

BAIN & COMPANY

Net Promoter Score (NPS) Studie
Deutscher Automobilmarkt
Zusammenfassung Kernaussagen

München, Juni 2006

Ausgewählte Hauptaussagen (1/3) der Bain-Studie

Zunehmender Verdrängungswettbewerb:

- Alle Automobilhersteller verfolgen ambitionierte Wachstumsziele, die deutlich über dem Marktwachstum liegen. Daraus resultiert **beiharter Verdrängungswettbewerb** für alle Unternehmen
- "Traditionelle" Wachstumsrezepte (insb. Preisnachlässe) lassen profitables Wachstum jedoch nicht zu
- Damit gewinnt ein von den Herstellern bislang oft vernachlässigter Hebel zunehmend an Bedeutung: Die Ausschöpfung des Potenzials der **existierenden Kundenbasis**

Kundenorientierung als Erfolgsfaktor:

- In einer neuen Studie zeigt Bain auf, dass **echte Kundenloyalität** nachhaltiges und profitables Wachstum treibt. Dazu hat Bain ein einfaches und effizientes Instrument entwickelt, um Loyalität transparent und messbar zu machen und Defizite aufzudecken und zu verbessern: **Net Promoter® Score (NPS)** auf Basis der Frage "Würden Sie die Marke weiterempfehlen?"
 - Kunden mit einer hohen Bereitschaft zur Weiterempfehlung kaufen mehr (z.B. Aftermarket), kommen wieder (Folgekauf) und erweitern die bestehende Kundenbasis (Mundpropaganda)
- Die Weiterempfehlung wird im wesentlichen durch **vier Einflussfaktoren** getrieben
 1. Produktqualität und –zuverlässigkeit
 2. Marken- und Produktimage
 3. Wahrgenommenes Preis-/ Leistungsverhältnis
 4. Erlebte Erfahrungen an "Touch-Points" während der Besitzphase

Ausgewählte Hauptaussagen (2/3) der Bain-Studie

Kundenorientierung als Erfolgsfaktor (Fortsetzung):

- Die ersten drei Faktoren liegen im unmittelbaren Einflussbereich der Hersteller, und damit in deren traditionellem Fokus. Da jedoch die **Produktqualität** zwischen den Herstellern zunehmend konvergiert, ist dieses Merkmal immer weniger zur Differenzierung geeignet
- Deshalb müssen die Hersteller zur Generierung von echter Kundenloyalität an den "**Touch-Points**" während der Besitzphase für solche **Kundenerlebnisse** sorgen, dass **die Erwartungen der Kunden übererfüllt werden**
 - Neben den "klassischen" Touch-Points (z.B. reguläre Inspektion) generieren die Loyalitäts-Führer auch "zusätzliche" Touch-Points, um Kunden zu begeistern (z.B. Airport-Service der Premiumhersteller)
 - Beispiel der Autovermietung "Enterprise", welche dem Paradigma der Kundenfokussierung seit jeher strengt folgt: Das Unternehmen folgt der Zielsetzung, jeden Touch-Point mit dem Kunden bestmöglich auszunutzen, d.h. die Erwartungen des Kunden immer überzuerfüllen

Management an Touch-Points:

- Hersteller haben zunächst an "**klassischen**" **Touch-Points** (wie z.B. Neuwagenkauf, reguläre Inspektion, etc.) die Möglichkeit, Kunden zu begeistern. Oft laufen diese Interaktionen über das zwischengeschaltete unabhängige Händler- oder Servicenetz
 - Beispiel: Durch positive Erlebnisse bei z.B. Wartung und dem Management von Fehlfunktionen sinkt der NPS von Loyalitätsführern nur geringfügig unter das Niveau direkt nach dem Neuwagenkauf. BMW bietet z.B. für über die BMW-Bank geleaste Fahrzeuge bei Inspektionen einen Ersatzwagen an
 - Beispiel: BMW und Audi halten auch bei auftretenden Fehlfunktionen das bei "regulärer Wartung" erzielte NPS-Niveau, Mercedes verliert jedoch deutlich, was – neben der höheren Ausfallshäufigkeit bei Mercedes – auch auf schlechtere Prozesse für "den Fall des Falles" schließen lässt (z.B. striktere Kulanz, weniger Kundenorientierung)

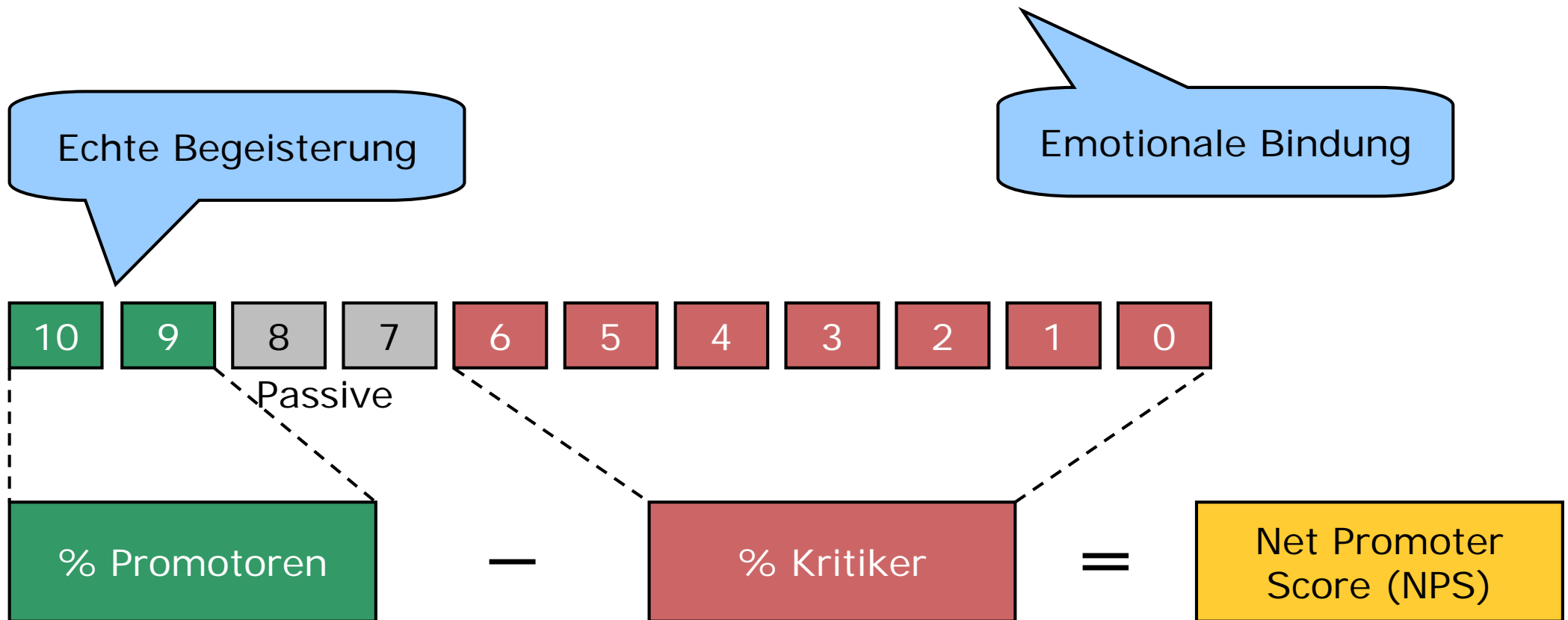
Ausgewählte Hauptaussagen (3/3) der Bain-Studie

Management an Touch-Points (Fortsetzung):

