



**Fachhochschul-Studiengänge
Betriebs- und Forschungseinrichtungen
der Wiener Wirtschaft GesmbH**

Fachhochschul-Studiengang Unternehmensführung

Titel der Diplomarbeit:

Kundenbindungsmaßnahmen
für nicht herstellergebundene Leasingfirmen
im mehrspurigen Kfz-Bereich bis maximal 3,5 Tonnen
im Großraum von Wien

Verfasst von: Harald Chirikdjian

Betreut von: Mag. (FH) Dr. Stephan Walka

Ich versichere:

- dass ich die Diplomarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
- dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

_____ Datum

_____ Unterschrift

Ich widme diese Arbeit meinem Vater,
der mir immer ein großes Vorbild
und eine Triebfeder für dieses Studium war

und meiner geliebten Mutter,

*03.09.1929 – †09.03.2008,

die mich bis zum Schluss,
selbst noch auf dem Sterbebett liegend
in meinem Vorhaben unterstützte,
diese Arbeit zu beenden

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
1 Vorwort	1
2 Einleitung	3
2.1 Zielsetzung	3
2.2 Hypothesen	4
2.3 Methode	6
3 Zusammenfassung	7
4 Leasing	11
4.1 Allgemein	11
4.2 Leasinggegenstand	18
4.3 Verpflichtungscharakter des Leasingvertrages.....	19
4.4 Leasingvertragsmodelle.....	23
4.5 Aufbau und Struktur des Leasingvertriebs	30
4.6 Vertriebswege im Besonderen.....	32
4.7 Spezielle Probleme in der Branche.....	36
4.8 Erkenntnisse für die Arbeit.....	38
5 Kundenbindung - Leasing	41
5.1 Allgemein	42
5.2 Customer Relationship Management.....	53
5.3 Kundenkarten und Kundenclubs	56
5.4 Value-Added Services	59
5.5 Beschwerdemanagement	61
5.6 Pricing als Kundenbindungsmaßnahme	64
5.7 Erfolgsmessung von Kundenbindungsmaßnahmen.....	67
5.8 Erkenntnisse für die Arbeit.....	72
6 Empirische Untersuchung	75
6.1 Beschreibung der Methode.....	76
6.2 Die Wahl der Experten	80
6.3 Ergebnisse der Interviews.....	83
6.4 Erkenntnisse für die Arbeit.....	111
7 Literaturverzeichnis	116
8 Abbildungsverzeichnis	126
9 Anhang	127

1 Vorwort

*„Es muss deutlicher werden, dass
Service eine geldwert Leistung ist.“*

Reinhold Gödl,

Vorstandsvorsitzender VR-LEASING AG

Seit über 18 Jahren ist der Autor im Bereich Finanzierung tätig. In einer klassischen Bankenausbildung lernte der Verfasser sowohl die Veranlagung, als auch die Finanzierung kennen. Von Beginn an lag der Schwerpunkt seines beruflichen Tätigkeitsfeldes auf der Finanzierungsseite, wobei die Finanzierungsform Leasing bereits zum damaligen Zeitpunkt sein Hauptinteresse weckte. Von da an war er im Bereich Mobilienleasing tätig, und im Laufe der Zeit spezialisierte er sich auf Kfz-Leasing.

Im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit im Leasingbereich war der Autor auch mit dem direkten Vertrieb und der Kundenakquisition über einen längeren Zeitraum beschäftigt. Hierbei wurde er schon frühzeitig mit der Komplexität des Aufbaus eines Kundenstocks konfrontiert. Auf Grund der durchschnittlichen Leasingdauer im Kfz- Bereich von 36 – 48 Monaten stellte der Verfasser sich die Frage, wie es möglich wäre, Kunden, die bereits ein Kfz geleast haben, nach diesem langen Zeitraum mittels einer erneuten Leasingfinanzierung wieder an das Unternehmen zu binden.

Seit dem stellt das Thema Kundenbindungsmaßnahmen im Leasingbereich eine immer wiederkehrende Herausforderung für den Verfasser dar. In seiner praktischen Tätigkeit, sowohl in markengebundenen, aber auch in nicht markengebundenen Leasingunternehmen, die beide gewinnorientierte Unternehmensformen repräsentieren, stellt der Leasingnehmer die tragende Säule zu einem positiven Unternehmensergebnis dar. Um dieser Anforderung Rechnung zu tragen und auf Grund personeller Ressourcen, die sich als relevanter Kostenfaktor in Unternehmen niederschlagen, ist eine Bindung bestehender Kunden an die Leasingfirma unumgänglich.

Bei markenungebundenen Leasingfirmen ist die Akquisition von Leasingkunden dadurch erschwert, dass sie unmittelbar kein Wirtschaftsgut veräußern, mit dem sie die Leasingfinanzierung mitverkaufen können. Daraus resultierend besteht die Notwendigkeit nicht nur durch eigenes Verkaufspersonal, sondern auch durch Vermittler Kunden zu akquirieren.

Diese Vermittler finden sich in Autohäusern wieder, wo sie direkt am Point of Sale des Wirtschaftsgutes sitzen, aber auch in Versicherungen, in Finanz- und Vermögensberatungsunternehmen, Unternehmensberatungen und dergleichen.

In der folgenden Arbeit möchte sich der Verfasser mit den Problemen der Kundenbindungsmaßnahmen, speziell im Leasingbereich und hier wiederum innerhalb des Bereiches der markenungebundenen Leasingfirmen, auseinandersetzen und er wird versuchen, folgende Fragen zu beantworten:

- „Wie ist die Reaktion von Leasingunternehmen auf extern abgeschlossene Verträge?“
- „Welche Kundenbindungsmaßnahmen werden in markenunabhängigen Leasingfirmen umgesetzt, bzw., wie erfolgt deren Messung?“

Mit der vorliegenden Arbeit möchte der Autor versuchen ein paar Antworten zu geben und er darf sich bei allen Personen bedanken, die ihn bei der Verwirklichung dieser Diplomarbeit so tatkräftig unterstützt haben.

2 Einleitung

2.1 Zielsetzung

Am österreichischen Leasingmarkt treten Leasingunternehmen in zwei grundsätzlichen Formen auf. Einerseits als unabhängige Leasinganbieter, wie beispielsweise die VB Leasing, Hypo SüdLeasing und die BAWAG PSK - Leasing, etc. Andererseits finden sich als Anbieter markengebundene Leasingfirmen, die sich mit einer Automarke zusammengeschlossen haben oder direkt von der Automarke gegründet wurden. Einige Beispiele sind hier Ford-Leasing, Mercedes-Leasing, Opel-Leasing, etc.

Bei unabhängigen Leasinganbietern findet der Kontakt zum Kunden sowohl über eigenes Verkaufspersonal, als auch – vorwiegend - über Vermittler statt. Die genannten Vermittler finden sich in Versicherungsunternehmen, bei Kfz-Händlern und Banken. Daher ist die Präsenz des Leasingunternehmens beim Endkunden stark eingeschränkt und die Steuerung von Folgegeschäften ist dadurch wesentlich erschwert.

Ziel dieser Arbeit ist es zu ermitteln, in wie weit nicht markengebundene Kfz-Leasingfirmen mit dieser Problematik umgehen, welche Kundenbindungsmaßnahmen sie aufgrund dieser Voraussetzung anwenden, deren Erfolg messen und welche Kundenbindungsmaßnahmen die erfolgreichsten in diesem Bereich sind. Es erfolgt eine Einschränkung auf Kfz bis 3,5 Tonnen und Unternehmen im Großraum Wien. LKW, Mobilien oder Immobilien sind nicht Bestandteil dieser Diplomarbeit.

Daraus ergeben sich folgende zwei Forschungsfragen für diese Arbeit:

- „Wie reagieren Leasingunternehmen auf das Problem, dass ein Großteil ihrer Verträge über den indirekten Vertrieb, bzw. über Vermittler abgeschlossen wird?“
- „Welche Kundenbindungsmaßnahmen werden von unabhängigen Leasingunternehmen angewandt und wie erfolgt die Ergebnismessung?“

2.2 Hypothesen

Der Zweck der Untersuchung liegt darin, den diffizilen Themeninhalt zu den bestehenden Forschungsergebnissen zu erweitern und neue Diskussionsanregungen zu generieren. Daraus ergeben sich sechs Hypothesen, die zu verifizieren sind:

1. Durch Auslauflisten, die 3 Monate vor Auslauf des Leasingvertrages erstellt werden, wird den Vertriebsmitarbeitern ein Tool zur Verfügung gestellt, über welches sie mit bestehenden Kunden in Kontakt treten können.
2. Leasingunternehmen versuchen über ihre eigenen Vertriebsleute mit den Kunden in Kontakt zu bleiben, um ein Folgegeschäft zu ermöglichen.
3. Leasingunternehmen verwenden Zusatzbonifikationen, um ihre Vermittler zu motivieren, Kunden mit dem Neuabschluss eines Leasingvertrages wieder an das Unternehmen zu binden. Ein Folgevertrag ist so wertvoll, dass die Leasingfirmen den Vermittlern diese Zusatzbonifikation zahlen.

4. Leasinginstitute begründen die Nutzung des indirekten Vertriebsweges damit, dass sie Abhängigkeitsverhältnisse mit den Vermittlern vermeiden.

5. Leasingunternehmen führen eigene Kundenbindungsprogramme bereits während der Laufzeit durch, um den Kunden schon während der Laufzeit an das Unternehmen zu binden und dadurch Folgeabschlüsse zu fördern.

6. Leasingunternehmen bieten als Kundenbindungsmaßnahme spezielle Zusatzdienstleistungen an, die über das Grundportfolio hinausgehen, um Leasingkunden aus dem Kfz-Bereich zu gewinnen.

In den oben dargestellten Hypothesen sind Leasingunternehmen als die im vorigen Kapitel genannten nicht-markengebundenen Unternehmen zu verstehen.

2.3 Methode

Die nachfolgende Arbeit gliedert sich in zwei Teile: einen theoretischen und einen empirischen Teil.

Nach einer genaueren Erläuterung des Begriffes „Leasing“ wendet sich die Arbeit den Vertriebswegen in der Kfz-Branche zu, um in weiterer Folge auf die Beschaffenheit der Kundenbindungsmaßnahmen im Allgemeinen und auf Problemstellungen im Speziellen bei nicht markengebundenen Leasingfirmen einzugehen.

Im empirischen Teil werden Interviews mit nicht markengebundenen Mitgliedern des Österreichischen Leasingverbandes durchgeführt, die ausschließlich im Großraum Wien angesiedelt sind.

Als Erhebungsinstrument wird ein persönliches Interview mit einem semi-strukturierten Leitfaden gewählt. Diese Methode garantiert einerseits eine klare Strukturierung des Gespräches anhand eines Leitfadens, andererseits bleibt die Flexibilität erhalten, um auf unternehmensspezifische Vorgehensweisen eingehen zu können. So werden auch neue Impulse eingeholt, die zur praxisorientierten, vollständigen Beantwortung der Forschungsfragen dienen.

In der Interpretation der Ergebnisse werden Erkenntnisse in Bezug auf Gemeinsamkeiten, Widersprüche und zusammenhängende Aussagen herausgearbeitet.¹

¹ vgl. Froschauer/ Lueger, Das qualitative Interview, S. 82

3 Zusammenfassung

*„Der zuverlässigste Weg,
die Zukunft zu sehen, ist das
verstehen der Gegenwart“*
Johann Naisbitt

Ziel dieser Arbeit ist es zu untersuchen, wie nicht markengebundene Leasingfirmen mit dem Problem umgehen, dass der Grossteil des von ihnen akquirierten Umsatzes durch Dritte erfolgt. Eine weitere Frage ist, wie sie ihre Kunden mit dem Ausblick auf diese Problematik in der Kundenbindung behandeln und welche Maßnahmen sie dabei setzen.

Das Ergebnis dieser beiden Fragen ist in der Richtung zu beantworten, dass die befragten Leasingfirmen keine Probleme in dem Zustand sehen, dass der Direktvertrieb nicht der Hauptträger des zu lukrierenden Umsatzes ist. Bis auf ein Unternehmen, das sich bewusst auf den direkten Vertrieb fokussiert hat, stellen sich alle anderen Leasinginstitute bewusst auf die Seite des indirekten Vertriebes. Man sieht in dieser Form größere Potentiale - vor allem manifestiert durch die Möglichkeit in einem wesentlich breiteren Spektrum zu agieren. Der Markt scheint hier auch für einen flexiblen Handel viel offener zu sein, als es noch vor einigen Jahren gewesen ist. Der Kunde ist nicht mehr an „die Scholle“ gebunden und ist bereit und willens, sich mehrere Angebote einzuholen.

Daraus resultierend ergibt sich bezugnehmend auf die zweite Forschungsfrage eine neue, interessante Konstellation. Die Vermittler, seien es nun Kfz-Verkaufswerkstätten, direkte Importeure, Versicherungsvermittler (vom Makler bis Agenten), Vermögensberater, usw., werden von den Leasinginstituten wie Kunden behandelt. Die klassischen Kundenbindungsmaßnahmen greifen hier direkt am Point of Sale, aber erst in zweiter Linie beim Endverbraucher. Der Vermittler findet nicht nur seine Honorierung in Form der vereinbarten Provision, sondern auch in zusätzlichen Incentiv-Programmen, die individuell zusammengestellt werden. Dies kann sogar bis zu einer für den Vermittler guten Händlerfinanzierung gehen.

Zusätzlich wird den Vermittlern, aber auch den eigenen Vertriebsmitarbeitern, eine „Drei-Monatsauslaufliste“ zur Verfügung gestellt, mit der es ihnen möglich ist, aktiv auf den Kunden zuzugehen, um ihm am Ende der Vertragslaufzeit wieder ein Kfz mit entsprechender Leasingfinanzierung anzubieten. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass eine der Hauptproblematiken für die Leasingfirmen darin liegt, Informationen über den eigenen Kunden zu bekommen, wenn dieser eine vorzeitige Auflösung des Leasingvertrages anstrebt. In den meisten Fällen ist dann die Kaufentscheidung über ein bestimmtes Kfz mit der dazugehörigen Leasingfinanzierung bereits getroffen und eine Offertlegung sehr schwierig.

Dieser Informationsvorsprung ist ein ganz wesentlicher Vorteil von herstellereigenen Leasingfirmen. Der Kontakt zum Kunden erfolgt nämlich zum größten Teil über das Kfz selbst. Servicetermine, eventuelle Reparaturen oder kleinere Kontrollen, Winter- bzw. Sommerreifenmontage und vieles mehr geben dem Verkäufer des Automobils die Möglichkeiten immer neue Informationen und Kundenwünsche in ein CRM-System oder Computersystem einzuspeisen. Im Falle eines dieser Termine besteht die Möglichkeit dem Kunden nicht nur ein neues Auto zu verkaufen, sondern über eine entsprechende Finanzierung einen zusätzlichen Anreiz zu schaffen (Leasingaktionen, Abverkauf von Lager-Kfz, usw.). Zusätzlich hat das Autohaus die Möglichkeit beim Eintauschpreis für den alten Wagen einen höheren Einkaufspreis zu veranschlagen als der ursprünglich vereinbarte Restwert (siehe Kapitel 4) vorsieht. Dieser Anknüpfungspunkt ist ein ganz wesentlicher für markengebundene Leasingfirmen. Solche Eintauschaktionen werden auch marketingmäßig von diesen Leasinginstituten sehr stark beworben.

Markenungebundene Leasingfirmen wiederum haben den großen Vorteil nicht an eine Marke oder ein Produkt gebunden zu sein. Der Kunde, der mit dem Leasinginstitut zufrieden ist, kann mit jedem Kfz, aber auch mit allen anderen möglichen zu finanzierenden Produkten zu ein und demselben Leasingunternehmen kommen.

Ogleich die Leasinginstitute ein sehr starkes Interesse an Kunden besitzen, die bereits einen Leasingvertrag bei ihnen abgeschlossen haben, sind sie nicht gewillt für die Wiedergewinnung dieses Kunden eine zusätzliche Bonifikation anzubieten.

Im Bereich Kundenbindungsmaßnahmen direkt am Endkunden stehen Value-Added-Services an erster Stelle. Alle befragten Leasingunternehmen bieten in der einen oder anderen Form Zusatzprodukte an, welche vor allem im Bereich Versicherung und/oder in Extras des Kfz-Bereiches liegen. Diese können Reifenaktionen oder Tankgutscheine beinhalten. Im Versicherungsbereich stellen hier vor allem Haftpflicht- und Vollkaskoversicherung sowie die Abdeckung der Leasingrate bei Arbeitsunfähigkeit und Arbeitslosigkeit die Hauptpfeiler des Angebotes dar.

Dem Beschwerdemanagement, eins der wohl wichtigsten Instrumente im Kundenbindungsmanagement, wird nur teilweise die Bedeutung beigemessen, die es laut Literatur im Finanzierungsgeschäft haben soll. Aktiv wurde dies in den Gesprächen nur von etwa der Hälfte der Befragten angesprochen. Auf Nachfragen allerdings wurde es von allen als ein unerlässliches Tool gesehen.

Zusätzliche Produkte wie Kundenkarten usw., werden unterschiedlich von den Leasingunternehmen genutzt und können als individuell angewandtes Tool gesehen werden.

Ein in der heutigen Zeit als sehr wichtig angesehenes Instrument der Kundenbindung, nämlich das CRM-System, wird nur von einem Viertel der Befragten verwendet. Diese verwenden es auch übergreifend über alle Bundesländer und nicht nur im Großraum Wien. Es darf aber festgehalten werden, dass alle Leasingunternehmen ihren Vertrieb mittels EDV unterstützen und bearbeiten und auch ihre Kundenbindungsmaßnahmen über diese laufen lassen.

Mit diesem EDV-System oder CRM-System können die nichtherstellergebundenen Leasingfirmen genau feststellen, wie der Kunde zum Unternehmen gekommen ist. Da durch die hohe Anzahl der Vermittler eine gute Zusammenarbeit eine der wichtigsten - wenn nicht die wichtigste - Voraussetzungen ist, wird von allen Leasinginstituten auf den Kundenschutz extrem hohen Wert gelegt. Dieser wird durch den internen Vertrieb überwacht und greift erst dann auf bestimmte Kunden zu, wenn der Vermittler keinen Abschluss mit dem Kunden tätigen konnte.

Bei der Frage der Messung der Kundenbindung ergab die Empirie, dass drei Viertel der Befragten dies nicht durchführen und somit für die Unternehmen keine Auswertungen über die von ihnen getätigten Aktivitäten vorliegen. Die Leasingunternehmen, welche eine Messung durchführen gehen nach der klassischen Methode mittels Kundenbefragung vor. Diese wird direkt oder indirekt vorgenommen und fließt in das EDV-System ein.

Subsumierend stellt die Kundenbindung bei Kundenbindungsmaßnahmen für nicht herstelleregebundene Leasingfirmen im mehrspurigen Kfz-Bereich bis maximal 3,5 Tonnen im Großraum Wien ein wichtiges Instrument dar, welches allerdings in den unterschiedlichsten Ausprägungen und nie in seiner Gesamtheit Anwendung findet.

4 Leasing

*„Das höchste Ziel des Kapitals ist nicht,
Geld zu verdienen, sondern der Einsatz von Geld
zur Verbesserung des Lebens.“*
Henry Ford

In diesem Kapitel möchte der Autor Grundsätzliches zum Thema Leasing darstellen. Es werden die Bedeutung des Begriffes Leasing, die verschiedenen Ausprägungen sowie die Nutzung des Leasings als Instrument für Finanzierungen erläutert.

4.1 Allgemein

Das Wort „Leasing“ kommt aus dem englischen Sprachbereich. So wird der Begriff „lease“ im Wörterbuch Englisch-Deutsch mit „pachten“ oder „vermieten“ übersetzt.² Die deutsche Übersetzung des französischen Wortes „laisser“, welches sich wiederum aus dem Englischen ableitet, lautet „überlassen“ oder „abtreten“.³ Der Stamm dieses Wortes liegt aber im Lateinischen „laxere“ und kann mit „loslösen“ erklärt werden.⁴ In der heutigen Zeit ist der Begriff des Leasings mit der entgeltlichen Gebrauchsüberlassung von Investitionsgütern oder aber auch langlebigen Konsumgütern, die wiederverwendbar sind und wirtschaftlich selbstständig genutzt werden können, definiert.⁵

Die Aussage *„Die Nutzung bringt den Effekt, nicht das Eigentum“*⁶ unterstreicht den Zweck von Leasing sehr treffend.

² vgl. Klatt (1970): 312

³ vgl. Lange/Kowal (1982): 662

⁴ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 13

⁵ vgl. Büschgen/Börner (2003): 144

⁶ Kratzer/Kreuzmaier (2002) 17

Der Begriff des Leasings wird unterschiedlich beschrieben. **PERRIDON** definiert Leasing als „...die entgeltliche Nutzungsüberlassung eines Wirtschaftsguts auf Zeit durch Finanzierungsinstitute und andere Unternehmen, die das Vermietungsgeschäft gewerbsmäßig betreiben.“⁷

Durch die Überlassung von Realkapital in unterschiedlichen Möglichkeiten und Verwendungen stellt Leasing eine besondere Kreditart dar. Durch Rückzahlung von regelmäßigen Leasingraten und der am Ende der Laufzeit vereinbarten Rückgabe des Leasingobjektes erfolgt der Kapitaldienst.⁸ Leasing ist eine Sonderform der Finanzierung im Allgemeinen, in der Miete im Speziellen, da sie aus wirtschaftlicher Sicht dem Kauf nahe kommt, weil sie die entgeltliche Gebrauchsüberlassung an unbeweglichen und beweglichen Gütern darstellt.⁹

Der **VERBAND ÖSTERREICHISCHER LEASING – GESELLSCHAFTEN** definiert Leasing wesentlich ausführlicher:¹⁰

„Leasing ist ein Rechtsgeschäft eigener Art über die entgeltliche Nutzungsüberlassung von Wirtschaftsgütern, wobei deren Auswahl und Spezifikation in der Regel durch den Nutzer erfolgt. Im Gegensatz zum Miet- bzw. Bestandsvertrag werden jedoch das Investitionsrisiko (wirtschaftliche Risiken und Chancen) sowie die Sach- und Preisgefahr überwiegend auf den Nutzer (Leasingnehmer) übertragen. Allenfalls werden von Leasinggeber auch noch über die bloße Nutzungsüberlassung hinausgehende, damit wirtschaftlich zusammenhängende Dienstleistungen erbracht.“

⁷ Perridon (2002): 449

⁸ vgl. Jahrmann (2003): 206

⁹ vgl. Lasselsberger (2005): 158f

¹⁰ VÖL (2003): 12

Die essentiellen Kennzeichen des Leasings sind:¹¹

- Kein Eigentumserwerb am geleasten Wirtschaftsgut,
- hundertprozentige Fremdfinanzierung, somit kein Eigenkapitalbedarf,
- häufige Einbeziehung von Dienstleistung,
- steuerliche Begünstigung der Leasingrate als Aufwand,
- in der Regel keine Bilanzierung von Leasingobjekten und Leasingfinanzierung,
- vielfältige Erscheinungsformen mit unterschiedlicher Vertragsgestaltung und
- die Vorteilhaftigkeit des Leasings lässt sich nur individuell ermitteln, da sie von einer Mehrzahl von Einflussfaktoren abhängt, die für jedes Unternehmen unterschiedlich sein können.

Leasingähnliche Geschäfte lassen sich schon im Altertum nachweisen. Hier war der eigentumslose Gebrauch von Investitionsgütern für Produktion und Handel über den Abschluss entsprechender Nutzungsverträge schon bekannt.¹²

Die erste Form des Leasings, so wie es heute bekannt ist, lässt sich bis in das vorletzte Jahrhundert zurückverfolgen. Dort vermietete die amerikanische Firma Bell Telephone Company Telefonanlagen an Ihre Kunden.¹³ Die bisherigen Verkaufsaktivitäten für hergestellte Telefone wurden um das Vermietungsgeschäft erweitert.¹⁴

Die erste Erwähnung in der österreichischen Rechtsprechung im Bezug auf Leasing, welches zu dieser Zeit jedoch noch nicht so genannt wurde, ist mit 1921 datiert. In diesem gegenständlichen Fall ging es darum, dass ein Mieter eines Klaviers das Recht hatte, diesen besagten Gegenstand unter Anrechnung der Mietzahlung, die er bereits geleistet hatte, zu erstehen.¹⁵

In Österreich hielt die Leasingfinanzierung Mitte der 60er Jahre ihren Einzug.¹⁶

¹¹ vgl. Jahrmann (2003): 207

¹² vgl. Feinen (2002): 3

¹³ vgl. Prätsch/Schikorra/Ludwig (2007): 192

¹⁴ vgl. Feinen (2002): 3

¹⁵ vgl. Quantschnigg/Jezek/Langer/Pilz (2003): 17

¹⁶ vgl. Hagenmüller/Eckstein (1992) : 317

Die erste Leasinggesellschaft in Österreich wurde 1963 vom Bankhaus Brüll & Kallmus und privaten Financiers gegründet. Ihr Name lautete: „Mietdienst Warenvermittlung GmbH“.¹⁷ Refinanzieren ließ sich das neu gegründete Unternehmen von der Gemeinde Wien.¹⁸

Geprägt von dem starken Wirtschaftswachstum und der guten wirtschaftlichen Entwicklung zeigten die Unternehmen eine starke Investitionsbereitschaft. Um den Herstellern nicht die Finanzierung des Investitionsguts zu überlassen und durch die Konkurrenz der Kreditinstitute untereinander sowie der Reglementierung durch das Bankwesengesetz und andere Beschränkungen, wurden eigene Finanzierungsgesellschaften als Tochterunternehmen oder auch mit Beteiligungen von Banken außerhalb des Geltungsbereiches des Kreditwesengesetzes gegründet. Diese meist herstellerunabhängigen und meist banknahen Unternehmen befassten sich entweder mit allen Sparten (Immobilien, Mobilien und Kraftfahrzeuge) oder sie haben sich auf einen der drei Bereiche beschränkt.¹⁹

Die gesamtwirtschaftlichen Investitionen steigen seitdem laufend und mit dieser Steigerung auch der Anteil des Leasings. Dieser hat inzwischen bei der Beschaffung beweglicher Investitionsgüter mehr als ein Viertel aller Investitionen erreicht.²⁰ Die Gründe dafür sind vielfältig und werden auch in dieser Arbeit beleuchtet.

Vorweg darf festgehalten werden, dass es über die Rechtsnatur eines Leasingvertrages zurzeit in Österreich keine gesetzliche Regelung gibt. Das Hauptinteresse des Leasings ist es, einen Gegenstand zu nutzen und nicht, ihn zu erwerben. Jedoch ist es so, dass der Leasingnehmer den von ihm gewünschten Leasinggegenstand auswählt und dadurch ähnlich einem Eigentümer für diesen Rechten und Pflichten übernimmt. Daraus kann nun eine Abmachung gesehen werden, in der der Leasinggeber den zivilrechtlichen Part übernimmt - also der Eigentümer des vertraglichen Gegenstandes ist - und er dem Leasingübernehmer - der Nutzer des im Leasingvertrags überlassenen Gegenstandes ist - gegen die Leistung eines

¹⁷ vgl. Mayr (1987): 38

¹⁸ vgl. Zillich (1999): 5

¹⁹ vgl. Hagenmüller/Eckstein (1992): 317

²⁰ vgl. Rehkugler (2007): 274

Leasingentgeltes die Nutzung für einen bestimmten Zeitraum an besagtem Gegenstand überlässt.²¹

Bei Abschluss eines Leasinggeschäftes sind drei Komponenten zu betrachten: die Leasingfirma, der Leasingnehmer und der Leasingvertrag. Auf diese drei wird im Folgenden eingegangen.

Die Bezeichnung Leasingfirma bzw. Leasinginstitut oder auch Leasinggesellschaft kann auf Unternehmen angewandt werden, die sich mit der langfristigen Vermietung von unbeweglichen und/oder beweglichen Wirtschaftsgütern beschäftigen und ihre Investitionskosten fast zur Gänze durch Dritte finanzieren.²²

An sehr vielen Leasinggesellschaften sind Kreditinstitute anteilig oder zur Gänze beteiligt. Diese Beteiligung an Leasinggesellschaften mit Marktbedeutung ist auf Grund der Kapitalkraft dieser zurückzuführen und daher ist Leasing auch als indirektes Bankgeschäft zu verstehen.²³

Zusätzlich befassen sich auch Herstellerleasingunternehmen mit der Finanzierungsform Leasing. Diese können sich zum Beispiel mit dem Kraftfahrzeugleasing befassen. Diese Unternehmen handeln zum Großteil rechtlich selbständig und Leasing ist hier als zusätzliche Vertriebschiene des Produzenten oder seiner Vertriebspartner zu sehen.²⁴

Gemein ist beiden, dass eine Bilanzierung des Leasinggegenstandes in der Leasinggesellschaft erfolgt, die das Leasingobjekt auch besitzt und abschreibt. Der Mieter weist sein geleastes Wirtschaftsgut nicht aus und damit auch nicht seine Verbindlichkeit.²⁵

Diese Arbeit befasst sich in der Folge mit Leasinggesellschaften die nicht an Autohersteller gebunden sind, sondern auf dem Leasingmarkt unabhängig agieren können.

²¹ vgl. Quantschnigg/Jezek/Langer/Pilz (2003): 17

²² vgl. Gabele/Kroll (1992): 27

²³ vgl. Gabele/Kroll (1992): 30

²⁴ vgl. Gabele/Kroll (1992): 27

²⁵ vgl. Lechner/Egger/Schauer (2004): 268

Als nächstes wird die zweite Komponente des Leasinggeschäftes betrachtet: der Leasingnehmer:

Der **VERBAND ÖSTERREICHISCHER LEASING – GESELLSCHAFTEN** schlüsselt Leasingnehmer nach folgenden Gruppen auf:²⁶

- Privat: hier sind jene Leasingverträge aufgeschlüsselt, die mit Konsumenten abgeschlossen werden
- Kommerz: in dieser Gruppe sind alle Verträge mit Unternehmen zusammengefasst (dazu werden auch Freiberufler gezählt)
- Öffentliche Hand: zu diesen zählen Bund, Länder und Gemeinden.

Die unten angeführte Statistik soll einen Überblick über die Verteilung nach Leasingnehmern geben. Sämtliche Daten beziehen sich auf die Kfz-Branche.

	Periode				
	I-III 2003	I-III 2004	I-III 2005	I-III 2006	I-III 2007
Anschaffungswert in Mio. EUR					
Gesamt	524,490	606,676	699,315	781,065	767,786
<i>Kundengruppen</i>					
Privat	220,273	243,104	231,038	256,181	243,594
Kommerz	297,601	356,125	460,793	514,298	517,988
Land- und Forstwirtschaft	1,458	4,557	10,953	10,295	12,110
Industrie, Gewerbe, Handel	220,980	264,541	337,663	377,516	374,628
Dienstleistungen	75,163	87,027	112,177	126,487	131,250
Öffentliche Hand	6,616	7,447	7,484	10,586	6,204

Abb. 1: Volumen nach Kundengruppen Berichtsperiode I-III 2007

Quelle: Verband österreichischer Leasinggesellschaften (2002), online

Diese Grafik zeigt die Entwicklung des Leasingvolumens²⁷ der ersten drei Quartale von 2003 bis 2007. Es ist ersichtlich, dass das größte Leasingvolumen in Österreich

²⁶ vgl. VÖL (2005), online

²⁷ auf Basis der Anschaffungswerte in Mio. Euro

im Bereich Kommerz zu finden ist. Kumuliert von 2003 bis 2007 wurde in diesem Bereich eine Steigerung um über 70% erzielt, was im Gegensatz zur geringeren Steigerung im privaten Bereich von nur etwa 10% und einem Rückgang im öffentlichen Bereich steht. Alle drei Untergruppen des Kommerz-Bereiches weisen Steigerungen auf. Besonders interessant ist, dass im privaten Bereich zwar gesamt betrachtet Steigerungen von etwa 10% zu erkennen sind, jedoch über die einzelnen Jahre betrachtet diese stark schwankt und sich mit negativen Volumina abwechselt. Gesamt betrachtet befindet sich die Leasingbranche allerdings im Wachstum.

Den wichtigsten Verbindungspunkt zwischen einem Leasinggeber und einem Leasingnehmer stellt der Leasingvertrag dar. Er ist das Kernstück jeder Leasingtransaktion. Mit diesem Leasingvertrag überlässt der Leasinggeber dem Leasingnehmer nicht nur für eine genau festgelegte Leasingdauer das Leasingobjekt, sondern regelt außerdem noch die Zahlungsmodalitäten der Leasingraten sowie auch jegliche andere Pflichten des Leasingnehmers wie zum Beispiel Wartung, Pflege, Reparatur, Erhaltung usw. Weiters enthält der Leasingvertrag auch die Regelung für zusätzlich entstehende Kosten, eventueller vorzeitiger Vertragsauflösung sowie das Verfahren beim Auslaufen der Leasingzeit (zum Beispiel Verlängerung der Leasinglaufzeit, Rückgabe, Andienungs- oder Kaufoption).²⁸

Es gibt zahlreiche am Markt vorkommende Varianten, wie die Zurechnung des Leasinggegenstandes an Leasinggeber oder Leasingnehmer (wer ist wirtschaftlicher Eigentümer), Grenzfälle zwischen Miete und Ratenkauf, Zuordnung zu Kauf oder Miete, steuerrechtlicher Einfluss auf die Inhalte im Vertrag sowie die zivilrechtlichen Defizite in der Gestaltung von Leasingverträgen. Diese ermöglichen es nicht, Leasing mit einem Begriffsinhalt zu verbinden, der alle Erscheinungsformen abdeckt.²⁹ Daraus resultiert, dass der Mischtyp Leasing aufzulösen ist.³⁰

QUANTSCHNIGG/JEZEK/LANGER/PILZ sagen: *„Nur der Kern der Leasinggeschäfte ist gleich: Ein Leasinggut wird dem Leasingnehmer vom Leasinggeber gegen Entgelt zur Nutzung zur Verfügung gestellt.“*³¹

²⁸ vgl. Guserl/Pernsteiner (2004): 1166

²⁹ vgl. Quantschnigg/Jezek/Langer/Pilz (2003): 30

³⁰ vgl. Seicht (1997): 230

³¹ Quantschnigg/Jezek/Langer/Pilz (2003): 31

4.2 Leasinggegenstand

Obgleich es eine Vielzahl von Leasinggegenständen gibt, werden diese Objekte in zwei große Gruppen eingeteilt: Immobilien- und Mobilienleasing. Im folgenden Kapitel werden beide kurz beschrieben, wobei auf das Immobilienleasing in weiterer Folge nicht detaillierter eingegangen wird.

