

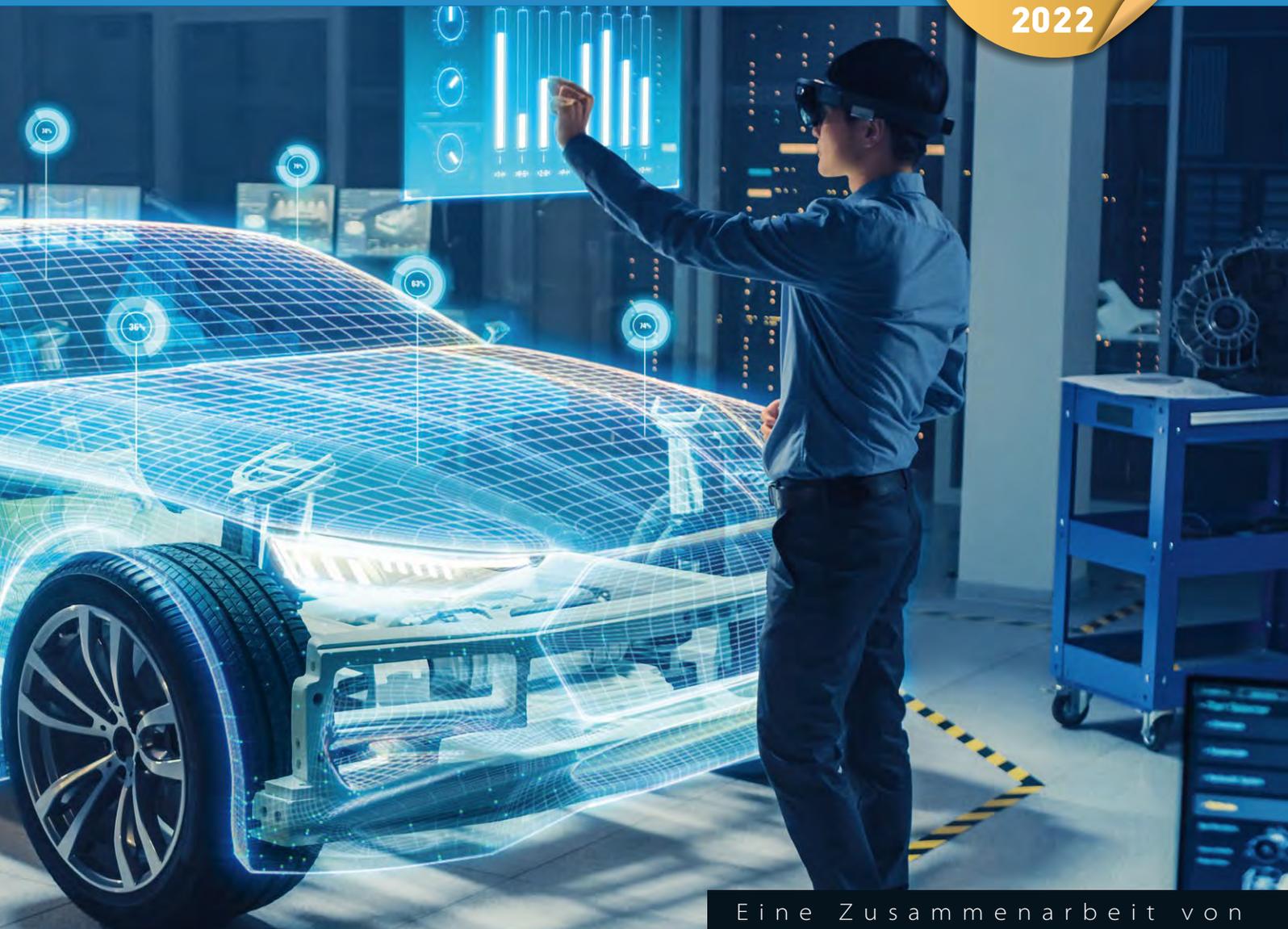
Customer Journey

studie

AUTOHÄUSER IM WECHSELSPIEL ZWISCHEN ONLINE UND OFFLINE

Der Kampf um die Kunden entscheidet sich online:

- ➔ Wo die Customer Journey in Zukunft digital verläuft
- ➔ Wie Autohäuser jetzt die Online-Sichtbarkeit erhöhen
- ➔ Was sich die Kunden von Handel und Service wünschen
- ➔ Welche Schlüsselkontaktmomente jetzt entscheiden



Eine Zusammenarbeit von



AUTOHÄUSER IM WECHSELSPIEL ZWISCHEN ONLINE UND OFFLINE

Der Kampf um die Kunden entscheidet sich online:

- ➔ Wo die Customer Journey in Zukunft digital verläuft
- ➔ Wie Autohäuser jetzt die Online-Sichtbarkeit erhöhen
- ➔ Was sich die Kunden von Handel und Service wünschen
- ➔ Welche Schlüsselkontaktmomente jetzt entscheiden

Eine AUTOHAUS-Studie
in Kooperation mit TÜV NORD Mobilität
und dem Institut für Automobilwirtschaft (IfA)
4. aktualisierte Auflage der Reihe Digitalstudie

Herausgeber: Ralph M. Meunzel, AUTOHAUS
Autor: Prof. Dr. Benedikt Maier, Institut für Automobilwirtschaft (IfA)
Datenerhebung: puls Marktforschung, Schwaig

© 2022 AUTOHAUS

- Für eine bessere Lesbarkeit und eine einfachere technische Umsetzung haben wir uns dazu entschieden, mit Ausnahme des Vorworts das generische Maskulinum zu verwenden.
- Diese Sprachform ist wertfrei und impliziert keine Benachteiligung anderer Geschlechter.



AUTOHÄUSER IM WECHSELSPIEL ZWISCHEN ONLINE UND OFFLINE

Der Kampf um die Kunden entscheidet sich online:

- ➔ Wo die Customer Journey in Zukunft digital verläuft
- ➔ Wie Autohäuser jetzt die Online-Sichtbarkeit erhöhen
- ➔ Was sich die Kunden von Handel und Service wünschen
- ➔ Welche Schlüsselkontaktmomente jetzt entscheiden

1	CUSTOMER CENTRICITY	8
2	SO TICKT DER KUNDE: NEUN KUNDENKONTAKT-SITUATIONEN IM FAHRZEUGKAUFPROZESS	14
2.1	IMPULS UND PRÄFERENZBILDUNG: ONLINE-PLATTFORMEN ZEIGEN DEN WEG	15
2.2	BERATUNG: DER OMNIKANAL DES AUTOHAUSES IST GEFRAGT	21
2.3	VERTRAGSABSCHLUSS: (NOCH) FEST IN DER HAND DES ANALOGEN AUTOHAUSES	27
3	SO TICKT DER WERKSTATTKUNDE: SIEBEN KUNDENKONTAKT-SITUATIONEN IM WERKSTATTPROZESS	32
3.1	IMPULS UND PRÄFERENZBILDUNG: DEN KUNDEN FRÜH IN DAS EIGENE HAUS LENKEN	33
3.2	AUFTRAGSERTEILUNG: OFTMALS DER ERSTE PERSÖNLICHE KONTAKT	38
3.3	RÜCKNAHME: RECHNUNGSBEGLEICHUNG UND LOYALISIERUNG	43
4	KEY-LEARNINGS AUS DER KUNDEN- UND HÄNDLERBEFRAGUNG	45
5	FOKUSTHEMA 1: ONLINE-SALES IM AUTOMOBILVERTRIEB	50
5.1	DER AUTOMOBILVERTRIEB AN DER SCHWELLE ZUM E-COMMERCE	51
5.2	ONLINE SALES IN DER KUNDEN- UND HÄNDLERPERSPEKTIVE	54
6	FOKUSTHEMA 2: MANAGEMENT UND BEDEUTUNG VON BEWERTUNGSPLATTFORMEN	60
6.1	ONLINE-BEWERTUNGSPORTALE FÜR DAS AUTOHAUS- UND WERKSTATTGESCHÄFT	61
6.2	ONLINE-BEWERTUNGSPORTALE AUS KUNDEN- UND AUTOHAUSPERSPEKTIVE	65
7	FAZIT: ONLINE-SICHTBARKEIT ERHÖHEN	72
	LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS	80

Auf das nächste Level

Die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Herausforderungen machen den Dialog zwischen den Menschen dringlicher denn je. Das schließt auf unternehmerischer Ebene die Kommunikation zwischen Autohaus respektive Kfz-Werkstatt und Kunden mit ein. Es muss bewusst und Grundlage des eigenen Handels sein: Die Interessen kollidieren nicht. Sondern beide suchen sich, weil sie etwas voneinander wollen.

Hierbei wächst die Bedeutung des Internets und der digitalen Kanäle weiter, um möglichst vielen Kunden ihre individuellen Wünsche bei Autokauf oder Werkstattbesuch zu erfüllen. Deshalb ist es notwendig, die Online-Sichtbarkeit weiter zu erhöhen.

Die Digitalstudie 2022 zeigt: Die Betriebe haben diese Entwicklung antizipiert.

Noch nie ist in den Autohäusern ein so hoher Anteil des Gesamtbudgets in das Online-Marketing geflossen.

Der Kampf um die Kund:innen findet online statt! Dass sie die Möglichkeiten und Werkzeuge dort aber mit Bedacht nutzen, haben unter anderem die Auswertungen zur Nutzung von Bewertungsportalen offengelegt. Diese ist zwar hoch, doch nicht jedes Sternchen ist relevant. Konsequenterweise nimmt auch der E-Commerce in Gänze zu. Denn viele Neu- sowie Gebrauchtwagenkäufer:innen können sich vorstellen, den Kfz-Kauf komplett online durchzuführen. ❖

Gleichzeitig besteht weiterhin Bedarf an persönlicher Betreuung. Bemerkenswert: Der direkte Kontakt ist beispielsweise je nach Antriebsart in unterschiedlichen Phasen gewünscht. Das Persönliche bleibt in speziellen Stadien von herausragender Kraft.

Remote oder persönlich-stationär ist daher nicht Kern der Frage, sondern wie Autohäuser und Werkstätten beides vereinen und sich zukunftsfähig aufstellen.

Generell sind die Anforderungen entlang der Customer Journey höchst verschieden. Je tiefer die Erhebung in die einzelnen Kundenkontaktpunkte eintaucht, desto differenzierter das Bild.

Es gilt somit, die Schlüsselkontaktmomente im Fahrzeugkauf- und Werkstattprozess jeweils zu identifizieren und Kunden dort früh zu lenken.

Zugleich kommt der Netzdichte eine entscheidende Rolle zu. Die Digitalstudie beleuchtet zum ersten Mal genau, wie eng das Netz geknüpft sein muss, um sowohl Neu- als auch Gebrauchtwagenkunden zu gewinnen und zu halten. Die beiden Zielgruppen legen dabei die Messlatte unterschiedlich an. Markentreue und Bindung an das eigene Haus generieren: Das verlangt folglich eine ganzheitliche Kundenbearbeitung mit klaren Prozessen, die Transparenz und Übersichtlichkeit über die gesamte Palette an Leistungen schafft – die Customer Centricity stets im Blick.

Wir wünschen Ihnen eine gewinnbringende Lektüre!



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Hartmut Abeln'.

HARTMUT ABELN
Vorsitzender der
Geschäftsführung
TÜV NORD Mobilität



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ralph M. Meunzel'.

RALPH M. MEUNZEL
Chefredakteur
AUTOHAUS

In Zeiten knapper Ressourcen

Steigende Energiekosten, eine inflationsbedingte Kaufzurückhaltung und ein sich zunehmend verschärfender Fachkräftemangel stellen das Konzept Autohaus ein weiteres Mal auf den Prüfstand. Um in diesem dynamischen Umfeld Schritt zu halten, sind Anpassungswille, Risikobereitschaft und Höchstgeschwindigkeit in der Umsetzung gefragt.

Die Branche wird sich wohl daran gewöhnen müssen, Entscheidungen unter Unsicherheiten zu fällen.

Wichtiger denn je ist daher eine belastbare Entscheidungsgrundlage – die Digitalstudie 2022 möchte hierbei unterstützen.

Dass die Ursachen der aktuellen Krisensituation nicht (ausschließlich) hausgemacht sind, kann maximal zur Beruhigung des Gewissens der Entscheider beitragen. Jedenfalls stellen die makroökonomischen Entwicklungen die ohnehin angespannte Ertrags- und Kostenseite im Kfz-Gewerbe nochmals unter Druck. Hinzu gesellen sich die umfangreichen Herstellerbestrebungen zur Umstrukturierung der Vertriebssysteme. Der Fokus ist daher mehr denn je auf die Kund:innen zu richten. Kundengewinnung und insbesondere die Kundenbindung sollten auf der Tagesordnung ganz oben stehen: Welche Forderungen haben Kund:innen hinsichtlich der Ansprache entlang der Kauf- und Werkstatt-Journey? Welches sind die kritischen Kontaktsituationen, also all diejenigen mit einem großen Einfluss auf die

Kaufentscheidung? Und in welchen Kontaktsituationen fordern Kund:innen persönliche Ansprechpartner:innen ein und wann möchten sie sich lieber in Eigenregie informieren? Wie steht es um das vielzitierte Angstgespenst des E-Commerce, und entscheiden sich Interessenten künftig für oder gegen ein Autohaus oder eine Werkstatt nur noch anhand der Sternebewertungen auf Online-Plattformen alias Tripadvisor in der Gastronomie?

All diesen großen und äußerst relevanten Fragestellungen geht die Digitalstudie 2022 auf den Grund. Nehmen Sie die Studie als Hilfestellung, die richtigen Weichenstellungen zu treffen.

Herzlichst
Ihr



PROF. DR. BENEDIKT MAIER

1. Customer Centricity

CUSTOMER JOURNEY MANAGEMENT

Kunden wollen zwischen digitalen und analogen Wegen auswählen können.

Händler- und Kundenbefragungen bilden die Datenbasis der Studie 2022.

Entscheidungsgeschwindigkeit und Anpassungswille sind gefragt.

Die Kundenkontaktpunkte geben die Struktur der Studie vor.

1. CUSTOMER CENTRICITY

Die lange Zeit gelebte Unternehmens- und Angebotsfokussierung ist nicht mehr zeitgemäß. Erforderlich ist ein Perspektivwechsel in Richtung einer konsequenten Kundenfokussierung: Customer Centricity! Um die richtigen Angebote schaffen zu können, müssen Autohäuser und Werkstätten die Bedürfnisse und Anforderungen ihrer Kunden kennen. Auf dieser Basis können langfristige Kundenbeziehungen aufgebaut werden.

DIE BEDÜRFNISSE UND ANFORDERUNGEN DER KUNDEN VERSTEHEN

Autohaus- und Werkstattkunden lassen sich in kein Korsett zwingen. Sie entscheiden selbstselektiv und situativ, welche Kanäle der Information und Kommunikation sie zu welchem Zweck entlang ihrer Reise zu einem neuen Fahrzeug oder der Umsetzung eines Werkstattbesuches einsetzen. Diese Situation lässt sich weder aufhalten noch zurückdrehen. Vielmehr ist von einer Fortschreibung dieses Trends in den kommenden Jahren auszugehen. Hierzu tragen nicht zuletzt die Kauf- und Service-Erfahrungen aus anderen Lebensbereichen bei. Beispielsweise kombiniert der Online-Optiker Mister Spex die Vermarktung eines komplexen und beratungsintensiven Produktes in einem nahezu nahtlosen Omnikanal. Das Berliner Unternehmen stellt seinen Kunden vollkommen frei, welche Phasen ihrer Customer Journey sie selbständig online und welche sie in einem persönlich-stationären Format umsetzen möchten.

DIE KUNDEN SIND BEREITS ONLINE

Die Kommunikation über digitale Kanäle ist längst im Alltag der Menschen angekommen – und das über alle Altersgruppen hinweg. Besonders deutlich wird dies bei Betrachtung der Nutzungsintensitäten sozialer Medien. Innerhalb Instagram, Facebook oder LinkedIn kommunizieren Menschen untereinander, organisieren und informieren sich – die einst starren Grenzen zwischen digitaler und realer Lebenswelt verschwimmen zunehmend. Ebenso gibt es nahezu kein Produkt, das nicht online gekauft wird. Von der

hochpreisigen Uhr über die beratungsintensive Küche bis hin zu maßgefertigten Anzügen. Mit der Pandemie hat sich der Online-Handel selbst im Bereich der Lebensmittel durchgesetzt. Auch im Automobilhandel gehören die Zeiten, in denen Autohausunternehmen und Werkstätten als exklusive Ansprechpartner rund um den Fahrzeugkauf und das Angebot von Werkstattleistungen fungieren, der Vergangenheit an.

● **Heute erwarten Kunden für jeden Schritt ihrer „Reise“ zu einem neuen Fahrzeug die Wahlmöglichkeit zwischen einer digitalen oder einer analogen Kontaktoption.**

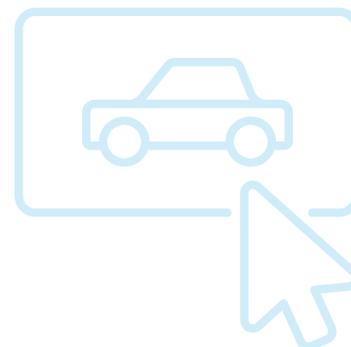
Um diese Kundenkontakt-Situationen buhlen neben den Herstellern und den Autohausunternehmen insbesondere auch dritte Akteure mit dem Ziel, Anbieter und Nachfrager zusammenzubringen. Selbstredend erfolgt dies mit der Absicht, Wertschöpfungsumfänge abzuschöpfen. Das Akteursfeld im Kampf um die Kundenschnittstelle hat in den vergangenen Jahrzehnten somit deutlich an Vielfalt und Wettbewerbsintensität gewonnen.

DER KUNDE HAT DIE WAHL

Im Ergebnis können heute Interessenten und Kunden aus einer noch nie zuvor da gewesenen Fülle an Kontaktoptionen auswählen. Den Kunden stiftet dies Individualität, Anonymität, Flexibilität, Transparenz und Geschwindigkeit. Für Autohausunternehmen erhöht diese Entwicklung zweifelsohne die Komplexität. Es sind die richtigen Kanäle in den richtigen Momenten mit den richtigen Inhalten in den Kommunikationsmix einzuflechten. Gefragt ist ein Kundenkontaktangebot, das dem Kunden die Wahl des Mediums lässt – ganz situativ und individuell. Auf Seiten der Autohausunternehmen bedeu-

tet dies wiederum, On- und Offline-Kanäle nicht nebeneinander zu führen, sondern die Kontakt- und Informationsstrecken zu orchestrieren. In der Umsetzung stellt dies ein zentrales Omnikanal-Management für alle Autohaus-Kontaktpunkte dar. In diesem fließen jegliche Informationen aus den einzelnen Kundenkontaktsituationen zusammen. Denn gerade gegen unpersonliche Massenkommunikation und Mehrfacheingabe von Informationen zeigen sich die Kunden zunehmend resistent. In der Umsetzung erfordert dies zunächst eine zentrale Sammlung und Auswertung der über die unterschiedlichen Kanäle gesammelten Informationen. Für das Unternehmen wertstiftend werden diese Informationen aber erst dann, wenn aus den Kundenanfragen und -verhaltensweisen Schlüsse gezogen werden. Diese können in bedarfsgerichtete Produkt- und Dienstleistungsangebote oder die Ausgestaltung der Kundenkontakt-Situationen entlang der individuellen Präferenzen zur Ausgestaltung der Buying- und der Service-Journey münden.

● **Die Möglichkeit zur Ausgestaltung der Customer Journey entlang der individuellen Kundenbedürfnisse schont personelle Ressourcen, senkt Streuverluste, hält positive Differenzierungspotenziale bereit und hebt die viel zitierte Customer Experience auf ein neues Level.**



DIE KUNDENKONTAKTPUNKTE GEBEN DIE STRUKTUR DER DIGITALSTUDIE VOR

Die Umsetzung einer Omnikanalstruktur zwingt die Autohausunternehmen nicht nur zu einem parallelen, sondern vielmehr zu einem aufeinander abgestimmten Einsatz aller Kundenkontaktpunkte – online wie offline. Die Studienreihe der Digitalstudie nimmt sich dieser Herausforderung jährlich in strukturierter Form an. In diesem Rahmen wird entlang der Kundenreise des Kauf- und Werkstattprozesses offengelegt, in welchen Momenten die Kunden welche Kanäle einsetzen. Das der Studie zugrunde liegende Strukturmodell stellt somit die Customer Journey aus Kundenperspektive dar. Untersucht werden demnach die Verhaltensweisen der Kunden in den einzelnen Kontaktsituationen. Die zugrunde gelegte Kundenreise hat keinen starren Start und Endpunkt und ist vielmehr als Kreislauf zu verstehen. Das Modell folgt somit dem Ansatz der Customer-Lifetime-Betrachtung. Dies ist zielführend, da der Werkstattbesuch als unmittelbare Folge des Fahrzeugverkaufs verstanden wird. Im Anschluss an die Nutzungsphase – innerhalb derer der Werkstattbesuch stattfindet – steht idealtypisch der erneute Fahrzeugkauf. Berücksichtigt werden in beiden Prozessketten – dem Kauf- und dem Werkstattprozess – alle Kontaktmomente des Kunden mit der Herstellermarke, den Produkten oder dem Autohausunternehmen. Um dezidierte Aussagen zu erhalten, werden der Kauf- und der Werkstattprozess in jeweils drei Unterphasen unterteilt, innerhalb derer die Verhaltensweisen der Kunden bei einzelnen Kontaktanlässen untersucht werden. Empirisch stützt sich die Studie auf zwei repräsentative Marktforschungen. Über eine Kundenbefragung werden Verhaltensweisen, Perspektiven und Erwartungen der Kundenseite belastbar eingeholt. Dem gegenüber steht eine Befragung unter Führungskräften von 244 Autohäusern und Werkstätten.

So lässt die Studie Aussagen zu den Kunden-Verhaltensweisen in 16 Kundenkontakt-Momenten zu. Mit diesem Wissen sollen einerseits Kommunikationsmuster offengelegt und ein besseres Kundenverständnis erzeugt werden. Andererseits ermöglichen die Ergebnisse den Autohaus-Verantwortlichen eine Optimierung ihrer möglichst genauen Kundenansprache und somit des Kundenerlebnisses. Die Untersuchung setzt dabei ganz bewusst und konsequent die Kundenbrille auf und folgt dem Ansatz der Customer Centricity. Interne Autohausprozesse werden daher bewusst nicht berücksichtigt.

Abbildung 1 visualisiert einerseits das eingeforderte konsequente Verständnis zwischen Fahrzeugkauf und Werkstattbesuch. Andererseits werden die relevanten Optionen der Kunden aufgezeigt, mit einer Automobilmарke, den Produkten oder dem Autohaus in Kontakt zu treten. Dies erfolgt entlang der 16 Schritte der Kauf- und Werkstatt-Journey. Daneben wird eine Bewertung der Customer Touchpoints entsprechend ihrer Tangibilität für Autohausunternehmen vorgenommen. Vollkommen intangible Kundenkontaktpunkte entziehen sich demnach dem Einflussbereich der Autohausunternehmen. Beispielhaft sind hier Foren und Plattformen Dritter anzuführen. Eine hohe Tangibilität weist hingegen die Händlerwebseite oder das persönliche Beratungsgespräch im Autohaus auf.

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (ifa)

IDENTIFIKATION DES PASSENDEN HÄNDLERS

Nach der ersten Bewertungsstufe zur Identifikation möglicher Händler gilt es, aus den möglichen den passenden Händler zu selektieren. Die Intensität, inwieweit sich Kunden mit der Händlerauswahl auseinandersetzen, ist sehr unterschiedlich. Die Händlerwahl kann aber auch eine gewohnheitsbedingte Entscheidung sein (Stammkunden). In dieser frühen Phase kommen der Ausgestaltung der Online-Präsenz und dem baulichen Erscheinungsbild des Handelsbetriebes eine entscheidende Bedeutung zu.

IDENTIFIKATION MÖGLICHER HÄNDLER

Im Anschluss an den Kaufimpuls tritt der Kunde in die Präferenzbildungsphase ein. Die letzten Präferenzen hinsichtlich Marke, Modell oder Händler sind als Ergebnis eines komplexen Informationsverarbeitungsprozesses zu verstehen. Einfluss haben jegliche aktuelle und zurückliegende Kontaktsituationen mit der Herstellermarke, den Produkten sowie den an zurückliegenden Fahrzeugkäufen oder Werkstattaufenthalten beteiligten Unternehmen. Sind Autohausunternehmen online nicht sichtbar, so verhindert dies oftmals die Aufnahme in den sogenannten Relevant Set.

AUSLÖSER FÜR DEN FAHRZEUGKAUF

Die Entscheidungstreiber für den Kauf eines Fahrzeugs können vielschichtig und komplex sein. Die häufigsten Gründe für einen Fahrzeugwechsel stellen das Fahrzeugalter oder der Defekt des Vorwagens, eine veränderte private Situation oder ein attraktives Fahrzeugangebot dar. Darüber hinaus finden viele Fahrzeugkäufe in festen Zyklen statt. Mit der Entscheidung für die Anschaffung eines Fahrzeugs beginnt die Customer Journey im Sales.

BEZAHLUNG

In unmittelbarem Zusammenhang mit der Rücknahme des Fahrzeuges steht die Begleichung der Werkstattrechnung. Hier stehen den Kunden die gängigen Möglichkeiten zur Verfügung: Barzahlung oder auch kontaktlose Bezahlungsfunktionen via Vorhalten von Kredit- oder Girokarte. Mobile Bezahlungsmöglichkeiten erfahren eine zunehmende Beliebtheit. Hier werden in Apps von Smartphones, Smartwatches oder anderen Wearables Bankkarten hinterlegt. Die App greift dann auf die hinterlegte Karte zu. Selfservice-Kassen lagern den Bezahlvorgang voll an den Kunden aus.

INFORMATION HINSICHTLICH FERTIGSTELLUNG

Nach dem Abschluss der Leistungserbringung durch die Werkstatt sowie der Prüfung und Qualitätskontrolle der durchgeführten Werkstattarbeiten kann das Fahrzeug an den Kunden zurückgegeben werden. Sofern bei der Fahrzeugübergabe kein fester Abholtermin vereinbart wurde, hat die Werkstatt den Kunden telefonisch oder über digitale Kanäle wie beispielsweise E-Mail oder WhatsApp zu informieren.

Abbildung 1 Kundenkontakt-Punkte in der Kauf- und Werkstatt-Journey

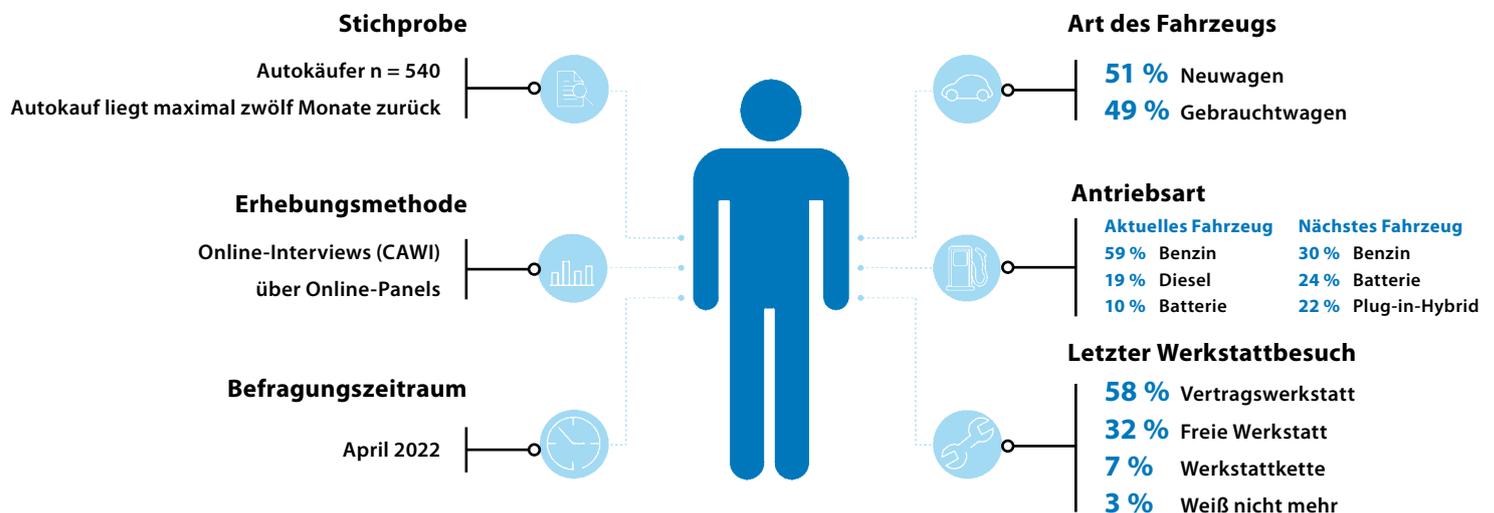
RICHTIGE ENTSCHEIDUNGEN IN ZEITEN GROSSER UNSIKERHEITEN TREFFEN

Die Corona-Pandemie, gestörte Lieferketten, Fachkräftemangel, Umbrüche in den Vertriebssystemen der Automobilwirtschaft, steigende Energiekosten sowie der Transformationsdruck hin zur Elektromobilität und Digitalisierung: Die Herausforderungen für die Branche sind gewaltig. Der Ursprung vieler dieser Entwicklungen liegt jedoch außerhalb des Einflussbereiches der Entscheider in den Autohausunternehmen und Werkstätten. Insofern sind die Verantwortlichen in der aktuellen Zeit häufig in einer reaktiven Position gefangen und zu Entscheidungen unter erheblichen Unsicherheiten gezwungen. Von größter Bedeutung sind in solchen Zeiten eine hohe Entscheidungsgeschwindigkeit und ein laufender Anpassungswille. Um die richtigen Entscheidungen treffen zu können, werden jedoch belastbare Informationen benötigt. Im Kontext der Anwendungsentscheidung von Kundenkontaktkanälen gilt es, den Finger am Puls der Zeit anzulegen, also die jeweils aktuellen Anforderungen und Verhaltensweisen der Kunden in Erfahrung zu bringen. Letztlich

entscheidet jeder Kunde selbst, ob und wie oft er das Autohaus aufsucht oder ob er die benötigten Informationen in einem selbstselektiven Prozess aus den vielfältigen Online-Angeboten gewinnt. Der Einsatz von Marketing- und Kommunikationsinstrumenten entlang des automobilen Kauf- und Werkstattprozesses ist daher weder als Zufallsprodukt noch als statisches Konstrukt zu betrachten. Besetzen Autohausunternehmen die vom Kunden präferierten Kanäle nicht, so entsteht ein Bruch zwischen den angebotenen Kontaktpunkten und potenziellen Kunden – einzelne Autohäuser werden so bereits beim ersten Selektionsprozess gänzlich ausgeschlossen. Autohausunternehmen müssen also aus der nahezu unüberschaubaren Fülle der Kontaktmöglichkeiten alle relevanten Online- und Offline-Kontaktpunkte bereitstellen und kommunizieren, die ihre Kunden einfordern. Die Anforderungen und Präferenzen von Kunden hinsichtlich des Einsatzes digitaler Medien unterliegen einem kontinuierlichen Veränderungsprozess. Er wird durch das individuelle Mediennutzungsverhalten, aber auch durch Erfahrungen innerhalb der Kaufprozesse von Produkten und Dienst-

leistungen in anderen Lebensbereichen beeinflusst. Diese Erfahrungen übertragen sich wiederum auf Erwartungen an den automobilen Kauf- und Serviceprozess. Diese Gemengelage erfordert ein kontinuierliches Nachverfolgen des Kundenverhaltens und der verschiedenen Erwartungshaltungen. In diese Kerbe schlägt die Studienreihe der Digitalstudie. Auf Basis jährlich durchgeführter repräsentativer Kunden- und Händlerbefragung setzt sie auf Transparenz und gibt den Entscheidern in den Autohausunternehmen wertvolle Leitplanken beim Aufbau ihrer Kundenkontakt-Strategien an die Hand. Zusätzlich werden im Rahmen von Sonderthemen für die Branche aktuell relevante Themen näher beleuchtet. Auf der Kundenseite wurden von April bis Mai 2022 rund 550 (540) Personen befragt, deren letzter Autokauf nicht länger als sechs Monate zurücklag. Das Sample setzt sich dabei aus 51 Prozent Neu- und 49 Prozent Gebrauchtwagenkäufern zusammen (**Abbildung 2**). Methodisch und inhaltlich wurde das Erhebungsdesign am Institut für Automobilwirtschaft (IfA) entwickelt. Die Datenerhebung erfolgte durch die puls Marktforschung GmbH mittels Online-Interviews.

Abbildung 2a Steckbrief zur Kundenbefragung



In ihrem konzeptionellen Kern lehnt sich die vorliegende Ausgabe der Digitalstudie 2022 eng an die Veröffentlichung aus den Jahren 2020 und 2021 an. Struktur stiftet die konsequente Zugrundelegung der Customer Journey für den Fahrzeugkauf und – davon getrennt – den Werkstattbesuch. Betrachtet werden daher alle relevanten Kundenkontakt-Situationen. Das Beibehalten des Untersuchungsdesigns ermöglicht unter anderem den Aufbau

von Zeitreihen, anhand derer sich Trends frühzeitig aufdecken lassen. Um die Aussagekraft für Branchenpraktiker zu erhöhen, wird das Kundenverhalten bezüglich der Kaufprozesse von Neu- und Gebrauchtwagenkäufern unterschieden. Innerhalb des Werkstattprozesses erfolgt hingegen eine Unterscheidung in Kunden von vertragsgebundenen und freien Werkstätten. Ergänzt wird die Untersuchung in diesem Jahr um Fragestellungen bezüglich des E-Com-

merces. Ebenso wird der Fokus auf die Bedeutung von Online-Bewertungsplattformen gerichtet. Inhaltlich betrachtet die Digitalstudie 2022 sieben Schwerpunkte. Neben dem Kundenverhalten entlang des Kauf- und Werkstattprozesses werden aktuelle Themenfelder herausgegriffen und tiefer gehend untersucht. Der **Abbildung 3** können die betrachteten Themenfelder entnommen werden.

Abbildung 3 Inhaltliche Schwerpunkte der Digitalstudie 2022



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA)

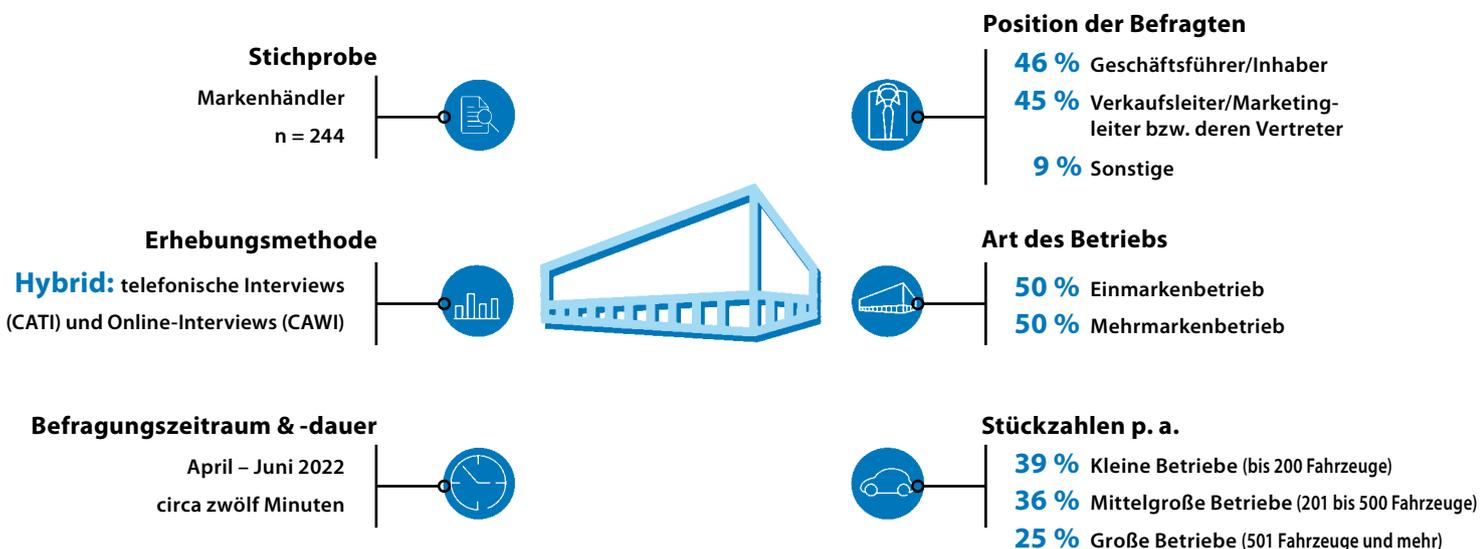
Um nicht nur einen Status quo hinsichtlich der Einsatzintensität einzelner Medien, Kanäle und Anwendungen darzulegen, sondern auch deren unterschiedlich starke Verwendung belastbar begründen zu können, bezieht die vorliegende Studie neben der Kunden- auch ganz bewusst die Händlerperspektive mit ein. Bieten Autohausunternehmen einzelne Kommunikationsoptionen nur selten oder gar nicht an, so ist die geringe Anwendungsintensität auf Kundenseite nur wenig verwunderlich. Eine Gegenüberstel-

lung dieser beiden Perspektiven schafft Transparenz und lässt eine belastbare Interpretation der Ergebnisse zu.

Die ausgewiesenen Positionen der Handelsstufe basieren auf einem Mix aus Telefon- und Online-Interviews mit Vertretern von 244 Markenhändlern. Wie auch die Kundenbefragung, wurde das Untersuchungsdesign inhaltlich und methodisch am Institut für Automobilwirtschaft (IfA) entwickelt. Die Erhebung wurde April bis Juni 2022 durch die puls Marktforschung GmbH durchgeführt. Im

Hinblick auf die Unternehmensgröße und auch auf die Markenverteilung kann die Erhebung auf eine ausgewogene Verteilung zurückgreifen, die der Branchensituation sehr nahekommt. 39 Prozent der befragten Händler setzen jährlich weniger als 200 Neuwagen ab. Ein ähnlicher Anteil positioniert sich mit Verkaufsvolumina zwischen 201 und 500 Neuwagen per annum in der Gruppe der „mittelgroßen Betriebe“. Die verbleibenden 25 Prozent der Befragten sind demnach der Gruppe der „großen Betriebe“ zuzuordnen (**Abbildung 2**).

Abbildung 2b Eckdaten zur Händlerbefragung



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA)

2. Kontakt- situationen SO TICKT DER KUNDE beim Kauf

Die gezielte Kontaktaufnahme erfolgt analog.

Kunden suchen zunehmend in Eigenregie und online nach Antworten.

Wirtschaftliche Unsicherheit und Warenknappheit führen zu rationaleren Kaufentscheidungen.

Online-Börsen überzeugen den Gebrauchtwagen- und Autohäuser den Neuwageninteressenten.

Probefahrt ist weiterhin gefragt – insbesondere bei BEV und Gebrauchtwagenkunden.



2. SO TICKT DER FAHRZEUGKUNDE: NEUN KONTAKTSITUATIONEN IM FAHRZEUGKAUFPROZESS

Sowohl der Grad der Intensität, mit der sich Kunden mit dem Fahrzeug und zusätzlichen Dienstleistungen auseinandersetzen, als auch die in diesem Zusammenhang eingesetzten Kontaktoptionen unterscheiden sich von Kunde zu Kunde. Analoge und persönliche Kontaktmöglichkeiten werden weiterhin gleichermaßen nachgefragt. Jedoch sind Präferenzen in den einzelnen Phasen des Kaufprozesses auszumachen. Die Lösung kann daher nur ein situationsbezogener Kommunikationsmix sein, denn Kunden fordern zugleich Komfort, Geschwindigkeit und Flexibilität.

2.1 IMPULS UND PRÄFERENZBILDUNG: ONLINE-PLATTFORMEN ZEIGEN DEN WEG

ONLINE-PLATTFORMEN WERDEN IHRE BEDEUTUNG WEITER AUSBAUEN

In den frühen Phasen des Kaufprozesses setzen Neu- wie Gebrauchtwagenkunden primär auf Online-Medien. Dieses Bild spiegelt die Verhaltensweisen aus zahlreichen anderen Lebensbereichen wider. Auf Online-Plattformen Dritter informieren sich, orientieren sich, vergleichen, bewerten oder konfigurieren Kaufinteressierte. Dies erfolgt vielfach losgelöst von Herstellern oder Händlern. Ob Kunden den Weg zum Autohausunternehmen finden oder nicht, hängt daher zunehmend von Online-Plattformen ab. Durch „Routing“ der Interessenten in Richtung der einzelnen Handelsbetriebe oder das direkte „Matching“ zwischen Interessent und Anbieter erfahren diese Formate eine erfolgsentscheidende Rolle für Autohausunternehmen.

● **Das Anzahl von Online-Plattformen nahm in den vergangenen Jahren mit großer Geschwindigkeit zu und wird auch künftig zahlreiche neue Akteure anziehen.**

Es darf jedoch keinesfalls der Eindruck entstehen, dass Online-Formate lediglich in der frühen Phase des Kaufprozesses eine Relevanz besitzen. Wenngleich weite Teile des Fahrzeugkaufprozesses bereits im Internet stattfinden, zeigen Käufer weiterhin ein großes Interesse, den letzten Fahrzeugkauf im Autohaus abzuschließen. Diese Verhaltensweise unterscheidet sich maßgeblich von der Situation in zahlreichen anderen Branchen wie beispielsweise dem Markt für Consumer Electronics oder der Mode. Dies lässt sich wohl damit begründen, dass das Automobil – wohl entgegen der Auffassung zahlreicher Kritiker – weiterhin ein High-involvement-Produkt ist. Dies trifft auch auf ein Elektrofahrzeug zu. High-involvement-Produkte lösen ganz spezifische Kundenanforderungen an den Kaufprozess aus. Denn das anspruchsvolle

Preisniveau, die zeitlich ausgedehnten Beschaffungsintervalle, die technische Komplexität sowie die sich daraus ableitende Erklärungsbedürftigkeit führen dazu, dass sich Kunden intensiv mit dem Produkt selbst, aber auch mit der Auswahl des Händlers auseinandersetzen. Im Falle des Automobils äußert sich dies in einer intensiven Nutzung von Online-Medien in den frühen Phasen des Kaufprozesses.

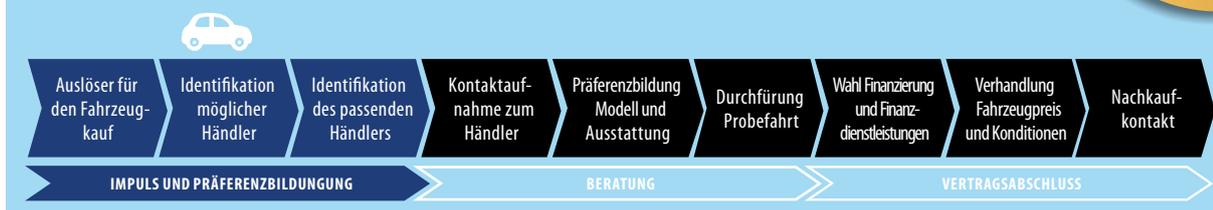
● **Mit zunehmender zeitlicher Nähe zum tatsächlichen Vertragsabschluss suchen Kunden verstärkt den persönliche Kundenkontaktpunkt und suchen stationäre Formate auf.**

In diesem Abschnitt der Studie stehen die Verhaltensweisen der Kunden in den frühen Phasen ihrer Reise zu einem neuen Fahrzeug im Mittelpunkt. Diese Phase lässt sich als Impuls und Präferenzbildung bezeichnen und gliedert sich in drei aufeinander aufbauende Teilschritte. Von Interesse sind dabei die Medien und Kanäle, die Kunden innerhalb der gebildeten drei Kontaktmomente einsetzen.



Impuls und Präferenzbildung

- ➔ Was war der maßgebliche Auslöser für den Bedarf nach einem neuen Fahrzeug?
- ➔ Wie ist Ihr Interesse für den Händler geweckt worden?
- ➔ Wie hat Sie der Händler zu einer Kontaktaufnahme überzeugt?



AUSLÖSER FÜR DEN FAHRZEUGKAUF: WIRTSCHAFTLICHE UNSICHERHEIT UND WARENKNAPPHEIT FÜHREN ZU RATIONALEREN KAUFENTSCHEIDUNGEN

Die Motivationen hinter einer Fahrzeugkaufentscheidung sind vielfältig und vielschichtig. Sie reichen von einer Notwendigkeit, wie sie bei einem technischen Defekt des Vorwagens gegeben ist, bis hin zu einer eher affektiven Motivation. Eine affektive Motivation ergibt sich meist infolge von marken-, fahrzeug- oder konditionenbezogenen werblichen Aktivitäten. Dazwischen sind auslaufende Leasingverträge oder Veränderungen hinsichtlich der privaten Situation einzuordnen.

● **Die Bandbreite der Beweggründe lässt erahnen, dass eine One-fits-all-Lösung zur Stimulierung eines Kaufwunsches nicht zielführend ist.**

Unter den Auslösern für einen Fahrzeugkauf ist der Einfluss externer Stimuli generell als hoch zu bewerten. Deren letzte Bedeutung unterscheidet sich jedoch entsprechend der kundenindividuellen

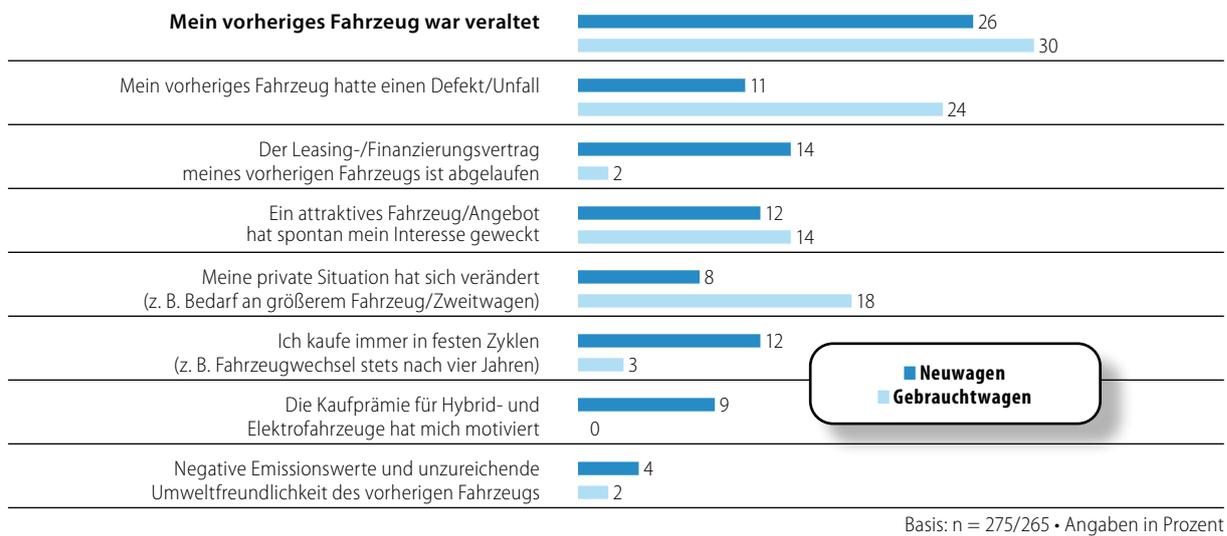
Lebenssituation sowie der jeweiligen Rationalität und Emotionalität gegenüber Automobilen.