- Vergleich der **Performance der Einzelmarken im VW-Konzern** zeigt (zunächst überraschend) einen **deutlich höheren NPS** für Skoda als für die VW-Stamm-Marke
 - Gemäß ADAC-Pannenstatistik weist Skoda nämlich mit 14,4 Pannen pro 1.000 Fahrzeuge sogar eine höhere Pannenzahl als VW auf (11,7)
 - Wenig überraschend hat Skoda in Deutschland auch ein schlechteres Marken-Image als VW (Basis: ADAC AutoMarxx)
 - Die trotzdem deutlich höhere Weiterempfehlungsbereitschaft von Skoda ist i.w. begründet durch
 - Deutlich besseres Preis/Leistungsverhältnis und bessere Servicequalität
 - Hinzu kommt eine tendenziell niedrigere Erwartungshaltung der Skoda-Kunden, die leichter "zu übertreffen" ist
- Anders bei **Fiat**: Eine Analyse des NPS-Schlusslichts zeigt, dass die Marke in den vergangenen Jahren in praktisch allen NPS-relevanten Dimensionen durch ein "Tal der Tränen" ging
 - Hat bei Produktqualität und Image und bei Kunden-Erlebnissen im Service-Netz den Anschluss verloren
 - Klare Zeichen der Trendumkehr sind Erfolge des neuen Punto und Aktivitäten zur Netz-Professionalisierung
- Neben der Ausnutzung der Kundeninteraktion an "klassischen" Touch-Points gehen die Loyalitäts-Führer noch einen Schritt weiter und haben **"zusätzliche" Touch-Points** mit ihren Kunden etabliert
 - z.B. Anbieten von "Airport Services" der Premium-Hersteller (z.B. BMW, Porsche)
 - Übernahme z.T. signifikanter Mehrkosten, um dem Kunden ein "begeisterndes" Erlebnis zu bieten
- Entscheidung über Neuwagenkauf i.d.R. **~6-7 Jahr**. Gerade kurz vor dieser **Zeitspanne erreicht die Weiterempfehlungs-Bereitschaft oft ein Minimum**. Hersteller versuchen dies positiv zu beeinflussen (z.B. Toyota mit einer 3-Jahresgarantie)

Der Net Promoter[®] Score (NPS) als einfaches Messinstrument für Kundenloyalität

„Auf einer Skala von 0-10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie unser Unternehmen an einen Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“

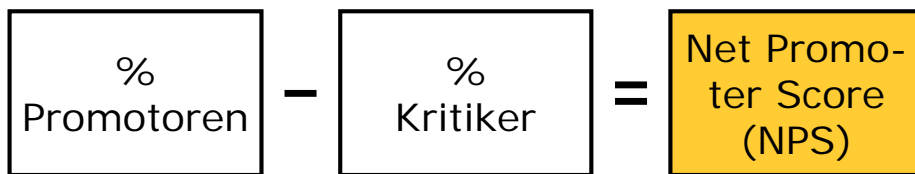


Die Einfachheit des NPS eindeutiger Vorteil gegenüber klassischen Analysemethoden

BEISPIEL

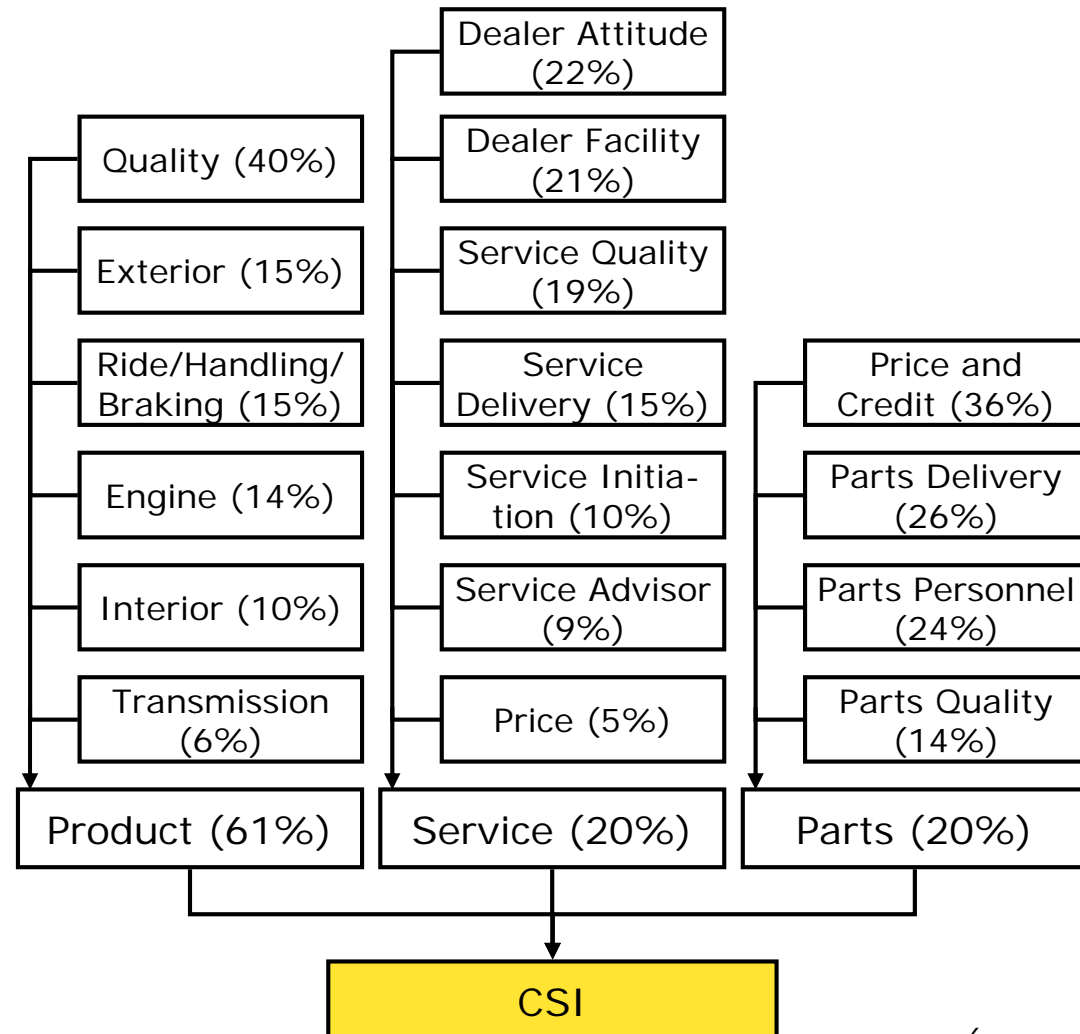
Net Promoter Score (NPS)

„Auf einer Skala von 0-10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie unser Unternehmen an einen Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“



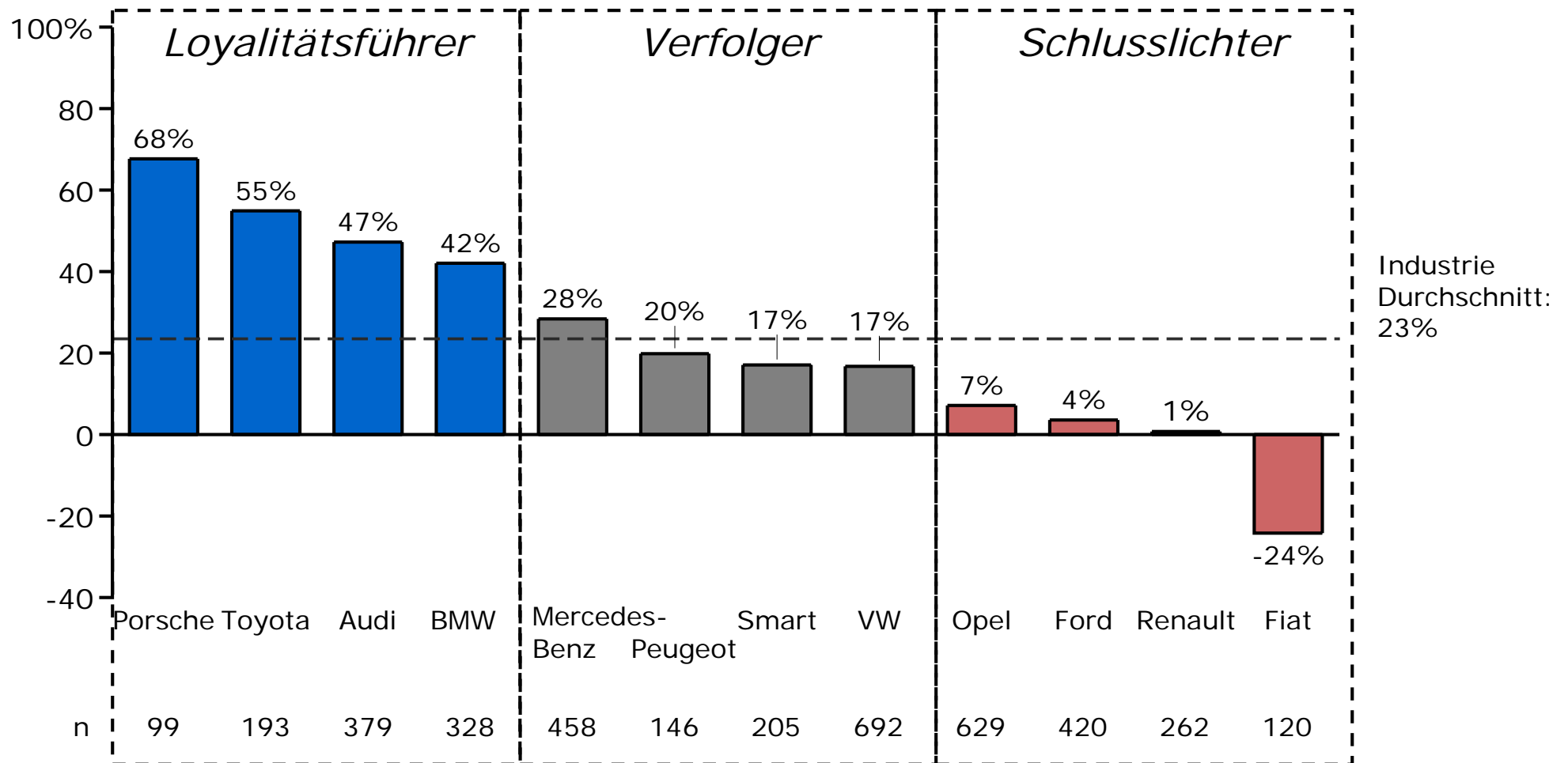
- Einfach und für Jedermann verständlich
- Konkrete Handlungsalternativen für das Management ohne langwierige Auswertungsarbeiten möglich
- Effiziente Basis zur Mitarbeiter-Incentivierung

