

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62  
  
68131 Mannheim

Reihe:  
Management Know-How  
Nr. M 077

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Beutin, N./Fürst, A./Finkel, B.*

**Kundenorientierung  
im deutschen Automobilhandel:  
State of Practice und Erfolgsfaktoren**

Mannheim 2003

ISBN Nr. 3-89333-287-1

*Dr. Nikolas Beutin* ist Geschäftsführer und Partner von Prof. Homburg & Partner, einer international tätigen Managementberatung, sowie Lehrbeauftragter an der Universität Mannheim.

*Dipl.-Kfm. Andreas Fürst* ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing I an der Universität Mannheim sowie Projektleiter bei Prof. Homburg & Partner.

*Dipl.-Kfm. Bastian Finkel* war Projekt-Assistent bei Prof. Homburg & Partner sowie Diplomand am Lehrstuhl für Marketing I an der Universität Mannheim und arbeitet heute als Business Analyst bei der SAP AG, Walldorf.

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

**Prof. Dr. Hans H. Bauer** und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

### ◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

### ◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

### ◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

### ◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de).

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

**Dr. Arno Balzer,**  
Manager Magazin

**BASF AG,**  
Hans W. Reiners

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Dr. Michael Kaschke

**Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Dr. Antonio Trius

**Continental AG,**  
Heinz-Jürgen Schmidt

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Jürgen Gerdes

**Deutsche Telekom AG,**  
Achim Berg

**Dresdner Bank AG,**  
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.On Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Wolfgang Presinger

**Hans Fahr**

**Freudenberg & Co. KG,**  
Jörg Sost

**Fuchs Petrolub AG,**  
Dr. Manfred Fuchs

**Grohe Water Technology AG & Co. KG,**  
N.N.

**Stephan M. Heck**

**Heidelberg Druckmaschinen AG,**  
Dr. Jürgen Rautert

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Hoffmann-La Roche AG,**  
Karl H. Schlingensief

**HUGO BOSS AG,**  
Dr. Bruno Sälzer

**IBM Deutschland GmbH,**  
Johann Weihen

**IWKA AG,**  
N.N.

**K + S AG,**  
Dr. Ralf Bethke

**KARSTADT Warenhaus AG,**  
Prof. Dr. Helmut Merkel

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,**  
Universität zu Köln

**Körber PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**Monitor Company,**  
Dr. Thomas Herp

**Nestlé Deutschland AG,**  
Christophe Beck

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert,**  
Roche Diagnostics GmbH

**Thomas Pflug**

**Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,**  
Hans Riedel

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Dr. Manfred Baier

**Rudolf Wild GmbH & Co. KG,**  
Dr. Eugen Zeller

**RWE Energy AG,**  
Dr. Andreas Radmacher

**Thomas Sattelberger,**  
Continental AG

**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Joachim Müller

**St. Gobain Deutsche Glass GmbH**  
Udo H. Brandt

**Dr. Dieter Thomaschewski**

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**  
Dr. Mathias Kammüller

**VDMA e.V.,**  
Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**  
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

**Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung .....	1
2.	Zentrale Bereiche einer exzellenten Kundenorientierung im Automobilhandel ..	3
3.	Grundlagen und Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....	7
3.1	Gesamt-Kundenorientierung von Automobilhändlern .....	8
3.2	Kundenorientierung von Automobilhändlern in verschiedenen Bereichen .	12
3.3	Zusammenarbeit zwischen Automobilhändlern und Herstellern .....	17
3.4	Einschätzung des Verbesserungspotenzials und des Verbesserungsbedarfs.....	18
3.5	Auswirkungen von Kundenorientierung auf den Erfolg von Automobilhändlern und Herstellern.....	19
3.6	Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung im Automobilhandel .....	22
4.	Zusammenfassung und Fazit .....	25
	Literaturangaben	
	Anhang	

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aussagen zur Relevanz von Kundenorientierung im Automobilvertrieb .....	2
Abb. 2: Datengrundlage: Betriebstyp und Zugehörigkeit zu Händlergruppe .....	8
Abb. 3: Datengrundlage: Erfahrung mit der Markenvertretung und Berufserfahrung..	8
Abb. 4: Geschätzte Bedeutung der Kundenorientierung für das eigene Autohaus.....	9
Abb. 5: Geschätzte Kundenorientierung des eigenen Autohauses.....	9
Abb. 6: Überschätzte Kundenorientierung des eigenen Autohauses.....	10
Abb. 7: Kundenorientierung von Automobilhändlern differenziert nach unterschiedlichen Bereichen .....	13
Abb. 8: Beurteilung und Wunsch nach Verbesserung der Zusammenarbeit mit dem Hersteller.....	17
Abb. 9: Typologie von Automobilhändlern anhand der Einstellung in Sachen Kundenorientierung.....	19
Abb. 10: Auswirkungen von Kundenorientierung auf den Erfolg von Automobilhändlern .....	20
Abb. 11: Auswirkungen von Kundenorientierung der Automobilhändler auf zentrale händlerbezogene Erfolgsgrößen der Hersteller.....	20
Abb. 12: Markenspezifische Darstellung von Händlerzufriedenheit und Händlerloyalität .....	21
Abb. 13: Vergleich der Kundenorientierung von wenig und sehr erfolgreichen Autohäusern.....	22
Abb. 14: Überblick über die 56 Erfolgsfaktoren einer exzellenten Kundenorientierung im Automobilhandel .....	23
Abb. 15: Überblick über Handlungsempfehlungen für Automobilhersteller und Automobilhändler zur Steigerung der Kundenorientierung im Automobilhandel.....	27

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Markenspezifisches Ranking der Automobilhändler nach dem Grad der Kundenorientierung .....	11
Tab. 2: Markenspezifische Aufschlüsselung der Datengrundlage .....	31
Tab. 3: Abschneiden der einzelnen Marken in den sieben Bereichen exzellenter Kundenorientierung .....	31

## Abstract

Die Automobilhändler in Deutschland stehen seit einigen Jahren vor einer Reihe von neuen und teilweise existenziellen Herausforderungen. So wurden und werden im Neuwagengeschäft die Grundmargen gekürzt und durch leistungsbezogene Bestandteile ersetzt. Zudem nimmt die Zahl der Vertragshändler in Deutschland weiter kontinuierlich ab und große Handelsgruppen entstehen. Hinzu kommen zahlreiche produkt-, verbraucher- und wettbewerbsbezogene Trends sowie die Neuregelung der Gruppenfreistellungsverordnung für den Kfz-Vertrieb (GVO). Durch diese Entwicklungen wird die Nutzung des eigenen Wettbewerbsvorteils – dem direkten Kontakt zum Kunden am Point of Sale und Point of Service – immer wichtiger.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim und die Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner haben in Zusammenarbeit mit dem Zentralverband des Deutschen Kraftfahrzeuggewerbes (ZDK) eine umfassende Studie zum Thema Kundenorientierung bei fast 900 Automobilhändlern 28 unterschiedlicher Marken durchgeführt.

Kernergebnisse sind eine systematische und wissenschaftlich fundierte Bestandsaufnahme der Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel sowie die Identifikation von entsprechenden Verbesserungspotenzialen. Zudem konnte ein Einfluss der Kundenorientierung von Automobilhändlern auf den Unternehmenserfolg von Automobilhändlern und Herstellern nachgewiesen werden. Weiterhin wurden 56 zentrale Erfolgsfaktoren einer exzellenten Kundenorientierung im Automobilhandel identifiziert.

## 1. Einleitung

Der Automobilhandel steht heute vor einer umfassenden Neuordnung. Dabei ist die Neuregelung der Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) nicht der eigentliche Grund, sondern vielmehr der auslösende Faktor eines schon lange erwarteten und notwendigen Strukturwandels im deutschen Kfz-Gewerbe. Folgende Rahmenbedingungen kennzeichnen die aktuelle Situation im Automobilhandel:

- **Unbefriedigende Renditen:** Viele deutsche Automobilhändler erzielen seit Jahren nur noch geringe Renditen. Dies liegt vor allem am häufig defizitären Neuwagengeschäft. Je nach Marke liegen die durchschnittlichen Umsatzrenditen meist zwischen 0,5% und 2%.
- **Scharfer Wettbewerb:** Sowohl zwischen den Händlern verschiedener Herstellermarken (Interbrand-Wettbewerb) als auch zwischen den Händlern der gleichen Herstellermarke (Intrabrand-Wettbewerb) herrscht eine intensive Konkurrenz.
- **Vorwärtsintegration der Hersteller:** Immer mehr Automobilhersteller gehen zu einem Direktvertrieb der Fahrzeuge über.
- **Lean Distribution:** Die Neuregelung der GVO wird von den Herstellern zur gezielten Optimierung der Vertriebsnetze genutzt, um dadurch Kostensenkungspotenziale im Vertrieb zu erschließen.
- **Hohe Investitionsvolumina:** Eine intensive Produktproliferation (d.h. Erweiterung der Produktprogramme sowie stärkere Ausdifferenzierung der vorhandenen Baureihen), ein Ansteigen der technischen Komplexität der Fahrzeuge und eine immer stärkere Betonung der Markenpolitik seitens der Hersteller haben dem Handel in den vergangenen Jahren erhebliche Investitionen in die Weiterbildung des Personals sowie in die technische wie optische Verbesserung der Betriebsstätten abverlangt.
- **Rückläufiges Volumen im Kundenservice:** Der kontinuierliche Anstieg der Fahrzeugqualität führt über verlängerte Serviceintervalle zu einem rückläufigen Volumen des Kundendienstgeschäfts.
- **Schwierigere Fremdkapitalbeschaffung:** Mit Inkrafttreten des Zweiten Basler Akkords (Basel II) gelten für Banken in naher Zukunft strengere Maßstäbe für die Kreditvergabe.

Viele Automobilhändler müssen deshalb befürchten, zukünftig keinen Zugang mehr zum Kapitalmarkt zu erhalten bzw. nur zu deutlich höheren Zinsen.

- **Hoher Informationsstand der Kunden:** Automobilkunden sind heutzutage durch das Internet und eine Vielzahl an Fachzeitschriften und TV-Magazinen sehr gut informiert.
- **Neue Kundensegmente:** Durch die Entstehung neuer Kundensegmente (z.B. kaufkräftige Singles, selbstverdienende Frauen, mobile Senioren) müssen Händler zunehmend heterogenere Kundenbedürfnisse befriedigen.

Vor dem Hintergrund der dargestellten Rahmenbedingungen ist es für den traditionellen Automobilhandel wichtiger denn je, seinen Wettbewerbsvorteil – den direkten Kontakt zum Kunden am Point of Sale und Point of Service – sinnvoll einzusetzen, um sich erfolgreich am Markt behaupten zu können. Die Ausrichtung sämtlicher Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen der Kunden muss daher der zentrale Leitgedanke der Automobilhändler werden. Dass eine exzellente Kundenorientierung im Automobilhandel sowohl für Händler als auch für Hersteller zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor der Zukunft wird, bestätigt auch die folgende Auswahl an Zitaten von Branchenexperten und Wissenschaftlern (Abbildung 1).

Branchenexperten	Wissenschaftler
<p>„Der Kunde sollte im Mittelpunkt stehen, doch in zu vielen Betrieben steht er vor allem im Weg. Eine planmäßige Kundenorientierung wird in den wenigsten Autohäusern praktiziert.“ (Meunzel/Dringenberg 2000, S. 158)</p> <p>„Die Automobilindustrie und der Handel stehen intern und extern unter hohem Druck. Daher ist die enge Zusammenarbeit von höchster Bedeutung, um sich auf die Bedürfnisse der Kunden zu konzentrieren ... Händler und Hersteller arbeiten nicht wirklich Hand in Hand. Hier ließe sich noch einiges verbessern.“ (Schlosser 2002, CGEY, Vorstellung der Studie „Cars Online 2002“)</p> <p>„Händler- und Kundenmanagement wird zur neuen Kernkompetenz der Hersteller.“ (Mercer Management Consulting 2003, Vorstellung der Studie „Automobilvertrieb 2010“)</p> <p>„Bislang bestand unsere Aufgabe als Automobilhersteller in Entwicklung, Produktion und Verkauf. Künftig sind wir gefordert, unsere Autos und Kunden ein Leben lang zu begleiten.“ (Hubbert 2003, 3. Internationales CAR-Symposium)</p>	<p>„Eine unbefriedigende Kundenorientierung der markengebundenen Kundendienstorganisation wirkt nicht nur auf den einzelnen Absatzmittler selbst, sondern über negative Imageeffekte auch auf den Automobilhersteller zurück.“ (Meinig/Rennert/Heß 1993, S. 32)</p> <p>„... erlangt die Kundenzufriedenheit den Charakter eines dominierenden Erfolgsmaßstabs für Automobilhersteller und Automobilhändler.“ (Korte 1995, S. 13)</p> <p>„Die Handelskonzentration (im Automobilhandel) wird sich nur durchsetzen, wenn sie zugleich mit einer gesteigerten Kundenorientierung einhergeht.“ (Heß 1997, S. 35)</p> <p>„Für den Automobilhersteller liegt ein hohes Profilierungspotenzial in der Entwicklung eines wirklich kundenorientierten Händlernetzes.“ (Decker 2000, S. 203)</p> <p>„Die Kundenorientierung der Absatzmittler wird ... zum zentralen Wettbewerbsfaktor im Automobilvertrieb.“ (Jensen 2001, S. 56)</p>

Abb. 1: Aussagen zur Relevanz von Kundenorientierung im Automobilvertrieb

## 2. Zentrale Bereiche einer exzellenten Kundenorientierung im Automobilhandel

Nach unseren Erfahrungen wird das Thema „Kundenorientierung“ von vielen Automobilhändlern immer noch als „Projekt“ oder als „Thema des Vertriebs“ gesehen. Zudem haben wir beobachtet, dass viele Automobilhändler (aber auch Hersteller!) dazu neigen, dieses Thema nur anzugehen, wenn „es gut läuft“. Häufig hört man z.B. den Satz: „Wir müssen erst einmal schauen, dass die Zahlen stimmen, dann können wir uns wieder mit der Zufriedenheit der Kunden beschäftigen“. Allein schon wegen der langfristigen Wirkung von Kundenorientierung und der notwendigen Konsistenz der entsprechenden Maßnahmen ist jedoch klar, dass dies nicht der richtige Weg sein kann!

