

MANAGEMENT SUMMARY

Studie „European Truck Customer 2010“ **Vollgas in Richtung Kunde**

- **Gesamtzufriedenheit der Kunden ist in der Krise gesunken**
- **Höchste Priorität für Kunden hat nach wie vor die ständige Einsatzbereitschaft ihres Fahrzeugs**
- **Kundenspezifische Lösungsangebote sind wichtiges Mittel zur Differenzierung**

Nach dem tiefen Konjunkturloch mit dramatischen Einbrüchen bei Absatz und Auftragseingang zeigen aktuelle Indikatoren der Nutzfahrzeugbranche Anzeichen der Erholung. Wollen die Hersteller aber vom bevorstehenden Aufschwung nachhaltig profitieren, müssen sie intelligente und verständliche Angebotspakete schnüren, die auf die Bedürfnisse der einzelnen Kundengruppen zugeschnitten sind, aber auch regionale Anforderungen berücksichtigen. So stehen bei deutschen Kunden servicerelevante Themen deutlich höher im Kurs als bei allen anderen Kunden in West- und Osteuropa. Insgesamt müssen sich die OEMs in puncto Lösungsangebote deutlich verbessern. Nur so können sie sich differenzieren und den Kunden langfristig an sich binden. Dies ergibt die Studie „European Truck Customer 2010“ von Oliver Wyman, Europe Net und Pleon, in der die Kundenbedürfnisse und -zufriedenheit in Gesamteuropa untersucht wurden.

Im Jahr 2009 hat die Nutzfahrzeugbranche ihre bislang schwerste Krise erlebt. Nach zuvor jahrelang boomenden Märkten in West- und Osteuropa, aber auch in Asien setzte im Herbst 2008 im LKW-Segment ein in Schnelligkeit und Ausmaß noch nie da gewesener Abschwung ein. In der Folge gingen im vergangenen Jahr die Absatzzahlen in Nordamerika um 36 Prozent und in Südamerika um 16 Prozent zurück. Nur in Asien konnte ein leichtes Wachstum von sechs Prozent erreicht werden. Wesentlich dramatischer stellte sich die Situation in Osteuropa mit einem Rückgang von 65 Prozent dar. Kaum besser erging es Westeuropa mit einem Minus von 43 Prozent. Insgesamt führte dies zu einem weltweiten Absatzzrückgang von 18 Prozent. Waren 2008 noch mehr als 2,2 Millionen LKWs rund um den Globus verkauft worden, fanden 2009 nur etwa 1,8 Millionen Nutzfahrzeuge einen Käufer. In vielen Fällen wurden lediglich die Auftragsbestände abgearbeitet, jedoch kaum nennenswerte Auftragseingänge verzeichnet.

Der Nutzfahrzeugmarkt scheint sich weltweit nun schneller als erwartet zu erholen. Zahlreiche Hersteller präsentierten zuletzt positive Quartalszahlen mit hohen Zuwachsraten bei den Auftragseingängen, ausgehend allerdings von einem sehr niedrigen Niveau im Krisenjahr 2009. Im ersten Halbjahr 2010 verzeichnete die Nutzfahrzeugindustrie in Deutschland laut Branchenverband VDA gegenüber dem schwachen ersten Halbjahr 2009 zweistellige Steigerungen bei Auftragseingängen, Produktion, Absatz und Export. Die Talsohle scheint durchschritten, der Markt zieht an. Doch es wird sicher noch einige Zeit dauern, bis das

Vorkrisenniveau wieder erreicht wird. Dazu waren die Jahre 2007 und 2008 zu außergewöhnlich.

