

KUNDENVERHALTENSWEISEN UND GESCHÄFTSMODELLE IM WANDEL

Autohäuser und Werkstätten in der Veränderung:

- Maximale Kundenzentrierung macht den Unterschied
- Chinesische Automarken bilden eine Alternative
- Mit E-Mobilitätsthemen die Kunden begeistern
- On-Demand-Car-Functions eröffnen neue Umsatzfeld



Eine Zusammenarbeit von



KUNDENVERHALTENSWEISE UND GESCHÄFTSMODELLE IM WANDEL

Autohäuser und Werkstätten in der Veränderung

- Maximale Kundenzentrierung macht den Unterschied
- Chinesische Automarken bilden eine Alternative
- Mit E-Mobilitätsthemen die Kunden begeistern
- On-Demand-Car-Functions eröffnen neue Umsatzfelder

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

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

© 2023 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, gemeint sind immer alle Geschlechter.



Die Customer Journey

inhalt

KUNDENVERHALTENSWEISEN UND GESCHÄFTSMODELLE IM WANDEL

Autohäuser und Werkstätten in der Veränderung:

- Maximale Kundenzentrierung macht den Unterschied
- Chinesische Automarken bilden eine Alternative
- Mit E-Mobilitätsthemen die Kunden begeistern
- On-Demand-Car-Functions eröffnen neue Umsatzfelder

1	OBSESSIVE KUNDENZENTRIERUNG	8
2	SO TICKT DER FAHRZEUGKUNDE: ACHT KUNDENKONTAKT-SITUATIONEN IM FAHRZEUGKAUFPROZESS	16
2.1	IMPULS UND PRÄFERENZBILDUNG: ONLINE-BÖRSEN GEWINNEN WEITER AN BEDEUTUNG	17
2.2	BERATUNG: DAS MULTISENSUALE PRODUKTERLEBNIS IM KOMPETENZZENTRUM	25
2.3	VERTRAGSABSCHLUSS: ONLINE-SALES NIMMT FAHRT AUF	32
3	SO TICKT DER WERKSTATTKUNDE: SIEBEN KUNDENKONTAKT-SITUATIONEN IM WERKSTATTPROZESS	36
3.1	IMPULS UND PRÄFERENZBILDUNG: ZUFRIEDENHEIT STEIGERN UND BESTANDSKUNDEN BINDEN	37
3.2	AUFTRAGSERTEILUNG: OFTMALS DER ERSTE PERSÖNLICHE KONTAKT	42
3.3	RÜCKNAHME: GRUNDSTEIN FÜR DIE LOYALISIERUNG	47
4	KEY LEARNINGS AUS DER KUNDEN- UND HÄNDLERBEFRAGUNG	49
5	FOKUSTHEMA 1: CHINESISCHE HERSTELLER FAHREN VOR	54
5.1	VOM EXPORTMARKT ZUM HEIMISCHEN WETTBEWERBER	55
5.2	MARKEN, MODELLE UND VERTRIEBSSYSTEME	58
	INTERVIEWS MIT BYD, MG UND NIO	64
6	FOKUSTHEMA 2: GESCHÄFTSFELDER RUND UM DIE ELEKTROMOBILITÄT	70
6.1	DIE VERKEHRSWENDE – EINE GLOBALE AUFGABE	71
6.2	E-MOBILITÄT ALS CHANCE BEGREIFEN – ZEHN GESCHÄFTSFELDER MIT BEGEISTERUNGSPOTENZIAL	74
7	FOKUSTHEMA 3: FUNCTION ON DEMAND – NACHRÜSTEN IM BEDARFSFALL	72
7.1	DAS DILEMMA ZWISCHEN TIME TO MARKET UND DATENHOHEIT	73
7.2	ON-DEMAND-CAR-FUNCTIONS: BERATUNG ERFORDERLICH	80
8	FAZIT: VON DER PRODUKT- ÜBER DIE BEZIEHUNGS- HIN ZUR DATENORIENTIERUNG	84
	LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS	88

Hybride Customer Journey

Seit der Corona Pandemie bewegt sich der Automarkt im Ausnahmezustand. Die Entwicklungen haben dem Handel in den zwei Jahren der Lockdowns wirtschaftlich nicht unbedingt geschadet.

Die unbeabsichtigte Knappheit von Fahrzeugen und Teilen hat für hohe Preise gesorgt. Viele konnten daran partizipieren. Jetzt steckt der Markt allerdings in einer wirtschaftlichen Schwächephase.

Der Konsum ist rückläufig, Preise und Erträge werden fallen. Das stellt jeder Händler am deutlichen Rückgang seiner Fahrzeugbestellungen fest. Der Druck auf dem Kessel ist allerdings auch aus anderen Gründen hoch und das sorgt für eine spürbare Unsicherheit im Handel und bei Kunden.

Zu den Treibern gehören unter anderem die Umstellung auf die E-Mobilität, die Veränderung des Vertriebssystems, steigende Kundenansprüche, datengetriebene Geschäfte usw.

Für zusätzlichen Handlungsbedarf aber auch Chancen, die Nachfragekrise besser als andere in den Griff zu bekommen, sorgt die Digitalisierung.

Die PS-Branche hat dieses Thema inzwischen vorangetrieben. Man nimmt sich den damit verbundenen Herausforderungen an. Aufgrund der dynamischen Entwicklung der Softwaretools und der Möglichkeiten, die Prozesse kundenorientierter und damit effektiver zu gestalten, ist man bei diesem Thema auch permanent gefordert, sich zu optimieren. Die Fähigkeit, sich dabei schnell umzustellen, ist dabei wichtiger als Größe. ❖

Inzwischen spricht man von der customer journey und meint damit, die Entscheidungsprozesse und Handlungen des Kunden bis zum Verhalten nach dem Kauf oder der Buchung eines Servicetermins. Inzwischen ist es amtlich, dass diese Prozesse dann am erfolgreichsten sind, wenn die Wahl alle Kanäle ermöglicht wird.

Der stationäre Vertrieb bleibt bestehen, nicht weil der Handel zu träge ist, die Digitalisierung zu bewerkstelligen, sondern weil der Kunde nicht darauf verzichten will. Der persönliche Kundenkontakt, die Fähigkeit, die Ansprüche der Kundschaft zu erfüllen, die Betreuung durch Menschen und nicht Avatare ist weiterhin ein Garant für Kundenzufriedenheit und Loyalisierung. Gleichzeitig gilt es die Digitalisierung der Prozesse voranzutreiben.

Damit sind wir bei einer hybriden customer journey, die analog und digital ist. Genau dieses Wechselspiel beschreibt, die vorliegende Digitalstudie 2023 vom TÜV Nord. Gemeinsam mit dem IfA Institut und AUTOHAUS hat man in den vergangenen fünf Jahren ein Standardwerk geschaffen, das jeweils aktualisiert den aktuellen Stand der schnelllebigen Entwicklung in diesem Bereich nicht nur ausführlich beschreibt, sondern konkrete Handlungsanweisungen bereithält.



H. Abeln
HARTMUT ABELN
 Vorsitzender der
 Geschäftsführung
 TÜV NORD Mobilität



R. M. Meunzel
RALPH M. MEUNZEL
 Chefredakteur
 AUTOHAUS

* **Digitale Wege, reale Entscheidungen: Die Customer Journey im Fokus**

Die Customer Journey im Automobilkauf hat sich in den vergangenen Jahren radikal verändert. Früher beschränkte sie sich hauptsächlich auf den Besuch des Autohauses, wo potenzielle Käufer Fahrzeuge begutachteten und sich von Verkaufsberatern beraten ließen. Heute betreten Kunden die Welt des Automobilhandels nicht mehr nur durch die Eingangstür des Showrooms, sondern insbesondere durch die virtuellen Türen des Internets.

Die Studie analysiert die verschiedenen Touchpoints entlang der Customer Journey und hebt die zunehmende Bedeutung von Omnikanal-Strategien hervor. Von der Online-Recherche über soziale Medien und Vergleichsportale bis hin zur persönlichen Beratung im Autohaus - die nahtlose Integration dieser Touchpoints wird entscheidend für den Erfolg im digitalen Zeitalter. Der Kunde von heute erwartet eine konsistente und reibungslose Erfahrung, unabhängig davon, ob er sich online oder offline befindet.

Unsere Ergebnisse verdeutlichen auch, dass der erfolgreiche Einsatz von Technologien wie KI und personalisierten Angeboten entscheidend ist, um Kunden langfristig zu binden. Durch die Integration dieser Innovationen schaffen Unternehmen nicht nur Effizienzgewinne, sondern bieten auch maßgeschneiderte Erlebnisse, die überzeugen.

Die Werkstatt als zentraler Touchpoint wird ebenfalls unter die Lupe genommen. Wie können digitale Lösungen dazu beitragen, den Serviceprozess zu

optimieren und die Kundenzufriedenheit zu steigern? Welche Rolle spielen Online-Terminvereinbarungen, digitale Reparaturstatus-Updates und vernetzte Fahrzeuge in der Werkstatt der Zukunft?

In einer Zeit, in der Kunden mehr Optionen und Informationen zur Verfügung haben als je zuvor, ist es entscheidend, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Der Automobilhandel steht an der Schwelle zu einer aufregenden Zukunft, in der Innovation und Kundenorientierung Hand in Hand gehen.

Diese Studie dient als Leitfaden für Autohäuser und Werkstätten, die den Wandel nicht nur als Herausforderung, sondern als Chance begreifen. Erlebe mit uns die Zukunft der Kundeninteraktion im Zeitalter der Digitalisierung.

Herzlichst

Ihr



**KÜNSTLICHE
INTELLIGENZ
CHATGPT**

Ihr



PROF. DR. BENEDIKT MAIER



Das Editorial wurde vom Chatbot „ChatGPT“ erstellt. Die nachstehenden Stichworte wurden dem Bot zur inhaltlichen Orientierung genannt: Customer Touchpoint, Digitalisierung, Customer Journey, Kunden, Autohaus, Werkstatt, Omnikanal

1. Obsessive CUSTOMER JOURNEY MANAGEMENT **Kunden- zentrierung**

Customer-Centricity lautet das Gebot der Stunde

Repräsentative Händler- und Kundenbefragungen bilden die Datenbasis

Die Digitalstudie hilft, die Kundenverhaltensweisen in 15 Kundenkontaktmomenten zu verstehen

Wechsel von der Produkt- zur Beziehungs- und Datenorientierung erforderlich



1. OBSESSIVE KUNDENZENTRIERUNG

Gegenüber produkt- und preiszentrierter Massenkommunikation zeigen sich die Autohaus- und Werkstattkunden zunehmend resistent. Gefragt sind hingegen persönliche und individuelle Interaktionsformate, die maximal eng an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet sind. Erforderlich ist daher ein Wechsel von der Produktfokussierung hin zur obsessiven Kundenzentrierung. Wertvolle Anhaltspunkte zur organisationalen Umsetzung hält der Customer-Centricity-Ansatz bereit.

1.1 VON DER PRODUKTORIENTIERUNG ZUR DATENORIENTIERUNG

NICHT DAS PRODUKT, SONDERN DIE BEZIEHUNG MACHT DEN UNTERSCHIED

Insbesondere in reifen und gesättigten Märkten zeigt sich, dass sich Unternehmen mit produktfokussierten Marketingansätzen besonders schwertun (Diez 2015). So auch im Automobilhandels- und im Werkstattgeschäft. Erfolgreicher stellen sich hier Ansätze mit Schwerpunkt im Aufbau und Erhalt der Kundenbeziehung heraus. Denn entgegen der Situation in schnell wachsenden Märkten können Kundenabwanderungen in gesättigten Märkten nur sehr schwer durch die Gewinnung von Neukunden kompensiert werden. Die Folge ist der Rückgang des Kundenbestands. Dass sich die Autohäuser und Werkstätten in Deutschland in einem gesättigten Marktumfeld bewegen, zeigt ein Blick auf die Neuzulassungs- und Bestandszahlen. Zudem hält das Produkt Automobil für Autohäuser nur wenige Möglichkeiten zur Differenzierung im Intra- und Wettbewerb bereit. Diese Situation ist in besonderem Umfang im Neuwagenbe-

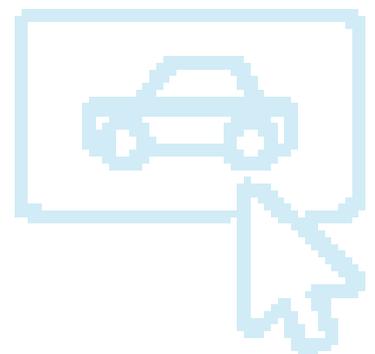
reich gegeben. Denn das Modellangebot ist bei allen Vertragshändlern einer Marke identisch. Auch die Komponente der Differenzierung über die Preissetzung geht durch den bei zahlreichen Marken beabsichtigten Wechsel in ein sogenanntes Agenturmodell zunehmend verloren. Weiter verschärft der Markteintritt asiatischer Autohersteller die ohnehin schon hohe Wettbewerbsintensität. Die positiven Abgrenzungsmöglichkeiten des Händlers über das technische Produkt Auto lösen sich daher sukzessive auf (Proff 2023). Eine Wachstumsstrategie, die in ihrer Kommunikation auf Werbung, Preisgestaltung und Vertrieb von Produkten für den Massenmarkt ausgerichtet ist, scheint vor dem Hintergrund der skizzierten Markt- und Wettbewerbssituation nicht (mehr) Erfolg versprechend (Rennhak/Opresnik 2016). Erforderlich ist daher ein Paradigmenwechsel vom Transaktionsmarketing hin zum Beziehungsmarketing (Nenninger/Seidel 2021). Dieses muss in dem aktuell volatilen Marktumfeld auf die spezifischen und individuellen Kundenbedürfnisse ausgerichtet sein. Als besonders erfolgsentscheidend ist in diesem Zusammenhang die Sammlung, Analyse und Bewertung von Daten einzuschätzen. Die

hierdurch erhaltenen Informationen gilt es für eine automatisierte und personalisierte Marktbearbeitung sowie das Kundenbeziehungsmanagement einzusetzen.

Überblickt man die Entwicklungen, so zeigt sich ein Wandel von der Produkt- über die Beziehungshin zur Datenorientierung (Bruhn 2022).

SPRUNGHAFTE ALWAYS-ON-KUNDEN

Kunden haben vor allem in Bezug auf die Ausgestaltung des Informations-, Beratungs- und Serviceprozesses ein immer höheres Anspruchsniveau. Die Kundenforderungen richten sich in diesem Zusammenhang insbesondere an eine hohe Convenience und eine maximale Optionalität in der Kanalwahl. Infolge dieser Entwicklungen setzen Kunden eine enge Verzahnung zwischen Online- und



Offline-Kundenkontaktpunkten sowie die situative Kanalwahlmöglichkeit voraus. Kunden entscheiden heute also situativ, welche Kanäle der Information und Kommunikation sie zu welchem Zweck entlang ihrer Reise zu einem neuen Fahrzeug oder der Umsetzung eines Werkstattbesuches einsetzen möchten. Diese Situation kann weder aufgehoben noch zurückgedreht werden. Vielmehr ist von einem Fortschreiben dieses Trends und einer steigenden Erwartungshaltung auszugehen (Keller/Ott 2020). Hierzu tragen nicht zuletzt auch die Kauf- und Serviceerfahrungen aus anderen Lebensbereichen bei. Die so genannte dritte Welle der Digitalisierung hat die Möglichkeiten zur Umsetzung eines personalisierten Einkaufserlebnisses auf ein neues Level gehoben. In diesem Zusammenhang wird häufig von „Living Services“ gesprochen. Diese zeichnen sich durch eine maximale Personalisierung der Dienstleistung und eine individuelle Integration in den Alltag des Konsumenten aus. Technisch werden sie durch die Kombination von „Internet der Dinge“ mit einer KI-gestützten Datenanalyse, die Vorlieben, Abneigungen, Verhaltensmuster und Gewohnheiten der Kunden versteht, ermöglicht. Diese Dienste werden im Automobilhandel wohl primär innerhalb der frühen Phasen der Customer Journey Einzug halten. Auch dürfen sie nicht als Substitut für persönliche Kontaktangebote verstanden werden. Sie sind vielmehr in eine konsistente, digital und analog verknüpfte Customer Journey einzuflechten (Weuthen 2019).

In der Zusammenfassung stehen Autohäuser und Werkstätten heute vollständig vernetzten und digital aufgeschlossenen Kunden gegenüber (Weuthen 2019). Mit

Unterbrechung der Jahre 2020 bis 2022 hat das Überangebot an Neuwagen in den vergangenen Dekaden einen intensiven Intra- und Interbrand-Wettbewerb entstehen lassen. Infolgedessen zeigt sich ein Machtgleichgewicht zugunsten der Kunden, die hohe Forderungen an Preissetzung und Produkte aufrufen können. Online-Informationsmedien verstärken diese Situation, indem sie eine nahezu komplette Preistransparenz erzeugen. Den Meinungen des sozialen Umfelds schreiben die Autohaus- und Werkstattkunden weiterhin eine große Bedeutung zu. Das Word-of-Mouth-Marketing verlagert sich jedoch in das Internet und erfreut sich in der Ausprägung von Bewertungsplattformen zunehmender Beliebtheit (Poppe/Gampfer 2022).

Die Kunden haben sich also zu sprunghaften Always-on-Konsumenten entwickelt, die ihre individuellen Bedürfnisse ununterbrochen anpassen und individuelle Wege zur Umsetzung ihrer Customer Journey wählen.

Zudem ziehen die Verbraucher zunehmend Aspekte der Nachhaltigkeit in ihre Entscheidungskalküle zur Auswahl von Anbietern und Produkten ein (Weissing 2020).

CUSTOMER-CENTRICITY-ANSATZ ALS ANTWORT

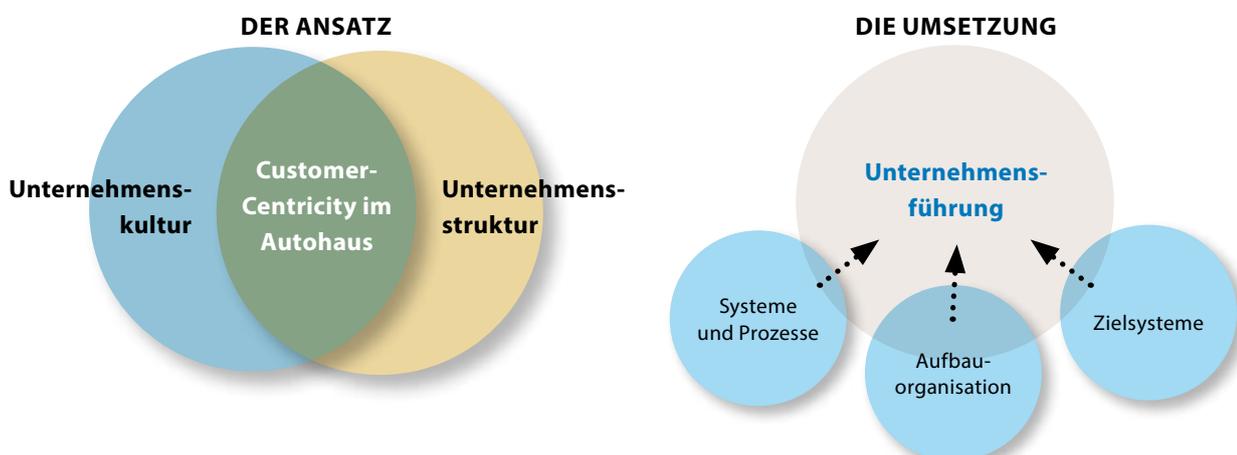
Diesem Kundenverhalten müssen Autohäuser und Werkstätten mit einer maximal kundenzentrierten Strategie begegnen. Das gesamte unternehmerische Handeln ist auf den Kunden auszurichten, verhaltensrelevante Informationen müssen gesammelt und in ein hyperpersonalisiertes Kundenbeziehungsmanagement überführt werden. Ein solches beinhaltet das Potenzial, auch

sprunghafte Kunden zu binden. Unternehmen, die den Customer-Centricity-Ansatz erfolgreich umsetzen, binden nahezu alle Funktionseinheiten der Organisation ein. Nur so gelingt es, Kunden in einem volatilen Marktumfeld und mit stark variierenden Verhaltensmustern effizient zu betreuen (Shah et al. 2006).

Ganz generell müssen Unternehmenskultur und -struktur ineinandergreifen (**Abbildung 1**). Die Änderung der Unternehmenskultur dürfte wohl die schwierigste Aufgabe sein. Sie ist so auszurichten, dass die Organisation von ein und denselben Wertevorstellungen zusammengehalten wird. Der Kunde ist in den Mittelpunkt zu stellen. In so ausgerichteten Unternehmenskulturen bezeichnet man Mitarbeiter auch als „Anwälte der Kunden“ (Nenninger/Seidel 2021).

Für eine erfolgreiche Umsetzung muss die Unternehmensführung den Customer-Centricity-Ansatz überzeugend vorleben und die Prozesse, Organisationsstrukturen und Zielsysteme auf die Kundenzentrierung ausrichten. Prozessual bilden zentralisierte und abteilungsübergreifende IT-Systeme mit konsistenten Datensätzen die Grundlage. Nur so kann eine einheitliche, umfassende und organisationsweite Sicht auf den Kunden gelingen. Customer-Centricity erfordert flache Strukturen. Zudem muss das Zusammenführen funktionaler Aktivitäten Silodenken zwischen Abteilungen ersetzen. Bereichsziele werden durch die Zielsetzung, qualitativ hochwertigen und differenzierenden Kundennutzen zu stiften, abgelöst (Keller/Ott 2020). Gemäß dem Customer-Centricity-Ansatz bildet der Customer-Lifetime-Value die Ankergröße zur Erfolgsmessung.

Abbildung 1 Customer-Centricity-Ansatz: organisatorische Grundlage





ABBILDUNG



KI-GENERIERT

Haben Sie's gemerkt?

Bei der Bebilderung der TÜV NORD Studie Digitalisierung und Innovation 2023 haben wir ausschließlich Bilder benutzt, die mit Künstlicher Intelligenz erzeugt wurden. Das stimmt nicht ganz: Die Fotos von Auftraggeber, Autor und Herausgeber sind nicht künstlich – die sind echt.

Chatbots, predictive maintenance, augmented reality – schon in der TÜV NORD Studie 2022 tummelten sich KI-gestützte Elemente. Wir stehen bei KI zwar erst am Anfang, aber sie dringt unaufhaltsam in alle Lebensbereiche ein. Nochmal die Frage aus der Überschrift: Hätten Sie es bemerkt? Man muss schon genau hinschauen, um auf den ersten Blick den Unterschied zu erkennen. Wir machen es dem Leser leicht und haben jedes künstliche Bild mit einem kleinen Logo versehen. Alle KI-Bilder haben wir bei der Bilddatenbank Stock Adobe gekauft, wobei der Bestellvorgang so

aussieht, dass man eine Kombination von Suchbegriffen eingibt und Filter definiert – zum Beispiel für Bilder im Querformat und mit einer bestimmten Farbgebung. Die Datenbank bietet dann passende Motive zum Download an. Dieses Procedere steht zugegebenermaßen am Anfang der Möglichkeiten von KI. Wir kaufen ein Bild, das die Bilddatenbank in dieser Form „komponiert“ hat. Noch greifen wir also auf vorgefertigte Bilder von Agenturen zurück. In naher Zukunft ist aber denkbar, dass wir in der Redaktion mit Hilfe von KI eigene Bilder erzeugen.

Wo liegt dabei der Nutzen für uns als Medium? Wir sparen uns zum Teil die Arbeit eines Fotografen, der nur mehr dann

beauftragt wird, wenn reale Bilder gefragt sind und streichen dabei einen Zeitgewinn und eine Kostenersparnis ein. Ein Grafiker muss keine umständlichen Bildmontagen erstellen und kann die gewonnene Zeit in das Gestalten hochwertiger Layouts investieren. Das ist nur ein kleiner Ausschnitt aus den Möglichkeiten künstlicher Intelligenz. „KI“ lässt sich in vielen Situationen sinnstiftend einsetzen.

Auch wenn KI in den unterschiedlichsten Bereichen eingesetzt werden kann, gilt eines für alle Einsatzbereiche:

KI erzielt die besten Resultate, wenn sie mit menschlicher Arbeit kombiniert wird!

DEFINITIONSVERSUCHE FÜR DEN BEGRIFF KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

„Künstliche Intelligenz ist die Eigenschaft eines IT-Systems, »menschenähnliche«, intelligente Verhaltensweisen zu zeigen.“

Bitkom e. V. und Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz

„Die künstliche Intelligenz [...] ist ein Teilgebiet der Informatik, welches sich mit der Erforschung von Mechanismen des intelligenten menschlichen Verhaltens befasst [...]“

Spektrum der Wissenschaft, Lexikon der Neurowissenschaften

„Künstliche Intelligenz ist die Fähigkeit einer Maschine, menschliche Fähigkeiten wie logisches Denken, Lernen, Planen und Kreativität zu imitieren.“

Europäisches Parlament

„Unter künstlicher Intelligenz (KI) verstehen wir Technologien, die menschliche Fähigkeiten im Sehen, Hören, Analysieren, Entscheiden und Handeln ergänzen und stärken.“

Microsoft Corp.



15 KUNDENKONTAKTMOMENTE GEBEN DIE STRUKTUR DER DIGITALSTUDIE VOR

Um den Kundenforderungen gerecht zu werden, müssen Autohausunternehmen und Werkstätten jegliche Kundenkontaktsituationen aufeinander abstimmen. Die erhaltenen Informationen sind zentral zu sammeln, zu bewerten und im Sinne der qualitativen Aufwertung künftiger Kontaktsituationen mit dem Kunden einzusetzen. Entlang der Reise des Kunden zu einem neuen Produkt oder einer Dienstleistung stellen Convenience und Multi-optionalität die obersten Zielsetzungen dar.

Als wertvolles Hilfsmittel fungiert dabei der Customer-Centricity-Ansatz (vergleiche Abschnitt 1.1). Wie in Abschnitt 1.1 dargelegt, erfordert die erfolgreiche Umsetzung des Customer-Centricity-Ansatzes kulturelle, systemseitige und aufbauorganisatorische Anpassungen. Um diese zielgerichtet auf die Kunden auszurichten, empfiehlt es sich, zunächst den Kunden in seinen Verhaltensweisen und Erwartungshaltungen zu verstehen. 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 – online wie offline.

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 die erneute Fahrzeuganschaffung. Berücksichtigt werden in beiden Prozessketten – dem Kauf- und dem Werkstattprozess – alle relevanten Kontaktmomente des Kunden mit der Herstellermarke, den Produkten oder dem Autohausunternehmen.

Um dezidierte Aussagen zu erhalten, wird der Kauf- und der Werkstattprozess in jeweils drei Unterphasen unterteilt, innerhalb derer die Verhaltensweisen der Kunden bei einzelnen Kontaktpunkten untersucht werden. Empirisch stützt sich die Studie auf zwei repräsentative Marktforschungen. Über eine Kundenbefragung werden Verhaltensweisen, Perspektiven und Erwartungen der Kundenseite belastbar eingeholt. Demgegenüber steht eine Befragung unter Führungskräften von 205 markengebundenen Händlern.

So lässt die Studie Aussagen zu den Kundenverhaltensweisen in 15 Kundenkontaktpunkten zu. Mit diesem Wissen sollen einerseits Kommunikationsmuster offengelegt und ein besseres Kundenverständnis erzeugt werden. Andererseits ermöglichen die Ergebnisse den Autohausverantwortlichen eine Optimierung ihrer möglichst genauen Kundenansprache und somit des Kundenerlebnisses. Die Untersuchung setzt dabei ganz bewusst und konsequent die Kundenbrille auf und folgt somit dem Ansatz der Customer-Centricity. Die Ausgestaltung interner Autohausprozesse wird daher bewusst nicht berücksichtigt, denn diese haben sich gemäß der Customer-Centricity-Logik an den Kunden auszurichten.

Abbildung 2 visualisiert einerseits das zugrunde liegende konsequente Verständnis zwischen Fahrzeugkauf und Werkstattbesuch. Andererseits werden die relevanten Optionen der Kunden, um mit einer Automarkte, den Produkten oder dem Autohaus in Kontakt zu treten, aufgezeigt. Dies erfolgt entlang der 15 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 oder Werkstätten. Beispielhaft sind hier Foren und Plattformen Dritter anzuführen. Eine hohe Tangibilität weist hingegen die Händlerwebsite oder das persönliche Beratungsgespräch im Autohaus auf.

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA)

KON-TAKTAUFNAHME ZUM HÄNDLER

Innerhalb der Phase „Beratung“ gilt es, den Kunden mit seinen spezifischen Wünschen und Anforderungen an das Fahrzeug zu verstehen. Die Möglichkeiten zur Ausgestaltung des Erstkontakts des Kunden mit dem Autohaus sind dabei vielfältig. Die traditionellen Kanäle wie Telefon oder der persönliche Besuch im Autohaus sind heute ebenso verbreitet wie der Weg über Online-Kanäle. Die in dieser Phase vom Kunden übermittelten Informationen bilden die Grundlage für eine weitere, zielgerichtete Kundenberatung.

HÄNDLERAUSWAHL

Im Anschluss an den Kaufimpuls tritt der Kunde in die Präferenzbildungsphase ein. Nach der ersten Bewertungsstufe zur Identifikation möglicher Händler, gilt es aus den möglichen, den passenden Händler zu selektieren. Die Intensität, mit der sich Kunden mit der Händlerauswahl auseinandersetzen, ist sehr unterschiedlich. Die Händlerwahl kann aber auch eine gewohnheitsbedingte Entscheidung sein (Stammkunden). In dieser frühen Phase kommt der Ausgestaltung der Online-Präsenz und dem baulichen Erscheinungsbild des Handelsbetriebs eine entscheidende Bedeutung zu.

AUSLÖSER FÜR DEN FAHRZEUGKAUF

Die Entscheidungstreiber für die Anschaffung 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 dem ersten Impuls 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. Hierzu stehen den Kunden die gängigen Bezahlmöglichkeiten zur Verfügung: Barzahlung oder auch kontaktlose Bezahlfunktionen via Vorhalten von Kredit- oder Girokarte. Die Einbindung von Online-Bezahldienstleistern bleibt im Servicegeschäft weiterhin eine Randerscheinung. Eine komplette Auslagerung des Bezahlvorgangs an den Kunden ist anhand von Self-Service-Kassen möglich. Auch diese Option wird von den Kunden bislang nur in einem überschaubaren Umfang nachgefragt.

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 2 Kundenkontaktpunkte in der Kauf- und Werkstatt-Journey

INFORMATION BEZÜGLICH MODELL- UND AUSSTATTUNGSOPTIONEN

Aufgrund der hohen Preissetzung, der weitreichenden Individualisierbarkeit sowie der technischen Komplexität des Automobils setzen sich Kunden teilweise mit einer hohen Detailliertheit mit verfügbaren Modellen und Ausstattungsoptionen auseinander. Digitale Elemente wie beispielsweise Online-Konfiguratoren bieten hierbei wertvolle Möglichkeiten zur Visualisierung. Erfolgt dieser Kernschritt der Beratung unter Einbindung eines Verkaufsberaters oder eines Produktextperten, so bietet dies umfangreiche Möglichkeiten, das Verständnis für den Kunden und seine Wünsche zu schärfen.

PROBEFAHRT

Die Probefahrt stellt für den Interessenten einen Moment des multisensualen Produkterlebnisses dar und ist weiterhin als „Bottleneck“ zu einer vollständigen Digitalisierung des Kaufprozesses zu bezeichnen. Darüber hinaus kann eine durch den Verkaufsberater begleitete Probefahrt die Intensität der Kundenbeziehung stark beeinflussen. Das gemeinsame Fahrerlebnis auf engem Raum bietet die Möglichkeit zur Festigung der Kundenbeziehung. Das Angebot einer Probefahrt wird von Neu- und Gebrauchtwagenkäufern weiterhin intensiv nachgefragt.

AUSWAHL VON FINANZIERUNGSART UND FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Grundlegende Finanzierungsformen stellen der Barkauf, die Kreditfinanzierung und Leasingmodelle dar. Während bei Dienstwagenfahrern das Leasing dominiert, bevorzugen Privatkunden weiterhin die Finanzierung und den Barkauf eines Neuwagens. Neben der Finanzierung des Fahrzeugs findet in diesem Moment häufig die Vermarktung weiterer Dienstleistungen, wie bspw. Versicherungen, Connected Services, Serviceflrates oder auch Zubehör statt.

