



SERVICEKOMPETENZ

Preise im Servicegeschäft erfolgreich durchsetzen

Preispolitik im Autohaus

AUTOHAUS

Buch & Formular

SERVICEKOMPETENZ

Preise im Servicegeschäft erfolgreich durchsetzen

Preispolitik im Autohaus

AUTOHAUS

Buch & Formular

© 2009 Springer Automotive Media, in der Springer Transport Media GmbH
Neumarkter Straße 18, 81673 München
www.auto-business-shop.de
1. Auflage 2010
Stand 11/2009

Lektorat: Sarah Weiß
Herstellung: Silvia Hollerbach, Markus Träger
Innengestaltung und Satz: Uhl + Massopust, Aalen
Umschlaggestaltung: Bloom Project GmbH, München
Titelbild: fotolia.com, diego cervo
Druck: Kessler Druck + Medien, Michael-Schäffer-Str. 1, 86399 Bobingen

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Werk ist mit größter Sorgfalt erarbeitet worden. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden.

ISBN: 978-3-89059-182-7

Vorwort.....	7
1 Gewinnchancen im Servicegeschäft.....	9
1.1 Das Servicegeschäft und die Preiskompetenz vor Ort.....	9
1.2 Die Preissensibilität der Kunden als Herausforderung	13
1.3 Die Wege aus der Preisfalle.....	16
2 Der Engpass Kunde als entscheidender Faktor.....	18
2.1 Die Preisentscheidung: eine komplexe Sache	18
2.2 Das Preisinteresse: Motor des Preisverhaltens.....	20
2.2.1 Die Ursachen des Preisinteresses von Servicekunden	20
2.2.2 Die servicerelevanten Einflussfaktoren des Preisinteresses	25
2.3 Die Preiswahrnehmung: eine subjektive Angelegenheit	30
2.3.1 Die Preisanker im Servicegeschäft	31
2.3.2 Preiswahrnehmungseffekte und ihre Steuerung.....	34
2.4 Die Vielschichtigkeit der Preisbeurteilung	44
2.4.1 Eindimensionale Preisurteile von Servicekunden	45
2.4.2 Mehrdimensionale Preisurteile von Servicekunden.....	47
2.5 Erfolgreiche Preisgesprächsführung	47
2.5.1 Auf das richtige Reagieren kommt es an!	48
2.5.2 Was Ihr Angebot besser macht, ist nicht der Preis!	53
2.5.3 Die Rechnungserklärung: Ihre Chance zur Korrektur des Preisimages!	59
2.5.4 Ohne Körpersprache läuft gar nichts!	63
2.6 Die Fakten zur kundenorientierten Preisbildung für Schnell-Leser	64
3 Der Engpass Konkurrenz:	
 Kennen Sie Ihre Wettbewerber?.....	66
3.1 Die Methode der preispolitischen Wettbewerbsanalyse	67
3.2 Status Quo: Wer sind Ihre Kontrahenten?	68
3.2.1 Full-Service-Konzepte.....	68
3.2.2 Fast-Fitter-Konzepte	71
3.2.3 Detail-Konzepte.....	72
3.3 Benchmarking im Servicegeschäft	74
3.3.1 Benchmarking: ein strapazierter Begriff der Beratungsbranche	74
3.3.2 Benchmarking im Einsatz: Methoden und Instrumente.....	74
3.3.3 Das Preis-Benchmarking für das Servicegeschäft.....	77
3.4 Frühwarnfunktion: Analyse des Preisverhaltens der Wettbewerber.....	85
3.5 Die Fakten zur wettbewerbsorientierten Preisbildung für Schnell-Leser.....	87