Verfügbarkeit und Total Cost of Ownership werden dem Kunden wichtiger

Kundenorientierung und Kundenbindung gewinnen für die Nutzfahrzeughersteller nach der Krise weiter an Gewicht. Dies setzt fundierte Kenntnisse der Kundenbedürfnisse voraus, die nicht nur in einzelnen Kundensegmenten, sondern auch regional erhebliche Unterschiede aufweisen. Im Zuge der Marktkonsolidierung der letzten Jahre hat sich dies weiter verschärft. Seit 2006 untersucht Oliver Wyman die Kundenanforderungen im Nutzfahrzeugmarkt. Für die aktuelle Studie „European Truck Customer 2010“ wurden mehr als 2.300 LKW-Kunden in 15 Ländern Europas befragt. Dabei zeigt sich, dass bei deutschen Kunden die Werkstattangebote der Hersteller heute von noch größerer Bedeutung sind als im Jahr 2008. Vor zwei Jahren führte der Kraftstoffverbrauch die Top Ten der wichtigsten Kriterien für den Kaufentscheid an. Heute rangiert in Deutschland das Thema Fahrzeugzuverlässigkeit auf Platz eins, gefolgt von Garantieleistung/Kulanz und Servicequalität, die 2008 beide nicht unter den fünf wichtigsten Kundenanforderungen waren. Platz vier nimmt die Verfügbarkeit von Ersatzteilen ein (2008: Rang 5), dahinter erst folgt aufgrund der gesunkenen Ölpreise der Kraftstoffverbrauch. Verändert hat sich auch der Stellenwert von Kostenaspekten. Vermehrt legen Kunden ihr Augenmerk auf Total Cost of Ownership, die sich aus Anschaffungspreis, Restwert und laufenden Kosten zusammensetzen. Der Kunde wünscht demnach ein jederzeit einsatzbereites Fahrzeug zu klar kalkulierbaren Kosten.

Bei allen Kriterien aber, so bringt die Befragung zutage, erfüllen die Hersteller nicht die Erwartungen der Kunden. Eine der größten Lücken zwischen Anspruch und Wirklichkeit klafft insbesondere in Deutschland beim Thema Garantieleistung/Kulanz. Hier haben die Kunden eine hohe Erwartungshaltung, die jedoch aus ihrer Sicht nicht befriedigt wird. Deutliche Unterschiede ergeben sich hinsichtlich der Total Cost of Ownership. Dagegen schneiden die für die Kunden wichtigen Werkstattangebote vergleichsweise gut ab. Tatsächlich hat sich die Zufriedenheit der Kunden mit den OEMs in einzelnen Aspekten in den vergangenen Jahren verbessert. Deutlich zeigt sich das beim Servicenetz und bei der Qualität der Servicestandorte. Die Mahnungen der Kunden sind hier erhört worden.

Denken in Lösungen ist das Gebot der Stunde

Auch produktbezogene Themen erfüllen die Hersteller gut, sei es der Kabinenkomfort oder seien es die Motoren. Allerdings rücken neben dem Fahrzeug selbst zunehmend andere Kriterien in den Vordergrund, die eine Kaufentscheidung beeinflussen. Für die OEMs stellt sich damit die Herausforderung, sich über Lösungsangebote zu differenzieren und so den Kunden langfristig an sich zu binden.

Ein Beispiel für ein Lösungsangebot zur Erhöhung der Verfügbarkeit sind Mobilitätsdienstleistungspakete. Die Verfügbarkeit der Fahrzeuge wird zunehmend wichtiger, Störungen im Fahrbetrieb sind kostspielig. Um die Zufriedenheit ihrer Kunden zu verbessern, haben die Hersteller nicht nur die Zuverlässigkeit ihrer Fahrzeuge zu erhöhen, sondern zugleich dafür zu sorgen, dass im Fall einer Panne die Reparatur schnell und gut erfolgt, sodass die Ausfallzeit gering bleibt. Dazu gilt es, ein dichtes Servicenetz zu knüpfen – gegebenenfalls via Kooperationen mit anderen Herstellern oder unabhängigen Spezialisten –, um kurze Standzeiten und somit eine optimale Fahrzeugverfügbarkeit zu gewährleisten. Auf diese Weise könnten sich die Hersteller auch im Wettbewerb mit freien Anbietern behaupten, der an Intensität zuletzt deutlich zugenommen hat. Nach Kundenangaben werden derzeit immerhin rund 40 Prozent aller Mobilitätsdienstleistungen von unabhängigen Anbietern bezogen.