VERHANDLUNG VON FAHRZEUGPREIS UND KUNDIKTIONEN

In enger prozessualer und inhaltlicher Verzahnung mit der Auswahl der Finanzierungsart und der Finanzdienstleistungen steht die Preis- und Konditionenverhandlung. In diesem Kundenkontaktmoment prallen die Interessen des Kunden und des Verkaufsberaters unmittelbar aufeinander. Als Lösungsweg in dieser Konfliktsituation wird neben der Einräumung von Rabatten häufig auch auf die Hinzugabe von Zubehör als verkaufsfördernde Maßnahmen zurückgegriffen.

NACHKAUF-KONTAKT

Automobile sind technisch komplexe und erklärungsbedürftige Produkte. Der kontinuierlich steigende Umfang verbauter Fahrerassistenzsysteme sowie die sich aus einer zunehmenden Fahrzeugvernetzung ergebenden Optionen zur Inanspruchnahme von digitalen Diensten und Functions on Demand erhöhen die Komplexität der Fahrzeugbedienung zunehmend. Auch rufen alternativ angebotene Fahrzeuge in der Nutzungsfrage zusätzliche Fragestellungen bezüglich der Lademöglichkeiten auf. Folglich ergeben sich häufig Fragen im Anschluss die Fahrzeugübergabe. Antworten erhalten die Kunden entweder bei ihrem Händler oder sie versuchen die Fragen in Eigenregie – beispielsweise unter Einbindung von Videos oder Foren – zu beantworten.

AUSLÖSER FÜR DEN WERKSTATTBESUCH

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. Die Notwendigkeit zur Durchführung der Wartungs- oder Reparaturarbeiten kann dabei zum einen durch den Kunden selbst erkannt werden. Zum anderen kann die Werkstatt, die Prüforganisation oder das Fahrzeug selbst einen entsprechenden

WERKSTATT-AUSWAHL

Im Anschluss an die Identifizierung von Notwendigkeiten für Werkstattbesuche steht der Fahrzeugbesitzer vor der Auswahlentscheidung hinsichtlich der für ihn passenden Werkstatt. Hierbei kann sich der Kunde grundsätzlich zwischen einer Vertrags- und einer freien Werkstatt entscheiden. Durch die Etablierung zahlreicher Spezialbetriebe im Glas- oder Karosseriebereich spielt in diesem Schritt auch das konkrete Serviceereignis eine wichtige Rolle. Die Situation im Markt zeigt, dass Kunden mit zunehmendem Fahrzeugalter von markengebundenen Werkstätten zu freien Werkstätten und Spezialanbietern abwandern.

ZUSTANDSDIAGNOSE

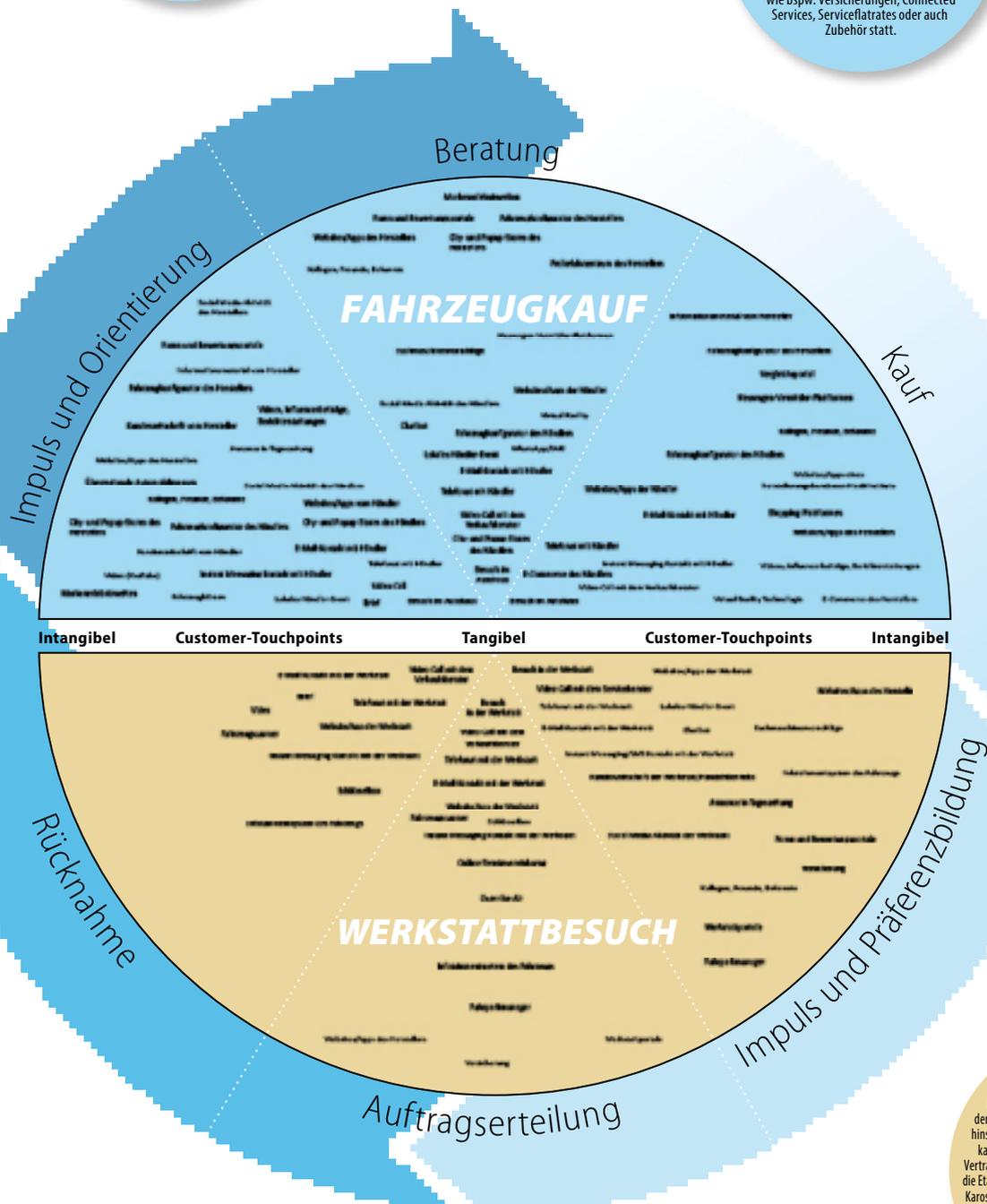
Innerhalb der Fahrzeugübergabe wird das Fahrzeug häufig einer Zustandsdiagnose unterzogen. Dabei erfolgt eine systematische Überprüfung und Dokumentation des Fahrzeugzustandes. Im Rahmen der Dialogannahme erfolgt dieser Schritt im Beisein des Kunden. Dabei nimmt der Serviceberater die durchzuführenden Arbeitsumfänge sowie etwaige Kundenwünsche auf. Innovative Systeme der Fahrzeugzustandsdiagnose unterstützen die Autohausmitarbeiter zunehmend in der Ausübung dieses Kundenkontaktmomentes. Abschließend lässt sich das Autohaus den Reparaturauftrag vom Kunden bestätigen.

FAHRZEUGÜBERGABE

Die Fahrzeugübergabe an die zuständige Werkstatt kann abhängig vom individuellen Kundenwunsch auf verschiedenen Wegen erfolgen. Neben der kontaktlosen Schlüsselabgabe über Kiosksysteme und Tresore oder der persönlichen Abgabe des Schlüssels am Empfang kann das Fahrzeug auch beim Kunden zu Hause oder am Arbeitsplatz abgeholt werden.

TERMINVEREINBARUNG

Die Terminvereinbarung kann persönlich, per Telefon oder über digitale Kanäle erfolgen. Bei der Vereinbarung eines Werkstatttermins müssen sowohl die Terminverfügbarkeiten des Kunden als auch die Verfügbarkeit der internen Werkstattkapazitäten sowie die Personalressourcen gleichermaßen berücksichtigt werden. Weiterhin gilt es, erste Informationen über den Reparaturbedarf einzuziehen, um Rückschlüsse auf die Teilebedarfe und die Notwendigkeit sowie Verfügbarkeit von Ersatzmobilität prüfen zu können.



Intangible Customer-Touchpoints Tangible Customer-Touchpoints

BELASTBARES DATENMATERIAL

Hohe Inflation, rückläufige Auftragseingänge, steigende Energiepreise, Fachkräftemangel, Umbruch in den Vertriebssystemen der Automobilwirtschaft 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 Autohäusern und Werkstätten. Insofern sind die Verantwortlichen häufig in einer reaktiven Position gefangen und zu Entscheidungen unter erheblichen Unsicherheiten gezwungen. Hohe Entscheidungsgeschwindigkeit und permanenter Anpassungswille sind gefordert.

Für die richtigen Entscheidungen braucht man jedoch belastbare Informationen. Im Kontext der Anwendungsentscheidung von Kundenkontaktkanälen gilt es, die aktuellen Anforderungen und Verhaltensweisen der Kunden in Erfahrung zu bringen. Letztlich entscheidet der Kunde selbst, ob und wie oft er das Autohaus aufsucht oder ob er seine Informationen selbstselektiv

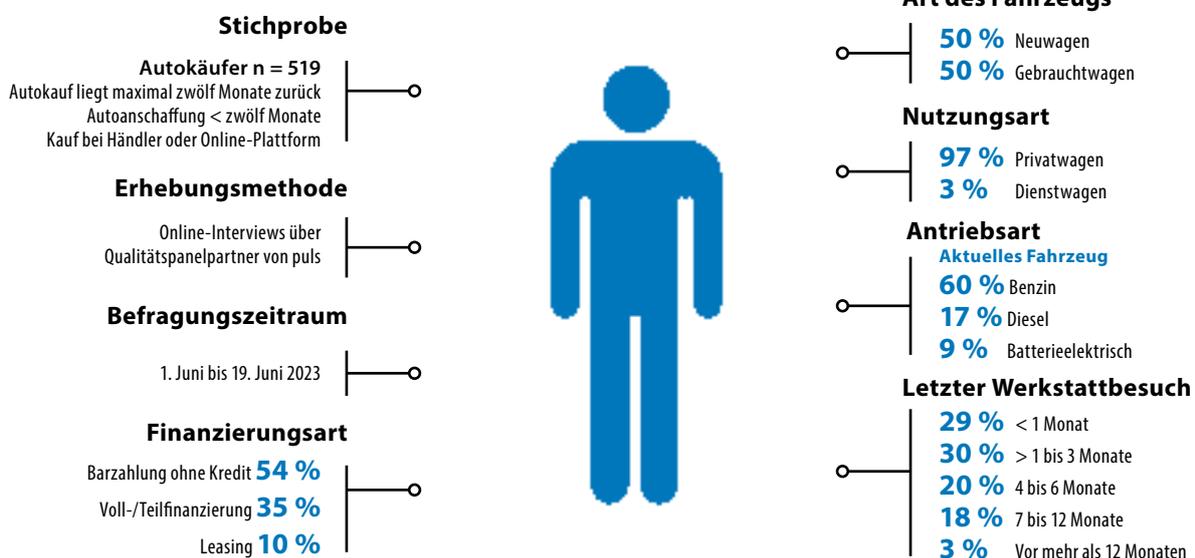
aus den vielfältigen Online-Angeboten gewinnt. Der Einsatz von Marketing- und Kommunikationsinstrumenten entlang des automobilen Kauf- und Werkstattprozesses ist daher weder als Zufallsprodukt noch als statisches Konstrukt zu betrachten. Besetzen Autohausunternehmen die vom Kunden präferierten Kanäle 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 bespielen, 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 Dienstleistungen in anderen Lebensbereichen beeinflusst. Diese Erfahrungen übertragen sich wiederum auf Erwartungen an den au-

tomobilen Kauf- und Serviceprozess. Diese Gemengelage erfordert ein kontinuierliches Nachverfolgen des Kundenverhaltens und der verschiedenen Erwartungshaltungen. Die Studienreihe „Digitalisierung und Innovation“ schafft Transparenz und möchte den Entscheidern in den Handelsbetrieben und Werkstätten belastbare Orientierungspunkte für den Aufbau ihrer Kundenkontaktstrategien an die Hand geben. Eine One-fits-all-Lösung kann auch diese Studie nicht hervorbringen.

Die Verantwortlichen in den Betrieben sollten jedoch die Studienergebnisse in ihre Entscheidungen einbeziehen und individuell entscheiden, welche Kontaktmedien in ihrem Fall eine hohe Eignung aufweisen. Zusätzlich werden im Rahmen von Sonderthemen für die Branche aktuell relevante Themen näher beleuchtet. Auf der Kundenseite wurden im Zeitraum zwischen dem 1. Juni und dem 19. Juni 2023 rund 520 Personen, deren letzter Autokauf nicht länger als zwölf Monate zurücklag, befragt. Das Sample setzt sich dabei aus 50 Prozent Neu- und 50 Prozent Gebrauchtwagenkäufern zusammen (**Abbildung 3**).

Abbildung 3 Steckbrief zur Kundenbefragung

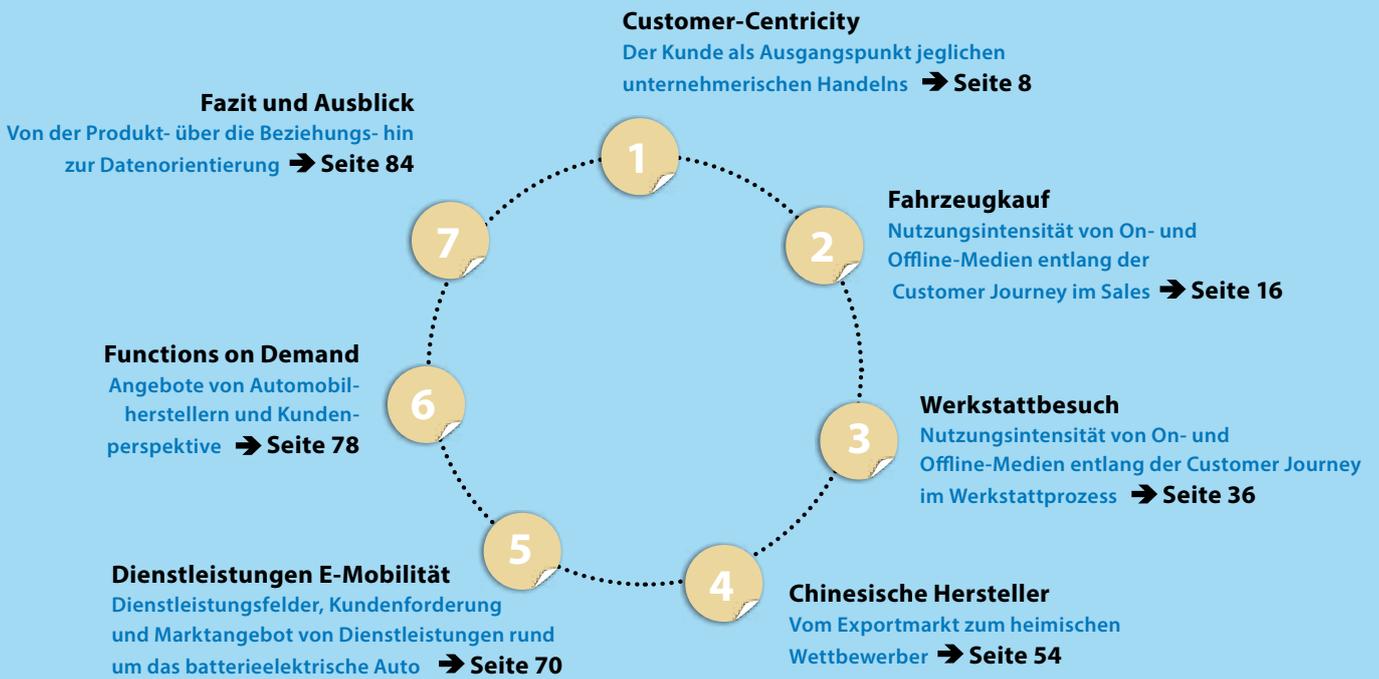


In ihrem konzeptionellen Kern lehnt sich die vorliegende Ausgabe der Studienreihe „Digitalisierung und Innovation“ eng an die Veröffentlichung aus den vorangegangenen Jahren an. Struktur stiftet die konsequente Zugrundelegung der Customer Journey für den Fahrzeugkauf und – davon getrennt – den Werkstattbesuch. Betrachtet werden daher alle relevanten Kundenkontakt-Situationen. Das Beibehalten des Untersuchungs-

designs 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. Ebenso

werden Unterschiede in den Verhaltensweisen von Kunden unterschiedlicher Altersklassen sowie Antriebskonzepten aufgedeckt. Ergänzt wird die Untersuchung in diesem Jahr um Fragestellungen bezüglich neuer Automobilhersteller aus China, der Geschäftsmodelle rund um die Elektromobilität und Functions-on-Demand. Inhaltlich betrachtet die Studie „Digitalisierung und Innovation 2023“ sieben Schwerpunkte (**Abbildung 4**).

Abbildung 4 Inhaltliche Schwerpunkte der Studie Digitalisierung und Transformation 2023



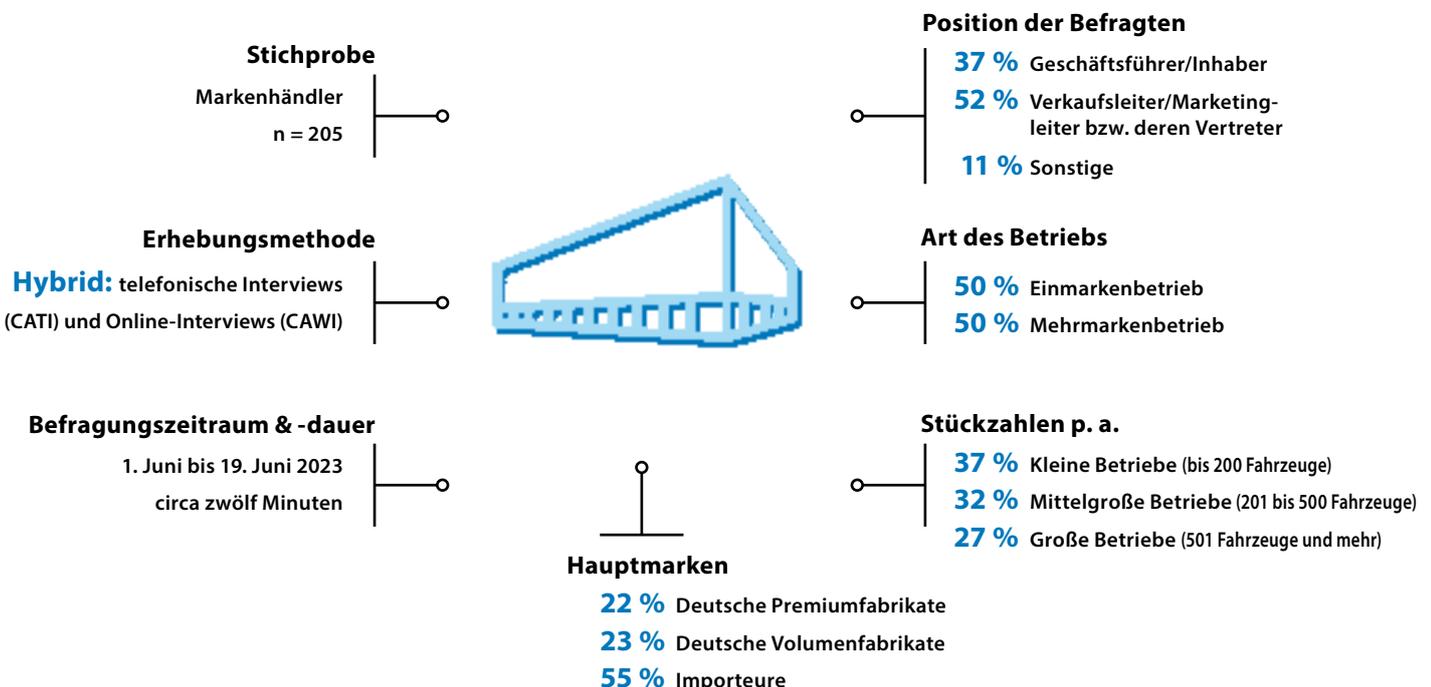
Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA)

Um nicht nur einen Status quo hinsichtlich der Einbindungsintensität einzelner Medien, Kanäle und Anwendungen darzulegen, sondern auch deren Angebot im Markt belastbar aufzeigen 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.

Die ausgewiesenen Positionen der Handelsstufe basieren auf einem Mix aus Telefon- und Online-Interviews mit Vertretern von 205 fabrikatsgebundenen Händlern. Wie auch die Kundenbefragung wurde das Untersuchungsdesign inhaltlich und methodisch am Institut für Automobilwirtschaft (IfA) entwickelt. Die Erhebung selbst wurde im Zeitraum vom 1. bis 19. Juni 2023 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. 37 Prozent der befragten Händler setzen jährlich weniger als 200 Neuwagen ab. Ein ähnlicher Anteil des befragten Samples positioniert sich mit Verkaufsvolumina zwischen 201 und 500 Neuwagen per annum in der Gruppe der „mittelgroßen Betriebe“. Die verbleibenden 27 Prozent der Befragten sind demnach der Gruppe der „großen Betriebe“ zuzuordnen (Abbildung 5).

Abbildung 5 Steckbrief zur Händlerbefragung



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA) / puls Marktforschung

2. Kontakt- situationen beim Kauf

SO TICKT
DER KUNDE

Junge Kunden orientieren sich an Online-Bewertungsportalen

Zurück in alte Zeiten: Rabatte sollen Kunden locken

Händlersuche: Online-Börsen zeigen Gebrauchtwagen- und Händlerwebsites den Neuwagenkunden den Weg

Der Kampf um den Kunden wird intensiver: Marketingausgaben auf Höchststand

BEV-Käufer haben besonders großen Bedarf an Probefahrten

ABBILDUNG



KI-GENERIERT

2. SO TICKT DER FAHRZEUGKUNDE: ACHT KUNDENKONTAKTSITUATIONEN IM FAHRZEUGKAUFPROZESS

Die Suche nach dem Durchschnittskunden ist sinnbefreit, weil genau dieser im Markt nie anzutreffen ist. Denn sowohl der Grad der Intensität, inwiefern sich Kunden mit dem Fahrzeug und zusätzlichen Dienstleistungen auseinandersetzen, als auch die in diesem Zusammenhang eingesetzten Kontaktkanäle 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.

2.1 IMPULS UND PRÄFERENZBILDUNG: ONLINE-BÖRSEN GEWINNEN WEITER AN BEDEUTUNG

EMPFEHLUNGEN UND KUNDENBEWERTUNGEN HABEN GEWICHT

Gerade in den frühen Phasen des Kaufprozesses setzen Neu- und Gebrauchtwagenkunden intensiv auf Online-Medien. Besonders ausgeprägt ist die Online-Affinität unter den Gebrauchtwagenkäufern. Dieses Bild spiegelt die Verhaltensweisen aus zahlreichen anderen Lebensbereichen wider. Auf Online-Plattformen Dritter informieren, orientieren, 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. Online-Plattformen ist daher die Rolle eines „Gatekeepers“ zwischen Anbieter und Nachfrager zuzuschreiben. Diese Entwicklung hat dazu beigetragen, dass die Anzahl von Online-Plattformen mit großer Geschwindigkeit gewachsen ist. Unwahrscheinlich ist jedoch, dass sich diese Entwicklung in den kommenden Jahren fortschreiben wird.

Der sogenannte Netzwerkeffekt zeigt bereits in vielen anderen Branchen eindrucksvoll, dass sich nur wenige Online-Plattformen durchsetzen. So gibt es beispielsweise keine zwei Airbnb, Amazon oder eBay.

Dennoch darf nicht der Eindruck entstehen, dass ausschließlich Online-Medien die Händlerauswahl bestimmen. Auch persönliche Gespräche mit Kollegen, der Familie oder Bekannten haben über alle Altersklassen hinweg Einfluss auf die Entscheidungskalküle bei der Händlerwahl.

Gerade jüngere Neuwagenkunden scheinen den Meinungen ihres sozialen Umfelds und Kundenempfehlungen ein überdurchschnittlich starkes Gewicht zu schenken.

Dies zeigt der Blick auf die Bedeutungszumessungen von Online-Bewertungsportalen. Weiterhin setzen sich Fahrzeugkäufer

aber intensiv mit der Selektion des passenden Händlers auseinander. Diese Verhaltensweise unterscheidet sich maßgeblich von zahlreichen anderen Branchen. Dies lässt sich wohl damit begründen, dass das Automobil ein High-Involvement-Produkt ist. Diese Produkte lösen ganz spezifische Kundenanforderungen an den Kaufprozess aus. Denn das anspruchsvolle Preisniveau, die langen Beschaffungsintervalle, die technische Komplexität sowie die Erklärungsbedürftigkeit führen dazu, dass sich Kunden intensiv mit dem Produkt und der Auswahl des Händlers auseinandersetzen.

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 wird in zwei Teilschritte untergliedert: den Auslöser für einen Fahrzeugbedarf und die Identifizierung des passenden Händlers. Untersucht werden in diesem Zusammenhang die Verhaltensmuster, die die Kunden in diesen beiden Schritten aufweisen.

Impuls und Präferenzbildung

- 1 Was war der maßgebliche Auslöser für den Bedarf nach einem neuen Fahrzeug?
- 2 Wie ist Ihr Interesse für den Händler geweckt worden?



AUSLÖSER FÜR DEN FAHRZEUGKAUF: ZURÜCK IN ALTE ZEITEN – RABATTE SOLLEN NACHFRAGE ANKURBELN

Die Motivationen für eine 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. Letztere ergibt sich meist infolge von marken-, fahrzeug- oder konditionenbezogenen werblichen Aktivitäten. Dazwischen einzuordnen sind auslaufende Leasingverträge oder Veränderungen hinsichtlich der privaten Situation. Die Bandbreite der Beweggründe lässt erahnen, dass eine One-fits-all-Lösung zur Stimulierung eines Kaufwunsches nicht benennbar ist. Unter den Auslösern für einen Fahrzeugkauf ist der Einfluss externer Stimuli generell als hoch zu bewerten. Deren letztliche Bedeutung unterscheidet sich jedoch entsprechend der kundenindividuellen Lebenssituation sowie der jeweiligen Rationalität und Emotionalität gegenüber Automobilen.

Dass die automobilen Kaufentscheidung 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 Beweggrun-

des mit den Werten aus den Jahren 2020, 2021 und 2022 kann der in diesen Jahren feststellbare rückläufige Trend der angebotsstimulierten Fahrzeuginteressen unterbrochen werden (**Abbildung 6**). Nunmehr sehen 21 Prozent der Neu- und 12 Prozent der Gebrauchtwagenkäufer ihre Kaufmotivation in attraktiven Angeboten oder Modellen begründet (2022: NW: 12 Prozent | GW: 14 Prozent). Die korrekte Interpretation dieser Entwicklung dürfte wohl vielmehr in angebotsseitigen Anpassungen als in einer Konsumfreude zu suchen sein.

Während in den vergangenen Jahren infolge der Warenknappheit von preisaggressiven Neuwagenangeboten weitestgehend abgesehen wurde, stabilisierten sich die Lieferketten im Jahr 2023 zunehmend. Parallel zeigen die Verbraucher aufgrund der hohen Inflation und der generellen wirtschaftlichen Unsicherheiten eine Kaufzurückhaltung. Wie die aktuelle Situation weiter zeigt, werden die in den vergangenen Jahren aufgebauten Auftragsbestände in recht kurzer Zeit abgebaut und die benötigten Auftragseingänge bleiben aus.

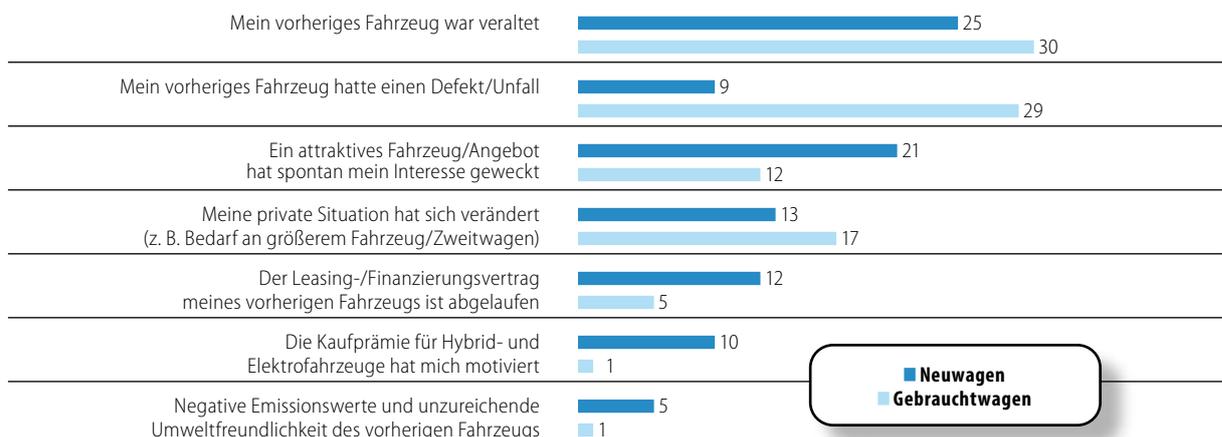
Infolge dieser Gemengelage setzen immer mehr Hersteller und Händler wieder auf Verkaufsförderungsmaßnahmen in Form von Preisnachlässen.

Wie die Auswertungen zeigen, scheinen derartige Angebote auch in schwierigen Zeiten Verbraucher anzusprechen. Wenig überraschend ist in diesem Zusammenhang, dass Neuwagenkäufer stärker auf derartige Stimuli anspringen. Geht die Entscheidung zu einem Neuwagen – als Alternative zu einem Gebrauchtfahrzeug – ja ohnehin schon über eine rationale Notwendigkeit des Zugriffs auf einen Pkw hinaus. Diese Aussage wird auch durch die Befragungsergebnisse bezüglich der Kaufmotivation aufgrund des Fahrzeugalters oder des technischen Zustands gestützt. So ist das Fahrzeugalter für 30 Prozent und ein technischer Defekt respektive ein Unfall für 29 Prozent der Gebrauchtwagenkäufer das entscheidende Kriterium (Vergleichswerte bei den Neuwagenkäufern: 25 Prozent und 9 Prozent).

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 zehn Prozent (2022: neun Prozent) der Neuwagenkäufer die ausgerufene Kaufprämie zum Anlass für den Fahrzeugkauf. Der entsprechende Vergleichswert von einem 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 6 Impuls und Präferenzbildung: Auslöser für den Fahrzeugkauf

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



Basis: n = 519 • Neuwagen: n = 260 • Gebrauchtwagen: n = 259 • Angaben in Prozent

SELEKTION DES PASSENDEN HÄNDLERS: ONLINE-BÖRSEN ZEIGEN DEN GEBRAUCHTWAGEN- UND WEBSITES DEN NEUWAGENINTERESSENTEN DEN WEG

Im Anschluss an den Kaufimpuls tritt der Kunde in die Präferenzbildungsphase ein. Eine dogmatische Trennung des Präferenzbildungsprozesses hinsichtlich der richtigen Marke, des geeignetsten Modells oder des passenden Händlers würde dem tatsächlichen Kaufentscheidungsprozess nicht entsprechen. Alle drei Präferenzbildungsprozesse laufen in gewissem Umfang parallel und nicht sequenziell ab. Jede Präferenzbildung ist dabei als Ergebnis eines komplexen Informationsverarbeitungsprozesses zu verstehen. Einfluss haben jegliche aktuellen und zurückliegenden Kontaktsituationen mit der Herstellermarke, den Produkten sowie den an zurückliegenden Fahrzeugkäufen oder Werkstattaufenthalten beteiligten Unternehmen. Um die relevanten Kundenverhaltensweisen besser zu verstehen, werden die genannten drei Präferenzbildungen separat betrachtet und untersucht. In diesem Abschnitt steht die Präferenzbildung bezüglich des Händlers im Fokus.

