite Motto des Buches ab: „*So viel Theorie wie nötig – so viel Praxis wie möglich*“. Ich arbeite basierend auf zentralen theoretischen Grundlagen mit konkreten Praxisbeispielen. Gerade aus diesen Praxisbeispielen lässt sich viel ableiten und Sie können diese für Ihre eigenen Strategien und Aktivitäten als wertvolle Denkanstöße nutzen.

Das vorliegende Buch soll Ihnen als Handbuch zur resultatorientierten Führung und Steuerung Ihres Autohauses dienen. Diesem Anspruch folgend ergibt sich der in  Abb. 1.1 dargestellte inhaltliche Aufbau des Buches: Die Kapitel 2 bis 4 beschäftigen sich mit dem Fundament des Autohauses. Um erfolgreich arbeiten zu können, braucht man drei Stützen: Als Erstes benötigt Ihr Autohaus eine fundierte Unternehmensstrategie, um die Marschrichtung klar vorzugeben. Als Zweites müssen Ihre Führungskräfte ihre Rolle und Verantwortung bewusst wahrnehmen, damit alle Mitarbeiter gemeinsam an einem Strang ziehen. Und als Drittes müssen Ihre Mitarbeiter mittels einer konsequenten Mitarbeiterentwicklung das notwendige Rüstzeug haben, um einen konkreten Beitrag zur Zielerreichung leisten zu können.

Die Kapitel 5 bis 10 fokussieren sich auf das operative Autohaus-Management: Hierbei wird auf die sechs zentralen Aufgabenbereiche Kundenstamm-Management, Neukun-

¹ Im weiteren Verlauf verwende ich den Begriff „Hersteller“ sowohl für die Hersteller als auch deren Importgesellschaften, da diese im Normalfall mit den gleichen bzw. aufeinander abgestimmten Strategien ihr Händlernetz in den einzelnen Ländern begleiten.



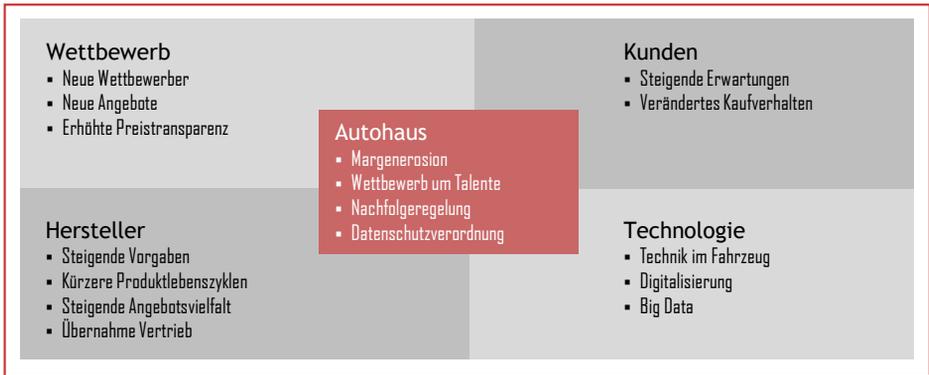
■ **Abb. 1.1** Inhaltlicher Aufbau (Quelle: eigene Darstellung)

dengewinnung, Verkaufsplanung und -steuerung, Kundenzufriedenheit, Prozess-Management und Profitabilität eingegangen. Gemeinsam mit der im ersten Teil des Buches behandelten Mitarbeiterentwicklung sind diese von entscheidender Bedeutung für nachhaltigen Erfolg bei der Arbeit an Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit, Volumen und Profitabilität.

Noch eine Anmerkung: In der Theorie findet sich oftmals eine Aufteilung in das normative, strategische und operative Management. Ich habe mich jedoch bewusst für die obige Einteilung entschieden, da dies m. E. die praktische Anwendbarkeit der einzelnen Themenbereiche erhöht. Somit folgt das Buch konsequent den beiden oben genannten Mottos.

Jedes Kapitel ist in sich abgeschlossen. Dies bietet Ihnen den Vorteil, dass Sie gezielt diejenigen Kapitel lesen können, welche für Sie von besonderem Interesse sind. Alle Kapitel sind grundsätzlich nach dem gleichen Schema aufgebaut:

- **Zehn Kernfragen:** Am Anfang jedes Kapitels finden sich zehn Kernfragen aus der Praxis, denen im Laufe des Kapitels nachgegangen wird. Betrachten Sie die Fragen und beantworten diese vorab für sich. So gewinnen Sie ein gutes Gespür, wie groß der Handlungsbedarf für Ihr Autohaus beim jeweiligen Thema ist – und Sie somit in dieses Kapitel eintauchen sollten.
- **Erlebte Praxis:** Für jedes Thema wird erklärt, wie hiermit in den Autohäusern umgegangen wird. Die genannten Aspekte basieren dabei auf meiner Erfahrung bei der Arbeit mit Autohäusern.
- **Relevanz:** Für jedes Thema wird aufgezeigt, worin dessen Mehrwert für Ihr Autohaus liegt.
- **Umsetzung:** Für jedes Thema wird beleuchtet, wie hieran konkret gearbeitet werden kann. Hierzu werden praxiserprobte Konzepte und Vorgehensweisen vorgestellt.



■ **Abb. 1.2** Veränderte Rahmenbedingungen für das Autohaus (Quelle: eigene Darstellung)

- **Zusammenfassung:** Für jedes Thema werden die einleitend gestellten zehn Kernfragen in Kurzform beantwortet. So können sich auch Leser, die nicht das ganze Kapitel lesen, kurz und bündig über die Hauptkenntnisse des Kapitels informieren.
- **Lerntagebuch:** Dieses Buch ist gleichzeitig ein Arbeitsinstrument. Beim Lesen kommen Ihnen sicher spontane Ideen und Gedanken. Damit diese nicht verlorengehen, können Sie diese hier direkt festhalten.

■ **Fallbeispiel Autohaus „Quirin“**

Dem Gedanken des Praxisbezuges folgend, wird in einzelnen Kapiteln mit dem Autohaus „Quirin“ gearbeitet, welches in anonymisierter Form ein real existierendes Autohaus abbildet: Das Autohaus „Quirin“ ist ein markenexklusives Autohaus einer Premiummarke mit hoher Kundenreputation. Es ist seit seiner Gründung in zweiter Generation inhabergeführt und beschäftigt knapp 40 Mitarbeiter. Im Verkauf betrug die Jahreszielvorgabe 2018 seitens des Herstellers 195 Neufahrzeuge. Der Inhaber hat im Rahmen des Generationenwechsels die Geschäftsführung im Sommer 2017 vollständig seinem Sohn Mathieu Jaus übergeben, der bisher die Finanzabteilung des Autohauses führte. Dieser steht jetzt vor der Herausforderung, das Autohaus erfolgreich in die Zukunft zu führen und hierfür notwendige Änderungen vorzunehmen.

1.2 Veränderte Rahmenbedingungen für das Autohaus

Die Automobilbranche durchläuft eine Phase fundamentaler Veränderungen, in der in vielen Bereichen kein Stein mehr auf dem anderen bleibt. Somit müssen Denkhaltungen und Verhaltensweisen, die in der Vergangenheit bestens funktioniert haben, über Bord geworfen werden, um auch künftig erfolgreich zu sein. Fokussieren wir uns auf die Autohäuser, so lassen sich die zentralen Herausforderungen in die in ■ Abb. 1.2 gezeigten fünf Gruppen einteilen. Ich gehe auf diese nachfolgend nur stichpunktartig ein, da wir im Rahmen der einzelnen Kapitel hierauf noch detaillierter zurückkommen.



Unternehmensstrategie

Zusammenfassung

Die konsequente Entwicklung, Umsetzung und Aktualisierung der Unternehmensstrategie bilden das notwendige Fundament zur Arbeit an allen relevanten Themenstellungen im Autohaus-Management. Lesen Sie hier, wie Sie für Ihr Autohaus schrittweise eine robuste Strategie entwickeln, ohne hierfür ganze Ordner zu füllen.