JD Power CSI Trucks North America



Automobilhersteller in Loyalführer, Verfolger und Schlusslichter eingeteilt

Net Promoter Score je Automobilmarke



* Dargestellte Ergebnisse beinhalten neben 3.029 vollen Interviews weitere 902 Kurzbefragungen (nur NPS Frage)

Frage: "Auf einer Skala von 0-10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie [Ihre Automobilmarke] an einen Freund oder Kollegen weiterempfehlen?"

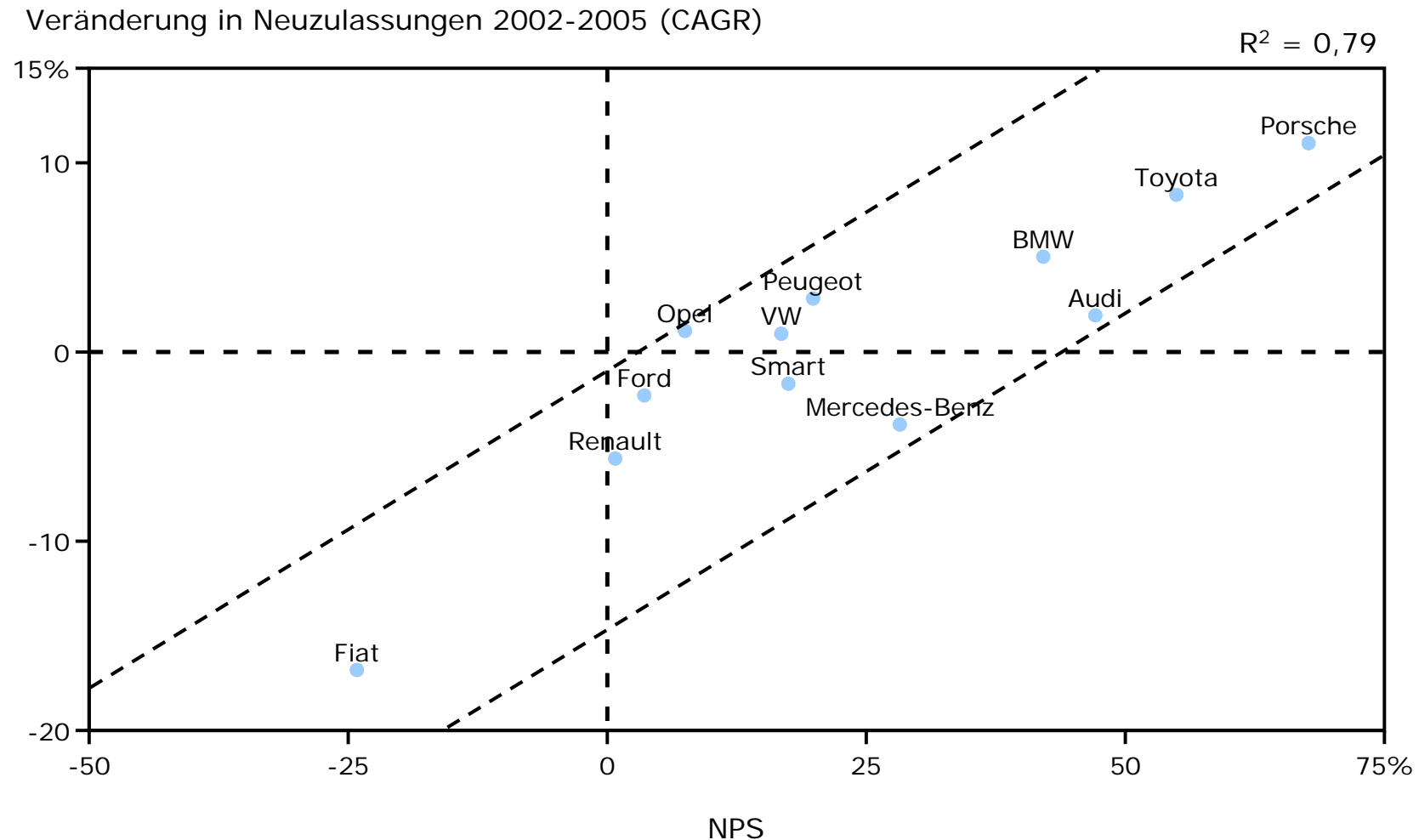
Anmerkung: Net Promoter Score = Relativer Anteil Promoter (Antwort 9+10) abzgl. relativer Anteil Kritiker (Antwort 0-6)

Quelle: Bain NPS Auto-Studie Deutschland 2006; Bain Analyse

Dieses Dokument wurde von Bain & Company exklusiv für unseren Klienten entwickelt und darf von Dritten nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung von Bain verwendet werden.

NPS mit hoher Korrelation zu Wachstum bei Neuzulassungen

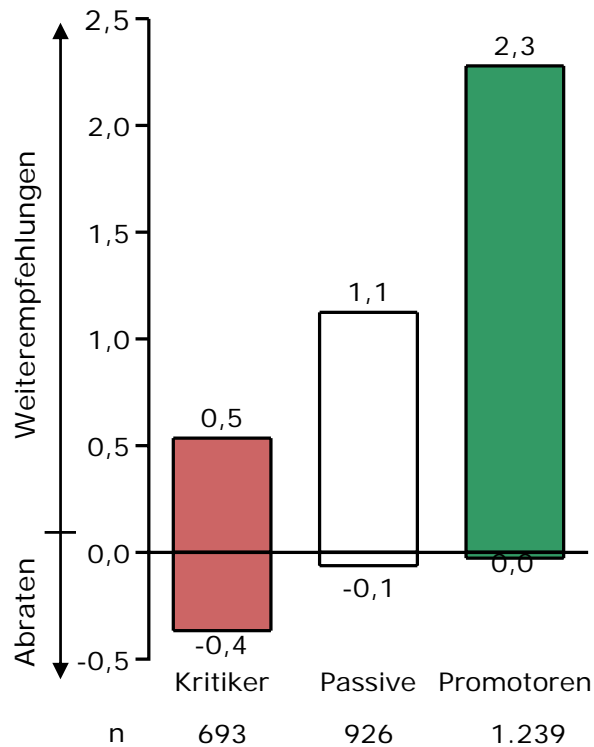
Korrelation von NPS und Neuzulassungswachstum