In allen Präferenzbildungsprozessen kommt der passiven Informationsaufnahme eine große Bedeutung zu. Kunden suchen und vergleichen häufig nicht aktiv, sondern treten mit den möglichen Händlern eher un- beziehungsweise unterbewusst in Kontakt. Dabei sind die Kontakt-

möglichkeiten vielfältig und reichen von der Markensignalisation eines Autohauses über Trikotwerbung bei einem regionalen Sportverein bis hin zu händlerbezogenen Meldungen auf Social-Media-Plattformen. Aufgrund der angesprochenen passiven Einwirkung auf die Präferenzbildung können Kundenbefragungen auch nur eine vage Indikation auf deren Wirkung 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 des Parallellaufs einer stationären und einer Online-Präsenz von Autohäusern deutlich. Andererseits wird die Rolle der Online-Plattformen als Match-Maker insbesondere in der Gebrauchtwagenvermarktung unterstrichen. 42 Prozent der Gebrauchtwagenkäufer geben an, dass Online-Fahrzeughörsen ein relevantes Medium bei der Selektion des passenden Händlers darstellen. Für Neuwagenkunden sind die Händler- und die Herstellerwebsites die führenden Online-Tools (Händlerwebsite: 28 Prozent/ Herstellerwebsite: 20 Prozent). 14 Prozent der Neuwagenkäufer geben an, dass sie

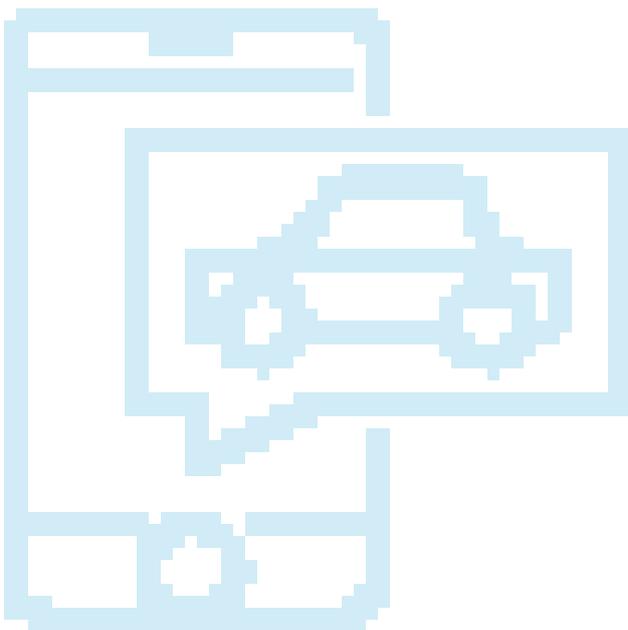
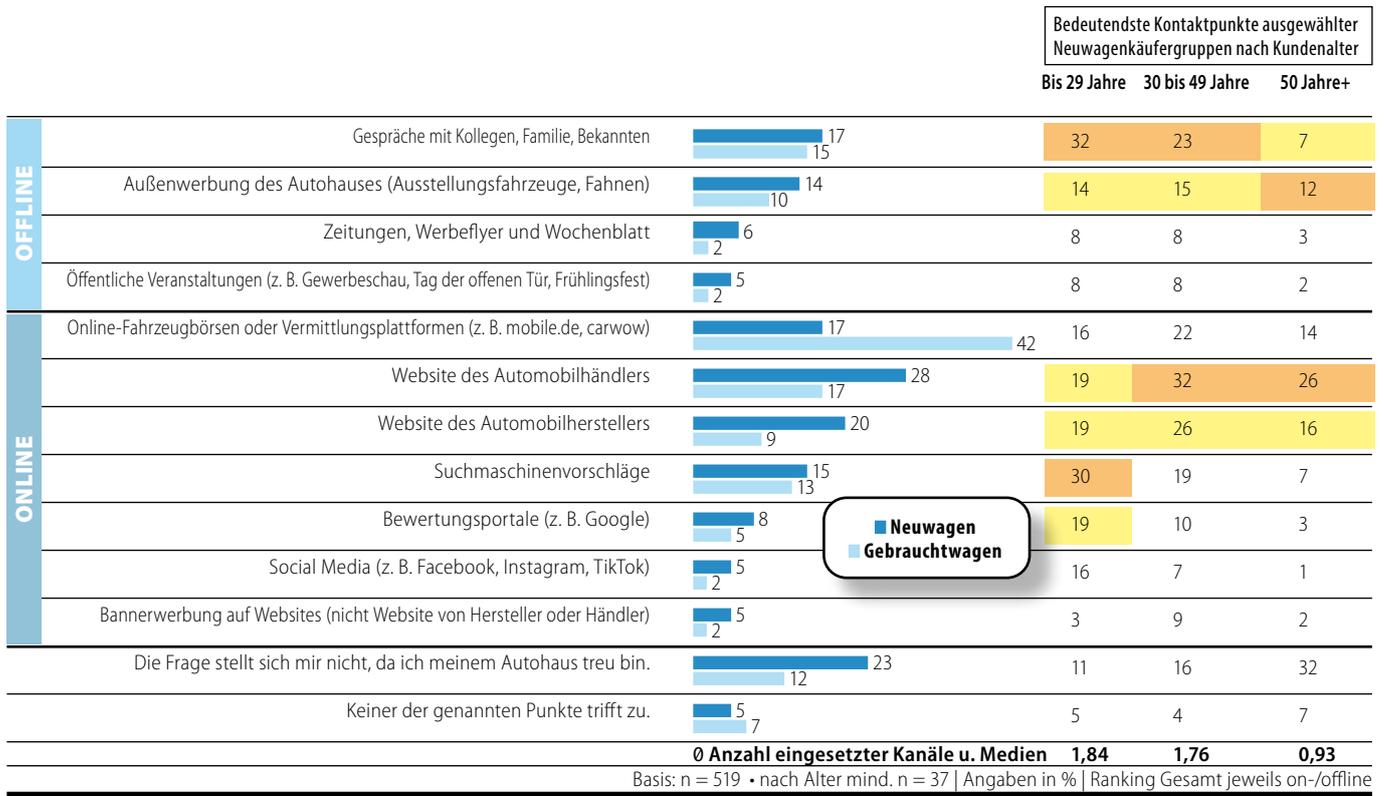


Abbildung 7 Impuls und Präferenzbildung: Selektion des passenden Händlers

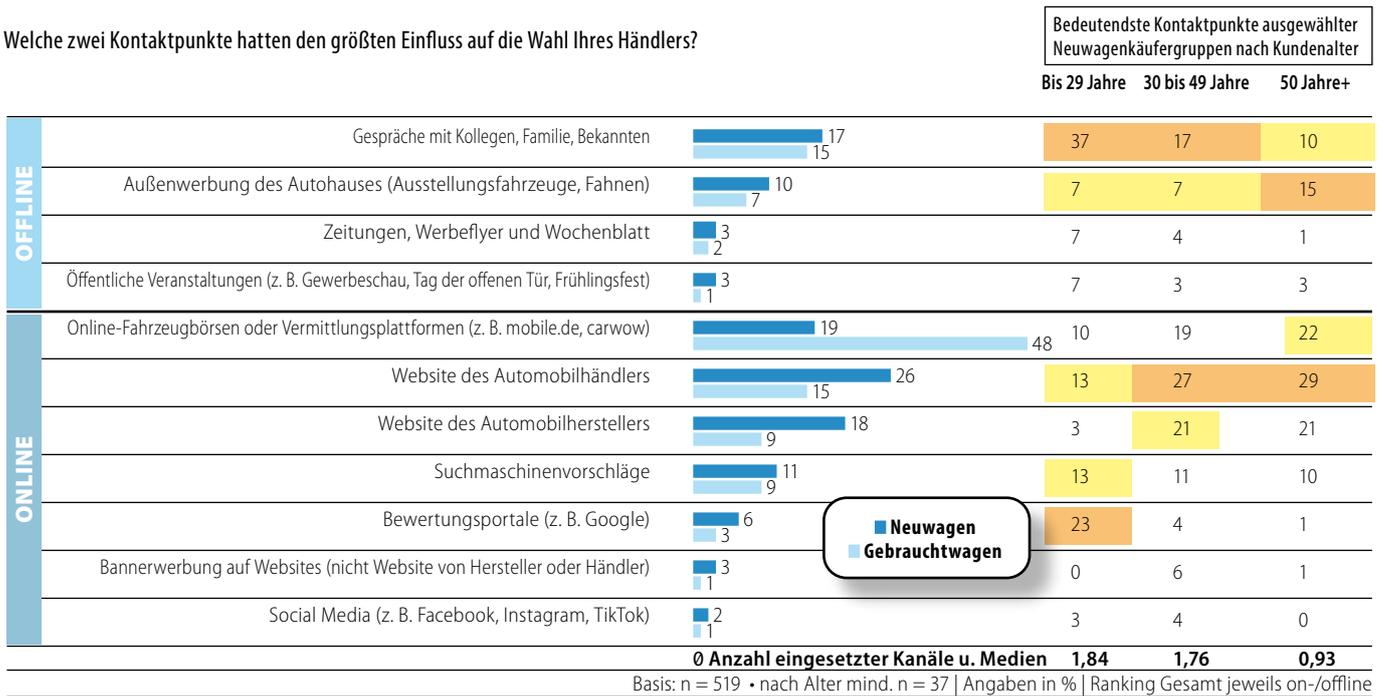
Wie haben Sie den passenden Händler identifiziert? Bitte kreuzen Sie in der folgenden Liste alle Kontaktoptionen an, die eine Rolle gespielt haben.



Prio-1-Medium Prio-2-Medium



Welche zwei Kontaktpunkte hatten den größten Einfluss auf die Wahl Ihres Händlers?



Prio-1-Medium Prio-2-Medium

von Ausstellungsfahrzeugen, Fahnen oder der Signalisation – auf den Handelsbetrieb aufmerksam wurden (**Abbildung 7**). Ob es ein Autohaus in den Relevant Set der Kunden schafft, ist demnach immer stärker von dessen Online-Präsenz als von dessen stationären Präsenz abhängig. Stellt man die Äußerungen der Neuwagenkäufer denen der Gebrauchtwagenkäufer gegenüber, dann ist eine stärkere Online-Fokussierung im Gebrauchtwagengeschäft mit Schwerpunkt auf Online-Marktplätze zu erkennen.

Ob ein Gebrauchtwagenhändler das Kundeninteresse erfährt, entscheidet sich daher maßgeblich an seiner Präsenz auf Online-Marktplätzen.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass das in dieser Fragestellung abgefragte grundsätzliche Interesse an einem Händler zwar als zwingende Bedingung für einen späteren Fahrzeugkauf zu verstehen ist. Ob der Kunde sich aber letztlich für oder gegen einen Fahrzeugkauf bei diesem Händler ausspricht, ist von der Ausgestaltung der dazwischenliegenden Kundenkontaktmomente abhängig. Weiterhin weisen die Befragten beider Gruppen Empfehlungen aus ihrem sozialen Umfeld eine große Bedeutung zu. So spielten in 17 Prozent der Neuwagen- und in 15 Prozent der Gebrauchtwagenkäufer Gespräche mit beispielsweise Freunden, Bekannten oder Familienangehörigen eine relevante Rolle innerhalb der Händlerwahl. Weitere interessante Unterschiede innerhalb der Händlerwahl liefert die Unterscheidung der Neuwagenkäufer nach Altersklassen. Aufgrund früherer Käuferfahrungen ist die Altersgruppe über 50 Jahre auf die geringste Anzahl an Informationskanälen innerhalb der Händlerauswahl angewiesen. Folgerichtig ist in dieser Gruppe die höchste Loyalität zu verzeichnen: 32 Prozent der Befragten geben an, dass sie sich mit der Händlerwahl nicht auseinandersetzen, da sie ihrem Händler treu sind. Der entsprechende Vergleichswert bei den unter 29-Jährigen liegt bei 11 Prozent.

Diese Auswertung zeigt eindrucksvoll, wie entscheidend die Kundengewinnung in jungen Jahren mit anschließender Loyalisierung ist – auch oder gerade in heutiger Zeit.

In enger sachlicher Verwobenheit sind die Abweichungen innerhalb des Kriteriums „Suchmaschinen“ zu interpretieren. Rund ein Drittel der jungen Neuwagenkäufer

setzt dieses sehr generische Informationsmedium innerhalb der Händlersuche aktiv ein. Bei den über 50-Jährigen beläuft sich dieser Anteil auf lediglich sieben Prozent.

Nach der ersten Selektionsstufe zur Identifizierung geeigneter Händler gilt es für die Kunden, aus der großen Anzahl möglicher den passenden Händler auszuwählen. Um in diesem Prozess die richtigen Schlüsse als Händler ziehen zu können, bedarf es eines maximalen Kundenverständnisses. In diesem Zusammenhang ist es von entscheidender Bedeutung, welche Wirkungsstärken die einzelnen Kontaktsituationen auf die letztliche Wahl des Händlers haben. Autohausunternehmen sind dazu aufgefordert, den Kontaktpunkten mit hoher Wirkungsstärke eine besonders große Aufmerksamkeit zu schenken, um die Kunden entsprechend positiv zu beeinflussen und in die eigenen Kontaktstränge zu lenken. 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 zählen beispielsweise für 48 Prozent der Gebrauchtwagenkunden Online-Marktplätze zu den Top-2-Medien. Dies unterstreicht ein weiteres Mal die Marktmacht von Online-Plattformen wie mobile.de und AutoScout24.

Die weiterhin bestehende deutliche Abweichung der Relevanz von Online-Plattformen bei Gebrauchtwagen- und Neuwagen lässt sich sachlogisch begründen. Hängt die Verfügbarkeit eines Gebrauchtwagens am Angebot des einzelnen Händlers, so lassen sich Neuwagen hingegen individuell konfigurieren. Somit treten Merkmale wie die Beratungsqualität des Händlers oder die geografische Nähe bei der Händlerauswahl von Neuwagenkunden in den Mittelpunkt.

Festzuhalten ist, dass kein vom Autohaus direkt beeinflussbares Offline-Medium einen annähernd vergleichbar großen Einfluss auf die Händlerwahl genießt wie Online-Marktplätze bei Gebrauchtwagenkunden und Hersteller- sowie Händlerwebsites bei Neuwagenkunden.

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 Suchmaschinenoptimierung (SEO) sicherzustellen.

Andererseits helfen die Formate des Online-Marketings – beispielsweise Social Media, 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. Online-Bewertungsportale kommt beispielsweise in der Gastronomie oder Hotellerie eine entscheidende Rolle im Matching von Anbietern und Nachfragern zu. Dass diese Portale künftig auch im Automobilhandel an Bedeutung gewinnen werden, lässt ein Blick auf die Unterscheidung der Top-2-Touchpoints nach Kundenalter prognostizieren.

Bei den unter 29-jährigen Neuwagenkäufern sind Online-Bewertungsportale bereits das Online-Medium mit der höchsten Wirkungsstärke innerhalb der Händlerwahl.

Für 23 Prozent zählt dieses Medium zu den beiden einflussstärksten Kontaktpunkten. Ältere Neuwagenkäufer weisen diesem Medium hingegen nahezu keine Bedeutung zu (Kunden älter als 50 Jahre: 1 Prozent). Wie bereits angesprochen, ist dies in gewissem Umfang auch mit der Loyalität älterer Kunden gegenüber einem Handelsbetrieb in Verbindung zu bringen. Der deutliche Unterschied zwischen den beiden Altersgruppen ist jedoch gewiss nicht ausschließlich auf die unterschiedliche Loyalität zu reduzieren.

KLEINE HÄNDLER SCHÖPFEN AB, MITTLERE WOLLEN WACHSEN

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 5,9 Prozent (2021: 4,1 Prozent) des Jahresumsatzes für Marketing verausgabt (**Abbildung 8**). Diese Entwicklung lässt unter anderem auf eine sich verschärfende Wettbewerbsintensität im Markt schließen. Die Händler müssen also intensivere Anstrengungen unternehmen, um den Zuspruch der Kunden zu erhalten. Besonders intensiv scheint der Wettbewerb unter den Händlern mittlerer Größe zu sein. Bei diesen liegt das durchschnittlich verausgabte Marketinginvest bei 6,8 Prozent. Die Ergebnisse zeigen auch in diesem Jahr eine sehr große Streubreite hinsichtlich des anteilig vom Unternehmensumsatz investierten Marketingbudgets. 40 Prozent der Markenhändler investieren weniger als 3 Prozent des

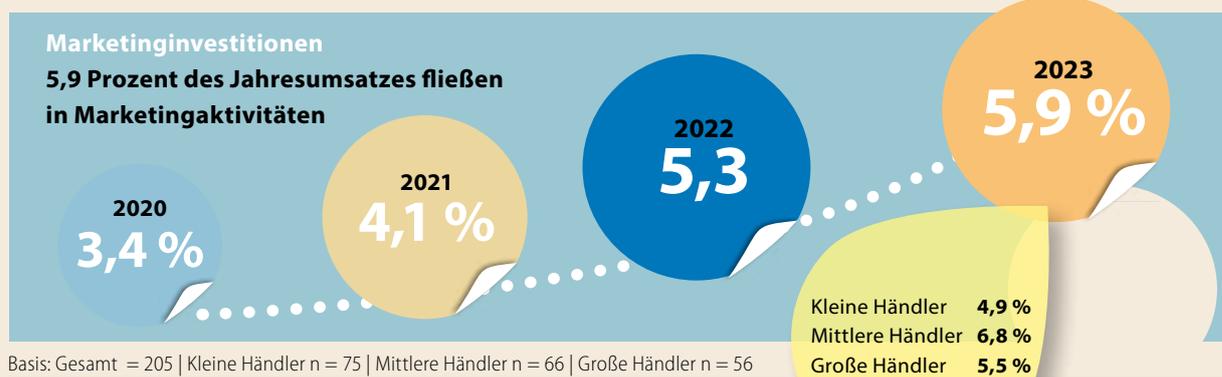
Jahresumsatzes in Marketing und Werbung. Allerdings beziffern 21 Prozent (2022: 17 Prozent) der Befragten ihre Marketinginvestitionen auf über 10 Prozent vom Netto-Jahresumsatz. Besonders groß ist die Polarisierung in den Gruppen der kleinen und mittleren Betriebe. Bei den kleinen Betrieben mit einem jährlichen Neuwagenabsatz von unter 200 Einheiten scheint es eine beachtliche Gruppe an Marketingverweigerern zu geben: 55 Prozent und damit über die Hälfte investieren weniger als drei Prozent in Marketing. Bei den mittleren Betrieben (jährlicher Neuwagenabsatz zwischen 201 und 500 Fahrzeugen) zeichnet sich ein genau umgekehrtes Bild: 29 Prozent beziffern ihre Marketinginvestitionen auf 5 bis 10 Prozent, 24 Prozent sogar auf über 10 Prozent.

Diese Zahlen lassen vermuten, dass eine beträchtliche Anzahl der kleinen Häuser ihre Strategie auf eine eher kurzfristige Gewinnmaximierung mittels Kostenminimierung ausrichtet. Bei zahlreichen mittleren Betrieben stehen die Zeichen hingegen auf Aufbruch und strategischer Unternehmensausrichtung. Diese zeigen sich anhand der hohen Marketinginvestitionen bestrebt, Marktanteile zu erobern und hierdurch ihre Relevanz im Markt perspektivisch abzusichern.

Zusätzlich tragen die oftmals suboptimalen Organisationsstrukturen in den Häusern mittlerer Größe zu höheren, relativen Marketingausgaben bei, während realisierbare Größeneffekte in Gruppenstrukturen zu niedrigeren führen.

Abbildung 8 Autohausperspektive: Entwicklung der Marketingausgaben

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



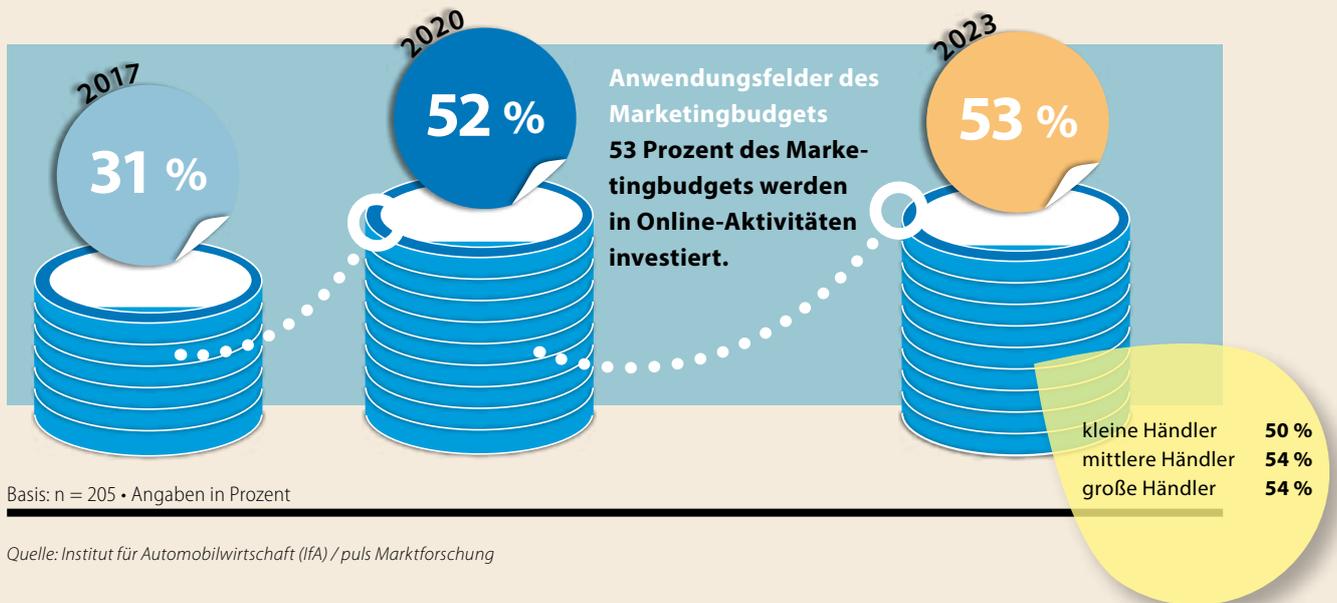
Von Interesse ist jedoch nicht nur der Umfang der Marketinginvestitionen, sondern vielmehr die Einsatzfelder, in die diese Budgets fließen. In den vergangenen Jahren war eine kontinuierliche Verlagerung der Marketingausgaben in Richtung der Online-Kanäle festzustellen. Nun scheint sich in dieser Entwicklung eine gewisse Stabilisierung abzuzeichnen. Die Autohaus-Verantwortlichen geben nunmehr an, durchschnittlich 53 Prozent des Marketingbudgets in Online-Aktivitäten zu investieren (**Abbildung 9**). Zweifelsohne hat sich die innerhalb

der COVID-Pandemie alternativlose Entscheidung der Bespielung von Online-Formaten auch nach Lockerung der Restriktionen verstetigt. Zahlreiche Häuser haben demnach die Effizienz und Reichweite von Online-Medien zu schätzen gelernt und infolgedessen auf eine Wiederaufnahme ausgewählter Offline-Formate verzichtet. Neben der Marketingausrichtung der Autohausunternehmen gilt es, in diese Diskussion auch den Steuerungseinfluss von herstellerbonifizierten Marketingaktionen einzubeziehen.



Abbildung 9 Autohausperspektive: Anteilige Verwendung des Marketingbudgets

Was schätzen Sie, wie viel Prozent dieses Marketingbudgets werden Sie im Jahr 2023 in Online-Aktivitäten investieren?



GROSSE HÄUSER SIND AUCH ONLINE SICHTBARER

Um online auffindbar zu sein und sich zu präsentieren, setzen die befragten Händler durchschnittlich 7,1 Medien ein. Wenig verwunderlich ist die mit zunehmender Unternehmensgröße festzustellende ansteigende Einbindungshäufigkeit von Online-Medien. Innerhalb der gewählten Größen-Cluster der Autohäuser setzen die kleinen Betriebe im Mittel 6,3, die mittleren Betriebe 7,3 und die großen Betriebe 7,8 der abgefragten Online-Medien ein. Die sich folglich ergebende geringere Sichtbarkeit der kleinen Unternehmen erschwert die Erschließung von Wachstumspfaden anhand von Neukundengewinnung.

Die großen Häuser greifen unentschlossene Interessenten frühzeitig online ab und lenken sie in ihre Kanäle. Kleine Autohäuser haben das Nachsehen und müssen sich auf die Optimierung der Bestandskundenbetreuung konzentrieren.

Wie die Ergebnisse der Kundenbefragung zeigen, sind Handelsunternehmen – insbesondere innerhalb der Vermarktung von Gebrauchtwagen – auf eine Sichtbarkeit 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, soziale Netzwerke zu bespielen oder dies zu planen. Im Umkehrschluss sind 13 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.

Dass online Neukunden akquiriert werden können, haben die Handelsbetriebe erkannt. 41 Prozent der befragten Markenhändler kaufen Online-Leads an, 17 Prozent planen, dies zu tun. Im vergangenen Jahr setzte lediglich ein Drittel der Befragten auf diesen Kanal. Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei Neuwagenvermittlungs-Plattformen. Auch diese erfreuen sich zunehmender Beliebtheit. Dies zeigen zugleich eine Intensivierung der Händleranstrengungen innerhalb der Neukundenakquisition sowie die kontinuierliche Verlagerung der Informationsphase in die Online-Welt.

Auch das Google-Unternehmensprofil erfreut sich einer nahezu flächendeckenden Verbreitung und hat im Vergleich zum Vorjahr nochmals beachtlich an Verbreitung zugelegt. Wichtiger als das „Ob“ ist bei der Bespielung dieser Kanäle jedoch das „Wie“. Anhand des kostenfreien Google-Unternehmensprofils können Unternehmenskategorien gewählt, Fotos hinterlegt sowie Öffnungszeiten und Kontaktoptionen ausgewiesen werden. Die im Unternehmensprofil hinterlegten Informationen erscheinen sowohl in Google Maps als auch bei der Google-Suche. Für Kunden bietet das Google-Unternehmensprofil die Möglichkeit zur Bewertung des Autohauses. Wichtig ist daher ein vollständiges, aktuelles und ansprechendes Google-Unternehmensprofil. Dieser Online-Kontaktpunkt ist häufig der erste Kontaktpunkt des Kunden mit einem Autohaus oder einer Werkstatt. Überzeugt dieser Kontaktpunkt nicht, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Kunden den nächsten Schritt in Richtung der händler eigenen Kontaktpunkte wie der Händlerhomepage oder den Besuch vor Ort nicht gehen.

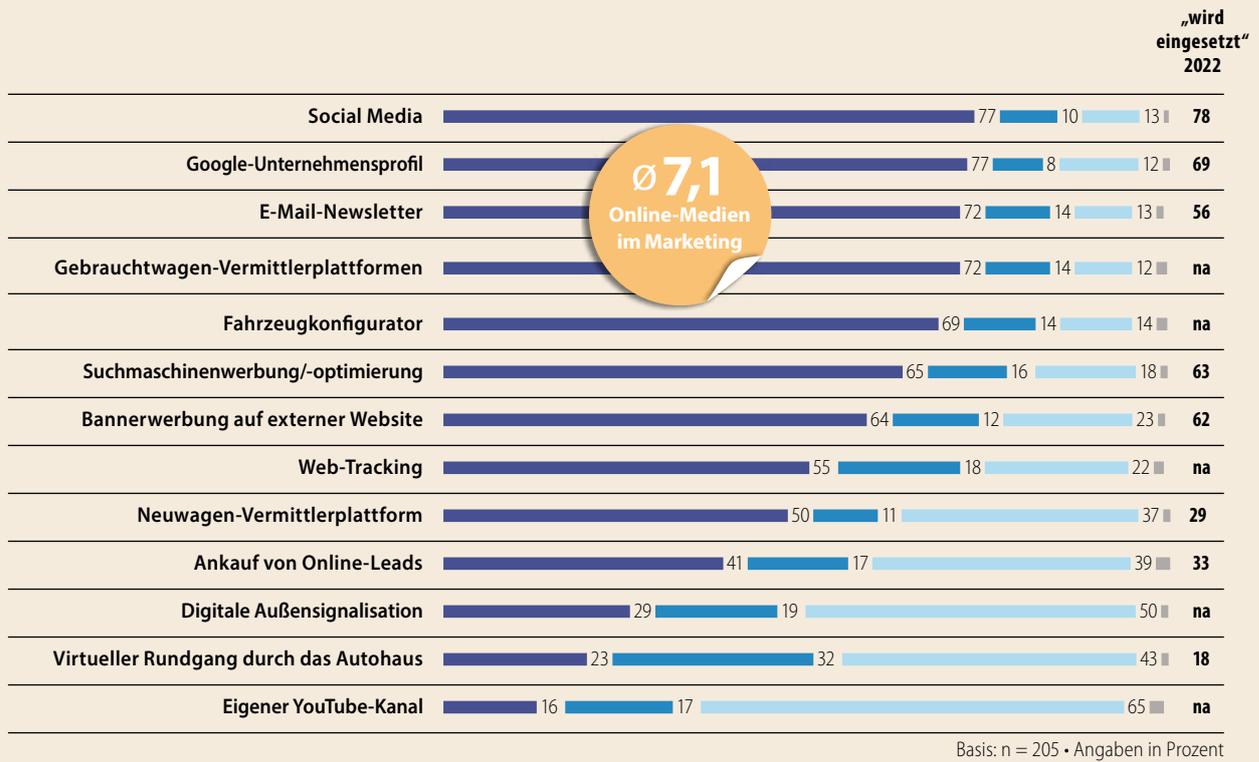
Will man als Unternehmen online sichtbar sein, so führt nahezu kein Weg an einem Google-Unternehmensprofil und Suchmaschinenwerbung/-optimierung (SEA/SEO) vorbei. Diese Ansicht teilt auch der überwiegende Anteil der Befragten.

Die in der **Abbildung 10** 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 „Virtueller Rundgang durch das Autohaus“, „digitale Außensignalisation“ und „Web-Tracking“ verzeichnen innerhalb der Antwortoption „noch 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.

Der eigene YouTube-Kanal bleibt im Automobilhandel weiterhin eine Seltenheit. Dieses Medium ist aufgrund der hohen Komplexität des Aufbaus und des effektiven Betriebs auch nur für große Gruppen geeignet. Dies haben die Handelsbetriebe auch erkannt. Deutlich wird dies anhand der hohen Nennungshäufigkeiten innerhalb der Antwortoption „weder noch“. An dieser Stelle sei jedoch darauf hingewiesen, dass die Platzierung von Werbung vor oder nach den YouTube-Clips mit den einschlägigen Inhalten für Händler jeglicher Größe eine attraktive Plattform sein kann.

Abbildung 10 Autohausperspektive: Einsatz digitaler Medien im Sales-Marketing

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



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



Kleine Händler
bis 200 NW p. a.



Mittlere Händler
201 bis 500 NW p. a.



Große Händler
über 501 NW p. a.

2.2 BERATUNG: DAS MULTISENSUALE PRODUKTERLEBNIS IM KOMPETENZZENTRUM

Nach umfangreichem Suchen, Informieren und Vergleichen mittels Online-Medien sucht ein Großteil 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.

Wie die Untersuchungsergebnisse zeigen, fordern gerade junge Neuwagenkäufer nach einer umfangreichen Online-Recherche die Angebote eines stationären Autohauses ein.

An dieser Stelle muss das Autohauskonzept seine Stärken als persönlich-stationäres Kompetenzzentrum rund um die (Auto-)Mobilität 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 Kaufentscheidung, dennoch sind beispielsweise Kurznachrichten oder Videocalls fest in den Kanalmix der Beratung zu integrieren, um der kundenseitig 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. Es gilt ebenso festzuhalten, dass sich die flexible Möglichkeit zu einem Wechsel zwischen unterschiedlichen Kanälen für Kunden längst zu einer Basisanforderung entwickelt hat.

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 die Phase der „Beratung“ in drei sachlogisch voneinander abtrennbare Kundenkontaktanlässe unterteilt: Kontaktaufnahme zum Autohaus, Information hinsichtlich Modell und Ausstattung sowie die Durchführung einer Probefahrt.

