

Ing. Martin KNOPPER

Matrikelnummer: 24287

Maßnahmen zur Steigerung der Kundenbindung
in Autohäusern und Werkstattbetrieben

DIPLOMARBEIT

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Wirtschaftsingenieurwesen

Mittweida, 2012

Ing. Martin KNOPPER

Matrikelnummer: 24287

Maßnahmen zur Steigerung der Kundenbindung
in Autohäusern und Werkstattbetrieben

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Wirtschaftsingenieurwesen

Lannach, 2012

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Ulla MEISTER

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Holger MEISTER

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

Bibliographische Beschreibung:

Knopper, Martin:

Maßnahmen zur Steigerung der Kundenbindung in Autohäusern und Werkstattbetrieben. -2012- 68 S.

Lannach, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit, 2012

Referat:

Ziel der Diplomarbeit ist es, praxistaugliche Maßnahmen aufzuzeigen, um die Kundenbindung in Autohäusern und Werkstattbetrieben zu steigern. Dieser Betrachtung wird die Erhöhung der Kundenzufriedenheit als maßgebliche Einflussgröße zur Steigerung der Kundenbindung und Kundenloyalität zugrunde gelegt. Dabei wird zunächst auf die Bestandsaufnahme und Ermittlung der Kundenzufriedenheit eingegangen und somit häufig begangene Fehler im Mitarbeiterverhalten und in Unternehmensprozessen aufgezeigt. In weiterer Folge werden Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Neu- / Gebrauchtwagengeschäft und im Werkstattbetrieb ausgearbeitet, wobei auch Kundenbindungsprogramme, wie Bonusleistungen und Beschwerdemanagement, und die entsprechenden Kostenfaktoren dargestellt werden.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	2
1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	3
2 Theoretische Grundlagen	3
2.1 Kundenzufriedenheit	4
2.2 Kunden-Portfolio-Management / Kundenklassifikation	6
2.3 Neukundenakquisition	9
2.4 Kundenbindung	10
2.4.1 Vertragliche Kundenbindung	12
2.4.2 Psychologische / Emotionale Kundenbindung	12
2.4.3 Geographische Kundenbindung	13
2.5 Kundenrückgewinnung	13
2.6 Unternehmensprozesse	15
3 Bestandsaufnahme und Ermittlung der Kundenzufriedenheit	17
3.1 Stellenwert und Bedeutung von Kundenzufriedenheit	18
3.2 Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit	21
3.3 Kennzahlen	25
3.4 Häufig begangene Fehler / Fehlverhalten in den Betrieben	29

4	Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit und Steigerung der Kundenbindung	31
4.1	Kundenrückgewinnungsstrategien	31
4.2	Maßnahmen im Neu- / Gebrauchtwagengeschäft	33
4.3	Maßnahmen im Werkstattbetrieb	35
4.3.1	Die Dialogannahme	36
4.3.2	Marketing-Maßnahmen und -Strategien	42
4.3.2.1	Die Kommunikation	42
4.3.2.2	Das Rädereinlagerungs-Service	42
4.3.2.3	Die Check-Liste bei der Dialogannahme	43
4.3.2.4	Die Definition der „Servicetätigkeit“	43
4.3.2.5	Danke-Sticker / Give Away	44
4.3.2.6	Abschleppdienst und Ersatzwagen	45
4.3.3	Die Gestaltung des Empfangsbereiches und der Wartezone im Servicebetrieb	45
4.4	Kundenbindung durch Bonusprogramme	48
4.5	Das Beschwerdemanagement	51
4.6	Kostenfaktoren für Umsetzungsmaßnahmen	56
4.7	Kontrolle / Rückmeldung nach der Umsetzung	57
5	Zusammenfassung und Ausblick	60
	Literaturverzeichnis	62

Abbildungsverzeichnis

- Abb.1: Kundenbeziehungs-Lebenszyklus
- Abb.2: Werkstattprozesse: a) Auftragsannahme, b) Service- und Reparaturdurchführung
- Abb.3: Der Unternehmenswert in Abhängigkeit der Kundenzufriedenheit
- Abb.4: Veränderte Agenda für Sitzungen der Geschäftsleitung
- Abb.5: Der Eisberg-Effekt des Controllings
- Abb.6: Prozessschema Kundenzufriedenheit - Beschwerdemanagement - Kundenbindung
- Abb.7: Der Kundenempfang durch die Serviceassistenz als Prozessablauf
- Abb.8: Der Prozess der Fahrzeugrückgabe mit Rechnungserklärung
- Abb.9: Beispiel eines „Danke-Stickers“
- Abb.10: Leittafeln im Kundenbereich
- Abb.11: Gestaltung der Wartezone
- Abb.12: Beschwerdemanagement als Strategie der Kundenbindung
- Abb.13: Beschwerdereaktion des Kfz-Handels und Beschwerdezufriedenheit der Kfz-Kunden

1 Einleitung

„Der wahre Präsident des Unternehmens ist der Konsument.“

Helmut O. Maucher (*1927), dt. Topmanager, 1980-2000 Gen.-Dir. Nestlé

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Es hat den Anschein, als sei der Stellenwert der Kundenzufriedenheit in Unternehmen, hier im Speziellen in Autohäusern und Reparaturwerkstätten, nach wie vor nicht ausreichend erkannt oder ernst genommen, was sicher jeder schon einmal selbst bei einer Beratung zum Neu- oder Gebrauchtwagenkauf, einer Reparatur oder eines Services des eigenen Fahrzeuges, eines Kulanzfalles bei Qualitätsmängeln oder beispielsweise bei der Erweiterung der Fahrzeugausstattung aus dem Zubehörsortiment erfahren durfte. Sehr viele Konsumenten geben einen nicht unerheblichen Teil ihres Einkommens für ein Automobil aus. Dementsprechend groß ist natürlich auch die Erwartungshaltung der Kunden gegenüber dem neu erworbenen Produkt, dass dieses möglichst lange ohne nennenswerte Probleme funktionieren möge. Falls es doch zu einem unerwarteten Werkstattbesuch kommt, ist somit bereits ein gewisser Unzufriedenheitsfaktor mit dem Produkt verbunden. Aber gerade hier muss das Unternehmen ansetzen, um bestehende Kunden nicht wieder zu verlieren, weil diese wegen begangenen Fehlverhaltens des Autohauses bzw. der Reparaturwerkstatt wieder abwandern.

Es sind nämlich nicht immer technische Fehler oder Produktmängel die Ursache für die Entstehung von Unzufriedenheit bei den Kunden, sondern oftmals liegt es am persönlichen Verhalten der Mitarbeiter und Kundenkontaktpersonen eines Unternehmens oder an Fehlern bzw. Schwachstellen in internen Prozessabläufen.

Die Zufriedenstellung der Kunden sollte neben den klassischen, betriebswirtschaftlichen Unternehmenszielen wie etwa Cash Flow, Rentabilität, Liquidität, Produktivität und Eigenkapitalquote als eine der wichtigsten Aufgaben und Ziele eines Unternehmens betrachtet werden, um nachhaltig und langfristig den Unternehmenserfolg zu gewährleisten und zu sichern, da Kundenzufriedenheit als entscheidende Voraussetzung für eine langjährige Kundenbindung anzusehen ist. Dass es hierbei aber auch vereinzelt zu Ausnahmefällen kommen kann, wird ebenfalls in dieser vorliegenden Arbeit beschrieben. Der Hauptteil der Arbeit behandelt die Problemsituation der Unternehmen, dass Kunden immer häufiger zum Wechsel des Anbieters bereit sind, da die Informationsquellen und Vergleichsmöglichkeiten von Produkten und Dienstleistungen in den vergangenen Jahren stetig zugenommen haben. Um dennoch Kunden an das Unternehmen, im konkreten Fall an Autohäuser und Werkstattbetriebe, zu binden und sich deren Loyalität zu „verdienen“, werden hier Maßnahmen erarbeitet, die dies unterstützen und damit zum Unternehmenserfolg beitragen sollen.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel dieser vorliegenden Arbeit ist das Analysieren und Aufzeigen von Fehlern im Mitarbeiterverhalten und in den Prozessabläufen in Autohäusern und Werkstattbetrieben, welche zwangsläufig zu Unzufriedenheit bei den Kunden führen und in weiterer Folge, sofern es zu keiner zufriedenstellenden Lösung der Probleme kommt, auch zur Abwanderung der Kunden beiträgt. Da sich diese Reaktion negativ auf den Unternehmenserfolg auswirkt, ist es entscheidend, derartige Fehlerquellen zu minimieren bzw. gänzlich zu beseitigen. In weiterer Folge werden Methoden zur Ermittlung des Konstrukts Kundenzufriedenheit in Autohäusern und Reparaturwerkstätten aufgezeigt, Lösungsansätze zur Fehlervermeidung beschrieben und praxistaugliche Maßnahmen erarbeitet, die zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit und daraus resultierend zur Steigerung der Kundenbindung und Neukundengewinnung beitragen sollen.

1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Zunächst wird im theoretischen Teil dieser Arbeit versucht, einen Überblick über die unterschiedlichen Begriffe und deren Bedeutung zu geben und entsprechende Abgrenzungen zu treffen. Dabei wird nicht ausschließlich auf die Kundenbindung, sondern auch auf die Neukundenakquisition und Kundenrückgewinnung eingegangen.

Im zweiten Abschnitt erfolgt die Bestandsaufnahme und Ermittlung der Kundenzufriedenheit, wobei die Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit und die Definition einiger Kennzahlen theoretisch fundiert sind. Den praktischen Anteil bildet die Ermittlung häufig vorhandener Fehler in Prozessabläufen und im Fehlverhalten von Mitarbeitern in den Betrieben.

Im dritten Teil der Arbeit werden praxistaugliche Maßnahmen definiert, um eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit zu erreichen, was als entscheidende Grundlage zur Steigerung der Kundenbindung anzusehen ist, aber auch im Bereich der Neukundengewinnung und Kundenrückgewinnung zweckdienlich ist. Dabei wird in einem Unterkapitel das Beschwerdemanagement und dessen Stellenwert im Zusammenhang mit Kundenzufriedenheit behandelt.

2 Theoretische Grundlagen

In dem folgenden Kapitel sollen die theoretischen Grundlagen erklärt werden, auf denen die weitere Arbeit aufbaut. Dabei werden die Themen „Kundenzufriedenheit“ und „Kundenbindung“ sowie damit verbundene Begriffe wie beispielsweise die Kundenklassifikation, Neukundenakquisition und Kundenrückgewinnung näher definiert.

Desweiteren soll der Begriff des Unternehmensprozesses genauer definiert werden, da dieser, im Speziellen als Werkstattprozess, einen wesentlichen Bestandteil dieser Arbeit bildet.

2.1 Kundenzufriedenheit

Wird der Begriff der Kundenzufriedenheit in der Alltagssprache betrachtet, so wird deutlich, dass dieser Begriff vielfach positiv belegt ist und ein angenehmes Gefühl beschreibt. Also, dass man sich sozusagen im Einklang mit den gegebenen Verhältnissen und Umständen befindet und keinerlei Veränderungen wünscht. In der wissenschaftlichen Literatur gibt es allerdings eine Vielzahl von unterschiedlichen, theoretischen Abgrenzungen und präziseren Beschreibungen dieses Begriffes.¹

Die Übereinstimmung zwischen den subjektiven Erwartungen der Kunden und des tatsächlich Erlebten bezeichnet man als Zufriedenheit und stellt sozusagen einen Soll-Ist-Vergleich dar. Zufriedenheit setzt eine direkte Produkterfahrung des Konsumenten voraus und bildet die Grundlage für eine langjährige Kundenbindung, Markentreue und Loyalität. Der Zusammenhang dieser Attribute ist allerdings nicht als linear anzusehen. Liegt stattdessen Unzufriedenheit vor, so können die Konsumenten zur Konkurrenz abwandern.²

Scharnbacher / Kiefer stellen eindeutig fest, „dass es sich bei der Zufriedenheit um eine emotionale Reaktion handelt. In Bezug auf wirtschaftliche Austauschvorgänge ist somit Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit die emotionale Reaktion eines Kunden auf eine unternehmerische Leistung“ bzw. „Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines psychischen Vergleichsprozesses zwischen der wahrgenommenen Produktrealität und den Erwartungen an dieses Produkt“.³

Eine weitere Definition der Kundenzufriedenheit beschreibt diese als Beurteilung einer Leistung verglichen mit den Erwartungen der Kunden gegenüber eines Produktes, einer Dienstleistung, dem Kaufprozess oder dem

-
- 1) Vgl. Kaiser, M.: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit, 2., neu bearbeitete u. erweiterte Auflage, Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2005, S.43
 - 2) Vgl. Meffert, H.: Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012, S.130
 - 3) Scharnbacher, K., Kiefer, G.: Kundenzufriedenheit, Analyse, Messbarkeit, Zertifizierung, 3. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2003, S.5f

Anbieter, wobei diese Erwartungen eine sich im Zeitablauf verändernde Größe darstellen.⁴ Dabei muss der Anbieter aber die Erwartungen kennen, die der Kunde an ihn stellt, da sonst die Gefahr bestehen kann, dass vom Unternehmen Leistungen angeboten werden, die der Kunde gar nicht wahrnimmt, weil diese für den Kunden nicht relevant sind. Somit wird die Entstehung von Kundenzufriedenheit durch drei Einflussgrößen bestimmt:⁵

- Basisfaktoren
- Leistungsfaktoren
- Begeisterungsfaktoren

Bei den Basisfaktoren handelt es sich um Minimalfaktoren, bei deren Nichterreicherung Unzufriedenheit beim Kunden aufkommt, die aber bei deren Erfüllung kein Steigerungspotential der Kundenzufriedenheit hervorrufen. Diese Leistungen werden also sozusagen vom Kunden vorausgesetzt und als selbstverständlich angesehen. Als Beispiel wäre hier im Bereich des Neuwagenverkaufs eine pannenfreie Fahrt in den ersten Jahren zu nennen.

Bei den Leistungsfaktoren geht es um Anforderungen der Kunden an das Produkt oder die Dienstleistung, die grundsätzlich erwartet werden, aber wenn diese übertroffen werden, steigt auch die Zufriedenheit der Kunden, wie beispielsweise die sparsamen Spritverbrauchswerte des Fahrzeuges.

Begeisterungsfaktoren werden vom Kunden nicht erwartet, aber wenn diese eintreffen, nimmt der Kunde dies als gesteigerten Wert der Leistung wahr und damit nimmt auch die Kundenzufriedenheit zu. Diese können den Kaufentscheid bedeutend beeinflussen, wenn die Basis- und Leistungsfaktoren der Konkurrenz auf gleichem Niveau sind. Ein Beispiel hierfür wäre ein kostenloses Ersatzfahrzeug vom Servicebetrieb während der Inspektionsdurchführung. Werden aber Basis- und Leistungsfaktoren von einem Betrieb nicht erfüllt, so zeigen die Begeisterungsfaktoren keine Wirkung.

4) Vgl. Elfroth, A., Neckermann, S., Zupancic, D.: Kundenzufriedenheit, 1. Auflage, Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH, 2006, S.38

5) Vgl. Elfroth, A., Neckermann, S., Zupancic, D.: a.a.O., S.39f

2.2 Kunden-Portfolio-Management / Kundenklassifikation

Bei der Kundenklassifikation wird eine Einordnung der Kunden in die Klassen einer vordefinierten Klassenteilung vorgenommen, der die vorhandenen Kundendaten zugrunde liegen.

Die Identifikation der Zielgruppen und die Zuordnung der Kunden in diese gegebenen Zielgruppen erweist sich im Rahmen der Kundenklassifikation als wichtige Voraussetzung, um Marketingmaßnahmen gezielt einsetzen zu können und den richtigen Personenkreis zu erreichen.⁶

Ein weiterer Begriff, der in diesem Zusammenhang oftmals genannt wird ist die „Kundensegmentierung“.

Gemäß *Freter* „umfasst die Kundensegmentierung aufbauend auf kundenindividuellen Informationen die Aufteilung der vorhandenen Kunden eines Unternehmens in homogene Gruppen und deren gezielte Bearbeitung mit Hilfe segmentspezifischer Programme“.⁷

Aus der Datenbank mit den kundenindividuellen Daten werden Kunden mit ähnlichen oder vergleichbaren Merkmalen gefiltert und zu Segmenten zusammengefasst. Bei zu geringer Übereinstimmung stellt jeder Kunde ein eigenes Segment dar und die Bearbeitung erfolgt individuell für jeden einzelnen, sofern die vorhandenen Marketing-Instrumente einzeln eingesetzt werden können. Grundsätzlich lässt sich der Ansatz bzw. die Vorgehensweise bei der Kundensegmentierung auch auf die Beurteilung von Personen, die noch nicht Kunden des Unternehmens sind, übertragen. Hier gilt es festzustellen, ob es lohnenswert ist, sie als zukünftige Kunden zu gewinnen. Allerdings liegen für diesen Personenkreis zumeist weniger umfangreiche Informationen vor.

6) Vgl. Jana, A.: Data Mining: Möglichkeiten und Grenzen, München: Grin Verlag, 2007, S.11

7) Vgl. Freter, H.: Markt- und Kundensegmentierung, 2., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2008, S.55

Grundsätzlich lässt sich der Kundenkreis sowohl im Fahrzeugverkauf als auch im Werkstattbetrieb in Untergruppen einteilen. Es spielen unterschiedliche Kriterien für die Auswahl des Autohauses und letztendlich für die Kaufentscheidung sowohl im Neuwagen- als auch im Gebrauchtwagengeschäft eine Rolle.

Die folgenden Punkte stehen in erster Linie mit dem Produkt in Zusammenhang:

Image:

Hierbei identifiziert sich ein Kunde speziell mit einem Image, das ihm durch Werbemaßnahmen mit diesem Produkt suggeriert wird. Es sind Trends und ein bestimmter Lebensstil mit dieser Marke verbunden, die durch gezielte Werbung generiert werden. Dieser Kundenkreis hat eine höhere Preisloyalität, da dieser vorrangig das entsprechende Produkt, in diesem Fall also eine bestimmte Automarke, besitzen möchte und dabei auch bereit ist, mehr für dieses Fahrzeug zu bezahlen, als für ein Vergleichsprodukt mit ähnlichen technischen Daten. Das Fahrzeug ist in diesem Fall auch sehr oft ein „Prestigeobjekt“.