Dass die automobilen Kaufentscheidungen in der Breite auch weiterhin nicht rein durch rationale Tatbestände und Notwendigkeiten einer Bedarfsdeckung geprägt ist, zeigen die Ergebnisse der Frage nach dem Auslöser des Fahrzeugbedarfes. Sowohl Neu- als auch Gebrauchtwagenkäufer lassen sich von attraktiven Modellen und Angeboten beeinflussen. Bei Reflexion der Äußerungshäufigkeit dieses Beweggrundes mit den Werten aus den Jahren 2021 und 2020 kann jedoch der bereits in diesen Jahren feststellbare Rückgang fortgeschrieben werden (**Abbildung 4**). Nunmehr sehen 14 Prozent der Neu- und 13 Prozent der Gebrauchtwagenkäufer ihre Ursprungskaufmotivation in attraktiven Angeboten oder Modellen. Dies dürfte unter anderem in einen engen Zusammenhang mit den Folgen der Covid-Pandemie, des Ukraine-Konfliktes sowie der generellen Fahrzeugverfügbarkeit

zu bringen sein. So werden verbraucherseitig in wirtschaftlich unsicheren Zeiten große Investitionen eher aufgeschoben. Anbieterseitig wird bei Warenknappheit von sehr preisaggressiven Angeboten tendenziell abgesehen. Folglich nimmt bei einem rückläufigen Gesamtmarkt der Anteil notwendiger Fahrzeuganschaffungen aufgrund eines technischen Defektes oder eines auslaufenden Leasing- oder Finanzierungsvertrages zu. Darüber hinaus lassen die Befragungsergebnisse auch Rückschlüsse auf die Wirksamkeit der staatlichen und herstellereitigen Förderprogramme zur Attraktivitätssteigerung von batterieelektrischen Fahrzeugen zu. Den analysierten Daten zufolge nehmen neun Prozent (2021: acht Prozent) der Neuwagenkäufer die ausgerichtete Kaufprämie zum Anlass für den Fahrzeugkauf. Der entsprechende Vergleichswert von null Prozent bei den Gebrauchtwagenkäufern lässt jedoch auf ein alarmierendes Informationsdefizit schließen. Existiert doch auch seit Februar 2020 eine Kaufprämie für die Zweitveräußerung junger Gebrauchtwagen.

Abbildung 4 Impuls und Präferenzbildung: Auslöser für den Fahrzeugkauf

Was war für Sie der maßgebliche Auslöser für den Bedarf/Wunsch nach einem neuen Fahrzeug?



IDENTIFIKATION MÖGLICHER HÄNDLER: ONLINE- UND OFFLINE-PRÄSENZ MACHEN IN VERGLEICHBAREM UMFANG AUF DEN HÄNDLER AUFMERKSAM

Im Anschluss an den Kaufimpuls tritt der Kunde in die Präferenzbildungsphase ein. Die letztlichen Präferenzen hinsichtlich Marke, Modell oder Händler sind als Ergebnis eines komplexen Informationsverarbeitungs-Prozesses zu verstehen. Einfluss haben jegliche aktuellen und zurückliegenden Kontaktsituationen mit der Herstellermarke, den Produkten sowie den an zurückliegenden Fahrzeugkäufen oder Werkstattaufenthalten beteiligten Unternehmen. In den Phasen der Präferenzbildung kommt einer passiven Informationsaufnahme eine große Bedeutung zu. Kunden suchen und vergleichen häufig nicht aktiv, sondern treten mit der Herstellermarke und möglichen Händlern eher un- bzw. unterbewusst in Kontakt. Dabei sind die Kontaktmöglichkeiten vielfältig und reichen von der Markensignalisation eines Autohauses über die Sichtbarkeit von Fahrzeugen im alltäglichen Straßenverkehr bis hin zu markenbezogenen Meldungen auf Social-Media-Plattformen. Aufgrund der angesprochenen passiven Einwirkung auf die Präferenzbildung kann

diese Kundenbefragung auch nur eine vage Indikation liefern. Welche Kontaktmomente mit dem Händler nun tatsächlich die Präferenz bilden, ist für Kunden häufig nur bedingt nachvollziehbar. An dieser Stelle wird einerseits die große Bedeutung der stationären und der Online-Präsenz von Autohäusern deutlich. Andererseits wird die Rolle der Online-Plattformen als Match-Maker unterstrichen. 26 Prozent der Neuwagenkäufer geben an, dass sie über die physische Präsenz der Autohausunternehmen – beispielsweise anhand von Ausstellungsfahrzeugen, Fahnen oder die Signalisation – auf den Handelsbetrieb aufmerksam wurden (**Abbildung 5**). Jedoch führen 24 Prozent der Neuwagenkunden deren Interesse an einem Autohaus auf die Nutzung einer Online-Plattform zurück.

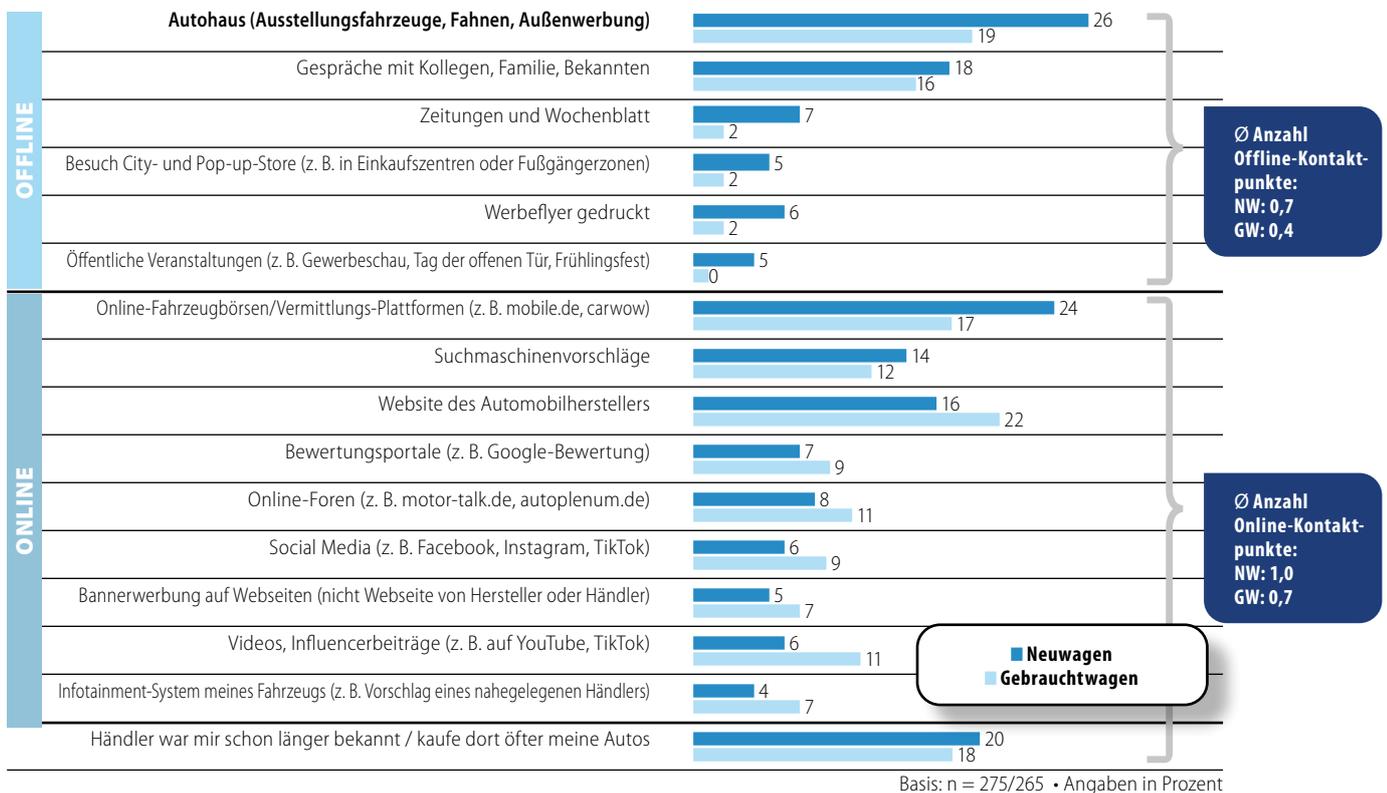
Ob es ein Autohaus in das Relevant Set der Kunden schafft, ist demnach in gleichem Umfang von deren stationärer Präsenz wie deren Präsenz auf Online-Plattformen abhängig.

Weiterhin weisen die Befragten Empfehlungen aus ihrem sozialen Umfeld eine große Bedeutung zu. So beeinflussen in 16 Prozent der Gebrauchtwagenkäufe Gespräche beispielsweise mit Freunden, Bekannten oder Familienangehörigen, welche Händler in Betracht gezogen werden.

Auf Basis der Befragungsergebnisse wird auch deutlich, dass ein Mix aus dem Einsatz von Off- und Online-Medien einen hohen Einfluss innerhalb der frühen Phasen des Händlerpräferenzbildungs-Prozesses hat. Stellt man die Äußerungen der Neuwagenkäufer denen der Gebrauchtwagenkäufer gegenüber, dann ist eine stärkere Online-Fokussierung im Gebrauchtwagengeschäft zu erkennen. Ob ein Gebrauchtwagenhändler das Kundeninteresse erfährt, entscheidet sich daher maßgeblich an seiner Online-Präsenz. An dieser Stelle ist jedoch darauf hinzuweisen, dass das in dieser Fragestellung abgefragte grundsätzliche Interesse an einem Händler zwar als zwingende Bedingung für einen späteren Kauf zu verstehen ist. Ob der Kunde jedoch überhaupt Kontakt zum Händler aufnimmt, geschweige denn das Fahrzeug bei diesem Händler kauft, ist von der Ausgestaltung der nachgelagerten Kundenkontakt-Momente abhängig.

Abbildung 5 Impuls und Orientierung: Interesse am Händler geweckt

Wie ist Ihr Interesse für Ihren Händler im Zuge dieses Autokaufs geweckt worden?



IDENTIFIKATION DES PASSENDEN HÄNDLERS: ONLINE-BÖRSEN ÜBERZEUGEN DEN GEBRAUCHTWAGEN- UND AUTOHÄUSER DEN NEUWAGENINTERESSENTEN

Nach der ersten Bewertungsstufe zur Identifikation möglicher Händler gilt es, aus den möglichen den passenden Händler zu selektieren. Um das Kundenverhalten in dieser Phase besser nachvollziehen zu können, geht die Studie der Frage nach, welche Kontaktsituation den größten Einfluss auf die letztliche Wahl des Händlers hat.

Die Auswertungen zu dieser Fragestellung ergeben ein ähnliches Bild wie die zur Identifikation möglicher Händler. Auffallend ist jedoch, dass die jeweiligen Ausprägungen nochmals extremer sind. So ist für 37 Prozent der Gebrauchtwagenkunden die Wahl des Händlers von einem Routing über eine Fahrzeugbörse entscheidend (**Abbildung 6**). Dies unterstreicht ein weiteres Mal die Marktmacht von Online-Plattformen wie mobile.de und AutoScout24. Auch innerhalb der Neuwagenvermarktung gewinnen Vermittlerplattformen zunehmend an Bedeutung. Mit einer Zunahme um drei Prozentpunkte im Vorjahresvergleich geben nunmehr zwölf Prozent der Neuwagenkunden an, dass dieser Kontaktpunkt den größten Einfluss auf die letztliche Händlerwahl hatte. Diese dennoch wei-

terhin deutliche Abweichung zwischen Neu- und Gebrauchtwagenbereich lässt sich sachlogisch begründen. Hängt die Verfügbarkeit eines Gebrauchtwagens am Angebot des einzelnen Händlers, so lassen sich dagegen Neuwagen individuell konfigurieren. Somit treten Merkmale wie die Beratungsqualität des Händlers oder die geografische Nähe bei der Händlerauswahl von Neuwagenkunden in den Mittelpunkt. In diesen Begründungszusammenhang ist auch die deutliche Abweichung im Kriterium Autohaus zu bringen. Bei rund jedem dritten Neuwagenkunden konnte das Autohaus aufgrund seiner stationären Präsenz überzeugen. Neben Empfehlungen aus dem sozialen Umfeld gelingt es keinem weiteren Offline-Medium, in relevantem Umfang die Kunden für einen Händler zu überzeugen. Den Unterschied machen daher Kontaktsituationen im Autohaus, aus dem sozialen Umfeld, auf Online-Fahrzeughörsen, auf Websites oder über Suchmaschinen.

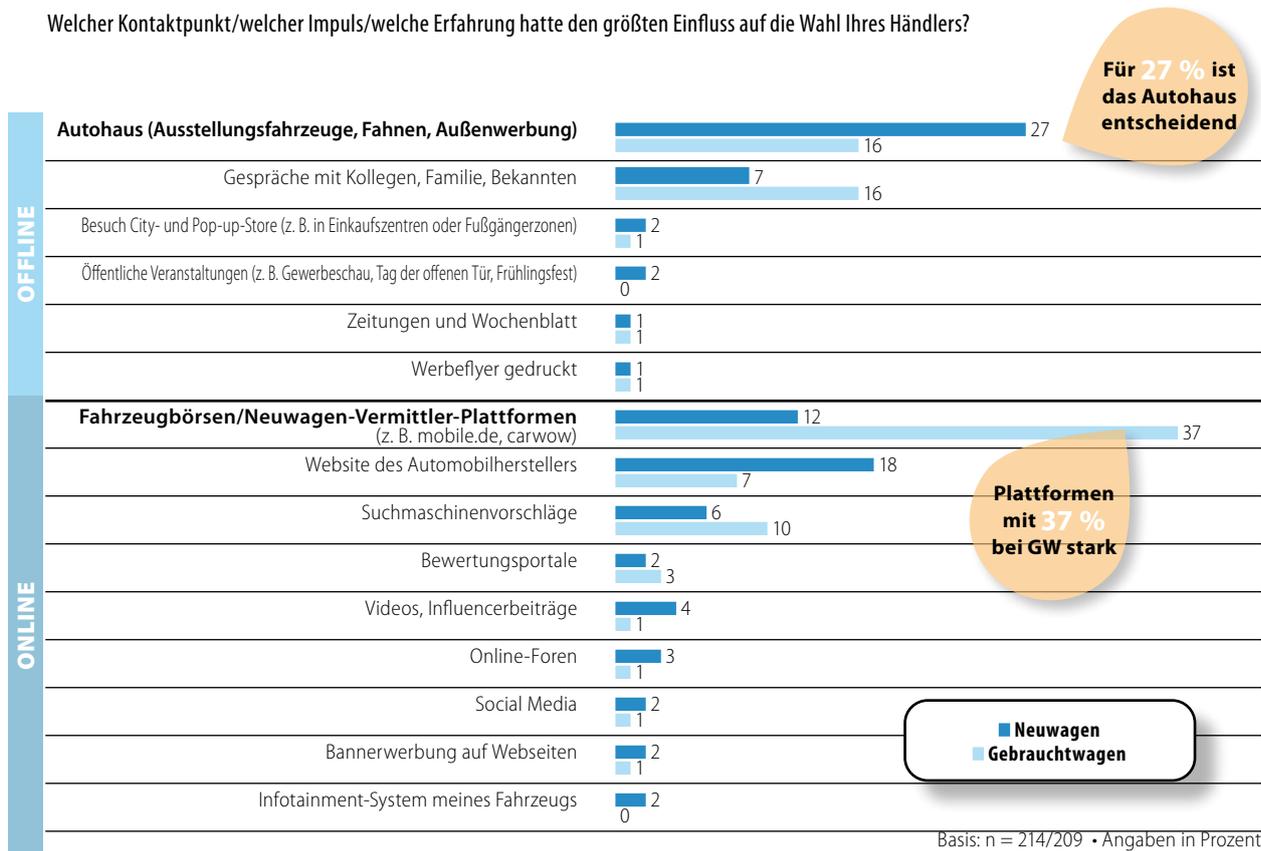
- **Festzuhalten ist, dass Online-Medien einen größeren Einfluss auf die Wahl des Händlers haben als Offline-Kontaktsituationen.**

Selbstverständlich bleibt die Händlerhomepage weiterhin von größter Bedeutung innerhalb der Händlerselektion. In engen Zusammenhang mit der Bedeutung der Homepage ist jedoch die Auffindbarkeit der Handelsunternehmen im Netz zu bringen. Diese ist einerseits über die Suchmaschinen-Optimierung (SEO) sicherzustellen. Andererseits helfen die Formate des Online-Marketings – beispielsweise Social Media oder gezielte Bannerwerbung oder Search Engine Advertising –, um die Kunden auf die Autohauswebsite zu lenken. Sind Autohausunternehmen über die Suchmaschinen nur schwer auffindbar, werden Kunden weder den Weg in den digitalen Showroom – die Händlerhomepage – noch in das physische Autohaus finden.

Im Vergleich zur Situation in anderen Branchen ist die vergleichsweise (noch) geringe Bedeutung von Bewertungsportalen hervorzuheben. Während Bewertungsportalen beispielsweise in der Gastronomie oder Hotellerie eine entscheidende Rolle beim Matching von Angebot und Nachfrage zukommt, sind solche Verhaltensweisen bislang noch nicht in vergleichbarem Umfang auf den Autokauf übertragbar. Diese Entwicklung gilt es jedoch mit größter Aufmerksamkeit zu beobachten. *Einen detaillierten Blick in dieses Themenfeld erlaubt Kapitel 6 „Bewertungsplattformen“ ab Seite 60.*

Abbildung 6 Impuls und Präferenzbildung: Identifikation des passenden Händlers

Welcher Kontaktpunkt/welcher Impuls/welche Erfahrung hatte den größten Einfluss auf die Wahl Ihres Händlers?



Basis: n = 214/209 • Angaben in Prozent

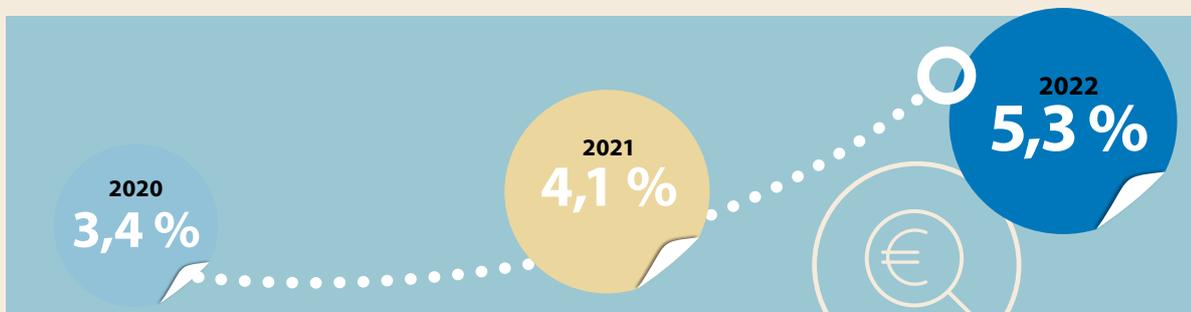
AUTOHAUSPERSPEKTIVE ONLINE-MARKETING WEITER AUF DEM VORMARSCH

Wie bereits die letztjährigen Studienergebnisse dieser Reihe zeigen, weisen Autohausunternehmen große Unterschiede hinsichtlich ihrer digitalen Reife auf. Die digitale Leistungsfähigkeit der einzelnen Häuser kann zwar im Rahmen einer tendenziellen Aussage mit der Unternehmensgröße in Verbindung gebracht werden. Größe bedeutet jedoch nicht grundsätzlich eine hohe Digitalaffinität und umgekehrt. Eine derart pauschale Darstellungsweise würde den zahlreichen kleinen, digital höchst affinen Unternehmen Unrecht tun. Vielmehr ist die Frage nach einem digitalen Mindset sowie die nach einer ganzheitlichen Digitalstrategie in den Unternehmen entscheidend. Um beide Stellhebel zu bedienen, sind sowohl finanzielle Investitionen als auch personell-organisatorische Weichenstellungen erforderlich. Die Auswertung der Händlerbefragung schließt an die Entwicklung

der letzten Jahre an und zeigt eine weitere Zunahme der Marketingausgaben. Im Mittel werden nunmehr 5,3 Prozent (2021: 4,1 Prozent) des Jahresumsatzes für Marketing verausgabt (**Abbildung 7**). Auch in diesem Jahr ist eine sehr große Streubreite hinsichtlich des anteilig vom Unternehmensumsatz investierten Marketingbudgets ersichtlich. Wenig verwunderlich ist in diesem Zusammenhang einerseits der sinkende Anteil der Markenhändler, die ein bis zwei Prozent des Jahresumsatzes in Marketing und Werbung investieren (2022: 23 Prozent | 2021: 30 Prozent). Andererseits beziffern 17 Prozent (2021: zehn Prozent) der Befragten ihre Marketinginvestitionen auf über zehn Prozent vom Netto-Jahresumsatz. Wie schon in den Vorjahrespublikationen dieser Reihe dargelegt, fließen bei kleinen Handelsbetrieben verhältnismäßig hohe Investitionen in die Marketingaktivitäten. Dies lässt sich mitunter auf suboptimale Organisationsstrukturen in kleineren Häusern auf der einen Seite sowie auf realisierbare Größeneffekte in Gruppenstrukturen auf der anderen Seite zurückführen.

Abbildung 7 Autohausperspektive: Entwicklung der Marketingausgaben

Wie viel Prozent Ihres Jahresumsatzes (netto) investieren Sie ungefähr in den Bereich Marketing / Marketingaktivitäten / Werbung für Ihr Autohaus?



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (ifa)

Von Interesse ist jedoch nicht nur der Umfang der Marketinginvestitionen, sondern vielmehr die Einsatzfelder, in die solche Budgets fließen. In den vergangenen Jahren war eine kontinuierliche Verlagerung der Marketingausgaben in Richtung der Online-Kanäle festzustellen. Die Digitalstudie 2022 schreibt diese Entwicklung fort und unterstreicht die zunehmende Online-Ausrichtung im Autohaus-Marketing. Die Autohaus-Verantwortlichen geben nunmehr an, durchschnittlich 57 Prozent des Marketingbudgets in Online-Aktivitäten zu investieren. Dies ist der höchste Anteil, der innerhalb der Studienreihe ermittelt wurde (**Abbildung 8**). Dass dieses Rekordniveau nicht ausschließlich mit eingeschränkten Möglichkeiten des Offline-Marketings in Zeiten der Covid-Pandemie begründbar ist, zeigt die Fortschreibung dieser Entwicklung in dieser Ausgabe. So behindern im Jahr 2022 zahlreiche Kontaktbe-

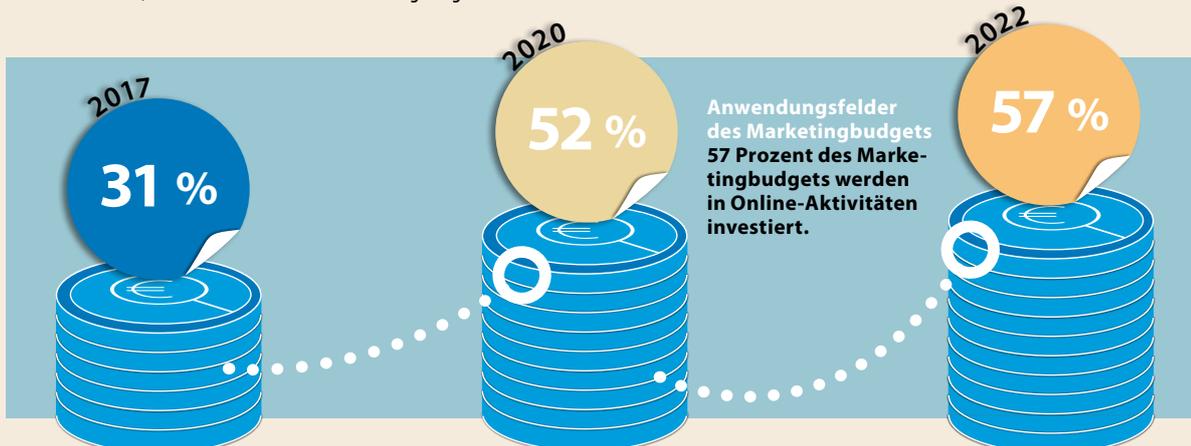
schränkungen die Umsetzung von persönlichen Marketingaktivitäten wie Events nicht mehr.

- **Auf der Hand liegt, dass während der Pandemie zahlreiche Häuser die Effizienz und Reichweite von Online-Medien zu schätzen lernten und infolgedessen auf eine Wiederaufnahme ausgewählter Offline-Formate wie Hausmessen verzichten.**

Bei kombinierter Analyse der Entwicklungen von Marketingausgaben und bespielten Kanälen ist darauf zu schließen, dass inzwischen Budgets, von denen vor der Pandemie Offline-Kanäle profitierten, nun in Online-Aktivitäten fließen. Neben der Marketingausrichtung der Autohausunternehmen gilt es, in diese Diskussion auch den Steuerungseinfluss von herstellerbonifizierten Marketingaktionen einzubeziehen.

Abbildung 8 Autohausperspektive: Anteilige Verwendung des Marketingbudgets

Was schätzen Sie, wie viel Prozent dieses Marketingbudgets werden Sie im Jahr 2022 in Online-Aktivitäten investieren?



KLEINE HÄUSER HOLEN AUF

- Um online auffindbar zu sein und sich zu präsentieren, setzen die befragten Händler durchschnittlich 8,5 Medien ein.

Wenig verwunderlich ist die mit zunehmender Unternehmensgröße festzustellende ansteigende Einbindungshäufigkeit von Online-Medien. Innerhalb der gewählten Größencluster der Autohäuser setzen die kleinen Betriebe im Mittel 7,5 (2021: 6,8) und die großen Betriebe 10,9 (2021: 10,4) Online-Medien ein. Wie die Entwicklungen zeigen, holen die kleinen Betriebe mit hohem Tempo auf.

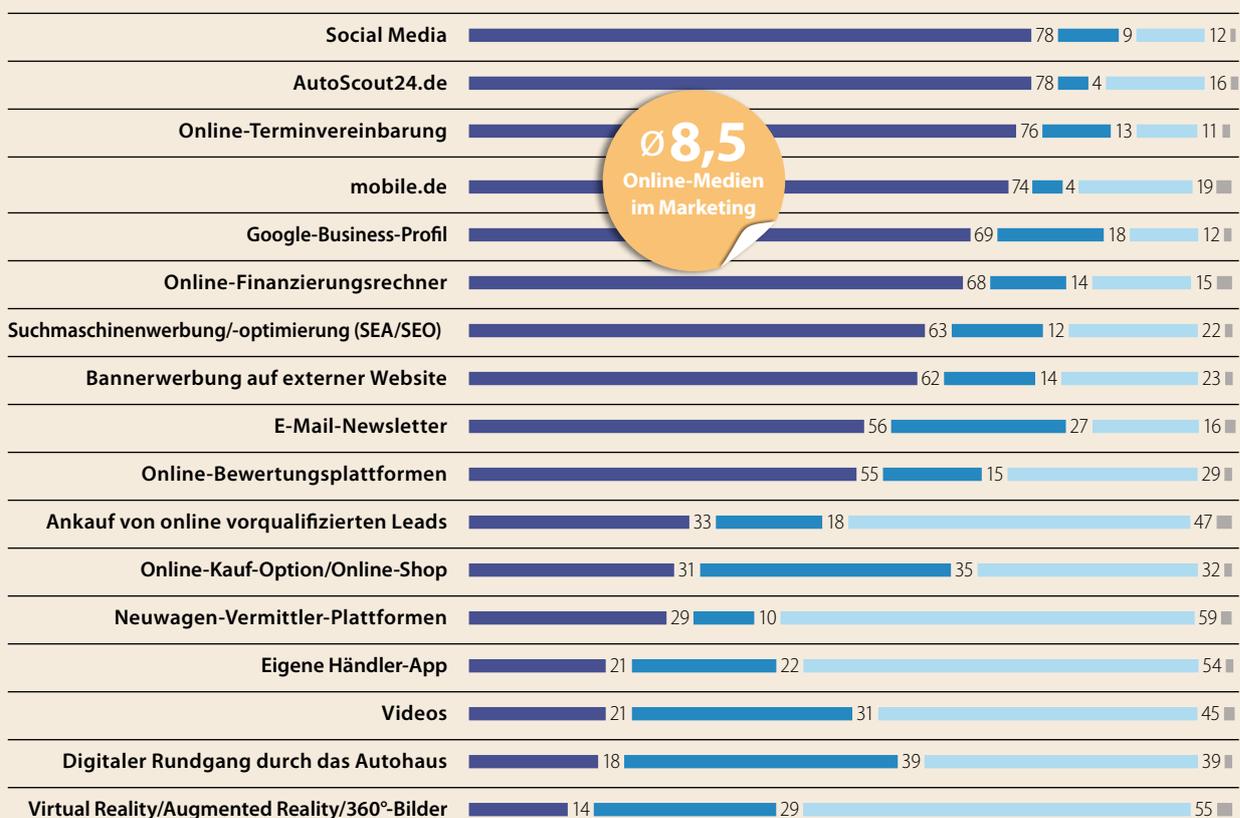
Um eine Sichtbarkeit bei potenziellen Kunden zu erreichen, sind Handelsunternehmen insbesondere in der Vermarktung von Gebrauchtwagen auf Vermittlerplattformen wie mobile.de und AutoScout24.de angewiesen. Ebenso ist ein eigener Social-Media-Auftritt unter den Autohausunternehmen üblich. Etwa 87 Prozent der Befragten geben an, diesen Kanal zu bespielen oder dies zu planen. Im Umkehrschluss sind zwölf Prozent weder aktuell in den sozialen Netzwerken aktiv, noch planen sie ein solches Engagement. Insofern ist es nicht zu weit interpretiert, diese verbleibende Gruppe als Online-Marketingresistente zu bezeichnen. Auch die Option zur Online-Terminvereinbarung erfreut sich einer nahezu flächendeckenden Verbreitung. Im Unterschied zur Situation bei den sozialen Netzwerken hält dieses Online-Tool

jedoch noch Potenziale zu einer höheren Marktpräsenz bereit. Dies wird in den Äußerungen von 13 Prozent Befragten deutlich, die angeben, eine Einbindung der Online-Terminvereinbarung zu planen. Will man als Unternehmen online sichtbar sein, so führt nahezu kein Weg an einem Google-Business-Profil und Suchmaschinenwerbung/-optimierung (SEA/SEO) vorbei. Diese Ansicht teilt auch der überwiegende Anteil der Befragten.

Die in der **Abbildung 9** ausgewiesenen Einschätzungen der Autohausverantwortlichen liefern nicht nur Transparenz hinsichtlich des aktuellen Einsatzes von konkreten Anwendungen im Sales-Marketing, sondern lassen auch einen Blick in die Zukunft zu. Die Lösungen „Virtual Reality/Augmented Reality/360°-Bilder“, „Digitaler Rundgang durch das Autohaus“, „YouTube-Kanal“ und „Online-Shop“ verzeichnen innerhalb der Antwortoption „nicht eingesetzt, aber geplant“ die höchste relative Nennungshäufigkeit. Daher ist davon auszugehen, dass diese Anwendungen in den kommenden Jahren deutlich an Bedeutung gewinnen und zunehmend in den Handelsbetrieben anzutreffen sein werden. Auch der hohen Komplexität des Aufbaus und des effektiven Betriebs solcher innovativer Anwendungen scheinen sich die Händler durchaus bewusst zu sein. Diese Einschätzung stützt sich auf die hohen Nennungshäufigkeiten innerhalb der Antwortoption „weder noch“. Denn über die Hälfte der Befragten gibt an, die zuvor aufgeführten innovativen Anwendungen weder aktuell einzusetzen noch deren Einbindung zu planen.

Abbildung 9 Autohausperspektive: Einsatz digitaler Medien im Sales-Marketing

Welche digitalen Medien setzen Sie im Sales-Marketing ein beziehungsweise planen Sie einzusetzen?



Ø Anzahl eingesetzter Medien: 8,5

Kleine Händler: 7,5
Mittlere Händler: 8,6
Große Händler: 10,9

Basis: n = 104 • Angaben in Prozent

■ wird eingesetzt ■ nicht eingesetzt, aber geplant ■ weder noch ■ weiß nicht/keine Angaben

2.2 BERATUNG: DER OMNIKANAL DES AUTOHAUSES IST GEFRAGT

DAS MULTISENSUALE PRODUKTERLEBNIS IST NUR SCHWER DIGITAL SUBSTITUIERBAR

Nach umfangreichem Suchen, Informieren und Vergleichen mittels Online-Medien sucht der überwiegende Teil der Kunden dann doch noch einen persönlichen Kontakt zu einem Autohaus. Es scheint, als fordern die Autokäufer eine Art Kontrolle und Bestätigung ihrer Kaufabsicht durch einen Experten ein. An dieser Stelle muss das Autohauskonzept seine Stärken als persönlich-stationäres Kompetenzzentrum rund um die Automobilität ausspielen. Gefragt ist ein empathischer, kompetenter und flexibler Ansprechpartner, zu dem die Kunden eine Vertrauensbeziehung aufbauen können. Ein Irrglaube wäre es jedoch, wenn Autohausunternehmen davon ausgingen, dass eine solche Vertrauensbeziehung nur in persönlichen Kontaktmomenten aufgebaut werden könnte. Wie die Befragungsergebnisse zeigen, haben persönliche Kontaktmomente zwar den größten Einfluss auf die letztliche Kaufent-

scheidung, dennoch sind beispielsweise Kurznachrichten oder Videocalls fest in den Kanalmix der Beratung zu integrieren, um der von der Kundenseite geforderten Flexibilität Rechnung zu tragen.

Eine gute Beratung zeichnet sich folgerichtig vielmehr durch eine personalisierte sowie eine verlässliche Kommunikation und nicht durch den gewählten Kommunikationskanal aus.

Die Entscheidung der Kanalwahl ist dabei gänzlich dem Kunden zu überlassen. Er entscheidet bei jeder Kommunikation mit dem Autohaus aufs Neue, welches Medium für ihn ganz situativ das passendste ist. Festzuhalten gilt es ebenso, dass sich die flexible Möglichkeit zu einem Wechsel zwischen unterschiedlichen Kanälen für Kunden längst zu einer Basisanforderung entwickelt hat.

Den Autohausunternehmen kommt demnach weiterhin eine große Bedeutung innerhalb der Beratungsphase zu. Gerade die Möglichkeiten einer multisensualen Produktpräsentation oder die Durchführung einer Probefahrt sind durch die am Markt verfügbaren digitalen Lösungen bislang nicht in vergleichbarer Qualität substituierbar. Dies zeigt sich nicht zuletzt in der weiterhin hohen Nachfrage nach Probefahrten. Im Schritt der Beratung kann das Autohaus also ganz klar seine Stärke ausspielen und muss den Grundstein für eine Kundenbeziehung mit dem Ziel einer „lebenslangen“ Kundenbindung legen. Um eine hohe Beratungsqualität abzusichern, ist ein besseres Verständnis hinsichtlich der Kundenansprüche erforderlich. Hierzu werden in der vorliegenden Studie der Medieneinsatz sowie die grundsätzlichen Verhaltensmuster der Kunden innerhalb der Beratung untersucht. Dabei wird das Feld der „Beratung“ in drei sachlogisch voneinander abtrennbare Kundenkontaktanlässe unterteilt: Kontaktaufnahme zum Autohaus, Information hinsichtlich Modell- und Ausstattungsauswahl sowie die Durchführung einer Probefahrt.



Beratung

- ➔ Wie haben Sie Kontakt zum Händler aufgenommen?
- ➔ Wie haben Sie sich über Modell- und Ausstattungsoptionen informiert?
- ➔ Wie viele Probefahrten haben Sie durchgeführt?



KONTAKTAUFNAHME ZUM HÄNDLER: DIE GEZIELTE KONTAKTAUFNAHME ERFOLGT ANALOG

Wie die Auswertung der Kundenbefragung in der Phase „Impuls und Präferenzbildung“ zeigt, genießen in dieser frühen Phase insbesondere Online-Plattformen und Unternehmenswebsites eine große Beliebtheit. Dieser Sachverhalt zwingt die Verantwortlichen in den Autohausunternehmen dazu, dem Routing der Leads in die Autohausbetriebe größte Aufmerksamkeit zu schenken. Der Kampf um den Kunden entscheidet sich daher schon in einem sehr frühen Stadium des Kaufentscheidungsprozesses. In dieser Phase ist nach Kanälen der aktiven Informationsvermittlung – der Kunde sucht bewusst nach Informationen und Bewertungen über Händler – und der passiven Informationsvermittlung – der Kunde tritt ungewollt mit Verweisen auf den Händler in Kontakt – zu unterscheiden. Nachdem der Kunde eine erste Sondierung hinsichtlich attraktiver Angebote und relevanter Anbieter online und in Eigenregie durchführt, folgt die konkrete Kontaktaufnahme zu einem Autohausunternehmen. Diese gezielte Kontaktaufnahme erfolgt jedoch überwiegend über analoge Wege wie das Telefon oder den direkten Besuch. In diesem Zusammen-

hang ist jedoch darauf hinzuweisen, dass nur wenige Interessenten vor Kontaktaufnahme nicht die Unternehmenswebsite des Autohauses aufsuchten.

● **Einer Unternehmenswebsite kommt somit eine Art Gatekeeper-Funktion zu. Überzeugt diese, so gehen Interessenten den nächsten Schritt und nehmen Kontakt zum Autohaus auf, andernfalls nicht.**

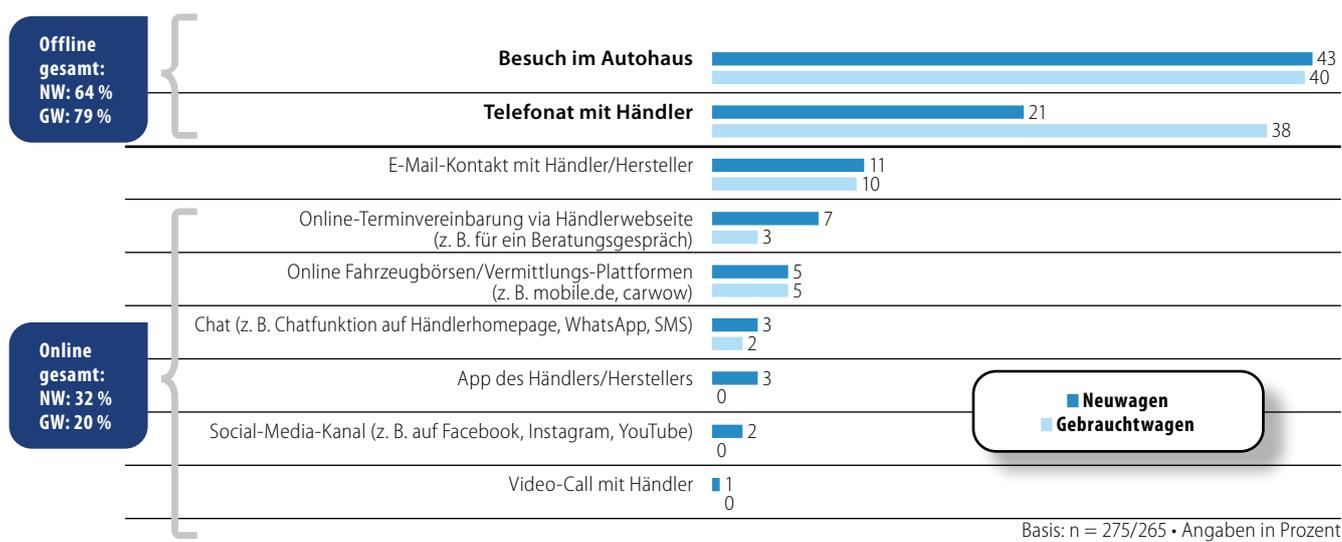
Rund 64 Prozent der Neuwagenkäufer nehmen erstmals mit dem Händler über den analogen Weg Kontakt auf. Die betrachteten Offline-Kanäle lassen sich maßgeblich in Telefonate und Autohausbesuche unterteilen. Etwa 43 Prozent der Neuwagenkäufer (2021: 39 Prozent) geben an, den Kontakt mit dem Autohaus im Rahmen eines persönlichen Besuchs aufzunehmen (Gebrauchtwagenkunden: 40 Prozent). Weitere 21 Prozent (Gebrauchtwagenkunden: 38 Prozent) gehen telefonisch auf das Autohaus zu (**Abbildung 10**). Die Lockerungen der Kontaktbeschränkungen in Zusammenhang mit der Covid-Pandemie zeigen sich auch an dieser Stelle. Interessenten wählen gegenüber dem Vorjahr intensiver den Besuch im Autohaus als Kontaktmöglichkeit.

● **Die viel befürchtete Kontaktverdrossenheit und Fokussierung auf Online-Kommunikationskanäle infolge der Erfahrungen innerhalb der Pandemie können daher nicht bestätigt werden.**

Der vergleichsweise intensivere Einsatz des Telefons bei den Gebrauchtwageninteressenten lässt sich mit den Ergebnissen der Kundenbefragung für die Kontaktsituation der Identifikation des passenden Händlers begründen. Gebrauchtwagenkäufer finden den passenden Händler zu großen Teilen über Fahrzeugbörsen. Dabei bildet in der Regel das Produktangebot beziehungsweise die Produktverfügbarkeit und nicht die geografische Nähe das entscheidende Kriterium. Nunmehr geben zehn respektive elf Prozent der Fahrzeugkunden an, als Erstkontaktkanal die E-Mail einzusetzen. Neuartige Medien wie Chats, Video-Calls, Social-Media, Online-Terminvereinbarungsoptionen oder die Händler-App können sich zur Erstkontaktaufnahme mit dem Händler weiterhin nicht etablieren. Inwiefern diese niedrigen Nutzungszahlen auf ein fehlendes Angebot der Händler oder tatsächlich auf die Nutzungspräferenzen der Kunden zurückzuführen sind, ist unter Einbezug der Ergebnisse aus der Händlerbefragung zu beurteilen.

Abbildung 10 Beratung: Kontaktaufnahme zum Händler

Wie haben Sie im Zuge des aktuellen Autokaufprozesses den ersten Kontakt zu diesem Händler aufgenommen (bei dem Sie das Auto gekauft haben)?



PRÄFERENZBILDUNG MODELL UND AUSSTATTUNG: ONLINE-LÖSUNGEN ERFREUEN SICH ZUNEHMENDER BELIEBTHEIT

Trotz der Existenz zahlreicher und qualitativ hochwertiger Online-Medien zur Umsetzung der Modell- und Ausstattungsberatung greifen Autokäufer in dieser Phase häufig auf die Angebote persönlich-stationärer Konzepte zurück. Dies ist unter anderem durch die hohe Preissetzung, die Individualisierbarkeit sowie die Komplexität des Automobils zu begründen. Dennoch gewinnen Online-Medien in diesem Kundenkontaktpunkt stark an Bedeutung. Diese Entwicklung führte in den vergangenen Jahren dazu, dass Interessenten gut informiert und mit klaren Vorstellungen zu Beratungsgesprächen erscheinen. Folglich steht eine geringere Kundenfrequenz in den Showrooms und ein in Summe abnehmender Beratungsaufwand im persönlichen Gespräch. Nicht zuletzt haben auch die zur Eindämmung der Covid-Pandemie erlassenen Kontaktbeschränkungen der Online-Orientierung zusätzlichen Schub verliehen. Dies zeigt sich konkret beim Verhalten der Neu- und Gebrauchtwagenkäufer bezüglich höherer Verwendungsintensitäten der Online-Angebote gegenüber den ermittelten Werten aus dem Jahr 2019.

Wenig verwunderlich sind die weiterhin bestehenden Unterschiede zwischen Neu- und Gebrauchtwagenkunden bezüglich ihres Medieneinsatzes bei der Konfiguration. Während Neuwagenkäufer ihre Wunschfahrzeuge tatsächlich konfigurieren müssen, stellt sich für Gebrauchtwagenkäufer vielmehr die Frage nach der Identifikation des passenden Fahrzeuges im Markt. Diese Situation zeigt sich auch in den Ergebnissen der Kundenbefragung (**Abbildung 11**). Demnach werden Online-Fahrzeugkonfiguratoren von 35 Prozent der Neuwagenkäufer eingesetzt. Gebrauchtwagenkäufer greifen mit anteilig neun Prozent auf Konfiguratoren zur grundsätzlichen Orientierung zurück. Umgekehrt ist die Situation bei den Online-Fahrzeugsbörsen. Diese stellen für Gebrauchtwageninteressenten innerhalb der Informationsphase das zentrale Online-Medium dar. Wenngleich sich Neu- und Gebrauchtwagenkunden vor ihrem ersten Autohausbesuch innerhalb der Online-Medien intensiv mit den Ausstattungsoptionen auseinandersetzen, zieht mehr als die Hälfte den persönlichen Autohausbesuch in die Fahrzeugkonfiguration mit ein. Ein Verzicht auf gedruckte Informa-

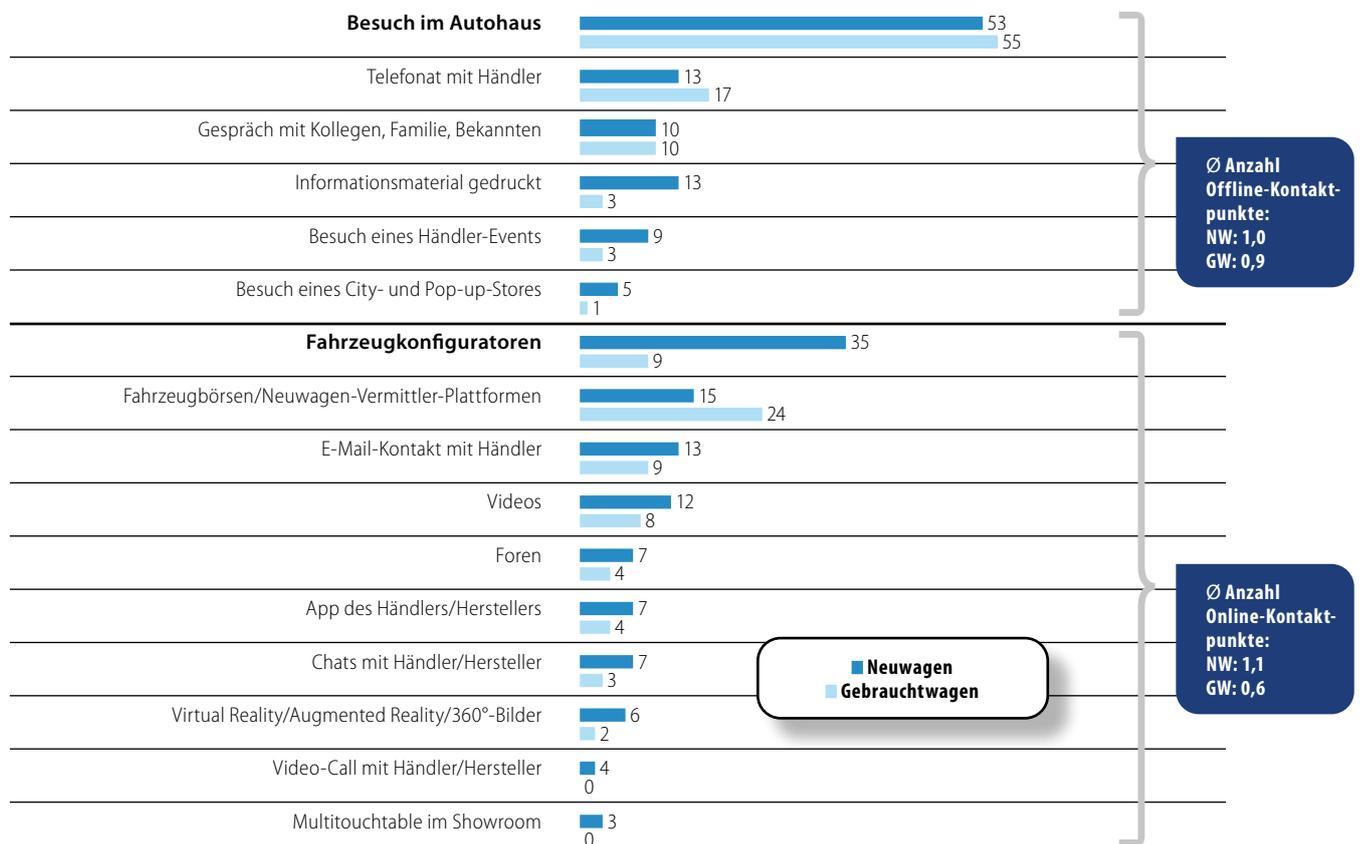
tionsmaterialien setzt sich zunehmend durch. Dies zeigt sich auch bei der Kundenbefragung. Lediglich 13 Prozent (2020: 18 Prozent) der Neuwagenhändler setzen weiterhin Printmaterialien ein. Es liegt die Vermutung nahe, dass sich diese Klientel nur schwer mit digitalen Alternativen zufriedengeben würde. Betrachtet man die Ausrichtung der City- und Pop-up-Stores, so sollte deren Schwerpunkt auf den Beratungsleistungen liegen. Wie das in der Praxis aussieht, kann die Studie nicht beantworten. Ersichtlich ist jedoch, dass diese Konzepte an den im Gesamtmarkt durchgeführten Fahrzeugberatungen einen verschwindend geringen Anteil ausmachen. Selbstverständlich hängt dies auch mit der geringen Anzahl an City- und Pop-up-Stores zusammen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich Neu- wie Gebrauchtwagenkunden intensiv mit der Modell- und Ausstattungswahl auseinandersetzen. Der überwiegende Kundenanteil setzt hierzu einen Mix aus Online- und Offline-Informationsoptionen ein.

