

## PREMIUM-NEUWAGENHANDEL

# Loyalisierung bei Leasing und Finanzierung

Wissenschaft meets Praxis: Eine Bachelorthesis der HfWU Nürtingen-Geislingen liefert eine belastbare Analyse zur Loyalisierung privater Leasing- und Finanzierungskunden im Premium-Neuwagenhandel (Pkw).



**Automobilkunden ordnen der Betreuungsqualität eine weitaus höhere Wichtigkeit zu, als es die Händler tun. Der Premiumkunde legt neben dem Preisvergleich zu anderen Anbietern ebenso viel Wert auf die Freundlichkeit, Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz des Händlers.**

Die Loyalisierung privater Leasing- und Finanzierungskunden repräsentiert einen Schlüsselbereich im vertragsgebundenen Automobilhandel. Aktuell können trotz einer Penetrationsquote von rund 75 Prozent der Leasing- und Finanzierungsverträge im Pkw-Neuwagenhandel in Deutschland regelmäßig nur etwas mehr als die Hälfte dieser Kunden im Unternehmen gehalten werden. Die Frage, die naheliegt: Welches sind die Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Loyalisierung dieser so wertvollen Kunden?

Eben dieser Frage ging Robin Eberle, Jahrgangsbester des Wintersemesters

2018/19 der Fachrichtung Automobilwirtschaft, im Zuge seiner jüngst mit der Traumnote 1,0 bewerteten Bachelorthesis nach. Im Rahmen der bemerkenswerten Abschlussarbeit wurde dabei die Beratungsexpertise der effisma.group GmbH & Co. KG mit dem Fach- und Methoden-Know-how der wissenschaftlichen Betreuer der HfWU Nürtingen-Geislingen, Prof. Dr. Stefan Rostek und Dr. Armin Schirmer, in einen Topf geworfen, diese hochwertigen „Zutaten“ vom Absolventen im Stil eines Sterne-Kochs in der richtigen Mischung kombiniert und durch eigenen Input verfeinert. Der Output: Ein Paradebeispiel angewandter Forschung mit (teil-

## KURZFASSUNG

Der Fokus der Händler auf die Preisgestaltung darf nicht zu Ungunsten der Betreuungsqualität erfolgen, zumal beide Faktoren einen ähnlich markanten Beitrag zur Kundenbindung leisten. Anstatt auf Lippenbekenntnisse zu vertrauen, sollten Händler für ihre Kunden eine erlebbare Kundenorientierung akribisch vorantreiben.

weise überraschenden) Ergebnissen, die einerseits direkt an der „Praxisfront“ verwendet werden können und andererseits methodisch einwandfrei und damit belastbar sind.

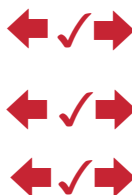
Zur Arbeit selbst: Für die Ermittlung der Erfolgstreiber der Kundenloyalisierung wurden sowohl Interviews mit Mitarbeitern ausgewählter Own-Retail-Standorte der Premiummarken Audi und BMW, als auch Interviews mit einer Vielzahl von Automobilkunden durchgeführt. Nachfolgend drei der Key Findings der wissenschaftlichen Studie.

### Finding 1: Woher der Verdruss? Hauptargumente gegen ein Folgegeschäft

Die Gründe, warum sich Kunden für einen anderen Händler entscheiden, sind ebenso vielfältig wie auch undurchsichtig. Grund genug, mehr Transparenz angesichts dieser fundamentalen Frage im Bestandskundenmanagement zu schaffen. Basis hierfür lieferte eine Gegenüberstellung von Kunden- und Händlermeinungen zu den relevantesten Abwanderungsgründen. Bemerkenswertes Ergebnis ist das weitestgehend übereinstimmende Muster zwischen Kunden- und Händleraussagen zu den Hauptargumenten gegen ein Folgegeschäft:

**ERGEBNISSE DER HÄNDLER-INTERVIEWS**

Ranking	Hauptargumente gegen ein Folgegeschäft	Nennungen (absolut)	Nennungen (relativ)
1	Unattraktive Leasing- und Finanzierungsprodukte	15	83,3 %
2	Mangelhaftes Kundenbeziehungsverhältnis	10	55,6 %
3	Mangelhafter Service	7	38,9 %
3	Fehlende Langlebigkeit der Finanzdienstleistungsprodukte	7	38,9 %
5	Abnehmende Kundentreue / Variety Seeking	6	33,3 %
6	Verkäuferwechsel	3	16,7 %
6	Änderungen der Lebensverhältnisse beim Kunden	3	16,7 %
8	Mangelhafte IT-Systemlandschaft	1	5,6 %
8	Bei Leasing: Fahrzeugrückgabe	1	5,6 %



**ERGEBNISSE DER KUNDEN-INTERVIEWS**

Ranking	Hauptargumente gegen ein Folgegeschäft	Nennungen (absolut)	Nennungen (relativ)
1	Unattraktive Leasing- und Finanzierungsprodukte	22	68,8 %
1	Mangelhaftes Kundenbeziehungsverhältnis	22	68,8 %
3	Mangelhafter Service	8	25,0 %
4	Änderungen der Lebensverhältnisse beim Kunden	2	6,3 %

**Hauptargumente gegen ein Folgegeschäft beim aktuellen Händler: Die befragten Händler und die befragten Kunden sehen vor allem in unattraktiven Leasing- und Finanzierungsprodukten, einem schlechten persönlichen Verhältnis sowie einem schlechten Service mögliche Gründe für ein nicht zustande kommendes Folgegeschäft.**

- Nicht überraschend ist in diesem Zusammenhang, dass der Faktor „Preis“ sowohl für Kunden als auch Händler die meistgenannte Antwort darstellte. Für 83,3 Prozent der befragten Händler und für 68,8 Prozent der befragten Kunden sind unattraktive Leasing- und Finanzierungsprodukte im Vergleich zur markeneigenen und -fremden Konkurrenz das Hauptargument für einen Händlerwechsel.
- Während die Befragten aus dem Handel einem mangelhaften Kundenbeziehungsverhältnis bzw. einer schlechten

Betreuungsqualität als Ursache für die Ablehnung eines Folgegeschäfts beim gegenwärtigen Händler signifikant weniger Relevanz einräumen als dem erstgenannten Preismotiv, nennen eben diese Kunden eine solche mangelhafte Betreuung als genauso häufiges Motiv für die „Untreue“ zum bisherigen Händler. Die Kernaussage, die sich aus dieser Beobachtung ableiten lässt, lautet wie folgt: Es besteht ein Trugschluss auf Seiten der Händler, Preiskonditionen als stärkeren Treiber der Kundenabwanderung zu definieren in Relation zur Kundenbetreuung.

Automobilkunden ordnen der Betreuungsqualität eine weitaus höhere Wichtigkeit zu, als es die Händler tun. Der Premiumkunde legt demzufolge neben dem Preisvergleich zu anderen Anbietern ebenso viel Wert auf die Freundlichkeit, Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz des Händlers. Eine kontinuierliche und individuelle Kundenbetreuung sowie maßgeschneiderte Kundenangebote sind somit ein bedeutender Schlüssel zur Kundenloyalisierung.