NPS mit hoher Aussagekraft für tatsächliches Kundenverhalten

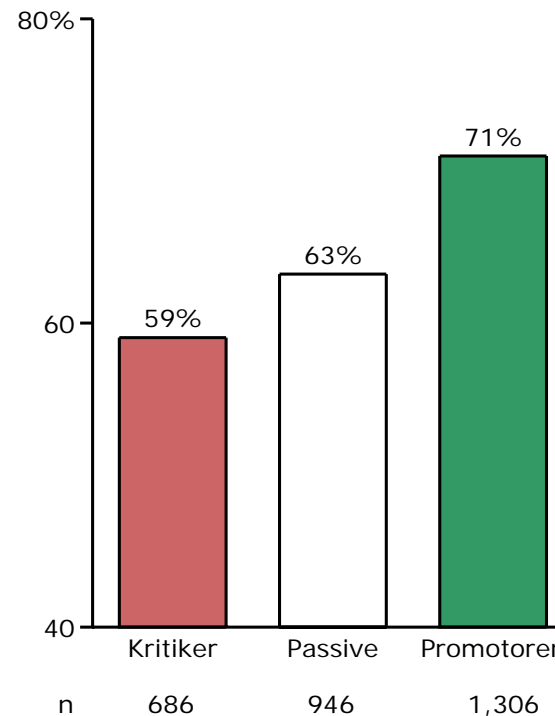
Kundenverhalten

Anzahl tatsächlicher Weiterempfehlungen/ Abratungen pro Kunde p.a.



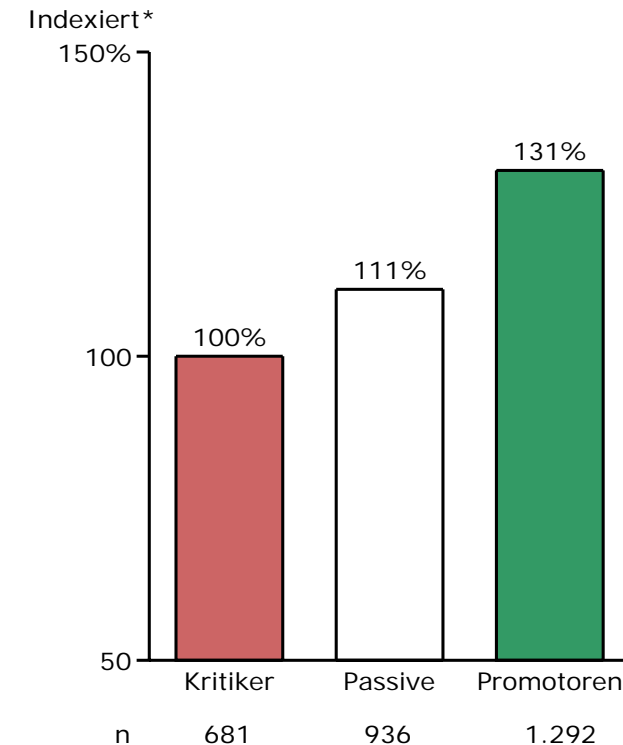
Frage: „Wie oft haben Sie ihre Automarke tatsächlich in den letzten 12 Monaten weiterempfohlen / davon abgeraten?“

Anteil Nutzung markeneigener Servicewerkstätten



Frage: „Welche Art von Werkstatt nutzen Sie - oder würden Sie vornehmlich nutzen?“

Dauer der Kundenbeziehung

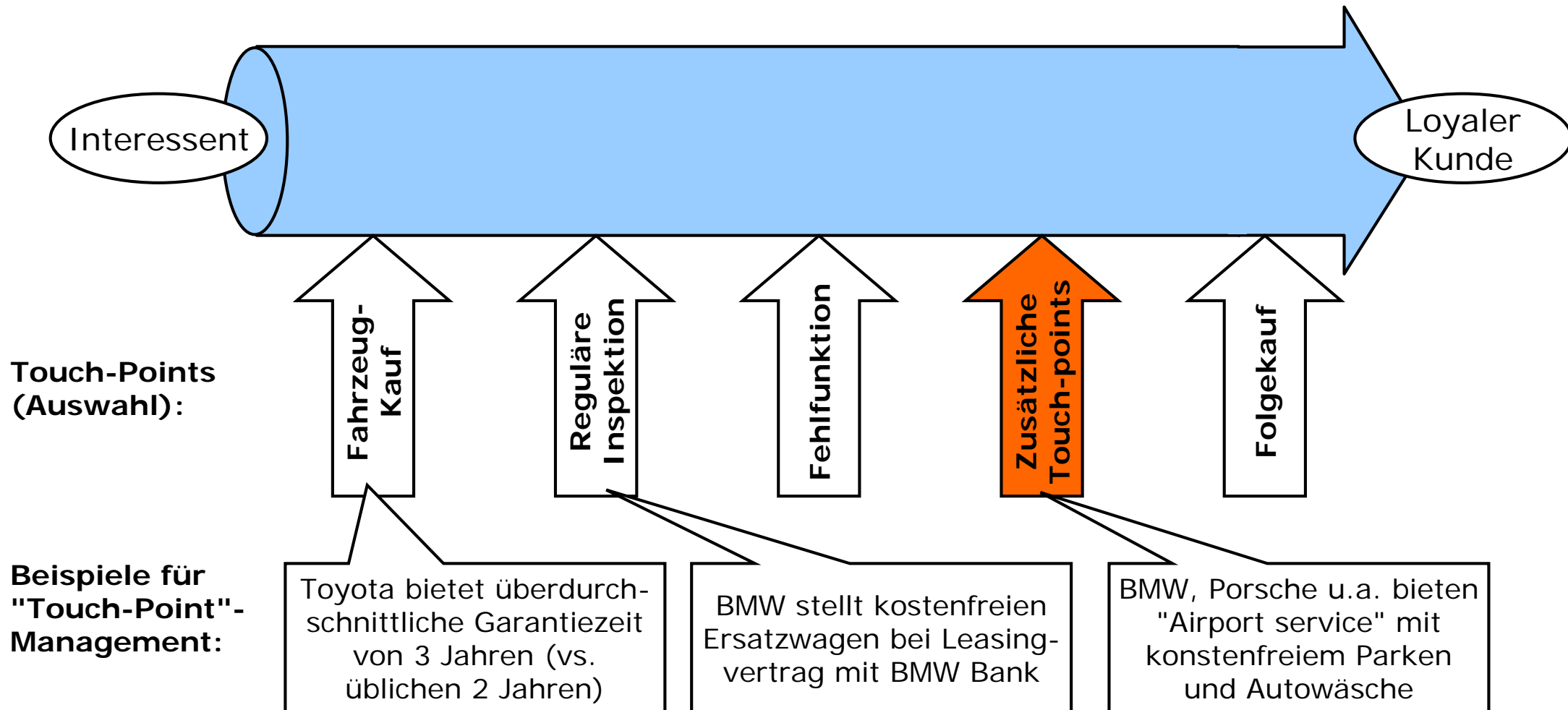


Frage: „Wie lange fahren Sie schon [vom Interviewee angegebene Marke]?“

* Indexiert auf durchschnittliche Dauer der Kundenbeziehung der Kritiker 100% = 9,7 Jahre