4	Der Engpass Kosten: 1x1 der Handelskalkulation (von Frank Simon und Dr. Frauke Deckow)	90
4.1	Theorie und Praxis der Stundenverrechnungssatz-Kalkulation	90
4.1.1	Status Quo: Stundenverrechnungssatz-Kalkulation	90
4.1.2	Alles graue Theorie?	92
4.1.3	Praxisleitfaden: In 6 Schritten zum Stundenverrechnungssatz	97
4.1.4	Kritisches Resümee zur Stundenverrechnungssatz-Kalkulation	119
4.2	Die Handelskalkulation im Teile- und Zubehörbereich	124
4.2.1	Status Quo: Teile- und Zubehör-Kalkulation	124
4.2.2	Die Vorwärtskalkulation zur Bestimmung des Verkaufspreises	128
4.2.3	Die Rückwärtskalkulation zur Bestimmung des Einkaufspreises	142
4.2.4	Die Differenzkalkulation zur Ermittlung des Gewinnes	146
4.2.5	Vereinfachungen in der Teile- und Zubehörkalkulation	149
4.2.6	Kritisches Resümee zur Teile- und Zubehörkalkulation	154
4.3	Zielgruppenorientierung in der Preispolitik	156
4.3.1	Die Preisdifferenzierung als Mittel zum Zweck	156
4.3.2	Die Preisdifferenzierung ersten Grades	159
4.3.3	Die Preisdifferenzierung zweiten Grades	160
4.3.4	Die Preisdifferenzierung dritten Grades	166
4.4	Die Fakten zur kostenorientierten Preisbildung für Schnell-Leser	172
5	Das Servicegeschäft als Fels in der Brandung	175
	Autorenverzeichnis	181
	Literaturverzeichnis	182
	Stichwortverzeichnis	188
	Abkürzungsverzeichnis	192
	Abbildungsverzeichnis	193
	Tabellenverzeichnis	196

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Form (z. B. Kunde) verwendet.
Personenbezogene Aussagen gelten jedoch stets für Frauen und Männer gleichermaßen.

Der AUTOHAUS Pulsschlag belegt es monatlich. Das After-Sales-Geschäft ist so ziemlich der einzige Bereich auf dem sich der Unternehmer im Autobusiness noch verlassen kann. Die Auslastung ist seit Jahren konstant hoch. Trotz verlängerter Intervalle und teilweise deutlich gestiegener Qualität ist der Service weiterhin eine feste Bank. Die Werkstatt liefert kontinuierlich die dringend benötigten Bruttoerträge. Dabei muss es aber künftig nicht bleiben bzw. sind künftig die Weichen so zu stellen, dass die Freude am Service erhalten bleibt. Ständig steigende Verrechnungssätze können keine Lösung sein. Dass das Ölgeschäft dabei der wichtigste Renditebringer ist, mag zwar erfreulich sein. Letztlich ist die Abhängigkeit allerdings auch gefährlich. Auf einen harten Winter zu hoffen, damit Karosserie und Lack brummen, ist ebenfalls keine Strategie und hätte ATU fast aus der Bahn geworfen. Auf Dauer geht es also um ein stabiles Fundament, das von den Launen des Marktes unabhängig macht.

Genau hier setzt die Autorin, Dr. Frauke Deckow, an. In ihrem Werk „Preispolitik im Service“ geht es allerdings nicht nur um das Festlegen eines Preises für eine bestimmte Dienstleistung. Ihr Ansatz umfasst vielmehr das komplette After-Sales-Geschäft. Preiskompetenz bedeutet nicht, dass man der billigste am Markt ist. Zur Kostenführerschaft ist der Handel aufgrund der hohen Standards und der Ausbildungskosten nicht in der Lage. Es geht vielmehr darum, den Kunden zu überzeugen, dass er mit dem was er bezahlt, genau richtig liegt, bzw. dass das Preis-Leistungsverhältnis stimmt. Dass die Leistung stimmt, setzt er im Fachbetrieb voraus, dass der Preis dafür angemessen ist, davon muss er permanent überzeugt werden. Dr. Deckow geht deshalb ausführlich auf die Themen Kommunikation, Zielgruppenmarketing, Serviceportfolio und Diversifikation ein und liefert damit eine Handlungsanweisung für ein wirkungsvolles Servicemarketing. Dass dieses am Preis argumentiert wird, ist eine neue interessante und damit lesenswerte Sichtweise und somit eine Bereicherung für die PS-Branche.