Exzellente Kundenorientierung im Automobilhandel umfasst nach unserem Verständnis das professionelle Management von **sieben Bereichen** (Beutin/Fürst/Finkel 2002, 2003a, b, c, d; Fürst/Beutin/Finkel 2003):

1. Kundenorientierung der Mitarbeiter
2. Kundenorientierung der Führungskräfte
3. Informationsmanagement
4. Kundenbewertung
5. Kundenbeziehungsmanagement (CRM)
6. Beschwerdemanagement
7. Prozessmanagement

Die **Kundenorientierung der Mitarbeiter** ist einer der zentralen Bereiche einer exzellenten Kundenorientierung im Automobilhandel. Aus Herstellersicht sind es gerade die Mitarbeiter des Vertragshändlers, die am Point of Sale und Point of Service das Markenversprechen des Herstellers „verkörpern“. Für Automobilhändler bietet sich durch eine gezielte Personalselektion und Personalentwicklung – unter besonderer Berücksichtigung der Kundenorientierung – ein enormes Profilierungspotenzial gegenüber dem Wettbewerb. Dies gilt insbesondere für die Bestreitung des Intra-brand-Wettbewerbs, da im Automobilhandel die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter zu weiten Teilen in den Händen der einzelnen Betriebe liegt. Von einer echten Kundenorientierung der Mitarbeiter kann nur gesprochen werden, wenn Einstellung

(Kundenorientierung als innerlich verankerte Denkhaltung) und Verhalten (von außen beobachtbares Verhalten im Kundenkontakt) – stimmen (Homburg/Stock 2000).

Der **Kundenorientierung der Führungskräfte** fällt eine besondere Rolle beim Ziel einer umfassenden Kundenorientierung zu, da Führungsverhalten eine zentrale Einflussgröße der Einstellung und des Verhaltens von Mitarbeitern darstellt. Zur Schaffung von echter Kundenorientierung unterscheidet man drei zentrale Dimensionen des Führungsverhaltens (Homburg/Stock 2000):

- Leistungsorientierung (z.B. aktive und regelmäßige Kommunikation der Unternehmensziele an die Mitarbeiter, Ausrichtung der Leistungsziele der Mitarbeiter an den Unternehmenszielen)
- Mitarbeiterorientierung (z.B. Eingehen auf Mitarbeiterinteressen, Förderung von Mitarbeiterideen)
- Kundenorientierung (z.B. Vorleben von Kundenorientierung durch entsprechendes eigenes Verhalten, Belohnung von kundenorientierten Verhaltensweisen)

Von einer kundenorientierten Führungskraft kann nur dann gesprochen werden, wenn diese auf allen drei Dimensionen des kundenorientierten Führungsverhaltens exzellent ist.

Der Wettbewerb wird heute in vielen Branchen auch über die Qualität des **Informationsmanagements** ausgetragen. Die Gestaltung der Prozesse und Systeme wird dabei „... zu einer immer wichtigeren Voraussetzung für eine kundenorientierte Marktbearbeitung“ (Homburg/Bucerius 2003, S. 71). Dabei sollte ein Automobilhändler die Informationen systematisch sammeln, speichern, auswerten, an die Mitarbeiter kommunizieren und nutzen. Unverzichtbare Informationen zur Erreichung einer exzellenten Kundenorientierung lassen sich unterteilen in

- Kundeninformationen (z.B. Adressdaten, Kaufhistorie, laufende Verträge, Servicetermine),
- Wettbewerbsinformationen (z.B. strategische Ausrichtung des Kundendienstes der Wettbewerber, lokale Marktanteile) und
- Marktinformationen (z.B. Marktgröße/-wachstum, Trends sowie Veränderungen der Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Umfelds).

Um die Ressourcen zur Marktbearbeitung nicht nur effektiv sondern auch effizient einzusetzen, muss ein kundenorientiertes Unternehmen dem Kundenmanagement eine wertorientierte Perspektive zugrunde legen. Kein Automobilhändler kann es sich heute mehr leisten, „alles für jeden“ zu machen. Im Kern geht es um eine systematische **Kundenbewertung**, d.h. die „richtigen“ (= wertvollen) Kunden zufrieden zu stellen und zu binden. Der Wert eines Kunden lässt sich anhand quantitativer Kriterien (z.B. Umsatz, Deckungsbeitrag) und qualitativer Kriterien (z.B. Weiterempfehlungs-/Informationspotenzial) ermitteln. Im Automobilvertrieb sind die wichtigsten Methoden zur Kundenbewertung

- ABC-Analysen,
- Scoring-Modelle,
- Kundendeckungsbeitragsrechnungen,
- Customer-Lifetime-Value-Bestimmungen und
- Kundenportfolios (Homburg/Beutin 2001, Werner/Beutin 2000).

Die Zunahme der direkten Interaktion zwischen Automobilhersteller und Endkunde (u.a. auch durch die Verbreitung der neuen Medien) stellt für den Automobilvertrieb eine einschneidende Veränderung dar. Es stellt sich die Frage, wem die Kundenbeziehung bzw. der Kunde und die über ihn gesammelten Informationen „gehören“. Die Besonderheiten des Vertriebs und des Marketing von Automobilen (vgl. hierzu Diez 2001) erfordern die Entwicklung eines vertikalstufenübergreifenden CRM-Systems. Nur wenn die gesammelten Informationen gegenseitig ausgetauscht werden und die Maßnahmen von Hersteller und Handel aufeinander abgestimmt werden, wird für beide Seiten die Sicherstellung einer effektiven und effizienten Kundenbearbeitung möglich sein. Die Eckpfeiler eines erfolgreichen **Kundenbeziehungsmanagements (CRM)** setzen sich aus einem systematischen Kundenbindungsmanagement, der Abbildung von Geschäftsbeziehungen (Relationship Modelling), der kundenindividuellen Identifikation und Ausschöpfung von Cross- und Up-Selling-Potenzialen, einem Kundenrückgewinnungsmanagement und der aktiven Vermarktung zusätzlicher Dienstleistungen (Value-Added Services) zusammen.

Ein professionelles **Beschwerdemanagement** ist ein weiterer wichtiger Baustein einer exzellenter Kundenorientierung. Die Beschwerderate von Automobilkunden (d.h. der Anteil der unzufriedenen Kunden, die sich beim Händler/Hersteller beschweren) ist im Vergleich zu

anderen Branchen relativ hoch (Hansen/Jeschke 2000). Dies liegt vermutlich an der hohen Bedeutung des Produkts „Auto“ für die Kunden und den Besonderheiten der Automobil-Kaufentscheidung. Zudem ist festzulegen, wann der Hersteller in die Bearbeitung von Beschwerden einzubeziehen ist (Hansen/Jeschke 2000). Zu den Erfolgsfaktoren eines Beschwerdemanagements gehören eine angemessene Beschwerdedefinition, Organisation, Beschwerdestimulierung, Beschwerdeannahme/-bearbeitung, Beschwerdeanalyse, Erfolgskontrolle, EDV-technische Umsetzung sowie ein entsprechendes Einstellungsmanagement (vgl. hierzu ausführlich Homburg/Schäfer/Schneider 2003; Homburg/Fürst 2003a, b).

Die Notwendigkeit, ein kundenorientiertes **Prozessmanagement** hinsichtlich der Zielgrößen Qualität, Zeit- und Kosteneffizienz einzuführen, wird generell als sehr hoch eingeschätzt (Diez 1999). Dabei gilt es, die zahlreichen organisatorischen Schnittstellen bei einem Automobilhändler zu verbessern. Die Schnittstellenprobleme liegen zum einen in der Zusammenarbeit mit dem Hersteller (z.B. Neuwagenauslieferung, Ersatzteilbeschaffung) und zum anderen in der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen internen Abteilungen (z.B. Kundendienst und Verwaltung). Zudem ist es offensichtlich, dass sich Automobilhändler immer mehr zu Dienstleistern „rund um das Bedürfnis Mobilität“ entwickeln müssen. Dienstleistungen erfordern eine prozess- und kundenorientierte Sichtweise. Da voraussichtlich zukünftig die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Automobilhändlern immer mehr zunehmen wird, kommt einer verstärkten Prozessorientierung auch auf horizontaler Ebene eine größere Bedeutung zu. Schließlich ist eine saubere Analyse und Dokumentation aller Prozesse im Unternehmen auch die Grundlage für die Optimierung anderer Bereiche einer exzellenten Kundenorientierung (z.B. Informationsmanagement, Kundenbeziehungsmanagement, Beschwerdemanagement).

### 3. Grundlagen und Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Vor dem Hintergrund der in Kapitel 1 geschilderten hohen Relevanz von Kundenorientierung im Automobilvertrieb war es das Ziel der vorliegenden Studie, den aktuellen Stand der Kundenorientierung deutscher Automobilhändler zu analysieren, generelle Verbesserungspotenziale aufzuzeigen und Erfolgsfaktoren im Automobilhandel zu identifizieren. Zudem sollte untersucht werden, wie sich eine exzellente Kundenorientierung auf den geschäftlichen Erfolg im Automobilhandel auswirkt. Im Einzelnen ging es um die folgenden Fragen:

1. Wie kundenorientiert sind aktuell die deutschen Automobilhändler?
2. Gibt es bei deutschen Automobilhändlern Unterschiede zwischen einzelnen Bereichen einer exzellenten Kundenorientierung?
3. Wie bewerten deutsche Automobilhändler die Zusammenarbeit mit dem Hersteller beim Thema Kundenorientierung?
4. Wie schätzen deutsche Automobilhändler ihr Verbesserungspotenzial und ihren Verbesserungsbedarf hinsichtlich Kundenorientierung ein?
5. Welchen Einfluss besitzt der Grad der Kundenorientierung von Automobilhändlern
  - auf deren Markterfolg und wirtschaftlichen Erfolg sowie
  - auf verschiedene Zielgrößen des Vertikalen Marketing der Hersteller?
6. Was machen Automobilhändler, die im Vergleich zu ihren Wettbewerbern erfolgreicher sind, beim Thema Kundenorientierung anders (Identifikation von Erfolgsfaktoren)?

Zur Beantwortung dieser Fragen führte das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim (IMU) und Prof. Homburg & Partner in Zusammenarbeit mit dem ZDK von November 2002 bis Februar 2003 eine schriftliche Befragung im deutschen Automobilhandel durch. Um einen repräsentativen Überblick über die aktuelle Situation der Branche zu gewährleisten, wurden markenübergreifend Geschäftsführer bzw. Verkaufsleiter deutscher Autohäuser kontaktiert. Eine markenspezifische Auswertung erfolgte für **28 Marken** bzw. **853 Automobilhändler** (vgl. für eine detaillierte Darstellung Tabelle 2 im Anhang), wobei aufgrund der geringen Fallzahl die Marke „Ferrari“ nur in den Abbildungen 4 bis 6 Berücksichtigung findet. Die Rücklaufquote betrug äußerst zufriedenstellende 19%.

Die nachfolgenden Grafiken dienen der Veranschaulichung der Datengrundlage. Aus Abbildung 2 geht hervor, dass die Stichprobe zu 89% aus Vertragshändlern bestand und 37% der teilnehmenden Betriebe einer Händlergruppe angehörten. Für die nachfolgenden Analysen wurden die Niederlassungen der verschiedenen Hersteller nicht berücksichtigt.

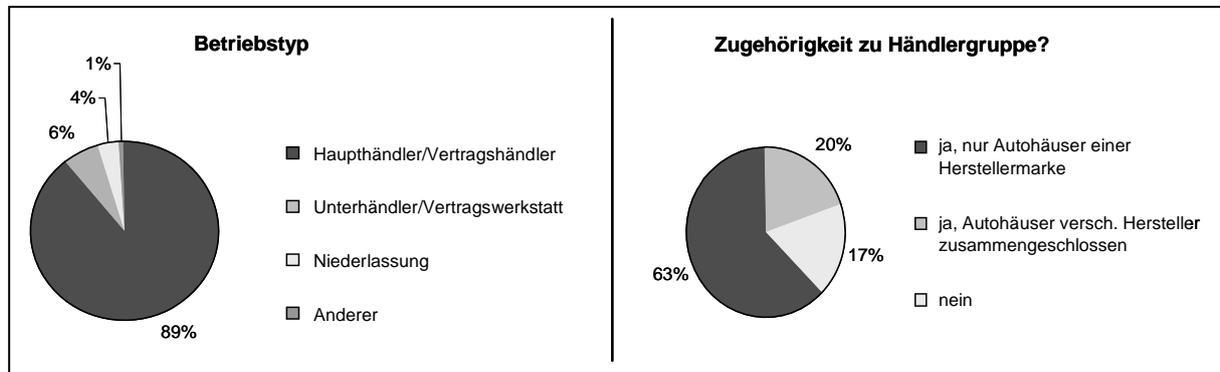


Abb. 2: Datengrundlage: Betriebstyp und Zugehörigkeit zu Händlergruppe

Die in Abbildung 3 dargestellten Ergebnisse zeigen, dass 89% der Teilnehmer ihre Marke seit sechs oder mehr Jahren vertraten und die Berufserfahrung durchschnittlich 23 Jahre betrug. Diese Fakten lassen auf eine hohe Validität der Antworten schließen.