Im Immobilienleasing erwirbt der Leasingnehmer das Recht, auf Grund der Notwendigkeit einer langfristigen Finanzierung, unbewegliche Wirtschaftsgüter zu nutzen.

Als Beispiele können hier folgende Objekte genannt werden:

- Grundstücke
- Gebäude (Wohnungen, Wohnhäuser, Betriebsgebäude, usw.)
- Industrieanlagen (Lagerhallen, Geschäftsgebäude, usw.)
- und viele mehr³²

Im Mobilienleasing werden im Gegensatz zum Immobilienleasing bewegliche Güter verleast. Investitionsgüter genau so wie Konsumgüter können als Ersterwerb (neu) oder bereits benützt (gebraucht) geleast werden. Durch die Vorgabe der Beweglichkeit des Leasingobjektes fallen in diesen Bereich alle Kraftfahrzeug-Leasingobjekte (Personenkraftwagen, Lastkraftwagen, Autobusse und Motorräder).³³ In Österreich hat der Kfz-Leasing Markt im großen Maße an Bedeutung gewonnen.³⁴

Seit 1985 dominiert eindeutig diese Objektgruppe im Bereich der jährlichen Neuzugänge in der Anlagenvermietung. Dies ist in diesem Sektor vor allem auf die hohe Steigerungsrate des privaten Leasing-Anteils zurückzuführen.³⁵

Durch diese Entwicklung wird er als eigener Teilbereich gesehen und geführt. Er umfasst das Leasing für Lastwagen, Autobusse, Motorräder und Personenkraft-

³² vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 31

³³ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 30

³⁴ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 30f

³⁵ vgl. Tacke (1999): 29f

wagen.³⁶ TACKE zählt auch noch die Kombifahrzeuge, Sattelschlepper, Omnibusse, Anhänger sowie Spezialfahrzeuge dazu.³⁷ Auch die in dieser Arbeit behandelten mehrspurigen Kraftfahrzeuge bis 3,5 Tonnen sind diesem Teilbereich zugehörig.

4.3 Verpflichtungscharakter des Leasingvertrages

Auf Grund des Verpflichtungscharakters eines Leasingvertrages kann zwischen Finance-Leasing und Operate-Leasing unterschieden werden.³⁸ Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal dafür liegt in der unterschiedlichen Zurechnung des Investitionsrisikos.³⁹ Die Verteilung des verpflichtenden Investitionsrisikos zwischen Leasinggeber und Leasingnehmer wird als das Hauptunterscheidungsmerkmal zwischen den beiden Formen bezeichnet.⁴⁰

Finanzierungsleasing umfasst Leasingverträge mit langer Laufzeit, die meist ohne Kündigungsmöglichkeit während der Grundnutzzeit bestehen, wogegen man Leasingverträge mit kurzer Laufzeit dem Operating-Leasing zuordnet.⁴¹ Diese Grundmietzeit, in der der Leasingvertrag von beiden Vertragspartnern nicht gekündigt werden darf, liegt aus steuerlichen Gründen gewöhnlicherweise zwischen 40 und 90% der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer.⁴²

Die Form des Finanzierungsleasings ist gegenwärtig in der österreichischen Leasingpraxis die wichtigste und am häufigsten angewandte Leasingart. Das Hauptaugenmerk für den Leasingnehmer liegt eindeutig in der Finanzierungsfunktion seines Leasingobjektes.⁴³

³⁶ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 30f

³⁷ vgl. Tacke (1999): 30

³⁸ vgl. Olfer/Reichel (2005): 343

³⁹ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 27

⁴⁰ vgl. Büschgen/Börner (2003): 144

⁴¹ vgl. Schneck (2004): 119

⁴² vgl. Geke/Bank (2003): 456

⁴³ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 27

Die Begriffe Finance-Leasing und Operate-Leasing werden im internationalen Sprachgebrauch oftmals in einer leicht abgeänderten Terminologie verwendet.⁴⁴

Die festgelegten vertraglichen Vereinbarungen müssen entsprechend dem Leasingerlass der Finanzverwaltung (erlasskonformes Leasing) vereinbart werden⁴⁵ und zur Gänze auf Amortisation ausgerichtet sein.⁴⁶

Die Charakteristika des Finanzierungsleasings können wie folgt beschrieben werden:⁴⁷

- Der Leasinggeber überlässt dem Leasingnehmer das Leasingobjekt zur Nutzung auf eine bestimmte Laufzeit (auch Leasingvertragslaufzeit genannt) gegen ein vereinbartes Entgelt. Diese Leasingvertragslaufzeit wird als Basis für die Berechnung der Leasingrate herangezogen.
- Der Leasingnehmer sucht sich den von ihm gewünschten Leasinggegenstand bei dem von ihm gewünschten Lieferanten aus. Der Leasinggeber, der Eigentümer des Leasinggegenstandes wird, kauft diesen Gegenstand an.
- Das Risiko der Finanzierung, also der Ausfall der Bezahlung durch den Leasingnehmer, liegt zur Gänze beim Leasinggeber.
- Die Nutzungsdauer ist länger als die Leasinglaufzeit des abgeschlossenen Leasingvertrages.
- Der Leasingnehmer ist verpflichtet die Kosten für die Versicherung, die Reparaturarbeiten und die Wartungsaufwendungen zu übernehmen und diese auch entsprechend der Vorschreibung und Notwendigkeiten durchführen zu lassen.
- In den vom Leasinggeber vorgeschriebenen Leasingraten werden nicht nur die Anschaffungskosten in voller oder teilweiser Höhe rückgeführt, sondern sie beinhalten auch Zinsen, die für die Finanzierung entstehen sowie einen Gewinnaufschlag für das finanzierende Unternehmen.

⁴⁴ vgl. Kroll (2002): 20

⁴⁵ vgl. Büschgen/Börner (2003): 144

⁴⁶ vgl. Quantschnigg/Jezek/Langer/Pilz (2003): 32

⁴⁷ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 27f

- Am Ende des Leasingvertrages, bzw. der Leasingvertragslaufzeit, ist es ohne weiteres möglich, dem Leasingnehmer freizustellen, das Leasingobjekt anzukaufen, es zurückzugeben oder es weiterzuleasen.

Im Gegensatz zum Operating-Leasing trägt der Leasingnehmer das Investitionsrisiko sowie das Risiko der zufälligen Beschädigung und das Risiko des zufälligen Unterganges des Leasingobjektes.⁴⁸ Das Investitionsrisiko hält somit zur Gänze der Mieter.⁴⁹ Hierunter zählen Verlust, Diebstahl und vorzeitiger Verschleiß des Leasingobjektes⁵⁰. Die Konsequenz, die sich aus diesem Sachverhalt ergibt, ist, dass der Leasingnehmer bei Eintritt der oben angeführten Fälle, die Leasingrate während der Leasingvertragslaufzeit weiterhin zu begleichen hat.⁵¹ Der Eigentümer an dem Leasingobjekt ist und bleibt der Leasinggeber, der den Leasinggegenstand steuerlich wirksam abschreibt.⁵²

Operating-Leasing wird auch als „unechtes Leasing“⁵³, „untypisches Leasing“ oder auch als „Gebrauchsleasing“⁵⁴ bezeichnet. Im Gegensatz zum Finanzierungs-Leasing liegt das Hauptaugenmerk nicht auf der Finanzierung des Leasinggegenstandes, sondern auf der Nutzung.⁵⁵

Ein wesentlicher Unterschied liegt darin, dass es sich hier um eine kurzfristige Vermietung von Investitionsgütern handelt.⁵⁶ Bei dieser Leasingform erwirbt der Leasingnehmer, in manchen Fällen auch der Leasinggeber, kein wirtschaftliches Eigentum und ist damit auch nicht verpflichtet, dieses zu bilanzieren.⁵⁷

⁴⁸ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 27

⁴⁹ vgl. Swoboda (1992): 207

⁵⁰ vgl. Tacke (1999): 16

⁵¹ vgl. Quantschnigg/Jezek/Langer/Pilz (2003): 32

⁵² vgl. Drukarczyk (2003): 459

⁵³ vgl. Zantow (2004): 233

⁵⁴ vgl. Jahrman (2003): 211

⁵⁵ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 28

⁵⁶ vgl. Tacke (1999): 16

⁵⁷ vgl. Schneck (2006): 194

Die Charakteristik des Operating-Leasing kann nun wie folgt beschrieben werden:

- Es steht den Parteien ein jederzeitiges Kündigungsrecht zu, welches natürlich nur unter Einhaltung der vereinbarten Kündigungsfrist in Anspruch genommen werden kann. Wenn nun eine Kündigung erfolgt, ist keine Konventionalstrafe zu entrichten.⁵⁸
- Der Eigentumserwerb des Leasinggutes durch den Leasingnehmer wird von Anfang an nicht in Betracht gezogen. Eine Rückgabe des Leasinggegenstandes am Ende des Vertrages ist von Beginn aus beabsichtigt, da der Leasinggeber in den meisten Fällen eine neuerlichen Nutzung des Leasinggegenstandes durch einen anderen Leasingnehmer anstrebt.⁵⁹
- Das Investitionsrisiko liegt im Gegensatz zum Finanzierungs-Leasing bei dem Leasinggeber. Daraus resultierend werden nur solche Güter angeboten, für die ein großer Interessentenkreis existiert.⁶⁰
- Der Leasinggeber trachtet danach, nur solche universellen Güter zum Operating-Leasing zu offerieren, die ohne Probleme und mehrfach hintereinander an unterschiedliche Leasingnehmer zu vermieten sind.⁶¹ Dies liegt bei saisonbedingter Nutzung, bei einmaliger Nutzung, aber auch bei Gütern, die leicht zu veräußern sind, vor.⁶²
- Die Gefahr, dass für das betreffende Leasinggut nicht genug Mietverträge abgeschlossen werden, trägt zur Gänze der Leasinggeber.⁶³
- Der Leasinggegenstand amortisiert sich unter Umständen nur teilweise.⁶⁴
- Es erfolgt auch eine Übernahme von umfangreichen Dienstleistungen, die in der Regel nicht vom Leasinggeber oder dessen Mitarbeitern übernommen werden. Zu diesen gehören zum Beispiel die Bereitstellung von Fachpersonal, die Wartung oder auch die Übernahme von Betriebskosten.⁶⁵

⁵⁸ vgl. Jahrmann (2003): 211f

⁵⁹ vgl. Quantschnigg/Jezek/Langer/Pilz (2003): 31

⁶⁰ vgl. Jahrmann (2003): 212

⁶¹ vgl. Olfert/Reichel (2005):344

⁶² vgl. Jahrmann (2003): 212

⁶³ vgl. Zantow (2004): 234

⁶⁴ vgl. Werner/Kobabe (2005): 162

⁶⁵ vgl. Jahrmann (2003): 212

4.4 Leasingvertragsmodelle

In der Betrachtung der Architektur von Leasingvereinbarungen können folgende Leasingmodelle unterschieden werden:⁶⁶

- Vollamortisationsverträge (Full-pay-out-Leasing)
- Teilamortisationsverträge (Restwert-Leasing)
- Leasingverträge mit Vorleistung des Leasingnehmers
- Sale-and-Lease-Back-Verträge

Bei Hagenmüller/Eckstein wird das bereits in Kapitel 4.3 behandelte Operating-Leasing als weiteres Modell zu den vier oberen erwähnten Verträgen angeführt.⁶⁷

Bei Vollamortisationsverträgen werden während der Vertragsdauer (Grundmietzeit), die vereinbart wurde und unkündbar ist, fast die gesamten Anschaffungskosten des Leasinggebers durch die Bezahlung der Leasingrate amortisiert.⁶⁸

Die mit dem Leasingentgelt amortisierten Beträge sind:⁶⁹

- Kosten zur Herstellung, bzw. zur Anschaffung des Leasinggegenstandes,
- Kosten der Finanzierung inklusive des Zinsaufwandes, wie auch
- Gewinnanteile für den Leasinggeber.

Zusätzlich werden genannt:

- Kosten für die vom Leasinggeber durchgeführte Bonitätsüberprüfung des Leasingnehmers⁷⁰ sowie
- Verwaltungskosten.⁷¹

⁶⁶ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 33+41

⁶⁷ vgl. Hagenmüller/Eckstein (1992): 335

⁶⁸ vgl. Hagenmüller/Eckstein (1992): 335

⁶⁹ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 33

⁷⁰ vgl. Tacke (1999): 41

⁷¹ vgl. Haeseler/Greßl (2007): 35

Am Ende der Laufzeit stehen dem Leasingnehmer mehrer Optionen offen:

Die Möglichkeit des Leasingnehmers, den Leasinggegenstand um den bis dahin nicht amortisierten Wert von ca. ein bis drei Monatsraten zu erwerben.⁷² Dies trifft in Österreich am häufigsten zu.⁷³

Weiter kann er eine Mietverlängerungsoption in Betracht ziehen oder eine Kombination der beiden Möglichkeit wählen: eine Kauf- und Mietverlängerungsoption.⁷⁴

Es ist jedoch das überwiegende Gebaren der Konsumenten, den Leasinggegenstand entweder zu erstehen oder ihn an die Leasingfirma zurückzugeben. Dies trifft vor allem im Bereich Mobilienleasing zu, in dem der Restwert innerhalb einer Laufzeit nur schwer zu berechnen ist. Im Kfz-Bereich ist dieses Konsumentenverhalten ebenfalls zu beobachten.⁷⁵

Teilamortisationsverträge können als eine Weiterführung des Vollamortisationsvertrages gesehen werden.⁷⁶ Es wird vom Leasingnehmer in der Grundmietzeit ein vom Leasinggeber im Vorhinein festgelegter Prozentsatz der Anschaffung- oder der Herstellungskosten des Investitionsgutes amortisiert⁷⁷ und es verbleibt ein Restwert.⁷⁸ Dieser Restwert entspricht sehr oft dem zu erwartenden voraussichtlichen Zeitwert am Ende der Vertragslaufzeit.⁷⁹ Der Vermögenswert, der am Ende der Laufzeit als Grundlage für die Berechnung des Restwertes für das Leasingobjekt dient, beschränkt sich nicht nur auf dessen Nutzung, sondern es müssen auch Verschleiß und technische Veralterung berücksichtigt werden. Diese Berechnung wird von den Leasinginstituten auf Basis von vergleichbaren Leasingobjekten getätigt.⁸⁰

Der Vorteil aus oben angeführten Punkten ist, das der Leasingnehmer eine geringere Leasingrate als bei der Vollamortisationsvariante zu bezahlen hat. Die geringere Tilgung der Gesamtinvestition sowie lediglich die Verzinsung des Restwertes führen

⁷² vgl. Quantschnigg/Jezek/Langer/Pilz (2003): 23

⁷³ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 33

⁷⁴ vgl. Tacke (1999): 31

⁷⁵ vgl. Gabele/Krol (2001): 21f

⁷⁶ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 35

⁷⁷ vgl. Gabele/Krol (1992): 16

⁷⁸ vgl. Haeseler/Greßl (2007): 35

⁷⁹ vgl. Kroll (2002): 40

⁸⁰ vgl. Raykov (2005): 7

zu diesem⁸¹ (Herstellungs-/Anschaffungskosten minus Restwert)⁸². Da allerdings das durchschnittlich gebundene Kapital höher als bei der Teilamortisation ist, ist die Gesamtbelastung über die gesamte Laufzeit für den Kunden höher.⁸³

Mit dem Leasingentgelt wird bei Teilamortisationsverträgen nur ein entsprechender Teil der Anschaffungskosten amortisiert, wobei die restlichen Positionen den Kostenpunkten entsprechen, die unter den Vollamortisationsverträgen angeführt wurden.⁸⁴

Bei den soeben beschriebenen Teilamortisationsverträgen können folgende Formen unterschieden werden:⁸⁵

- Teilamortisationsverträge, die eine Mehr- oder Mindererlösbeteiligung am Ende der Laufzeit vorsehen,
- Teilamortisationsverträge mit einem Andienungsrecht für den Leasinggeber,
- Teilamortisationsverträge, die mit einer Kündigungsklausel versehen sind und
- Teilamortisationsverträge, bei denen das Restwertrisiko beim Leasinggeber liegt.

Bei **RÖHRENBACHER/FLEISCHER** wird zusätzlich auch noch angeführt, dass der Leasingnehmer den Leasinggegenstand zu einer neu kalkulierten Leasingrate weiter nutzen kann.⁸⁶

Im Falle eines Andienungsrechtes kann der Leasinggeber bestimmen, ob er das Leasingobjekt zurücknimmt, oder ob die Leasinggesellschaft den Leasingnehmer verpflichtet, den Leasinggegenstand zu einem vor Vertragsabschluß vereinbarten Kaufpreis zu erwerben. Der Leasingnehmer hat in diesem Fall kein Wahlrecht.⁸⁷ Dieses Recht des Leasinggebers wird meist dann in Anspruch genommen, wenn es

⁸¹ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 35

⁸² vgl. Wegl (1998): 641

⁸³ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 35

⁸⁴ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 35

⁸⁵ vgl. Gabele/Krol (2001): 41

⁸⁶ vgl. Röhrenbacher/Fleischer (1995): 17

⁸⁷ vgl. Tacke (1999): 61

zu keiner Mietverlängerung kommt. Dadurch wird dem Leasinggeber keine Kauf- oder Verlängerungsoption gewährt.⁸⁸

Im Allgemeinen ist die Verlängerung eines Teilamortisationsvertrages auf Grund des kalkulierten Restwertes durchaus üblich. Ebenso die Verwertung durch Dritte als auch eine Rückgabe des Leasinggutes.⁸⁹ Diese Form findet sich vor allem beim Kfz-Leasing, wobei die Wertsteigerung zumindest anteilig der Leasinggeber erhält, und die Wertminderung der Leasingnehmer alleine trägt.⁹⁰

Teilamortisationsverträge finden sehr häufig im Immobilienleasing ihre Anwendungen und werden - da dies nicht Teil der Arbeit ist - nicht weiter behandelt.

Als dritte Form des Leasings gibt es Leasingverträge mit Vorleistungen. Eine Vorleistung, welche auch als Eigenleistung bezeichnet wird, ist eine Zahlung, die vom Leasingnehmer vor Beginn des Vertrages an die Leasinggesellschaft bezahlt wird und in der Berechnung der Leasingrate ihren Niederschlag findet. Diese Vorauszahlung kann in Form einer Mietvorauszahlung (Leasingsonderzahlung), einer Depotzahlung (Kautionszahlung) oder einer Kombination aus beiden Möglichkeiten erfolgen. Wesentlich ist, dass diese vom Leasingnehmer geleisteten Zahlungen in der Gesamtfinanzierung eingerechnet werden und damit die Höhe der Kalkulationsbasis verringern.⁹¹ Es ist grundsätzlich möglich, den Kapitaleinsatz, bzw. die Gesamtfinanzierungskosten des Leasinggebers durch Zahlungen des Leasingnehmers zu reduzieren – auch bei Vollamortisations- und bei Teilamortisationsverträgen.⁹²

Eine Mietvorauszahlung oder auch Leasingsonderzahlung ist ein Teil des Gesamtleasingentgeltes⁹³ und wird auch als „erhöhte Erstmiete“⁹⁴ oder „erhöhte Erst-

⁸⁸ vgl. Gabele/Krol (1992): 17

⁸⁹ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 36

⁹⁰ vgl. Jahrman (2003): 215

⁹¹ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 36f

⁹² vgl. Hagenmüller/Eckstein (1992): 336

⁹³ vgl. VÖL (2003): 17

⁹⁴ vgl. Hagenmüller/Eckstein (1992): 336

Leasingrate“⁹⁵ bezeichnet. Sie wird vom Leasingnehmer bei Vertragsbeginn als Einmalzahlung geleistet und mit den Leasingraten in Rechnung gestellt.⁹⁶

Dieser Einmalerlag kann bar erfolgen, aber auch in Form des Verkaufes eines sich im Besitz des Leasingnehmers befindlichen Anlagegutes. Natürlich kann es sich hier auch um den Verkauf oder Rückgabe eines Leasingobjektes handeln, dessen Vertragslaufzeit ausläuft.⁹⁷ Mit dem Eintausch des alten Leasingobjektes, wie dies sehr oft im Kfz-Handel erfolgt, wird die Mietvorauszahlung gegenverrechnet.⁹⁸ Da diese Mietvorauszahlung finanzmathematisch eine sofortige Rückzahlung eines Teiles der offenen Schuld des Leasingnehmers darstellt, ist diese vereinbarungsgemäß nicht rückforderbar.⁹⁹ Die Höhe der Mietvorauszahlung ist in Österreich auf einen Betrag von maximal 30% der Nettoanschaffungskosten begrenzt¹⁰⁰. Eine höhere Zahlung als diese würde die Vertragsform von einem Leasingvertrag auf einen Mietkauf, und damit die wirtschaftliche Zurechenbarkeit des Leasinggutes, verändern.¹⁰¹

Die Depotzahlung, bzw. Kautionszahlung, stellt eine Sicherheitszahlung dar, die vom Leasingnehmer an das Leasingunternehmen zwecks Sicherstellung der im Vertrag vereinbarten Verpflichtungen und Vereinbarungen dient. Diese Beträge können zur Sicherung zukünftiger Mietzahlung verwendet werden, wie auch zur Wartung und ordnungsgemäßen Instandhaltung des Leasingobjekts.¹⁰²

Eine weitere mögliche Verpflichtung kann die ordnungsgemäße, vertraglich vereinbarte Rückgabe des Leasingobjektes am Laufzeitende sein. Sollte diese Rückgabe nicht erfolgen, wird der hinterlegte Betrag zur Wiederherstellung des vereinbarten Zustandes verwendet.¹⁰³

⁹⁵ vgl. Tacke (1999): 105

⁹⁶ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 37

⁹⁷ vgl. Gabele/Kroll (2001): 89f

⁹⁸ vgl. Tacke (1999): 105

⁹⁹ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 37

¹⁰⁰ vgl. VÖL (2003): 18

¹⁰¹ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 37

¹⁰² vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 38

¹⁰³ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 38

Depotzahlungen, bzw. Kautionszahlungen, welche auch zur Reduktion des Zinsanteiles im laufenden Leasingentgelt verwendet werden können, werden am Vertragsbeginn entrichtet und/oder sind laufend an den Leasinggeber abzuführen.¹⁰⁴

Da sie keinen Bestandteil des Leasingentgeltes darstellen, sind diese daher am Vertragsende von der Leasinggesellschaft an den Leasingnehmer zurückzuzahlen bzw. am Ende beim Verkauf des Leasingobjektes mit dem Restwert zu verrechnen. Bis zu diesem Zeitpunkt sind die geleisteten Leasingraten beim Leasingnehmer als erfolgsneutrale Forderung, beim Leasinggeber und als erfolgsneutrale Verbindlichkeit zu behandeln.¹⁰⁵

Die Höhe der Depot – bzw. Kautionszahlung ist nach oben begrenzt:

Die Einmalkautions-, bzw. laufende Kautions-, darf einen Gesamtbetrag von 75% der Nettoanschaffungskosten des Leasingobjektes nicht überschreiten.¹⁰⁶ Der **VERBAND ÖSTERREICHISCHER LEASINGGESELLSCHAFTEN** schreibt hingegen, dass der Gesamtbetrag aus Depotzahlung bzw. Kautionszahlung und der Leasingvorauszahlung aus steuerlichen Gründen 50% (im kommunalen Bereich allerdings bis 75%) der Herstellungs-, bzw. Anschaffungskosten des Leasinggegenstandes grundsätzlich nicht übersteigen soll.¹⁰⁷

Die Kautionszahlung, bzw. die Depotzahlung kann finanzmathematisch auf zwei Arten ihre Berücksichtigung finden: Im Leasingvertrag wird eine mögliche Verzinsung dieser Zahlung ausgewiesen oder auch nicht. Je nachdem erfolgt eine Zinsgutschrift oder die Leasingrate verringert sich entsprechend.¹⁰⁸

Eine besondere Form der Leasingverträge stellen die Sale-and-lease-back-Verträge dar, die auch „Verkauf und Rückmiete“ genannt werden.¹⁰⁹ Grundsätzlich können sowohl neue, wie auch gebrauchte Wirtschaftsgüter verleast werden, wobei die Gruppe der gebrauchten Leasingobjekte den größeren Teil darstellen.¹¹⁰

¹⁰⁴ vgl. VÖL (2003): 18

¹⁰⁵ vgl. Hagenmüller/Eckstein (1992): 336

¹⁰⁶ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 39

¹⁰⁷ vgl. VÖL (2003): 18

¹⁰⁸ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 39

¹⁰⁹ vgl. Röhrenbacher/Fleischer (1995): 223

¹¹⁰ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 39

Bei dieser Sonderform verkauft ein Unternehmer ein Wirtschaftsgut an einen Leasinggeber, der dieses dann wiederum an denselben Unternehmer zurückleast.¹¹¹ Damit wird der bisherige Inhaber zum Leasingnehmer.¹¹² Dazu besteht die Möglichkeit, dass das Objekt vor der Rückverleasung adaptiert, bzw. baulich verändert werden kann.¹¹³ Diese Art der Verträge können als Teil- oder Vollamortisationsverträge gestaltet werden. Es besteht auch hier die Möglichkeit, eine Vorleistung zu erbringen.¹¹⁴

Die Gründe für eine Sale-and-lease-back-Transaktion aus der Sicht des Leasingnehmers an seinem eigenen Objekt können sein:

- Das Wirtschaftsgut wird in der Bilanz nicht mehr ausgewiesen (Off-Balance-Effekt), dadurch wird die Bilanz verkürzt und als Resultat daraus steigt die Eigenkapitalquote,¹¹⁵
- es verbessert das Bilanzbild und kann Steuerersparnisse bringen,¹¹⁶
- es ermöglicht die Realisierung von stillen Reserven, die eventuell für eine Unternehmenssanierung benötigt werden¹¹⁷ und
- es besteht die Möglichkeit zur Rettung eines absterbenden Verlustvortrages.¹¹⁸

Während die bis jetzt besprochenen Leasingmodelle der Außenfinanzierung zugeordnet werden, zählt diese Form der Finanzierung zur Innenfinanzierung. Dies versteht sich dadurch, dass die Finanzierung auf Grund der Vermögensumschichtung innerhalb des Unternehmens erfolgt.¹¹⁹

Kurz erwähnen möchte der Autor noch das so genannte „Null-Leasing“. Dieser Ausdruck ist in Österreich das erstmalig 1984 aufgetaucht. Diese Finanzierungsform war als Werbegag gedacht, der auf private Leasingnehmer im Kfz-Sektor ausgerichtet war. Dem kaufmännisch nicht geschulten Privatkunden wurde

¹¹¹ vgl. Schneck (2004): 120

¹¹² vgl. Haeseler/Greßl (2007): 37

¹¹³ vgl. VÖL (2003): 18

¹¹⁴ vgl. Quantschnigg/Jezek/Langer/Pilz (2003): 24

¹¹⁵ vgl. Präscher/Schikorra/Ludwig (2007): 192

¹¹⁶ vgl. Czermak (1987): 302

¹¹⁷ vgl. Quantschnigg/Jezek/Langer/Pilz (2003): 24

¹¹⁸ vgl. VÖL (2003): 18

¹¹⁹ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 39

vorgerechnet, dass die Gesamtsumme - bestehend aus der Anzahlung, der Summe aller Leasingentgelte und dem Restwert - dem Kaufpreis des erworbenen Automobils entspräche. Der ökonomisch denkende Kunde stellt sich natürlich die Frage, wer für die Finanzierungskosten aufkommt. Dieser wird erkennen, dass ein bei einem Neuwagenkauf erzielter Rabatt, den er ausverhandeln könnte, nicht dargestellt wird, und bei einer definierten Leasinglaufzeit und einer Anzahlung in bestimmter Höhe etwa den Finanzierungskosten entspricht.¹²⁰

In dieser Arbeit wird das grenzüberschreitende Leasing, das so genannte Cross-Border-Leasing, nicht behandelt, da es für das Verleasen von Kfz keine Relevanz hat.

4.5 Aufbau und Struktur des Leasingvertriebs

Eine weitere Betrachtungsweise ergibt sich durch die Unterscheidung zwischen Hersteller-Leasing und Institutionellem Leasing.¹²¹ Es wird aber auch oft als Direktes Leasing (also Hersteller- oder Händlerleasing) und Indirektes Leasing (Absatz-Leasing) bezeichnet.¹²² Nachstehend sind die beiden Varianten grafisch dargestellt.

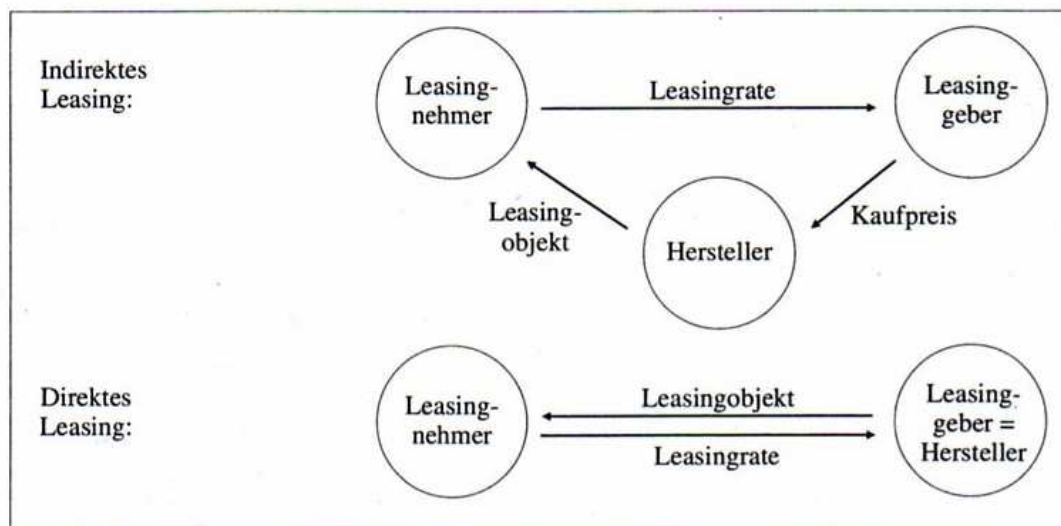


Abb. 2: Vertriebsweg: direkt versus indirekter Leasing

Quelle: Tacke (1999): 18

¹²⁰ vgl. Taschner: (1989): 669

¹²¹ vgl. Hermann (2001): 138

¹²² vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 44

Das Entscheidende beim Hersteller-Leasing ist, dass der Produzent oder sein ihm angeschlossener Händler als Leasinggeber auftritt und den Leasingvertrag mit dem Leasingnehmer selbst abschließt.¹²³ Es kann aber auch eine vom Hersteller ausgegliederte, wirtschaftlich unselbständige aber rechtlich selbständige Tochter-Leasing-Gesellschaft sein.¹²⁴

Im Geschäftsleben findet sich diese Form sehr oft bei spezialisierten Produkten wie zum Beispiel Büromaschinen, Datenverarbeitung und vorwiegend im Kraftfahrzeug Bereich. Diese Leasinggesellschaften können für die Händler aber vor allem auch für die Hersteller als Funktionsbetriebe gesehen werden, und sind in der Vertriebs- als auch in der Finanzstruktur dieser fest eingebunden.¹²⁵ Es kann demnach ohne weiters sein, dass der Leasinggeber ein Gebäude errichtet und es selbst an den Leasingnehmer verleast. Oder der Autohersteller BMW verleast beispielsweise durch seine Leasingtochter die von ihm hergestellten und produzierten Automobile.¹²⁶

Subsumierend kann also festgehalten werden, dass bei dieser Form zwischen dem Händler oder Hersteller und dem Leasinggeber entweder eine kapitalmäßige Verflechtung besteht oder beide Teile eine enge, dauerhafte Geschäftsverbindung hinsichtlich des Vertriebes der Leasingobjekte unterhalten. Das Hauptaugenmerk liegt eindeutig im Absatz der Produkte.¹²⁷

Im Gegensatz zum Hersteller-Leasing übernimmt beim Absatz- bzw. Indirekten-Leasing eine eigenständige Leasinggesellschaft die Aufgabe des Leasinggebers, die in keiner Abhängigkeit zum Hersteller oder Händler steht.¹²⁸ Die Aufgabe dieser Leasinggesellschaft besteht ausnahmslos in der Vermietung von langlebigen Investitionsgütern. Zu einem sehr großen Teil handelt es sich hier um Tochtergesellschaften von Banken und Finanzinstituten.¹²⁹ Im Gegensatz zum Beispiel des Hersteller-Leasings least der Leasingnehmer bei einer Leasinggesellschaft einen BMW.¹³⁰

¹²³ vgl. Büschgen (1998): 10f

¹²⁴ vgl. Hermann (2001): 138

¹²⁵ vgl. Gabele/Kroll (2001): 89f

¹²⁶ vgl. Haeseler/Greßl (2007): 37

¹²⁷ vgl. Büschgen (1998): 82

¹²⁸ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 44

¹²⁹ vgl. Hermann (2001): 138

¹³⁰ vgl. Haeseler/Greßl (2007): 37

Der zu leasende Gegenstand wird vom Leasingnehmer beim Lieferanten seiner Wahl ausgesucht und die Bedingungen für diesen Kauf werden unmittelbar zwischen dem Verkäufer und dem Leasingnehmer vereinbart. Das Finanzierungsunternehmen ermöglicht lediglich die Durchführung des Geschäftes, in dem die Leasingfirma das ausgewählte Gut zu den ausgehandelten Bedingungen kauft, es bezahlt und an den Leasingnehmer verleast.¹³¹

4.6 Vertriebswege im Besonderen

Die Entscheidung über ein Vertriebssystem hat vielfältige Bezugsebenen und Implikationen. Es bestehen unmittelbare Bezüge zur Entscheidung, welche Zielgruppen und welche Geschäftspartner angesprochen werden sollen und wie die Zusammenarbeit erfolgen soll. Daraus resultierend ist eine solche Entscheidung auch immer damit gekoppelt, welche Vertriebsstruktur man wählt, weil sich daraus auch die Strukturentscheidung ergibt, die sich in der gewählten Definition einer Strategie befindet. Gleichmaßen ist die Vertriebspolitik aber auch ein Instrument des Marketings, wenn es darum geht, Möglichkeiten für die akquisitorische Distribution und die Allokation von Leistungspotentialen zu definieren. Deshalb muss die Vertriebsstruktur des Geschäftsmodells auf einer grundsätzlichen Ebene behandelt werden.¹³²

Da es de facto einer Leasinggesellschaft nicht oder nur in geringem Umfang möglich ist, die Kosten der Wertminderung und der Refinanzierung zu beeinflussen, stellen die Vertriebs- und Verwaltungskosten, die sich aus Personal- und Sachkosten zusammensetzen, einen grundsätzlich steuerbaren Kostenblock dar. In die Vertriebskosten fallen nicht nur die Kosten für den Außendienst, wie zum Beispiel die Kosten für Schulungen und Sachausstattung des leasingeigenen Vertriebspersonals (Dienstwagen, Büroausstattung, usw.) sondern auch die Personalkosten selbst. Diese unterteilen sich nun in die fixen Bestandteile - also dem Grundgehalt - und die

¹³¹ vgl. Egger/Krejci (1987): 31

¹³² vgl. Büschgen/Börner (2003): 204

variablen Bestandteile wie zum Beispiel erfolgsabhängigen Provisionen oder Zielerreichungsprämien.¹³³

Um die speziellen Vertriebswege und die damit verbundenen Probleme in der Leasingbranche zu erläutern, wird in Kurzform ein Überblick über die Abwicklung einer Leasingfinanzierung gegeben. Es wird dabei auf die für diese Arbeit relevanten Objekte, also mehrspurige Kfz bis maximal 3,5 Tonnen, Bezug genommen.