Beratung

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



KONTAKTAUFNAHME ZUM HÄNDLER: NACH AUSGIEBIGER ONLINE-RECHERCHE ERFOLGT DIE KONTAKTAUFNAHME MEIST 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. Junge Kundengruppen setzen zusätzlich auf Suchmaschinen und Online-Bewertungsportale. Dieser Sachverhalt zwingt die Verantwortlichen in den Autohausunternehmen dazu, dem Routing der Leads in die Autohauskanäle größte Aufmerksamkeit zu schenken. Der Kampf um den Kunden entscheidet sich daher schon in einem sehr frühen Stadium des Kaufentscheidungsprozesses.

Nachdem der Kunde eine erste Sondierung hinsichtlich attraktiver Angebote und relevanter Anbieter online und in Eigenregie durchgeführt hat, folgt die konkrete Kontaktaufnahme zu einem Autohausunternehmen. Diese gezielte Kontaktaufnahme erfolgt weiterhin überwiegend über analoge Wege wie das Telefon oder den direkten Besuch. In diesem Zusammenhang ist jedoch darauf hinzuweisen, dass nur wenige Interessenten vor Kontaktaufnahme nicht die Unternehmenswebsite des Autohauses aufsuchten oder sich über Bewertungsplattformen informierten. 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 66 Prozent (2022: 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 51 Prozent der Neuwagenkäufer geben an, den Kontakt mit dem Autohaus im Rahmen eines persönlichen Besuchs auszugestalten (Gebrauchtwagenkunden: 37 Prozent).

Der Vergleich zwischen den Altersklassen bringt ebenfalls spannende und womöglich etwas überraschende Einblicke zutage. So entscheiden sich Neuwagenkäufer unter 29 Jahren und über 50 Jahren überdurchschnittlich stark zur Erstkontaktaufnahme mit dem Autohaus anhand eines persönlichen Besuchs.

Über die Begründungszusammenhänge für dieses Bild kann nur spekuliert werden. Möglicherweise geht bei jüngeren Kunden ein sehr umfangreicher Online-Informationsprozess vorweg, wodurch die Händler- und Markenwahl bereits online final entschieden wird.

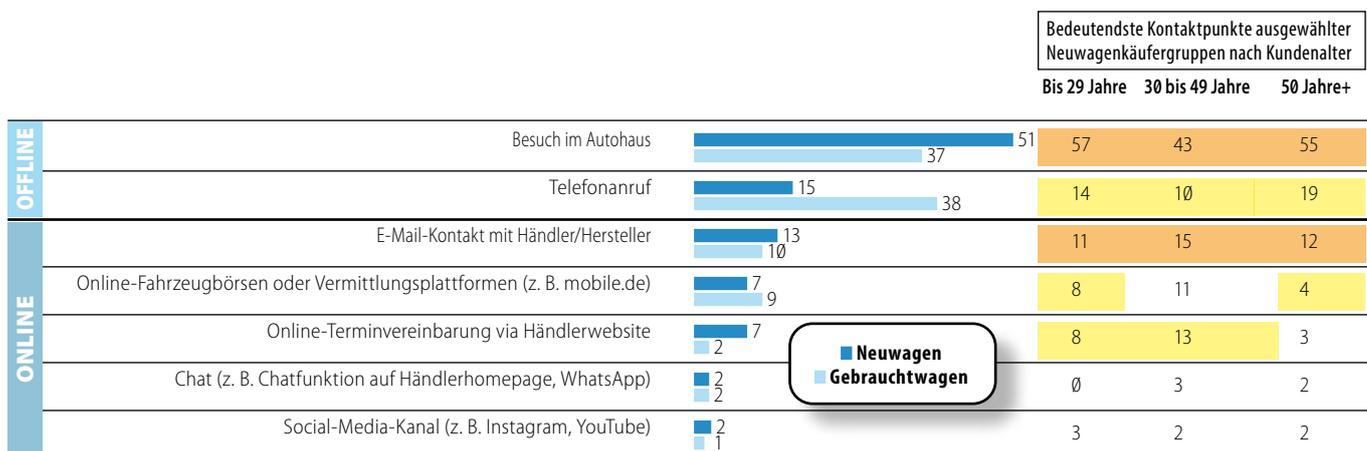
Weitere 15 Prozent (Gebrauchtwagenkunden: 38 Prozent) gehen telefonisch auf das Autohaus zu (Abbildung 11). Der vergleichsweise intensivere Einsatz des Telefons bei den Gebrauchtwageninteressenten lässt sich mit den Ergebnissen der Kundenbefragung zur Verhaltensweise innerhalb der Identifikation des passenden Händlers begründen. Gebrauchtwagenkäufer finden den passenden Händler zu großen Teilen über Fahrzeugbörsen. Dabei bildet in der Regel das Produktangebot beziehungsweise dessen Verfügbarkeit und nicht die geografische Nähe das entscheidende Kriterium.

Die Einbindung von Online-Kanälen in die Erstkontaktaufnahme bleibt auch im Jahr 2023 verhalten. Nunmehr geben 13 respektive 10 Prozent der Fahrzeugkunden an, als Erstkontaktkanal die E-Mail einzusetzen. Diese Werte liegen auf vergleichbaren Niveaus wie in den Jahren 2021 und 2022.

Neuartige Medien wie Chats, Videocalls, Social Media oder Online-Terminvereinbarungsoptionen 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. Zunahmen sind jedenfalls innerhalb der Penetration von Online-Fahrzeuggbörsen zur Erstkontaktaufnahme festzustellen. Diese rücken damit schrittweise an die E-Mail heran. Für diese Entwicklung zuträglich ist sicherlich die beispielsweise bei mobile.de integrierte E-Mail/Chat-Funktion zum Händler oder die Telefonanruf-Funktion von AutoScout24. Derartige Funktionen ermöglichen einen nahtlosen Übergang zwischen unterschiedlichen Akteuren und sind ein Beispiel für einen funktionierenden Omnikanal im Automobilhandel. Womöglich ist der Anteil der über Online-Börsen durchgeführten Erstkontakte höher, als die Kundenbefragung ausweist. In Betracht zu ziehen ist, dass Kunden einem Allokationsproblem unterliegen und die Nutzung der In-App-Telefon- oder Mailfunktion nicht der Börse, sondern den Antwortoptionen E-Mail oder Telefonanruf zuweisen. Dennoch erfreuen sich die Online-Börsen in diesem Aspekt einem deutlich ansteigenden Zuspruch.

Abbildung 11 Beratung: Erstkontaktaufnahme zum Händler

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



Basis: n = 519 • Neuwagenkäufer: n = 260 • Gebrauchtwagenkäufer: n = 259 • nach Alter mind. n = 37 | Angaben in % | Ranking Gesamt jeweils on-/offline

Prio-1-Medium Prio-2-Medium

INFORMATION BEZÜGLICH MODELL- UND AUSSTATTUNGSOPTIONEN: ÜBER MODELL- UND AUSSTATTUNGSOPTIONEN WIRD SICH PRIMÄR IM SHOWROOM INFORMIERT

Trotz der Existenz zahlreicher und qualitativ hochwertiger Online-Medien zur Umsetzung der Modell- und Ausstattungsberatung greifen Autokäufer in dieser Phase weiterhin 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 Kundenkontaktanlass zunehmend an Bedeutung. Diese Entwicklung führte in den vergangenen Jahren insbesondere dazu, dass Interessenten gut informiert und mit klaren Vorstellungen zu Beratungsgesprächen erscheinen. Folglich besteht 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 einen 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 Fahrzeugkonfiguration. Während Käufer von Neuwagen ihre Wunschfahrzeuge tatsächlich konfigurieren müssen, stellt sich für Gebrauchtwagenkäufer wohl vielmehr die Frage nach der Identifikation des passenden Fahrzeuges im Markt. Diese Situation zeigt sich auch in den Ergebnissen der Kundenbefragung (**Abbildung 12**). Demnach werden Online-Fahrzeugkonfiguratoren von 33 Prozent der Neuwagenkäufer eingesetzt. Die Information anhand von Videos nimmt ebenfalls Fahrt auf (16 Prozent der Neuwagenkäufer). YouTube, Instagram und TikTok dürften in diesem Zusammenhang wohl die relevantesten Plattformen sein. Umgekehrt gestaltet sich die Situation bei den Online-Fahrzeugsbörsen. Diese stellen für Gebrauchtwageninteressenten innerhalb der Informationsphase zu Modell- und Ausstattungsvarianten das zentrale Online-Medium dar (GW: 25 Prozent | NW: 14 Prozent).

Wenngleich sich Neu- und Gebrauchtwagenkunden vor ihrem ersten Autohausbesuch innerhalb der Online-Medien intensiv mit den Ausstattungsoptionen auseinandersetzen, bezieht mehr als die Hälfte den persönlichen Autohausbesuch in die Entscheidung rund um Modell und

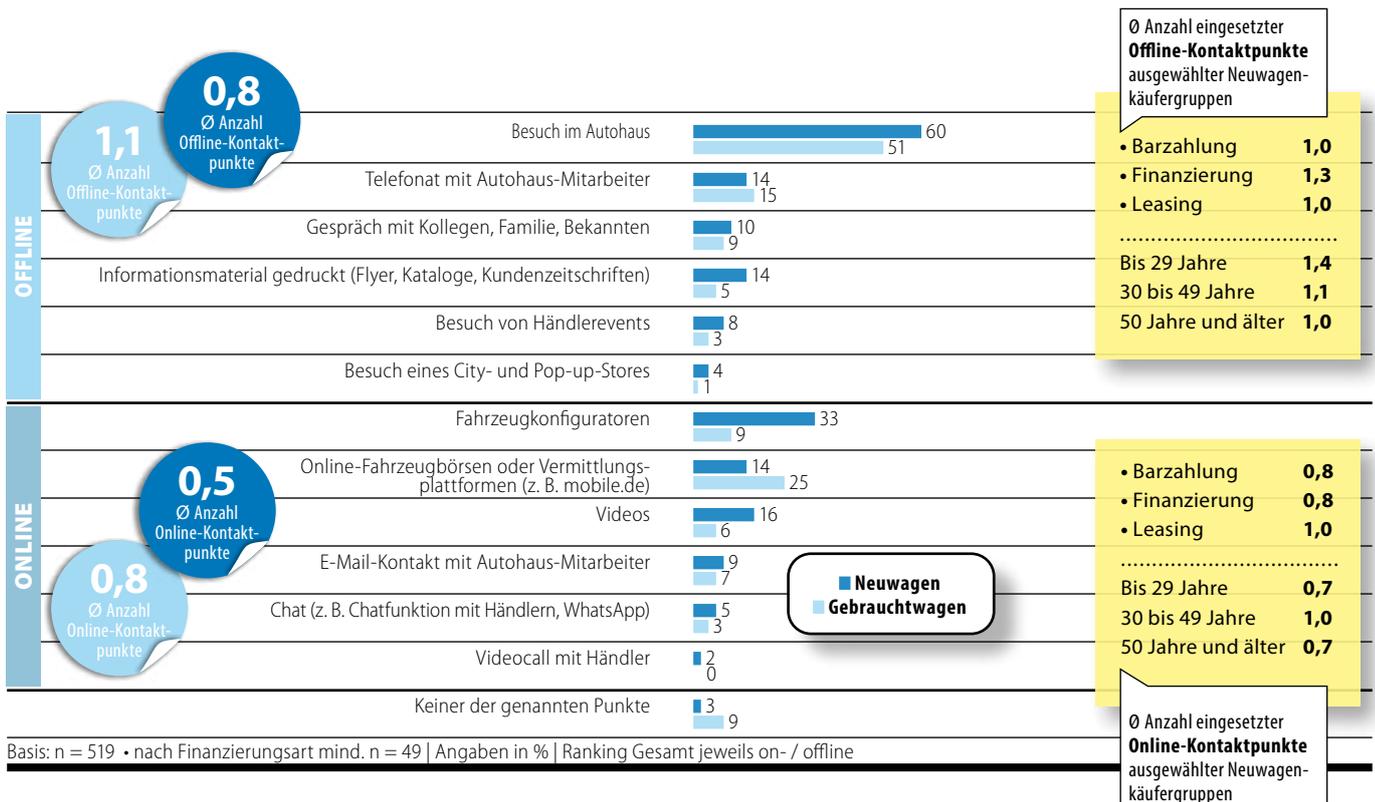
Fahrzeugkonfiguration ein. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich Neu- wie Gebrauchtwagenkunden intensiv mit Fragestellungen rund um die Modell- und Ausstattungswahl auseinandersetzen. Der überwiegende Kundenanteil setzt hierzu einen Mix aus Online- und Offline-Informationsoptionen ein. Im Durchschnitt binden Neu- und Gebrauchtwagenkunden rund ein Offline-Informationsangebot zur Identifikation des passenden Modells und der präferierten Ausstattung ein.

Die Detailauswertungen zeigen, dass junge Neuwagenkäufer von Offline-Informationsangeboten überdurchschnittlich stark Gebrauch machen. Mit zunehmendem Alter scheinen die Kunden klarere Vorstellungen bezüglich der Modell- und Ausstattungspräferenzen zu haben.

Daneben signalisieren Kunden, die ihren Neuwagen finanzieren, den größten stationären Beratungsbedarf. Für diese Kundengruppe ist die Fahrzeuganschaffung offensichtlich mit den größten finanziellen Risiken verbunden, was den hohen stationär-persönlichen Beratungsbedarf begründet. Barzahler verfügen hingegen über die erforderlichen liquiden Mittel und für Leasingkunden ist das wirtschaftliche Risiko bedeutend geringer.

Abbildung 12 Beratung: Umsetzung der Fahrzeugkonfiguration

Wie haben Sie sich über konkrete Modell- und Ausstattungsoptionen für Ihr Auto informiert?



DURCHFÜHRUNG PROBEFAHRT: EV-KÄUFER HABEN BESONDERS HOHEN BEDARF AN PROBEFAHRTEN

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 Probefahrzentren. Solche Formate sind aus Handelsperspektive Fluch und Segen zugleich. Fluch dahingehend, dass der Kundenkontakt in diesem Moment abbricht und der verhältnismäßig emotionale Kundenkontaktmoment 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 machen die Notwendigkeit des Einbezugs eines Fahrzeugs sowie die vor- und nachbereitenden Prozesse zur Umsetzung einer Probefahrt dieses Angebot wohl zum kostenintensivsten Kundenkontaktmoment 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 Probefahrzentren bedarf einer Netzdichte, die den heutigen Vertriebsnetzen nahekommen sollte.

Die Zielsetzung einer Probefahrt im Rahmen eines Gebrauchtwagenkaufs unterscheidet sich maßgeblich von der innerhalb eines Neuwagenkaufs. So möchte der Gebrauchtwageninteressent nicht nur das Modell und die Fahreigenschaften kennenlernen, sondern insbesondere eine Überprüfung der technischen Beschaffenheit des Gebrauchtwagens vornehmen. Diesen Aspekt gilt es in die Diskussionen um die künftige Probefahrtnachfrage im Gebrauchtwagen-geschäft einzubeziehen. Ein bedeutender Anteil der Kunden wird daher auch weiterhin auf eine Probefahrt nicht verzichten wollen. Unabhängig der Nachfragehäufigkeit, des Umsetzungskonzeptes oder der ausgelösten Kosten sind Probefahrten als sehr exklusive Kundenkontaktmomente zu bezeichnen. Und wie die Ergebnisse der Kundenbefragung zeigen, herrscht auch weiterhin eine große Nachfrage nach diesem exklusiven Kundenkontaktmoment.

Neu- und Gebrauchtwagenkäufer verhalten sich hinsichtlich der Inanspruchnahme von Probefahrten dennoch ähnlich. Je verkauftem Neuwagen werden 0,9 und je verkauftem Gebrauchtwagen werden 1,0 Probefahrten durchgeführt. Diese Kennzahl ist als ein rechnerischer Mittelwert zu interpretieren. In diesen fließen sowohl die Kunden ein, die keine, als auch die Kunden, die mehrere Probefahrten durchführen. Rund 58 Prozent der Neuwagenkunden führen mindestens eine Probefahrt durch.

Insbesondere BEV-Kunden scheinen einen großen Bedarf an einer Probefahrt zu haben: 70 Prozent nutzen dieses Angebot. Demgegenüber stehen 58 Prozent bei den Verbrennerkunden (beide Werte für Privatkunden).

Die große Nachfrage unter den BEV-Kunden 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 möchten, wird diese Studienreihe in den kommenden Jahren ausweisen.

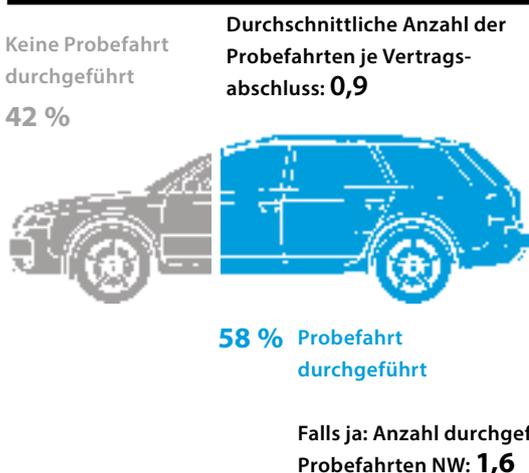
Die Probefahrtnachfrage von BEV-Wiederholungskäufern wird unter die der ICE-Käufer rutschen.

Die Kombination der ohnehin schon rückläufigen Nachfrage nach Probefahrten bei verbrennungsmotorgetriebenen Fahrzeugen und der abnehmenden Bedeutung für BEV-Wiederholungskäufer lässt eine sinkende Nachfrage nach Probefahrten im Neuwagenbereich in Summe prognostizieren. Unter den Gebrauchtwagenkunden fahren sogar 72 Prozent der Kunden mindestens ein Fahrzeug probeweise (Abbildung 13). Betrachtet man die Anzahl der durchgeführten Probefahrten innerhalb der Teilmenge „Probefahrt durchgeführt“, so zeigen sich hier die Neuwagenkunden etwas unsicherer, indem sie angeben, 1,6 Probefahrten durchzuführen (GW: 1,3 Probefahrten).

Abbildung 13 Durchführung: Bedeutung der Probefahrt

Wie viele Probefahrten führten Sie im Zuge des Autokaufs bis zur Kaufentscheidung durch (auch bei unterschiedlichen Händlern)?

Neuwagen



Gebrauchtwagen



Anteil ausgewählter Neuwagenkäufergruppen, die eine Probefahrt durchführte

- Barzahlung **59 %**
- Finanzierung **63 %**
- Leasing **41 %**
-
- ICE **53 %**
- BEV + PHEV **70 %**
-
- Bis 29 Jahre **73 %**
- 30 bis 49 Jahre **58 %**
- 50 Jahre und älter **51 %**



AUTOHAUSPERSPEKTIVE GROSSE BETRIEBE SIND DIGITAL REIFER

Nie zuvor gab es so viele Möglichkeiten, mit den Kunden zu kommunizieren, wie heute. In-App-Telefonfunktion von Fahrzeugbörsen, Messenger-Dienste, Videocalls, Social Media, die eigene Händler-App, Chat-Funktionen der Händlerhomepage oder die klassische E-Mail stellen Möglichkeiten dar, um 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 Ausdrucksweise 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, den Videocall oder den persönlichen Kontakt. Die Kunden wählen also fallweise den für sie situativ und individuell passendsten Kanal aus. Unabhängig vom Kommunikationsmedium ist es für den Kunden von höchster Bedeutung, dass er auf allen Kanälen verlässliche und kanalübergreifend konsistente Informationen erhält.

Um ortsungebunden für den Kunden erreichbar zu sein, setzen die befragten Händler durchschnittlich 2,9 (2021: 2,0 | 2022: 2,4) Online-Kommunikationsmedien ein – so viel wie nie zuvor.

Mit dieser Entwicklung tragen die Händler den Kundenanforderungen Rechnung und bauen ihr Angebot an Online-Kommunikationskanälen sukzessive aus.

Besonders stark ansteigenden Zuspruch verzeichnet in den vergangenen Jahren die Funktion der Online-Terminvereinbarung. Wie die Händlerbefragung zeigt, ist dieses Tool nun nahezu flächendeckend in den Handelsbetrieben angekommen. Hingegen zeigt der Werkstattbereich bezüglich der Integration einer Online-Terminvereinbarung, aber auch ganz generell in Sachen Online-Kommunikationsmedien weiterhin einen deutlichen Nachholbedarf (**vergleiche Kapitel 3**). Dennoch ist die digitale Reife des Handelsbereichs weiterhin als nicht ausreichend einzustufen. Deutlich wird dies bei Betrachtung des Angebots der Kundenkommunikation über Messenger-Dienste wie WhatsApp beziehungsweise die Kommunikation über SMS. Knapp die Hälfte (45 Prozent) setzen dieses

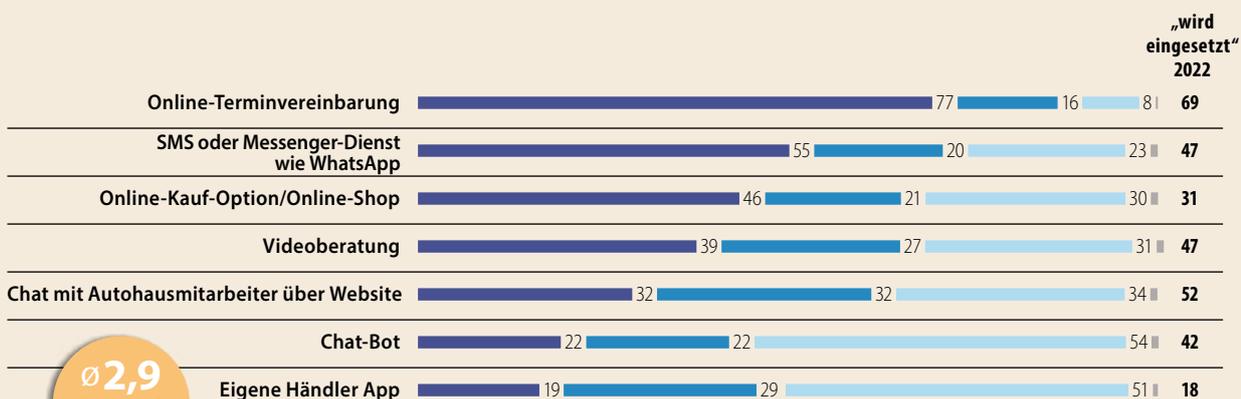
Medium bislang noch nicht ein. Reflektiert man diese Situation mit den Kommunikationsverhaltensweisen der Kunden im Alltag, so wird die Diskrepanz deutlich. So wird der Friseurtermin ebenso per WhatsApp gebucht und verschoben wie die Sendungsverfolgung für den Empfang von Paketen. Dieses für die Kunden zentrale und Lebensbereiche übergreifende Kommunikationsmedium möchten Kunden auch im Kontext ihres Fahrzeugkaufs nutzen können. Die Forderungen der Kunden werden aber auch gehört. Dies wird bei Betrachtung der Angebote von Online-Shops respektive Online-Kaufoptionen deutlich. 46 Prozent und somit fast die Hälfte der Studienteilnehmer bieten derartige Lösungen an. Weitere 21 planen den Aufbau oder die Integration eines Online-Shops. Im Vorjahresvergleich erhielt dieses Medium einen deutlichen Schub. Im Jahr 2022 gaben nur 31 Prozent an, derartige Lösungen vorzuhalten.

Auf eine rückläufige Beliebtheit blickt die Video-Telefonie. Lediglich 39 Prozent haben Videocall-Lösungen fest in ihr Kommunikationsportfolio integriert. Im vergangenen Jahr lag dieser Wert noch bei 47 Prozent. Die Vermutung liegt nahe, dass die Video-Telefonie, die in der COVID-Pandemie an Bedeutung gewonnen hat, von persönlichen Autohausbesuchen abgelöst wird. Dennoch bleibt die Frage, inwiefern diese rückläufige Angebotshäufigkeit auf fehlendes Interesse der Kunden oder vielmehr auf die Umsetzung durch die Verkaufsberater zurückzuführen ist – haben sich doch Videocall-Systeme in den vergangenen Jahren in nahezu allen privaten und beruflichen Lebensbereichen durchgesetzt. Ein Gespräch mittels Videofunktion stellt eine andere Qualität als ein Telefonat dar. Gestik und Mimik können in vergleichbarem Umfang wie in einem persönlichen Gespräch im Autohaus transportiert werden. Diese Videofunktion trägt zusätzlich zur Absenkung von Anonymität bei und schafft eine persönlichere Beziehung zwischen Kunde und Verkaufsberater. Es können daher die Vorteile zweier Welten kombiniert werden, nämlich der digitalen und der analogen. Auch im Kontext des Online-Sales kann ein Videotelefonat als wertvoller Eisbrecher fungieren. Die Studienreihe wird in den kommenden Jahren zeigen, welche Entwicklung die Videotelefonie im Automobilhandel nehmen wird.

Die zunehmenden Einbindungsintensitäten kommen einerseits den Kundenforderungen nach. Andererseits stellen sie wertvolle Instrumente dar, um dem weiterhin akuten Fachkräftemangel und den hohen Personalkosten zu begegnen. Die Digitalisierung respektive Automatisierung von Geschäftsprozessen kann an dieser Stelle Abhilfe verschaffen. Auf den Websites von rund 22 Prozent der Autohausunternehmen sind 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

Abbildung 14 Beratung: Einsatz von Online-Kommunikationsmedien

Welche digitalen Kommunikationsmöglichkeiten setzen Sie in der Kundenberatung auf Distanz (nicht vor Ort im Showroom) ein bzw. planen Sie einzusetzen?



Basis: n = 205 • Angaben in Prozent

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

die Nachrichten gescannt sowie anhand relevanter Schlagwörter passende Antworten an die Kunden zurückgespielt. Somit werden Kundenanfragen ohne Einbindung eines Autohausmitarbeiters bearbeitet. Vergleichbare Effekte bringen die Online-Terminvereinbarung oder der Online-Shop.

Durch eine digitale Prozessautomatisierung können Personalkosten reduziert, die Reaktionszeiten verkürzt und der Informationsfluss optimiert werden. Zudem ermöglichen digital-automatisierte Prozesse eine Skalierung bei nahezu unveränderten Kosten.

Eraunlich ist in diesem Zusammenhang auch, dass sich fünf Prozent der Autohausunternehmen Online-Kommunikationsmedien bislang 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, dass größere Händler die in der **Abbildung 14** dargestellten Online-Kommunikationsmedien intensiver einsetzen als kleinere Häuser.

Nach den Studienergebnissen sind Händler mit einem jährlichen Fahrzeugabsatz von weniger als 200 Fahrzeugen lediglich über 2,6 Online-Kommunikationskanäle erreichbar. Große Händler mit einem Fahrzeugabsatz von über 501 Fahrzeugen setzen hingegen 3,3 Kanäle ein. Auch diese Situation stützt das Bild aus den frühen Phasen der Customer Journey: Die Stärken kleiner Betriebe liegen in der Umsetzung des persönlich-stationären Kundenkontaktes und der Betreuung von Bestandskunden. Besonders fortschrittlich zeigen sich in diesem Bereich die Händler der deutschen Premiumfabrikate. Premium zeichnet sich für die Kunden nicht allein anhand von Produktmerkmalen, sondern in zunehmendem Umfang auch anhand

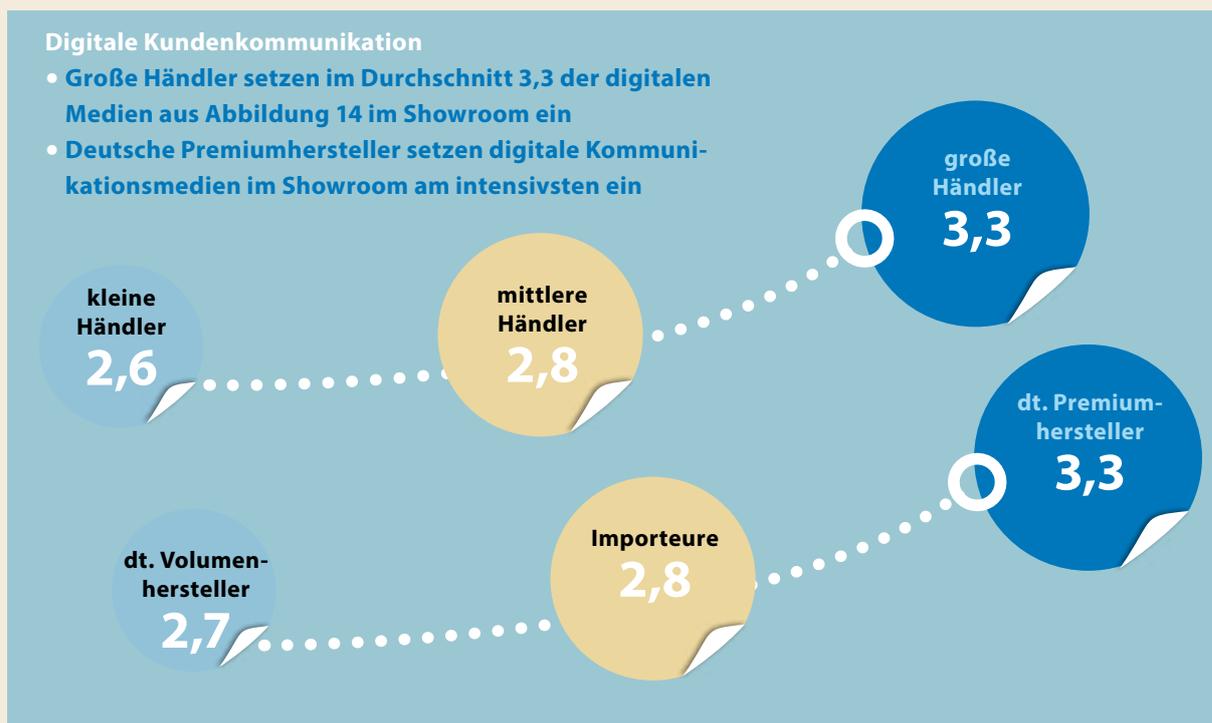
der Umsetzung ihrer Customer Journey aus. Diesem Anspruch scheinen die Händler der Premiummarken nachzukommen.

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 oder anhand von VR-Brillen unabhängig von der Anwesenheit eines Kundenberaters über die für sie 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 Autohausunternehmen. Im Durchschnitt setzen Händler 2,8 der in der **Abbildung 16** berücksichtigten digitalen Medien ein und somit etwas mehr als im vergangenen Jahr.

Grundsätzlich ist zu konstatieren, dass digitale Medien – mit Ausnahme von Tablets und QR-Codes – bislang eher ein Schattendasein in den deutschen Autohausunternehmen führen. Dieses Bild blieb über die vergangenen Jahre unverändert und Showrooms sind weiterhin von einer analogen Präsentation von Fahrzeugen geprägt. Sollten die befragten Autohausmanager ihre Pläne in Taten umsetzen, so wird sich dies perspektivisch ändern. Insbesondere LED-Wände, Möglichkeiten der kontaktlosen Fahrzeugabgabe und -abholung sowie digitale Preisschilder sind aus Perspektive der Autohausverantwortlichen die nächsten Schritte in Richtung einer Digitalisierung der Showrooms.

