

Studie Aftersales 2008 / Teil 3. Das Chancenprofil der Markenwerkstätten: Kompetenz, Kundenorientierung und Korrektur des Hochpreis-Images.



Wer kriegt was vom Werkstattkuchen?

VON DIETER RADL

MUT ZU NEUEN WEGEN!

Die Entwicklungen im hart umkämpften Aftersales-Markt und die daraus resultierenden Herausforderungen für Preispolitik und Customer-Relationship-Management, wie sie die aktuelle Studie „Aftersales 2008“ von Salaw & Partner ermittelt hat, haben die ersten beiden Folgen dieser Serie skizziert (vgl. AUTOHAUS 8 und 9). Im dritten und letzten Teil geht es heute um die spezielle Perspektive der Markenwerkstätten, deren Chancen- und Risikoprofil in der Studie in einem eigenen „Szenario Markenwerkstätten“ beleuchtet wird (in zwei weiteren Szenarien beschreibt die Studie außerdem die spezifischen Perspektiven der „Freien Werkstattketten / Fast Fit“ und der „Freien Werkstätten / Systempartner“).

Angreifen in Segment II und III

Sinkende Werkstattauslastung ist ein Problem, mit dem bereits viele Markenwerkstätten zu kämpfen haben. Längere Wartungsintervalle, Rückgang des Garantievolumens, neue Wettbewerber, Spazwang auf Verbraucherseite usw. sind die Gründe dafür. Der Abbau von Mitarbeitern stellt in der Regel keine Lösung dar, sondern ist oftmals der Beginn einer Abwärtsspirale, die der Deckungsbeitragsperle Aftersales den Glanz nimmt. „Die offensive Akquise bzw. der Ausbau des Segments II und III ist lebenswichtig für die Ergebnissituation der Mar-

Die Markenwerkstätten auf der einen und der freie Wettbewerb auf der anderen Seite – beide haben sie Chancen zur Markteroberung. Die höchste Hürde bei den Markenwerkstätten ist das noch zu gering ausgeprägte Bewusstsein für die Dringlichkeit des Handlungsbedarfs. Heute verlässt man sich noch zu sehr auf den Neuwagenabsatz. Wie aber den schwächelnden Absatz oder die fehlende Garantie ausgleichen? Wie den Kundenverlust durch den Angriff der Werkstattketten und Systemanbieter auf das Flottengeschäft aufhalten?

Den angestammten Vorteil „Dienstleistungsqualität“ hat auch der Wettbewerb entdeckt. Und das bei günstigeren Preisen und ausgeklügeltem Marketing. Jetzt gilt es den Verlust an Auslastung bei der Markenwerkstatt über einen intelligenten Mix aus Kommunikation, Qualifizierung und Preis wettzumachen und sich damit die Kunden aus Segment II und III

zurückzuholen. Oft bekommen wir von den Werkstätten zu hören: „Wir tun ja was, wir machen gute Kundenberatung, wir haben auch Flyer mit Angeboten.“ Dass damit in der Regel nur die bekannten Kunden erreicht werden, wird oft übersehen. Um neue Kunden zu gewinnen, muss sich beim Image etwas ändern: Aggressive Fokuspunkte, Partisanenmarketing, der Abbau

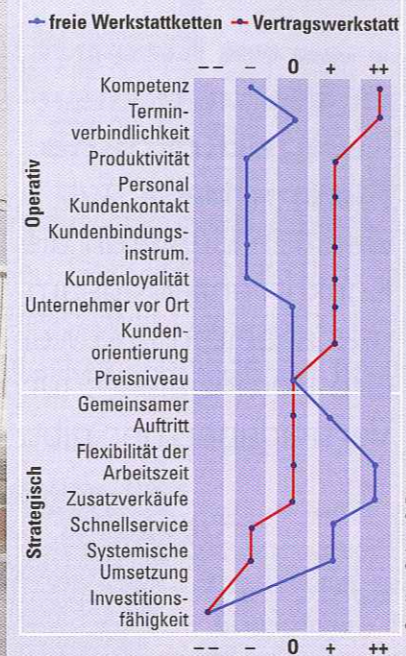
der Schwellenangst von Neukunden vor Glaspalast-Autohäusern sind angesagt. Statt betonierter Prozesse ist eine neue Flexibilität gefragt, die z. B. aus einer instrumentierten 30-Minuten-Dialogannahme ein auf den Kunden zugeschnittenes Bindungsinstrument macht. Um überhaupt das Interesse der bisher dem freien Markt zugewandten Kunden zu wecken wird es Dienstleistungen bzw. Pakete geben müssen, die nur noch einen sehr geringen Deckungsbeitrag leisten, aber dafür in der Kommunikation das Preisimage der Markenwerkstatt attraktiv machen.

Das alles bedeutet Mut zu neuen Wegen. Die Erfahrung zeigt, dass sich Autohäuser bzw. Markenwerkstätten damit schwer tun, deren Führung stark im Verkauf verankert ist. Und manchmal auch in der Vergangenheit. Ohne Hilfe von außen lassen sich hier nur selten die notwendigen Veränderungen auf den Weg bringen. Auch die Hersteller müssen ihren Teil dazu beitragen (Besinnung auf Service als „zweiter Fahrzeugabsatzkanal“, Teilepolitik, Service-Imagewerbung, etc). Beginnen müssen jedoch die Markenwerkstätten selbst, um nicht zum Spielball der Marktkräfte zu werden.

