

Erwin Wagner

Kundenbindung in Autohaus und Werkstatt

Erwin Wagner

MARKETING/VERKAUF

Kundenbindung in Autohaus und Werkstatt

Wie Sie Kunden dauerhaft binden

asp
AUTO SERVICE PRAXIS
Buch & Formular

AUTOHAUS
Buch & Formular

© 2009–2013 Springer Automotive Media in der Springer Fachmedien München GmbH,
Aschauer Straße 30, 81549 München
www.springer-automotive-shop.de

3. Auflage 2013
Stand 04/2013

Produktmanagement/Lektorat: Kerstin Bandow
Herstellung: Markus Tröger
Satz&Layout: Schmidt Media Design, München
Umschlaggestaltung: Bloom Project GmbH, München
Titelbild: © Shutterstock/Goodluz
Druck: AZ Druck- und Datentechnik GmbH, Heisinger Str. 16, D-87437 Kempten

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 978-3-89059-164-3

Vorwort	7
1 Von der Kundenbindung zum Kunden-Beziehungsmanagement	9
1.1 Vom Produktbesitz zum Kundenbesitz	10
1.2 Verlorene Kunden kosten richtig viel Geld	13
1.3 Die »1-3-7-Formel«	14
1.4 Die Kundenwertanalyse (mit Beispielrechnung)	17
1.5 Warum man Kunden verliert	21
1.6 Kundenbindung als Führungsaufgabe	25
1.6.1 Grundsatzfragen für das Autohaus-Marketing in Verbindung mit dem Thema »Kundenbindung«	30
1.7 Kundenbindung mit dem richtigen Beschwerde- und Reklamationsmanagement	31
1.8 SyKE® – das systematische Kundenentwicklungssystem und Kundenbindungs-Kontrollinstrument	33
1.8.1 Kontrolle der Kundenentwicklung und des Kaufverhaltens	34
1.9 Kundenbindung durch Strategie, Führung und Motivation	38
2 Kundenbindungsmethoden im Autohaus	42
2.1 Methoden zur vertraglichen Kundenbindung	42
2.2 Die monetäre Kundenbindung	43
2.3 Kundenbindung durch Qualität	43
2.4 Kundenbindung durch Kommunikation	44
2.5 Kundenbindung durch Service- und Dienstleistungsangebote	44
3 Praxisbeispiele für dauerhafte Kundenbeziehungen	46
3.1 Kundenbindung durch verlängerte Neuwagengarantien	46
3.2 Kundenbindung durch Finanzdienstleistungen	47
3.3 Kundenbindung mittels Kfz-Versicherung, Garantieverlängerung und GW-Garantie	49
3.4 Kundenbindung durch Finanzierung von Serviceleistungen	53
3.5 Kundenbindung durch beste Arbeitsqualität und Zuverlässigkeit	55
3.6 Kundenbindung mittels Bestätigung der Kundenzufriedenheit	58
3.7 Kundenbindung durch direkte Kommunikation	61

3.8	Kundenbindung mithilfe der Dialogannahme	64
3.9	Kundenbindung durch attraktive Service-Preise	67
3.10	Kundenbindung durch eine komplette Angebotspalette	69
3.11	Kundenbindung mit kompletten Wartungspaketen	72
3.12	Kundenbindung mit der ServiceFlatrate [®]	75
3.13	Kundenbindung mit Bonusleistungen	79
3.14	Kundenbindung mit Kundenkarten	81
3.15	Kundenbindung durch Events, Bazare und Flohmärkte im Autohaus	84
3.16	Kundenbindung durch Eventveranstaltungen	86
3.17	Kundenbindung durch die Kundenzeitung aus dem Autohaus	87
3.18	Kundenbindung durch ein Mailing-Kontakt-System	90
3.19	Kundenbindung via Internet	92
3.20	Die Newsletternachricht für Ihre Kunden	94
3.21	Kundenbindung durch Sprit- und CO ₂ -Sparangebote mit Umweltpositionierung	96
3.22	Kundenbindung mit der Hauptuntersuchung	99
3.23	Die mächtigste Kundenbindungsmethode	101
4	Die Werbeerfolgskontrolle	107
5	Kundenbindung im Autohaus Lafrentz – eine Erfolgsgeschichte aus der Praxis (von Katrin Lafrentz)	113
	Schlussbemerkung des Autors	118
	Literaturverzeichnis	119

Im Mittelpunkt der Geschäftsstrategie steht der Kunde!