Normalerweise wird der Kaufpreis zwischen Autohändler und Leasingnehmer gesondert vereinbart, wobei vom Listenpreis ausgegangen und der ausverhandelte Rabatt von diesem zum Abzug gebracht wird. Der Leasinggeber erstellt dann dem Leasingnehmer ein konkretes Leasingangebot, das nach dessen Zustimmung und einem vom Leasingunternehmen positiv bewertetes Bewilligungsverfahren zur Finanzierung führt. In weiterer Folge erhält der Lieferant (Autohändler) schriftlich eine Finanzierungszusage, die die Auslieferung des Kfz daraufhin in die Wege leitet. Der Leasingnehmer überprüft das Leasingobjekt auf Mängel und unterfertigt bei korrekter Übergabe eine Übernahmebestätigung. Diese wird zusammen mit der Rechnung an das Leasingunternehmen gesandt, welche in weiterer Folge den offenen Betrag bezahlt. Je nachdem, ob eine Anzahlung vereinbart wurde, begleicht der Leasingnehmer und Kunde eine etwaige Anzahlung direkt beim Lieferanten.¹³⁴

Von der Wahl des Vertriebsweges sind die entstehenden Kosten beeinflusst. Findet der Direktvertrieb über eigene Außendienstmitarbeiter statt, so gilt dies zwar als kostenintensiver, ist aber in Betrachtung der Effizienz erlösintensiver. Sinnvoll erscheint diese Variante bei Großkunden und Leasinggeschäften mit großem Volumen. Bei der Akquisition über Vertriebspartner oder anderen Organisationen erfolgt der Vertrieb regelmäßig durch Händler oder Hersteller mittels meist standardisierten Verträgen. Die hier anfallenden Kosten setzen sich aus Ausbildungskosten für die entsprechenden Mitarbeiter und vor allem aus den Provisionskosten zusammen.¹³⁵

¹³³ vgl. Büschgen (1998): 782

¹³⁴ vgl. Kuhnle/Kuhnle-Schaden (2001): 333

¹³⁵ vgl. Büschgen (1998): 782

Ähnlich wie bei herstellergebundenen Leasinggesellschaften, also markengebundenen Leasingfirmen, erfolgt hier der Vertrieb des Produktes Leasing direkt am Point of Sale, etwa bei einem Autohändler. Über diese Vertriebsorganisation kann dem Kunden, der in ein Fahrzeug investieren will, der Kauf durch eine Finanzierung ermöglicht werden.¹³⁶

Während sich eine Leasingfirma über diesen Vertriebskanal zusätzliche Kundentpotentiale erschließt, versteht der Produzent, Hersteller oder Händler Leasing als ein Instrument der Absatzförderung.¹³⁷

Manchmal besitzen Hersteller oder Produzenten keine eigene Leasinggesellschaft. Diese etablierten Hersteller sind sich der Gefahr des Markteintrittes ohne das Anbieten einer Leasingmöglichkeit sehr wohl bewusst. Häufig besitzen sie zwar das Kapital jedoch nicht das Know-how um ihre Güter durch Leasingverträge anbieten zu können. Es besteht aber die Möglichkeit, um diesen Nachteil auszuräumen, mit unabhängigen Leasinggesellschaften zusammenzuarbeiten.¹³⁸

Der Produzent hat die Möglichkeit das Leasinggut zu vertreiben oder es an das Leasingunternehmen zu verkaufen, das dieses dann eigenverantwortlich verleast. Um eine enge Bindung zu schaffen, besteht die Möglichkeit, mit Leasingfirmen Ausschließlichkeitsverträge in Form einer Alleinbezugsbindung abzuschließen.¹³⁹

Für den Hersteller von Gebrauchs- und Investitionsgütern stellt Leasing nun eine neue, zusätzliche Vertriebsform dar. Der Händler aber auch der Produzent selbst hat dabei die Möglichkeit, sein Vertriebsgut, sofern es leasingfähig ist, selbst oder über eine mit ihm in Kooperation stehende Leasingfirma zu vertreiben. Der Anreiz des Leasingnehmers bringt dem Unternehmer einen breiter gesicherten, bzw. zusätzlichen Absatz. Durch Vereinbarungen über laufende Instandhaltungs- und Servicearbeiten kann darüber hinaus ein zusätzliches Auftragspotential lukriert werden.¹⁴⁰

¹³⁶ vgl. Heitmüller (2000): 422

¹³⁷ vgl. Kratzer/Kreutzmair (2002): 20

¹³⁸ vgl. Sailer (1996): 263

¹³⁹ vgl. Sailer (1996): 263

¹⁴⁰ vgl. Egger/Krejci (1987): 379

Eine weitere Form des Vertriebes bei nicht markengebundenen Leasingfirmen ist der so genannte Drittvertrieb. Unter Drittvertrieb versteht man die Akquisition über ein Kreditinstitut und, wie schon erwähnt, über Finanzierungsvermittler. Im Bankenbereich besteht der Schwerpunkt im standardisierten Mengengeschäft mit einem relativ geringen Grad an Erklärungsbedürftigkeit. Als ein Problem erweist sich allerdings verhältnismäßig oft die Margenteilung zwischen den Banken und den Leasinggesellschaften. Nicht unerwähnt darf auch die Gefahr der Abschiebung bonitätsmäßig schlechter Kunden an die Leasinggesellschaft bleiben.¹⁴¹

Eine weitere Form besteht darin, dass ein Kreditinstitut, welches sein flächendeckendes Niederlassungsnetz für die Leasing-Akquisition nutzen möchte, eine neue Leasinggesellschaft gründet um mit den einzelnen Geschäftsstellen direkt mit dem Kunden autonom Leasinggeschäfte abwickeln zu können. Jede Zweigstelle dieser Bank ist dann auf der einen Seite am Ertrag des Leasinggeschäftes beteiligt und kann auf der anderen Seite auch ein bilanzwirksames Aktivgeschäft abschließen. Das für diese Vorgehensweise notwendige Know-how und vor allem für die organisatorische Einbindung steht eine bereits erfahrene Leasinggesellschaft aus dem Konzernbereich des Kreditinstituts zur Verfügung. Bei nicht markengebunden Leasinggesellschaften fungieren häufig Händler - zum Beispiel Automobilhändler - als Vertriebspartner.¹⁴²

Vergleichbar mit dem Vertriebsleasing steht auch beim Bankenleasing die Versorgung der eigenen Kunden mit zusätzlichen Dienstleistungen im Mittelpunkt der Zusammenarbeit zwischen dem Geldinstitut und der Leasingfirma. Es scheidet zwar die Absatzförderung im engeren Sinn als Beweggrund der Zusammenarbeit aus, doch wird die Attraktivität und Kompetenz des Kreditinstituts durch das Anbieten des Leasings gegenüber dem Wettbewerb verbessert, welches sonst keine Alternative zu einem klassischen Finanzierungsprodukt, wie einem Kredit, anbieten könnte.¹⁴³

Aktuell entwickelt sich mit E-Commerce ein neuer Vertriebsweg und eine neue Möglichkeit. Zwar werfen die Ausgestaltung und auch der Umfang noch viele Fragezeichen auf, doch wird sich das elektronische Kommunikationsmittel sowohl in der Kundenansprache, als auch diese Form der Zusammenarbeit in Zukunft weiter

¹⁴¹ vgl. Büschgen (1998): 782

¹⁴² vgl. Hagenmüller/Eckstein (1992): 354

¹⁴³ vgl. Kratzer/Kreutzmair (2002): 20

intensivieren. Vor allem über das Internet werden den Leasinggesellschaften innovative Geschäftsmöglichkeiten eröffnet werden.¹⁴⁴

Ergänzend meint Heitmüller, dass die Wertschöpfung durch das neue digitale Medium ein Eckpfeiler des Vertriebes ist. Schon heute erfolgen viele Schritte über das Internet, bzw. über eigene Kundenprogramme: Angebots- und Vertragserstellung, vorzeitige Vertragsauflösungen bis hin zur Objektverwertung.¹⁴⁵

Voraussetzung für die Teilnehmer ist ein Internetanschluss sowie ein mit entsprechender Software ausgerüsteter PC. Während frühere Formen des Direktvertriebes, wie zum Beispiel Mailing oder Telefonkontakte, als Zusatz und Ergänzung zum Vertrieb gesehen wurden, werden sie heute beim neuen Direktbanking integrativ und intensiv in die Vertriebspolitik eingesetzt. Direktbanken nutzen oft ausschließlich diesen Vertriebsweg.¹⁴⁶

Das Internet stellt ein ideales Medium dar, um mit zukünftigen Leasingnehmern – bisherigen Nicht-Kunden - in Kontakt zu treten und sie als Kunden zu gewinnen. Weiter können damit bestehende Kundenbindungen gefestigt und intensiviert werden.¹⁴⁷

4.7 Spezielle Probleme in der Branche

Nicht markengebundene Leasingfirmen, also großteils Töchter von Banken oder selbständige Leasingfirmen, stehen im Leasinggeschäft im direkten Wettbewerb zu den Leasinggesellschaften der Hersteller, die ohne Zweifel den großen Vorteil der Nähe zum Point of Sale haben. Diese markengebundenen Leasingfirmen können dem Kunden genau zu dem Zeitpunkt ein Finanzierungsangebot legen, in dem er eine Finanzierung in Anspruch nehmen möchte, nämlich beim Kauf.¹⁴⁸

¹⁴⁴ vgl. Kratzer/Kreutzmair (2002): 20

¹⁴⁵ vgl. Heitmüller (2000): 431

¹⁴⁶ vgl. Büschgen/Börner (2003): 204

¹⁴⁷ vgl. Heitmüller (2000): 431

¹⁴⁸ vgl. Heitmüller (2000): 431

Die im vorangegangenen Kapitel besprochene Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Leasinggesellschaften können eine starke Abhängigkeit bewirken. Die Ausschließlichkeitsklauseln können beispielsweise zu einer sehr starken gegenseitigen organisatorischen Abhängigkeit führen, die ohne schmerzhaft Folgen auf beiden Seiten nicht ohne weiteres zu lösen sind. Zu dem geraten die kapitalmäßig nicht mit dem Hersteller verbundenen Leasinggesellschaften dennoch in eine erhebliche wirtschaftliche Abhängigkeit vom Hersteller, sodass der Leasinggeber dem Leasingnehmer zum Beispiel im Bezug auf die Kondition oder Vertragsgestaltung nicht mehr frei entscheiden kann.¹⁴⁹

In dem immer intensiver werdenden Wettbewerb tritt die Frage des Preises gegenüber Mehrwertdiensten – so genannten „Add-on“-Leistungen - in den Hintergrund. Das wichtigste strategische Ziel, gerade für nicht markengebundene Leasingfirmen, ist die Bindung des Kunden an seinen Finanzdienstleister.¹⁵⁰

Wird nun eine Zusammenarbeit eines nicht markengebunden Leasingunternehmens in dem Vertriebsnetz mit einem Hersteller eingegangen, und es wurde keine Ausschließlichkeit vereinbart, so lässt sich rasch ein aufkommender Wettbewerb feststellen. Dieser findet nicht nur in der Konditionsgestaltung seinen Niederschlag, sondern vor allem auch in der Auswirkung auf den Umfang der Serviceleistungen, sowohl dem Leasingnehmer, dem Hersteller als auch dem Händler gegenüber.¹⁵¹

Ein weiterer Betrachtungspunkt ist die Zusammenarbeit zwischen Bank und Leasinggesellschaft. Die direkte Beteiligung eines Kreditinstitutes am Ausfallsrisiko ist ein zusätzliches Unterscheidungskriterium für ein Banken-Leasingkonzept. Bei einer ausschließlichen Risikoverantwortung der Leasinggesellschaft wird meistens die Engagementprüfung mit informeller Unterstützung des Kreditinstitutes in der Leasinggesellschaft sein. Dadurch kommen in der Praxis immer wieder Irritationen über die divergierenden Risikoeinschätzungen auf. Erfolgreich kann diese Form der Arbeitsteilung erst dann sein, wenn das Geldinstitut die gegenüber dem Kredit-

¹⁴⁹ vgl. Gabele/Kroll (2001): 157

¹⁵⁰ vgl. Heitmüller (2000): 432

¹⁵¹ vgl. Gabele/Kroll (2001): 157

geschäft existierenden Abweichungen in den Risikostrukturen zur genüge berücksichtigt.¹⁵²

4.8 Erkenntnisse für die Arbeit

Leasing ist eine entgeltliche Überlassung von Gütern und kann als Kreditsubstitut gesehen werden¹⁵³. Diese Finanzierungsform hat sich seit den 60er Jahren kontinuierlich weiterentwickelt und ist in der heutigen Form nicht mehr vom Finanzierungsmarkt wegzudenken. Speziell seit Mitte der 80er ist es ein fester Bestandteil, vor allem im Kfz-Bereich, geworden. Seitdem haben die Leasinggesellschaften, sowohl die Captivs (Hersteller-Leasinggesellschaften)¹⁵⁴, fast jeder Automobilerzeuger hat seine eigene Autoleasinggesellschaft¹⁵⁵, als auch die markenungebundenen Leasinggesellschaften sehr viele Gestaltungsmöglichkeiten geschaffen und es kristallisierten sich viele Erscheinungsformen heraus. Auf Grund der leichteren Refinanzierung sind die Leasinggesellschaften meist Tochtergesellschaften von Kreditinstituten oder großen Herstellerfirmen.¹⁵⁶

Durch diese Vielfalt verwundert es nicht, dass der Begriff des Leasingvertrages bis heute in Österreich nicht eindeutig definiert ist. Weder in der wirtschaftswissenschaftlichen noch in der juristischen Literatur findet sich eine genaue Zuordnung.¹⁵⁷ Das Allgemeine Bürgerliche Gesetzbuch regelt nämlich nur den Bestandsvertrag und nicht den Leasingvertrag.¹⁵⁸ Auch das Handelsgesetzbuch beinhaltet keine spezielle Regelung über Leasing.¹⁵⁹

¹⁵² vgl. Kratzer/Kreutzmair (2002): 26

¹⁵³ vgl. Geyer/Hanke/Littich/Nettekoven (2006): 250

¹⁵⁴ vgl. Heitmüller (2000): 422

¹⁵⁵ vgl. Feinen (2002): 4

¹⁵⁶ vgl. Kralicek (2001): 157

¹⁵⁷ vgl. Wöhe (2002); 698

¹⁵⁸ vgl. Büschgen (1998): 782

¹⁵⁹ vgl. Wagenhofer (2002): 112

Die Mitwirkenden in einem Leasinggeschäft sind in der Regel der Kunde als Leasingnehmer, der Lieferant und der Leasinggeber, wobei beim Hersteller Leasing Lieferant und Leasinggeber ident sind.¹⁶⁰

Im Leasing können folgende Unterscheidungen getroffen werden: nach der Art des Leasingobjektes, also Immobilien-, Mobilien oder Kfz-Leasing, nach der Art der Verpflichtung, Operating-Leasing oder Finanzierungsleasing und nach der Stellung des Leasinggebers in Hersteller- oder Händlerleasing und Absatz-Leasing.

Ein ganz wesentliches Kriterium am Leasingmarkt ist die Form des Vertriebs. Wird das Leasingprodukt direkt oder indirekt vertrieben. Es wurde verdeutlicht, wie schwer die Wettbewerbslage auf einem sehr großen, aber letztendlich nicht von einer marktbeherrschenden Leasinginstitution geprägt ist.

Die markengebundenen Leasinggesellschaften lukrieren ihre Kunden über ein sehr großes Händlernetz. Das Hauptziel für die Hersteller ist der zusätzliche Absatz ihres Produktes und das Abwehren vom Wettbewerb, der diese Kombination Vertrieb-Leasing nicht anbieten kann.

Zusätzlich arbeiten einige mit markenungebundenen Leasinggesellschaften zusammen und versuchen teilweise eine Ausschließlichkeit zu erreichen, die aber am Ende in eine starke Abhängigkeit führt.

Im Gegensatz dazu arbeiten markenungebundene Leasingfirmen mit festangestelltem Personal. Diese Mitarbeiter werden aber hauptsächlich im Bereich Großkunden und ertragsstarken Kunden eingesetzt, da sie sehr kostenintensiv sind. Eine weitere Möglichkeit ist in Kooperationen mit Herstellerfirmen zu treten. Die Stärke, die markenungebundene Leasingfirmen haben, ist, dass sie vor allem den Markt durch Preis- und Kostenregulative beeinflussen können.

Leasinggesellschaften, die an eine Bank angeschlossen sind, versuchen verstärkt auf das Filialnetz des Mutterhauses zuzugreifen. Hier kommt es aber öfters zu Konflikten in der Bonitätsbeurteilung und in der Betrachtung des Risikos. Ist die

¹⁶⁰ vgl. Geyer/Hanke/Littich/Nettekoven (2006): 250

Leasinggesellschaft ausgelagert und bilanziert eigenständig, obliegt es ihr selbst dieses Risiko zu bewerten. Auf jeden Fall soll für die Bankfilialen ein Zusatznutzen geboten werden, um den Kunden noch stärker an das Kreditinstitut zu binden.

5 Kundenbindung - Leasing

„We want a company that focuses on nothing but serving customers“

Jack Welch, CEO
General Electric Company

Um einen neuen Kunden zu gewinnen, muss ein Unternehmer das Fünffache an Kapital investieren als einen bestehenden Kunden zu halten, mit dem bereits eine Kundenbeziehung besteht.¹⁶¹

Frau **PLEHWE**, Präsidentin des Deutschen Direktmarketing Verbandes (DDV), sagt: *„Der Wettbewerb wird härter, die Klagen lauter. Der Kunde von heute ist wählerischer und anspruchsvoller denn je. Er will von einem Produkt nicht nur einmal überzeugt werden. Er will mehr. Er will Aufmerksamkeit, und er hat Aufmerksamkeit verdient, denn sonst suche er sich ein anderes Produkt, kauft bei einem andern Unternehmen.“*¹⁶²

Der Grundstock jeder erfolgreichen Unternehmung sind die Kunden. Ohne diese geht jedes Unternehmen zugrunde. Je größer die Zahl von treuen und zufriedenen Kunden eines Unternehmens ist, desto größer ist seine Chance, dass es erfolgreich überlebt und seinen Wert nachhaltig und vor allem langfristig steigert. Daher muss die erste Priorität der Kunde sein. Die Mitarbeiter und die Führungskräfte müssen sich in erster Linie um die Kunden kümmern, damit alle anderen Stakeholder zufriedengestellt werden können.¹⁶³

In dem kommenden Kapitel der Arbeit befasst sich der Autor mit der Kundenbindung im Allgemeinen, wobei zunächst eine Begriffsabgrenzung zwischen Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung erfolgt.

¹⁶¹ vgl. Holland/Heeg (1998) :5

¹⁶² vgl. Hartmann/Kreutzer/Kuhfuß (2004): VI

¹⁶³ vgl. Hinterhuber/Matzler (2006): III

5.1 Allgemein

Ein zentraler Bezugspunkt des Marketingdenkens bildet die Kundenorientierung. Kundenorientierung bedeutet: Orientierung am Kunden. Dieses wiederum bedeutet, dass die Zufriedenstellung der Kundenwünsche durch das Unternehmen sorgfältig festzulegen ist. Diese Festlegung hat aber durch die Sicht des Kunden zu erfolgen und nicht aus der Sicht des Unternehmens.¹⁶⁴

Kundenorientierung wird auch als Bedürfnisorientierung, Kundennähe oder auch Marketingorientierung bezeichnet. Es handelt sich bei der Kundenorientierung nicht etwa um einen ganz neuen Erfolgsfaktor für die marktorientierte Unternehmensführung, sondern vielmehr um eine Zusammenzählung wohlbekannter absatzpolitischer Maßnahmen zu einem spezifisch ausgestalteten Marketingkonzept. Dieser Erfolg hängt teilweise von den Marktgegebenheiten ab.¹⁶⁵

BRUHN hingegen trifft eine klare begriffliche Abgrenzung zwischen Kundenorientierung und Marktorientierung. Für ihn unterscheiden sich die beiden Begriffe bezüglich der Anspruchsgruppen, auf die die Unternehmensaktivitäten ausgerichtet sind. Bei der Kundenorientierung steht die Möglichkeit eines Unternehmens und damit also seine Fähigkeit im Vordergrund, die Anforderungen an Leistungen aus Kundensicht kontinuierlich zu erfassen und in Unternehmensleistung umzusetzen. Im Gegensatz dazu werden bei einer Marktorientierung sämtliche für das Unternehmen relevanten Märkte und alle auf die jeweiligen Ansprüche der Marktteilnehmer ausgerichteten Unternehmensaktivitäten zusammengefasst. Ausgehend von dieser Unterscheidung bedeutet Kundenorientierung die grundsätzliche Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Kundenbedürfnissen, welche bei der Erstellung und Planung der unternehmerischen Leistungen seine Berücksichtigung findet. Das Ziel dieser Planung ist die Etablierung einer langfristig stabilen und ökonomisch vorteilhaften Kundenbeziehung.¹⁶⁶

¹⁶⁴ vgl. Kotler/Bliemel (1995): 27

¹⁶⁵ vgl. Holland/Heeg (1998) : 13

¹⁶⁶ vgl. Bruhn (2006): 37

Aus der Sicht von Herrn **GÖDL**, Vorstandsvorsitzender der VR-LEASING AG, ist die Kundenorientierung ein ganz wesentlicher Bestandteil der Unternehmensphilosophie. Um diese ständig zu verbessern, ist man in diesem Unternehmen bestrebt, die Organisation auf die Kundenwünsche auszurichten und dadurch ein Optimum an Betreuung der Kunden zu erreichen. Die Bedeutung und das Ausmaß der Kundenorientierung haben sich im Laufe der Jahre stark verändert. Das Spezifische im Leasingbereich ist der sehr hohe Grad der Serviceorientierung. Um dem zu entsprechen wurden in der VR-LEASING AG zwölf verschiedene Unternehmensbereiche gegründet. In den einzelnen Unternehmensbereichen werden die Mitarbeiter, die mit den Leasingnehmern Kontakt haben, sei es direkt oder indirekt, in Teams zusammengefasst, die im Hinblick auf Kundenorientierung ausgerichtet und auch entsprechend geschult werden. Nur Zentralbereiche wie das Rechnungswesen sind bereichsübergreifend organisiert.¹⁶⁷

Die Kundenorientierung ist ein dynamisches Phänomen, in dessen Mittelpunkt die Wünsche und Bedürfnisse potentieller und aktueller Kunden stehen, und das einer ständigen Überprüfung bedarf. Das Ziel muss sein, vor allem kurzfristig, den gegebenen Kundenwünschen gerecht zu werden. Auf längere Sicht gesehen bedarf es der permanenten Entwicklung zukünftiger Bedürfnisse. Zusammen mit diesen Maßnahmen ist es aber eine unabdingbare Voraussetzung für jeden erfolgreichen Betrieb, ihren Mitarbeitern aber auch dem Führungspersonal die wesentliche Bedeutung der Kundenorientierung bewusst zu machen. Für die Umsetzung der Marketing-Philosophie ist es notwendig, dass sich alle in einem Unternehmen kundenorientiert verhalten.¹⁶⁸

Der zweite Abgrenzungspunkt in diesem Kapitel ist die Kundenzufriedenheit. Sie wird als ein wesentlicher, elementarer Baustein des Erfolges eines Unternehmens gesehen. Für eine langfristige Kundenbindung ist Kundenzufriedenheit eine Grundvoraussetzung und ein Eckpfeiler dieses Gelingens.¹⁶⁹ Sie ist die Grundlage des langfristigen Markterfolges und ist somit ein fundamentales Ziel der Marketingpolitik. Die Kundenzufriedenheit dient als Gradmesser für die Erfüllung aktueller leistungs-, produkt- und marktspezifischer Erwartungen und Forderungen

¹⁶⁷ vgl. Brandt/Schneider (2001): 188

¹⁶⁸ vgl. Holland/Heeg (1998): 13

¹⁶⁹ vgl. Brandt/Schneider (2001): 241

der Kunden an die Unternehmen und ist somit eine ganz wesentliche Voraussetzung und Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmungen.¹⁷⁰

Der Kunde beurteilt oder empfindet den Wert eines Offerts und handelt nach einer Entscheidung mit Kauf oder Nichtkauf des Offertgegenstandes. Ob der Käufer nach dem Erwerb mit dem Produkt oder der Dienstleistung zufrieden ist, hängt im großen Maße davon ab, ob das gekaufte Objekt oder die erhaltene Dienstleistung die Erwartungen des Käufers erfüllt. Die nach dem Kauf wahrgenommenen Produktleistungen, verglichen mit den Erwartungen vor dem Kauf ergeben als Resultat die Zufriedenheit.¹⁷¹ Unzufriedenheit entsteht beispielsweise aufgrund überhöhter Erwartungen seitens des Kunden in das Produkt und/oder die unzureichende Leistung, bzw. Leistungswahrnehmung.¹⁷²

KOTLER definiert Kundenzufriedenheit: „*Zufriedenheit entsteht als Empfindung des Kunden durch seinen Vergleich von wahrgenommenem Wert (als Resultat des Kaufs) und erwartetem Wertgewinn (vor dem Kauf).*“¹⁷³

WEISS formuliert dies so: „*Kundenzufriedenheit liegt dann vor, wenn der Kunde mit der wahrgenommenen Leistung eines Anbieters zufrieden ist.*“¹⁷⁴

Als Bezugspunkt für das Zufriedenheitsurteil der Kunden gilt die Erwartung. Diese Erwartungen beschreiben die Vorstellungen der Kunden über die Dienstleistung (Ergebnis) über einen Prozess oder den Nutzen eines Produktes, mit dem der Kunde in den Genuss dieser Leistung kommt.¹⁷⁵

¹⁷⁰ vgl. Holland/Heeg (1998) : 15

¹⁷¹ vgl. Kotler/Bliemel (1995): 54

¹⁷² vgl. Holland/Heeg (1998) : 15

¹⁷³ Kotler/Bliemel (1995): 54

¹⁷⁴ Weis (2004): 113

¹⁷⁵ vgl. Holland/Heeg (1998) : 15

Die Abweichung von wahrgenommenem und erwartetem Nutzen ergibt die Höhe der Zufriedenheit. Daraus resultierend können drei unterschiedliche Zufriedenheitszustände definiert werden:¹⁷⁶

- Im Zustand der Unzufriedenheit befindet sich der Kunde, wenn der wahrgenommene Nutzen die gestellten Erwartungen nicht erfüllt.
- Der Zustand der Zufriedenheit ist dann gegeben, wenn der wahrgenommene Nutzen mit der Erwartung übereinstimmt.
- Im Zustand der hohen Zufriedenheit befindet sich der Kunde, wenn der wahrgenommene Nutzen, bzw. die Qualität der wahrgenommenen Leistung übertroffen werden. Dies trifft auch zu, wenn der Preis wesentlich günstiger ist, als der Kunde erwartet hat.

Im **KANO**-Modell, welches ein Modell der Kundenzufriedenheit darstellt, werden ebenfalls drei Zufriedenheitsfaktoren unterschieden:¹⁷⁷

- **Basisfaktoren:** Diese umfassen jene Produkte- bzw. Leistungsattribute, die Unzufriedenheit auslösen, wenn sie nicht oder nicht ganz den Erwartungen entsprechend vom Kunden wahrgenommen werden. Nimmt sie dieser wahr, so führt dies noch nicht zu Zufriedenheit sondern lediglich zu „Nicht-Unzufriedenheit“. Dies gilt auch dann, wenn die Unternehmung die Erwartung des Kunden übertreffen kann. Die Basisfaktoren beziehen sich also immer auf die grundlegenden Merkmale einer Dienstleistung oder eines Produktes.
- **Leistungsfaktoren:** Dies sind Dienstleistungs- oder Produkteigenschaften, die auf der einen Seite beim Kunden Zufriedenheit, hervorrufen können, wenn seine Erwartungen übertroffen werden, andererseits auch Unzufriedenheit hervorrufen können, wenn die wahrgenommenen Eigenschaften hinter den Erwartungen zurückbleiben.
- **Begeisterungsfaktoren:** Diese umfassen jene Leistungskomponenten, die Zufriedenheit auslösen, wenn diese von Unternehmen für Kunden angeboten werden, aber nicht notwendigerweise Unzufriedenheit verursachen, wenn sie

¹⁷⁶ vgl. Kotler/Bliemel (1995): 55

¹⁷⁷ vgl. Stahl/Hinterhuber/Eichen/Matzler (2006): 224

nicht vorhanden sind. Der Kunde, der durch solche Begeisterungsfaktoren überrascht werden kann, wird dazu neigen, den kompletten Dienstleistungsnutzen, bzw. den gesamten Produktnutzen spontan aufzuwerten.

Die oben angeführte Struktur ist hierarchisch in einzelne Faktoren strukturiert: Die Erfüllung von Basisanforderungen ist eine notwendige, wenn auch keine hinreichende Bedingung für Kundenzufriedenheit. Der Kunde erlebt nur den Zustand der „Nicht-Unzufriedenheit“. Erst durch das Anbieten von Leistungs- und Begeisterungsfaktoren besteht die Chance, den Kunden auf die Ebene der Zufriedenheit zu hieven. Diese Zufriedenheit wirkt sich dann in weiterer Folge auf seine Loyalität zu der Unternehmung positiv aus.¹⁷⁸

Als zentraler Indikator für die Qualität von Kundenbindungsmaßnahmen wird im Allgemeinen die Kundenzufriedenheit gesehen. Dabei besteht zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, bzw. Kundenloyalität, ein Zusammenhang.¹⁷⁹ In Abbildung 3 ist dieser Zusammenhang grafisch dargestellt:

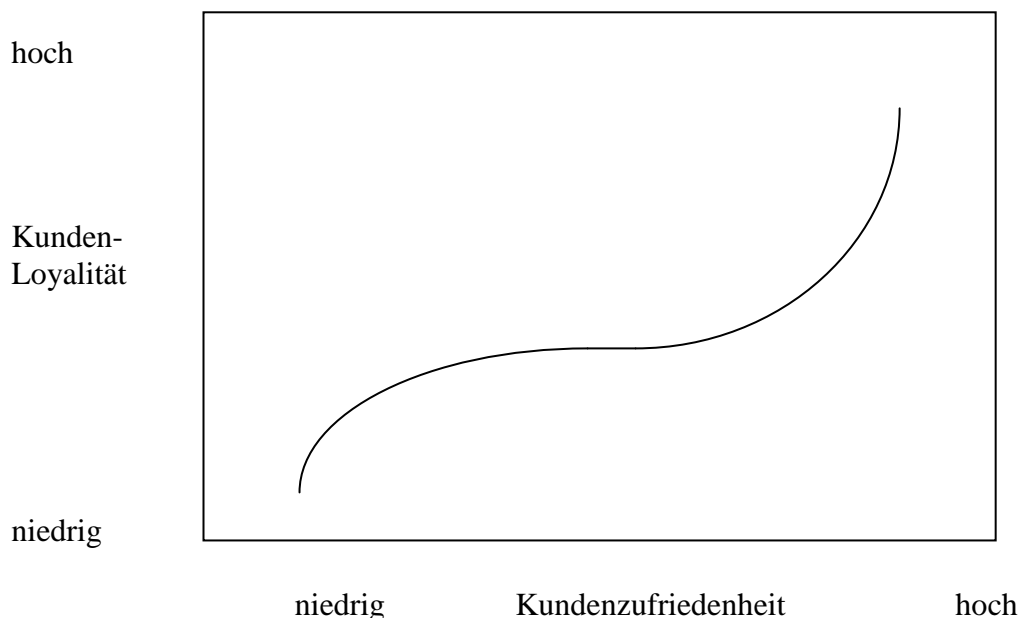


Abb. 3: Zusammenhang zwischen Kundenloyalität und Kundenzufriedenheit

Quelle: Steichert (1995):7. zitiert nach Holland/Heeg (1995):15

¹⁷⁸ vgl. Hinterhuber/Matzler (2006): 224f

¹⁷⁹ vgl. Holland/Heeg (1998) : 15

Für die heutigen Unternehmen wird es vor allem darauf ankommen, den Kunden über dessen Basis-Anforderungen an ein Produkt hinaus, zusätzlich mit latenten Anforderungen anzusprechen und diese Wünsche bei den Kunden zu wecken.