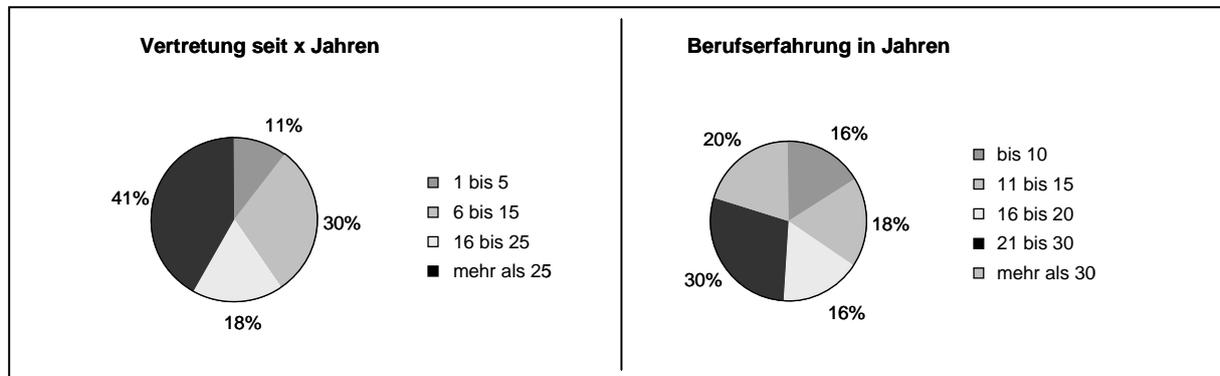


Abb. 3: Datengrundlage: Erfahrung mit der Markenvertretung und Berufserfahrung

### 3.1 Gesamt-Kundenorientierung von Automobilhändlern

Die hohe Relevanz der Thematik scheinen fast alle Studienteilnehmer bereits verinnerlicht zu haben. Wie Abbildung 4 zeigt, wird die **Bedeutung der Kundenorientierung** für das eigene Unternehmen markenübergreifend als „sehr wichtig“ **erachtet** (durchschnittlich 96 von maximal 100 Punkten).

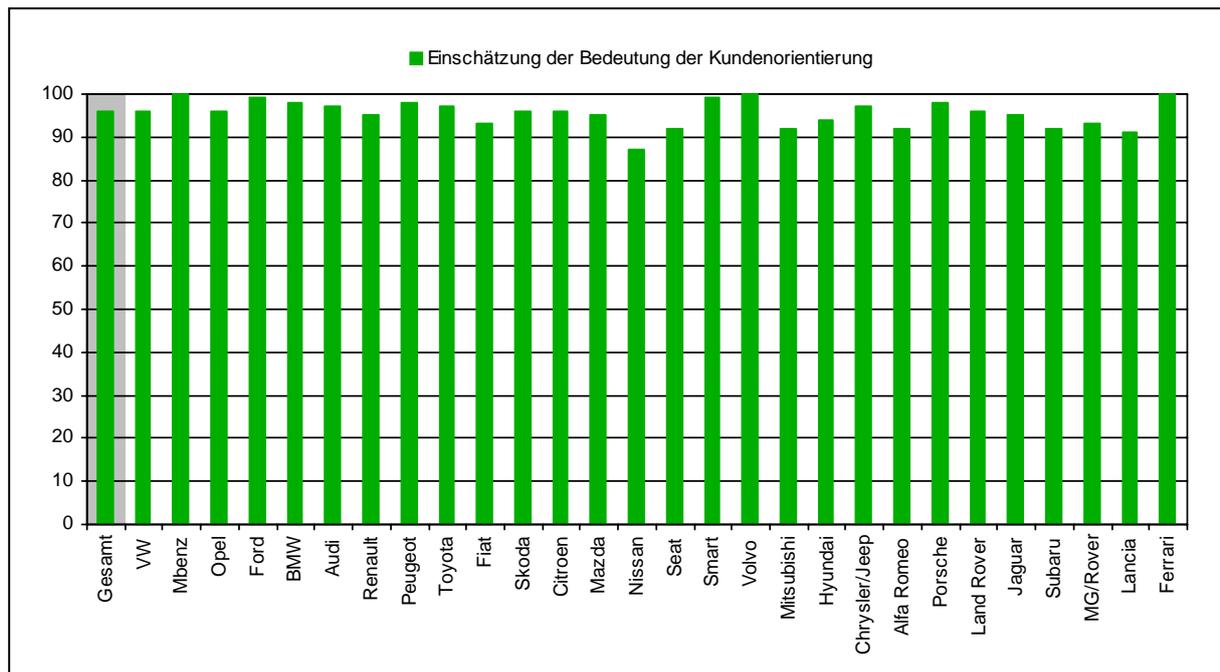


Abb. 4: Geschätzte Bedeutung der Kundenorientierung für das eigene Autohaus

Der **Grad der eigenen Kundenorientierung** wird mit durchschnittlich 81 Punkten zwar etwas niedriger, jedoch trotzdem noch als recht hoch **eingeschätzt** (Abbildung 5). Besonders selbstbewusst zeigen sich hier die Automobilhändler der Marke Skoda.

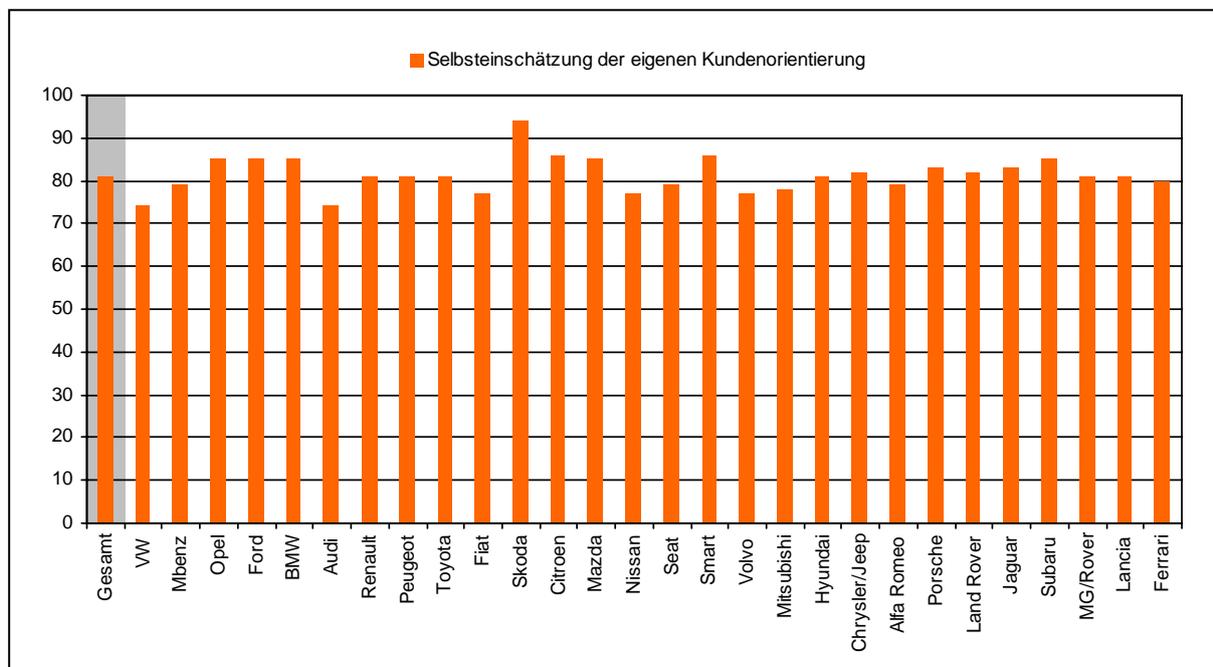


Abb. 5: Geschätzte Kundenorientierung des eigenen Autohauses

Der im Rahmen der vorliegenden Studie anhand von ca. 130 Einzelkriterien **gemessene tatsächliche Grad der Kundenorientierung** - dargestellt durch den Gesamt-Kundenorientierungsindex (KOI gesamt) - liegt mit durchschnittlich 59 Punkten allerdings weit unter der Selbsteinschätzung der Automobilhändler. Somit überschätzen die meisten Automobilhändler klar ihre eigene Kundenorientierung. Dieses Phänomen lässt sich wiederum markenübergreifend beobachten (Abbildung 6).

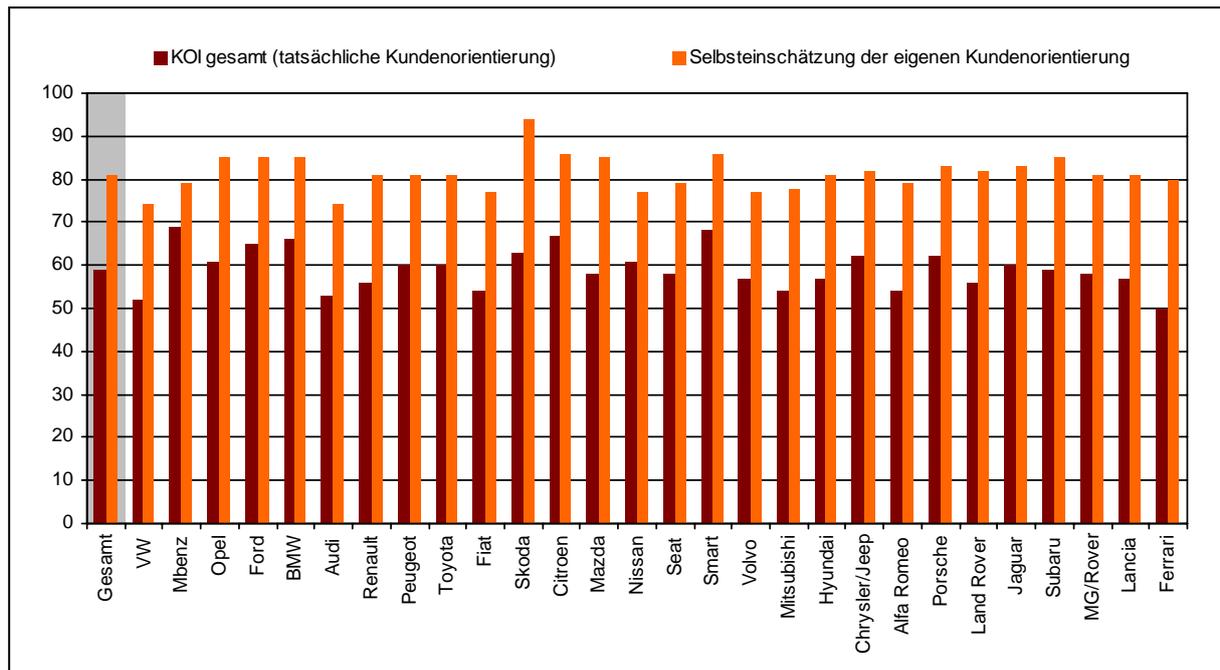


Abb. 6: Überschätzte Kundenorientierung des eigenen Autohauses

Wie schneiden nun die Automobilhändler der verschiedenen Marken hinsichtlich der tatsächlichen Gesamt-Kundenorientierung ab? Die Antwort auf diese Frage gibt das nachfolgende **Ranking** (Tabelle 1). Die Top-Positionen nehmen Mercedes-Benz (69 Punkte) gefolgt von Smart (68 Punkte) und Citroen (67 Punkte) ein. Die Schlusslichter bilden Alfa Romeo (54 Punkte), Audi (53 Punkte) und Volkswagen (52 Punkte). Die absolute Höhe der erreichten Werte zeigt, dass noch bei allen Marken erhebliches Verbesserungspotenzial besteht. Zudem sind die deutlichen Kundenorientierungsunterschiede von bis zu 17 Punkten zwar kurzfristig ein klarer Wettbewerbsvorteil für die top-positionierten Markenhändler, jedoch mittelfristig von den im Ranking schlecht abschneidenden Markenhändlern durch eine systematische und vom Hersteller unterstützte (Neu-)Ausrichtung durchaus wettzumachen. Festzuhalten bleibt, dass sowohl die absolute Höhe als auch die zum Teil doch sehr geringen Markenunterschiede keinen Händler und Hersteller in Jubel ausbrechen lassen sollten.

Rang	Marke/Fabrikat	Durchschnittlicher KOI gesamt	Anteil der Händler mit exzellenter Kundenorientierung
1	Mercedes-Benz	69	9%
2	Smart	68	8%
3	Citroen	67	30%
4	BMW	66	14%
5	Ford	65	9%
6	Skoda	63	19%
7	Chrysler/Jeep	62	0%
8	Porsche	62	6%
9	Opel	61	14%
10	Nissan	61	11%
11	Peugeot	60	14%
12	Toyota	60	12%
13	Jaguar	60	0%
14	Subaru	59	4%
15	Mazda	58	2%
16	Seat	58	9%
17	MG/Rover	58	14%
18	Volvo	57	0%
19	Hyundai	57	9%
20	Lancia	57	0%
21	Renault	56	3%
22	Land Rover	56	5%
23	Fiat	54	3%
24	Mitsubishi	54	2%
25	Alfa Romeo	54	7%
26	Audi	53	3%
27	Volkswagen	52	3%

Tab. 1: Markenspezifisches Ranking der Automobilhändler nach dem Grad der Kundenorientierung

Insgesamt erreichen nur 7% aller Händler eine exzellente Kundenorientierung, d.h. einen Gesamt-Kundenorientierungsindex (KOI gesamt) von 80 Punkten oder mehr. Auch hier zeigen sich wieder deutliche markenspezifische Unterschiede, die nur teilweise das Bild des Gesamtrankings der Marken widerspiegeln. Beispielsweise landen die Mercedes-Benz-Händler im Markenranking auf Platz 1 - allerdings haben nur 9% eine exzellente Kundenorientierung. Ein völlig anderes Bild zeigt sich bei den Autohäusern der französischen Importmarke Citroen: Diese kamen mit 67 Punkten auf einen ähnlich hohen Wert wie die Mercedes-Benz-Händler (69 Punkte). Allerdings beträgt der Anteil der Autohäuser mit exzellenter Kundenorientierung respektable 30%. Der Grund hierfür ist die Tatsache, dass bei Citroen das gemessene Kun-

denorientierungsspektrum (bei ähnlich hohen Durchschnittswerten) deutlich breiter als bei den Mercedes-Benz-Händlern ist. Es ist anzunehmen, dass sich letztere durch einen homogenen Marktauftritt mit zentraler Führung durch die nationale Vertriebsorganisation insgesamt ähnlicher sind. Bei den Autohäusern der Marke Citroen hingegen scheint es sowohl einen hohen Anteil sehr kundenorientierter als auch einen hohen Anteil weniger kundenorientierter Autohändler zu geben. Hier liegt die Verantwortung in punkto Kundenorientierung offensichtlich noch sehr stark in den Händen des einzelnen Unternehmens bzw. der Führungskräfte des einzelnen Autohauses. Auch Autohäuser anderer Marken wie beispielsweise Skoda, BMW, MG/Rover, Opel, Peugeot oder Toyota haben einen eher überdurchschnittlichen Anteil von Händlern mit exzellenter Kundenorientierung.

