10 THESEN ZUM AUTOMOBILHANDEL DER ZUKUNFT

Hat das Autohaus eine Zukunft? Ja, aber ...

Prof. Dr. Willi Diez attestiert in diesem Beitrag dem stationären Vertriebs-Format Autohaus eine gute Zukunftsperspektive – wenn es gelingt, sich im aktuellen, radikalen Marktwandel adäquat neu zu positionieren.

KURZFASSUNG

Die Digitalisierung krempelt die Gesellschaft und damit auch den Automobilmarkt um. Als „Erfolgsfaktor Nr. 1" für die Zukunftsfähigkeit der Autohäuser bezeichnet Prof. Diez in seinem 10-Thesen-Beitrag die Verknüpfung von digitaler und realer Welt und damit ein integriertes Datenmanagement. Parallel dazu plädiert Diez in These 6 für ein neues, prozessorientiertes Margensystem, das die tatsächlichen Verkaufsaktivitäten des Handels konkret abbildet. Als im Zuge der Digitalisierung immer wichtiger werdendes Alleinstellungsmerkmal des stationären Handels sieht Diez das „Human Capital" und damit die persönliche Kontaktqualität im Autohaus. Rekrutierung, Auswahl und Entwicklung von guten Mitarbeitern wird künftig also noch wichtiger werden als in der Vergangenheit.

Die Welt des Automobils wird in den nächsten Jahren noch vielfältiger und komplexer werden als heute. Neue Antriebstechnologien, innovative Informations- und Assistenzsysteme sowie zusätzliche Dienstleistungen durch die Fahrzeugvernetzung werden den Gebrauchswert des Autos für die Kunden deutlich erhöhen. Sie werden ihn aber auch vor völlig neue und ungewohnte Entscheidungssituationen stellen.

These 1: Der Automobilhandel hat Zukunft

Dementsprechend steigt der persönliche Beratungsbedarf beim Autokauf und danach. Die „zweite Auslieferung" wird in einigen Jahren Standard sein. Auch die Probefahrt gewinnt an Bedeutung, denn wer wird sich blindlings ein Auto mit vollelektrischem Antrieb kaufen, ohne damit zumindest einige Kilometer gefahren zu sein. Die Erfüllung der klassischen Handelsfunktionen – die Präsentation des Produktprogramms und die persönliche Beratung – erfordern daher auch in Zukunft stationäre Formate, die durch internetbasierte Informations- und Beratungs-Tools nicht vollständig ersetzt werden können. Daher die These: Der Automobilhandel hat Zukunft.

These 2: Digitalisierung aller Kundenprozesse

Die Kunden werden immer digitaler, also muss auch der Kundenprozess immer digitaler werden. Die Unterscheidung zwischen Digital Natives, also jenen, die gewissermaßen mit dem Smartphone am Ohr geboren werden, und den Digital Immigrants, die erst spät Gehversuche in der digitalen Welt gemacht haben, wird zunehmend obsolet. Egal ob Manager oder Facharbeiter – niemand kommt in der Berufswelt mehr ohne den Gebrauch von digitalen Devices aus. Digitale Kompetenz ist zu einer Voraussetzung für die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben geworden.

Der Kunde erwartet beim Kauf eines neuen Autos digitale Unterstützung. Gleichzeitig ist die Digitalisierung für Hersteller und Händler eine Chance, dem Kunden ein neues Kauferlebnis zu bieten und die Begehrlichkeit der Produkte zu steigern. Dadurch wird es möglich sein, die Erfolgsquote im Verkaufsprozess zu erhöhen. Ansatzpunkte für eine digitale Unterstützung gibt es entlang des gesamten Verkaufsprozesses *(Abb. 1)*. Dabei muss der Verkaufsprozess nach dem Prinzip der „Selbstselektivität des Käufers" ausgelegt werden. Einfacher ausgedrückt: Der Kaufinteressent muss entscheiden können, welche Beratungsleistungen er wann und wo in Anspruch nimmt *(Abb. 2)*. Im Zeitalter der Konsumentensouveränität wird er sich nicht mehr bevormunden lassen. Erfolgsfaktor Nummer 1 im Verkauf wird daher die Verknüpfung von digitaler und realer Welt sein und damit ein integriertes und intelligentes Datenmanagement.

