

After Sales: Kundenorientierung mangelhaft

Automobilhersteller und ihre Handelsorganisationen vernachlässigen die Prozessstabilität im After Sales. Die Leistungstransparenz und -motivation müssen weiter gesteigert werden.

Aktuelle Trends im Automotive After Sales

Die Wettbewerbssituation im Automotive After Sales hat sich zuletzt stetig verändert. So konnten freie Werkstätten und Ketten in den letzten Jahren signifikant Marktanteile hinzu gewinnen. Sie sind es, die von der gestiegenen technischen Komplexität der Fahrzeuge und dem zurückgehenden Do-it-yourself-Anteil profitieren. Der Marktanteil der herstellertestierten Servicestandorte bleibt dagegen weitgehend gleich.

Auch zukünftig ändern sich die Rahmenbedingungen, was wiederum die Umsatzverteilung auf die einzelnen Spieler verändern dürfte. Nachdem das Geschäftsfeld After Sales eine wesentliche Ertragssäule für OEM und Handel darstellt, sind diese Entwicklungen genauestens zu verfolgen, und sollten zur entsprechenden Justierung der eigenen Aktivitäten führen.

So steigt beispielsweise die Preis-/ Leistungstransparenz für den Endkunden durch die zunehmende Verbreitung von Online-Werkstattportalen. Eine ähnlich revolutionäre Entwicklung wie im Gebrauchtwagenhandel, wo Internetbörsen in der Suchphase nicht mehr wegzudenken sind, könnte hier die Folge sein. Eine aus Kundensicht willkommene Entwicklung, steigt doch die Kostensensibilität rund um das Automobil (vor allem getrieben durch steigende Fahrzeugeinstandspreise und Kraftstoffkosten) weiter.

Hinzu kommen steigende Kundenbedürfnisse bezüglich der Leistung der Werkstätten. Die allfällige Zeitknappheit führt dazu, dass der Convenience-Aspekt immer mehr zum bestimmenden Thema wird. Der Werkstattbesuch, der als notwendiges Übel, ähnlich dem Zahnarzttermin, gesehen wird, sollte doch wenigstens so angenehm wie möglich gestaltet werden. Der Prozess rund um den Aufenthalt in der Werkstatt ist mithin im Sinne des Kunden

wichtiger als technische Details, welche einerseits im Verborgenen liegen, andererseits selten verstanden werden.

Nicht zuletzt wird der Innovationsschub rund um das „Connected Car“ und damit auch die Vernetzung Werkstatt/ Fahrzeug in den kommenden Jahren für frischen Wind sorgen. Die Schlachten rund um die Hoheit der Daten und den wettbewerbssoffenen Zugang zum Fahrzeug sind hier noch nicht ausgefochten und versprechend völlig neue Möglichkeiten beim gezielten und kundenindividuellen Marketing.

Ertragssäule in Gefahr

Alarmierend ist vor diesem Hintergrund, die immer noch mangelnde Prozessstabilität und Kundenorientierung der OEMs und ihrer Servicestandorte. Hier scheinen die Hausaufgaben noch nicht vollständig gemacht zu sein und man gefährdet Kunden entsprechend an andere Anbieter zu verlieren.

Wie eine aktuelle Marktstudie (promotor GmbH, Autohaus 03/ 2013) zeigt, werden bspw. Direktannahmen nur in 20% der Fälle durchgeführt. Eine Arthur D. Little Mystery Shopping Studie belegt überdies, dass wesentliche Bestandteile des Soll-Prozesses in der Handelsorganisation nicht verankert sind und enttäuscht werden. Beispielsweise wird die Reparaturrechnung zu selten durch den Serviceberater erläutert. Die Ursachen sind vielseitig, bspw. dass die Rechnung zur vereinbarten Abholzeit noch nicht erstellt wurde oder der zuständige Berater nicht mehr im Dienst ist. Wenn OEMs dann über die geringe Kundenakzeptanz der Werkstattkosten klagen, ist das nur ein Zeichen für fehlendes Verständnis der gelebten Vertriebsprozesse.

Insgesamt werden damit die Ertragssäule Service und auch das Anschlussgeschäft im Verkauf einem massiven Risiko ausgesetzt. Abweichungen von definierten

Standards sind nicht länger hinnehmbar und müssen dringend unterbunden werden.

OEMs müssen Transparenz und Durchgriff steigern

Die Hersteller sind hier gefordert, die Transparenz bezüglich der tatsächlichen Leistungserbringung ihrer Servicepartner massiv zu erhöhen. Manipulationsanfällige Messgrößensysteme sind hierzu nicht aussagekräftig.

Die Kundenwahrnehmung der Händlerperformance muss intensiv beleuchtet werden. Mystery Shopping sollte intensiviert, Kundenzufriedenheitsabfragen in ihrer Frequenz erhöht und in ihrer Stichprobe erweitert werden. Gleichzeitig muss abweichendes Verhalten stärker sanktioniert und Prozessstabilität stärker positiv hervorgehoben werden. Wie in anderen Industrien (z.B. Hotellerie) zu beobachten, muss exzellenter Kundenumgang monetär und nicht-monetär incentiviert und eine kundenzentrierte Kultur an allen Stellen gefördert werden.

Arthur D. Little berät seit 1886 namhafte Unternehmen in den Bereichen Strategie, Innovation und Technologie. Durch unsere umfangreiche Erfahrung in der Automobilindustrie bei führenden Herstellern und Händlergruppen sowie unseren übergreifenden Kompetenzen in der Gestaltung des Kundenerlebnisses können wir Ihnen helfen, im Automotive After Sales erfolgreich zu sein.

Kontakt:

Thomas Becker
Associate Director
Telefon: +49 89 38088 700
E-Mail: becker.thomas@adlittle.com