A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Ralph M. Meunzel'.

Ralph M. Meunzel
Chefredakteur AUTOHAUS

2.2 Das Preisinteresse: Motor des Preisverhaltens

Wie intensiv sich ein Servicekunde mit Preisen beschäftigt, liegt zunächst in seinem Preisinteresse begründet. Es kennzeichnet sein generelles Bedürfnis, nach Preisinformationen zu suchen und diese bei Serviceentscheidungen zu berücksichtigen.¹⁶

2.2.1 Die Ursachen des Preisinteresses von Servicekunden

Das Preisinteresse der Kunden kann durch Serviceanbieter gezielt gesteuert werden. Hierzu ist die Kenntnis der **servicerelevanten Ursachen und Konfliktfelder** des Preisinteresses des Kunden von Bedeutung (vgl. Abbildung 9):

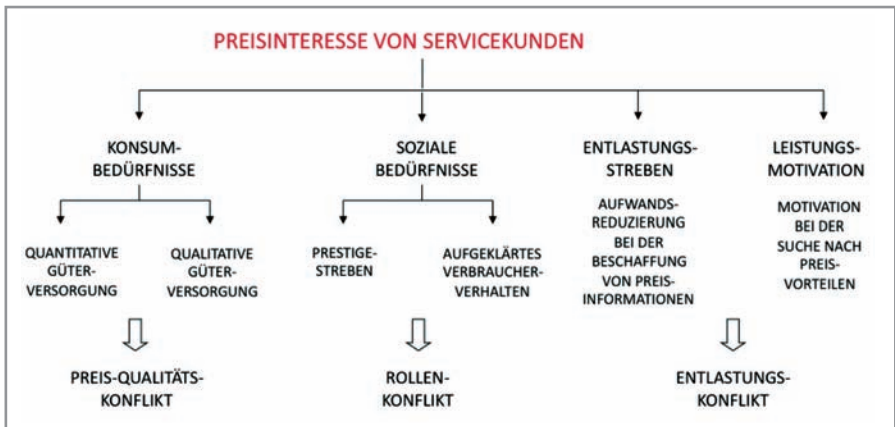


Abbildung 9: Ursachen und Konfliktfelder des Preisinteresses von Servicekunden

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Diller, 2008, S. 110

KONSUMBEDÜRFNISSE

Eine erste servicerelevante Ursache des Preisinteresses von Servicekunden bilden ihre sonstigen Konsumbedürfnisse. Mit dem verfügbaren Haushaltseinkommen versuchen sie, möglichst viele Leistungen (z. B. Lebensmittel, Kleidung, Miete, Urlaub, Auto) zu einer möglichst hohen Qualität zu erhalten. Bei einem in aller Regel begrenzten Haushaltsbudget und

¹⁶ Vgl. Diller, 2008, S. 101; Diez, 2006, S. 214

einem nicht nennenswert gestiegenen Realeinkommen führt dies kundenseitig zwangsläufig zu **Preis-Qualitätskonflikten**. Serviceanbieter können diese durch eine gezielte Beeinflussung des Preisinteresses von Servicekunden abbauen:¹⁷

Förderung des Preisinteresses: Das Ziel besteht hier in der Durchsetzung einer konsequenten Niedrigpreispolitik, mit der eine Optimierung der **quantitativen Güterversorgung** (d. h. der Erwerb möglichst vieler Güter) erreicht werden soll. Eckpfeiler der Strategie bilden wiederholte Preisaktionen, in denen werblich konsequent mit Dauertiefpreisgarantien, Mondpreisen, gebrochenen Preisen, Rabattanreizen und/oder Internetauktionen gearbeitet wird (vgl. Abbildung 10):

Nur für Sie: Die Dauertiefpreis-Garantie.