Preisbewusstsein:

Diese Käuferschicht achtet in erster Linie auf den Kaufpreis des Fahrzeuges. Kriterien wie Qualität und Zuverlässigkeit spielen zwar hierbei auch eine wichtige Rolle, werden aber nachrangig gegenüber den Anschaffungskosten oder Unterhaltskosten gestellt. In erster Linie zählen der günstige Kaufpreis des Fahrzeuges sowie geringer Spritverbrauch, günstige Versicherungseinstufung und niedrige Servicekosten, um auch die laufenden Kosten möglichst gering zu halten. Im Gegenzug wird bei dieser Kundschaft das Markenimage nicht ganz so hoch bewertet, obwohl natürlich Werbebotschaften auch die besondere Zuverlässigkeit von Fahrzeugen, etwa basierend auf einer Automobilclub-Pannenstatistik, hervorheben.

Lebenssituation:

Bestimmte Fahrzeugtypen werden hierbei ausgewählt, weil sie zur aktuellen Lebenssituation des jeweiligen Kunden passen. Als Beispiel wäre hier der Kunde zu erwähnen, der aufgrund Familienzuwachses seinen Sportwagen gegen eine Großraumlimousine wechselt. Dadurch ist der Kunde vielfach auch gezwungen, die Automarke zu wechseln, obwohl er grundsätzlich mit dem alten Produkt zufrieden war.

In Bezug auf die Auswahl der Werkstatt lassen sich ebenfalls unterschiedliche Kundenkriterien ableiten:

Preisbewusstsein:

Wie auch schon bei der Anschaffung eines Fahrzeuges sind auch beim Service oder einer Reparatur die Kosten das entscheidende Kriterium. In vielen Fällen wird hier auf Grund dessen eine freie Werkstatt einer markengebundenen vorgezogen.

Indirekte Bindung:

Dabei wird zum Beispiel zur Gewährung und zum Fortbestand der Garantieleistungen das Fahrzeug auch beim jeweiligen Markenbetrieb zum Service gebracht. Nach Ablauf der Garantiezeit wechseln aber diese Kunden auch oft aus Kostengründen zu freien Werkstätten. Ebenfalls darunter fällt ein persönliches Bekanntschaftsverhältnis zwischen dem Unternehmer oder dessen Angestellten und dem Kunden.

Geographische Gegebenheiten:

Vorrangig ist hierbei beispielsweise die Nähe zum Wohnort oder der Arbeitsstätte. Es wird hier eher der Komfort geschätzt, dass vorwiegend auch aus Zeitgründen, eine Werkstatt in unmittelbarer Nähe aufgesucht wird. Der Preis ist hier nicht das oberste Entscheidungskriterium.

2.3 Neukundenakquisition

In der Kundenakquisitionsphase werden vom Unternehmen entsprechende Marketingmaßnahmen getroffen, die das Interesse an den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens wecken sollen, um dadurch die Bekanntheit und den Wiedererkennungswert des Unternehmens zu steigern. Im Falle eines Autohauses kann man sich hier natürlich auch das Image oder Erfolgsberichte vom jeweiligen Fahrzeughersteller zunutze machen, wie etwa besondere Erfolge im Motorsport oder ein besonders positives Abschneiden in Vergleichstests, welche von Automobilzeitschriften, Automobilclubs oder von Marktforschungsinstituten, wie zum Beispiel J.D. Power, durchgeführt werden. Das Ziel dieser Maßnahmen ist somit die Steuerung des kundenseitigen Informationsverhaltens und daraus resultierend, die Verbesserung der ökonomischen Zielgrößen. Der Kundenkontakt sollte in dieser Phase auch verstärkt im Dialog und in der Interaktion bestehen.⁸ Das Verhalten des Neu- bzw. Gebrauchtwagen-Verkäufers beim Beratungs- sowie Verkaufsgespräch trägt ebenfalls entscheidend zur Kundenzufriedenheit und letztendlich zum Verkaufserfolg bei. Hier sollte das Beratungsgespräch individuell auf den Kunden abgestimmt werden. Dabei spannt sich der Bogen vom sachlichen, technisch interessierten bis zum höchst emotionalen Kunden. Unabhängig vom Kundenkreis sollte der Verkaufsberater aber keinesfalls arrogant und unhöflich wirken. Dem Kunden gegenüber ist Höflichkeit und Wertschätzung als oberste Prämisse anzusetzen. Das Ausmaß über die Fülle an Informationen zu dem neuen Produkt ist nach einer ersten Einschätzung des Kunden entweder vom Verkaufsberater abzuschätzen oder besser gleich direkt zu erfragen. Der Kunde wird es zu schätzen wissen, wenn er zuvor gefragt wird, ob er eine Beratung benötigt oder sich zuerst selber umsehen möchte und erst bei Bedarf auf den Dienst der Beratung zurückgreift.

Hier gibt es nach wie vor eine Vielzahl von Negativbeispielen, die im Zuge von Recherchen bei Vertragshändlern von Fahrzeugen im Premiumsegment durchgeführt wurden.

8) Vgl. Meffert H., Bruhn M.: Dienstleistungsmarketing, 5.Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006, S.224

Desöfteren wurden Verkaufsberater beobachtet, die überhaupt nicht auf die Kunden reagiert haben, obwohl diese eindeutig suchende Blicke und Interesse an einer Beratung zum Ausdruck gebracht haben. Ob die Arroganz hier zum Markenimage gehört, konnte an dieser Stelle nicht eruiert werden.

2.4 Kundenbindung

Für eine erfolgreiche Kundenbindung ist es erforderlich, dass sich Unternehmen aufrichtig um die Belange der Kunden bemühen. Die Basis dafür bilden aber gute Produkte und guter Service, um mit den Kundenbindungsmaßnahmen überhaupt beginnen zu können. Eine wichtige Voraussetzung für die Steigerung der Kundenbindung stellt auch die Individualität und somit das Alleinstellungsmerkmal dar.⁹ Ziel ist es, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu schaffen, die sich von der Konkurrenz abhebt und unterscheidet.

Im Bereich des Autohandels oder im Falle von Reparaturwerkstätten kann das zum Beispiel ein kostenloses Zubehörteil oder eine zusätzliche aber kostenfreie Serviceleistung sein. Diese Maßnahme bezweckt auch aus zufriedenen Kunden begeisterte Kunden zu machen.

Um diese Individualität den Kunden näher zu bringen, reicht Werbung alleine nicht mehr aus, sondern es ist in der heutigen Gesellschaft nur durch interaktive Marketingkommunikation möglich, diese Einzigartigkeit darzustellen.¹⁰

Einen zusätzlichen Schritt bilden die sogenannten Kundenbindungsprogramme, unter die zum Beispiel auch Bonusprogramme fallen. Bezug nehmend auf Reparaturwerkstätten könnten etwa „Servicepässe“, nach Vorbild von Sammelkarten, angeboten werden, sodass nach einigen routinemäßig durchgeführten Inspektionen für die entgegengebrachte Kundentreue gewisse Serviceleistungen gratis durchgeführt werden, wie beispielsweise ein Wintercheck oder eine Gratis-Autowäsche.

9) u. 10) Vgl. Dressel, M.: Marketing für Aufbaustudium, Lehrunterlagen 2010, S.47

Das oberste Ziel der Kundenbindung ist jedenfalls erreicht, wenn Kunden Empfehlungen aussprechen und somit nicht nur die eigene Verbundenheit zum Unternehmen darstellen, sondern auch noch neue Kunden akquirieren. Dies hilft dem Unternehmen nicht nur Geld zu sparen, sondern sogar zusätzliche Umsätze zu generieren.

Empirische Studien haben gezeigt, dass die Kosten für die Neugewinnung eines Kunden mindestens fünfmal so hoch sind wie jene, um einen bereits bestehenden Kunden zu halten.¹¹ Daraus lässt sich der Schluss ziehen, dass das Deckungsbeitragspotential mit zunehmender Fortdauer der Kundenbeziehung steigt und durch die positiven Ertragswirkungen ohne neue Akquisitionskosten immer größer wird.

Veranschaulicht wird dieser Sachverhalt in der folgenden Abbildung:

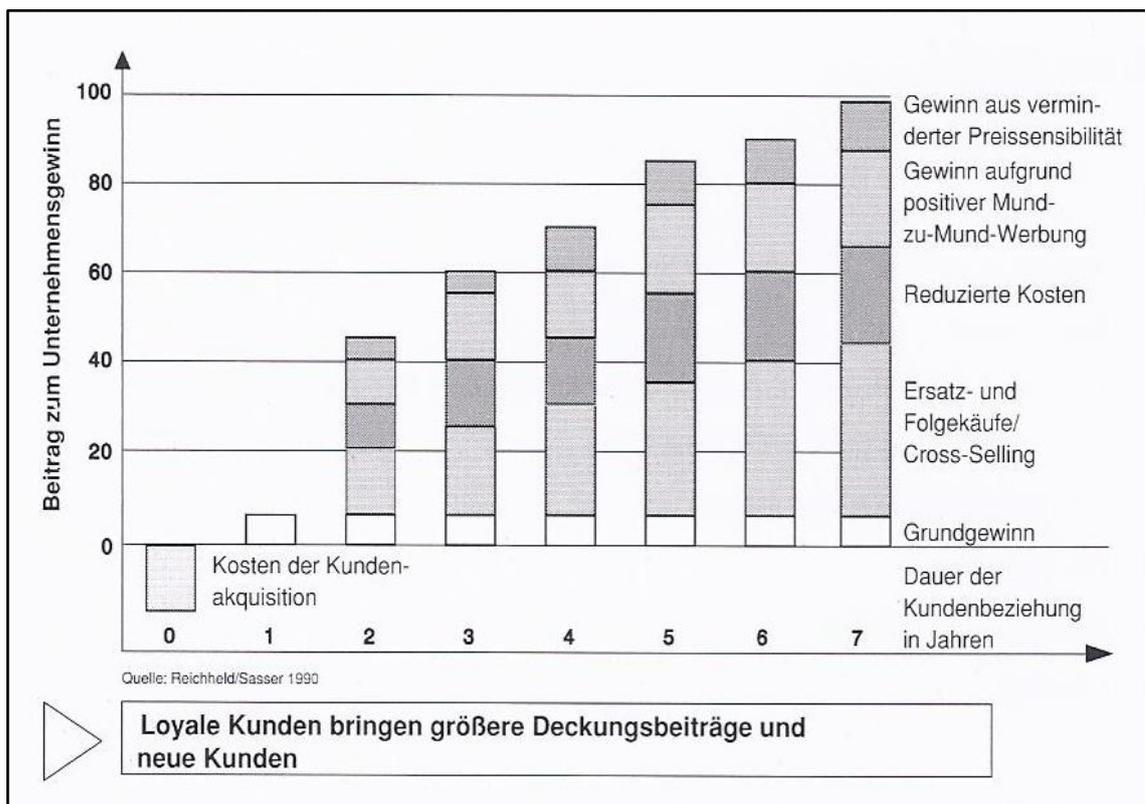


Abb.1: Kundenbeziehungs-Lebenszyklus (A. Töpfer, S.4)

11) Vgl. Töpfer, A.: Kundenzufriedenheit messen und steigern, 2., erweiterte und überarbeitete Auflage, Kriftel: Luchterhand Verlag, 1999, S.3f

Auch gemäß *Meffert / Bruhn* dienen die Maßnahmen und Aktivitäten des Dienstleistungsmarketings der Gewährleistung eines positiven Qualitätsempfindens, einer hohen Kundenzufriedenheit und Beziehungsqualität sowie einer hohen Verbundenheit des Kunden zum Unternehmen. Durch diese psychologischen Ziele soll eine positive Mund-zu-Mund-Propaganda erreicht werden, die wiederum die Grundlage für eine Steigerung von Umsatz und Gewinn darstellt.¹²

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen mehreren Arten der Kundenbindung:

2.4.1 Vertragliche Kundenbindung:

Hierbei geht der Kunde durch Unterfertigung eines Vertragsdokumentes eine Bindung mit einem Unternehmen ein und verpflichtet sich somit auf eine bestimmte, im Vertrag definierte, Zeitspanne. In diesem Zeitraum ist es für den Kunden in der Regel nicht möglich diese Verbindung mit dem Unternehmen aufzulösen. Als Beispiel wäre hier etwa ein Telefon- oder Internetvertrag zu nennen.

2.4.2 Psychologische / Emotionale Kundenbindung:

Bei der psychologischen bzw. emotionalen Kundenbindung trägt vor allem der Kunde selbst den größten Anteil bei. Etwa persönliche Beziehungen zu Unternehmensmitgliedern, langjährige Gewohnheiten aber auch eine persönliche Sympathie mit einer bestimmten Marke. Viele Automobilhersteller versuchen ihrer Marke ein ganz bestimmtes Image zu verleihen, mit dem sich zukünftige Kunden identifizieren und es deshalb zu einer emotionalen Kundenbindung kommt. Hierbei sieht der Kunde sogar über gewisse kleinere Qualitätsmängel des Produktes hinweg, weil für ihn das Image des Produktes im Vordergrund steht und er damit einen bestimmten Lifestyle verbindet bzw. das Produkt als Statussymbol fungiert.

12) Vgl. Meffert H., Bruhn M.: Dienstleistungsmarketing, 5.Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006, S.224

2.4.3 Geographische Kundenbindung:

Die geographische Kundenbindung könnte man in manchen Fällen auch als Zweckgemeinschaft ansehen, da der Kunde hier oft keine entsprechenden Alternativen vorfindet und sich deshalb an ein Unternehmen in seiner näheren Umgebung bindet. Aber auch aus Gründen der Bequemlichkeit der Kunden kommen derartige Kundenbindungen zustande.

Das Ziel eines Unternehmens sollte es sein, die Kunden nicht vorrangig vertraglich, sondern vielmehr auf deren eigenen Wunsch, also emotional zu binden. Dies kann in erster Linie wieder durch eine Steigerung der Kundenzufriedenheit erreicht werden. Außerdem stellt die Kundenbindung einen ganz entscheidenden Teil des Marketingkonzeptes von Unternehmen dar, weil hierfür wesentlich weniger Kosten aufzubringen sind als für eine Neukundengewinnung.

Vorwiegend agieren Unternehmen auf Märkten, in welchen wiederkehrende Bedarfe entstehen, so auch im Bereich des Autohandels und der Servicewerkstätten.¹³ Durch diese Bedarfe kommt es zur Bildung von Wiederkaufsprozessen von Produkten und Wiederinanspruchnahmen von Dienstleistungen und daraus resultierend zu längerfristigen Kundenbindungen basierend auf einer entsprechenden Zufriedenheit. Durch zahlreiche Untersuchungen in diesem Zusammenhang konnte der Beweis über den Einfluss von Zufriedenheit und Unzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg erbracht werden.

2.5 Kundenrückgewinnung

In der Kundenrückgewinnungsphase werden zunächst die Gründe für das Abwandern von Kunden eruiert. Die daraus abgeleiteten Maßnahmen durch Verbesserungen der Prozessqualität sollen wieder das Interesse des

13) Vgl. Kaiser, O.: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit, Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2002, S.12

abgewanderten Kunden wecken und zu einer Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehungen führen.¹⁴

Kundenrückgewinnung kann besonders in einem Markt, in dem die Kunden eine erhöhte Wechselbereitschaft besitzen, einen großen Nutzen für das Unternehmen bedeuten. Allerdings müssen hier zuvor die Ursachen behoben werden, die den Kunden dazu veranlasst haben, den Anbieter zu wechseln. Außerdem liegt die Abschlussquote für Geschäfte bei reaktivierten, ehemaligen Kunden höher als im Neukundengeschäft.

Zudem weisen zurückgewonnene Kunden in der Regel eine höhere Rentabilität und Loyalität für das Unternehmen auf.¹⁵ Die Kundenrückgewinnung hat zusätzlich noch den Vorteil gegenüber der Neukundengewinnung, dass das Unternehmen die Kunden kennt und Informationen über deren Bedürfnisse und Gewohnheiten besitzt. Das ermöglicht der Unternehmensführung, sich bei der Durchführung und Umsetzung der Rückgewinnungsmaßnahmen auf den Kundenkreis zu fokussieren, der für das Unternehmen besonders attraktiv und rentabel erscheint. Allerdings ist es erforderlich, den Anteil der verlorenen Kunden zu kennen, um ein erfolgreiches, systematisches Rückgewinnungsmanagement zu bewerkstelligen.

Unter der systematischen Kundenrückgewinnung versteht man die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen tätigt, um einen Kunden, der seine Geschäftsbeziehungen mit dem Unternehmen bereits abgebrochen hat, wieder zu einer Rückkehr zu bewegen.¹⁶

14) Vgl. Meffert, H., Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, 5.Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006, S.224

15) Vgl. Reimann, T.: Der Kundenabwanderungsprozess und das Kundenrückgewinnungsmanagement, 1. Auflage, München: Grin Verlag, 2008, S.19

16) Vgl. Michalski, S.: Kundenabwanderungs- und Kundenrückgewinnungsprozesse, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2002, S.11

2.6 Unternehmensprozesse

Definition nach DIN EN ISO 9000:

Der Prozess ist „ein Satz in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehender Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt.“

Grundsätzlich lässt sich jede Arbeitsfolge des unternehmerischen Handelns als Prozessablauf umsetzen, branchenübergreifend und unabhängig davon, ob es sich um Produktionsleistungen, Entwicklungstätigkeiten, Servicearbeiten oder andere Dienstleistungen handelt. Dabei ist eine bestimmte Anfangssituation oder ein Anfangspunkt sowie eine Zielsituation oder ein Zielpunkt definiert. Diese Parameter mit den dazwischenliegenden Teilschritten bezeichnet man als Prozess.