### **3.2 Kundenorientierung von Automobilhändlern in verschiedenen Bereichen**

Der Gesamt-Kundenorientierungsindex (KOI gesamt) von 59 Punkten stellt den Mittelwert der Ergebnisse der sieben Bereiche exzellenter Kundenorientierung dar. Letztere wurden wiederum aus den Angaben der Automobilhändler zu ca. 130 Einzelfragen ermittelt.

Abbildung 7 zeigt, dass im Personalbereich, d.h. bei der „Kundenorientierung der Mitarbeiter“ (74 Punkte) und der „Kundenorientierung der Führungskräfte“ (73 Punkte), deutlich bessere Werte erzielt wurden als in allen anderen Bereichen exzellenter Kundenorientierung. In den Bereichen „Informationsmanagement“, „Kundenbeziehungsmanagement (CRM)“ und „Beschwerdemanagement“ (je 57 Punkte) wurden - gemessen am Gesamt-Kundenorientierungsindex - unterdurchschnittliche Ergebnisse erzielt. Durchschnittlich fiel das Ergebnis für den Bereich „Prozessmanagement“ aus (60 Punkte). Deutlich schlechter schnitt hingegen der Bereich „Kundenbewertung“ ab: Die lediglich erreichten 36 Punkte deuten darauf hin, dass speziell in diesem Bereich noch erhebliches Potenzial zur Steigerung der Kundenorientierung existiert.

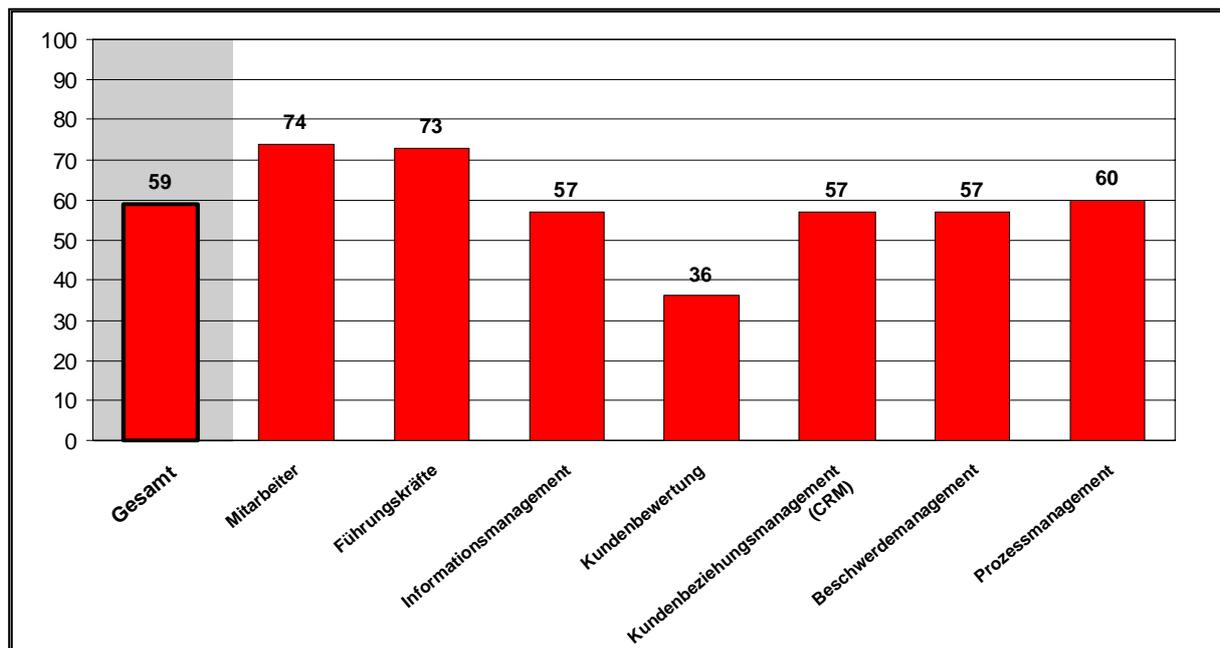


Abb. 7: Kundenorientierung von Automobilhändlern differenziert nach unterschiedlichen Bereichen

Hinsichtlich der **Kundenorientierung der Mitarbeiter** lässt sich festhalten, dass sowohl für die Einstellung (75 Punkte) als auch für das Verhalten der Mitarbeiter (73 Punkte) relativ hohe Werte erzielt wurden. Die Bandbreite der markenspezifisch erzielten Werte ist hier jedoch recht breit und reicht von 81 bis 68 Punkte. An der Spitze liegen Jaguar, Citroen, Ford, Nissan und Subaru während die beiden großen Marken des VW-Konzerns das Schlusslicht bilden. Insgesamt weisen immerhin 37% der untersuchten Automobilhändler eine exzellente Kundenorientierung der Mitarbeiter auf.

Ähnliches gilt für die **Kundenorientierung der Führungskräfte**. Hier weisen 31% aller befragten Automobilhändler eine exzellente Kundenorientierung auf. Während Mercedes-Benz (83 Punkte), Citroen und Smart (je 81 Punkte) die Rangliste anführen, sind die VW-Konzernmarken (Volkswagen: 67 Punkte, Audi: 68 Punkte) und Fiat (68 Punkte) auf den hintersten Rängen vertreten. Dabei wurden bei den Fragen zur Leistungsorientierung der Führungskräfte deutlich schlechtere Werte als bei den Fragen zur Mitarbeiterorientierung und Kundenorientierung erzielt. Eine genauere Betrachtung zeigt, dass das Fehlen eines kundenorientierten Vergütungssystems sowie einer Honorierung von kundenorientierten Verhaltensweisen bzw. guten Leistungen die zentralen Schwachpunkte des kundenorientierten Führungsverhaltens im Automobilhandel sind. Hier sollten sich Automobilhändler an den Leitsatz „What gets rewarded, gets done!“ halten.

Hinsichtlich des **Informationsmanagements** unterscheiden sich die Bewertungen noch stärker. Mercedes-Benz (74 Punkte), Smart (71 Punkte) und BMW (70 Punkte) liegen auf den Spitzenplätzen, während Fiat (47 Punkte), Hyundai (48 Punkte) und Alfa Romeo (49 Punkte) am schlechtesten abschneiden. Die Studienergebnisse bestätigen ein in der Vergangenheit bereits oft kritisiertes Phänomen: Kundeninformationen werden zwar erfasst, jedoch weder systematisch ausgewertet noch im Unternehmen kommuniziert. In diesem Bereich unterscheiden sich die bestplatzierten Marken am deutlichsten von ihren Konkurrenten. Während der Durchschnitt für die Fragen zur unternehmensinternen Anwendung und Verbreitung der Informationen 49 Punkte beträgt, kommen die Automobilhändler der Marken Smart, Mercedes-Benz und BMW auf 74, 73 bzw. 67 Punkte. Bezüglich der Kundeninformationen ist besonders auffällig, dass bestimmte Informationen wie die technischen Daten und die Historie des Fahrzeugs, mit dem einzelnen Kunden getätigte Umsätze sowie die Bedarfs-/Kaufhistorie größtenteils erfasst werden, jedoch andere Informationen wie z.B. die aktuelle Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung meist nicht. Auffällig ist zudem, dass die Erfassung der Markt- und Wettbewerbsinformationen deutlich schlechtere Werte als die Erfassung der Kundeninformationen erzielt. Insgesamt erreichen die meisten Fabrikate beim Informationsmanagement nur einen mittelmäßigen Wert. Über alle Marken hinweg betrachtet verfügen auch nur 15% der Automobilhändler über ein exzellentes Informationsmanagement.

Eine noch geringere Professionalität fanden wir in unserer Studie im Bereich der **Kundenbewertung**. Hier existieren Defizite bei fast allen getesteten Fabrikaten und Kriterien. Noch am besten schnitten die Mercedes-Benz-Händler (49 Punkte) ab, gefolgt von Smart- und Citroen- (je 47 Punkte), BMW- (44 Punkte) und Porsche-Händlern (41 Punkte). Schlusslicht bilden auch hier wieder Volkswagen und Audi (je 27 Punkte). Die größte Zustimmung konnte noch bei der Aussage „Unsere Mitarbeiter wissen, warum es wichtig ist, den Wert eines Kunden zu kennen“ erzielt werden (64 Punkte). Hingegen kommen die Standardinstrumente einer Kundenbewertung (z.B. ABC-Analyse, Kundenportfolio) im Automobilhandel kaum bzw. gar nicht zum Einsatz. Selbst für die wichtigsten Kunden wird offenbar häufig keine Kundenbewertung durchgeführt (29 Punkte). Zudem scheinen die deutschen Automobilhändler ihre Kunden meist nicht nach Wertigkeit zu klassifizieren (37 Punkte). Die Tatsache, dass selbst die Automobilhändler der in diesem Bereich besten Marken nur auf Werte von 41 bis 49 Punkte kommen, ist ein weiterer Beleg für den enormen Verbesserungsbedarf in diesem Bereich. Insgesamt betreiben bisher erst 4% aller Automobilhändler eine professionelle Kun-

denbewertung. Bezeichnend für diese Situation ist die von den Automobilhändlern häufig gemachte Anmerkung: „Man muss doch alle Kunden gleich behandeln!“.

Erhebliche Defizite scheinen auch beim **Kundenbeziehungsmanagement (CRM)** zu existieren. Hier liegen Ford-Händler (67 Punkte) ganz vorne, wohingegen die Volvo-Händler (49 Punkte) die geringste Professionalität aufweisen. Besonders schlecht fallen die Ergebnisse für das Kundenrückgewinnungsmanagement (46 Punkte) und Cross-Selling (54 Punkte) aus. Auch das Kundenbindungsmanagement (57 Punkte) erreicht nur einen relativ niedrigen Wert. In diesem Bereich ist insbesondere die mangelnde Systematik des Instrumenteneinsatzes auffällig. Beispielsweise wurde zwar bei der Frage nach dem Vorhandensein eines reichhaltigen Sortiments an standardisierten Kundenbindungsinstrumenten ein relativ hoher Wert (70 Punkte) erzielt. Allerdings erfolgt der Einsatz der Kundenbindungsinstrumente oftmals nicht anhand festgelegter Kriterien (46 Punkte). Ähnliches gilt für die Bereiche Kundenrückgewinnungsmanagement, Cross-Selling und Value-Added Services. Themenübergreifend wird im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements auch die Erfolgskontrolle vernachlässigt (31 bis 44 Punkte). Eine zielgerichtete Weiterentwicklung und Optimierung des Kundenbeziehungsmanagements wird hierdurch deutlich erschwert. So erstaunt es auch nicht weiter, dass erst 12% der Automobilhändler über ein exzellentes Kundenbeziehungsmanagement verfügen.

Die letzten Plätze beim **Beschwerdemanagement** belegen die Mitsubishi-, Alfa Romeo- (je 48 Punkte) und Land Rover-Händler (49 Punkte). „Spitze“ sind in diesem Bereich hingegen die Mercedes-Benz- (73 Punkte), Smart- (70 Punkte) und BMW-Händler (66 Punkte). Was eine Beschwerde ist, wissen die Mitarbeiter der befragten Automobilhändler nur zu gut (85 Punkte). Zudem lässt ein Wert von 80 Punkten bei der Frage, ob Beschwerden von unzufriedenen Kunden willkommen sind, eine grundsätzlich positive Einstellung der Mitarbeiter zu Beschwerden vermuten. Offenbar gibt es für unzufriedene Kunden auch verschiedene Möglichkeiten, ihre Unzufriedenheit gegenüber dem Automobilhändler zu äußern (89 Punkte). Allerdings wird häufig versäumt, den Kunden diese Beschwerdemöglichkeiten auch zu kommunizieren (41 Punkte). Insgesamt zeigt sich, dass im Automobilhandel das Beschwerdemanagement noch nicht in letzter Konsequenz als Chance begriffen wird. Zudem ist in keinem Bereich der Kundenorientierung die Überlegenheit einer Marke so auffällig wie hier: Das Beschwerdemanagement der Mercedes-Benz-Händler hat sich im Rahmen der durchgeführten Studie zweifellos als Benchmark herausgestellt. Bis auf die Erfolgskontrolle

wurden bei allen Faktoren 75 oder mehr Punkte erzielt. Mercedes-Benz-Vertreter verfügen im Rahmen des Beschwerdemanagements meist über klar definierte und dokumentierte Prozesse. Zudem existieren bei ihnen oftmals zeitliche Vorgaben zur Bearbeitung von Beschwerden, ein Mahn- und Eskalationssystem sowie ein leistungsfähiges EDV-System. Auch die Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung und Beschwerdeanalyse wird überdurchschnittlich professionell betrieben. Während fast die Hälfte aller Mercedes-Benz-Händler ein exzellentes Beschwerdemanagement besitzt, sind es markenübergreifend gerade einmal 14%.