Niemand ist günstiger! Falls doch unterbieten wir diesen Preis um: **5 %** * RABATT (%)

* Gilt für Auspuff, Bremsen und Stoßdämpfer. Sollten Sie innerhalb von 14 Tagen und im Umkreis von 30 Kilometern ein identisches Angebot finden, unterbieten wir den Preis nochmal. Das gilt natürlich auch für Rabatt-Aktionen und Angebote unserer Wettbewerber.

Bremsscheiben* 89,96 EURO vorher 128,52 Euro Golf IV 1.6 75kW BJ 08.00 - 06.05 (*Bremsscheiben vorne)	RABATT (ABSOLUT) MONDPREISE INTERNET ANGEBOTE GEBROCHENE PREISE	10 EURO SPAREN! INSPEKTION bei Online Reservierung 59 EURO
--	--	--

Abbildung 10: Maßnahmen zur Förderung des Preisinteresses (Beispiele)

Quelle: Pit-Stop-Angebote (April 2009)

¹⁷ Vgl. Diller, 2003, S. 256

Weitere Eckpfeiler der Förderung des Preisinteresses bilden eine intensive Kommunikation der kundenseitigen Preisvorteile, für die folgende Werbeslogans stehen können:



- »Ihr Serviceprofi und Sparassistent!«
- »Bei uns müssen Sie nicht auf Ihren Urlaub verzichten!«
- »Was leisten Sie sich eigentlich noch neben Ihrem Auto?«

Schließlich kann ein weiteres Ziel der Preisstrategie darin bestehen, etwaige Qualitätsrisiken durch den werblichen Einsatz neutraler Studien – z. B. Stiftung Warentest (vgl. Abbildung 11), Gütesiegel, ISO-Zertifizierungen, Geld-zurück-Garantien oder werbliche Testversprechen (*»Wer's nicht glaubt, kann's testen«* – *Pit-Stop*) abzubauen.

+ test Sommerreifen								
Für Kleinwagen, Größe 185/60 R14 H (bis 210 km/h)								
	Michelin Energy Saver	Bridgestone Turanza ER300	Continental Premium Contact 2	Goodyear DuraGrip	Uniroyal Rain Expert	Kumho Solus KH17	Semperit Comfort Life	
Gewichtung								
Preisspanne in Euro ca.	51 bis 86	51 bis 75	59 bis 77	46 bis 72	52 bis 75	42 bis 61	46 bis 66	
Mittlerer Preis in Euro ca.	71	62	68	59	61	49	55	
+ test-QUALITÄTSURTEIL	100% GUT (2,1)	GUT (2,2)	GUT (2,2)	GUT (2,3)	GUT (2,3)	GUT (2,4)	GUT (2,5)	
Besonderheit								
NASSE FAHRBAHN	40% gut (2,5)	gut (2,2)	gut (2,1)	befriedigend (2,8) *)	gut (2,0)	gut (2,3)	gut (2,4)	
Handling	○	○	+	○	+	+	+	
Bremsen	+	+	+	○	+	+	+	
Aquaplaning auf Geraden	+	+	+	+	++	+	+	
in Kurven	○	+	++	○	++	○	+	
Seitenführung	○	+	○	○	○	+	○	
TROCKENE FAHRBAHN	20% gut (2,2)	sehr gut (1,3)	sehr gut (1,3)	gut (2,0)	gut (1,9)	gut (1,8)	gut (2,2)	
Fahstabilität	++	++	++	+	++	++	++	
Handling	+	++	++	+	+	+	+	
Bremsen	○	++	+	+	○	+	○	
UMWELTEIGENSCHAFTEN	40% gut (1,6)	befriedigend (2,7)	befriedigend (2,8)	gut (1,7)	befriedigend (2,8)	befriedigend (2,8)	befriedigend (2,8)	
Verschleißfestigkeit	++	○	○	++	+	+	○	
Kraftstoffverbrauch	+	+	+	+	+	+	+	
Innengeräusch	○	+	○	○	○	○	○	
Außengeräusch, Messwert in dB(A)	○ 72	○ 72	⊖ 73	○ 71	⊖ 73	○ 71	⊖ 73	
PAK-Gehalt, Messwert in mg/kg	++ 1,0	+ 2,5	+ 2,0	+ 2,3	+ 2,0	⊖ 13,0	+ 2,1	
SCNELLAUFPRÜFUNG	0% Alle Reifen haben die Schnelllaufprüfung ohne Einschränkungen bestanden							
Bewertungsschlüssel der Prüfergebnisse: ++ = Sehr gut (0,5–1,5), + = Gut (1,6–2,5), ○ = Befriedigend (2,6–3,5), ⊖ = Ausreichend (3,6–4,5), == Mangelhaft (4,6–5,5).								
Bei gleichem Qualitätsurteil Reihenfolge nach Alphabet. *) Führt zur Abwertung (siehe „Ausgewählt ...“ auf Seite 73).								
PAK = Polyzyklische aromatische Kohlenwasserstoffe.								