Dietmar Holzenthaler, Senior Consultant bei Salaw & Partner

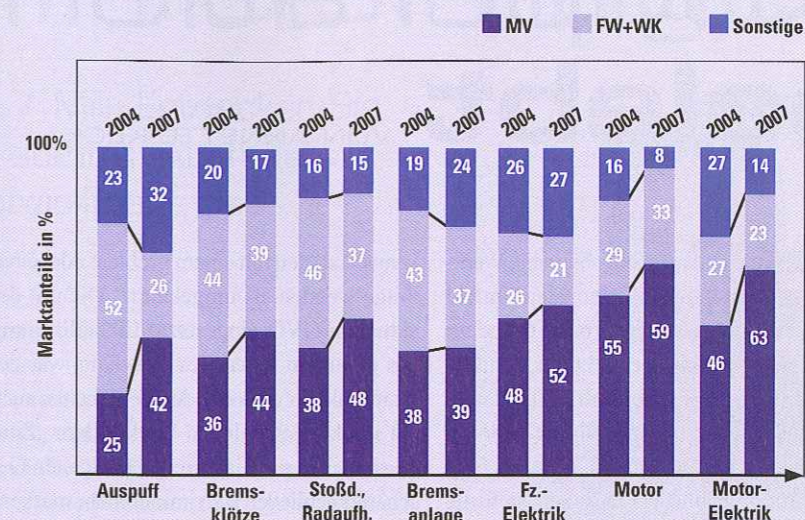


WICHTIGE ERFOLGSFAKTOREN



Grafik 1: Welche Erfolgsfaktoren der Kunde wie bewertet

MARKTANTEILE NACH REPARATURKOMPLEXITÄT



Grafik 2: Markenwerkstätten (MW) waren in den letzten Jahren die Gewinner im Verdrängungswettbewerb

kenwerkstatt geworden“, schlussfolgert die Studie. Daraus sollten auch die Hersteller die Aufgabe ableiten, ihre Markenwerkstätten bei der Ausschöpfung der Segmente II und III zu unterstützen. „Die Überlegungen einiger Hersteller, eine zweite Serviceschiene aufzubauen, würde den Vertragswerkstätten bzw. den in der Regel verbundenen Autohäusern die Möglichkeit einschränken, das Segment II und III als Ergebnissicherung zu nutzen“, konstatiert die Studie weiter.

Die Ausgangsposition der Markenwerkstätten im skizzierten Verdrängungswettbewerb ist jedoch nicht schlecht: Die Studie attestiert ihnen „Erfolgsfaktoren durch ihre technische Kompetenz und die in der Regel ausgeprägte Kundenorientierung“. Genau diese Stärken müssten weiter ausgebaut werden. Konkret: Markenwerkstätten müssen die aktuellen Herausforderungen „wachsende Reparaturkomplexität“ und „wachsende Ansprüche der Kunden an die Servicequalität“ – auch und gerade in Segment II und III! – als ihre Chance erkennen und sie weiter zu ihren Stärken ausbauen.

Auf der Überholspur bleiben!

Das Hochpreis-Image, das den Markenwerkstätten anhaftet, muss als größte Hürde beim Marsch in die Segmente II und III korrigiert werden. Denn tatsächlich vollzieht sich ja bereits eine Angleichung der Preislevels der Markenwerkstätten und des freien Wettbewerbs. Den meisten Verbrau-

chern ist das bei ihrer Preiswahrnehmung nur noch nicht bewusst, der Lernprozess in dieser Hinsicht hat aber bereits begonnen, wie die Studie zeigt. Diesen Prozess gilt es für die Markenwerkstätten aktiv voranzutreiben. „Dafür sind Voraussetzungen bei der Preisfindung zu schaffen“, schreibt die Studie und favorisiert zum Beispiel Preisdifferenzierungen bei AW und Teilen für Wartung und Einfachreparaturen auf der einen und Komplexreparaturen auf der anderen Seite.

Kompetenz und Preistransparenz müssen aber auch von einem aktiven Servicemarketing kommuniziert und von qualifiziertem Personal tagtäglich gelebt werden. „Die Denkstrukturen der Mitarbeiter“, betont die Studie im Szenario Markenwerkstätten, „müssen auf die Bedürfnisse der neuen Kundengruppen ausgerichtet sein, damit diese sich ebenfalls ernst genommen

und nicht zweitrangig fühlen neben den Kunden mit jungen Fahrzeugen.“ Eine Erweiterung und Adaption der Kennzahlensysteme und Kundenzufriedenheitstools auf die Segmente II und III ist ebenso nötig wie die Implementierung von kundenorientierten Angeboten wie beispielsweise einem – funktionierenden! – Schnellservice.

Wenn es den Markenwerkstätten gelingt, ihre operativen Stärken (siehe Grafik 1) weiter auszubauen und ihre strategischen Schwächen weiter abzubauen, dann haben sie sehr gute Chancen, ihr Tempo auf der Straße der Marktanteilsgewinner (siehe Grafik 2) künftig weiter zu erhöhen. ■

STUDIE AFTERSALES 2008

In einer Serie mit drei Folgen fasst AUTOHAUS wichtige Erkenntnisse der Aftersales-Studie zusammen.

- Im ersten Teil (AUTOHAUS 8-2008) ging es um die aktuellen Entwicklungen im Servicemarkt.
- Der zweite Teil (AUTOHAUS 9-2008) befasste sich mit den Konsequenzen daraus für Preispolitik und Kundenbindung.
- Der dritte und letzte Teil zeigt hier als Auszug aus dem „Szenario Markenwerkstätten“ das künftige Wettbewerbsumfeld und die Handlungsoptionen für Markenwerkstätten.

Die komplette Studie ist für 248 Euro erhältlich bei Salaw & Partner, Kernerstr. 43, 70182 Stuttgart, Tel.: (0711) 18 296-0, Fax: (0711) 18 296-41, E-Mail: info@salaw.de

