

ÜBERLEBENSWICHTIGES ZUBROT

Die meisten Autohäuser tun (fast) alles für hohe Kundenzufriedenheitswerte. Ursache dafür sind nicht zuletzt die Bonuszahlungen, die die Hersteller für sehr gute Ergebnisse ausschütten. Auf die sind die Händler dringend angewiesen.

TEXT: SÖHNKE WELLNITZ FOTOS/GRAFIKEN: FOTOLIA | IFA

In der letzten Ausgabe von »autoKAUFMANN« ging es darum, wie die Hersteller und Importeure die Zufriedenheit ihrer Kunden ermitteln und wie sie die Antworten in ein Noten- oder Punkteschema übertragen. Doch die eigentlich spannende und alles entscheidende Frage lautet: Wie vergüten sie die besten Noten? Die Antwort darauf erklärt, warum die Händler so viel dafür tun, einen möglichst hohen Zufriedenheitswert zu erzielen.

Der Leiter des Instituts für Automobilwirtschaft (IFA), Prof. Dr. Willi Diez, hat beispielhaft für einen deutschen Premiumhersteller ermittelt, welche Margen ein Autohaus beim Verkauf eines Neuwagens erwirtschaften kann (siehe Grafik). Die Ergebnisse lassen sich – mit leichten Abweichungen – auf einen Großteil der Hersteller und Importeure übertragen. Zunächst fallen die überraschend hohen Werte auf. Die mögliche Gesamtvergütung beträgt 20,5 Prozent, davon entfallen allein zehn Prozent auf die Grundmarge. Von diesen Zahlen sollte man sich allerdings nicht blenden lassen. Eine hundertprozentige Standarderfüllung, wie sie für den Höchstwert nötig ist, erreichen nur die wenigsten Handelsbetriebe. Und die Prozentwerte beziehen sich auf die unverbindliche Preisempfehlung des Herstellers. Wer – wie so viele Autohäuser – Nachlässe gewährt bzw. gewähren muss, tut dies zu Lasten seines Gewinns.

Die Bonuszahlungen neben der Grundmarge erhalten die Händler in der Regel nachschüssig, also nach Ablauf des Geschäftsjahres. Die Hersteller schütten zum Beispiel Boni für die Zielerreichung (Volumenbonus, im Beispiel 1,6 %) oder für die Erfüllung der Architektur-Standards (CD-Bonus, 2,5 %) aus. Ein großes Augenmerk legt die analysierte Premiummarke

auch auf den CSI-Bonus (Customer Satisfaction Index) in Höhe von 2,5 Prozent. Markenübergreifend beträgt der durchschnittliche CSI-Bonus zwischen 1,5 und 2 Prozent.

UNTERSCHIEDE ZWISCHEN DEN MARKEN

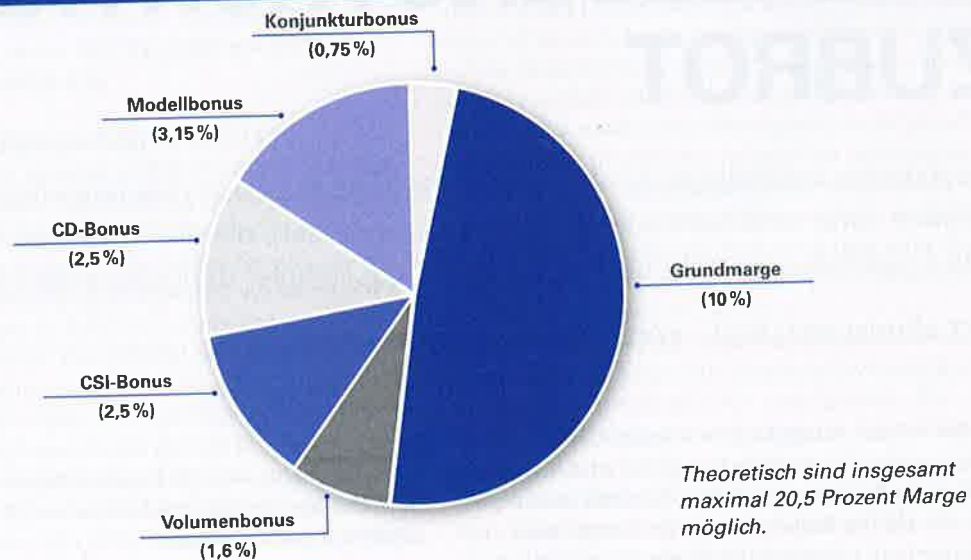
Der eine Hersteller/Importeur legt mehr, der andere weniger Wert auf zufriedene Kunden bzw. auf die Vergütung derselben. Ein namhafter japanischer Hersteller ist sogar so weit gegangen, den CSI-Bonus komplett aus seinem Margensystem zu streichen. Ob dahinter die Erkenntnis steckt, dass diese Art von Auswertung ohnehin keinen wirklichen Nutzen für den Händler hat, ist nicht bekannt.

