

## Service-Pakete im Automobilvertrieb

EbelHofer Strategy & Management Consultants GmbH  
An der Wachsfabrik 10 · 50996 Köln  
Tel. 02236 38383 0 · Fax 02236 38383 33  
[www.ebelhofer.com](http://www.ebelhofer.com)

Februar 2013

## 1. Ziele von Service-Paketen

Viele Automobilhersteller bieten beim Autokauf zusätzliche Services an, die den Kunden einen zusätzlichen Nutzen stiften sollen, wie zum Beispiel eine Sicherheit vor unerwarteten Schäden am Fahrzeug oder einen preislichen Vorteil bei Wartungen. Dieses wird zum einen durch Wartungs- und Service-Pakete, also der Bündelung einzelner Servicekomponenten (Ersatzteil- und Lohnelemente), als auch durch Garantieverlängerungen erzielt.

Die Ziele des Herstellers sind klar:

- Stärkere Bindung der Kunden an die herstellerebenen Autohäuser und damit ein höherer Anteil am Systemgewinn
- Abschöpfen von Preisbereitschaften bei den Kunden
- Nutzung von Cross-Selling-Möglichkeiten für Produkte, die sonst nicht gekauft worden wären
- Verlagerung des Wettbewerbs von der Einzeltransaktion auf das Paket und somit Schaffung von Preisintransparenz

Aber auch Kunden sollen von den angebotenen Paketen profitieren, u.a. durch die folgenden Vorteile:

- Preisnachlass im Vergleich zu den Einzelpreisen
- Höherer Komfort, da sich der Kunde nicht kümmern muss (Peace of Mind)

- Übersichtlichkeit und geringer Informationsaufwand (oftmals wenige Auswahlmöglichkeiten)
- Geringerer Aufwand bzgl. Entscheidung, da die Service-Pakete nicht produkt- sondern problemorientiert sind

Eine höhere Kundenbindung zu erreichen ist der zentrale Hebel für den Hersteller, denn der Marktanteil der herstellerebenen Autohäuser nimmt mit dem durchschnittlichen Alter der Fahrzeuge drastisch ab, von 94% bei einem Fahrzeugalter von 0-2 Jahren auf lediglich 43% ab einem Alter von 8 Jahren.

Mit steigendem Alter des Fahrzeugs steigt allerdings der durchschnittliche Wartungs- und Instandsetzungsaufwand überproportional stark an (siehe Abbildung 1).

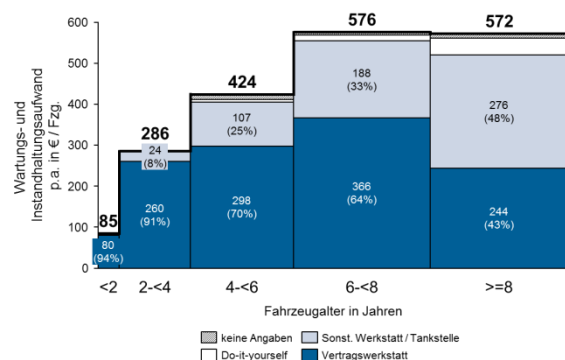


Abbildung 1: Umsatzanteil der Vertragswerkstätten am gesamten Aufwand für Wartung und Instandsetzung (Quelle: DAT Report 2012)

Somit ist der Verlust für die Herstellerwerkstätten besonders hoch, da deren Marktanteil bei den Besitzern älterer Fahrzeuge, welche die umsatzstärkste

Kundengruppe repräsentieren, relativ gering ist.

Gelingt es den Vertragswerkstätten, den Marktanteil bei der Wartung und Instandsetzung älterer Fahrzeugen zu steigern, profitiert der Automobilhersteller mit dem Verkauf von Ersatzteilen ebenso wie die Werkstatt mit der Abrechnung von Arbeitsstunden sowie dem Einbau von hochmargigen Herstellerersatzteilen.

Hier ein Rechenbeispiel (Quelle: EbelHofer Consultants): Nimmt man an, dass bei Instandhaltung 60% des Rechnungsbetrages Ersatzteile ausmachen und bei Wartung 40% und zudem der Automobilhersteller eine durchschnittliche Marge auf Ersatzteile von ca. 40% erzielt, ergibt sich eine Gesamtmenge lediglich für Ersatzteile (ohne Bodyshop-Teile) für den Hersteller über acht Jahre pro Fahrzeug von ca. 345 €. Würden es die Vertragshändler schaffen, den Anteil bei Fahrzeugen 4-6 Jahren und 6-8 Jahren jeweils um 10%-Punkte zu steigern, würde dies ca. 7,5% mehr Marge für Ersatzteile für den Automobilhersteller bedeuten (370 € pro Fahrzeug).