Bislang aber können die Hersteller mit hochwertigen Zusatzdienstleistungen weder in Deutschland noch in West- und Osteuropa punkten. Dazu zählen sowohl Mobilitätsgarantien, die den Geschäftsbetrieb der Kunden absichern könnten, als auch Ersatzfahrer, Kurzzeitvermietung, Flottenmanagement oder Versicherungen. Diese Angebote der OEMs werden von den Kunden als Mehrwert bislang nicht ausreichend wahrgenommen. Hier müssen die Hersteller deutlich an ihrer Kommunikation arbeiten. Darüber hinaus stehen sie in der Pflicht, die häufig komplexen und unübersichtlichen Preisstrukturen zu überprüfen und die Anforderungen der unterschiedlichen Kundensegmente zu berücksichtigen. Die Hersteller sind zudem gefordert, künftig weniger in Produkten als vielmehr in Kundenlebenszyklen und Lösungen zu denken. Dies macht auch organisatorische Veränderungen notwendig. Nur wenn alle Einzelbereiche vom Fahrzeugverkauf über Werkstattangebote bis hin zu Zusatzdienstleistungen intelligent und kundenorientiert zusammenspielen, lässt sich der Kundenwert optimieren.

Regionale Bedürfnisse berücksichtigen

Bei der Ausrichtung des Angebots auf die unterschiedlichen Kundensegmente dürfen die regionalen Besonderheiten nicht außer Acht bleiben. Zwar ähneln die für den Kaufentscheid wichtigsten Kriterien in Deutschland jenen in West- und Osteuropa. In beiden Regionen aber sind auf den vorderen Plätzen der Top Ten mehr fahrzeugrelevante als werkstattbezogene Themen zu finden. In Osteuropa hat vor allem der Kaufpreis mit Platz drei ein hohes Gewicht, wohingegen er in Deutschland als Einzelkriterium nicht mehr unter den Top Ten rangiert.

Gerade die osteuropäischen Kundenbedürfnisse besser zu bedienen, wird für die westeuropäischen OEMs zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor. Denn während sie sich in einem strukturell mittlerweile weitgehend gesättigten westeuropäischen Markt über die Jahre ihre Marktpositionen gesichert haben, bietet der stark wachsende osteuropäische Markt Raum zur Expansion. Die Marktanteile sind noch nicht so fest verteilt wie in Westeuropa. Keiner der westeuropäischen Player hat bislang einen dominanten Marktanteil. Zudem ist der Wettbewerb zwischen osteuropäischen Incumbants und westeuropäischen sowie asiatischen Herstellern in vollem Gange. Für die westeuropäischen OEMs sind die räumliche Nähe zu Osteuropa und die zum Teil vergleichbaren Kundenstrukturen wichtig. Dies macht es den westeuropäischen Herstellern leichter, sich mit ihrem Fahrzeugportfolio und ihren Services erfolgreich in Osteuropa zu etablieren.

Voraussetzung dafür aber ist, Angebote zu entwickeln, die auf die spezifischen Anforderungen perfekt zugeschnitten sind. Das gesamte Leistungsspektrum ist zwingend kundenorientiert auszugestalten. Dies gilt in Bezug auf einzelne Kundensegmente ebenso wie in regionaler Hinsicht. Gewinnen werden diejenigen Hersteller, die ein überlegenes Verständnis der Kundenbedürfnisse haben und effiziente Strukturen schaffen, um maßgeschneiderte, leicht verständliche Lösungspakete zu schnüren.

Handlungsfelder für europäische Nutzfahrzeughersteller

1. Überlegenes Kundenverständnis schaffen

Hersteller müssen die Kundenbedürfnisse stärker zielgruppenspezifisch erfassen – sowohl regional als auch nach spezifischen Abnehmerbranchen. Darüber hinaus ist die Kaufbereitschaft für Service- und Dienstleistungsprodukte sowie für Produktbündel zu erfassen.

2. Wertschöpfungskettenübergreifende Leistungsangebote entwickeln

Überlegenes Kundenverständnis ermöglicht die Entwicklung von wertschöpfungskettenübergreifenden Leistungsangeboten, die sich aus Bausteinen der Bereiche Fahrzeug, Service, Dienstleistungen oder Mobilität zusammensetzen. Aus einem modularen „Produkt-Baukasten“ sind leicht verständliche, zielgruppenspezifische Angebote (Bundles) zu erstellen.