These 3: Online-Vertrieb wird zum Standard

Die Digitalisierung des Verkaufsprozesses kann und darf vor dem Verkaufsabschluss nicht Halt machen. Wer digitale Dienste beim Kauf eines neuen Autos in Anspruch nimmt, wird ganz selbstverständlich erwarten, dass er die geplante Transaktion, also den Kauf, auch digital und das heißt online durchführen kann. Hersteller und Händler müssen dem Kaufinteressenten diese Möglichkeit einräumen, wollen sie nicht riskieren, dass er sich in der finalen Phase seines Kaufes noch einmal neu orientiert. Ob er diese Möglichkeit nutzt oder den Kaufvertrag nicht doch an einem stationären Verkaufsstützpunkt ab-

ABB. 1: DIGITALISIERUNG DES KUNDENPROZESSES

Verkaufsprozess	Digitale Unterstützung (Beispiele)
Akquisition	Internetbasiertes Lead Management Predictive Re-Purchase
Information & Beratung	Digitaler Showroom (Virtual und Augmented Reality, Powerwalls etc.) Live-Chat-Funktionen
Probefahrt	Digitale Road-Books Identifikation Fahrverhalten auf Basis von Fahrzeugdaten
Inzahlungnahme GW	Online-Bewertung und Ankauf
Kaufabschluss	Digitale Signatur Digitale Finanzierungs-Tools
Fahrzeugübergabe	On-Board-Einweisung/Live Chat Digital Manual
Betreuung	Digitale, dialogorientierte CRM-Systeme in Echtzeit Konnektivitätsdienstleistungen

Entlang des gesamten Verkaufsprozesses gibt es Möglichkeiten der digitalen Unterstützung. Entscheidender Erfolgsfaktor ist dabei ein durchgängiges Datenmanagement.

Grafiken und Tabellen: Prof. Diez, IFA

Foto rechts: scibak_iStock

Gewaltige Veränderungen und Herausforderungen kommen v. a. durch die Digitalisierung auf den stationären Automobilhandel zu.

Foto rechts: scibak_iStock

schließt, ist Sache des Kunden. Die Bereitschaft zum digitalen Kaufabschluss wird aber ohne Zweifel ansteigen. Im Jahr 2025 könnten 20 Prozent der Verkäufe an Privatkunden tatsächlich online erfolgen.

These 4: Hersteller gewinnen an Einfluss

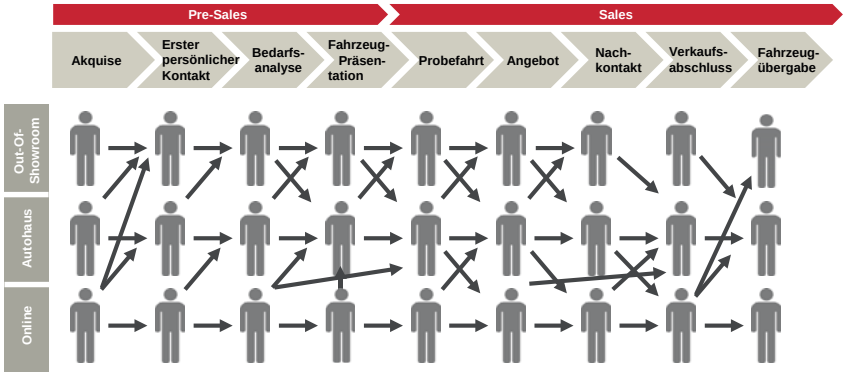
In dem Maße, wie sich der Einstieg in den Kaufprozess weg vom Autohaus hin zum Internet verlagert, gewinnen die Hersteller an Einfluss auf den gesamten Verkaufsprozess. Die Hersteller haben unvergleichlich mehr Möglichkeiten, über das Internet Leads zu generieren, und sie werden diese Möglichkeiten weiter ausbauen. Damit liegt der Erstkontakt mit dem Kunden immer stärker beim Hersteller, der entscheidet, wie und von wem ein Lead bearbeitet wird. Theoretisch kann der Hersteller bei einem von ihm generierten Lead jederzeit in den Verkaufsprozess eingreifen, indem er einen Direktkontakt mit dem Kaufinteressenten herstellt.