## 2. Service-Pakete von ausgewählten Automobilherstellern

### Ausgestaltung von Service-Paketen

Am Beispiel des Automobilherstellers BMW wird im Folgenden die Ausgestaltung und Anwendung von Service-Paketen dargestellt.

Zum einen existiert bei BMW in Deutschland ein Basispaket mit Wartungselementen (Ersatz von Öl und Bremsflüssigkeiten, Check und Inspektionen sowie Service für Filter und Zündkerzen), welches unter dem Namen „Service Inclusive“ angeboten wird. Möchte der Kunde zusätzlich zu den eben genannten Leistungen auch den Ersatz von Verschleißteilen (Tausch der Bremsbeläge und der Bremsscheiben sowie Tausch der Kupplung und der Wischerblätter bei Bedarf) abgedeckt haben, sollte er sich für das Paket „Service Inclusive Plus“ entscheiden, welches diese Elemente beinhaltet. Hätte der Kunde darüber hinaus noch gerne eine Garantieverlängerung in seinem Service-Vertrag, ist das Paket „Service Inclusive Ultimate“ die richtige Wahl, dieses umfasst alle bisher genannten Elemente. Die Bestandteile der drei unterschiedlichen Pakete sind in allen betrachteten Ländern identisch.

In Abbildung 2 sind die Inhalte der verschiedenen BMW Pakete dargestellt.

| Service-Elemente | Pakete   | BMW               |                        |                            |
|------------------|--|-------------------|------------------------|----------------------------|
|                  |  | Service Inclusive | Service Inclusive Plus | Service Inclusive Ultimate |
| Wartung          | Ersatz von Öl und Bremsflüssigkeit                               | ✓                 | ✓                      | ✓                          |
|                  | Check und Inspektionen   | ✓                 | ✓                      | ✓                          |
|                  | Service Filter und Zündkerzen                                    | ✓                 | ✓                      | ✓                          |
| Verschleiß       | Tausch der Bremsbeläge (vorne + hinten)                          | ✗                 | ✓                      | ✓                          |
|                  | Tausch der Bremsscheiben (vorne + hinten)                        | ✗                 | ✓                      | ✓                          |
|                  | Tausch der Kupplung bei Bedarf                                   | ✗                 | ✓                      | ✓                          |
| Reparatur        | Tausch der Wischerblätter bei Bedarf                             | ✗                 | ✓                      | ✓                          |
|                  | Gewährungsverlängerung / Durchführung von sonstigen Reparaturen  | ✗                 | ✗                      | ✓                          |
| Unter-suchung    | Übernahme von Abschleppleistungen bei technischem Ausfall        | ✗                 | ✗                      | ✗                          |
|                  | Kostenübernahme aller gesetzlich vorgeschriebenen Untersuchungen | ✗                 | ✗                      | ✗                          |

Abbildung 2: Ausgestaltung von Service-Paketen von BMW in Deutschland

Bei der Anzahl der unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten von Kilometerleistung und Laufzeit existieren bei den Herstellern ebenfalls große Unterschiede. Interessanterweise bietet BMW in verschiedenen europäischen Ländern recht unterschiedliche Kombinationsmöglichkeiten an. In Frankreich bietet BMW zum Beispiel 21 verschiedene Kombinationsmöglichkeiten der Pakete Service Inclusive und Service Inclusive Ultimate an, wohingegen in den Niederlanden alle drei Service-Pakete mit 61 Kombinationsmöglichkeiten von Kilometerleistung und Laufzeit angeboten werden. In Großbritannien werden sogar nur 2 Kombinationsmöglichkeiten angeboten. Diese Heterogenität zwischen den einzelnen Ländern ist in den Abbildungen 3 und 4 dargestellt.