Im Neuwagenhandel wird etwa der Weg eines interessierten Kunden ins Autohaus, dessen Begrüßung durch das Kundenkontaktpersonal, die Erklärung technischer Details am Fahrzeug durch den Verkaufsberater, die individuelle Angebotserstellung, die Terminvereinbarung zu einer Probefahrt bis hin zur Erstellung des Kaufvertrages für den Kunden als ein möglicher Unternehmensprozess definiert.

Auch die generellen Arbeiten und Arbeitsfolgen, die in einer Reparaturwerkstatt anfallen, lassen sich in Prozessen darstellen. Man unterscheidet zwischen zwei Teilprozessen für die Abwicklung rund um Service und Reparatur:

Der erste Teilprozess bezieht sich auf die Auftragsannahme, die in erster Linie als eine ablauforganisatorische Aktivität angesehen werden kann. Hier werden bereits bei der Anmeldung in der Werkstatt alle verfügbaren, fahrzeugspezifischen Informationen aus einer Datenbank abgerufen und angezeigt. Damit steht bereits bei der Auftragsannahme die Historie mit allen bisher durchgeführten Service- und Reparaturarbeiten an dem Fahrzeug zu Verfügung.

In einem zweiten Schritt wird der Kundenwunsch und dessen grundsätzliche Machbarkeit überprüft. Ebenso werden die terminliche Einplanung und die Verfügbarkeit der erforderlichen Ressourcen, Ersatzteile und Betriebsmittel ausgewertet. Danach erfolgt noch die Untersuchung der Aufgabenstellung und des Arbeitsumfanges.¹⁷

Der zweite Teilprozess beschreibt die Service- und Reparaturdurchführung, die vorwiegend von technisch orientierten Arbeitsschritten geprägt ist. Hier werden die im Rahmen der Auftragsannahme festgelegten Tätigkeiten ausgeführt. Der Prozessdurchlauf wird im Idealfall in einem Fluss dargestellt. Sofern aber nicht auf Anhieb alle Probleme gelöst wurden, sind im Prozessablauf Wiederholschleifen eingebaut, bis das angestrebte Prozessergebnis erreicht ist. Dies ist schematisch in folgender Abbildung dargestellt:

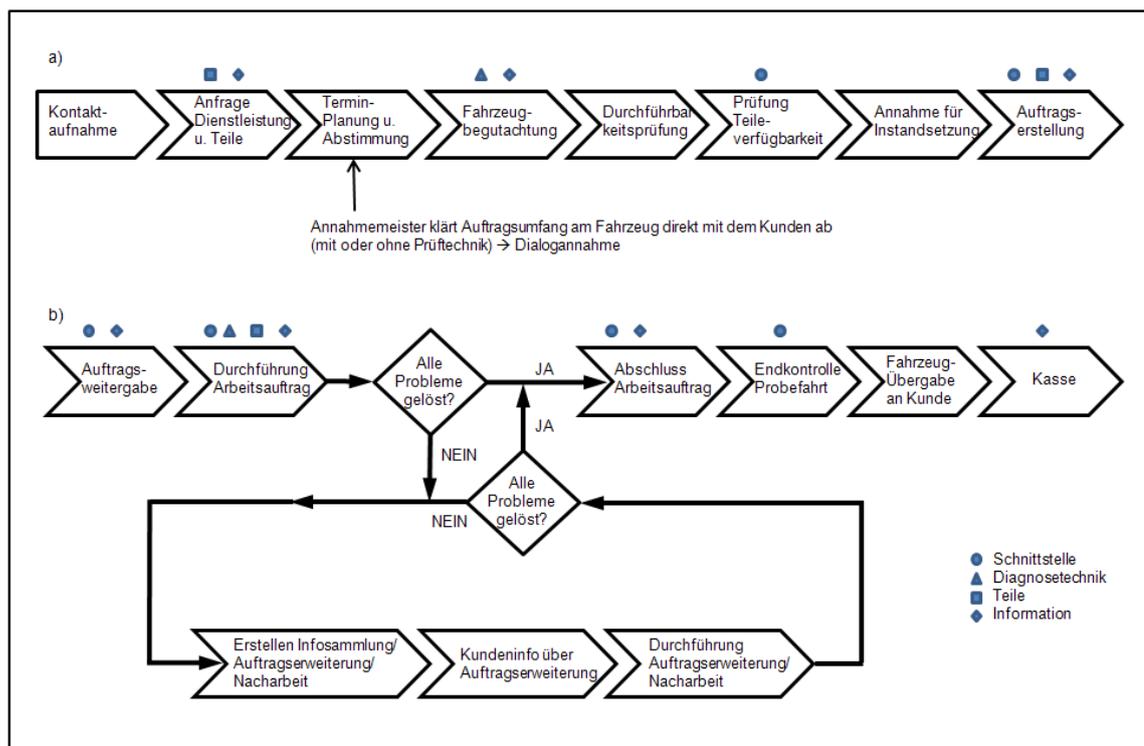


Abb.2: Werkstattprozesse: a) Auftragsannahme, b) Service- und Reparaturdurchführung (Robert Bosch GmbH)

17) Vgl. Robert Bosch GmbH: Dieselmotor-Management, Systeme und Komponenten

3 Bestandsaufnahme und Ermittlung der Kundenzufriedenheit

Zunächst einmal stellt sich die Frage, wann ein Kunde eigentlich „zufrieden“ ist?

Ist dies der Fall nach einer Geschäftsbeziehung, bei der der Kunde das Gefühl hat, besonders günstig und preiswert gekauft zu haben?

Oder war es die empfundene „bevorzugte Behandlung“, die den Kunden als etwas Besonderes erscheinen lässt?

Dies wird einer der Schwerpunkte im folgenden Kapitel sein, den es näher zu untersuchen gilt.

Die Analyse der genauen Kundenanforderungen kann beispielsweise zu einem Großteil schon mit einem ausführlichen Kundengespräch erfolgen. Selbstverständlich spielt hier auch die Psychologie eine Rolle, um sich bestmöglich auf diese Gesprächssituation mit dem Kunden einzustellen.

Als entscheidende Erfolgsfaktoren im Wettbewerb wurden innerhalb der vergangenen Jahre vor allem die Markt- und Kundenorientierung angesehen. Hierbei wird der Begriff Kundenzufriedenheit als Maßstab einer kundenorientierten Unternehmensführung erwähnt. Als Managementkonzept gilt das als ganzheitlich am Kunden ausgerichtete Qualitätskonzept und die anzustrebende Steigerung der Produkt- und Dienstleistungsqualität.¹⁸

Die Sichtweise, die diesen Konzepten zugrunde liegt, ist gar nicht so neu, denn bereits in den 60er Jahren erklärt *McCarthy* im Zuge von Gestaltungsmaßnahmen zur marktorientierten Unternehmensführung die Notwendigkeit einer zielgerichteten Orientierung an den Bedürfnissen und Wünschen der Nachfrager.

18) Vgl. Kaiser, O.: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit, Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2002, S.8 f

3.1 Stellenwert und Bedeutung von Kundenzufriedenheit

Die Zufriedenheit übt einen bedeutenden Einfluss auf das Wiederkaufverhalten aus, allerdings sind zufriedene Kunden nicht zwingend loyale Kunden. Eine Studie in der Automobilindustrie hat das Ergebnis geliefert, dass nur etwa ein Drittel der zufriedenen Kunden die gleiche Marke wiederkaufen. Daraus lässt sich ableiten, dass die Zufriedenheit zwar keine Garantie für einen Wiederkauf, beispielsweise eines Fahrzeuges, liefert, aber im Umkehrschluss eine starke Unzufriedenheit immer zu einer Abwanderung zur Konkurrenz führt.¹⁹

Aus diesem Grund sollte die Kundenzufriedenheit eine Kernaufgabe der Unternehmensführung darstellen, um Kundenbindung zu gewährleisten. Dennoch gibt es Faktoren, die den Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung beeinflussen wie etwa das Wettbewerbsumfeld, das Bedürfnis nach Abwechslung und die Anbieteraktivitäten.

In der folgenden Grafik wird der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und dem Unternehmenswert dargestellt, wobei der Unternehmenswert den Vorteil beschreibt, den ein Unternehmen mit hoher Kundenzufriedenheit hat.²⁰

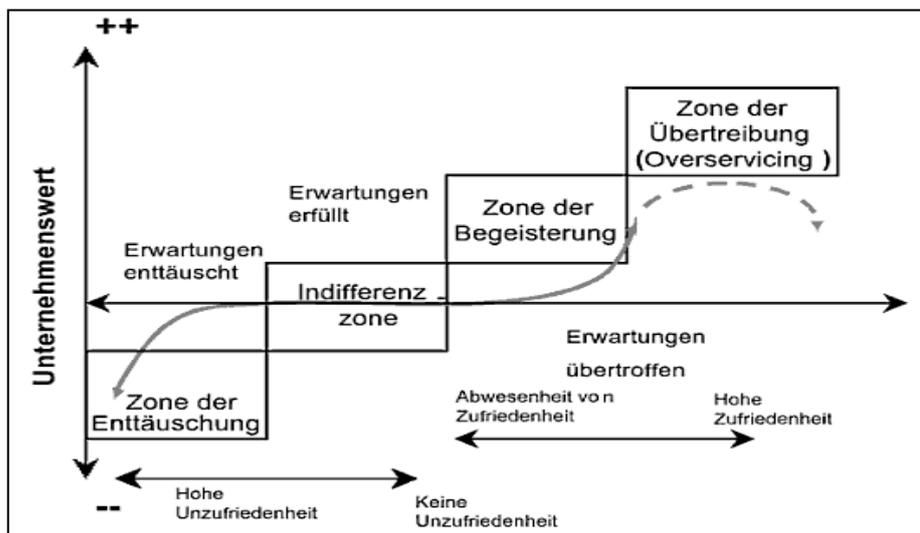


Abb.3: Der Unternehmenswert in Abhängigkeit der Kundenzufriedenheit

19) Vgl. Meffert, H., Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, 5.Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006, S.215

20) Vgl. Elfroth, A., Neckermann, S., Zupancic, D.: Kundenzufriedenheit, 1. Auflage, Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH, 2006, S.41

Zonen-Definition der vorangegangenen Grafik:

- a) Zone der Enttäuschung:
Negative Faktoren überwiegen, Kundenerwartungen werden nicht erfüllt, klarer Nachteil für das Unternehmen (negativer Unternehmenswert)
- b) Indifferenzzone:
Gleichgültigkeit der Kunden gegenüber dem Unternehmen, Schwelle für Wechselbereitschaft der Kunden zur Konkurrenz gering
- c) Zone der Begeisterung:
Zufriedenheit der Kunden, Loyalität, hoher Unternehmenswert
- d) Zone der Übertreibung:
Bemühungen um Kundenbegeisterung zu ehrgeizig, Unternehmen nicht mehr profitabel

Um Begeisterung bei den Kunden auszulösen, welche damit auch zur gesteigerten Kundenzufriedenheit führt, müssen Unternehmen besondere Leistungen erbringen. Lediglich die Erwartungen der Kunden zu erfüllen, reicht hier oft nicht mehr aus und führt meist nur zu einem neutralen Gefühl. Diese herausragenden Leistungen kosten natürlich dem Unternehmen mehr Geld, aber diesen Kosten stehen höhere Erträge gegenüber. Das Ziel bedeutet also Begeisterung beim Kunden auszulösen, denn dieser empfiehlt den Anbieter durchschnittlich zwei- bis dreimal an Freunde und Bekannte weiter.²¹ Unzufriedene Kunden berichten hingegen durchschnittlich elfmal, vereinzelt sogar noch öfter, in ihrem Bekanntenkreis von ihren negativen Erfahrungen.

Den Stellenwert von Kundenzufriedenheit kann man sogar über den der Qualität setzen. Zweifellos sind Unternehmen bestrebt, ein hohes Qualitätsniveau in ihren Service- und Dienstleistungsbereichen zu erzielen, aber dennoch kann es vorkommen, dass ein Kunde trotz hoher Qualitätseinschätzung der durchgeführten Reparaturleistungen an seinem

21) Vgl. Meister, U., Meister, H.: Prozesse kundenorientiert gestalten, München: Hanser Verlag, 2010, S.99

Fahrzeug und freundlicher Bedienung, die Kundenzufriedenheit niedriger beurteilt, weil gewisse Randbedingungen nicht zufriedenstellend waren.²² Qualitätsurteile richten sich daher vorrangig auf die Hauptleistung, während die Kundenzufriedenheit die Gesamtleistung umfasst. Dabei wird die Betrachtung des Preises der ausgeführten Leistung bei der Qualitätsbeurteilung nicht zwangsläufig mit einbezogen, während bei der Zufriedenheitsbeurteilung der Preis auf jeden Fall mit einfließt. Die Gesamtleistung, die ein Kunde erhält und nach der sich dessen Zufriedenheitsbeurteilung richtet, setzt sich aus einer Vielzahl von Teilleistungen mit materiellen und immateriellen Komponenten zusammen.

Kundenzufriedenheit und daraus abgeleitete Parameter sollten daher der Kernbestandteil der Betrachtungen in Sitzungen der Geschäftsleitung sein. Dies verdeutlicht auch die folgende Grafik von Töpfer:²³

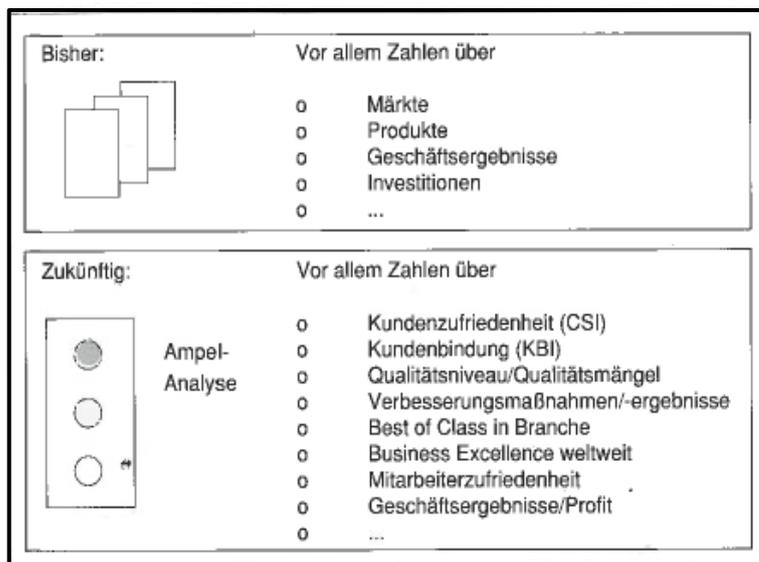


Abb.4: Veränderte Agenda für Sitzungen der Geschäftsleitung (A. Töpfer, S.21)

22) Vgl. Meister, U., Meister, H.: Prozesse kundenorientiert gestalten, München: Hanser Verlag, 2010, S.105f

23) Vgl. Töpfer, A.: Kundenzufriedenheit messen und steigern, 2. überarbeitete Ausgabe, Kriftel: Luchterhand Verlag, 1999, S.21

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der langfristige Erfolg eines Unternehmens davon abhängig gemacht werden kann, ob es gelingt eine dauerhafte Kundenzufriedenheit zu erzielen, die in weiterer Folge zu einem Wiederkauf und damit zu einer langfristigen Kundenbindung führt. Aufgrund dieser Feststellung sollte in Unternehmen die Marketingstrategie auch verstärkt auf die Nachkaufphase fokussiert werden, denn von deren Verlauf hängen die Wiederholkäufe durch bereits gewonnene Kunden ab.²⁴

3.2 Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit

Die Auswahl der geeigneten Verfahren zur Qualitätsmessung und damit der Kundenzufriedenheit hat unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen zu erfolgen:²⁵

a) Relevanz:

Sind die Ergebnisse aus den Verfahren überhaupt relevant bezüglich der Wahrnehmung durch die Kunden und deren Kaufentscheidung?

Sind daraus abgeleitete Marketingmaßnahmen überhaupt erforderlich?

b) Vollständigkeit:

Werden alle relevanten Kriterien aus Kundensicht mit dem Verfahren erfasst?

c) Aktualität:

Spiegeln die Ergebnisse die aktuellen Meinungen und Beurteilungen der Kunden bezogen auf die Kundenzufriedenheit wider?

d) Eindeutigkeit:

Sind die Verfahren geeignet, um eindeutige Rückschlüsse auf die Beurteilung der Dienstleistungsqualität durch die Kunden zu schließen?

24) Vgl. Holland, H., Heeg, S.: Erfolgreiche Strategien für die Kundenbindung, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1998, S.25

25) Vgl. Meffert, H., Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, 5.Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006, S.311

e) Steuerbarkeit:

Lassen sich die erzielten Ergebnisse konkret in Maßnahmen zur Kundenzufriedenheitsverbesserung umsetzen?

f) Kosten:

Lohnen sich bestimmte Verfahren bezogen auf den finanziellen und personellen Aufwand überhaupt?

Grundsätzlich lassen sich zwei Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität und daraus ableitend zur Messung der Kundenzufriedenheit beschreiben:²⁶

- a) Die nachfragerorientierte Qualitätsmessung
- b) Die anbieterbezogene Qualitätsmessung

Im folgenden Abschnitt werden zunächst überblicksmäßig die wichtigsten Messverfahren zur nachfragerbezogenen Messung genannt und in weiterer Folge werden die Messansätze aus der Sicht des Unternehmens aufgezeigt.

Die **nachfragerorientierten Messansätze** lassen sich zunächst in objektive und subjektive Messverfahren untergliedern.

Zu den **objektiven Verfahren** zählen beispielsweise die Silent-Shopper-Methode oder die Expertenbeobachtung. Diese können dann eingesetzt werden, wenn sich einzelne Merkmale durch neutrale dritte Personen objektiv beurteilen lassen. Ein Beispiel für einen objektiven Indikator ist u.a. die Wartezeit eines Kunden bis zur Leistungserstellung.

Die **subjektiven Verfahren** lassen sich wiederum in die Gruppen der merkmalsorientierten, ereignisorientierten und problemorientierten Messansätze unterteilen.

