

Nur servicestarke Firmen haben eine Zukunft



Matthias Mahnel

Geschäftsführender Partner
IMPULS Management Consulting
München

Exzellente After-Sales Performance ist schon heute ein entscheidender Baustein zum Erfolg von Automobilherstellern und Autohäusern. Durch eine Vielzahl von Veränderungen wird die Bedeutung des After-Sales Service im Automobilgeschäft in den nächsten Jahren weiter zunehmen.

Für Automobilhersteller und Autohäuser tritt in diesen schwierigen Zeiten vor allem die Beständigkeit des After-Sales Service gegen konjunkturelle Schwankungen in den Vordergrund. Als wichtige Ertragssäule trägt das After-Sales Geschäft wesentlich zum finanziellen Erfolg von Unternehmen der Automobilindustrie und des Kraftfahrzeuggewerbes bei. Mit positiven Wirkungen auf die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sichert exzellenter After-Sales Service den nachhaltigen Erfolg. Zudem stellt „Exzellenz im Service“ eine Chance zur erfolgreichen Wettbewerbsdifferenzierung dar.

Auch aus Sicht der Kunden nimmt die Bedeutung des After-Sales Service weiter zu. Durch steigende Kostenbelastungen beeinflussen „Total Cost of Ownership“-Betrachtungen die Kaufentscheidung immer stärker. Gewerbliche wie private Kunden wollen Mobilität zu überschaubaren Kosten – eine Herausforderung sowie Chance für Automobilhersteller und Vertragshändler.

Vor diesem Hintergrund hat IMPULS Management Consulting die Studie „Service Exzellenz 2015“ erstellt. Sie richtet sich an Automobilhersteller, Automobil-Handelsunternehmen und Markenwerkstätten. Im Mittelpunkt stehen dabei After-Sales Leistungen und -Produkte sowie After-Sales Vereinbarungen, die bereits während des Fahrzeugverkaufs getroffen werden. Weiter wurde die Zusammenarbeit an der Schnittstelle zwischen Automobilherstellern und Partnerbetrieben untersucht – ein wichtiger Erfolgsfaktor mit großen Potentialen.

In die Studie fließen, neben den Erkenntnissen aus persönlichen Befragungen und Analysen, die umfangreichen Erfahrungen von IMPULS Management Consulting aus zahlreichen After-Sales Projekten mit ein.

Management Summary (1 von 3)

In der vorliegenden Studie wurden wesentliche Trends sowie die daraus entstehenden Chancen und Herausforderungen für den After-Sales Service im Automobilgeschäft untersucht. Weiter wurden effiziente Handlungsoptionen, um diesen Trends erfolgreich zu begegnen, abgeleitet.

Um den After-Sales Bereich aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten, wurden persönliche Befragungen mit Vertretern von Automobilherstellern (After-Sales Leiter) und erfolgreichen Autohäusern (Geschäftsführer) geführt. Zusätzlich führte IMPULS Management Consulting Gespräche mit ausgewiesenen Experten der Automobilindustrie und des Kraftfahrzeuggewerbes sowie mit Key Accounts (Manager Einkauf).

Kapitel 2 stellt die aktuelle Situation im deutschen Automobilmarkt dar.

In der Automobilindustrie stammen 80 Prozent der Komponenten eines Pkw von Automobilzulieferern. Diese Komponenten werden im Aftermarket über den freien (45%) und hersteller-gebundenen Markt (55%) vertrieben.

Der deutsche Automobilmarkt ist ein (Angebots-) oligopolistischer Markt – zwölf Automobilhersteller decken 85 Prozent des gesamten Pkw-Bestandes in Deutschland ab. Den größten Anteil davon verzeichnet die Marke VW, jeder fünfte Pkw stammt von Europas größten Automobilhersteller.

Die seit Jahren zu beobachtende Alterung des deutschen Fahrzeugbestandes wird sich weiter fortsetzen. Aktuell ist nahezu die Hälfte aller in Deutschland zugelassenen Pkw älter als 8 Jahre.

