



**Ermittlung und Beurteilung der Geschäftsfelder und  
Ergebnispotentiale für mobile Online-Dienste im After Sales**

**Bachelorarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades „Bachelor of Science (B. Sc.)“ im  
Studiengang Wirtschaftsingenieur der Fakultät für Elektrotechnik und  
Informatik, Fakultät für Maschinenbau und der Wirtschaftswissenschaftlichen  
Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Name: Arnold



Vorname: René



Prüfer: Prof. Dr. M. H. Breitner

Hannover, 27. Februar 2014

# Inhaltsverzeichnis

<b>Sperrvermerk</b> .....	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1. Ausgangslage und Zielsetzung.....	1
1.2. Aufbau der Arbeit.....	2
<b>2. Aktueller Stand der Technik</b> .....	<b>4</b>
2.1. Was sind mobile Dienste.....	4
2.2. Mobile Online-Dienste bei der Marke Volkswagen.....	7
2.3. Aktuelle After Sales Geschäftsfelder.....	10
2.3.1. Terminvereinbarung Werkstatt.....	11
2.3.2. Unfallhilferuf.....	11
2.3.3. Pannruf.....	12
2.3.4. Optimierung des Fehlerabstellprozesses.....	13
2.4. Mobile Online-Dienste bei Wettbewerbern.....	13
2.5. Aktuelle Studien zum Thema "Connected Car".....	18
<b>3. Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>23</b>
3.1. Innovationsprozess.....	23
3.2. Auswahl eines Innovationsprozesses.....	26
3.3. Ideengewinnung.....	28
3.3.1. Ideensammlung.....	29
3.3.2. Ideengenerierung.....	31
3.4. Ideenbewertung.....	36
<b>4. Ermittlung weiterer Geschäftsfelder</b> .....	<b>38</b>
4.1. Ideensuche bei Wettbewerbern und in der Literatur.....	39
4.2. Erzeugung von Ideen in einem Kreativworkshop.....	41
<b>5. Beurteilung der Geschäftsfelder</b> .....	<b>44</b>
5.1. Selektion mittels Checkliste.....	44
5.2. Weitere Ausarbeitung der Ideen.....	45
5.3. Beurteilung der Ideen anhand einer Nutzwertanalyse.....	47
<b>6. Diskussion und Handlungsempfehlung für Volkswagen</b> .....	<b>57</b>
<b>7. Fazit und Ausblick</b> .....	<b>60</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>62</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>i</b>
A1 – Ergebnisse des Brainstormings.....	i
<b>Ehrenwörtliche Erklärung</b> .....	<b>vi</b>

# 1. Einleitung

## 1.1. Ausgangslage und Zielsetzung

Durch die gesetzliche Einführung des emergency call (eCall) im Oktober 2015, entstehen den Automobilherstellern zusätzliche Kosten. Die Automobilhersteller werden verpflichtet, ein Steuergerät in das Fahrzeug einzubauen, das bei einem Unfall mit Airbagauslösung einen automatischen Notruf absetzt. Die Kosten für den Einbau dieses Steuergeräts belaufen sich laut Europäischer Kommission auf weniger als 100 € pro Fahrzeug. Da es sich um eine gesetzliche Anforderung handelt, muss der eCall von den Herstellern kostenlos angeboten werden.<sup>1</sup>

Dennoch müssen die Kosten, die für den Hersteller entstehen, gedeckt werden. Durch die zusätzliche Technik besteht im After Sales die Chance, die Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität mit der Hilfe von fahrzeugbezogenen Diensten zu erhöhen. Diese Dienste sollen helfen, den Marktanteil der Volkswagen Service Partner im Vergleich zu den freien Werkstätten zu steigern. Im stagnierenden Neuwagen-geschäft können diese Dienste unterstützen, den After Sales als einen profitbringenden Bereich weiter auszubauen.

Volkswagen ist im Bereich der mobilen Online-Dienste ein Folgerunternehmen. Wettbewerber, wie z. B. BMW, haben Fahrzeuge bereits seit Jahren mit Online-Diensten ausgestattet. Für Volkswagen würde ein erheblicher Wettbewerbsnachteil entstehen, keine bzw. mobile Online-Dienste in geringem Umfang (nur Navigation und Infotainment) anzubieten. Aus diesem Grund ist eine Weiterentwicklung der aktuellen mobilen Online-Dienste, die Volkswagen unter dem Namen Car-Net anbietet, erforderlich.

Ziel der Arbeit ist es, Geschäftsfelder für mobile Online-Dienste im After Sales zu ermitteln und deren Ergebnispotential zu beurteilen. Ein Ergebnispotential kann zum einen durch einen Mehrertrag und zum anderen durch Einsparung von Kosten im After Sales entstehen. Dieses Ziel soll erreicht werden, indem ein Innovations-

---

<sup>1</sup> Vgl. European Commission (2013).

prozess für neue Geschäftsfelder durchgeführt wird. Dieser beginnt mit der Sammlung und Generierung erster Ideen, die anschließend mittels einer Nutzwertanalyse bewertet werden. Auf dieser Basis wird eine Priorisierung der Ideen vorgenommen, wodurch eine Handlungsempfehlung für den Volkswagen After Sales ausgearbeitet wird.

## **1.2. Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit umfasst sieben Kapitel. Das erste Kapitel dient der Einleitung. Es wird sowohl die Ausgangslage und Zielsetzung als auch der Aufbau der Arbeit beschrieben.

Kapitel 2 beschreibt den aktuellen Stand der Technik. In diesem Kapitel wird erläutert, wie ein mobiler Dienst definiert ist und die aktuelle Entwicklung bei Volkswagen und den Wettbewerbern BMW, Audi, Volvo und Toyota dargestellt. Zudem wird auf die aktuellen After Sales Geschäftsfelder eingegangen. Abschließend werden Studien von den Unternehmensberatern Oliver Wymann und Arthur D. Little zum Thema „Connected Car“ beschrieben.