26) Vgl. Meffert, H., Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, 5.Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006, S.313

Zu den **merkmalsbezogenen** Methoden zählt u.a. das multiattributive Verfahren, dass die Gesamtzufriedenheit aus einer Vielzahl von Einzelerhebungen ermittelt. Dabei werden für die verschiedenen Aspekte der Kundenzufriedenheit die Werte in einer mehrstufigen Skala erhoben und zu einem Globalergebnis zusammengefasst.²⁷

Die sequenzielle Ereignismethode zählt u.a. zu den **ereignisorientierten** Messverfahren. Diese umfasst eine phasenorientierte Kundenbefragung auf Basis eines „Blueprints“, also einem graphischen Ablaufdiagramm, anhand dessen eine systematische Analyse des Dienstleistungsprozesses stattfinden kann. Ein Beispiel eines Blueprints einer Reparaturwerkstatt ist in Kapitel 2.6 (Unternehmensprozesse) dargestellt. Der Hintergrund der ereignisorientierten Messverfahren ist der, dass Kunden aus einer Vielzahl von Ereignissen während eines Dienstleistungsprozesses bestimmte Standard- oder Schlüsselerlebnisse als besonders qualitätsrelevant betrachten.²⁸

Oftmals werden Kundenbefragungen noch immer mittels geschlossener Fragen durchgeführt, aber dabei kann Wesentliches vergessen werden. Besser ist es daher, offene Fragestellungen telefonisch oder in einem persönlichen Interview in zeitnahe Abstand zur Leistungserbringung durchzuführen, da sich Kunden in diesem Fall noch genauer an den Ablauf erinnern können. Dabei wird beispielsweise die Frage gestellt, „was“ dem Kunden besonders positiv oder negativ aufgefallen ist.²⁹ Es wird also nicht global nach der Zufriedenheit gefragt, sondern der Fragebogen soll möglichst konkrete Sachverhalte vorgeben, die von den Kunden zu bewerten sind. Der Nachteil dieser Informationserhebung ist allerdings ein größerer Ermittlungs- und Auswerteaufwand.

27) Vgl. Reinecke, S., Janz, S.: Marketingcontrolling, Stuttgart: Kohlhammer GmbH, 2007, S.107

28) Vgl. Meffert, H., Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, 5.Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006, S.333f

29) Vgl. Kaiser, M.: Kundenzufriedenheit kompakt, Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2006, S.102

Ereignisorientierte Fragestellungen sind demzufolge wesentlich empfehlenswerter, da sie aussagekräftigere Anhaltspunkte für Verbesserungen liefern.

Die entsprechenden Erlebnisse während der Kontaktsituation zwischen dem Unternehmen und den Kunden nennt man auch „Augenblicke der Wahrheit“. Diese „kritischen Ereignisse“ prägen ganz entscheidend den weiteren Verlauf der Kundenbeziehungen, da diese sehr lange im Gedächtnis der Kunden verankert bleiben.³⁰ Hingegen werden Standard- und Routineleistungen von den Kunden kaum noch wahrgenommen, da diese als selbstverständlich angesehen und bewertet werden. Traditionelle Kundenbefragungen ermitteln nur wie viele Kunden prozentual zufrieden waren, aber leider nicht die aufschlussreichen Informationen über die Bemängelungsgründe der unzufriedenen Kunden. Ebenfalls sehr hilfreich für ein erfolgreiches Kundenmanagement sind die Aussagen jener Kunden aus der Datenbank, welche schon längere Zeit, also über ein Jahr, keinen Umsatz mehr getätigt haben. Deren Gründe für das Fernbleiben gilt es zu eruieren und entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Dabei liefert bereits eine geringe Anzahl von Befragungen wichtige Informationen.

Bei der **problemorientierten** Messung werden die während der Leistungserstellung auftretenden qualitätsrelevanten Problemfelder aus Kundensicht aufgezeigt. Dazu zählt u.a. die Beschwerdeanalyse, die durch den Kunden initiiert wird und in der Regel relativ zeitnah zu Ergebnissen führt.

Bei den **anbieterorientierten Messansätzen** wird die Qualität aus Sicht des Unternehmens bewertet und zwar einerseits durch das Management als auch andererseits durch die Mitarbeiter.³¹

30) Vgl. Tomczak, T., Belz, C.: Kundennähe realisieren, St. Gallen: Thexis Verlag, 1994, S.233ff

31) Vgl. Meffert, H., Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, 5.Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006, S.345

Aus Sicht des Managements sind die Methoden des Benchmarkings und der FMEA (Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse) weit verbreitet.

Beim Benchmarking werden Prozesse, Dienstleistungen und Produkte in Bezug auf den stärksten Mitbewerber gemessen. Dabei sollen Unterschiede deutlich gemacht werden, Ursachen erhoben und Möglichkeiten zur Verbesserung ermittelt werden. Es ist also ein Qualitätsanspruch nachdem gestrebt werden soll.³²

Auch im Fall der Dienstleistungsverbesserung im Automobilhandel aber auch in der Service- und Prozessverbesserung in Reparaturwerkstätten stellt das Benchmarking, also das Vergleichen und daraus resultierende Verbessern einen entscheidenden Faktor zur Verbesserung der Gesamtzufriedenheit dar.

3.3 Kennzahlen

Das Erfolgsbild von unternehmerischem Handeln ist zumeist von den harten Fakten wie Umsatz, Gewinn oder Kosten geprägt. Es zählen im Automobilhandel Verkaufszahlen von Neuwagen und Gebrauchtwagen, Umsatzzahlen im Servicebetrieb oder beispielsweise das Maß an eingesparten Kosten im Vergleich zum Vorjahr in den Betrieben. Dabei werden die weichen Faktoren wie positive Rückmeldungen oder Weiterempfehlungen oftmals nicht ausreichend als Ertragspotential gewürdigt. Dadurch ist die Gefahr eines „reduzierten Steuerungsansatzes“ gegeben.³³ Dabei werden zwar die Ergebnisgrößen wie Gewinn, Marktanteil, Umsatz und Deckungsbeitrag regelmäßig ermittelt, aber die zugrunde liegenden Vorsteuerungsgrößen wie Kundenzufriedenheit, Kundenbeschwerden, Kundenloyalität und Kundenbindung werden nicht gezielt erfasst und dadurch auch nicht positiv beeinflusst.

32) Vgl. Siebert, G., Kempf, S.: Benchmarking, 3.Auflage, München: Hanser Verlag, 2008, S.8

33) Vgl. Töpfer, A.: Kundenzufriedenheit messen und steigern, 2., erweiterte und überarbeitete Auflage, Kriftel: Luchterhand Verlag, 1999, S.5ff

Der daraus resultierende Effekt für das Controlling ist mit einem Eisberg schematisch vergleichbar, wie in folgender Abbildung verdeutlicht wird:

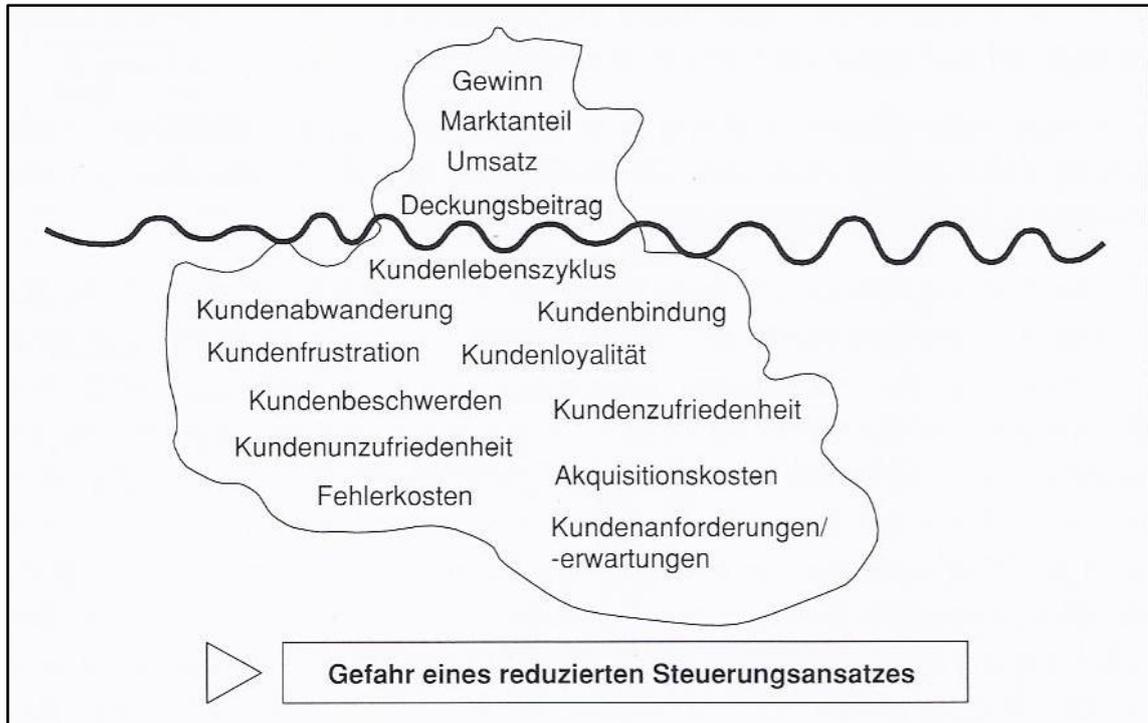


Abb.5: Der Eisberg-Effekt des Controllings (A. Töpfer, S.10)

Die systematische und regelmäßige Erfassung bringt daher eine deutliche Verbesserung dieses Zustandes. Da sich die Ergebnisse aus der ermittelten Kundenzufriedenheit aber nur auf Ereignisse aus der Vergangenheit beziehen, werden bei einem hohen Grad der Zufriedenheit diese Werte als anzustrebendes Niveau für die Zukunft festgelegt. Dabei ist aber nicht automatisch gegeben, dass diese hohe Zufriedenheit erhalten bleibt und für eine zunehmende Kundenloyalität und Kundenbindung sorgt.

Unternehmen, die aber das Potential von zufriedenen Kunden erkannt haben, richten ihr unternehmerisches Handeln eindeutig auf die Steigerung der Kundenzufriedenheit aus. Daraus ergibt sich aber auch die Notwendigkeit einer regelmäßig durchgeführten Messung der Kundenzufriedenheit.

Ein dafür standardisiertes Maß für die Zufriedenheit der Kunden ist der „**Customer Satisfaction Index**“ (CSI), der wiederum die Grundlage für weiterführende Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung der Kundenzufriedenheit bildet.³⁴

Das daraus abgeleitete Ziel ist das Erreichen einer hohen Kundenbindung, die durch den „**Kundenbindungsindex**“ (KBI) gemessen wird.

Bei der Ermittlung des Customer Satisfaction Index (CSI) werden zunächst die relevanten Kriterien dem Kunden in Form eines schriftlichen Fragebogens zur Beurteilung vorgelegt. Dabei sollte aber nicht nur die Zufriedenheit der einzelnen Kriterien erfragt werden, sondern auch deren Wichtigkeit und Relevanz.

Aus den Ergebnissen der Kundenbefragung bezüglich der Beurteilung der Kriterien und deren Wichtigkeit lässt sich dann der CSI ermitteln, dessen Bildung relativ aufwendig ist, aber auch sehr aussagekräftige Ergebnisse liefert.³⁵

Dieser liefert nämlich einerseits Informationen über die Kundenzufriedenheits-Entwicklung im Zeitablauf, aber auch andererseits über die Zufriedenheit bestimmter Zielgruppen.

Bei der Ermittlung des Kundenbindungsindex (KBI) unterscheidet man zwischen dem operativen KBI und dem strategischen KBI.³⁶

Der **operative KBI** geht von der Ausgangslage aus, dass der Kunde mit einer gerade erbrachten Leistung unzufrieden ist, wobei die Ausgangssituation beim **strategischen KBI** eine für den Kunden bisher ohne Probleme verlaufene Geschäftsbeziehung darstellt und der Kunde nun vor der Frage steht, ob das Unternehmen auch in Zukunft in der Lage sein wird, seinen Anforderungen und Vorstellungen zu entsprechen.

34) Vgl. Töpfer, A.: Kundenzufriedenheit messen und steigern, 2., erweiterte und überarbeitete Auflage, Kriftel: Luchterhand Verlag, 1999, S.5ff

35) Vgl. Töpfer, A.: a.a.O., S.86f

36) Vgl. Töpfer, A.: a.a.O., S.344

Der operative KBI wirkt auf den strategischen ein, denn nur wenn alle Probleme gelöst wurden, stellt sich für den Kunden erst die Frage, ob eine fortführende Geschäftsbeziehung überhaupt in Frage kommt.³⁷

Dies wird auch in der folgenden Abbildung nochmals verdeutlicht:

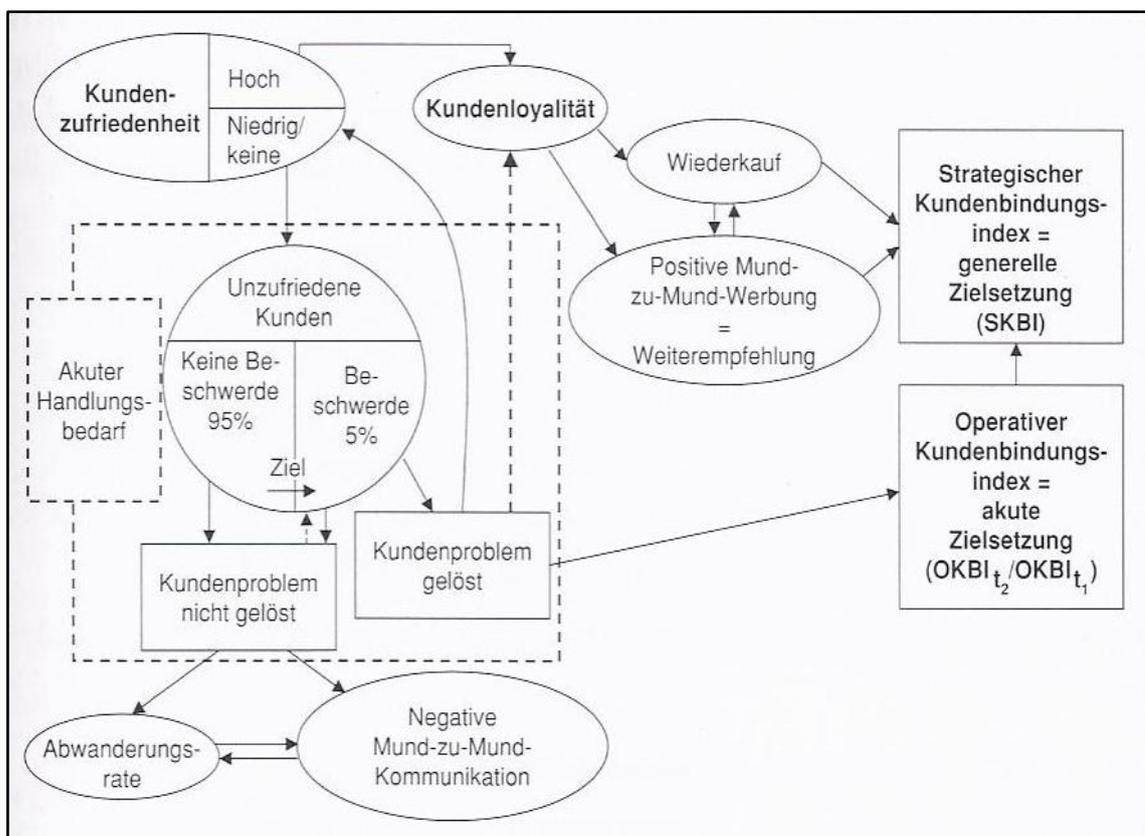


Abb.6: Prozessschema Kundenzufriedenheit-Beschwerdemanagement-Kundenbindung

(A. Töpfer, S.345)

37) Vgl. Töpfer, A.: Kundenzufriedenheit messen und steigern, 2., erweiterte und überarbeitete Auflage, Kriftel: Luchterhand Verlag, 1999, S.345

3.4 Häufig begangene Fehler / Fehlverhalten in den Betrieben

Vertragswerkstätten und Servicebetriebe aber auch Autohäuser im Neu- und Gebrauchtwagenhandel haben sich mit dem Problem der Kundenabwanderung auseinander zu setzen. Anhand der vorhandenen Kunden-Datenbanken und Aufzeichnungen lassen sich Inaktivitäten im Kaufverhalten der Kunden und deren getätigte Umsätze im Unternehmen erkennen.

In vielen Fällen wird beispielsweise der Grund für ein Ausbleiben eines Folgeauftrages durch einen Kunden im Servicebetrieb darin gesehen, dass die Konkurrenz vermutlich billiger war und deshalb der erwünschte Auftrag ausgeblieben ist.

Studien belegen aber sehr oft eine andere Sichtweise und Argumentation der Kunden, nämlich, dass man sich bei der Konkurrenz einfach nicht mehr ausreichend bzw. gar nicht mehr um diese gekümmert hat. Demzufolge ist der Preis nicht die bedeutendste Ursache für Kundenverluste, sondern der Kommunikationsverlust vor allem auf emotionaler Ebene.³⁸

Die mangelhafte Qualität der Kundenbegegnung ist hierbei einer der auffallendsten Kritikpunkte, nämlich ein Mangel an Freundlichkeit bei der Begrüßung, Beratung und Bedienung sowie scheinbar zu geringes Interesse an der Nachhaltigkeit der Beratung. Fragen der Kunden werden all zu oft unzureichend beantwortet, in der Hoffnung, dass der Kunde sich damit schon zufrieden geben werde. Ein kundenorientierter Einsatz und das Bemühen zur bestmöglichen Erledigung des Anliegens des Kunden vermisst man hier häufig. Es entsteht dabei der Anschein, dass man sich nicht mehr genügend Zeit für die Anliegen der Kunden nimmt und diese eher schnell abfertigen will als zufrieden zu stellen. In den meisten Fällen wird der Kunde Verständnis dafür haben, wenn beispielsweise der Neuwagenverkäufer oder Teileverkäufer für das Zubehör auf Spezialfragen nicht spontan eine exakte Auskunft erteilen

38) Vgl. Wagner, E.: Kundenbindung in Autohaus und Werkstatt, 1. Auflage, München: Springer Automotive Media, 2009, S.18

kann, aber zusichert, nach ehestmöglicher Erkundigung, eine entsprechende Rückantwort zu geben.