Es wird deutlich, dass sich Kundenzufriedenheit auf Basis dieser Überlegungen im Wesentlichen aus zwei Determinanten zusammensetzt: Auf der einen Seite aus der Zufriedenheit mit dem Produkt und dessen Qualität, bzw. der Dienstleistung und dessen Ergebnis, und aus der Zufriedenheit mit der Gestaltung des After-Sales Service, bzw. des After Sales Management.¹⁸⁰

Während lange Zeit die Phase vor dem Erstkauf eines Produkts oder einer Dienstleistung im Mittelpunkt der Marketingtheorie und -praxis stand – es herrschte eine verkaufsorientierte Sicht des Marketings vor - so rückt die Nachkaufphase, also das After Sales Management in den letzten Jahren immer mehr in das Zentrum von Marketingstrategien. Schließlich hängen von dem Verlauf der Nachkaufphase die Wiederholungskäufe durch bereits gewonnene Kunden ab. Durch individuelle Kundenbeziehungen rückt der Kunde in den Mittelpunkt des Interesses und somit auch in den Mittelpunkt der Anstrengungen der Unternehmen. Nach den Phasen der Orientierung auf die Neukundengewinnung werden nun in Zeiten verschärfter Marktbedingungen jene Potentiale erkannt, die vielfach noch ungenutzt im bestehenden Kundenbestand schlummern.¹⁸¹

Die Service-Leistungen, die After-Sales angeboten werden, dienen vor allem dazu, die Zufriedenheit der Kunden mit den angebotenen Produkten aufrechtzuerhalten und gegebenenfalls noch zu verbessern. Dies wird im Besonderen dann angewandt, wenn es sich um wichtige und attraktive Kunden für ein Unternehmen handelt.¹⁸²

Zur Stärkung des Umsatzpotentials eines Unternehmens kann gerade das After-Sales-Service-Geschäft genutzt werden. Es hat sich herausgestellt, dass die Anschaffungskosten eines Produktes nur einen Bruchteil der gesamten Lebenszykluskosten darstellen, wogegen die Servicekosten bis zu neuen mal höher sind – ein Umsatz, an dem die Hersteller, bzw. Dienstleister, in der Regel kaum Anteil

¹⁸⁰ vgl. Holland/Heeg (1998) : 16

¹⁸¹ vgl. Holland/Heeg (1998) : 25

¹⁸² vgl. Engelhardt/Reckenfelderbäumer (2006): 242

hatten. Weitere Aspekte sind jedenfalls, dass die Margen auf Services deutlich höher als auf die Produkte selbst sind, dass Serviceleister kaum Anlagevermögen benötigen, Risiken geringer, Renditen höher sind und diese Serviceumsätze weniger stark zyklisch geprägt sind. Vor allem bietet After-Sales-Service interessante Differenzierungsmöglichkeiten und attraktive Chancen für unternehmensübergreifende, synergieversprechende Kooperationen.¹⁸³

Bei der Konzentration auf die Phase des After-Sales gilt es, Marketingmaßnahmen zu entwickeln, die auf diese Phase ausgerichtet sind. Definiert kann After-Sales-Marketing werden als die Gesamtheit aller *„Marketingaktivitäten einer Unternehmung, die nach erfolgtem Kauf einsetzen oder ihre Wirkung entfalten und darauf gerichtet sind, Konsumenten im Rahmen dauerhafter Marktbeziehungen zufriedenzustellen und an die Unternehmung zu binden“*.¹⁸⁴

Es ist eine ganz wesentliche Voraussetzung, dass alle Mitarbeiter ihre Arbeit und Zielsetzung an der Kundenzufriedenheit ausrichten. Zufriedene Kunden sichern die Zukunft des Unternehmens und in weiterer Folge werden aus zufriedenen Kunden treue Kunden.¹⁸⁵

After-Sales-Marketing beinhaltet somit einerseits die Philosophie und die Strategie der langfristigen Kundenbindung und andererseits konkrete Maßnahmen aus den Bereichen Beschwerde-, Service-, Kommunikations- und Distributionspolitik zur dauerhaften Zufriedenstellung der Konsumenten.¹⁸⁶

Erwähnen möchte der Autor auch, dass Kundenzufriedenheit gemessen werden kann. Die Messung wird in Kapitel 5.7 Erfolgsmessung von Kundenbindungsmaßnahmen behandelt.

¹⁸³ vgl. Kaerner/Kasper Mattmüller: 14

¹⁸⁴ Jeschke (1995): 67

¹⁸⁵ vgl. Schneemann/Londrigo/Schötz ((2001): 24

¹⁸⁶ vgl. Holland/Heeg (1998) : 26

Als Conclusio kann festgehalten werden, dass vor der Kundenbindung die Kundenzufriedenheit steht. Ein zufriedener Kunde:¹⁸⁷

- bleibt wesentlich länger treu und kauft mehr
- er kauft bevorzugt vom gleichen Unternehmer, wenn dieser verbesserte oder neue Produkte auf den Markt bringt
- er denkt und spricht gut über die Produkte des Unternehmen und über das Unternehmen selbst
- seine Beachtung von Marken, Preis- und Werbeangebote des Mitbewerbs ist weniger stark
- er bietet dem Unternehmen gerne neue Ideen zu Service und Produkten an und
- dieser Kunde ist kostengünstiger zu betreuen, da Transaktionen mit ihm zur Routine werden.

Dem Thema Kundenbindung, welches nun der dritte Punkt dieser eingangs erwähnten Abgrenzung ist, kommt in jüngster Zeit ein immer steigendes Interesse in Wissenschaft und Praxis zu. Stagnierende Märkte und ein damit einhergehender Verdrängungswettbewerb, der die Akquisition neuer Kunden immer mehr erschwert, sind die Gründe für diese Entwicklung. Von der intensiven Pflege des eigenen Kundenstammes hängen diese Markterfolge ab. Vielfach verstärkt wird dies zusätzlich durch die zunehmende Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen und durch den stets wachsenden Ertrags- und Kostendruck in vielen Unternehmen.¹⁸⁸

Kundenbindung beinhaltet „*einerseits das bisherige Kauf- und Weiterempfehlungsverhalten und andererseits die zukünftigen Wiederkauf-, Zusatzkauf- (Cross-Selling) und Weiterempfehlungs-Absichten (Goodwill) eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistung, die aus psychologischen, situativen, rechtlichen, ökonomischen und technologischen Bindungsursachen resultieren.*“¹⁸⁹

¹⁸⁷ vgl. Kotler/Bliemel (1995): 27

¹⁸⁸ vgl. Holland/Heeg (1998) :11

¹⁸⁹ Meyer/Oevermann (1995): 1341

MEFFERT hingegen unterscheidet zwischen einer Kundenbindung auf Basis des Kaufverhaltens und einer auf Basis des Managements. Bei ersterer sieht er die Bereitschaft des Kunden, Folgekäufe durchzuführen. Bei zweiterer erkennt er eine Aktivität, die vom Kunden ausgeht.¹⁹⁰ „Kundenbindung umfasst alle Aktivitäten, die auf die Herstellung oder Intensivierung faktischer oder emotionaler Bindungen aktueller Kunden gerichtet ist.“¹⁹¹

Aus Kundensicht meint Kundenbindung eine positive Einstellung und eine entsprechende Verhaltensabsicht in Form von Folgetransaktionen gegenüber Dienstleistungen, bzw. Produkten eines Unternehmens. Aus Unternehmenssicht umfasst Kundenbindung alle Aktivitäten, die auf die Intensivierung oder Herstellung der Bindung von Kunden gerichtet sind, um eine Ausweitung und Stabilisierung der Beziehung zu den Kunden für die Zukunft zu erreichen.¹⁹² Sie definiert sich über bewusste Wiederkäufe eines Kunden bei einem bestimmten Lieferanten.¹⁹³

Bei Betrachtung des Pareto-Prinzips machen etwa 20% der Kunden 80% des gesamt erwirtschafteten Deckungsbeitrags einer Unternehmung aus. Die Hauptaufgabe der Mitarbeiter und der Führungskräfte muss es sein, diese 20% der Kunden welche die Kerngeschäftspartner darstellen, zu kennen ihre Sorgen und Wünsche zu erforschen und in den Prozess der Weiterentwicklung des Unternehmens einzubinden.¹⁹⁴

Die Kundenbindung hat auch direkten Einfluss auf den Unternehmensgewinn eines Unternehmens. Eine Verminderung der Abwanderung von Kunden schlägt sich direkt auf die Gewinnsteigerung durch.¹⁹⁵ Neben dem Basisgewinn werden sich im Laufe der Beziehung zusätzliche Gewinnbeiträge pro Konsument durch die gestiegenen Umsätze ergeben. Da der Stammkunde mit dem Unternehmen vertraut ist und Lerneffekte im Verhältnis zwischen Unternehmen und Kunden auf beiden Seiten realisiert werden, reduzieren sich die Kosten der Kundenbetreuung deutlich.¹⁹⁶

¹⁹⁰ vgl. Meffert (2003): 129f

¹⁹¹ Meffert (2003): 129f

¹⁹² vgl. Galinanes Garcia/Rennhak (2006): 4

¹⁹³ vgl. Werani (2004): 165

¹⁹⁴ vgl. Hinterhuber/Matzler (2006): III

¹⁹⁵ vgl. Keck/Hahn (2006): 79

¹⁹⁶ vgl. Holland/Heeg (1998) :16

Die direkte Wirkung lässt sich auch in folgenden Argumenten darstellen:¹⁹⁷

- loyale und zufriedene Kunden verfügen i.d.R. über eine geringere Preiselastizität und zeigen damit eine wesentlich höhere Bereitschaft, auch höhere Preise zu akzeptieren. Der preispolitische Spielraum steigt damit.
- Die Kundenloyalität stellt einen sehr hohen immateriellen Wert dar, indem sie die Glaubwürdigkeit der Bank steigert. Es wird damit die Abwanderungsgefahr reduziert, da dieses positiv auf die Wahrnehmung der Dienstleistung des Finanzierungsunternehmens wirkt. Außerdem kann bei einem zufriedenen Kunden von einem höheren Cross-Selling-Potenzial ausgegangen werden.
- Loyale Kunden werden Leistungen, die sie besser als erwartet empfunden haben, weiterempfehlen und unterstützen damit die Neukundengewinnung.
- Allerdings stärkt jeder unzufriedene Kunde den Mitbewerber.

HOMBURG/BRUHN vertreten die Ansicht, dass Kundenbindung das Ziel hat, die Beziehung zum Kunden zu stabilisieren. Dieses wird dadurch erreicht, dass die bisherigen Verhaltensweisen eines Kunden und sein zukünftig beabsichtigtes Verhalten positiv gestaltet werden.¹⁹⁸

Kundenbindungsmanagement stellt sich somit als „...*die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen dar, mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen.*“¹⁹⁹

Eine große Anzahl von Unternehmen erzielt ihren Umsatz und Gewinn aus und mit Ihren Stammkunden. Seit dem sich diese Einsicht bei sehr vielen Betrieben durchgesetzt hat²⁰⁰, kommt dem Relationship-Marketing²⁰¹, dem Kundenbindungsmanagement oder Beziehungsmanagement eine immer größer werdende Bedeutung zu. Dazu kommt auch, dass die Akquisition von neuen Kunden immer schwieriger wird. Die Kundenloyalität durch einen langfristigen Dialog zu pflegen und

¹⁹⁷ vgl. Keck/Hahn (2006): 79

¹⁹⁸ vgl. Homburg/Bruhn (2003): 8

¹⁹⁹ Homburg/Bruhn (2003): 8

²⁰⁰ vgl. Holland/Heeg (1998): 5

²⁰¹ vgl. Vogel (2006): 219

auszuweiten hat oberste Priorität,²⁰² denn sie bewirkt eine nachfragebezogene Kundenbindung,²⁰³ und äußert sich im Wiederverkaufverhalten.²⁰⁴

Wenn ein Kunde ein Produkt immer wieder kauft, weil er von dessen Nutzen überzeugt ist, also die Produkteigenschaften seinem individuellen Anspruchsniveau entspricht oder sogar übertrifft, dann spricht man von einem loyalen Kunden. Der Begriff Kundenbindung ist also weit gefasst: Er berücksichtigt auch die Seite des Anbieters. Beide, also Kunde und Anbieter, müssen ein Interesse daran haben, die bereits eingegangene Geschäftsbeziehung fortzusetzen.²⁰⁵

Das in diesem beidseitigen Wollen leider nicht immer alles so läuft wie es sich Konsument und Unternehmer wünschen, liegt auf der Hand. Den wichtigen Punkt des Beschwerdemanagements behandelt der Schreiber in Kapitel 5.5 Beschwerdemanagement.

In dem nun folgenden Abschnitt geht der Verfasser auf Kundenbindungsmaßnahmen ein, die in einem starken Konnex zu Kundenbindungsmaßnahmen im Leasingbereich stehen. Beschrieben werden in der Literatur benannte, vor allem aber jene, die durch die geführten Expertengespräche auch im operativen Geschehen verwendet werden. Der Autor verzichtet bewusst auf eine rein taxative Aufzählung aller Möglichkeiten, da es für die vorliegende Arbeit nicht von Relevanz ist. Beginnen möchte der Verfasser mit dem Tool, das in den letzten Jahren immer häufiger als maßgebliches Kundenbindungstool genannt wird.

²⁰² vgl. Holland/Heeg (1998) :5

²⁰³ vgl. Keck/Hahn (2006): 77

²⁰⁴ vgl. Holland/Heeg (1998): 16

²⁰⁵ vgl. Keck/Hahn (2006): 77

5.2 Customer Relationship Management

Customer Relationship Management – in weiterer Folge kurz CRM genannt, umfasst einen kundenorientierten, übergreifenden Managementansatz auf Grundlage informationstechnischer Systeme.²⁰⁶ Er wird als wesentlicher, erfolgsbestimmender Marketingansatz gesehen, der es ermöglicht, Unternehmen in stagnierenden oder schwach wachsenden und damit zugleich hoch kompetitiven Märkten, konsequent kundenorientiert zu führen.²⁰⁷

Eine der zahlreichen Definitionen von CRM lautet: *„CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informationstechnologie versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“*²⁰⁸

CRM wird heute gleichbedeutend mit Beziehungsmanagement und Kundenbindungsmanagement gesehen. Das Ziel des CRM-Ansatzes ist es, alle bisherigen Anstrengungen noch besser auf potenzielle und vorhandene Kunden zu fokussieren. Speziell die Verbesserung der Kundenbeziehungen und eine Senkung der Abwanderungsrate führen zu einer Steigerung des Gewinnes. Als Ergebnis wird darauf abgezielt, die Kundenbeziehung zu verbessern, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, die Kundenbindung zu verstärken, um zu einer optimalen Kunden-Anbieterbeziehung zu kommen.²⁰⁹

CRM umfasst die Planung, Durchführung, Kontrolle sowie die Anpassung aller Unternehmensaktivitäten, die zu einer Erhöhung der Profitabilität der Kundenbeziehungen und daraus resultierend zu einer Optimierung des Kundenportfolios beitragen.

²⁰⁶ vgl. Keck/Hahn (2006): 82

²⁰⁷ vgl. Becker (2006): 628

²⁰⁸ Hipper (o.J.), online

²⁰⁹ vgl. Weis (2004): 110

Im CRM sind dabei folgende charakteristische Prinzipien enthalten:²¹⁰

- Die Kundenorientierung: diese beinhaltet die konsequente Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten an die Bedürfnisse der Kunden, wie zum Beispiel an Leistungen oder Prozessen
- Die Wirtschaftlichkeitsorientierung: sie beschäftigt sich mit der differenzierten Bearbeitung des Kunden in Abhängigkeit von der Kundenwertigkeit
- Die Systematisierung: sie beschäftigt sich mit der unternehmensübergreifenden und langfristigen Orientierung der Kundenbearbeitung über den gesamten Kundenlebenszyklus hinweg
- Der Individualisierung: sie beschreibt die Ausrichtung aller Aktivitäten des Unternehmens gezielt auf einzelne Kunden, bzw. Kundensegmente sowie
- Die IT-Anwendung: sie beschäftigt sich mit der kontinuierlichen, systematischen und gezielten Aufnahme sowie zentralen Verarbeitungen von Markt- und Kundeninformationen.

In diesem Verständnis ist klar, dass erfolgsorientierte Unternehmen bei jedem Kundenkontakt und an jedem Berührungspunkt mit dem Kunden Informationen über diese einholen. Diese Kontakte entstehen bei Käufen, Außendienstkontakten, in Service- und Beratungshotlines, Website-Besuchen, die bereits im vorigen Kapitel behandelten Kundenzufriedenheitsbefragungen, bei Zahlungsvorgängen sowie allen sonstigen Kontakten zwischen den Unternehmen und ihren Kunden.²¹¹

Diese erhaltenen Informationen, und hier lag und liegt die Problematik, sind sehr oft in unterschiedlichster Art und Weise in Datenbasen, Plänen oder Unterlagen von verschiedenen Abteilungen über das ganze Unternehmen verstreut. Um hier entgegenzuwirken bedienen sich viele Unternehmen des CRM, welches auf einer anspruchsvollen Software und analytischen Hilfsmitteln basiert. Es werden Kundeninformationen aus unterschiedlichen Quellen zusammengefügt, analysiert und Lösungen bereitgestellt, um eine stärkere Beziehung zu den Kunden aufbauen zu können. Dieses System beinhaltet alles, was die Verkaufs-, Service- und Marketing-Abteilungen über einen individuellen Kunden wissen müssen, um ein Gesamtbild

²¹⁰ vgl. Homburg/Sieben (2003): 425

²¹¹ vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007): 560

über die Kundenbeziehung zu erhalten. Leasingfirmen zum Beispiel benutzen CRM-Systeme, um den Wert des einzelnen Kunden zu verifizieren, die profitabelsten Kunden herauszusuchen, und um diesen individualisierte Produkte und Leistungen anzubieten zu können.²¹²

Das Ziel eines jeden CRM-Systemes ist es, jeden einzelnen Kunden als Individuum zu betreuen und zu behandeln.²¹³ Es werden alle Geschäftsprozesse eines Leasingunternehmens konsequent auf den Bedarf des Kunden ausgerichtet. Die Erreichung der CRM Ziele bedingt einen permanenten, bewussten Kontakt mit den ertragreichen Kunden über alle Kontaktpunkte.²¹⁴

Die Ziele, die sich aus einem gut funktionierenden CRM ergeben, können als langfristige Steigerung des Kundenwertes über die gesamte Dauer der Kundenbindung verstanden werden. Unter der Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit steht die dauerhafte Kundenbindung dabei im Mittelpunkt dieses Ansatzes und des Wirkens. Über die Ermittlung des Kundenwertes kann der Erfolg des CRM Ansatzes gemessen und festgestellt werden. Um die Kundenbeziehung im Zeitverlauf abzubilden, bieten sich Kundenlebenszyklusmodelle an. Dies kann ähnlich wie auch im Produktlebenszyklus dargestellt werden. Auch in diesem gibt es unterschiedliche Phasen, wie die Erstakquisition, die Penetrationsphase über die Reifephase bis hin zur Trennungsphase. In jeder dieser bestimmten Phasen wird und kann der Kundenwert ermittelt werden und so ist es zum Beispiel möglich genau zu erkennen, wann eine Kundenbeziehung in die Reifephase übergeht und die Deckungsbeiträge des Kunden abnehmen, um genau in diesem Moment einen Relaunch der Kundenbeziehung zu erreichen, und um die Investitionen in die Kundenbeziehung langfristig zu sichern.²¹⁵

Subsumierend ist festzustellen, dass Unternehmen zunehmend vor der Herausforderung stehen, attraktive Kundengruppen zu identifizieren und durch individuelle Betreuung an das Unternehmen zu binden. Der Einsatz von effektiven und modernen CRM-Systemen ermöglicht durch den technologischen Vorsprung, den man durch

²¹² vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007): 560

²¹³ vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007): 560

²¹⁴ vgl. Keck/Hahn (2006): 83

²¹⁵ vgl. Keck/Hahn (2006): 83

diese Applikation erhält, eine direkte und personalisierte Kommunikation und Interaktion zwischen der Organisation und seinen Kunden. Auf Grund dessen, dass unterschiedliche Unternehmensbereiche durch die Einführung von diesen CRM-Systemen betroffen sind - u.a. Kundenservice, Marketing, Vertrieb, EDV usw. - erfordert die erfolgreiche Implementierung das Engagement des gesamten Unternehmens. Ebenso ist es unumgänglich, dass die gesamte Organisation die Überprüfung und Anpassung bestehender Organisationsstrukturen und -prozesse beaufsichtigt und entsprechend eingreift, um die 100% Implementierung zu garantieren. Die Entfaltung ihres vollen Potentials ist in einem CRM-System erst dann möglich, wenn das Unternehmen detaillierte Kundenanalysen durchführt. Auf deren Basis sind entsprechende Strategien für die zentralen Bereiche des CRM-Systems, wie die erwähnten Punkte Kundengewinnung und -rückgewinnung, die Bindung und Intensivierung sowie die Beendigung von Kundenbeziehungen zu entwickeln. Unter der Berücksichtigung oben angeführter Punkte kann das CRM-System den Marketing-Verantwortlichen bei der Umsetzung dieser Aufgabe unterstützen. Die reine Implementierung eines CRM-Tools vermag jedoch niemals ein Ersatz für eine fehlende Marketingstrategie sein.²¹⁶

5.3 Kundenkarten und Kundenclubs

Ein weiteres Instrument ist die Kundenbindung durch Kundenkarten und Kundenclubs. Beide Formen sind im Bankenbereich sehr ausgeprägt vorhanden, wobei im Leasingsektor - wie in Kapitel 6 ersichtlich wird - hier der Einzug noch nicht übergreifend, sondern eher nur sporadisch zu finden ist.

Seit Beginn der 90er Jahre wurde eine Vielzahl von unterschiedlichsten Kundenkarten auf den Markt gebracht, die in der Anzahl ihrer Mitglieder immer sehr variierten.²¹⁷ Seit Mitte der 90er Jahren wurde der Fokus nicht nur allein auf den Aufbau von Kundenzufriedenheit gelegt, sondern auch um die Schaffung von

²¹⁶ vgl. Grabner-Kräuter/Schwarz-Musch (2006): 187f

²¹⁷ vgl. Tomaczak/Reinekce/Dittrich (2003): 273

Kundenbindung ergänzt. Zu dieser Zeit wurden die ersten innovativen Club-Konzepte entwickelt und gelauncht.²¹⁸

Diese Kundenclubs zielen vor allem auf die Endkunden im Handel aber auch auf die Markenartikel- und Genussmittelindustrie. Überdurchschnittlich viele Kundenclubs findet man im Bereich der Telekommunikation und den Finanzdienstleistern. Am Anfang wurden primär unternehmensspezifische Kundenkarten und –clubs angeboten. In der jüngeren Vergangenheit werden aber zunehmend Kundenclubs angeboten, die auf Kooperationen von Unternehmen mit ähnlichen Zielgruppen beruhen. Ganz besonders wurden aber unternehmensübergreifende Konzepte bei den Kundenkarten lanciert. Kundenclubs und –karten werden in der Praxis oft gemeinsam genannt, da der Übergang fließend ist. Häufig wird, besonders in Handelsunternehmen, das Angebot alleine als Kundenkarte bezeichnet, doch wird die Leistung, die mit der Kundenkarte verbunden ist derart erweitert, dass sie trotz ihres Namens Clubcharakter aufweist.²¹⁹

Der größte Teil der Kundenkarten und der Kundenclubs werden dem Wunsch gerecht, keine in sich geschlossene Einzellösung darzustellen, sondern eine in sich abgestimmte Kombination von kommunikations-, preis-, leistungs-, und distributionsbezogenen Kundenbindungsmaßnahmen einzusetzen. Bei einigen Kundenkarten liegt der Schwerpunkt auf der Preisgestaltung, doch bei den meisten umfassenden Kundenprogrammen befindet er sich auf der Kommunikationsebene. Diese ermöglicht mit dem Instrument des Direct Marketing eine effektive und gezielte Ansprache der Kunden und erhöht dadurch die Kontaktfrequenz.²²⁰

Wird nun ein Kundenbindungsprogramm in Form eines Kundenclubs injiziert, so können hier zwei entscheidende Unterscheidungen getroffen werden:²²¹

- Das offene Konzept, welches keine Eintrittsvoraussetzung vorgibt, sodass der Beitritt zu diesem Programm allen interessierten Personen oder Unternehmen offen steht.

²¹⁸ vgl. Hartmann/Kreutzer/Kuhfuß (2004): 1

²¹⁹ vgl. Tomaczak/Reinekce/Dittrich (2003): 273

²²⁰ vgl. Tomaczak/Reinekce/Dittrich (2003): 273

²²¹ vgl. Hartmann/Kreutzer/Kuhfuß (2004): 27f

- Das geschlossene Konzept, bei dem die Aufnahme als Mitglied an bestimmte Voraussetzungen gebunden ist. Dies kann an einer bestimmten Voraussetzung liegen (beispielsweise die Überschreitung einer bestimmten Umsatzgröße) oder in der Entrichtung eines Beitrages. Der Mitgliedsbeitrag, bzw. die Bezahlung einer Mitgliedsgebühr stellt den stärksten Filter dar, der bei einer Kundenbetreuung eingesetzt werden kann. Eine breite Durchdringung der Zielgruppe ist auf diese Weise allerdings nicht zu erreichen.

Die Hauptziele des Kundenbindungsprogramms über Kundenkarte oder Kundenclub sind die Kundenselektion, die Verbesserung der Kundenkenntnis durch Erhalt von mehr Informationen über den Kunden, die Verstärkung der Kommunikation in Form eines Dialoges und die Verbesserung des Firmenimages.²²²

Folgende Aspekte beantworten die zentrale Frage nach der Einsetzbarkeit einer Kundenkarte:²²³

- Bei erfolgter Inanspruchnahme einer Leistung wird mit der Karte eine Ausweisfunktion geschaffen
- Durch die eindeutige Zuordnung von getätigter Leistung an den Kunden ist eine genauere Erfolgskontrolle möglich
- Es erfolgt eine Verstärkung der emotionalen Bindung an das Unternehmen und dessen Leistungsprogramm.
- Durch die Möglichkeit des Dauer-Werbekontaktes erfolgt eine Erinnerungsfunktion an die gebotenen Leistungen und
- Ein verstärkter Dauer-Werbekontakt durch die kontinuierliche Nutzung. Dies ist allerdings nur bei Kreditkarten oder Karten gegeben, die oft genutzt werden.

Kundenbindungsprogramme durch Kartenkonzepte sind immer populärer geworden und bieten die Möglichkeit, isolierte Maßnahmen in ein stimmiges Konzept zu integrieren, das nur jene Kunden ansprechen soll, die es auch wert sind gebunden zu werden. Tragfähige Konzepte und optimale Eintrittsbedingungen, welche die

²²² vgl. Tomaczak/Reinekce/Dittrich (2003): 278

²²³ vgl. Hartmann/Kreutzer/Kuhfuß (2004): 33f

Eintrittsmotive der potentiellen Mitglieder berücksichtigen, sind von entscheidender Bedeutung. Die erbrachten Leistungen müssen einen relevanten Zusatznutzen bringen und sich vom Wettbewerb abheben. Es stellt ein in sich stimmiges Leistungs- und Kommunikationskonzept dar, das den Kunden als Individuum über den ganzen Kaufzyklus betrachtet und das Gespräch mit ihm fördert.

5.4 Value-Added Services

Ein weiterer Bereich bei Kundenbindungsmaßnahmen ist das Anbieten von Zusatzdienstleistungen, dem Value-Added Service (VAS). Heute ist es für die meisten Unternehmen unumgänglich, eine verstärkte Dienstleistungsorientierung zu wählen und neue zusätzliche Services anzubieten. Die wesentlichen Gründe, sich systematisch mit dem Thema Value-Added Service zu beschäftigen, sind:²²⁴

- Die starke Zunahme vergleichbarer Produkte und ihrer Qualitäten bei nur geringer Differenzierungsmöglichkeiten, bzw. Wettbewerbsvorteile durch die Produkte
- Die geringen Margen bei den „klassischen Produkten“ und die generelle Zunahme des Margendruckes
- Die geringe Wachstumsmöglichkeit bei den so genannten „klassischen Produkten“
- Die Forderung der Konsumenten nach Service und Dienstleistung
- Die Notwendigkeit interner Anpassungen wegen Fusionen und Übernahmen sowie
- Ein Imagewechsel von der Produkt- zur Kundenorientierung der Unternehmen

Das Wort „Value-Added“ weist auf einen zusätzlichen Nutzen für den Kunden hin. Darunter wird einerseits beiderseitiger Nutzen verstanden - für den Kunden und für das Unternehmen – und andererseits muss dieser Nutzen über den eigentlichen

²²⁴ vgl. Beutin (2003): 295

Nutzen der Geschäftsbeziehung hinausgehen. Der Nutzen kann sowohl über physische Produkte als auch über Dienstleistungen, die auch nur alleine als Service angeboten werden, entstehen. Unter VAS werden daher, im Einklang mit der relevanten Literatur zusätzliche Dienstleistungen, die mit einem bestimmten Ziel angeboten werden, verstanden. Da es sich bei diesen Dienstleistungen um sekundär und nicht um primär verbundene Dienstleistungen handelt, sind diese Services nicht das Kernangebot oder die Kernleistung eines Anbieters, sondern stellen ein additives Element an Angebots- und/oder Leistungsbündeln dar. Es fallen unter VAS also keine eigenständigen Dienstleistungen, sondern nur solche, die mit einem Produkt in Verbindung stehen.²²⁵

Der VAS unterscheidet sich nicht nur durch seinen Verbundenheitsgrad, der sich in Bedarfs- bzw. Verwendungsverbund²²⁶ sowie durch den Einkaufs- bzw. Beschaffungsverbund²²⁷ differenziert, sondern auch durch seine ökonomischen und außerökonomischen Ziele. Unter die ökonomischen Ziele von VAS fallen vor allem Umsatzausweitungen durch Zusatzkäufe und/oder Wiederkäufe. Die somit letztlich höheren Margen werden durch die geringeren Kosten und die höheren durchsetzbaren Preise erzielt. Zu den außerökonomischen Zielen von VAS zählen Aspekte wie Kundenbindung, erzielbar durch höhere Zusatzkauf-, Wiederverkauf-, und Weiterempfehlungsabsicht, stärkere Kundendurchdringung und Kunden-Integration sowie längere Geschäftsbeziehungen. Systematisch konzipierte und angebotene VAS wirken sich so positiv auf die Gewinnung kundenbezogener Informationen, den Aufbau persönlicher Beziehungen und eine Steigerung des Kundennutzens aus. Sie bewirken damit indirekt eine Steigerung der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung. Insgesamt ist VAS ein wichtiges und interessantes Kundenbindungsinstrument für B2C- und B2B-Unternehmen.²²⁸

²²⁵ vgl. Beutin (2003): 296

²²⁶ Darunter versteht man das komplementäre Ge- oder Verbrauchsverhältnis zwischen den Produkten.

²²⁷ Hier ist die Verbundenheit durch die gemeinsame, konzentrierte Beschaffung von Produkten beim Anbieter zu verstehen.

²²⁸ vgl. Beutin (2003): 296f

5.5 Beschwerdemanagement

Am Anfang des Kapitels 5 wurde auf die Bedeutung von Kundenzufriedenheit und Kundennähe eingegangen und darauf eingegangen. Es wurde festgestellt, dass diese beiden Punkte ganz wesentliche Teile der Kundenbindung darstellen. Im Folgenden möchte der Autor auf den Bereich des Beschwerdemanagement eingehen, das in den letzten Jahren erheblich an Aufmerksamkeit und Relevanz gewonnen hat.²²⁹

Das Beschwerdemanagement umspannt einen komplexen unternehmerischen Handlungsbereich, in dem Unzufriedenheitsartikulationen von Kunden entgegengenommen, bearbeitet, beantwortet und Anregungen im Hinblick auf Verbesserungspotentiale ausgewertet werden. Durch empirische Studien wird belegt, dass durch ein Beschwerdemanagement Beschwerdezufriedenheit erreicht werden kann und dass sich diese in stärkerer Kundenbindung niederschlägt. Unter Beschwerdezufriedenheit versteht man die Zufriedenheit des Kunden mit der Antwort des Unternehmens auf seine Beschwerde. Eine Ursache, die zur Artikulierung dieser Beschwerde führt, ist die Nichterfüllung der Leistungszufriedenheit, die in einem zeitlichen sequentiellen Verhältnis zueinander stehen. Die durch den Kunden erfolgte Beurteilung der unternehmerischen Antwort auf seine Beschwerde führt zur Beschwerdezufriedenheit oder –unzufriedenheit. Diese hat wiederum eine Rückwirkung auf die Leistungszufriedenheit: Die bestehende Leistungsunzufriedenheit kann verstärkt, abgebaut oder sogar in Leistungszufriedenheit umgewandelt werden. Das Verhalten der Unternehmen in diesen Fällen hat einen erheblichen Einfluss auf die Bereitschaft des Kunden, an einer Geschäftsbeziehung festzuhalten.²³⁰

Auch **STAUSS** verweist in seinem Werk, das das generelle Ziel des Beschwerdemanagements, welches alle Aktivitäten eines Unternehmens beinhaltet, die im Zusammenhang mit Beschwerden getätigt werden, darin liegt, eventuell verloren gegangene Kundenzufriedenheit wiederherzustellen und die negativen Auswirkungen der Kundenunzufriedenheit auf das Unternehmen zu minimieren. Die in den Beschwerden enthaltenen Hinweise auf betriebliche Schwächen und

²²⁹ vgl. Stauss (2003): 311

²³⁰ vgl. Stauss (2006): 318

marktliche Chancen können und sollen genutzt werden. Aus diesen Punkten lassen sich nun folgende Unterziele ableiten:²³¹

- Durch eine problemgerechte Falllösung und eine schnelle Beschwerdebearbeitung soll Beschwerdezufriedenheit erreicht werden, um Markentreue, Kundenbindung und Einstellungsverbesserungen zu erreichen.
- Mit Hilfe des Beschwerdemanagements kann ein Unternehmen die Kosten anderer Reaktionsformen unzufriedener Kunden, wie beispielsweise negative Mundpropaganda, Einschaltung von Medien oder im schlimmsten Fall Abwanderung zum Wettbewerb, verhindern. Diese Möglichkeit erhält es, da der unzufriedene Kunde seine Beschwerde direkt gegenüber dem Unternehmen artikuliert und das Unternehmen dadurch die Chance hat, das auftretende Problem selber zu lösen.
- Das Vorhandensein eines funktionierenden Beschwerdemanagements ist sichtbarer Ausdruck unternehmerischer Kundenorientierung. Das Beschwerdemanagement zielt durch die Institutionalisierung eines kritischen Kundenfeedbacks unternehmensintern auf die Implementierung kundenorientierten Denkens und Handelns.
- Durch die Wiederherstellung von Kundenzufriedenheit erfolgt die Schaffung von zusätzlichen akquisitorischen Effekten mittels Beeinflussung der Mundkommunikation. Es werden nicht nur negative Mundkommunikationen verhindert, sondern auch positive Mundkommunikationen zur Beeinflussung der Einstellung möglicher neuer Kunden genutzt.
- Getätigte Beschwerden enthalten eine Fülle von wichtigen Informationen über die vom Kunden wahrgenommenen Probleme und beinhalten somit ein hohes Ideenpotenzial für Innovationen und Verbesserungen. Aus diesem Grund sollten die erhaltenen Informationen von Beschwerden systematisch für Maßnahmen des Qualitätsmanagements und der Produktplanung genutzt werden.
- Als Folge der Auswertung von Beschwerdeinformationen führen eingeleitete Korrekturmaßnahmen zur Reduzierung von internen und externen Fehlerkosten. Es werden dadurch unter anderem Falsch- und Doppelarbeiten

²³¹ vgl. Stauss (2003): 311

vermieden, Garantieanspruchnahmen reduziert, Gewährleistungskosten gesenkt und noch vieles mehr.