Abbildung 15 Beratung: Große Händler sind besser online erreichbar

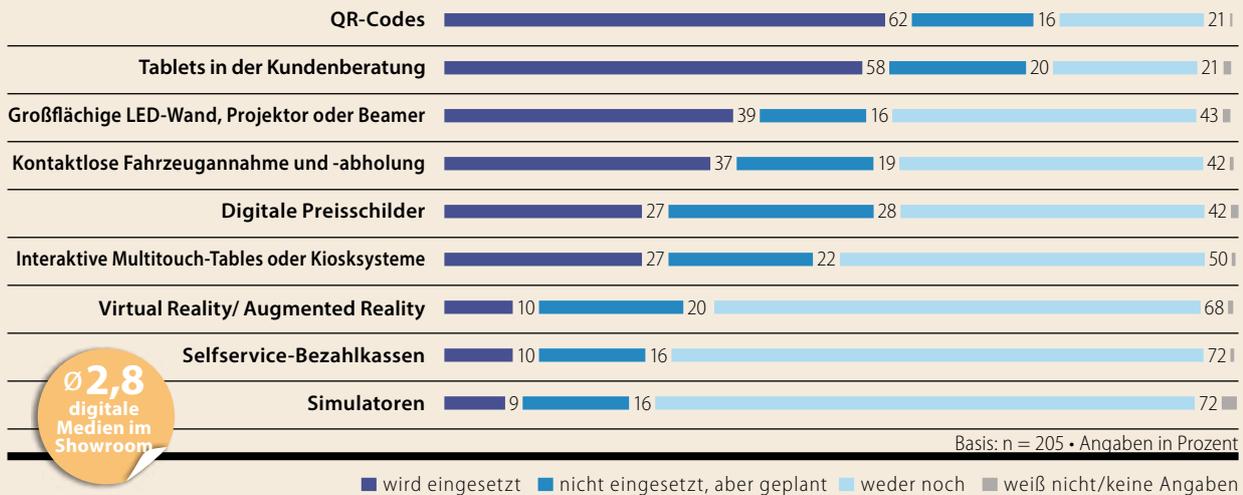
Welche digitalen Kommunikationsmedien setzen Sie in der Kundenberatung auf Distanz (nicht vor Ort im Showroom) ein bzw. planen Sie einzusetzen?



Basis: Gesamt = 205 | kleine Händler n = 75 | mittlere Händler n = 66 | große Händler n = 56

Abbildung 16 Beratung: Einsatz digitaler Medien im Showroom

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



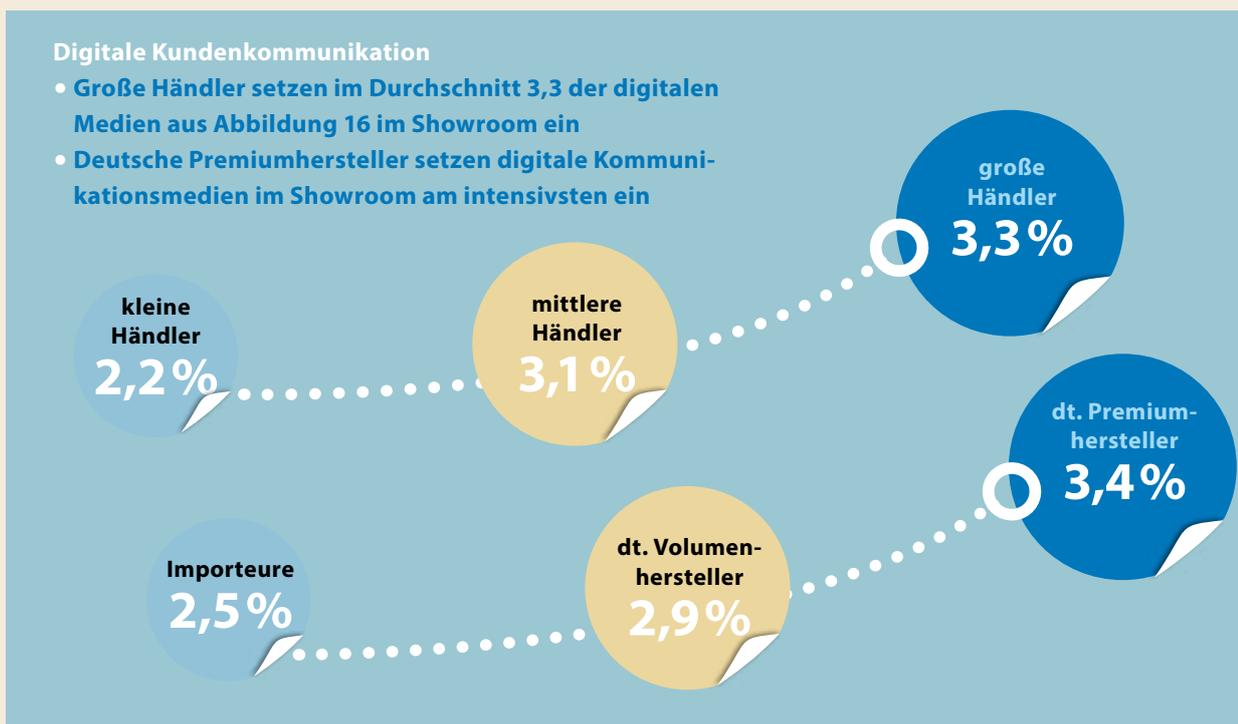
Ø 2,8
digitale
Medien im
Showroom

Wenig Überraschendes zeigt auch in diesem Aspekt der Vergleich der Betriebsgrößen. 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 17** zeigt, setzen große Händler durchschnittlich 3,3 der bereits diskutierten 9 digitalen Anwendungen in ihrem Verkaufsraum ein. Jedoch kann auch die Anzahl von 3,3 digitalen Anwendungen bei großen Händlern – 2,2 sind es bei kleinen Händlern – nicht befriedigend sein und

sie zeigt ein weiteres Mal die digitalen Defizite der Branche auf. Auch hinsichtlich der Digitalisierung der Verkaufsräume zeigen sich die Partner der deutschen Premiumhersteller als besonders fortschrittlich. In diese Diskussion einzubeziehen gilt es sicherlich auch die hohe Korrelation zwischen Unternehmensgröße und dem Führen eines Vertriebsvertrages mit einem deutschen Premiumhersteller.

Abbildung 17 Beratung: digitale Reife der Showrooms

Welche digitalen Medien setzen Sie innerhalb der Ausgestaltung der Kundenschnittstelle im Showroom ein bzw. planen Sie einzusetzen?



Basis: Gesamt = 205 | Kleine Händler n = 75 | Mittlere Händler n = 66 | Große Händler n = 56

2.3 VERTRAGSABSCHLUSS: ONLINE-SALES NIMMT FAHRT AUF

Mit zunehmender Konkretisierung des Vertragsabschlusses sucht ein Großteil der Kunden weiterhin den persönlichen Kontakt zu einem Autohausmitarbeiter und einem physischen Produkterlebnis. Dies steht im Widerspruch zu den Verhaltensweisen in nahezu allen anderen Branchen.

Fraglich ist weiterhin, inwiefern dies ein Henne-Ei-Problem ist: Werden im Automobilhandel so wenige Fahrzeuge online verkauft, da die prozessuale und systemseitige Umsetzung nicht angebotenen wird, oder fragen die Kunden diesen Weg nicht nach?

Die Digitalstudie 2022 nahm sich dieses Themenfelds im Rahmen eines Sonderkapitels an und arbeitete heraus, dass 47 Prozent der Neuwagenkäufer sich vorstellen können, ihr nächstes Fahrzeug rein online und somit ohne Probefahrt oder persönliche Beratung zu erwerben.

Diese Werte sollten ebenso zum Nachdenken anregen wie auch der Blick in andere Branchen. Beispielsweise beweist IKEA innerhalb der Online-Vermarktung von maßgeschneiderten Küchen, dass auch hochpreisige, individuelle und komplexe Produkte über den Online-Vertriebskanal vermarktet werden können. Doch die E-Commerce-Erfahrung der Autohäuser reduziert sich bislang vorrangig auf den Handel mit Ersatzteilen und Zubehör.

Die Vermarktung von Fahrzeugen steht hingegen weiterhin an der Schwelle zum Online-Vertrieb. Anzumerken ist jedoch, dass der Umgang der Händler sehr heterogen ist. Vorreiter wie beispielsweise das Berliner Autohaus König oder das Autohaus Siebrecht bauten eigene Online-Sales-Strecken auf und bieten diese proaktiv auf ihren Websites an. Daneben existieren zahlreiche White-Label-Lösungen. Festzuhalten gilt es aber auch, dass die Übergänge von analogen zu Online-Verkaufsstrecken fließend sind. Zahlreiche Momente innerhalb der Kaufreise werden schon seit Jahren online umgesetzt. In diese Diskussion muss jedoch auch einbezogen werden, dass der Vertrieb eines physischen Produktes mindestens einen analogen Kontaktpunkt einfordert, nämlich zur Übergabe des Fahrzeuges. Aber auch dieser Moment lässt sich im Rahmen von „Home-Delivery“ vom klassischen stationären Automobilhandel entkoppeln. Die Autohausunternehmen sind also weiterhin Wunschpartner der Kunden hinsichtlich des Abschlusses eines Kaufvertrages.

Ausschlaggebend dürfte auch die Suche der Kunden nach Bestätigung der richtigen Fahrzeugauswahl oder -konfiguration sein. Ebenso stiftet ein vom Verkaufsberater 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 der Vertragsunterzeichnung und der Fahrzeugauslieferung zu. Diese sollte nicht länger als neun Monate sein. Daneben ist der Liefertreue eine äußerst große Bedeutung zuzumessen.

In beiden Aspekten stellten die Automobilhersteller ihre Handelspartner 2022 vor große Herausforderungen. Lange und schlecht kalkulierbare Lieferzeiten sowie eine eingeschränkte Lieferfähigkeit des Modell- und Ausstattungsportfolios forderten Hersteller und Händler gleichermaßen heraus. Im Jahr 2023 lösen sich die Lieferprobleme zunehmend auf und die Situation dreht sich nicht selten in das andere Extrem – Fahrzeuge werden vor dem vereinbarten Liefertermin an die Händler ausgeliefert. Auch eine solche Situation ist für den Händler aufgrund logistischer Fragestellungen der Fahrzeugzwischenlagerung bis zum Abholtermin durch den Kunden mit Problemen behaftet. Beide dargestellten Situationen wirken sich unmittelbar auf die Kundenzufriedenheit aus. Besonders bitter ist dies für die Autohausunternehmen, da sie sich mit den daraus resultierenden Kundenbeschwerden konfrontiert sehen, eine Lösung der ursprünglichen Problemstellung sich jedoch deren Einflussnahme entzieht.

Dementsprechend bietet sich eine Unterteilung der Phase „Vertragsabschluss“ in drei aufeinander aufbauende Kundenkontaktsituationen an: Auswahl von Finanzierungsart und Finanzdienstleistung, Verhandlung von Fahrzeugpreis und Konditionen und Nachkaufkontakt.

Vertragsabschluss

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



AUSWAHL VON FINANZIERUNGSART UND FINANZDIENSTLEISTUNG: PREISVERGLEICHS-WEBSITES UND FAHRZEUGBÖRSEN WERDEN ZUR LEADQUELLE

In enger Verzahnung mit der Wahl der Finanzierungsart und der Finanzdienstleistungen steht die Preis- und Konditionenverhandlung. In der Praxis dürften diese beiden Kontaktmomente häufig miteinander verschmelzen. Dennoch deckt eine isolierte Betrachtung entscheidende Unterschiede auf. Neu- und auch Gebrauchtwagenkäufer informieren sich über Finanzdienstleistungsprodukte primär persönlich bei einem Autohausbesuch. Den Online-Medien schenken die Kunden bei der Information über Finanzdienstleistungsprodukte weiterhin nur eine geringe Aufmerksamkeit. Preisvergleichsplattformen werden von elf Prozent der Neuwagen- und sieben Prozent der Gebrauchtwagenkunden genutzt. Es ist aber davon auszugehen, dass solche Plattformen ihr Spektrum sukzessive ausbauen und sich in den kommenden Jahren zunehmender Beliebtheit erfreuen werden.

Auffällig sind die hohen Anteile der Kunden, die sich laut eigenen Angaben gar nicht mit Finanzdienstleistungsprodukten auseinandersetzen. Jeder dritte Neuwagenkunde beschäftigt sich nicht tiefergehend mit den Finanzierungsmöglichkeiten (**Abbildung 18**). 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 nahezu ausschließlich die Verhaltensweisen von Privatkunden (97 Prozent der Befragten) widerspiegeln.

Ungeachtet der Tatsache des höheren Barkaufanteils im Gebrauchtwagengeschäft drängt sich nach Reflexion dieser Aussagen die Frage auf, ob hier Potenzial brachliegt. Ebenso lässt sich die Frage aufwerfen, ob den Branchenakteuren die strategische Bedeutung von Finanzdienstleistungsprodukten bewusst ist. Primäre Motivation bei deren Vermarktung sollte für den einzelnen Handelsbetrieb nicht die Provisionierung sein, sondern der Kundenbindungseffekt sowie die in engem Zusammenhang stehenden Umsatz- und Ertragspotenziale innerhalb der Nutzungsphase. Hier leisten Leasing- und Serviceverträge wertvolle Beiträge zur Auslastung der Werkstatt und zur zielgenaueren Benennung von Neubeschaffungszeitpunkten – sowohl bei der Neu- als auch bei der Gebrauchtwagenvermarktung. Produktseitig sollten die Anbieter von Finanzdienstleistungen, aber auch die Vermittler dieser Dienstleistungen neben den

klassischen Finanzierungsoptionen auch in zeitlich befristeten und flexibilitätsfokussierten Lösungen – wie beispielsweise Abo-Modellen – denken. Solche Leistungsbündel können ein probates Konzept für zusätzliche Absatzimpulse darstellen.

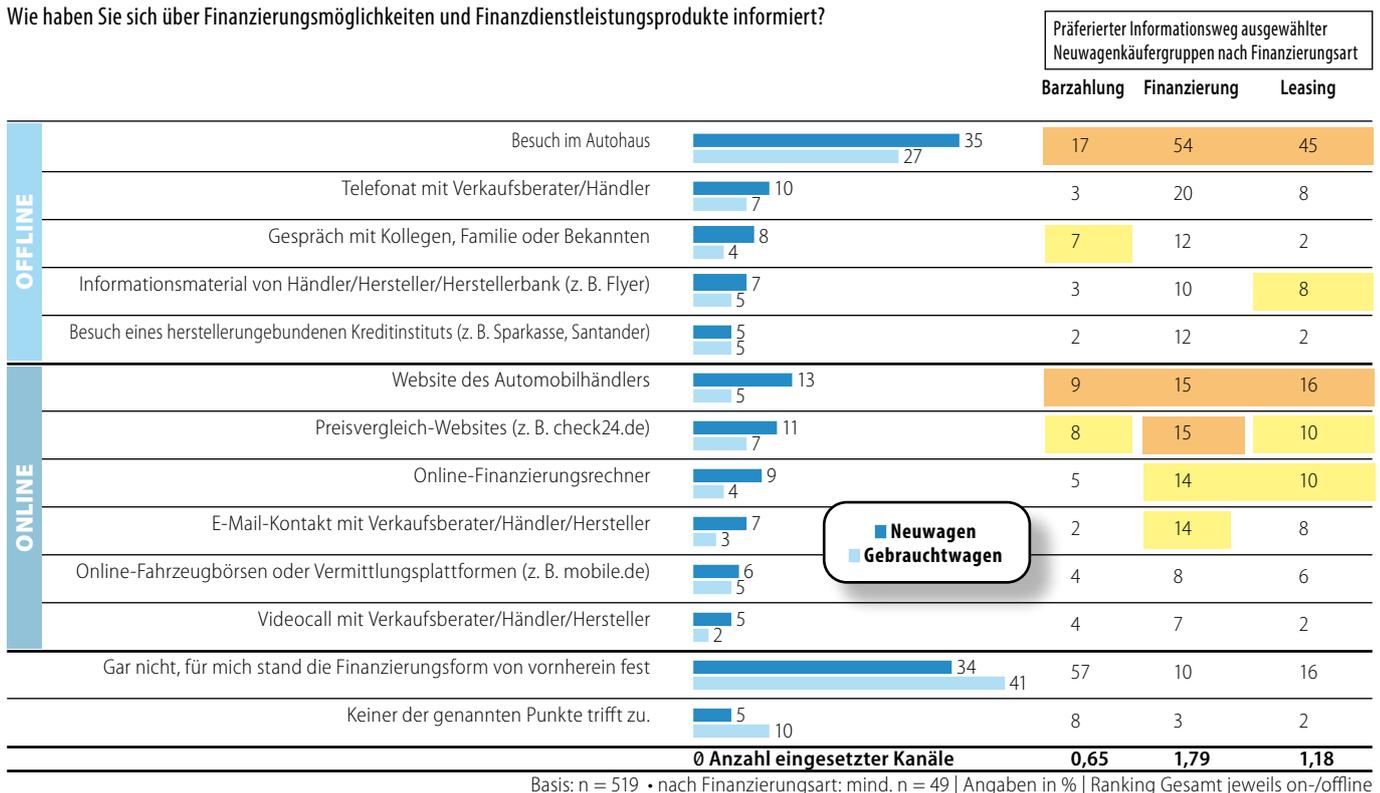
Neuwagenkäufer, die ihr Fahrzeug finanzieren, setzen sich besonders intensiv mit den sich bietenden Möglichkeiten auseinander. Diese Gruppe zieht On- und Offline-Kanäle gleichermaßen als Informationsquellen heran. Gleiches, nur in deutlich geringerem Umfang, trifft auf Leasingkunden zu.

Leasingkunden informieren sich über weniger Kanäle und lassen sich offensichtlich leichter von attraktiven Angeboten lenken.

Die Analyse des Verhaltens beider Gruppen legt aber offen, dass ein respektables Potenzial der Akquisition dieser Leads über Online-Preisvergleichsportale und -Fahrzeugbörsen besteht. Barzahler scheinen hingegen relativ entschlossen zu sein, auf Finanzdienstleistungsprodukte verzichten zu wollen. 57 Prozent von ihnen geben an, dass die Barzahlung von vornherein feststand. Diese Klientel dürfte daher am schwersten von einem Finanzdienstleistungsprodukt zu überzeugen sein.

Abbildung 18 Vertragsabschluss: Informationsquellen zu Finanzdienstleistungen

Wie haben Sie sich über Finanzierungsmöglichkeiten und Finanzdienstleistungsprodukte informiert?



Prio-1-Medium

Prio-2-Medium

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

Die allbekanntesten Wirkungszusammenhänge zwischen Angebot und Nachfrage haben in den vergangenen Jahren zu steigenden Fahrzeugpreisen geführt. Aufgrund der Verwerfungen in den globalen Lieferketten kam es zu einem Ungleichgewicht zwischen verfügbarer Ware und einer weiterhin hohen Nachfrage nach Neuwagen. Folglich suchten preissensible Kunden nach Alternativen. Die naheliegendste Alternative zu einem Neuwagen stellt der junge Gebrauchtwagen dar. In diesem Markt kamen dieselben Wirkungsmechanismen zwischen erhöhter Marktnachfrage und einem nicht gleichlaufenden Warenangebot zum Tragen.

Im Zusammenspiel führten diese Effekte zu einem deutlich höheren Transaktionspreis für Neu- und Gebrauchtwagen. Zudem zeigen sich Kunden mit geringeren Nachlässen zufrieden, was tendenziell die Ertragskraft im Automobilhandel stärkt. So lag im Jahr 2022 der Durchschnittspreis für Gebrauchtwagen bei 18.800 Euro. Für einen Neuwagen mussten die Kunden im Durchschnitt 42.760 Euro aufbringen (DAT 2023). Infolge der sich im Jahr 2023 stabilisierenden Lieferketten und eines konjunkturbedingten Nachfra-

gerückgangs bewegen sich Nachfrage und Angebot zunehmend in ein marktübliches Gleichgewicht zurück. Markt- und branchenüblich ist auch, dass Angebotspreise von Neu- und Gebrauchtwagen zur Verhandlung stehen. Daran änderte auch die Sondersituation von 2021 und 2022 nichts. Deswegen ist die separate Betrachtung der Preisverhandlung als Kundenkontaktsituation in der Customer Journey weiterhin gerechtfertigt.

Der Nachfrageüberhang der letzten Jahre schwenkt 2023 mit hoher Geschwindigkeit in einen Angebotsüberhang um. Deutlich wird dies beim Blick auf die Kundenforderungen nach Preisnachlässen – die bei den Händlern auch Gehör finden.

Rund 88 Prozent der Neuwagenkäufer (2022: 83 Prozent) und 91 Prozent der Gebrauchtwagenkäufer (2022: 80 Prozent) zeigen sich mit dem Angebotspreis unzufrieden und steigen in Preisverhandlungen ein (Abbildung 19). Größter Beliebtheit erfreut sich innerhalb der Konditionenverhandlung weiterhin der persönliche Besuch im Autohaus – und somit das Gespräch mit dem Verkaufs-

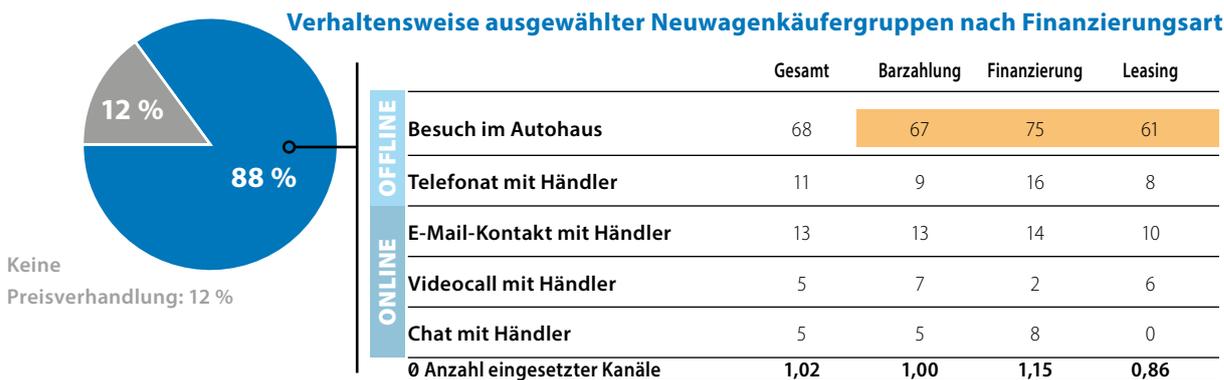
berater. An zweiter Stelle der Präferenzliste – jedoch mit deutlichem Abstand – steht mit der E-Mail erstmals ein Online-Medium. Folglich muss das Telefonat – wenn auch nur mit geringem Abstand – auf Rang drei weichen. Unter Neu- und Gebrauchtwagenkäufern sind hinsichtlich der Kanalwahl ähnliche, aber nicht identische Verhaltensmuster auszumachen. Neuwagenkäufer zeigen sich für die Einbindung von Online-Kanälen offener. Dies hängt jedoch auch mit den Anbieterstrukturen im Gebrauchtwagenmarkt zusammen. Kleine Gebrauchtwagenhändler dürften Chat- und Videocall-Optionen nicht so intensiv anbieten wie die markengebundenen Neuwagenhändler.

Generell können sich Chats und Videocalls zur Durchführung von Preisverhandlungen nur langsam 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. Abschluss hierzu gibt die Händlerbefragung.

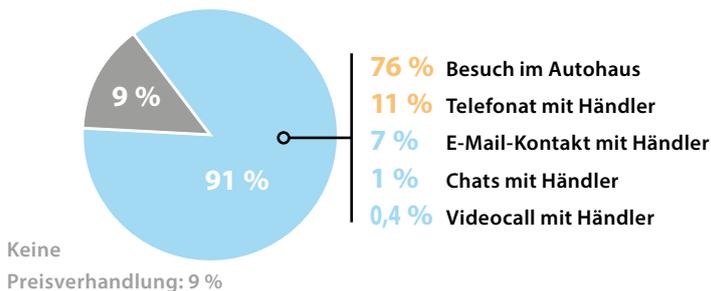
Abbildung 19 Vertragsabschluss: Durchführung der Preisverhandlungen

Wie haben Sie den finalen Fahrzeugpreis und die Konditionen verhandelt?

Neuwagen



Gebrauchtwagen



Basis: Gesamt = 519; nach Finanzierungsart mind. n = 49 | Angaben in % | Ranking Gesamt jeweils on-/offline

NACHKAUFBETREUUNG: BEI BEV-KUNDEN TRETEN BESONDERS VIELE FRAGEN INNERHALB DER FAHRZEUGNUTZUNG AUF

Automobile sind technisch komplexe und erklärungsbedürftige Produkte. Der steigende Umfang von Fahrerassistenzsystemen sowie die sich aus einer zunehmenden Fahrzeugvernetzung ergebenden Optionen zur Inanspruchnahme digitaler Dienste und Functions on Demand erhöhen die Komplexität der Fahrzeugbedienung. Eine vollumfängliche Inanspruchnahme aller Funktionen erfordert daher eine intensive und fortlaufende Auseinandersetzung mit dem Fahrzeug. Diese Entwicklungen erhöhen einerseits die Erklärungsbedarfe bei den Kunden und erfordern andererseits eine umfangreichere und zeitintensivere Erklärung durch die Verkaufsmitarbeiter – sowohl bei der Beratung als auch bei der Auslieferung.

Hinzu kommt, dass 27 Prozent der Käufer angeben, dass sich im Anschluss an den Kauf weitere Fragen zur Bedienung auftun, wodurch Bedarfe an sogenannten zweiten Auslieferungen ausgelöst werden (**Abbildung 20**). Vielfach bedeutet dies eine erneute Kontaktaufnahme zum Verkaufsberater. Denn 47 Prozent der Befragten geben an, im Rahmen eines Autohausbesuchs Antworten auf die Fragen zu erhalten. Inwiefern diese Antworten unter Einbezug des Verkaufsberaters oder durch Produktexperten, die Verkaufsassistenz oder bei technischen Fragestellungen durch das Aftersales-Team herbeigeführt werden, hängt mit der Organisation des Betriebs zusammen. Festzuhalten ist jedoch, dass die Beantwortung der Fragen für den Verkäufer einerseits zeitintensiv ist und andererseits keine weitere Provision bringt. Die Gefahr ist daher groß, dass die Beantwortung derartiger Kundenanfragen der Bearbeitung „heißer“ Leads zum Opfer fällt. Eine unzureichende Reaktion auf diese Anfragen wirkt sich jedoch auf Kundenzufriedenheit und -loyalität aus. Verkaufsberater müssen bei der Priorisierung von Kundenanfragen bedenken, dass das Gewinnen neuer Kunden weitaus aufwändiger ist als das Binden 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 wegen einer Rückfrage ein erhebliches Zeitbudget. Wenig verwunderlich sind daher der Bedeutungsgewinn von Distanzmedien und die Informationsbeschaffung in Eigenregie. Beispielsweise hält YouTube Antworten für nahezu alle

Fragestellungen bereit. Elf Prozent der Kunden mit offenen Fragen nutzen in diesem Zusammenhang YouTube (2021: sieben Prozent). Die Suche nach Antworten in Eigenregie schont Ressourcen in den Autohausunternehmen, trägt jedoch auch nur mäßig zur Festigung der Kundenbeziehung bei. Weitere elf Prozent nutzen Chatfunktionen mit dem Händler oder Hersteller. Von größter Bedeutung muss immer sein, dass Kunden zeitnah eine Antwort erhalten. Über welchen Kanal ist sekundär. In Zeiten des Fachkräftemangels ist die Entwicklung hin zu einer autohausautarken oder automatisierten Informationsbereitstellung für den Kunden zu begrüßen.

Die Unterscheidung der Beratungsbedarfe innerhalb der Nachkaufphase nach Antriebsart sowie nach Neu- und Gebrauchtwagen bringt interessante Muster zutage. Die Wahl eines Neu- oder eines Gebrauchtwagens wirkt sich offensichtlich nicht auf die Häufigkeiten aufkommender Fragen aus. 27 Prozent der Gebrauchtwagen- und 28 Prozent der Neuwagenkäufer signalisieren

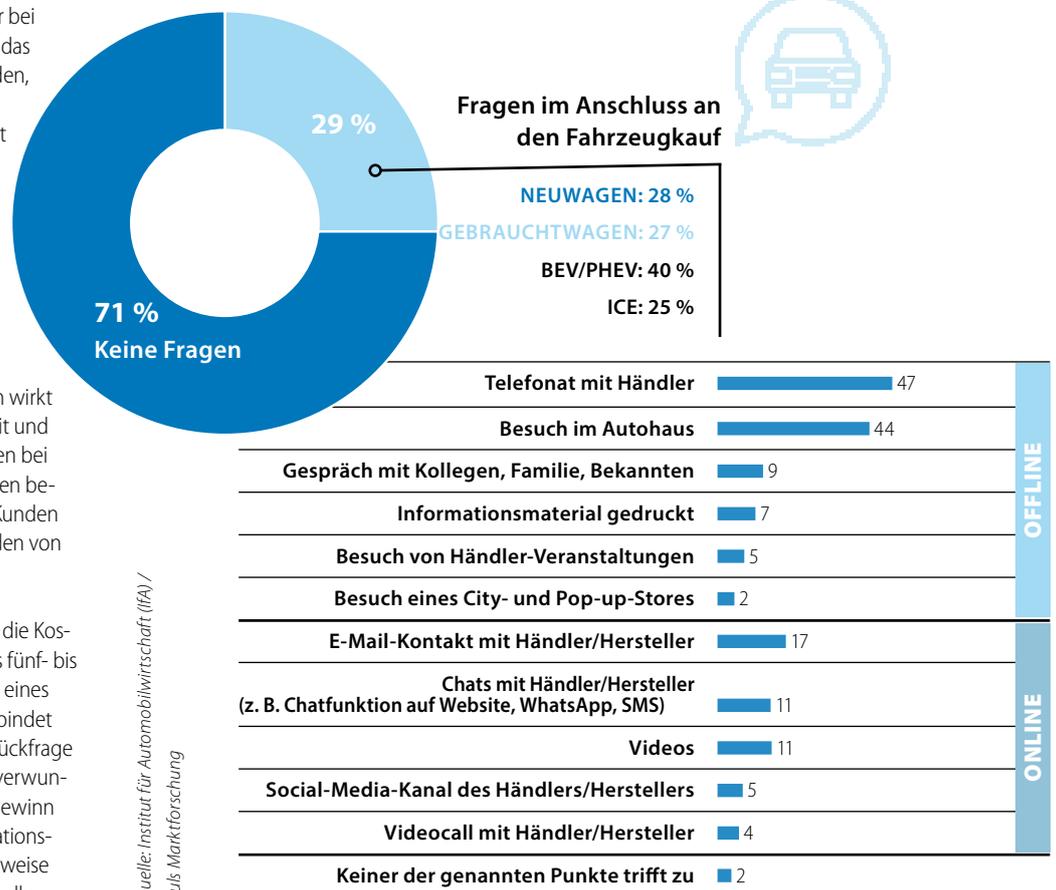
einen Beratungsbedarf im Nachgang zum Fahrzeugkauf. Anders gestaltet sich der Blick auf unterschiedliche Antriebsarten.

Käufer konventioneller Fahrzeuge haben unterdurchschnittlich und Käufer von BEV/PHEV überdurchschnittlich oft Rückfragen zum Fahrzeug.

Die Zahlen lassen vermuten, dass BEV/PHEV-Kunden mehr Zeit der Verkaufsmitarbeiter einfordern. Dies erhöht die Vermarktungskosten solcher Fahrzeuge. Fraglich bleibt, ob der Beratungsbedarf bei Folgekäufen auf den heutigen Wert der Verbrennerfahrzeuge sinkt. Für eine persönliche Beantwortung von Nachkauffragen sind Formate in Betracht zu ziehen, die effizienter als Einzelgespräche sind. Apple löst dieses Problem mit Workshops von Produktexperten. Eine Lösung könnte sein, dass Kunden bei der Auslieferung auf einen 14-tägig stattfindenden Q&A-Abend in entspannter Atmosphäre im Autohaus hingewiesen werden. Eine Adaption dieses Konzeptes hat das Potenzial, das enge Zeitbudget der Verkaufsberater zu schonen sowie die Kundenbeziehung zu festigen.

Abbildung 20 Vertragsabschluss: Nachkaufbetreuung

Haben sich im unmittelbaren Anschluss an Ihren Fahrzeugkauf Fragen zum Fahrzeug ergeben? Wo haben Sie Antworten auf Ihre Fragen erhalten?