| Hersteller | BMW  |                        |   |
|------------|--|------------------------|---|
| Land       | Service Inclusive / BMW Serenity Essential | Service Inclusive Plus | Service Inclusive Ultimate / BMW Serenity All Inclusive |
| DE         | ✓  | ✓                      | ✓   |
| UK         | 1  | 1                      | -   |
| F          | 10   | -                      | 11  |
| ES         | 8  | 8                      | 6   |
| NL         | 21   | 22                     | 18  |
| I          | 3  | 3                      | -   |
| BE         | 1  | -                      | 70  |

✓ = wird angeboten, die Anzahl der Varianten wird auf der Website nicht kommuniziert

Abbildung 3: Kombinationsmöglichkeiten von BMW Service-Paketen nach Land

Bringt man die unterschiedlichen Pakete der einzelnen Länder in ein Diagramm mit der Laufzeit in Jahren auf der Y-Achse und der maximalen Laufleistung in Kilometern auf der X-Achse, so ergibt sich ein interessantes Bild, das die Heterogenität in den verschiedenen Ländern zeigt (Abbildung 4).

Eine relativ hohe Dichte existiert in dem Kilometerbereich 60.000-120.000 und bei 3-6 Jahren Laufzeit. Darüber hinaus existiert aber in Belgien zum Beispiel nahezu jegliche Kombination zwischen 20.000 und 200.000 Kilometern allerdings nur mit einer maximalen Dauer von 5 Jahren. In Frankreich hingegen werden Pakete bis 200.000 km und einer Dauer von maximal 10 Jahren angeboten.

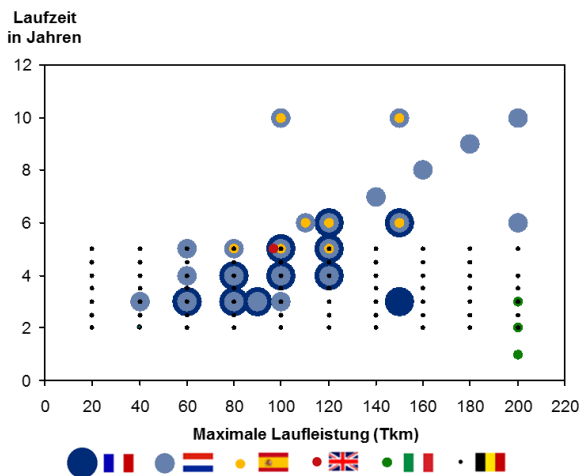


Abbildung 4: Kombinationsmöglichkeiten von Dauer und Laufleistungen in verschiedenen Ländern (Bsp. BMW 3er, 4 Zylinder)

Die maximale Dauer sowie die maximale Kilometerleistung der Service-Pakete in unserem Beispiel variiert stark zwischen den verschiedenen Ländern. Die Anzahl der angebotenen Varianten unterscheidet sich ebenfalls sehr stark von Land zu Land. Dabei muss sich der Hersteller die folgenden Fragen stellen:

- Sollten in allen Ländern Pakete mit der Maximaldauer von 10 Jahren und der Maximalleistung von 200.000 km eingeführt werden?
- Ist es sinnvoll, zusätzlich zu den bisher angebotenen Paketen noch ein „Flatrate-Paket“ (z. B. unbegrenzte Laufleistung, 10 Jahre Dauer) einzuführen?
- Wie hoch ist die optimale Anzahl an Varianten, um einerseits den Kunden Orientierungspunkte zu geben und andererseits die Zahlungsbereitschaft möglichst gut abzuschöpfen?

## Preisgestaltung von Service-Paketen

Eine interessante weitere Dimension ist die Gestaltung der Preise von Service-Paketen. Dabei wurde im Folgenden der durchschnittliche Preis pro Kilometer in EUR ct. in verschiedenen Ländern über die unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten hinweg durch ein arithmetisches Mittel berechnet.

Bei dieser Untersuchung können große Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern festgestellt werden (siehe Abbildung 5).