Darüber hinaus erfordert die Verknüpfung digitaler und realer Kontaktpunkte eine weitgehende System- und Datenintegration in den Vertriebsnetzen, die nur der Hersteller sicherstellen kann. Die ohnehin unsinnige Frage „Wem gehört der Kunde" wird im Zeitalter der Digitalisierung noch unsinniger.

These 5: Zunehmende Vielfalt der Customer Touch Points

In einem Käufermarkt müssen auch die stationären Handelsformate näher an den Kunden heranrücken als in der Vergangenheit. Mit dem Autohaus als Vollfunktions-

Abb. 2: Customer Journey im Spannungsfeld von Off- und Online-Kanälen



Die Kunden wechseln im Rahmen des Kaufprozesses die Informationskanäle. Daher müssen alle potenziellen Kanäle belegt werden (Multi-Channel-Management). Dabei gilt das Prinzip der „Selbstselektivität": Der Kunde entscheidet, wann er welchen Kanal nutzt.

Betrieb ist das nicht möglich, denn Autohäuser sind flächenintensive Betriebe. Daher werden verstärkt Formate definiert werden, die auch an hochfrequentierten (und damit teuren) Standorten platziert werden können. Die Spannweite reicht dabei von Brand Lands und Flagship Stores über City- und Pop-up-Stores bis hin zu temporären Road Shows.

Der nächste große Schritt in der Weiterentwicklung der automobilwirtschaftlichen Vertriebssysteme wird darin bestehen, diese Customer Touch Points miteinander zu vernetzen und dem Kaufinteressenten dadurch noch mehr Optionen zu bieten. So könnten zum Beispiel City- oder Pop-up-Stores durch regionale Test Drive Center ergänzt werden, in denen der Kaufinteressent einen direkten Zugriff auf die von einer Marke angebotenen Modelle hat. Dienen die alternativen stationären Formate bislang eher zur Präsentation der Marke und der Herstellung von Kundenkontakten, dürften sie in Zukunft auch eine Verkaufsfunktion übernehmen, weil sich ansonsten solche Investitionen nicht rechnen. Damit gerät die bisherige Monopolstellung des Autohauses als „Point of Sale" zunehmend unter Druck *(Abb. 3)*.

These 6: Automobilhandel braucht neues Margen-Modell

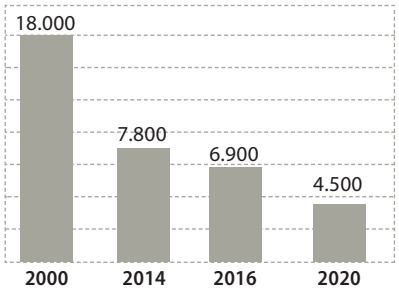
Wenn innerhalb eines Vertriebssystems der Kaufabschluss sowohl online als auch bei verschiedenen stationären Touch Points möglich ist und wenn die Kaufinteressenten die verschiedenen Vertriebskanäle parallel nutzen können, sind die heutigen am Verkaufsabschluss orientierten Margensysteme nicht mehr praktikabel. Der Grund ist simpel: Leistungsbereitstellung und Leistungsentlohnung sind dann nicht mehr kongruent. Wenn der Kaufinteressent sich im City Store informiert und sich dort beraten lässt, die Probefahrt im Autohaus macht und dann online kauft, haben der City Store und das Autohaus naheliegenderweise ein Problem.

Daher braucht der Automobilhandel ein an seinen Verkaufsaktivitäten ansetzendes, prozessorientiertes Margensystem. Das heißt, ein Autohaus muss auch dann für eine von ihm durchgeführte Probefahrt „entlohnt" werden, wenn der Kaufinteressent woanders kauft. Grundlage dafür ist ein aktivitätsbezogenes Kostenmodell („activity-based costing"), durch das Verrechnungssätze für einzelne Verkaufsaktivitäten festgelegt werden. Die Vergütung erfolgt dann auf Basis der vom Kaufinteressenten in Anspruch genommenen Leistungen, was allerdings eine lückenlose Dokumentation der Customer Journey über alle Vertriebskanäle hinweg erfordert. Angesichts der digitalen Fußspuren, die der Kaufinteressent hinterlässt, sollte dies kein Problem sein.