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (ifa) / puls Marktforschung

3. SO TICKT DER WERKSTATTKUNDE: SIEBEN KUNDENKONTAKTSITUATIONEN IM WERKSTATTPROZESS

Das Anbieterfeld von Werkstattdienstleistungen gestaltet sich weitaus heterogener als im Neuwagenvertrieb. Dies bietet den Fahrzeughaltern die Möglichkeit, das individuell passende Format zu wählen: Vertragswerkstatt, freie Werkstatt, Werkstattkette oder Fast-Fitter. Dennoch zeigen sich Werkstattkunden deutlich loyaler als Fahrzeugkunden. Dies liegt nicht nur an ausgeklügelten 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: ZUFRIEDENHEIT STEIGERN UND BESTANDSKUNDEN BINDEN

Im Gegensatz zu Verbrauchsgütern hält das Automobil auch innerhalb der Nutzungsphase zahlreiche Wertschöpfungspotenziale und Kundenkontaktmomente mit Autohausunternehmen respektive Werkstätten bereit. Der Besitz eines Automobils ist unweigerlich mit der Notwendigkeit von Wartung und Reparatur verbunden. Aufgrund der hohen finanziellen Belastung der Kunden infolge eines Werkstattbesuchs und des oftmals lediglich mobilitätsersetzenden Auslösers unterliegen diese Kontaktmomente häufig einer negativen Konnotation.

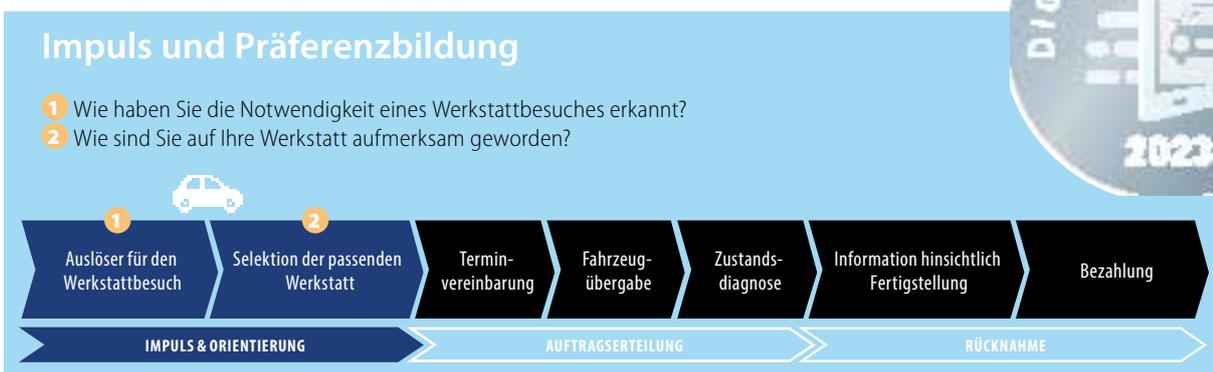
Dem Werkstattbereich ist im Autohausgeschäftsmodell eine vielschichtige strategische Bedeutung zuzuweisen: Die Werkstatt ist zugleich elementares Kunden- und Fahrzeugbindungsinstrument, Ertragssäule sowie ein betriebswirtschaftlich stabilisierender Faktor. Bindungsinstrument ist die Werkstatt dahingehend, dass Autohausunternehmen im Rahmen der Auftragsarbeiten innerhalb der Nutzungsphase in Kontakt zu Fahrzeug und Kunden bleiben. Auf dieser Basis lässt sich beispielsweise der Zeitpunkt

für einen Fahrzeuersatzbedarf abschätzen. Ebenso lässt sich über die Werkstattaufenthalte Vertrauen zwischen Autohaus und Kunden aufbauen, was die Kundenbindung intensiviert. Die Funktion als Ertragssäule ergibt sich daraus, dass häufig mehr als ein Drittel der Gesamtdeckungsbeiträge in Autohausunternehmen auf die Werkstatt zurückzuführen ist. Ein weiteres Drittel entstammt der Ersatzteil- und Zubehörsparte. Der Rolle eines stabilisierenden Faktors wird der Werkstattbereich dadurch gerecht, dass die Handelsbereiche weitaus stärker durch gesamtwirtschaftliche Dellen beeinflusst werden als die Werkstattbereiche. Denn der Kauf eines neuen Fahrzeugs lässt sich leichter hinauszögern als eine Reparatur.

Die dargelegten Zusammenhänge verdeutlichen hinlänglich die Notwendigkeit der gesonderten Betrachtung des Kundenverhaltens entlang des Werkstattprozesses. Dem Service-Kundenprozess kommt vor diesem Hintergrund eine ebenbürtige Bedeutung zu wie dem Kaufprozess. 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 zur Erfüllung eines Werkstattauftrags die jeweils 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 untergliedert. Erstens, wie der Kunde die Notwendigkeit des Werkstattbesuchs erkennt beziehungsweise darauf hingewiesen wird. Und zweitens, wie die Auswahl der passenden Werkstatt erfolgt. Von Interesse ist dabei, welche Medien und Kanäle die Kunden im Rahmen dieser beiden Kundenkontaktsituationen einsetzen.



FESTSTELLUNG DER NOTWENDIGKEIT EINES WERKSTATT-BESUCHS: JEDER VIERTE BEV-FAHRER WÄHLT EINE FREIE WERKSTATT

Ein Werkstattbesuch resultiert in der Regel aus einer gewissen Notwendigkeit. Betriebs- und Verkehrssicherheit verlangen Wartung und Reparatur. Dies gilt auch für batterieelektrische Fahrzeuge. Zubehör, Functions on Demand und weitere Angebote 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, den Fahrzeugbesitzer zu einem Werkstattbesuch zu motivieren. Mit zunehmendem Fahrzeugalter wandern Kunden in herstellereingebundene Werkstätten ab. Fahrer batterieelektrischer Fahrzeuge sind überwiegend bei den herstellereingebundenen Werkstätten anzutreffen. Dies ist sicherlich auch mit dem jungen Bestand batterieelektrischer Fahrzeuge verbunden.

Rund ein Viertel der BEV- und PHEV-Fahrer gibt jedoch auch an, Kunde bei freien Werkstätten und Werkstattketten zu sein. (Abbildung 21)

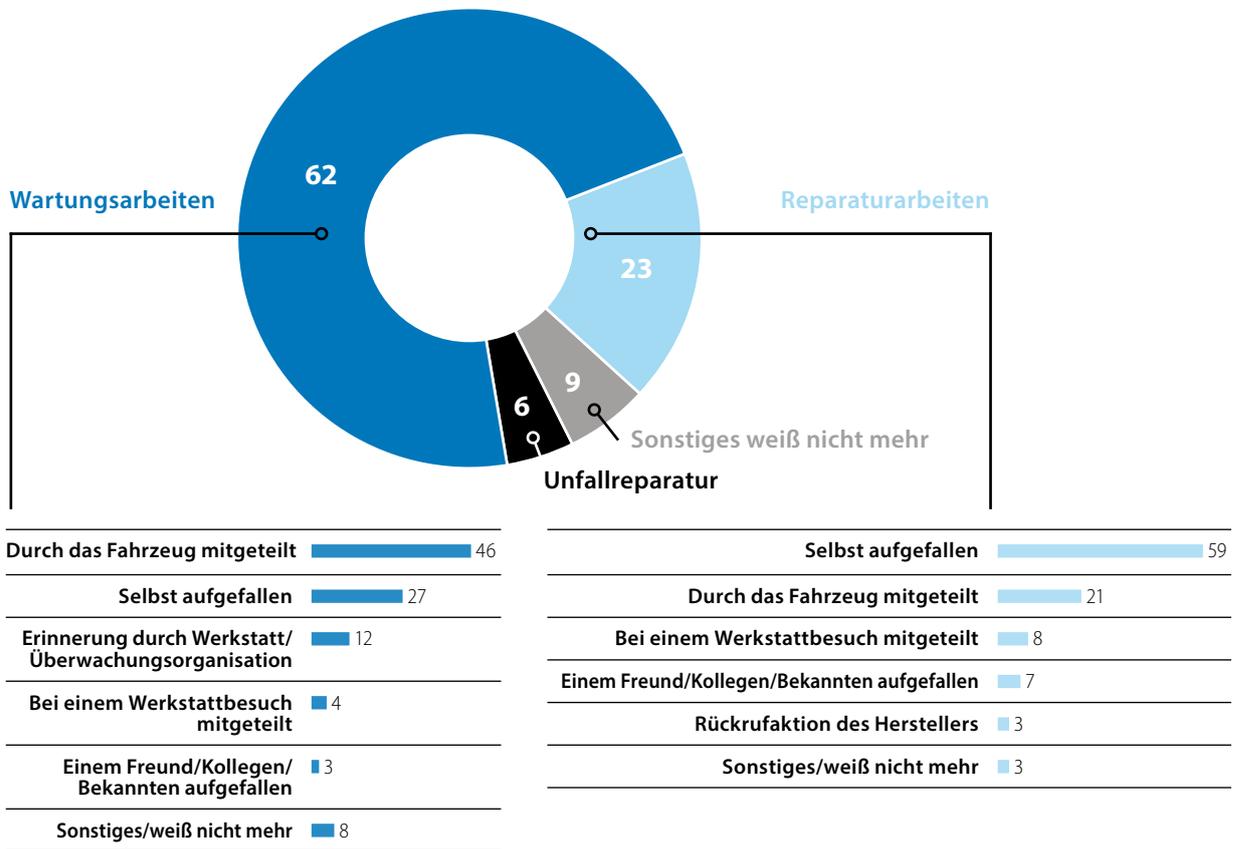
Interessant ist, welche Marktanteile die freien Akteure bei zunehmendem Markthochlauf der Elektromobilität für sich verbuchen können.

nen. Bezüglich der Art der Werkstattarbeit ist das Gros der Aufträge den Wartungsarbeiten zuzuordnen (62 Prozent). In 46 Prozent (2022: 41 Prozent) der Fälle weist heute das Fahrzeug den Besitzer auf die Wartung hin.

Meist liegt den Berechnungen von Wartungsintervallen die Laufleistung in Kombination mit festgelegten Zeitspannen zugrunde. Entsprechend der verbauten Fahrzeugelektronik werden diese beiden Parameter durch abnutzungsbezogene Sachverhalte korrigiert. Lediglich zwölf Prozent der Wartungsaufträge gehen auf eine Erinnerung durch die Werkstatt oder eine Prüforganisation zurück. Bei Reparaturarbeiten gestaltet sich die Situation anders. Über die Hälfte der Reparaturnotwendig-

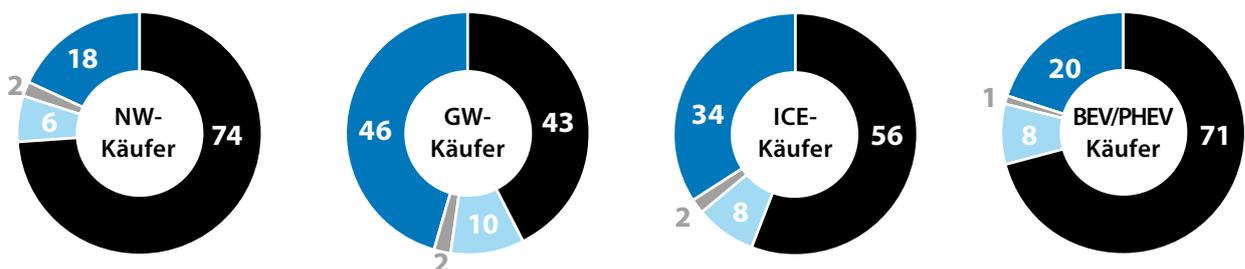
Abbildung 21 Impuls und Präferenzbildung: Auslöser für den Werkstattbesuch

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



Basis: n = 540 • Angaben in Prozent

Welche Werkstatt haben Sie zuletzt besucht?



Gesamt (n = 915)



■ Vertragswerkstatt ■ Werkstattkette ■ weiß nicht/keine Angaben ■ freie Werkstatt

keiten werden durch die Fahrzeughalter selbst diagnostiziert. Diagnosesysteme nehmen an Bedeutung zu. Ein Viertel aller Reparaturbedarfe (2022: 21 Prozent) wird den Fahrzeugkernern inzwischen von solchen Systemen mitgeteilt. Diagnosesysteme in Kombination mit der Fahrzeugvernetzung bieten Herstellern und Händlern wertvolle Kontaktpunkte zur Steuerung von Aufträgen in die Markenbetriebe. Wengleich aus rechtlicher Sicht der Kunde entscheidet, wer Zugriff auf seine Kunden- und Fahrzeugdaten erhält, sind die markengebundenen Akteure im Vorteil, erfolgt die Bereitstellung der Daten doch häufig anhand der Kanalisation durch den Hersteller. Zusätzlich liegt es in der Natur der Sache, dass die Prozesse zwischen Hersteller und Vertragswerkstätte eingespielter sind als die zwischen den Herstellern und den freien Marktteilnehmern.

Aus Sicht der freien Akteure ist diese Situation als kritisch zu bewerten. Mit zunehmender Intensität werden Kunden bereits heute auf Wartungsnotwendigkeit, Servicetermine oder Fehlermeldungen angesprochen. Dabei ermöglicht das Remote-Auslesen fahzeuggenerierter Daten eine erste Analyse und somit eine Kundenansprache auf einem neuen Level. Diese frühe und inhaltlich gezielte Kundenansprache entscheidet häufig darüber, welchen Weg die Kunden auf ihrer „Werkstatt-Journey“ wählen.

SELEKTION DER PASSENDEN WERKSTATT: WERKSTATTLOYALTÄT NIMMT MIT ZUNEHMENDEM ALTER ZU

Im Anschluss an die Feststellung der Notwendigkeiten eines Werkstattbesuchs steht der Fahrzeugbesitzer vor der Auswahlentscheidung hinsichtlich der passenden Werkstatt. Betrachtet man die hohen Loyalitätswerte, so wird diese Entscheidungsfindung nicht bei jedem Werkstattbesuch in einem vergleichbaren Umfang wie beim Fahrzeugkauf betrieben.

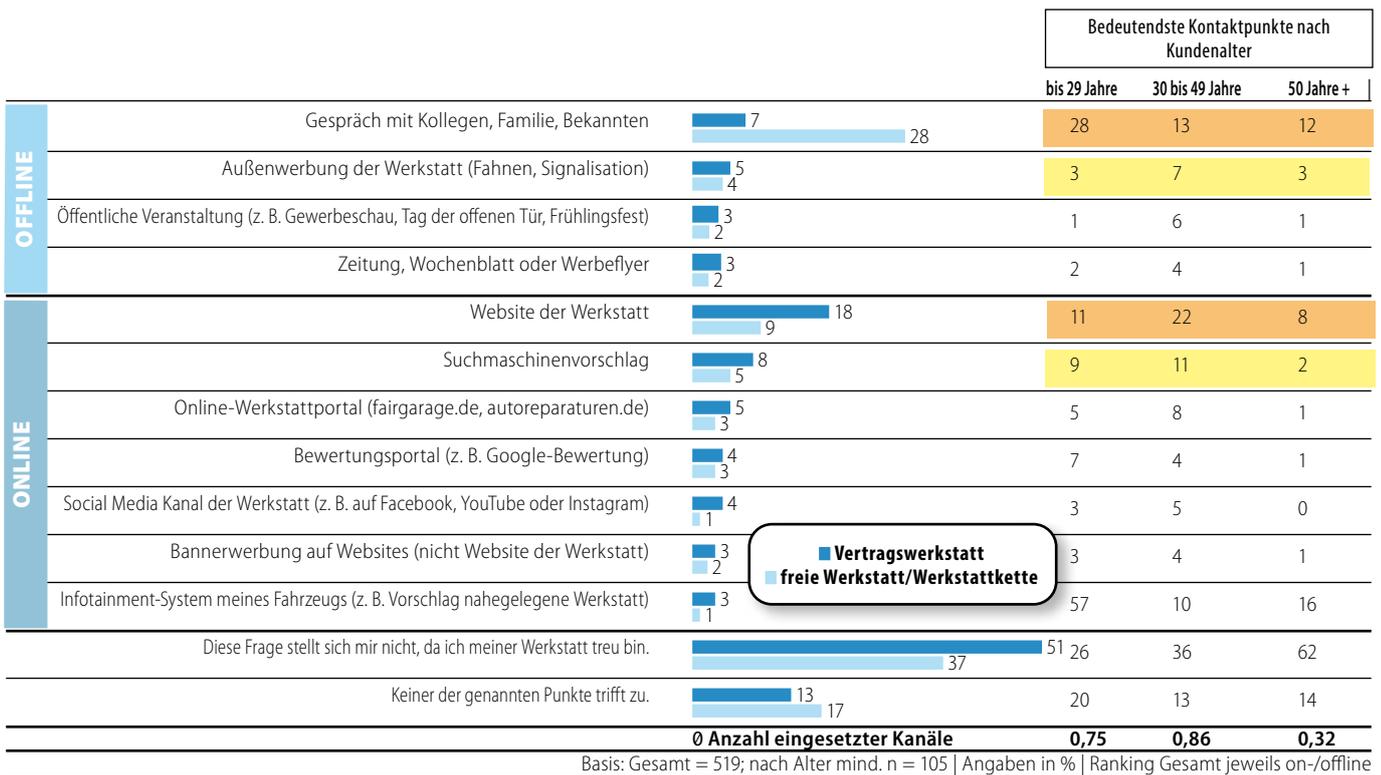
Ältere Fahrzeughalter – in diesem Studiendesign fallen hierunter alle Halter über 50 Jahre – zeigen sich am loyalsten.

62 Prozent dieser Gruppe geben an, dass sie ihrer Werkstatt treu sind. Im Vergleich zwischen freien und Vertragswerkstätten zeigen sich die Kunden freier Betriebe wechselfreudiger (Kunden von freien Werkstätten und Werkstattketten: 37 Prozent | Kunden von Vertragswerkstätten: 51 Prozent). Bei der Interpretation dieser Werte gilt es jedoch zu berücksichtigen, dass Fahrzeughalter in ihrer Werkstattwahl nicht in jedem Fall frei sind. Einerseits fordern zahlreiche Versicherungspolizen die Schadenregulierung in Partner-/Kooperationswerkstätten ein. Andererseits erzwingen Leasingverträge das Aufsuchen

von ausgewählten Werkstätten – in der Regel Vertragswerkstätten. Diese Steuerung von Werkstattaufträgen limitiert die Freiheiten bei der Werkstattwahl maßgeblich. Perspektivisch ist festzuhalten, dass die zunehmende Nachfrage nach Finanz- und Mobilitätsdienstleistungsprodukten sowie die Möglichkeiten rund um den Zugriff auf Fahrzeugdaten den Anteil der gesteuerten Werkstattaufträge weiter ansteigen lassen. Dass die Kunden der Vertragswerkstätten verhältnismäßig stark durch Finanzdienstleistungsprodukte und Kundenbindungsprogramme an ihre Werkstatt gebunden sind, zeigt auch die geringe Auseinandersetzung dieser Gruppe mit der Werkstattselektion. Bei freierer Entscheidung schenken die Fahrzeughalter den Meinungen aus dem sozialen Umfeld eine starke Aufmerksamkeit. Etwa 28 Prozent der Kunden freier Betriebe geben an, über Gespräche mit Kollegen, Freunden und Bekannten auf die Werkstatt aufmerksam geworden zu sein. Die Zahlen zeigen aber auch die vergleichsweise große Bedeutung der Werkstattwebsite. Sofern Kunden von Vertragswerkstätten eine freie Werkstattwahl haben und sich mit der Selektion auseinandersetzen, so ist die Website der Werkstatt das am häufigsten eingesetzte Informationsmedium.

Abbildung 22 Impuls und Präferenzbildung: Selektion der passenden Werkstatt

Wie haben Sie die passende Werkstatt identifiziert? Bitte kreuzen Sie in der folgenden Liste alle Punkte an, die eine Rolle gespielt haben.



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (ifa) / puls Marktforschung

WERKSTATTKUNDEN ONLINE GEWINNEN UND OFFLINE BINDEN

Der Servicemarkt ist durch heterogenere Anbieterstrukturen als der Neuwagenvertrieb gekennzeichnet. Dies ist insbesondere durch die weitaus geringeren regulatorischen Eingriffe der Automobilhersteller zu begründen. Herstellergebundene Werkstätten ste-hen daher aufgrund ihres nahezu deckungsgleichen Dienstleistungsportfolios im direkten Wettbewerb mit freien Werkstätten. Hinsichtlich der Tätigkeitsschwerpunkte und auch bei der Betreuung von Fahrzeugaltersklassen zeigen sich jedoch zwischen den beiden Akteursgruppen teils deutliche Unterschiede.

Einerseits werden komplexe und somit auch hochpreisige Werkstattarbeiten weiterhin überwiegend von markengebundenen Werkstätten umgesetzt. Andererseits wandern Fahrzeuge mit zunehmendem Fahrzeugalter von den markengebundenen in Richtung der freien Werkstätten ab (DAT 2023; Maier et al. 2023). Diese Marktaufteilung darf jedoch nicht als gesetzt verstanden werden. Die herstellerebundenen Akteure zeigen vermehrt Bestrebungen, die Fahrzeuge länger an sich zu binden und die Teilnahme von freien Werkstätten am Markt durch protektionistische Maßnahmen zu erschweren. Zugangsregelungen zu Daten, Ressourcen und Funktionen von vernetzten Fahrzeugen entscheiden in diesem Zusammenhang zunehmend über die Partizipation an Geschäftsmodellen im Umfeld der prädiktiven Wartung oder über das Angebot von Online-Dienstleistungen der Diagnose oder Fehlerbehebung.

Zusätzlich werden die Werkstätten durch die zunehmende Elektrifizierung des Fahrzeugbestands mit rückläufigen Wartungs- und Reparaturintensitäten sowie preisaggressive Angebote von spezialisierten Formaten wie beispielsweise für Glasreparatur, Smart Repair oder Räder unter Druck gesetzt. Auch der weiterhin vakante Fachkräftemangel zeigt sich in zahlreichen Werkstätten in ungehobenen Marktpotenzialen. Hinzu kommen Veränderungen im Mobilitätsverhalten, die sich wiederum in rückläufigen Kilometerfahrleistungen je Fahrzeug und folglich einem geringeren Fahrzeugverschleiß zeigen (Maier et al. 2023). Auch die zunehmende Verbreitung von Fahrerassistenzsystemen, die Kollisionen und Unfälle reduzieren, wirkt sich negativ auf das Servicemarktvolumen aus.

Folglich erfahren Marketingaktivitäten zur Kundengewinnung und -bindung auch im Aftersales eine zunehmende Bedeutung. Die innerhalb der Kundenbefragung dargelegte hohe Loyalität der Werkstattkunden ist dabei Fluch und Segen zugleich. Fluch, weil die Eroberung von Neukunden sehr mühsam ist. Segen, weil Kunden sich nicht sehr sprunghaft und wechselfreudig zeigen.

Ein erfolgreiches Aftersales-Marketing kann daher nur durch eine gleichgewichtete Betrachtung zweier Adressatengruppen gelingen: der Kundenbindung und der Kunden(rück)gewinnung.

Vor diesem Hintergrund erfordert insbesondere die Gewinnung von Werkstattneukunden umfangreiche und zielgerichtete Aftersales-Marketingaktivitäten. Wenngleich die Kundenbefragung eine hohe Bedeutung der „Reputation“ des einzelnen Autohausbetriebs bei der Neukundengewinnung im Werkstattbereich zutage bringt, darf dennoch nicht auf Online-Marketing verzichtet werden, ist der über Empfehlungen erreichbare Kundenkreis doch im Vergleich zur Sichtbarkeit bei einem Einsatz von Online-Marketing-Kanälen als gering zu beziffern. Verzichten Werkstätten auf Online-Marketing, bleiben Marktpotenziale auf der Straße. Dieser Umstand ist mittlerweile bei den meisten Werkstattbetrieben angekommen.

Großer Beliebtheit erfreuen sich in diesem Zusammenhang Social Media, der E-Mail-Newsletter und das Suchmaschinenmarketing. Weiter auf dem Vormarsch befinden sich auch Online-Shops für Zubehör und Ersatzteile. Mittelfristig ist davon auszugehen, dass zwei Drittel der Werkstätten ihren Kunden ein entsprechendes E-Commerce-Angebot unterbreiten (Abbildung 23). Die Bestrebungen der Werkstätten, neue Kunden zu gewinnen, zeigen sich auch an ihrer Präsenz auf Online-Werkstattportalen. 29 Prozent geben an, dieses Medium zu nutzen, und weitere 19 Prozent planen dies. Innerhalb der Studienreihe erstmals untersucht wird die Einbindungshäufigkeit von Web-Tracking, dem Ankauf von Online-Leads sowie der digitalen Außensignalisation zur Erhöhung der stationären Sichtbarkeit. Im Durchschnitt binden die befragten Werkstätten 4,4 der betrachteten digitalen Medien in ihr Aftersales-Marketing ein. Wie schon im Sales-Bereich zeigt sich mit zunehmender Unternehmensgröße eine größere Affinität bezüglich digitaler Medien.

Abbildung 23 Werkstattperspektive: Einsatz digitaler Medien im Aftersales-Marketing

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



Basis: n = 205 • Angaben in Prozent

Ø 4,4 digitale Medien Aftersales-Marketing

Ø Anzahl eingesetzter Medien:
 Kleine Händler: 3,8
 Mittlere Händler: 4,4
 Große Händler: 5,3

EXKURS: HOMEPAGE-BESUCHER ANHAND WEB-TRACKING BESSER VERSTEHEN UND ZIELGERICHTETER ANSPRECHEN

Nahezu alle Diensteanbieter – von Google über Instagram und Amazon bis hin zu Autohäusern – sammeln und teilen Informationen über das Internetverhalten ihrer Website-Besucher. Diese Informationen werden zur optimierten Kundenansprache eingesetzt, aber auch über Datenbroker an Dritte vermarktet. Es gibt drei zentrale Motivatoren hinter der Platzierung von Bannerwerbung.

1. Verkauf von mehr Produkten: Online-Shops protokollieren, messen und analysieren die Kundenverhaltensweisen ihrer Website-Besucher kontinuierlich und tiefgehend. Ziel ist es, die Website dahingehend zu optimieren, dass sie den Präferenzen der Besucher entspricht und folglich mehr Produkte über die eigene E-Commerce-Website verkauft werden.

2. Schaltung zielgerichteter Werbung: Je besser Unternehmen die Besucher ihrer Website oder App kennen, desto zielgerichteter können diese Werbebanner an dritte Unternehmen vermarkten.

3. Analyse der Werbewirkung: Die Analyse von Besucherfrequenz und Verhaltensweisen kann als Teil der Werbewirkungsmessung eingesetzt werden. Infolge welcher Marketingaktivität besuchten wer die Website und verhält sich dabei wie? Antworten auf diese Fragen finden Unternehmen anhand von Web-Tracking.

Die Initiative zur Nachverfolgung der Verhaltensweisen der Nutzer kann von den Webseiten- und Anwendungsbetreibern selbst oder aber auch von Dritten ausgehen.

➔ **Erstanbietertracking** durch die Website: Hier führt die Website das Tracking durch. Im Mittelpunkt steht das Speichern von Vorlieben der Website-Besucher, wie zum Beispiel der bevorzugten Sprache oder des Standorts, von dem der Zugriff erfolgt. Ziel ist es, die Website bei erneutem Aufsuchen durch den Besucher möglichst eng an seinen Vorlieben auszurichten.

➔ **Drittanbietertracking:** Hierbei wird das Tracking nicht durch das Unternehmen, das die Website betreibt, vorgenommen, sondern durch Dritte. Technisch erfolgt dies über ein „im Hintergrund“ stattfindendes Laden von Cookies von Drittanbietern, die das Nutzerverhalten auf der einschlägigen, aber oftmals in Ergänzung auch auf weiteren Webseiten festhalten. Übergeordnete Zielsetzung der trackenden Unternehmen ist meist die zielgerichtete Platzierung von Bannerwerbung.



Bei der technischen Umsetzung des Web-Trackings ist in vier Kategorien zu unterscheiden. Die unterschiedliche technische Ausgestaltung legt die Verhaltensweisen der Website-Besucher in unterschiedlicher Tiefe offen.

1. IP-ADRESSEN-TRACKING

Die erfolgreiche Anwendung des IP-Adressen-Trackings erfordert ganz grundsätzlich eine sichtbare IP-Adresse des Internetnutzers. Diese gibt Aufschluss über den physischen Standort und lässt die Dokumentation von Verhaltensmustern, wie beispielsweise ein mehrfacher Aufruf einzelner Websites zu. Die gesammelten Informationen dienen primär zur Nachverfolgung, aus welchen Regionen die Website-Besucher stammen. Auch kann das IP-Tracking zur Bestimmung von Präferenzen der Nutzer einzelner IP-Adressen eingesetzt werden. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass der Einsatz von Cookies im Vergleich deutlich effizienter ist.

2. COOKIES-TRACKING

Cookies sind Codeausschnitte der besuchten Website. Sie werden in den Browsern der Besucher gespeichert und schaffen somit eine Zuordnung zu IP-Adressen beziehungsweise zu Personen.
 ➔ Sitzungscookies finden beispielsweise im Rahmen von Online-Einkäufen statt. Sie speichern Nutzerangaben und -einstellungen.
 ➔ Dauerhafte Cookies speichern Informationen über einzelne Sitzungen hinaus. Typisches Beispiel ist das Speichern von Anmeldeinformationen.
 ➔ Cookies von Dritten folgen dem Nutzer über die besuchten Websites und analysieren seine Interessen und Verhaltensweisen. Diese Cookies werden vorrangig zur Platzierung von Werbung eingesetzt.

3. WEB-BEACON-TRACKING

Web-Beacons werden von Websites und bei E-Mails eingesetzt, um sehr umfangreiche Informationen über das Benutzerverhalten aufzudecken. Technisch handelt es sich häufig um transparente Einzelpixel-Grafiken. Mit dem Meta-Pixel können Werbetreibende erkennen, welche Produkte Nutzer in ihren Warenkorb legten, diese dennoch nicht kauften. Diese Analyse erfolgt websitesübergreifend und ermöglicht eine sehr zielgerichtete Ansprache von vielversprechenden Leads. Auch eine Wirksamkeitsbewertung von E-Mail-Marketingkampagnen ist möglich. In Kombination mit der IP-Adresse können in E-Mails eingebettete Beacons dokumentieren, ob E-Mails geöffnet werden und inwiefern eine Interaktion folgt.

4. BROWSER-FINGERABDRUCK

Der Browser-Fingerabdruck ist eine vergleichsweise junge Technik und verfolgt den Ansatz, die Zuordnung über die Browsereinstellungen vorzunehmen. Bei Öffnung von Websites übermitteln Browser Informationen wie Gerätemodell, Betriebssystem, Zeitzone, Bildschirmauflösung oder Plug-ins. Die Fülle an individuellen Parametern ermöglicht das Schaffen eines „Browser-Fingerabdrucks“. Diesem können wiederum Verhaltensweisen zugeordnet und zielgerichtete Angebote unterbreitet werden.

Wie die Befragungsergebnisse zeigen, gibt rund die Hälfte der Werkstätten an, Web-Tracking einzusetzen.

Inwiefern beziehungsweise wie intensiv die Werkstätten die gesammelten Informationen aus dem Web-Tracking in ihre Marketingaktivitäten einbeziehen, kann anhand des vorliegenden Datenmaterials jedoch nicht beantwortet werden. Die Vermutung liegt jedoch nahe, dass die Sammlung von Informationen über die Homepagebesucher zwar bei 45 Prozent der Werkstätten betrieben wird, die Möglichkeiten des hierdurch generierten besseren Wissens über Kundenverhaltensweisen und -vorlieben aber nicht vollumfänglich ausgeschöpft werden.



RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Bei der Anwendung von Web-Tracking gilt es in erster Linie die Regelungen der Allgemeinen Datenschutzverordnung (DSGVO) zu beachten. Im Zentrum dieser Verordnung ist im Zusammenhang mit dem Web-Tracking festgeschrieben, dass Websites ihre Web-Tracking-Aktivitäten einerseits den Besuchern offenlegen müssen. Andererseits müssen Websites sicherstellen, dass anhand der von ihnen freigegebenen Daten, keine Zuordnung zu Einzelpersonen erfolgen kann. Zudem müssen Internetnutzer in der EU ihre Zustimmung erteilen, bevor Websites Tracking-Cookies in Browsern der Nutzer platzieren.