Abbildung 11: Testvergleich Sommerreifen für Kleinwagen

Quelle: Stiftung Warentest, 3/2009, S. 70

Dämpfung des Preisinteresses: Das Ziel besteht hier in einer konsequenten **Qualitätsoffensive**, wobei die preisinduzierten Qualitätsrisiken und/oder der gebotene Mehrwert der Serviceangebote herausgestellt werden. Folgende Werbeslogans dämpfen dabei ganz gezielt das Preisinteresse:



- »Servicequalität hat ihren Preis!«
- »Qualitätsservice zahlt sich erst im Nachhinein aus!«
- »Rundum-Service erkennen Sie nicht am Preis!«

Überdies setzt eine erfolgreiche Umsetzung der Qualitätsoffensive voraus, den Mehrwert seines Serviceangebotes klar herauszustellen, um den Preis gar nicht erst zum Gegenstand des Kundengesprächs werden zu lassen. In der Fachliteratur wird von Ausgrenzungsmethode gesprochen (vgl. hierzu Kapitel 2.5.2).

SOZIALE BEDÜRFNISSE

In vielen Kaufentscheidungen geraten Kunden – getrieben von ihren sozialen Bedürfnissen – in **Rollenkonflikte**. Als **aufgeklärte Verbraucher** wissen sie einerseits, dass sie für Serviceleistungen im markengebundenen Vertragshandel durchschnittlich mehr zahlen. Dem entgegen wirkt ihr **Prestigestreben**, indem beim Kauf auch Markenpräferenzen dominieren können und infolge dessen mit einer höheren Preisbereitschaft gerechnet werden kann. Die daraus resultierenden Rollenkonflikte können anbieterseitig ebenfalls gezielt gesteuert werden:¹⁸

Förderung des Preisinteresses: Das Ziel besteht hier in einer konsequenten Ansprache des aufgeklärten Verbraucherverhaltens – etwa durch folgende Werbeslogans:



- »Nachgerechnet und bares Geld gespart!«
- »Zählen auch Sie zu den cleveren Autofahrern?«
- »Gewusst wie: Einmal gezahlt und rundum mobil!«
- »Denken Sie heute schon an morgen!«

Dämpfung des Preisinteresses: Soll das Preisinteresse der Servicekunden in Bezug auf den Rollenkonflikt gedämpft werden, stehen Sie vor der Herausforderung, einen aus Kunden-