Quelle: Bain NPS Auto-Studie 2006; Bain-Analyse

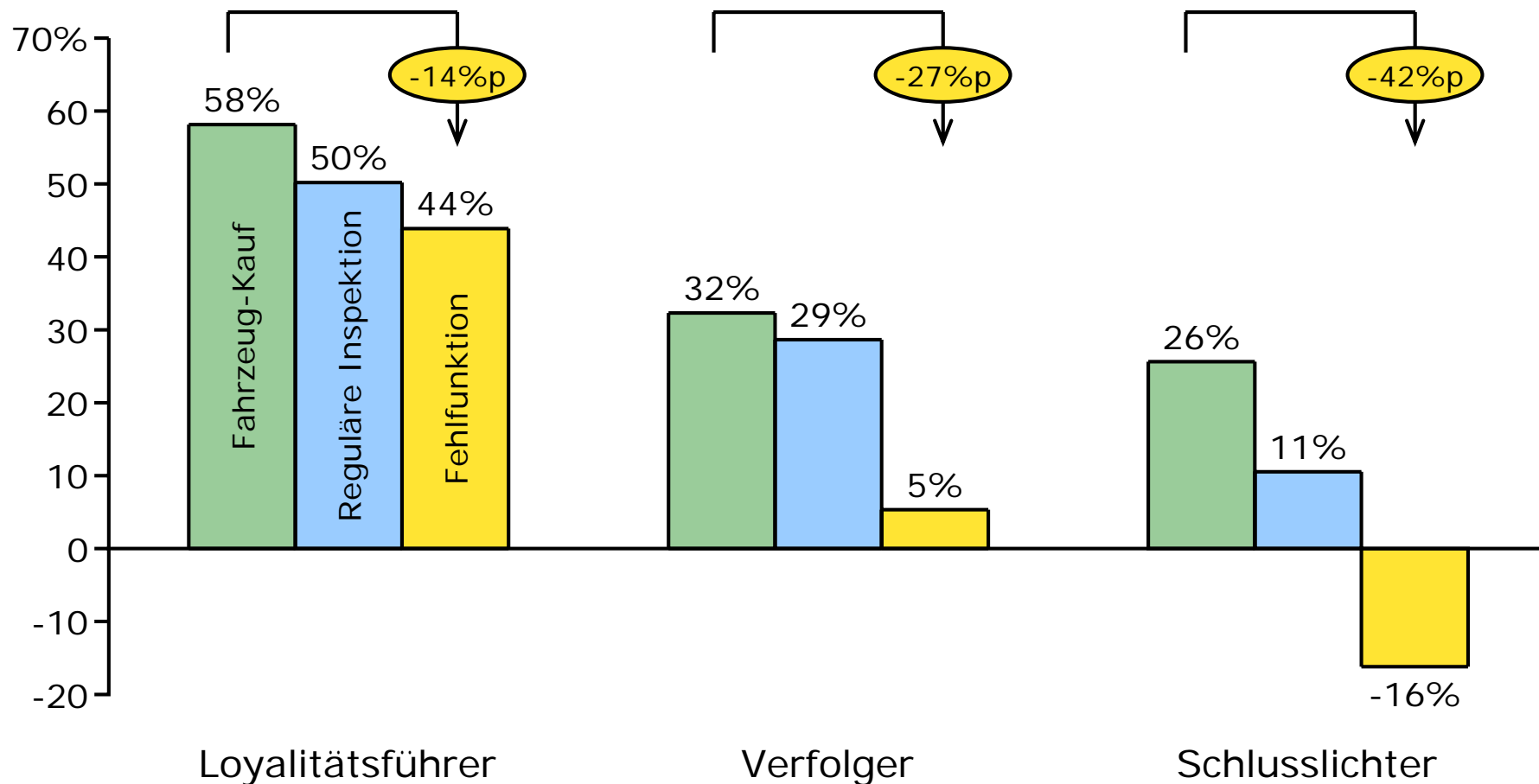
Generierung von Kundenloyalität an spezifischen "Touch-Points" mit dem Kunden



↑ "Klassische" ↑ vom Hersteller "zusätzlich" generierte Touch-Points

Loyalitätsführer halten hohes NPS-Niveau über Touch-Points – Schlusslichter verlieren deutlich

NPS je Touch-Point

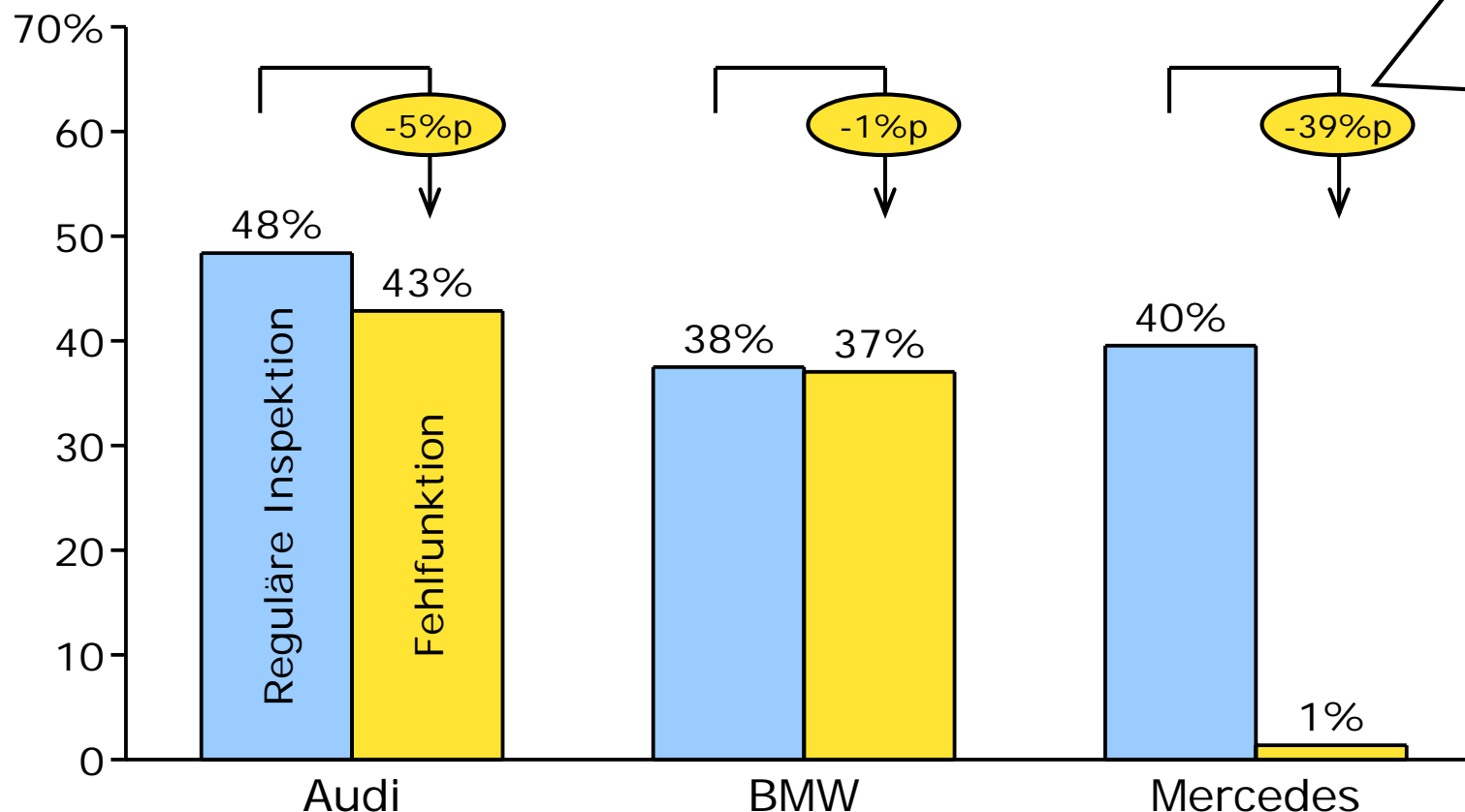


Anmerkung: Gestellte Fragen "Hatten Sie in den letzten 12 Monaten Kontakt zu ihrem Händler? Wenn ja – was war der Anlass?" und "Welche Art von Werkstatt nutzen Sie - oder würden Sie vornehmlich nutzen?"; Loyalitätsführer: Audi, BMW, Porsche, Toyota; Verfolger: Mercedes-Benz, Peugeot, Smart, VW; Schlusslichter: Fiat, Ford, Opel, Renault