3.2 AUFTRAGSERTEILUNG: OFTMALS DER ERSTE PERSÖNLICHE KONTAKTMOMENT

Nach der Feststellung der Notwendigkeit eines Werkstattbesuchs und der Selektion der passenden Werkstatt erfolgt die Auftragserteilung. Die Phase der Auftragserteilung erstreckt sich in der vorliegenden Studie von der Vereinbarung eines Werkstatttermins über die Abgabe des Fahrzeugs bis hin zur Zustandsdiagnose des Fahrzeugs. 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 in den vergange-

nen Jahren insbesondere zur Umsetzung der Fahrzeugübergabe und der Zustandsdiagnose digitale Anwendungen Einzug gehalten. Solche Lösungen unterstützen die Werkstattmitarbeiter in der Ausübung ihrer Tätigkeiten und stiften den Kunden Bequemlichkeit sowie Objektivität in der Diagnose.

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 erforderlich.

Die Studie Digitalisierung und Transformation 2023 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 wird. 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.

Auftragserteilung

- 3 Wie haben Sie den Werkstatttermin vereinbart?
- 4 Wie haben Sie das Fahrzeug an die Werkstatt übergeben?
- 5 Wie wurde der Fahrzeugzustand ermittelt?



TERMINVEREINBARUNG: KUNDEN MITTLEREN ALTERS ZEIGEN SICH BESONDERS DIGITALAFFIN

Die Möglichkeit, einen Termin online mit nur wenigen Klicks und losgelöst von Öffnungszeiten oder Hotlines zu vereinbaren, hat sich in zahlreichen Branchen durchgesetzt. Die Buchung eines Friseur- oder Zahnarzttermins erfolgt häufig ebenso online wie die Buchung von Terminen auf Bürgerämtern oder Zulassungsstellen. Werkstattkunden zeigen sich hier eher konservativ.

Wie die Befragungsergebnisse zeigen, greifen sie weiterhin am intensivsten zum Telefonhörer (Abbildung 24). An dieser Stelle ist jedoch anzumerken, dass ein fehlendes Angebot an Online-Terminvereinbarungsoptionen nicht als Grund für diese überschaubare Nutzungsintensität vorzuschieben ist (siehe Abschnitt zur Werkstattperspektive). Viele Werkstätten integrieren Optionen zur Terminvereinbarung in ihre Online-Auftritte. Hierunter fallen z. B. Messenger-Dienste, Videocalls oder Buchungssysteme auf der Unternehmens-Website. Manche digitalen Kommunikationskanäle sehen eine Terminvereinbarung unter Einbezug eines digitalen Kommunikationsmediums vors, erfordern jedoch im Backend – also in der Werkstatt – die Einbindung eines Werkstattmitarbeiters. Innovativer sind Lösungen mit einer vollautomatisierten Terminvereinbarung. 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 und der Prüfung von Teileverfügbarkeiten. Ziel muss es sein, dass die Automatisierung nicht innerhalb der Werkstattplanung endet, sondern auch an den Teilbereich angebunden ist, um bedarfsorientiert und automatisiert Bestellungen auszulösen. Diese Informationen wiederum in die Umsetzung müssen wiederum in alle nachgelagerten Prozesse bis hin zur Rechnungsstellung einfließen. Es sind daher Lösungen gefragt, die auch externen Unternehmen eine Anschlussfähigkeit bieten.

Bei detaillierterer Betrachtung der Medienauswahl weisen die Kunden vertragsgebundener und freier Werkstätten ein ähnliches Verhalten auf. In rund zwei Dritteln der Fälle erfolgt die Terminvereinbarung telefonisch, wobei die Kunden von Vertragswerkstätten etwas telefonaffiner sind (Abbildung 24). In 23 Prozent bei freien Werkstätten bzw. 16 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 Nutzungsintensität. Auch die Online-

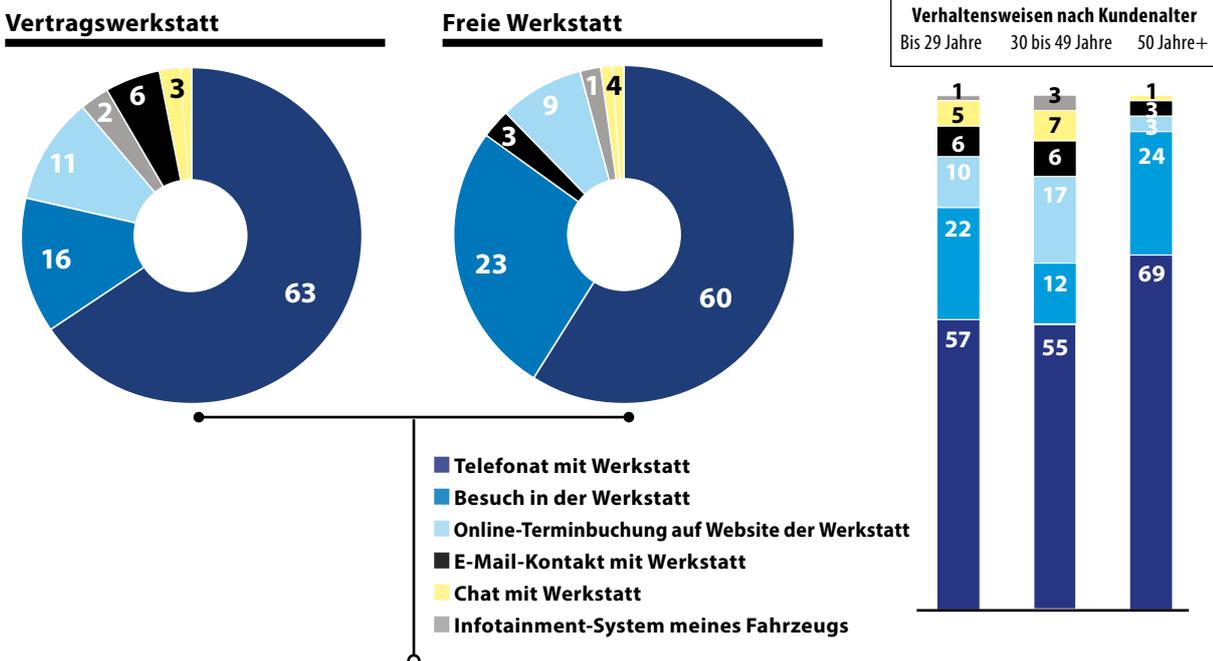
Terminbuchung über Website-Tools stagniert bei Vertragswerkstätten. Hier holen die Kunden freier Werkstätten auf und liegen hinsichtlich der Nutzungsintensität von Online-Terminvereinbarungstools auf vergleichbarem Niveau zu den Kunden von Vertragswerkstätten (9 Prozent). Wie die **Abbildung 24** zeigt, ist in der Kundenbefragung auch der Einsatz vieler weiterer Online-Konzepte abseits der Website zur Durchführung einer Terminvereinbarung berücksichtigt. Hierzu zählen E-Mails oder Chat-Funktionen. Keiner dieser Kanäle erweist sich aber als anwendungsintensiv. Interessante Unterschiede gibt es im Verhalten unterschiedlicher Altersklassen.

Unter den drei gebildeten Altersklassen zeigen Kunden im Alter zwischen 30 und 49 Jahren die höchste Digitalaffinität.

Besonders die Online-Terminvereinbarung erfreut sich bei dieser Klientel einer überdurchschnittlich großen Beliebtheit (17 Prozent). Ältere Kunden setzen in diesem Moment hingegen stärker auf das Telefonat und den persönlichen Werkstattbesuch. Eine Begründung hierfür ist sicherlich in den gut gefüllten Terminkalendern der 30- bis 49-Jährigen zu suchen. Familie und Beruf lassen nur wenig Zeit für einen persönlichen Werkstattbesuch. Auch kommt die Möglichkeit der Online-Terminbuchung außerhalb der Werkstattöffnungszeiten den Lebensumständen dieser Gruppe entgegen.

Abbildung 24 Auftragserteilung: Medieneinsatz zur Terminvereinbarung

Wie haben Sie den Werkstatttermin vereinbart?



Basis: Gesamt = 519; nach Alter mind. n = 105 | Angaben in %

FAHRZEUGÜBERGABE UND -DIAGNOSE: JUNGE WERKSTATTKUNDEN ZEIGEN SICH OFFEN GEGENÜBER EINER DIALOGANNAHME VIA VIDEOCALL

In der vorliegenden Studienreihe werden seit der Ausgabe 2021 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 persönliche Dialogannahme in der Werkstatt und am Fahrzeug heranzuziehen. Übergibt ein Kunde das Fahrzeug mittels Schlüsseleinwurf in einen Tresor oder Annahmekiosk, 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 (7 Prozent) dürfte wohl auf ein weiterhin stark eingeschränktes Angebot der Werkstätten zurückzuführen zu sein, würden derartige Formate doch den Convenience-Bestrebungen der

Kunden 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 der Kundenseite in Zukunft zunehmender Beliebtheit erfreuen dürften. Dies wird bei Betrachtung von Kundenbefragungen deutlich, die den Wunsch einer reibungslosen Integration eines Werkstattaufenthalts in die Alltagsstrukturen der Servicekunden zutage bringen. Inwiefern die Werkstätten diesen Kundenwünschen Gehör schenken und in Angebote überführen, wird diese Studienreihe in den kommenden Jahren zeigen.

An die Fahrzeugübergabe an das Autohaus schließt sich eine Diagnose des Fahrzeugzustands 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 auch Seite 39 der Digitalstudie 2021).

Die aufgezeigten Entwicklungen werfen Fragestellungen auf, inwiefern die traditionelle Dialogannahme mittels Serviceberater noch zeitgemäß ist. Darüber hinaus sind Antworten zu liefern, welche Systeme zur Ergänzung oder gar zur Substitution des Annahmeprozesses durch einen Serviceberater geeignet sind. Allerdings muss diese theoriegeleitete Einschätzung auch unter Einbezug des tatsächlichen Kundenverhaltens diskutiert werden. Die Kunden folgen den prognostizierten und theoretisch plausiblen Entwicklungen nämlich nur bedingt.

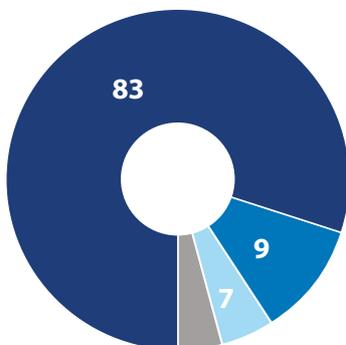
Wie die Kundenbefragung zeigt, werden die Werkstattaufträge weiterhin überwiegend mit einem Werkstattmitarbeiter persönlich besprochen.

Es zeigt sich aber auch, dass sich die zur Durchführung der Dialogannahme eingesetzten Konzepte bereits verändert haben. Auch in diesem Kontaktmoment zeigt sich die Altersgruppe der 30- bis 49-Jährigen gegenüber digitalen Anwendungen besonders offen. Rund 20 Prozent der Servicekunden dieser Altersgruppe geben an, dass ein digitaler Fahrzeugscan aktuell Teil ihrer Fahrzeugdiagnose sei. Die Durchführung der Dialogannahme mittels Distanzmedien wie einer Kamerabrille oder eines Tablets in Kombination mit einem Videocall bleibt weiterhin Zukunftsmusik. Gerade jüngere Werkstattkunden zeigen sich gegenüber derartigen Lösungen offen.

Abbildung 25 Auftragserteilung: Fahrzeugübergabe und -diagnose

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

Fahrzeugübergabe



- Persönliche Übergabe des Schlüssels an Werkstattmitarbeiter
- Einwurf des Schlüssels in einen Tresor oder Annahmekiosk (kontaktlose Schlüsselübergabe)
- Abholung des Fahrzeugs durch Werkstattmitarbeiter von meinem Zuhause/Arbeitsplatz
- Sonstiges/Weiß nicht mehr

Verhaltensweisen nach Kundenalter

	Bis 29 Jahre	30 bis 49 Jahre	50 Jahre +
Besprechung am Fahrzeug mit Werkstattmitarbeiter	51	52	65
Digitaler Fahrzeugscan	18	20	11
Videochat zur Besprechung der Mängel mit Serviceberater	7	5	1
Keiner der genannten Punkte trifft zu oder keine Angabe	24	23	23

Basis: Gesamt = 519; nach Alter mind. n = 105 | Angaben in %

DER WERKSTATTBEREICH WIRD DIGITALER

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. Dieses Bild schreibt sich auch in der 2023er-Ausgabe fort. Ungeachtet des Anwendungsszenarios setzen im Verkauf 95 Prozent (2021: 84 Prozent) und im Servicegeschäft 91 Prozent (2021: 76 Prozent) der Autohausunternehmen digitale Kommunikationsmedien wie beispielsweise Messenger-Dienste oder Videocalls ein. Sowohl im Sales- als auch im Aftersales-Bereich erfahren Online-Terminvereinbarungstools die größte Verbreitung. Rund 78 Prozent der befragten Werkstattverantwortlichen setzen heute derartige Anwendungen in der Kundeninteraktion des Aftersales-Bereichs ein. 60 Prozent der Werkstätten bieten ihren Kunden wiederum SMS oder Messenger-Dienste als Kommunikationsweg an.

Überraschend ist die Entwicklung im Bereich der Chatbots. Nachdem die Marktdurchdringung dieses Mediums in den vergangenen Jahren in erstaunlicher Geschwindigkeit ablief (2021: 10 Prozent | 2022: 38 Prozent), wirft die im Jahr 2023 gemessene Einbindungsintensität Fragen auf. Nunmehr geben lediglich 19 Prozent der Werkstätten an, Chatbots als Kommunikationsmedium einzusetzen. Kommt dieses Medium doch den Kundenanforderungen nach einer schnellen und unkomplizierten Informationsgewinnung nach. Aufseiten der Werkstatt scho-

nen diese automatisierten Chats wiederum das Zeitbudget der Werkstattmitarbeiter. Fraglich bleibt, ob es sich bei Chatbots um einen Hype – womöglich auch in Zusammenhang mit der Covid-Pandemie – handelte oder ob die Systeme noch nicht die erforderliche Marktreife verzeichnen, damit die vorhandenen Potenziale sowohl auf Kunden- als auf Werkstattseite gehoben werden können. Die Studienreihe wird in den kommenden Jahren diesbezüglich Aufschluss geben.

Wie die Befragungsergebnisse zeigen, werden die Werkstattbereiche ihr Angebot an Online-Kommunikationskanälen in den kommenden Jahren deutlich ausbauen. In allen betrachteten sechs Kommunikationskanälen geben rund 20 Prozent oder mehr der Werkstätten an, ein Angebot des jeweiligen Kommunikationsmediums vorzusehen. Dieses Bild zeichnete sich nicht schon immer so. Wie die früheren Ausgaben dieser Studie zeigen, lagen sowohl die jährlich gemessene aktuelle digitale Reife im Werkstattbereich als auch die Pläne zu deren Ausbau deutlich hinter der Situation im Handelsgeschäft.

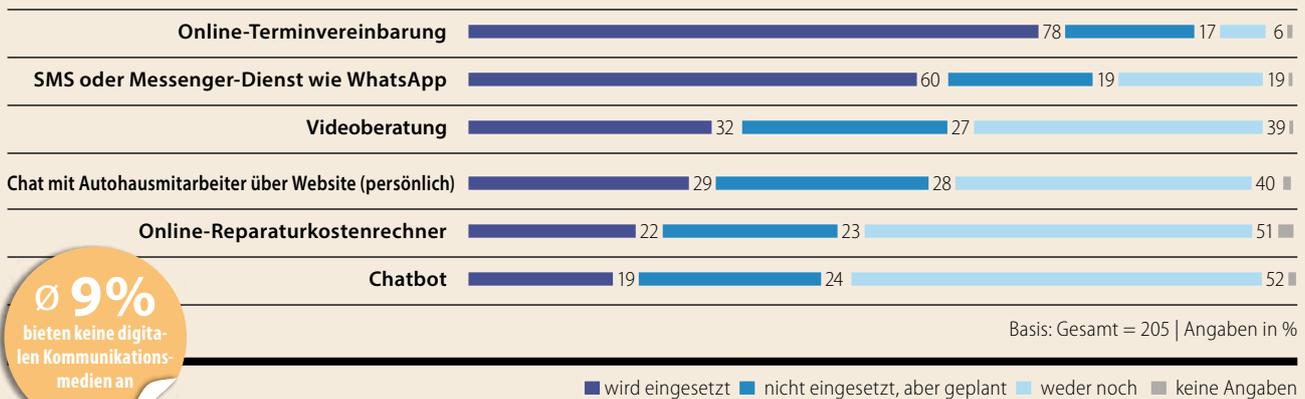
In Sachen Online-Kundenkommunikationswege holt der Werkstattbereich mit großen Schritten auf und liegt nunmehr nahezu auf Augenhöhe mit dem Sales-Bereich.

Dies zeigt sich auch beim Blick auf die Kenngröße „durchschnittliche Anzahl eingesetzter Online-Kommunikationsmedien“. Diese stieg im Jahr 2023 auf 2,4 Distanzkanäle an.



Abbildung 26 Werkstattperspektive: Einbindung Online-Kundenkommunikationskanäle im Aftersales-Geschäft

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



Ø 9%
bieten keine digitalen Kommunikationsmedien an

	2023	2022
Ø Anzahl eingesetzter Medien:	2,4	1,8
Kleine Händler:	2,2	1,4
Mittlere Händler:	2,2	1,9
Große Händler:	2,7	2,2

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



AUTOHAUSPERSPEKTIVE

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. In diesem Bereich deckt der direkte Vergleich mit dem Verkaufsbereich einen deutlicheren Nachholbedarf der Werkstatt als im Bereich der Distanzmedien auf. Hoffnung machen jedoch die hohe Nennungshäufigkeit der Antwortoption „noch nicht eingesetzt, aber geplant“. Als alarmierend zu bewerten ist allerdings weiterhin die häufige Wahl der Antwortoption „weder noch“.

Dies gibt Aufschluss darüber, dass auch künftig ein ähnlich niedriger Digitalisierungsgrad in den kundenorientierten Werkstattprozessen vorherrschen wird.

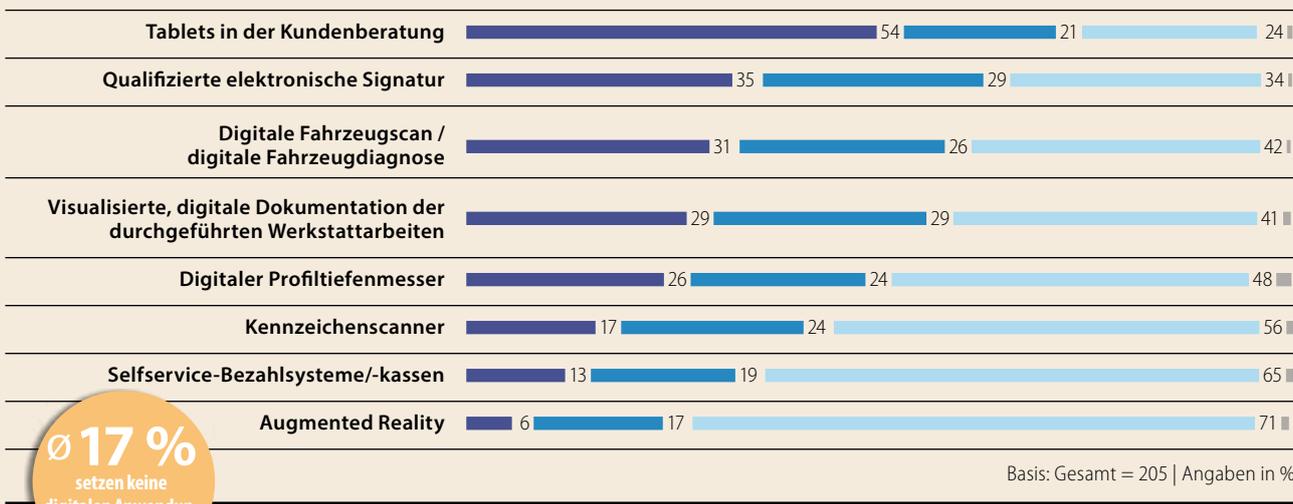
Festzuhalten gilt es aber auch, dass die Anzahl der „Digitalisierungsverweigerer“ zwar weiterhin auf hohem Niveau liegt, jedoch abnimmt. 17 Prozent der Werkstätten verzichten weiterhin

vollkommen auf digitale Anwendungen in der Ausgestaltung der Kundenschnittstelle in ihren Vor-Ort-Prozessen. Die größte Verbreitung verzeichnen in diesem Feld Tablets (54 Prozent). Dies bedeutet jedoch auch, dass rund jede zweite Werkstatt keine Tablets in der Kundeninteraktion einsetzt. Selfservice-Bezahl-systeme haben sich in Einrichtungshäusern wie Ikea, in den Restaurants von McDonald’s oder beim Sportausstatter Decathlon etabliert. In Autohäusern sind derartige Systeme eher eine Seltenheit – nur 13 Prozent der befragten Werkstätten bieten diese an. Dass sich Selbstbedienungskassen nicht über Nacht durchsetzen, zeigt der Blick auf die korrespondierende Kundenbefragung. Lediglich ein Prozent der Kunden gibt an, die Werkstattrechnung über eine Selbstbedienungskasse beglichen zu haben. Auch dürfte aufgrund der Erklärungsbedürftigkeit der Werkstattrechnung und der Betragshöhe die Anzahl der Skeptiker höher sein als in den zuvor genannten Branchen.

Das bereits im Vertriebsbereich aufgedeckte Bild einer höheren digitalen Reife bei zunehmender Unternehmensgröße zeichnet sich auch im Aftersales ab. Durchschnittlich setzen die Werkstätten rund zwei der betrachteten acht Digitalmedien in ihren Vor-Ort-Prozessen ein.

Abbildung 27 Werkstattperspektive: Einsatz digitaler Anwendungen an der Kundenschnittstelle in der Werkstatt

Welche digitalen Medien setzen Sie innerhalb der Ausgestaltung der Kundenschnittstelle in Ihrer Werkstatt ein bzw. planen Sie einzusetzen?



Ø 17 %
setzen keine digitalen Anwendungen ein

Ø Anzahl eingesetzter Medien: 2,1
Kleine Händler: 1,7
Mittlere Händler: 2,2
Große Händler: 2,6

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

3.3 RÜCKNAHME: GRUNDSTEIN FÜR DIE LOYALISIERUNG

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 Kundenkontaktmomente die Struktur vorgeben, bildet die Leistungserstellung keinen gesonderten Untersuchungsgegenstand.

Eine etwaige Auftragsweiterung mit Kundenrücksprache wäre wiederum ein möglicher Kundenkontaktpunkt innerhalb der Leistungserstellung. Der Medieneinsatz

im Rahmen dieses Kontaktmoments wird aufgrund des hohen Detaillierungsgrades in dieser 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 über die Händler-App die „Vorfreude“ des Kunden auf die Fahrzeugrücknahme und können das Verständnis oder den Zuspruch hinsichtlich der notwendigen Arbeiten erhöhen. Ebenso stellt dieser Kontaktmoment einen geeigneten

Rahmen zur Unterbreitung kundenindividueller Angebote sowie einer Auftragsweiterung dar – Cross- und Up-Selling. Die letzte Hauptphase des Werkstattprozesses bildet die Rücknahme. Innerhalb dieser werden zwei Kundenkontaktsituationen beleuchtet: die Information über die Fertigstellung der Werkstattarbeit und die Definition eines konkreten Abholtermins sowie die Umsetzung der Bezahlung.



INFORMATION HINSICHTLICH FERTIGSTELLUNG: ANALOGE KANÄLE DOMINIEREN

Während der Werkstattarbeit ist eine Kundeninteraktion nicht zwingend erforderlich. Dennoch empfiehlt es sich, beispielsweise eine visuelle Dokumentation der durchgeführten Arbeiten oder der defekten Teile vorzunehmen und diese Informationen mit dem Kunden zu teilen. Wie die Studienergebnisse aus 2020 und 2021 zeigen, sind visualisierte Dokumentationen in Form von Fotos oder

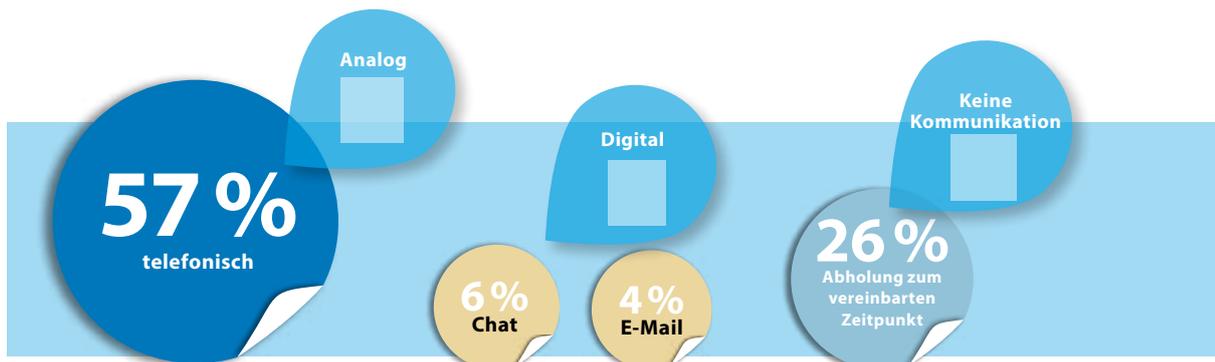
Videos noch eine Seltenheit. Das heutige Bereitstellen der ausgebauten Teile durch den Serviceberater bindet Arbeitszeit und kollidiert mit dem Ziel eines prozessoptimalen Abschlusses und der Dokumentation eines Werkstattauftrags.

Der auf die Übergabe folgende Kundenkontaktmoment siedelt sich am Ende der Customer Journey an – nämlich die Über-

mittlung der Information über die Fertigstellung der Werkstattarbeit. Hier wird der Termin zur Rücknahme vereinbart. Die Kunden präferieren auch hier analoge Kanäle. 57 Prozent der Kunden erreicht die Information über die Fertigstellung telefonisch. Nur 10 Prozent der Kunden werden online informiert: 6 Prozent per Chat-Funktion und 4 Prozent via E-Mail. Bei jedem vierten Kunden ist keine weitere Kommunikation erforderlich, da diese das Fahrzeug zu einem bereits vereinbarten Zeitpunkt abholen (**Abbildung 28**).

Abbildung 28 Rücknahme: Kommunikation hinsichtlich der Fertigstellung der Werkstattarbeit

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



Basis: Gesamt = 519 | Angaben in % | Differenz zu 100 % = Sonstiges bzw. keine Angabe

BEZAHLUNG: SELF-SERVICE-BEZAHLKASSEN WARTEN WEITERHIN AUF NUTZER

In unmittelbarem Zusammenhang mit der Rücknahme des Fahrzeuges steht das Begleichen der Werkstattrechnung. Hier wenden sich die Kunden weiter vom Bargeld ab und wählen kontaktlose oder mobile Bezahlssysteme. Über kontaktlose Bezahlungsfunktionen verfügen heute alle gängigen Giro- und Kreditkarten. Mit Vorhalten der Bankkarte am Kassenterminal können Transaktionen in Höhe von bis zu 50 Euro ohne Eingabe einer PIN oder einer Unterschrift vorgenommen werden. Neben dem kontaktlosen Bezahlen mit 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.

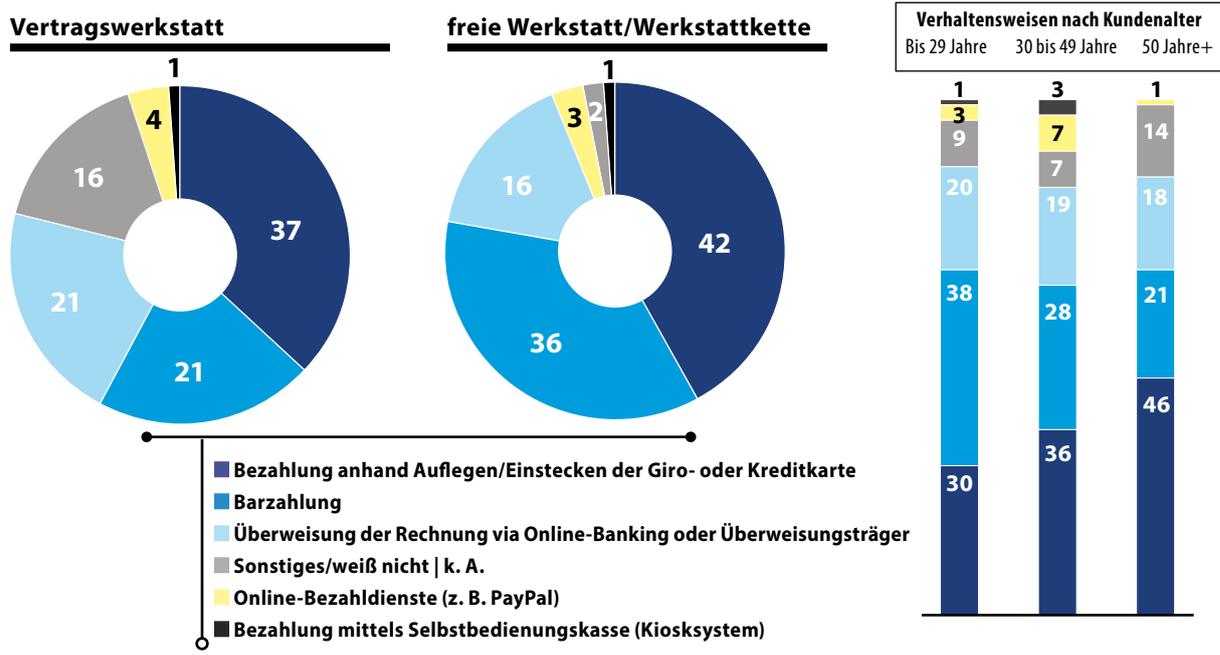
Auch wenn zum Begleichen zahlreicher Werkstattrechnungen an der Kasse immer öfter die Karte respektive das Smartphone gezückt wird, erfreut sich Bargeld als Zahlungsmittel nach wie vor großer Beliebtheit. Insbesondere Kunden freier Werkstätten schätzen weiterhin Scheine und Münzen: Rund 42 Prozent der Werk-

stattkunden freier Betriebe begleichen ihre Rechnung vor Ort in bar. Bei den Vertragswerkstätten zückt hingegen nur jeder fünfte Kunde das Portemonnaie (**Abbildung 29**).

Umgekehrt gestaltet sich die Situation beim Bezahlen per Überweisung. 21 Prozent der Kunden vertragsgebundener Werkstattbetriebe setzen auf dieses Bezahlmedium (Kunden freier Betriebe: 16 Prozent). Auch an dieser Stelle ist auf das Befragungssample, das zu 97 Prozent aus Privatkunden besteht, hinzuweisen. Ein höherer Anteil an Dienstwagenfahrern dürfte sich auch innerhalb der Verteilung eingesetzter Bezahlmedien zeigen. Insbesondere bei Vertragswerkstätten dürfte daher der Anteil der Rechnungskunden deutlich höher sein als in dieser Erhebung.

Abbildung 29 Rücknahme: Begleichen der Werkstattrechnung

Wie haben Sie die Werkstattrechnung beglichen?



Basis: Gesamt = 510; nach Alter mind. n = 105 | Angaben in %

Entgegen der generellen Entwicklung im Einzelhandel nimmt im Werkstattbereich die Bezahlung mittels Selbstbedienungskassen nur langsam Fahrt auf.

Sowohl bei freien als auch bei fabrikatsgebundenen Werkstätten trifft dieses Angebot auf nahezu keine Nachfrage – gemessen am Anteil aller abgerechneten Werkstattaufträge. Ähnlich gestaltet sich die Situation bei Online-Bezahldiensten wie beispielsweise PayPal. Diese

verhaltene Einbindungshäufigkeit dürfte aber auch mit den damit verbundenen Gebühren zu begründen sein. So ruft beispielsweise PayPal für geschäftliche Transaktionen eine Umsatzbeteiligung von bis zu 2,49 Prozent auf. Hinzu kommt eine Fixgebühr je Transaktion in Höhe von 0,35 Euro. Als „geschäftliche Transaktion“ bezeichnet der Online-Bezahldienst PayPal alle gewerblichen Käufe und Verkäufe von Dienstleistungen, Zahlungen über QR-Codes oder Geldanforderungen (PayPal 2023).