Hinsichtlich des **Prozessmanagements** unterscheiden sich die Werte aller Marken – auf niedrigem Niveau - nur gering. Am besten schneiden noch die Ford- (68 Punkte) und Citroen-Händler (67 Punkte) ab, während die rote Laterne an die Volkswagen-, Audi- und Alfa Romeo-Händler (je 53 Punkte) geht. Die Kernprobleme liegen im Schnittstellenmanagement sowie in der fehlenden Prozessbewertung und -kontrolle. Bezüglich der Gestaltung der Schnittstellen fällt insbesondere der große Nachholbedarf bei der Zusammenarbeit mit dem Hersteller auf (46 Punkte). Aber auch die niedrigen Werte für die Zusammenarbeit zwischen Kundendienst und Verkauf (51 Punkte) sowie Kundendienst und Verwaltung (57 Punkte) deuten darauf hin, dass es im Automobilhandel häufig „organisatorische Barrieren“ gibt, die reibungslose Kundenprozesse verhindern. Außerdem scheinen Instrumente zur Erreichung einer besseren Prozessorientierung noch nicht in vollem Umfang eingesetzt zu werden: Relativ niedrige Werte bei der Durchführung von speziellen Schulungen (60 Punkte), dem Einsatz von abteilungsübergreifenden kundenbezogenen Teams (61 Punkte) oder der Vereinbarung von prozessbezogenen Standards (61 Punkte) legen diese Vermutung nahe. Insgesamt besitzen erst 8% aller befragten Automobilhändler ein exzellentes Prozessmanagement.

Die vergangenen markenspezifischen Ausführungen fokussierten sich auf diejenigen Marken, die in einem Bereich durch besonders hohe oder niedrige Kundenorientierung aufgefallen sind. Für eine detaillierte Darstellung des Abschneidens aller Marken in den sieben Bereichen exzellenter Kundenorientierung sei auf Tabelle 3 im Anhang verwiesen.

### 3.3 Zusammenarbeit zwischen Automobilhändlern und Herstellern

Die Ursachen für die oftmals geringe Kundenorientierung von Autohäusern sind nicht allein bei den Händlern zu suchen. Stattdessen stehen bei diesem Thema auch die Hersteller in der Pflicht und tragen insofern eine Mitverantwortung.

Befragt nach ihrer Zufriedenheit mit den Unterstützungsleistungen des Herstellers in Sachen Kundenorientierung vergaben die meisten Automobilhändler eher schlechte Noten. Gerade in Bereichen der Kundenorientierung, in denen noch großer Nachholbedarf besteht, beurteilen die Händler die Herstellerunterstützung als schlecht und wünschen sich eine stärkere zukünftige Zusammenarbeit. Dies gilt insbesondere für

- die Kundenbewertung,
- das Kundenbeziehungsmanagement (CRM),
- das Beschwerdemanagement und
- das Prozessmanagement (Abbildung 8).

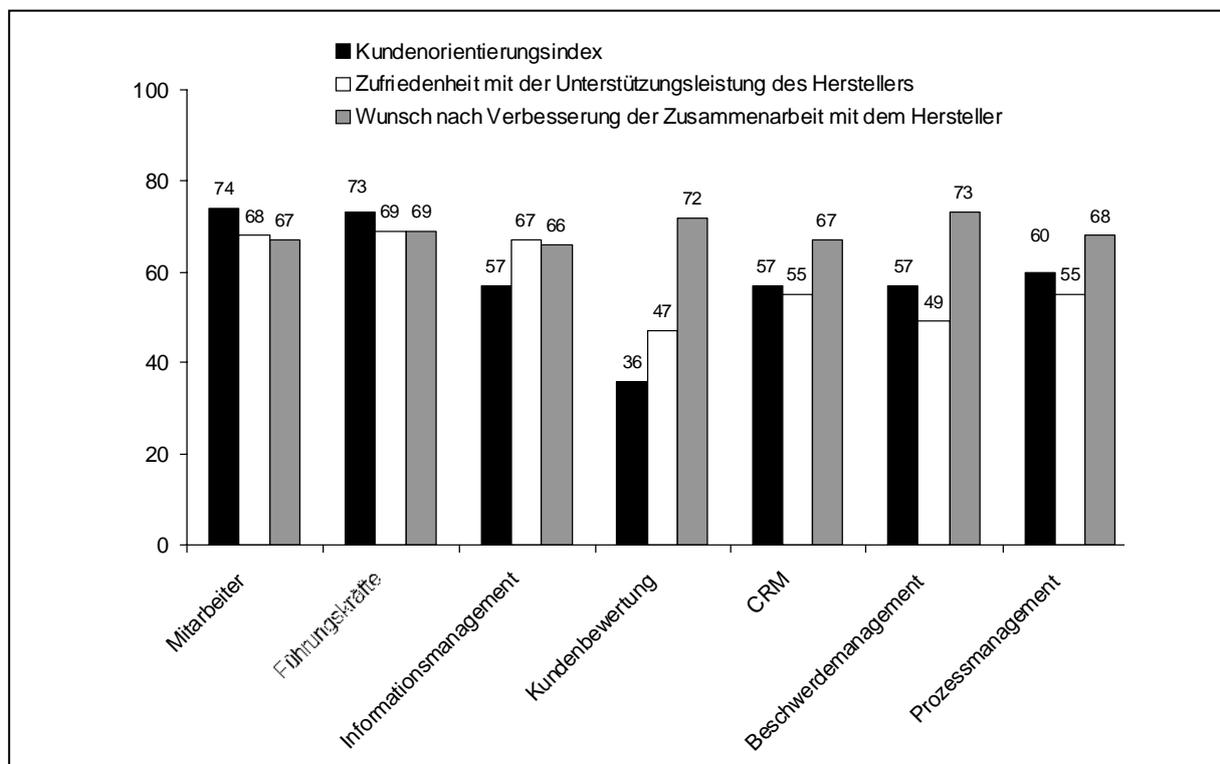


Abb. 8: Beurteilung und Wunsch nach Verbesserung der Zusammenarbeit mit dem Hersteller

### 3.4 Einschätzung des Verbesserungspotenzials und des Verbesserungsbedarfs

Um zu untersuchen, inwieweit die Händler hinsichtlich ihrer Kundenorientierung bereits Optimierungspotenziale erkannt haben und diese auch nutzen wollen, wurden die befragten Autohäuser anhand von zwei Dimensionen eingeteilt:

- Verbesserungspotenzial („Wir können unsere Kundenorientierung noch steigern.“)
- Verbesserungsbedarf („Wir müssen unsere Kundenorientierung noch steigern.“)

Hierdurch lassen sich **vier Typen** identifizieren (Abbildung 9):

Die „**Perfektionisten**“ (10%): Automobilhändler dieses Typs sind die Vorreiter der Branche. Sie agieren bereits jetzt relativ kundenorientiert, sehen aber für die Zukunft noch Bedarf, sich weiter zu steigern. Darüber hinaus zeichnen sie sich durch die höchste Zufriedenheit und Loyalität gegenüber dem Hersteller aller vier Typen aus.

Die „**Selbstzufriedenen**“ (16%): Auch diese Gruppe verfügt schon über eine relativ ausgeprägte Kundenorientierung. Im Gegensatz zu den „Perfektionisten“ sind sie aber mit dem erreichten Grad der Kundenorientierung bereits zufrieden. Sie ruhen sich auf der erzielten Kundenorientierung und Umsatzrendite aus und laufen hierdurch Gefahr, mittel- bis langfristig gegenüber engagierteren Händlern ins Hintertreffen zu geraten.

Die „**Aufgewachten**“ (68%): Die zahlenmäßig bei weitem größte der vier Gruppen ist durch den geringsten Grad der Kundenorientierung und die niedrigste Umsatzrendite aller vier Typen gekennzeichnet. Ihr Vorteil: Sie wissen, dass sie sich verbessern können und müssen.

Die „**Ignoranten**“ (6%): Anders als die „Aufgewachten“ hält es dieser Typ von Automobilhändler nicht für erforderlich, seine (nur durchschnittlich hohe) Kundenorientierung zukünftig zu verbessern. Zudem weist er die niedrigste Händlerzufriedenheit und –loyalität aller vier Typen auf.

Die Ergebnisse bestätigen einmal mehr, dass sich der Automobilhandel im Aufbruch befindet: Mehr als drei Viertel aller befragten Händler sieht die Notwendigkeit, den Grad der Kundenorientierung in Zukunft zu steigern.

Herstellern eröffnet die vorliegende Typologie die Möglichkeit, zukunftsfähige (und –willige) Automobilhändler zu identifizieren.

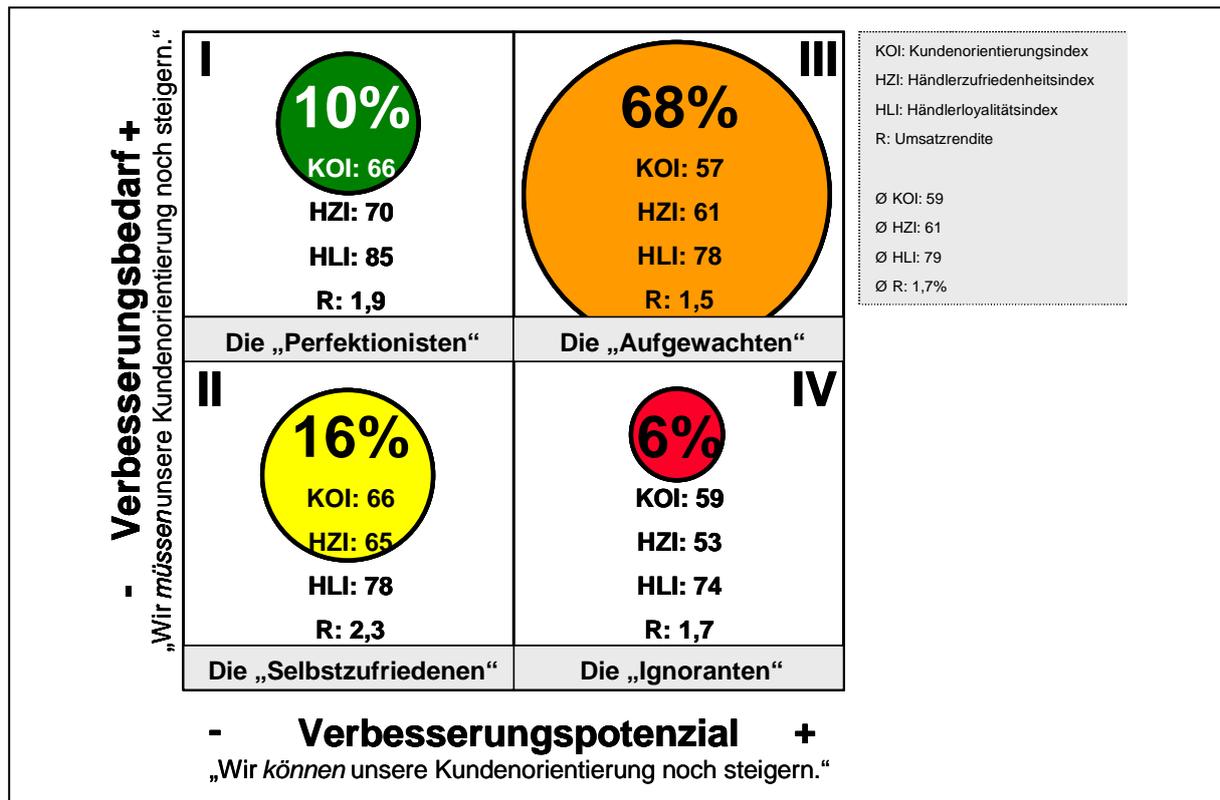


Abb. 9: Typologie von Automobilhändlern anhand der Einstellung in Sachen Kundenorientierung

### 3.5 Auswirkungen von Kundenorientierung auf den Erfolg von Automobilhändlern und Herstellern

Im Rahmen der Studie wurde außerdem untersucht, welchen Einfluss der Grad der Kundenorientierung auf

- den **Markterfolg** von Automobilhändlern (d.h. das Abschneiden gegenüber dem Wettbewerb bzgl. Größen wie z.B. Kundenzufriedenheit, Kundenbindung oder Marktanteil),
- den **wirtschaftlichen Erfolg** von Automobilhändlern (d.h. Umsatz und Umsatzrendite) und
- zentrale **Erfolgsgrößen des Vertikalen Marketing** der Hersteller (d.h. Händlerzufriedenheit, Händlerloyalität) besitzt.

Wie Abbildung 10 zeigt, wirkt sich der Grad der Kundenorientierung aller sieben Bereiche positiv auf die Höhe des Markterfolgs aus. Die Höhe des Markterfolgs hat wiederum einen positiven Einfluss auf den Umsatz und die Umsatzrendite von Automobilhändlern.

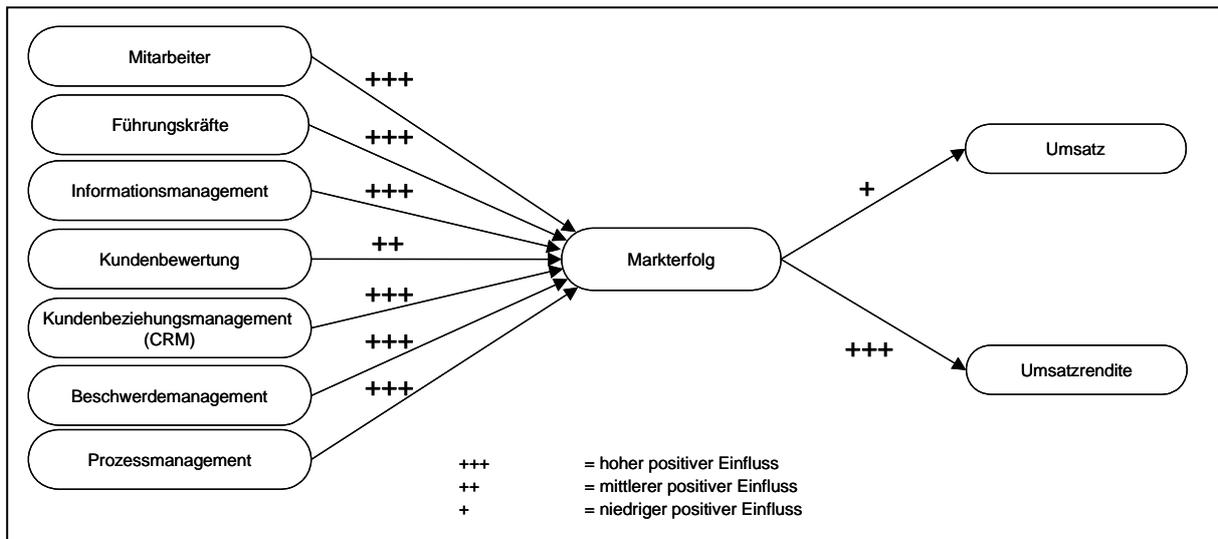


Abb. 10: Auswirkungen von Kundenorientierung auf den Erfolg von Automobilhändlern

Weiterhin konnte ein positiver Zusammenhang zwischen dem Grad der Kundenorientierung von Automobilhändlern und der Händlerzufriedenheit und Händlerloyalität gegenüber dem Hersteller nachgewiesen werden. Zudem wurde ein starker Zusammenhang zwischen der Händlerzufriedenheit und der Händlerloyalität festgestellt und damit das entsprechende Ergebnis des jährlich erhobenen MarkenMonitors (vgl. hierzu EurotaxSchwacke 2003) bestätigt (Abbildung 11). Demnach zeichnen sich zufriedенere Automobilhändler durch ein höheres Commitment gegenüber dem Hersteller aus und setzen damit als „Botschafter der Marke“ das Markenversprechen des Herstellers besser am Point of Sale und Point of Service um.