Frühere Prognosen werden im Automobilgeschäft jetzt zur Realität: Der Neuwagenabsatz lässt zu wünschen übrig, die zu Jahresanfang ausgerufenen Ziele werden verfehlt. Im Servicegeschäft spürt man ebenfalls den Rückgang der Anzahl der Werkstattaufträge bei gleichzeitig rückläufigen verkauften Stunden je Durchgang. Die Konsequenz: Es kommt zu einem sich weiter verschärfenden Wettbewerb. Alle suchen nur eins: Den Kunden*! Ihren Kunden!

Die Kundenkontaktzahl ist im Service längst unter »1« gesunken, das heißt man sieht den Kunden im Durchschnitt gerade noch einmal pro Jahr. Der Kuchen reicht nicht mehr für alle – jährlich werden zurzeit mehr als tausend Betriebe, je zur Hälfte freie Betriebe und Markenwerkstätten, geschlossen. Dieser Trend wird sich weiter fortsetzen, ein heftiger Verdrängungs- und Vernichtungswettbewerb ist längst Realität.

Natürlich bekommt der Begriff »Kundenbindung« in dieser Zeit neuen Auftrieb. Jedem Betrieb ist bewusst: Man darf **keinen** Kunden mehr verlieren! Kundenverluste, egal wie sie zustande kommen, sind in dieser Marktsituation wenn überhaupt, dann nur mit immensem Aufwand wieder gutzumachen. Was ist zu tun? Wie kann man Kunden binden? Kann man Kunden überhaupt an einen Betrieb binden? Welche Methoden gibt es und welche haben sich bewährt? Wie kann man die Kundenbeziehung verstärken? Wie kann man CRM (Customer-Relationship-Management) innerbetrieblich umsetzen? Welche Mittel sind dazu notwendig? Was muss man tun, um die Kundenbeziehung dauerhaft zu stärken?

Und wie gehen wir mit denen um, die unseren Betrieb am Leben halten, welche die Gehälter aller Mitarbeiter bezahlen, mit deren Umsatz wir Kosten decken und Gewinne realisieren? Ich meine die Kunden! Verlassen wir einen Augenblick mal das Automobilgeschäft, wenden wir uns anderen Branchen zu. Wer ein Abonnement einer Zeitschrift bestellen will, wird umworben wie nie zuvor: Kaffeemaschine, Wanderausrüstungen, Uhren und andere tolle Geschenke warten auf denjenigen, der eines dieser Angebote wahrnimmt. Was passiert aber mit den braven Lesern, die seit vielen Jahren die gleiche Zeitschrift beziehen?

** Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Folgenden bei allen personenbezogenen Angaben immer die männliche Form verwendet (z. B. Mitarbeiter). Selbstverständlich sind immer Frauen und Männer gleichermaßen gemeint.*

Was bekommen die für ihre Treue zum Verlag? Welchen Vorteil hat man als Stammkunde? Wer einen neuen Handyvertrag will, bekommt Konditionen, von denen diejenigen, die vor einigen Monaten oder gar vor Jahren einen Vertrag abgeschlossen haben, nur träumen können. Hat sich die Treue zum Anbieter gelohnt? Diese beiden Beispiele, die natürlich nur stellvertretend für viele andere hier stehen, zeigen deutlich, dass sich viele Unternehmen bevorzugt und mit aller Macht auf die Neukundengewinnung stürzen und diejenigen scheinbar vergessen, die das Fundament des Betriebes darstellen, die Stammkunden. Wer einem Lieferanten treu bleibt, ist scheinbar der Dumme! Wer reklamiert, bekommt eine Belohnung, einen Gutschein oder sogar einen Nachlass. Wer über Kleinigkeiten großzügig hinwegsieht, geht leer aus. Wer über den Preis verhandelt, bekommt Rabatt, wer sofort zahlt – zahlt zu viel. Wir müssen lernen mit unseren Kunden fair umzugehen, der Stammkunde darf keinen Nachteil gegenüber den neu zu gewinnenden Kunden haben. Die Kundenbindung, die Sicherung der Stammkundenpotenziale hat Vorrang in einem stagnierenden Markt und das bedingt die Strategie, die Strategie der Fairness.