Zahlreiche Faktoren lassen die Anzahl der Betriebe im deut-

schen Kraftfahrzeuggewerbe weiter sinken. Gegenwärtig halten sich Markenbetriebe und freie Betriebe etwa die Waage.

Betrachtet man den Lebenszyklus eines Fahrzeuges als Ganzes, wird der größte Umsatzanteil erst nach dem Neuwagengeschäft generiert. Im After-Sales Bereich nehmen die Aufwendungen für After-Sales Leistungen mit steigendem Fahrzeugalter zu.

Da das Servicemarktvolumen sehr niedrige Wachstumsraten aufweist, steigt die Bedeutung Marktanteile zu gewinnen – es herrscht ein starker Verdrängungswettbewerb.

Kapitel 3 hebt die wachsende Bedeutung des After-Sales Service aus unterschiedlichen Sichtweisen hervor.

Da sich Automobilhersteller hinsichtlich der Fahrzeugtechnik und der Modellpolitik immer weiter angleichen, ist die After-Sales Performance aus Kundensicht ein wichtiges Kaufkriterium. Für gewerbliche Kunden rückt zusätzlich Planungssicherheit über die Lebenszykluskosten der Fahrzeuge immer mehr in den Vordergrund.

Aus Herstellersicht steigt die Bedeutung des After-Sales Service aufgrund der positiven Wirkungen auf die Kundenbindung, das Markenimage und den wirtschaftlichen Erfolg.

Neben starker Wirkung auf die Kundenbindung, subventioniert der After-Sales Service in Autohäusern das renditeschwache Neuwagengeschäft und muss immer häufiger als Mittel zur Insolvenzabwehr dienen.

In Kapitel 4 werden Herausforderungen im After-Sales Service der Automobilhersteller und Autohäuser beschrieben.

Management Summary (2 von 3)

Der Automobilmarkt in Deutschland zeigt Sättigungstendenzen auf, Fahrzeugkäufe beschränken sich meist auf Ersatzkäufe. Um Wachstum im After-Sales Geschäft zu erreichen, müssen Automobilhersteller und Vertragshändler Marktanteile bei älteren Fahrzeugen gewinnen.

Zudem wirkt sich die kontinuierliche Verringerung der Fahrleistung in Deutschland negativ auf das After Sales Potential aus.

Kapitel 5 untersucht speziell die Herausforderungen im After-Sales Service der Automobilhersteller.

Die Marktstruktur im Ersatzteilgeschäft zeichnet sich durch hohe Komplexität und Dichte aus, es herrscht ein intensiver Wettbewerb. Zusätzlich erhöhen Teilehersteller Ihre Marktmacht verstärkt durch Kooperationen.

Eine weitere Herausforderung für Automobilhersteller stellt die Datenflut vonseiten ihrer Händler dar. Aufgrund uneinheitlicher Datenmengen ist eine effiziente Steuerung der Partnerbetriebe durch den Automobilhersteller aktuell nicht möglich.

Kapitel 6 stellt wichtige Erfolgsfaktoren im After-Sales Service der Automobilhersteller dar.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor im After-Sales Service ist die Ersatzteilversorgung. Diese sollte den Anforderungen des magischen Dreiecks – hohe Verfügbarkeit und bedarfsgerechte Qualität bei bestmöglicher Kosteneffizienz – gerecht werden.

Weiter müssen Automobilhersteller ihre Vertragshändler durch optimalen Support zu Höchstleistungen in der After-Sales Performance befähigen und motivieren.

Wichtige Bereiche der Händlerbetreuung und -steuerung sind:

- Qualifizierung und Werkstatteinrichtung
- Beratung im Hinblick auf Arbeitsprozesse
- Service-Marketing
- Kommunikation zu den Autohäusern
- Renditen der Partnerbetriebe

Das Preismanagement sollte markt- und zeitwertgerecht ausgerichtet sein und weitere Kriterien der wahrgenommenen Preisfairness beachten. Auch eine exzellente Organisation des After-Sales Service ist wichtig, sie ermöglicht die kundenorientierte Ausrichtung der Prozesse. Ein weiterer Erfolgsfaktor des ASS der Automobilhersteller ist die Weiterentwicklung der Teleservices. Damit ergeben sich neue Möglichkeiten zur Kundenbindung.

