

Zusatzpotenziale bei Sonderausstattungen realisieren

EbelHofer Strategy & Management Consultants GmbH
An der Wachsfabrik 10 · 50996 Köln
Tel. 02236 38383 0 · Fax 02236 38383 33
www.ebelhofer.com

Juli 2015

Mit Sonderausstattungen wieder bergauf

Zulassungszahlen im Europäischen Automobilmarkt und mittlerweile auch im deutschen Markt stagnieren oder wachsen nur leicht (Dudenhöffer 2015). Zudem rücken preisliche Themen zunehmend in den Fokus der Käufer. Durch die steigende Anzahl an Modularisierungen können Fahrzeugelemente viel leichter individuell betrachtet und eingeschätzt werden. Oftmals spielt hierbei neben dem Gebrauchswert für den Käufer auch der Einfluss auf den Wiederverkauf des Fahrzeugs eine Rolle (Auto Motor Sport, 2015; Mein Auto, 2014). Das Angebot von Sonderausstattungen auf diese Trends abzustimmen bietet die Chance durch höhere Deckungsbeiträge je Fahrzeug die Effekte der Stagnation zumindest teilweise zu kompensieren.

Die richtige Auswahl und der richtige Preis

Die Basis für ein profitables Geschäft mit Sonderausstattungen ist deren Auswahl. Eckpunkte sind hierbei der Wert für bestimmte Kundengruppen, Wettbewerbsangebote, die Komplexität für den Käufer und die Komplexität für den Anbieter (siehe Abbildung 1).

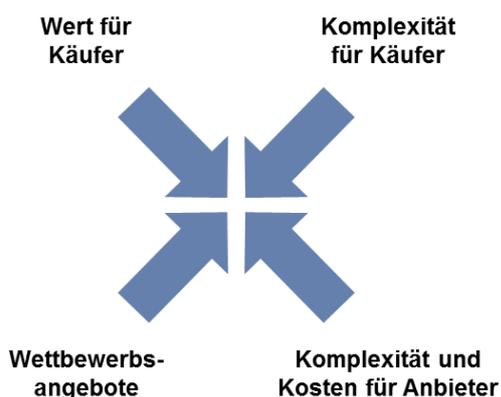


Abb. 1 / Eckpunkte für das Angebot von Sonderausstattungen

Den ersten Betrachtungspunkt stellt der Wert für den Kunden dar. Inwiefern eine Zahlungsbereitschaft für eine Sonderausstattung vorhanden ist, stellt die

Grundvoraussetzung für die Aufnahme in das Angebotsportfolio dar. Durch die Simulation von Marktbedingungen und preislichen Positionierungen, können Absatzverläufe bestimmt werden. Als zweite Einflussgröße sollten in diese Betrachtung auch Faktoren der Komplexität für den Käufer mit einbezogen werden. Bei allen Vorteilen zunehmend individuelleren Sonderausstattungen (z.B. kreativer Erfolg, erhöhter Gebrauchswert, Einzigartigkeit, Selbstdarstellung), kann eine steigende Komplexität negative Einflüsse auf Absätze haben. Angetrieben werden Komplexitätstendenzen dabei auf der einen Seite durch eine höhere Anzahl an Sonderausstattungen, die zunehmend schwieriger vergleichbar sind. Auf der anderen Seite ist die Notwendigkeit eines hohen technischen Verständnisses eine Größe, die potenzielle Käufer abschreckt. (siehe Abbildung 2).

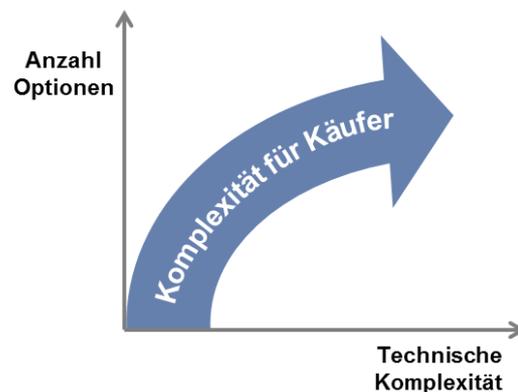


Abb. 2 / Treiber der Komplexität für Käufer

Abgesehen von diesen kundenspezifischen Faktoren dürfen beim Angebot von Sonderausstattungen gegebenenfalls existente Wettbewerbsangebote nicht vernachlässigt werden. In einer Simulation der Absätze sollten etwaige Einflüsse mit einbezogen werden. Letztendlich ist entscheidend, ob die zu einem bestimmten Preis zahlungswillige Zielgruppe ausreichend groß ist, um die Kosten und Komplexität auf Anbieterseiten zu rechtfertigen. Je nach Profitabilität des Angebots der Sonderausstattungen kann eine Klassifikation durchgeführt werden (siehe Abbildung 3).