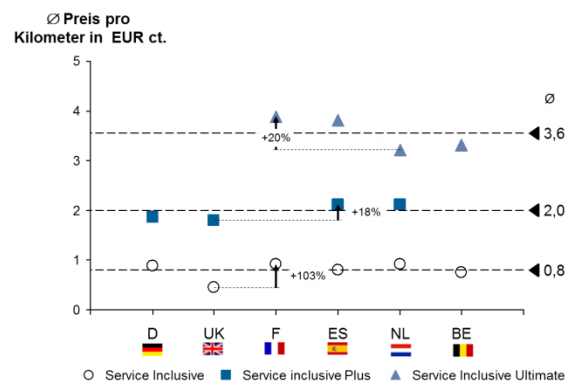


Abbildung 5: Preisvergleich von verschiedenen Paketen in europäischen Ländern

In Abbildung 5 werden jeweils die Unterschiede zwischen Minimum und Maximum der betrachteten Länder dargestellt. Zwischen Großbritannien und Frankreich herrscht bei dem Preis des Service Inclusive Pakets ein Unterschied von über 100%. Auch bei Service Inclusive Plus und Service Inclusive Ultimate sind Abweichungen zu beobachten, welche allerdings mit 18-20% deutlich geringer ausfallen.

Die zentrale Frage hier lautet, wodurch diese Preisunterschiede getrieben werden und ob es für den Hersteller sinnvoll ist, Preise nach oben oder unten anzupassen. In manchen Fällen sind die Preise historisch gewachsen und sollten daher überarbeitet werden. Zu klären ist, ob die großen Preisunterschiede wirklich unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften der Kunden repräsentieren.

Es ergeben sich aus den Ergebnissen einige zentrale Fragen zur Ausgestaltung der Preisbildung von Service-Paketen, die beantwortet werden müssen, wie z.B.:

- Sollte die Anzahl der angebotenen Varianten international vereinheitlicht werden? Wie sieht die optimale Anzahl an Varianten aus Kundensicht aus?
- Was ist die Grundlage für die Preisbildung für die monatliche Service-Rate in den verschiedenen Ländern?
- Reflektiert der hohe Preisunterschied zwischen den beiden Ländern die unterschiedliche Zahlungsbereitschaft der Kunden?
- Rechtfertigen die Differenzierungskriterien den Preisunterschied zwischen den Paketen?

Im folgenden Kapitel wird der Ansatz von EbelHofer zur Beantwortung dieser Fragen näher beschrieben.

### **3. Ansatz zur Optimierung von Service-Paketen**

Zur Optimierung von Service-Paketen empfehlen wir, in vier Schritten vorzugehen:

#### **Identifikation der relevanten Bestandteile von Service-Paketen**

Zur Identifikation der aus Kundensicht relevanten Bestandteile von Service-Paketen ist es in einem ersten Schritt notwendig, die Relevanz möglicher Bestandteile bei den Kunden über eine Befragung zu erheben. Die Elemente aus den Bereichen Wartung, Verschleiß und Reparatur können um zusätzliche Serviceaspekte wie Hol- und Bringservice, Service Loaner, etc. erweitert werden. Wichtig ist dabei, dass aktuelle Bestandteile der Pakete nicht unbedingt relevant für den Kunden sein müssen und im Zeitverlauf durch andere Elemente verdrängt werden können.

Die internen Kosten der jeweiligen Elemente müssen ebenso wie die Kannibalisierung zu den einzelnen Paketelementen berücksichtigt werden.

#### **Festlegung von Anzahl und Inhalt der Service-Pakete**

Die Pakete sollten so konzipiert werden, dass eine klare Differenzierung hinsichtlich der Leistung und des Preises zwischen den verschiedenen Varianten zu erkennen ist. Zudem ist es ratsam, die Elemente auf

die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe abzustimmen.

Zum Beispiel könnte für Käufer des größten und teuersten Pakets eine Zeitersparnis sehr wichtig sein, daher hat ein Hol- und Bringservice für diese Käufergruppe einen hohen Nutzen.

Eine generelle Festlegung der Strategie hinsichtlich der verschiedenen Möglichkeiten sollte im Vorfeld getroffen werden (z.B. Angebot von 3 Paketen: Small, Medium, Large). Ebenso sollte die Anzahl der Kombinationsmöglichkeiten von Laufzeit und maximalen Kilometern überprüft werden. Hier ergeben sich nach Kundengruppen relativ klare Muster, die erkennen lassen, welche Kombinationen benötigt werden.

Es empfiehlt sich auch eine detaillierte Analyse des Wettbewerbsumfeldes durchzuführen, um die Bedürfnisse des Marktes zu berücksichtigen.

### Bepreisung der Service-Pakete

Zur Festlegung der Preise von Service-Paketen wird über geeignete Verfahren (z.B. Conjoint Measurement) die Zahlungsbereitschaft der Kunden für die unterschiedlichen Pakete festgelegt. Wie in Abbildung 6 dargestellt, kann mittels dieser Verfahren ein deckungsbeitragsoptimaler Preis für das jeweilige Service-Paket ermittelt werden.