Im Durchschnitt binden Neu- und Gebrauchtwagenkunden ein persönliches und ein analoges Informationsangebot zur Identifikation des passenden Modells und der präferierten Ausstattung ein.

Abbildung 11 Beratung: Umsetzung der Fahrzeugkonfiguration

Wie haben Sie sich über konkrete Modell- und Ausstattungsoptionen für Ihr Auto informiert (Mehrfachnennungen erlaubt)?



Basis: n = 275/265 • Angaben in Prozent

DURCHFÜHRUNG PROBEFAHRT: PROBEFAHRT IST WEITERHIN GEFRAGT – BESONDERS BEI BEV- UND GEBRAUCHTWAGENKUNDEN

Wie die vorliegende Studie zeigt, lassen sich nahezu alle Kundeninteraktionsmomente im Kaufprozess über Online-Medien umsetzen. Die Probefahrt stellt jedoch weiterhin einen „Bottleneck“ innerhalb der vollständigen Digitalisierung des Kaufprozesses dar. Wenngleich sich Konzepte einer digitalen Probefahrt in der Entwicklung und Erprobung befinden, können auch diese Lösungen – zumindest zum aktuellen Zeitpunkt – nicht mit dem multisensualen Erfassen eines Fahrzeuges innerhalb einer realen Probefahrt Schritt halten. Möchte ein Hersteller interessierten Kunden die Möglichkeit zu einer Probefahrt anbieten, so sind stationäre Konzepte erforderlich. Heute wird dieses Angebot überwiegend über die Vertragspartner auf der Handelsstufe sichergestellt. Parallel diskutiert die Branche in regelmäßigen Abständen das Konzept von Probefahrtzentren. Solche Formate sind aus Handlungsperspektive Fluch und Segen zugleich. Fluch dahingehend, dass der Kundenkontakt in diesem Moment abbricht und der verhältnismäßig emotionale Kundenkontaktpunkt einer Probefahrt nicht in Verbindung mit dem eigenen Handelsbetrieb erfolgt. Segen sind solche Konzepte wiederum, da von der Durchführung einer Probefahrt erhebliche Investitionen sowie prozessuale und organisatorische Anforderungen ausgehen. Daneben macht die Notwendigkeit des Einbezugs eines Fahrzeuges sowie die vor- und nachbereitenden Prozesse zur Umsetzung einer Probefahrt diesen Prozess wohl zum kostenintensivsten Kundenkontaktpunkt innerhalb der betrachteten Kundenreise.

Diese Sachverhalte sind in einen engen Zusammenhang mit den Diskussionen um die künftige Notwendigkeit stationärer Konzepte und der künftigen Rolle der Handelsstufe zu bringen. Auch der Aufbau von Probefahrtzentren bedarf einer Netzdichte, die den heutigen Vertriebsnetzen nahekommmt. Die Zielsetzung einer Probefahrt im Rahmen eines Gebrauchtwagenkaufs unterscheidet sich vielfach von der des Neuwagenkaufs. So möchte der Gebrauchtwagen-Interessent nicht nur das Modell und die Fahreigenschaften kennenlernen, sondern unter anderem eine Überprüfung der technischen Beschaffenheit des Gebrauchtwagens vornehmen. Diesen Aspekt gilt es, in die Diskussionen um die künftige Probefahrt nachfrage im Gebrauchtwagengeschäft einzubeziehen. Eine bedeutender Anteil der Kunden wird daher auch weiterhin auf eine Probefahrt nicht verzichten wollen. Unabhängig von der Nachfragehäufigkeit, dem Umsetzungskonzept oder den ausgelösten Kosten sind Probefahrten als sehr exklusive Kundenkontaktpunkte zu bezeichnen. Und wie die Ergebnisse der Kundenbefragung zeigen, herrscht auch weiterhin Nachfrage nach diesem exklusiven Kundenkontakt-Moment. Neu- und Gebrauchtwagenkäufer verhalten sich hinsichtlich der Inanspruchnahme von Probefahrten ähnlich. Je verkauftem Neuwagen werden 1,18 und je verkauftem Gebrauchtwagen werden 1,09 Probefahrten durchgeführt. Diese Kennzahl ist als ein rechnerischer Mittelwert aufzufassen, der Kunden berücksichtigt, die keine oder eben auch mehrere Probefahrten machen. Rund 68 Prozent

der Neuwagenkunden führen mindestens eine Probefahrt durch.

Insbesondere BEV-Kunden scheinen einen Bedarf an einer Probefahrt zu haben: 75 Prozent nutzen dieses Angebot. Dies ist zweifelsohne mit Unsicherheiten und geringen Erfahrungswerten in Zusammenhang mit dem elektrischen Antriebssystem zu bringen. Solange sich die BEV-Kunden zu großen Teilen aus Erstkäufern dieser Antriebstechnologie zusammensetzen, dürfte sich an dieser intensiveren Nachfrage nach Probefahrten auch nur wenig ändern. Inwiefern BEV-Folgekäufer ihren potenziellen Neuwagen auch probeweise fahren, wird diese Studienreihe in den kommenden Jahren ausweisen.

Unter den Gebrauchtwagenkunden fahren sogar 78 Prozent der Kunden mindestens ein Fahrzeug probeweise (**Abbildung 12**). Betrachtet man die Anzahl der durchgeführten Probefahrten innerhalb der Teilmenge „Probefahrt durchgeführt“, so zeigen sich hier die Neuwagenkunden etwas unsicherer, indem sie angeben 1,75 Probefahrten durchzuführen (GW: 1,39 Probefahrten). Im Vergleich zum Vorjahr decken die Ergebnisse der Kundenbefragung eine zunehmende Inanspruchnahme von Probefahrten auf. In die Interpretation dieser Entwicklung sind jedoch die Komplikationen miteinzubeziehen, die im Zusammenhang mit der Umsetzung einer Probefahrt in Zeiten der Covid-Pandemie entstanden.

So bewegt sich die Nachfrage nach Probefahrten wieder auf vergleichbarem Niveau wie vor der Pandemie. Der vermutete Trend in Richtung einer geringeren Nachfrage nach Probefahrten kann daher nicht bestätigt werden.

Abbildung 12 Beratung: Bedeutung der Probefahrt

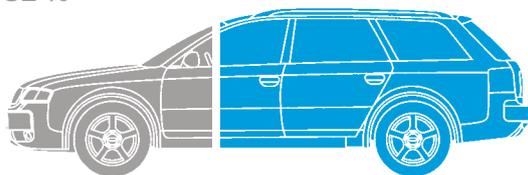
Haben Sie eine Probefahrt durchgeführt? Wenn ja: Wie viele Probefahrten führten Sie im Zuge des Autokaufs bis zur Kaufentscheidung durch?

Ø Anzahl Probefahrten je Vertragsabschluss: 1,18

Ø Anzahl Probefahrten je Vertragsabschluss: 1,09

Neuwagen

Keine Probefahrt durchgeführt
32 %

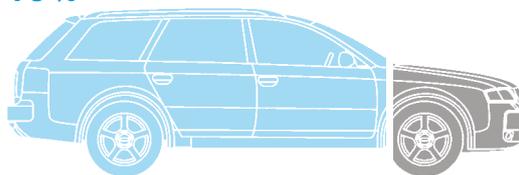


68 % Probefahrt durchgeführt

Falls ja: Anzahl durchgeführter Probefahrten NW: 1,75

Gebrauchtwagen

Probefahrt durchgeführt
78 %



22 % Keine Probefahrt durchgeführt

.....

Falls ja: Anzahl durchgeführter Probefahrten GW: 1,39

AUTOHAUSPERSPEKTIVE ZU GERINGE EINBINDUNG DIGITALER ANWENDUNGEN IM SHOWROOM

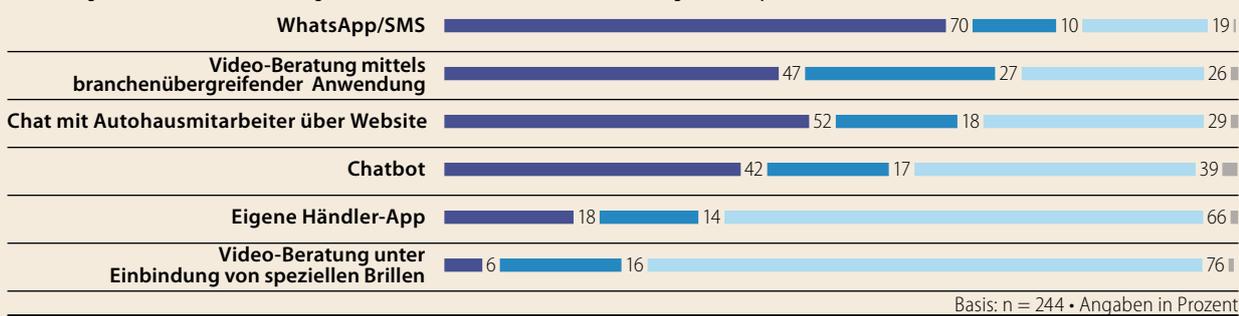
Nie zuvor gab es so viele Möglichkeiten, mit den Kunden zu kommunizieren, wie heute. SMS, Messenger-Dienste, Videocalls, Social Media, die eigene Händler-App, Chatfunktionen der Händlerhomepage oder die klassische E-Mail stellen Möglichkeiten dar, mit den Kunden zu interagieren. Die Anzahl der zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle wird in den kommenden Jahren auch weiter zunehmen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass sich die Kundenerwartungen hinsichtlich der Reaktionsgeschwindigkeit, des erwarteten Informationsgehalts sowie der sprachlichen Aus-

drucksweise bezüglich einzelner Kanäle unterscheiden. Nachrichten über Messenger-Dienste sind weniger formell als E-Mails – und die Kunden erwarten eine kürzere Reaktionszeit. Diese Kanäle eignen sich beispielsweise für eine Nachfrage hinsichtlich eines Ausstattungsumfangs. Zur Übermittlung von Angeboten oder Klärung von Fragestellungen der Finanzierung setzen die Kunden hingegen auf die E-Mail oder den persönlichen Kontakt. Die Kunden wählen also fallweise den für sie situativ und individuell passenden Kanal aus. Unabhängig vom Kommunikationsmedium ist es für den Kunden von höchster Bedeutung, dass er auf allen Kanälen verlässliche und kanalübergreifend konsistente Informationen erhält.



Abbildung 13 Autohausperspektive: Einsatz digitaler Kommunikationsmedien in der Kundenberatung

Welche digitalen Kommunikationsmöglichkeiten setzen Sie in der Kundenberatung ein bzw. planen Sie einzusetzen?



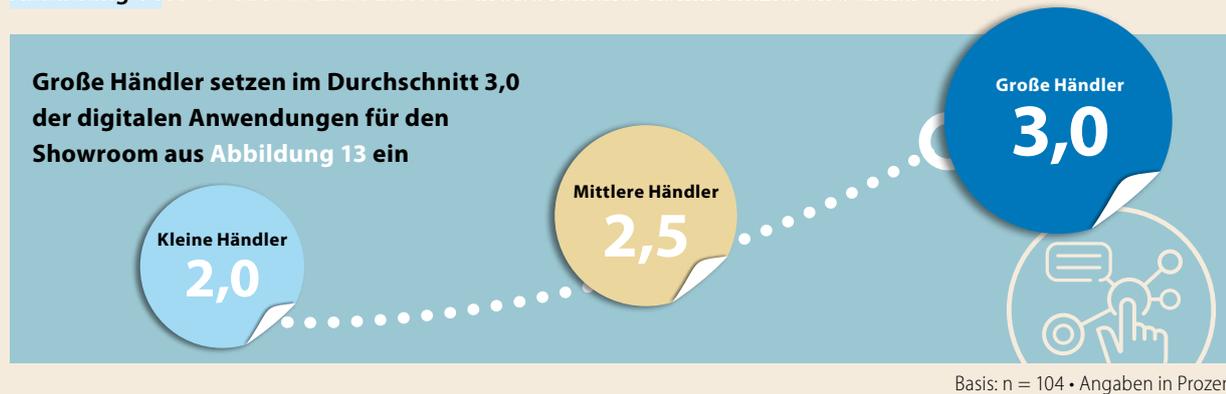
Um ortsungebunden für den Kunden erreichbar zu sein, setzen die befragten Händler durchschnittlich 2,4 (2021: 2,0) digitale Kommunikationsmedien ein. Die größte Verbreitung verzeichnet der Messenger-Dienst WhatsApp beziehungsweise die Kommunikation über SMS. Über drei Viertel der befragten Autohausvertreter geben an, über diese Dienste mit ihren Kunden zu kommunizieren. Rund 47 Prozent (2020: 37 Prozent) der Studienteilnehmer haben Lösungen der Video-Telefonie in ihr Kommunikationsportfolio integriert. Von Autohausmitarbeitern unabhängige, autark agierende Kommunikationsmedien wie Chatbots sind mit erheblichem Tempo auf dem Vormarsch.

Die hohen Einbindungsintensitäten sind sicherlich auch durch den weiterhin akuten Fachkräftemangel und hohe Personalkosten zu begründen. Die Digitalisierung respektive Automatisierung von Geschäftsprozessen kann an dieser Stelle Abhilfe verschaffen. Auf den Websites von rund 42 Prozent der Autohausunternehmen sind bereits heute sogenannte Chatbots anzutreffen. Chatbots sind in den Online-Auftritt integrierte Lösungen und sprechen den Homepage-Besucher aktiv an,

beispielsweise „Wie kann ich Ihnen helfen?“. Mittels Algorithmen und künstlicher Intelligenz werden die Nachrichten gescannt und anhand relevanter Schlagwörter passende Antworten an die Kunden zurückgespielt. Aufgrund der angeführten Chancen ist zu erwarten, dass die Verbreitung dieser Chatbots in den kommenden Jahren weiter zunehmen wird.

Erstaunlich ist in diesem Zusammenhang auch, dass sich zwölf Prozent der Autohausunternehmen bislang den digitalen Kommunikationsmedien komplett widersetzen konnten und die Kundenkommunikation ausschließlich über stationäre oder analoge Kontaktmomente darstellen. Bei tieferem Eintauchen in den Datensatz wird ersichtlich, dass es sich hierbei nahezu ausschließlich um kleinere Betriebe handelt. Wenig verwunderlich ist dabei, dass größere Händler die in der **Abbildung 13** dargestellten Online-Kommunikationsmedien intensiver einsetzen als kleinere Häuser. Nach den Studienergebnissen sind Händler mit einem jährlichen Fahrzeugabsatz von weniger als 200 Fahrzeugen im Jahr lediglich über 2,0 Online-Kommunikationskanäle erreichbar. Große Händler mit einem Fahrzeugabsatz von über 501 Fahrzeugen setzen hingegen 3,0 Kanäle ein.

Abbildung 14 AUTOHAUSPERSPEKTIVE: Große Händler kommunizieren stärker online



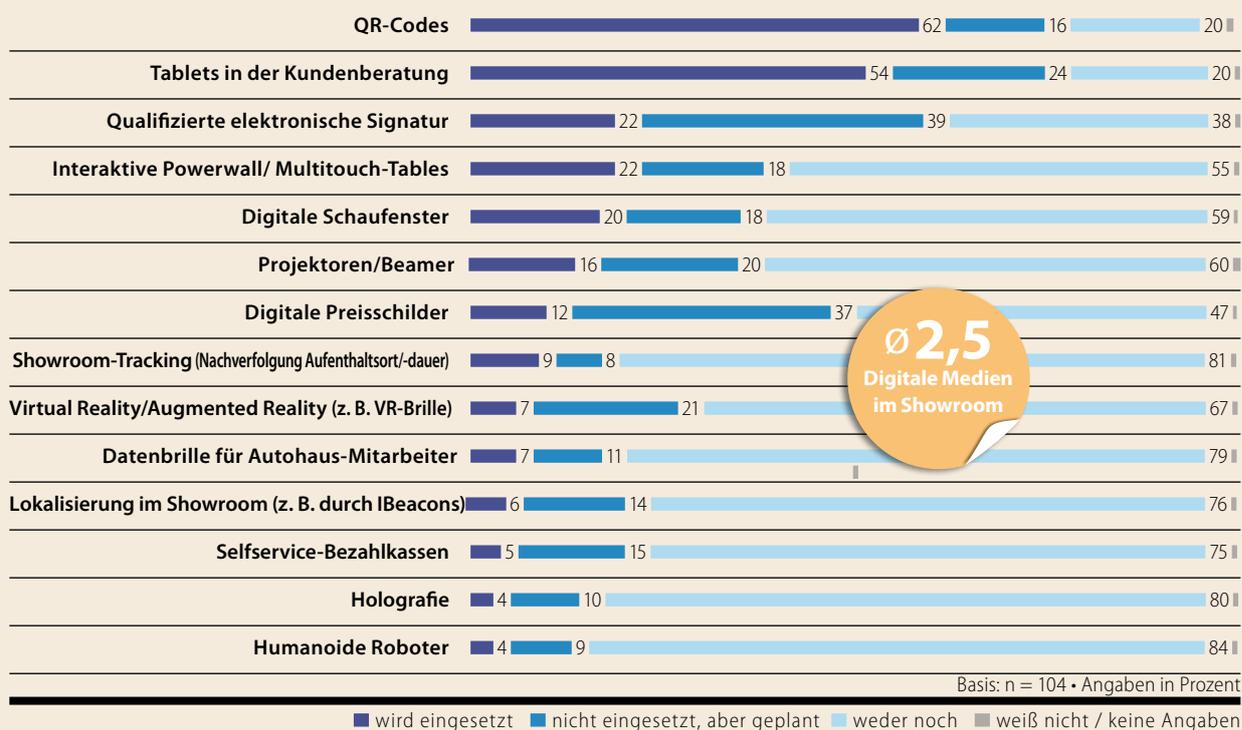
Neben den bereits dargelegten Online-Distanzmedien bieten sich zahlreiche digitale Anwendungen zur Einbindung im Showroom an. Diese Systeme lassen sich in der persönlichen Kundenberatung am Point of Sale unterstützend einsetzen. Daneben ist auch ein Übertrag der gesamten Beratungsleistung vom Kundenberater auf die einzelnen Systeme möglich. Beispielsweise können sich Kunden über Kiosksysteme unabhängig von der Anwesenheit eines Kundenberaters über die für ihn interessanten Sachverhalte informieren. In einem solchen Szenario reduziert sich zwar der Beratungsaufwand des Kundenberaters, es geht aber auch der persönliche Kundenkontakt verloren. Ein ausschließlicher Einsatz solcher Systeme würde daher im Widerspruch mit dem Konzept des Autohauses als persönliches Kompetenzzentrum rund um die

Automobilität stehen. Bislang zeigt sich noch ein eher verhaltener Einsatz digitaler Elemente in den Verkaufsräumen der Autohaus-Unternehmen. Im Durchschnitt setzen Händler 2,5 der in der **Abbildung 15** berücksichtigten digitalen Medien ein.

● **Grundsätzlich ist zu konstatieren, dass digitale Medien – mit Ausnahme von Tablets und QR-Codes – bislang eher ein Schattendasein in den deutschen Autohausunternehmen führen.** Betrachtet man die Zukunftspläne der befragten Autohausvertreter, so wird sich diese Situation auch noch einige Zeit so darstellen. Allerdings dürften die qualifizierte elektronische Signatur, Touchtables und digitale Preisschilder künftig häufiger in den Showrooms anzutreffen sein.

Abbildung 15 Autohausperspektive: Einsatz digitaler Medien im Showroom

Welche digitalen Medien setzen Sie im Showroom ein beziehungsweise planen Sie einzusetzen?



Wenig überraschende Momente zeigt auch in diesem Aspekt der Vergleich zwischen unterschiedlich großen Betrieben. Größere Betriebe weisen nicht nur eine höhere digitale Reife im Bereich der Online-Kommunikationskanäle auf, sondern auch bezüglich des Digitalisierungsgrades ihrer Verkaufsräume. Wie die **Abbildung 16** zeigt, setzen große Händler durchschnittlich

3,2 der bereits diskutierten 14 digitalen Anwendungen in ihrem Showroom ein. Jedoch kann auch die Anzahl von 3,2 digitalen Anwendungen bei großen Händlern – 2,4 sind es bei kleinen Händlern – nicht befriedigend sein und der ermittelte Wert zeigt ein weiteres Mal die digitalen Defizite der Branche auf.

Abbildung 16 AUTOHAUSPERSPEKTIVE: Digitale Reife der Showrooms



2.3 VERTRAGSABSCHLUSS: (NOCH) FEST IN DER HAND DES ANALOGEN AUTOHAUSES

E-COMMERCE-LÖSUNGEN AUF DEM VORMARSCH

Mit zunehmender zeitlicher Nähe zum Kaufabschluss sucht ein Großteil der Kunden den persönlichen Kontakt zum Autohaus. Wenngleich heute bereits Möglichkeiten eines kontaktlosen Vertragsabschlusses existieren, werden diese nur in homöopathischen Dosen nachgefragt. Aufgrund der Einbindung sensibler Daten und Informationen innerhalb dieses Prozessschrittes liegt die Vermutung nahe, dass Kunden zur Vertragsunterzeichnung persönliche Kontaktmomente bevorzugen. Neben etwaigen Bedenken der Kunden erforderte der geltende Rechtsrahmen lange Zeit die Papierform, denn der digitalen Unterschrift fehlte lange Zeit die notwendige Rechtssicherheit. Die Umsetzung einer kontakt- und papierlosen Vertragsunterzeichnung ist aber auch nach wie vor sowohl auf Kunden- als auch auf Händlerseite mit systemseitigen Anpassungen verbunden. Entsprechend der Verordnung über elektronische Identifizierung und Vertrauensdienste (eIDAS) muss die Unterschrift einerseits dem Unterzeichner eindeutig zugeordnet werden können. Andererseits muss das Unternehmen als Vertragspartner eindeutig identifizierbar sein. Um dies zu gewährleisten, werden häufig biometrische Daten wie Schreibge-

schwindigkeit, Schreibrichtung und -pausen, Position im Dokument, Datum und Uhrzeit, GPS-Daten oder IP-Adresse erfasst.

Die Autohausunternehmen sind also weiterhin Wunschpartner der Kunden hinsichtlich des Abschlusses eines Kaufvertrages. Ausschlaggebend dürfte darüber hinaus auch die Suche der Kunden nach Bestätigung der richtigen Fahrzeugauswahl oder -konfiguration sein. Ebenso stiftet ein vom Verkaufsbereiter geleiteter Vertragsabschluss eine erhebliche Convenience bei der Bearbeitung von umfangreichen Vertragsunterlagen. Gegenstand der Kaufphase im Konzept der Customer Journey sind alle Berührungspunkte mit dem Kunden, die im Umfeld der Preisverhandlung, der Informationsbeschaffung hinsichtlich Finanzierungsmöglichkeiten, der Vertragsunterzeichnung, der Auslieferung sowie der Nachkaufbetreuung stattfinden.

Großen Einfluss auf die Zufriedenheit in dieser Phase kommt der Zeitspanne zwischen Vertragsunterzeichnung und Fahrzeugauslieferung zu. Einerseits sollte diese nicht länger als neun Monate sein. Andererseits kommt der Einhaltung zugesagter Liefertermine – also der Liefertreue – eine weitaus höhere Bedeutung zu. In beiden Aspekten stellen die Automobilhersteller

ihre Handelspartner aktuell vor große Herausforderungen. Lange und zusätzlich schlecht kalkulierbare Lieferzeiten sowie eine eingeschränkte Lieferfähigkeit des Produktportfolios fordern nahezu alle Hersteller. Zu begründen ist diese Situation durch Störungen der automobilen Wertschöpfung im Fahrzeugbau – beispielsweise bei benötigten Halbleitern oder Kabelbäumen. Hinzu kommen teils rasant ansteigende Rohstoffpreise, die die zugrunde liegenden Herstellerkalkulationen stark belasten und Einfluss auf Beschaffungsstrategien haben. Die dargestellte Situation wirkt sich unmittelbar auf die Lieferfähigkeit und somit die Kundenzufriedenheit aus. Besonders bitter ist dies für die Autohausunternehmen, da sie sich mit den daraus resultierenden Beschwerden konfrontiert sehen, eine Lösung der ursprünglichen Problemstellung sich jedoch deren Einflussnahme entzieht. Dementsprechend bietet sich eine Unterteilung der Phase „Kauf“ in drei aufeinander aufbauende Kundenkontakt-Situationen an: Auswahl von Finanzierungsart und Finanzdienstleistung, Verhandlung von Fahrzeugpreis und Konditionen und die Beantwortung etwaiger Fragen im Anschluss an den Fahrzeugkauf.



Vertragsabschluss

- ➔ Wie haben Sie sich über Finanzdienstleistungsprodukte informiert?
- ➔ Wie haben Sie den Fahrzeugpreis und die Konditionen verhandelt?
- ➔ Wo haben Sie Antworten auf Fragen im unmittelbaren Anschluss an den Kauf erhalten?



AUSWAHL VON FINANZIERUNGSART UND FINANZDIENSTLEISTUNG: INFORMATIONEN WERDEN ZUNEHMEND ONLINE GESAMMELT

In enger prozessualer und inhaltlicher Verzahnung mit der Auswahl der Finanzierungsart und der Finanzdienstleistung, steht die Preis- und Konditionenverhandlung. In der Praxis dürften diese beiden Kontaktmomente häufig miteinander verschmelzen. Dennoch deckt eine isolierte Betrachtung der beiden Kundenkontaktpunkte innerhalb dieser Studie entscheidende Unterschiede auf. Wie schon bei der Preisverhandlung informieren sich die Fahrzeugkäufer – sowohl Neu- als auch Gebrauchtwagenkäufer – primär persönlich im Rahmen eines Autohausbesuches über Finanzdienstleistungsprodukte. Den Online-Kanälen schenken die Kunden der markengebundenen Handelsunternehmen dabei nahezu keine Aufmerksamkeit. Preisvergleichsplattformen werden von zwölf Prozent der Neuwagen- und fünf Prozent der Gebrauchtwagenkunden genutzt. Es ist aber davon auszugehen, dass solche Plattformen ihr Funktionsspektrum sukzessive ausbauen und sich in den kommenden Jahren zunehmender Beliebtheit erfreuen werden. Dieser Trend wird bereits bei Gegenüberstellung der Einbindungsintensität dieses Jahres und der des Vorjahres deutlich. Im Jahr 2021 gaben noch

acht Prozent der Neuwagenkunden an, sich hinsichtlich automobilier Finanzdienstleistungsprodukte auf Online-Vergleichsportalen zu informieren.

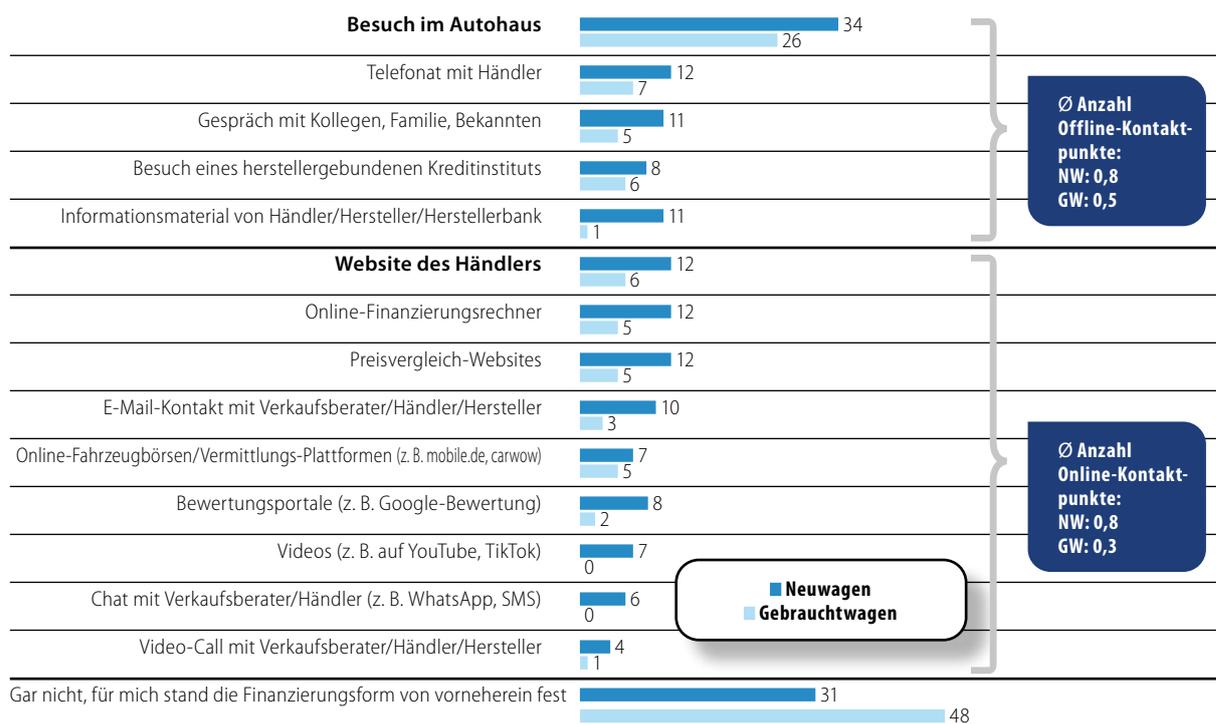
Alarmierend ist jedoch der hohe Anteil der Kunden, die sich laut eigener Angaben gar nicht mit Finanzdienstleistungsprodukten auseinandersetzen. Jeder dritte Neuwagenkunde setzt sich den Auswertungen zufolge nicht mit Finanzierungsmöglichkeiten auseinander (Abbildung 17). Bei den Gebrauchtwagenkäufern ist erwartungsgemäß ein noch höherer Anteil an Finanzierungsverweigerern auszuweisen (48 Prozent | 2021: 56 Prozent). Bei der Einordnung dieser Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass diese Zahlen aufgrund des Befragungs-Samples überwiegend die Verhaltensweisen von Kunden der markengebundenen Handelsunternehmen widerspiegeln. Da das Gebrauchtwagenangebot jedoch zu großen Teilen auch von markenungebundenen Häusern und dem Privatgeschäft abgedeckt wird, dürfte sich der überwiegende Teil aller Gebrauchtwagenkäufer nicht mit Finanzdienstleistungsprodukten auseinandersetzen. Ungeachtet der Tatsache des höheren Barkaufanteils im Gebrauchtwagengeschäft drängt sich nach Reflexion dieser Aussagen die Frage auf, ob in diesem Bereich ungenutztes

Potenzial brachliegt. Ebenso lässt sich die Frage aufwerfen, ob den Branchenakteuren die strategische Bedeutung von Finanzdienstleistungsprodukten bewusst ist.

Primäre Motivation bei der Vermarktung von Finanzdienstleistungen innerhalb der Gebrauchtwagenvermarktung sollte für den einzelnen Handelsbetrieb nicht die Provisio- nierung sein, sondern der Kundenbindungseffekt sowie die in engem Zusammenhang stehenden Umsatz- respektive Ertragspotenziale innerhalb der Nutzungsphase. Eine Kundenbindung über Finanzdienstleistungen liefert einen wesentlichen Beitrag zur Steuerung der Fahrzeuge der Segmente 2plus in die eigene Werkstatt. Produktseitig sollten die Anbieter von Finanzdienstleistungen, aber auch die Vermittler dieser Dienstleistungen, neben den klassischen Finanzierungsoptionen Kreditfinanzierung oder Leasing auch in zeitlich befristeten und flexibilitätsfokussierten Lösungen – wie beispielsweise sogenannten Abo-Modellen – denken. Solche Leistungsbündel können sowohl für Neu- als auch für Gebrauchtwagenhändler ein probates Konzept darstellen, um zusätzliche Absatzimpulse – bei gleichzeitig hoher Kundenbindung – zu setzen.

Abbildung 17 Vertragsabschluss: Informationsquellen zu Finanzdienstleistungen

Wie haben Sie sich über Finanzierungsmöglichkeiten und Finanzdienstleistungsprodukte informiert? (Mehrfachnennungen)



Basis: n = 275/265 • Angaben in Prozent

VERHANDLUNG VON FAHRZEUGPREIS UND KONDITIONEN: WARENKNAPPHEIT ZEIGT SICH IN ZUNEHMENDER AKZEPTANZ VON ANGEBOTSPREISEN

Die eingeschränkte Verfügbarkeit von Neuwagen hält auch positive Nebeneffekte bereit. Entsprechend der allbekannten Wirkungszusammenhänge zwischen Angebot und Nachfrage hat das geringere Warenangebot auch im Automobilhandel zu steigenden Preise geführt. Besonders die Preise für Gebrauchtwagen stiegen in Zusammenhang mit diesen Marktmechanismen deutlich an. Diese im Vergleich zum Neuwagengeschäft stärker ausgeprägte Entwicklung ist maßgeblich durch das breite und heterogene Anbieterfeld und eine geringere Regulation durch die Hersteller zu begründen. Neben höheren Fahrzeugangebotspreisen aufgrund des geringen Angebotes verbesserte sich die Position der Autohausunternehmen innerhalb der Preisverhandlung. Auch an dieser Stelle greifen die Mechanismen zwischen Angebot und Nachfrage, indem sich Kunden mit geringeren Nachlässen zufrieden zeigen. Im Zusammenspiel führen diese Effekte zu höheren Transaktionspreisen gegenüber dem Kunden. Verwunderlich ist dennoch, dass zahlreiche Händler weiterhin mit sehr preisaggressiven Angeboten locken und nicht selten Nachlässe im zweistelligen Pro-

zentbereich gewähren. Die Vermutung liegt nahe, dass die hierdurch erzielten Mengeneffekte die Ertragsseite nicht aufwiegen. Womöglich schwingt bei der Unterbreitung derartiger Angebote auch die jahrzehntelang erlernte und nunmehr verankerte Funktionslogik des Automobilhandels mit. Kunden wurden in den vergangenen Jahrzehnten dahingehend erzogen, dass Angebotspreise zur Verhandlung stehen. Daran ändert auch die aktuelle Situation nichts. Vor diesem Hintergrund ist die separate Betrachtung der Preisverhandlung als Kundenkontakt-Situation in der Customer Journey weiterhin gerechtfertigt. Rund 83 Prozent der Neuwagenkäufer (2021: 88 Prozent) und 80 Prozent der Gebrauchtwagenkäufer (2021: 89 Prozent) zeigen sich mit dem Angebotspreis unzufrieden und steigen in Preisverhandlungen ein (**Abbildung 18**).

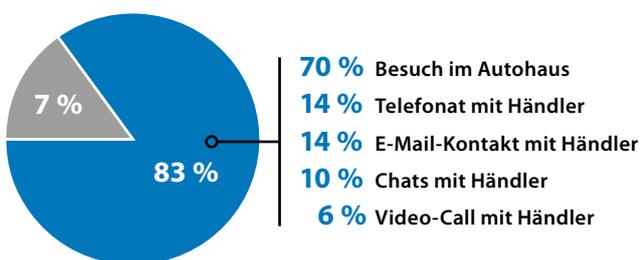
Wie der Vorjahresvergleich zeigt, ist die Warenknappheit auch in den Köpfen der Kunden angekommen: ein zunehmender Anteil akzeptiert den Angebotspreis und sieht von Preisverhandlungen ab.

Größter Beliebtheit erfreut sich innerhalb der Konditionen-Verhandlung weiterhin der persönliche Besuch im Autohaus – und somit das Gespräch mit dem Verkaufsberater. An zweiter Stelle der Präferenzliste – mit deutlichem Abstand – steht der telefonische Kontakt. Unter Neu- und Gebrauchtwagenkäufern sind hinsichtlich der Kanalwahl nahezu identische Verhaltensmuster auszumachen. In der Kategorie der Online-Medien stellen E-Mails das einzige Medium dar, das innerhalb der Preisverhandlung eine halbwegs nennenswerte Relevanz genießt. Chats und Video-Calls können sich zur Durchführung von Preisverhandlungen trotz der Covid-bedingten Kontaktbeschränkungen bislang nicht durchsetzen. Insbesondere in der Preisverhandlung von Neuwagen gewinnen diese Medien jedoch sukzessive an Bedeutung. In die Interpretation dieser Situation ist nicht nur die aktuell überschaubare Nachfrageintensität der digitalen Kommunikationskanäle durch die Kunden einzubeziehen, sondern es ist auch deren Angebotslage zu berücksichtigen. Aufschluss hierzu gibt die Händlerbefragung.

Abbildung 18 Vertragsabschluss: Durchführung der Preisverhandlungen

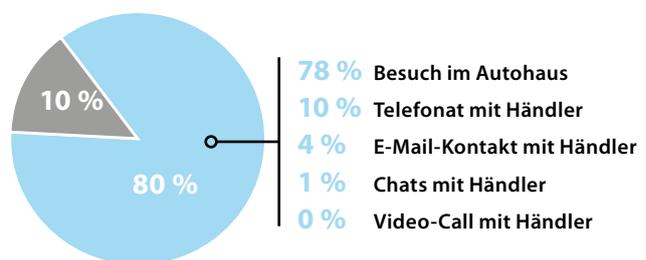
Wie haben Sie den finalen Fahrzeugpreis verhandelt? (Mehrfachnennungen)

Neuwagen



Keine
Preisverhandlung:
7 %

Gebrauchtwagen



Keine
Preisverhandlung:
10 %

Basis: n = 275/265 • Angaben in Prozent

NACHKAUFBETREUUNG: KUNDEN SUCHEN ZUNEHMEND IN EIGENREGIE UND ONLINE NACH ANTWORTEN

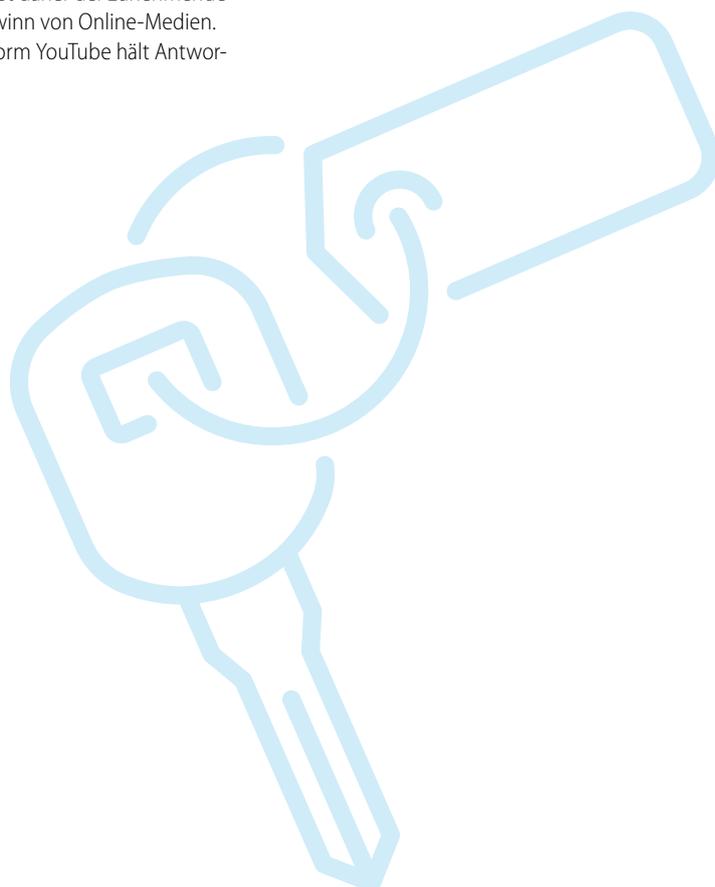
Automobile sind technisch komplexe und erklärungsbedürftige Produkte. Der kontinuierlich steigende Umfang verbauter Fahrerassistenz-Systeme sowie die sich aus einer zunehmenden Fahrzeugvernetzung ergebenden Optionen zur Inanspruchnahme von digitalen Diensten und Functions-on-Demand erhöhen die Komplexität der Fahrzeugbedienung zunehmend. Eine vollumfängliche Inanspruchnahme aller nutzen- und unterhaltungsstiftenden Fahrzeugfunktionen erfordert daher eine intensive und fortlaufende Auseinandersetzung mit dem Fahrzeug. Abhängig von der Affinität und Produkterfahrung einzelner Käufer können Funktionen zwar im Selbststudium oder durch Ausprobieren erschlossen werden. Häufig entstehen aber zusätzliche Erklärungsbedarfe, wodurch sich der zeitliche Aufwand bei den Verkaufsberatern erhöht. Hinzu kommt, dass 27 Prozent der Fahrzeugkäufer angeben, dass sich im Anschluss an den Kauf weitere Fragen bezüglich der Fahrzeugbedienung auftun, wodurch Bedarfe an sogenannten „zweiten Auslieferungen“ ausgelöst werden (**Abbildung 19**). Vielfach bedeutet dies eine erneute Kontaktaufnahme zum Verkaufsberater. Denn 46 Prozent der Befragten geben an, im Rahmen eines Autohausbesuches Antworten auf die

Fragen zu erhalten. Inwiefern diese Antworten unter Einbezug des Verkaufsberaters oder durch Produktexperten, die Verkaufsassistenten oder bei technischen Fragestellungen durch das Aftersales-Team herbeigeführt werden, hängt eng mit dem organisatorischen Aufbau des Betriebs zusammen. Festzuhalten ist in diesem Zusammenhang jedoch, dass die Beantwortung derartiger Kundennachfragen für den Verkäufer auf der einen Seite zeitintensiv ist und auf der anderen Seite – zumindest nicht unmittelbar – keine weitere Provision nach sich zieht. Die Gefahr ist daher groß, dass die Beantwortung derartiger Kundenanfragen der Bearbeitung von „heißen“ Leads zum Opfer fällt. Eine unzureichende Reaktion auf diese Kundenfragen wirkt sich jedoch unmittelbar auf Kundenzufriedenheit und -loyalität aus. Verkaufsberater müssen in ihr Entscheidungsgerüst zur Priorisierung von Kundenanfragen einflechten, dass die Gewinnung der Aufmerksamkeit neuer Kunden weitaus aufwändiger ist als die Bindung von Bestandskunden.

● **Die einschlägigen Studien beziffern die Kosten einer Neukundengewinnung als fünf- bis siebenmal so hoch wie die Bindung eines Bestandskunden.**

Auch für Kunden bindet ein Autohausbesuch aufgrund einer Rückfrage ein nicht unerhebliches Zeitbudget. Wenig verwunderlich ist daher der zunehmende Bedeutungsgewinn von Online-Medien. Die Videoplattform YouTube hält Antwort-

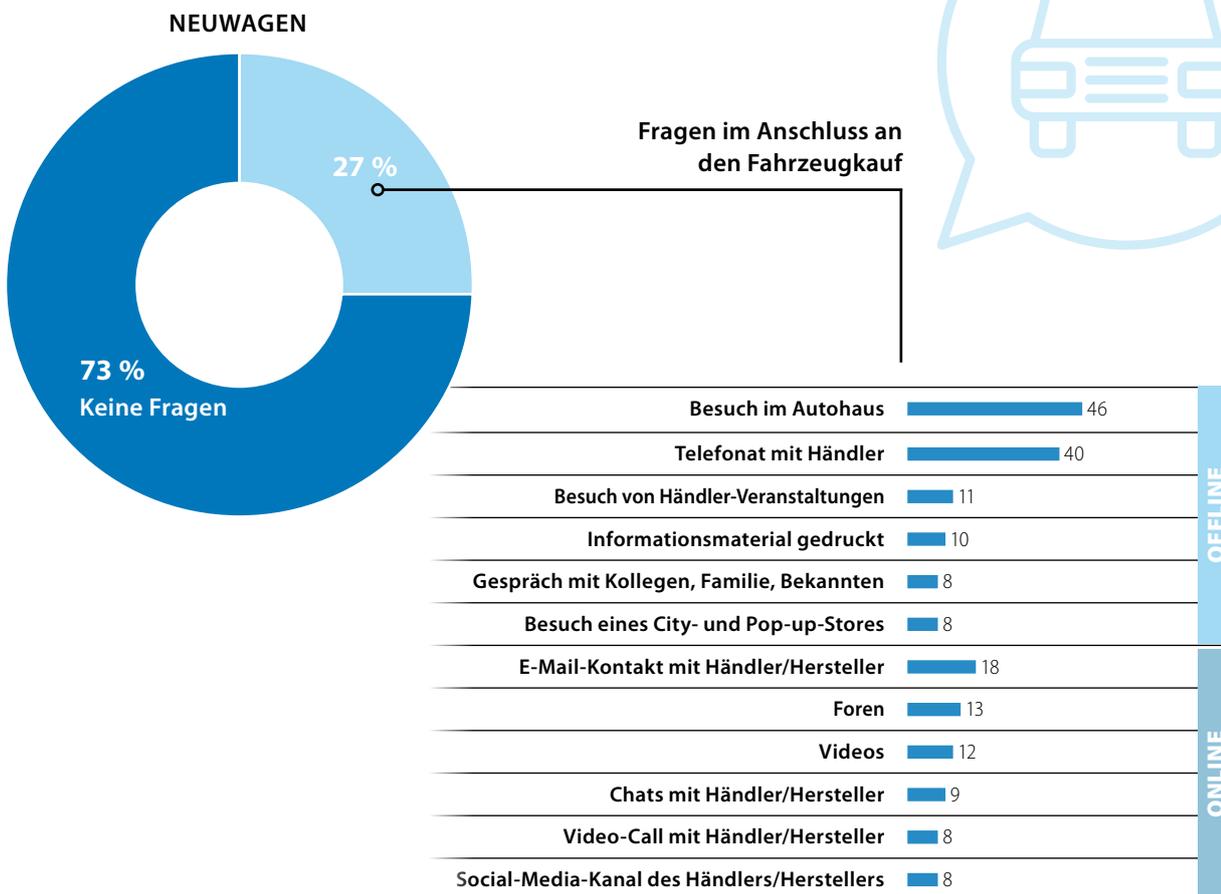
ten und Lösungen für nahezu alle Fragestellungen bereit. Nunmehr zwölf Prozent der Fahrzeugkunden nutzen in diesem Zusammenhang YouTube (2021: sieben Prozent). Weitere 13 Prozent suchen Antworten auf Foren (2021: sechs Prozent). Auch Videocalls mit Ansprechpartnern aus den Handelsbetrieben erfreuen sich einer zunehmenden Beliebtheit (2021: fünf Prozent | 2022: acht Prozent). Die Suche nach Antworten in Eigenregie via YouTube oder auf Foren schont Ressourcen in den Autohausunternehmen, trägt jedoch auch nur mäßig zur Festigung der Kundenbeziehung bei. Eine pauschale Bewertung ist daher schwer. Von größter Bedeutung muss in jedem Fall sein, dass Kunden im Fall einer Nachfrage zeitnah eine Antwort erhalten. Über welchen Kanal er diese erhält, ist hingegen sekundär. Daher ist in Zeiten des Fachkräftemangels die Entwicklung hin zu einer autohausautarken Informationsbeschaffung durch den Kunden grundsätzlich zu begrüßen. Zusammenfassend gilt es in jedem Fall sicherzustellen, dass Fahrzeugkäufer verlässliche und korrekte Antworten auch auf die sich nach dem Kauf ergebenden Fragen erhalten. Für eine persönliche Beantwortung von Nachkauf-Fragestellungen sind Formate in Betracht zu ziehen, die eine effizientere Bearbeitung, als es Einzelgespräche erlauben, zulassen. Der Hard- und Softwareentwickler Apple löst



dieses Problem beispielsweise im Rahmen von Workshops, die von Produktexperten in den Apple Stores angeboten werden. Ein Übertrag könnte beispielsweise erfolgen, indem jeder Fahrzeugkunde bei Auslieferung auf einen im 14-tägigen Turnus stattfindenden Q&A-Abend in entspannter Atmosphäre im Autohaus hingewiesen wird. Eine Adaption dieses Konzeptes auf den Automobilhandel hat das Potenzial, das enge Zeitbudget der Verkaufsberater zu schonen sowie die Kundenbeziehung zu festigen.