- 2.1 **Erlebte Praxis zur Strategiearbeit im Autohaus – 19**
- 2.2 **Relevanz der Unternehmensstrategie – 21**
- 2.3 **Erfolgsfaktoren der Strategieentwicklung – 23**
- 2.4 **Umsetzung Strategieentwicklung – 27**
- 2.5 **Zusammenfassung: Zehn Haupteckensteine auf einen Blick – 63**
- 2.6 **Lerntagebuch: Meine persönlichen Haupteckensteine – 66**

- » Wer nicht weiß, wohin er will, darf sich nicht wundern, wenn er woanders ankommt.
(Mark Twain, amerikanischer Schriftsteller)

Was kommt Ihnen beim Thema „Strategie“ als Erstes in den Sinn? Ein wertvoller Wegweiser für Ihr Autohaus, der Ihnen hilft, Ihre Ziele nachhaltig zu erreichen? Der Startpunkt für den Erfolgsweg? Oder eher: eine reine Theoriearbeit, die Ihnen aufgebürdet wird und die nichts mit der Praxis Ihres Autohauses zu tun hat? Eine langwierige und trockene Angelegenheit, um die Strategie zu entwickeln, die dann in der Praxis ohnehin nicht konsequent umgesetzt wird?

Kaum ein Thema erhitzt hinsichtlich Theorie oder Praxis die Gemüter im Autohaus so sehr wie der Bereich der Strategieentwicklung. Ein Hauptgrund liegt m. E. darin, dass die beiden Bereiche „Strategie“ und „tägliche operative Arbeit“ von den Entscheidungsträgern häufig getrennt betrachtet werden, anstatt aufeinander aufzubauen. Im Rahmen von Strategieworkshops werden ganze Ordner mit optimistischen Zielsetzungen und Maßnahmenplänen gefüllt. Fehlen dann jedoch die für die Umsetzung notwendigen Ressourcen oder stellen sich die gewünschten Resultate nicht ein, kommt es zu Demotivation und das Strategiedokument wird seufzend zur Seite gelegt, um sich „endlich dem operativen Geschäft widmen zu können“. Wie groß dann die Motivation im Folgejahr für die Strategieüberarbeitung und das Vertrauen in die Strategie ist, liegt auf der Hand... Aber in der Praxis stellt sich nicht die Frage, ob die Erarbeitung einer Strategie notwendig ist oder nicht. Eine Strategie ist zwingend notwendig, um Klarheit darüber zu gewinnen, wohin die Reise Ihres Autohauses gehen soll und wie Sie das Reiseziel erreichen wollen.

Der Begriff „Strategie“ kommt ursprünglich aus dem militärischen Bereich, abgeleitet vom altgriechischen „stratēgós“, der Bezeichnung eines Amtes in der oberen Heeresführung. Diese Definition fasst hier jedoch zu kurz. Pragmatisch betrachtet ist die Unternehmensstrategie die Kunst, alle Kräfte Ihres Autohauses so zu entwickeln und einzusetzen, um ein profitables und langfristiges Überleben sicherzustellen (Simon, 2000). In der betrieblichen Praxis wird der Begriff „Strategie“ für unterschiedliche Ebenen verwendet: Auf der obersten Ebene findet sich die Unternehmensstrategie. Diese beinhaltet die Eckpfeiler, wie die Hauptziele der einzelnen Abteilungen erreicht werden sollen. Für die weitergehende Konkretisierung werden eine Ebene tiefer für die Abteilungen entsprechende Strategien entwickelt. So enthält z. B. die Verkaufsstrategie die Eckpfeiler, um die definierten Verkaufsziele zu erreichen oder die Marketingstrategie die Eckpfeiler der Erreichung der Marketingziele. Zentral ist, dass die Abteilungsstrategien im Einklang stehen mit der Unternehmensstrategie, um eine einheitliche Stoßrichtung aller Handlungen im Autohaus zu gewährleisten.

Noch eine Anmerkung: In der Praxis stelle ich regelmäßig fest, dass die Begriffe „Strategie“ und „Ziel“ nicht klar voneinander differenziert werden. Die Definition einer Strategie im Sinne von „der Weg ist das Ziel“ macht nur dann Sinn, wenn das Ziel in Sinne von „wohin wir wollen“ klar definiert ist. Diesem Gedanken folgend gehen wir im weiteren Verlauf jeweils davon aus, dass eine Strategie, sei es die Unternehmens- oder eine Unterstrategie, immer als der Weg zum bereits definierten Ziel verstanden wird. Oder anders ausgedrückt: Strategien, die nicht mit einem Ziel verbunden sind, führen meistens ins Nirwana.

Nachfolgendes Praxisbeispiel zeigt: Die meisten Autohäuser arbeiten mit einer mehr oder weniger explizit ausformulierten Unternehmensstrategie. Der direkte Zusammenhang von Unternehmensstrategie und den erzielten Resultaten wird jedoch sehr unterschiedlich bewertet.

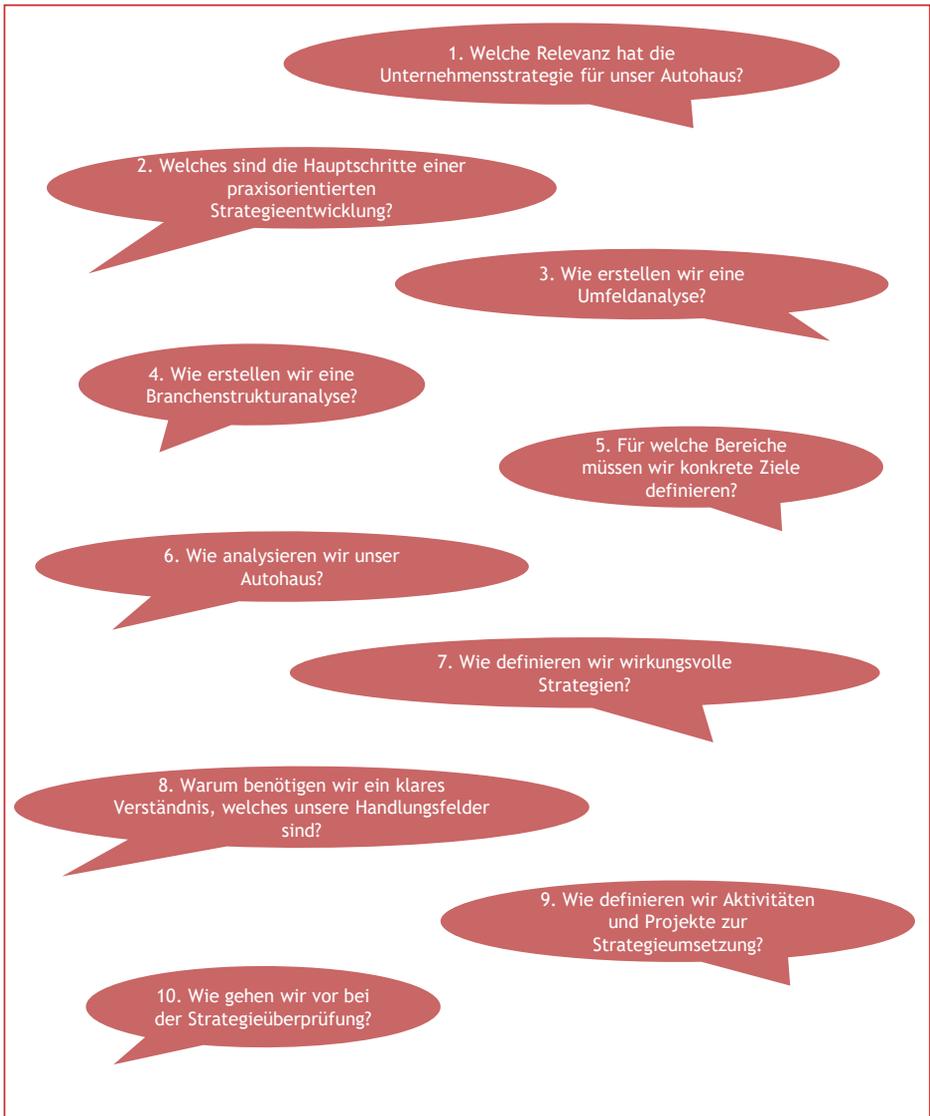
Beispiel

In der Diskussion mit Führungskräften in Autohäusern zur Strategieentwicklung und -umsetzung habe ich oftmals zum Start folgende Frage gestellt: *„Wo möchten Sie mit Ihrem Autohaus in fünf Jahren stehen?“* Als Antworten hierauf bekam ich einerseits vielfach die Klassiker zu hören im Sinne von *„Wir sind Nummer eins bei der Kundenzufriedenheit“* oder *„Wir erreichen die Zielvorgaben des Herstellers“*. In jüngster Zeit kam andererseits immer häufiger die Aussage *„Wir wollen noch auf dem Markt sein“*, was u. a. leider die zunehmenden Zukunftsängste widerspiegelt.