Auf der Suche nach Antworten auf diese Fragen, auf der Suche nach Lösungen für dieses Problem haben Sie vielleicht auch dieses Buch gekauft. In konzentrierter Form bietet es aktuelle Informationen und Methoden zum Thema »Kundenbeziehungen dauerhaft pflegen« und »Kundenbindung aktiv gestalten«. Die Empfehlungen sind mit Praxisbeispielen belegt, so dass Sie sofort an die individuelle Umsetzung gehen können.

Die dauerhaft beste Kundenbeziehung herzustellen und zu pflegen ist eine der herausragenden Aufgaben für jeden Verantwortlichen, für jeden Mitarbeiter im Betrieb. Wer diesen Grundsatz nicht befolgt, wird mit der Höchststrafe belegt – mit Kundenverlusten.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen gute Impulse für Ihre Bemühungen, langfristig beste Kundenbeziehungen herzustellen und zu pflegen. Ihre Bilanz wird es Ihnen danken.

Erwin Wagner
Passau, im April 2013

1 Von der Kundenbindung zum Kunden-Beziehungsmanagement

In diesem Kapitel erfahren Sie, warum Kundenbindung für die Zukunft Ihres Autohauses unerlässlich ist. Sie lesen hier, welches Umsatzpotential in »Stammkunden« steckt und was es Sie kostet, wenn Sie Kunden verlieren. Das Kapitel beschreibt außerdem, welche Faktoren Kundenbindung verhindern und wie Sie Kundenbindung fördern können.

Schon das Wort »Kundenbindung« erregt heute Widerspruch: »Kunden lassen sich nicht mehr binden« hört man sofort und fragt sich, ob das wirklich so ist? Sieht man sich um, erkennt man scheinbar mehr Kundenbindung als je zuvor: Kunden schließen z. B. längerfristige Verträge mit Mobilfunkanbietern ab. Hausbesitzer besitzen Wartungsverträge für Ölheizungen, Sportfans haben ein Abo bei Sky, um z. B. die Bundesliga live erleben zu können. Andere verpflichten sich für ein Jahr oder länger zum Bezug einer Zeitschrift. In der Kfz-Branche gibt es Serviceverträge, Garantieverlängerungen nach Ablauf der Herstellergewährleistung oder auch die Vereinbarungen zur saisonalen Rädereinlagerung. Einige Betriebe beginnen eine »Service-Flatrate« anzubieten, unter dem Motto: »Einmal zahlen – dauerhaft profitieren«. Es gibt viele Arten von Maßnahmen, welche Kunden an einen Lieferanten binden, die von verschiedenen Branchen bereits erfolgreich umgesetzt werden.

Zusammen gesehen haben diese Angebote alle nur ein Ziel, nämlich die Kunden mehr oder weniger lang an ein Unternehmen oder an das markengebundene Autohaus oder an einen freien Serviceanbieter zu binden. Kundenbindung gibt es also! Verbraucher lassen sich scheinbar doch an einen Dienstleister »binden«. Und das mehr denn je! Immer dann, wenn der Kunde einen Vorteil in seiner Beziehung zum Anbieter findet, wenn ein klar erkennbarer Kundennutzen besteht, dann ist auch eine teilweise sogar per Vertrag vereinbarte längerfristige Bindung möglich.