Abbildung 19 Vertragsabschluss: Nachkaufbetreuung

Haben sich im unmittelbaren Anschluss an Ihren Fahrzeugkauf Fragen zum Fahrzeug ergeben?
Wenn ja: Wo haben Sie Antworten auf Ihre Fragen erhalten? (Mehrfachnennungen)



3. Kunden- SO TICKT DER WERKSTATTKUNDE kontakt- situationen in der Werkstatt

Bargeld zur Begleichung der Werkstattrechnung weiterhin gefragt

Selfservice-Bezahlsysteme verbreiten sich zunehmend

Google-Unternehmensprofil ist ein Muss für alle Werkstätten

Die Online-Terminvereinbarung kann sich bei den Werkstattkunden bislang noch nicht durchsetzen

Anteil der gesteuerten Werkstattaufträge wird weiter zunehmen

3. SO TICKT DER WERKSTATTKUNDE: SIEBEN KUNDENKONTAKTSITUATIONEN IM WERKSTATTPROZESS

Unabhängig davon, ob Wartung, Reparatur oder Unfallinstandsetzung den Kunden in die Werkstatt zwingen, unterliegt dieser Kontaktmoment zunächst einer negativen Konnotation. Dennoch zeigen sich Werkstattkunden deutlich loyaler als Fahrzeugkaufkunden. Dies liegt nicht nur an cleveren Kundenbindungsprogrammen, die die Wechselbarrieren nach oben setzen. Vielmehr überzeugen erfolgreiche Werkstätten durch Flexibilität, Vertrauen, Fachkompetenz, Erreichbarkeit und Lösungsorientierung. Die Grundwerte eines guten Handwerks sind daher mit komfortstiftenden Medien in der Kundenkommunikation zu kombinieren.

3.1 IMPULS UND PRÄFERENZBILDUNG: DEN KUNDEN FRÜH IN DAS EIGENE HAUS LENKEN

Im Gegensatz zu Verbrauchsgütern hält das Automobil auch innerhalb der Nutzungsphase zahlreiche Wertschöpfungspotenziale und Kontaktmomente bereit. So ist der Besitz eines Automobils unweigerlich mit der Notwendigkeit von Wartungs- und Reparaturarbeiten verbunden. Zusätzlich können Karosserie- und Lackschäden die Fahrzeugbesitzer zu einem Werkstattbesuch zwingen. Dem Werkstattbereich ist daher im Autohaus-Geschäftsmodell eine vielschichtige strategische Bedeutung zuzuweisen: Die Werkstatt ist zugleich elementares Kunden- und Fahrzeugbindungsinstrument, Ertragssäule sowie gleichermaßen ein betriebswirtschaftlich stabilisierender Faktor. Ein Bindungsinstrument ist die Werkstatt dahingehend, dass Autohausunternehmen bei Auftragsarbeiten innerhalb der Nutzungsphase in Kontakt zu Fahrzeug und Kunden bleiben. Beispielsweise lässt sich auf dieser Basis der Zeitpunkt für einen Fahrzeugersatzbedarf abschätzen. Ebenso lässt sich über die Werkstattaufenthalte eine Vertrauensbeziehung zwischen Autohaus

und Kunden aufbauen, wodurch sich die Kundenbindung intensivieren lässt. Die Funktion als Ertragssäule ergibt sich daraus, dass oft mehr als ein Drittel der Deckungsbeiträge in Autohausunternehmen auf den Werkstattbereich zurückzuführen sind. Ein weiteres Drittel entstammt den eng mit der Werkstatt korrespondierenden Ersatzteile- und Zubehörsparaten. Der Rolle eines stabilisierenden Faktors wird der Werkstattbereich schließlich dadurch gerecht, dass die Handelsbereiche weitaus stärker durch gesamtwirtschaftliche Dellen beeinflusst werden als die Beschäftigungs- und Ertragssituation in den Werkstattbereichen. Denn der Kauf eines neuen Fahrzeuges lässt sich in wirtschaftlich unsicheren Zeiten leichter hinauszögern als die Behebung von Fahrzeugmängeln. Diese Zusammenhänge verdeutlichen hinlänglich die Notwendigkeit der gesonderten Betrachtung des Kundenverhaltens entlang des Werkstattprozesses. Dem Service-Kundenprozess kommt eine dem Kaufprozess ebenbürtige Bedeutung zu. Die Analyse basiert in der vorliegenden Studie – wie

bereits beim Kaufprozess – sowohl auf der Kunden- als auch auf der Werkstattperspektive. Hierzu werden entlang der Kundenkontaktpunkte die eingesetzten Medien und Kanäle in Erfahrung gebracht. Strukturell ist das zugrunde gelegte Modell in drei Hauptphasen unterteilt: Impuls & Präferenzbildung, Auftragserteilung und Rücknahme. Zunächst steht das Kundenverhalten in den frühen Phasen der „Kundenreise“ auf dem Weg zu einem Serviceereignis im Fokus. Diese Phase lässt sich als Impuls und Präferenzbildung bezeichnen und wird in zwei aufeinander aufbauende Teilschritte gegliedert. Zunächst wird der Frage nachgegangen, wie der Kunde die Notwendigkeit des Werkstattbesuchs erkannt hat beziehungsweise darauf hingewiesen wird. In einem darauffolgenden Schritt steht die Identifikation der passenden Werkstatt. Von Interesse ist dabei, welche Medien und Kanäle die Kunden innerhalb dieser beiden Kundenkontaktsituationen einsetzen.

Impuls und Präferenzbildung

- ➔ Wie haben Sie die Notwendigkeit eines Werkstattbesuches erkannt?
- ➔ Wie sind Sie auf Ihre Werkstatt aufmerksam geworden?



Identifikation der
Notwendigkeit eines
Werkstattbesuchs

Identifikation der
passenden Werkstatt

Termin-
vereinbarung

Fahrzeug-
übergabe

Zustands-
diagnose

Information hinsichtlich
Fertigstellung

Dokumentation der
Werkstattarbeiten

IMPULS & ORIENTIERUNG

AUFTRAGSERTEILUNG

RÜCKNAHME



IMPULS UND PRÄFERENZBILDUNG: DIE EIGENDIAGNOSE DES FAHRZEUGS WEIST AUF WARTUNGSNOTWENDIGKEIT HIN

Entgegen der Situation beim Fahrzeugkauf resultiert ein Werkstattbesuch in der Regel aus einer gewissen Notwendigkeit. Ein wartungsfreies Fahrzeug existiert nicht. Um die Betriebs- und Verkehrssicherheit zu gewährleisten, sind zahlreiche Baugruppen wartungs- und reparaturintensiv. Zudem erfordern bestimmte Betriebsstoffe und -flüssigkeiten eine regelmäßige Kontrolle oder Erneuerung. Hinzu kommen im Einzelfall Instandsetzungsarbeiten zur Beseitigung von Unfallschäden. Auch die Vermarktung von Zubehör, Functions-on-Demand sowie die große Vielfalt an weiteren Angeboten und Dienstleistungen rund um das Fahrzeug innerhalb der Nutzungsphase sind dem Werkstattgeschäft hinzuzurechnen. Um Kunden auf Wartungsnotwendigkeiten, aber auch alle weiteren Angebote im Aftersales hinzuweisen, sind sie zum richtigen Zeitpunkt über die richtigen Kanäle anzusprechen. Zielsetzung ist in dieser frühen Phase des Serviceprozesses, Fahrzeugbesitzer zu einem Werkstattbesuch zu motivieren und

selbstverständlich in das eigene Haus zu lenken. Aufgrund der unterschiedlichen Beweggründe für einzelne Werkstattbesuche ist es zielführend, die Verhaltensweisen von Kunden für Wartungs- und Reparaturarbeiten gesondert zu betrachten. Das Gros der Werkstattaufträge sind Wartungsarbeiten (67 Prozent). In 41 Prozent der Fälle weist heute das einzelne Fahrzeug den Fahrzeugbesitzer auf die Wartungsnotwendigkeit hin. Meist liegen den Berechnungen von Wartungsintervallen die zurückgelegte Kilometerleistung in Kombination mit festgelegten Zeitspannen zugrunde. Entsprechend der verbauten Fahrzeugelektronik werden diese beiden Parameter durch abnutzungsbezogene Sachverhalte korrigiert.

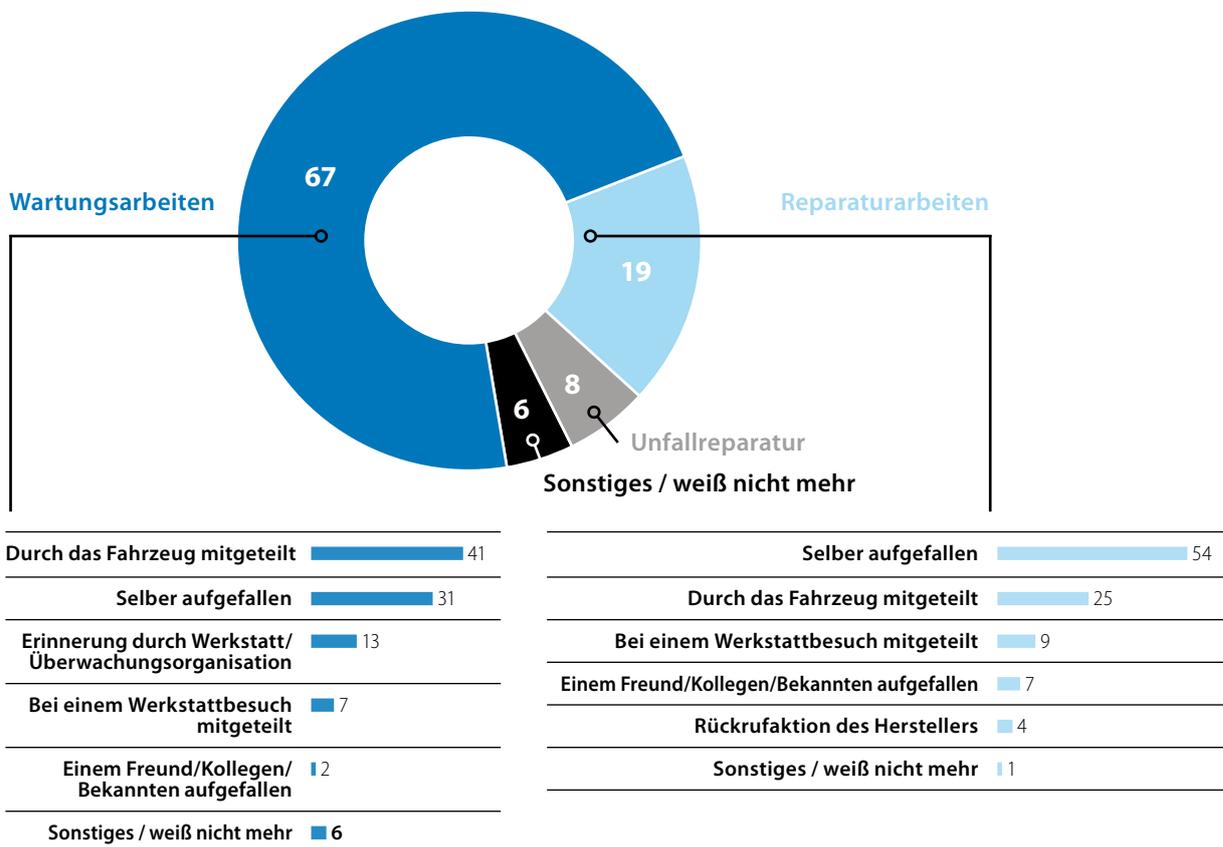
● **Lediglich 13 Prozent der Wartungsaufträge gehen auf eine Erinnerung durch die Werkstatt oder eine Prüforganisation zurück (Abbildung 20).**

Bei Reparaturarbeiten gestaltet sich die Situation anders. Über die Hälfte der Reparaturnotwendigkeiten werden durch die Fahrzeugbesitzer selbst diagnosti-

ziert. Zunehmende Bedeutung erfahren verbaute Diagnosesysteme in Fahrzeugen. Rund ein Viertel aller Reparaturbedarfe werden den Fahrzeugkernern inzwischen auf Basis solcher Systeme mitgeteilt. Diagnosesysteme in Kombination mit der Fahrzeugvernetzung bieten den Herstellern und Händlern – sofern der Zugriff auf das einzelne Fahrzeug möglich ist – äußerst wertvolle Kontaktpunkte zur Steuerung des Auftrages in die jeweiligen Markenbetriebe. Wenngleich aus rechtlicher Perspektive der Kunde darüber entscheidet, welche Marktteilnehmer Zugriff auf seine Kunden- und Fahrzeugdaten haben, sind an dieser Stelle die markengebundenen Akteure tendenziell im Vorteil – erfolgt die Bereitstellung der Daten an die Marktteilnehmer doch häufig anhand einer Aufbereitung und Kanalisation durch den Hersteller. Zusätzlich liegt es in der Natur der Sache, dass die Prozesse zwischen Hersteller und Vertragswerkstätte eingespielter sind als die Prozesse zwischen den Automobilherstellern und den freien Marktteilnehmern. Aus Perspektive der freien Akteure ist diese Situation jedoch als kritisch zu bewerten. Mit zunehmender Intensität werden Kunden bereits heute auf Wartungsnot-

Abbildung 20 Impuls und Präferenzbildung: Identifikation der Notwendigkeit eines Werkstattbesuchs

Was war der Grund Ihres letzten Werkstattaufenthaltes? Wie haben Sie die Notwendigkeit für diesen Werkstattbesuch erkannt?



Basis: n = 540 • Angaben in Prozent

wendigkeiten, Servicetermine oder Fehlermeldungen angesprochen. Dabei ermöglicht das Remote-Auslesen von Fehlercodes eine erste Analyse und somit eine Kundenansprache auf einem neuen Level. Diese frühe und inhaltlich gezielte Ansprache der Kunden entscheidet häufig darüber, welchen Weg die Kunden auf ihrer „Werkstatt-Journey“ wählen.

- **Alle Marktteilnehmer sind dazu angehalten, das vorhandene Potenzial von Telematikdaten zu nutzen, um proaktiv auf Kunden zuzugehen.**

IMPULS UND PRÄFERENZBILDUNG: ANTEIL DER GESTEUERTEN WERKSTATTAUFRÄGE WIRD WEITER ZUNEHMEN

Im Anschluss an die Identifikation von Notwendigkeiten für Werkstattbesuche steht der Fahrzeugbesitzer vor der Auswahl der für ihn passenden Werkstatt.

- **Verhältnismäßig stark fließen in den Auswahlprozess der Kunden freier Werkstätten die Einschätzungen und Empfehlungen aus dem sozialen Umfeld ein.**

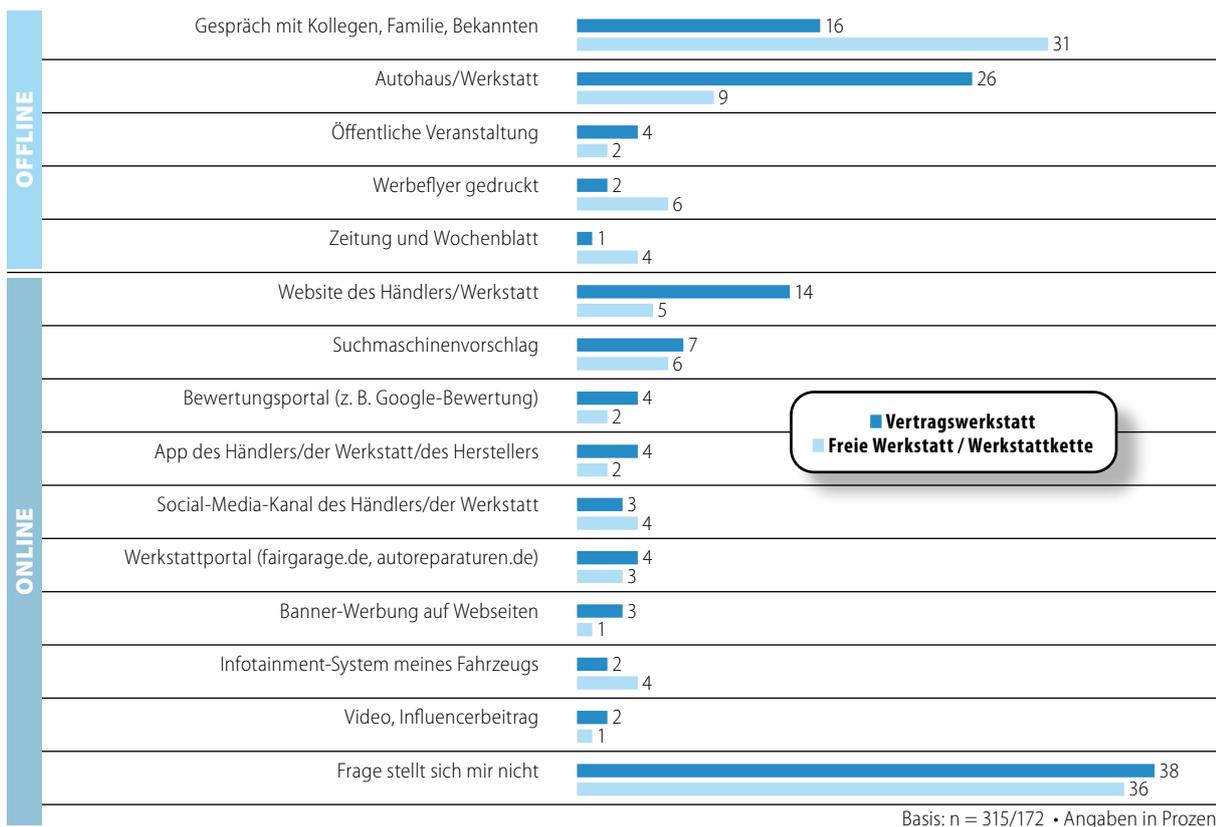
Etwa 31 Prozent geben an, über Gespräche mit Kollegen, Freunden und Bekannten auf die einzelne Werkstatt aufmerksam geworden zu sein. Der niedrigere Wert bezüglich der Kunden von Vertragswerkstätten dürfte sich anhand der prägnanteren Sichtbarkeit von Marken-Autohäusern im Zusammenspiel mit ihren Herstellermarken, der infolge von Leasingverträgen stehenden Werkstattbindung sowie der tendenziellen Bindung junger Fahrzeuge an die Markenbetriebe begründen lassen. Ebenfalls dürfte an dieser Stelle der sogenannte Spill-over-Effekt wirken. Will heißen, Kunden vertrauen auf die Kompetenz der Vertragswerkstatt aufgrund bestehender Assoziationen mit der Herstellermarke. Freie Betriebe müssen sich dieses Vertrauen hingegen grundlegend erarbeiten, beispielsweise durch Empfehlun-

gen. Diese Vermutung wird durch die hohe Nennungshäufigkeit der Kunden von Vertragswerkstätten beim Kriterium „Autohaus/Werkstatt“ gestützt (26 Prozent). Die Präsenz von Vertragswerkstätten in der Fläche ist demnach als ein wertvolles Marketinginstrument für die Kundenakquisition aufzufassen.

Bei der Interpretation dieser Werte gilt es jedoch zu berücksichtigen, dass eine freie Werkstattwahl nicht immer gegeben ist. Einerseits fordern zahlreiche Versicherungspolicen die Schadenregulierung in Partnerwerkstätten ein. Andererseits erzwingen Leasingverträge das Aufsuchen ausgewählter Werkstätten. Diese Steuerung limitiert die Werkstattauswahl. Diese Zusammenhänge dürften auch mit der häufigen Nennung der Antwortoption „Frage stellt sich mir nicht“ zu bringen sein. **Perspektivisch ist festzuhalten, dass die zunehmende Nachfrage nach Finanz- und Mobilitätsdienstleistungs-Produkten sowie die Möglichkeiten rund um den Zugriff auf Telematikdaten den Anteil der gesteuerten Werkstattaufträge weiter ansteigen lassen.**

Abbildung 21 Impuls und Präferenzbildung: Identifikation der passenden Werkstatt

Wie sind Sie auf Ihre Werkstatt aufmerksam geworden? (Mehrfachnennungen)



Basis: n = 315/172 • Angaben in Prozent

AFTERSALES-MARKETING GEWINNT AN BEDEUTUNG

Remote-Dienste, Schadensteuerung, preisaggressive Angebote, längere Wartungsintervalle, steigende Qualität der Fahrzeugkomponenten, sinkende Unfallhäufigkeiten, die Elektromobilität und illoyaleres Kundenverhalten setzen die Werkstattauslastung unter Druck. Folglich erfahren Marketingaktivitäten zur Kundengewinnung und -bindung auch im Aftersales eine zunehmende Aufmerksamkeit. Insbesondere die effiziente Gewinnung von Werkstatt-Neukunden erfordert ein zielgerichtetes Aftersales-Marketing. Wenngleich die Kundenbefragung eine hohe Bedeutung der „Reputation“ des einzelnen Autohausbetriebs bei der Neukundengewinnung im Werkstattbereich zutage bringt, kann dennoch auf den Einsatz von Online-Marketing nicht verzichtet werden. Ist der über Empfehlungen erreichbare potenzielle Kundenkreis doch im Vergleich zur Sichtbarkeit bei einem Einsatz von Online-Marketingkanälen als gering zu beziffern. Wie die Autohausbefragung zeigt, ist dieser Umstand mittlerweile auch bei den meisten Werkstattbetrieben angekommen.

Im Bereich der Online-Terminvereinbarung kommen die Autohausunternehmen den Kundenwünschen nach – der überwiegende Teil der befragten Autohausunternehmen bietet diese Option nunmehr an. Mittelfristig ist eine Verbreitung im Markt bei 80 bis 90 Prozent der Häuser zu erwarten. Ebenfalls großer Beliebtheit erfreuen sich Social Media, Suchmaschinenmarketing und E-Mail-Newsletter. Lediglich 59 Prozent der Werkstätten sind online über ein Google-Unternehmensprofil auffindbar. Das Google-Unternehmensprofil ist wie eine Online-Visitenkarte zu verstehen. Diese führt Anschrift, Kontaktoptionen, Öffnungszeiten und Fotos. Ebenso können Bewertungen vorgenommen

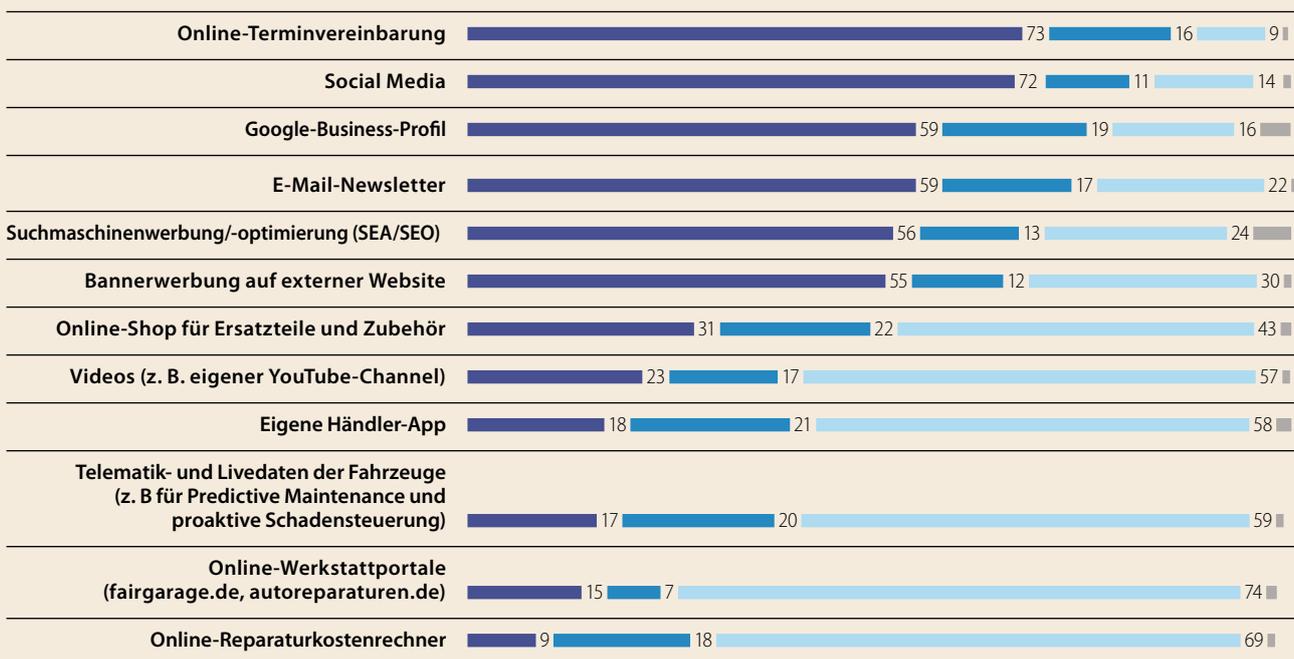
werden. Ein Google-Unternehmensprofil leistet daher einen wertvollen Beitrag zur Auffindbarkeit der Werkstatt im Internet. Daneben ist auf die Möglichkeit der Verbindung mit Google Maps und der Google-Suche hinzuweisen.

● **Ein Google-Unternehmensprofil stellt daher eine elementare und kostengünstige Möglichkeit zur Erhöhung der Online-Sichtbarkeit dar – ein Muss für jeden Werkstattbetrieb.**

Im mehrjährigen Vergleich der Studienergebnisse wird der Druck auf das Aftersales-Geschäft deutlich. Werkstätten erhöhen ihr Online-Marketingengagement insbesondere in Richtung der Formate, die ihnen online eine bessere Sichtbarkeit schenken. Die (Neu-)Kundenakquisition im Werkstattgeschäft hat daher ihren festen Platz in den Agenden der Marketingverantwortlichen gefunden. Neben der Kundengewinnung darf die Bindung von Bestandskunden nicht aus dem Auge verloren werden. Dies setzen die Werkstattbetriebe kommunikativ vorrangig über E-Mail-Newsletter um. Weiter auf dem Vormarsch befinden sich auch Online-Ersatzteleshops. Mittelfristig ist davon auszugehen, dass rund jede zweite Werkstatt ihren Kunden ein entsprechendes E-Commerce-Angebot unterbreitet (**Abbildung 22**). Eine vergleichsweise geringe Bedeutung kommt weiterhin händler-eigenen Apps zu. Lediglich achtzehn Prozent geben an, eine derartige Lösung vorzuhalten. Im Durchschnitt binden die befragten Werkstätten 4,9 Online-Medien (2021: 3,9) in ihr Aftersales-Marketing ein. Wie schon im Verkaufsbereich zeigen absatzstärkere Händler eine größere Affinität bezüglich digitaler Medien. Über alle befragten Werkstätten hinweg gibt rund jede zehnte an, dass sie im Rahmen ihres Aftersales-Marketings keinen der aufgezählten Online-Kanäle bespielt.

Abbildung 22 Werkstattperspektive: Einsatz digitaler Medien im Aftersales-Marketing

Welche digitalen Medien/Kanäle setzen Sie im Aftersales-Marketing ein bzw. planen Sie einzusetzen?



Basis: n = 104 • Angaben in Prozent

■ wird eingesetzt ■ nicht eingesetzt, aber geplant ■ weder noch ■ keine Angaben

E-MAIL-NEWSLETTER ERFOLGREICH UMSETZEN IST KEIN SELBSTLÄUFER

Ein Klassiker im Online-Marketing ist die Aussendung von E-Mail-Newslettern. Neben dem Angebot konkreter Produkte und Dienstleistungen sollen regelmäßige Newsletter die Kundenbindung stärken, indem eine fortlaufende Sichtbarkeit erzeugt wird. Eine professionelle Umsetzung von E-Mail-Newslettern ist mit einem hohen redaktionellen und softwareseitigen Aufwand verbunden. Zahlreiche Autohausunternehmen entscheiden sich daher zur Umsetzung ihres E-Mail-Marketings unter Einbezug externer Unterstützung. Grundlagen eines elektronischen Newsletters bilden für die Empfänger relevante Inhalte, eine werbetaugliche Formulierung, eine ansprechende Gestaltung sowie die Einbindung von Interaktionsmöglichkeiten. Die nachstehenden Grundregeln gilt es bei E-Mail-Newslettern zu beachten:

- ➔ **1. Konzentration auf das Notwendige:** Die wichtigsten Inhalte sollten dem Leser ohne großes Scrollen und in kurzen, verständlichen Sätzen zugänglich gemacht werden. Vermeiden Sie Fachbegriffe und fachspezifische Abkürzungen.
- ➔ **2. Inhaltsreiche Überschriften:** Überschriften, die die Neugierde der Leser wecken oder dem Leser einen Nutzen suggerieren, wecken Aufmerksamkeit.
- ➔ **3. Persönliche Ansprache:** Sofern verfügbar, sind die Empfänger persönlich anzusprechen. Die persönliche Ansprache beziehungsweise das Lesen des eigenen Namens erzeugt Aufmerksamkeit.
- ➔ **4. Einfügen von Grafiken:** Über Bilder und Logos können Inhalte ohne viel Text transportiert werden. Zudem lockern sie eine Textmail optisch auf.

Die Zustellrate gibt Aufschluss über die Qualität des Kontaktdatensatzes und darüber, ob die Nachricht von Spamfiltern abgefangen wird.

$$\text{Zustellrate} = \frac{\text{Versandmenge} - \text{Bounces}}{\text{Versandmenge}} \times 100$$

Die Netto-Öffnungsrate gibt Aufschluss darüber, wie häufig die Mail geöffnet wird. Zu berücksichtigen gilt es dabei, dass Mehrfachöffnungen mitgezählt werden.

$$\text{Netto-Öffnungsrate} = \frac{\text{Öffnungen}}{\text{Zustellmenge}} \times 100$$

Die Click-to-open-Rate gibt Aufschluss über die Interaktion, indem in Erfahrung gebracht wird, welcher Anteil der Empfänger einen Link oder ein Interaktionsfeld angeklickt haben.

$$\text{Click-to-open-Rate} = \frac{\text{Anzahl der Klicks}}{\text{Zustellmenge}} \times 100$$

Der Tausender-Kontakt-Preis (TKP) gibt Aufschluss darüber, was investiert werden muss, um mit 1.000 Personen in Kontakt zu treten.

$$\text{TKP} = \frac{\text{Gesamtkosten der Kampagne}}{\text{Anzahl der Empfänger} \times \text{Öffnungsrate}} \times 100$$

➔ **5. Aufbau im Pyramidenstil:** Online-Leser überfliegen E-Mails in der Regel. Ein Aufbau der Mail im sogenannten Pyramidenstil – Überschrift, Teaser und Haupttext mit untergliederten Kernbotschaften – verbessert das schnelle Erfassen der Informationen.

➔ **6. Eindeutige Betreffzeile:** Die Formulierung des Betreffs hat maßgeblichen Einfluss darauf, ob eine E-Mail geöffnet wird. Daher sollte dieser das Thema eindeutig zusammenfassen und keine Zeichen enthalten, die womöglich zu einem Abfangen durch Spamfilter führen. Der Einbezug von Reizwörtern wie beispielsweise „Rabattcode“, „exklusiv“ oder „kostenfrei“ ist in Betracht zu ziehen.

➔ **7. Einbindung von Interaktionsmöglichkeiten:** Ist die Aufmerksamkeit des Lesers vorhanden, so muss diesem eine einfache Möglichkeit zur Inanspruchnahme des in der E-Mail transportierten Angebots ermöglicht werden. Dies kann beispielsweise durch eine Verlinkung auf die Homepage oder eine Online-Terminbuchungsoption erfolgen.

➔ **8. Möglichkeit zur Abmeldung:** Newsletter müssen verpflichtend eine Option zur einfachen Abbestellung enthalten. Meldet ein Empfänger den Newsletter ab, hat dies nicht zwingend zu bedeuten, dass die Kommunikation endet. Die Abmeldung bezieht sich vielmehr auf den Sachverhalt, zu dem der Kunde kontaktiert wurde.

Vorteil des E-Mail-Marketings im Vergleich zu zahlreichen anderen Medien ist ein verlässliches Controlling der erzielten Werbewirkung. So können die Reaktionen der Empfänger in Echtzeit verfolgt werden. Die folgenden Kennzahlen sind in die Erfolgsmessung von Online-Newslettern einzubeziehen.

Als Bounces werden Zustellungsfehler bezeichnet. Zu unterscheiden ist dabei nach Hard- und Softbounces. Hardbounces sind E-Mails, die durchgehend nicht mehr zugestellt werden können, da Adressen ungültig oder nicht existent sind. Softbounces entsprechen hingegen vorübergehenden Zustellungsfehlern, die sich beispielsweise infolge eines vollen Postfaches ergeben

$$\text{Hardbounce-Rate} = \frac{\text{Anzahl Hardbounces}}{\text{Versandmenge}} \times 100$$

$$\text{Softbounce-Rate} = \frac{\text{Anzahl Softbounces}}{\text{Versandmenge}} \times 100$$

Die Abmelderate lässt Rückschlüsse auf die Qualität des Newsletters beziehungsweise die Relevanz aus Perspektive der Empfänger zu.

$$\text{Abmelderate} = \frac{\text{Anzahl Abmeldungen}}{\text{Zustellmenge}} \times 100$$

Im Bereich des Kostencontrollings haben sich die beiden Kennzahlen Cost per View und Cost per Click etabliert.

$$\text{Cost per View} = \frac{\text{Gesamtkosten der Kampagne}}{\text{Anzahl der Öffnungen}} \times 100$$

$$\text{Cost per Click} = \frac{\text{Gesamtkosten der Kampagne}}{\text{Anzahl der Klicks}} \times 100$$



3.2 AUFTRAGSERTEILUNG: ANALOG-PERSÖNLICHE UND DIGITALE KONTAKTMOMENTE GREIFEN INEINANDER

Nach Identifikation der Notwendigkeit eines Werkstattbesuchs und der Selektion des aufzusuchenden Betriebs erfolgt die Auftragserteilung. Die Phase der Auftragserteilung erstreckt sich in der vorliegenden Studie von der Vereinbarung eines Werkstatttermins über die Abgabe des Fahrzeuges bis hin zur Fahrzeugdiagnose. Zur Umsetzung dieser drei Kontaktsituationen stehen dem Servicekunden zahlreiche Optionen zur Verfügung – offline wie online. Schließt man eine Online-Fehlerbehebung – Over the Air – aus, so erfordert die Umsetzung von Werkstattaufträgen zumindest zwei persönliche Kontaktmomente, nämlich zur Fahrzeugübergabe sowie zur Rücknahme. Neben den Online-Medien der Kundeninteraktion haben sich in den vergangenen Jahren insbesondere zur Umsetzung der Fahrzeugannahme und zur Fehlerdiagnose leistungsfähige digitale Anwendungen etabliert. Solche Lösungen unterstützen die Werkstattmitarbeiter in der Ausübung ihrer Tätigkeiten und stellen teilweise direkt die Interaktion mit dem Kunden sicher.

Innerhalb der Phase „Auftragserteilung“ ist daher nicht nur eine sehr starke Koexistenz digitaler und analoger Kundenkontaktmomente gegeben, sondern vielmehr ein kontinuierlicher Wechsel zwischen digitalen und analogen Formaten. Kunden möchten inzwischen möglichst alle Kontaktmomente zeit- und ortsunabhängig umsetzen. Um dieser Forderung gerecht zu werden, sind Serviceberater nicht nur auf den Zugriff auf innovative Anwendungen angewiesen. Sie müssen zudem prozessual in die Werkstattstrukturen eingebunden sein und kontinuierlich mit den erforderlichen Kunden- und Fahrzeugdaten angereichert werden.

Den hier unter „Auftragserteilung“ subsumierten Kundenkontaktmomenten kommt eine erfolgsentscheidende Rolle hinsichtlich der vom Kunden wahrgenommenen Betreuungsqualität zu.

Daher ist eine umfassende Analyse und Auswertung des Kundenverhaltens notwendig. Die Digitalstudie 2022 liefert auf dieser Basis den Entscheidern in den

Servicebereichen eine wertvolle Hilfestellung, indem das Medien- und Kanalnutzungsverhalten der Kunden für alle drei Kundenkontaktmomente der Auftragserteilung transparent dargelegt werden. Hierzu liefern die Daten konkrete Hinweise darauf, wie Kunden ihren letzten Werkstatttermin vereinbart, wie sie das Fahrzeug übergeben und wie sie den Fahrzeugzustand ermittelt haben. Neben der reinen quantitativen Interpretation der Befragungsergebnisse ist bezüglich der Fahrzeugübergabe darauf hinzuweisen, dass es sich häufig um den ersten persönlichen Kontakt zwischen Kunde und Werkstatt handelt – sofern es sich nicht um einen Bestandskunden handelt.

Auftragserteilung

- ➔ Wie vereinbaren Sie den Werkstatttermin?
- ➔ Wie haben Sie das Fahrzeug an die Werkstatt übergeben?
- ➔ Unter Einsatz welcher Instrumente wurde der Fahrzeugzustand ermittelt/dokumentiert?



DIE ONLINE-TERMINVEREINBARUNG KANN SICH BISLANG NOCH NICHT DURCHSETZEN

Die Möglichkeit, einen Werkstatttermin online in nur wenigen Klicks und losgelöst von Öffnungszeiten oder Hotlines zu vereinbaren, hat sich in zahlreichen Branchen durchgesetzt. Die Buchung von Impfterminen innerhalb der Corona-Pandemie erfolgte beispielsweise nahezu ausschließlich über Online-Terminbuchungssysteme. Werkstattkunden zeigen sich in diesem Bereich jedoch eher konservativ.

Wie der Blick auf die Befragungsergebnisse zeigt, greifen die Werkstattkunden weiterhin am intensivsten zum Telefonhörer. (Abbildung 23).

An dieser Stelle ist jedoch anzumerken, dass ein fehlendes Angebot an Online-Terminvereinbarungsoptionen nicht als Begründung für diese überschaubare Nutzungsintensität vorzuschieben ist (siehe Abschnitt zur Autohausperspektive). Zahlreiche Werkstätten integrieren Optionen zur Terminvereinbarung in ihre Online-Präsenzen. Hierunter fallen beispielsweise die Einbindung von Messenger-Diensten, Video-Calls oder Buchungssystemen auf

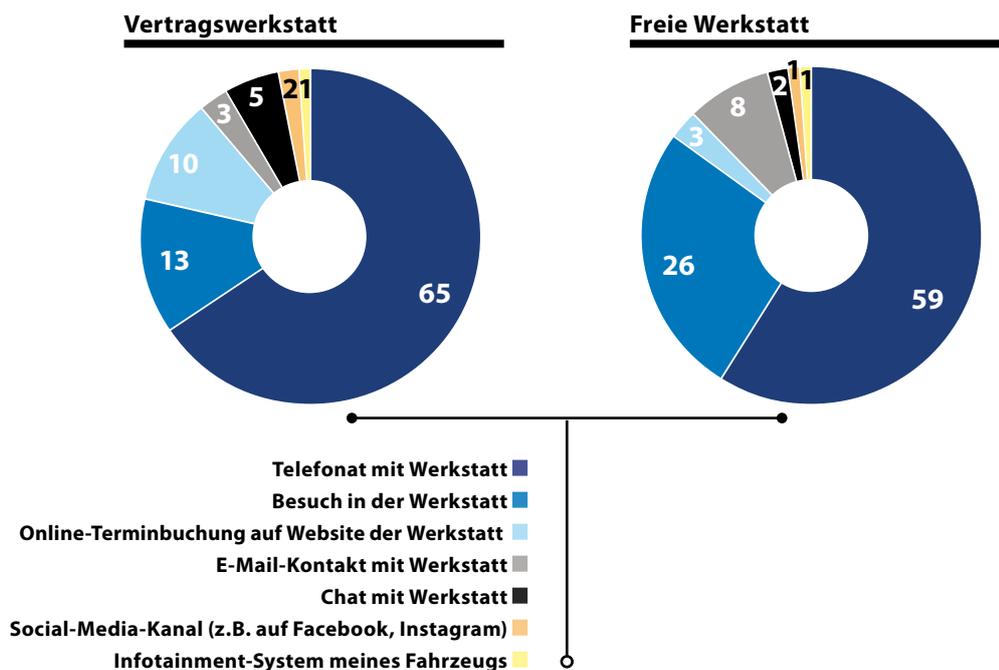
der Unternehmenswebseite. Zu unterscheiden sind dabei einerseits digitale Kommunikationskanäle, die eine Terminvereinbarung unter Einbezug eines digitalen Kommunikationsmediums vorsehen, jedoch auf der Backend-Seite – also im Autohaus – die Einbindung eines Werkstattmitarbeiters erfordern. Innovativer hingegen sind andererseits Lösungen, die eine Terminvereinbarung voll automatisiert umsetzen. Um das gesamte Effizienzpotenzial solcher Lösungen realisieren zu können, muss die Anwendung die verfügbaren mit den zur Umsetzung des Auftrages erforderlichen Werkstattressourcen abgleichen. Dies reicht von Personalressourcen über die Verfügbarkeit von Werkstattarbeitsplätzen bis hin zur Buchung spezifischer Werkzeuge. Ziel muss es sein, dass die Automatisierung nicht innerhalb der Werkstattplanung endet, sondern an den Teilbereich angebunden ist, um bedarfsorientiert und automatisiert die erforderlichen Teilebestellungen auszulösen. Selbstverständlich müssen auch diese Informationen wiederum in die Umsetzung aller nachgelagerten

Prozesse, bis hin zur Rechnungstellung, einfließen.

Bei detaillierterer Betrachtung der Medienauswahl zur Terminvereinbarung weisen die Kunden von vertragsgebundenen und freien Werkstätten ähnliche Verhaltensweisen auf. In rund zwei Drittel der Fälle erfolgt diese telefonisch, wobei sich die Kunden von Vertragswerkstätten etwas telefonaffiner zeigen (Abbildung 23). In 26 Prozent bei freien Werkstätten beziehungsweise 13 Prozent der Fälle bei Vertragswerkstätten wird die Terminvereinbarung mit einem Besuch im Servicebetrieb verbunden. Die Terminkoordination über Infotainment-Systeme der Fahrzeuge oder Händler-Apps erfährt weiterhin keine nennenswerte Nachfrage. Hingegen scheint sich die Online-Terminbuchung über Website-Tools zumindest im Vertragshandel allmählich zu etablieren (zehn Prozent). Wie die Abbildung 23 zeigt, ist in der Kundenbefragung auch der Einsatz zahlreicher weiterer Online-Konzepte abseits der Webseite zur Durchführung einer Terminvereinbarung berücksichtigt. Hierzu zählen beispielsweise E-Mails, Chat-Funktionen oder Video-Calls. Keiner dieser Kanäle verzeichnet jedoch eine nennenswerte Anwendungsintensität.

Abbildung 23 Auftragserteilung: Medieneinsatz zur Terminvereinbarung

Wie vereinbarten Sie den Werkstatttermin?



Basis: n = 315/172 • Angaben in Prozent • Differenz zu 100% = „Keine Angabe“

DIALOGANNAHME BLEIBT WEITERHIN GEFRAGT

Wie bereits in der Digitalstudie 2021 werden die Kundenverhaltensweisen in den beiden Kontaktmomenten der Fahrzeugübergabe vom Fahrzeugbesitzer an den Servicebetrieb und der Fahrzeugdiagnose kombiniert betrachtet. Diese Vorgehensweise bietet sich aufgrund der prozessual engen Verflechtung beider Schritte an. So schließen ausgewählte Optionen der Fahrzeugübergabe wiederum die Anwendung einzelner Konzepte der Diagnose aus. Als plakatives Beispiel ist hier die Dialogannahme heranzuziehen. Übergibt ein Kunde das Fahrzeug mittels Schlüsseleinwurf in den Nachttresor (elf Prozent), so schließt sich die Durchführung einer Dialogannahme mit dem Kunden ohne Einsatz eines Distanzmediums aus. Auch eine Fahrzeugabholung durch einen Werkstattmitarbeiter beim Kunden bringt Restriktionen hinsichtlich einer dialogorientierten Mängeldiagnose mit sich. Die vergleichsweise niedrige Nachfrage bezüglich dieser Option zur Fahrzeugübergabe (sechs Prozent) dürfte wohl auf ein weiterhin stark eingeschränktes Angebot der Werkstätten zurückzuführen zu sein.

Würden derartige Formate doch den Convenience-Bestrebungen der Kunden sowie der Minimierung von Kontakten in Zeiten der Covid-Pandemie Rechnung tragen. Auch bezüglich der Fahrzeugrückgabe zeigen sich die Werkstätten beim Angebot solcher Services noch zögerlich.

In anderen Branchen haben sich derartige Dienstleistungen unter den Oberbegriffen „Pick-up & Delivery“ bereits etabliert.

Daher ist davon auszugehen, dass sich diese Angebote auf Kundenseite in Zukunft zunehmender Beliebtheit erfreuen dürften. Dies wird bei Betrachtung von Kundenbefragungen deutlich, die den Wunsch einer reibungslosen Integration eines Werkstattaufenthaltes in die Alltagsstrukturen der Servicekunden zutage bringen. An die Fahrzeugübergabe an das Autohaus schließt sich eine Diagnose des Fahrzeugzustandes mit möglichst transparenter und vollständiger Ermittlung etwaiger Mängel an. Gerade die Dialogannahme galt und gilt in diesem Kontext als „Allzweckwaffe“ zur Erhöhung von Kundenzufriedenheit und -bindung sowie zur Realisierung von Cross- und Up-Selling-Potenzialen. Dieses Konzept sieht sich in jüngster Zeit jedoch

zunehmender Kritik ausgesetzt (siehe Seite 39 der Digitalstudie 2021). Die aufgezeigten Entwicklungen werfen zwar Fragestellungen auf, inwiefern die traditionelle Dialogannahme mittels Serviceberater noch zeitgemäß ist. Darüber hinaus sind Antworten darauf zu liefern, welche Systeme zur Ergänzung oder gar zur Substitution des Annahmeprozesses geeignet sind. Andererseits muss diese theoriegeleitete Einschätzung auch unter Einbezug des tatsächlichen Kundenverhaltens diskutiert werden. Die Kunden folgen den prognostizierten und theoretisch plausiblen Entwicklungen nämlich nur bedingt.

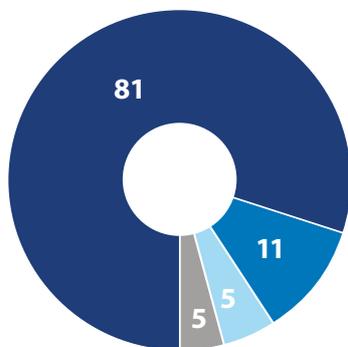
Wie die Kundenbefragung zeigt, werden weiterhin rund 60 Prozent der Werkstattaufträge mit einem Serviceberater persönlich besprochen.

Es zeigt sich aber auch, dass sich die zur Durchführung der Dialogannahme eingesetzten Konzepte bereits verändert haben. Rund 13 Prozent der Servicekunden von Vertragswerkstätten geben an, dass ein digitaler Fahrzeugsan aktuell Teil ihrer Fahrzeugdiagnose sei. Die Durchführung der Dialogannahme mittels Distanzmedien wie einer Kamerabrille oder eines Tablets in Kombination mit einem Video-Call bleibt weiterhin Zukunftsmusik.

Abbildung 24 Auftragserteilung: Fahrzeugübergabe und -diagnose

Wie haben Sie Ihr Fahrzeug an die Werkstatt übergeben? / Unter Einsatz welcher der folgenden Instrumente wurde der Fahrzeugzustand ermittelt/dokumentiert? (Mehrfachnennungen)

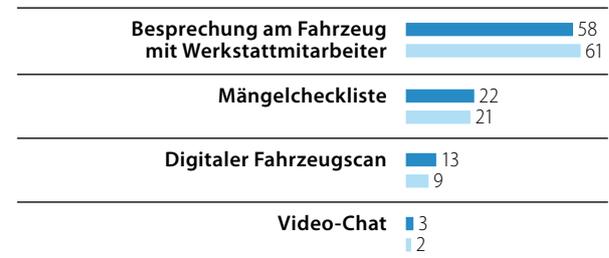
Fahrzeugübergabe



- Abgabe des Schlüssels an Werkstattmitarbeiter
- Einwurf des Schlüssels in den Nachttresor
- Abholung des Fahrzeugs durch Werkstattmitarbeiter von meinem Zuhause/Arbeitsplatz
- Sonstiges / Weiß nicht mehr

Basis: n = 315/172 • Angaben in Prozent

Diagnose / Dokumentation



- Vertragswerkstatt
- Freie Werkstatt / Werkstattkette

Basis: n = 549 • Angaben in Prozent

KI-LÖSUNGEN WIE CHATBOTS AUF DEM VORMARSCH

Wie die vorangegangenen Ausgaben dieser Studienreihe bereits aufgedeckt haben, ist die Einbindung digitaler Medien in der Kundenkommunikation im Handelsgeschäft stärker verbreitet als im Aftersales-Bereich. Ungeachtet des Anwendungsszenarios setzen im Verkauf 88 Prozent (2021: 84 Prozent) und im Servicegeschäft lediglich 80 Prozent (2021: 76 Prozent) der Autohausunternehmen digitale Kommunikationsmedien wie beispielsweise Messenger-Dienste oder Video-Calls ein.