3. Preise attraktiv gestalten

Um den Kundenwert zu maximieren, müssen Preisstrukturen für spezifische Abnehmergruppen optimiert werden. Zudem sind Lösungspakete so zu bepreisen, dass die Zahlungsbereitschaft über den Kundenlebenszyklus hinweg adressiert wird. Hierbei muss eine reine Addition der Einzelleistungen vermieden werden, um sich nicht aus dem Markt „zu preisen“.

4. Kommunikation optimieren

Für eine klare, nutzenorientierte Kommunikation gilt es einerseits, die Komplexität der Angebotsstrukturen auf ein beherrschbares Maß zu reduzieren. Andererseits muss der Nutzen der Bundles klar herausgestellt werden.

5. Kundenorientierung organisatorisch abbilden

Eine konsequente Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse fordert von Herstellern organisatorische Veränderungen. Um im gesamten Kundenlebenszyklus in Kundenwert „denken“ zu können, sind die Prozesse über die Wertschöpfungskette hinweg zu integrieren.

Zur Studie

Die Studie „European Truck Customer 2010“ von Oliver Wyman wurde in Zusammenarbeit mit Europe Net und Pleon erstellt. Sie basiert auf einer Befragung zu Image und Markenerfahrung, die von Februar bis Mai 2010 stattfand. Mehr als 2.300 LKW-Kunden in 15 Ländern Europas nahmen an der Befragung teil. Die Studie liefert ein umfassendes Bild über die Bedürfnisse und Zufriedenheit von Nutzfahrzeugkunden in den Bereichen Produkt, Preis und Kosten, Verkaufsprozess, Werkstattservice sowie Zusatzdienstleistungen. Oliver Wyman führte im Jahr 2006 in Deutschland erstmals die Befragung „Truck Customer“ durch, um die Bedürfnisse von LKW-Kunden systematisch zu erheben. Inzwischen hat sich die alle zwei Jahre durchgeführte Studie zu einem renommierten Branchenstandard entwickelt. Die Studie „European Truck Customer 2010“ bildet nun erstmalig ein gesamteuropäisches Meinungsspektrum ab, aus dem sich fünf übergreifende sowie herstellereinspezifische Handlungsfelder für europäische Nutzfahrzeughersteller ergeben. In der Kooperation ist Oliver Wyman für die Studieninhalte und Methodik verantwortlich, Europe Net brachte seinen Kundenzugang ein und Pleon unterstützt die Kommunikation. Die Studie wird am 22. September 2010 im Rahmen einer Pressekonferenz auf der 63. IAA Nutzfahrzeuge in Hannover vorgestellt.

Pressekontakt

Andrea Steverding
Manager Corporate Communications
Oliver Wyman
Marstallstraße 11
80539 München

Tel.: 089 939 49 763

Fax: 089 939 49 515

andrea.steverding@oliverwyman.com

www.oliverwyman.com/de

ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine internationale Managementberatung mit weltweit 2.900 Mitarbeitern in mehr als 40 Büros. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement, Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung. Gemeinsam mit seinen Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, ihre Abläufe zu beschleunigen und ihre Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist Teil der Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Weitere Informationen finden Sie unter www.oliverwyman.com.

ÜBER EUROPE NET

Europe Net ist eine europäische Serviceorganisation, die mit aktuell 12 Servicepartnern in 39 Ländern Europas individuelle Mobilitätspakete und Pannendienstleistungen für die Nutzfahrzeugindustrie anbietet. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Brüssel verfolgt das Ziel, im Zusammenspiel mit nationalen Servicepartnern europaweit höchste Standards hinsichtlich Servicequalität, Verfügbarkeit und Leistungstiefe zu gewährleisten.

ÜBER PLEON

Ketchum Pleon ist europäischer Marktführer für Corporate Communications, Public Affairs, Change, Healthcare, Brand- und Sales Communications. Wir entwickeln Kommunikationsstrategien und Kommunikationsprogramme für Unternehmen, Institutionen und Organisationen. Und tragen messbar zum Erfolg unserer Kunden bei. Weitere Informationen finden Sie unter www.ketchumpleon.com.