Nur die Terminologie hat sich verändert, das Wort »Bindung« ist heute eher negativ belegt, deshalb sprechen wir lieber von einer Kundenbeziehung, vom **dauerhaften Kundenbeziehungsmanagement**. Jeder Anbieter von Produkten und Dienstleistungen muss sich darüber

Gedanken machen, mit welchen Methoden (Anbieten von faktischem oder emotionalem Kundennutzen) er statt »Einmal-Kunden« dauerhafte »Stamm-Kunden« für sein Geschäft gewinnen kann. Die allgemeine Marktsituation zwingt die Anbieter zu derartigen Überlegungen, und dies ganz besonders in der Automobilbranche, in der im Handel die Grenzen des Wachstums erreicht sind und im After-Sales die Auftragsmenge schrumpft. Im Prinzip kann es sich kein Betrieb angesichts der aktuellen Marktsituation leisten, auch nur noch einen Kunden zu verlieren.

1.1 Vom Produktbesitz zum Kundenbesitz

Früher im allgemeinen Wachstum aller Märkte genügte für den Geschäftserfolg der sog. »Produktbesitz«. Der VW-Händler der 60er oder 70er Jahre besaß am Ort das Produkt, nämlich den allseits begehrten Volkswagen, als Vertragshändler im Alleinvertrieb. Dazu bot er Service- und Reparaturleistungen an und konnte so die Kunden für sein Geschäft gewinnen und gleichzeitig mangels Konkurrenz dauerhaft halten. Das Produkt war der König. Und heute? Der nächste VW-Betrieb ist nur wenige Kilometer entfernt. Die Neu- und Gebrauchtfahrzeuge werden auch von anderen Händlern in abgelegenen Orten via Internet quasi vor Ort angeboten. Es gibt Anbieter von Fahrzeugen aus ganz Europa, die EU-Fahrzeuge zu günstigen Preisen anbieten. Serviceanbieter schießen überall empor und bieten Wartung (mittlerweile auch für junge Fahrzeuge bei Erhalt der Herstellergarantie) und Reparaturen an. Spezialisten kümmern sich um Glasreparaturen, Fahrzeugreinigung, Reifen, Unfallinstandsetzung, Smart-Repair u.v.a.m., selbst im Internet wächst die Zahl der Online-Anbieter für Wartungs- und Reparaturarbeiten.

Der Produktbesitz ist dem Markenhändler entglitten, damit allein kann man weder Kunden sicher gewinnen noch diese dauerhaft im Betrieb halten. Die Auto-Business-Welt hat sich verändert, so wie sich andere Branchen verändert haben. Die letzten produktbezogenen Machtkämpfe spielen sich auf der ruinösen Preisebene ab. Zudem sind neue Wettbewerber dazugekommen. Einmal und immer wieder VW, Mercedes oder BMW gilt nicht mehr. Französische, koreanische und japanische Hersteller buhlen um die Stammkundschaft, sie werben Kunden ab, deren Markenloyalität kontinuierlich abnimmt. Man will nicht nur durch evtl. produkttechnisch verursachte Enttäuschungen auch einmal eine andere Marke ausprobieren. Und schon stehen weitere neue Anbieter vor der Tür: Chinesen, Inder, Russen! Wie kann man seine Kunden vor der Konkurrenz schützen? Zumal man im Handel kaum noch Gewinne generieren kann. Wenn, dann im After-Sales-Geschäft, aber auch hier werben sich viele Anbieter um eine stagnierende Anzahl von Kunden. Um Ihre Kunden!

Kundenbesitz – die neuzeitliche Marktstrategie

Es scheint so, als ob immer noch nur wenige Betriebe die Kunden wirklich in den Mittelpunkt ihrer Marktstrategie stellen, denn was man wirklich besitzen kann, ist der Kunde! Wenn es gelingt, dem Kunden eine sowohl emotionale wie fachliche, vorteilhafte »Heimat« zu bieten, dann sind die Weichen richtig gestellt. Die Pflege der Kundenbeziehung muss die strategische Ausrichtung für das Autohaus sein. Das beginnt bei der persönlichen Beziehung und endet bei markt- und zeitwertgerechten Angeboten für das Fahrzeug im After-Sales.