- **Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass jede fünfte Werkstatt ausschließlich über analoge Wege mit ihren Kunden kommuniziert.**

Sowohl im Sales- als auch im Aftersales-Bereich erfährt die Kategorie WhatsApp/SMS die größte Verbreitung. Rund 65 Prozent der befragten Autohaus-Verantwortlichen setzen heute derartige Nachrichtendienste in der Kundeninteraktion des Aftersales-Bereichs ein. In die Webseite integrierte, persönliche Chat-Optionen mit einem Autohaus-Mitarbeiter oder

Video-Call-Lösungen verzeichnen mit 39 beziehungsweise 29 Prozent ebenfalls relevante Präsenzquoten im Markt. Beeindruckend ist die Marktdurchdringungs-Geschwindigkeit von Chatbots. Sowohl Kunden als auch Autohausunternehmen scheinen den schnellen und unkomplizierten Informationskanal über automatisierte Chats zu schätzen. Mittlerweile signalisieren 38 Prozent der Werkstattbetriebe eine Einbindung dieser Technologie (2021: zehn Prozent).

Neben der angesprochenen, aktuell geringeren Verbreitung digitaler Kommunikationstechnologien im Servicebereich gegenüber den Verkaufsabteilungen unterscheiden sich auch die Pläne zur künftigen Einbindung deutlich. Während die vergleichsweise deutlich höheren Nennungshäufigkeiten der Antwortoption „nicht eingesetzt, aber geplant“ im Sales nahezu einen Digitalisierungsschub in den kommenden Jahren vermuten lassen, zeigen sich die Verantwortlichen im Aftersales-Geschäft deutlich konservativer.

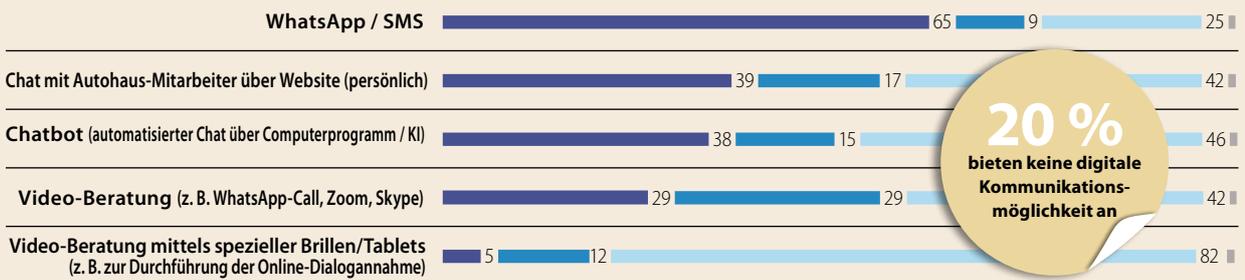
- **Die digitale Reife des Werkstattbereichs wird also auch weiterhin deutlich hinter der des Verkaufsbereichs im Kfz-Gewerbe liegen.**



AUTOHAUSPERSPEKTIVE

Abbildung 25 Werkstattperspektive: Einsatz digitaler Kommunikationsmöglichkeiten im Aftersales

Welche digitalen Kommunikationsmöglichkeiten setzen Sie im Aftersales ein bzw. planen Sie einzusetzen?



Basis: n = 244 • Angaben in Prozent

Ø Anzahl eingesetzter Medien:

- Kleine Betriebe: 1,8
- Mittlere Betriebe: 1,4
- Große Betriebe: 2,2

■ wird eingesetzt ■ nicht eingesetzt, aber geplant ■ weder noch ■ weiß nicht / keine Angaben

Neben den bereits analysierten Distanzmedien der Kundenkommunikation existieren auch im Werkstattbereich zahlreiche digitale Anwendungen, die ursprünglich physisch-stationäre Prozessschritte digital ergänzen oder gar substituieren. Im Vergleich zu den Distanzmedien ist für den Einsatz dieser Anwendungen in der Regel eine Anbindung an den physischen Werkstattstandort erforderlich. Auch in diesem Bereich deckt der direkte Vergleich mit dem Verkaufsbereich einen Nachholbedarf der Werkstatt auf. Alarmierend zu bewerten ist dabei zum einen

die aktuell geringe Verbreitung digitaler Anwendungen. Noch bedenklicher ist jedoch die häufige Wahl der Antwortoption „weder noch“. Dies gibt Aufschluss darüber, dass auch künftig ein ähnlich niedriger Digitalisierungsgrad in den kundenorientierten Werkstattprozessen vorherrschen wird.

Den größten Verbreitungsgrad verzeichnet in diesem Feld die digitale Dokumentation der durchgeführten Werkstattarbeiten (2022: 54 Prozent und 2021: 32 Prozent). Ebenfalls auf dem Vormarsch befindet sich die qualifizierte elektronische Signatur

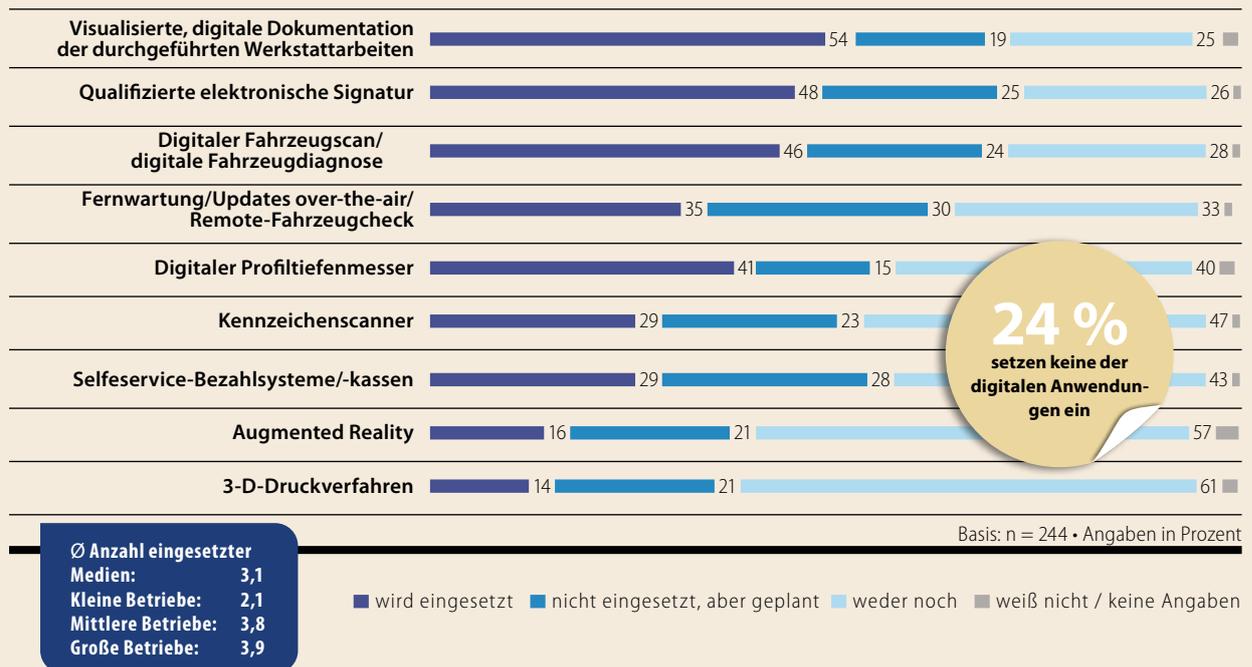
(plus 19 Prozentpunkte gegenüber 2021) oder der digitale Profiltiefenmesser (plus 25 Prozentpunkte gegenüber 2021). Erstmals in dieser Studienreihe werden das Angebot und die Nachfrage von Selfservice-Bezahlsystemen/-kassen untersucht. Wie die Erhebung zeigt, bieten bereits 29 Prozent der Werkstätten derartige Bezahlsysteme an. Ginge man nun davon aus, dass ein vergleichbar großer Anteil der Werkstattkunden auch seine Werkstattrechnung an Selbstbedienungskassen beglichen, so wäre dies ein Trugschluss. Wie die korrespondierende Kundenbefragung aufdeckt, liegt dieser Wert lediglich bei rund zwei Prozent. Die Kunden wählen also ganz selbstselektiv aus, welche Medien sie in ihre Journey einbinden möchten und welche nicht. Womöglich benötigt die Etablierung unter beziehungsweise die Akzeptierung durch die Kunden etwas Zeit.

Auch in Einrichtungshäusern wie IKEA, in den Restaurants von McDonald's oder beim Sportausstatter Decathlon setzten sich Selbstbedienungskassen nicht über Nacht durch. Darüber hinaus dürfte aufgrund der Erklärungsbedürftigkeit der Werkstattrechnung die Anzahl der Skeptiker höher sein als bei den zuvor genannten Unternehmen.

Das generelle Bild einer höheren digitalen Reife bei zunehmender Unternehmensgröße zeichnet sich auch im Aftersales. Durchschnittlich setzen die Werkstätten rund drei der betrachteten Digitalmedien in ihren Vor-Ort-Prozessen ein. Jede vierte Werkstatt verzichtet sogar komplett auf die Einbindung dieser Innovationen. Es scheint, als würde sich hier eine Polarisierung zwischen Digitalbefürwortern und -resignierenden abzeichnen.

Abbildung 26: Werkstattperspektive: Einsatz digitaler Anwendungen in den Werkstattprozessen

Welche digitalen Medien setzen Sie in Ihrer Werkstatt ein beziehungsweise planen Sie einzusetzen? Bitte geben Sie für die folgenden Medien an, ob Sie sie bereits einsetzen oder planen einzusetzen.



3.3 RÜCKNAHME: RECHNUNGSBEGLEICHUNG UND LOYALISIERUNG

DIE AKZEPTANZ FÜR DIE DURCHGEFÜHRTE ARBEIT ERHÖHEN

Im Anschluss an die Auftragserteilung mit Fahrzeugübergabe und Diagnose erfolgt die Leistungserstellung – also die Umsetzung der eigentlichen Werkstattarbeiten. Diese erfolgt überwiegend ohne Kundeninteraktion und ist daher von internen Werkstattprozessen geprägt. Da in dieser Studie die Kundenkontaktpunkte die Struktur vorgeben, bildet die Leistungserstellung keinen gesonderten Untersuchungsgegenstand innerhalb der Customer Journey. Eine etwaige Auftragsweiterung mit Kundenrücksprache wäre wiederum ein möglicher Kundenkontaktpunkt innerhalb des Fensters der Leistungserstellung. Der Medieneinsatz im Rahmen dieses Kontaktpunkts wird in der vorliegenden Studie jedoch nicht explizit dargelegt.

● **Werkstattverantwortliche sollten dennoch die Eignung von Optionen zur Aufrechterhaltung der Kundeninteraktion während der Leistungserstellung prüfen.**

Beispielsweise steigern Statusmeldungen via WhatsApp oder Händler-App die „Vorfreude“ des Kunden auf die Fahrzeugrücknahme und können das Verständnis oder den Zuspruch hinsichtlich der notwendigen Arbeiten erhöhen. Ebenso stellt dieses Kontaktpunkt einen geeigneten Rahmen zur Unterbreitung kundenindividueller Angebote sowie einer Auftragsweiterung dar – Cross- und Up-Selling. Auch die Informationen hinsichtlich des Abschlusses der Arbeiten und der Festlegung eines konkreten und verbindlichen Abholtermins sind nahtlos in diesen Kommunikationsfluss einzuflechten. Sollte innerhalb der Leistungserstellung keine Interaktion mit dem einzelnen Kunden erfolgen, so empfiehlt sich die

visuelle Dokumentation der durchgeführten Arbeiten oder der defekten Teile. Diese Transparenz kann sich unmittelbar und in positiver Weise auf die Kundenzufriedenheit auswirken. Wie die Studienergebnisse dieser Reihe aus den Jahren 2020 und 2021 zeigen, sind visualisierte Dokumentationen des Werkstattauftrages in Form von Fotos oder Videos bislang noch eine Seltenheit. Das Pendant aus der analogen Welt stellt die Bereitstellung der ausgebauten Teile nach der Auftragsdurchführung durch den Serviceberater dar. Diese Form der Dokumentation bindet ein hohes Maß an Arbeitszeit und kollidiert mit dem Ziel eines prozessoptimalen Abschlusses eines Werkstattauftrages. Die letzte Phase des Werkstattprozesses bildet daher die Rücknahme. Innerhalb dieser Phase werden die Kundenkontaktsituationen der Information über die Fertigstellung der Werkstattarbeit und die Bezahlung beleuchtet.



Rücknahme

- ➔ Wie wurden Sie über den Abschluss der Werkstattarbeiten informiert?
- ➔ Wie haben Sie die Werkstattrechnung beglichen?



RÜCKNAHME: KUNDEN FREIER WERKSTÄTTEN BEZAHLEN GERNE IN BAR

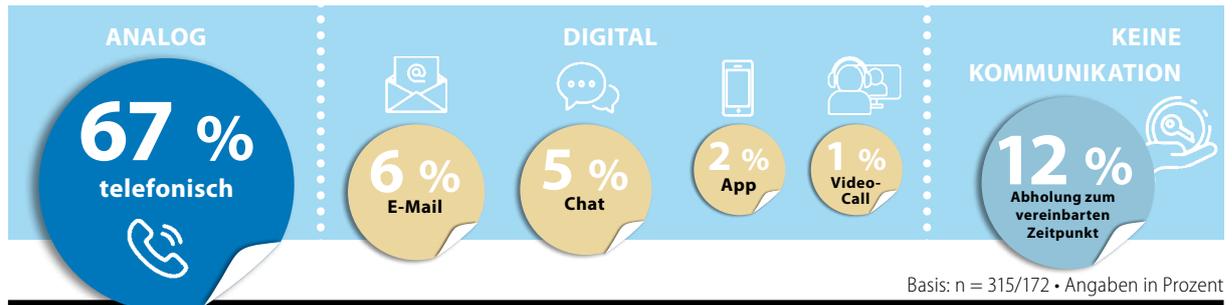
Wie die Auswertungen zeigen, präferieren Kunden und Werkstätten zur Terminvereinbarung analoge Kanäle. Auch der Kommunikationsanlass am anderen Ende der Journey, also zur Übermittlung der Information über die Fertigstellung der

Werkstattarbeit, wird überwiegend analog umgesetzt. 67 Prozent der Kunden erreicht diese Information via Telefon. Lediglich 14 Prozent der Kunden werden anhand der Einbindung eines Online-Mediums oder eines Online-Kanals über den Abschluss der

Werkstattarbeiten an ihrem Fahrzeug informiert. E-Mails oder Chat-Funktionen finden in der Gruppe der Online-Medien den größten, wenn auch in der Gesamtschau eher unbedeutenden Zuspruch (sechs Prozent und fünf Prozent). Bei rund jedem zehnten Kunden ist keine weitere Kommunikation erforderlich, da diese das Fahrzeug ohnehin zu einem bereits vereinbarten Zeitpunkt abholen (**Abbildung 28**).

Abbildung 27 Rücknahme: Kommunikation hinsichtlich der Fertigstellung von Werkstattarbeit

Wie hat Sie die Werkstatt über den Abschluss der Werkstattarbeiten informiert?



In unmittelbarem Zusammenhang mit der Rücknahme des Fahrzeuges steht die Begleichung der Werkstattrechnung. In diesem Kontext wenden sich die Kunden laufend weiter vom Bargeld ab und wählen kontaktlose oder mobile Bezahlssysteme. Über kontaktlose Bezahlungsfunktionen verfügen heute alle gängigen Giro- und Kreditkarten. Anhand des Vorhaltens der Bankkarte am Kassenterminal können Transaktionen in Höhe von bis zu 50 Euro ohne Eingabe einer PIN oder Leistung einer Unterschrift vorgenommen werden.

Resümiert man die Nachfrageintensität und die Veränderungen hinsichtlich der Rahmenbedingungen, so ist Corona als Treiber für kontaktloses und mobiles Bezahlen auszumachen. Dies lässt sich einerseits anhand der Hygienemaßnahmen im Kundenkontakt nachvollziehen. Andererseits lag der Höchstbetrag für kontaktloses Bezahlen vor der Pandemie noch bei 25 Euro. Neben dem kontaktlosen Bezahlen anhand des Einsatzes einer Giro- oder Kreditkarte erfahren mobile Bezahlungsmöglichkeiten eine zunehmende Beliebtheit. Beim mobilen

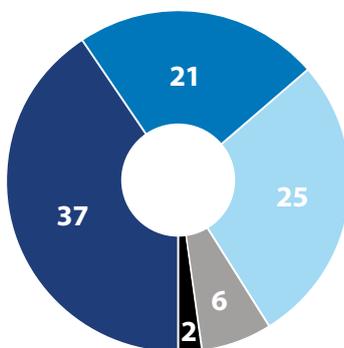
Bezahlen werden in Apps von Smartphones, Smartwatches oder anderen Wearables Bankkarten hinterlegt. Die Banking- oder Zahlungs-App greift dann auf die hinterlegte Bankkarte zu und der gewünschte Betrag wird vom entsprechenden Konto abgebucht. Technisch erfolgt sowohl das kontaktlose Bezahlen mit Bankkarten als auch das mobile Bezahlen über den Übertragungsstandard der NFC-Technologie (Near Field Communication). Dieser ermöglicht einen kontaktlosen Austausch von Daten auf kurze Distanz.

Auch wenn zur Begleichung zahlreicher Werkstattrechnungen an der Kasse immer öfter die Karte respektive das Smartphone gezückt wird, erfreut sich Bargeld als Zahlungsmittel nach wie vor großer Beliebtheit.

Abbildung 28 Rücknahme: Begleichung der Werkstattrechnung

Wie haben Sie die Werkstattrechnung beglichen?

Vertragswerkstatt



Bezahlung mithilfe von Auflegen/Einstecken der Giro- oder Kreditkarte

Barzahlung

Überweisung der Rechnung via Online-Banking oder Überweisungsträger

Kontaktlose Bezahlung via Smartphone, eines Tablets oder einer Smartwatch

Bezahlung mittels Selbstbedienungskasse (Kiosksystem)

Insbesondere Kunden freier Werkstätten präferieren weiterhin Scheine und Münzen: Über ein Drittel der Werkstattkunden freier Betriebe beglichen ihre Rechnung vor Ort in bar.

Bei den Vertragswerkstätten zückt hingegen nur jeder fünfte Kunde das Portemonnaie (Abbildung 28). Umgekehrt gestaltet sich die Situation bei der Verwendung von Giro- und Kreditkarten. 37 Prozent der Kunden vertragsgebundener Werkstattbetriebe bevorzugen dieses Bezahlmedium (Kunden freier Betriebe: 28 Prozent). Entgegen der generellen Entwicklung im Einzelhandel nimmt im Kfz-Gewerbe das Mobile Payment nur langsam Fahrt auf. Lediglich sechs Prozent der Kunden von Vertragswerkstätten geben an, ihre letzte Werkstattrechnung via Smartphone oder Smartwatch bezahlt zu haben.

Basis: n = 315/172 • Angaben in Prozent

4. Key- Learnings

AUS DER KUNDEN- UND HÄNDLERBEFRAGUNG

Die digitale Reife des Werkstattbereichs liegt deutlich hinter der des Verkaufsbereichs.

Beratung: Flexibilität, Empathie und Produktkompetenz sind gefragt.

Vertragsabschluss: Nachlässe sind 2022 nicht erforderlich.

Die hohe Wettbewerbsintensität zeigt sich in einer weiteren Zunahme der Marketingausgaben.

4. KEY-LEARNINGS AUS DER KUNDEN- UND HÄNDLERBEFRAGUNG



Die Auswertungen der Kunden- und Händlerbefragung schaffen Transparenz und liefern damit den Branchenpraktikern in den Autohaus-Unternehmen eine belastbare Unterstützung innerhalb der Ausgestaltung ihres Kundenkontaktmanagements.

Die Unterteilung der Kundenreise in insgesamt sechzehn Schritte des Kauf- und Werkstattprozesses zeigt deutliche Unterschiede hinsichtlich der Anwendungsvorlieben in den einzelnen Situationen auf. In der Ableitung können grundsätzliche Empfehlungen getroffen werden, in welcher Phase Kunden ein On- oder respektive Offline-Kontaktangebot präferieren.

Die Auswertungen sind vielmehr als grundsätzliche Indikation und nicht als „One fits all“-Empfehlung zu verstehen. Hierzu sind die individuellen Kundenverhaltensweisen zu unterschiedlich. Auf ganz hoher Flughöhe lässt sich jedoch festhalten, dass in den frühen Phasen der Kundenreise zu einem neuen Fahrzeug Online-Medien, über die sich die Kunden selbstselektiv und anonym informieren können, dominieren. Mit zunehmender Konkretisierung der Kaufabsicht gewinnen digitale Interaktionsmedien und der Besuch stationärer Formate an Bedeutung.

● **Spätestens zur Durchführung der Preisverhandlung und der Vertragsunterzeichnung suchen die meisten Kunden den persönlichen Kontakt zu einem Verkaufsberater.**

Es führt daher kein Weg am Omni-Kanal vorbei. Für die drei Phasen der Customer Journey zu einem neuen Fahrzeug lassen sich die nachstehenden Kernerkenntnisse aus der Kunden- und Händlerbefragung gewinnen. Detailliertere Auswertungen können der Abbildung auf der folgenden Doppelseite entnommen werden.

IMPULS UND PRÄFERENZBILDUNG: ONLINE-SICHTBARKEIT ERHÖHEN

Insbesondere die hohe Präsenz von Online-Plattformen in den frühen Phasen des Kaufprozesses zwingen die Verantwortlichen in den Autohausunternehmen dazu, dem Routing der Leads in die Autohausbetriebe größte Aufmerksamkeit zu schenken. Der Kampf um den Kunden entscheidet sich dabei oftmals schon in einem sehr frühen Stadium des Kaufentscheidungsprozesses. In dieser Phase ist nach Kanälen der aktiven Informationsvermittlung – der Kunde sucht bewusst nach Informationen und Bewertungen über Händler – und der passiven Informationsvermittlung – der Kunde tritt ungewollt mit Verweisen auf den Händler in Kontakt – zu unterscheiden.

Für die Entscheider in den Autohausunternehmen sind diese beiden Kategorien jedoch besonders schwer zu handeln. Liegen sie doch häufig außerhalb ihres direkten Gestaltungsbereiches. Deutlich wird dies beispielsweise im Kriterium „Gespräche mit Kollegen, Freunden oder Bekannten“. Sowohl Neu- als auch Gebrauchtwagenkäufer ziehen ihr soziales Umfeld intensiv in den Kaufentscheidungsprozess mit ein.

Ähnlich verhält es sich bei der Einflussnahme auf Bewertungsplattformen. Auch diese sind bestenfalls indirekt beeinflussbar. Um überhaupt die Chance auf eine Kundeninteraktion zu erhalten, ist die Online-Sichtbarkeit über eine umfangreiche Präsenz auf den einschlägigen Online-Formaten wie Fahrzeugbörsen, Suchmaschinenwerbung/-optimierung, Social Media, das Google-Business-Profil

und sonstiger Online-Plattformen erforderlich. Leads sind anschließend möglichst rasch auf die Corporate-Website des Autohausunternehmens zu lenken. Diese stellt wiederum Dreh- und Angelpunkt für alle anschließenden direkten Kontaktsituationen dar. Eine Vielzahl der Autohausunternehmen hat diesen Sachverhalt und die Handlungsnotwendigkeit bereits erkannt. So fließt mittlerweile über die Hälfte der Marketinginvestitionen in Online-Aktivitäten.

● **Dies ist der höchste Wert, der in dieser Studienreihe ermittelt wurde. Demnach ist davon auszugehen, dass das Buhlen um den Kunden in den Online-Medien in den kommenden Jahren nochmals an Intensität gewinnen wird.**



BERATUNG: FLEXIBILITÄT, EMPATHIE UND PRODUKTKOMPETENZ SIND GEFRAGT

Innerhalb der Kundenkontaktmomente der Beratung fließen Online-Distanzmedien, digitale Medien im Showroom und der persönliche Kundenkontakt zusammen. Ebenso hat der Kunde die Möglichkeit einer multisensualen Erfassung des Automobils. In dieser Phase muss das Autohaus seine Stärke in der individuell-persönlichen Kundenbetreuung mit hoher Produktkompetenz ausspielen.

Sowohl unter den Neu- als auch den Gebrauchtwagenkunden erfährt der physische Autohausbesuch die höchste Nutzungsintensität bei zugleich höchstem Einfluss auf die Kaufentscheidung. Dieser hohe Einfluss auf die letztliche Kaufentscheidung ist für den Fortbestand des Konzeptes auch erforderlich. Denn berücksichtigt man die Dimension der Vermarktungskosten, so ist der persönlich-stationäre Kontaktpunkt „Autohaus“ zweifelsohne die kostenintensivste Form, mit den Interessenten zu interagieren. Die Effektivität dieses Kontaktmoments bleibt

jedoch von der Vielzahl an Online-Medien unerreicht und bestätigt somit die Notwendigkeit einer stationären Präsenz.

Zur gezielten Erstkontaktaufnahme mit dem Autohausunternehmen bevorzugen die Kunden weiterhin analoge Wege wie das Telefon oder den persönlichen Vor-Ort-Besuch. Der darauffolgende Autohausbesuch erfolgt in den seltensten Fällen unvorbereitet. Die seit Jahren anhaltende Entwicklung, dass Interessenten sehr gut vorinformiert hinsichtlich Modellprogramm, Ausstattungsvarianten und Preissetzung das Autohaus besuchen, kann auch in der aktuellen Fassung der Digitalstudie fortgeschrieben werden. Neuwagen-Konfiguratoren leisten hierbei wertvolle Arbeit und entlasten die Verkaufs- und Produktberater. Infolgedessen wird der Händler, mit dem letztlich der Vertrag geschlossen wird, lediglich rund zweimal aufgesucht – exklusive der Auslieferung. Mitunter aufgrund der Möglichkeit zur Durchführung einer Probefahrt. Diese Möglichkeit wird von den Neu- und

Gebrauchtwageninteressenten weiterhin geschätzt. 68 Prozent der Neuwagenkäufer führen mindestens eine Probefahrt durch. Bei ausschließlicher Betrachtung der BEV-Kunden liegt dieser Wert nochmals um 7 Prozentpunkte höher.

Angebotsseitig hat die Einbindung von Online-Distanzmedien in den meisten Betrieben einen festen Platz innerhalb der Kundenkommunikation eingenommen.

70 Prozent der Handelsunternehmen kommunizieren mit Interessenten über Messenger-Dienste. In den Showrooms führen digitale Medien – außerhalb von Tablets und QR-Codes – auch weiterhin ein Schattendasein.

In Zeiten des Fachkräftemangels und steigender Energiekosten ist zu überprüfen, inwiefern durch die Integration digitaler Lösungen in den Showroom Arbeitslast vom Verkaufspersonal an die Interessenten übertragen werden und parallel eine Reduzierung von Energiekosten aufgrund einer digitalen Produktpräsentation gelingen kann.

VERTRAGSABSCHLUSS: NACHLÄSSE SIND 2022 NICHT ERFORDERLICH

Die Fragestellung rund um die Auswahl von Finanzierungsart, Finanzdienstleistungen und die Verhandlung der letztlichen Konditionen erfolgt weiterhin maßgeblich in einer persönlichen Kontaktsituation. Rund die Hälfte der Gebrauchtwagenkunden setzen sich nicht mit Finanzdienstleistungen auseinander.

Händler sollten Finanz- und Mobilitätsdienstleistungs-Produkte stärker in die Beratungsgespräche einflechten, um nicht zuletzt Fahrzeuge auch innerhalb der Nutzungsphase an das Haus zu binden. Hinsichtlich des Aspekts der Preisverhand-

lung ist eine Trendwende erkennbar. Die sich in den vergangenen Jahrzehnten etablierte Logik, dass Angebotspreise zur Verhandlung stehen, wird infolge der Warenknappheit zumindest in Ansätzen unterbrochen. Ein zunehmender Anteil der Kunden zeigt sich demnach mit dem Angebotspreis zufrieden und verzichtet auf Preisverhandlung. Wobei an dieser Stelle anzumerken ist, dass das Gros weiterhin auf Nachlässe setzt.

Verkaufsberater sollten in diesem Aspekt konsequenter handeln und Konditionenverhandlungen kategorisch ausschließen.

Das Marktdiagramm aus Angebots- und Nachfragekurve gibt die Funktionsweise vor. Denn die Warenknappheit ist auch in den Köpfen der Kunden angekommen. Die technische Komplexität sowie der zunehmende Umfang verbauter Fahrerassistenz-Systeme löst bei 30 Prozent der Neuwagenkunden im Nachgang zur Fahrzeugauslieferung Fragen aus. Der Händler ist in solchen Fällen Ansprechpartner Nummer eins. Kunden suchen aber zunehmend auch in Eigenregie und online nach Antworten. Eine besonders große Eignung weisen in diesem Zusammenhang Online-Videos auf.

KUNDENKONTAKTOPTIONEN MÜSSEN NUTZEN STIFTEN

Die Auswertung der Erhebung entlang der sechzehn Kontaktmomente zeigt aber auch, welche große Anzahl an Touchpoints den Kunden zur Umsetzung eines jeden Kontaktpunktes zur Verfügung stehen. Für Autohausunternehmen bedeutet dies, dass sie wohl nur schwer alle zur Verfügung stehenden Touchpoints in gleich hoher Qualität bespielen können. Unternehmen sind demnach zu einer Priorisierung gezwungen. Entscheidend ist, die richtigen Kundenkontakt-Möglichkeiten mit den richtigen

Inhalten zum richtigen Zeitpunkt innerhalb der Kundenreise einzusetzen. Entscheide ich mich als Handelsbetrieb jedoch gegen den Einsatz eines Mediums, so erreiche ich womöglich potenzielle Leads nicht oder werde den Kundenerwartungen nicht gerecht. Der Entscheidung über den Einsatz von Customer-Touchpoints liegt demnach eine gewisse Dilemma-Situation zugrunde. Autohausunternehmen sollten daher fallweise entscheiden, welche Nutzen eine Integration einzelner Kontaktoptionen den

relevanten Stakeholdern liefert. Entweder muss die Integration dem Autohaus einen Mehrwert in Form einer Kostenreduktion, einer Qualitätsverbesserung, einer Erschließung neuer Kundengruppen oder einer positiven Differenzierung von den Mitbewerbern bringen. Alternativ – oder besser in Kombination – muss eine Integration den Kunden einen Mehrwert stiften. Ist keiner der beiden Fälle gegeben, so sollte das Medium nicht in das Customer-Touchpoint-Portfolio aufgenommen werden.

Key-Learnings

AUS DER KUNDEN- UND HÄNDLERBEFRAGUNG



AUSLÖSER FÜR DEN FAHRZEUGKAUF

Das Fahrzeugalter (30 Prozent) oder die Fahrtüchtigkeit (24 Prozent) des Vorwagens sind die maßgeblichen Auslöser für den Fahrzeugkauf.

AUSLÖSER FÜR DEN FAHRZEUGKAUF

Situation der wirtschaftlichen Unsicherheit, hoher Inflation und Warenknappheit zeigt sich in einem rückläufigem Anteil an Impulsäußern. Nur 12 Prozent kauften aufgrund eines attraktiven Angebotes/Fahrzeuges.

IDENTIFIKATION MÖGLICHER HÄNDLER

Ob ein Gebrauchtwagenhändler das Kundeninteresse weckt, entscheidet sich maßgeblich an seiner Online-Präsenz.

IDENTIFIKATION MÖGLICHER HÄNDLER

Die physische Präsenz der Autohäuser (26 Prozent) trägt in ähnlichem Umfang zur Sichtbarkeit bei wie die Präsenz auf Online-Neuwagenbörsen (24 Prozent).

IDENTIFIKATION DES PASSENDEN HÄNDLERS

Fahrzeughörsen besitzen die Marktmacht und „matchen“ Interessenten mit Handelsunternehmen.

IDENTIFIKATION DES PASSENDEN HÄNDLERS

Neuwagenkäufer selektieren online vor und prüfen anschließend interessante Autohäuser gezielt physisch.

KONTAKTAUFNAHME ZUM HÄNDLER

Die aktive Kontaktaufnahme erfolgt anhand eines persönlichen Besuchs (40 Prozent) oder eines Telefonanrufes (38 Prozent).

KONTAKTAUFNAHME ZUM HÄNDLER

Nach der Identifikation des passenden Händlers erfolgt die gezielte Kontaktaufnahme überwiegend über analoge Wege wie das Telefon (21 Prozent) oder den direkten Besuch (43 Prozent).

Impuls und Präferenzbildung

VERKAUF: Marketing und Kundengewinnung

Die hohe Wettbewerbsintensität zeigt sich in einer weiteren Zunahme der Marketingausgaben. Rund fünf Prozent des Jahresumsatzes von Autohausunternehmen fließen nun in Marketingaktivitäten. Davon wird über die Hälfte in Online-Aktivitäten investiert – der höchste Wert, der in dieser Studienreihe ermittelt wurde. Das Werben um Kunden erfolgt also zunehmend online.

Um online auffindbar zu sein und sich zu präsentieren, setzen die befragten Händler durchschnittlich 8,5 Medien ein. 78 Prozent der Autohausverantwortlichen geben an, einen eigenen Social-Media-Kanal zu betreiben. Über ein Google-Business-Profil verfügen 69 Prozent. Dieser Anteil dürfte in den kommenden Jahren auf knapp 90 Prozent anwachsen.

BEZAHLUNG

Über ein Drittel der Werkstattkunden freier Betriebe begleichen ihre Rechnung vor Ort in bar. Bei den Vertragswerkstätten zückt hingegen nur jeder fünfte Kunde das Portemonnaie. Die Betrachtung der Kundendimension schwächt die Kritik gegenüber den Werkstätten hinsichtlich einer ausbaufähigen Verbreitung von Selbstbedienungskassen ab. Lediglich zwei Prozent der Kunden von Vertragswerkstätten begleichen ihre Werkstattrechnung an derartigen Kiosksystemen.

SERVICE: Rückgabe des Kundenfahrzeugs und Rechnung

Diskussionen und Rückfragen von Werkstattkunden begegnet rund die Hälfte der Werkstätten mit einer visualisierten, digitalen Dokumentation der erbrachten Werkstattleistung. Bei welchem Anteil an Werkstattaufträgen eine solche Dokumentation vorgenommen wird, kann die Erhebung nicht beantworten. Selveservice-Paymentlösungen sind aus Einzelhandel nicht mehr wegzudenken. Hier klafft eine beachtliche Lücke zwischen dem Werkstattgeschäft und anderen Branchen. Lediglich 29 Prozent der Werkstätten geben an, eine derartige Lösung anzubieten. Folgt man den Äußerungen der Werkstattverantwortlichen, so wird die Verbreitung dieser Systeme jedoch künftig deutlich zunehmen.

Rückgabe

INFORMATION HINSICHTLICH FERTIGSTELLUNG

Kunden und Werkstätten präferieren zur Übermittlung der Information über die Fertigstellung der Werkstattarbeit analoge Kanäle. Dieser Kontaktanlass wird in 67 Prozent der Fälle telefonisch umgesetzt. Lediglich 13 Prozent der Kunden werden über Einbindung eines Online-Mediums informiert (E-Mail: 6 Prozent | Chat: 5 Prozent). In den verbleibenden Fällen erfolgt die Fahrzeugabholung zu einem im Vorfeld vereinbarten Zeitpunkt.

ZUSTANDSDIAGNOSE

Jeder zweite Werkstattauftrag durchläuft die klassische Dialogannahme unter Einbindung eines Werkstattmitarbeiters. Es zeigt sich jedoch, dass sich die zur Durchführung der Dialogannahme eingesetzten Konzepte bereits verändert haben. Bei rund elf Prozent der Servicekunden ist ein digitaler Fahrzeugsan Teil der Fahrzeugdiagnose.

FAHRZEUG-ÜBERGABE

„Pick-up & Delivery“ hat sich im Werkstattgeschäft noch nicht durchgesetzt. In lediglich sechs Prozent der Fälle holt ein Werkstattmitarbeiter das Fahrzeug beim Kunden ab. Hingegen erfolgt die Fahrzeugübergabe zu 78 Prozent durch eine persönliche Schlüsselübergabe im Autohaus.



Autohaus-Perspektive



Gebrauchtwagen-käufer



Neuwagen-käufer



Werkstattkunde

PRÄFERENZBILDUNG HINSICHTLICH MODELL UND AUSSTATTUNG

Nach der Identifikation des passenden Modells über Online-Fahrzeughörsen besuchen Kunden den Händler (55 Prozent).

Gebrauchtwagen

PROBEFAHRT

78 Prozent der GW-Käufer fahren mindestens ein Fahrzeug Probe. Die Probefahrt ermöglicht eine Überprüfung der technischen Beschaffenheit des GW. Über alle Verkäufe hinweg werden 1,09 Probefahrten je Vertragsabschluss durchgeführt.

Gebrauchtwagen

AUSWAHL VON FINANZIERUNGSART UND FINANZDIENSTLEISTUNG

Rund die Hälfte der Gebrauchtwagenkunden setzen sich nicht mit Finanzdienstleistungsprodukten auseinander. Händler sollten diese Produkte aktiver anbieten, um nicht zuletzt die Kundenbindung innerhalb der Nutzungsphase zu erhöhen.

Gebrauchtwagen

PRÄFERENZBILDUNG HINSICHTLICH MODELL UND AUSSTATTUNG

Neuwagenkäufer verschaffen sich nach vorheriger Online-Recherche und dem Einsatz von Online-Konfiguratoren (35 Prozent) einen Eindruck vom Fahrzeug im Autohaus (53 Prozent).

Neuwagen

PROBEFAHRT

68 Prozent der NW-Käufer führen mindestens eine Probefahrt durch. Insbesondere BEV-Kunden scheinen Bedarf an einer Probefahrt zu haben (75 Prozent). Dies lässt sich anhand geringerer Erfahrungswerte mit elektrischen Antriebssystemen erklären.

Neuwagen

AUSWAHL VON FINANZIERUNGSART UND FINANZDIENSTLEISTUNG

Jeder dritte Neuwagenkäufer informiert sich nicht tiefer gehend zu Finanzdienstleistungsprodukten. Zeigt ein Kunde jedoch Interesse, so werden die unterschiedlichen Möglichkeiten überwiegend im Rahmen eines Autohausbesuches besprochen.

Neuwagen

Beratung

VERKAUF: Kundenberatung

Um ortsungebunden erreichbar zu sein, setzen die befragten Händler durchschnittlich 2,4 (2020: 1,5 | 2021: 2,0) digitale Medien ein. Die größte Verbreitung hat WhatsApp bzw. SMS (70 Prozent). Rund die Hälfte bietet Chatoptionen über die Website an. 12 Prozent verzichten auf den Einsatz von Online-Distanzmedien außer E-Mail. Im Showroom führen digitale Medien – außerhalb von Tablets und QR-Codes – ein Schattendasein. Auffällig ist hier die große Spreizung der digitalen Reife zwischen kleinen (2,4 Medien) und großen Betrieben (3,2 Medien).

VERKAUF: Vertragsschluss

Folgt man den Äußerungen der Autohaus-Verantwortlichen, wird die Einbindung einer qualifizierten elektronischen Signatur zunehmen: 22 Prozent geben an, dieses Medium heute einzubinden, 39 Prozent sagen: „Nicht eingesetzt, aber geplant“. Digitale Preisschilder dürften häufiger anzu-treffen sein (nicht eingesetzt, aber geplant: 37 Prozent). Selfservice-Bezahlkassen sind noch selten (5 Prozent), 15 Prozent sagen jedoch: „Nicht eingesetzt, aber geplant“.

Vertragsabschluss

PREISVERHANDLUNG

80 Prozent der unterbreiteten Angebotspreise werden nachverhandelt. Noch intensiver als bei NW präferieren die GW-Kunden zur Preisverhandlung einen Besuch des Händlers.

Gebrauchtwagen

PREISVERHANDLUNG

Die vorherrschende Warenknappheit zeigt sich in einer zunehmenden Akzeptanz des Angebotspreises. 83 Prozent (2021: 88 Prozent) der Neuwagenkäufer steigen in Preisverhandlungen ein. Diese erfolgt in der Regel im Rahmen eines persönlichen Gesprächs mit dem Verkaufsberater.

Neuwagen

NACHKAUF-BETREUUNG

Bei jedem fünften Gebrauchtwagenkäufer ergeben sich unmittelbar nach dem Kauf konkrete Fragen zum Fahrzeug. Antworten erhalten die Kunden überwiegend bei ihrem Händler.

Gebrauchtwagen

NACHKAUF-BETREUUNG

Die technische Komplexität sowie der zunehmende Umfang verbauter Assistenzsysteme löst bei 30 Prozent der NW-Kunden im Nachgang zur Fahrzeugauslieferung Fragen aus. Der Händler ist in solchen Fällen Ansprechpartner Nummer eins. Kunden suchen aber zunehmend auch in Eigenregie und online nach Antworten.

Neuwagen

SERVICE: Marketing und Kundengewinnung

Gewinnung und Bindung von Werkstattkunden erfordert On- und Offline-Marketing. Diese Aktivitäten kommen bei über Versicherungen oder Finanz-/Mobilitätsdienstleistern gesteuerten Aufträgen an ihre Grenzen. Hingegen ergeben sich im Umfeld der Telematikdaten neue Potenziale zur Kundengewinnung abseits klassischer Marketingformate. Mit 17 Prozent scheinen dieses Potenzial jedoch wenige Werkstätten erkannt zu haben. Zur Erhöhung der Online-Sichtbarkeit erfreuen sich Social Media (72 Prozent), ein Google-Business-Profil (59 Prozent) und das Suchmaschinenmarketing (56 Prozent) großer Beliebtheit. Auch der klassische E-Mail-Newsletter ist verbreitet (59 Prozent). Auf dem Vormarsch befinden sich Online-Ersatzteileshops. Mittelfristig ist davon auszugehen, dass rund jede zweite Werkstatt ihren Kunden ein entsprechendes E-Commerce-Angebot unterbreitet.

Impuls und Präferenz

TERMINVEREINBARUNG

Bei der Buchung von Werkstattterminen zeigen sich die Kunden eher konservativ: Die Terminvereinbarung erfolgt bei Vertragswerkstätten in 65 Prozent der Fälle telefonisch (freie Werkstätten: 59 Prozent). 26 Prozent der Kunden freier Werkstätten verbinden die Terminvereinbarung sogar mit einem persönlichen Werkstattbesuch. Lediglich drei Prozent der Werkstatttermine werden in den freien Betrieben über Online-Tools gebucht (Vertragswerkstätten: 10 Prozent).

Werkstatt

IDENTIFIKATION DER PASSENDEN WERKSTATT

Innerhalb der Identifikation der passenden Werkstatt spielen zahlreiche externe Faktoren mit. Verbaute oder OTA-Diagnosesysteme in Kombination mit einem vernetzten Fahrzeug lenken die Fahrzeuge häufig ganz gezielt in Werkstätten. Stützt sich die Werkstattwahl auf einen unabhängigen Entscheidungsprozess, so haben Gespräche mit Menschen aus dem sozialen Umfeld einen bedeutenden Einfluss. Außerdem zeigen sich die Fahrzeughalter bei der Wahl ihrer Werkstatt weitaus loyaler als bei der Händlerwahl.

Werkstatt

IDENTIFIKATION DER NOTWENDIGKEIT EINES WERKSTATTBESUCHS

67 Prozent der Werkstattaufträge sind Wartungsarbeiten. Auf diese weisen in 41 Prozent die Fahrzeughalter selbst hin. Nur rund jeder zehnte Wartungsauftrag (13 Prozent) geht auf eine Erinnerung durch eine Werkstatt oder eine Prüforganisation zurück. Reparaturbedarfe werden hingegen in über der Hälfte der Fälle durch den Fahrzeughalter selbst diagnostiziert. Zunehmende Bedeutung erfahren verbaute Diagnosesysteme in Fahrzeugen.

Werkstatt

SERVICE: Auftragsannahme

Sowohl beim Marketing als auch in der Umsetzung der darauffolgenden Kundenkontaktmomente liegt die digitale Reife des Werkstattbereichs deutlich hinter der des Verkaufsbereichs. Insbesondere innerhalb digitaler Kommunikationsmedien sind Nachholbedarfe auszumachen. Jede fünfte Werkstatt kommuniziert ausschließlich über analoge Wege. Beeindruckend ist die Marktdurchdringungs-Geschwindigkeit von Chatbots. Sowohl Kunden als auch Autohausunternehmen scheinen den schnellen und unkomplizierten Informationskanal über automatisierte Chats zu schätzen. Mittlerweile signalisieren 38 Prozent der Werkstattbetriebe eine Einbindung dieser Technologie (2021: 10 Prozent). Auch Lösungen der objektiv-digitalen Zustandsdiagnose verbreiten sich zunehmend in der Branche. Lösungen eines digitalen Fahrzeugschans haben mittlerweile 46 Prozent der Werkstätten im Portfolio.

Auftrag

5. Online- NEU- UND GEBRAUCHTWAGEN Sales

Kunden werden den Online-Kanal einfordern.

Neuwagenkäufer ziehen den Online-Kanal stärker in Betracht.

Vertragshändler aus der Region sind die erste Wahl.

5. FOKUSTHEMA 1: ONLINE-SALES VON NEU- UND GEBRAUCHTWAGEN

Die vollständige Online-Umsetzung der Verkaufsstrecke ist im Automobilvertrieb bislang noch eine Randerscheinung. Fraglich ist, ob das fehlende Angebot geeigneter Lösungen oder das fehlende Kundeninteresse hierfür verantwortlich ist.



5.1 DER AUTOMOBILVERTRIEB AN DER SCHWELLE ZUM E-COMMERCE

KUNDEN WERDEN DEN ONLINE-KANAL EINFORDERN

Heute sind nahezu alle Produkte und Dienstleistungen online bestellbar. Diese Möglichkeit wird über alle Bevölkerungsschichten und Altersgruppen hinweg als bequeme Alternative zum Einkauf in stationären Geschäften genutzt (Deges 2020). Mit der Covid-Pandemie hat sich der Online-Handel selbst im Bereich der Lebensmittel durchgesetzt.

● **Die E-Commerce-Erfahrung der Autohäuser und Werkstätten geht bislang jedoch vorrangig auf den Handel mit Ersatzteilen und Zubehör zurück. Die Vermarktung von Fahrzeugen steht hingegen weiterhin noch an der Schwelle zum Online-Vertrieb.**

Festzuhalten gilt jedoch auch, dass Übergänge von rein analogen zu Online-Verkaufsstrecken als fließend zu bezeichnen sind. Zahlreiche Kundenkontaktpunkte entlang der Kauf-Reise werden heute online umgesetzt beziehungsweise wird den Kunden die Wahl gelassen, ob sie die jeweilige Phase online oder offline unter Einbezug eines Autohausmitarbeiters umsetzen. In diese Diskussion einzubeziehen gilt es jedoch auch, dass der Vertrieb eines physischen Produktes wie des Automobils mindestens einen physischen Kontaktpunkt einfordert, nämlich zur Übergabe der Ware von den Vertriebsorganen an den Konsumenten. Aber auch diese lässt sich im Rahmen von heute pilotierten „Home Delivery“-Dienstleistungen vom klassisch stationären Automobilhandel entkoppeln. Die vollständige Online-Vermarktung

von Neu- und Gebrauchtwagen ist daher nicht nur technisch möglich, sondern wird bereits heute praktiziert.

Der Blick in andere Branchen legt offen, dass sich der Online-Kanal zur Vermarktung von hochpreisigen, beratungsintensiven und komplexen Produkten eignet. Beispielsweise vermarktet IKEA über den Online-Kanal maßgefertigte Küchen. Diese Erfahrungen aus anderen Lebensbereichen werden die Kunden an das automobiler Vertriebssystem überführen. Es ist daher davon auszugehen, dass der Kundenwunsch nach einer Online-Vermarktungsstrecke künftig lauter werden wird. Um die erforderliche Trennschärfe zwischen einem online und einem offline vertriebenen Fahrzeug zu erzeugen, liegt den nachstehenden Ausführungen folgende Definition zugrunde: E-Commerce im Automobilvertrieb ist dann gegeben, wenn alle weiteren Schritte, von der Information über die Konfiguration bis hin zum Verkaufsabschluss, online und ohne persönliche Interaktion mit einem Verkaufsmitarbeiter respektive ohne Aufsuchen eines stationären Formates durchgeführt werden.