Auch wenn es bei den Bonuszahlungen „nur“ um jeweils ein bis drei Prozent geht, kommen doch schnell erkleckliche Summen zusammen. Das liegt in erster Linie an den hohen Preisen für Neu-



Bonuszahlungen der Hersteller sind keine Geschenke an die Autohäuser, sondern ein wichtiger Bestandteil der betriebswirtschaftlichen Kalkulation.

Bonusmodell eines deutschen Premiumherstellers:



fahrzeuge, vor allem im Premiumsegment. Das CAR-Institut der Universität Duisburg-Essen hat für Premium-Neuwagen deutscher Hersteller einen Durchschnittspreis von fast 40.000 Euro ermittelt. Wenn der Hersteller also beispielsweise die Kundenzufriedenheit mit 2,5 Prozent honoriert, steht eine nachträgliche Bonus-Vergütung in Höhe von rund 1.000 Euro je verkauftem Neuwagen an, sofern der Händler die CSI-Ziele erreicht.

Ein solcher Wert kann in der heutigen Zeit, in der die meisten Händler im Neuwagenverkauf nur noch äußerst geringe Renditen erzielen, niemandem egal sein – im Gegenteil: Viele Unternehmen wären ohne die Boni gar nicht mehr überlebensfähig. Die Autohäuser müssen um jeden Preis versuchen, die CSI-Ziele zu erreichen, um mangelnde Renditen im Vertrieb auszugleichen. Dieser Zwang resultiert in erster Linie aus der vorherrschenden Rabattschlacht, an der sich nahezu alle Hersteller und Importeure munter beteiligen. Lässt sich mit dem Autoverkauf an sich nichts mehr verdienen, müssen sich wenigstens die Kunden als äußerst zufrieden bezeichnen. Auf

diese Weise kann das Autohaus immerhin eine nachschüssig gezahlte Boni-Ausschüttung verbuchen.

ZUFRIEDENHEIT DURCH RABATTE

Im Zusammenhang mit einem guten CSI steht auch das Rabattverhalten des Händlers. Es hat ebenfalls direkte Auswirkungen auf den Erfolg oder besser gesagt Misserfolg des Unternehmens, schließlich mindern Rabatte den Ertrag. Diesen Verlust möchte der Betrieb möglichst durch eine Bonus-Ausschüttung des Herstellers für das erreichte CSI-Ziel auffangen. Das führt zu einem klassischen Zielkonflikt: mehr Ertrag pro Verkauf (wenig Rabatt) oder mehr Ertrag durch höheren CSI-Bonus (hoher Rabatt). Denn die Kunden sind umso zufriedener, je höher die Rabatte ausfallen, die ihnen ihr Händler gewährt. Auch das hat das Institut für Automobilwirtschaft herausgefunden (vgl. Grafik).

Da der CSI-Bonus für ein Autohaus so wichtig ist, muss es permanent und professionell überprüfen, ob es die Zielwerte in Sachen Kundenzufriedenheit erreicht. Das ist Aufgabe des Control-

Es bleibt spannend, wie sich die Margensysteme der Hersteller in Zukunft entwickeln. Zweifellos ist es für alle Marken weiterhin wichtig, vollkommen zufriedene Kunden zu haben. Mindestens ebenso bedeutend sind für die Händler die damit verbundenen Bonuszahlungen. Deshalb darf man ebenfalls gespannt verfolgen, mit welchen Tricks die Autohäuser zukünftig arbeiten, um Topnoten zu erzielen.