Zufriedene Kunden bringen mehr Erträge in die Kasse

Die oberste Strategie ist eine althergebrachte Methode, die schon in frühen Zeiten die Kassen der Kaufleute gefüllt hat. Auf dieser Basis steht auch der Begriff »Marketing«, der nichts anderes bedeutet, als dass man seine Geschäftsaktivitäten an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten hat. Seit Jahrzehnten pflegt man dieses Zauberwort »Marketing«, wie sieht jedoch die Praxis aus? Hier einige aktuelle Beobachtungen des Autors!



Teilnehmer im Seminar »Service-Marketing«: »Kunden zu benachrichtigen, dass die HU fällig ist, machen wir nicht, das kann der Kunde doch selber feststellen, wenn er in den Kfz-Schein oder auf das Kennzeichen blickt.«

Teilnehmer im Seminar »Aktiver Service-Verkauf«: »Zusatzdienstleistungen oder nützliche Produkte bei der Serviceberatung anzubieten ist überflüssig, wir haben es heute doch mit den »mündigen« Kunden zu tun, die wissen schon selber, was sie brauchen.«

Die Meinung von Service-Mitarbeitern eines Autohauses: »Wir schließen um 18.00 Uhr, die Kunden sollen zusehen, dass sie ihr Auto pünktlich abholen.«

Ein »so genannter« Zubehör-Verkäufer: »Die Navi-Geräte verschließen wir im Originalkarton verpackt in einer Vitrine, die Kunden spielen ja sonst nur daran herum.«

Ein Teile- und Zubehör-Verkäufer im Autohaus: »Mitnahmeöl präsentieren wir nicht in der Kundenzone, dort wird es nur geklaut.«

Derartige »kundenfeindliche« Beobachtungen könnte man über mehrere Seiten hinweg weiter ausführen. Jede dieser Handlungsweisen kann zu Kundenverlusten führen, nur weil man die Kundenbedürfnisse missachtet, weil man sich damit nicht auseinandersetzt und das Autohaus nicht konsequent kundenorientiert ausgerichtet ist, weil man die Mitarbeiter nicht kundenorientiert einstellt. Umgekehrt kann man mit einer modernen, aktiven Kundenorientierung eine dauerhafte Beziehung zu seinen Kunden aufbauen. **Der vorteilhafte Kundennutzen ist der Kern zur dauerhaften Kundenbindung.**

Kundenbindung beginnt bei der **Kundenorientierung**. Wer es nicht schafft, sein Angebot an den Kundenbedürfnissen zu orientieren, wird weiter Kunden verlieren. Wer es nicht fertig bringt, komplexe Mobilität statt Einzellösungen anzubieten, wird ebenso Kunden verlieren statt sie zu zufriedenen Dauerkunden zu machen. Wer seine Geschäftsstrategie nicht in bestmöglicher Form an den Kundenbedürfnissen ausrichtet, wird viele Kunden an die Konkurrenz verlieren.

» DER UNTERSCHIED

*KUNDENBINDUNG WIRD GRUNDSÄTZLICH
AUF ZWEI VERSCHIEDENE ARTEN MÖGLICH:*

- **VERBUNDENHEIT** IST FREIWILLIG UND IST DANN DER FALL, WENN KUNDEN JEDERZEIT DIE MÖGLICHKEIT HÄTTEN, ZU WECHSELN UND TROTZDEM DEM EIGENEN UNTERNEHMEN TREU BLEIBEN. JE MEHR SIE IHRE KUNDEN SCHÄTZEN UND LIEBEN, DESTO GRÖSSER IST DIE VERBUNDENHEIT.
- **GEBUNDENHEIT** IST GEZWUNGENERMASSE UND IST DANN DER FALL, WENN KUNDEN KEINE FAKTISCHE UND RECHTLICHE MÖGLICHKEIT HABEN, DEN ANBIETER ZU WECHSELN BZW. DIES NUR MIT ERHEBLICHEM AUFWAND MÖGLICH WÄRE. DIES KANN DURCH VERTRÄGE, BEDINGUNGEN ODER RÄUMLICHE/FACHSPEZIFISCHE MONOPOLE GEGEBEN SEIN. «

Reinhold Thalhofer, ADVISER GmbH