Quelle: Bain NPS Auto-Studie 2006; Bain Analyse

Beste Hersteller können NPS-Niveau auch bei Fehlfunktionen halten

NPS im Premium Segment je Touch-Point

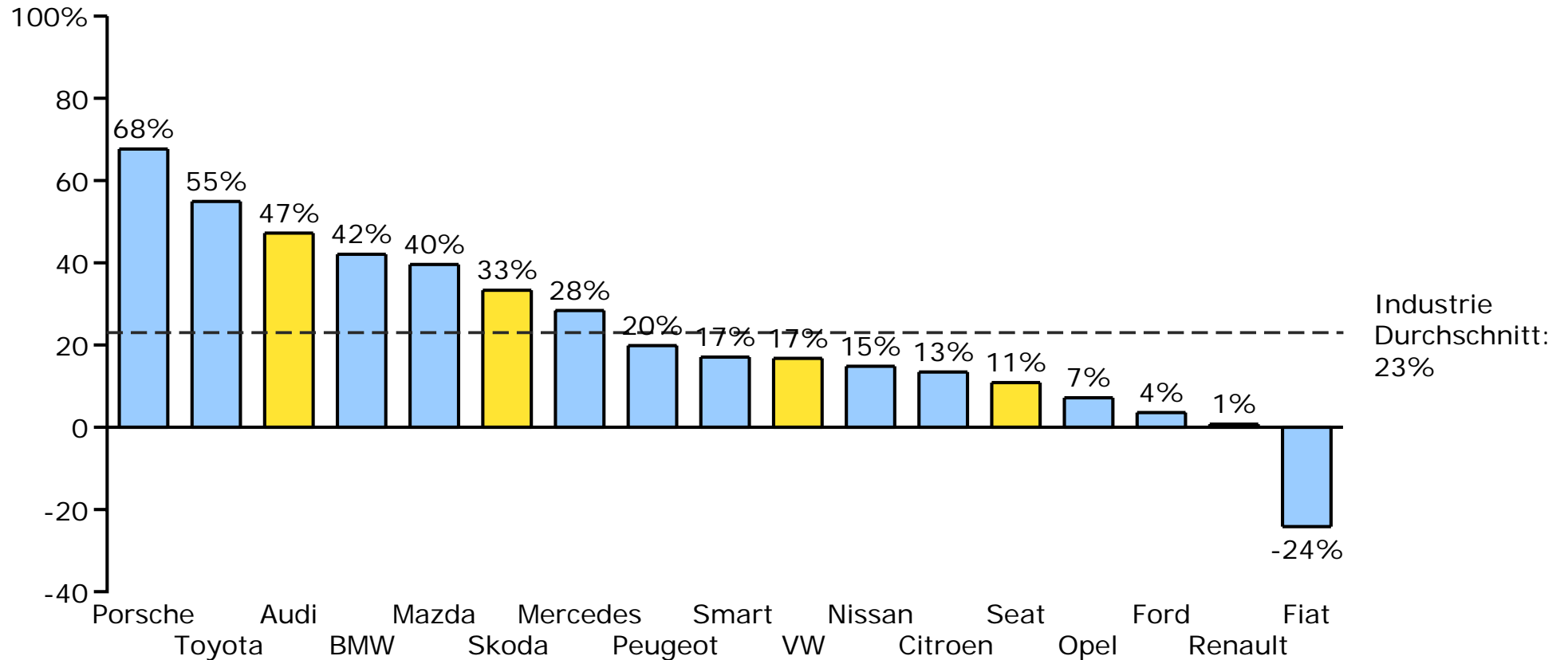


Mercedes: NPS fällt bei Fehlfunktion des Autos deutlich unter Niveau der "regulären Inspektion" infolge:

- Höhere Ausfallshäufigkeit
- Prozesse weniger stark auf "Kundenbegeisterung" ausgerichtet

VW-Konzern: Skoda besser positioniert als VW

Net Promoter Score je Automobilmarke



N=4.568

Anmerkung: Dargestellte Ergebnisse beinhalten nur Marken mit Kurzbefragungen; Net Promoter Score = Relativer Anteil Promoter (Antwort 9+10) abzgl. relativer Anteil Kritiker (Antwort 0-6)

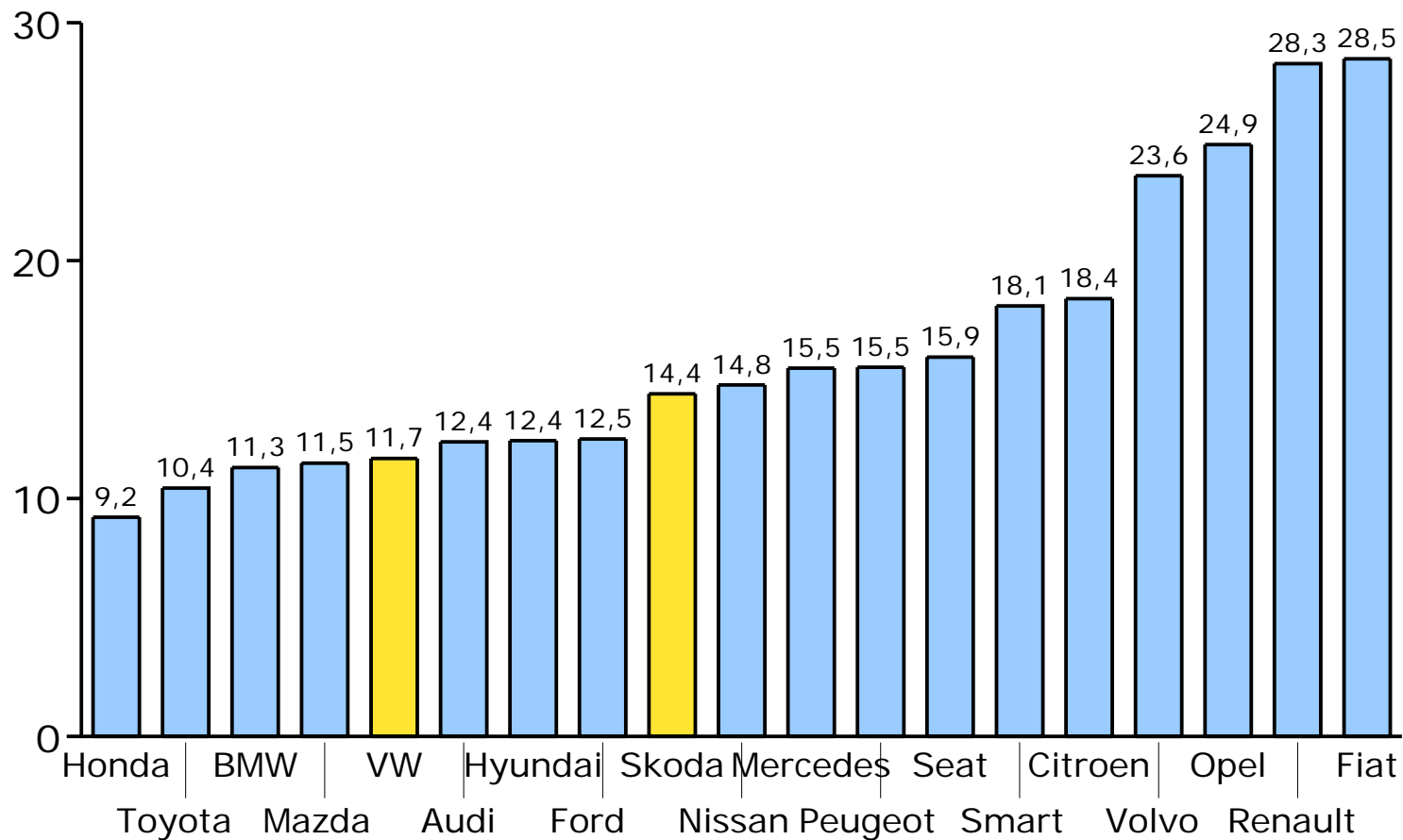
Quelle: Bain NPS Auto-Studie Deutschland 2006; Bain Analyse

Dieses Dokument wurde von Bain & Company exklusiv für unseren Klienten entwickelt und darf von Dritten nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung von Bain verwendet werden.