Wir sind dann konkret auf das Strategiethema gekommen mit der Frage *„Haben Sie für Ihr Autohaus eine ausformulierte Unternehmensstrategie?“* Die Bandbreite der Antworten war sehr groß von *„Die Unternehmensstrategie ist die unbedingte Voraussetzung für unser tägliches Handeln“* bis hin zu *„Wir brauchen keine ausformulierte Strategie, diese ist in unseren Köpfen und wir wissen alle, was zu tun ist“*.

Um ein umfassenderes Verständnis zu gewinnen, habe ich nachgefasst und gefragt: *„Was sind die zentralen Inhalte Ihrer Unternehmensstrategie?“* In den überwiegenden Fällen wurde genannt, dass hierin vor allem Zielvorgaben und konkrete Aktivitätenpläne festgehalten werden. Im Gesprächsverlauf zeigte sich, dass sich insbesondere an den mit dem Hersteller vereinbarten Zielvorgaben orientiert wird. Die Verabschiedung interner Ziele z. B. mit Blick auf die Weiterentwicklung des Autohauses oder die Mitarbeiterzufriedenheit sind hingegen keine Selbstverständlichkeit. Besonders hellhörig gemacht hat mich zudem der direkte Sprung von Zielen zu Aktivitäten: Eine bewusste Auseinandersetzung, ob noch Voraussetzungen und Rahmenbedingungen als wichtiges Bindeglied zwischen Zielen und Aktivitäten geschaffen werden müssen, unterbleibt vielfach. Strategien und Projekte scheitern in der Praxis jedoch oftmals daran, weil die notwendigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen z. B. hinsichtlich Kompetenzen, Budget, Zeit, Führungsaufgaben oder Mitarbeiterzufriedenheit nicht vorhanden sind.

Abschließend interessierte mich noch ein Aspekt: *„Wie beurteilen Sie den Einfluss der Strategie auf den Erfolg Ihres Autohauses?“* Mit einem gewissen Anflug von Resignation kam vielfach, dass die Definition der Strategie das eine und deren Umsetzung dann aber etwas ganz anderes ist. Und damit kann die Arbeit an der Strategiethematik beginnen...



■ **Abb. 2.1** Zehn relevante Fragen aus der Praxis der Unternehmensstrategie (Quelle: eigene Darstellung)

In diesem Kapitel möchte ich mit Ihnen Antworten auf in der Praxis häufig gestellte Fragen zur Entwicklung der Unternehmensstrategie finden (■ Abb. 2.1). Wir starten mit der Betrachtung meiner Beobachtungen von Autohäusern bei der Strategiearbeit, gefolgt von seiner Relevanz für Ihr Autohaus. Als Einschub werden nachfolgend Erfolgsfaktoren für die Strategieentwicklung aus der Praxis aufgezeigt. Basierend hierauf gehen wir anschließend durch die einzelnen Schritte einer praxisorientierten Strategieentwicklung. Hierbei erfolgt für jeden Schritt sowohl die thematische Aufarbeitung als auch auszugsweise die

mehr dazu anregen, Ihren Umgang mit dem Kundenstamm-Management zu durchleuchten und Erkenntnisse zu gewinnen, in welchen Bereichen künftig noch konsequenter anzusetzen ist. Hierbei muss nicht zwingend intern alles umgekrempelt werden – oftmals bewirkt schon das Drehen an kleinen Rädern im Kundenstamm-Management Großes.

5.2 Relevanz der Arbeit am Kundenstamm-Management

Wie einleitend erwähnt, ist der Kundenstamm die Lebensversicherung Ihres Autohauses: Im Idealfall sind genau dies die Kunden, die regelmäßig für das Aftersales in Ihr Autohaus kommen und Sie auch beim Fahrzeugkauf des Kunden zum Zuge kommen.

Aus Kundensicht ergeben sich klare Vorteile aus einem professionellen Kundenstamm-Management:

- *Kenntnis der Vorlieben und Abneigungen:* Haben Sie Folgendes auch schon erlebt: Sie sind seit Jahren Kunde im gleichen Bekleidungsgeschäft und derselbe Verkaufsberater fragt jedes Mal, welchen Anzugtyp Sie bevorzugen? Und fragen Sie sich dann auch, warum der Verkaufsberater sich dies noch immer nicht merken kann? Der Kunde nimmt sehr bewusst wahr, wie gut die Mitarbeiter ihn mit all seinen Vorlieben und Abneigungen kennen. Somit wird der Kunde viel gezielter angesprochen und er fühlt sich nicht als Nummer.

Beispiel

Ein Kunde meldet sein Fahrzeug zum Aftersales-Besuch an und der Kundendienstberater sagt ihm proaktiv, dass sein Fahrzeug wunschgemäß nicht durch die Waschstraße geht, sondern von Hand gewaschen wird. Zum einen muss diese Sonderleistung nicht zwangsläufig gratis erbracht werden, da der Kunde erfreut ist, dass seine Vorlieben bekannt sind und er sich oftmals durchaus bewusst ist, dass diese Serviceleistung über die Selbstverständlichkeit hinausgeht. Zum anderen wird somit direkt an der Kundenzufriedenheit gearbeitet.

- *Maßgeschneiderte Betreuung:* Kunden werde heute mit Informationen überhäuft und sind zunehmend davon genervt. Entscheidend ist deshalb, dass der Kunde nur dann kontaktiert wird, wenn ihm aus seiner Sicht ein *echter* Mehrwert geboten wird.

Beispiel

Der Verkaufsberater weiß von seinem Kunden, dass er jedes Jahr in den Skiurlaub fährt und hierfür eine Dachbox benötigt. Er kontaktiert den Kunden deshalb bereits im Oktober mit dem Angebot der Miet-Dachbox und dem Hinweis, dass diese für die Hauptferienzeit schnell ausgebucht sind. Diesen Kontakt nimmt der Kunde als echten Mehrwert wahr, da ihm proaktiv eine Problemlösung angeboten wird. Somit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde das Angebot annimmt und die Dachbox für seine Ferien mietet.

- *Aufbau Vertrauensverhältnis*: Kunden schätzen es, wenn sie immer die gleichen Ansprechpartner in Verkauf und Aftersales haben. Hierdurch wird über die Jahre ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis aufgebaut. Die Stärke des Vertrauensverhältnisses steht zudem in einer direkten Korrelation zur Abschlussquote: Wenn z. B. der Verkaufsberater mit einem Eintauschangebot auf den Kunden zukommt oder der Kundendienstberater anlässlich des Aftersales-Besuches den Kunden kontaktiert, dass eine Zusatzarbeit notwendig ist, ist die Wahrscheinlichkeit deutlich höher, dass der Kunde hierfür ein offenes Ohr hat und das Angebot annimmt.

5 Was haben die drei genannten Aspekte gemeinsam? Kundenstamm-Management aus Sicht der Kunden bedeutet nicht, dass der Kunde ununterbrochen mit Informationen und Angeboten überschüttet wird. Vielmehr geht es darum, dass Ihre Mitarbeiter echtes Interesse am Kunden zeigen und individuell auf seine Wünsche und Bedürfnisse eingehen. So banal es klingen mag, erfolgreiches Kundenstamm-Management fängt mit aktivem Zuhören an: Ihre Kunden geben im Gespräch bewusst oder unbewusst viel von sich preis, was sich im Rahmen der Kundenbetreuung gezielt nutzen lässt. Obiges Praxisbeispiel des Kunden, der jedes Jahr in die Skiferien fährt, zeigt dies eindrücklich.

