



Autohandel in der Krise – Kundenzufriedenheit als Frühwarnsystem in der Vertriebssteuerung

Manche Autohändler mussten in den vergangenen Monaten ihr Geschäft aufgeben. Ein Ende der Absatzkrise ist für viele Marken und Modelle nicht in Sicht. Die „Abwrackprämie“ hat geholfen, die dramatischen Folgen für einige Händler abzumildern. Die gesamte Branche befindet sich in einer radikalen Umbruchphase, die den Handel schwer trifft. Weitere staatliche Hilfen können Härten zumindest teilweise abfedern, die vorherrschenden Trends aber nicht umkehren.

Händler und Hersteller erhielten bereits negative Presse, wenn Verkäufer nicht mehr in der Lage waren, bestellte und mitunter sogar angezahlte Fahrzeuge auszuliefern. Welche Betriebe sind besonders gefährdet? Wie können Schwachstellen frühzeitig erkannt werden?

Eine neue Studie von Maritz Research 2009 *Auto Retail Study* zeigt jetzt: Für die Vertriebsnetzplanung sind Kundenzufriedenheitsdaten zur Einschätzung der Unternehmenssituation wichtiger denn je. Zur Planung und Steuerung werden üblicherweise Umsatz und Profit als Kennzahlen verwendet. Kundenzufrie-

denheit, insbesondere die sogenannte Verkaufszufriedenheit, stellt einen mindestens ebenso wichtigen Indikator da, um gefährdete von weniger gefährdeten Händlern zu unterscheiden. Vor dem Hintergrund der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung untersucht die Studie das Verhältnis zwischen der Kundenzufriedenheit und der Schließung von Autohäusern. Die Studie geht damit über die übliche Betrachtung bloßer Umsatz- und Profitzahlen hinaus.

Händler, die 2008 ihr Geschäft aufgaben, verzeichneten in den Jahren 2006 und 2007 erheblich geringere Jahresumsätze und erzielten zu dieser Zeit sowohl im Ver-



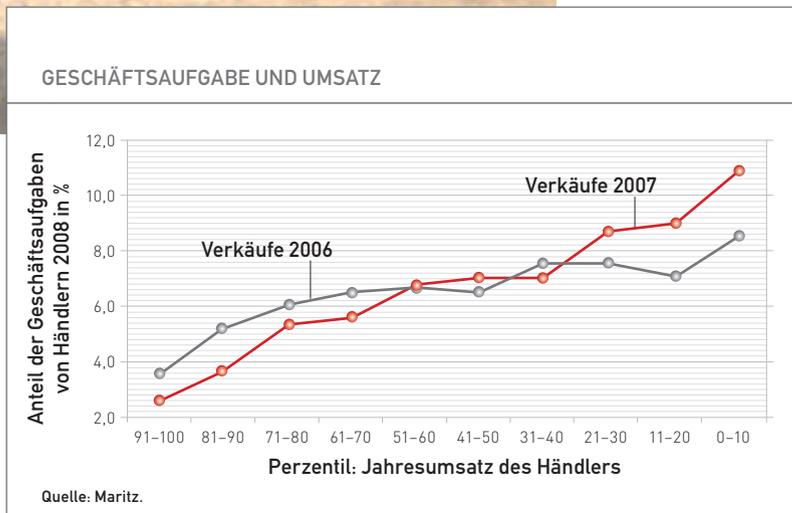
CHRISTIAN VORWERCK,
 Director Marketing bei
 Maritz Research Europe.

friedenheit gegenüber, gelangt man zu interessanten Ergebnissen. Die Studie stellt ein recht lineares und dramatisches Verhältnis zwischen dem Jahresumsatzvolumen der Händler in den Jahren 2006 und 2007 und dem Anteil derer, die ihr Geschäft aufgaben, fest (vgl. untenstehende Grafik). Die Händler in der Gruppe der untersten zehn Prozent beim Einzelhandelsumsatzvolumen 2007 gaben 4,2-mal häufiger auf als jene in der Gruppe der obersten zehn Prozent; 2006 schlossen sie ihre Pforten 2,4-mal öfter als die Händler des obersten Dezies.

Die Studie untersucht mit der gleichen Methode die von den Händlern 2006 und 2007 erreichten, unterschiedlichen Werte bei der Kundenzufriedenheit und wie viele von ihnen ihr Geschäft aufgeben mussten. Die Gesamtergebnisse zeigen, dass die Händler des untersten Dezies bei der Zufriedenheit der Kunden mit dem Verkauf 2007 nahezu dreimal häufiger zur Geschäftsaufgabe gezwungen waren als die in der Gruppe der oberen zehn Prozent. Hinsichtlich der Zufriedenheit mit dem Verkauf 2006 mussten die Händler in der Gruppe der

untersten zehn Prozent 2,5-mal öfter schließen als die im obersten Dezie. In Bezug auf die Zufriedenheit der Kunden mit dem Service 2006 und 2007 stellen sich die Ergebnisse ähnlich dar, wenngleich die Auswirkungen weniger dramatisch waren: Die Händler, die sowohl 2006 als auch 2007 bei der Zufriedenheit der Kunden mit dem Service in die Gruppe der untersten zehn Prozent fielen, gaben 1,5-mal häufiger auf als die in der Gruppe der obersten zehn Prozent.