Um die ausgerichtete Zielsetzung des Beschwerdemanagements, Kundenbindung zu erreichen, sind auf der Grundlage der konzeptionellen Überlegung konkrete Schlussfolgerungen zu ziehen. Diese lassen sich im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung folgendermaßen zusammenfassen:²³²

- Die Sicherstellung der beiden Grundvoraussetzungen, hohe Beschwerdezufriedenheit und geringe Wahrscheinlichkeit des wiederholten Problemauftritts sind die Voraussetzung für Kundenbindung durch Beschwerdemanagement.
- Es bedarf einer vollständigen und strukturierten Erfassung der vom Kunden vorgebrachten Probleme sowie deren quantitativer und qualitativer Auswertung, um zukünftig den erneuten Problemauftritt zu vermeiden. Im Zuge der quantitativen Beschwerdeauswertung müssen Verteilung und Umfang des Beschwerdeaufkommens überwacht werden. Weiters muss eine Priorisierung von Problemlösungsaktivitäten vorgenommen werden, die durch eine systematische Analyse von Problemursachen und die Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten im Rahmen der qualitativen Beschwerdeauswertung zu ergänzen sind. Auf jeden Fall sollten die sich beschwerenden Kunden über eingeleitete Korrekturmaßnahmen und erfolgte Verbesserungsmaßnahmen informiert werden.
- Um eine hohe Intensität der Beschwerdezufriedenheit zu erreichen, muss die gewünschte Beschwerdeantwort des Kunden übertroffen werden. Wie weit dies erreicht wurde, lässt sich durch regelmäßige Beschwerdezufriedenheitsbefragungen, die ex-post durchgeführt werden, ermitteln.
- Die Unternehmen müssen sich durchringen, dies ist vor allem psychologisch schwierig, bereit zu sein, mehr zu geben als zugesagt wurde um die Politik der Überfüllung von Beschwerdeerwartungen zu erfüllen. Nur dadurch ist mit einer hohen Beschwerdezufriedenheit und einem maßgeblichen Einfluss auf die Leistungszufriedenheit zu rechnen. Die Implementierung dieser Politik verlangt aber von den Unternehmen, dass auf der einen Seite gängige

²³² vgl. Stauss (2006): 330f

Vorurteile über den dadurch stimulierten Kundenmissbrauch abgebaut werden, und das auf der anderen Seite wirksame Barrieren gegen einen ökonomischen beachtlichen Missbrauch geschaffen werden.

- Ein weiter Punkt wäre für das Unternehmen, dass sie die Determinanten der Beschwerdezufriedenheit und damit die Lage und Breite der Toleranzzone ihrer sich beschwerender Kunden kennen. Wenn Kunden eine hohe Anforderung an die gewünschte Beschwerdeantwort haben, weil dies ihnen aufgrund ihres Rollenverständnisses, der Problemrelevanz, der Verantwortlichkeit des Anbieters oder dessen Reaktionsversprechen gerechtfertigt erscheint, kann es sein, dass ein Beschwichtigungsangebot des Unternehmens nur zur vollständigen Verärgerung des Kunden führt. Wenn ein Kunde einfach nur abgefunden wird, dann ist die Unzufriedenheit die dadurch ausgelöst wird höchstwahrscheinlich höher und wesentlich nachhaltiger als die vollständige Ablehnung des Kundenwunsches.
- Zuletzt müssten aber Unternehmen auch untersuchen, in welchem Umfang sie selbst für hohe Erwartungen und enge Beschwerdetoleranzonen verantwortlich sind. Ganz besonders sollten die Anbieter in ihrer Kommunikationspolitik explizit und implizit nur versprechen, was sie vollständig einhalten können. Abweichungen von diesem Versprechen müssen mit besonderen Anstrengungen kompensiert werden.

Es darf also festgehalten werden, dass mit der konsequenten Nutzung von Beschwerdeinformationen, Verbesserungsmaßnahmen und der glaubhaften Kommunikation der Bereitschaft, aus Kundenbeschwerden zu lernen, die Bindungswirkung vom Kunden positiv wahrgenommen wird und deutlich erhöht werden kann.²³³

5.6 Pricing als Kundenbindungsmaßnahme

Neben den bereits besprochenen Kundenbindungsmaßnahmen, wie Value-Added Services, Kundenclubs und Kundenkarten kann auch der Preis als ein wirkungsvolles Marketing Instrument zur Steuerung der Erhöhung von Kundenbindung eingesetzt

²³³ vgl. Stauss (2003): 330f

werden.²³⁴ Einen deutlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat die Preisgestaltung. Eine Preiserhöhung von 5% wirkt sich im Schnitt mit 22% auf das EBIT²³⁵ eines Industrieunternehmens aus, während sich eine Umsatzerhöhung in derselben Höhe sich nur mit 12% im EBIT niederschlägt.²³⁶

Im Rahmen der Kundenbindung durch Preispolitik, auch als Kundenbindungs-Pricing bezeichnet, ist es notwendig, folgende Methoden und Ansätze zu unterscheiden, wobei häufig auch zwei oder mehrere Ansätze kombiniert werden können.

Folgende Unterscheidungen führen **SIMON/TACKE/BUCHWALD** auf:²³⁷

- Mengenabhängiges Pricing: Zweiteilige Tarife, Umsatz- oder Mengenrabatte oder andere Formen der nichtlinearen Preisbildung veranlassen den Käufer, in einem ganz bestimmten Zeitraum höhere Stückzahlen eines Produktes oder einer Dienstleistung, bzw. einen größeren Teil ihrer Gesamtnachfrage von einem Unternehmen zu beziehen und nicht bei jedem Kauf zu wechseln.
- Zeit- und loyalitätsabhängiges Pricing: Der Hauptaspekt liegt in der Gewährung unterschiedlicher Preise, Rabatte oder ähnlichem, in Abhängigkeit von der Dauer einer Kundenbeziehung. Der loyale Kunde, der über viele Jahre sein Produkt bei einem Händler/Unternehmen bezogen hat, erhält einen anderen Endpreis als der sporadische Einmal-Käufer. Sehr viele Bonusprogramme enthalten solche zeitabhängigen Komponenten.
- Mehrprodukt-Pricing: Das Angebot günstiger Paketpreise, bei denen mehrere Sortimente oder Produkte eines Unternehmens über eine Preisbündelung zusammengefasst werden, führt dazu, dass der Kunde mehrere verschiedene Sortimente oder Produktbereiche vom gleichen Unternehmen kauft. Die Kundenbindung wird durch die Konzentration seines Bedarfes an verschiedenen Produkten auf ein Unternehmen erhöht.
- Mehrpersonen-Pricing: Eine Sonderform der nichtlinearen Preisbildung stellt dieses Instrument dar. Einer zweiten oder weiteren Person, die die gleiche Dienstleistung oder das gleiche Produkt kauft, werden Preisnachlässe,

²³⁴ vgl. Simon/Tacke/Buchwald (2003): 339

²³⁵ EBIT= Earnings before Interest and Taxe (Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern)

²³⁶ vgl. Hinterhuber (2006): 495

²³⁷ vgl. Simon/Tacke/Buchwald (2003): 339f

Rabatte oder ähnliches angeboten. Die Konsequenz daraus ist, dass die Hauptperson versucht, weitere Personen oder eine ganze Gruppe an das Unternehmen zu binden.

- Verträge und Garantien: Hier handelt es sich in erster Linie um langfristige, bindende Lieferverträge. Über genau festgelegte Kriterien wird der Preis über die Laufzeit des Vertrages mittels Preisgleitklauseln angepasst. Innerhalb solcher Verträge, entweder als Element oder separat angesetzt, sollen den Kunden Preisgarantien gewährleistet werden. Der angebotene Preis bleibt entweder über einen bestimmten Zeitraum konstant oder wird günstiger; jedenfalls mindestens so günstig wie der der Konkurrenz. Die so bezeichnete Meistbegünstigung garantiert den Kunden, dass sie den für sie günstigsten Preis bekommen.

Der Preis ist ein wichtiger, wahrscheinlich sogar der wichtigste Bestandteil der vom Kunden erbrachten Leistung und übt damit einen direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit aus. Der subjektiv wahrgenommene Produktwert übt ebenfalls einen direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit aus. Diese beiden Faktoren sind für die vom Kunden wahrgenommenen Leistungen des Unternehmens verantwortlich. Wie in Kapitel 5.1 bereits erwähnt gilt auch hier: Je höher die Leistung, desto höher ist die Kundenzufriedenheit.²³⁸

Abschließend kann gesagt werden, dass für ein gut funktionierendes Kundenbindungs-Pricing-Modell einerseits der Kommunikation von bindungswirksamen Preissystemen großes Augenmerk geschenkt werden muss, weiter an der Preisfindung und der Etablierung sowohl Marketing/Vertrieb als auch Finanz- und Rechnungswesen/Controlling beteiligt sein müssen, sowie die ungefähre Kenntnis der Preiselastizität der einzelnen Kundensegmente unerlässlich ist.²³⁹

²³⁸ vgl. Hinterhuber (2006): 506

²³⁹ vgl. Simon/Tacke/Buchwald (2003): 344f

5.7 Erfolgsmessung von Kundenbindungsmaßnahmen

In den vorangegangenen Kapiteln wurden eine Reihe von Kundenbindungsmaßnahmen aus der Literatur, welche aufgrund der geführten Experteninterviews in den einzelnen Leasingunternehmen auch angewandt werden, beschrieben. Im nun folgenden Kapitel geht der Autor auf die Möglichkeiten der Messung von Kundenbindungsmaßnahmen ein.

Die Definition der Begriffe Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, wie im Kapitel 5.1 beschrieben, müssen und werden in Bezug auf die Messung von Kundenbindungsmaßnahmen immer gemeinsam genannt. Wie bereits die simultane Verwendung beider Termini andeutet, reicht es nicht aus, sich im Zuge des Kundenbindungsmanagements ausschließlich mit der Zufriedenheit von Kunden zu beschäftigen. Der Grund dafür liegt in der Tatsache, dass eine hohe Kundenzufriedenheit zwar im Großteil der Fälle zu einer hohen Kundenbindung führt, diese jedoch weder als hinreichend, noch als notwendige Voraussetzung für eine hohe Kundenbindung angesehen werden kann. Deshalb ist es erforderlich, neben der Zufriedenheit der Kunden auch deren Verhaltensabsicht zu erfassen.²⁴⁰

Die Verhaltensabsicht von Kunden ist als mehrdimensionales Konstrukt zu verstehen, welches in zwei Dimensionen eingeteilt werden kann:²⁴¹

- das bisherige Verhalten (Ex-post-Zeitebene) unterteilt in
 - Wiederverkaufsverhalten und
 - Weiterempfehlungsverhalten und
- die Verhaltensabsichten (Ex-ante-Zeitebene) unterteilt in
 - Wiederkaufabsicht
 - Zusatzkaufabsicht (Cross-Buying-Absicht)
 - Weiterempfehlungsabsicht

Wiederverkaufsverhalten und Weiterempfehlungsverhalten sind Faktoren, welche die Dimension bisherigen Verhaltens erfasst, während die Faktoren Wiederkauf-,

²⁴⁰ vgl. Homburg/Fürst (2008): 609

²⁴¹ vgl. Homburg/Fürst (2008): 610

Zusatzkauf-, (Cross-Buying) und Weiterempfehlungsabsicht der Dimension Verhaltensabsichten angehören. Auf Grund dessen wird bei der Kundenbindung nicht nur das Kaufverhalten, sondern werden darüber hinaus auch positive Handlungsweisen, beispielsweise die Weiterempfehlung eines Kunden, beachtet.²⁴²

Zur Messung von Kundenbindung²⁴³ und damit einhergehend zur Messung von Kundenzufriedenheit existieren verschiedene Ansätze.²⁴⁴ Zur Messung der Dimension der Kundenbindung werden objektive Verfahren, im Gegensatz zu den subjektiven Verfahren, angewandt.²⁴⁵

Objektive Verfahren begründen sich auf der Annahme, dass Kundenzufriedenheit eng mit aggregierten Größen wie Wiederkauftrate, Umsatz, Marktanteil oder Qualitätskontrollen korrelieren und ausreichend gemessen werden können.²⁴⁶ So kann etwa durch die Analyse der Kundenhistorie oder durch die Erfassung von kundenbezogenen Daten am Point of Sale (v.a. durch Scannerkassen) das Wiederverkaufsverhalten ermittelt werden. Durch die Befragung von Neukunden, beispielsweise durch Erfragen wie sie auf das Unternehmen aufmerksam wurden, ist die Messung des Weiterempfehlungsverhaltens möglich. Der Anteil der Neukunden, der durch Empfehlung von bereits bestehenden Kunden, also Altkunden, die an das Unternehmen gebunden wurden, kann als Indikator für das Verhalten im Bezug auf Weiterempfehlung herangezogen werden. Während dadurch hauptsächlich allgemeine Aussagen über das Weiterempfehlungsverhalten des Kundenstammes getroffen werden können, ermöglichen entsprechende Auswertungen von sogenannten Programmen „Mitglieder werben Mitglieder“ auch Rückschlüsse auf das Weiterempfehlungsverhalten von einzelnen Kunden.²⁴⁷

Das objektive Verfahren unterliegt zwar nicht subjektiven Wahrnehmungsverzerrungen, der Nachteil bei aggregierten Größen besteht aber darin, dass sie einerseits nur zeitlich verzögert als Konsequenz von Kundenzufriedenheit messbar sind, und andererseits auch andere Einflussfaktoren eine nicht unerhebliche Rolle

²⁴² vgl. Homburg/Fürst (2008): 611

²⁴³ vgl. Homburg/Fürst (2008): 611

²⁴⁴ vgl. Matzler/Bailom (2006): 243

²⁴⁵ vgl. Homburg/Fürst (2008): 612f

²⁴⁶ vgl. Matzler/Bailom (2006): 243

²⁴⁷ vgl. Homburg/Fürst (2008): 612

spielen können. Aus diesem Grund sind Qualitätskontrollen problematisch, da die vom Kunden subjektiv wahrgenommene Qualität in vielen Fällen stark von der objektiven Qualität der Produkte abweicht und die subjektiven Erwartungen des Kunden nicht berücksichtigt.²⁴⁸

Subjektive Verfahren zielen im Gegensatz dazu auf die Erfassung der vom Kunden subjektiv empfundene Zufriedenheit, bzw. Bindung ab.²⁴⁹ **MATZLER/BAILOM** unterteilen diese in implizite und explizite Messverfahren. Beschwerdeanalysen, Problem-Panels – bei diesen werden Kundenprobleme analysiert – und Einschätzungen von Mitarbeitern oder Absatzmittlern, die mit Kunden in Kontakt kommen, zählen zu den häufigsten impliziten Verfahren. In der Unvollständigkeit liegt allerdings ihr Nachteil. Es ist weithin bekannt, dass beispielsweise nur ein relativ geringer Anteil der unzufriedenen Kunden sich beschwert. Dies bekräftigen **MATZLER/BAILOM** vor allem auf Grund einer Studie, die in den Vereinigten Staaten von Amerika erstellt wurde. Die Studie besagt, dass sich nur 5% der unzufriedenen Kunden beim Hersteller, 45% beim Händler und 50% der unzufriedenen Kunden überhaupt nicht beschwerten. Die expliziten Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit ermitteln direkt durch Befragung – entweder durch die Messung des Erfüllungsgrades von Erwartungen oder durch Zufriedenheitsskalen das Ausmaß der Zufriedenheit. Da diese Verfahren – sofern nicht nur die Gesamtzufriedenheit ermittelt wird – mit einzelnen Leistungsmerkmalen auch Teilzufriedenheiten erheben, lassen sie brauchbare Rückschlüsse auf die Gründe von Zufriedenheit, bzw. Unzufriedenheit ziehen. Für Verbesserungsmaßnahmen sind sie damit ein nützliches Steuerungsinstrument.²⁵⁰

Nachstehende Grafik gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Verfahren, die bei der Messung von Kundenbindung und Kundenzufriedenheit angewandt werden können. Im Anschluss wird diese genauer erläutert.

²⁴⁸ vgl. Matzler/Bailom (2006): 243

²⁴⁹ vgl. Homburg/Fürst (2008): 613

²⁵⁰ vgl. Matzler/Bailom (2006): 243

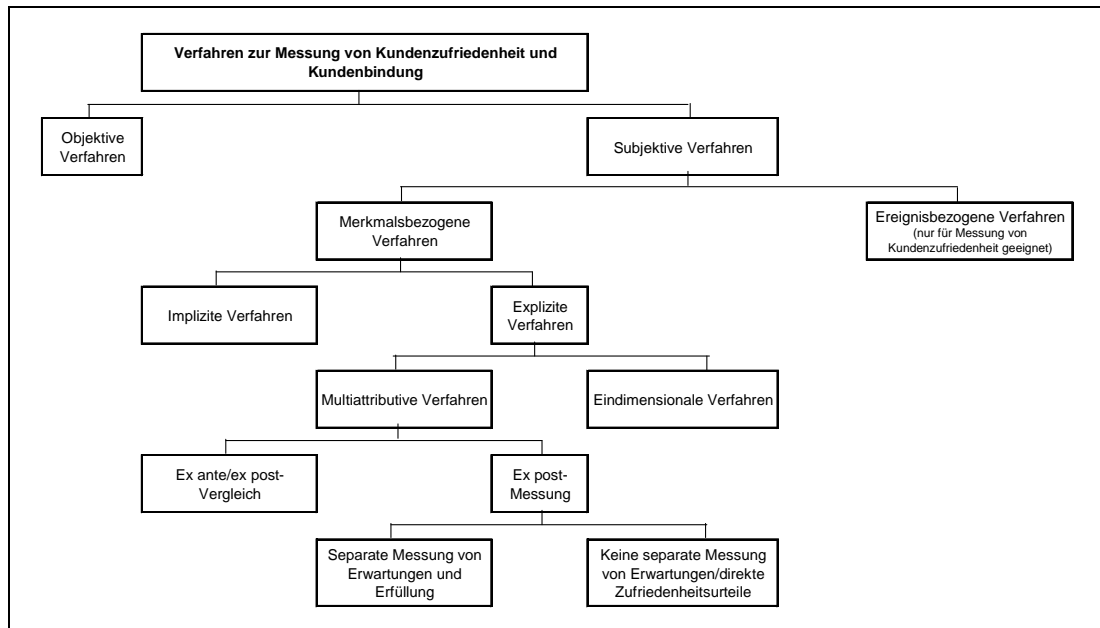


Abb. 4: Verfahren zur Messung von Kundenbindung und Kundenzufriedenheit

Quelle: Homburg/Fürst in Bruhn/Homburg (2008): 613

HOMBURG/FÜRST hingegen unterteilen das subjektive Verfahren in ereignisbezogene- und merkmalsbezogene Verfahren, wobei sie letzteres noch einmal in implizite und explizite Verfahren unterteilt. Das explizite Verfahren unterteilen sie dann wiederum in das eindimensionale Verfahren und das multiattributive als mehrdimensionale Verfahren. Während das ereignisbezogene Verfahren lediglich Kundenkontakt ereignisse beleuchtet, die als besonders wichtig empfunden werden, wie beispielsweise die Inanspruchnahme einer Dienstleistung, so wird das merkmalsbezogene Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung verwendet. Es bezieht sich auf ein breites Spektrum an Service-, Produkt oder Interaktionsmerkmale, über die sich die Kunden im Laufe der Zeit eine Meinung bilden. Die Kumulativität gilt auch für die zentralen Größen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Das implizite Verfahren soll im Wesentlichen das wahrgenommene Leistungsdefizit anhand umfassender Analysen von Kundenbeschwerden ermitteln.²⁵¹

Im expliziten Verfahren sollen hingegen die Befragung des Kunden und die Ermittlung der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung durch den Einsatz

²⁵¹ vgl. Homburg/Fürst (2008): 613ff

geeigneter Befragungsinstrumente direkt erfolgen. Daraus entstehen auch die unterschiedlichen Verfahren. Im eindimensionalen Verfahren werden die Kundenbindung und die Kundenzufriedenheit lediglich mit Hilfe einer einzigen inhaltlichen Dimension, wie zum Beispiel Wiederverkaufsabsicht oder Zufriedenheit, mit einem Produkt erfasst. Im multiattributiven Verfahren, das eine ex-ante erhobene Erwartung einer ex-post erhobenen Beurteilung der Leistungserfüllung durch das Unternehmen gegenüberstellt, werden Kundenbindung und Kundenzufriedenheit über eine Vielzahl von Einzelaspekten erfasst.²⁵²

Grundlegende Anforderung an eine Erfolgsmessung sind, dass sie

- systematisch,
- regelmäßig,
- inhaltlich umfassend,
- im Firmenkundenbereich differenziert nach Befragten (zum Beispiel Einkäufern, technischen Planern oder Qualitätssicherungsspezialisten) und
- differenziert nach Marktsegmenten (zum Beispiel Kundengruppen, Regionen oder Vertriebswegen),

sein sollte. Das Hauptaugenmerk muss bei dieser Befragung auf jeden Fall in der Festlegung der Zielgruppe sowie in der Festlegung des Umfangs der Stichprobe liegen und sie sollte eine umfassende Messung der Kundenzufriedenheit beinhalten. Umfassend bedeutet, dass sie in der Regel alle relevanten Leistungskomponenten berücksichtigt. Eine explizite Frage nach der Gesamtzufriedenheit, die Einarbeitung von ergänzenden und offenen Fragen sowie die explizite Erfragung der verschiedenen Facetten der Kundenbindung.²⁵³

Gesamtheitlich betrachtet kommt der Messung von Kundenbindung und Kundenzufriedenheit im Rahmen des Kundenbindungsmanagements eine ganz besondere Bedeutung zu, da ein solches Management nur mit einer ausgesprochen guten Kenntnis über den Stand der Bindung und der Zufriedenheit von Kunden machbar ist. Als valideste Form zur Messung der Kundenbindung und der Kunden-

²⁵² vgl. Homburg/Fürst (2008): 613ff

²⁵³ vgl. Homburg/Schäfer/Schneider (2006): 209ff

zufriedenheit bietet sich die multiattributive Messung mit direkter Zufriedenheitsbeurteilung an. In ihrer Komplexität bildet sie die meisten Antworten, die zu der Beurteilung der Kundenbindung benötigt werden, ab.²⁵⁴

Die Ergebnisse müssen dann konsequenterweise in systematische Verbesserungsprozesse des Unternehmens münden.²⁵⁵

5.8 Erkenntnisse für die Arbeit

Auf weitgehend gesättigten Märkten mit eingeschränkten Möglichkeiten einer wirtschaftlich akzeptablen Neukundenakquise, vor allem vor dem Hintergrund zunehmenden Wettbewerbdruks, ist die Kundenbindung zu einem ganz zentralen Anliegen der Bemühungen der Unternehmen im Marketing geworden.²⁵⁶ Seit Mitte der 80er Jahre besteht die Ausrichtung des Geschäftsbeziehungsmanagements auf der Sicherung der Kundenzufriedenheit, worunter üblicherweise die Übereinstimmung von Erfahrungen und Erwartungen der Kunden verstanden wird. Erst in den 90er Jahren kommt die stärkere Betrachtung der Kundenbindung dazu.²⁵⁷

Diese Betrachtung erfolgt seit dem in einem dualen System: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung werden und müssen als etwas Einheitliches, als Gesamtheit gesehen werden. In der Literatur wird eindeutig auf die Gemeinsamkeit hingewiesen. Als Vorstufe zu diesen beiden Punkten ist die Kundenorientierung zu erwähnen. Sie wird als Möglichkeit für Unternehmen definiert, sich nach den Kundenwünschen zu orientieren.

Um eine optimale Kundenbindung zu erzielen ist es unumgänglich, eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen. Diese Zufriedenheit kann unterschiedlich erzielt werden und wird auch von den Kunden völlig unterschiedlich wahrgenommen. Eine der Grundvoraussetzungen ist jedenfalls, dass der Kunde mit der erbrachten Leistung oder dem Produkt zufrieden ist. Diese erbrachte Leistung wird aber unterschiedlich

²⁵⁴ vgl. Homburg/Fürst (2008): 634

²⁵⁵ vgl. Homburg/Schäfer/Schneider (2006): 210

²⁵⁶ vgl. Griese K (2002): V

²⁵⁷ vgl. Kuß (2006): 22

wahrgenommen. Es ist für die Unternehmen ganz wichtig das Verständnis für die Anforderungen der Kunden zu entwickeln. Darauf basierend können dann auch entsprechende Strategien entwickelt werden. Von der Angebotserstellung bis zum Abschluss eines Vertrages durchläuft der Kunde viele Stationen, in welchen sich das Unternehmen profilieren kann.

Die Unterzeichnung eines Geschäftsabschlusses darf nicht das Ende, sondern sollte und muss für einen Dienstleister der Startschuss sein, weitere Aktivitäten zu setzen. In vielen Punkten des After-Sales-Managements liegt der Schlüssel zur Kundenbindung. Von der Beschwerde-, zur Service-, über die Kommunikations- bis zur Distributionspolitik reicht der Bogen. Wenn die Unternehmen in diesen verschiedenen Bereichen Schwerpunkte setzen, können sie für Kunden attraktiver werden und sie motivieren, Wiederholungskäufe zu tätigen.

Eine weitere Möglichkeit bieten verschiedene Kundenbindungsprogramme.

An erster Stelle sind hier sicher CRM-Lösungen zu nennen, welche als strategischer Ansatz zu verstehen sind. Sie werden zur Planung, Steuerung und zur Durchführung aller interaktiven Prozesse mit den Kunden verwendet. CRM-Systeme umfassen einerseits den gesamten Kundenlebenszyklus sowie andererseits das ganze Unternehmen und stellen somit kein isoliertes Instrument dar, sondern fließen als Philosophie in den Unternehmensprozess ein, um eine konsequente Kundenorientierung zu erzielen.²⁵⁸

Ein Kundenbindungsprogramm, das – wie die Empirie bestätigen wird - im Leasing selten seinen Niederschlag findet, sind Kundenkarten und Kundenclubs. Durch sie soll eine stärkere emotionale Bindung an das Unternehmen erfolgen und damit eine Exklusivität zum Ausdruck gebracht werden.

Ein sehr oft verwendetes Tool zur Kundenbindung ist der Value-Added Service. Wie in Kapitel 6 ersichtlich ist, wird diese Kundenbindung von fast allen Leasinginstituten verwendet, um Kunden mit Zusatzdienstleistungen an ihr Unternehmen zu binden. Durch besondere Konditionen für diese Produkte sind die

²⁵⁸ vgl. Holland/Huldi/Kuhfuß/Nitsche (2001): 13f

Unternehmen bestrebt, sich vom Mitbewerber deutlich abzuheben. Zusätzlich werden auch saisonale Angebote erstellt, die eine noch deutlichere Differenzierung bringen sollen.

Eine Bindung über Pricing wird in der Leasingbranche sehr oft durchgeführt. Diese Differenzierung kann über loyalitätsabhängiges Pricing bis zum Mehrprodukt-Pricing gehen. Vor allem aber durch die unterschiedlichen Refinanzierungsmöglichkeiten der Banken sind hier dem einzelnen Leasingunternehmen stärkere Möglichkeiten gegeben.

Ein ganz essenzielles Kundenbindungsprogramm, wenn nicht sogar das wichtigste, stellt das Beschwerdemanagement dar. Durch eine erfolgreiche Beschwerdebehandlung beim Kunden erfolgt durch diesen eine positive Bewertung nicht nur des Unternehmens, sondern es kann die Leistungsunzufriedenheit wieder in eine positive Zufriedenheit umgekehrt werden. Hier werden sehr oft die Weichen für einen weiteren Verbleib des Kunden beim Unternehmen gelegt oder - im negativen Fall - die Türen für eine Abwanderung des Kunden zu einem Konkurrenzunternehmen geöffnet.

Kundenbindung ist eines der wichtigsten Instrumente für Unternehmen und auch im Bereich der Leasinggesellschaften. Ganz besonders wichtig ist sie bei den nichtmarkengebundenen Leasingfirmen.

6 Empirische Untersuchung

*„Der Gewinn ist der Lohn für das
Ergreifen des Vorteiles beim Wandel“*
Joseph Schumpeter

Das Ziel dieser Arbeit ist es, herauszufinden, welche Kundenbindungsmaßnahmen bei nicht markengebunden Leasingfirmen angewandt werden, wie die Messung erfolgt und wie die Unternehmungen damit umgehen, dass der Großteil Ihrer Kunden über indirekte Vermittler erfolgt. Die ersten Kapitel beschäftigten sich mit der Literaturrecherche aus den Themen Leasing, Kundenbindung und Kundenbindungsmaßnahmen. Die folgenden Kapitel beschäftigen sich nun mit dem empirischen Teil dieser Arbeit. Der Autor wählte dazu die Form der Experteninterviews. Dazu wählte er Vertreter aus der Praxis, die direkt mit dieser Thematik befasst sind, und deren Erfahrung helfen soll, einen so genauen Eindruck wie möglich zu bekommen.

Es werden dabei die elementaren Prinzipien der qualitativen Sozialforschung berücksichtigt. Die Untersuchung wird nach dem Prinzip der Offenheit geführt. Dies gilt vor allem für die Gestaltung des Interviews wie auch für die Erhebung als auch der Interpretation der erhaltenen Informationen. Laut **LAMNEK** stellen die Reflexivität, die Flexibilität und die Prozessualität die Prinzipien der Realitätsdokumentation, der Nachvollziehbarkeit und der analytischen Rekonstruktion dar. Um die Nachvollziehbarkeit sicherzustellen wird das Prinzip der Explikation gewählt. Diese Explikation garantiert die Transparenz aller Interpretationsschritte.²⁵⁹

²⁵⁹ vgl. Lamnek (1995): 22ff

Der Unterschied von qualitativen Interviews zu quantitativen liegt in folgenden Punkten:²⁶⁰

- Die Fragen werden offen gestellt
- eine genaue Reihenfolge der zu stellenden Fragen ist nicht zwingend gegeben, sondern sie ergibt sich aus dem Verlauf des Gespräches und
- die Formulierung der Fragestellung wird je nach Befragungssituation angepasst

Durch den offenen Zugang hilft die qualitative Forschung eine möglichst authentische Ermittlung der Sichtweise des Betroffenen zu erhalten. Bei einer standardisierten quantitativen Erhebung mittels Fragebogen würde diese Möglichkeit verloren gehen.²⁶¹

6.1 Beschreibung der Methode

Als Methode für dieses Thema wurde das Tiefeninterview gewählt, da von den Interviewpartnern genaue Informationen aus dessen Perspektiven gewonnen werden können. Der semi-strukturierte Interviewleitfaden ermöglicht, dass auf den Befragten in jeder Situation näher eingegangen werden kann und dass, wenn es notwendig oder der Bedarf gegeben ist, vertiefende Informationen über Einstellungen, Verhaltensursachen usw. erlangt werden können. Die freie Gesprächsführung, bei der eine Einschränkung auf starre Frage-Antwort Situation entfällt, eröffnet die Möglichkeit durch tieferes Nachfragen des Interviewers eine sehr detaillierte Erfassung der Inhalt. Diese weiche Befragungsmethode wird den Befragten die Möglichkeit gegeben, auch über Themen zu sprechen, über die er sonst keine Auskunft geben würde.²⁶² Die so erhaltenen Antworten des Interviewpartners können auf die im Hintergrund liegenden Hypothesen ihren Bezug finden.²⁶³

²⁶⁰ vgl. Ebster/Stalzer (2003): 219f

²⁶¹ vgl. Mayer (2006): 24

²⁶² vgl. Ebster/Stalzer (2003): 220

²⁶³ vgl. Lamnek (2005): 333

Während eines narrativen Interviews werden vom Befragten im Großen und Ganzen Erzählungen erwartet. Nach **LAMNEK** stellen die Erzähltexte eigene Erfahrung dar, die vom inhaltlichen und tatsächlichen Handeln unterschiedliche Versionen darstellen, diesen sehr nahe kommen und in einer sehr großen Dimension rekonstruiert werden. Das wiedergegebene stellt in dieser Form die rückblickende Erklärung des Handelns dar.²⁶⁴

Der Kommunikationsstil soll im Bereich zwischen dem weichen und dem neutralen Interviewverhalten liegen, um somit ein passives Vertrauensverhältnis zu generieren. Das Interview wird dabei in die Erklärungsphase, die Einleitung, die Erzählphase, die Nachfragephase und zuletzt die Bilanzierungsphase unterteilt.²⁶⁵

Die durch die Auswertung erhaltenen Ergebnisse werden mittels qualitativer Inhaltsanalyse verarbeitet. Die erhaltenen Ergebnisse können dann peu à peu in die gewählte Form integriert. Die Strukturierungen, bzw. Einteilungen dienen der Überprüfung und der Auswertung der im Hintergrund stehenden Hypothesen.²⁶⁶

Die vom Verfasser gewählte Einteilung orientiert sich einerseits an der im theoretischen Teil abgehandelten Themen und Inhalten, und auf der anderen Seite auf die gestellten Forschungsfragen und angenommenen Hypothesen. Die erhaltenen Ergebnisse der geführten Interviews werden mit dem Theorieteil abgeglichen um eine eventuelle Empfehlung abgeben zu können.

Die Unterscheidung zwischen qualitativen und quantitativen Untersuchungen kann nach unterschiedlichen Kriterien getroffen werden. Gemäß **MAYRING** kommt eine Unterscheidung nach der Begriffsform dem Grundgedanken am nächsten und ist auch am einleuchtendsten. Es wird, sobald Zahlenbegriffe verwendet werden und diese dann in weiterer Form in Beziehung zueinander gesetzt werden, von einer quantitativen Analyse gesprochen. Alle anderen Formen bezeichnet man als qualitative Analyse.²⁶⁷

²⁶⁴ vgl. Lamnek (1995): 70

²⁶⁵ vgl. Lamnek (1995): 71f

²⁶⁶ Vgl. Scholl (2003): 70f

²⁶⁷ vgl. Mayring (2007): 16

Bei **FRIEDRICHS** ist der Unterschied zwischen qualitativer Untersuchung und quantitative Forschung darin gegeben, dass nicht die Häufigkeit einer speziellen Tätigkeit oder Handlung zu erforschen ist, sondern das eine adäquate Zusammensetzung dieser Tätigkeit, bzw. Handlung innerhalb einer Situation zu eruieren ist.²⁶⁸

Auf Grund dieser Tatsachen und der gewählten Zielsetzung wird vom Verfasser das persönliche Interview mit einem semi-strukturierten Interviewleitfaden gewählt.