Betrachten wir nun die Vorteile eines professionellen Kundenstamm-Managements aus Autohausansicht:

- *Erleichterte Zielerreichung*: Ist ein umfassendes Bild über die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden vorhanden, so lassen sich zum einen Marketing- und Verkaufsaktivitäten gezielt durchführen. Zum anderen sind loyale Kunden nachweislich bis zu einem gewissen Grad weniger preissensibel und wandern nicht sofort zu einem Mitbewerber ab, wenn sie dort ein preislich attraktiveres Angebot erhalten. Somit wird letztlich die Zielerreichung mit Blick auf Kundenzufriedenheit, Volumen und Profitabilität wesentlich erleichtert.
- *Kostenreduzierung*: Eine Faustregel besagt, dass die Neukundengewinnung bis zu zehnmal teurer ist als die Bindung eines bestehenden Kunden. Gründe hierfür sind z. B. hohe Werbeausgaben mit entsprechenden Streuverlusten, tendenziell höhere Rabatte oder besondere Eintauschprämien für Fremdmarkenfahrer. Nicht vergessen werden darf in dieser Betrachtung auch der Zeitaufwand der Verkaufsberater – so ist die Gewinnung eines Neukunden in der Regel mit einem deutlich höheren Zeitaufwand verbunden als ein Verkauf an einen bestehenden Kunden.
- *Kunden als aktive Botschafter*: Loyale Kunden bringen dem Autohaus neben Umsatz und Profit regelmäßig auch neue Kunden. Kunden, die sich bestens betreut fühlen, werden zu echten Fans des Autohauses und somit zu idealen Botschaftern. Nehmen Sie sich selbst als Kunde: Wie oft sind Sie selbst schon aufgrund einer Empfehlung aus Ihrem sozialen Umfeld in ein Geschäft gegangen, das ansonsten nicht auf Ihrer persönlichen Auswahlliste gestanden hat? Der Aspekt des Botschafters gewinnt bei zwei Konstellationen zusätzlich an Relevanz: Zum einen, wenn das Autohaus eine Marke vertritt, deren Markenimage oder Produktportfolio nicht automatisch ausreichend Interessenten in den Showroom spült. Zum anderen, wenn die vertretene Marke eine starke Neuausrichtung macht und z. B. mit einer neuen Fahrzeugpalette jetzt Kunden ansprechen kann, die vorher nicht erreichbar waren.

Tipp

Erstellen Sie eine Liste von Kunden, die aus Ihrer Sicht ein besonderes Potenzial als Botschafter haben. Mögliche Auswahlkriterien sind hierfür die Dauer der Kundenbeziehung, das Umsatzvolumen, die Kundenzufriedenheit, das Potenzial als Meinungsführer, die Mitgliedschaft in relevanten Vereinen und Organisationen – und nicht zuletzt, wenn der Kunde selbst kommuniziert, dass er als Fan Ihres Autohauses neue Kunden gebracht hat bzw. aktiv Werbung für Sie macht. Aus diesem Kreis wählen Sie dann ca. zehn Kunden aus, welche Sie in Ihren Kundenbeirat (vgl. ► Kap. 8.3.2) einladen. Somit gewinnen Sie doppelt: Zum einen wird das Weiterempfehlungspotenzial zusätzlich gesteigert, da sich diese Kunden noch mehr wertgeschätzt fühlen. Zum anderen haben Sie Mitglieder in Ihrem Kundenbeirat, die sich über das Erwartete hinaus engagieren und so zu Topberatern für Ihr Autohaus werden.

- *Erschwerung der Mitbewerberaktivitäten:* Wenn alle oben genannten Argumente Sie noch nicht überzeugt haben, warum ein aktives Kundenstamm-Management von besonderer Relevanz ist, so sei noch ein abschließendes Argument angeführt: Betreut ein Autohaus seine Kunden nicht aktiv – die Mitbewerber tun dies mit großer Freude! Dies mag etwas provokativ klingen, aber nehmen Sie einmal einen Kunden, den Sie für Ihr Autohaus neu gewonnen haben: Nicht selten hört der Verkaufsberater als Hauptgrund für seinen Wechsel, dass sich das bisherige Autohaus nicht um ihn gekümmert hat. Wie hoch schätzen Sie im Umkehrschluss den Anteil der Kunden, die genau aus diesem Grund von Ihrem Autohaus zu einem Mitbewerber abgewandert sind?

Aus Autohaussicht lässt sich also festhalten: Mit einem professionellen Kundenstamm-Management setzen Sie Ihre vorhandenen finanziellen und zeitlichen Ressourcen gezielter ein, die Zielerreichung wird klar vereinfacht und Sie stellen sicher, auch langfristig eine ausreichende Anzahl loyaler Kunden zu haben.

5.3 Wahrnehmung Führungsverantwortung

Bevor wir uns im Detail ansehen, wie Sie in Ihrem Autohaus ein erfolgreiches Kundenstamm-Management umsetzen können, müssen wir uns unbedingt die zentrale Voraussetzung hierfür anschauen: die Wahrnehmung der Führungsverantwortung. Betrachten wir die Praxis, so habe ich bildlich gesehen nicht selten die Erfahrung gemacht, dass beim 100-Meter-Lauf nach starken ersten 50 Metern das Tempo komplett herausgenommen wird. Oder in anderen Worten: Das Thema Kundenstamm-Management wird mit viel Elan angegangen, der Fahrzeugstamm wird optimiert, die Verkaufsberaterzuteilung ist erfolgt und erste Marketingaktivitäten sind in die Umsetzung gebracht. Danach nimmt der Enthusiasmus spürbar ab. Dies zeigt sich u. a. darin, dass bei den gestarteten Aktivitäten nicht konsequent nachgefasst wird. Stattdessen hört man Aussagen wie „*Es braucht Zeit,*

■ Fremdgewinnung

Kommen wir zu den Optionen der Fremdgewinnung von Leads potenzieller Neukunden. Grundidee hierbei ist, dass Ihrem Autohaus diese Leads direkt bereitgestellt werden und Sie direkt mit deren Bearbeitung starten können. In der Praxis kommen hierbei zwei Hauptinstrumente zum Einsatz: die Leadgewinnung durch den Hersteller oder die Zusammenarbeit mit Adressbrokern.

Beginnen wir mit der Leadgewinnung seitens der Hersteller. Heute erfolgt diese in den überwiegenden Fällen direkt über das Internet, sei es über die Homepage der Hersteller oder entsprechende Anzeigen. Erfolgte in den Anfangszeiten meist eine Beschränkung auf die Möglichkeit, Prospektmaterial zu bestellen, ist der Thementrichter heute deutlich stärker geöffnet. So können z. B. Probefahrten, teilweise mit konkreter Angabe des Wunschhändlers, direkt angefragt werden. Zunehmend an Bedeutung gewinnen mehrstufige Aktivitäten, z. B. im Rahmen der Einführung eines neuen Modells. Der Interessent kann sich frühzeitig auf einer Interessentenliste eintragen und wird dann regelmäßig mit Informationen bedient. Erfolgt die Informationszustellung via E-Mail, so lässt sich durch das Klickverhalten des Interessenten genau analysieren, wie hoch das tatsächliche Interesse ist und darauf basierend die weitere Informationsreise planen. Die so gewonnenen Leads werden an die jeweils verantwortlichen Autohäuser weitergeleitet und es wird genau definiert, wer bei ihrer Weiterbearbeitung welche Verantwortung trägt.