These 7: Digitaler Showroom als Erlebnisraum

Die Digitalisierung eröffnet neue faszinierende Möglichkeiten der Showroomgestaltung, die weit über Verkäufer-Tablets und Powerwalls hinausgehen. Das Angebot an digitalen Medien und Devices ist riesig und wird ständig größer. Es reicht von iBeacons über Smart Tones und Wearables bis hin zu Virtual-Reality-Brillen und Beratungs-Robotern. Die Digitalisierung des Showrooms ist kein Selbstzweck, sondern sie erhöht die Attraktivität der Autohäuser und damit die Käuferfrequenz. Sie trägt zu längeren Verweildauern im Autohaus bei und erhöht damit die Chancen für qualitativ höherwertige Verkaufsabschlüsse. Der digitale Showroom wird in den nächsten Jahren hohe Investitionen im Automobilhandel erfordern.

Abb. 4: Konsolidierung im deutschen Automobilhandel



Die Anzahl der wirtschaftlich und rechtlich selbständigen Automobilhandelsgruppen ist in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen. Dieser Trend wird sich fortsetzen. Gewinner des Strukturwandels sind die großen Händlergruppen.

These 8: Persönliche Kontaktqualität als Differenzierungsfaktor

Die weitere Digitalisierung von Kundenprozessen und Showrooms ist notwendig, aber es lassen sich darauf keine längerfristigen und nachhaltigen Alleinstellungsmerkmale im Automobilhandel aufbauen. Digitale Dienstleistungen basieren auf Devices und intelligenten Algorithmen, die alle – wie die Erfahrung zeigt – in kurzer Zeit kopierbar sind. Eine Differenzierung im Wettbewerb über digitale Dienste im Autohaus ist daher nur temporär möglich.

Es wäre deshalb ein fatales Missverständnis, wenn die Digitalisierung zum Anlass genommen würde, Investitionen in das Human Capital zu reduzieren. Die persönliche Kontaktqualität gewinnt im Zeitalter der Digitalisierung als Erfolgsfaktor an Bedeutung – vorausgesetzt ein Unternehmen beherrscht die digitalen Prozesse. Dementsprechend wird die Rekrutierung, Auswahl und Entwicklung der Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt in Zukunft noch wichtiger für den Unternehmenserfolg sein als in der Vergangenheit.

These 9: Shared Mobility erfordert Anpassung im Handel

Das traditionelle Nutzungsmodell des Autos – Kauf und individuelle Nutzung –

ABB. 3: ZUNEHMENDE CUSTOMER TOUCH POINTS

Verkaufsprozess	Heute			Zukunft		
	Autohaus	Alternative stationäre Formate (Brand Lands, City-/ Pop-up-Stores, Road Shows)	Online	Autohaus	Alternative stationäre Formate (Brand Lands, City-/ Pop-up-Stores, Road Shows)	Online
Präsentation & Information	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Beratung	✓	✓		✓	✓	✓
Probefahrt	✓			✓	✓	
Inzahlungnahme	✓			✓	✓	✓
Kaufabschluss & Bezahlung	✓			✓	✓	✓

Alternative Customer Touch Points übernehmen zusätzliche Funktionen im Verkaufsprozess und werden somit zu eigenständigen Verkaufskanälen. Das Autohaus verliert damit seine Exklusivität als „Point of Sale".

verliert, vor allem in Ballungszentren, weiter an Bedeutung. Diese Entwicklung wird nicht allein durch ökologische, sondern vor allem auch durch ökonomische Motive getrieben: Shared Mobility ist günstiger als eigentumsbasierte Mobilität. Für den Automobilhandel gibt es keinen direkten und profitablen Zugang zu diesem Marktsegment. Carsharing und Ride Hailing sind zu komplex und zu größenabhängig, als dass sich Automobilhändler hier erfolgreich werden betätigen können. Mit der zunehmenden Bedeutung autonom fahrender Fahrzeuge werden im Bereich der Shared Mobility überdies völlig neue Nutzungs- und Geschäftsmodelle entstehen („Vehicle-on-Demand").