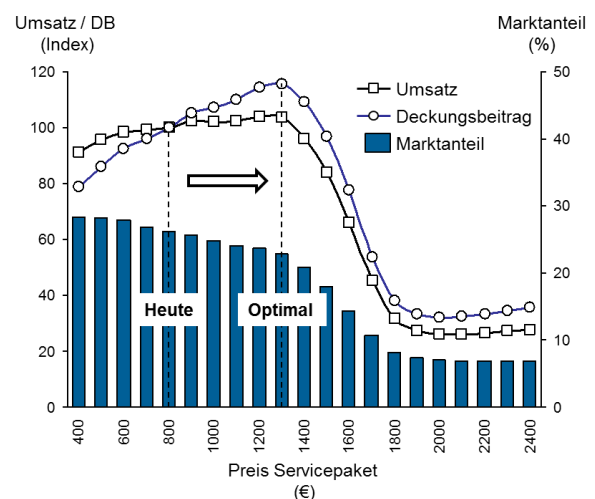


Abbildung 6: Ermittlung des deckungsbeitragsoptimalen Preises von Service-Paketen (Beispiel)

Über die unterschiedlich hohen Zahlungsbereitschaften ist es ebenso möglich, bestimmte Kundengruppen zu definieren. Diese Kundengruppen (z.B. Käufer von Fahrzeugen der Oberklasse) können dann mit individuellen Preisen adressiert werden.

Der Paketpreis sollte über den intern entstehenden Kosten liegen. Bei gesamthafter Betrachtung des Herstellerprofits über die komplette Laufzeit des Fahrzeugs kann unter Umständen auch eine Subventionierung der Pakete Sinn machen.

### Produkteinführung und Kommunikation

Nach der Definition der Produktmerkmale und der Bestimmung des optimalen Preises stellt sich noch die Frage, welche Kommunikationsstrategie am geeignetsten ist, um dem Kunden das Service-Paket



schmackhaft zu machen. Grundsätzlich lassen sich bei diesem Produkt zwei Kommunikationswege unterscheiden, welche jeweils unterschiedliche Vorteile aufweisen. Zum einen gibt es die Möglichkeit, das Paket im Zuge des PKW-Kaufs zu offerieren. Dieser Weg der Kommunikation am Point of Sale im Autohaus bietet die folgenden Vorteile:

- Der Kunde befindet sich in einer ungewohnten Drucksituation, in der er leicht beeinflussbar ist.
- Der Kunde hat keine Möglichkeit, den Preis und die Leistung mit anderen Anbietern zu vergleichen.
- Der Kunde erfährt nicht, wenn andere Kunden das gleiche Paket zu einem günstigeren Preis kaufen.

Im Gegensatz zur Bewerbung am Point of Sale steht die Kommunikation über Massenmedien. Hier bietet sich neben den traditionellen Kanälen insbesondere die Nutzung der eigenen Website an, da diese kostenlos erfolgt und die Streuverluste gering sind. Generell bietet die Promotion über Massenmedien die folgenden Vorteile:

- Das Service-Angebot kann gezielt genutzt werden, um sich von Wettbewerbern zu differenzieren und den Kunden einen Anreiz zum Kauf der eigenen Fahrzeuge zu bieten.
- Anstatt die Kunden mit hohen Rabatten auf den Neuwagenpreis zu

locken, kann der Vertragshändler die potentiellen Käufer mit vergünstigten Preisen für Service-Pakete incentivieren. Da bei Service-Angeboten im Allgemeinen eine höhere Preisintransparenz herrscht als bei Neufahrzeugen, kann so der durchschnittlich zu gewährende Nachlass gesenkt werden.

In der Praxis werden von den Automobilherstellern beide Ansätze, entweder einzeln oder gemeinsam, genutzt. BMW kommuniziert in Deutschland ausführlich die Inhalte der Pakete auf der eigenen Website, beschränkt sich allerdings bei den Preisen lediglich auf wenige Beispielskombinationen. Die genauen Preise können ausschließlich direkt bei den Vertragswerkstätten in Erfahrung gebracht werden. Mercedes-Benz hingegen bietet auf der Firmen-Website ein Kalkulationstool an, welches den Nutzern erlaubt, die Preise für mehr als 350 verschiedene Kombinationen bei Service-Paketen zu berechnen.