Kapitel 7 behandelt die Herausforderungen im After-Sales Service der Autohäuser.

Die künftigen Service- und Wartungsintervalle stellen eine große Herausforderung dar. Sinkende Fahrleistungen, die Zurückhaltung der Kunden und eine steigende Qualität der Fahrzeuge führen zu einer Verlängerung der Service- und Wartungsintervalle. Dadurch ist sowohl der Werkstatt- als auch der Teileumsatz in Gefahr.

Durch die angestrebte Expansion der Automobil-Handelsgruppen konzentriert sich der Markt zunehmend, die Marktmacht der Händlergruppen steigt.

Management Summary

(3 von 3)

Zusätzlich kann der Wettbewerbsdruck für Autohäuser aufgrund einer Vorwärtsintegration der Automobilhersteller steigen.

Auch freie Anbieter erhöhen ihre Marktmacht. Immer mehr freie Werkstätten schließen sich großen Werkstattkonzepten an. Erfolgreiche Expansionsstrategien der freien Werkstattkonzepte intensivieren den Kampf um Marktanteile – die Preise geraten zunehmend unter Druck.

In Kapitel 7 werden die positiven Einflussfaktoren auf das künftige After-Sales Potential beschrieben.

Vor allem die Alterung des Fahrzeugbestandes bringt weitere Potentiale hervor. Um diese auszuschöpfen müssen sich Autohäuser jedoch den veränderten Bedingungen anpassen.

Weiter beeinflusst die steigende Komplexität der Fahrzeuge das After-Sales Potential der Autohäuser positiv. Durch das hohe Kompetenzimage der Vertragshändler und -werkstätten ergeben sich hier Vorteile für hersteller-gebundene Anbieter.

Kapitel 9 stellt zentrale Erfolgsfaktoren im After-Sales Service der Autohäuser dar.

Oberster Erfolgsfaktor der Autohäuser ist die Erfüllung der individuellen Kundenwünsche. Dies impliziert exzellente Betreuungsqualität, Flexibilität und kundenorientierte After-Sales Angebote. Dadurch kann emotionale Kundenbindung entstehen – die hohe Kundenloyalität und nachhaltigen Erfolg sichert.

Im Preismanagement müssen sowohl Teile als auch Werkstattleistungen markt- und zeitwertgerecht gebildet werden. Die

wahrgenommene Preisfairness der Kunden ist ein entscheidendes Kriterium im Kampf um Marktanteile.

Die umfangreiche Betreuung von gewerblichen Kunden ist ein weiterer Erfolgsfaktor für Autohäuser. Flottenkunden bergen durch überdurchschnittliche Fahrleistungen und hoher Outsourcing-Bereitschaft großes Umsatzpotential.

Um die Marktausschöpfung zu erweitern kann das After-Sales Angebot vergrößert werden. Bei einem geografisch begrenzten Kundenstamm sollte sich das Autohaus als Full-Service Anbieter positionieren.

Kunden erwarten erfolgreiche Erstreparaturen innerhalb kürzester Zeit – wird dieser Anspruch nicht erfüllt, wandern sie ab. Hier rückt die Werkstattqualität aber auch das Bestandsmanagement der Ersatzteile in den Vordergrund.

In den Kapiteln 10 und 11 werden ausgewählte Ergebnisse und Key Findings der persönlichen Gespräche mit Vertretern von Automobilherstellern und Autohäusern sowie Flottenkunden und Experten vorgestellt.

Kapitel 12 beschreibt zehn Schritte zur strukturierten Verbesserung der After-Sales Performance von Automobilherstellern und Autohäusern. In drei Phasen – Analyse, Konzeption und Umsetzung – können notwendige Anpassungen identifiziert, entwickelt und durchgeführt werden.