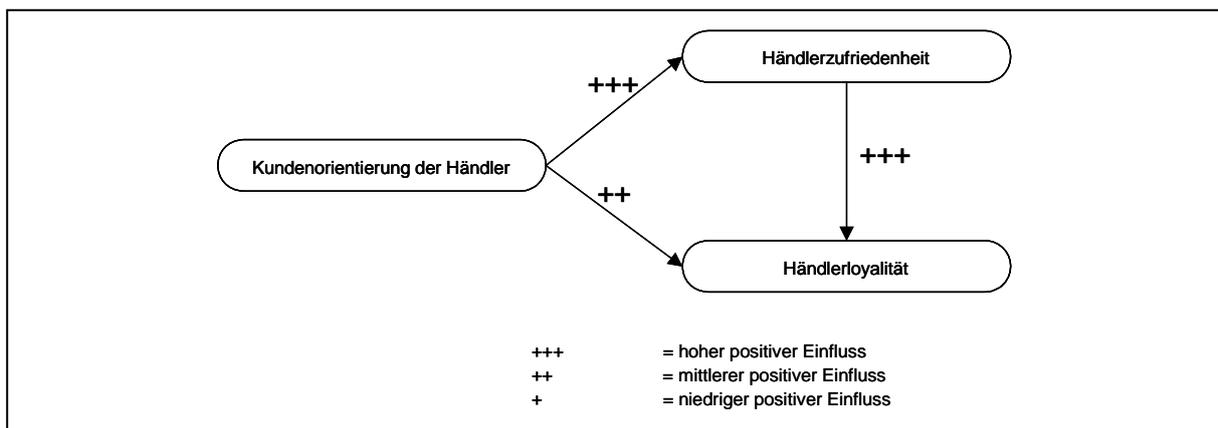


Abb. 11: Auswirkungen von Kundenorientierung der Automobilhändler auf zentrale händlerbezogene Erfolgsgrößen der Hersteller

Diese Ergebnisse machen zwei Dinge deutlich:

- Eine hohe Kundenorientierung zahlt sich für Automobilhändler aus, da sie zu einem höheren Markterfolg und wirtschaftlichen Erfolg führt. Dies bestätigt die seit Jahren propagierte und aus anderen Branchen bekannte Wirkungskette zwischen Kundenorientierung und Unternehmenserfolg (vgl. hierzu ausführlich Homburg/Bucerius 2003).
- Die Kundenorientierung der Automobilhändler ist auch für die Hersteller ein zentraler Erfolgsfaktor, da sie sich positiv auf die Händlerzufriedenheit und Händlerloyalität auswirkt. Eine hohe Händlerzufriedenheit und Händlerloyalität verringert wiederum den Betreuungsaufwand und die Kontrollkosten auf Seiten der Hersteller und kann somit dazu beitragen, die oft als zu hoch kritisierten Vertriebskosten in Deutschland zu senken.

Aufgrund der hohen Bedeutung der Händlerzufriedenheit und Händlerloyalität für das Vertikale Marketing der Hersteller wurden diese beiden Größen im Rahmen der vorliegenden Studie einander markenspezifisch (mit Mercedes-Benz als Benchmark) gegenübergestellt (Abbildung 12). Die ermittelte Stärke des Zusammenhangs (Korrelationskoeffizient  $r=0,63$ ) entspricht ziemlich genau den seit Jahren stabilen Ergebnissen des MarkenMonitors (vgl. hierzu EurotaxSchwacke 2003).

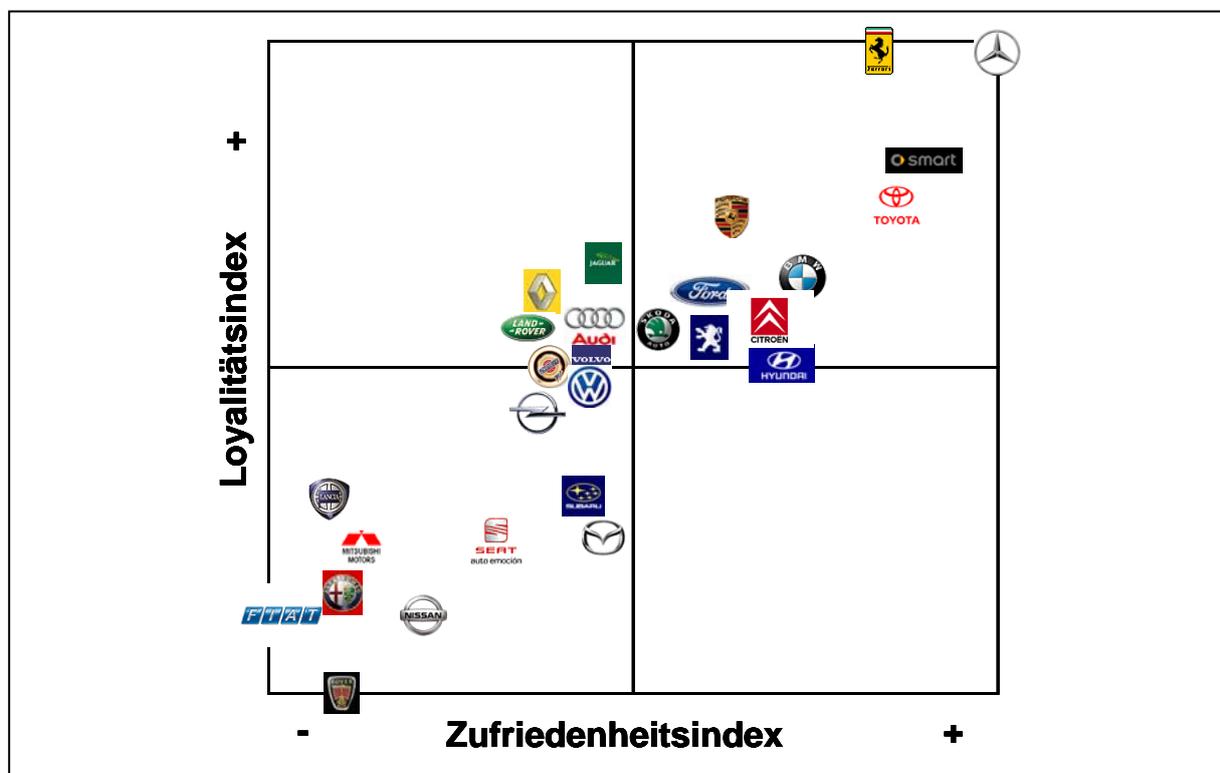


Abb. 12: Markenspezifische Darstellung von Händlerzufriedenheit und Händlerloyalität

### 3.6 Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung im Automobilhandel

Der letzte Teil der vorliegenden Studie hatte die Identifikation von Erfolgsfaktoren exzellenter Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel zum Ziel. Dabei wurde mittels eines t-Tests (vgl. hierzu ausführlich Homburg/Krohmer 2003) über alle Bereiche und Einzelfragen exzellenter Kundenorientierung geprüft, wo es statistisch signifikante Mittelwertunterschiede ( $\alpha = 0,05$ ) zwischen sehr erfolgreichen und wenig erfolgreichen Automobilhändlern (gemessen am Markterfolg) gibt.

Der relativ große Mittelwertunterschied (12 Punkte) beim **Gesamt-Kundenorientierungsindex** (KOI gesamt) zwischen sehr erfolgreichen und wenig erfolgreichen Automobilhändlern betont noch einmal die hohe generelle Betonung von Kundenorientierung im Automobilhandel.

Wie Abbildung 13 zeigt, schneiden zudem sehr erfolgreiche Automobilhändler in allen **sieben Bereichen** exzellenter Kundenorientierung signifikant besser ab als wenig erfolgreiche Automobilhändler. Somit sollte beim Management der Kundenorientierung auf eine hohe Professionalität in allen sieben Bereichen geachtet werden.

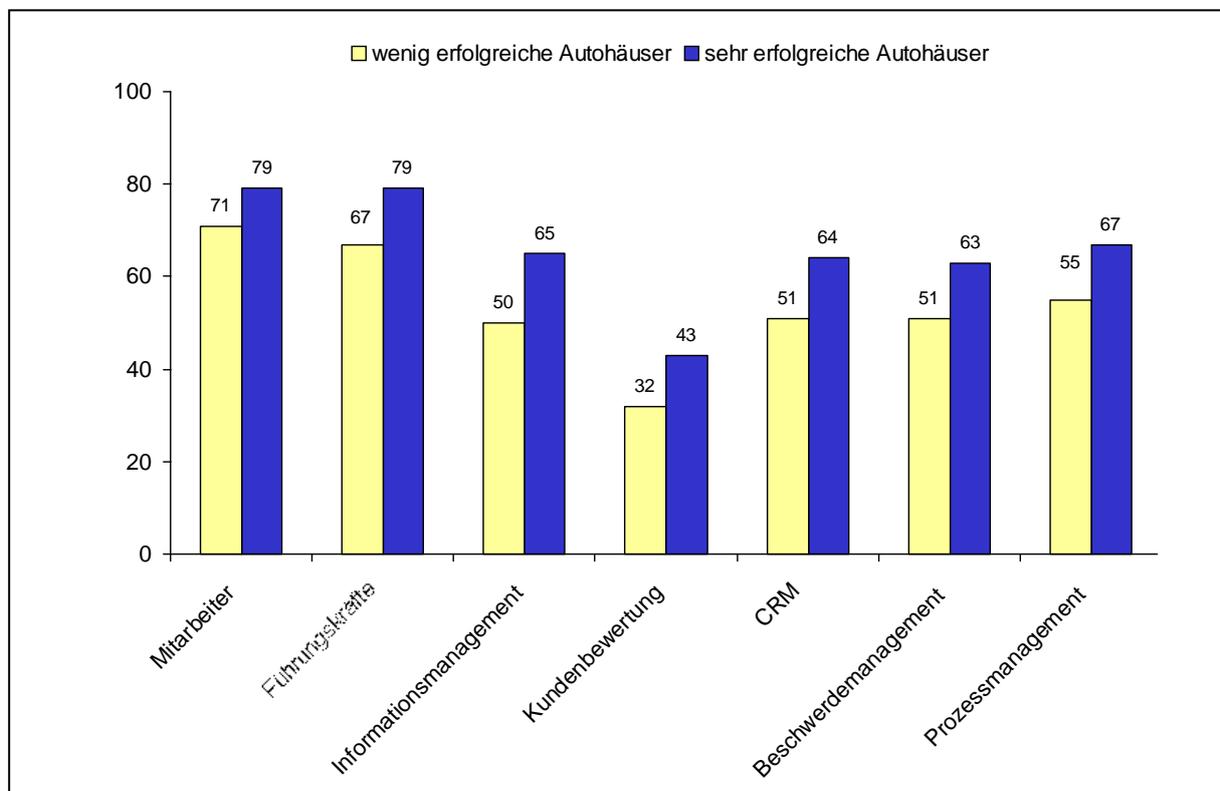


Abb. 13: Vergleich der Kundenorientierung von wenig und sehr erfolgreichen Autohäusern

Auf der Ebene der **Einzelfragen** konnten wir insgesamt **56 Erfolgsfaktoren** einer exzellenten Kundenorientierung identifizieren (Abbildung 14).