Abb. 3 / Top- & Flop-Sonderausstattungen

Grenzen für die Klassifikation der Sonderausstattungen werden hierbei zusammen mit internen Experten bestimmt. Als Ergebnis werden Sonderausstattungen im Top-Bereich definitiv in das Angebot übernommen, während Flop Sonderausstattungen aus dem Programm gestrichen werden. Zusätzlich existiert ein Grenzbereich, über dessen Angebot nach der Bestimmung der Paketzusammenstellungen für die Sonderausstattungen entschieden wird. Wie im nachfolgenden Abschnitt im Detail beschrieben wird, können durch Paketzusammenstellungen bzw. -angebote Absatzverlagerungen entstehen. Während diese keinen ausreichenden Einfluss haben, um Ausstattungen aus den Top- oder Flop-Kategorien in die jeweilig andere Klassifikation zu verschieben, ist dies im Grenzbereich durchaus möglich.

Attraktive Pakete zusammenstellen

Ausgehend von der getätigten Klassifikation der Sonderausstattungen kann ein Teil dieser im Anschluss zu Paketen zusammengefasst werden. Die Zusammenstellung sollte dabei so abgestimmt sein, dass

- die Paketbestandteile inhaltlich zueinander passen,
- ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Top-Sonderausstattungen, Top-Edge und Flop-Edge besteht
- das Angebot profitabel ist.

Gerade, um den letztgenannten Punkt zu erreichen, ist der möglichst optimal zu setzende Paketrabatt der Schlüssel. Hierzu wiederum ist es nötig die tatsächlichen Kosten von Paketen quantifizieren können, denn nur ein positiver Nettoeffekt einer Paketzusammenstellung ist der Garant für ein gutes Angebot. Während die direkten Kosten

für ein Paket (z.B. Herstellkosten, Einkaufspreis) oftmals mit in Kalkulationen einbezogen werden, bleiben indirekte Kosten oftmals unberücksichtigt. Hierzu gehören insbesondere die Absatzeffekte auf verwandte Sonderausstattungen oder Substitute.

Ein Beispiel für einen Effekt der Substitution kann die Verwendung einer Felgenoption in einem Paket sein. Während der Absatz für die betroffene Option in der Regel steigt, weil der Paketrabatt anteilig auch den Preis für die Felgenoption senkt, fallen Absätze für andere Felgenoptionen. Ähnliche Effekte lassen sich zum Teil auch bei miteinander verwandten Sonderausstattungen feststellen. Im genannten Beispiel könnten so unter Umständen auch Reifenoptionen, die eine hohe Kompatibilität mit den nun benachteiligten Felgenoptionen haben, im Absatz geschwächt werden. Die in beiden Fällen verlorenen Gewinne müssen ebenfalls als Kosten bei der Berechnung der Nettoeffekte berücksichtigt werden. Als Ergebnis lassen sich die in Abbildung 4 dargestellten Deckungsbeitrags-Funktionen bilden.

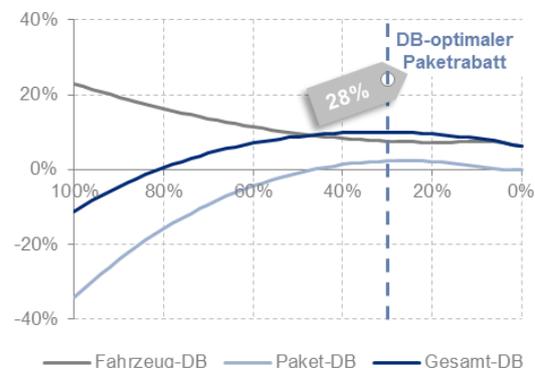


Abb. 4 / DB-optimaler Paketrabatt

Ein hoher Paketrabatt führt zu einer höheren Absatzmenge des Fahrzeugs und resultiert in hohen Deckungsbeiträgen. Mit sinkendem Paketrabatt verbessert sich der Deckungsbeitrag des Pakets, während der Fahrzeug-Deckungsbeitrag rückläufig ist. In der Addition beider Deckungsbeiträge ergibt sich die Gesamt-Deckungsbeitragskurve. Aus dieser kann der optimale Paketrabatt abgeleitet werden.