Von noch größerem Interesse ist möglicherweise die Tatsache, dass in beiden Fällen insgesamt gesehen der Anteil der Händler, die ihr Geschäft aufgaben, be-

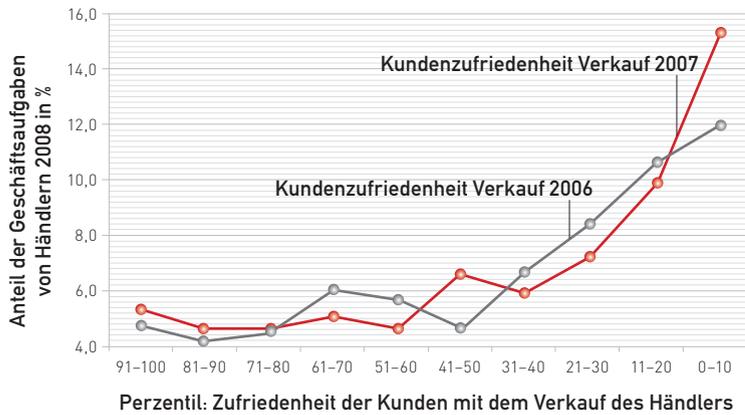


kauf als auch im Service geringere Kundenzufriedenheitswerte als Händler, die im Geschäft blieben. Interessanterweise lagen Händler, die ihr Geschäft schließen mussten, zwar bei allen Messwerten unter dem Durchschnitt, jedoch lagen sie bei der Zufriedenheit der Kunden mit dem Verkauf etwa doppelt so tief unter dem Durchschnitt wie beim jährlichen Einzelhandelsumsatzvolumen und bei der Zufriedenheit der Kunden mit dem Service.

Stellt man für den Anteil der Händler, die sich aus dem Geschäft zurückzogen, ihren Jahresumsatz 2006 und 2007 und in dieser Zeit erzielte Werte für die Kundenzu-

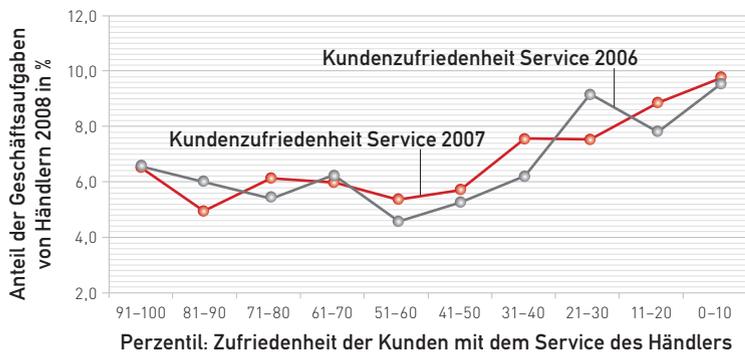
Fotos: iStockphoto

KUNDENZUFRIEDENHEIT VERKAUF



Quelle: Maritz.

KUNDENZUFRIEDENHEIT SERVICE



Quelle: Maritz.

sonders stark steigt, wenn sie unter die fünf Gruppen mit den schlechtesten Werten fallen. Wie aus den nachstehenden Grafiken ersichtlich wird, verläuft die Kurve, die den Anteil der aufgebenden Händler anzeigt, über die ersten fünf Dezies sowohl bei der Zufriedenheit mit dem Verkauf als auch mit dem Service relativ flach. Die Zahl der Geschäftsaufgaben steigt aber bei den Gruppen mit den schlechteren Werten sprunghaft an, insbesondere dort, wo die Zufriedenheit mit dem Verkauf gering ist. Dies scheint darauf hinzudeuten, dass ein bestimmtes Maß an Servicezufriedenheit ausreicht, um den Fortbestand eines Händlers zu sichern, dass jedoch eine geringe Kundenzufriedenheit beim Kauf äußerst schädlich ist.