Der Autor ist Dozent für Betriebswirtschaft, Steuerlehre und Controlling an der BFC in Northeim und selbstständiger Unternehmensberater.

lings. Dieses plant allgemein Ziele für einen bestimmten Bereich, hier für den CSI. Nach einer Periode (Geschäftsjahr) ermittelt der zuständige Mitarbeiter den Ist-Zustand. Welche Werte wurden tatsächlich erreicht? Nun kann der Soll-Ist-Vergleich zwischen den geplanten und den realisierten Werten durchgeführt werden. Hat das Autohaus seinen Planwert erreicht, unterschritten oder gar übertroffen?

Im Anschluss analysiert der Betrieb, warum genau die Ergebnisse von den Zielen abweichen.

Um die Abweichung zu kompensieren oder sie zukünftig zu vermeiden, werden Maßnahmen definiert. Das Controlling hat dann die Aufgabe, deren Umsetzung zu steuern, zu überwachen und zu kontrollieren. Diese Prozesse wiederholen sich permanent. Speziell auf den CSI gemünzt, muss das Controlling für das eigene Unternehmen alle relevanten Prozesse definieren und eigene Standards bzw. Vorgaben festlegen, die zum größtmöglichen Erfolg führen: dem Erreichen der Note eins im Rahmen der CSI-Befragung.

Ein solcher Standard könnte zum Beispiel sein, dass die Mitarbeiter jeden Kunden freundlich begrüßen, wenn er das Autohaus betritt. Damit beginnt im Betrieb der Prozess, die Kunden optimal zufriedenzustellen. Des Weiteren lassen sich anhand der Herstellerbewertungen Checklisten erstellen, die die betroffenen Mitarbeiter erhalten und abarbeiten müssen. Im Mittelpunkt sollten dabei sinnvollerweise vor allem die Punkte stehen, die für den Hersteller bonusrelevant sind. Die Fragestellungen lauten beispielsweise „Waren Wiederholreparaturen notwendig?“ oder „Wurde Ihnen die Rechnung erklärt?“

Außerdem muss das Autohaus überprüfen, ob die IT-Systeme (Hard- und Software) in den CSI-

Prozess eingebunden sind. Alle Mitarbeiter müssen das Dealer Management System pflegen sowie alle relevanten Daten und Neuigkeiten, die den Kunden betreffen, einspielen. Das ist unumgänglich, damit der Betrieb eine eigene, vorgelagerte Kundenbefragung effizient und objektiv durchführen kann.

Selbstorganisierte Werkstatttests können dem Kfz-Betrieb dabei helfen zu überwachen, ob der Servicebereich des Unternehmens die Zielvorgaben erfüllt. Um den Bereich Verkauf zu kontrollieren, bieten sich sogenannte Mystery-Shopping-Aktionen an.

Alle Mitarbeiter müssen permanent Schulungen und Coachings erhalten, um ständig auf dem Laufenden zu sein. Erfährt der Geschäftsführer oder ein Mitarbeiter, dass der Hersteller sein Befragungsschema ändert, muss er dies umgehend den Kollegen mitteilen. Außerdem kann es helfen, ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem einzuführen. Das bedeutet, dass die Beschäftigten besondere Vergütungen oder mehr Gehalt bekommen, wenn das Team die vorgegebenen CSI-Ziele erreicht. Auf diese Weise lassen sich die Mitarbeiter zusätzlich motivieren.

Haben die Hersteller und Importeure ihre Abrechnung erstellt, sollte das Autohaus unbedingt überprüfen, ob alles korrekt verbucht wurde. Schließlich können auch Hersteller und Importeure Fehler machen.

Zu guter Letzt ist es notwendig, dass die zu erwartenden Bonuszahlungen bereits während des Geschäftsjahres in die Unternehmensergebnisse einfließen. Nur wer die Zahlen schon das ganze Jahr über im Auge hat, kann rechtzeitig gegensteuern, falls einkalkulierte Bonuszahlungen wegzubrechen drohen.

<<

» Infolge der Rabattschlacht lässt sich mit dem Autoverkauf an sich kaum noch Geld verdienen «

Kunden ohne Rabatt



Kunden mit Rabatt
(> 0 – 9,9%)



Kunden mit Rabatt
(≥10%)



Die Kunden sind umso zufriedener, je mehr Rabatt sie bekommen.

1 = sehr zufrieden; 6 = unzufrieden