Vergleicht man die heutigen Möglichkeiten der Leadgewinnung und -qualifizierung mit denjenigen aus der Vergangenheit, so hat hier ein wahrer Quantensprung stattgefunden. Früher war es oftmals so, dass Interessenten z. B. im Rahmen der IAA in Frankfurt oder des Genfer Automobilsalons Informationsmaterial anfordern konnten. Diese Leads wurden anschließend ungefiltert an die Autohäuser zur Bearbeitung weitergeleitet. Eine andere beliebte Spielart war, die Leadgewinnung mit einem Wettbewerb zu verknüpfen. Vielleicht werden genau aus diesem Vergangenheitsbild die vom Hersteller gewonnenen Leads von den Verantwortlichen bei den Autohäusern auch heute noch ohne die notwendige Ernsthaftigkeit bearbeitet. „*Da haben Kinder im Internet gespielt*“ oder „*Es ging nur um den Wettbewerb*“ sind oftmals gehörte Begründungen hierfür. Hierzu eine direkte Gegenfrage: Wenn genau diese Verkaufsberater selbst im Internet Informationsmaterial anfordern – spielen dann dort auch nur Kinder? Überprüfen Sie deshalb, wie viele Leads Ihr Autohaus jährlich von Ihrem Hersteller zur Bearbeitung erhält und wie konsequent und zeitnah diese bearbeitet werden.

Kommen wir zur Zusammenarbeit mit Adressbrokern: Diese sind darauf spezialisiert, entsprechend den Vorgaben des Auftraggebers postalische oder E-Mail-Adressen potenzieller Kunden bereitzustellen und auf Wunsch auch komplette Marketingaktivitäten für den Auftraggeber durchzuführen. Je nach Vertragsausgestaltung dürfen diese Leads vom Auftraggeber einmalig oder für mehrere Marketingaktivitäten genutzt werden. Im Normalfall wird gemeinsam die Zielgruppe definiert und hierauf basierend die Selektionskriterien für die Leads festgelegt. Mit erster Priorität werden oftmals neben dem Wohnort sozio-ökonomische Kriterien wie z. B. Alter, Geschlecht, Familienstand, Haushaltsgröße, Einkommensklasse oder Beruf gewählt, da diese vergleichsweise leicht verfügbar sind. Sofern vorhanden, werden bei der Datenselektion gerne noch Kundentypologien oder Hobbys berücksichtigt.

In den Diskussionen mit Entscheidungsträgern kommt regelmäßig als Erstes die Frage: „*Was bringt die Zusammenarbeit mit einem Adressbroker überhaupt?*“

Beispiel

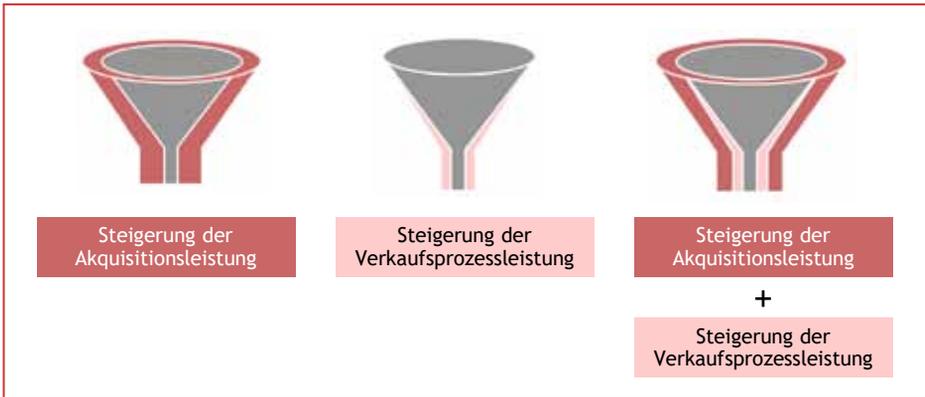
Die Peugeot (Suisse) SA entschied, über Online-Medien die neuen Modelle zu bewerben. In Zusammenarbeit mit AZ Direct wurden hierfür 100.000 E-Mail-Adressen von Frauen und Männern ab 35 Jahren selektiert. Hiervon haben 27.305 Adressaten das Angebot geöffnet und 1.730 Klicker haben sich weitergehend über das Angebot informiert (AZ Direct, 2016). Hieraus stellt sich folgende Frage: Sind diese 1,73 % jetzt als Erfolg zu werten oder nicht? Einerseits kann argumentiert werden, dass im Umkehrschluss bei 98,27 % der Adressaten die Anstrengungen ins Leere gelaufen sind. Andererseits kann aber auch die absolut erreichte Zahl von 1.730 Adressaten betrachtet werden, welche im Anschluss zur konkreten Bearbeitung bereitstehen. Ich folge klar der zweiten Betrachtung. Wenn man sich auf E-Mail oder soziale Medien fokussiert, spielt es heute insbesondere aus finanzieller Sicht keine entscheidende Rolle mehr, wie viele Adressaten selektiert werden. Entscheidend ist deshalb, die absolute Anzahl generierter Leads zu betrachten. Die abschließende Erfolgsbeurteilung ist aber erst im Anschluss an die Analyse möglich, welche konkreten Resultate aus der Bearbeitung dieser Leads herausgekommen sind.

Als Zweites folgt meist als Anschlussfrage: „Ist die Zusammenarbeit mit einem Adressbroker nicht eher die Aufgabe des Herstellers?“ Auch hier kommt es auf die Betrachtungsweise an. Aktivitäten wie die Leadgewinnung ähnlich dem oben betrachteten Beispiel sind eher eine Aufgabe für den Hersteller. Dies schon allein aufgrund der Tatsache, dass kaum ein Händler ein so großes Einflussgebiet hat, um mit 100.000 Leads zu arbeiten. Andererseits gibt es durchaus Aktivitäten, bei denen die Zusammenarbeit mit einem Adressbroker auch für Ihr Autohaus eine überlegenswerte Alternative ist.

Beispiel

Ein Autohaus plant eine Aktivität zur Gewinnung von Leads aus dem KMU-Bereich, hat jedoch aktuell keine fundierten Kenntnisse über die KMU-Landschaft in seinem Einflussgebiet. Es gibt heute spezialisierte Adressbroker, die nicht nur Informationen zu den Leads potenzieller Neukunden liefern, sondern z. B. auch Angaben zur Anzahl der Mitarbeiter, die Namen der Geschäftsführung und Informationen über den aktuellen Fuhrpark der einzelnen Unternehmen.

Diskussionen mit Entscheidungsträgern zur Beurteilung der Sinnhaftigkeit der Zusammenarbeit mit Adressbrokern werden oftmals sehr konträr geführt: Befürworter verweisen als Hauptvorteil auf den großen Datenpool, auf den zurückgegriffen werden kann und das Know-how für die Datenselektion. Kritiker argumentieren gerne damit, dass letztlich oftmals von verschiedensten Marken die gleichen Kunden kontaktiert werden, da sich die Zielgruppenkriterien meist auf die klassischen Auswahlkriterien beschränken und somit immer die gleichen Adressen im „Empfängertopf“ landen. Ich empfehle gesamthaft be-



■ **Abb. 10.7** Grundstrategien zur Umsatzsteigerung (Quelle: eigene Darstellung)

Beispiel

Ein Autohaus hat im Zuge der Arbeit an der Kundenbindung jahrelang ein Golfturnier durchgeführt. Dieses wurde ohne großes Hinterfragen jeweils in den Marketingplan des Folgejahres aufgenommen. Erst als ein neuer Verkaufsleiter kam, wurde der Mehrwert des Golfturniers näher untersucht. Es zeigte sich, dass über 90 % der Teilnehmer jeweils identisch waren, da nicht bekannt war, wer aus dem Kundenstamm Golf spielt. Zudem zeigte sich, dass das Golfturnier keinen signifikanten Einfluss auf die Umsatzentwicklung der Kunden mit dem Autohaus hatte. Als Konsequenz wurde das Golfturnier abgesetzt.

10.4.1 Umsatzsteigerung

Die konsequente Arbeit an der Steigerung der Umsätze ist die erste zentrale Säule, um die Profitabilität Ihres Autohauses zu steigern. Wichtig ist dabei, dass der Fokus auf einer *profitorientierten* und nicht auf einer rein *volumenorientierten* Umsatzsteigerung liegt. Steht nur das Volumenwachstum im Fokus, zeigt die Praxis deutlich, dass dieses Wachstum oftmals rein auf Kosten der Profitabilität geht, indem z. B. der Markt durch übertrieben hohe Rabatte förmlich gekauft wird.