**Finding 2: Lass die Daten sprechen! Die Nähe zum Kunden, sie zählt doch.**

Welche Faktoren prägen die Loyalität meiner Kunden am meisten? Eine essenzielle, im Raum stehende Frage für den Autohandel, welcher es an wissenschaftlich fundierten Belegen mangelt. Zu diesem Zweck wurde im Rahmen der Abschlussarbeit mithilfe einer multivariaten linearen Regressionsanalyse die Relevanz ausgewählter Kundenloyalisierungsfaktoren zur Erzielung eines Wiederkaufs unter die Lupe genommen. Dabei untersuchte die wissenschaftliche Studie die Stärke des Zusammenhangs zwischen einzelnen unabhängigen Variablen in Form der Kundenloyalisierungsfaktoren mit der abhängigen Variablen „Kundenloyalität“. Die notwendigen Daten zur Durchführung



**Der erfolgreiche HfWU-Absolvent Robin Eberle, eingerahmt von Erstbetreuer Prof. Dr. Stefan Rostek (links) und Ingo Frank, Co-Founder und Geschäftsführer der effisma.group (rechts). Auf dem Bild fehlt der Zweitbetreuer Dr. Armin Schirmer.**

der Regressionsanalyse lieferten die Aussagen der befragten Kunden. Hierzu offenbarten die Kunden Einblicke in deren Kaufverhalten/Händlertreue durch Nennung ihrer letzten zwei Händler und ihres potenziellen nächsten Händlers für den Abschluss eines Finanzierungs- oder Leasingvertrags. Parallel dazu wurden Kundenloyalisierungsfaktoren anhand ihrer durchschnittlichen Umsetzung bei eben diesem Händler/diesen Händlern, bei dem/denen der jeweilige Kunde seine letzten zwei Fahrzeuggeschäfte unterzeichnet hatte, nach Schulnoten bewertet.

Die Analyse dieser Kundenloyalisierungsfaktoren machte speziell auf drei Einflussvariablen aufmerksam, welche die Kundentreue am meisten prägen: „Händlerreaktionen auf Kundenfragen“, „Autohaus-Atmosphäre/Mitarbeiter im Autohaus“ und „Standort des Autohauses“. Demzufolge bewerteten insbesondere loyale Kunden diese drei Faktoren bei ihren bisherigen Händlern mit einer guten Note, wohingegen der Großteil der illoyalen Kunden diese Faktoren mit einer mangelhaften Händlerumsetzung beurteilten. Im Umkehrschluss bedeutet dies nichts anderes, als dass die Umsetzungsqualität dieser Faktoren durch den betreuenden Händler den größten Einfluss aller untersuchten Faktoren auf die Loyalität des Kunden hat.

Höchst interessant: Obwohl dem Faktor „Standort des Autohauses“ ein stark positiver Zusammenhang mit der Kundenloyalität gemäß der Regressionsanalyse zugesprochen wird, stuften die Kunden im Rahmen der Bewertung der Kundenloyalisierungsfaktoren diesen Faktor als einen der irrelevantesten Einflussvariablen in Anbetracht eines Folgegeschäfts ein. Da die Regressionsanalyse diesen Faktor auf Basis des tatsächlichen Kaufverhaltens jedoch als relevant interpretiert, ist davon auszugehen, dass die Entfernung des Wohnsitzes zum Autohaus ein loyalitätsbeeinflussender Faktor im Unterbewusstsein des Kunden darstellt. Ein Autohaus, welches demnach in der Nähe des Kunden angesiedelt ist, trägt zur Loyalität des Kunden bei, vorausgesetzt der Kunde ist mit den Autohaus-Leistungen zufrieden. Oder anders gesagt: Nähe zum Kunden garantiert keine Loyalisierung, aber ein „Heimvorteil“ gegenüber weiter entfernten Wettbewerbern existiert allemal. Bei zumindest gleicher Leistung und Servicequalität wie die Konkurrenz sollte lokale Kundenbindung also auch gelingen.