Außerdem trägt eine starke Personalfuktuation in einem Unternehmen auch dazu bei, dass Kunden kaum noch eine emotionale Bindung zu „ihrem Serviceberater“ aufbauen können, da eine durchgängige und nachhaltige Personalstruktur fehlt.

Weitere Fehler sind unzureichende Termintreue, mangelhafte Erklärungen von Rechnungen oder getätigte Zusagen, welche jedoch nicht eingehalten wurden, wie etwa der versprochene, aber nicht stattgefundene, Rückruf.

Generell gilt aber, sowohl im Autohandel als auch in Reparaturwerkstätten und Servicebetrieben, dass man sein Augenmerk nicht nur auf den Neukundengewinn, sondern vor allem auf die Kundenbindung setzen soll.

Gardini beschreibt die positiven Wirkungseffekte der Kundenzufriedenheit folgendermaßen:³⁹

- Erhöhung der Kundenloyalität
- Steigerung der Wiederkaufsrate
- Positive Mund-zu-Mund Propaganda
- Aufwandsminimierung für Neukundengewinnung
- Verringerung der Fehlerkosten
- Erreichung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile
- Zunahme der Immunsierung der Kunden gegen Angebote der Wettbewerber

39) Vgl. Gardini, M.: Einführung in das Marketing-Management, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2007, S.9

4 Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit und Steigerung der Kundenbindung

Ein Unternehmen, das sich gezielt auf die Verbesserung der Kundenzufriedenheit konzentriert, hat im Laufe der Zeit gegenüber seinen direkten Mitbewerbern den Vorteil, dass durch die gesteigerte Servicequalität das Qualitätsempfinden und die Anforderungen seiner Kunden steigen und somit der Eindruck entsteht, dass die Qualität der Wettbewerber nachlässt, obwohl diese de facto unverändert geblieben ist. Dadurch wird auch das Leistungsversprechen dieser Wettbewerbs-Unternehmen anders bewertet und dies hat somit wieder negativen Einfluss auf die Kundenbindung.⁴⁰

Der grundlegende Ansatz für das Handeln in Unternehmen, die sich die Steigerung der Kundenzufriedenheit als Unternehmensziel vorgenommen haben, kann in folgenden drei Schritten zusammengefasst werden:⁴¹

Im ersten Schritt ist eine Ermittlung bzw. Analyse der Kundenzufriedenheit wichtig. Danach werden im zweiten Schritt die Ergebnisse und vorhandenen Defizite im Unternehmen kommuniziert und diskutiert. In der dritten Stufe werden gezielt Verbesserungsmaßnahmen getroffen und eingeführt.

4.1 Kundenrückgewinnungsstrategien

Die Maßnahmen zur Rückgewinnung abgewanderter Kunden sollen der Sicherung des Umsatzes und dem Erreichen von Profitabilitätszielen dienen. Zuvor müssen aber noch die Kommunikationsziele wie etwa das Verhindern negativer Mund-zu-Mund-Propaganda und die Informationsziele wie

40) Vgl. Töpfer, A.: Kundenzufriedenheit messen und steigern, 2., erweiterte und überarbeitete Auflage, Kriftel: Luchterhand Verlag, 1999, S.19

41) Vgl. Töpfer, A.: a.a.O., S.23

beispielsweise das Verbessern von Informationsgrundlagen in Bezug auf Abwanderungsgründe erfüllt werden. Diese dienen in weiterer Folge den Präventivmaßnahmen, die das Unternehmen zu treffen hat.

Bei den Auslösern, die zu einer Abwanderung führen können, unterscheidet man zwischen internen und externen.⁴²

Zu den **internen Auslösern** im Automobilhandel bzw. in Werkstattbetrieben zählen u.a. das Fehlverhalten von Mitarbeitern, mangelnde Qualität in der Beratung aber auch in der Reparaturausführung sowie lange Warte- und Prozesszeiten.

Als **externe Auslöser** gelten beispielsweise Änderungen der persönlichen Lebensumstände und Präferenzen der Kunden, Ortswechsel aber auch der Auftritt eines neuen Wettbewerbers am Markt. Bei diesen Auslösern, abgesehen von den Verhinderungsmaßnahmen der Abwanderung zum neuen Wettbewerber, kann nur in seltenen Fällen eine Abwanderung sinnvoll verhindert werden.

Arten von Kundenrückgewinnungsstrategien:⁴³

- a) Kompensationsstrategien:
Wiedergutmachung einer mangelhaften Leistung
(Kompensationszahlung)
- b) Nachbesserungsstrategien:
Reparatur oder Verbesserung einer fehlerhaften Leistung
- c) Stimulierungsstrategien:
Rabatte, kleine Geschenke, zielen auf bereits abgewanderte Kunden
- d) Überzeugungsstrategien:
Überzeugung des abgewanderten Kunden durch ein modifiziertes Angebot

42) Vgl. Meffert, H., Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, 5.Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006, S.268

43) Vgl. Meffert, H., Bruhn, M.: a.a.O., S.269

4.2 Maßnahmen im Neu- / Gebrauchtwagengeschäft

Ein entscheidendes Kriterium im Zusammenhang mit Kundenbindung in Unternehmen ist die Kommunikation. Diese kann unterschiedliche Formen aufweisen, jedoch sind der Zweck und das Ziel immer dasselbe. Der Kunde darf nicht das Gefühl erlangen „vergessen“ worden zu sein.

Es wird in Unternehmen nämlich häufig auch der Fehler begangen, dass der Fokus auf Maßnahmen und Anstrengungen zur Neukundengewinnung gerichtet wird und das Verhältnis zu bereits bestehenden Kunden zu wenig gepflegt wird. In diesem Fall kann es nämlich sehr schnell auch zum Verlust des Kunden kommen, für den sich in Zeiten der immer weiter zunehmenden Globalisierung der Märkte, ein gleiches Produkt auch auf anderem Wege besorgen lässt.

Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Kommunikation zwischen dem Unternehmen und der Kunden sind beispielsweise Infobroschüren des Autohauses zu dessen Produktneuheiten, die als Postwurfsendungen an die Bestandskunden verschickt werden. Eine weitere Maßnahme sind Newsletter, die in Form von E-Mails an die in der Datenbank gespeicherten Adressen versendet werden. Die meisten Haushalte verfügen heute über einen Internetanschluss und hier ist insbesondere diese Form der Information an die Kunden eine komfortable und kostengünstige. Auf diesem Wege können Nachrichten zu Neuerscheinungen von Fahrzeugen, Einladungen zu Hausmessen oder spezielle Sonderangebote kommuniziert werden.

Besonders auch im Bereich des Gebrauchtwagengeschäfts eignen sich Maßnahmen, die sich der Unterstützung des Internets bedienen, hervorragend. Die meisten Autohäuser bieten ihre Gebrauchtwagen zwar auch in diversen Automobil-Such-Portalen an, aber vielen Kunden sind die unterschiedlichen Gebrauchtwagenbörsen sicherlich auch nur zum Teil bekannt. Ein Newsletter, der in periodischen Abständen über die aktuellen Fahrzeuge am Firmengelände informiert und vorzugsweise mit entsprechenden Bildern versehen ist, weckt die Neugier der Kunden und veranlasst diese auch weiterhin das Autohaus zu besuchen.

Für den Automobilhändler ergeben sich eine Reihe von Kontaktanlässen, um mit seinen Kunden im Laufe der Nutzungsdauer des Fahrzeuges individuell und persönlich zu kommunizieren.⁴⁴

Individuelle Schreibenlässe können beispielsweise sein:

- a) Geburtstagsglückwünsche
- b) Erinnerungen an Jahresinspektionen
- c) Zufriedenheitsnachfragen
- d) Auslauf der Garantiezeit
- e) Ablauf von Garantieverträgen
- f) Endphase von Finanzierungen
- g) Angebote über Sonderaktionen des Teile- und Zubehörverkaufs

Dabei werden größere Aktionen aber meist nicht in Eigenregie der Händler gestartet, sondern durch den Hersteller oder Importeur koordiniert und die entsprechenden Adressanten selektiert. Der Händler tritt hier vorwiegend nur als Absender auf und zahlt die anteiligen Kosten der Aktion.

Bei der Kundenbindung durch Kontaktbriefe stellen die einzelnen Bestandteile wichtige Funktionen dar. Das Kuvert erfüllt zum einen die Schutzfunktion des Briefes und andererseits soll es aber auch Interesse beim Empfänger wecken, damit sich dieser überhaupt erst für das Angebot interessiert. Der Brief sollte dann die Aufgabe erfüllen, wichtige Fragen zu beantworten und das Angebot näher zu beschreiben. Das Prospekt wiederum wird für die entsprechende Präsentation des Produktes verwendet. Dabei soll das Interesse des Kunden gegen Ende der Nutzungsdauer eines Fahrzeuges auf ein Neufahrzeug geweckt werden, indem das Angebot verständlich, übersichtlich und glaubhaft beschrieben wird.

44) Vgl. Holland, H., Heeg, S.: Erfolgreiche Strategien für die Kundenbindung, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1998, S.124

Zu den schwierigsten Aufgaben eines Werbebriefes zählt die Überzeugungskraft, warum der Kunde gerade jetzt handeln soll.⁴⁵ Dabei können aber Aktionen wie beispielsweise ein Wochenendtest mit einem neuen Modell oder etwa eine begrenzte Anzahl von Sondermodellen unterstützend wirken.

Autohändler tragen durch ihre Leistungen und ihr Auftreten natürlich auch anteilig am Gesamterfolg einer Automarke bei. In Bezug auf Probefahrten sind allerdings auch Hersteller und Importeure gefragt, um hier die Attraktivität der Marke zu steigern und bestmöglichen Verkaufserfolg zu erzielen. Ein Ansatz wäre in diesem Fall die Errichtung von zentral angesiedelten Probefahrtzentren, bei welchen der Kunde zwar eventuell eine etwas längere Anreise in Kauf nehmen muss, aber dafür auch mehr geboten bekommt. Diese Zentren bieten die Möglichkeit, Fahrzeuge einer Marke in allen verfügbaren Motorvarianten und einer größeren Anzahl von Ausstattungs- und Farbkombinationen anzubieten. Des Weiteren können Kunden auch durch kleine Werbegeschenke, wie etwa Fussmatten, Schlüsselanhänger oder Eiskratzer, positiv gestimmt werden in ihrer Wahrnehmung gegenüber dem Autohaus. Derartige Werbeartikel erfreuen die Kunden und dienen gleichzeitig auch noch als Werbefläche. Der Effekt, dass Kunden das Unternehmen wieder bewusst wahrnehmen und im Idealfall sogar positive Mundpropaganda betreiben, erfüllt hierbei voll seinen Zweck.

4.3 Maßnahmen im Werkstattbetrieb

Die Aufrechterhaltung der Kommunikation ist nicht nur im Neu- und Gebrauchtwagengeschäft, wie im Kapitel zuvor beschrieben, sondern in gleichem Ausmaß auch im Werkstattenservice erforderlich, um sich bestehende Kunden zu erhalten und sich somit einen entsprechenden Stammkundenkreis zu schaffen.

45) Vgl. Holland, H., Heeg, S.: Erfolgreiche Strategien für die Kundenbindung, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1998, S.125

Als eine der ersten Maßnahmen sollte auch hier ein Schreiben an die Kundschaft versendet werden, das in diesem Fall an den nächsten Servicetermin bzw. die bald fällige Jahresinspektion erinnern soll. Idealerweise könnte man saisonabhängig auch gleich für eine besondere Aktion zum Reifenwechsel oder beispielsweise einen Fahrzeug-Winter-Check werben.

4.3.1 Die Dialogannahme

Eine weitere Maßnahme ist die sogenannte Dialogannahme, deren Konzept im Servicebetrieb zu empfehlen ist. Dabei bespricht der Serviceberater den Umfang der durchzuführenden Servicearbeiten gemeinsam mit dem Kunden direkt am Fahrzeug. Die rein technische Komponente dabei, also der Vorab-Check des Kundenfahrzeuges unter Zuhilfenahme von Prüfgeräten, bezeichnet man als Direktannahme. Die Dialogannahme beschreibt hier mehr den emotionalen Aspekt, also den Umgang mit dem Kunden und soll ihm das Gefühl vermitteln, dass man seine Anliegen ernst nimmt und entsprechend gründlich, kompetent und vor allem transparent erscheinen möchte.⁴⁶

Die Begriffe Dialogannahme und Direktannahme werden allerdings eher im internen Sprachgebrauch verwendet und man meint damit den gesamten Prozess von der Terminvergabe über die Fahrzeugannahme, durchzuführende Servicetätigkeiten bis hin zur Fahrzeugrückgabe, Rechnungserklärung und schließlich der Zufriedenheitsnachfrage einige Tage nach dem Aufenthalt in der Werkstatt.

Gegenüber den Kunden sollten diese Fachbegriffe eher durch die Bezeichnung „Service-Beratung am Fahrzeug“ ersetzt und angewendet werden. Bezeichnungen spielen in diesem Punkt eine entscheidende Rolle. In den meisten Fällen beziehen sich diese zu sehr auf den technischen Vorgang und der Kunde spielt dabei eher eine untergeordnete Rolle.

46) Vgl. Wagner, E.: Aktiver Serviceverkauf, Die Dialogannahme in der Praxis, 1. Auflage, München: Auto Business Verlag, 2007, S.16f

Bei dem Begriff „Serviceberater“ tut man sich allerdings noch etwas schwer, diese Bezeichnung durch „Serviceverkäufer“ zu ersetzen, wobei diese letztendlich die richtigere wäre.⁴⁷ Genauso wie Mitarbeiter im Neu- und Gebrauchtwagenhandel als Verkäufer bezeichnet werden, so „verkauft“ auch ein Mitarbeiter in der Servicesparte Teile, Zubehör, Reparaturen und Dienstleistungen. Die Beratung soll schließlich auch zum gewünschten Verkauf führen.

Im Rahmen der Aufgabenverteilung und Neuorganisation der Zuständigkeiten ist der Serviceberater von administrativen Tätigkeiten zu entlasten, damit dieser mehr Zeit für den Dialog mit dem Kunden aufbringen kann.

Den perfekten Serviceberater zeichnet seine technische Kompetenz gepaart mit den erforderlichen sozialen und vertriebstechnischen Fähigkeiten aus. Dessen Ziel ist die bestmögliche Betreuung für den Kundenstamm zu liefern und dadurch die Festigung der Kundenbindung zu erwirken.⁴⁸

Hauptaufgaben des Serviceberaters:

- Kontrolle der Werkstattplanung
- Übernahme des Kunden mit bereits erstelltem Vorab-Auftrag
- Durchführung des Technik-Checks am Fahrzeug gemeinsam mit dem Kunden
- Erklärung der einzelnen Prüfpunkte laut Check-Liste
- Auf-Sicht-Prüfung des Gesamtfahrzeuges
- Beratung für notwendige Instandsetzungsmaßnahmen mit Kostenabschätzung
- Beratung des Kunden zu wirtschaftlicher Fahrweise und nützlichen Zusatzausstattungen
- Erkennen von Verkaufschancen für Zubehörartikel oder einen Fahrzeugwechsel

47) Vgl. Wagner, E.: Aktiver Serviceverkauf, Die Dialogannahme in der Praxis, 1. Auflage, München: Auto Business Verlag, 2007, S.18f

48) Vgl. Wagner, E.: a.a.O., S.40f

- Fertigstellung des Auftrages mit Auflistung der durchzuführenden Tätigkeiten
- Vereinbarung des Fertigstellungstermins
- Sicherstellung der Mobilität des Kunden
- Bei Bedarf Funktionserklärung des Mietwagens
- Disposition des Werkstattauftrages
- Überwachung des Arbeitsfortschrittes für eine termingerechte Fertigstellung
- Fahrzeugrückgabe mit Rechnungserklärung und eventuell Begleitung zum Fahrzeug
- Unterstützung in Kulanzfällen

Im Rahmen eines Dialogannahme-Systems kommt auch der Funktion der Serviceassistenz ein sehr hoher Stellenwert zu. Darunter fallen Tätigkeiten wie Anrufe, Terminvergaben aber auch die ersten persönlichen Kontakte, wenn Kunden den Werkstattbetrieb betreten. Zu den weiteren Aufgabengebieten zählen die Auftragsvorbereitung, die Koordination von Leihwagen oder die Organisation anderer Mobilitätshilfen. Auf jeden Fall müssen die Personen, die in dieser Position tätig sind, durch überragende Freundlichkeit glänzen und sozusagen die Rolle des „Gastgebers“ im Autohaus übernehmen.⁴⁹ Hauptziel ist es, den Kunden in eine positive Stimmung zu versetzen, sodass es für diesen eine Freude ist und ein Grund dieses Autohaus zu bevorzugen.