Skoda liegt bei Produktqualität hinter VW

Beispiel
VW-Konzern

Durchschnittsanzahl von Pannen auf jeweils 1.000 Autos*
pro Automobilhersteller



* Mit Erstzulassung 2000 bis 2005

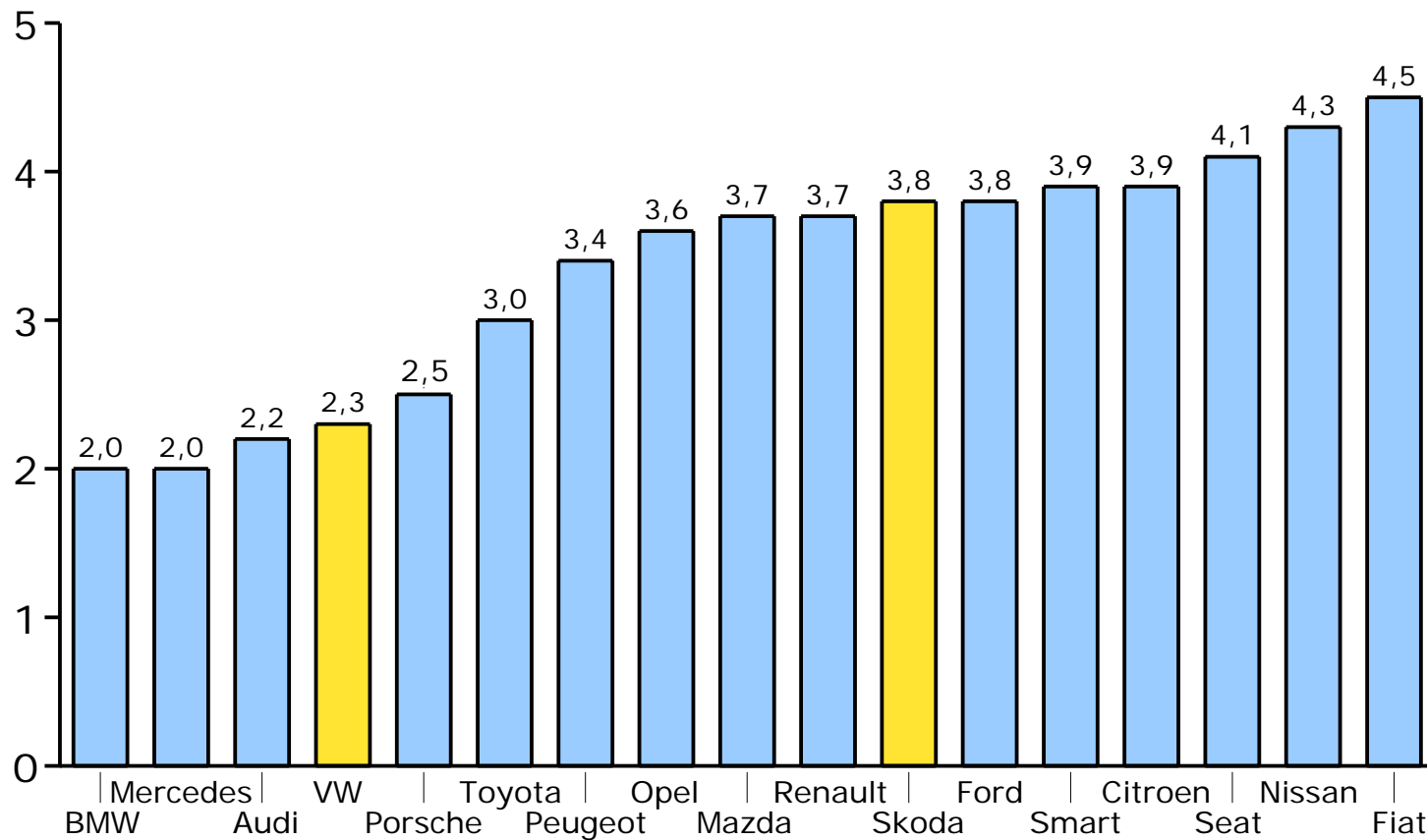
Quelle: ADAC Pannenstatistik 2005; Bain Analyse

Dieses Dokument wurde von Bain & Company exklusiv für unseren Klienten entwickelt und darf von Dritten nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung von Bain verwendet werden.

Skoda liegt im Markenimage hinter VW

Beispiel
VW-Konzern

Markenimage
(1 = sehr zufrieden; 5 = gar nicht zufrieden)



Hinweis: Bei der Darstellung handelt es sich um einen Auszug an Unternehmen

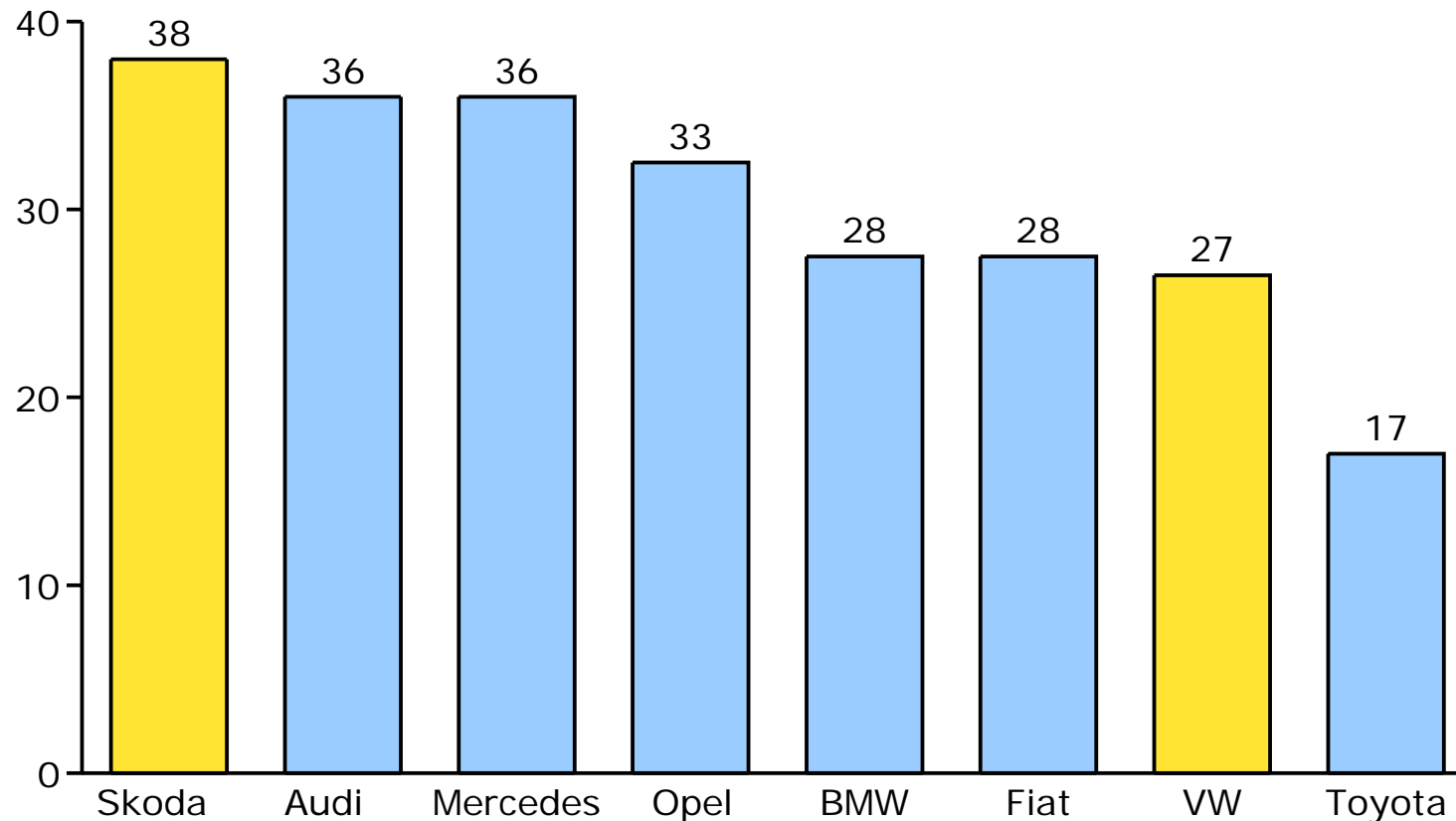
Quelle: ADAC AutoMarxx Dezember 2005

Dieses Dokument wurde von Bain & Company exklusiv für unseren Klienten entwickelt und darf von Dritten nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung von Bain verwendet werden.

Service-Qualität bei Skoda besser als bei VW

BACKUP

Punkte für Faktor "Werkstatt/Service"*
(Maximalpunktzahl = 50)



* Faktor „Werkstatt/Service“ umfasst 5 Bewertungskriterien: Erreichbarkeit, Kosten und Wartungsverträge, Servicestandards, Leihwagen/Bring- und Holservice und Servicehotline; Hinweis: Faktor „Werkstatt/Service“ stellt in der Capital-Studie einen von vier Hauptfaktoren dar (neben „Neuwagen“, „Gebrauchtwagen“ und „Finanzierung“).