<p><b>I. Mitarbeiter</b> Unsere(n) Mitarbeiter(n)...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>...fühlen sich für die Zufriedenheit der Kunden verantwortlich.</li> <li>...macht der Umgang mit Kunden Spaß.</li> <li>...versuchen im Kundenkontakt immer freundlich zu sein.</li> <li>...lassen ihre Kunden ausreden und hören ihnen ausreichend zu.</li> </ul> <p><b>II. Führungskräfte</b> Unsere Führungskräfte...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>...teilen den Mitarbeitern die Unternehmensziele mit.</li> <li>...setzen sich und ihren Mitarbeitern klare Ziele.</li> <li>...haben ein kundenorientiertes Vergütungssystem eingeführt.</li> <li>...delegieren bestimmte Aufgaben an die Mitarbeiter.</li> <li>...setzen ihren Mitarbeitern kundenorientierte Ziele.</li> <li>...arbeiten an der Verbesserung der kundenbezogenen Prozesse im eigenen Verantwortungsbereich.</li> </ul> <p><b>III. Informationsmanagement</b> Bei uns...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>...werden die relevanten Kundeninformationen regelmäßig erfasst.</li> <li>...kann man die Umsatzzahlen für jeden einzelnen Kunden abrufen.</li> <li>...kann man die Bedarfs- und Kaufhistorie für jeden Kunden abrufen.</li> <li>...kann man die technischen Daten und die Historie des Kundenfahrzeugs abrufen.</li> <li>...enthält der Datensatz des Kunden eine Bewertung seiner Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.</li> <li>...sind die direkten Wettbewerber bei dem einzelnen Kunden abrufbar.</li> <li>...werden standardisierte Berichte erstellt und an die Mitarbeiter verteilt.</li> <li>...gibt es einen Bericht, der die Geschäftsführer über Veränderungen des Markt-, Wettbewerbs- und Kundenumfelds informiert.</li> </ul> <p><b>IV. Kundenbewertung</b> Bei uns...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>...wird jeder Kunde anhand festgelegter Kriterien einem Kundensegment zugeordnet.</li> <li>...wird jeder Kunde anhand einer ABC-Analyse bewertet.</li> <li>...wird jeder Kunde anhand eines Kundenportfolios bewertet.</li> <li>...wird für die wichtigsten Kunden der Kundenwert bestimmt.</li> <li>...wissen alle Mitarbeiter wie ein Kunde zu bewerten ist.</li> <li>...wird die Bewertung und Einteilung der Kunden in Kundensegmente gepflegt.</li> <li>...gibt es ein EDV-System, dass eine einfache &amp; schnelle Kundenbewertung erlaubt.</li> <li>...sind die Ergebnisse der Kundenbewertung allen Mitarbeitern zugänglich.</li> <li>...spielen die Ergebnisse der Kundenbewertung eine wichtige Rolle in allen kundenbezogenen Prozessen.</li> </ul>	<p><b>V. Kundenbeziehungsmanagement (CRM)</b> Bei uns...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>...wissen alle Mitarbeiter, dass eine intakte Geschäftsbeziehung wichtiger ist als ein Einzelabschluss.</li> <li>...erfolgt der Einsatz verschiedener Kundenbindungsinstrumente anhand festgelegter Kriterien.</li> <li>...wird der Erfolg unseres Kundenbindungsmanagements regelmäßig überprüft.</li> <li>...werden Kosten und Nutzen jeder Geschäftsbeziehung untersucht.</li> <li>...kennen alle Mitarbeiter die gesamte Produkt- und Dienstleistungspalette.</li> <li>...wird regelmäßig der Erfolg unserer Cross-Selling-Aktivitäten überprüft.</li> <li>...werden Analysen zur Identifizierung verlorener Kunden durchgeführt.</li> <li>...werden die Gründe für Kundenabwanderungen systematisch analysiert.</li> <li>...gibt es Instrumente, um verlorene Kunden zurückzugewinnen.</li> <li>...werden Kosten und Nutzen des Kundenrückgewinnungsmanagements untersucht.</li> <li>...kennen alle Mitarbeiter die von uns angebotenen Zusatzleistungen.</li> <li>...werden die Kosten dem Nutzen unserer Zusatzleistungen gegenübergestellt.</li> </ul> <p><b>VI. Beschwerdemanagement</b> Bei uns...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>...wird eine angenommene Beschwerde bis zur Lösung des Problems von einer Person betreut.</li> <li>...wird den Kunden regelmäßig mitgeteilt, wie sie sich bei uns beschweren können.</li> <li>...erfolgt jede Beschwerdeannahme anhand eines standardisierten Aufnahmeformulars.</li> <li>...wissen alle, wer für die Bearbeitung welcher Beschwerden zuständig ist.</li> <li>...wird die Bearbeitung von Kundenbeschwerden durch ein EDV-System unterstützt.</li> <li>...wird die Analyse von Kundenbeschwerden durch ein EDV-System unterstützt.</li> <li>...werden die Kosten und der Nutzen unseres Beschwerdemanagements untersucht.</li> <li>...werden Kennzahlen zur Überprüfung des Erfolgs des Beschwerdemanagements eingesetzt.</li> </ul> <p><b>VII. Prozessmanagement</b> Bei uns...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>...gibt es für jeden wichtigen Prozess einen Prozessverantwortlichen.</li> <li>...ist jeder Prozess auf den Kunden ausgerichtet.</li> <li>...wird regelmäßig versucht Schnittstellenprobleme zu identifizieren.</li> <li>...gibt es Schulungen, um die Kundenorientierung der internen Prozesse zu verbessern.</li> <li>...sind prozessbezogene Standards mit den Mitarbeitern vereinbart worden.</li> <li>...gibt es einen Gemeinschaftsraum.</li> <li>...werden regelmäßig die Kosten und der Nutzen der kundenbezogenen Prozesse untersucht.</li> <li>...werden prozessbezogene Kennzahlen ermittelt.</li> <li>...wurde eine Prozesskostenrechnung implementiert.</li> </ul>
---	---

Abb. 14: Überblick über die 56 Erfolgsfaktoren einer exzellenten Kundenorientierung im Automobilhandel

Im Bereich **Kundenorientierung der Mitarbeiter** existieren **vier Erfolgsfaktoren**. Zwar erreichten bei diesen Faktoren auch wenig erfolgreiche Automobilhändler relativ hohe Werte, jedoch erzielten hier sehr erfolgreiche Automobilhändler echte Spitzenwerte. Je zwei der Erfolgsfaktoren lassen sich der Einstellung bzw. dem Verhalten von Mitarbeitern zuordnen. Dies belegt einmal mehr die hohe Relevanz von beiden Faktoren (Homburg/Stock 2000).

Für den Bereich **Kundenorientierung der Führungskräfte** konnten **sechs Erfolgsfaktoren** identifiziert werden. Hierzu gehören z.B. die Formulierung und interne Kommunikation von Zielen (auch explizit kundenorientierter Ziele). Sehr erfolgreiche Automobilhändler erreichen hier sehr gute, wenig erfolgreiche Automobilhändler hingegen allenfalls noch mittelmäßige Werte. Besonders auffallend ist der enorme Unterschied (21 Punkte) bei der Frage nach dem Einsatz eines kundenorientierten Vergütungssystems. Systematisch konzipiert kann ein kun-

denorientiertes Vergütungssystem eine erhebliche Motivationssteigerung bei den Mitarbeitern bewirken und dadurch den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen.

Eine Betrachtung der **acht Erfolgsfaktoren** des Bereichs **Informationsmanagement** zeigt, dass insbesondere eine regelmäßige Erfassung, Speicherung und unternehmensinterne Weiterleitung von relevanten Kundeninformationen (z.B. kundenbezogener Umsatz, Bedarfs-/Kaufhistorie, Kundenzufriedenheit/-bindung, technische Daten des/der Kundenautos) maßgeblich für den Erfolg sind.

Die **Kundenbewertung** wurde bereits in Abschnitt 3.2 als eindeutiger Schwachpunkt der Kundenorientierung von deutschen Automobilhändlern identifiziert. Auf sehr niedrigem Niveau existieren auch in diesem Bereich signifikante Unterschiede zwischen sehr erfolgreichen und wenig erfolgreichen Automobilhändlern. Insgesamt **neun Erfolgsfaktoren** konnten ermittelt werden. Bis dato ist jedoch davon auszugehen, dass selbst von den sehr erfolgreichen Automobilhändlern nur die wenigsten eine systematische Kundenbewertung betreiben.

Für den Bereich **Kundenbeziehungsmanagement** konnten **zwölf Erfolgsfaktoren** identifiziert werden. Dabei hat sich gezeigt, dass sich sehr erfolgreiche Automobilhändler von wenig erfolgreichen Automobilhändlern vor allem hinsichtlich der Erfolgskontrolle bzw. Überprüfung von Kosten und Nutzen der verschiedenen Maßnahmen des Kundenbeziehungsmanagements – Kundenbindung, Abbildung von Geschäftsbeziehungen (Relationship Modelling), Cross-Selling, Kundenrückgewinnung und Value-Added Services – signifikant unterscheiden (11 bis 17 Punkte). Erfolgreiche Automobilhändler arbeiten diesbezüglich deutlich systematischer und können dadurch Maßnahmen des Kundenbeziehungsmanagements wirksamer einsetzen sowie „unnötige“ Kosten vermeiden. Weiterhin fällt auf, dass sich vier von fünf Fragen zum Kundenrückgewinnungsmanagement als Erfolgsfaktoren herausgestellt haben (vgl. ausführlich zum Thema Kundenrückgewinnungsmanagement Homburg/Fürst/Sieben 2003). Dieser Faktor war bereits in Abschnitt 3.2 als einer der Schwachpunkte des Kundenbeziehungsmanagements von deutschen Automobilhändlern ausgemacht worden.

Hinsichtlich des **Beschwerdemanagements** existieren im Automobilhandel **acht Erfolgsfaktoren**. So sollten unzufriedene Kunden über entsprechende Kommunikationsmaßnahmen (z.B. Schilder im Autohaus, Hinweise auf Rechnungen, proaktive persönliche/telefonische Gespräche nach dem Kauf) motiviert werden, sich beim betreffenden Automobilhändler zu beschweren. Nur hierdurch können negative

Kundenreaktionen auf Unzufriedenheit (z.B. Abwanderung zum Wettbewerb, negative Mund-zu-Mund-Kommunikation) vermieden werden. Darüber hinaus sollten im Autohaus klare Zuständigkeiten für die Bearbeitung einer Beschwerde definiert und kommuniziert sein. Die Beschwerdeannahme kann durch ein standardisiertes Formular erleichtert werden. Als weiterer Erfolgsfaktor hat sich ein EDV-System gezeigt, das die Bearbeitung und Analyse von Beschwerden unterstützt. Zudem erweist sich auch beim Management von Beschwerden eine Erfolgskontrolle als überaus nützlich. Nur dadurch kann die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit eines Beschwerdemanagements sichergestellt werden (vgl. für weitere Ausführungen zum Thema Beschwerdemanagement Homburg/Fürst 2003a).

Im Bereich **Prozessmanagement** kristallisierten sich **neun Erfolgsfaktoren** heraus. Wie in Abschnitt 3.2 bereits festgestellt, stellen in diesem Bereich Schnittstellenprobleme und eine mangelnde Prozessbewertung und -kontrolle die zentralen Schwächen von deutschen Automobilhändlern dar. Weiterhin wurde bemängelt, dass eine Reihe von Instrumenten zur Steigerung der Prozessorientierung – wie z.B. Schulungen oder die Vereinbarung von prozessbezogenen Standards – zu selten eingesetzt werden. Hinsichtlich aller genannter Aspekte heben sich sehr erfolgreiche Automobilhändler klar von wenig erfolgreichen Automobilhändlern ab.

#### 4. Zusammenfassung und Fazit

Nachfolgend werden die 10 wichtigsten Erkenntnisse der vorliegenden Studie überblicksartig dargestellt. Im Anschluss daran geben wir für Automobilhersteller und Automobilhändler Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Kundenorientierung.

1. Deutsche Automobilhändler messen dem Thema Kundenorientierung markenübergreifend eine sehr hohe Bedeutung bei (durchschnittlich 96 von maximal 100 Punkten).
2. Gleichzeitig überschätzen Automobilhändler jedoch markenübergreifend die eigene Kundenorientierung: Während der geschätzte Grad der Kundenorientierung des eigenen Autohauses durchschnittlich bei 81 Punkten liegt, beträgt der tatsächliche Grad der Kundenorientierung gerade einmal 59 Punkte.
3. Automobilhändler der Marken Mercedes-Benz sind am kundenorientiertesten (durchschnittlich 69 von maximal 100 Punkten), gefolgt von Smart (68 Punkte) und Citroen (67

Punkte). Die rote Laterne geht an Volkswagen (52 Punkte). Nur knapp davor liegen Audi (53 Punkte) und Alfa Romeo (54 Punkte).

4. Zwischen den verschiedenen Bereichen exzellenter Kundenorientierung im Automobilhandel bestehen teilweise deutliche Unterschiede:
  - Im Personalbereich (Kundenorientierung der Mitarbeiter und Führungskräfte) wurden relativ gute Werte erzielt (74 bzw. 73 Punkte).
  - Die Bewertung des Bereichs Prozessmanagement (60 Punkte) fällt durchschnittlich aus.
  - Hingegen schneiden die Bereiche Informationsmanagement, Kundenbeziehungsmanagement (CRM) und Beschwerdemanagement (je 57 Punkte) nur unterdurchschnittlich ab.
  - Das größte Verbesserungspotenzial in Sachen Kundenorientierung besteht im Bereich Kundenbewertung (36 Punkte).
5. In den Bereichen der Kundenorientierung mit dem größten Nachholbedarf beurteilen die Automobilhändler die herstellerseitige Unterstützung am schlechtesten. Konsequenterweise ist in diesen Bereichen auch der Wunsch nach einer Verbesserung der Zusammenarbeit mit dem Hersteller relativ hoch.
6. Anhand der Dimensionen „Verbesserungspotenzial“ („Wir können unsere Kundenorientierung noch steigern.“) und „Verbesserungsbedarf“ („Wir müssen unsere Kundenorientierung noch steigern.“) konnten vier Typen von Automobilhändlern identifiziert werden, die sich zudem hinsichtlich des Grads der Kundenorientierung, der Händlerzufriedenheit und Händlerloyalität sowie der erzielten Umsatzrendite signifikant unterscheiden.
7. Für alle sieben Bereiche konnte zwischen dem Grad der Kundenorientierung und der Höhe des Markterfolgs (d.h. das Abschneiden gegenüber dem Wettbewerb hinsichtlich Größen wie z.B. Kundenzufriedenheit, Kundenbindung oder Marktanteil) ein signifikanter positiver Zusammenhang nachgewiesen werden.
8. Darüber hinaus wurde auch ein positiver Zusammenhang zwischen der Höhe des Markterfolgs und der Höhe des wirtschaftlichen Erfolgs von Automobilhändlern (d.h. Umsatz und Umsatzrendite) festgestellt.

9. Interessant für Automobilhersteller: Zwischen dem Grad der Kundenorientierung und der Zufriedenheit und Loyalität von Automobilhändlern existiert genauso ein positiver Zusammenhang wie zwischen der Händlerzufriedenheit und der Händlerloyalität.

10. Auf der Ebene der Einzelfragen konnten insgesamt 56 Erfolgsfaktoren einer exzellenten Kundenorientierung im Automobilhandel identifiziert werden. Diese verteilen sich auf alle sieben betrachteten Bereiche.