Das Kapitel 3 befasst sich mit den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit. Es werden verschiedene Innovationsprozesse vorgestellt und im Rahmen der Fragestellung beurteilt, so dass ein passender Prozess ausgewählt werden kann. Anschließend wird dieser Prozess mit den Schritten der Ideensammlung, Ideengenerierung und Ideenbewertung genauer beschrieben.

Durch die aus den Grundlagen entstehenden Möglichkeiten, werden in Kapitel 4 weitere Geschäftsfelder ermittelt. Zum einen wird eine Ideensuche bei den Wettbewerbern und in der Literatur durchgeführt und zum anderen anhand von Kreativitätstechniken Ideen generiert.

In Kapitel 5 werden die entstandenen Ideen mittels einer Checkliste selektiert und anschließend weiter ausgearbeitet, damit eine Bewertung durch eine Nutzwertanalyse möglich ist.

Die Kapitel 6 und 7 dienen der Zusammenfassung der Ergebnisse. In Kapitel 6 wird auf Basis der Nutzwertanalyse eine Handlungsempfehlung erarbeitet, welche Ideen von Volkswagen weiterverfolgt und genauer betrachtet werden sollten. Kapitel 7 schließt die Arbeit mit der Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen und einem Ausblick in die Zukunft ab.

## 7. Fazit und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurden Geschäftsfelder für mobile Online-Dienste im After Sales ermittelt und die möglichen Auswirkungen auf das After Sales Ergebnis von Volkswagen untersucht.

Um die aktuellen After Sales Geschäftsfelder zu erweitern, wurde ein Innovationsprozess bis zur ersten Bewertung der Ideen durchlaufen. Daher fand eine Untersuchung der Wettbewerber BMW, Audi, Volvo und Toyota hinsichtlich der After Sales relevanten Dienste statt. Anschließend folgte ein Brainstorming, um weitere Ideen zur Steigerung des Ergebnispotentials zu identifizieren. Damit eine erste Priorisierung der Ideen mittels einer Nutzwertanalyse möglich war, wurden die Ideen weiter ausgearbeitet.

Bei der Untersuchung der Wettbewerber und der Vorschläge der Unternehmensberater stand vor allem die Imitation und Adaption der Geschäftsfelder im Vordergrund. Ein durch diese Untersuchung gefundenes Geschäftsfeld ist der Concierge-Service, welcher bereits von BMW umgesetzt wird. Dabei handelt es sich um einen Dienst, der zu einer Erhöhung der Kundenloyalität und größeren Identifikation mit der Marke führen kann. Dies kann indirekt dazu führen, dass mehr Kunden einen Volkswagen Service Partner aufsuchen, wodurch sich der Marktanteil gegenüber freien Werkstätten erhöht.

Die Anwendung des Brainstormings zur Ideengenerierung lieferte konkretere Vorschläge, um die Kundenbindung zu erhöhen und somit höhere Einnahmen bzw. Kosteneinsparungen im After Sales zu erzielen. Die Möglichkeit dem Kunden durch die Fahrzeugdaten individuelle Angebote zu unterbreiten, führt zu einer direkten Verbindung mit dem Service Partner und verbessert die Transparenz der Preise, da sich der Serviceberater auf das Gespräch individuell vorbereiten kann. Einsparungen im After Sales können durch Hilfe-Videos erzielt werden, da der Service Partner weniger Fragen zu den Diensten beantworten muss. Der Grund dafür ist, dass dem Kunden solche Erklärungen meist kostenlos angeboten werden.

Eine detaillierte Ertragsrechnung ist nicht für jede Idee sinnvoll, da eine derartige Rechnung sehr zeit- und somit kostenaufwendig ist. Aus diesem Grund wurde im Rahmen der Arbeit eine Nutzwertanalyse durchgeführt, um die gesammelten Ideen zu priorisieren und eine Handlungsempfehlung für Volkswagen abzuleiten.

Im Vergleich zu den Geschäftsfeldern Terminvereinbarung, Unfallhilfe, Pannenruf und Optimierung des Fehlerabstellprozesses, werden die bei Wettbewerbern und in der Literatur gesammelten sowie die im Brainstorming generierten Ideen einen geringen Einfluss auf den Umsatz im After Sales haben.

Die Kosten, die durch die gesetzliche eCall-Einführung entstehen, können zum Teil durch den After Sales gedeckt werden. Dafür muss die einzubauende Technik zur Erhöhung der Kundenbindung genutzt werden. Das kann erreicht werden, indem die After Sales Dienste schnellstmöglich umgesetzt werden. Darüber hinaus besteht die Chance, die Kundenzufriedenheit mit diesen Diensten positiv zu beeinflussen.

Volkswagen hat im Vergleich zu den Premiumherstellern spät mit der Entwicklung von mobilen Online-Diensten begonnen und zählt daher zu den Folgerunternehmen. Andere Volumenhersteller, wie z. B. Toyota, haben derzeit ebenso wie Volkswagen kein großes Dienstportfolio. Da diese Dienste für einige Kunden ein Kaufargument sein werden, auf dessen Basis sie sich für eine bestimmte Marke entscheiden, muss Volkswagen möglichst schnell handeln und vor den anderen Volumenherstellern ein vielfältiges Dienstportfolio in den Markt einführen. Um dies effizient umzusetzen, kann Volkswagen aus den Fehlern der Premiumhersteller lernen und nur die erfolgreichen Dienste übernehmen. Dennoch wird es in diesem innovativen Feld wichtig sein, eigene Ideen zu entwickeln und diese vor den Wettbewerbern umzusetzen.