Übersicht über die wichtigsten Aufgaben der Serviceassistenz:

- Telefondienst mit dem Zweck der Abschottung des Serviceberaters von Routine-Anrufen
- Auftragsvorbereitung und Erstellung eines Vorab-Vertrages
- Kundenübergabe an den Serviceberater
- Planung, Vertragsabwicklung, Ausgabe und Rücknahme von Mietwagen
- Kundenempfang bei Fahrzeuganlieferung

49) Vgl. Wagner, E.: Aktiver Serviceverkauf, Die Dialogannahme in der Praxis, 1. Auflage, München: Auto Business Verlag, 2007, S.40f

- Kundenbetreuung in der Wartezone
- Kundeninformation bei Fahrzeugfertigstellung
- Fertigstellung und Ausdruck der Rechnung
- Rückgabe von Schlüssel und Fahrzeugpapieren
- Zahlungsabwicklung
- Freundliche Verabschiedung des Kunden

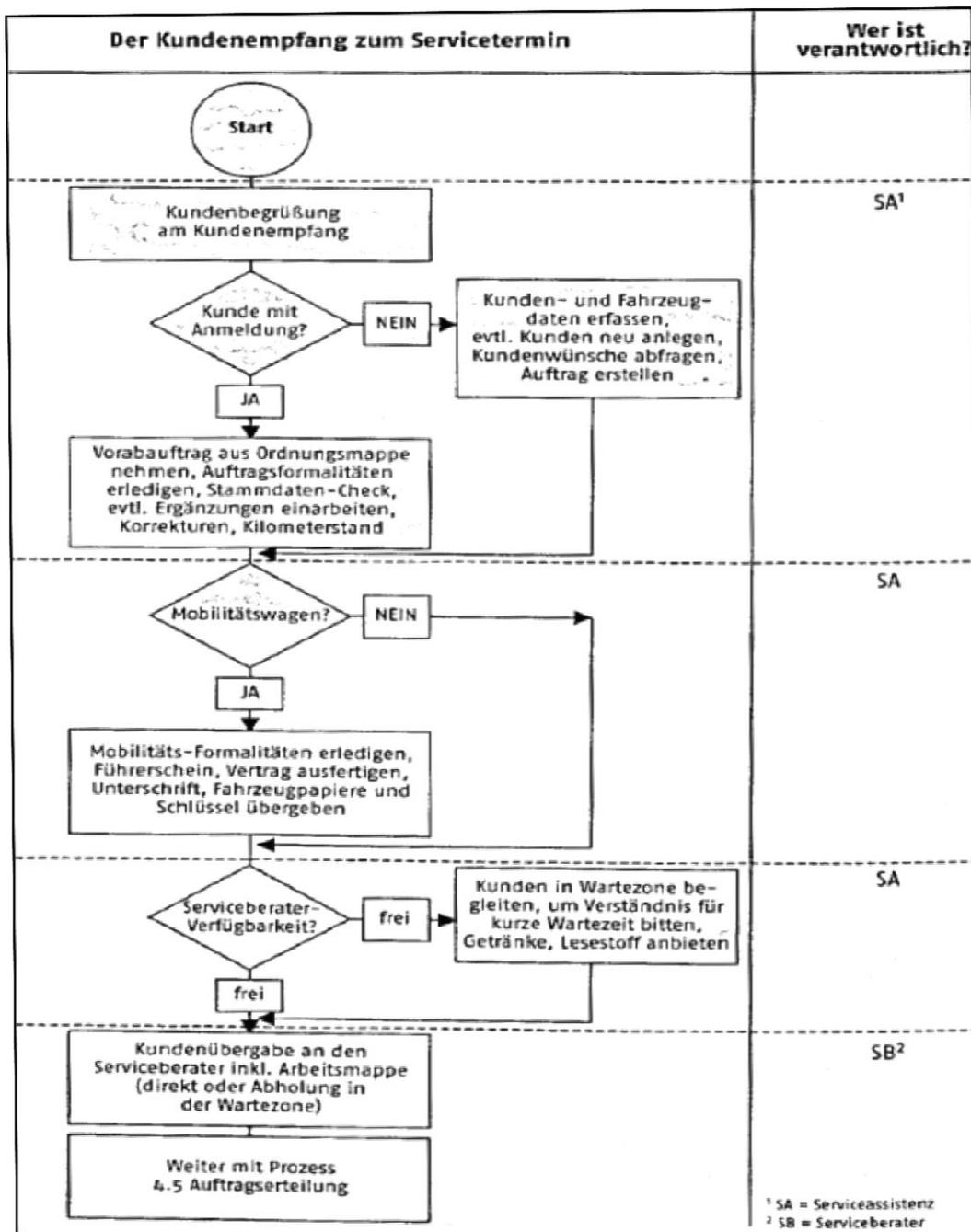


Abb.7: Der Kundenempfang durch die Serviceassistenz als Prozessablauf (Wagner, E.)

Es ist auf jeden Fall erforderlich, dass das Team aus Serviceberater und Serviceassistenz aus Kundensicht eine homogene Einheit bildet und gegenüber diesem einen kompetenten und positiven Eindruck hinterlässt.

Eines der Hauptziele sollte der Vorteil für den Kunden, also dessen Zufriedenheit mit dem Produkt und der entsprechenden Dienstleistung sein und daraus abgeleitet kommt es im Betrieb zu einer Erhöhung der internen Produktivität und letztendlich zu einer Steigerung von Umsatz und Gewinn.⁵⁰

Für den Kunden wird der Vorteil vor allem dadurch sichtbar, dass man sich Zeit für ihn und seine Anliegen nimmt. Dies kommt in vielen Betrieben aller Branchen in letzter Zeit viel zu kurz. Im Falle der Dialogannahme wird gemeinsam mit dem Kunden das Fahrzeug geprüft und die notwendigen Arbeiten gemeinsam besprochen und festgelegt. Desweiteren sollte der Serviceberater bei dieser Gelegenheit mit seinem geschulten Blick und seiner Erfahrung einen kurzen Check durchführen, ob ihm ein Problem am Fahrzeug auffällt, das bisher noch nicht erkannt wurde und das bei dem Serviceauftrag gleich behoben wird. So vermeidet man zumindest bei einem Teil der Servicefälle, dass ein Kunde nach einem durchgeführten Service wegen eines Problems an einer anderen Stelle seines Fahrzeuges gleich wieder den Werkstättenbetrieb aufsuchen muss.

Außerdem schafft die Dialogannahme Transparenz, sodass der Kunde nicht das Gefühl bekommt, dass hinter den Kulissen Arbeiten durchgeführt und später in Rechnung gestellt werden, die nach dessen Meinung gar nicht notwendig gewesen wären. Es muss also auch während der Dialogannahme über die zu erwartenden Kosten gesprochen werden.

Im Idealfall werden bereits bei der gemeinsamen Durchsicht des Fahrzeuges durch Serviceberater und Kunde alle durchzuführenden Arbeiten besprochen, sodass bei Rechnungserklärung keine unerwarteten Positionen auftauchen und somit „alles wie besprochen“ durchgeführt wurde.

50) Vgl. Wagner, E.: Aktiver Serviceverkauf, Die Dialogannahme in der Praxis, 1. Auflage, München: Auto Business Verlag, 2007, S.25f

Dies erleichtert auch die Rechnungserklärung und führt zu keinem unangenehmen Gefühl beim Kunden.

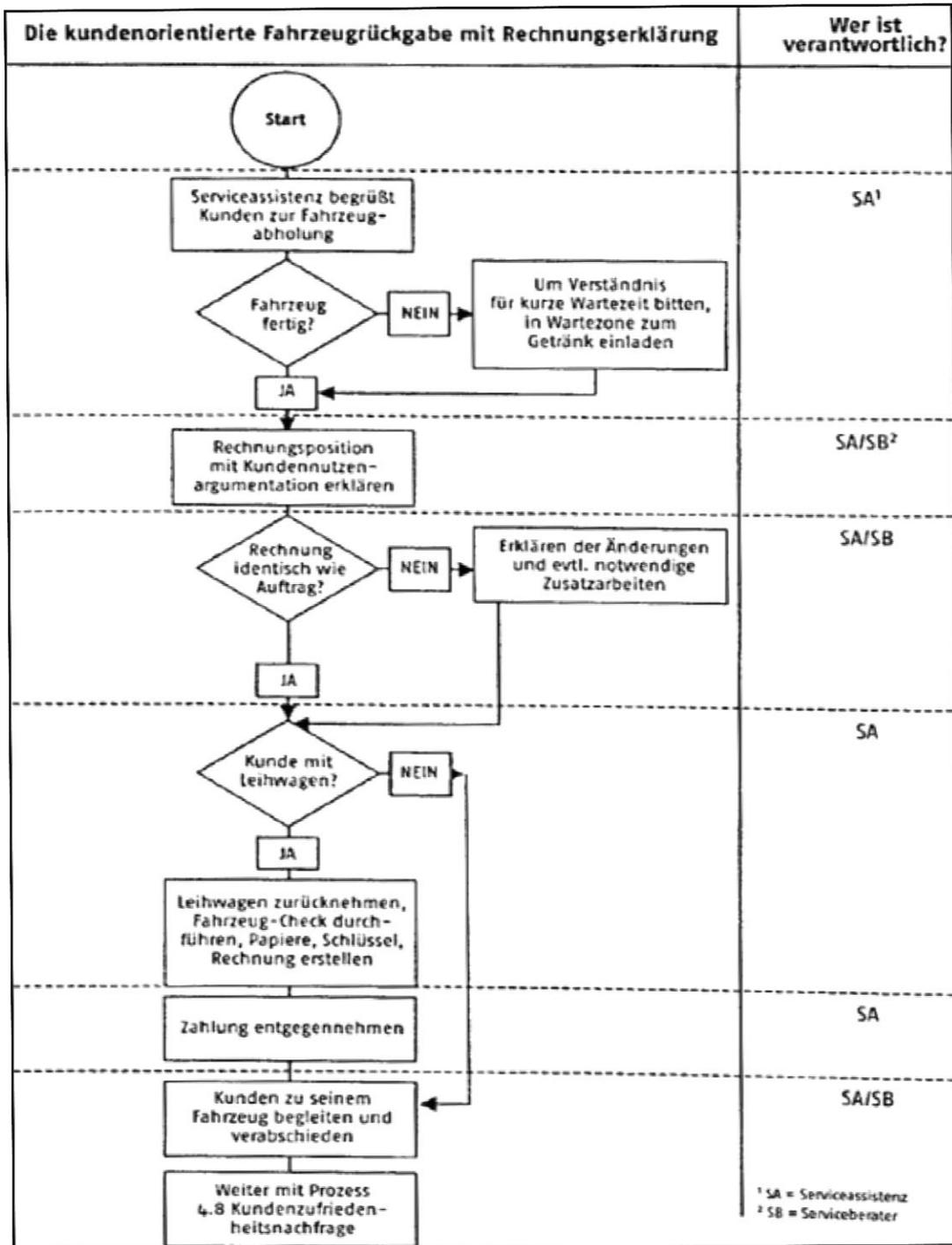


Abb.8: Der Prozess der Fahrzeugrückgabe mit Rechnungserklärung (Wagner, E.: Aktiver Serviceverkauf, Die Dialogannahme in der Praxis)

4.3.2 Marketing-Maßnahmen und -Strategien

Das Ziel der Marketing-Maßnahmen in Autohäusern sowie Reparatur- und Servicewerkstätten ist einerseits sich am Markt zu „präsentieren“, um für etwaige Neukunden im Umfeld der Wettbewerber wahrgenommen zu werden und andererseits für bereits bestehende Kunden in guter Erinnerung behalten zu werden, um dadurch Folgekäufe der Kunden zu erzielen. Dabei sollte das Unternehmen die Wünsche der Kunden eruieren und Werbebotschaften dementsprechend ausrichten. Es wäre dabei ratsam einzelne Service- und Dienstleistungsangebote des Betriebes besonders zu betonen, um sich in diesen Punkten von der Konkurrenz abzuheben und zu unterscheiden.

4.3.2.1 Die Kommunikation

Eine der wichtigsten Aufgaben, wie schon eingangs erwähnt, ist die Aufrechterhaltung der Kommunikation zwischen dem Unternehmen und der Kunden, welche durch regelmäßige Briefe, Prospekte, Kundenzeitungen oder Anrufe zu bewerkstelligen ist. Ebenfalls maßgeblich ist die Art und Weise wie diese während des Werkstattbesuches zwischen Kunden und Servicemitarbeiter geführt wird. Der Kunde darf niemals das Gefühl bekommen vom Unternehmen „vergessen“ worden zu sein.

4.3.2.2 Das Rädereinlagerungs-Service

Zu einem der Motive, die Menschen dazu bewegen Geld auszugeben, zählt u.a. auch die Bequemlichkeit und hier gibt es Möglichkeiten für einen Servicebetrieb ein entsprechendes Angebot an Dienstleistungen bereit zu stellen.

Eine Maßnahme zur Kundenbindung hierbei ist der Service der Rädereinlagerung. Zu besonders günstigen Konditionen, bei besonderen Kunden sogar kostenlos, werden die Sommer- bzw. Winterräder auf Kundenwunsch auf dem Werkstattgelände in einer Halle gelagert. Dem Kunden bleibt somit das mühsame Transportieren und Verstauen der Räder

erspart. Zudem sollte gleichzeitig auch eine Radwäsche samt Felgenreinigung und –pflege angeboten werden. Dieser Service sollte auch eine Sichtprüfung des Allgemeinzustandes der Reifen und des Reifenprofils beinhalten. Empfehlungen für Reparaturen oder einen Neukauf von Reifen können somit vom Kunden positiv aufgenommen werden und sich Umsatz steigernd auswirken.

4.3.2.3 Die Check-Liste bei der Dialogannahme

Empfehlenswert ist auch die Verwendung einer Check-Liste während der Durchführung der Dialogannahme, die als offensives Marketinginstrument eingesetzt wird. Diese Liste weckt Vertrauen und ist vergleichbar mit einem Sicherheitscheck eines Automobilclubs oder der Begutachtung bei einer Hauptuntersuchung und gilt somit als besonders wertvolle Leistung des Servicebetriebes an die Kunden. Marketingtechnisch ist es natürlich auch sinnvoll die Durchführung des „Sicherheit-Checks“ auf der Rechnung ganz oben ohne Kostenberechnung zu vermerken.⁵¹

4.3.2.4 Die Definition der „Servicetätigkeit“

Es ist für Kunden oftmals unverständlich, warum diese mehrere Hundert Euro und einen nicht unerheblichen Zeitaufwand aufbringen sollen, um die intervallmäßig vorgeschriebenen Servicetätigkeiten durchführen zu lassen, obwohl ihr Fahrzeug keine Anzeichen eines Defektes aufweist. Hierbei wäre ein psychologischer Lösungsansatz seitens des Marketings zu überlegen.

Die Dienstleistung der Servicetätigkeit sollte dahingehend beschrieben werden, dass man sich mit deren Durchführung wieder eine sichere und pannenfreie Fahrt für die Zukunft sichert und sich somit unerwarteten Ärger erspart.

51) Vgl. Wagner, E.: Aktiver Serviceverkauf, Die Dialogannahme in der Praxis, 1. Auflage, München: Auto Business Verlag, 2007, S.18f

Die soziale Kompetenz des Serviceberaters spielt hier ebenfalls eine wichtige Rolle, denn der Kunde muss Vertrauen in dessen Aussagen haben und dem Kunden muss das Gefühl vermittelt werden, dass die Empfehlungen richtig sind. Aus diesem Blickwinkel betrachtet steht der Kunde der bevorstehenden Rechnung vielleicht etwas verständnisvoller gegenüber.

4.3.2.5 Danke-Sticker / Give Away

Als empfehlenswert kann sich auch ein „Danke-Sticker“ erweisen, der nach erfolgtem Auftrag ins Fahrzeug gelegt wird.

Idealerweise ist der am Fahrzeug-Service tätige Mechaniker abgebildet.⁵² Dies schafft Vertrauen, Nähe und Transparenz und trägt somit auch zur Kundenbindung bei.



Abb.9: Beispiel eines „Danke-Stickers“

52) Vgl. Wagner, E.: Aktiver Serviceverkauf, Die Dialogannahme in der Praxis, 1. Auflage, München: Auto Business Verlag, 2007, S.136

Zusätzlich können noch kleine Präsente, sogenannte „Give Aways“, wie beispielsweise eine kleine Süßigkeit, ein Schlüsselband oder ein Schlüsselanhänger während der Rechnungsübergabe überreicht oder ebenfalls im Fahrzeug hinterlegt werden.

Dies führt ebenfalls zu einer nachhaltig positiven Stimmung beim Kunden bei Verlassen des Werkstattbetriebes.

4.3.2.6 Abschleppdienst und Ersatzwagen

Das Auftreten einer Fahrzeug-Panne ist für Autofahrer immer ärgerlich und in der Regel auch mit Stress für den Betroffenen verbunden. Hierbei kann der Servicebetrieb mit dem Angebot eines Abschleppdienstes punkten. Natürlich werden Pannenhilfen auch von Automobilclubs angeboten, diese sind aber mit Kosten für eine Mitgliedsgebühr verbunden.

Ein Servicebetrieb kann mit der Dienstleistung werben, im Pannenfall das Fahrzeug im Regionalbereich abzuholen und gleich im eigenen Werkstattbetrieb wieder instandzusetzen. Das Angebot eines Ersatzwagens während der Durchführung einer Servicetätigkeit wird ebenfalls hoch geschätzt, denn die Einschränkung der Mobilität, durch welchen Grund auch immer, wird heute als besonders unangenehm empfunden. Außerdem ist es aus marketingtechnischer Sicht eine günstige Gelegenheit, dem Kunden ein neues Fahrzeug aus der Produktpalette vorzustellen und näher zu bringen.

4.3.3 Die Gestaltung des Empfangsbereiches und der Wartezone im Servicebetrieb

Zur optimalen Gestaltung des Empfangsbereiches für ankommende Kunden gehört auch die Einrichtung geordneter Kundenwege. Darunter versteht man die prozessoptimierte Auslegung und Anordnung der Arbeitsplätze von Serviceberater und Serviceassistenz unter Verwendung von Leittafeln für die

Kunden zur einfachen Orientierung im Servicebetrieb.⁵³ Hiermit soll sichergestellt werden, dass der erste Weg des Kunden zur Serviceassistenz führt und von dort die Weiterleitung zum Serviceberater stattfindet.



Abb.10: Leittafeln im Kundenbereich

Idealerweise befindet sich der Dialogannahmeplatz in einem großen, hellen und im Winter beheizten Raum mit Hebebühne, sodass ein gemeinsamer Rundumcheck des Fahrzeuges optimal durchgeführt werden kann.

Kundenbegrüßungstafeln im Empfangsbereich weisen auf die vereinbarte Zeit des Kunden mit dem Serviceberater hin und können so auch zur Pünktlichkeit und zum reibungslosen und „staufreien“ Prozessablauf führen.