■ Optionen zur Umsatzsteigerung

Bei der Arbeit an der Umsatzsteigerung bieten sich für Verkauf und Aftersales zwei grundsätzliche Optionen: mehr qualifizierte Leads mit Umsatzpotenzial in Ihrem Autohaus begrüßen zu können (= Steigerung der *Akquisitionsleistung*) oder die Umwandlungsquoten von qualifizierten Leads in Verkäufe zu verbessern (= Steigerung der *Verkaufsprozessleistung*). Diese beiden Optionen sind keinesfalls eine Entweder-oder-Entscheidung, da beide situativ unabhängig voneinander oder gemeinsam zum Einsatz kommen können.

■ **Abb. 10.7** zeigt die Wirkung der beiden Optionen bildlich anhand eines Trichters: Entweder wird in den Trichter oben mehr eingefüllt oder sein Durchlass wird verbreitert.

Nachfolgend sehen wir uns zentrale Voraussetzungen an, deren Vorhandensein die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Arbeit an der Steigerung der Prozess- bzw. Akquisitionsleistung deutlich erhöht.

Steigerung Akquisitionsleistung

Um mehr qualifizierte Leads in den Verkaufstrichter einspeisen zu können, bieten sich Ihnen zwei grundsätzliche Möglichkeiten: die Selektion erfolgversprechender Kunden aus dem eigenen Kundenstamm oder die Gewinnung neuer qualifizierter Leads.

- *Selektion erfolgversprechender Kunden:* Für jede Aktivität muss die Frage gestellt werden, wie die Zielgruppe aus dem eigenen Kundenstamm als Basis für die Selektion konkreter Zielpersonen aus dem DMS aussieht. Mit den Kriterien *Marke, Modell, Fahrzeugalter, letzter Fahrzeugkauf, Finanzierungsart* und *letzter Aftersales-Besuch*, die im Minimum im DMS erfasst sind, lässt sich bereits eine Grundauslegeordnung feststellen. Die Selektion wird zudem präziser, wenn zusätzliche Informationen vorhanden wie der *geplante Wiederbeschaffungszeitpunkt, Hobbys* oder der *Käufertyp*.

Tipp

Selektieren Sie lieber weniger Kunden und stellen Sie sicher, dass diese konsequent bearbeitet werden, anstatt eine Vielzahl an Kunden zu selektieren, ohne die notwendigen zeitlichen Ressourcen für die Bearbeitung zu haben. Es macht keinen Sinn, dem Kundendienstberater eine Liste mit 300 Kunden zu geben, die im Rahmen einer Reaktivierungsaktion telefonisch kontaktiert werden sollen. Viel motivierender ist es, wöchentlich eine Liste mit so vielen Kunden zu selektieren, die der Kundendienstberater mit den bereitstehenden Zeitressourcen tatsächlich kontaktieren kann. Die Erfolgsquote ist erfahrungsgemäß im zweiten Fall deutlich höher!

- *Gezielte Gewinnung qualifizierter Leads potenzieller Neukunden:* Überlegen Sie sich, wie die Zielkunden am besten erreicht werden können und spielen Sie auf der gesamten bereitstehenden Marketingklaviatur. Hierfür bieten sich idealerweise die beschriebenen Optionen im ► Kap. 6 zur Neukundengewinnung an.

Steigerung Verkaufsprozessleistung

Um die Verkaufsprozessleistung zu steigern und möglichst wenige Kunden auf dem Weg vom Erstkontakt bis zum Verkaufsabschluss zu verlieren, dreht sich vieles um die beiden zentralen Aspekte der *konsequenten Begleitung* der Kunden in ihrem Kaufprozess sowie einer *kundenangepassten Kommunikation*.

- *Genaue Kenntnis des Verkaufs- bzw. Aftersales-Prozesses:* Hauptziel der im ► Kap. 9.4 beschriebenen Kernprozesse Verkauf und Aftersales ist es, den Kunden erfolgreich mit auf die Reise zu nehmen, um Verkäufe von Produkten und Dienstleistungen zu realisieren und eine hohe Kundenzufriedenheit aufzubauen. Hierbei macht es keinen Sinn, quasi „mit der Tür ins Haus zu fallen“, um sofort den erhofften Umsatz zu tätigen, sondern es geht darum, den Kunden in seinem Entscheidungs- und Kaufprozess

schrittweise zu begleiten. Die Kenntnis der einzelnen Prozessschritte mit all ihren kleinen Stellschrauben, um gedanklich beim Kunden viele „Ja’s“ abzuholen, gibt dem Verkaufs- und Kundendienstberater die klare Marschrichtung bei der Kundenbegleitung vor.

- *Gezieltes Follow-up, um Kunden zum nächsten Prozessschritt zu begleiten:* Es liegt in der Natur der Sache, dass im Kundentrichter nicht alle Kunden in den nächsten Prozessschritt mitkommen, z. B. weil das Angebot sich nicht mit den Erwartungen deckt. Oftmals liegt es aber auch daran, dass der Kunde schlichtweg nicht weiter begleitet wird oder dies zu spät erfolgt. Als Praxisbeispiel hierzu ein Klassiker:

Beispiel

Viele Verkaufsberater gehen auch heute noch davon aus, dass sich der Kunde nach dem Erhalt des Angebots von selber wieder meldet und es als unangenehm empfindet, wenn der Verkaufsberater proaktiv Kontakt aufnimmt. Durchgeführte Kundenforen belegen jedoch eindeutig, dass der Kunde genau dieses Follow-up wünscht – ansonsten hat er das Gefühl, dass der Verkäufer kein wirkliches Verkaufsinteresse hat. Wenn der Verkaufsberater z. B. beim Überreichen des Angebots mit dem Kunden bereits einen konkreten Termin für ein Follow-up vereinbart, geht die Prozessreise weiter, anstatt vielleicht bereits hier zu enden.

- *Aktives Zuhören:* Hat der Kunde Vertrauen gefasst und kommt ins Erzählen, werden durch aktives Zuhören viele wertvolle Informationen gewonnen, was ihm wichtig ist und wie die Kaufentscheidung dadurch beeinflusst wird. Erzählt der Kunde bei der Fahrzeugabgabe zum Aftersales-Termin z. B., dass er sehr stolz auf den optischen Zustand seines Fahrzeuges ist, so haben Sie eine ideale Ausgangslage, dem Kunden eine Auffrischung seiner Lederpolster anzubieten mit dem Hinweis, dass das Interieur anschließend in neuem Glanz erstrahlt.
- *Zusätzliche Wünsche und Bedürfnisse beim Kunden wecken:* Ein Sprichwort besagt: „Der Appetit kommt beim Essen.“ Haben Sie es nicht auch schon erlebt, dass Sie eigentlich nur eine Kleinigkeit kaufen wollten und dann mit einer vollen Tasche das Geschäft verlassen haben? Vielleicht lag es daran, dass der Verkaufsberater im Verkaufsgespräch Zusatzwünsche bei Ihnen geweckt hat. Genau dieses Phänomen können Sie sich zur Steigerung der Akquisitionsleistung zu Nutze machen.

Beispiel

Begleitete Probefahrten bieten die perfekte Gelegenheit, dem Kunden aufpreispflichtige Optionen schmackhaft zu machen, indem er diese direkt ausprobiert. Im Showroom kann z. B. in noch so lebhaften Worten der Vorteil einer automatischen Einparkhilfe erklärt werden, das konkrete Ausprobieren sagt aber mehr als tausend Worte.

- *Mehrwert für Kunden:* Der Kunde möchte das Gefühl haben, dass er mit dem gekauften Produkt bzw. der Dienstleistung einen echten Mehrwert hat. Je größer aus seiner Sicht der Mehrwert ist, desto höher ist seine Kaufwahrscheinlichkeit.