GOLDGRÄBERSTIMMUNG IM AUTOMOBILEN E-COMMERCE

Die Vermarktung eines hochpreisigen, erklärungsbedürftigen und komplexen Produktes wie des Automobils stellt ganz besondere Anforderungen an die Ausgestaltung einer Vermarktungsstrecke. Wie die Auswertung der Kundenbefragung in Kapitel 1 zeigt, binden die Kunden bereits heute onlinebasierte Informations- und Kommunikationsmedien intensiv in ihren

Kaufprozess ein. Es werden daher heute mehr Fahrzeuge faktisch online verkauft als vermeintlich angenommen.

● **Die fehlende prozessuale und systemseitige Umsetzung in Form einer Onlinevertragsabschlussmöglichkeit mit Bezahlung, zwingt die Interessenten jedoch zur Kontaktaufnahme zum anbietenden Unternehmen.**

Vielfach dürfte die Alternativlosigkeit die Kunden in dieser Phase zur Kontaktaufnahme mit einem Autohausunternehmen zwingen. Gestützt wird diese Vermutung durch den in Kapitel 2 dargestellten intensiven Einsatz von Distanzmedien. Ein bedeutender Anteil der Kunden verzichtet somit schon heute auf die stationären Beratungsangebote. Hersteller und Händler sind daher dazu angehalten, Kompetenzen aufzubauen und Strukturen zu schaffen, um die Online-Kundenklientel bedienen zu können.

Wie in anderen Branchen lockt der Online-Kanal neue Marktteilnehmer an. Diese zeichnen sich unter anderem durch sehr fokussierte Leistungsspektren im Vergleich zu den Autohausunternehmen aus. Dieser hohe Grad der Spezialisierung auf ein Leistungsfeld wie beispielsweise Neu- oder Gebrauchtwagen ermöglicht eine sehr effiziente Marktbearbeitung. In Kombination mit einer minimalen stationären Infrastruktur wird eine preisaggressive Marktbearbeitung ermöglicht. Online-Gebrauchtwagenhändler wie Cazoo, Carnext oder Auto1 werben sehr aggressiv über die Massenmedien für ihre große Fahrzeugauswahl und die zeitnahe Fahrzeugverfügbarkeit. Innerhalb des Neuwagenvertriebs

bringen Online-Portale wie beispielsweise carwow.de, meinauto.de oder neuwagen24.de Kunden und Anbieter zusammen. Diese Formate ermöglichen Vertragshändlern einerseits vergleichsweise einfach und schnell das Feld des Online-Vertriebs zu erschließen. Andererseits erhöht deren Einbindung die Abhängigkeit und den Preiswettbewerb in der Branche. Alternativ halten zahlreiche Anbieter, insbesondere Finanzdienstleister mit Branchenfokus und Digitaldienstleister, schlüsselfertige Onlineshop-Lösungen – meist im Whitelabel – vor. Die sicherlich anspruchsvollste Form des Online-Vertriebs stellt der Aufbau eines eigenen Online-Shops dar. Dieser bietet jedoch die Möglichkeit, die Online-Verkaufsstrecke bestmöglich in die bestehenden Prozesse zu integrieren und parallel die Händlermarke sichtbar zu halten.



AUTOMOBILHERSTELLER SCHAFFEN ONLINE-KAUFOPTION

Neben Online-Portalen und den primär stationär vermarktenden markengebundenen und freien Händlern versuchen sich zunehmend auch Automobilhersteller im Aufbau eines Online-Direktvertriebsansatzes. Die aktuell über diesen Kanal vermarkteten Einheiten sind unter Berücksichtigung der jeweiligen Marktvolumina jedoch als überschaubar zu bezeichnen. In die Umsetzung sind häufig die Vertragshändler im Rahmen der Produktübergabe eingebunden.

Als Pionier und konsequentester Direktvertriebsansatz ist die Online-Verkaufsstrecke des Elektroautobauers Tesla zu bezeichnen. Das Vertriebssystem von Tesla verzichtet nicht nur auf die Einbindung von wirtschaftlich und rechtlich selbständigen Absatzmittlern, sondern setzt ausschließlich auf den Online-Direktvertrieb. Diese Form gilt als kostenoptimalster Vertriebssystemansatz der Branche. Neben der Vertriebskostenreduzierung erhoffen sich die Automobilhersteller durch den Aufbau eines Online-Direktvertriebs

einen direkten Zugriff auf Kunden- und Fahrzeugdaten. Des Weiteren sind diese Bestrebungen auch als eine Art des Risikomanagements zu interpretieren. Denn weiterhin ist unklar, inwiefern Kunden Online-Vertriebsformate für Automobile perspektivisch nachfragen werden.

CHANCEN UND RISIKEN DES E-COMMERCE

Die Ergänzung der stationären Produktvermarktung um eine Online-Vertriebsstrecke ist für markengebundene und freie Händler mit einem Chancen- und Risikengerüst behaftet. Inwiefern sich der Aufbau eines eigenen Online-Vertriebskanals, die Einbindung einer Whitelabellösung eines Branchendienstleisters oder die Vermarktung über ein Online-Portal eignet, kann nicht mit pauschaler Gültigkeit beantwortet werden. Auf die Präsenz in den relevanten Online-Portalen dürften wohl nur die wenigsten Händler verzichten können. **Abbildung 29** fasst die relevanten Chancen und Risiken für den Automobilhandel zusammen.

Abbildung 29 Chancen und Risiken für den Automobilhandel im E-Commerce

CHANCEN DES E-COMMERCE

- ➔ **Produktangebot losgelöst von Arbeits- und Öffnungszeiten.**
- ➔ **Geografische Erweiterung des Absatzgebietes mit dem Potenzial zur internationalen Expansion.**
- ➔ **Erweiterung des Vertriebssystems um einen zusätzlichen Absatzkanal. Multi-, Cross- und Omnichannelsysteme können realisiert werden.**
- ➔ **Verlagerung der Ausübung von Distributionsfunktionen an den Kunden und Automatisierung. Folglich wird die Einbindungsnotwendigkeit von Verkaufspersonal und baulicher Infrastruktur reduziert.**
- ➔ **Realisierung von Mass Customization durch tiefgreifendes Kundenverständnis bei einem größeren Absatzgebiet.**
- ➔ **Virtuelle Produktpäsentation ermöglicht die Präsentation einer größeren Produktvielfalt.**

RISIKEN DES E-COMMERCE

- ➔ **Gefahr einer organisierten Internetkriminalität (Hackerangriffe und Cyberattacken).**
- ➔ **Gefahr der Schädigung der Reputation durch Datenmanipulation und Datendiebstahl.**
- ➔ **Gefahr mangelnden Bewusstseins und fehlender Kenntnisse hinsichtlich (datenschutz)rechtlicher Vorgaben.**
- ➔ **Kostenbelastungen durch Aufbau, Betrieb und Pflege der IT-Systeme sowie einer hohen Retourenquote.**
- ➔ **Verlust der persönlichen Kundenbeziehung sowie der Händlermarke und folglich sinkende Kundenloyalität.**
- ➔ **Intensiver Preiswettbewerb durch globale Vergleichs- und Bestellmöglichkeiten der Konsumenten.**
- ➔ **Hohe Wettbewerbsintensität durch schnelle Nachahmung erfolgreicher Geschäftskonzepte (Copycats).**

Abbildung 30 Rahmenbedingungen und Grundlagen in der Übersicht

Jedem Vertragshändler steht es frei, Neu- und Gebrauchtwagen über das Internet zu vermarkten. Die am 10. Mai 2022 verabschiedete Vertikal-GVO 330/2022 setzt hierfür klare Rahmenbedingungen und stärkt nochmals die Position der Handelsstufe. So stellt eine etwaige Beschränkung des Online-Vertriebs laut Artikel 4 eine Kernbeschränkung dar. Enthält eine vertikale Vereinbarung (z. B. ein Händlervertrag) eine Beschränkung des Online-Vertriebs, so scheidet die Freistellung vom Kartellverbot aufgrund der gravierenden wettbewerbsschädigenden Auswirkungen als Ganzes aus (Europäische Kommission 2022).



Fernabsatzgesetz

E-Commerce-Vertragsverhältnisse basieren auf dem Marktprinzip des Distanzhandels und unterliegen de jure den Rahmenbedingungen des Fernabsatzes. In den §§ 312c ff. Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) sind die Rechte und Pflichten bei Fernabsatzverträgen geregelt. Diese Rechtsnormen gelten für die Verträge, die zwischen einem Unternehmer und einem Verbraucher unter ausschließlicher Verwendung von Fernkommunikationsmitteln vereinbart werden, sagt § 312c Absatz 1 BGB. Damit ist gemeint, dass keine persönliche Begegnung zwischen Verkäufer und Käufer im Rahmen des Kaufvertragsabschlusses stattfindet (Distanzhandel liegt vor). Für das Widerrufsrecht und die Retourenrücksendekosten gelten besondere gesetzliche Vorgaben.

Rechtliche Rahmenbedingungen im E-Commerce

GESETZE UND VERORDNUNGEN	REGELUNGSBEREICHE
Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)	Domainnamensrecht (Domainregistrierung, Domainhandel, Domaingrabbing) sowie Vertragsrecht Fernabsatz (Retouren)
EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)	Einwilligung der Verbraucher in die Verarbeitung personenbezogener Daten, Datensicherheit, Auskunftsrechte, Datenschutzerklärung für Websites und Online-Shops
Telemediengesetz (TMG)	Informationspflichten bei kommerziell genutzten Telediensten. Absender- und Inhaltezeichnung bei kommerzieller Kommunikation (Newsletter und Werbe-E-Mails)
Markengesetz (MarkenG)	Schutz von Marken und Kennzeichen im Internet
Urheberrecht (UrhG)	Schutz des geistig-schöpferischen Eigentums vor unerlaubter Vervielfältigung und nicht genehmigter Nutzung (Text, Musik, Bilder, Videos)

Widerrufsrecht und Widerrufsfrist

Den Verbrauchern steht bei Abschluss von Fernabsatzverträgen ein grundsätzliches Widerrufsrecht zu (§ 312g Absatz 1 BGB). Nach § 355 Absatz 2 BGB verlangt der Gesetzgeber eine Widerrufsfrist von 14 Tagen. Mit Wirkung zum 13. Juni 2014 muss nach dem Willen des Gesetzgebers der Widerruf vor der Rücksendung eindeutig erklärt werden (§ 355 Absatz 1 BGB). Dies kann per E-Mail, Fax, Brief oder mit einem vom Händler bereitzustellenden Widerrufsformular erfolgen (§ 356 Absatz 1 BGB). Der Online-Händler muss den Verbraucher über die Pflicht und die formal richtige Durchführung des Widerrufs informieren. Die zu retournierende Ware muss nach der Erklärung des Widerrufs innerhalb der vom Online-Händler eingeräumten Widerrufsfrist zurückgesendet werden. Online-Händler können aber weiterhin auf eine ausdrückliche Erklärung des Widerrufs verzichten und den Widerruf allein durch die Rücksendung der Retoure als wirksam annehmen. Die Rückerstattung des ggf. bereits gezahlten Kaufpreises an den Kunden hat

grundsätzlich innerhalb von 14 Tagen nach Eingang der Retoure beim Online-Händler zu erfolgen. Für die Rückzahlung muss der Unternehmer dasselbe Zahlungsmittel verwenden, das der Verbraucher bei der Zahlung verwendet hat (§ 357 Absatz 3 BGB).

Die nachfolgenden vier Waren-gattungen stellen gesetzliche Ausnahmen vom Widerrufsrecht im Online-Handel dar (§ 312g Absatz 2 Nummer 1-13 BGB).

- ➔ Nach Kundenspezifikationen angefertigte und personalisierte Waren
- ➔ Schnell verderbliche Waren mit kurzem Verfallsdatum
- ➔ Aus Hygienegründen und aus Gründen des Gesundheitsschutzes versiegelte Waren, deren Versiegelung nach der Lieferung entfernt wurde
- ➔ Musik, Filme, Computersoftware auf versiegelten Datenträgern, deren Versiegelung nach der Lieferung entfernt wurde



5.2 ONLINE-SALES IN DER KUNDEN- UND HÄNDLERPERSPEKTIVE

NEUWAGENKÄUFER ZIEHEN DEN ONLINE-KANAL STÄRKER IN BETRACHT

Die **Abbildungen 31 und 32** fassen die Kernaussagen der Kunden- und Händlerbefragung im Themenkomplex Online-Sales zusammen. Demnach können sich 47 % der Neu- und 25 % der Gebrauchtwagenkäufer grundsätzlich vorstellen, ihren nächsten Wagen rein online zu kaufen und folglich auf eine Probefahrt oder eine persönliche Beratung im Autohaus zu verzichten. Die geringere Bereitschaft unter den Gebrauchtwagenkunden ist unter anderem auf die Unsicherheiten hinsichtlich des Fahrzeugzustandes zurückzuführen. Diese Vermutung stützt auch der Blick auf die Argumente, die aufseiten der Kunden als Gegenargumente für einen Online-Kauf angeführt werden.

78 Prozent der Gebrauchtwagenkunden, die keine Bereitschaft für einen Online-Kauf zeigen, ist eine Probefahrt sehr wichtig (Neuwagenkunden: 63 Prozent). Auch die Möglichkeit, das Fahrzeug live wahrzunehmen, spricht bei den Gebrauchtwagenkäufern stärker gegen einen Online-Kauf als unter den Neuwagenkäufern. Neuwagenkäufer befürchten hingegen bei einem Online-Kauf Qualitätsverluste im Bereich der Beratung rund um Finanz- und Mobilitätsdienstleistungen. Auch die Sicherheit eines Ansprechpartners innerhalb der Fahrzeugnutzungsphase für etwaige Werkstattarbeiten wiegt aufseiten der Neuwagenkunden schwerer. 90 Prozent der Neuwagenkunden, die keinen Online-Kauf des nächsten Fahrzeuges in Betracht zie-

hen, bewerten dieses Argument als sehr relevant oder eher relevant. Nicht nur die grundsätzliche Bereitschaft für einen Online-Kaufabschluss unterscheidet sich zwischen Neu- und Gebrauchtwagenkäufern. Auch die dagegensprechenden Argumente weisen Unterschiede auf. Zur Ausgestaltung einer erfolgversprechenden Online-Vermarktungsstrecke für Neu- oder Gebrauchtwagen ist diesen Argumenten eine besonders große Aufmerksamkeit zu schenken. Sowohl marketingkommunikativ als auch systemseitig und prozessual müssen den Kunden die Bedenken in diesen Kontaktmomenten genommen werden.

PREISVORTEILE ERWARTET

Die Wahl des Online-Kanals ist mit der Vorstellung eines Preisvorteils verbunden. Dies zeigen die Antworten der Neu- und Gebrauchtwagenkäufer auf die Frage nach der Relevanz von Argumenten für einen Fahrzeugkauf. 99 Prozent der onlineaffinen Gebrauchtwagenkäufer messen bei der Absatzkanalwahl dem Preisvorteil eine hohe Relevanz bei. Auch unter den Neuwagenkäufern ist die Wahl des Online-Kanals mit der Hoffnung auf einen Preisvorteil verbunden. Ebenso spricht für beide Gruppen die Hoffnung auf ein größeres Angebotsport-

folio sowie die schnellere Umsetzung des Kaufprozesses für den Online-Kanal. Die mit dem Online-Kauf verbundene Anonymität erfährt bei beiden Kundengruppen den geringsten Zuspruch.

Von besonders großem Interesse ist die Frage nach der Höhe des erwarteten Preisvorteils. Gebrauchtwagenkäufer erwarten bei online gekauften Fahrzeugen einen Preisvorteil von 16 Prozent und Neuwagenkäufer von 17 Prozent.

Die befragten Händler leisten dem Kundenwunsch nach einem Preisvorteil Folge. Wenig überraschend fällt deren Einpreisung höher aus als die der Kunden. Bei Gebrauchtwagen erachten die befragten Führungskräfte einen Preisvorteil von neun Prozent als angemessen (Neuwagen: sieben Prozent).

VERTRAGSHÄNDLER AUS DER REGION SIND DIE ERSTE WAHL

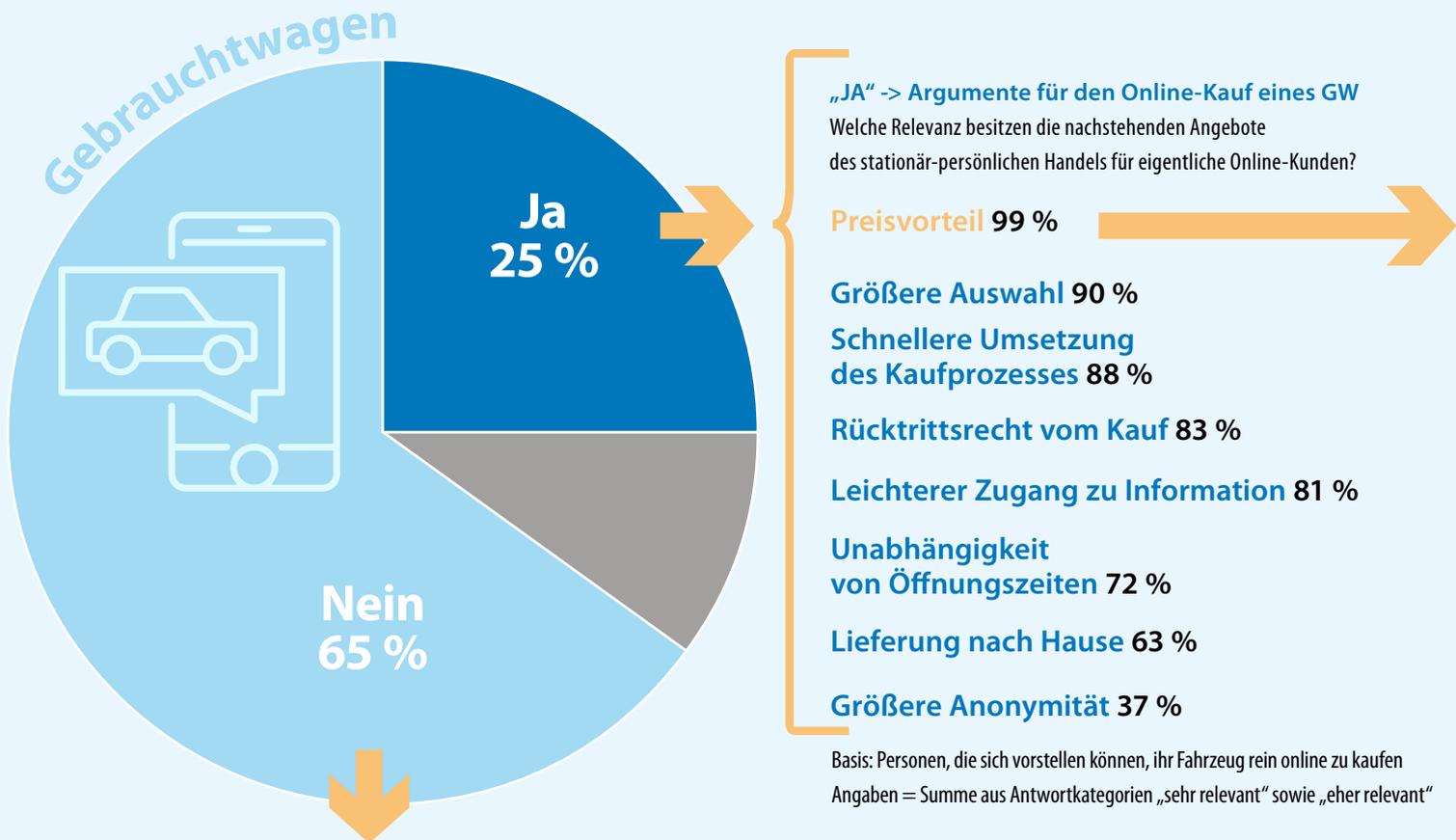
Erfreulich ist aus der Perspektive der Vertragshändler und der Automobilhersteller die Verbundenheit der Kunden zu bewerten. Diese beiden Anbietergruppen erfahren auf die Frage nach der Attraktivität von Anbietern, einen Neu- oder einen Gebrauchtwagen online zu kaufen, die besten

Werte. Branchenungebundene Versandhändler verzeichnen bei beiden befragten Kundengruppen die geringste Attraktivität. Dieser Sachverhalt mag womöglich etwas widersprüchlich wirken, stützt aber indirekt die Angaben derjenigen, die nicht online kaufen wollen. Sie wollen einen kompe-

ten und regionalen Ansprechpartner innerhalb der Fahrzeugnutzungsphase bei etwaigen Werkstattarbeiten wissen.



Abbildung 31: Key-Facts zum Online-Kauf von Gebrauchtwagen



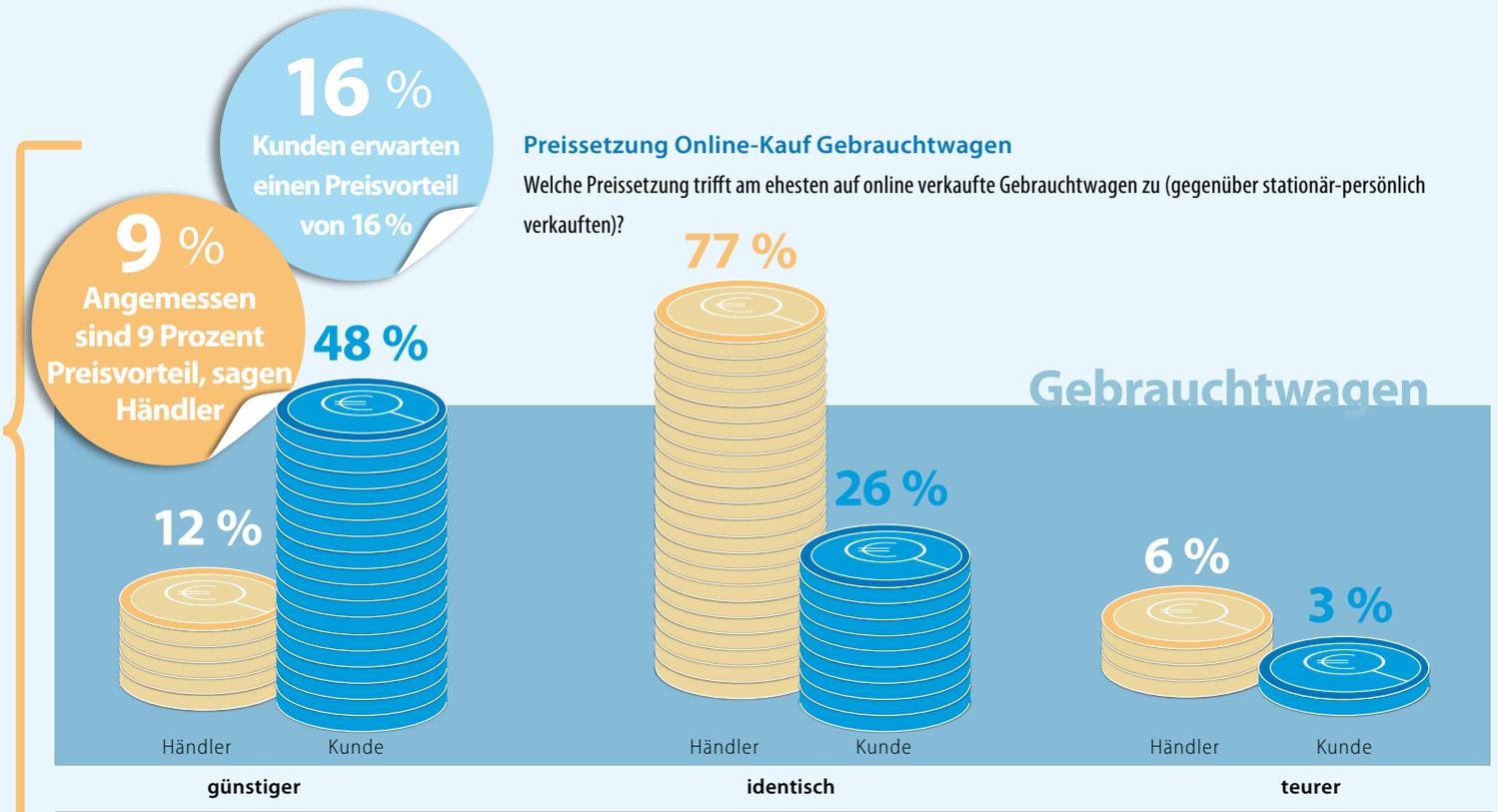
„NEIN“ -> Argumente gegen Online-Kauf

Welche Relevanz besitzen die nachstehenden Argumente gegen einen Online-Fahrzeugkauf (gegenüber dem Kauf beim stationären Automobilhändler)

Orientierung	Möglichkeit, das Fahrzeug live wahrzunehmen	94 %
Beratung	Beratung hinsichtlich Modell- und Ausstattungsoptionen	78 %
Probefahrt	Möglichkeit zur Durchführung einer Probefahrt	96 %
Finanzierung	Beratung hinsichtlich Mobilitäts- und Finanzdienstleistungen	70 %
Kauf	Preisverhandlungen	90 %
Übergabe	Das „Erlebnis“ der Fahrzeugauslieferung	77 %
Nachkaufbetreuung	Nachkaufbetreuung	81 %
Aftersales	Die Sicherheit eines Ansprechpartners innerhalb der Fahrzeugnutzungsphase für etwaige Werkstattarbeiten	83 %

Basis: Personen, die sich nicht vorstellen können, ihr Fahrzeug rein online zu kaufen

Angaben = Summe aus Antwortkategorien „sehr relevant“ sowie „eher relevant“



■ Händler: Welche Preissetzung trifft am ehesten auf einen online verkauften Gebrauchtwagen zu (gegenüber stationär-persönlich verkauften)?
 ■ Kunde: Welche Preissetzung erachten Sie bei online gekauftem Gebrauchtwagen gegenüber dem Kauf bei stationärem Handel für angemessen?
 Differenz zu 100 % „keine Angabe“

Attraktivität von Anbietergruppen

Als wie attraktiv bewerten Sie die nachstehenden Anbietergruppen, um einen Gebrauchtwagen rein online zu kaufen (weder eine Probefahrt noch eine persönliche Beratung/Fahrzeugbesichtigung im Autohaus ist möglich)?

Vertragshändler aus der Region – mit stationärem Kontaktpunkt 69 %

Automobilhersteller 64 %

Vertragshändler aus anderer Region mit stationärem Kontaktpunkt 60 %

Autofokussierte Vermittlungsplattform 54 %

Freier GW-Händler mit stationärem Kontaktpunkt (markenungebunden) 53 %

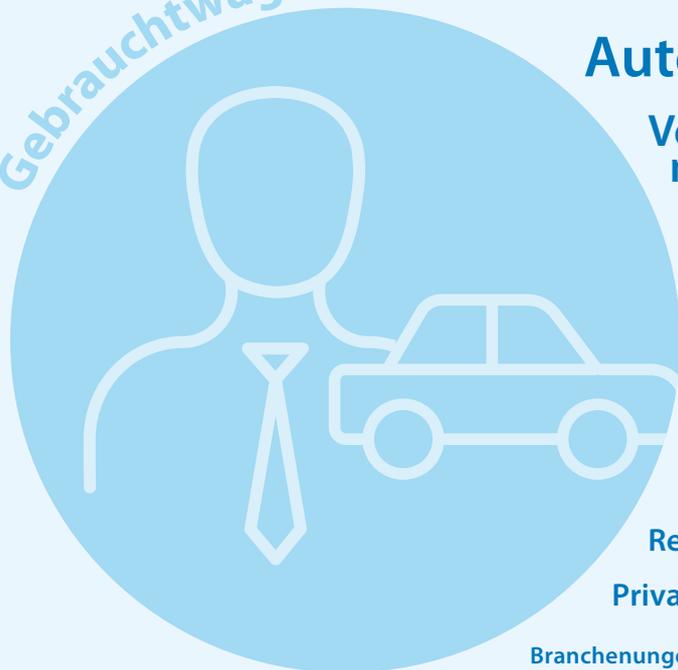
Autovermieter 32 %

Reiner Online-Händler ohne stationären Kontaktpunkt 27 %

Privatperson 26 %

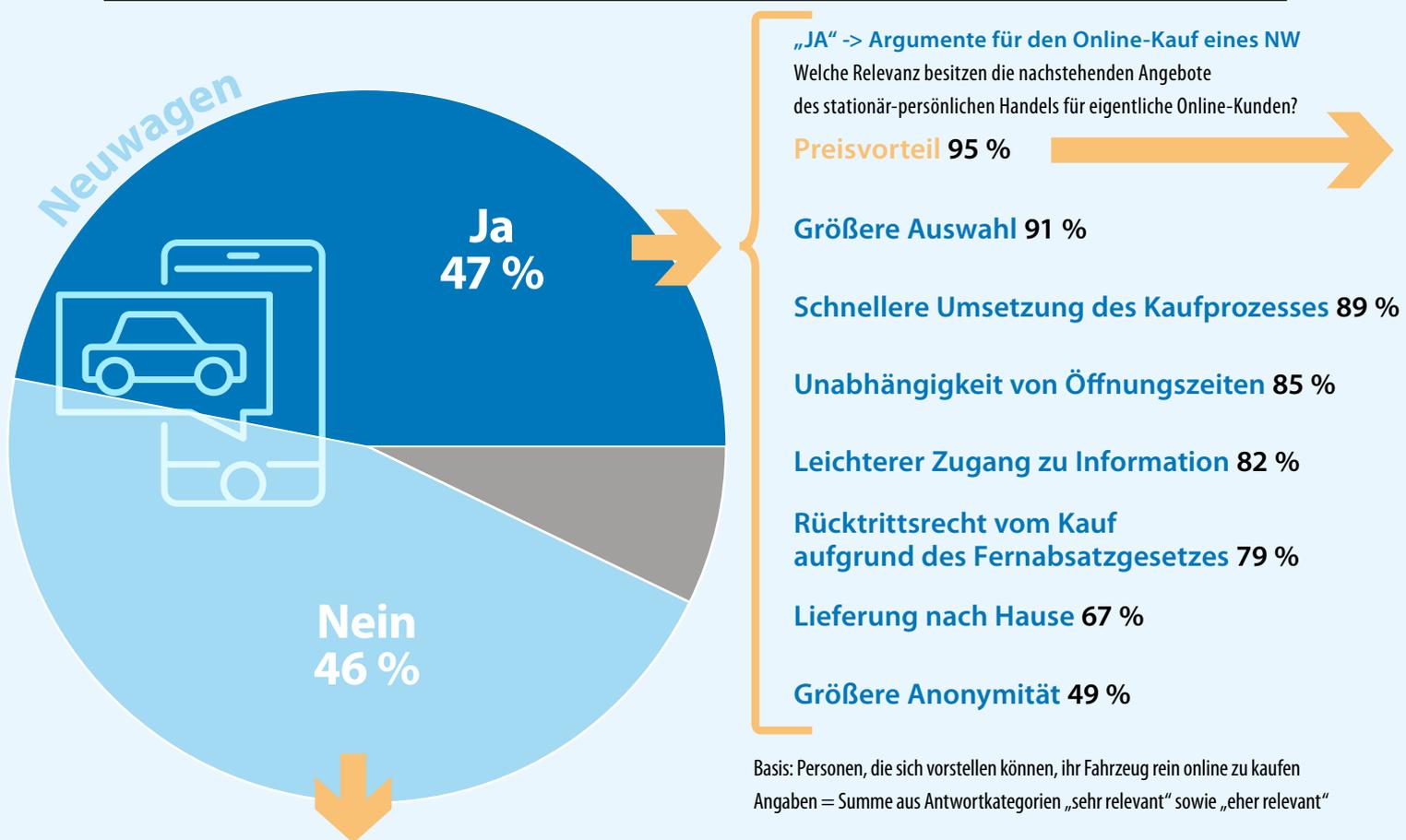
Branchenungebundener Online-Versandhändler (z. B. Amazon) 23 %

Gebrauchtwagen



Angaben = Summe aus Antwortkategorien „sehr attraktiv“ sowie „eher attraktiv“

Abbildung 32: Key-Facts zum Online-Kauf von Neuwagen

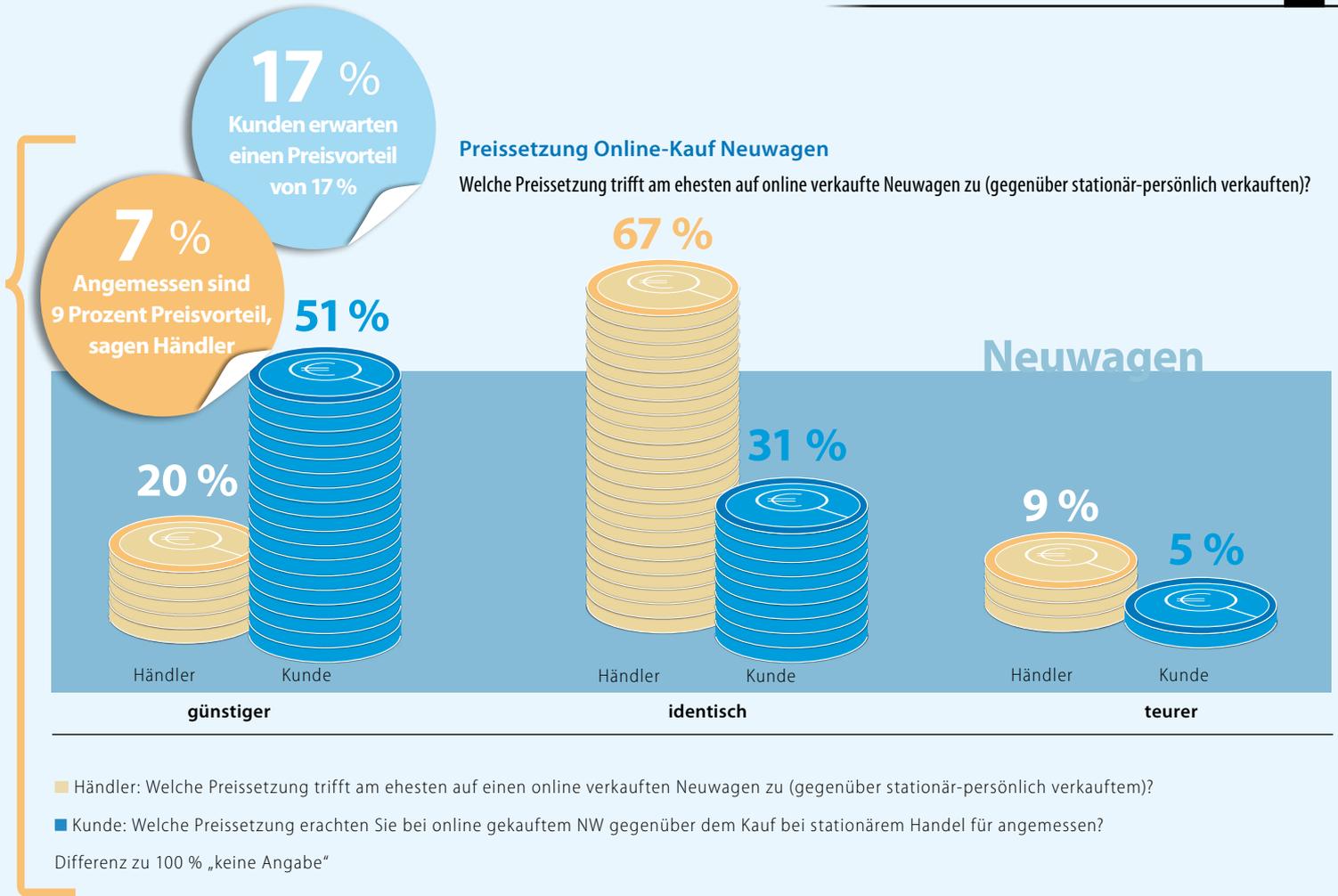
**„NEIN“ -> Argumente gegen Online-Kauf**

Welche Relevanz besitzen die nachstehenden Argumente gegen einen Online-Fahrzeugkauf (gegenüber dem Kauf beim stationären Automobilhändler)

Orientierung		Möglichkeit, das Fahrzeug live wahrzunehmen	89 %
Beratung		Beratung hinsichtlich Modell- und Ausstattungsoptionen	85 %
Probefahrt		Möglichkeit zur Durchführung einer Probefahrt	86 %
Finanzierung		Beratung hinsichtlich Mobilitäts- und Finanzdienstleistungen	82 %
Kauf		Preisverhandlung	90 %
Übergabe		Das „Erlebnis“ der Fahrzeugauslieferung	69 %
Nachkaufbetreuung		Sicherheit eines pers. APs bei Fragen zum Fahrzeug unmittelbar nach dem Kauf	87 %
Aftersales		Die Sicherheit eines Ansprechpartners innerhalb der Fahrzeugnutzungsphase für etwaige Werkstattarbeiten	90 %

Basis: Personen, die sich nicht vorstellen können, ihr Fahrzeug rein online zu kaufen

Angaben = Summe aus Antwortkategorien „sehr relevant“ sowie „eher relevant“



Attraktivität von Anbietergruppen

Als wie attraktiv bewerten Sie die nachstehenden Anbietergruppen, um einen Neuwagen rein online zu kaufen (weder eine Probefahrt noch eine persönliche Beratung/Fahrzeugbesichtigung im Autohaus ist möglich)?



Angaben = Summe aus Antwortkategorien „sehr attraktiv“ sowie „eher attraktiv“

6.

Bewertungs- plattformen

DIE MACHT DER STERNE

Bewertungs-
portale
steuern Märkte.

Kunden
erwarten eine
Reaktion innerhalb
von zwölf Stunden.

Reputation-
Management
ist kein
Selbstläufer.

Erkenntnis:
Fünf Sterne über-
zeugen nicht alle.

6. ZWEITES FOKUSTHEMA: BEWERTUNGSPLATTFORMEN – DIE MACHT DER STERNE

Online-Bewertungsplattformen haben im vergangenen Jahrzehnt das Zusammenfinden von Anbietern und Nachfragern grundlegend verändert. Verfügt ein Anbieter nicht über die notwendige Anzahl an Sternen, so schafft er es nicht in den Relevant Set der Kunden. Doch was bedeutet diese Entwicklung für den Automobilhandel und -service?



6.1 ONLINE-BEWERTUNGSPORTALE FÜR DAS AUTOHAUS- UND WERKSTATTGESCHÄFT

BEWERTUNGSPORTALE STEuern MÄRKTE

Besonders dominant sind Bewertungsplattformen in der Hotel- und Gastronomie. Akteure wie Tripadvisor oder Booking.com steuern nicht nur den Markt, indem sie sich konsequent zwischen Anbieter und Nachfrager positionieren. Sie bieten den Kunden auch die Möglichkeit, die erfahrenen Leistungen zu bewerten.

● **Wie zahlreiche branchenübergreifende Untersuchungen belegen, erscheinen Produkte und Anbieter mit einer großen Anzahl positiver Kundenbewertungen als vertrauenswürdig (Goldner 2022).**

Neben der weit verbreiteten und sehr eindimensionalen Bewertungslogik in Form von Sternen oder Schulnoten schenken Kunden auch ausführlicheren Erfahrungsberichten eine große Aufmerksamkeit. Diese Form der Bewertung eignet sich für komplexe, individuelle und nur schwer aus der Distanz bewertbare Produkte.

Online-Bewertungsportale bieten den Anbietern zwar keine direkte Möglichkeit der Einflussnahme, sie halten jedoch umfangreiche Chancen für sie bereit. Einerseits erhöht die Anzahl der Bewertungen die Online-Sichtbarkeit des Unternehmens: Google belohnt eine große Anzahl an Bewertungen mit einer höheren Platzierung innerhalb der Suchergebnisse. Andererseits können sie als neutrales Attest für die Service- oder Produktqualität dienen.

● **Wie viele Studien nachweisen, wiegen die Kundenempfehlung und die Mundpropaganda bis zu zwölfmal stärker als vom Anbieter gesandte werbliche Botschaften.**

Autohausunternehmen sollten daher gute Kundenbewertung auch kommunizieren, beispielsweise auf der Corporate-Webseite, in Print- oder Online-Medien. Zudem ermöglicht eine strukturierte Auswertung der Kundenrückmeldungen ein besseres Durchdringen von Kundenbedürfnissen und eine frühzeitige Reaktion auf wiederkehrende Probleme.

● **Das sich aus vielfältigen Aspekten zusammensetzende Ziel sollte daher sein, eine möglichst große Anzahl an positiven Kundenbewertungen zu erhalten und diese aktiv in die kundengerichtete Kommunikation einzubinden.**

Zu berücksichtigen ist jedoch, dass positive Bewertungen mit einer Verpflichtung verbunden sind. So schüren sie bei den Kunden Erwartungen an das Produkt oder die Dienstleistungsqualität (Horster 2022). Mit diesem Maß müssen sich die Unternehmen von nun an von den Kunden messen lassen.



IM AUTOGESCHÄFT KONNTE SICH NOCH KEINE BEWERTUNGSPLATTFORM DURCHSETZEN

Im Automobilhandel und Werkstatt-service hat sich bislang noch keine gängige Online-Plattform eine derartige Marktmacht wie beispielsweise in

der Gastronomie oder im Tourismus erarbeiten können. Mit Blick auf andere Branchen ist jedoch nur schwer zu glauben, dass dies auch zukünftig so bleibt.

Übertragen auf den automobilen Kaufprozess, besitzen Online-Bewertungsportale insbesondere innerhalb der Phase Impuls und Präferenzbildung Relevanz.

Abbildung 33 Bewertungsportale

Kategorie Format	Gründung, Märkte, Branche	Reichweite	Bewertungs- logik	Unique Selling Proposition	Bewertungs- ablauf
Google-Rezensionen als Teil von Google Maps	<ul style="list-style-type: none"> Gründung: 2007 Märkte: global Branche: branchenübergreifende Bewertungsplattform, integriert in Online-Kartendienst Google Maps 	<ul style="list-style-type: none"> Circa 1.000 Online-Besuche lokaler Unternehmen durchschnittlich pro Monat (2019) Autohändler erreichen höchste Direktsuchanfragen 	<ul style="list-style-type: none"> Bewertungen in Form von Sternen (1–5) Bewertungstext gilt als Rezension Bewertungsanzahl hat Einfluss auf das Ranking 	<ul style="list-style-type: none"> Branchenübergreifende, globale Reichweite durch Dominanz der Suchmaschine Google 	<ul style="list-style-type: none"> Kostenfreies Google-Konto anlegen Unternehmen googeln und „Rezension schreiben“ wählen
Spezifika für bewertete Autohäuser	<ul style="list-style-type: none"> Bewertungen lassen sich vom Unternehmen nicht ohne Weiteres löschen oder abschalten Unternehmen können auf Bewertungen antworten 				
mobile.de	<ul style="list-style-type: none"> Gründung: 1996 Märkte: Deutschland Branche: Internet-Fahrzeugmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> Circa 12,3 Millionen individuelle Nutzer im Monat (11/2021) 	<ul style="list-style-type: none"> Bewertung der Verkäufer auf dem Portal Bewertungen müssen auf ersichtlichem Kontakt zwischen Kunde und Händler basieren Bewertung aus Kommentar und Sterne-Bewertung (1–5) 	<ul style="list-style-type: none"> Deutschlands größter Fahrzeugmarkt für die Vermarktung überwiegend von Gebrauchtwagen 	<ul style="list-style-type: none"> Option 1: Auf schriftliche Anfrage per Mail wird eine Einladung zur Bewertung geschickt Option 2: Nach Kauf erhält Käufer durch den Verkäufer eine Einladung zur Abgabe einer Bewertung per Mail
Spezifika für Bewertete Autohäuser	<ul style="list-style-type: none"> Nach Fahrzeugkauf hat der Händler 30 Tage Zeit, eine Einladung zur Bewertungsabgabe per Mail zu senden? Unternehmen können auf Bewertungen antworten Bewertungen kann ein Händler bei Verstoß gegen Nutzungsbedingungen löschen lassen 				
AutoScout24	<ul style="list-style-type: none"> Gründung: 1998 Märkte: in 6 europäischen Kernmärkten: Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien, Österreich, Belgien und Niederlande Branche: Internet-Fahrzeugmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> 30 Millionen Nutzer europaweit 	<ul style="list-style-type: none"> Bewertung auf einer Skala von 1–5 in verschiedenen Kategorien, Kommentare hinzufüßbar Bewertungen müssen Vorgaben von AutoScout24 entsprechen 	<ul style="list-style-type: none"> Europaweit der größte Internet-Fahrzeugmarkt zum An- und Verkauf überwiegend gebrauchter Fahrzeuge 	<ul style="list-style-type: none"> Option 1: per Kontaktformular-Ausfüllung mit anschließender Mail zur Bewertungsaufforderung Option 2: per Aufforderung durch Händler-Mail
Spezifika für Bewertete Autohäuser	<ul style="list-style-type: none"> Händler können Kunden zur Bewertung durch E-Mail auffordern, nach Fahrzeugkauf Unternehmen können auf Bewertungen antworten, Löschung von Rezensionen bei Verstößen gegen Richtlinien auf Anfrage 				
Die Autohaus-kenner	<ul style="list-style-type: none"> Gründung: 2014 Märkte: Deutschland Branche: Empfehlungs-website / Bewertungsportal für den Automobilhandel 	<ul style="list-style-type: none"> 2 Millionen Bewertungen seit Go live (Stand 08/2022) 	<ul style="list-style-type: none"> Bewertung mit Sternen (1–5), Kommentar und mindestens einem Vertrauensfaktor Bewertungen werden stichprobenartig auf Echtheit geprüft 	<ul style="list-style-type: none"> Branchenspezifische Komplettlösung für Kfz-Betriebe mit automatisierten Bewertungseinladungen über die CRM-Schnittstellen Einbindung von Reputationssiegeln möglich 	<ul style="list-style-type: none"> Autohaus auf autohaus-kenner.de suchen und „Bewerten“ auswählen Eigene Daten angeben und registrieren Bewertung abgeben mit mindestens einem Vertrauensfaktor
Spezifika für Bewertete Autohäuser	<ul style="list-style-type: none"> Fairplay-Funktion hält Bewertung zurück, sodass Händler reagieren und den Sachverhalt klären kann Unternehmen können Bewertungen nicht löschen 				

Google

mobile.de

AutoScout24

Die Autohaus-kenner

Aktuell bezieht circa ein Drittel der Interessenten Bewertungen anderer Kunden bei der Auswahl des Händlers aktiv ein. Branchenbezogene und -übergreifende stehen die Portale jedenfalls in den Startlöchern, einen bedeutenden

Einfluss im Routing von Werkstatt und Fahrzeugleads zu nehmen.

Abbildung 33 gibt einen Überblick über die elf bedeutendsten Portale mit Bewertungsfunktionen für das Autohaus- und Werkstattgeschäft.