Diese Ergebnisse werfen eine interessante Frage

auf: Warum scheint sich die Zufriedenheit des Kunden mit dem Verkauf stärker auf eine etwaige Geschäftsaufgabe des Händlers auszuwirken als seine Zufriedenheit mit dem Service? Eine Möglichkeit wäre, dass eine schlechte Verkaufserfahrung nicht nur Auswirkungen auf die Kundenbindung im Verkauf, sondern auch auf die Kundenbindung im Service hat. Mit anderen Worten: Ärgert sich der Kunde beim Verkauf, so wird er diesen Händler in der Regel auch nicht aufsuchen, um ihn mit Serviceaufträgen zu betrauen. Aus diesem Grund entgehen dem betreffenden Händler in Bezug auf diesen Kunden über die gesamte Lebensdauer von dessen Fahrzeug hinweg Einnahmen und Gewinne aus diesbezüglichen Serviceleistungen. Dieser Gedanke wird auch durch die Ergebnisse anderer Studien gestützt (2008 Maritz Loyalty Study). Diese Studie betrachtet, wie Kunden 2002 ihre Verkaufserfahrungen bei Händlern bewerteten, und stellte dies in Zusammenhang mit Berichten aus 2007, nachdem Kunden in der Regel an diesen Fahrzeugen Servicearbeiten durchführen ließen, die sie selbst bezahlen mussten. Wie anhand der nachstehenden Grafik abzulesen ist, bricht die Zahl derer, die den Händler, der ihnen den Wagen verkauft hat, auch mit Servicearbeiten betrauen, über die verschiedenen Stufen der Verkaufszufriedenheit hinweg immer weiter ein.

Die Ergebnisse sind ein Beleg dafür, dass das Umsatzvolumen, die Verkaufszufriedenheit und (in geringerem Maße) die Servicezufriedenheit positive Folgen für die Fähigkeit des Händlers hat, sein Geschäft auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten fortzuführen. Doch es lohnt auch einen Blick auf die mögliche wechselseitige Beziehung zwischen Umsatzvolumen und Kundenzufriedenheit zu werfen. Mit anderen Worten: Wenn es darum geht, im Geschäft zu bleiben, wirkt sich die Kundenzufriedenheit auf Händler mit hohem oder mit niedrigem Verkaufsvolumen unterschiedlich aus? In der Tat tut sie dies. Anhand der folgenden Grafik lässt sich ablesen, dass eine niedrigere Zufriedenheit zwar in allen drei „Volumen-





METHODIK

Die Untersuchung dieser Relationen basiert auf einer Stichprobe von etwa 1000 Autohändlern (überwiegend in Nordamerika), die im Verlauf des Jahres 2008 ihr Geschäft aufgegeben hatten. Hauptaugenmerk liegt auf dem Jahr 2008, da die überwiegende Mehrheit der in dieser Zeit stattfindenden Schließungen primär marktbedingt war; im Gegensatz zu Geschäftsaufgaben aus strategischen Gründen im Folgejahr. Die Analyse basiert auf Umsatz- und Kundenzufriedenheitsstatistiken für die Jahre 2006 und 2007. Die Studie vergleicht Daten von Händlern, die zur Geschäftsschließung gezwungen waren, mit den Daten von Autohäusern, die 2008 fortbestanden. Die Studie verwendet relative Rankings von Autohändlern des gleichen Herstellers, um unterschiedliche, markenspezifische Mess-Systeme zu integrieren. Somit wurden zwei Händler, die innerhalb der Händler ihres jeweiligen Herstellers beispielsweise unter das 25. Perzentil fielen, als gleichwertig betrachtet, auch wenn ihre Rohwerte möglicherweise unterschiedlich sind. Die Studie unterteilt Händler entsprechend ihrer Kundenzufriedenheits-Rankings (d. h. die obersten zehn Prozent, die nächsten zehn Prozent usw.) und ihres jährlichen Einzelhandelsumsatzes in zehn gleiche Gruppen ein und untersuchte für jedes Dezie den Anteil an Autohändlern, die ihr Geschäft aufgegeben hatten.

gruppen“ eine höhere Zahl an Geschäftsaufgaben nach sich zieht, doch hat schlechter Service insbesondere bei Händlern mit mittlerem und niedrigem Verkaufsvolumen dramatische Folgen.

Intuitiv ergeben diese Resultate einen Sinn: Händler mit höherem Verkaufsvolumen haben wahrscheinlich mehr „Polster“, von dem sie zehren können. Verlieren sie einen Kunden aufgrund von dessen Unzufriedenheit, so betrifft dies zunächst nur einen geringen Prozentsatz ihres Kundenstammes und wirkt sich unterm Strich entsprechend geringfügig aus. Je kleiner das Volumen des Händlers jedoch ist – entweder

wegen des insgesamt rückläufigen Fahrzeugmarkts oder wegen des durch einen schlechten Kundenservice verursachten Kundenabgangs – umso wichtiger wird die Kundenzufriedenheit.

Die Studie zeigt erstmalig, dass Kundenzufriedenheitswerte nicht nur gute Prognosen für mögliche Hersteller- und Händlerprofite liefern, sondern direkte Hinweise auf die Händler geben können, die in Zukunft durch Konkurs bedroht sind.

von Christian Vorwerck