Diese Informationstafeln, heute meist in Form von Monitoren, können direkt mit der Werkstatt-Planungssoftware verbunden werden und empfehlen sich auch in der Wartezone. Hiermit kann man ständig den Fahrzeugstatus anzeigen und dem wartenden Kunden damit bestmögliche Information bieten.

53) Vgl. Wagner, E.: Aktiver Serviceverkauf, Die Dialogannahme in der Praxis, 1. Auflage, München: Auto Business Verlag, 2007, S.51

Beispiele für Statusanzeigen auf Infoterminals:

- Fahrzeug in Arbeit
- Probefahrt
- Rechnung in Bearbeitung / fertiggestellt
- Fahrzeug abholbereit an Schalter „xy“

Die Wartezone ist entsprechend einladend und freundlich zu gestalten, um den wartenden Kunden ein Wohlgefühl zu vermitteln, damit sich für diese die Wartezeit kurzweilig gestaltet. Kaffee- und Getränkeautomaten sowie Zeitschriften, wie Tageszeitung, Prospekte über Neu- und Gebrauchtwagenangebote oder die eigene Kundenzeitung zählen hier zur Mindestausstattung. Außerdem können auf eventuell vorhandenen Monitoren Informationsfilme präsentiert werden, die Auskunft über die aktuelle Fahrzeug-Produktpalette, nützliche Zubehörteile oder spezielle Serviceleistungen des Betriebes geben.

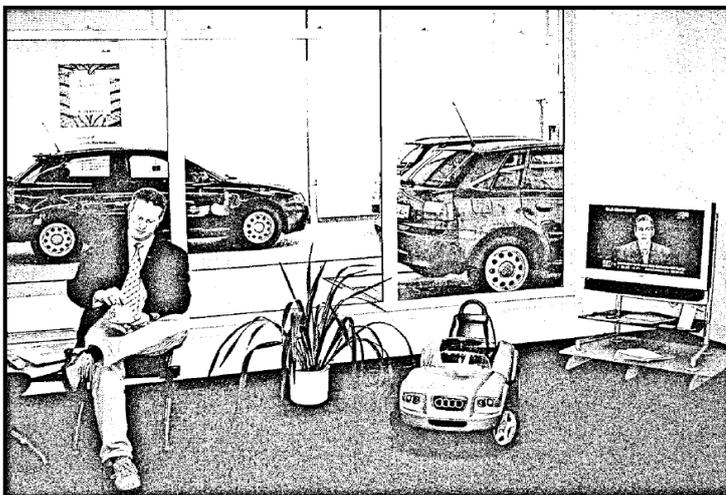


Abb.11: Gestaltung der Wartezone

Der aktive Wartebereich sollte in Sichtweite der Serviceassistenz liegen, damit Blickkontakt gehalten werden kann und durch kleine aufmunternde Gesten dem Kunden signalisiert werden kann, dass man ihn noch nicht vergessen hat und man sich um ihn kümmert.⁵⁴

54) Vgl. Wagner, E.: a.a.O., S.92

Die Wartezone sollte aber auch nicht zu nahe am Arbeitsplatz des Serviceberaters liegen, zumindest nicht in Hörweite, damit vertrauliche Kundengespräche wie etwa Finanzierungsbeispiele für teure Reparaturen oder Reklamations- und Preisgespräche diskret durchgeführt werden können.

Falls die räumlichen Gegebenheiten und die Größe der Wartezone es zulassen können auch aktuelle Zubehörangebote präsentiert werden.

Desweiteren kann man durch „intelligente“ Eingangsgestaltung sehr viel Positives für den Kunden und das Unternehmen bewirken. Zum einen entsteht ein positives Empfinden beim Kunden, wenn dieser klar gestaltete und ersichtliche Anlaufstellen und Wege erkennt und sich somit sofort im Betrieb zurechtfindet.

Zum anderen empfiehlt es sich für das Unternehmen, den Standort von Zubehörartikel ebenfalls genauer zu betrachten. So ist etwa Mitnahmeöl in der Kundenzone zu präsentieren, Winterartikel wie etwa Eiskratzer, Enteisersprays oder Scheibenfrostschutzmittel sind saisonal ebenfalls in der Nähe des Eingangs zu platzieren. Bei teuren Zubehörartikeln empfiehlt es sich, diese etwas entfernter vom Eingangsbereich zu präsentieren, da hier der Kunde in der Regel mehr Zeit für seine Kaufentscheidung benötigt und dies damit stressfrei erledigen kann. Ebenfalls sollte bei Elektronikgeräten, wie etwa Navigationsgeräten, immer ein ausgepacktes Testgerät zu Verfügung stehen.

Auf jeden Fall dürfen der Empfangsbereich und die Wartezone in einem Servicebetrieb nicht vernachlässigt werden, sondern tragen einen großen Teil zum positiven und effektiven Prozessablauf und damit zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei.

4.4 Kundenbindung durch Bonusprogramme

Bonusprogramme erweisen sich in vielen anderen Branchen seit langem als ein bewährtes und erfolgreiches Instrument der Kundenbindung. Der positive Effekt für die Kunden ist dabei, dass diese nicht das Gefühl einer Zwangsbindung

haben, sondern freiwillig die Geschäftsbeziehungen zum Unternehmen aufrecht erhalten, um dadurch in den Genuss von Bonusleistungen zu kommen.

Studien zeigen, dass in der Praxis einige Unternehmen vorzeitig ihre Bonusprogramme abgesetzt haben, da diese das alleinige Augenmerk auf die Umsätze legten und die eingeführten Bonusprogramme nicht in der gewünschten Zeit die erhofften Umsatzzuwächse gebracht haben. Es sollte aber bei der Überprüfung des Erfolgsbeitrages von Bonusprogrammen auf die Kundenbindung auf jeden Fall beachtet werden, dass auch bei nicht direkt erkennbaren Umsatzzuwächsen, das Bonusprogramm durchaus erfolgreich sein kann, da sich damit die Kundenzufriedenheit steigern und sich somit das Risiko der Kundenabwanderung reduzieren lässt.⁵⁵

Warum sollten diese Maßnahmen nicht auch für den Autohandel oder Werkstattbetrieb funktionieren?

Das Ziel hierbei ist also das Aufzeigen von Lösungsansätzen, wie Bonusprogramme gestaltet werden können, um auch in dieser Branche einen Nutzen zur Kundenbindung zu erzielen.

Im Bereich des Neu- und Gebrauchtwagenhandels macht es vermutlich weniger Sinn ein Bonusprogramm einzuführen, da hier die Häufigkeit der Kaufabschlüsse nicht in ausreichendem Maße gegeben ist.

Interessanter ist es hier schon im Zubehörverkauf, da bei jedem Einkauf eine umsatzbezogene Anzahl von Punkten gesammelt werden kann und bei Erreichen einer entsprechenden Punkteschwelle, Produkte als Prämienleistung von den Kunden eingelöst werden können. Bei diesen Prämien könnte es sich beispielsweise um Fahrzeugwäschen, Sommer- oder Winter-Checks, einen kostenlosen Leihwagen fürs Wochenende oder ebenfalls praktische Produkte aus dem Zubehör handeln.

55) Vgl. Künzel, S.: Das Bonusprogramm als Instrument zur Kundenbindung, 2. Auflage, Berlin: Logos Verlag, 2003, S.43

Dabei ist aber zu beachten, dass Teilnehmer eines Bonusprogrammes die Produkte, die als Prämien im Rahmen des Bonusprogrammes angeboten werden, nicht als minderwertig einstufen, denn dies kann sich negativ auf die Preis- und Qualitätswahrnehmung der verkauften Produkte auswirken.⁵⁶

Einer der bedeutendsten Anreize zur Teilnahme an einem Bonusprogramm ist der ökonomische Aspekt, also die Geldersparnis bei den Einkäufen. So kann beispielsweise beim Kauf von Motorölen, Scheibenfrostschutzmitteln oder Lackpflegeprodukten, nach dem Kauf einer bestimmten Anzahl dieses Produktes, das darauffolgende gratis erworben werden.

Für die Anwendung im Werkstättenbetrieb gibt es ebenfalls einige Aspekte, die eine Einführung von Bonusprogrammen rechtfertigen und daraus resultierend zur Bindung der Kunden beitragen können. Beispielsweise kann durch deren Einführung auch für einen Kunden mit einem älteren Fahrzeug der Anreiz geschaffen werden, weiterhin die Servicetätigkeiten an seinem Fahrzeug in der Vertragswerkstatt durchführen zu lassen und nicht zu einer freien Werkstätte abzuwandern. Bei einer bestimmten Häufigkeit der Serviceaufträge können attraktive Rabatte beim Folgeservice angeboten werden.

Eine weitere Maßnahme im Servicebetrieb ist das Angebot einer „Service Flatrate“, bei der Kunden, vor allem mit älteren Fahrzeugen, Pauschalbeträge für einen Wartungsvertrag an das Unternehmen entrichten, unabhängig von der Häufigkeit der erforderlichen Werkstattbesuche.

Bonusprogramme bieten auch den Vorteil, einen Grund zu liefern, um mit dem Kunden regelmäßig in Kontakt zu treten und somit die wichtige Maßnahme der Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden, wie auch schon zu Beginn des Kapitels 4.2 beschrieben, aufrecht zu erhalten. Dabei werden dem Kunden Punktestände mitgeteilt und dieser über eine bevorstehende Punkteschwelle zur Erreichung einer attraktiven Bonusleistung informiert.

56) Vgl. Musiol, G.: Kundenbindung durch Bonusprogramme, Berlin: Springer-Verlag, 2009, S.55

4.5 Das Beschwerdemanagement

Die Steigerung der Kundenzufriedenheit und daraus resultierend eine langfristige Kundenbindung an das Unternehmen beginnt mit dem Bewusstsein jedes einzelnen Mitarbeiters, die Thematik ernst zu nehmen und aktiv mit zu wirken, dass die erforderlichen Maßnahmen umgesetzt und dadurch auch die Prozessabläufe verbessert werden.

Falls dennoch einmal etwas „schief läuft“ und der Kunde unzufrieden mit einer Fahrzeugreparatur, einem Beratungsgespräch für einen beabsichtigten Fahrzeugkauf, dem Verhalten eines Mitarbeiters oder einer zugesagten aber nicht eingehaltenen Leistung ist, so sollte über ein sogenanntes „Beschwerdemanagement“ das Unternehmen dem unzufriedenen bzw. verärgerten Kunden die Möglichkeit bieten, seinen Unmut kund zu tun und in weiterer Folge das Problem zu dessen Zufriedenheit lösen.

Damit kann man zumindest zum Teil verhindern, dass Kunden nach einem aufgetretenen Problem dem Autohaus oder dem Werkstättenbetrieb gegenüber negativ eingestellt bleiben. Ein aufgetretener Kritikpunkt muss also nicht zwangsläufig zum Bruch der Geschäftsbeziehungen zwischen dem Unternehmen und dem Kunden führen. Der Betrieb hat mit einem konsequent umgesetzten Beschwerdemanagement die Möglichkeit seine Kundenorientierung auch im Falle von Kundenbeschwerden unter Beweis zu stellen.

Der gezielte Umgang mit Kundenbeschwerden und deren systematische Lösung werden zu einem zentralen Erfolgsfaktor im Kundenmanagement und einer aktiven Kundenbindungsstrategie.⁵⁷

57) Vgl. Kukat, F.: Beschwerdemanagement in der Praxis, 1. Auflage, Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH, 2005, S.13

Dies verdeutlicht auch folgende Abbildung:

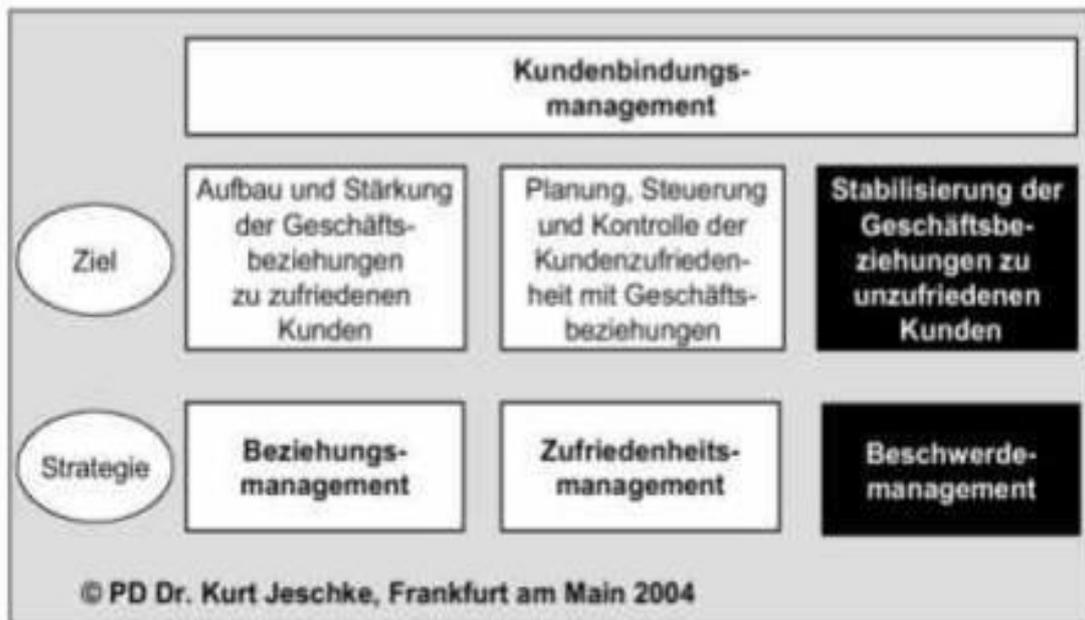


Abb.12: Beschwerdemanagement als Strategie der Kundenbindung (F. Kukat, S.13)

Das Ziel für jeden Händler oder Werkstattbetrieb ist die Reklamationsquote so gering wie möglich zu halten, aber selbst bei noch so großen Anstrengungen und Bemühungen wird es immer wieder zu Problemen und Fehlern und damit auch zu Reklamationen seitens der Kunden kommen. Dabei gehen in der Automobilwirtschaft 90% der Beschwerden beim Händler ein und nur etwa 10% beim Hersteller direkt.⁵⁸ Allerdings ist auch erwiesen, dass sich nur etwa vier bis sechs Prozent der unzufriedenen Kunden tatsächlich beschweren. Die restlichen nicht zufriedengestellten Kunden stellen für den Betrieb aber ein großes und nicht zu unterschätzendes Risiko dar. Zum einen kann von diesem Kundenkreis negative Mundpropaganda betrieben werden, zum anderen steigt bei unzufriedenen Kunden auch die Bereitschaft zu einem Händler- bzw. Markenwechsel, was wiederum zu einer Verminderung der Kundenloyalität führt.

58) Vgl. Holland, H., Heeg, S.: Erfolgreiche Strategien für die Kundenbindung, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1998, S.127

Daraus lässt sich aber auch ableiten, dass ein reklamierender Kunde dem Unternehmen immer noch sein Vertrauen schenkt und diesem die Chance gibt, Schwachstellen im Betrieb zu erkennen und den Fehler auszubessern, um damit die Gesamtzufriedenheit wieder herzustellen und die Kundenloyalität wieder zu gewinnen. Außerdem kann der Kunde dadurch abgehalten werden ein Negativimage über das Autohaus oder den Servicebetrieb zu verbreiten.

Stufen des Beschwerdemanagements:⁵⁹

- Meldung der Reklamation
- Bearbeitung der Kritikpunkte
- Analyse der Beschwerden

Um eine Beschwerde für den Kunden einfacher kommunizierbar zu machen, müssen geeignete Kontaktmöglichkeiten geschaffen werden.

Bei der Bearbeitung der Kritikpunkte wird die Beschwerdereaktion des Unternehmens erarbeitet. Es werden Verantwortlichkeiten, Fristen und Verhaltensregeln festgelegt, um die Kundenzufriedenheit wieder herzustellen.

Die Beschwerdeanalyse dient zur Erfassung und Auslegung der Daten. Daraus werden Maßnahmen mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung abgeleitet.

Da reklamierende Kunden häufig aufgeregt sind, empfiehlt es sich, dem Kunden mit aller Freundlichkeit gegenüberzutreten. Der Aufbau einer ruhigen und angenehmen Gesprächsatmosphäre ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche und beiderseits zufriedenstellende Reklamationsbearbeitung. Dem Kunden ist dabei aber vor allem die notwendige Akzeptanz für sein Problem entgegenzubringen und ihm sind kurzfristige Abhilfemaßnahmen anzubieten und sogleich einzuleiten.

Den Kunden wird es aber von vielen Unternehmen nicht gerade leicht gemacht, ihre Beschwerden vorzubringen, da meistens nicht klar hervorgeht,

59) Vgl. Holland, H., Heeg, S.: Erfolgreiche Strategien für die Kundenbindung, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1998, S.128f

wer für ihre Anliegen zuständig ist. In den Werbeprospekten und Newslettern der Autohäuser und Werkstattbetriebe sind nur selten Kontaktmöglichkeiten per Telefon oder E-Mail für Beschwerdefälle angegeben. Im Falle der telefonischen Kontaktaufnahme des Kunden mit dem Unternehmen wird dieser nicht selten von unzuständigen, gereizten oder inkompetenten Gesprächspartnern weiterverbunden, ohne einen Schritt in Richtung Problemlösung gemacht zu haben.⁶⁰ Kunden, die derartige Erfahrungen gemacht haben, ziehen oftmals aus solchen Ereignissen die Konsequenz, die Geschäftsbeziehungen mit dem betroffenen Unternehmen innerlich zu kündigen. Infolge dessen hat das Unternehmen diese Kunden als zukünftiges Geschäftspotential verloren.

Diese Barrieren in den Unternehmen, die unzufriedene Kunden vorfinden, um ihre Beschwerden zu kommunizieren, haben allerdings noch weitreichendere Folgen. Kunden scheuen vor allem bei weniger gravierenden Problemen den Zeitaufwand und die Mühen eine zuständige Ansprechperson zu suchen und halten deshalb ab von einer Beschwerde, zumeist mit der Konsequenz, gleich zur Konkurrenz abzuwandern.