Kategorie Format	Gründung, Märkte, Branche	Reichweite	Bewertungs- logik	Unique Selling Proposition	Bewertungs- ablauf
Trustpilot	<ul style="list-style-type: none"> • Gründung: 2007 • Märkte: global • Branche: branchenübergreifende Bewertungsplattform 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 Millionen geschriebene Bewertungen pro Monat • 2,5 Millionen Bewertungen aus Deutschland (2021) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sterne-Bewertung (1–5) und Kommentare • Bewertungen von Verbrauchern weltweit werden unzensuriert veröffentlicht • Voraussetzung ist Kauf- oder Serviceerfahrung in den vergangenen 12 Monaten • Bewertungen müssen den Richtlinien entsprechen und mit E-Mail verknüpft sein 	<ul style="list-style-type: none"> • Branchenübergreifende, globale Plattform zur reinen Veröffentlichung von Bewertungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erforderlich: Trustpilot-Nutzer-Account, kostenfrei • Option 1: Nutzer schreiben aus eigener Initiative Bewertungen (organische Bewertungen) • Option 2: Einladung zur Bewertung durch ein Unternehmen
Spezifika für Bewertete Autohäuser	<ul style="list-style-type: none"> • Für Unternehmen kostenfreie Account-Eröffnung • Unternehmen können auf Bewertungen antworten und ungerechtfertigte Bewertungen melden • Händler haben die Option, zu einer Bewertung einzuladen, es dürfen keine Prämien vergeben werden 				
Carwow	<ul style="list-style-type: none"> • Gründung: 2013 ursprünglich Großbritannien, 2016 Deutschland • Verbreitung: Großbritannien und Spanien • Branche: Online-Neuwagen-Vergleichsportal 	<ul style="list-style-type: none"> • Die deutsche Website zählt 3,5 Millionen Besucher pro Monat 	<ul style="list-style-type: none"> • Angaben zur Person sind erforderlich • Zur Animierung wird für jede Bewertung ein Baum gepflanzt • Neben Sterne-Bewertung (1–5) in den Kategorien Freundlichkeit, Kommunikation, Fachwissen und Bestellprozess kann noch ein Kommentar verfasst werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Neuwagenvergleich mit Angebotsvermittlung 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertungen können auf carwow.de verfasst werden • Autokauf ist erforderlich • Nach Kauf kann eine Sterne-Bewertung in mehreren Kategorien und in Textform erfolgen
Spezifika für Bewertete Autohäuser	<ul style="list-style-type: none"> • Durch die Partnerschaft mit Carwow können Unternehmen und Verkaufsberater kostenlos bewertet werden • Autokäufe melden, um die Bewertung zu aktivieren 				
Meine Werkstatt	<ul style="list-style-type: none"> • Märkte: Deutschland • Branche: Autowerkstattsuchportal für freie Betriebe 	<ul style="list-style-type: none"> • Über 2 Millionen Besucher jährlich (2008) 	<ul style="list-style-type: none"> • Werkstätten können nicht bewertet, sondern lediglich empfohlen werden • Empfehlungen können nur direkt an Bekannte gesendet werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Reines Portal für freie Werkstätten 	<ul style="list-style-type: none"> • Werkstatt auf meine-werkstatt.de suchen und „empfehlen“ wählen • Name und Mail des Empfängers eingeben • Kommentar kann abgegeben werden
Spezifika für Bewertete Autohäuser	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden auf Empfehlungsfunktion aufmerksam machen 				

Trustpilot

Carwow

Meine Werkstatt

Auto-Werkstatt
 Kennst Du Einen
 Deine Autoreparatur
 Golocal

Kategorie	Gründung, Märkte, Branche	Reichweite	Bewertungslogik	Unique Selling Proposition	Bewertungsablauf
Format					
Auto-Werkstatt	<ul style="list-style-type: none"> • Gründung: 2010 • Märkte: Deutschland • Branche: Autowerkstatt-suchportal 	<ul style="list-style-type: none"> • Über 32.000 Fachbetriebe • Mehr als 20.000 Rezensionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Angaben zur Person sind erforderlich • Bewertet werden können die Kategorien Qualität, Pünktlichkeit, Service und Preis/Leistung mit 1–5 Sternen • Kommentare zur in Anspruch genommenen Leistung möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Werkstattverzeichnis qualifizierter Fachbetriebe (gehört DS Digitale Seiten an) 	<ul style="list-style-type: none"> • Werkstatt auf auto-werkstatt.de suchen • „Bewertung abgeben“ wählen • Persönliche Daten eingeben und Sterne-Bewertung mit Kommentar abgeben
Spezifika für Bewertete Autohäuser	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot auf Auftragsbeschreibung von Kunden abgeben, Kunde bewertet anschließend die Zusammenarbeit 				
Kennst Du Einen	<ul style="list-style-type: none"> • Gründung: 2007 • Märkte: Deutschland • Branche: Such- und Bewertungsportal für lokale Dienstleister aller Branchen 	<ul style="list-style-type: none"> • Circa 5.300 Dienstleister aus dem Kfz-Gewerbe • Circa 37.700 Bewertungen in der Kategorie Kfz- und Autowerkstatt²⁹ 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertet werden können Dienstleister, die für Endkunden ein finanzielles Risiko bedeuten können • Bewertungen erscheinen unter dem Nutzernamen • Bewertungen bestehen aus Sterne-Bewertungen (1–5) der Kategorien Gesamteindruck, Preis, Qualität, Betreuung und Termintreue in Kombination mit Text zur eigenen Erfahrung 	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktives Online-Suchportal für lokale Dienstleister in zahlreichen Städten Deutschlands 	<ul style="list-style-type: none"> • Auf KennstDuEinen.de registrieren • Unternehmen auf der Website suchen und „bewerten“ auswählen • Gesamtbewertung aus Sterne-Bewertung, Titel und Text verfassen • Alternativ zu Registrierung auch Gasteintrag möglich, aber persönliche Daten erforderlich, oder Google-Konto verwenden
Spezifika für Bewertete Autohäuser	<ul style="list-style-type: none"> • Fragwürdige Bewertungen können beanstandet werden 				
Deine Autoreparatur	<ul style="list-style-type: none"> • Gründung: 2010 • Märkte: Deutschland³³ • Branche: Werkstattsuchportal und Ratgeber für die Kfz-Instandhaltung³⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> • 200.000 monatliche Ratgeberleser • 2 Millionen Website-Aufrufe pro Jahr³⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertungen werden von Google Rezensionen herangezogen und angezeigt • Bewertungen sind ersichtlich, können aber nicht auf der Website erstellt werden³⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoreparatur- und Instandhaltungsratgeber³³ in Kombination mit Werkstattsuche durch Integration des Portals DRIVEMOTIVE³⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenfreies Google-Konto erforderlich • Unternehmen googeln und auf „Rezension schreiben“ klicken
Spezifika für Bewertete Autohäuser	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertungslink an Kunden vermitteln 				
Golocal	<ul style="list-style-type: none"> • Gründung: 2007 • Verbreitung: Deutschland • Branche: branchenübergreifende Bewertungsplattform mit vorgegebenen Kategorien an Geschäften, Locations und Dienstleistern 	<ul style="list-style-type: none"> • 550.000 Nutzer • 8,8 Millionen Bewertungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Plattform für negative und positive Bewertungen mit Belohnungssystem • Bewertungen werden anonymisiert in Form eines Nicknames dargestellt • Bewertung von 1 bis 5 Sterne und Kommentar, Favoritenmarkierung optional 	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktive Bewertungscommunity zur Sammlung von Erfahrungen zu lokalen Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzer müssen registriert sein und sich an die Richtlinien halten • Unternehmen auf golocal.de suchen • Bewertung und Kommentar verfassen
Spezifika für Bewertete Autohäuser	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen können auf Kommentare reagieren, auch mit privaten Nachrichten • Löschungen von Bewertungen auf Anfrage 				

6.2 BEWERTUNGSPORTALE AUS KUNDEN- UND AUTOHAUS-PERSPEKTIVE

MOBILE.DE, AUTOSCOUT24 UND GOOGLE REZENSIONEN TEILEN SICH DEN MARKT

Interessierte schenken innerhalb ihrer Werkstatt- und Autohausuche den Erfahrungen anderer Kunden Gehör. Dies zeigt die Auswertung der Frage, ob im Rahmen der Online-Recherche zur Werkstatt-/Händlerauswahl Erfahrungen anderer Kunden aktiv einbezogen wurden. Hinsichtlich der Intensität des Einbezugs zeigen sich Kunden markengebundener und freier Häuser recht einig. In beiden Gruppen binden über ein Drittel der Befragten Online-Bewertungsportale in ihre Entscheidungsfindung ein (**Abbildung 34a**). Auch hinsichtlich der Frage nach den relevanten Plattformen sind sich beide

Kundengruppen einig. Die wichtigsten Plattformen mit Bewertungsfunktion im freien und gebundenen Markt sind demnach AutoScout24, mobile.de und Google Rezensionen. Auch den Portalen Trustpilot, Auto-Werkstatt und MeineWerkstatt ist eine Branchenrelevanz zu attestieren. Die weiteren Portale werden von den Kunden mit einer deutlich niedrigeren Relevanz bewertet.

Von besonders großer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Bekanntheit der Plattformen. Die Top Drei erzielen ähnlich hohe Bekanntheitswerte nahe der 100 Prozent und setzen sich deutlich

von ihren Mitangebietern ab. Der für Online-Plattformen typische „Netzwerk-Effekt“ zeigt sich also auch innerhalb der Bewertungsportale der Kfz-Branche.

Während die Kunden dahingehend Einigkeit zeigen, welche Plattformen grundsätzlich relevant sind, sind Unterschiede in der Bewertung der plattformbezogenen Relevanz auszumachen.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass Kunden des freien Marktes den Plattformen eine höhere Relevanz zusprechen als die Kunden der markengebundenen Betriebe.

So bewerten beispielsweise über 70 Prozent Kunden des freien Marktes mobile.de und AutoScout24 als sehr relevant oder relevant. Die Vergleichswerte bei den Kunden der markengebundenen Betriebe liegen bei 59 und 61 Prozent.

Markenhändler

Haben Sie im Rahmen Ihrer Online-Recherche zur Händler-/Werkstattauswahl aktiv Erfahrungen und Bewertungen anderer Kunden einbezogen (z. B. in Form von Google-Sternen, Rezensionen oder Erfahrungsberichten)?

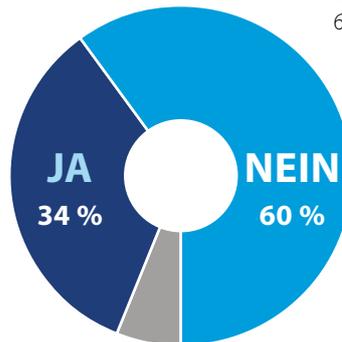
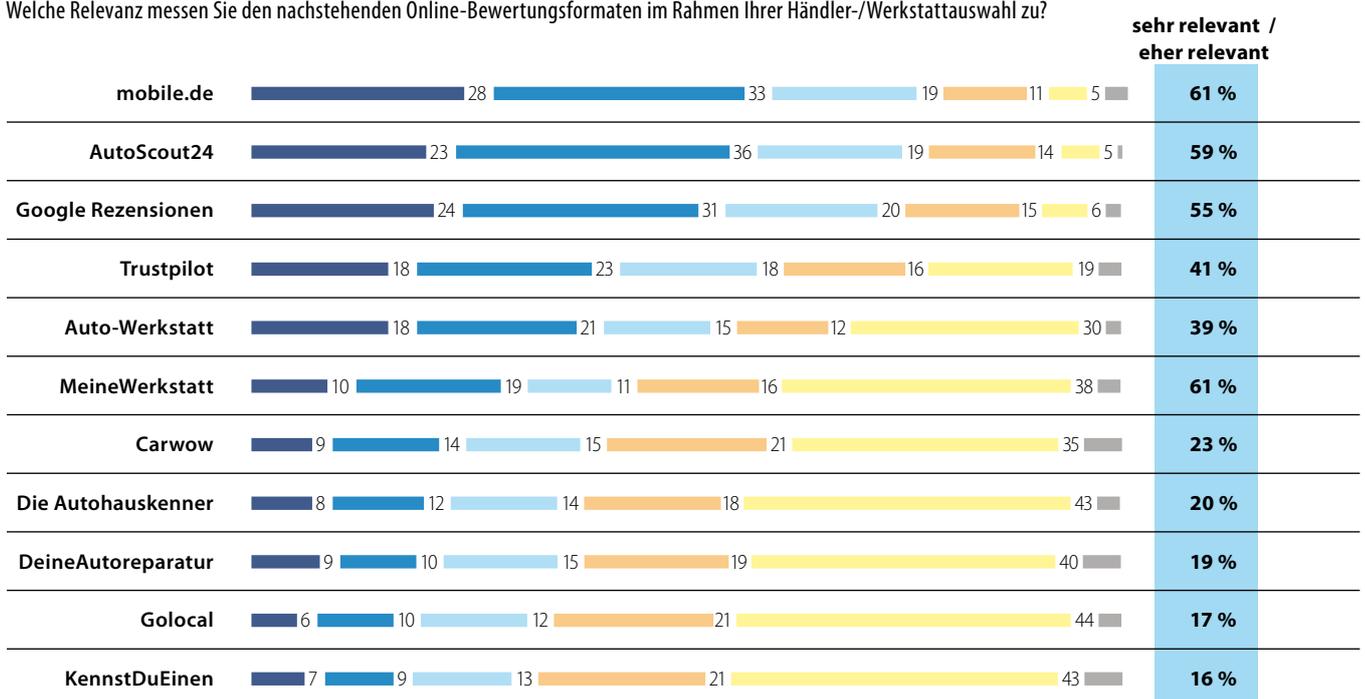


Abbildung 34a: Relevanz von Bewertungsformaten bei der Wahl des Markenhändlers

Welche Relevanz messen Sie den nachstehenden Online-Bewertungsformaten im Rahmen Ihrer Händler-/Werkstattauswahl zu?



Basis: n = 394 • Angaben in Prozent, Ranking nach Summe aus „sehr relevant“ und „eher relevant“

■ Sehr relevant ■ Eher relevant ■ Weniger relevant ■ Irrelevant ■ Kenne ich nicht ■ k. A.

Freier Händler

Haben Sie im Rahmen Ihrer Online-Recherche zur Händler-/Werkstattauswahl aktiv Erfahrungen und Bewertungen anderer Kunden einbezogen (z. B. in Form von Google-Sternen, Rezensionen oder Erfahrungsberichten)?

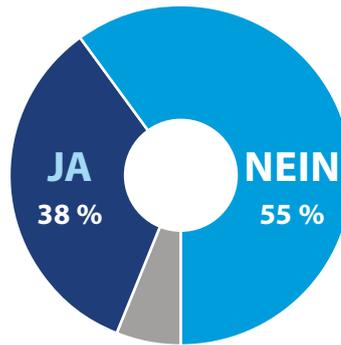
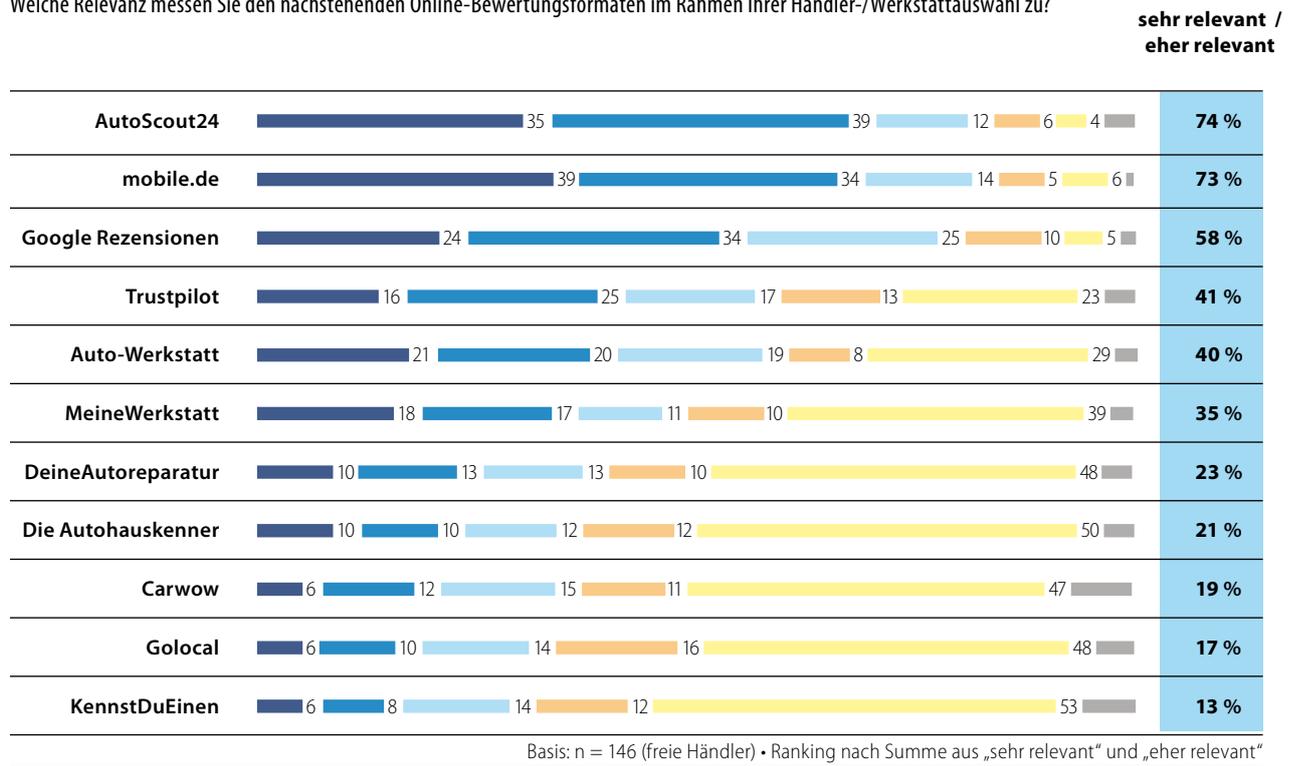


Abbildung 34b: Relevanz von Bewertungsformaten bei der Wahl des freien Händlers

Welche Relevanz messen Sie den nachstehenden Online-Bewertungsformaten im Rahmen Ihrer Händler-/Werkstattauswahl zu?



■ Sehr relevant ■ Eher relevant ■ Weniger relevant ■ Irrelevant ■ Kenne ich nicht ■ k. A.

5 STERNE ÜBERZEUGEN NICHT ALLE

Das Bewertungsschema anhand von Sternen ist auf zahlreichen Plattformen anzutreffen. Google Rezensionen ermöglicht beispielsweise eine Sterne-Bewertung von eins bis fünf, wobei ein Stern der schlechtesten und fünf Sterne der besten Bewertungsmöglichkeit entspricht. Aus Unternehmensperspektive mag eine Fünf-Sterne-Bewertung als besonders erstrebenswert

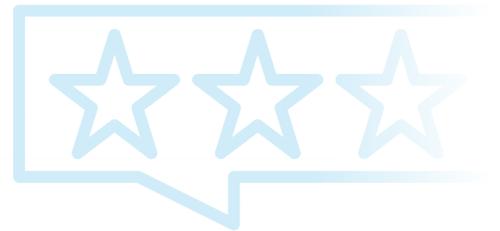
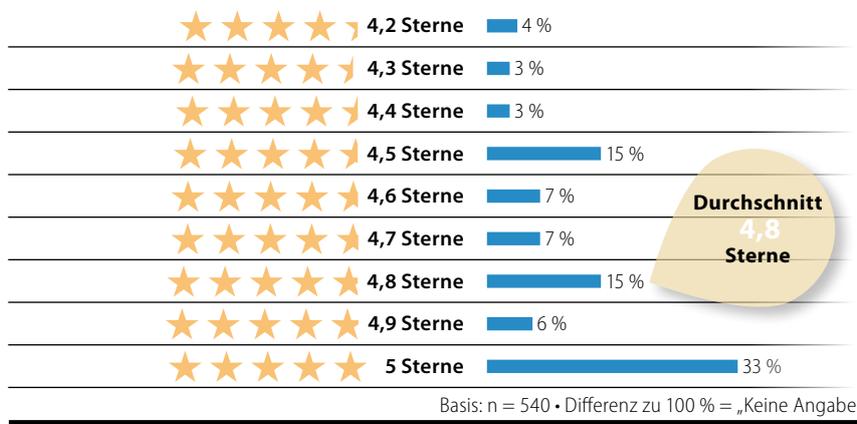
erscheinen. Interessierte teilen diese Meinung jedoch nicht geschlossen. Für 33 Prozent der Befragten stellt die klassische Fünf-Sterne-Bewertung tatsächlich die überzeugendste Rezension dar (Abbildung 35). Ein Großteil der Kunden überzeugt Bewertungen zwischen 4,5 und 4,8 Sternen am meisten. Eine Fünf-Sterne-Bewertung erscheint für diese Gruppe wohl unrealistisch und sie

zweifeln deren Wahrheitsgehalt an. Häufig wird in solchen Fällen in Betracht gezogen, dass diese optimale Bewertung auf durch das Unternehmen gefälschte oder gekaufte Bewertungen zurückgeht. In einem solchen Fall wirkt eine 5,0 sogar attraktivitätssenkend.

● **Unter Berücksichtigung dieses Aspektes sollten Autohäuser und Werkstätten eine Bewertung im Bereich zwischen 4,5 und 4,8 Sternen anstreben.**

Abbildung 35 Überzeugungskraft von Sterne-Bewertungen

Welche Bewertung überzeugt Sie bei einer maximal erreichbaren Anzahl von fünf „Sternen“ am meisten?



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (ifa)

AUTOHÄUSER ZEIGEN GESCHWINDIGKEIT

Die Möglichkeit, sich online zeit- und ortsungebunden zu informieren, auszutauschen und Bestellungen zu tätigen, erhöht die Kundenerwartungen hinsichtlich Reaktionszeiten. Wenn Amazon eine Same-Day-Lieferung auf ausgewählte Ware anbietet, ist es nur wenig verwunderlich, dass Bewertende bei Abgabe einer negativen Rezension nicht sonderlich viel mehr Geduld mitbringen. 52 Prozent der Kunden erwarten auf eine negative Bewertung eine Antwort innerhalb von 24 Stunden.

Fünf Prozent fordern eine Reaktion des Unternehmens innerhalb einer Stunde ein (Abbildung 36). Die Autohäuser und Werkstätten werden diesen Erwartungen aber weitestgehend gerecht: 18 Prozent der Betriebe reagieren auf eine negative Kundenbewertung innerhalb von 60 Minuten. Es ist davon auszugehen, dass sich das Kundenverständnis für längere Reaktionszeiten in den kommenden Jahren nicht verbessern wird.

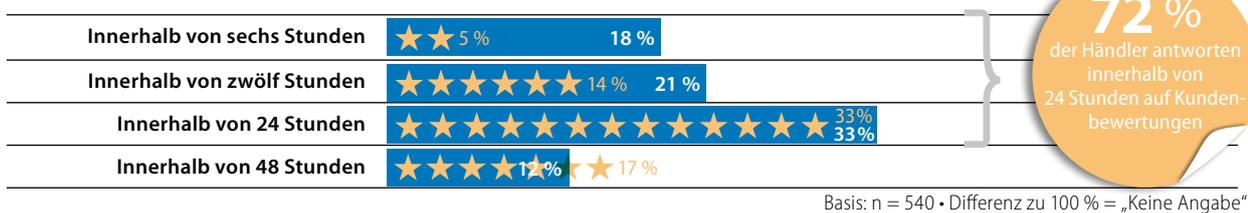
● **Eine Reaktion innerhalb von 12 Stunden gilt es daher perspektivisch anzustreben.**

Dies bedarf selbstverständlich entsprechender Strukturen und Verantwortlichkeiten in den Unternehmen. Wie die Befragung zeigt, stellt dies insbesondere kleinere Betriebe vor gewisse Herausforderungen. In größeren Betrieben dürfte die Bearbeitung von Kundenrezensionen auf Online-Plattformen überwiegend durch Mitarbeitende der Abteilung Online-Marketing abgedeckt werden. Selbstredend ist diese Abteilung in kleineren Häusern nicht existent beziehungsweise nicht mit der notwendigen Personaldecke ausgestattet, damit eine 24/7-Betreuung gewährleistet werden kann.

Abbildung 36 Sonderthema Bewertungsplattformen: Reaktion auf Kundenbewertungen

Auf Kundenbewertungen auf Online-Bewertungsplattformen (z. B. negative Kommentare/Kritik) reagieren wir innerhalb von ...

Innerhalb von welchem Zeitraum erwarten Sie eine Reaktion des Autohauses/der Werkstatt auf eine negative Bewertung/Kommentierung?



★ **Welche Reaktionszeit sich Kunden wünschen:** ... Prozent der Kunden erwarten Reaktion innerhalb von ... Stunden
 ■ **Welche Reaktionszeit der Handel leistet:** ... Prozent der Händler reagieren innerhalb von ... Stunden

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (ifa)

WIE DIE BEWERTENDEN TICKEN

Grundlage für das richtige Management von Bewertungsplattformen stellt eine Transparenz hinsichtlich der Verhaltensmuster der Bewertenden dar. Im Rahmen der Kundenbefragung hatten die Befragten die Möglichkeit, ihre Präferenzen hinsichtlich relevanter Sachverhalte anhand von Gegensatzpaaren zu äußern. Die in **Abbildung 37** dargestellten Verhaltensmuster liefern wertvolle Indikationen für Autohäuser und Werkstätten. Wie die Auswertungen zeigen, setzen sich die Autohauskunden intensiv mit den Rezensionen auseinander. Dies zeigt sich, indem sie sich nicht ausschließlich auf eine Sterne-Bewertung verlassen, sondern Kommentaren einen größeren Stellenwert zuweisen. 71 Prozent der Befragten geben an, in erster Linie auf Kommentare und nicht nur auf

Sterne-Bewertungen zu achten. Diese durchaus kritische Haltung gegenüber dem ausgewiesenen Bewertungsscore zeigt sich auch in der Auswertung des Gegensatzpaares zur Bedeutung der Anzahl der vorliegenden Bewertungen. Für 66 Prozent der Kunden spielt die Anzahl der vorliegenden Bewertungen eine große Rolle.

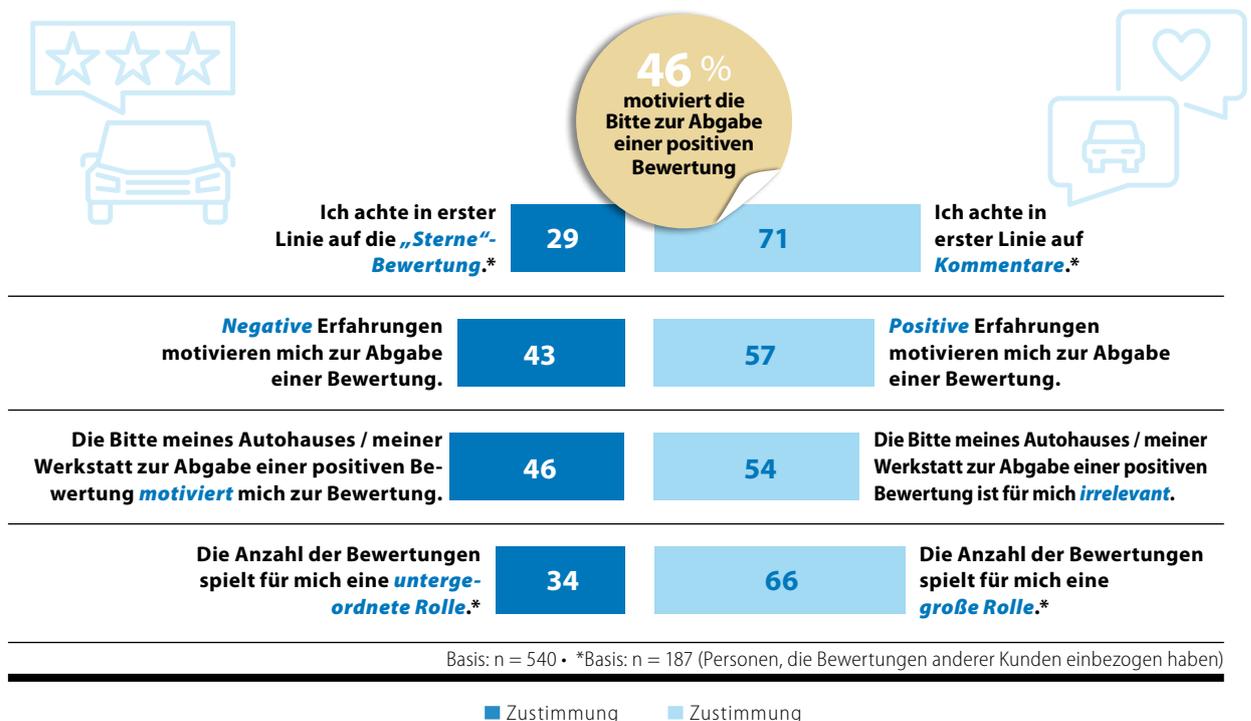
Die Vermutung liegt nahe, dass primär negative Erfahrungen zur Abgabe einer Bewertung motivieren. Dies kann die Kundenbefragung jedoch nicht bestätigen.

● **Die Kunden zeigen sich auch bereit, nach erfahrener guter Leistung ein entsprechendes Lob zu äußern. 57 Prozent der Befragten signalisieren, dass sie vielmehr positive als negative Erfahrungen zur Abgabe einer Bewertung motivieren.**

Dieser Umstand ist zwar für den Bewertungsscore zuträglich, das wertvolle Kundenfeedback bei Unzufriedenheit und somit die Möglichkeit zur Nachbesserung geht hingegen verloren. Gute Werte auf den Bewertungsportalen erhöhen die Attraktivität und sind Leistungsversprechen gleichermaßen. Unternehmen haben die Möglichkeit, die Abgabe von positiven Bewertungen durch die Kunden zu stimulieren, indem sie diese gezielt darum bitten. Eine solche Bitte mag aus Kundenperspektive möglicherweise die Glaubwürdigkeit der auf den Portalen ausgewiesenen Bewertungen schmälern. Jedoch liegt es letztlich an jedem Kunden selbst, ob und wie er einer derartigen Bitte nachkommt. Jedenfalls stellt es sich für die Betriebe durchaus als lohnenswert dar, die Kunden um Abgabe einer positiven Bewertung zu bitten. 46 Prozent motiviert eine derartige Bitte zur Abgabe einer positiven Bewertung.

Abbildung 37 Verhaltensmuster im Umgang mit Bewertungsplattform

Im Folgenden stehen Ihnen zwei Optionen zur Auswahl. Bitte geben Sie an, was auf Ihre Verhaltensweise eher zutrifft.



REPUTATION-MANAGEMENT IST KEIN SELBSTLÄUFER

Rund die Hälfte der Autohausunternehmen hat das Marketingpotenzial der Bewertungsscores erkannt. Demnach geben 55 Prozent der Handelsbetriebe an, Online-Bewertungsportale aktiv im Rahmen ihres Sales-Marketings einzusetzen. Hinsichtlich der Top-Drei Portale sind sich die Kunden- und Händlerseite einig. Auch die Händler erachten Google Rezensionen, mobile.de und AutoScout24 als die relevantesten Plattformen. Unterschiede zeigen sich jedoch innerhalb des Rankings. Während die Kunden den Bewertungen auf den Fahrzeugbörsen mobile.de und

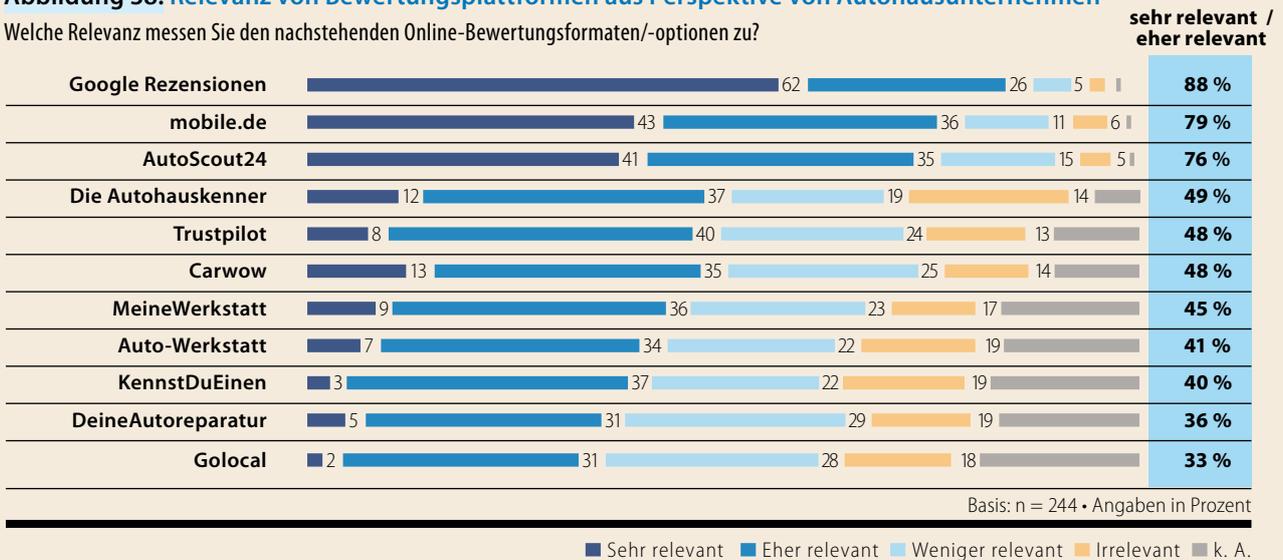
AutoScout24 die größte Bedeutung zuschreiben, erachten die Händler Google Rezensionen als das zentrale Portal. Losgelöst von der jeweiligen Platzierung der drei relevanten Plattformen in den einzelnen Rankings, zeigen die Auswertungen zur Relevanz der einzelnen Plattformen auf der Kunden- und der Händlerseite deutlich, dass ein Autohausunternehmen alle drei Portale bespielen muss. Google Rezensionen ist mit der direkten Anbindung an Google Maps und der Verbindung zur Suchmaschine zweifelsohne essenziell. Aber auch mobile.de und AutoScout24 ist mit ihren 16,9 Millionen respektive acht Millionen Nutzern pro Monat eine entscheidende Rolle hinsichtlich der Steuerung von Kunden in die Handelsbetriebe zuzuweisen.



AUTOHAUSPERSPEKTIVE

Abbildung 38: Relevanz von Bewertungsplattformen aus Perspektive von Autohausunternehmen

Welche Relevanz messen Sie den nachstehenden Online-Bewertungsformaten/-optionen zu?



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA)

Gute Werte auf den Bewertungsplattformen sind kein Zufallsprodukt. Dies hat die Mehrheit der Händler bereits verstanden. 81 Prozent der Händler haben klare Prozesse und personelle Zuständigkeiten innerhalb ihres Reputation-Management. Die strukturierte Betreuung und das Management von Bewertungsplattformen ist somit fester Bestandteil im Tagesgeschäft zahlreicher Autohausunternehmen.

Zu einem professionellen Management der Bewertungsplattformen zählt auch die Motivation der Kunden zur Abgabe von positiven Bewertungen.

Die Motivation der Kunden zur Abgabe einer positiven Bewertung ist gegenüber den Kunden nicht dem Ziel der Erreichung eines maximal guten Bewertungsscores zu begründen, vielmehr ist darauf zu verweisen, dass dem Händler das Wohlbefinden des Kunden ein relevantes Anliegen ist. Nach eigenen Angaben forcieren rund 60 Prozent der Handelsbetriebe die Abgabe positiver Bewertungen. Als zielführendster Weg wird mit deutlichem Abstand das persönliche Gespräch angesehen. Weitere Formate wie E-Mailings, Hinweis auf Rechnungen oder Flyern werden vergleichsweise selten eingesetzt. Ein Belohnungssystem ist in der Branche nahezu nicht anzutreffen: Lediglich vier Prozent der Befragten, die Kunden zur Abgabe einer positiven Bewertung animieren, verfügen über ein Belohnungssystem.

Abbildung 39 Sonderthema Bewertungsplattformen: Methoden zur Animation von positiven Bewertungen

Welche Methoden setzen Sie ein, um die Kunden zur Abgabe einer positiven Bewertung zu animieren?

Wir animieren unsere Kunden zur Abgabe einer positiven Bewertung



Bei **81 %** der Betriebe sind die personellen Zuständigkeiten klar geregelt

Basis: n = 196 (Händler, die Kunden zumindest vereinzelt zur Abgabe von positiven Bewertungen animieren) | Differenz zu 100 % = „Sonstiges“ oder „Keine Angabe“

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA)

RATGEBER: PROFESSIONELLES REPUTATION-MANAGEMENT

Ein erfolgreiches Reputation-Management erfordert klare Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten und bindet Ressourcen. Organisatorisch ist diese Tätigkeit der Abteilung Marketing – sofern existent dem Online-Marketing – zuzuordnen. Wie die Erhebung zeigt, erwarten die Kunden eine Reaktion auf eine negative Bewertung innerhalb von 24 Stunden. Dies erfordert wiederum die Organisation eines Wochenend- und

Feiertagsdienstes. Grundbedingung für eine positive Kundenbewertung ist zweifelsohne eine gute Service- und Produktqualität. In einem zweiten Schritt müssen Autohausunternehmen und Werkstätten die aus Kundenperspektive wichtigsten Portale identifizieren und sich auf den Auftritt auf ihnen fokussieren – weniger ist mehr. Neben den in den vorangegangenen Ausführungen herausgestellten relevanten

Bewertungsplattformen bieten auch die sozialen Netzwerke umfangreiche Möglichkeiten zur Bewertung von Produkt und Leistung. Nach Identifikation der passenden Bewertungsportale und der Schaffung der organisatorischen Strukturen drängen sich zwei Anschlussfragen auf, die anhand von Kurzleitfäden dargestellt werden:

➔ Wie können Kunden zur **Abgabe einer Bewertung** motiviert werden?

➔ Wie ist auf **negative Bewertungen** zu reagieren?

WIE KÖNNEN KUNDEN ZUR ABGABE EINER BEWERTUNG MOTIVIERT WERDEN?

- ➔ Feste Integration einer höflichen Bitte um eine positive Bewertung in die Customer Journey.
- ➔ Begründung durch Hinweis, dass dem Haus das Wohlbefinden der Kunden am Herzen liegt.
- ➔ Darstellung der Bewertungsmöglichkeit als Chance, Wünsche und Kritik zu äußern.
- ➔ Nutzung der sozialen Netzwerke zur Aufforderung einer Bewertungsabgabe.
- ➔ Hinweis, dass Produktverbesserung und Verbesserung der Betreuungsqualität ein Feedback erfordern.
- ➔ Einbindung von Belohnungen: kleine Geschenke, Rabatte, Einladungen, Gewinnspiele etc.
- ➔ Konzeption als Erlebnis.
- ➔ Vereinfachung der Abgabe von Rezensionen und Sicherstellung einer schnellen Feedbackmöglichkeit.
- ➔ Hinweis über Flyer, QR-Codes, auf Visitenkarte, anhand von Mailings oder auf Rechnungen.

WIE IST AUF NEGATIVE BEWERTUNGEN ZU REAGIEREN?

- 1 Freundlichen Einstieg, selbst wenn die Kritik sehr scharf formuliert ist. Hierdurch sollen Widerstände des Kunden gegenüber dem Händler reduziert werden.
 - 2 Zusammenfassung des Zustandekommens des Problems. Damit wird verdeutlicht, dass die Problematik auch händlerseitig umfassend und korrekt erfasst wurde. Dies bildet den Ausgangspunkt für den vom Händler zu unterbreitenden Lösungsansatz.
 - 3 Signalisieren von Verständnis für die Gründe der Kritik. Falls erforderlich und passend, kann der Händler sein Bedauern zum Ausdruck bringen. Somit wird sachlich, aber auch emotional auf die Beschwerde des Kunden eingegangen.
 - 4 Formulierung eines Lösungsansatzes. Dieser sollte gezielt auf die Kundenerwartungen eingehen. Wichtig ist die Herausstellung der Vorteile und des Nutzens, welche sich durch den Lösungsansatz für den Kunden ergeben.
 - 5 Abschließend steht eine Schlussformulierung, in welcher die Hoffnung formuliert werden kann, dass das Problem beidseitig behoben wurde und eine weitere, positive Zusammenarbeit möglich ist.
 - 6 Bei Ablehnung der Forderung: Anbringen einer guten Begründung und Bitte um Verständnis für die Entscheidung. Äußerung der Hoffnung, die Geschäftsbeziehung dennoch weiter fortführen zu dürfen.
- Neben den inhaltlichen Ebenen sind Wertschätzung und Respekt für jede Form von Feedback essenziell. Des Weiteren gilt es für den Händler, eine ordentliche Orthografie, Grammatik und Zeichensetzung sicherzustellen, denn Fehler in der Form werden von Kunden oft auch als Nachlässigkeit des Beschwerdemangements interpretiert.

Kundenbewertung

Habe mehrfach Kontakt zu einem Kundenberater bezüglich des Kaufs eines Gebrauchtwagens aufgenommen. Leider ist der Umgang nicht sehr freundlich, Versprechungen werden nicht eingehalten und nach einer Woche wurde der Verkaufspreis um etwa 1.500 Euro angehoben. Über dieses Verhalten bin ich sehr enttäuscht und kann dieses Autohaus aus meinen Erfahrungen nicht weiterempfehlen.

Händlerreaktion

Hallo [Name], vielen Dank für Ihr Feedback. Wir bedauern sehr, dass wir Sie nicht von uns überzeugen konnten. Leider können wir Ihren Namen nicht richtig zuordnen. Da Kundenzufriedenheit bei uns oberste Priorität hat, würden wir uns freuen, wenn Sie zur Klärung der genauen Umstände mit uns in Kontakt treten. Sie erreichen Herrn [Name] telefonisch unter der [Nummer]. Gerne würden wir Ihren Fall im Detail betrachten, um ggf. Serviceleistungen weiter zu verbessern. Wir würden uns freuen, wenn Sie uns die Möglichkeit geben würden, Ihre negative Erfahrung in eine positive umzuwandeln.
Ihr Autohaus [Name] in [Ort]

Best-Practice-Beispiel

- ➔ Händler antwortet öffentlich auf die Kritik
- ➔ Die Reaktion erfolgte innerhalb von 24 Stunden
- ➔ Freundlicher und verständnisvoller Einstieg
- ➔ Äußerung des Bedauerns suggeriert großes Interesse an einer hohen Kundenzufriedenheit
- ➔ Freundliche Aufforderung, Kontakt zu einem konkreten Ansprechpartner aufzunehmen
- ➔ Problemlösung wird in Aussicht gestellt
- ➔ Die Kundenkritik wird vom Händler nicht als Vorwurf, sondern als Möglichkeit zur Verbesserung seiner Servicequalität aufgefasst
- ➔ Positive Schlussformulierung mit Aussprache des Ziels, das Problem zu lösen und weiter zusammenarbeiten zu dürfen
- ➔ Fehlerfreie Orthografie, Grammatik und Zeichensetzung

Worst-Practice-Beispiel

- ➔ Zu lange Reaktionszeit (rund fünf Tage)
- ➔ Eine höfliche und freundliche Ansprache des Kunden bleibt aus
- ➔ Dank für die Schilderung seiner Erfahrungen fehlt
- ➔ Bedauern der negativen Erfahrung fällt sehr spärlich und wenig überzeugend aus
- ➔ Zusammenfassung des Problems bleibt in der Antwort des Händlers gänzlich aus
- ➔ Es wird kein konkreter Lösungsansatz formuliert
- ➔ Die Kundenkritik wird als Vorwurf aufgefasst und nicht als Chance verstanden, durch eine Problemanalyse und anschließende Lösungsfindung die eigene Servicequalität zu verbessern
- ➔ Freundliche Grußformel zur Verabschiedung sowie ein zusammenfassendes Fazit fehlen
- ➔ Schwächen in Rechtschreibung, Sprache und Ausdruck

Kundenbewertung

Absolut nicht empfehlenswert. Der Service war unfreundlich und hat uns absichtlich spät bedient, nachdem wir extra einen Termin vereinbart hatten. Als wir dann endlich an der Reihe waren, widersprachen sich der Mitarbeiter völlig in den Vereinbarungen, welche wir vorab ausgemacht hatten. Mitinbegriffen war hier bereits ein Nachlass für einen Gebrauchtwagen, welcher uns auch nicht mehr gewährt wurde. Leider kann ich diesen Service überhaupt nicht weiterempfehlen.

Händlerreaktion

Hallo [Name], es tut uns sehr Leid zu hören, dass Dir Dein Besuch bei uns nicht gefallen hat. Ich in der Belegschaft nachgefragt und der für Euch zuständige Kollege, hatte sich bereits im Laufe des Termins bei euch für die Verspätung entschuldigt. Vereinbarungen sind leider nicht verbindlich einzuhalten und können auch variieren. Allerdings können wir uns gerne noch einmal über einen Nachlass unterhalten.
Grüße [Name]

**ZEHN PUNKTE FÜR EIN ERFOLGREICHES REPUTATION-MANAGEMENT**

- 1** Fokussierung auf die zielgruppenrelevanten Plattformen.
- 2** Möglichst große Anzahl an Kundenrezensionen generieren und als Werbemittel nutzen.
- 3** Einbezug der sozialen Netzwerke konsequent planen
- 4** Prozessuale Integration einer aktiven Aufforderung zur Abgabe einer Bewertung
- 5** Aufbau eines Belohnungssystems für Bewertungen
- 6** Anstreben einer Bewertung, die der tatsächlichen Servicequalität entspricht
- 7** Reaktion auf Kundenfeedback innerhalb von 24 Std., besser innerhalb von 12 Std.
- 8** Regelung von Zuständigkeiten und Prozessen und Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen. Sicherstellung eines Wochenend- und Feiertagsdienstes
- 9** Reaktion in freundlicher und empathischer Art. Probleme zusammenfassend wiedergeben, um Verständnis für die Situation aufzubringen. Fehlerfreie Rechtschreibung, Interpunktion und Grammatik.
- 10** Aufsetzen eines Leitfadens und von Textbausteinen zur Reaktion auf negative Bewertungen.

7. Fazit und Ausblick

ONLINE-SICHTBARKEIT ERHÖHEN

Online-Sichtbarkeit wird zum kritischen Erfolgsfaktor.

Autohäuser müssen eigenen Omnikanal zur Differenzierung aufbauen.

Beim zweiten Autohausbesuch erfolgt der Vertragsabschluss.

Preisverhandlung und Vertragsabschluss erfordern ein persönliches Gespräch.

7. FAZIT: ONLINE-SICHTBARKEIT ERHÖHEN

Um die kundenseitig geforderten Formate anbieten zu können, sind die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden zu verstehen. Eine strukturierte Analyse der Kundenverhaltensweisen bildet den ersten Schritt in Richtung Customer Centricity. Die Customer Journey Map unterstützt Autohausmanager, sich gezielter auf einzelne Kundengruppen auszurichten.



GEBRAUCHTWAGENKÄUFER ENTSCHEIDEN SICH SCHNELLER

Dass die Anzahl der Kundenbesuche im Autohaus aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten von Online-Medien rückläufig ist, wurde in der Branche bereits hinlänglich diskutiert. Über die Anzahl der im Rahmen eines Kaufprozesses aufgesuchten Händler liefern die bislang vorliegenden Publikationen jedoch keine befriedigende Aussage. Ebenfalls ist die Anzahl der Besuche in dem Autohaus, in dem der Kunde letztlich kauft, nicht repräsentativ untersucht. Die Digitalstudie ging dieser Fragestellung erstmals im Jahr 2021 nach. Anhand eines jährlichen Monitorings möchte die Studie Veränderungen in dieser wichtigen Kennzahl des Kundenverhaltens frühzeitig identifizieren. Wie die **Abbildung 40** zeigt, besuchen

Neuwagenkäufer durchschnittlich 1,9 unterschiedliche Händler (2021: 1,8).

Gebrauchtwagenkäufer setzen sich intensiver mit Alternativen auseinander und suchen über 2,0 Händler auf.

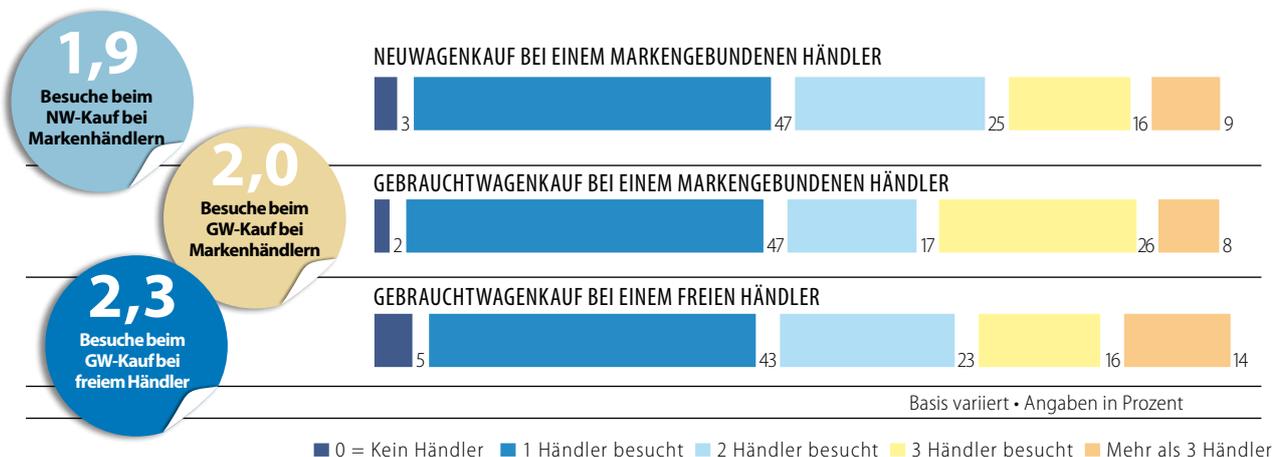
Im Vorjahresvergleich liefert die Untersuchung bei allen drei Käufergruppen keine nennenswerte Veränderung. Die Kunden antizipierten daher die innerhalb der Hochzeit der Covid-Pandemie adaptierten Verhaltensweisen. Inwiefern die Anzahl der Autohausbesuche im Zusammenhang mit der Pandemie abnahm, kann die Studie aufgrund der kurzen Zeitreihe nicht beantworten.



Abbildung 40: Anzahl aufgesuchter Händler

Wie viele unterschiedliche Händler haben Sie im Rahmen Ihres Kaufprozesses aufgesucht?