Abschließend stellt sich nun für Händler und Hersteller die Frage, welche konkreten Maßnahmen zur Steigerung der Kundenorientierung im Automobilhandel ergriffen werden können. Abbildung 15 gibt einen Überblick über entsprechende Handlungsempfehlungen für beide Seiten.

Kundenorientierung stellt für Automobilhändler und Automobilhersteller eine „Win-Win-Situation“ bzw. eine „Lose-Lose-Situation“ dar. Nicht zuletzt aufgrund der Besonderheiten der Vertriebssysteme im deutschen Automobilhandel kann das Streben nach exzellenter Kundenorientierung nur bei einer weitreichenden partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen beiden Parteien von Erfolg gekrönt sein!

<b>Was sollten die Automobilhersteller tun?</b>	<b>Was sollten die Automobilhändler tun?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Stärkere Bewusstseinsbildung, dass sich die Kundenorientierung der Händler auch auf die Händlerzufriedenheit und -loyalität gegenüber der eigenen Marke auswirkt,</li><li>• aktive Nutzung der breiten Bereitschaft der Händler, sich zu verbessern (68% „Aufgewachte“),</li><li>• vorrangiges Angehen der Bereiche, in denen noch große Verbesserungspotenziale bestehen und in denen sich Händler mehr Unterstützung wünschen,</li><li>• Umsetzen der mittel- und langfristig zu empfehlenden Handelsstrategie „Unterstützung statt Ausquetschen“,</li><li>• Aufsetzen eines systematischen und umfassenden Händlerqualifizierungsprogramms in Bezug auf Kundenorientierung,</li><li>• Qualifizierung des eigenen Außendienstes in punkto Kundenorientierung,</li><li>• Schaffung der informationstechnologischen Voraussetzungen zum Austausch von kunden-, markt- und wettbewerbsbezogenen Daten,</li><li>• Sicherstellung eines einheitlichen Auftretens am Markt durch Koordination der Maßnahmen von Hersteller und Händler.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selbstbewertung anhand der Checkliste mit den 56 Erfolgsfaktoren (vgl. Abbildung 14),</li><li>• genaue Feststellung des eigenen Verbesserungsbedarfs,</li><li>• Priorisierung des Verbesserungsbedarfs (Festlegung von Wichtigkeiten),</li><li>• Ausarbeitung eines Konzepts zur systematischen Erhöhung der eigenen Kundenorientierung (auch in Zusammenarbeit mit Händlerverbänden und Herstellern),</li><li>• regelmäßige Überprüfung des Erfolgs der eingeleiteten Maßnahmen,</li><li>• regelmäßige Bewertung der eigenen Kundenorientierung,</li><li>• Einrichten von Arbeitskreisen mit befreundeten Händlern oder neutralen Partnern (für Erfahrungsaustausch, Benchmarking etc.).</li></ul>

Abb. 15: Überblick über Handlungsempfehlungen für Automobilhersteller und Automobilhändler zur Steigerung der Kundenorientierung im Automobilhandel

## Literaturangaben

- Beutin, N., Fürst, A., Finkel, B. (2002): Kundenorientierung im Automobilhandel: Relevanz und Facetten, URL: <http://www.competence-site.de> [11.7.2003].
- Beutin, N., Fürst, A., Finkel, B. (2003a): Doppelter Vorteil – Kundenorientierte Händler besitzen zufriedeneren Kunden und erzielen eine höhere Rendite, in: *kfz-betrieb*, 93. Jg., Nr. 23, S. 42.
- Beutin, N., Fürst, A., Finkel, B. (2003b): Nur wenige „Perfektionisten“ – Viele deutsche Autohändler überschätzen eigene Kundenorientierung, in: *Automobilwoche*, 2. Jg., Nr. 10, S. 24.
- Beutin, N., Fürst, A., Finkel, B. (2003c): Kein Hersteller und kein Händlerverband sollte sich entspannt zurücklehnen!, erscheint in: *Autohaus*, 47. Jg., Nr. 17.
- Beutin, N., Fürst, A., Finkel, B. (2003d): Kundenorientierung als zentraler Erfolgsfaktor im Automobilvertrieb, erscheint in: *absatzwirtschaft*.
- Decker, A. (2000): Die Händlerzufriedenheit als Zielgröße im vertikalen Marketing der Automobilwirtschaft, Frankfurt am Main.
- Diez, W. (1999): Prozessoptimierung im Automobilvertrieb: auf dem Weg zu einem integrierten Kunden- und Kostenmanagement, Wiesbaden.
- Diez, W. (2001): *Automobilmarketing: erfolgreiche Strategien, praxisorientierte Konzepte, effektive Instrumente*, 4. Aufl., Landsberg/Lech.
- EurotaxSchwacke (2003): *MarkenMonitor 2003 - Händlerzufriedenheits-Monitoring*, Studie der EurotaxSchwacke GmbH/Institut für Automobilwirtschaft, Maintal und Geislingen.
- Fürst, A., Beutin, N., Finkel, B. (2003): Wo ist der Kunde König?, in: *kfz-betrieb*, 93. Jg., Nr. 25, S. 28-29.
- Hansen, U., Jeschke, K. (2000): Beschwerdemanagement für Dienstleistungsunternehmen – Beispiel des Kfz-Handels, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 433-459.

- Heß, A. (1997): Aktuelle Entwicklungen der Vertriebsnetzgestaltung in der Automobilwirtschaft: Ursachen, Hintergründe, Zukunftsperspektiven, in: GfK (Hrsg.): Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Berlin, 43. Jg., Nr. 1, S. 25-40.
- Homburg, Ch., Beutin, N. (2001): Kundenstrukturmanagement als Controllingherausforderung, in: Reinecke, S., Tomczak, T., Geis, G. (Hrsg.): Handbuch Marketing Controlling - Marketing als Treiber von Wachstum und Erfolg, Frankfurt am Main, S. 212-233.
- Homburg, Ch., Bucerius, M. (2003): Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 53-86.
- Homburg, Ch., Fürst, A. (2003a): Complaint Management Excellence – Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, Arbeitspapier M73, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Fürst, A. (2003b): Beschwerdemanagement in Deutschland: Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, Arbeitspapier M80, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Stock, R. (2000): Der kundenorientierte Mitarbeiter - Bewerten, Begeistern, Bewegen, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Fürst, A., Sieben, F. (2003): Welcome back! Wie Sie Ihre Ex-Kunden zurückgewinnen, erscheint in: Harvard Businessmanager.
- Homburg, Ch., Schäfer, H., Schneider, J. (2003): Sales Excellence - Vertriebsmanagement mit System, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Hubbert, J. (2003): Visionen für morgen – Rede von Prof. Jürgen Hubbert im Rahmen des 3. Internationalen CAR – Symposium an der FH Recklinghausen, in: kfz-betrieb, 93. Jg., Nr. 7, S. 20.
- Jensen, Ch. (2001): Kundenorientierung in vertikalen Absatzsystemen - Bedeutung der Hersteller-Händler-Zusammenarbeit am Beispiel der Automobilwirtschaft, Wiesbaden.

Korte, Ch. (1995): Customer Satisfaction Measurement: Kundenzufriedenheitsmessung als Informationsgrundlage des Hersteller- und Handelsmarketing am Beispiel der Automobilwirtschaft, Frankfurt am Main.

Meinig, W., Rennert, Ch., Heß, A. (1993): Kundenorientierung als Problem des Vertikalen Marketing in der Automobilwirtschaft – Zur Implementierung von Innovationen im Vertragshändlersystem, in: Marktforschung und Management, 37. Jg., Nr. 1, S. 31-37.

Mercer Management Consulting (2003): Automobilvertrieb 2010, URL:  
<http://www.mercermc.de/plain.php3?content=content/pressemeldungen/index&navlink=63&id=48> [21.10.2002].

Meunzel, R. M., Dringenberg, M. (2000): Kennzahlen und Trends im Autohandel, in: Autohaus Verlag & Symposion Publishing (Hrsg.): Autohandel im Internet - Geschäftsmodelle und Strategien für den deutschen Markt, Düsseldorf, S. 147-160.

Schlosser, A. (2002): Cars Online 2002, Cap Gemini Ernst & Young, URL:  
<http://www.de.cgey.com/servlet/PB/menu/1004878/index.html> [21.10.2002].

Werner, H., Beutin, N. (2000), Effektives Kundencontrolling durch Kundenportfolio und Customer Lifetime Value, in: Weber, J., Homburg, Ch. (Hrsg.): Marketing-Controlling, krp – Kostenrechnungspraxis, Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendungen, Sonderheft 3/2000, Wiesbaden, S. 23-28.

## Anhang

	Haupt Händler*	NL*	Gesamt*	angeschrieben	Rücklauf Fabrikate	Konfidenzintervall**
VW <sup>1</sup>	1.798	0	1.798	600	79	3,1
Mercedes-Benz	98	35	133	132	33	4,3
Opel	808	0	808	150	29	5,3
Ford	277	0	277	207	32	4,8
BMW	720	18	738	419	84	2,9
Audi <sup>1</sup>	1.200	0	1.200	600	61	3,5
Renault	511	8	519	450	38	4,5
Peugeot	364	16	380	250	29	5,1
Toyota	252	0	252	166	26	5,4
Fiat	235	0	235	251	35	4,5
Skoda	358	0	358	152	16	7,3
Citroën	322	10	332	158	20	6,3
Mazda	661	0	661	106	42	4,2
Nissan	614	2	616	158	18	6,9
Seat	355	1	356	211	32	4,8
Smart	39	0	39	37	24	3,7
Volvo	204	0	204	25	12	8,7
Mitsubishi	612	0	612	99	41	4,3
Hyundai	436	0	436	214	22	6,1
Chrysler/Jeep	214	0	214	146	28	5,1
Alfa Romeo <sup>2</sup>	187	0	187	20	29	4,9
Porsche	85	2	87	85	34	3,8
Land Rover <sup>3</sup>	174	0	174	0	19	6,5
Jaguar	88	0	88	62	13	8,0
Subaru	317	0	317	228	26	5,4
MG/Rover	144	0	144	166	14	7,9
Lancia <sup>4</sup>	120	0	120	0	15	7,2
Ferrari	24 <sup>5</sup>	0	24	23	2	nicht berechenbar
<b>GESAMT</b>	<b>11.217</b>	<b>92</b>	<b>11.309</b>	<b>4.515</b>	<b>853</b>	

\* Quelle: Vertriebs- und Servicenezstruktur 2003 (Autohaus Online, 15.01.2003)  
 \*\* Annahme: Standardabweichung = 14  
 1 VW/Audi wurden gemeinsam angeschrieben  
 2 sowohl direkt als auch über Fiat angeschrieben  
 3 über Ford und Jaguar angeschrieben  
 4 über Fiat angeschrieben  
 5 Angaben des Importeurs

Tab. 2: Markenspezifische Aufschlüsselung der Datengrundlage

Gesamtwert	Gesamt-Kundenorientierung (KOI gesamt)		Kundenorientierung der Mitarbeiter		Kundenorientierung der Führungskräfte		Informationsmanagement		Kundenbewertung		Kundenbeziehungsmanagement (CRM)		Beschwerde-management		Prozess-management	
	Rang	Wert	Rang	Wert	Rang	Wert	Rang	Wert	Rang	Wert	Rang	Wert	Rang	Wert	Rang	Wert
Autohäuser der Marke	59		74		73		57		36		57		57		60	
Mercedes Benz	1	69	17	74	1	83	1	74	1	49	5	63	1	73	3	66
Smart	2	68	20	73	2	81	2	71	2	47	2	65	2	70	3	66
Citroen	3	67	2	80	2	81	4	66	2	47	2	65	5	62	2	67
BMW	4	66	8	76	11	74	3	70	4	44	2	65	3	66	3	66
Ford	5	65	3	79	4	80	5	65	12	37	1	67	5	62	1	68
Skoda	6	63	13	75	5	79	8	61	12	37	7	61	4	64	6	63
Chrysler/Jeep	7	62	8	76	6	77	6	62	9	39	8	59	8	61	7	62
Porsche	8	62	8	76	7	76	6	62	5	41	5	63	10	57	7	62
Opel	9	61	8	76	11	74	10	60	16	36	8	59	5	62	7	62
Nissan	10	61	3	79	8	75	11	58	12	37	12	58	12	56	11	61
Peugeot	11	60	17	74	21	70	11	58	16	36	8	59	10	57	11	61
Toyota	12	60	13	75	11	74	8	61	9	39	8	59	17	53	7	62
Jaguar	13	60	1	81	8	75	14	55	6	40	14	57	21	50	19	58
Subaru	14	59	3	79	14	73	18	53	6	40	12	58	17	53	19	58
Mazda	15	58	8	76	14	73	16	54	22	33	16	56	17	53	18	59
Seat	16	58	6	77	23	69	16	54	18	35	18	53	9	58	11	61
MG/Rover	17	58	21	72	17	72	14	55	6	40	18	53	15	54	11	61
Volvo	18	57	13	75	14	73	13	57	24	32	27	49	20	51	16	60
Hyundai	19	57	6	77	8	75	26	48	18	35	17	55	21	50	11	61
Lancia	20	57	21	72	17	72	20	51	11	38	14	57	21	50	22	56
Renault	21	56	17	74	25	68	20	51	25	30	23	51	12	56	16	60
Land Rover	22	56	13	75	17	72	19	52	18	35	21	52	25	49	19	58
Fiat	23	54	24	71	25	68	27	47	18	35	23	51	21	50	24	55
Mitsubishi	24	54	21	72	20	71	22	50	26	29	21	52	26	48	22	56
Alfa Romeo	25	54	24	71	21	70	23	49	22	33	18	53	26	48	25	53
Audi	26	53	26	68	25	68	23	49	27	27	25	50	14	55	25	53
VW	27	52	26	68	28	67	23	49	27	27	25	50	15	54	25	53
Ferrari	28	50	26	68	23	69	28	45	12	37	28	47	28	37	28	48

Tab. 3: Abschneiden der einzelnen Marken in den sieben Bereichen exzellenter Kundenorientierung