Quelle: Capital (2004)

Beispiel Loyalitäts-Führer: Porsche

Zufriedenheitsmessungen

- ADAC Kundenzufriedenheitsmessung: Porsche mit einer Durchschnittsnote von 1,2 auf Platz 1
- ADAC Messung zum Thema Wiederkauf/ Markenloyalität: Porsche auf Platz 1

Service Angebot

- Individualisierung der Ausstattung (Porsche Tequipment)
- Kundenclubs (z.B. Porsche Club, Porsche-Sports-Club)
- Angebot von Fahrertrainings und anderen Kundenevents (z.B. Reisen)
- Organisation von Porsche Rennserien
- Kundenmagazin (Christopherus)
- Porsche Kreditkarte (mit Porsche Airport Service)
- Ausbau der internationalen Service Präsenz

Organisatorische Verankerung

- Zentrale Stelle für Kundenbindungsmaßnahmen
- Ressortübergreifender Bereich für Qualitätsmanagement
- Stetiger Produktivitätsfortschritt als Ergebnis eines permanenten Verbesserungsprozesses
- Mitarbeiter direkt für die Qualität verantwortlich und in der deutschen Automobilindustrie überdurchschnittlich ausgebildet

Branchenvergleich

- 3. Platz beim europäischen Plant Quality Award 2005 für Werk Zuffenhausen (IQS)
- Rund 70 Prozent aller jemals gebauten Porsche wird heute noch gefahren

Zitate Management:

„Wer sich einen Porsche zulegt, kauft nicht bloß ein Auto, er lebt einen Mythos“ - Jens Puttfracken, Porsche Kundenmanagement

Repräsentative Kommentare von Kunden*:

„Tolles Fahrzeug, das Spaß macht“, „Sportlich“ und „Relativ teuer“

* Bain NPS Automotive-Study Germany 2006

Quelle: Firma Website; Bain Analyse

Dieses Dokument wurde von Bain & Company exklusiv für unseren Klienten entwickelt und darf von Dritten nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung von Bain verwendet werden.

Beispiel Loyalitäts-Führer: Toyota

Zufriedenheitsmessungen

- Zum 4. mal in Folge Platz 1 bei der J.D. Powers Kundenzufriedenheitsstudie
- ADAC Kundenzufriedenheitsmessung: Toyota mit einer Durchschnittsnote von 1,27 auf Platz 3
- ADAC Messung zum Thema Wiederkauf/ Markenloyalität: Toyota auf Platz 2

Service Angebot

- Werksgarantie von 3 Jahren (oder 100000 km); deutsche Premium-Marken nur 6 Monate + 18 Monate Gewährleistung
- Möglichkeit von Anschluss- und Gebrauchtwagengarantien

Organisatorische Verankerung

- Kaizen-Management
- Umfangreiches Qualitätsmanagement und Vorschlagswesen
- Händlerbesuche und Kundengespräche von Führungskräften
- Kundenorientierung zentraler Punkt in Unternehmenswerten

Branchenvergleich

- Platz 1 im Bereich Kundenzufriedenheit und Rang 2 in der Gesamtwertung im Qualitätsreport "Auto Bild"
- "Sustainability Congress Award 2006"
- Mit einer Kundenbindungsrate von 70% einer der Spitzenreiter im deutschen Markt (laut Geschäftsbericht)

Zitate Management:

„Die Zufriedenheit unserer Kunden mit ihrem Auto und Ihrer Marke hat bei uns allerhöchste Priorität. Unsere gesamte Organisation ist darauf ausgerichtet.“ - Markus Schrick, Toyota Deutschland Vize-Präsident

Repräsentative Kommentare von Kunden*:

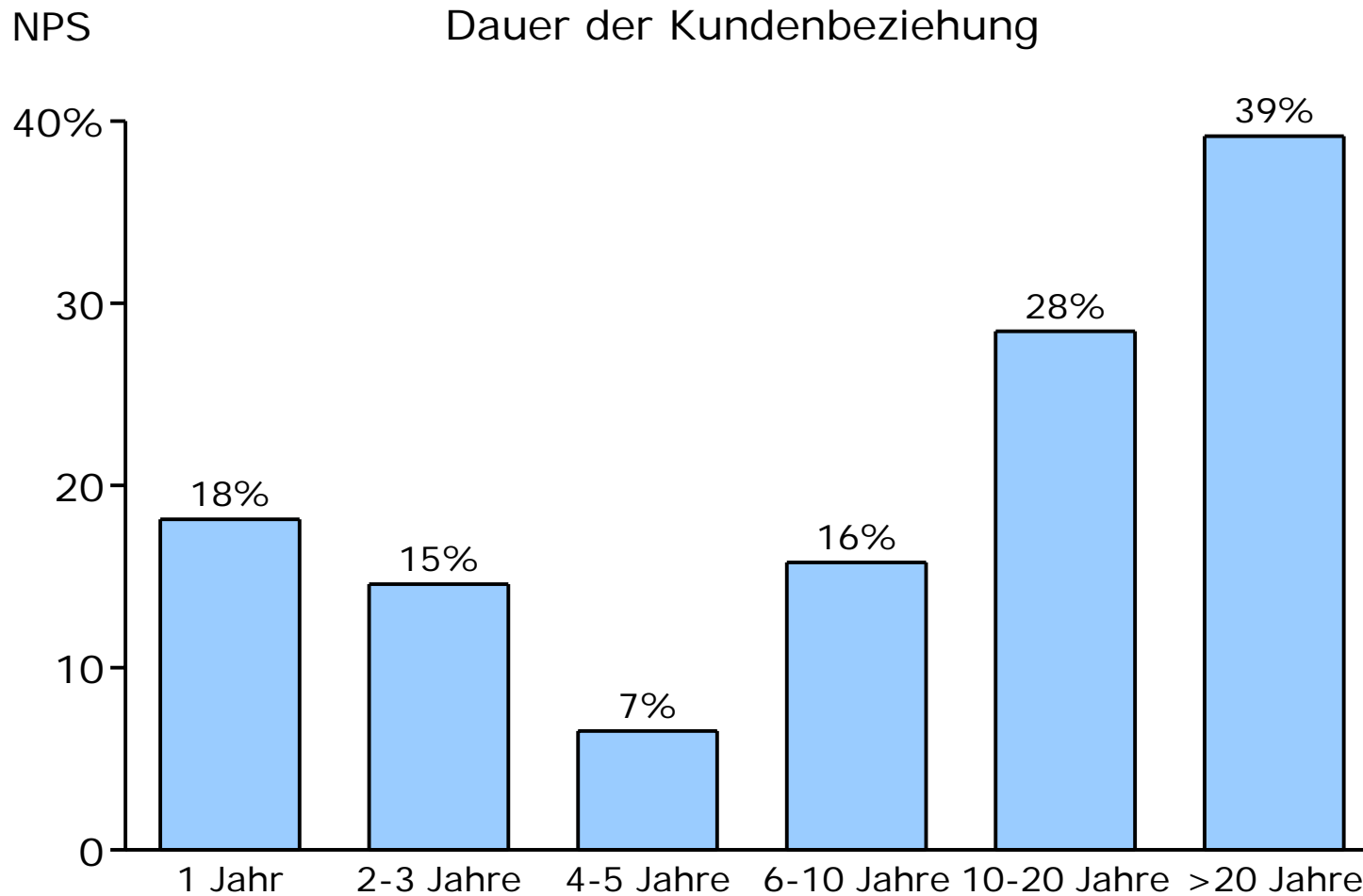
„Zuverlässigkeit“, „Qualität“ und „Super Marke“

* Bain NPS Automotive-Study Germany 2006

Quelle: Firma Website; Bain Analyse

Dieses Dokument wurde von Bain & Company exklusiv für unseren Klienten entwickelt und darf von Dritten nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung von Bain verwendet werden.

NPS nach 4-5 Jahren am geringsten; kritisch wegen Entscheidung zum Nachfolgekauf



Frage: "Wie lange fahren Sie [Ihre Automobilmarke] schon in Jahren?"

Quelle: Bain NPS Auto-Studie 2006; Bain Analyse

Dieses Dokument wurde von Bain & Company exklusiv für unseren Klienten entwickelt und darf von Dritten nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung von Bain verwendet werden.