Ø Anzahl der aufgesuchten Händler



Neben der Anzahl der enger in den Kaufentscheidungsprozess involvierten Händlern ist die Häufigkeit der Kundenbesuche in dem Autohaus, in dem letztlich gekauft wird, von Interesse.

● **So besucht der Neuwagenkäufer auf dem Weg zu seinem neuen Wagen durchschnittlich rund zweimal das Autohaus – exklusive der Fahrzeugauslieferung.**

Neuwagenkunden sind wahrscheinlich aufgrund der individuellen Konfigurationsmöglichkeiten etwas häufiger in den Verkaufsräumen anzutreffen als Gebrauchtwagenkäufer. Rund einem Drittel der Neuwagenkäufer reicht zur Festigung der Kaufentscheidung nur ein Autohausbesuch aus. Eine vergleichbar große Anzahl schlägt hingegen dreimal und häufiger in den Autohäusern auf. Acht Prozent der Neuwagenkunden sparen den Besuch eines Autohauses in ihrem Kaufentscheidungsprozess sogar vollkommen aus (2020: fünf Prozent).

Spannend bleibt, wie sich diese Verteilung in den kommenden Jahren entwickeln wird. Bei den freien Gebrauchtwagenhändlern zeigen sich die Kunden am entscheidungsfreudigsten. Hier reichen nunmehr 1,6 Händlerbesuche, um die Kaufentscheidung zu treffen.

● **Es ist davon auszugehen, dass die aktuelle Warenknappheit positiv auf die Kaufentscheidungsgeschwindigkeit einwirkt und sich somit in weniger Händlerbesuchen zeigt.**

Abbildung 41: Anzahl der Besuche beim Händler, bei dem letztlich gekauft wurde

Wie oft haben Sie das Autohaus/den Händler persönlich aufgesucht, bei dem Sie letztendlich gekauft haben (ohne Besuch zur Fahrzeugübergabe)?



AFTERSALES-MARKETING FINDET ZUNEHMEND ONLINE STATT

Der Werkstattbesuch ist im Vergleich zum Fahrzeugkauf von einer deutlich geringeren Einbindungsintensität digitaler Kundenkontaktpunkte gekennzeichnet. Insbesondere bei Online-Kommunikationsmedien wie Messenger-Diensten oder Videocall-Systemen sind gegenüber dem Sales-Bereich Nachholbedarfe auszumachen. Ein Argument könnte die vergleichsweise höhere Loyalität von Werkstattkunden darstellen.

Dies reduziert die Einbindung der Online-Medien in den frühen Phasen der Umsetzung eines Werkstattbesuchs, da ein geringerer Bedarf der Suche und Orientierung besteht. Auch die Kontaktaufnahme beziehungsweise die Terminvereinbarung erfolgt überwiegend telefonisch oder mittels eines persönlichen Aufsuchens der Werkstatt. Und das, obwohl der überwiegende Teil der Werkstätten eine Online-Terminvereinbarung anbietet. Dass Digitalisierung auch

für Werkstätten kein Fremdwort ist, zeigt sich jedoch beim Blick auf die internen Abläufe. Zur Umsetzung interner Werkstattprozesse finden digitale Lösungen – vom digitalen Fahrzeugscanner bis hin zu Lösungen der Augmented Reality – in vielfältiger Weise Anwendung. Die kundengerichteten Prozesse sind jedoch weiterhin überwiegend analog geprägt.

Die innerhalb der Erhebung festgestellte Ausweitung der Aftersales-Marketing-Anstrengungen ist als Spiegel der zunehmenden Wettbewerbsintensität in diesem Geschäftsfeld zu verstehen. Es ist davon auszugehen, dass der Online-Sichtbarkeit von Werkstätten mittelfristig eine ähnlich große Bedeutung zukommt wie der des Sales-Bereiches. Der sich abzeichnende Trend zur Ergänzung der analogen Kundenkontaktmomente in der Werkstatt um Online-Konzepte, zeigt sich beispielhaft in den Absichten der Händler zur Integration von Online-

Ersatzteleshops. Mittelfristig ist davon auszugehen, dass rund jede zweite Werkstatt ihren Kunden ein entsprechendes E-Commerce-Angebot unterbreiten wird. Der Blick auf die hohen Nennungshäufigkeiten der Antwortoption, dass der Einbezug der jeweiligen Online-Medien „weder geplant noch in Betracht gezogen“ wird, alarmiert. Folglich ist zu befürchten, dass es nicht allen Werkstätten gelingen wird, ihre digitale Reife in der notwendigen Geschwindigkeit auszubauen.

● **Das Anbieterfeld läuft Gefahr, sich weiter zu polarisieren, in digitale Vorreiter und digital Abgehängte.**

Für die digitalen Vorreiter hält diese Situation wiederum Möglichkeiten der positiven Differenzierung bereit. Diese Unternehmen werden aufgrund ihrer großen Online-Präsenz vor den analogen Werkstätten an den Kunden sein.

AUSGESTALTUNG DER PERSÖNLICH-STATIONÄREN PRÄSENZ

Zu den drängendsten Fragestellungen in den Strategieabteilungen der Vertriebsressorts der Hersteller zählt wohl, welche stationäre Präsenz Kunden fordern und in welchen Momenten Fahrzeugkäufer einen persönlichen Ansprechpartner wünschen. Diese Antworten sind für eine kundengerichtete Ausgestaltung des Vertriebssystems elementar. Denn der Unterhalt eines Vertriebssystems mit einem engmaschigen Netz an stationär-persönlichen Anlaufmöglichkeiten dürfte wohl zu den teuersten Modellen zählen.

Die hohen Vertriebskosten treiben die Hersteller an, die Strukturen auf den Prüfstand zu stellen. Die Digitalstudie beschreibt die Anforderungen der Kunden an ein automobiles Vertriebssystem. Hierzu wurden Käufer nach den Erwartungen hinsichtlich der Netzdichte, der Bedeutung des persönlichen Kontaktes zu einem Berater entlang des Kaufprozesses und der Umsetzung eines E-Commerce-Kanals befragt. Aus Perspektive eines Herstellers wird das optimale Vertriebsnetz maßgeblich an der Marktausschöpfung gemessen. Zentrale Variable stellt die Distributionsdichte dar. Mit steigender Dichte erhöhen sich aufgrund der Abstimmungsnotwendigkeiten einerseits die Vertriebskosten für den Hersteller. Andererseits schürt ein engmaschigeres Netz die Ge-

fahr eines erhöhten Intradand-Wettbewerbs. Dies beeinträchtigt wiederum die betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit. Mit zunehmender Entfernung zum Handelsbetrieb nimmt jedoch die Intensität der Marktbearbeitung ab und Marktpotenziale werden nicht gehoben (Diez 2015). Diesem Dilemma können sich die Netzplaner wohl nie entziehen.

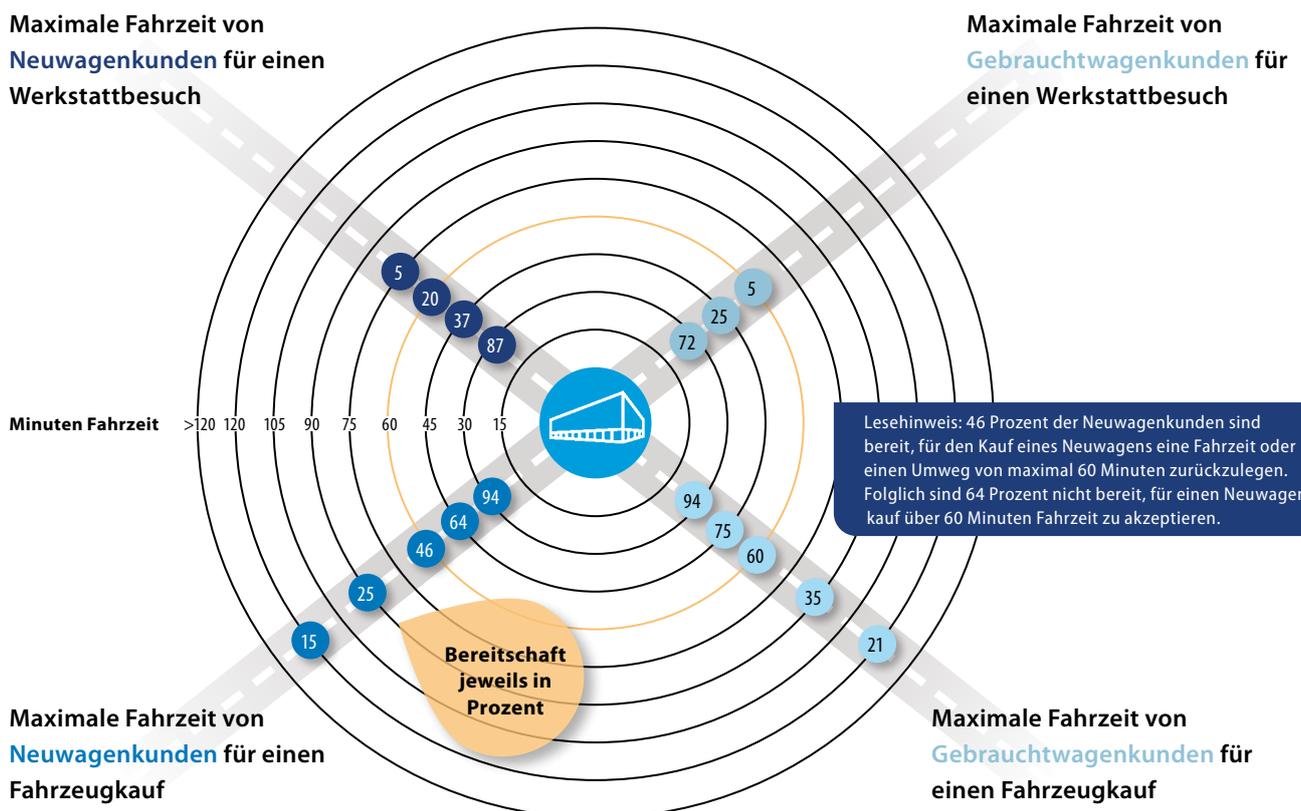
Größte Aufmerksamkeit verdient in dieser Diskussion der Kunde. Es stellt sich die Frage, welche Fahrzeit er zum nächsten Vertriebs- oder Servicestützpunkt zu fahren bereit ist, bevor dies ein Grund für den Wechsel der Marke darstellt. Wie die Kundenbefragung zeigt, sind die Erwartungshaltungen an die Netzdichte bei Kauf- und Werkstattkunden unterschiedlich. Dies ist sicherlich auch durch die Ereignishäufigkeit zu begründen. Während ein Werkstattbesuch womöglich zweimal jährlich anfällt, mag ein Fahrzeugkauf nur in mehrjährigen Intervallen anstehen. Hierzu sind Kunden bereit, eine längere Fahrzeit in Kauf zu nehmen. Gebrauchtwageninteressierte zeigen sich am reisefreudigsten (**Abbildung 42**). 60 Prozent der befragten Gebrauchtwagenkäufer nehmen bis zu 60 Minuten Fahrzeit oder Umweg bis zu ihrem Händler in Kauf. Unter den Neuwagenkäufern liegt der Vergleichswert bei 49 Prozent.

Im Umkehrschluss würde dies bedeuten, dass zumindest ein Händler – wenn nicht sogar eine Marke – 51 Prozent der Neuwagenkunden verlieren würde, wenn der nächste Vertriebsstützpunkt nicht innerhalb von 60 Minuten zu erreichen ist.

Dieser Sachverhalt besitzt auch Relevanz bei der Ausgestaltung der stationären Präsenzen von überregionalen Handelsgruppen. Folgt man den Kundenäußerungen, so dürfte die optimale Distributionsdichte eines Neuwagenvertriebsnetzes bei einer Erreichbarkeit der Vertriebsstützpunkte innerhalb von 30 bis 45 Minuten liegen. Ist dies nicht gegeben, dürften die negativen Effekte auf die Marktausschöpfung zu stark zulasten der optimaleren Vertriebskosten respektive des Intradand-Wettbewerbs gehen. Wie gesagt zeigen Werkstattkunden eine geringere Reisebereitschaft. Um das regionale Service-marktpotenzial kostenoptimal zu heben, sollte ein Servicestützpunkt innerhalb von 30 Minuten erreichbar sein. Die ausgewiesenen Werte ergeben sich aus einem markenübergreifenden Mittelwert. Die Akzeptanz der Fahrzeiten weicht zwischen Kunden und Marken ab. Insbesondere Kunden von Premium- oder Luxusmarken sind tendenziell bereit eine größere Fahrzeit zu akzeptieren.

Abbildung 42: Akzeptierte Fahrzeit zum nächsten Händler oder zur nächsten Werkstatt

Welche Fahrzeit oder welchen Umweg sind Sie maximal bereit, zu Ihrem Autohaus / zu Ihrer Werkstatt zurückzulegen?



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA)

SCHLÜSSELKONTAKTMOMENTE

In die Diskussion um die Akzeptanz von Online-Vertriebskanälen, der gewählten Netzdicke sowie der Ausgestaltung der im Markt eingesetzten stationären Formate ist der Kundenwunsch nach einem persönlichen Ansprechpartner einzubinden. Im Rahmen der Digitalstudie 2022 wurde den Kunden daher folgende Frage gestellt: „Wie wichtig ist Ihnen der persönliche Kontakt zu einem Berater in den nachstehenden Momenten des Neu- oder Gebrauchtwagenkaufprozesses?“

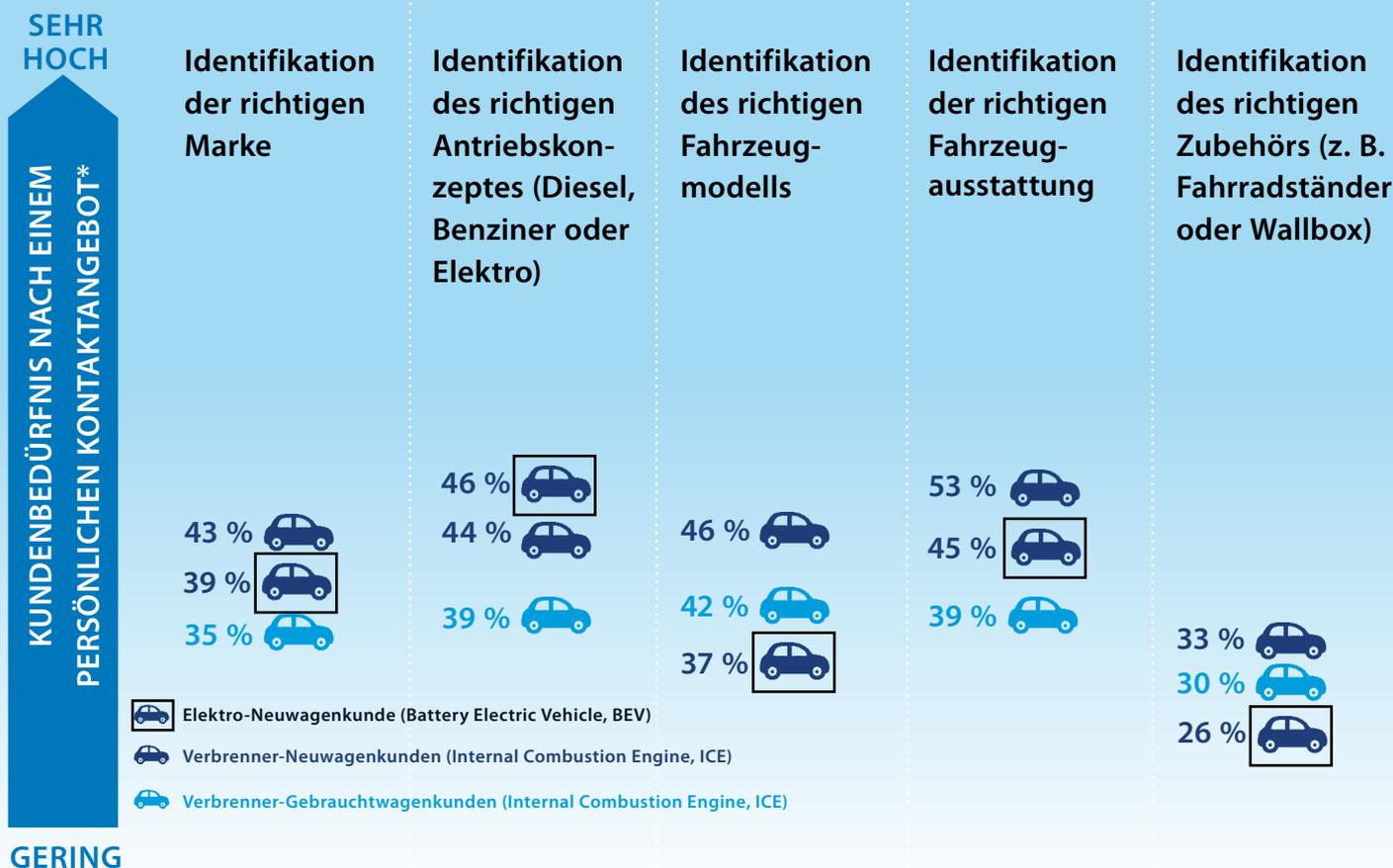
Mit dieser Beim zweiten Autohausbesuch erfolgt der Vertragsabschluss wurden Fahrzeugkunden in elf Momenten des Kaufprozesses konfrontiert – von der

Identifikation des richtigen Antriebskonzeptes über die Bewertung des Vorwagens bis hin zur Klärung von Fragen im Nachgang der Fahrzeugübergabe. **Abbildung 43** zeigt diesbezüglich die Wünsche von Neuwagenkunden, unterschieden in Käufer von batterieelektrischen (BEV) und konventionell (ICE) angetriebenen Fahrzeugen, sowie von Gebrauchtwagenkunden. Der vertikalen Positionierung in der Grafik liegt der Anteil der Äußerung „sehr wichtig“ zugrunde. Dementsprechend ist es 43 Prozent der Verbrenner-Neuwagenkunden sehr wichtig, zur Identifikation der passenden Marke mit einem persönlichen Berater zu korrespondieren.

Bei Betrachtung der Kundenbedürfnisse nach einem persönlichen Kontakt über alle elf Kontaktmomente hinweg zeigen die drei Gruppen ein recht einheitliches Bild. In den frühen Phasen des Kaufprozesses ist die Forderung nach einem persönlichen Kontakt vergleichsweise leise. Mit zunehmender Konkretisierung des Fahrzeugkaufs suchen die Kunden aller drei betrachteten Gruppen verstärkt nach einer individuell-persönlichen Interaktion. Am intensivsten wird diese in den Momenten der Preisverhandlung und des Vertragsabschlusses sowie der Fahrzeugauslieferung eingefordert. Verbrenner-Neuwagenkunden wünschen zudem Unterstützung innerhalb der Konfiguration der Fahrzeugausstattung.

Abbildung 43: Bedarf an persönlichen Kontaktmomenten im Kaufprozess

Wie wichtig ist Ihnen der persönliche Kontakt zu einem Berater in den nachstehenden Momenten des Neu- oder Gebrauchtwagenkaufprozesses?



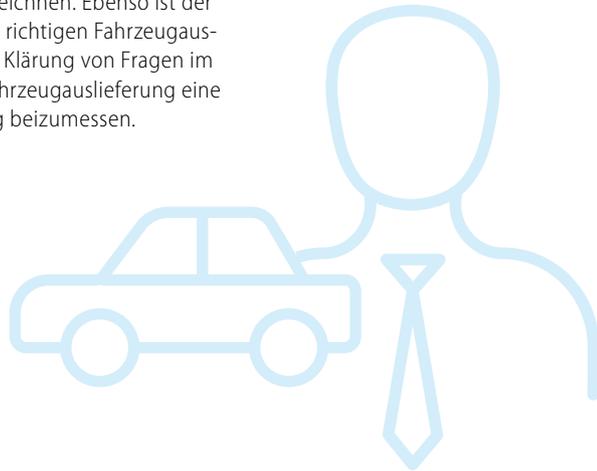
* Bewertung anhand der Kundenbefragung: „Wie wichtig ist Ihnen der persönliche Kontakt zu einem Berater in den nachstehenden Momenten des Neu- oder Gebrauchtwagenkaufprozesses?“ Der Positionierung liegt der Anteil der Äußerung „sehr wichtig“ zugrunde.

Fallzahlen: ICE-NW = 275 (Verbrenner) | ICE-GW = 265 (Verbrenner) | BEV-NW = 92 (Elektrofahrzeug)

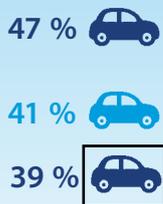
Im Vergleich der untersuchten Anbietergruppen fällt auf, dass BEV-Kunden den geringsten persönlichen Beratungsbedarf haben. Lediglich zur Klärung der Fragestellung nach dem richtigen Antriebskonzept ist deren Forderung nach einer persönlichen Interaktion mit einem Verkaufsmitarbeiter größer. Diese Auswertung hält nicht nur für die Ausgestaltung der Vertriebssysteme wertvolle Aussagen bereit. Auch Autohausunternehmen sind angehalten, diese Informationen in die Ausgestaltung ihrer Kundenkontaktmomente einzubinden.

In Zeiten des Fachkräftemangels und hoher Energie- sowie Personalkosten sind nur diejenigen Momente entlang des Verkaufsprozesses vor Ort und unter Einbindung von Verkaufsmitarbeitern umzusetzen, die die Kunden auch tatsächlich einfordern.

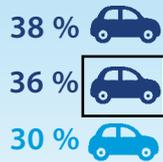
Wie die Ergebnisse der letztjährigen Digitalstudie zeigen, haben persönliche Kontaktmomente den größten Einfluss auf die letztlich getroffene Kaufentscheidung. In Kombination dieser beiden Aspekte sind die Preisverhandlung und der Vertragsabschluss sowie die Fahrzeugübergabe als Schlüsselkontaktmomente zu bezeichnen. Ebenso ist der Identifikation der richtigen Fahrzeugausstattung und der Klärung von Fragen im Nachgang der Fahrzeugauslieferung eine große Bedeutung beizumessen.



Identifikation der richtigen Finanzierungsoption (z. B. Barkauf, Leasing, Finanzierung, Abo)



Identifikation der richtigen Mobilitätsdienstleistungsoptionen (z. B. Versicherungen, Servicepakete oder E-Ladekonzepte)



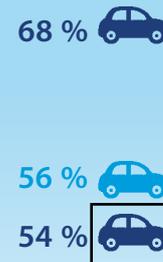
Bewertung und Inzahlungnahme des Vorgewagens



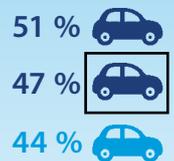
Preisverhandlung und Vertragsabschluss



Fahrzeugübergabe/ (Auslieferung)



Klärung von Fragen im Nachgang der Fahrzeugauslieferung (z. B. Bedienung des Infotainmentsystems)



ONLINE-SICHTBARKEIT ERHÖHEN

Insbesondere in den frühen Momenten auf der Reise zu einem neuen Fahrzeug dominieren Online-Medien. Mit zunehmender Konkretisierung der Kaufabsicht suchen die Kunden nach persönlichen Kontaktpunkten und beziehen meist auch die Angebote eines Autohauses mit ein. Im Kontext des Aufbaus von Online-Vertriebskanälen stellt sich jedoch auch die Frage, ob die Kunden tatsächlich einen persönlichen Kontakt mit einem Verkaufsmitarbeiter aktiv suchen oder dies nur infolge unvollständiger Online-Verkaufsstrecken notgedrungen machen. Die Studienergebnisse zeigen jedenfalls, dass künftig deutlich mehr Verträge online geschlossen werden können – die systemseitige, prozessuale und rechtssichere Umgebung vorausgesetzt.

● **Erfolgreiche Autohäuser und Werkstätten verstehen ihre Online-Sichtbarkeit als entscheidenden Faktor.**

Der Kampf um den Kunden beginnt immer früher. Daher gilt es, anhand einer multimedialen Online-Präsenz Interessenten sehr früh in die eigenen Kanäle zu lenken. Diesen Branchentrend zur Erhöhung der Online-Präsenz zeigt nicht zuletzt der Blick auf die kontinuierlich ansteigenden Online-Marketing-Ausgaben. In diesem Kontext ist die gesamte Klaviatur des Online-Marketings einzusetzen: Paid Media, Earned Media und Owned Media. Im Kontext der Paid Media ist die bezahlte Suchmaschinenwerbung oder das Publizieren bezahlter Beiträge in den sozialen Medien unerlässlich. Schwer-

punkte innerhalb der Earned Media bilden geteilte Beiträge in den sozialen Netzwerken oder eine gute Reputation auf den einschlägigen Bewertungsportalen. Im Mittelpunkt der Owned Media ist die eigene Unternehmenswebseite zu setzen. Diese muss als Dreh- und Angelpunkt das Zentrum aller Online-Kundenkontaktpunkte werden. Weiterhin ist das Angebot, ein Fahrzeug analog und multisensual erleben zu können, ein maßgeblicher Faktor für einen Autohausbesuch. Dies bestätigt auch die weiterhin hohe Nachfrage nach Probefahrten. Ziel sollte es demnach sein, online auf sich aufmerksam zu machen, die Leads zu qualifizieren und in Richtung eines persönlichen Gesprächs – via Videocall oder im Autohaus – zu lenken. Potenzielle Kunden gilt es somit online zu akquirieren und persönlich zu überzeugen.

AUTOHAUSUNTERNEHMEN MÜSSEN EIGENEN OMNIKANAL ZUR DIFFERENZIERUNG AUFBAUEN

Vom ersten Impuls über einen Social-Media-Kanal über den anonymen Besuch der Autohaus-Homepage, den Blick auf Bewertungsportale und die erste aktive Kontaktaufnahme zu Mitarbeitern des Autohauses bis hin zur Beratungssituation und zum Kaufabschluss setzt sich der potenzielle Kunde intensiv mit der Automobilmarke, dem Fahrzeugmodell und dem Autohaus auseinander. Nicht alle der eingesetzten Customer-Touchpoints sind durch das Autohausunternehmen direkt beeinflussbar. Doch selbst die autohauseigenen Kanäle laufen heute zu oft noch nebeneinander her.

● **Omnikanal-Erfahrungen, wie sie Kunden bei Zalando oder Mister Spex erleben dürfen, stellen im Automobilhandel weiterhin eine Seltenheit dar.**

Und das, obwohl die Kombination von Online-Informations- und Kommunikationskanälen mit der stationären Präsenz von Automobil-Handelsunternehmen perfekte Voraussetzungen für eine Omnikanal-Landschaft böte. Bei aller Diskussion um eine Omnikanal-Struktur gilt es immer wieder darauf hinzuweisen, dass eine Kundenkommunikation via WhatsApp, Mail, Videotelefonie und im stationären Autohaus noch

nicht als Omnikanal zu verstehen ist. Der Sprung von diesem beschriebenen Multikanal-Ansatz zu einem Omnikanal-Konzept ergibt sich erst durch die Vernetzung und Orchestrierung der einzelnen Kommunikationsstränge. Diese barrierefreie Wechseloption zwischen den einzelnen Kanälen stiftet einerseits dem Kunden ein deutliches Plus an Komfort. Andererseits wird ein einheitliches Bild der Händlermarke gegenüber dem Kunden transportiert. Autohausunternehmen sind dazu angehalten, von ihren Möglichkeiten der Ausgestaltung der Kundenkontaktoption Gebrauch zu machen und ganz individuelle Omnikanal-Landschaften aufzubauen. Dies stiftet das notwendige Differenzierungspotenzial im Inter- und Intra-Brand-Wettbewerb.

MIT DER CUSTOMER JOURNEY MAP DAS KUNDENKONTAKT-MANAGEMENT STRUKTURGELEITET VERBESSERN

Unstrittig ist, dass der Kunde entscheidet, welche Online- und Offline-Formate er im Rahmen seines Kaufprozesses einbindet. Insofern kann es für Autohausverantwortliche auch nur zielführend sein, den Kunden bestmöglich zu verstehen. Wichtiger denn je ist daher die sogenannte Customer Centricity. Eine strukturierte Analyse der Kundenverhaltensweisen stellt ein erster Schritt zur Customer Centricity dar. Ein probates Hilfsmittel ist das Modell der Customer Journey Map. Diese unterstützt bei der strukturgeleiteten Identifizierung positiver wie negativer Kontaktpunkte aus Kundenperspektive. Die notwendigen

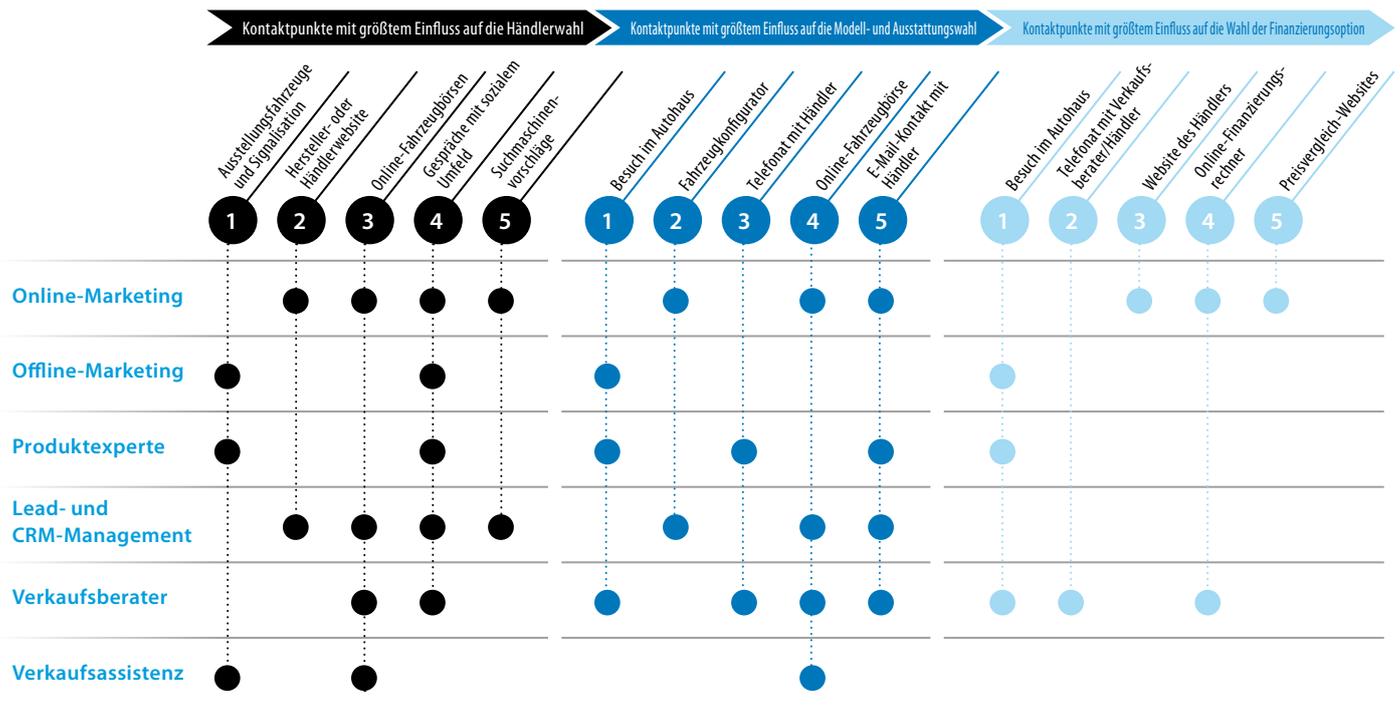
Inputdaten der Kundenverhaltensweisen auf Branchenniveau liefert die Digitalstudie 2022. Die Verantwortlichen in den Autohausunternehmen sind eingeladen, eine Customer Journey Map für ihre Kunden und ganz konkrete Personae im Team zu erarbeiten.

● **Customer Journey Map hilft in Zeiten eines intensiven Wettbewerbs, sinkender Kundenloyalität und knapper Ressourcen, zielgerichtet positive Momente in der User Experience (UX) zu erkennen und auszubauen sowie negative Erfahrungen zu beheben.**

Erforderlich ist jedoch, nicht nur die retrospektiven Verhaltensweisen einzelner Kundengruppen zu dokumentieren, sondern deren Gefühle, Motivationen und andere Einflüsse innerhalb des Kaufprozesses nachzuvollziehen. Die Visualisierung erfolgt im Rahmen der Customer Journey Map. Die hierdurch erlangte Transparenz und das bessere Kundenverständnis gilt es bei der Gestaltung von Produkten, Services sowie der Ausgestaltung des Kundenkontaktpunktmanagements einzubeziehen.

Customer Touchpoint Map für Neuwagenkunden

	Auslöser für den Fahrzeugkauf	Identifikation möglicher Händler	Identifikation des passenden Händlers	Kontaktaufnahme zum Händler	Präferenzbildung Modell/Ausstattung	Probefahrt	Finanzierungsart/Finanzdienstleistungen	Fahrzeugpreis und Konditionen	Nachkaufkontakt
	IMPULS & ORIENTIERUNG			BERATUNG			KAUF		
Kundenziel	Zu diesem Zeitpunkt noch keine konkreten Ziele	Benennung des händlerseitigen Relevant Set	Identifikation des Händlers mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis	Schneller Kontaktaufbau mit kompetentem/richtigem Ansprechpartner	Identifikation des für die Nutzungssituationen geeigneten Fahrzeugmodells und der Ausstattung	Anzahl der Website-Aufrufe und der Aufrufe auf Online-Fahrzeugbörsen	Identifikation der passenden Finanzierungsart und der besten Konditionen	Erzielung der besten Konditionen	Optimale Betreuung innerhalb der Nutzungsphase
Händlerziel	Bedarf an einem neuen Fahrzeug wecken	Berücksichtigung im Relevant Set erfahren	Benennung als passender Händler	Festigung der Kundenüberzeugung, dass die optimale Händlerwahl getroffen wurde	Überzeugung des Kunden von Up- und Cross-Selling	Überzeugung des Kunden von Produkt und Marke	Überzeugung des Kunden von der Inanspruchnahme von Finanz- und Mobilitätsdienstleistungen	Gewährung von möglichst geringen Nachlässen und wenigen Zugaben	Erreichung einer maximalen Kundenzufriedenheit mit hoher Kundenloyalität
CTP-Empfehlung	Paid Media (online) und Werbewirkung des stationären Betriebs	Suchmaschinenoptimierung und Corporate Website	Corporate Website, Aufrufe auf Online-Fahrzeugbörsen und Wirkung des stationären Betriebs	Telefonzentrale und Kundenempfang im Autohaus	Online-Fahrzeugkonfigurator, persönlicher Kundenkontakt im Autohaus oder per Videocall	Besuch im Autohaus	Persönlicher Kundenkontakt im Rahmen eines Vieraugengesprächs	Persönlicher Kundenkontakt im Rahmen eines Vieraugengesprächs	Individuelle Kundenmailings und Bitte zur Abgabe einer positiven Bewertung
KPI	Anzahl der erreichten Kontakte	Anzahl der Website-Aufrufe	Anzahl der Website-Aufrufe und der Aufrufe auf Online-Fahrzeugbörsen	Anzahl telefonischer Anrufe und Kundenfrequenz im Autohaus	Anzahl über den Online-Konfigurator eingegangener Leads und durchgeführter Beratungsgespräche	Anzahl durchgeführter Probefahrten im Verhältnis zu den Vertragsabschlüssen	Penetrationsrate von Finanzdienstleistungsprodukten	Nachlassniveau	Kundenzufriedenheit



16

15

8

LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS



- Achter, M.** (2022): Der lange Weg in den E-Commerce, in: kfz-betrieb 29-30/2022
- Braun, S.; Demmelmaier, M. F.; Bartsch, F.** (2014): Akzeptanz des Neuwagenvertriebs. In: Marketing Review 31/4, S. 60-69
- Crain Communications GmbH** (2020): Dividende gekürzt: VW-Konzern mit Milliardenverlust. Online verfügbar unter <https://www.automobilwoche.de/article/20200730/AGENTURMELDUNGEN/307309975/dividende-gekuertzt-vw-konzern-mit-milliardenverlust>, zuletzt aktualisiert am 15.08.2020
- Decker, A.** (2019): Social Media – Grundlegende Aspekte zum Begriff und zum systematischen Management, in: Deutscher Dialogmarketing Verband e. V. (Hrsg.): Dialogmarketing Perspektiven 2018/2019, Springer Gabler, Wiesbaden 2019
- Deges, F.** (2020): Grundlagen des E-Commerce – Strategien, Modelle, Instrumente. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Hrsg.), Online verfügbar unter der URL: [springer.com/book/10.1007/978-3-658-26320-1](https://www.springer.com/book/10.1007/978-3-658-26320-1), zuletzt geprüft am 14.06.2022
- Diez, W.** (2017): 10 Thesen zum Automobilhandel der Zukunft, in: Autohaus 04/2017, S. 32
- Diez, W.** (2017): Marketing im Automobilhandel, in: Reindl, St.: Autohaus-Management, München 2017
- Diez, W.** (2017): Wohin steuert die deutsche Automobilindustrie?, Oldenburg: De Gruyter 2017
- Diez, W. und Maier, B.** (2017): Autohaus 2025 – die Zukunft des Automobilhandels. Stuttgart 2017
- Diez, W.** (2016): Aftersales-Management im Automobilhandel, in: Diez, W.; Reindl, St. Und Brachat, H.: Grundlagen der Automobilwirtschaft, München 2016
- Diez, W. und Gaul, St.** (2016): Kundenbeziehungsmanagement und die Rolle des Internets, in: Diez, W.; Reindl, St. Und Brachat, H.: Grundlagen der Automobilwirtschaft, München 2016
- Diez, W. und Reindl, St.** (2016): Struktur und Bedeutung des Automobilmarktes in Deutschland, in: Diez, W.; Reindl, St.; Brachat, H. (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft, 6. Aufl., München 2016
- Diez, W.** (2015): Automobil-Marketing, 6. Auflage, München 2015
- Diez, W.; Maier, B. und Keuerleber, M.** (2015): Margen- und Bonussysteme im deutschen Automobilhandel, Institut für Automobilwirtschaft, Geislingen 2015
- Diez, W. und Krull, P.** (2013): Neuwagenverkauf im Internet – Chance oder Sackgasse für den Automobilhandel? Stuttgart: DEKRA Automobil Holding
- Elsner, M.; Finer, L.; Homann, T.** (2014): Wertschöpfung durch Digitalisierung im Handel. In: Reinartz, W. und Käuferle, M. (Hg.): Wertschöpfung im Handel. 1. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, S. 189–204.
- Finke, D.**: Den permanenten Wandel im Unternehmen annehmen, in: AUTOBUSINESS 02/2021, Isernhagen 2021
- Gaul, St. und Wildung, R.** (2018): Leadmanagement in Fahrzeughandel und -service. AUTOHAUS, München 2018
- Gaul, St. und Wagner, W.** (2017): Digitalisierung im Automobilhandel, AUTOHAUS. München 2017
- Goerigk, P.; Maaß, C. und Reinartz, O.** (2014): Autohandel 2.0. Chancen und Risiken des Onlinevertriebs. 1. Aufl., München: Springer Automotive Media
- Goldner, L.** (2022): Kundenbewertungen: Mit guten Reviews zum Erfolg. Online verfügbar unter: <https://www.gruender.de/online-marketing/mehr-kundenbewertungen/>, zuletzt geprüft am 18.08.2022
- Holsing, C.; Schäfers, B.** (2010): Social Commerce vor dem Hintergrund des Multichannel-Retailings. In: Ahlert, D. (Hg.): Multichannel-Management. Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2010/2011. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, 252–270
- LDB Gruppe** (Hrsg.): Omnichannel im Autohaus. Isernhagen 2021
- LDB Gruppe** (Hrsg.): Videoberatung im Autohaus. Isernhagen 2020
- Maier, B. et al** (2022): automotive TopCareer 2022, Institut für Automobilwirtschaft, Geislingen 2022
- Maier, B.** (2021): Handel und Werkstätte vor den Herausforderungen des Omnichannel-Vertriebs, Springer Fachmedien, München 2021
- Maier, B.** (2020): Wie Kunden digitale Medien in Verkauf und Service nutzen, Springer Fachmedien, München 2020
- Maier, B.** (2019): Automobilvertrieb 2030. Springer Automotive Media, München 2019
- Maier, B.; Fuhr, T.** (2019): Digitalisierung an der Kundenschnittstelle im Automobilhandel und -service, Springer Fachmedien, München 2019
- Maier, B.** (2017): Strukturelle Herausforderungen im Automobilvertrieb, in: Reindl, St. (Hrsg.): Autohaus-Management 2025, 4. Aufl., München 2017
- Neubacher, H.** (2021): Neue Normalität, in: AUTOHAUS 1-2/2021, München: Springer Automotive Media
- Oeser, G.** (2017): Omni-Channel-Management, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2017
- O'Reilly, T.; Battelle, J.** (2009): Web squared. Web 2.0 five years on. [Sebastopol, Calif.]: O'Reilly Media.
- Rau, H.** (2014): Audiovisuelle Unternehmenskommunikation: Video, Film, Bewegtbild im Internet, 2014, S. 805
- Reindl, St. und Sosto Archimio, D.** (2021): IfA|DAT HändlergruppenMonitor 2020 - Die TOP 100 Händlergruppen in Deutschland 2021, 16. aktualisierte Auflage, Geislingen/St. 2021
- Reindl, St.; Maier, B.; Wottge, A.** (2020): IfA MarkenMonitor 2020, 22. Auflage, Geislingen/St. 2020
- Reindl, St.; Maier, B.; Sosto Archimio, D.; Wottge, A.** (2020): Wissen Kompakt: Einfluss der Digitalisierung auf Automobilhandel und -service, Geislingen 2020
- Reindl, St.** (Hrsg.): Autohaus-Management 2025, 4. Aufl., München 2017
- Reindl, St.** (2017): Management von Autohausunternehmen. Zentrale Herausforderungen. Prozess- und Organisationsstrukturen. Performance Measurement, in: Reindl, St. (Hrsg.): Autohaus-Management 2025, 4. Aufl., München 2017, S. 263 - 294
- Rosenbloom, B.** (2003): Multi-Channel Marketing and the Retail Value Chain. In: Thesis 20/3, S. 23-26
- Scholl, A.** (2008): Mehrkanalsysteme im Automobilvertrieb. Implikationen für das vertikale Marketing. Saarbrücken: VDM Verlag Müller
- Simon, Y.** (2020): Heycar führt Video-Formate ein. Online verfügbar unter
- Smend, P.** (2004): Multikanalsysteme in der Automobilvertrieb. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag
- Springer Fachmedien München GmbH** (2020): Umsatzentwicklung: Kfz-Betriebe mit deutlichen Corona-Verlusten. Online verfügbar: <https://www.autohaus.de/nachrichten/umsatzentwicklung-kfz-betriebe-mit-deutlichen-corona-verlusten-2660515.html>, zuletzt geprüft am 25.08.2020
- Stauss, Bernd & Seidel, Wolfgang** (2007): Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 5. Vollständig überarbeitete Aufl., München: Hanser
- Wirtz, B.** (2002): Multi-Channel-Management. In: WiSu – das Wirtschaftsstudium 31/56, S. 676-682
- Wutzer, A.** (2021): Gebrauchte E-Autos: Auf dem Zitronen-Markt URL: <https://www.autohaus.de/nachrichten/autohandel/gebrauchte-e-autos-auf-dem-zitronenmarkt-2942966>, zuletzt geprüft am 24.06.2022

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Kundenkontaktpunkte in der Kauf- und Werkstatt-Journey	10
Abbildung 2a: Steckbrief zur Kundenbefragung	12
Abbildung 2b: Steckbrief zur Händlerbefragung	13
Abbildung 3: Inhaltliche Schwerpunkte der Digitalstudie 2022	13
Abbildung 4: Impuls und Präferenzbildung: Auslöser für den Fahrzeugkauf	16
Abbildung 5: Impuls und Orientierung: Interesse am Händler geweckt	17
Abbildung 6: Impuls und Präferenzbildung: Identifikation des passenden Händlers	18
Abbildung 7: Autohausperspektive: Entwicklung der Marketingausgaben	19
Abbildung 8: Autohausperspektive: Anteilige Verwendung des Marketingbudgets	19
Abbildung 9: Marketing: Einsatz digitaler Medien im Sales-Marketing	20
Abbildung 10: Beratung: Kontaktaufnahme zum Händler	22
Abbildung 11: Beratung: Umsetzung der Fahrzeugkonfiguration	23
Abbildung 12: Beratung: Bedeutung der Probefahrt	24
Abbildung 13: Beratung: Einsatz digitaler Kommunikation in der Kundenberatung	25
Abbildung 14: Beratung: Große Händler kommunizieren stärker online	25
Abbildung 15: Beratung: Einsatz digitaler Medien im Showroom	26
Abbildung 16: Beratung: Digitale Reife der Showrooms	26
Abbildung 17: Vertragsabschluss: Informationsquellen zu Finanzdienstleistungen	28
Abbildung 18: Vertragsabschluss: Durchführung der Preisverhandlungen	29
Abbildung 19: Vertragsabschluss: Nachkaufbetreuung	31
Abbildung 20: Impuls und Präferenzbildung: Identifikation der Notwendigkeit eines Werkstattbesuchs	34
Abbildung 21: Impuls und Präferenzbildung: Identifikation der passenden Werkstatt	35
Abbildung 22: Autohausperspektive: Einsatz digitaler Medien im Aftersales-Marketing	36
Abbildung 23: Auftragserteilung: Medieneinsatz zur Terminvereinbarung	39
Abbildung 24: Auftragserteilung: Fahrzeugübergabe und -diagnose	40
Abbildung 25: Aftersales: Einsatz von digitalen Kommunikationsmöglichkeiten im Aftersales	41
Abbildung 26: Autohausperspektive: Einsatz digitaler Anwendungen in den Werkstattprozessen	42
Abbildung 27: Rücknahme: Kommunikation hinsichtlich der Fertigstellung von Werkstattarbeit	44
Abbildung 28: Rücknahme: Begleichung der Werkstattrechnung	44
Abbildung 29: Chancen und Risiken für den Automobilhandel im E-Commerce	52
Abbildung 30: Rahmenbedingungen und Grundlagen in der Übersicht	53
Abbildung 31: Key-Facts zum Online-Kauf von Gebrauchtwagen	56
Abbildung 32: Key-Facts zum Online-Kauf von Neuwagen	58
Abbildung 33: Übersicht Bewertungsportale	62
Abbildung 34a: Relevanz von Bewertungsformaten bei der Wahl des Markenhändlers	65
Abbildung 34b: Relevanz von Bewertungsformaten bei der Wahl des freien Händlers	66
Abbildung 35: Überzeugungskraft von Sterne-Bewertungen	67
Abbildung 36: Sonderthema Bewertungsplattformen: Reaktion auf Kundenbewertungen	67
Abbildung 37: Verhaltensmuster im Umgang mit Bewertungsplattform	68
Abbildung 38: Relevanz von Bewertungsplattformen aus Perspektive von Autohausunternehmen	69
Abbildung 39: Sonderthema Bewertungsplattformen: Methoden zur Animation von positiven Bewertungen	69
Abbildung 40: Anzahl aufgesuchter Händler	73
Abbildung 41: Anzahl der Besuche beim Händler, bei dem letztlich gekauft wurde	74
Abbildung 42: Akzeptierte Fahrzeit zum nächsten Händler oder zur nächsten Werkstatt	75
Abbildung 43: Bedarf an persönlichen Kontaktmomenten im Kaufprozess	76



I M P R E S S U M

Eine AUTOHAUS-Studie
in Kooperation mit TÜV NORD Mobilität
und dem Institut für Automobilwirtschaft (IfA)
Hochschule für Wirtschaft und Umwelt (HfWU)

Herausgeber: Springer Fachmedien München GmbH
Ralph M. Meunzel, AUTOHAUS

Autor: Prof. Dr. Benedikt Maier, Institut für Automobilwirtschaft (IfA)

Gestaltung: Dieter Brachtl, Grafikbüro Brachtl

Koordination: Manuel Eder, Johann Kitzberger, CP AUTOHAUS

Druck: F&W Mediacenter GmbH, Kienberg

Datenerhebung: puls Marktforschung GmbH, Schwaig bei Nürnberg

Titelbild: Adobe Stock, Gorodenkoff

© 2022 AUTOHAUS

www.autohaus.de

Alle Rechte, insbesondere der Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung, vorbehalten.

Ohne ausdrückliche Genehmigung ist es nicht gestattet, diese Dokumentation in irgendeiner Form (durch Fotokopieren oder ein anderes Verfahren) ganz oder teilweise zu reproduzieren oder zu vervielfältigen.

www.autohaus.de

www.tuev-nord.de