Im europäischen Ausland setzen die beiden Hersteller jedoch auf unterschiedliche Strategien. BMW kommuniziert in vielen Ländern online die Anzahl der Kombinationen sowie die Preise, wohingegen Mercedes-Benz in einigen Fällen nur die Existenz bestimmter Pakete, jedoch keine Kombinationsmöglichkeiten und Preise veröffentlicht.



#### 4. Abschließende Bewertung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Service-Pakete über verschiedene Länder und Hersteller hinweg sehr unterschiedlich konzipiert werden im Hinblick auf Kombinationsmöglichkeiten (Laufleistung und Laufzeit) und Preisgestaltung. Des Weiteren findet man divergierende Kommunikationsstrategien in den verschiedenen Ländern. Hieraus schließt sich unmittelbar die Frage an, wer bei einem Automobilhersteller die Konzeption und Ausgestaltung für die Service-Pakete in den verschiedenen Ländern übernimmt. Eine Möglichkeit wäre, dass die Konzernzentralen gezielt eine Strategie der geographischen Differenzierung implementiert haben, um auf die Bedürfnisse der Kunden in den einzelnen Ländern einzugehen bzw. deren Zahlungsbereitschaft abzuschöpfen. Diese Variante ist jedoch eher unwahrscheinlich aufgrund der enormen Preis-/

Kombinationsunterschiede zwischen den einzelnen Ländern. Die wahrscheinlichere Variante ist, dass die Konzernzentralen lediglich Richtlinien zu den Bestandteilen der einzelnen Paket-Varianten vorgeben und die Landesgesellschaften selber entscheiden dürfen, welche Kombinationsmöglichkeiten sie anbieten und wie hoch die Preise dafür sind.

Die Autoren empfehlen, die internationale Gestaltung der Service-Pakete genau zu untersuchen und die Paketgestaltung sowie die Preissetzung mittels der in Kapitel 3 dargestellten Vorgehensweise zu überarbeiten. Auf diese Weise können sich die Automobilhersteller sowie deren Vertragswerkstätten in Zeiten immer größerer Rabattschlachten bei Neufahrzeugen ein Standbein aufbauen, welches den Aufbau einer engen und nachhaltig profitablen Kundenbeziehung ermöglicht.

## Autoren



---

### Dr. Markus B. Hofer

EbelHofer Strategy &  
Management Consultants GmbH  
An der Wachsfabrik 10  
50996 Köln  
T: +49 (0)2236.383830  
markus.hofer@ebelhofer.com  
www.ebelhofer.com

---

Dr. Markus B. Hofer ist geschäftsführender Partner bei EbelHofer Strategy & Management Consultants in Köln.

Er studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Universität Karlsruhe und an der Louisiana State University in Baton Rouge, LA und promovierte zum Thema Pricing.

Dr. Hofer hat sich auf die Themen Wachstumsstrategie, strategiegerechte Organisation, Vertrieb und Marketing, insbesondere Preismanagement, spezialisiert. Er ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen zu den neuesten Entwicklungen in Marketing und Strategie und seit 2007 Lehrbeauftragter an der International School of Management in Dortmund.

---

### Dr. Rainer Schlamp

EbelHofer Strategy &  
Management Consultants GmbH  
Nymphenburger Straße 4  
80335 München  
T: +49 (0)89.208027-413  
rainer.schlamp@ebelhofer.com  
www.ebelhofer.com

---

Dr. Rainer Schlamp ist Director 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.

---

### Johannes Althoff, M.Sc.

EbelHofer Strategy &  
Management Consultants GmbH  
An der Wachsfabrik 10  
50996 Köln  
T: +49 (0)2236.383830  
johannes.althoff@ebelhofer.com  
www.ebelhofer.com

---

Johannes Althoff ist Consultant bei EbelHofer Strategy & Management Consultants in Köln.

Er studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Fachrichtungen Marketing und Innovation Management & Entrepreneurship an der WHU – Otto Beisheim School of Management sowie an der University of Florida.

Herr Althoff hat sich auf die Themen Preismanagement für Konsumgüter und Gestaltung von Zielgruppen spezialisiert. Er hat u.a. Projekte in den Bereichen E-Commerce, Pharma und B2B-Dienstleistungen durchgeführt.