Der Kern des semi-strukturierten Gesprächsleitfadens beinhaltet die Forschungsfragen, die dieser Arbeit zu Grunde liegen:

1. „Wie reagieren Leasingunternehmen auf das Problem, dass ein Großteil ihrer Verträge über den indirekten Vertrieb, bzw. über Vermittler abgeschlossen wird?“
2. „Welche Kundenbindungsmaßnahmen werden von unabhängigen Leasingunternehmen angewandt und wie erfolgt die Ergebnismessung?“

Weiters sind die vom Verfasser aufgestellten Hypothesen in den Gesprächsleitfaden mit eingearbeitet worden. Diese sind:

1. Durch Auslauflisten, die 3 Monate vor Auslauf des Leasingvertrages erstellt werden, wird den Vertriebsmitarbeitern ein Tool zur Verfügung gestellt, über welches sie mit bestehenden Kunden in Kontakt treten können.
2. Leasingunternehmen versuchen über ihre eigenen Vertriebsleute mit den Kunden in Kontakt zu bleiben, um ein Folgegeschäft zu ermöglichen.
3. Leasingunternehmen verwenden Zusatzbonifikationen, um ihre Vermittler zu motivieren, Kunden mit dem Neuabschluss eines Leasingvertrages wieder an das Unternehmen zu binden. Ein Folgevertrag ist so wertvoll, dass die Leasingfirmen den Vermittlern diese Zusatzbonifikation zahlen.

²⁶⁸ vgl. Friedrichs (1990): 226

4. Leasinginstitute begründen die Nutzung des indirekten Vertriebsweges damit, dass sie Abhängigkeitsverhältnisse mit den Vermittlern vermeiden.
5. Leasingunternehmen führen eigene Kundenbindungsprogramme bereits während der Laufzeit durch, um den Kunden schon während der Laufzeit an das Unternehmen zu binden und dadurch Folgeabschlüsse zu fördern.
6. Leasingunternehmen bieten als Kundenbindungsmaßnahme spezielle Zusatzdienstleistungen an, die über das Grundportfolio hinausgehen, um Leasingkunden aus dem Kfz-Bereich zu gewinnen.

Die Fragestellung wurde leicht verständlich formuliert und neutral gehalten. Auf ein Zusammenspiel der Fragen in den beiden Themenkreisen „Direkter – Indirekter Vermittler“ und „Kundenbindungsmaßnahmen und deren Messung“ legte der Autor großen Wert. Die Befragung erfolgte anhand des erstellten Leitfadens, der sich aus den Schlüsselfragen und Eventualfragen zusammensetzt. Auf die einfache Gestaltung der Fragestellung wurde explizit geachtet, um provozierte Meinungsäußerungen oder gar deren Einschränkung zu verhindern.

Vor der eigentlichen Befragung wurde eine Probebefragung bei einem ehemaligen Vorstand eines nicht markengebunden Leasingunternehmens durchgeführt, der bereits in Pension ist. Durch diesen Pretest konnten folgende Punkte verifiziert werden:

- Versteht der/die Befragte die Fragestellung?
- Gibt es Schwierigkeiten bei der Beantwortung der Fragen?
- Wie weit ist der Befragte bereit über firmeninterne Strategien zu antworten?
- Können Interesse und Aufmerksamkeit während des Interviews gehalten werden?
- Verläuft das Interview kontinuierlich?
- Erzielen die Fragen mit den erhaltenen Antworten den Erfolg der Befragung?
- Wie lange dauert die Befragung?
- Wie ist das Interesse der/des Befragten an diesem Interview?
- Wie belastet ist der/die Befragte durch das Interview?

Nach dieser Probebefragung wurden die neuen Erkenntnisse in den Fragebogen eingearbeitet und der endgültige Gesprächsleitfaden zur Führung des semistrukturierten Gespräches erstellt.

Es wurden insgesamt 7 Experteninterviews durchgeführt die mit Hilfe des Interviewleitfadens²⁶⁹ abgehalten wurden. Die Befragung wurden im Zeitraum vom 13. Februar 2008 bis 7. März 2008 durchgeführt. Der Interview-Leitfaden ist im Anhang nachzulesen.

6.2 Die Wahl der Experten

Durch die Themenstellung vorgegeben - „Leasingfirmen im Großraum von Wien“ - wurde die Befragung bei den Leasingfirmen durchgeführt, die Ihren Hauptsitz in Wien haben. Zusätzlich musste auch gewährleistet sein, dass eines ihrer Geschäftsfelder sich im Kfz-Bereich befindet und von den anderen möglichen Leasingprodukten klar abgegrenzt ist. Als dritte Gemeinsamkeit musste gewährleistet sein, dass es sich um markenungebundene Leasingunternehmen handelt. Zu den befragten Leasingfirmen zählten die VB-Leasing, die BAWAG PSK Leasing, die Hypo SüdLeasing, die Raiffeisen Leasing und andere.

Um ein breites Spektrum zu erhalten wurde bei der Auswahl darauf geachtet, dass bei den Befragten möglichst große Unterschiede bei Bestandsgröße, Volumsgröße, Mitarbeiteranzahl, Bestehen des Unternehmens und Konzentration am Markt, vorhanden sind.

Da das Thema Kundenbindung und Kundenbindungsmaßnahmen für alle Befragten ein aktuelles Thema ist und jede nicht markengebundene Leasingfirma ihren eigenen Weg geht, war eine Anonymisierung unumgänglich. Nur ein Unternehmen wäre bereit gewesen, dass das mit Ihnen geführte Gespräch personalisiert würde. Auf Grund dieser Gegebenheit hat sich der Autor entschlossen, alle Gespräche zu anonymisieren. Die Gesprächspartner werden deshalb auch als „Interviewpartner A-

²⁶⁹ siehe Anhang

G“ bezeichnet. Weiters wurde auch auf die Unterscheidung zwischen weiblicher und männlicher Form verzichtet um auch hier keine Rückschlüsse ziehen zu können. Der Autor bittet hier um Verständnis und sieht die Form dieser Schreibweise als geschlechtsneutral an. Im Zuge der Anonymisierung werden auch die Leasingfirmen nicht genannt und Details, die einen Rückschluss auf einer der befragten Firmen zulassen, verschlüsselt oder bedeckt gehalten.

Nicht unerwähnt möchte der Verfasser lassen, dass durch diese ehrenwörtliche Versicherung der Anonymisierung die Gespräche in einer äußerst amikalen Form von den Experten geführt wurden und sehr offen über die doch sehr heikle Materie Auskunft gegeben wurde.

Die Interviews wurden persönlich in den Räumlichkeiten der nicht markengebundenen Leasingfirmen geführt. Die Termine dazu sind im Vorfeld persönlich vereinbart worden. Es wurde bei der Gesprächsverinbarung nur der Titel der Diplomarbeit bekannt gegeben und die Themenschwerpunkte der Arbeit. Eine Übersendung des Gesprächsleitfadens erfolgte nicht.

Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde darauf geachtet, immer die Gesprächspartner zu gewinnen, die wirklich in der Materie verhaftet und auch aktiv tätig sind. Dieses Kriterium konnte zu 100% erfüllt werden. Während der Befragung wurden die Interviews zur Nachvollziehbarkeit protokolliert und wie bereits kurz erwähnt nicht aufgezeichnet. Alle vereinbarten Termine sind eingehalten worden, es gab keine Absagen. Der vorgesehene Zeitrahmen von bis zu fünfundvierzig Minuten wurde immer korrekt eingehalten. Darüber hinaus gab es auch keine Verzögerung.

Die geführten Gespräche wurden sehr offen, konstruktiv, unterstützend und wertschätzend geführt. Erwähnen möchte der Autor noch, dass alle Befragten sehr engagiert waren. Durch diese Aktivität lieferten die Interviewpartner einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen der durchgeführten Befragungen.

Die Interviews wurden geführt:

Interviewpartner A: pers. gef. Interview am 13.02.2008 von 15:15 bis 16:00 Uhr.

Interviewpartner B: pers. gef. Interview am 19.02.2008 von 14:55 bis 15:40 Uhr.

Interviewpartner C: pers. gef. Interview am 21.02.2008 von 16:10 bis 16:55 Uhr.

Interviewpartner D: pers. gef. Interview am 22.02.2008 von 13:00 bis 13:45 Uhr.

Interviewpartner E: pers. gef. Interview am 28.02.2008 von 16:05 bis 16:50 Uhr.

Interviewpartner F: pers. gef. Interview am 04.03.2008 von 14:55 bis 15:40 Uhr.

Interviewpartner G: pers. gef. Interview am 07.03.2008 von 09:30 bis 10:15 Uhr.

Es wurde eine Struktur auf Basis der beiden Forschungsfragen gewählt, in die die Ergebnisse der Befragung einfließen. Dieser Aufbau wird im folgenden Kapitel zur Darstellung der Erkenntnisse verwendet.

6.3 Ergebnisse der Interviews

Die Aussagen der befragten Interviewpartner der unterschiedlichen Leasingunternehmen wurden wie bereits dargestellt protokolliert, gesichtet und in zwei Gruppen eingeteilt:

1. Direkter- versus indirekter Vertrieb

- Kfz-Leasingformen
- Welche Vertriebswege werden benützt?
- Wie ist das Verhältnis?
- Folgegeschäft
- Auslauflisten
- Bestandskunde – Rating
- Zusatzbonifikation für Bestandskunden
- Direkter- indirekter Vertrieb

2. Kundenbindungsmaßnahmen

- Zusatzdienste, Zusatzleistungen
- Welche Kundenbindungsmaßnahmen und Messung?
- Kundenbindung während der Laufzeit und am Laufzeitende
- Kundenkontakt durch eigenen Vertrieb am Ende der Laufzeit
- EDV Unterstützung

Nachstehend werden die Ergebnisse der Befragungen zusammengefasst, wobei mit dem Punkt direkter versus indirekten Vertrieb und den dazugehörigen Punkten begonnen und dann auf die Kundenbindungsmaßnahmen eingegangen wird.

Ad 1. Direkter- versus indirekter Vertrieb

- Kfz-Leasingformen
- Welche Vertriebswege werden benützt?
- Wie ist das Verhältnis?
- Folgegeschäft
- Auslauflisten
- Bestandskunde – Rating
- Zusatzbonifikation für Bestandskunden
- Direkter- indirekter Vertrieb

Die erste Frage, die in diesem Zusammenhang gestellt wurde und auch den Einstieg in das Expertengespräch darstellte, war:

- Welche Kfz-Leasingformen bieten sie in ihrem Unternehmen an (Amortisation, Teilamortisation mit Anzahlung oder Kautionsmodelle, Operatingverträge mit Restwert, usw.)?

Diese Frage wurde von allen Interviewpartnern einheitlich kurz und knapp mit „alles“ beantwortet.

Auf die Zusatzfrage, ob auch Fuhrparkmanagement angeboten würde, antworteten die Interviewpartner A, C, F mit „ja, im eigenen Haus“ der Interviewpartner B „ja, aber wir haben es an eine Leasingunternehmen das auf Fuhrparkleasing spezialisiert ist ausgelagert, welche als unabhängiger Anbieter für uns tätig ist.“ Der Interviewpartner E antwortete: „nein, wir haben kein Fuhrpark bzw. Flottenmanagement“. Ebenso sagten auch die Befragten D und G, dass sie kein Fuhrparkmanagement hätten.

Die zweite Frage, die gestellt wurde, lautete:

- Welche Vertriebswege benützen sie in Ihrem Unternehmen: direkten oder indirekten? Wenn sie beides benützen, wie ist hier die prozentuelle Aufteilung?

Bei dieser Frage vielen die Antworten sehr unterschiedlich aus:

Interviewpartner A antwortete auf diese Frage, dass es in seinem Unternehmen das Verhältnis sehr ausgeglichen sei. Auf die Frage, ob es möglich wäre, eine ungefähre Zahlenangabe zu machen, wurde diese mit 50% direkter Vertrieb und 50% indirekter Vertrieb beantwortet. Im indirekten Vertrieb seien vor allem der Bankvertrieb und der Vertrieb über Kooperationen zu erwähnen. Als ein Beispiel wurde hier die Kooperation mit einer Automarke erwähnt, mit der eine österreichweite Zusammenarbeit besteht. Eine sehr starke Gemeinschaftsarbeit besteht natürlich auch mit der eigenen Versicherung. Mit dieser werden immer wieder gemeinsame Produkte erarbeitet, die dann als Paket dem Kunden angeboten werden. Durch ausgezeichnete Konditionen ist man sehr konkurrenzfähig. Der direkte Vertrieb erfolgt vom eigenen Vertriebsaußen als auch über den Vertriebsinnendienst und wird von den eigenen Landesgeschäftsstellen geleitet. Durch diesen Vertrieb werden vor allem die Kommerzkunden als auch die Stammkunden betreut, sowie die Kooperationen. Die neue Akquisition von Kunden erfolgt ebenfalls über den eigenen Vertriebsmitarbeiter.

Interviewpartner B: *“Wir verwenden beide Schienen. 60% unseres Geschäftes wickeln wir über den direkten Vertrieb ab Den Rest wickeln wir über den Indirekten Vertrieb ab. Dieser setzt sich aus 10% über den Bankenvertrieb, 15% über den Vermittlervertrieb und 15% über den Kooperationsvertrieb zusammen.“* Leasingnehmer, die direkt den Weg zu dem Unternehmen finden, werden als Direktkunden eingestuft. Bei den Firmenkunden geht der Vertriebsmitarbeiter direkt zum Kunden um ihn zu betreuen. Es wird versucht einen Multiplikator durch und mit den Kunden zu finden. Ist eine Firma aber auch eine Privatperson mit der erhaltenen

Leistung zufrieden, so wird aktiv versucht, durch den bestehenden Leasingnehmer neue Kunden zu akquirieren.

Interviewpartner C teilte mit, dass 25% des Vertriebes über den direkten Vertrieb an sein Unternehmen fließen und dass 75% durch den indirekten Vertrieb lukriert werden. Der direkte Vertrieb wird von „*Hauseigenen*“ Mitarbeitern gewonnen. Dazu wird aber auch die Stammkundschaft gezählt, die direkt zu dem Unternehmen kommt oder wiederkommt. Ebenfalls werden auch die Firmenkunden zum direkten Vertrieb gezählt, da sie fast ausschließlich von internen Mitarbeitern gewonnen und auch betreut werden. Zum indirekten Vertrieb werden die eigenen Bankfilialen gerechnet sowie die Kooperationen mit Versicherungen. Ebenso besteht eine Vielzahl von Kooperationen mit Autohändler. In diesem Zusammenhang wurde als Beispiel von vielen, ein großer Autohändler im Großraum Wien genannt.

Interviewpartner D: *“wir liegen zur Zeit bei 2% direktem Vertrieb und 98% indirektem Vertrieb“*. Diese ergebe sich vor allem aus der guten Zusammenarbeit mit den Auto und Motorradhändlern sowie mit den angeschlossenen Bankfilialen und Kooperationen.

Interviewpartner E sagte, dass sehr viel seines Volumens über den indirekten Vertrieb komme. Die Aufteilung liege ungefähr bei 15% direkter Vertrieb und 85% würde über den indirekten Vertrieb abgeschlossen. Die 85% setzen sich wie folgt zusammen *„Wir erhalten von unseren Bankfilialen ca. 10%, durch Kooperation ca. 5% und durch unsere Versicherungsmakler und den Vermögensberatern, mit denen wir gute zusammenarbeiten ca. 20%. Das Hauptgeschäft kommt allerdings von unseren Autohändlern und beläuft sich auf zurzeit 50%.“*

Interviewpartner F: *„Die Aufteilung liegt bei uns ca. bei 30% über den direkten Vertrieb und 70% über den indirekten Vertrieb. Der direkte Vertrieb wird von unseren eigenen Vertriebsmitarbeitern durchgeführt, hier im Firmenkundenbereich und natürlich im Privatkundensektor. Der indirekte Vertrieb so wie wir ihn sehen entsteht klarerweise mit unseren Bankfilialen und unseren Kooperationen, die wir im großen Stil haben.“*

Interviewpartner G: „Der direkte Vertrieb wird von unseren eigenen Mitarbeitern abgedeckt und liegt im Moment bei ca. 30 bis 35%. Der indirekte Vertrieb also bei 70 bis 75%.“ Der indirekte Vertrieb setzt sich aus dem Vertrieb über die Filialen des Mutterhauses, den Kooperationen, hier vor allem im Versicherungsbereich, und über Vermittler im Kfz-Bereich zusammen. Es gibt auch Kooperationen mit unabhängigen Versicherungsmakler sowie Versicherungsagenten und über Vermögensberater. Im Moment ist man sehr bestrebt mit einer führenden Automarke eine Kooperation als exklusiver Vertriebspartner für die Leasingschiene abzuschließen.

Die Zusatzfrage, die in diesem Zusammenhang gestellt wurde lautete:

- Unterscheiden sie in ihrem System, bzw. in der Bearbeitung, vor allem in der Weiterbetreuung und dem Focus auf das Laufzeitende und dem möglichen Wiederverkauf Ihres Produktes, ihrer Kunden, ob sie diesen direkt oder indirekt akquiriert haben?

Interviewpartner A beantwortet diese Frage mit „ja“. Es werde sehr wohl darauf geachtet, da ein selbst gewonnener Kunde von den eigenen Mitarbeitern betreut wird. Ebenso wird mit dem Leasingnehmer am Ende der Laufzeit Kontakt aufgenommen. Wenn der Vertrag zum Beispiel von einem Versicherer vermittelt wird, dann erfolgt dieses nicht. Es ist schwer zu agieren, da man den Kunden nicht verlieren möchte. Der Betreuer setzt sich mit dem Vermittler in Verbindung und informiert ihn, dass die Finanzierung ausläuft. Erst wenn dieser nicht aktiv wird, dann tritt der Mitarbeiter selbst mit dem Kunden in Kontakt. Es wird mit den Vermittlern auf einer sehr persönlichen Ebene kommuniziert. Die Mitarbeiter kennen ihre Partner sehr gut und eine intensive Zusammenarbeit wird auf dieser Schiene sehr angestrebt und auch vom Unternehmen gewünscht.

Interviewpartner B merkte an, dass zwar eine EDV mäßige Erfassung erfolgt, aber in der Vorgehensweise kein Unterschied getroffen wird. Jeder Vermittler, der mit ihnen

zusammenarbeitet, wird einem Rating unterzogen, und ständig ein Monitoringprozess durchgeführt. Mit jedem Vermittler schließt das Unternehmen ein Vertrag ab um eine vernünftige Beziehung einzugehen. Diese wird von beiden unterzeichnet und regelt eine gute Zusammenarbeit. Dadurch ist ein „*gegenseitiges in die Quere kommen*“ so gut wie ausgeschlossen. Explizit wird auch noch darauf hingewiesen, dass durch das nicht Anbieten von Zusatzdienstleistungen ein Konkurrenzverhalten ausgeschlossen wird. Dies ist eine bewusst gewählte Firmenstrategie.

Interviewpartner C sagte, dass die Unterschiede zwischen direktem und indirektem Vertrieb direkt über das vorhandene CRM-Tool getroffen werden. „*Wo indirekt vermittelt wird, hilft man dem Vermittler ein Folgegeschäft abschließen zu können*“. Man sieht sich hier als „*Schuhlöffel*“ und als Unterstützer für den „*Partner Vermittler*“. Es wird auf den, für das Unternehmen sehr wichtigen Punkt Kundenschutz verwiesen. Eine tieferführende Auseinandersetzung mit der Thematik erfolgt in der nächsten Frage.

Interviewpartner D vermerkte, dass eine Unterscheidung sehr wohl getroffen werde, dies aber nur intern erfolge. Eine computerunterstützte Erkennung gebe es nicht.

Interviewpartner E: „*Ja, und wie. In unserem Institut hat der Kundenschutz einen ganz hohen Stellenwert und ich achte darauf, dass dieser auch penibel eingehalten wird*“ Der Befragte erklärt, dass es zwar kein CRM gibt, aber im Computer-System genau vermerkt wird: „*von wo der Kunde kommt, wie er akquiriert wurde und wer alles mit ihm in Verbindung steht. Wir sehen dadurch auch, falls uns ein Partner, egal wer, nur mit schlechten Bonitäten zudeckt.*“ Es wird auch noch darauf hingewiesen, dass die „*Ausläufer*“ in zwei Gruppen eingeteilt werden. Die Vermittelten und die selbst gewonnenen Kunden. Bei Ersteren werden den Vermittler eine Auslaufliste geschickt, bei den zweiten gehen die eigenen Mitarbeiter zum Kunden, bzw. nehmen selbständig Kontakt mit ihm auf.

Interviewpartner F beantwortete diese Frage mit: „*Ja das tun wir.*“ Es wird noch ergänzt, dass auf Grund der genauen Trennung und dem „*Miteinander*“ mit den Partnern so eine gute Zusammenarbeit herrscht.

Interviewpartner G wies darauf hin, dass es ein ganz wichtiges Kriterium sei, diese Unterscheidung zu treffen. Gerade wenn man so wie in seinem Fall viel mit Vermittlern arbeite, die ihre Einkünfte aus den vermittelten Geschäften generieren. *„Ein Vermittler, der ein Geschäft, also seine Provision, durch eine Unachtsamkeit durch das eigene Vertriebspersonal verloren hat, weil der Mitarbeiter selbst das Geschäft abgeschlossen hat, ist meistens für eine sehr lange Zeit, wenn nicht für immer verloren. Hier spielt es keine Rolle, ob es ohne böse Absicht geschehen ist oder nicht.“*

Die nächste Frage stand sehr im Zusammenhang mit der vorhergestellten und lautete:

- Werden von ihrem Leasinginstitut drei Monate vor dem Ende der Laufzeit Auslauf Listen erstellt, mit denen der Mitarbeiter ein Tool zur Verfügung gestellt wird um mit den bestehenden Kunden in Kontakt zu treten um ein Folgegeschäft abzuschließen?

Interviewpartner A antwortete darauf mit *„nein“*. Ein maßgeschneidertes Programm gibt es nicht. Individuell wird es wohl sein. Jeder Vertriebsmitarbeiter kennt ja seine Kunden und wird entsprechend darauf achten.

Interviewpartner B beantwortet die Frage mit *„ja“* und informierte den Autor, dass seine Mitarbeiter unabhängig davon ob sie im Vertrieb oder in einer anderen Funktion tätig sind, diese und viele andere Informationen, wie zum Beispiel seine ganze Historie, seine Zahlungsmodalitäten, *„wie schaut sein Vertrag aus“*, aber auch wie er an das Unternehmen gekommen ist, einfach *„was alles mit ihm passiert ist“* abrufen kann. Wenn ein Vermittler allerdings nicht aktiv wird und den Kunden im Bezug auf einen Folgevertrag kontaktiert, so haben die eigenen Mitarbeiter die Weisung von sich aus *„aktiv“* zu werden. Es ist kaum möglich, dass ein Kunde komplett durchrutscht, da ein Leasingvertrag gekündigt werden muss. Diese Kündigung erfolgt in den seltensten Fällen durch den Vermittler. Und sollten die

Regulative nicht greifen, dann meldet sich der Kunde spätestens dann, wenn ihm nach Ende der Laufzeit eine weitere Rate vorgeschrieben wird.

Interviewpartner C: *„Von uns werden drei Monatslisten zur Verfügung gestellt und wir überlegen gerade, ob wir nicht auf sechs Monatslisten umstellen sollen. Doch bleiben wir im Moment bei diesen“*. Es gibt in diesem Leasingunternehmen ein zweistufiges System: die Auslauf Listen werden, sofern es im Rahmen des geltenden Datenschutzes erlaubt ist, den Vermittlern, also den Bringern des indirekten Geschäftes zur Verfügung gestellt werden, um sie zu unterstützen. Der Vermittler soll selbst mit dem Kunden in Kontakt treten um die Bindung an ihn zu stärken. Dies sieht das Unternehmen als Eckpfeiler einer guten und konstruktiven Zusammenarbeit an. Erst wenn der Vermittler nicht die Möglichkeit ergreift wird der eigene Vertrieb tätig. Es wird noch angemerkt, dass bei dem direkten Vertrieb der Mitarbeiter die Auslauf Liste sofort erhält und gleich ein Gespräch mit dem Kunden sucht.

Interviewpartner D antwortete ebenfalls mit „ja“ und sagte auch, dass er die Auslauf Liste seinen Vermittlern und Kooperationspartnern zur Verfügung stellt. Wichtig war es dem Interviewpartner darauf hinzuweisen, dass er dieses nur die Daten weiter gibt, die datenschutzmäßig erlaubt sind und der Vermittler sowieso hat. Es wird als wichtiges Tool am Point of Sale gesehen.

Interviewpartner E antwortete darauf: *„Ja wir haben eine 3 Monatsauslauf Liste und stellen sie auch unseren Partnern zur Verfügung“*. Des Weiteren wird der Interviewer in Kenntnis darüber gesetzt, dass diese Listen sehr genau verfolgt und die Partner auch nach einem Zeitpunkt vom Betreuer kontaktiert werden um sich zu erkundigen, wie es mit einer neuen Finanzierung ausschaue. *„Erst wenn wir vom Partner erfahren haben, dass es ihm nicht möglich war, den Kunden wieder für uns zu gewinnen, und da meine ich jetzt der Kunde kauft bei einem andern Autohändler zu dem er keinen Kontakt hat oder es, was auch meistens der Fall ist, gar nicht weiß, setzen erst wir uns mit dem Kunden direkt in Verbindung.“*

Interviewpartner F gab an, dass sein Unternehmen nicht nur 3 Monatsauslauf Listen hätten, die gezielt eingesetzt würden, sondern das auch noch dazu weitere Möglichkeiten verwenden würden. *„Wir haben ein eigenes Computer Management*

System das sich damit beschäftigt und unseren Mitarbeitern wie auch unseren Partnern zur Verfügung steht. Darüber hinaus haben wir aber auch weiterführende Systeme. Wir sind in unserem Unternehmen systemtechnisch sehr weit fortgeschritten. Für uns ist das Thema der Beendigung eines Vertrages ein Säule unseres Vertriebes.“ Eine weitere Information wollte der Befragte dem Interviewer nicht geben.

Interviewpartner G beantwortete die Frage ebenfalls mit „ja“. Zusätzlich würde aber sein Unternehmen noch Auslauflisten in einem Intervall, allerdings nur in elektronischer Form, von ein, zwei und vier Monaten erstellen. Es ist vom Unternehmen erwünscht, dass sich die eigenen Mitarbeiter intensiv um die bereits bestehenden Kunden kümmern. Auch in diesem Unternehmen werden die Auslauflisten den Kooperationspartner entsprechend der Gesetzeslage den Vermittlern zur Verfügung gestellt.

Die nächsten beiden Fragen werden gemeinsam behandelt, da sie auf dieselbe Thematik abzielen und gesamt betrachtet werden sollten:

- Sehen sie es als Vorteil an Folgeverträge mit bestehenden Kunden zu realisieren, weil sie dessen Zahlungsverhalten aber auch dessen Rating bereits kennen? Stellt ihr Unternehmen ein Zusatzbonifikation für ihre Vermittler zur Verfügung um diesen zu motivieren den bereits bestehenden Kunden bei einem Neuabschluss eines Leasingvertrages wieder an das Unternehmen zu binden?

Diese Fragen wurde von Interviewpartner A in folgender Art und Weise beantwortet: „*Es kommt primär einmal auf die Höhe der Anschaffungskosten an*“. Natürlich ist ein bekannter Kunde ein guter Kunde und es besteht Interesse diesen zu behalten. Die Zusatzbonifikation wird individuell auf den Kunden abgestimmt. Es werden kleine „*Goodies oder Werbegeschenke*“ an Kunden, die ohne Probleme ihren Leasingvertrag bedient haben, als Werbegeschenk also als Kundenbindung vergeben.

Sehr gute Kunden werden zum Beispiel zu einem Golf Wochenende oder zum Essen eingeladen .Offiziell, also als über das ganze Unternehmen gelebtes Zusatzprogramm, Zusatzbonifikation gibt es nicht. Wichtig war dem Gesprächsteilnehmer am Ende der Frage noch darauf hinzuweisen, dass man mit dem Menschen als Kunden agiere. Das Miteinander, also Kunde und Leasingunternehmen, stehe im Vordergrund.

Interviewpartner B antwortete mit einem „*nein*“ auf beide Fragen. Es wird angemerkt, dass der Vermittler eine Honorierung in Form einer Provision bei einem Neuabschluss eines Leasingvertrages erhält. Eine zusätzliche Zusatzbonifikation würde die Konditionen und damit die Leasingraten erhöhen. Da das Leasinginstitut sehr kostenbewusst und sparsam handelt, müsste dies der Kunde entweder selbst oder über den Vermittler zahlen und das möchte das Unternehmen nicht.

Interviewpartner C erklärte, dass eine Zusatzbonifikation bei privaten Leasingnehmern nur im Einzelfall durchgeführt würde. *„Es ist einfach systemtechnisch nicht möglich für Privatkunden diese Zusatzbonifikation über einen so großen Kundenkreis zu ziehen.“* Bei großen Firmenkunden wird speziell versucht, auf ihre Bedürfnisse einzugehen und in Kooperation mit zum Beispiel einem gemeinsamen Versicherungsangebot den Kunden zufrieden zu stellen. Diese Vorgehensweise wird natürlich auch mit Vermittlern durchgeführt. In diesem Leasingunternehmen werden Marketingaktionen gestartet, die sich dann mit dieser Thematik auseinandersetzen.

Interviewpartner D beantwortet beide Fragen mit „*ja*“ und erklärte, dass in seinem Unternehmen aktiv damit geworben wird. Beispielweise werden dem Kunden Tankgutscheine angeboten, wenn er wieder beim selben Vermittler einen Vertrag abschließt. Sollt der Kunde von einem andern Vermittler zum Leasingunternehmen geführt werden oder der Kunde kommt von sich aus, was allerdings nicht so häufig der Fall ist, wie der Interviewpartner anmerkte, bekommt er diese genauso. *„Wir verwenden diese Tankgutscheine auch, wenn zum Beispiel ein Kunde seinen Leasingvertrag vorzeitig auflöst um einen Kfz-Wechsel durchzuführen“*. Gerade hier ist es wichtig, den Kunden wieder an Bord zu holen. Dieses Instrument sieht man aber auch als Kundenbindung für den Vermittler. Wenn es zum Beispiel möglich ist

einen Autohändler zu unterstützen und ihm es ermöglicht wird, ein zusätzliches Auto zu verkaufen, da der Kunde mit dem Leasingvertrag zufrieden war und die Finanzierung gesichert ist, dann ist es gelungen zwei Erfolge zu erzielen. In diesem Zusammenhang weist der Gesprächspartner darauf hin, dass für seine Mitarbeiter der Vermittler als Kunde gesehen wird. Ihn „*gut zu bedienen*“ ist eins der vorrangigsten Ziele, die er seinen Mitarbeitern abverlangt. „*Wir sind in einem ausgesprochen guten Einvernehmen mit unseren Vermittlern speziell hier mit unseren Autohändlern. Hier ist die Zusammenarbeit sehr gut*“. Es wird aber auch eingeräumt, dass der Kontakt zum Endkunden noch nicht in der Form erreicht wurde, wie es gewünscht und angestrebt ist.

Interviewpartner E antwortet auf den ersten Teil der Frage: „*Ja, es ist wichtig, aber wir honorieren es nicht.*“ Für sein Unternehmen sei es wichtig, da er auf Grund der Richtlinie von Basel II²⁷⁰ für einen Kunden, den er 3-5 Jahre zu seinen Kunden zählt und dieser innerhalb einer Frist von 11 Monaten wieder einen Leasingvertrag in seinem Institut abschließen, 1 % weniger Eigenkapital hinterlegen muss. Durch das bessere Rating für den Kunden bekommt auch diese Leasingfirma eine bessere Beurteilung, die sich in der erwähnten Eigenkapitalhinterlegung niederschlägt.

Interviewpartner F bestätigt, dass ein Kunde, der ein Folgegeschäft abschließt, für das Unternehmen Vorteile bietet. Die Zahlungswürdigkeit aber auch die Zahlungsfähigkeit ist durch die Erfahrung wesentlich leichter einzuschätzen und in der Bonitätsbeurteilung ein ganz wesentlicher Vorteil. Ein besseres Rating des Kunden bewirkt, unter der Berücksichtigung von Basel II, auch ein bessere Beurteilung des eigenen Unternehmens. „*Uns ist die Bindung des Kunden an unser Unternehmen sehr wichtig, darum haben wir auch das sehr ausgefeilte Computer-Tool.*“ Der Vermittler der einen bestehenden Kunden wieder an das Unternehmen binden kann, erhält eine Honorierung für den Neuabschluss. Eine zusätzliche Honorierung ist nicht vorgesehen und wird auch nicht gemacht.

²⁷⁰ Laut **Österreichischer Nationalbank** wird Basel II wie folgt erklärt: „*Bisher waren Unternehmens- Kredite nach einem einheitlichen System zu unterlegen. Nach Inkrafttreten von Basel II muss künftig eine individuelle Risikobewertung vorgenommen werden. Die individuelle Bonitätsbewertung erfolgt entweder durch das Rating einer anerkannten Ratingagentur oder über das interne Ratingsystem der Bank. Die Ratings stellen objektive Kriterien für die Kreditwürdigkeit dar und bringen daher mehr Sicherheit für die Banken, aber auch für ihre Kunden.*“

Interviewpartner G: *“Es ist um ein Vielfaches schwieriger einen neuen Kunden zu akquirieren, als einen bestehenden Kunden zu servicieren und ihn wieder an das Unternehmen zu binden“*. Daraus resultierend bietet dieses Leasingunternehmen seinen Vermittlern eine Zusatzbonifikation an, wenn diese bereits bestehende Kunden, die nach einem bestimmten System bonitätsmäßig bewertet werden und in die entsprechende Kategorie fallen, wieder an das Unternehmen vermitteln. Direkt an den Kunden geht das Unternehmen, außer in Einzelfällen, nicht. Es wird aber speziell im Innendienst darauf geachtet, dass Informationen die in das Unternehmen fließen, an den Außendienst weitergemeldet werden. *„Ein Leasingnehmer, der um eine Berechnung für eine vorzeitige Vertragsauflösung bittet, ist ein potenzieller Kunde. Ein Verkäufer, der sich mit diesem rechtzeitig in Verbindung setzt, kann viel bewegen. Er muss halt nur die Information haben“*.

Die abschließende Frage die vom Autor gestellt wurde, bezog sich direkt auf eine der Forschungsfragen und wurde bewusst am Ende des Fragenkataloges zu den Vertriebswegen gestellt. Sie lautete wie folgt:

- Wie reagiert ihr Leasingunternehmen (hier wurde der Name des jeweiligen Leasinginstitutes eingesetzt) auf das Problem (wenn es so ist), dass ein Großteil ihrer Verträge über den indirekten Vertrieb, bzw. über Vermittler abgeschlossen werden?