WICHTIGKEIT VON KUNDENLOYALISIERUNGSFAKTOREN		
Wie wichtig ist den Kunden der jeweilige Faktor (unabhängige Variable) für den potenziellen Abschluss eines Folgegeschäfts beim bestehenden Händler?		
	□	□
	1	2
	□	□
	3	4
	□	□
	5	
	Sehr wichtig	Wichtig
	Neutral	Nicht wichtig
	Völlig unwichtig	
Ranking	Kundenloyalisierungsfaktoren (aus der Regressionsanalyse)	Ø-Wichtigkeit bzgl. Folgegeschäft
1	Preisgestaltung	1,34
2	Autohaus-Atmosphäre / Mitarbeiter im Autohaus	1,38
3	Ablauf der Fahrzeugrückgabe	1,50
3	Termintreue, Qualität und Flexibilität des Service	1,50
5	Händlerreaktionen auf Kundenanfragen	1,56
6	Paketangebote	1,97
7	Kundenevents	2,59
8	Kundenkontaktprogramm des Händlers	2,72
9	Standort des Autohauses	2,81
10	Kundengeschenke	3,00

**Der Fokus auf die Preisgestaltung darf nicht zu Ungunsten der Betreuungsqualität erfolgen, zumal beide Faktoren einen ähnlich markanten Beitrag zur Kundenbindung leisten.**

**Finding 3: Lieber Händler, mach's mir leichter! Beabsichtigte versus gelebte Kundenloyalität**

Preisoffensiven von konkurrierenden Anbietern, gepaart mit der Durchsichtigkeit des gesamten Automobilmarkts durch diverse Online-Plattformen, gefährden zunehmend die Loyalität der Automobilkunden. Doch: Ist die merklich sinkende Kundenloyalität dem Drang nach Abwechslung in Form des „Variety Seeking“ geschuldet oder handelt es sich um ein Versagen der Händler im Bereich „Bestandskundenmanagement“?

Generell ist auf Basis des untersuchten Kaufverhaltens im Zuge der Durchführung der Regressionsanalyse zu entnehmen, dass sich Automobilkunden loyaler zu ihrem Händler einschätzen, als sie tatsächlich sind. Demnach beläuft sich die durchschnittliche tatsächliche Kundenloyalität aus der Regressionsanalyse auf 59,6 Prozent, während die durch die Kunden selbsteingeschätzte Loyalität 67,2 Prozent beträgt (ähnliche Ergebnisse liefert das Consors Finanz Automobilbarometer 2018; Quelle: <https://studien.consorsfinanz.de/Automobilbarometer-2018>).

Die Quintessenz dieser Zahlen ist, dass Automobilkunden i.d.R. zwar gerne loyal gegenüber ihren Händlern sein wollen, jedoch verschiedenste negative Erfahrungen beim gegenwärtigen Anbieter einen

Händlerwechsel vorantreiben. Auch wenn sich bei den Automobilkunden eine zunehmend höhere Wechselwilligkeit abzeichnet, so liegt es in erster Linie am Händler selbst, die Loyalität seiner Kunden durch konstant zufriedenstellende Leistungen aufrechtzuerhalten und die Kunden in ihrem eigentlichen Wunsch nach Loyalität zu bestärken.

**Quo vadis – was bleibt hängen?**

Der Fokus der Händler auf die Preisgestaltung darf nicht zu Ungunsten der Betreuungsqualität erfolgen, zumal beide Faktoren einen ähnlich markanten Beitrag zur Kundenbindung leisten. Anstatt auf Lippenbekenntnisse zu vertrauen, sollten Händler für ihre Kunden eine erlebbare Kundenorientierung akribisch vorantreiben. Nur so können gegenüber Kunden Alleinstellungsmerkmale in Form von „Customer Experience“-Momenten geschaffen werden, welche gerade bei Bestandskunden eine nachhaltige Wirkung erzielen sollten. Die wissenschaftlich fundierten Ergebnisse der hier aufgeführten Studie sollen demnach Autohäuser dazu anregen, die Status-quo-Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement kritisch anhand aktueller Kundentrends zu analysieren – als Schlüssel zur erfolgreichen Kundenloyalisierung.

*Robin Eberle, Prof. Dr. Stefan Rostek ■*