In Kapitel 13 wird das After-Sales Verständnis und der ganzheitliche Ansatz von IMPULS Management Consulting als Marktführer in der strategischen After-Sales Beratung dargestellt.

Inhalt
(1 von 4)

	Seite
Management Summary	1
1. Einleitung	8
1.1 Zielgruppen	9
1.2 Zielsetzung	10
1.3 Untersuchungsgegenstand	11
1.4 Untersuchungsmethoden	12
2. Situation im deutschen Automobilmarkt	13
2.1 Marktteilnehmer	14
2.2 Fahrzeugbestand	21
2.3 Produkte und Dienstleistungen im After-Sales Service	22
2.4 Aufwendungen für After-Sales Service	24
2.5 Marktanteile	27
3. Wachsende Bedeutung des After-Sales Service	33
3.1 Aus Sicht der Endkunden	34
3.2 Aus Sicht der Automobilhersteller	37
3.3 Aus Sicht der Autohäuser	39
3.4 Profitables Wachstum durch exzellenten After-Sales Service	43

Inhalt
(2 von 4)**Seite**

4.	Herausforderungen im After-Sales Service der Automobilhersteller und Autohäuser	45
4.1	Sinkende Anzahl der Neuzulassungen	47
4.2	Nahezu stagnierender Fahrzeugbestand	48
4.3	Veränderungen im Wettbewerb	49
4.4	Sinkende Fahrleistung	50
5.	Herausforderungen im After-Sales Service der Automobilhersteller	51
5.1	Komplexität und Dichte der Marktstruktur	52
5.2	Steigender Wettbewerb im Ersatzteilgeschäft	53
5.3	Herausforderungen an der Schnittstelle zu den Partnerbetrieben	54
6.	Erfolgsfaktoren im After-Sales Service der Automobilhersteller	58
6.1	Support der Partnerbetriebe	60
6.2	Ersatzteilversorgung	65
6.3	Preismanagement für Ersatzteile	68
6.4	Organisation des After-Sales Service	73
6.5	Technische Weiterentwicklung im After-Sales Service	76

Inhalt
(3 von 4)**Seite**

7.	Herausforderungen im After-Sales Service der Autohäuser	77
7.1	Rückgang der Werkstattbesuche	79
7.2	Marktkonzentration	82
7.3	Vorwärtsintegration der Automobilhersteller	83
7.4	Wachstum der Werkstattkonzepte	84
8.	Positive Einflussfaktoren auf das künftige After-Sales Potential der Autohäuser	85
8.1	Alterung des Fahrzeugbestandes	87
8.2	Zunehmende Komplexität der Fahrzeuge	90
9.	Erfolgsfaktoren im After-Sales Service der Autohäuser	91
9.1	Erfüllung der individuellen Kundenanforderungen	93
9.2	Preismanagement	97
9.3	Umfangreiche Betreuung der gewerblichen Kunden	100
9.4	Breites Serviceangebot	102
9.5	Werkstatt-Qualität	104
9.6	Organisation im After-Sales Service	105

Inhalt
(4 von 4)**Seite**

10. Ergebnisse der empirischen Untersuchung	106
10.1 Struktur der empirischen Untersuchung	107
10.2 Auswertung der persönlichen Gespräche	108
10.3 Best Practice Beispiel: LongoLexus	122
10.4 NADA – Händlerbenchmark	123
11. Darstellung der Experteninterviews	124
11.1 Matthias Wissmann; Verband der Automobilindustrie	125
11.2 Wilhelm Hülsdonk; Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe	128
12. In 10 Schritten zum After-Sales-Champion	131
13. IMPULS Management Consulting als kompetenter Partner	138
13.1 Vorstellung IMPULS Management Consulting	139
13.2 Aktuelle IMPULS Studien	146

***IMPULS* Management Consulting GmbH**

Kirchplatz. 5a

D-82094 Pullach/München

Tel.: 089 / 388899-30

Fax.: 089 / 388899-31

E-Mail: info@impuls-consulting.de

Internet: www.impuls-consulting.de

Ihr Partner in der Service-Beratung!