Interviewpartner A gab zu dieser Frage an, dass es für seine Leasingfirma kein Problem darstelle, das sie ja ein äußerst ausgeglichenes Verhältnis von ca. 50:50 habe. Der Interviewpartner gab an, das in seinem Leasinginstitut für den indirekten Vertrieb eigene Schulungen durchführe um die Partner immer am laufenden und am letzten Stand zu halten. Das Vermitteln von Vorteilen und der zusätzliche Kundenkontakt stellt darüber hinaus auch eine Kundenbindungsmaßnahme dar. Zusätzlich wird dem Vermittler ein eigenes elektronisches Kalkulationsprogramm zur Verfügung gestellt. Mit diesem kann er seine Leasingangebote selbst ausrechnen und auch außerhalb der Geschäftszeiten der Bank das Leasingprodukt mit anbieten. *„Für uns stellt der indirekte Vertrieb kein Problem dar“*

Interviewpartner B: *„Genau um hier in keine Pretulie zu kommen, setzen wir unseren Fokus, wie schon erwähnt, in den direkten Vertrieb.“* Es wird auch noch erwähnt, dass die eigene Vertreibmannschaft genau darauf auch ausgerichtet ist.

Interviewpartner C sagte, dass es mehrere Punkte hier zu erwähnen gäbe, da ja dreiviertel ihrer gewonnen Kunden über den indirekten Vertrieb kommen. *„Kundenschutz“* das ist ein zentraler und wichtiger Punkt. Die Vermittler müssen sich sicher sein, dass die Kunden, die sie an das Leasingunternehmen vermitteln, unantastbar sind und vom Finanzierungsunternehmen bestmöglichst betreut werden. In diesem Zusammenhang gestaltet das Unternehmen eigene *„Incentiv-Programme“* für die Vermittler. Erwähnt wird hier, dass es zum Beispiel zwei Arten von Reisen gibt, die alternierend alle zwei Jahre durchgeführt werden. Die eine ist eine Fernreise, die mit einer Anzahl von achtundzwanzig bis dreißig Personen durchgeführt wird. Ein Vertreter der Geschäftsleitung fährt selber mit um den engen Kontakt zu den Vermittlern zu pflegen. Ein Ziel ist es, die Exklusivität dieser Reise zu verdeutlichen und ein Gefühl des außerordentlichen zu vermitteln. Außerdem werden ein Video und ein Fotoalbum von der Reise erstellt, das jeder der Teilnehmer erhält. Die zweite Reise hat als Destination entweder Österreich oder Europa und ist je nach Saison ein Bade- oder Schiurlaub. Die Teilnehmeranzahl liegt hier bei ca. 70 Personen. Für beide Reisen gilt, dass man sich diese durch Abschlüsse *„verdienen“* kann. Durch die Vergabe von Punkten innerhalb eines vorgegebenen Punktesystems kann der Vermittler sich hier einbringen. Die Reise ist auch eine Public Relations für das Leasingunternehmen. *„Wir möchten mit diesen Reisen das bereits bestehende gute Vertrauensverhältnis zu unsern Vermittlern aufrechterhalten und diesen weiter zu intensivieren. Es ist aber auch eine Möglichkeit auf der informellen Ebene sich auszutauschen und für die kommende Zusammenarbeit wichtige Inputs zu bekommen.“*

Interviewpartner D: *„ Im weiteren Sinn könnte es ein Problem sein, da wir uns ganz gewaltig auf das vermittelte Geschäft konzentrieren. Deshalb ist es uns ja in unserem Geschäftszweig Kfz auch sehr wichtig unsere Autohändler, Vermittler und alle die uns Geschäft bringen erstklassig zu betreuen und zu servicieren.“* Es ist das Bestreben des Leasingunternehmens ein sehr breites Spektrum von Vermittlern zu haben und

nicht in eine starke Abhängigkeit zu einer Zielgruppe zu kommen. Eine gewogene Verteilung wird angestrebt. *„Wir setzen auf den Multiplikationsfaktor. Ein gut betreuter Vermittler gibt diese Information an seine Kollegen weiter. Dies kann im Versicherungsbereich als auch im Kfz Handel sein. Wir agieren hier wie in einem Schneeballsystem, das uns immer stärker an die Kunden heranträgt.“*

Interviewpartner E: *„Ein Problem, nein das stellt es für uns sicher nicht dar. Wir haben zwar einen relativ hohen Anteil an indirekte zugetragenem Geschäft, doch wir gehen entsprechend damit um und darauf ein. Wir sehen die mit uns arbeitenden Vermittler als unsere Kunden. Eines der Hauptziele für uns ist es, eine gut funktionierende Partnerschaft zu erreichen. Es soll für beide eine win-win-Situation erreicht werden. Dazu ist natürlich ein Maß an Vertrauen notwendig. So wie ich die Situation beurteile, und unseren ausgezeichneten Ergebniszahlen bestätigen meine Einschätzung, sind wir auf dem absolut richtigen Weg.“* Der daraus resultierende Kundenschutz wird erwähnt und seine Bedeutung hervorgehoben. Ebenso die Nachbearbeitung des Vertrages, sowie die mit Einbeziehung des Vermittlers bei auftauchenden Fragen.

Interviewpartner F verweist darauf, dass er, obgleich fast zwei Drittel seines Volumens über den indirekten Vertrieb kommt, er keine Abhängigkeit dadurch für sein Unternehmen sieht. Es gibt einen starken Mitbewerber, vor allem durch die Captive-Banken, doch sieht er dort keine Gefahr. *„Wir stehen im Face to Face Geschäft sehr gut da.“* Zusätzlich sieht der Befragte einen ganz entscheidenden Vorteil in der Angebotspalette. *„Wir beschränken uns nicht auf den Markt, der vom Leasingprodukt abgedeckt wird, sondern wir bieten auch weitere Produkte an.“* Diese Produkte sind nicht nur im Versicherungsbereich, sondern gehen auch aktiv auf den weiterführenden Markt: Den Gebrauchtwagenmarkt. Es wird dem Kooperationspartner alles aus einer Hand geboten. Das Leasingunternehmen sieht dies als einen sehr entscheidenden Vorteil. Durch diese Dualität grenzt man sich gut vom Mitbewerber ab und kann dem Kundenwunsch, bzw. auf seine Forderungen entsprechend reagieren.

Interviewpartner G gibt an, dass die Tatsache, dass mehr als zwei Drittel seines vermittelten Leasinggeschäftes von Vermittlern und Partnern kommt, eigentlich kein

wirkliches Problem darstellt. *„Man muss sich dieser Tatsache einfach bewusst sein und seine Aktivitäten entsprechend ausrichten. Der Vermittler, egal ob nun ein selbständiger Versicherungsmakler, der Besitzer eines Autohauses, oder aber ein Vertriebsaußendienst Mitarbeiter einer Versicherung oder ein Verkäufer in einem Autohaus die ja alle nach ihren Abschlüssen und Vermittlungen bezahlt, bzw. provisioniert werden, müssen entsprechend betreut werden. Der Vermittler, also unser Kunde, stört nicht wenn er anruft, sondern wir freuen uns darüber. Wir sind sein Partner. Darum ist bei uns ein ganz wichtiges Kriterium die Erreichbarkeit. Entweder im Vertriebsinnendienst oder der Vertriebsaußendienst. Es muss zu jederzeit einen Ansprechpartner geben. Wenn man diese Leistung erbringt, ist eine Gefahr nicht vorhanden.“*

Damit ist nun die Zusammenfassung des ersten Abschnittes „direkter- versus indirekten Vertrieb“ abgeschlossen.

Ad 2.) Kundenbindungsmaßnahmen

- Zusatzdienste, Zusatzleistungen
- Welche Kundenbindungsmaßnahmen und Messung
- Kundenbindung während der Laufzeit und am Laufzeitende
- Kundenkontakt durch eigenen Vertrieb am Ende der Laufzeit
- EDV Unterstützung

Im zweiten Abschnitt wurde mit der Frage begonnen:

- Welche Zusatzdienste, welche Zusatzdienstleistungen bieten sie zu den eingangs erwähnten Leasingprodukten noch an, die nicht durch das Fuhrparkmanagement abgedeckt sind und rein auf den Leasingkunden im Kfz abzielen? Wenn ja, sehen sie dies als Querbereich zu Kundenbindung? Zusatzdienstleistung = Kundenbindung?

Interviewpartner A sagte, dass sehr stark mit einer Versicherung zusammengearbeitet wird und dem Kunden auch gemeinsame „*Pakete*“ geschnürt, also ein Leasingvertrag für sein gewünschtes Kfz und eine Versicherung in den meisten Fällen bestehend aus Haftpflicht und Vollkasko, gelegt wird. Auf Grund der guten Konditionen, die in diesem Zusammenspiel gewährt werden können, sind hier gute Abschlussquoten erzielt worden. Weiters bietet das Leasingunternehmen aber auch Gutscheine an, die bei Abschluss eines Leasingvertrages an den Kunden ausgehändigt werden. Diese Gutscheine können unterschiedlicher Natur sein, haben aber fast immer einen Konnex zu einem Automobil, Motorrad oder LKW, je nach Anbot und Kunde. Angeboten wird auch eine Bonuskarte in Kooperation mit einem Partner, der im Kfz-Zubehör tätig ist, bei dem der Leasingkunde solange der Leasingvertrag läuft, zu speziellen Konditionen einkaufen kann. Weiters werden auch je nach Saison und Aktion kleine „*give-aways*“ an den neu gewonnen Leasingnehmer ausgehändigt.

Interviewpartner B stellte fest, dass er nichts als Zusatz anbiete. *„Die pure Finanzierung ist gewünscht“*. Alle anderen Fälle würden eine *„Preisverfälschung“* zur Folge haben, die nicht erwünscht ist. Es wird nach dem System der Bestkondition kalkuliert und auch gehandelt. *„Meine Dienstleistung möchte ich auch als solche anbieten.“* Der Gesprächspartner hält allerdings fest, dass es geplant ist, in der nahen Zukunft ein Versicherungsprodukt auf den Markt zu bringen, das gemeinsam mit dem Leasingvertrag angeboten wird. Das Versicherungsprodukt ist eine Neuerung am Markt und steht im direkten Bezug zum Leasingvertrag. Er bittet um Verständnis, dass auf Grund der Einzigartigkeit des Produktes er nicht weiter darauf eingehen kann.

Interviewpartner C kommentiert, dass diese Dienstleistungen sehr wohl angeboten werden, sie aber Aktionsbezogen und zielgruppenorientiert eingesetzt werden. Ein spezifisches Einsetzen der vorhandenen Instrumente ist erwünscht und wird systematisch eingesetzt. Es werden auch spezielle Aktionen mit jenen Unternehmen durchgeführt, die dem Leasinginstitut nahe stehenden. Als Beispiel werden exemplarisch Bankgutscheine genannt. Eine Alternative ist auch die Möglichkeit die Bearbeitungsgebühr um die Hälfte zu reduzieren. Es wird aber darauf hingewiesen, dass diese Tätigkeiten vom Marketingmanagement durchgeführt wird. *„Es gibt drei Erfolgsfaktoren für eine gute Kundenbindung:*

- *Schnelligkeit*
- *Reaktionsbezogenheit und erst dann*
- *die Kondition also der Zinssatz“*

Wenn dem Kunden, sei es über einen Vermittler oder direkt, schnell und kompetent sagen kann, ob und wie er finanziert wird, dann ist dies ihm wichtiger als nur über den Preis zu diskutieren. Die Schnelligkeit ergibt sich daraus, dass die Innendienstmitarbeiter genehmigungs Bouvoir haben, mit dem sie nach dem Vier-Augen-Prinzip eine kurze Reaktionszeit haben und den Kunden sehr schnell und kompetent die Finanzierungszusage oder entsprechende Alternativen anbieten können.

Interviewpartner D: *„Im Moment nichts“*. Wichtig ist es aber, dem Interviewten darauf hinzuweisen, dass im Moment ein sehr starkes Engagement zu den

Vermittlern besteht. Hier sieht man einen ganz wichtigen Zugang zum Markt. *„Es gilt alle Berührungspunkte zwischen Vermittler und uns zu verwerten“*. Dies kann durch die monatliche Abrechnung der Provisionen genauso erfolgen, wie durch einen Newsletter oder einem Händlerbindungsprogramm. *„Für mich ist der Händler mein Kunde. In meiner Prioritätenliste steht an erster Stelle der Händler und an zweiter Stelle der Kunde. Das Ziel ist natürlich beide gleich gut abzudecken.“* Es besteht ein gut ausgearbeitetes Händlerbindungsprogramm, das sehr intensiv gepflegt wird. Es wird ein besonderes Augenmerk auf die Klein- und Mittelbetriebe gelegt, da diese einen großen Prozentsatz der Firmenkunden repräsentieren.

Interviewpartner E: *„Wir bieten aktiv eine Vollkasko und eine Haftpflichtversicherung an, mit der Idee uns aktiv vom Mitbewerber abzugrenzen, weil wir einen zusätzlichen Nutzen für den Kunden anbieten, der auch noch im Vergleich mit dem Wettbewerb am Versicherungsmarkt äußerst konkurrenzfähig ist.“* Die gute Kondition bekommt das Leasingunternehmen deshalb, weil es einerseits eine hohe Abschlußquote hat und dem Partner viele Kunden bringen und zweitens, weil die Kunden Bonitätsgeprüft sind. *„Wenn wir einen Kunden finanzieren, dann ist das Risiko, dass der Leasingnehmer seine Versicherungsrate nicht zahlt, doch um ein vieles geringer“* Weiters wird noch eine Versicherung angeboten, die im Falle der Arbeitslosigkeit die Leasingrate übernimmt. Auch hat der Leasingnehmer die Möglichkeit eine Versicherung für den Fall des Ablebens abzuschließen, die ebenfalls die Leasingraten abdeckt. Dadurch haben die Erben die Chance das Fahrzeug weiterzufahren und müssen sich nicht mit dieser Problematik auseinandersetzen. Außerdem werden noch Tankgutscheine für Neukunden Angeboten. Diese Tankgutscheine werden aber auch Vermittlern offeriert, wenn sie einen Kunden bringen, der bereits Kunde bei dem Leasinginstitut war.

Interviewpartner F sagt, dass sein Leasingunternehmen eine breite Produktpalette hat, die sie ihren Kunden anbieten können. Zuerst wird auf ein umfassendes Versicherungspaket hingewiesen, das von Kfz Grundpakete, wie Kfz Haftpflicht und Kasko, bis hin zu ausgewählten Zusatzprodukten wie Risikoausfallsversicherungen im Falle einer Arbeitslosigkeit reicht. Weiters verweist der Interviewpartner darauf, dass es speziell zugeschnittene, saisonbedingte Aktionen für den Kunden entworfen werden, die entweder regional oder sich auch über das

ganze Bundesgebiet erstrecken können. *„Wir gehen aktiv auf den Markt und wissen daher recht gut, was die Kunden möchten.“* Daraus ergibt sich für das Finanzierungsinstitut, dass es sich nicht in standardisierten Produkten festlegen, sondern auch immer wieder *„neues und modernes am Markt positionieren.“* Weiters wird auch auf den Zusatz der Händlerfinanzierung hingewiesen. Ebenfalls verweist man, auf die gute und starke Zusammenarbeit die direkt mit dem Importeur erfolgt.²⁷¹ Dadurch ist es möglich seine Produkte schon in der Autokaufphase mit anzubieten. Es werden Kombinationsangebote, wie zum Beispiel Autokauf plus Versicherung plus Finanzierung, mit dem Importeur direkt ausgearbeitet und dem Kunden gemeinsam angeboten. Dies ist eine sehr starke und erfolgreiche Möglichkeit am Markt.

Interviewpartner G sagte, dass sie unterschiedliche Produkte anbieten. Es werden saisonale Zusatzleistungen angeboten. Zum Beispiel eine Reifenaktion für Sommer oder Winter. Des weiteren hatte man mit einem Kooperationspartner ein Servicepaket geschnürt, durch das der Kunde gegen einen sehr kleinen Aufpreis das jährliche Kfz-Service inkludiert haben kann. Außerdem werden auch noch, allerdings auf Anfrage vom Kunden, Versicherungen für den Bereich Vollkasko und Haftpflicht angeboten. *„Wir stellen jedem Vertriebsmitarbeiter, der sich bei uns bewährt und seinen eigenen Kundenstock hat und in unserem Sinne betreut, ein kleines Budget zur Verfügung. Wir wollen dem Verkaufsaußendienst auch die Möglichkeit der individuellen Betreuung geben. Es ist ja so, dass ein guter Betreuer seine Kunden aber vor allem auch seine Vermittler gut kennt. Was dem einen Freude macht, ist für den andern uninteressant. Wichtig ist uns, dass unser Corporate Identity²⁷² einheitlich nach außen getragen wird, aber die Details überlassen wir wie gesagt den Mitarbeitern.“* Angemerkt wird auch noch, dass es im Intranet eine eigene Seite gibt, auf der die Mitarbeiter all ihre Aktivitäten festhalten müssen. So können gute Ideen von Kollegen aufgegriffen werden. Des weiteren ist auch die Akzeptanz und der Erfolg zu vermerken. Auf der Verkäufertagung, die einmal im Jahr stattfindet, werden auch diese Punkte besprochen.

²⁷¹ Es wird hier die direkte Zusammenarbeit zwischen Importeur und Leasingfirma angesprochen. Der Importeur bietet seine Leasingfinanzierung unter seinem eigenen Namen an, aber die gesamte Abwicklung erfolgt über das besagte Leasingunternehmen

²⁷² Laut **Uni-Passau** wird Corporate Identity wie folgt erklärt: *„Corporate Identity“ ist das „Selbstbild“ und die daraus resultierende Selbstdarstellung eines Unternehmens oder einer öffentlichen Einrichtung, die gezielt dazu eingesetzt wird, um der Öffentlichkeit ihr Profil und ihre Leistung nahezubringen.“*

Die nächste Frage bezog sich auf den zweiten Teil dieser Arbeit und lautete wie folgt:

- Welche Kundenbindungsmaßnahmen werden von ihrem Leasingunternehmen angewandt und wie erfolgt in ihrem Unternehmen die Ergebnismessung!

Interviewpartner A: „*Messung gibt es keine.*“ Die neu abgeschlossenen Leasingverträge werden erfasst und über das vorhandene CRM eingepflegt.

Interviewpartner B antwortete auf die Frage der Kundenbindungsmaßnahmen: „*Keine Einzige*“ und auf die Frage der Ergebnismessung: „*Haben wir nicht!*“ Der Interviewer erlaubt sich die Frage, dass laut Literatur wesentlich mehr Aufwand getätigt werden muss um einen neuen Leasingnehmer zu gewinnen als bestehende zu halten. Die Antwort lautet: „*Bei einem Finanzdienstleister ist es nicht so, da eine Leasingfinanzierung ein Zeitpunkt bezogenes Geschäft ist.*“ Als Beispiel wird eine zu finanzierende Immobilie gebracht. Wenn der Mitarbeiter dort nach dem Abschluss vorbeikommt, ist es nicht nur für jetzt zu spät, sondern für die nächsten fünfundzwanzig Jahre. Wenn nun ein Auto abgeschlossen wurde, dann zahlt sich leider der Aufwand nicht aus. Wenn eine Firma als Minimum vier Autos geleast hat, dann ist der Zyklus so, dass zumindest einmal pro Jahr ein neuer Leasingvertrag abgeschlossen wird. Da zahlt sich dann ein persönlicher Besuch aus. Unter diesem Minimum ist kaum ein Budget vorhanden. Allerdings führt das Leasinginstitut ausgewählte Events mit Kunden und Kundengruppen durch. Als Beispiel werden die Bregenzer Festspiele und die Fußballeuropameisterschaft 2008 in Österreich genannt. „*Wissen sie, bei uns spielt sich viel auf der kommunikativen Ebenen ab. Gerade im B2B²⁷³ Bereich verstehen wir Synergien zu nützen.*“ Bei solchen Veranstaltungen werden Kunden eingeladen, die zum Beispiel aus derselben Branche kommen oder in einem Konnex zu einander stehen, um wechselseitige unterstützende Geschäftsbereiche zu eröffnen. Beispielsweise ein Unternehmen, welches im Baugewerbe tätig ist und einen größeren Fuhrpark an Autos hat, wird zusammengeführt mit einem Unternehmen, das Baumaschinen geleast hat.

²⁷³ Business- to- Business

Interviewpartner C sagte, dass sie kein adäquates System/Tool zur Messung der Kundenbindung hätten. Kundenbindungsmaßnahmen werden sehr oft am Point of Sale durchgeführt. In den Bankfilialen werden Leasingwochen abgehalten im Zuge dessen die Bankkunden informiert werden, dass es eine eigene Leasingfirma im Haus gibt und der Kunde alles in einer Hand haben kann. Unterstützt wird dies zum Beispiel dadurch, dass ein kleines Auto oder ein Motorrad im Schalterraum präsentiert wird und eine Mitarbeiterin zur Beratung bereit steht. Einen äußerst wichtigen Punkt sieht das Unternehmen in dem Beschwerdemanagement. Jede Beschwerde wird von einem Mitglied der Geschäftsleitung behandelt. Dieses erfolgt aus dem Grund, weil der Kontakt zur Basis nicht verloren gehen soll. Der Geschäftsführer ruft die Kunden persönlich einmal die Woche an. Wenn ein Fehler gemacht wurde, ist es dem Unternehmen wichtig, dass der Kunde merkt, dass dies zur Kenntnis genommen und alles versucht wird, diesen zu beheben. Oft geht es ja auch nur darum, dass der Kunde merkt, er ist keine Nummer und seine Anliegen sind dem Leasingunternehmen wichtig. Im Zuge dessen wird der Interviewer informiert, dass der Kunde als Entschädigung Tankgutscheine erhält. Aber auch wenn eine Beschwerde erfolgt, die ungerechtfertigt ist, wird mit dem Leasingnehmer gesprochen und das Missverständnis versucht aufzuheben.

Interviewpartner D. *„Kundenbindungsmaßnahmen ja, aber im weiteren Sinne. Es ist notwendig, diese im Zusammenhang der Messung zu sehen.“* Der Interviewpartner berichtet, dass in seinem Unternehmen laufend Befragungen mit seinen Vermittlern durchgeführt werden. Er verweist noch einmal darauf, dass fast 98% seiner vermittelten Leasingverträge durch diese erfolgen und eine gute Betreuung dieser äußerst essenziell ist. Die Partner sind seine Kunden. Deshalb gilt es, sich ganz genau an diesen zu orientieren und ihre Bedürfnisse zu erforschen und so weit es geht zu erfüllen. Diese Fragebogen werden sehr ernst genommen und es wurde und wird auch ganz klar kommuniziert. Der Rücklauf lag bei 90%. Befragt werden die Themen wie Schnelligkeit in der Angebotserstellung und der Auszahlung des zu finanzierenden Betrages an die Lieferanten. Dies beinhaltet auch die Ausbezahlung der Provision. Weitere Themen sind die Betreuung durch die Mitarbeiter, die Behandlung des Risikos, die Vielfalt der Produktpalette, die Zufriedenheit mit der Dienstleistung des Unternehmens und vieles mehr. Insgesamt werden 40 Fragen gestellt um ein klares Bild zu erhalten. Der Kunde kann und soll seine Meinung

sagen. *„Ganz wichtig ist es uns, dass dann nach den Worten die Taten folgen.“* Weiters werden auch Seminare angeboten, die übergreifend helfen und das Interesse des Unternehmens an dem Vermittler dokumentieren soll.²⁷⁴

Es gibt Incentives wie zum Beispiel Reisen. Diese werden je nach Höhe des finanzierten Betrags bewertet und der Vermittler kann sich je nach erzieltm Punktestand eine Destination aussuchen. Es besteht auch die Möglichkeit eine zweite Person mit auf die Reise zu nehmen. Ein entsprechender Punktestand ist zu erreichen.

Der Interviewpartner möchte auch noch auf weitere Punkte hinweisen. Zuerst geht es um die Vermittler, die rein aus dem Kfz Bereich kommen. *„Das Anbieten von Händlerfinanzierungen ist eine ganz wichtige und starke Kundenbindung. Sowohl für den Händler als auch für uns als Leasingunternehmen. Vertrauen, eine entsprechende Abwicklung und eine korrekte Überprüfung sind die Grundlage dafür.“* Die Höhe der Händlerfinanzierung richtet sich nach der Anzahl der Vermittelten Leasingverträge.²⁷⁵ Ein genauer Umrechnungsschlüssel wurde nicht bekannt gegeben. Eine Verwertungsbörse der Leasingeinzüge rundet das spezielle Angebot für die Kfz-Vermittler ab.²⁷⁶

Abschließend wird der Punkt Innovation erwähnt. *„Sie müssen mit dem Markt leben und genau aufpassen was er braucht. Wir trachten immer danach Zusatzprodukte am Markt zu positionieren, die sich einerseits gut bewährt haben und vom Vermittler wie auch vom Leasingnehmer gewünscht werden und andererseits Produkte zu kreieren die es wirklich noch nicht gibt. Wir möchten damit einen Vorsprung erzielen der unseren Partnern einen wirklichen Vorsprung bringt.“* Dies soll sich auch in der Vielzahl der Produkte widerspiegeln, die zusätzlich mit angeboten werden.

²⁷⁴ Als Beispiel wurden Autohändlern genannt, denen ein Seminar angeboten wird, welches sich mit einem für sie relevantem Thema beschäftigt und das nicht ursächlich mit Leasing in Zusammenhang steht: Platzierung von Gebrauchtwagen um einen schnellen Verkauf zu erzielen.

²⁷⁵ Das Wort Händlerfinanzierung wird hier nicht wie im üblichen Sprachgebrauch als die Möglichkeit gesehen, sein neu erworbenes Kfz beim Autohändler zu finanzieren, sondern hier ist die Finanzierung des Fuhrparks zu verstehen, die der Autohändler selber benötigt. Wenn ein Auto vom Autohändler gekauft wird, so muss er dies selber innerhalb einer kurzen Frist beim Importeur bezahlen. Die Zeit, die vergeht, bis das Auto an den Endverbraucher verkauft wird, muss überbrückt werden. Dies erfolgt durch die Finanzierung des Umlaufvermögens, also der Kfz.

²⁷⁶ In einer Verwertungsbörse werden Leasingfahrzeuge versteigert, die vom Unternehmen eingezogen wurden, da der Leasingnehmer seine Leasingraten nicht mehr bedienen konnte. Um hier einen fairen Vertrieb zu garantieren, können eingetragene Händler für die Kfz mitbieten und diese Ersteigern

Interviewpartner E sagte, das die Ergebnismessung nur bei den Kunden erfolgen kann, die ihren Vertrag verlängern und eine Weiterfinanzierung in Anspruch nehmen. Diese Quote wäre das einzige, was sie ausrechnen könnten. *„Eine Messung der Kundenbindung im klassischen Sinn haben wir nicht. Es ist ja auch ausgesprochen schwer diese zu messen. 50% unserer Leasingnehmer fahren nach dem Auslauf des Leasingvertrages mit ihrem Auto weiter. Ist das eine Niederlage? Wenn er in einem Jahr ein neues Auto kauft und es wieder bei mir least, war er mir ja treu. Der Zeitraum ist ein viel längerer und wie soll ich das messen?“*

Interviewpartner F: *„Ja, wir haben Kundenbindungsmaßnahmen und bei uns erfolgt eine genau Messung, ob und wie diese gegriffen hat oder nicht.“* Es wird erklärt, dass jeder Vertrag auf viele Bezugspunkte genau verfolgt werden kann. Diese Punkte sind unter anderem, wann der Vertrag abgeschlossen wurde, auf Grund welcher Aktion der Kunde sich für welches Produkt entschieden hat über welche Schiene er zum Unternehmen gekommen ist, also, ob vom eigenen Vertrieb oder über Vermittler. Wenn der neue Kunde über einen Dritten gekommen ist, dann wird diese zusätzlich im CRM System genau vermerkt und entsprechend behandelt. Dies vor allem mit dem Blick auf die gute Zusammenarbeit mit dem Partner und dem in weiterer Folge neu Vertrag am Ende der Laufzeit. *„Ich weiß genau auf Grund welcher Aktion, auf Grund welches Tuns der Kunde wieder zu mir gekommen ist.“* Eine genaue, detaillierte Erklärung wie diese Messung im Einzelnen und die Bindung im Speziellen erfolgt, wird nicht gegeben. Es wird um Verständnis gebeten, diesen Marktvorsprung nicht veröffentlichen zu wollen.

Interviewpartner G teilt mir, dass eine klassische Kundenbindungsmaßnahme nicht vorhanden ist und auch eine entsprechende Messung nicht durchgeführt wird.

Die nächsten beiden Fragen beziehen sich ursächlich mit der Vorangegangenen und wurden gemeinsam gestellt um die Kontinuität in der Thematik beizubehalten und dem Experten die Möglichkeit zu geben in einem Fluss auf diese Fragen zu antworten:

- Wenn ein Leasinggeschäft abgeschlossen wurde, wie behandeln sie ihren Kunden während der Laufzeit im Zuge der Kundenbindung? Welche Kundenbindung haben sie im Bezug auf das Ende des Vertrages?

Interviewpartner A gab an, dass privaten Kfz-Leasingkunden ein Geburtstagsmailing mit einem kleinen Geburtstagsgeschenk übersendet wird.

Interviewpartner B gab an, dass es sowohl während der Laufzeit nichts extra geben würde, als auch am Ende der Laufzeit kein eigenes Programm gefahren würde. *„Alle werden gleich behandelt.“* Der Interviewpartner weist auf etwas für ihn grundsätzliches hin. *“Es unsere Aufgabe, mit dem Kunden einen entsprechenden Deckungsbeitrag zu erwirtschaften.“* Doch ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass bei allem kaufmännischen Denken der Kunde nicht außer Acht gelassen werden darf. *„Bei allen Kundenbindungsmaßnahmen ist es die Aufgabe daran zu denken, dass der Kunde dies alles selber zahlt. Wichtig ist die Kondition, eine sehr gute Kondition und die wollen wir auch dem Kunden bieten.“* Um dieses Ziel zu erreichen muss streng kalkuliert werden. *„Bei einer Finanzierungssumme von ca. € 20.000,- bleiben uns nach Abzug von Provisionen, Kosten für Bonitätsauskünften, Buchungszeilen, Personal- und sonstigen Kosten ca. € 100,- bis € 150,- übrig. Und in dieser Rechnung habe ich das Risiko noch nicht optimal berücksichtigt.“* Da das Leasingunternehmen als nicht Captiv-Unternehmen alleine dasteht und nicht auf Übergreifende Synergien zurückgreifen kann.²⁷⁷ *„Alle diese Marketing Aktivitäten kosten Geld: Extern, Intern“* und das möchte man nicht dem Kunden aufbürden. Gute Konditionen und exzellente Vertriebs- und Betreuungsleistung sind wesentlich wichtiger.

Interviewpartner C sagte, dass während der Vertragslaufzeit kein spezielles Kundenbindungsprogramm gibt. Es wird aber sehr darauf geachtet, dass wenn der Kunde sich mit dem Leasingunternehmen, aus welchem Grund auch immer, in Verbindung setzt, sehr gut und zuvorkommend behandelt wird. Egal wie unscheinbar

²⁷⁷ Als Beispiel wird die Dachmarke Porsche mit allen ihren Fahrzeugen wie Audi, VW, Skoda, Seat usw. genannt. Aus Sicht des Interviewten ist es nicht von Relevanz wo die Werbung positioniert wird, also ob bei dem Auto, Versicherung, Fuhrpark, Service, Leasing, und es ist unabhängig, welche spezielle Marke beworben wird, es profitieren immer alle aus dem gesamten Konzern von diesem gemeinsamen Auftritt. So auch die hauseigenen Leasingfirma.

die Anforderung an das Unternehmen auch sein mag. Die Überzeugung ist, dass in dieser kundenorientierten Ausrichtung der Grundstein für den Abschluss eines Folgevertrags liegt. *„Die Call-Center sind der Tod jeder Leasingfirma.“* Es ist ganz wichtig festgehalten, dass der Kunde persönlich mit Namen angesprochen wird und auch wenn möglich immer zum selben Betreuer kommt. Daraus resultierend stellt der Interviewpartner fest, dass durch diese gute oder auch schlechte Behandlung der Kunde sich fragen wird: *„waren sie mir sympathisch oder nicht.“* Es müssen positive Emotionen geweckt werden. Wenn diese nicht geschieht, dann wäre das schlecht. Am Ende der Laufzeit bietet das Leasingunternehmen Stammkundenkonditionen und kleine Geschenke an.

Interviewpartner D teilte mit, dass generell während der Laufzeit keine Kontakt von Seiten des Leasingunternehmens mit dem Kunden gesucht wird. Ausgewählte Kunden erhalten Geburtstagskarten, sporadisch würden auch ganz besondere Kunden Tankgutscheine mit diesen Karten erhalten. Bezüglich des Laufzeitendes sagte der Interviewte, dass kurz vor dem Ende der Laufzeit dem Kunden eine Verlängerungsoption des Vertrages angeboten würde. Er könnte damit sein Auto weiterfinanzieren, falls er den Restwert, sofern einer vereinbart wurde, nicht auf einmal bezahlen möchte oder kann. Es wird dies als eine entsprechende Kundenbindungsmaßnahme gesehen, da der Kunde sich nicht um eine Weiterfinanzierung kümmern muss. Ansonsten gibt es keine Kundenbindungsmaßnahme für das Ende der Laufzeit.

Interviewpartner E sagte, dass sie keine speziellen Kundenbindungsmaßnahmen während der Laufzeit hätten. Es werden Geburtstagskarten, selektiert nach Bonitäten versendet. Am Ende der Laufzeit wird aktiv auf den Kunden zugegangen. Durch die bereits erwähnten Auslauf Listen informiert das Unternehmen sowohl die Vermittler als auch die eigenen Vertriebsmitarbeiter. Es wird eingeräumt, dass das aktive Nachtelefonieren nicht mit der Intensität betrieben wird, wie es sein sollte. *„Ich denke, da bleibt schon einiges an Abschlüssen auf der Strecke.“*

Interviewpartner F informiert darüber, dass dem Kunden am Ende der Vertragslaufzeit angeboten wird, sein Leasingfahrzeug weiter zu finanzieren. Außerdem durchläuft der Kunde ein Kundenbindungsprogramm, durch das er

Angeschrieben und laufend über neue Produkte informiert wird. Das Unternehmen verfügt über ein eigenes Konzept zur Behandlung von auslaufenden Verträgen. Zur Kundenwiedergewinnung hat das Unternehmen viele Möglichkeiten. Es werden nur zwei als Beispiel genannt: Tankgutscheine und der Nachlass der ersten Leasingrate

Interviewpartner G merkte an, dass es bei den geringen Margen, die am Leasingmarkt herrschen, eine zusätzliche Kundenbindungsmaßnahme für alle nicht möglich ist. Es wurde in der Vergangenheit der Versuch gestartet, bestimmte Berufsgruppen herauszufiltern und mit einem speziellen Offerte für einen neuen Abschluss zu gewinnen. Diese Aktion hatte allerdings nicht den gewünschten Erfolg und wurde wieder eingestellt. An Kunden mit hohen Finanzierungsvolumen werden Weihnachtskarten versendet. In Wien hat es sich eingebürgert, dass bei einem Weinhändler eine größere Menge Weinflaschen eingekauft werden und an Kunden wie auch Vermittler persönlich verteilt werden. *„Es ist nur eine Kleinigkeit, aber der Mensch freut sich. Wichtig ist mir, dass in diesem Zusammenhang eine positive Assoziation mit dem Namen unseres Unternehmens erfolgt. Letztendlich muss der Mitarbeiter entscheiden, ob ihm sich für ihn das eingesetzte Budget lohnt. Deckungsbeitragsmäßig muss ja er das Geld wieder einspielen.“*

Die letzte in dem Bereich Kundenbindung gestellte Frage geht noch einmal auf die Problematik: Vertrieb – Abschluss eines Folgevertrags – Kundenbindung ein:

- Versuchen sie über ihre eigenen Vertriebsmitarbeiter mit den Kunden in Kontakt zu treten um ein Folgegeschäfte abschließen zu können?