Das Chancenpotenzial für den Automobilhandel bei der Shared Mobility liegt im Bereich des Aftersales und der Verwertung der eingesetzten Fahrzeuge. Durch die intensive Nutzung von Sharing-Fahrzeugen besteht ein großes Potenzial an Pflege-, Wartungs- und Reparaturarbeiten. Zu diesem Potenzial muss der Automobilhandel Zugang finden. Die Shared Mobility wird zu einer weiteren Ausweitung des Flottengeschäftes und damit zu einem anwachsenden Angebot an jungen Gebrauchtwagen führen. Auch in diesem Geschäftsfeld muss sich der Automobilhandel weiter professionalisieren.

These 10: Konsolidierungsprozess geht weiter

Ein weitgehend gesättigter Markt, veränderte Kundenanforderungen sowie hohe Investitionen werden dazu führen, dass der Konsolidierungsprozess im Automobilhandel weiter voranschreiten wird. Händlergruppen mit einem gut strukturierten Markenportfolio und einem breit aufgestellten Dienstleistungsangebot werden weiter an Bedeutung gewinnen.

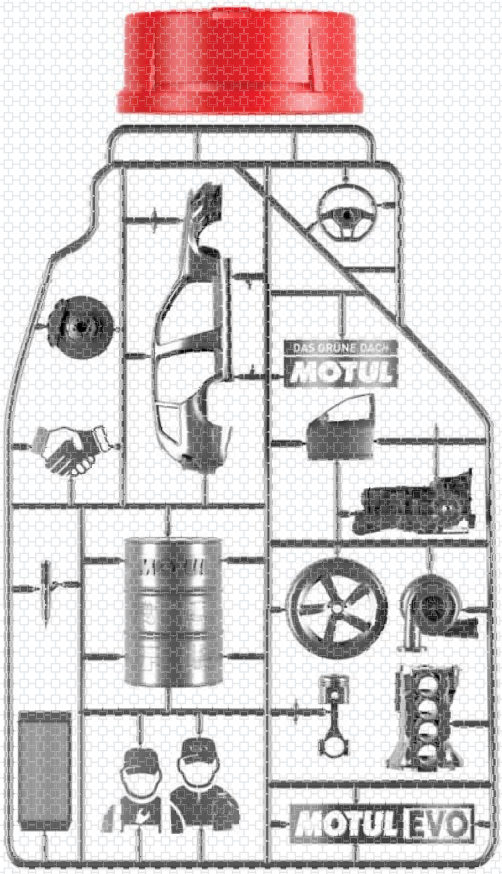
Nach der Konsolidierung der Händlernetze wird in Zukunft die Standortkonsolidierung an Bedeutung gewinnen. Mittlere und kleine Verkaufsstützpunkte werden sich aufgrund der notwendigen Investitionen kaum noch rentieren. Hinzu kommt die weitere Ausdehnung der Modellprogramme durch die Automobilhersteller, wodurch die Zahl der Ausstellungs- und Vorführwagen je Standort weiter ansteigen wird. Die großen Händlergruppen werden daher dazu übergehen, ihre kleineren Standorte zu schließen oder als Service-Stützpunkte mit Vermittlungsfunktion zu führen, und sich auf wenige Hauptstandorte in ihrem jeweiligen Marktbetreuungsgebiet konzentrieren. Die Automobilhersteller werden diese Entwicklung im Sinne einer nachhaltigen Sicherstellung ihrer stationären Marktpräsenz unterstützen und aktiv begleiten.

Die Zahl der wirtschaftlich und rechtlich selbständigen Automobilhändler wird bis zum Jahr 2020 von heute 6.900 auf 4.500 sinken *(Abb. 4)*. *Prof. Dr. Willi Diez* ■

Prof. Dr. Willi Diez ist Direktor und Initiator des Instituts für Automobilwirtschaft (IFA)
www.ifa-info.de

IMMER EIN STÜCK VORAUS

Motul ist „Immer ein Stück voraus" – insbesondere wenn es um Servicequalität geht. Als erfahrener Spezialist unterstützen wir Fachhändler und Werkstätten täglich dabei, hochgesteckte Ziele zu erreichen. Unsere Zuverlässigkeit macht uns dabei einzigartig. Und Sie erfolgreich.



FOLLOW US ON motul.com

MOTUL