Beispiel

Bei der Fahrzeugabholung nach dem Aftersales-Termin wird dem Kunden oftmals noch angeboten, eine Flasche Motoröl zu kaufen, ohne jedoch eine weitere Erklärung dazu abzugeben. Dies weckt beim Kunden eventuell den Gedanken, ob der Motor nicht mehr einwandfrei funktioniert und er wird dadurch verunsichert. Bekommt der Kunde allerdings z. B. die Zusatzinformation, dass er für die anstehende Feriensaison für die Fahrt ins Ausland bestens gerüstet ist, falls unvorhergesehener Weise die Öllampe aufleuchtet und er die Landessprache nicht spricht – so werden dem Kunden gleichzeitig die beiden Mehrwerte „Sicherheit“ und „Stressfreiheit“ kommuniziert. Welche der beiden Vorgehensweisen ist wohl die erfolgversprechendere aus Umsatzsicht?

- *Richtige Einwandbehandlung:* Der Verkaufsberater muss nicht nur die aktive Rolle beherrschen, sondern auch bestehen können, wenn er in der Defensive ist. Diese Rolle nimmt er insbesondere im Rahmen der Einwandbehandlung ein. Ist der Kunde während der Diskussion anderer Meinung als der Verkaufsberater oder hat Vorbehalte, dann ist es nicht zielführend, den Kunden mundtot zu machen. Vielmehr besteht die Chance, wieder auf Kurs zu kommen, wenn der Kunde ernst genommen wird und aktiv eine akzeptable Lösung gefunden wird.
- *Kundenzufriedenheit:* Echte Kundenzufriedenheit ist ein starkes Fundament für die Steigerung der Verkaufsprozessleistung: Kundenzufriedenheit schafft Kundenbindung und Kundenbindung schafft (Zusatz-) Umsätze.
- *Bewusstes Arbeiten an den eigenen Herausforderungen:* Für jeden Mitarbeiter hat der Verkaufstrichter basierend auf den jeweiligen Umwandlungsraten zwischen den einzelnen Teilschritten eine andere Form. Wichtig ist es, dass die Mitarbeiter den eigenen Verkaufstrichter genau kennen, um so gezielt an den Herausforderungen arbeiten zu können. Die Mitarbeiter müssen dafür sensibilisiert sein, welche große Hebelwirkung entsteht, wenn die Umwandlungsraten – gerade bei Prozessbeginn – optimiert werden und somit weniger potenzielle Käufer auf der Prozessreise verloren gehen. Hierbei kommt den Führungskräften die Aufgabe zu, die Mitarbeiter entsprechend zu coachen bzw. die am besten geeignete Form für eine entsprechende Weiterbildung zu finden.

■ Exkurs: Rabattverhalten

Die Reduzierung gewährter Rabatte können indirekt ebenfalls als eine Form der Umsatzsteigerung gesehen werden. Sucht man bei Google das Stichwort „Sparen Autokauf“

Stichwortverzeichnis

6-Schritte-Demonstration 390

A

Absteckung Ressourcenrahmen 56
 Adressbroker 246
 Advocatus Diaboli 26, 345
 Aftersales 455
 AfterSalesDriver 305
 Aftersales-Prozess 396
 AIDA-Formel 215
 Akteure 281
 Aktivitätensteuerung 296
 Altersverteilung der Fahrzeuge 188
 Analyse des Fahrzeugstamms
 – quantitative 186
 Analyse Fahrzeugstamm 180
 Analyse Potenzial Kundenstamm 286
 Anerkennung 337
 Anforderungen an Führungskräfte 76
 Angebot 285, 391
 Annahme
 – entzerrte 397
 Anspruchsgruppen 421
 Appellebene 85
 Arbeit mit der Neukundengewinnung im Autohaus 227
 Arbeit mit Verkaufsplanung und -steuerung im Autohaus 270
 Arbeitsunterweisung 150
 Auditierung Prozessqualität 382
 Auftragsvorbereitung 398
 Ausschöpfung des Verkaufspotenzials 189
 Autohausanalyse 46

B

Basisfaktoren 323, 371
 Bearbeitung Kundenstamm 213
 Bedarfsermittlung 389
 Bedürfnishierarchie 132
 Begeisterungsfaktoren 324
 Benchmarkbesuche 332
 Benchmarking 50
 Beschwerdeannahme 365
 Beschwerdebearbeitung 366

Beschwerdeemanagement 360
 – Erfolgsfaktoren 367
 Beschwerdemanagementsystem 364
 Beschwerdeparadoxon 361
 Beschwerdereaktion 366
 Beschwerdestimulierung 364
 Beschwerdeverarbeitung 366
 Beschwerdezufriedenheit 361
 Beziehungsebene 85
 Blended Learning 156
 Bottom-up 91
 Branchenstrukturanalyse 30
 Branchenverzeichnisse 244

C

CAS (Certificate of Advanced Studies) 158
 Coaching 150
 Coachingfähigkeit 81
 Cross-Selling 405
 Crowding-Out-Effekt 132

D

Datenqualität 183
 Defizitbedürfnisse 133
 Direktannahme 397
 Dissonanz
 – kognitive 392
 „DMAIC“-Ansatz 430
 DMS 182

E

Ebenen einer Nachricht 84
 Effizienzgrad 456
 eigene Events 241
 eigene Ideen 337
 Eigeninitiative 77
 Einbeziehung der Kunden 338
 Einbeziehung von Nichtkäufern und abgewanderten Kunden 347
 Einflussgebiet 21
 Einfühlungsvermögen 80
 Einspeisung potenzieller Kunden 291
 Einspeisung potenzieller Neukunden 292

Einwandbehandlung 466
 E-Learning 156
 Entscheidungsdruck 72
 Entscheidungsfähigkeit 77
 Entscheidungsverantwortung 336
 Entwicklungsplan 153
 Entwicklung von Visionen 78
 Erfassung KPI Verkauf 282
 Erfolgsfaktoren der Strategieentwicklung 23
 Erfolgskontrolle 59, 161
 Erfolgsmessung 254
 Ergebnisdoping 318
 Ergebnisvisualisierung 337
 Erstkontakt 388

F

Fachkompetenz 76, 145
 Fachlaufbahn 153
 Fahrzeugabgabe 398
 Fahrzeugabholung 400
 Fahrzeugauslieferung 393
 Fahrzeugbestellung 392
 Fahrzeugpräsentation 390
 Fakturagrader 456
 Fan-Prinzip 325
 Fans 326, 474
 Fokussierung auf bestehende Kunden 316
 Fokussierung auf Umfragen 316
 Fremdgewinnung 246
 Früherkennung von Trends 79
 Frühwarnsystem 275
 Führung 67
 Führungsarbeit im Autohaus 71
 Führungsautorität 79
 Führungskompetenz 79, 145
 Führungslaufbahn 153
 Führungsverantwortung 74, 79, 177
 Führungsverhalten 80
 Fünf-Kräfte-Modell 30

G

ganzheitliches Denken und Handeln 78
 Gefangene 326
 Gegner 327
 Grundsätze bei der Datenerfas-

sung 284
 Grundstrategien zur Optimierung
 der Profitabilität 462
 Gruppenworkshop 155

H

Handelsregister 244
 Handlungsfelder 51
 Helikopterfähigkeit 145
 Herstellerperspektive 388
 Homepage 238
 Hygienefaktoren 273

I

Ideensammlung Aktivitäten und
 Projekte 56
 Informations-, Kauf- und Besitz-
 phase 353
 Instrumente der Mitarbeiterkom-
 munikation 89, 90
 integriertes Führungssystem 91

J

Jahresüberprüfung 62
 Jobenlargement 152
 Jobenrichment 152
 Jobrotation 152

K

Kalkulation Akquisitionsbe-
 darf 287
 Kano-Modell 394
 Kaufprozess Aftersales 405
 Kaufprozess Fahrzeug 404
 Kennzahlen 439
 Kernkompetenzen 46
 Kernprozesse im Autohaus 387
 Kernprozesse Verkauf und After-
 sales 348
 KMU-Event 244
 kollegiale Fallberatung 151
 Kommunikation 82
 Kommunikationsfähigkeiten 83
 Kompensationsstrategie 258
 Konflikt-handhabung 81
 Kontakte 284
 Kontakt nach Fahrzeugabho-
 lung 401
 Kontakt nach Fahrzeugausliefe-
 rung 394
 Kooperationen 243