¹⁸ Vgl. Diller, 2003, S. 256

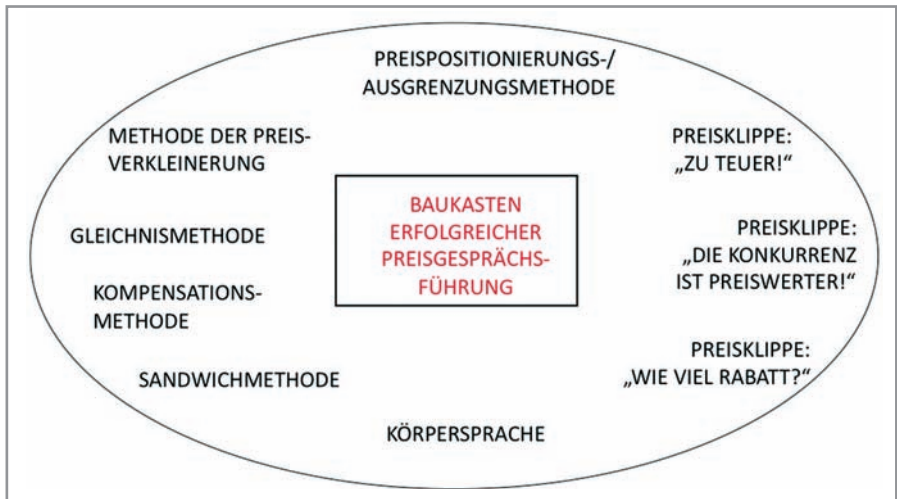


Abbildung 25: Der Baukasten erfolgreicher Preisgesprächsführung im Servicegeschäft

Quelle: vgl. Deckow, 2009, S. 74

Für die Anwendung dieser Methoden sei vorausgeschickt, dass sie ihre Wirkung gegenüber Kunden erst dann entfalten, wenn sie an die eigene Sprachwelt und Rhetorik angepasst werden und damit authentisch wirken. Während einige der Methoden sofort in die Praxis integrierbar sind, bedürfen andere eines systematischen Trainings.

2.5.1 Auf das richtige Reagieren kommt es an!

Was kann einen Serviceberater im Kundenkontakt wohl am ehesten aus der Bahn werfen? Es sind Kundenaussagen wie (1) »Das ist mir zu teuer!«, (2) »Da ist die Konkurrenz doch preiswerter!« oder (3) »Wie viel Rabatt räumen Sie ein?« Wenn diese Aussagen erschallen, sollte versucht werden, dass das Gespräch sich nicht allein auf den Preis fixiert. Im Zentrum stehen deshalb Methoden, die ein **richtiges Reagieren** des Serviceberaters in diesen Situationen sicherstellen.⁵¹

KUNDENAUSSAGE: »DAS IST MIR ZU TEUER!«

Widmet man sich der Aussage genauer, stellt man fest, dass zwei Worte zu viel sind: das Wörtchen »zu«, denn es assoziiert immer den Vergleich zur Konkurrenz sowie das von Haus aus negativ besetzte Wort »teuer«. Wie also bekommt man beide Worte weg?

⁵¹ Vgl. Detroy, 2004, S. 153ff.

METHODE 1: Bestätigen Sie Ihren Kunden in seiner Aussage: *»Ja, es ist preisintensiver und rentiert sich für Sie, rentiert sich für Sie, weil...«*. Ersetzen Sie das Negativwort »teuer« durch das positive Wort »preisintensiv«. Vermeiden Sie zudem die Ja-Aber-Methode, denn sie wirkt schnell als Rechtfertigung und spielt Sie im Preisgespräch nur gegen die Wand. Wiederholen Sie vielmehr die Aussage: *»[...] rentiert sich für Sie, weil...«* – denn Wiederholtem wird seltener widersprochen!