Dieses Verhalten ist auch für die Auswertung in Unternehmen trügerisch, da eine geringe Beschwerderate nicht mit hoher Kundenzufriedenheit gleichzusetzen ist.⁶¹ Dass das Beschwerdemanagement Chefsache ist oder sein sollte, zeigen die komplexen Aufgaben, die mit dem Thema einhergehen, wie etwa die Schulung von Mitarbeitern, das Vorgehen im Beschwerdefall, die Einrichtung und Überwachung innerbetrieblicher Kommunikations- und Leistungsprozesse zur Bearbeitung und Problemlösung sowie die Einbringung der ausgewerteten Informationen der Beschwerde in Entscheidungsprozesse.

Die deutlichste Form der Mitteilung einer Unzufriedenheit eines Kunden mit dem Betrieb ist die Beschwerde. Unternehmen, die sich als eines der obersten Ziele die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung gesteckt haben, sollten

60) Vgl. Stauss, B., Seidel, W.: Beschwerdemanagement, München: Hanser Verlag, 1996, S.13

61) Vgl. Stauss, B., Seidel, W.: a.a.O., S.14f

daher tunlichst dieses Instrument ernst nehmen, denn die deutlichste Form des Desinteresses eines Betriebes an Kundenzufriedenheit ist eine abweisende Reaktion auf die Beschwerden.

Im Hinblick auf die Beschwerdezufriedenheit ist es interessant, von welchen Einflussfaktoren diese abhängt und welche Unternehmensreaktionen von den Kunden besonders positiv eingeschätzt werden, da dies für das weitere Kaufverhalten der Kunden entscheidend ist.

In einer Studie von *Hansen / Jeschke* wird im Bereich von KFZ-Kunden ein eindeutiger Zusammenhang zwischen dem Beschwerdemanagement und der Beschwerdezufriedenheit nachgewiesen.⁶² Dabei wird festgestellt, dass im Rahmen der Beschwerdeannahme das Eingehen des Kundenkontaktpersonals auf die persönliche Problemlage des Kunden und im Bereich der Beschwerdebearbeitung der Problemlösungsumfang als wichtigste Faktoren für die Beschwerdezufriedenheit gelten.

In der folgenden Abbildung wird dies verdeutlicht:

Ausgewählte Merkmale der Beschwerde- regulierung auf der Ebene des Kfz-Handels		Einfluß auf die Beschwerdezufriedenheit *
Beschwerdeinput	· Qualität der Gesprächs- atmosphäre/Mitarbeiter- freundlichkeit	0,39
	· Eingehen des Beschwerdeannehmers auf die persönliche Pro- blemlage des Kunden	0,42
	· Eingehen auf das eigentliche Produkt- oder Serviceproblem	0,37
Beschwerde- bearbeitung	· Problemlösungsdauer	0,44
	· Problemlösungsart	0,42
	· Problemlösungsumfang	0,48

Abb.13: Beschwerdereaktion des KFZ-Handels und Beschwerdezufriedenheit der KFZ-Kunde (Quelle: Hansen/Jeschke 1995, S.538)

62) Vgl. Bruhn, M., Stauss, B.: Dienstleistungsqualität, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1995, S.538

4.6 Kostenfaktoren für Umsetzungsmaßnahmen

Umfragen zeigen, dass rund die Hälfte aller Stammdateien in Autohäusern inaktiv sind, was soviel bedeutet, dass die Hälfte der registrierten Kunden zwölf Monate und länger keinen Umsatz mehr im Autohaus getätigt haben. In vielen Betrieben wird dieses schwerwiegende Problem auch heute noch nicht ausreichend ernst genommen. Es wird in diesen Fällen als gegeben hingenommen und man weiß meist auch nicht, warum man Kunden verloren hat, die man einst mit teuren Werbemitteln gewonnen hatte.⁶³

Wagner stellt fest, dass es keine Branche gibt, „die so viele Informationen über ihre Kunden hat wie die KFZ-Branche. Es gibt aber auch keine Branche, die damit so fahrlässig umgeht“.

Erfahrungswerte zeigen, dass sich der finanzielle Einsatz zur Kundengewinnung wie folgt darstellt:

Die Kosten, welche entstehen, um einen bestehenden Kunden zu halten, werden in diesem Vergleich mit dem Kostenfaktor „1“ bemessen.

Die Kosten, um einen bereits verlorenen (inaktiven) Kunden zurück zu gewinnen, werden mit dem Kostenfaktor „3“ beziffert, sind also demzufolge dreimal so hoch.

Um Neukunden zu gewinnen müssen Betriebe im Vergleich dazu das siebenfache an Kosten aufwenden, also Kostenfaktor „7“.

Wenn man diesen Vergleich betrachtet, ist es unverständlich, warum in Betrieben immer noch am Budget für Kommunikationsmaßnahmen gespart wird, die marginal sind, verglichen mit dem zu erwarteten Umsatz bei einem Neuwagenverkauf. Desweiteren vergibt man durch verlorene Kunden auch die Chance, diesen Dienstleistungen im Wartungs- und Reparaturbereich sowie Zubehör verkaufen zu können.

63) Vgl. Wagner, E.: Kundenbindung in Autohaus und Werkstatt, 1. Auflage, München: Springer Automotive Media, 2009, S.12f

Grundsätzlich ist es erforderlich, mit Hilfe der Stammdaten aus der Kundendatei eine Einteilung der Kunden vorzunehmen. Die Einteilung bezieht sich auf den getätigten Umsatz im Neu- und Gebrauchtwagengeschäft sowie auf die After-Sales-Umsätze, wie beispielsweise durchgeführte Reparaturen, Wartungsarbeiten, Kauf von Zubehör und Reifen sowie Ausgaben für Dienstleistungen des Servicebetriebes wie etwa Rädereinlagerungen. Demzufolge ergibt sich eine Segmentierung in A-, B- und C-Kunden, wobei A-Kunden die höchste Aufmerksamkeit genießen und mit allen Mitteln zu halten sind.

Beim Beschwerdemanagement werden im Gegensatz zu den Kundenzufriedenheitsbefragungen durch das Unternehmen, aktuelle und relevante Informationen kostengünstig geliefert, da diese auf Initiative des Kunden bereitgestellt werden.⁶⁴ Aus diesem wirtschaftlichen Grund ist es daher sehr ratsam, dass Autohäuser und Werkstattbetriebe, entsprechend ihrer Größe und finanziellen Mittel, die nötigen Maßnahmen umsetzen, damit ein vernünftig funktionierendes Beschwerdemanagement im Unternehmen ermöglicht wird.

4.7 Kontrolle / Rückmeldung nach der Umsetzung

Die laufenden Beobachtungen der Kundenzufriedenheit und Kontrollen der umgesetzten Maßnahmen und damit die Rückmeldung bezüglich der Dienstleistungsqualität sind im Rahmen eines Kundenzufriedenheits-Controllings zu bewerkstelligen.⁶⁵

Dabei werden in regelmäßigen Abständen die Kundenbewertungen bezüglich des Serviceangebotes und der wahrgenommenen Servicequalität erhoben und für laufende Verbesserungsmaßnahmen genutzt.

64) Vgl. Stauss, B., Seidel, W.: Beschwerdemanagement, München: Hanser Verlag, 1996, S.43

65) Vgl. Meffert H., Bruhn M.: Dienstleistungsmarketing, 5.Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006, S.311

Ebenso sollen vom Unternehmen eigene, wiederkehrende Bewertungen im Vergleich zu den Mitbewerbern durchgeführt werden.

Es werden also durch die ereignisorientierten Kundenbefragungen Soll-Zustände ermittelt und definiert und versucht, diese bestmöglich umzusetzen.⁶⁶ Im Anschluss hat ein laufender Soll-Ist-Vergleich zwischen den aus Kundenbefragungen geplanten und angestrebten Leistungsergebnissen und der tatsächlichen Situation zu erfolgen, wobei Abweichungen aufgezeigt werden und die Korrektur der Qualitäts- und Leistungsdefizite genau an dem Punkt erfolgen kann, der zuvor vom Kunden bemängelt wurde. Anschließend sind mittels eines multiattributiven Fragebogens die Meinungen der Kunden zu erheben, ob sich deren Wünsche, nach den ereignisorientierten Befragungen, erfüllt haben. Dabei wird jeder vom Kunden zuvor gewünschten Soll-Funktion eine entsprechende Frage zu deren Erfüllung gegenübergestellt. Somit kann vom Betrieb auf jede negative Aussage gezielt reagiert werden.

Die telefonische Kundenzufriedenheitsnachfrage ist ebenfalls ein Instrument, um den Kunden zu zeigen, dass man sich um sie kümmert und deren Zufriedenstellung an oberster Stelle der Unternehmensziele steht. Hierbei werden nach einem Neuwagenkauf oder eines durchgeführten Serviceauftrages in einem zeitnahen Abstand die Kunden angerufen und deren Empfinden bezüglich der Durchführung der Dienstleistung erfragt. Nach einem Werkstatttermin sollte der Anruf innerhalb von drei bis zehn Tagen erfolgen, sodass der Kunde noch alle Details in Erinnerung hat.⁶⁷ Bei der Zufriedenheitsnachfrage möchte man natürlich ein positives Ergebnis erzielen und hierfür werden die Fragen aus marketingtechnischer Sichtweise entsprechend gestellt. Dabei eruiert man zuerst die Stärken des eigenen Unternehmens, also diejenigen Dienstleistungen, von denen man glaubt, dass man hier besonders gut ist und auch vom Kunden mit höchster

66) Vgl. Meister, U., Meister, H.: Prozesse kundenorientiert gestalten, München: Hanser Verlag, 2010, S.177f

67) Vgl. Wagner, E.: Aktiver Serviceverkauf, Die Dialogannahme in der Praxis, 1. Auflage, München: Auto Business Verlag, 2007, S.147

Wahrscheinlichkeit eine positive Rückmeldung bekommt. Als Beispiele wären hier „Freundlichkeit und Flexibilität bei der Terminvergabe“, „freundlicher Empfang im Autohaus“, „Kompetenz und Freundlichkeit des Serviceberaters“ oder etwa „Pünktlichkeit beim Fertigstellungstermin“ zu nennen. Wenn man also gezielt nach diesen Punkten fragt, wird man auch ein „JA“ als Antwort erhalten und es wird demzufolge ein positiver Eindruck des Kunden gegenüber dem Autohaus oder der Servicewerkstatt erzeugt. Zuletzt stellt man dann noch eine offene Frage wie etwa „Ist Ihnen bei Ihrem Besuch noch etwas aufgefallen, was sie gerne verbessert hätten?“. Die dabei geäußerten Reklamationen werden dem Geschäftsführer weitergeleitet und können in weiterer Folge zu Lösungsansätzen ausgearbeitet werden.

Einen ganz wesentlichen Anteil trägt die Motivation der einzelnen Mitarbeiter bei, denn zufriedene Mitarbeiter übertragen ihre positive Energie auf die Kunden, was sich in gesteigerter Kundenzufriedenheit widerspiegelt und damit natürlich wieder zur Steigerung der Kundenbindung beiträgt. Deren Verhalten kann aber ebenfalls durch ereignisorientierte Befragungen der Kunden analysiert werden, um somit Schwachstellen im Umgang mit den Kunden aufzuzeigen. Die daraus abgeleiteten Kundenwünsche und Verbesserungsmaßnahmen können danach wieder mittels multiattributiver Fragebögen auf deren Wirkung überprüft werden.

Den Mitarbeitern sind entsprechende Ziele zu definieren, mit denen sich diese auch identifizieren können, denn nur dadurch erreicht man die erforderliche Akzeptanz bei den Mitarbeitern und daraus resultierend mehr Motivation.⁶⁸ Diese Vorgaben sind so zu definieren, dass sie auch erreicht werden können und das Personal ist über den Fortschritt zur Erreichung dieser Ziele regelmäßig zu informieren.

68) Vgl. Meister, U., Meister, H.: Prozesse kundenorientiert gestalten, München: Hanser Verlag, 2010, S.175

5 Zusammenfassung und Ausblick

Kundenzufriedenheit wird in vielen Unternehmen noch immer nicht als vorrangiges Unternehmensziel angesehen. Vielmehr wird seitens der Geschäftsleitung das Hauptaugenmerk auf klassische, betriebswirtschaftliche Erfolgsgrößen gelegt. Vorallem in Reparatur- und Servicewerkstätten entsteht für den Kunden oft der Eindruck, dass das Werkstattpersonal ausschließlich nach technischen Qualifikationen eingestellt wurde und sich selten bis gar nicht mit den Marketingbegriffen „Kundenorientierung“ oder „Kundenzufriedenheit“ auseinander gesetzt hat. Dabei ist aber eine hohe Kundenzufriedenheit der Grundbaustein für eine langjährige Kundenbindung und damit wiederum für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Gerade im Bereich des Automobil-Handels sowie im Reparatur- und Service-Dienstleistungsbereich ist eine erfolgreiche Kundenbindung von außerordentlichem Wert, da das Konkurrenzangebot in dieser Branche sehr hoch ist und die Vergleichsmöglichkeiten der einzelnen Anbieter über das Internet für den Kunden sehr einfach ermöglicht wird. Außerdem muss sich die Geschäftsleitung bewusst sein, dass die Kosten für eine Neukundengewinnung viel höher sind als für Maßnahmen zur Aufrechterhaltung des bereits bestehenden Kundenstammes. Trotzdem fließt in vielen Unternehmen immer noch ein Großteil des Marketingbudgets in Werbemaßnahmen zur Neukundenakquise. Die vorliegende Arbeit gibt Lösungsansätze und Vorschläge was Automobilhändler und Werkstattbetriebe verändern können, um ihr Unternehmen attraktiver zu gestalten, und somit Kunden zu halten. Dabei werden Maßnahmen im Bereich des Mitarbeiterverhaltens, Optimierungen in Unternehmensprozessen und Ideen für erweiterte Serviceangebote erläutert, die entsprechend der Größe des Betriebes und dem vorhandenen Budget praxistauglich angewendet werden können.

Beenden möchte ich diese Arbeit mit einem Zitat einer großen Persönlichkeit, das mir an der Stelle sehr treffend erscheint:

„Der Verkauf eines Autos ist nicht der Abschluss eines Geschäftes, sondern der
Beginn einer Beziehung.“

Henry Ford I (1863-1947)

Literaturverzeichnis

Bruhn, M., Stauss, B. (1995)

Dienstleistungsqualität, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1995

DIN EN ISO 9000 (2005)

DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.),
Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe, Berlin, 2005

Dressel, M. (2010)

Marketing für Aufbaustudium, Lehrunterlagen 2010

Elfroth, A., Neckermann, S., Zupancic, D. (2006)

Kundenzufriedenheit, 1. Auflage, Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH,
2006

Freter, H. (2008)

Markt- und Kundensegmentierung, 2., vollständig neu bearbeitete und
erweiterte Auflage, Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2008

Gardini, M. (2007)

Einführung in das Marketing-Management, München: Oldenbourg
Wissenschaftsverlag, 2007

Holland, H., Heeg, S. (1998)

Erfolgreiche Strategien für die Kundenbindung, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1998

Jana, A. (2007)

Data Mining: Möglichkeiten und Grenzen, München: Grin Verlag, 2007

Kaiser, M. (2002)

Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit, Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2002

Kaiser, M. (2005)

Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit, 2., neu bearbeitete u. erweiterte Auflage, Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2005

Kaiser, M. (2006)

Kundenzufriedenheit kompakt, Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2006

Künzel, S. (2003)

Das Bonusprogramm als Instrument zur Kundenbindung, 2. Auflage, Berlin: Logos Verlag 2003

Kukat, F. (2005)

Beschwerdemanagement in der Praxis, 1. Auflage, Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH, 2005

Meffert, H. (2012)

Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Auflage,
Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012

Meffert, H., Bruhn, M. (2006)

Dienstleistungsmarketing, Grundlagen – Konzepte – Methoden, 5. Auflage,
Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006

Meister, U., Meister, H. (2010)

Prozesse kundenorientiert gestalten, Der Weg zur Customer-Driven Company,
München: Hanser Verlag, 2010

Michalski, S. (2002)

Kundenabwanderungs- und Kundenrückgewinnungsprozesse, 1. Auflage,
Wiesbaden: Gabler Verlag, 2002

Musiol, G. (2009)

Kundenbindung durch Bonusprogramme, Berlin: Springer-Verlag, 2009

Reimann, T. (2008)

Der Kundenabwanderungsprozess und das
Kundenrückgewinnungsmanagement, 1. Auflage, München: Grin Verlag, 2008

Reinecke, S., Janz, S. (2007)

Marketingcontrolling, 1. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer GmbH, 2007

Robert Bosch GmbH:

Dieselmotor-Management, Systeme und Komponenten

Scharnbacher, K., Kiefer, G. (2003)

Kundenzufriedenheit, Analyse, Messbarkeit, Zertifizierung, 3. Auflage,
München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2003

Siebert, G., Kempf, S. (2008)

Benchmarking, 3. Auflage, München: Hanser Verlag, 2008

Stauss, B., Seidel, W. (1996)

Beschwerdemanagement, München: Hanser Verlag, 1996

Tomczak, T., Belz, C. (1994)

Kundennähe realisieren, St. Gallen: Thexis Verlag, 1994

Töpfer, A. (1999)

Kundenzufriedenheit messen und steigern, 2., erweiterte und überarbeitete
Auflage, Kriftel: Luchterhand Verlag, 1999

Wagner, E. (2009)

Kundenbindung in Autohaus und Werkstatt, 1. Auflage, München: Springer
Automotive Media, 2009

Wagner, E. (2007)

Aktiver Serviceverkauf, Die Dialogannahme in der Praxis, 1. Auflage, München:
Auto Business Verlag, 2007

Erklärung

Ing. Martin Knopper

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

(Ing. Martin Knopper)

Lannach, den 30.12.2012