Kooperationsfähigkeit 81
 Kostensenkung 475
 KPI-Kompetenz 102
 Kunden
 – potenzielle 291
 Kundenanforderungen 323
 Kundenbeirat 344
 – Rahmenbedingungen 345
 Kundenerwartungen im Zeitver-
 lauf 323
 Kundenerwartung versus -wahr-
 nehmung 320
 Kundenforum 339
 – Vorteile 342
 Kundenlebenszyklus 353, 453, 460
 – Phasen 353
 Kundenperspektive 403
 Kundenrückgewinnung 255
 – Vorteile der 256
 Kundenstamm-Management 169
 Kundentypen 325
 Kundenverhalten 191
 Kundenverhalten im Aftersa-
 les 191
 Kundenverhalten im Verkauf 191
 Kundenzufriedenheit 40, 311,
 385, 411
 – aus der Perspektive von Schlüs-
 selpersonen 327
 – aus der Prozessperspektive 348
 KVP-Kompetenz 103

L

Lead 233
 – hot 233, 252
 – qualifizierter 233, 251
 Leadgewinnung 237
 Leadqualifizierung 250
 Leads
 – Eigengewinnung von 238
 Learning on demand 157
 Lebensversicherung aus Liquidi-
 tätssicht 192
 Leistungsbeurteilung 153
 Leistungserbringung 399
 Leistungsfaktoren 324
 Leistungsgrad 456
 Leistungs-inflation 316

M

Markenzertifizierung 157
 Marktanalyse 101, 288
 Marktbearbeitungskonzept 288
 Marktentwicklung 101

MAS (Master of Advanced Stu-
 dies) 158
 MbO-Ansatz 97
 MbO-Vereinbarung 92, 97
 Mentoring 150
 MIS 24
 Mitarbeiterentwicklung 119
 – Erfolgsfaktoren der 127
 Mitarbeitermotivation 336
 Mitarbeiterzufriedenheit 39, 385,
 409
 Mitarbeiterzuteilung 248
 Mitbewerberanalyse 102
 Moments of truth 349
 Monitoring 298
 Motivation
 – extrinsische 132
 – intrinsische 132
 Motivationspaket 338
 Motivationstheorien 131
 Motivatoren 273
 Motivator-Hygiene-Theorie 134
 Motivierung 335
 Motto 51

N

Nachbesserungsstrategie 258
 NCBS 212
 NCBS-Umfrage 287
 Neukundengewinnung 225, 287
 Neukundengewinnung light 199,
 255

O

Off the Job 149
 Onlineportale 238
 On the Job 149
 Optimierung Fahrzeugstamm 197
 Optimierungsmut 201
 Optionen für die Motivation der
 Mitarbeiter 338
 Outdoortraining 156
 Overtrade allowance 451

P

Persönlichkeitskompetenz 145
 Plausibilitätsprüfung 50
 Potenzial aus dem eigenen Kun-
 denstamm 286
 Potenzialberechnung 209
 Potenziale im eigenen Auto-
 haus 102
 Potenziale im Markt 102

Praxisregeln erfolgreicher Kommunikation 86
 Probefahrt 284, 390
 Problemlösungsfähigkeit 77
 Produktivität 456
 Profitabilität 43, 385, 414, 437
 Projektlaufbahn 154
 Projektleitung 151
 Prozess-Management 375
 Prozessoptimierung 377
 Prozessqualität und Kundenzufriedenheit 380
 Prozessqualität und Wertschöpfung 380
 Prozessverständnis 419
 Pump-in 42, 101
 Pump-out 42, 101

Q

Qualitätszirkel 429
 Quartalsüberprüfung 61

R

Rabattverhalten 466
 Rechnungsstellung 399
 Relevanzbeurteilung 19
 Relevanz der Arbeit am Kundenstamm-Management 175
 Relevanz der Arbeit an Neukundengewinnung 230
 Relevanz der Führungsarbeit 74
 Relevanz der Unternehmensstrategie 21
 Ressourcenzuteilung 56
 Roadmap 49
 Rollenspiele 155
 Rückgewinnung 255
 Rückgewinnungsstrategien 256, 258

S

Sachebene 84
 SalesDriver 280
 schrittweise Weiterqualifizierung 251
 Selbstoffenbarung 85
 Seminar 154
 Sicherstellung Mitarbeiterkompetenz 293
 Six-Sigma-Methode 429
 SMART-Methode 37
 Söldner 326
 soziale Medien 239

Sozialkompetenz 80, 145
 Spannungsdreieck
 Denkhaltung – Führung – Prozesse 7, 52, 180, 333, 338, 370, 419, 425, 427
 Status
 – abgewandert 192
 – aktiv 191
 – inaktiv 191
 – kein Besuch 192
 Steigerung der Akquisitionsleistung 463
 Steigerung der Verkaufsprozessleistung 463
 Stellvertretung 151
 STEP-Analyse 29
 Steuerung
 – qualitative 296
 – quantitative 296
 Stimulierungsstrategie 258
 Storytelling 390
 Strategie 16
 Strategiearbeit im Autohaus 19
 Strategieüberprüfung 60
 strategische Kompetenz 78
 Supervision 150
 SWOT-Analyse 46, 47, 425
 Sympathisanten 326
 systematische Marktbearbeitung 288

T

Teamentwicklungsseminar 156
 Teampreis 337
 Teamworkshop zur Kundenzufriedenheit 330
 Teilnahme an regionalen Messen 242
 Terminvereinbarung 396
 Top-down 91
 Touchpoint-Landkarte 359, 426
 Touchpoints 355, 356, 359
 Town Hall Meetings 154

U

Überprüfung Beitrag zur Zielerreichung 56
 Überraschungen 338
 Überzeugungsstrategie 258
 Umfeldanalyse 29, 100
 Umfrageinflation 316
 Umgang mit Chancen und Gefahren 78
 Umsatzgrundversicherung 191

Umsatzsteigerung 463
 Umsatzsteigerungsaktivitäten 471
 Umsetzung 57
 Umsetzung Kundenstamm-Management 179
 Umsetzung Neukundengewinnung 232
 Umsetzungsgeschwindigkeit 91
 Umsetzungskraft 80, 91
 Umsetzung Strategieentwicklung 27
 Umsetzung Verkaufsplanung und -steuerung 279
 Unternehmensphilosophie Verkauf 281
 Unternehmensstrategie 15, 94
 Unternehmensziele 37
 Up-Selling 405
 USP 34

V

Value Chain 380
 Verabschiedung finaler Aktivitäten- und Projektkatalog 57
 Verkauf 448
 Verkaufsaktivitätenplan 267
 Verkaufsberaterzuteilung 194, 201
 Verkaufsplanung und -steuerung 265
 Verkaufsplanung und -steuerung im Aftersales 304
 Verkaufsprozess 388
 Verträge 285
 Vertragsabschluss 392
 Vier-Ebenen-Modell der Kommunikation 84
 Vollständigkeit der Kundendaten 183
 Volumen 385, 412
 Volumenwachstum 43
 Volumenziele 42
 Vorbereitung Fahrzeugauslieferung 393
 Vortrag 154

W

WBT 156
 Webinar 156
 Wirkungstreiber 267, 276, 448
 Wissen
 – aufgabenbezogenes 76
 – fachübergreifendes 76

Z

- Zeitfenster 407, 458
- Zertifizierung
 - unabhängige 158
- Zertifizierung Prozessmanagement 382
- Zielformulierung 37
- Zielgruppendefinition 235
- Zielkategorien 38
- Zusammenarbeit Hersteller und Autohaus 10
- Zusammenhang KPI und Abgang von Verkaufsberatern 301
- Zusammensetzung des Kundstamms
 - qualitative 183
- Zusammensetzung Fahrzeugstamm 186
- Zuteilung der Nicht-Kaufkunden 195
- Zwei-Faktoren-Theorie 134