Nachteile der Modularisierung eingrenzen

Unabhängig von der allgemeinen Nachfrage nach Sonderausstattungen und deren errechneter Profitabilität, sehen sich viele Anbieter mit der Herausforderung konfrontiert, Anfragen zeitnah zu bedienen. Hintergrund ist die durch Sonderausstattungen und andere Modularisierungen entstehende Individualität von Fahrzeugen. Ein aktuelles Beispiel für hohe Individualität bietet das von Opel angebotene Modell ADAM, dessen Konfiguration eine Vielzahl von Anpassungen möglich macht. Entsprechend führt dies dazu, dass die Kundenanfragen für konfigurierte Neufahrzeuge oftmals nicht aus dem aktuellen Lagerbestand beim örtlichen Händler oder sogar auf überregionaler Basis bedient werden können. Anbieter und Händler befinden sich dadurch in einem Zwiespalt zwischen erhöhten Lagerhaltungskosten oder erhöhten Lieferzeiträumen für Neufahrzeuge. Letzteres wiederum führt zu niedrigeren Kundenzufriedenheitswerten.

Daher bietet sich für Sonderausstattungen ein System der Ähnlichkeit zwischen Ausstattungsvarianten an. Dieses ist bestrebt Lagerfahrzeuge mit möglichst ähnlichen Kundenanfragen zusammenzuführen. Hierzu müssen im ersten Schritt Ähnlichkeitskategorien zwischen Sonderausstattungen gebildet sowie Unterschiede bewertet und gewichtet werden. Ein Beispiel ist in Abbildung 5 anhand möglicher Soundsystem-Ausstattungen bei einem BMW 3er ersichtlich. Als Basis-Indexwert wurde hier 100 gewählt. Dieser Wert entspricht stets der Serienausstattung. Abweichungen werden primär durch funktionale Unterschiede bewertet. Auch preisliche Unterschiede sollten mit einbezogen werden, um sich auch hier eng an der marktbezogenen Sicht des Kunden bzw. an wertbasierten Preisen zu orientieren.



Abb. 5 / Soundsystem-Ausstattungen BMW 3er

Mit Hilfe einer Gewichtung der Unterschiede (z.B. Ähnlichkeiten im Bereich Motorisierung werden in der Regel stärker gewichtet als Ähnlichkeiten im Bereich der Freisprechanlage) kann somit ein summierter Ähnlichkeitsindex zwischen zwei Fahrzeugen erstellt werden.

Entsprechend können Anbieter auf Kundenanfragen unter Umständen direkt reagieren und Käufern ein ähnliches Fahrzeug unter Berücksichtigung der zeitnahen oder sofortigen Verfügbarkeit anbieten. Zusätzlich kann mit Hilfe durchschnittlicher Lagerhaltungskosten pro Modell die Ersparnis auf Anbieterseiten berechnet werden. Zusammen mit der aktuellen Marge des Fahrzeugs und einer Bewertung des Faktors der Kundenzufriedenheit können so Rabattmöglichkeiten errechnet werden. Diese steigern die Attraktivität des ähnlichen Fahrzeugs für den Käufer. Je nach Ausrichtung dieses Systems auf lokale oder überregionale Ebenen, sowie auf tatsächliche und zukünftige Lagerbestände (z.B. basierend auf mittelfristigen Fertigungsplänen), können unterschiedlich hohe Effekte erzielt werden. Natürlich gilt, je größer das Spektrum vergleichbarer Fahrzeuge, desto höher die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Zuordnung und desto höher die Einspareffekte.

Effektives Add-on-Selling betreiben

Ein weiteres Potenzial liegt im Add-on-Selling, das heißt: dem Verkaufen zusätzlicher Sonderausstattungen, um den Wert der Kundenanfrage zu heben und damit auch den Deckungsbeitrag zu steigern. Bei der hohen Anzahl angebotener Sonderausstattungen herrscht im Vertrieb oftmals kein ausreichend zielgerichtetes Verfahren. Vielmehr wird im Verkaufsgespräch von vielen Verkäufern eine Auswahl favorisierter Optionen angeboten, die sich zum Beispiel in der Vergangenheit relativ gut und oft verkaufen ließen. Dabei werden zwei Aspekte außer Acht gelassen: erstens, die Individualität des Käufers und des Fahrzeugs und zweitens, die Deckungsbeiträge der Sonderausstattungen.

In Bezug auf die Individualität sollten drei Dimensionen für die Empfehlung einer Sonderausstattung betrachtet werden: der Käufer, das potenziell zu erwerbende Fahrzeug und die bereits gewählten Ausstattungsoptionen (siehe Abbildung 6).