Interviewpartner A: *„ Ja, wenn uns der Kunde persönlich bekannt ist. Nein, wenn er über Vermittler gekommen ist.“* Das gute Einvernehmen mit den Vertriebspartner und die Wahrung der Interessen dieser ist ein ganz wichtiger Punkt und es wird ein ganz besonderes Augenmerk darauf gelegt.

Interviewpartner B beantwortete die Frage mit ja. *„Man muss die Zielkunden kennen. Der Aufbau eines Beziehungsnetzwerkes ist uns wichtig.“* Es ist das Bestreben dieses Leasinginstitut *„bei einer großen Gruppe der Bestandskunden unser Image und unsere Bekanntheit zu steigern.“* Es wird auf das Hauptkonzept des Leasinginstitutes hingewiesen, welches *„in der persönlichen Betreuung liegt. Dort sehen wir unsere Kernkompetenz.“* Das Hauptaugenmerk wird auf das Verhältnis Kunde - Betreuer gelegt. Die Präsenz des Vermittlers bei seinem Kunden und das gute Miteinander, darauf käme es ursächlich an.

Interviewpartner C verweist auf die Zusammenhänge der bereits beantworteten Frage und stellt den Kundenschutz noch einmal in den Vordergrund. Alle sonst nicht in diese Kategorie fallenden Kunden werden selbstverständlich von den eigenen Mitarbeitern betreut. *„Um an einen Folgevertrag zu kommen, ist die gute Betreuung das aller wichtigste. Die gute Kondition ist erst in zweiter Linie wichtig.“* Preisensibilität am Point of Sales gehört dazu, sollte aber nicht die Hauptverkaufsstrategie sein.

Interviewpartner D sagt, dass auf Grund des starken Geschäftsaufkommens durch Vermittler selten der Kunde direkt angesprochen wird. Wenn es aber notwendig ist, wird dies sicher getan.

Interviewpartner E verweist auf das gute Vertrauen, das zwischen seinem Unternehmen und den Vermittlern herrscht. Ein direktes Ansprechen der Kunden erfolgt nur bei den direkt akquirierten Kunden. Bei den indirekt gewonnenen Leasingnehmern wird ganz ausdrücklich auf den Vermittler Rücksicht genommen. *„Der Kundenschutz ist wichtig und nicht antastbar. Erst wenn nach Rücksprache mit dem Vermittler der Kunde sozusagen freigegeben worden ist, setzen sich unsere Mitarbeiter mit dem potenziellen Leasingnehmer in Verbindung.“* Es wird auch noch besprochen, dass diese Information über das Computersystem unterstützt wird obgleich es kein CRM gibt.

Interviewpartner F gibt an, dass durch ihre gut geregelte Struktur, der Kunde nur von dem angesprochen wird, der ihn zum Unternehmen geführt hat. Das heißt, wenn der Kunde über einen Vertriebspartner oder über einen Vermittler gekommen ist, so wird

dieser den Kunden auch weiter betreuen. Es wird dem Partner jegliche Hilfestellung angeboten, die er benötigt um ein Folgegeschäft abzuschließen. Erst wenn diese Aktivität nicht zu dem gewünschten Erfolg führt, wird der eigene Vertrieb aktiv. Hier allerdings auch erst nach Info und Rücksprache mit dem Geschäftspartner. *„Wichtig ist es, dass der Kunde in unserem Portfolio bleibt, dass wir ihn halten.“*

Interviewpartner G gibt an, dass dies ein heikler und nicht unwesentlicher Punkt ist. *„Gerade unsere ganz neuen Vertriebsmitarbeiter neigen dazu sich voller Inbrunst auf auslaufende Verträge zu stürzen und mit dem Kunden gleich in Verbindung treten zu wollen. Hier ist äußerste Wachsamkeit und Vorsicht geboten. Ein verärgerter Partner, sei es Versicherer, Autohändler, Makler oder wer auch immer, dem sie ein Abschluss abgenommen haben, ist nicht nur selbst weg, sondern informiert innerhalb kürzester Zeit viele seiner Kollegen. So ein Schaden ist schwer gut zu machen.“* Es wird auf Grund dieses Risikos darauf hingewiesen, dass eine genaue Trennung zwischen direkt und indirekt Vermittelten Geschäft zu treffen ist. Intern können auch noch unterschiedliche Auslauflisten nach Vermittler ausgedruckt werden.

Die Zusatzfrage, die nun auch den Abschluss des Expertengesprächs darstellte lautete:

- Können sie in ihrem Leasinginstitut EDV unterstützt feststellen ob ein Kunde wieder bei Ihnen einen Vertrag abgeschlossen hat oder nicht?

Interviewpartner A bejahte die Frage und merkte auch noch an, dass alle Bereiche im Leasingunternehmen über CRM unterstützt werden.

Interviewpartner B sagte: *„Es erfolgt alles bei uns über den Computer.“* In dem System ist ersichtlich, ob ein Vertrag aktiv, als noch am Laufen ist, welche Beträge noch offen oder ausständig sind, seit wann er Kunde ist, wie viel Verträge er abgeschlossen hat, usw. Ein CRM-Tool ist nicht vorhanden.

Interviewpartner C antwortete auf diese Frage, dass alle Daten über die EDV erfasst würden.

Interviewpartner D gab an, dass dies im Moment leider noch nicht möglich sei.

Interviewpartner E antwortete, dass dies möglich ist. Es würde alles über die EDV laufen, die allerdings die Historie aller Kunden erst ab dem Jahr 2000 beinhalte. Dies dafür aber sehr ausführlich. CRM – gibt es keines.

Interviewpartner F beantwortete die Frage mit „ja“ und gab an, dass sogar alle Kunden erfasst sind, die keinen Vertrag abgeschlossen haben, sondern nur eine Anfrage gestellt hatten. Diese werden dann auch durch das Kundenbindungsprogramm betreut, um sie eventuell doch als Kunden für das Unternehmen gewinnen zu können.

Interviewpartner G sagte, dass es im Moment nur möglich sei, die Verträge Kunden zuzuordnen, die nach dem Auslaufen ihres alten Vertrages innerhalb der nächsten zwei Monate wieder einen neuen Vertrag abschließen. Sonst würde es nicht funktionieren. Man ist sich allerdings des Problems bewusst und es erfolgt kurzfristig eine Änderung im System.

6.4 Erkenntnisse für die Arbeit

Das Ziel dieser Diplomarbeit war es zu hinterfragen, welche konkreten Kundenbindungsmaßnahmen es für nicht herstellergebundenen Leasingfirmen im Kfz-Bereich gibt.

Ein gravierender Unterschied zu herstellergebundenen Leasingfirmen besteht darin, dass nicht markengebundene Leasingfirmen im Kfz-Sektor ihren Vertrieb erst selbst aufbauen müssen. Dieser Vertrieb kann direkt über eigene Mitarbeiter erfolgen oder indirekt über Kfz-Händler, Vermittler oder anderweitige Partner. Um dieser eventuellen Abhängigkeit zu entgehen, ist die Kundenbindung ein ganz wesentlicher Aspekt des Geschäftserfolges. Um zu eruieren, wie die Vertriebswege in der Praxis

aussehen und wie Kundenbindung durch die Unternehmen durchgeführt wird, wurden zwei Forschungsfragen als Grundlage für die Interviews formuliert. Folgende Antworten konnten nun auf diese Fragen ermittelt werden.

„Wie reagieren Leasingunternehmen auf das Problem, dass ein Grossteil ihrer Verträge über den indirekten Vertrieb bzw. über Vermittler abgeschlossen wird?“

Die erste Forschungsfrage kann dahingehend beantwortet werden, dass bis auf ein Leasingunternehmen, keines in dem indirekten Vertrieb eine große Problematik sieht. In einigen Fällen werden sogar mehr als Dreiviertel der abgeschlossenen Verträge über Vermittler, Kfz-Händler oder andern Partnern gewonnen.

Allerdings wird dieser Situation sehr wohl Rechnung getragen, wie folgende Aufzählung zeigt:

- Vermittler, egal aus welchem Bereich, also Kfz., Versicherung, Vermögensberater, usw. werden von den Leasinginstituten wie Kunden behandelt.
- Es werden eigene Incentive-Programme erstellt durch die Vermittler zusätzliche Provisionen generieren können.
- Es werden enge Kontakte zu diesen gehalten, oft sogar von der Geschäftsleitung selbst, um Nöte und Sorgen vom Point of Sale zu erfahren und entsprechend reagieren zu können.
- Vermittler erhalten eigene, spezielle Verkaufsinstrumente zur Verfügung gestellt, die ihnen ermöglichen, möglichst autark zu agieren.
- Es werden Zusatzprodukte angeboten, wie zum Beispiel Versicherungen, die über Kooperationen abgeschlossen werden und wesentlich bessere Konditionen bieten, als wenn sie der einzelne Kunde selbst abschließen würde.
- Weiters wird den Vermittlern - zum Beispiel Kfz-Händlern - sehr günstige Finanzierungen für ihren Fuhrpark angeboten. So ist eine win-win Situation für beide gegeben.

Die zweite Forschungsfrage beschäftigt sich mit Kundenbindung und lautet wie folgt:

„Welche Kundenbindungsmaßnahmen werden von unabhängigen Leasingunternehmen angewandt und wie erfolgt die Ergebnismessung?“

Vorweg sollte festgehalten werden, dass alle befragten Leasingfirmen sich mit der Materie sehr gut auskennen haben und die Thematik genau einschätzen konnten. Circa die Hälfte der Befragten verfügen über Kundenbindungsmaßnahmen, allerdings führt nur einviertel dieser eine Messung der Ergebnisse durch. Die Messung erfolgt im klassischen Sinn mit Befragungen in unterschiedlichen Formen - mit Fragebogen, Internet oder auch persönlichen Gesprächen. Die Kundenbindung erfolgt, wie im Abschnitt 5 auch aus der Literatur zu ersehen ist, über die entsprechenden Maßnahmen. Sie reichen von CRM, welches allerdings auch nur einviertel der Befragten in ihrem Computersystem implementiert haben, über Beschwerdemanagement, Value-Added Services, Pricing bis zu Kundenkarten.

Im Folgenden werden nun die im Vorfeld aufgestellten Hypothesen behandelt:

Durch Auslauflisten, die 3 Monate vor Auslauf des Leasingvertrages erstellt werden, wird den Vertriebsmitarbeitern ein Tool zur Verfügung gestellt, über welches sie mit bestehenden Kunden in Kontakt treten können.

Diese Frage kann ganz klar mit ja beantwortet werden. Alle Befragten Leasingfirmen verwenden diese Listen und stellen sie in den meisten Fällen den Vermittlern zur Verfügung, um ihnen den Abschluss eines Folgevertrages zu ermöglichen. Diese Auslauflisten werden als wesentlicher Bestandteil in der Möglichkeit Folgegeschäfte abzuschließen gesehen.

Leasingunternehmen versuchen über ihre eigenen Vertriebsleute mit den Kunden in Kontakt zu bleiben, um ein Folgegeschäft zu ermöglichen.

Diese Frage ist mit einem wichtigen Hinweis mit ja zu beantworten. Alle befragten Leasingfirmen stellten eindeutig klar, dass sie dies einerseits nur bei den von ihnen selbst akquirierten Kunden nutzen und andererseits bei den von Partnern vermittelten Kunden nur unter zwei Prämissen: Einerseits nur nach Rücksprache mit diesen und andererseits nur wenn der Vermittler nicht selbst tätig geworden ist. Kundenschutz ist ein ganz wichtiger Punkt und wird rigide von allen eingehalten. Teilweise werden diese sogar dem Kunden vertraglich zugesichert.

Leasingunternehmen verwenden Zusatzbonifikationen, um ihre Vermittler zu motivieren, Kunden mit dem Neuabschluss eines Leasingvertrages wieder an das Unternehmen zu binden. Ein Folgevertrag ist so wertvoll, dass die Leasingfirmen den Vermittlern diese Zusatzbonifikation zahlen.

Alle Befragten gaben vorweg an, dass ein Kunde, der wieder einen Vertrag bei demselben Unternehmen abschließt, einen Gewinn darstellt. Vor allem aus bonitätstechnischer Sicht birgt dieser Kunde weniger Risiko und weniger Aufwand. Eine eindeutige Antwort gab es trotzdem nicht. Von „nein, machen wir nicht“, kleinen Werbegeschenken sowie Einzelfall-Behandlungen weiter zu „bei speziellen Kunden ja“ bis hin zu einem klaren „ja, mit eigenen Geschenken bei Neuabschluss“ (zum Beispiel Tankgutscheinen) wurde alles angegeben. Eine klare Aussage kann nicht gegeben werden.

Leasinginstitute begründen die Nutzung des indirekten Vertriebsweges damit, dass sie Abhängigkeitsverhältnisse mit den Vermittlern vermeiden.

Bis auf eine Leasingfirma, die sich dieser möglichen Abhängigkeit bewusst ist und deshalb fast zur Gänze auf den direkten Vertriebsweg setzt, haben alle andere Befragten nichtmarkengebundene Leasingunternehmen mit dieser Situation überhaupt kein Problem. Der größte Teil sagte sogar, dass sie dadurch eine größere Sicherheit empfinden, da das Risiko wesentlich gestreuter ist. Daher trifft diese Hypothese nicht zu.

Leasingunternehmen führen eigene Kundenbindungsprogramme bereits während der Laufzeit durch, um den Kunden schon während der Laufzeit an das Unternehmen zu binden und dadurch Folgeabschlüsse zu fördern.

Es werden vereinzelt Geburtstagsmailings und Weihnachtsmailings durchgeführt. Spezielle Kunden erhalten zum Beispiel zu Weihnachten kleine Aufmerksamkeiten, wie Weinflaschen, Bonbonnieren, etc. In Summe muss diese Frage aber mit einem Nein beantwortet werden.

Leasingunternehmen bieten als Kundenbindungsmaßnahme spezielle Zusatzdienstleistungen an, die über das Grundportfolio hinausgehen, um Leasingkunden aus dem Kfz-Bereich zu gewinnen.

Bis auf eine Leasingfirma wird dies von allen befragten Firmen durchgeführt und auch speziell von diesen beworben. Diese Produkte sind:

- Haftpflicht- und Vollkaskoversicherung
- Arbeitslosenversicherung
- Sommer- oder Winterreifenaktionen
- inkludierte Serviceleistungen
- saisonale, individuelle Angebote und
- spezielle Aktionen je nach Leasingunternehmen

Weiters wurde aber von allen Befragten angegeben, dass dies als Kundenbindung gesehen wird. Diese Frage ist also mit Ja zu beantworten.

7 Literaturverzeichnis

BECKER, J. (2006): Marketingkonzeption, Grundlagen des Zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 8. Aufl., München: Vahlen

BEUTIN, N. (2003): Kundenbindung durch Value-Added Services, in BRUHN M./HOMBURG C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler

BRANDT, J./SCHNEIDER, U. (2001): Handbuch Kundenbindung, Service und Kundenorientierung, Interviews mit namhaften Experten, Methoden und Maßnahmen der Kundenbindung, Berlin: Cornelsen

BRUHN, M. (2006): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in: HINTERHUBER, H./MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler

BÜSCHGEN, H/BÖRNER, C. (2003): Bankbetriebslehre, 4. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius

BÜSCHGEN, H. (1998): Praxishandbuch Leasing, München: Beck'sche Verlagsbuchhandlung

CERMAK, C. (1987): Das Besitzkonstitut beim Sale-and-Lease-Back-Verfahren, Wien: Orac

DRUKARCZYK, J. (2003): Finanzierung. Eine Einführung, 9. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius

EBSTER, C./STALZER, L. (2003): Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, 2. Aufl. Wien: Facultas

ECKSTEIN, W./FEINEN, K. (2000): Leasing Handbuch für die betriebliche Praxis, 7. Aufl., Frankfurt am Main: Knapp

EGGER, A./KREJCI, H. (1987): Das Leasinggeschäft. Zivil-, Bilanz- und Steuerrecht; Betriebswirtschaft und Praxis. Wien: Orac

ENGELHARDT, W./RECKENFELDERBÄUMER, M. (2006): Industrielles Service-Management, in: KLEINALTENKAMP, M./PLINKE, W./JACOB, F./SÖLLNER, A. (Hrsg.): Markt- und Produktmanagement. Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing, Wiesbaden: Gabler

FEINEN, K. (2002): Das Leasinggeschäft. 4. Aufl., Frankfurt am Main: Fritz Knapp

FRIEDRICHS, J. (1990): Methoden der empirischen Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag

FROSCHAUER, U./LUEGER, M. (2003): Das qualitative Interview, WU- Wien

GABELE, E./KROLL, M. (1992): Leasing als Finanzierungsinstrument. Wiesbaden: Gabler

GABELE, E./KROLL, M. (2001): Leasingverträge optimal gestalten. Vertragsformen, Vor- und Nachteile, steuerliche Analysen, 3.Aufl., Wiesbaden

GALINANES GARCIA, A./RENNHAK, C. (2006): Kundenbindung – Grundlagen und Begrifflichkeiten, in: RENNHAK, C. (Hrsg.): Herausforderung Kundenbindung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

GERKE, W./BANK, M. (2003): Finanzierung, Grundlagen für Investitions- und Finanzierungsentscheidungen im Unternehmen. Stuttgart: Kohlhammer

GEYER, A./HANKE, M./LITTICH, E./NETTEKOVEN, M. (2003): Grundlagen der Finanzierung. Wien: Linde

GRABNER-KRÄUTER, S./SCHWARZ-MUSCH, A. (2006): CRM - Grundlagen und Erfolgsfaktoren, in: HINTERHUBER, H./MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler

GRIESE, K. (2002): Der Einfluss von Emotionen auf die Kundenzufriedenheit, Ansätze für ein erfolgreiches Consumer Relationship Marketing mit 18- bis 25 jährigen Bankkunden, Wiesbaden: Gabler

GUSERL, R./PERNSTEINER, H. (2004): Handbuch Finanzmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler

HAESELER, H./GREßL, F. (2007): Leasing und Factoring, Attraktive Finanzierungsinstrumente im Lichte von Basel II, Wien: Orac

HAGENMÜLLER, K/ECKSTEIN, W. (1992): Leasing-Handbuch für die betriebliche Wirtschaft, 6. Aufl., Frankfurt am Main: Knapp

HARTMANN, W./KREUTZER, R./KUHFUß, H. (2004): Kundenclubs & More, Innovative Konzepte zur Kundenbindung, Wiesbaden: Gabler

HEITMÜLLER, H. (2000): Leasingvertrieb über den Bankschalter, in: ECKSTEIN, W./FEINEN, K. (Hrsg.): Leasing Handbuch für die betriebliche Praxis, 7. Aufl., Frankfurt am Main: Knapp

HINTERHUBER, A. (2006): Pricing und Kundenzufriedenheit, in: HINTERHUBER, H./MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler

HINTERHUBER, H./MATZLER, K. (2006): Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler

HIPPNER, H. (O.J.) Was ist CRM, Grundlagen Definition, S 1 bezogen unter:
<http://www.megasolution.de/crm/CRM%20Def%20und%20Grundlagen.PDF> Zugriff
am 02.02.2008

HOLLAND, H./HEEG, S. (1998): Erfolgreiche Strategien für die Kundenbindung,
Wiesbaden: Gabler

HOLLAND, H./HULDI, C./KUHFUß, H./NITSCHKE, M. (2001): CRM im
Direktmarketing, Kunden gewinnen durch interaktive Prozesse, Wiesbaden: Gabler

HOMBURG, C./BRUHN, M. (2003): Kundenbindungsmanagement – Eine Ein-
führung in die theoretischen und praktischen Problemstellung, in: BRUHN, M./
HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und
Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler

HOMBURG, C./FÜRST, A. (2008): Überblick über die Messung von Kundenzu-
friedenheit und Kundenbindung, in: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): Hand-
buch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches
CRM, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler

HOMBURG, C./SIEBEN, F. (2003): Customer Relationship Management (CRM)-
Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, in: BRUHN, M./
HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und
Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler

HOMBURG, C./SCHÄFER, H./SCHNEIDER, J. (2006): Sales Excellence. Ver-
triebsmanagement mit System, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler

JAHRMANN, F. (2003): Finanzierung. Darstellung, Kontrollfragen, Fälle und
Lösungen, 5. Aufl., Herne/Berlin: Neue Wirtschafts-Briefe

JESCHKE, K. (1995): Nachkaufmarketing, Kundenzufriedenheit und Kundenbin-
dung auf Konsumgütermärkten, Frankfurt am Main: Lang

KAERNER, H./KASPER, M./MATTMÜLLER, R. (2004): After-Sales, Der Service macht den Gewinn, Wie Sie Produkte erfolgreich mit Dienstleistung verbinden, Frankfurt am Main: Frankfurt Allgemeine Buch

KECK, M./HAHN, M. (2006): Integration der Vertriebswege, Integration der Vertriebswege, Herausforderung im dynamischen Retail Banking, Wiesbaden: Gabler

KLATT, E. (1970): Langenscheidts Taschenwörterbuch der englischen und deutschen Sprache. Erster Teil Englisch-Deutsch, Berlin und München: Langenscheidt KG

KOTLER, P./BLIEMEL, F. (1995): Marketing-Management, Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8. Aufl., Stuttgart: Schäfer-Poeschel

KOTLER, P./ARMSTRONG, G./SAUNDERS, J./WONG, V. (2007): Grundlagen des Marketing, 4. Aufl., München: Pearson

KUHNLE, R./KUHNLE-SCHADN, A. (2001): Leasing. Ein Finanzierungswegweiser, Wien: Linde

KUß, A. (2006): Marketing-Einführung, Grundlagen, Überblicke, Beispiele, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler

KRALICEK, P. (2001): Kursbuch Betriebswirtschaft: praktisch, kompakt, lösungsorientiert, Frankfurt/Wien: Ueberreuter

KRATZER, J./KREUZMAIR, B. (2002): Leasing in Theorie und Praxis, Leasing für Anbieter und Anwender 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler

LAMNEK, S. (1995): Qualitative Sozialforschung, Band II: Methoden und Techniken, 3. Aufl., Weinheim: Psychologie Verlags Union

LAMNEK, S. (2005): Qualitative Sozialforschung, 4. Aufl., Weinheim Beltz

HOFFMEYER-ZLOTNIK, J. H. P. (1992): Analyse verbaler Daten. Über den Umgang mit qualitativen Daten, Opladen: Westdeutscher Verlag

LANGE-KOWAL, E. (1982): Langenscheidts Schulwörterbuch Französisch-Deutsch. Berlin und München: Langenscheidt KG

LASSLESBERGER, E. (2005): Finanzierung von A bis Z, Wien: Linde

LECHNER, K./EGGER, A./SCHAUER, R. (2004): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 21. Aufl., Wien: Lindeverlag

MATZLER, K./BAILOM, F. (2006): Messung von Kundenzufriedenheit, in: HINTERHUBER, H./MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler

MAYRING, P. (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 9. Aufl., Weinheim-Basel: Beltz

MAYER, H. (2006): Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 3. Aufl. München: Oldenburg

MEYER, A/OEVERMANN, D. (1995): Kundenbindung, in: TITZ, B/KÖHLER, R. /ZENTES, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl. Stuttgart: Schäfer-Poeschl

MEFFERT, H. (2003): Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategie, in: BRUHN M/ HOMBURG C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 4 Aufl., Wiesbaden

OESTERREICHISCHE NATIONALBANK (O.J.): Faire Regeln. Für ein stabiles und sicheres Finanzsystem bezogen unter:

http://www.oenb.at/de/img/basel_2_folder_tcm14-25899.pdf Zugriff am 01.03.2008

OLFERT, K./REICHEL, C. (2005): Finanzierung, 13. Aufl., Ludwigshafen: Kiehl

PERRIDON, L./STEINER, M. (2002): Finanzwirtschaft der Unternehmung, 11. Aufl., München: Vahlen

QUANTSCHNIGG, P./JEZEK, H./LANGER, H./PILZ J. (2003): Handbuch des Leasing, Frankfurt/Wien: Ueberreuter

RAYKOV, B. (2005): Rechnungslegung nach International Financial Reporting Standards am Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Kaiserslautern: http://www-bior.wiwi.uni-kl.de/rewe/Studium/Seminare/-Grundlagenseminare/WS_05_06/Dokumente/04_Raykow_Sachanlagen.pdf

REHKUGLER, H. (2007): Grundzüge der Finanzwirtschaft, München: Oldenburg

RÖHRENBACHER, H./FLESICHER, W. (1995): Leasing versus Kredit, eine umfassende betriebswirtschaftliche Analyse, 2.Aufl., Wien: Ueberreuter

SAILER, U. (1996): Ökonomie des Herstellerleasing, Mikroökonomische, institutikonenökonomische und wettbewerbspolitische Aspekte, Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag

SASSMANN, C. (1999): Leasing als Marketing- und Finanzierungsinstrument unter besonderer Berücksichtigung der Kfz-Branche, wirtschaftswiss. Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien

SCHOLL, A. (2003): Die Befragung. Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung, Konstanz: UTB

SCHNEEMANN, K./LONDRIGO, E./SCHÖTZ, M. (2001): After Sales Management. Betriebswirtschaft der Kfz-Werkstatt und des Teile- und Zubehörgeschäfts, Würzburg: Vogel

SEICHT, G. (1997): Investition und Finanzierung, Theoretische Grundlagen und praktische Gestaltung, 9. Aufl., Wien: Linde

SCHNECK, O. (2004): Finanzierung, Eine praxisorientierte Einführung mit Fallbeispielen, 2. Aufl., München: Vahlen

SCHNECK, O. (2006): Handbuch Alternative Finanzierungsformen, Weinheim: Wiley

SIMON, H./TACKE, G./BUCHWALD, G. (2003): Kundenbindung durch Preispolitik, in: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler

SPITTLER, H. (1998): Vertriebspolitik von Leasing-Gesellschaften, bezogen unter: http://www.wiso.uni-koeln.de/leasing/publikationen/mub/nr_27/vertriebspolitik.pdf, Zugriff am 20.12.2007

STAHL, H./HINTERHUBER, H./FRIEDRICH VON DEN EICHEN, S./MATZLER, K. (2006): Kundenzufriedenheit und Kundenwert, in: HINTERHUBER, H./MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler

STAUSS, B. (2003): Kundenbindung durch Beschwerdemanagement, in BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler

STAUSS, B. (2006): Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung, in: HINTERHUBER, H./MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler

SWOBODA, P. (1992): Investition und Finanzierung, 4.Aufl., Göttingen: Vandenhoeck

TACKE, H. (1999): Leasing, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel

TASCHNER, J. (1987): Sonderformen des Leasing und sonstige neue Entwicklungen, in: EGGER, A./KREJCI, H. (Hrsg.): Das Leasinggeschäft. Zivil-, Bilanz- und Steuerrecht; Betriebswirtschaft und Praxis. Wien: Orac

TOMCZAK, T./REINECKE, S./DITTRICH, S. (2003): Kundenbindung durch Kundenkarten und -clubs, in BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler

UNIVERSITÄT PASSAU (O.J.): Corporate Identity bezogen unter:
<http://www.uni-passau.de/cd-manual.html> Zugriff am 02.03.2008

VOGEL, V. (2006): Kundenbindung und Kundenwert, Der Einfluss von Einstellungen auf das Kaufverhalten, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

VÖL, Statistik Definitionen & Begriffe Erhebung Q1-Q4 2005, S.7 bezogen unter:
<http://www.leasingverband.at/Stat/Download/Statberichte/Definitionen%20zur%20Leasingerhebung.pdf> Zugriff am 28.11.2007

WAGENHOFER, A. (2002): Bilanzierung und Bilanzanalyse, Eine Einführung für Manager, 7. Aufl., Wien: Linde

WEGE, J. (1987): Allgemeine Übersicht über Stand und Entwicklung der Leasingpraxis, in: EGGER, A./KREJCI, H. (Hrsg.): Das Leasinggeschäft. Zivil-, Bilanz- und Steuerrecht; Betriebswirtschaft und Praxis. Wien: Orac

WEILINGER, A. (1987): Die Darstellung von Leasingverträgen im (handelsrechtlichen) Jahresabschluss, in: EGGER, A./KREJCI, H. (Hrsg.): Das Leasinggeschäft. Zivil-, Bilanz- und Steuerrecht; Betriebswirtschaft und Praxis. Wien: Orac

WERANI, T. (2004): Bewertung von Kundenbindungsstrategien in B-to-B-Märkte, Methodik und praktische Anwendungen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

WERNER, H./KOBABE, R. (2005): Unternehmensfinanzierung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel

WEIS, C. (2004): Marketing, Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft 13. Aufl., Ludwigshafen (Rhein): Kiehl

WÖHE, G. (2002): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Aufl. München: Vahlen

VERBAND ÖSTERREICHISCHER LEASING-GESELLSCHAFTEN (2003): Leasing in Österreich, Wien: Verband Österreichischer Leasing-Gesellschaften

ZILLICH, G. (1999): Leasing im Konzern eines Kreditinstitutes, wirtschaftswiss. Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien

ZANTOW, R. (2004): Finanzierung. Die Grundlagen modernen Finanzierungsmanagements, München: Pearson

8 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Volumen nach Kundengruppen Berichtsperiode I-III 2007.....	16
Abb. 2: Vertriebsweg: direkt versus indirekter Leasing	30
Abb. 3: Zusammenhang zwischen Kundenloyalität und Kundenzufriedenheit.....	46
Abb. 4: Verfahren zur Messung von Kundenbindung und Kundenzufriedenheit.....	70

9 Anhang



Interviewleitfaden

für ein

semi-strukturiertes Interview

mit Verantwortlichen von
Leasing-Unternehmen
für nicht herstellergebunden Leasingfirmen

im Rahmen der Diplomarbeit zum Thema

„Kundenbindungsmaßnahmen für nicht herstellergebundene
Leasingfirmen im mehrspurigen Kfz-Bereich bis maximal 3,5 Tonnen im
Großraum von Wien“

Betreuer: Mag.(FH) Dr. Stephan Walka

durchgeführt von: Harald Chirikdjian

Leasingunternehmen:.....

Gesprochen mit: Ort:

Funktion:.....

Datum/Uhrzeit:.....Dauer (ca. 30 – 45 Minuten):.....

- 1. Begrüßung, Dank für Bereitschaft zum Interview**
- 2. Vorstellung als Student FHW, eigene Persona**
- 3. Grund für Interview – Diplomarbeit**
- 4. Ziel des Interviews – Kundenbindungsmaßnahmen Leasing**

Fragen:

Direkter- versus indirekter Vertrieb

- Welche Kfz-Leasingformen bieten sie in ihrem Unternehmen an (Amortisation, Teilamortisation mit Anzahlung oder Kautionsmodelle, Operatingverträge mit Restwert usw.)?
- Welche Vertriebswege benützen sie in Ihrem Unternehmen: direkten oder indirekten? Wenn sie beides benützen, wie ist hier die prozentuelle Aufteilung?
- Unterscheiden sie in ihrem System, bzw. in der Bearbeitung, vor allem in der Weiterbetreuung und dem Focus auf das Laufzeitende und dem möglichen Wiederverkauf Ihres Produktes, ihrer Kunden, ob sie diesen direkt oder indirekt akquiriert haben?
- Werden von ihrem Leasinginstitut drei Monate vor dem Ende der Laufzeit Auslauf Listen erstellt, mit denen der Mitarbeiter ein Tool zur Verfügung gestellt wird um mit den bestehenden Kunden in Kontakt zu treten um ein Folgegeschäft abzuschließen?
- Sehen sie es als Vorteil an Folgeverträge mit bestehenden Kunden zu realisieren, weil sie dessen Zahlungsverhalten aber auch dessen Rating bereits

kennen? Stellt ihr Unternehmen ein Zusatzbonifikation für ihre Vermittler zur Verfügung um diesen zu motivieren den bereits bestehenden Kunden bei einem Neuabschluss eines Leasingvertrages wieder an das Unternehmen zu binden?

- Wie reagiert ihr Leasingunternehmen (hier wurde der Name des jeweiligen Leasinginstitutes eingesetzt) auf das Problem (wenn es so ist), dass ein Großteil ihrer Verträge über den indirekten Vertrieb, bzw. über Vermittler abgeschlossen werden?

Kundenbindungsmaßnahmen

- Welche Zusatzdienste, welche Zusatzdienstleistungen bieten sie zu den eingangs erwähnten Leasingprodukten noch an, die nicht durch das Fuhrparkmanagement abgedeckt sind und rein auf den Leasingkunden im Kfz abzielen? Wenn ja, sehen sie dies als Querbereich zu Kundenbindung? Zusatzdienstleistung = Kundenbindung?
- Welche Kundenbindungsmaßnahmen werden von ihrem Leasingunternehmen angewandt und wie erfolgt in ihrem Unternehmen die Ergebnismessung!
- Wenn eine Leasinggeschäft abgeschlossen wurde, wie behandeln sie ihren Kunden während der Laufzeit im Zuge der Kundenbindung? Welche Kundenbindung haben sie im Bezug auf das Ende des Vertrages?
- Versuchen sie über ihre eigenen Vertriebsmitarbeiter mit den Kunden in Kontakt zu treten um ein Folgegeschäfte abschließen zu können?
- Können sie in ihrem Leasinginstitut EDV unterstützt feststellen, ob ein Kunde wieder bei ihnen einen Vertrag abgeschlossen hat oder nicht?

Vielen Dank!

Wie ehrenwörtlich versichert, werden ihre Daten anonymisiert in die Diplomarbeit eingearbeitet.