METHODE 2: Beziehen Sie Gegenposition: *»Stimmt, das Angebot ist nicht billig! Billiger wäre es gewesen, wenn wir X & Y weggelassen hätten.«* Benutzen Sie hierbei bewusst das Wort »billig!«, denn es bedeutet: eine minderwertige, nicht lang haltbare Leistung.⁵²

METHODE 3: Stellen Sie Gegenfragen: *»Was neben dem Preis ist Ihnen noch wichtig?«* Was wird wohl bei dieser Fragestellung passieren? Lässt Sie Ihr Kunde buchstäblich »im Regen stehen«? Das wird er nicht! Er wird Ihnen vielmehr Antwort auf die offene Fragestellung geben, und auf einmal reden Sie über diejenigen Leistungsmerkmale, die Ihrem Kunden neben dem Preis noch wichtig sind.

Eine andere Gegenfrage lautet: *»Teuer? Teuer, weshalb?«* Sicher, das birgt immer die Gefahr des kundenseitigen Konters, indem die Konkurrenzpreise zur Sprache kommen. Wie bereits herausgestellt, verfügen Kunden im Servicegeschäft jedoch oftmals über kein detailliertes Preiswissen, sondern treffen vielmehr indikatorgeleitete Preisurteile.⁵³

METHODE 4: Vermeiden Sie das Wort »kostet«. Dies gilt im Übrigen für alle Preisgespräche. Es ist ein sog. Negativwort und zielt auf das einseitige monetäre Geben ab, nicht aber auf den Erhalt eines Wertes i.S.e. Gegenleistung. Mit Aussagen wie *»Sie bekommen«* oder *»Sie erhalten«* wird sprachlich hingegen ein Austausch bzw. ein Tauschgeschäft assoziiert. Versuchen Sie es, es wird bald in Ihren Sprachmodus übergehen.

Während die erstgenannten Methoden schnell in die Praxis der Preisgesprächsführung übernommen werden können, bedarf die folgende Methode eines gezielteren Trainings.

METHODE 5: Die Rede ist von der professionellen Einwandbehandlung, nach der in vier Phasen auf diese kundenseitige Aussage reagiert wird (vgl. Tabelle 5):

⁵² Vgl. *Das Synonymwörterbuch Duden* (2007)

⁵³ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.4.1.

Kundenaussage	»Das ist mir zu teuer!«
Phase 1: Abfedern	»Sie sagen gleich, was Sache ist.
Phase 2: Suggestive Unterstellung	Dann ist es ja unter diesen Umständen für Sie besonders interessant,
Phase 3: Nutzenbegründung	Einsparungsmöglichkeiten bezogen auf X kennen zu lernen und durch das besonders knapp kalkulierte Angebot bares Geld zu sparen. Nach einem kurzen Gespräch wissen Sie, wie sich das Angebot für Sie auszahlt.
Phase 4: Terminierung mittels Alternativ-Fragetechnik	Ist es von Ihrer Terminplanung noch heute oder besser in der kommenden Woche einzurichten?»

Tabelle 5: Einwandbehandlung für die Aussage: »Das ist mir zu teuer.«

Quelle: vgl. Fink, 2002, S. 104

KUNDENAUSSAGE: »DIE KONKURRENZ IST DOCH PREISWERTER!«

Serviceberater können auch hier die Technik der Einwandbehandlung nutzen, um zunächst souverän auf diese Kundenaussage zu reagieren (vgl. Tabelle 6):

Kundenaussage	»Die Konkurrenz ist doch preiswerter!«
Phase 1: Abfedern	»Das ist ein offenes Wort.
Phase 2: Suggestive Unterstellung	Gleichzeitig werden Sie sicher zustimmen,
Phase 3: Nutzenbegründung	dass es immer Angebote gibt, die anscheinend billiger sind. Die Unterschiede zeigen sich aber erst beim genaueren Hinsehen. Darf ich Ihnen die Vorteile für Sie erläutern?
Phase 4: Terminierung mittels Alternativ-Fragetechnik	Welchen Termin können wir für ein Gespräch ins Auge fassen? Heute noch oder kommt Ihnen nächste Woche eher entgegen?»

Tabelle 6: Einwandbehandlung für die Aussage: »Die Konkurrenz ist doch preiswerter!«

Quelle: vgl. Fink, 2002, S. 91ff.