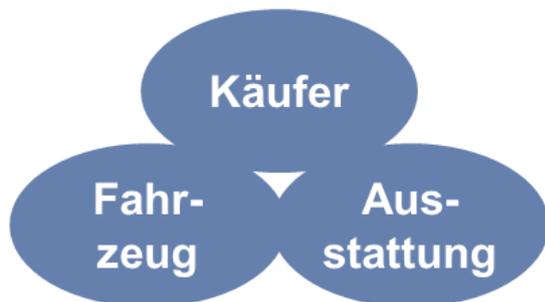


Abb. 6 / Rahmenbedingungen für die Empfehlung von Sonderausstattungen

Im Bereich der Käufer können je nach Projektfokus vorgefertigte Cluster oder detaillierte Unterscheidungen nach demographischen Charakteristiken genutzt werden. Hierbei ist zu berücksichtigen welche Käufer-Informationen dem Anwender zum Zeitpunkt des Add-on-Selling-Ansatzes zugänglich sind bzw. wie verlässlich eine Einordnung in etwaige Cluster durchgeführt werden kann.

Die weiteren Einflussgrößen auf das Add-on-Selling ergeben sich aus den Interessen des Käufers. Dabei ist grundsätzlich das Fahrzeug für das sich ein Käufer interessiert von

Bedeutung. Darüber hinaus wird die Empfehlung für Add-on-Selling von Sonderausstattungen mit jeder bereits gewählten Option angepasst bzw. konkretisiert. Es ergibt sich daher eine Art iterativer Prozess, der idealerweise durch ein entsprechendes Softwaretool unterstützt wird, welches die gegebenen Parameter live in die Konfigurationen bzw. Empfehlungen einarbeitet.

Literatur

Auto Motor Sport (2015): Ausstattung, die den Restwert stabilisiert; <http://www.auto-motor-und-sport.de/news/stopp-dem-wertverlust-ausstattung-die-den-restwert-stabilisiert-6367876.html>; 17.07.2015

Dudenhöffer, F. (2015): Weltautomarkt 2015: Niedriges Wachstum lässt sinkende Branchengewinne erwarten; in: GAK 1/2015, Jahrgang 68

Mein Auto.de (2014): Wie lässt sich der Wiederverkaufswert des Autos steigern?; <http://www.meinauto.de/ratgeber/wie-lasst-sich-der-wiederverkaufswert-des-autos-steigern>; 17.07.2015

N24 (2010): Sonderausstattungen: Was den Wiederverkaufswert steigert; <http://www.n24.de/n24/Nachrichten/Auto-Verkehr/d/894022/sonderausstattungen--was-den-wiederverkaufswert-steigert.html>; 17.07.2015

Autoren

Sebastian Thamm, M.A.

EbelHofer Strategy &
Management Consultants GmbH
An der Wachsfabrik 10
50968 Köln
T: +49 (0)2236.383830
sebastian.thamm@ebelhofer.com
www.ebelhofer.com



Sebastian Thamm, M.A. ist Senior Consultant bei EbelHofer Strategy & Management Consultants in Köln.

Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der International School of Management in Dortmund, der University of California in Berkeley, sowie der BI Norwegian School of Management in Oslo mit den Schwerpunkten Marketing-Strategie und Preis-Management.

Spezialisiert hat sich Herr Thamm auf die Themengebiete des Preis-Managements, der Conjoint-Analysen, und der Vertriebsstrategie in verschiedenen Kanälen. Dabei betreute Herr Thamm Kunden im Bereich des Konsumgütermarktes, als auch der Automobil-, sowie Automobil-zuliefererindustrie.

Dr. Rainer Schlamp

EbelHofer Strategy &
Management Consultants GmbH
Sonnenstraße 19
80331 München
T: +49 (0)89.5998.9033.1
rainer.schlamp@ebelhofer.com
www.ebelhofer.com



Dr. Rainer Schlamp ist Partner bei EbelHofer Strategy & Management Consultants in München.

Er studierte Betriebswirtschaftslehre mit der Fachrichtung Marketing und Wirtschaftsinformatik an der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt und promovierte zum Thema Effizienzmessung im Vertrieb.

Dr. Schlamp hat sich auf die Themen Wachstums- und Vertriebsstrategie, strategiegerechte Organisation und Marketing spezialisiert. Er hat vor allem Projekte in Unternehmen der Automobil- und Zuliefererindustrie, als auch des Maschinenbaus durchgeführt.