GEBÜHRENORDNUNG PayPal (Stand September 2023)

- UMSÄTZE < 2.000 EURO: **2,49 Prozent** des Verkaufspreises und **0,35 Euro Grundgebühr**
- UMSÄTZE 2.001 BIS 5.000 EURO: **2,19 Prozent** des Verkaufspreises und **0,35 Euro Grundgebühr**
- UMSÄTZE 5.001 BIS 25.000 EURO: **1,99 Prozent** des Verkaufspreises und **0,35 Euro Grundgebühr**
- UMSÄTZE > 25.000 EURO: **1,79 Prozent** des Verkaufspreises und **0,35 Euro Grundgebühr**

4. Key Learnings

AUS DER KUNDEN- UND HÄNDLERBEFRAGUNG

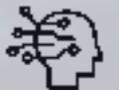
Angesichts der wirtschaftlichen Situation kaufen weniger Kunden spontan

Das Fahrzeugalter und attraktive Angebote sind 2023 die maßgeblichen Auslöser für den Fahrzeugkauf

Beim Buchen von Werkstattterminen bleiben die Kunden konservativ und nutzen das Telefon

Die hohe Wettbewerbsintensität zeigt sich in einer weiteren Zunahme der Marketingausgaben

ABBILDUNG



KI-GENERIERT

AUSLÖSER FÜR DEN FAHRZEUGKAUF

Die Situation der wirtschaftlichen Unsicherheit, der hohen Inflation und der hohen Zinsen zeigt sich in einem weiterhin niedrigen Anteil an Impulskäufern. Lediglich zwölf Prozent kauften „spontan“ aufgrund eines attraktiven Angebotes.

Gebrauchtwagen



AUSLÖSER FÜR DEN FAHRZEUGKAUF

Das Fahrzeugalter (25 Prozent) oder attraktive Angebote (21 Prozent) sind die maßgeblichen Auslöser für den Fahrzeugkauf. Preisgetriebene Angebote gewinnen daher wieder an Bedeutung.

Neuwagen

PRÄFERENZBILDUNG HINSICHTLICH DES MODELLS UND DER AUSSTATTUNG

Auch innerhalb der Informationsbeschaffung bezüglich des Modellangebotes und möglicher Ausstattungsoptionen genießen die Online-Marktplätze eine große Nachfrage. 25 Prozent der Gebrauchtwagenkäufer informieren sich dort. 51 Prozent suchen in diesem Zusammenhang den Händler auf.

Gebrauchtwagen

PRÄFERENZBILDUNG HINSICHTLICH DES MODELLS UND DER AUSSTATTUNG

Neuwagenkäufer informieren sich anhand eines Fahrzeugkonfigurators (33 Prozent) und mittels Autohausbesuch (60 Prozent) über Modell- und Ausstattungsoptionen. Finanzierungskunden setzen sich am intensivsten mit Modell- und Ausstattungsoptionen auseinander.

Neuwagen

HÄNDLERAUSWAHL

Ob ein Händler das Interesse eines Gebrauchtwagenkäufers erfährt, entscheidet sich maßgeblich an seiner Online-Präsenz. Online-Marktplätze bauen ihre Bedeutung weiter aus und besitzen die größte Relevanz innerhalb der Händlerauswahl.

Gebrauchtwagen

KONTAKTAUFNAHME ZUM HÄNDLER

Die aktive Kontaktaufnahme erfolgt über einen Telefonanruf (38 Prozent) oder einen persönlichen Besuch (37 Prozent). In Fahrzeugbörsen integrierte Modelle zur direkten Kontaktaufnahme zum Händler erfreuen sich zunehmender Beliebtheit (9 Prozent).

Gebrauchtwagen

HÄNDLERAUSWAHL

Neuwagenkäufer selektieren online auf Hersteller- und Händlerwebsites vor und prüfen anschließend interessante Autohäuser gezielt physisch. Auch Empfehlungen aus dem sozialen Umfeld finden weiterhin Gehör.

Neuwagen

KONTAKTAUFNAHME ZUM HÄNDLER

Nach einer ausgiebigen Online-Vorselektion erfolgt die gezielte Kontaktaufnahme zum Händler überwiegend über analoge Wege: persönlicher Besuch (51 Prozent) und das Telefonat (15 Prozent).

Neuwagen



VERHANDLUNG VON FAHRZEUGPREIS UND KONDITIONEN

Der Nachfrageüberhang der vergangenen Jahre schwenkt 2023 mit hohem Tempo in einen Angebotsüberhang um. Deutlich wird dies beim Blick auf die Kundenanforderungen nach Preisnachlässen. Nur zwölf Prozent steigen nicht in Preisverhandlungen ein.

Neuwagen



VERKAUF: Marketing und Kundengewinnung

Die hohe Wettbewerbsintensität zeigt sich in einer weiteren Zunahme der Marketingausgaben. Rund sechs Prozent des Jahresumsatzes von Autohausunternehmen fließen nunmehr in Marketingaktivitäten. Davon wird über die Hälfte in Online-Aktivitäten investiert. Das Werben um Kunden erfolgt also zunehmend online. Autohäuser mittlerer Größe investieren überdurchschnittlich stark in Marketing und streben somit nach Wachstum.

Um online auffindbar zu sein und sich zu präsentieren, setzen die befragten Händler durchschnittlich 7,1 der betrachteten Online-Medien ein. 77 Prozent der Autohausverantwortlichen geben an, einen eigenen Social-Media-Kanal zu betreiben. Eine identische Verbreitung erfährt das Google-Unternehmensprofil. Zusammenfassend ist festzuhalten: Will man als Automobilhandelsunternehmen online sichtbar sein, so führt kein Weg an einem Google-Unternehmensprofil, der Suchmaschinenwerbung/-optimierung (SEA/SEO) und der Präsenz auf Marktplätzen vorbei.

Sales- prozess

KEY LEARNINGS AUS DER KUNDEN- UND HÄNDLERBEFRAGUNG



PROBEFAHRT

72 Prozent der Gebrauchtwagenkäufer fahren mindestens ein Fahrzeug probeweise. Die Probefahrt ermöglicht den Interessenten eine Überprüfung der technischen Beschaffenheit des Gebrauchtwagens. Über alle Verkäufe hinweg werden 1,0 Probefahrten je Vertragsabschluss durchgeführt.

Gebrauchtwagen

PROBEFAHRT

58 Prozent der Neuwagenkäufer führen mindestens eine Probefahrt durch. Im Durchschnitt fallen 0,9 Probefahrten auf einen Vertragsabschluss. BEV-Kunden haben einen überdurchschnittlich hohen Bedarf nach einer Probefahrt (70 Prozent). Dies lässt sich mit geringeren Erfahrungswerten mit elektrischen Antriebssystemen begründen.

Neuwagen

AUSWAHL VON FINANZIERUNGSART UND FINANZDIENSTLEISTUNG

Jeder dritte private Neuwagenkäufer informiert sich nicht tiefergehend über Finanzdienstleistungsprodukte. Zeigt ein Kunde jedoch Interesse, so werden die unterschiedlichen Möglichkeiten überwiegend im Rahmen eines Autohausbesuchs besprochen.

Neuwagen



AUSWAHL VON FINANZIERUNGSART UND FINANZDIENSTLEISTUNG

41 Prozent der Gebrauchtwagenkunden setzen sich nicht mit Finanzdienstleistungsprodukten auseinander. Zeigen Gebrauchtwagenkunden Interesse an Finanzdienstleistungen, so informieren sie sich überwiegend im persönlichen Gespräch mit einem Autohausmitarbeiter. Auch Preisvergleichs-Websites gewinnen an Bedeutung.

Gebrauchtwagen

NACHKAUFKONTAKT

Bei 27 Prozent der Gebrauchtwagenkäufer ergeben sich unmittelbar nach dem Kauf konkrete Fragen zum Fahrzeug. Der Händler ist in solchen Fällen Ansprechpartner Nummer eins. Kunden suchen aber zunehmend auch in Eigenregie und online nach Antworten.

Gebrauchtwagen

VERHANDLUNG VON FAHRZEUGPREIS UND KONDITIONEN

91 Prozent der unterbreiteten Angebotspreise werden nachverhandelt. Noch intensiver als im Neuwagenbereich präferieren die Gebrauchtwagenkunden zur Preisverhandlung einen Besuch des Händlers (76 Prozent). Online-Medien kommt innerhalb der Konditionenverhandlung keine Relevanz zu.

Gebrauchtwagen

NACHKAUFKONTAKT

Die technische Komplexität sowie der zunehmende Umfang verbauter Fahrerassistenzsysteme lösen bei 28 Prozent der Neuwagenkunden im Nachgang zur Fahrzeugauslieferung Fragen aus. Bei BEV-Kunden treten besonders häufig Fragen innerhalb der Fahrzeugnutzung auf.

Neuwagen



VERKAUF: Kundenberatung

Um ortsungebunden für Interessenten erreichbar zu sein, setzen die befragten Händler durchschnittlich 2,9 digitale Kommunikationsmedien ein (2020: 1,5 | 2021: 2,0 | 2022: 2,4). Die Möglichkeit einer Online-Terminvereinbarung wird mittlerweile von 77 Prozent der Autohäuser angeboten. Mit dieser Entwicklung tragen die Händler den Kundenanforderungen Rechnung und bauen ihr Angebot an Online-Kommunikationskanälen sukzessive aus. Ausbaufähig ist weiterhin das Kommunikationsangebot über SMS oder Messenger-Dienste wie WhatsApp. 55 Prozent der Autohäuser interagieren über diese Kanäle mit Interessenten und Kunden. Innerhalb des Showrooms führen digitale Medien – abgesehen von Tablets und QR-Codes – weiterhin ein Schattendasein.

Auffällig ist an dieser Stelle die große Spreizung der digitalen Reife zwischen kleinen und großen Betrieben. Größere Betriebe weisen nicht nur eine höhere digitale Reife im Bereich der Online-Kommunikationskanäle auf, sondern auch bezüglich des Digitalisierungsgrades ihrer Verkaufsräume.

VERKAUF: Vertragsabschluss

Digitale Preisschilder werden heute von 27 Prozent der Betriebe eingesetzt und dürften in den Showrooms künftig deutlich häufiger anzutreffen sein (nicht eingesetzt, aber geplant: 28 Prozent). Digitale Preisschilder tragen den Nachhaltigkeitsbestrebungen Rechnung, schonen die Bindung von Personal und ermöglichen eine flexible sowie marktbezogene Bepreisung. Auch Selfservice-Bezahlkassen befinden sich sukzessive auf dem Vormarsch. Mittlerweile geben 10 Prozent der Befragten an, ein solches Angebot vorzuhalten (2022: 5 Prozent).

After-sales- prozess

KEY LEARNINGS AUS DER KUNDEN- UND HÄNDLERBEFRAGUNG

IDENTIFIKATION DER NOTWENDIGKEIT EINES WERKSTATTBESUCHS

62 Prozent der Werkstattaufträge sind Wartungsarbeiten. Auf diese weisen in 46 Prozent der Fälle die Fahrzeuge selbst hin. Nur rund jeder zehnte Wartungsauftrag (12 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 in Fahrzeugen verbaute Diagnosesysteme. 21 Prozent aller Reparaturbedarfe werden inzwischen durch das Fahrzeug signalisiert.

Neuwagen



WERKSTATT AUSWAHL

Innerhalb der Wahl 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. Zudem lenken Versicherungen und Flotten Werkstattaufträge in ihre Partnerbetriebe.

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. Dabei steigt die Loyalität mit zunehmendem Alter der Fahrzeugkunden an. 28 Prozent der BEV-/ PHEV-Fahrer geben an, Kunde einer freien Werkstatt oder einer Werkstattkette zu sein.

Neuwagen

TERMINVEREINBARUNG

Bei der Buchung von Werkstattterminen zeigen sich die Kunden eher konservativ: Die Terminvereinbarung erfolgt bei Vertragswerkstätten in 63 Prozent der Fälle telefonisch (freie Werkstätten: 60 Prozent).

23 Prozent der Kunden freier Werkstätten verbinden die Terminvereinbarung sogar mit einem persönlichen Werkstattbesuch. 11 Prozent der Werkstatttermine werden in den Vertragswerkstätten über Online-Tools gebucht (freie Werkstätten: 9 Prozent). Unter den drei gebildeten Altersklassen zeigen Kunden im Alter zwischen 30 und 49 Jahren die höchste Digitalaffinität.

Neuwagen

WERKSTATT: Fahrzeugrückgabe

Diskussionen mit und womöglich auch kritische Rückfragen von den Werkstattkunden begegnen 29 Prozent der Werkstätten mit einer visualisierten, digitalen Dokumentation der erbrachten Werkstatteleistung. Bei welchem Anteil an Werkstattaufträgen eine solche Dokumentation vorgenommen und an den Kunden übergeben wird, kann die Erhebung nicht beantworten.

Selfservice-Paymentlösungen sind im Einzelhandel nicht mehr wegzudenken. Hier klafft eine beachtliche Lücke zwischen dem Werkstattgeschäft und anderen Branchen. Lediglich 13 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.

WERKSTATT: Auftragsannahme

Sowohl innerhalb des Marketings als auch in der Umsetzung der darauffolgenden Kundenkontaktmomente liegt die digitale Reife des Werkstattbereichs weiterhin hinter der des Verkaufsbereichs. In Sachen Online-Kundenkommunikationswege holt der Werkstattbereich aber mit großen Schritten auf und liegt nunmehr nahezu auf Augenhöhe mit dem Sales-Bereich. Dies ist zweifelsohne als Antwort auf die steigende Wettbewerbsintensität, die niedrigen Wartungsbedarfe von batterieelektrischen Fahrzeugen und die sich wandelnden Kundenanforderungen zu verstehen.





BEZAHLUNG

Insbesondere Kunden freier Werkstätten präferieren weiterhin Scheine und Münzen: Über ein Drittel der Werkstattkunden freier Betriebe begleicht seine Rechnung vor Ort und in bar. Bei den Vertragswerkstätten zückt hingegen nur jeder fünfte Kunde das Portemonnaie. Die geringe Verbreitung von Online-Bezahlungen wie PayPal dürfte mit den damit verbundenen Gebühren zu begründen sein.

Entgegen der generellen Entwicklung im Einzelhandel nimmt im Werkstattbereich die Bezahlung mittels Selbstbedienungskassen nur langsam Fahrt auf.

Neuwagen



INFORMATION HINSICHTLICH FERTIGSTELLUNG

Kunden und Werkstätten präferieren zur Übermittlung der Information über die Fertigstellung der Werkstattarbeit weiterhin analoge Kanäle. Dieser Kontaktkanal wird in 57 Prozent der Fälle telefonisch umgesetzt. Lediglich 10 Prozent der Kunden werden über Einbindung eines Online-Mediums informiert (Chat: 6 Prozent | E-Mail: 4 Prozent). In den verbleibenden Fällen erfolgt die Fahrzeugabholung zu einem im Vorfeld vereinbarten Zeitpunkt.

Neuwagen

ZUSTANDSDIAGNOSE

Die gängigste Form der Zustandsdiagnose ist weiterhin die Dialogannahme unter Einbindung eines Werkstattmitarbeiters. Es zeigt sich jedoch, dass sich die zur Durchführung der Dialogannahme eingesetzten Konzepte bereits verändert haben. Fahrzeugscans und Videochats treffen dabei den Zeitgeist und bringen den Servicekunden Flexibilität und Transparenz. Insbesondere junge Werkstattkunden zeigen sich gegenüber einer Dialogannahme via Videochat besonders offen.

Neuwagen



Fahrzeugübergabe

„Click-up & Delivery“ hat sich im Werkstattgeschäft noch nicht durchgesetzt. In lediglich 7 Prozent der Fälle holt ein Werkstattmitarbeiter das Fahrzeug beim Kunden ab. Hingegen erfolgt die Fahrzeugübergabe zu 83 Prozent durch eine persönliche Schlüsselübergabe im Autohaus.

Neuwagen



Wie schon im Handelsbereich erfreut sich die Online-Terminvereinbarungsoption einer großen Beliebtheit. 78 Prozent der Werkstätten bieten ihren Kunden diese Option zur Terminvereinbarung an. Bedeutende Nachholbedarfe sind jedoch weiterhin in der Ausgestaltung der Kundenschnittstelle in der Werkstatt auszumachen. Tablets in der Kundenberatung stellen hier das einzige mehr oder minder verbreitete Digitalmedium dar. Lösungen eines digitalen Fahrzeugscans haben mittlerweile 31 Prozent der Werkstätten im Portfolio.

WERKSTATT: Marketing & Kundengewinnung

Die effiziente Gewinnung von Werkstatt-Neukunden und die Kundenbindung erfordern ein zielgerichtetes Aftersales-Marketing. Einzusetzen ist hierzu die gesamte Klaviatur des On- und Offline-Marketings. Wie die Befragung zeigt, ist dieser Umstand mittlerweile auch bei den meisten Betrieben angekommen. Der Kampf um den Werkstattkunden gewinnt an Intensität und verlagert sich zunehmend in den Online-Bereich. Wie schon im Verkaufsbereich zeigt sich dabei mit zunehmender Unternehmensgröße eine größere Affinität bezüglich digitaler Medien. Problematisch zu bewerten ist in diesem Zusammenhang, dass Online-Marketing bei einem zunehmenden Anteil an über Versicherungen oder Finanz-/Mobilitätsdienstleistern gesteuerten Aufträgen an seine Grenzen kommt. Hingegen ergeben sich im Umfeld des Connected Car neue Potenziale zur Kundengewinnung abseits der klassischen Marketingformate. 27 Prozent der Werkstätten scheinen dieses Potenzial erkannt zu haben und setzen Telematik- und Livedaten im Rahmen des Aftersales-Marketings ein.

Zur Erhöhung der Online-Sichtbarkeit erfreuen sich Social Media (70 Prozent) und das Suchmaschinenmarketing (58 Prozent) großer Beliebtheit. Weiter auf dem Vormarsch befinden sich auch Online-Ersatzteleshops (42 Prozent). Mittelfristig ist davon auszugehen, dass über die Hälfte der Werkstätten ihren Kunden ein entsprechendes E-Commerce-Angebot unterbreiten.

5.

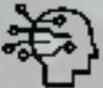
Chinesische Hersteller fahren vor

FOKUSTHEMA 1

Die Markenbekanntheit asiatischer Hersteller ist der kritische Faktor

Das schnelle Aufbauen eines Vertriebs- und Service-netzes ist von elementarer Bedeutung

ABBILDUNG



KI-GENERIERT

5. FOKUSTHEMA: CHINESISCHE HERSTELLER FAHREN VOR

Chinesische Automobilhersteller haben in der Vergangenheit bereits mehrere Versuche unternommen, um einen Fuß in den europäischen Markt zu bekommen. Nun scheinen die Produkte die erforderliche Marktreife erreicht zu haben. Die gewählten Vertriebs- und Servicestrategien weisen jedoch kein einheitliches Muster auf. Klar ist, allen Marken wird der Durchbruch nicht gelingen. Unklar ist hingegen, was diese Entwicklung für den Automobilhandel bedeutet.

5.1 VOM EXPORTMARKT ZUM HEIMISCHEN WETTBEWERBER

Mit jährlich über 20 Millionen verkauften Neuwagen hat sich der chinesische Pkw-Markt in den vergangenen zwei Dekaden zum größten Einzelmarkt der Welt entwickelt (Jahr 2022: 21,48 Mio.). Zugleich ist China der größte Absatzmarkt für batterieelektrische Fahrzeuge. Über 50 Prozent der global neu zugelassenen BEV entfallen auf den chinesischen Markt. Auch für Volkswagen, Mercedes-Benz und BMW hat sich China zum bedeutendsten Markt entwickelt. Rund jedes dritte deutsche Premiumfahr-

zeug findet seinen Kunden im Reich der Mitte (Blechner 2022). Neben der hierdurch entstehenden Abhängigkeit von diesem Markt in wirtschaftspolitisch unsicheren Zeiten zeigt ein detaillierter Blick auf die Fahrzeugbestands- und -zulassungszahlen ein Dilemma auf. So zeigen sich die westlichen Automobilhersteller insbesondere im schrumpfenden Markt für Verbrennerfahrzeuge erfolgreich. Das NEV-Segment, also BEV, PHEV und FCEC, wird hingegen von chinesischen Marken wie BYD, Wuling, der Guangzhou Automobile Group (GAC) oder dem US-amerikanischen E-Autobauer Tesla dominiert. Ein ähnliches Bild zeichnet

sich auch bei der Betrachtung der globalen NEV-Marktanteilsverteilung (vgl. Abbildung 30).

Mit rund 1,8 Millionen Elektrofahrzeugen lieferte BYD 2022 mehr BEV als alle deutschen Autohersteller zusammen aus (CleanTechnica 2023).

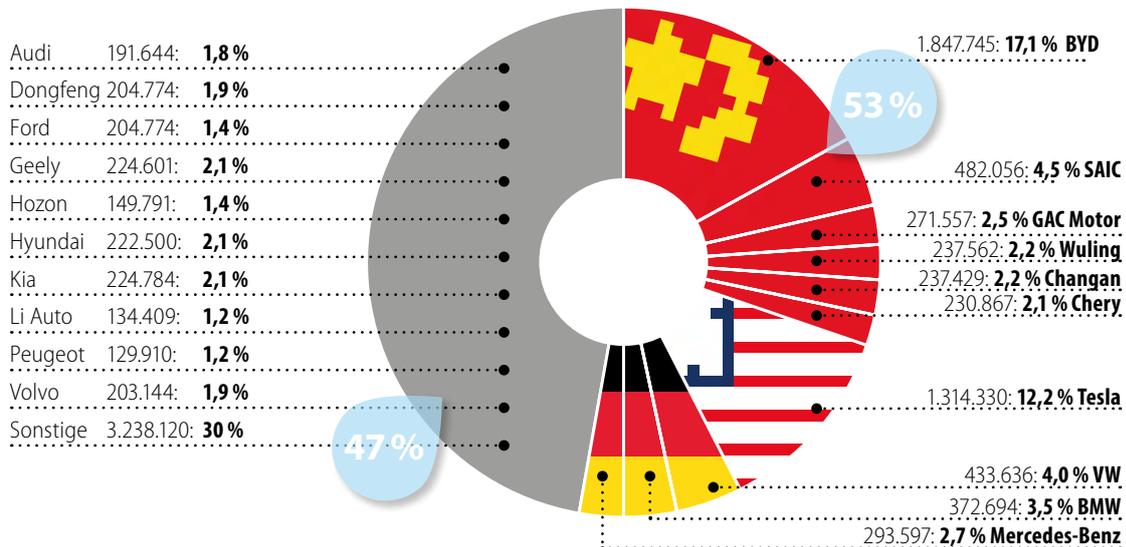
Dies entspricht einem Anteil am Gesamtmarkt von 17 Prozent. Die zehn absatzstärksten Elektroautomobilhersteller konnten im Jahr 2022 53 Prozent des Marktes für sich verbuchen.

Abbildung 30: Markt für Elektroautos 2022

Quelle: CleanTechnica und eigene Berechnung Institut für Automobilwirtschaft (IfA)

Sonstige: 5,1 Mio. | 47 % des Gesamtmarktes

Top-10-Marken: 5,7 Mio. | 53 % des Gesamtmarktes



Ein bedeutender Beitrag zu dieser Entwicklung ist dem chinesischen Staat zuzuschreiben. Bereits im Fünfjahresplan für 2011 bis 2015 wurde der Bereich „New Energy Vehicle“ als „strategische Zukunftsindustrie“ benannt und mit konkreten Maßnahmen gefördert. Auch in die 2015 gestartete Initiative „Made in China 2025“ hält der Sektor „Energieeinsparung und Elektromobilität“ als einer von zehn Prioritätssektoren Einzug (Hermann 2021). Erneut unterstrichen wird die strategische Bedeutung im Fünfjahresplan 2020 bis 2025. „New Energy Vehicles“ und „Intelligent Connected Vehicles“ stellen darin Schwerpunkte der Innovationsoffensive dar (Kaja et al. 2022 und Schirmer 2022). China wurde von der deutschen Automobilindustrie (zu) lange Zeit als reiner Absatzmarkt gesehen.

Die staatlich forcierten Innovations- und Investitionsoffensiven haben in der vergangenen Dekade jedoch technisch und preislich wettbewerbsfähige Produkte entstehen lassen – und dies in höchster Geschwindigkeit.

Zusätzlich hat der langsame Technologiewandel der westlichen Automobilhersteller in Richtung Elektromobilität eine Lücke aufgetan, die die chinesischen Marken für sich nutzen. Nach der ersten gescheiterten Internationalisierungsoffensive der chinesischen Marken Ende der 2000er Jahre scheinen die aktuellen Internationalisierungsbestrebungen deutlich erfolgversprechender zu sein. Damals versuchte sich beispielsweise Brilliance, der chinesische Kooperationspartner von BMW, bereits im deutschen Markt, machte jedoch insbesondere durch desaströse Crashtests Schlagzeilen (Peitsmeier 2007). Auch der Wiederbelebungsversuch der in den 50er-Jahren erfolgreichen deutschen Traditionsmarke Borgward – die mittlerweile einen chinesischen Eigentümer hat – blieb ohne Erfolg. Diese einzelunternehmerischen Bestrebungen aus früheren Jahren sind mit der aktuellen Entwicklung nicht zu vergleichen.

Die Kombination der Industriepolitik des chinesischen Staates mit den entscheidungsschwachen und von hohen Kostengerüsten geprägten westlichen Automobilherstellern bietet eine gänzlich neue Marktsituation. Die ambitionierten Emissionsvorschriften in Europa und die weniger angespannten Handelsbeziehungen im Vergleich zu den USA haben Europa zu einem Schlüsselmarkt für batterieelektrische Fahrzeuge aus China werden lassen. Diesem Rahmen begeg-

nen chinesische Automobilhersteller mit einer hohen Innovationsgeschwindigkeit, einer produktseitigen Konnektivitäts- und Infotainmentfokussierung sowie einer tiefen vertikalen Integration der Wertschöpfung bis in die Rohstoffgewinnung hinein. So ist es China in den vergangenen Jahren gelungen, die weltweiten Lieferketten für batterieelektrische Fahrzeuge in bedeutendem Umfang zu kontrollieren (WirtschaftsWoche 2023). Zudem erlauben die hohen Absatzzahlen auf dem Heimatmarkt die Realisierung von Skaleneffekten in Einkauf und Produktion.

Auch der von vielen chinesischen Herstellern verfolgte Software-First-Ansatz ist zukunftsgerichtet. In diesem Zusammenhang wird das Fahrzeug als Device verstanden, über das den Fahrzeugnutzern maßgeschneiderte und situationsbezogene Dienstleistungen angeboten werden. Erforderlich hierzu sind Software-Defined-Vehicles (SDV). Auf dieser technischen Basis werden um den im Mittelpunkt stehenden Kunden ganze Dienstleistungsökosysteme aufgebaut. Dieser Ansatz ist in seinem Ursprung durch Tesla geprägt (Friedel et al. 2023). In Summe erlaubt dieses Zusammenspiel den chinesischen Herstellern, ihre Fahrzeuge zu Preisen anzubieten, die westliche Automobilhersteller nur schwer mitgehen können.

Die Angst vor Wettbewerbern aus Asien ist kein gänzlich neues Phänomen. In den 80er- und 90er-Jahren drängten japanische Hersteller nach Europa. Insbesondere die hohe Qualität der Fahrzeuge und eine schlanke, kostengünstige Produktion forderten damals die heimischen Automobilhersteller heraus. Darauf folgten die Südkoreaner, die sich mit SUV, Klein- und Kompaktwagen mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis ihren Platz im Markt eroberten (Reinking 2023). Der Markteintrittsversuch der Chinesen kann daher als dritte Welle aus Fernost bezeichnet werden. Alle Wellen haben aber gemein, dass sich durch die neuen Marken kein neuer Markt bildet, sondern Marktanteile von den tradierten Akteuren abgenommen werden.

In einem gesättigten Markt wie dem deutschen Automobilmarkt kann ein Markteintritt neuer Marken ausschließlich über Verdrängung erfolgen.

Die in der dritten Welle aus Asien in den deutschen Markt drängenden Marken sind in sehr unterschiedlichen Konzernstrukturen beheimatet (vgl. Abbildung 30).

➔ **Beim Blick auf das Markenportfolio von Geely sind Parallelen zum Volkswagenkonzern erkennbar.**

Der Firmengründer Li Shufu vereint unter seinem Konzerndach eine ganze Vielfalt an Marken, die in ganz unterschiedlichen Segmenten angesiedelt sind. Die Erzielung einer segmentübergreifenden Marktmacht und die Realisierung von Skaleneffekten sind sicherlich die Treiber dieser Strategie. Die in Europa bekannteste Marke des Geely-Konzerns ist Volvo. Im Hintergrund ist Geely eng mit der deutschen Automobilindustrie verwoben. Nach der BAIC-Group (9,98 Prozent) ist Li Shufu mit 9,7 Prozent der Anteile zweitgrößter Einzelaktionär der Mercedes-Benz Group AG (Mercedes-Benz 2023). Zudem arbeitet der Geely-Konzern seit Jahren sehr eng mit deutschen Zulieferern wie Bosch, ZF und Schaeffler zusammen.

➔ Der chinesische Staatskonzern SAIC ist eine feste Größe in der chinesischen Automobilwirtschaft. Im Rahmen eines Joint Ventures mit der VW AG produziert SAIC in China Fahrzeuge der Marken Volkswagen, Skoda und Audi (Volkswagen Group China 2023). In Europa sorgt SAIC insbesondere anhand der rasant ansteigenden Zulassungszahlen von Fahrzeugen der Marke MG für Aufsehen. Berichterstattungen zufolge prüft SAIC die Ansiedlung einer Produktionsstätte in Europa. Als kritische Schwelle wird in diesem Zusammenhang eine Größenordnung von jährlich 200.000 Einheiten genannt.

Im Dezember 2020 ging SAIC mit den beiden chinesischen Tech-Unternehmen Zhangjiang Hi-Tech und der Alibaba Group ein Joint Venture ein (Hubik und Tyborski 2023).

Die in diesem Zug neu gegründete Elektroautomarke IM Motors positioniert sich als Techmarke. Das erste Modell, der Alibaba IM L7, versteht sich als Wettbewerber zu einem Tesla Model S. Die zwei angebotenen Versionen weisen Reichweiten zwischen 620 und 1.000 Kilometern auf und stehen in der Basisversion für rund 60.000 Euro in der Liste. Der Technologiefokus unterstreicht IM Motors unter anderem durch die induktive Lademöglichkeit, über die bislang kein Serienfahrzeug verfügt (china-auto.news 2023). Durch die Zusammenarbeit mit der Alibaba Group erweitert der SAIC-Konzern seinen Aktionsradius gleich um mehrere Ökosysteme. Die Alibaba Group zählt zu den mächtigsten Handelskonzernen der Welt und ist als asiatisches Pendant zu Amazon zu bezeichnen. Die folgenden Geschäftsfelder stehen dabei im Zentrum: B2B- und B2C-

Handelsplattform, Bezahlleistungen, Vergleichsplattformen, Kartendienst und Cloud-Dienste.

➔ NIO wurde im Jahr 2014 von William Li, dem heutigen CEO, als Start-up mit dem Namen NextEV in Shanghai gegründet. Anders als Geely und SAIC setzt NIO ausschließlich auf eine Marke: NIO. Zudem bestehen bislang keinerlei gesellschaftlichen Verflechtungen zu anderen Automobilherstellern. Der Blick auf den europäischen Automobilmarkt zieht sich durch die junge Unternehmensgeschichte. So ist beispielsweise die Designabteilung seit Unternehmensgründung in München beheimatet. Dies hat sicherlich auch dazu beigetragen, dass die Fahrzeuge eine europäische Designlinie tragen. NIO (aus dem Chinesischen übersetzt: „Blue Sky Coming“) positioniert sich als Tech- und Lifestyle-Marke, die den Kunden in den Mittelpunkt ihres Agierens setzt. Dieser Ansatz weist gewisse

Parallelen zu Tesla auf. Zudem definiert sich NIO über ein sportliches Fahrzeugdesign, hohe Reichweiten, innovative Software und Wechselakkus (Hubik und Tyborski 2023). Im Jahr 2016 lancierte der chinesische E-Autobauer mit dem ES8 sein erstes Fahrzeug. Im Jahr 2021 begann in Norwegen die Erschließung des europäischen Marktes (ecomento 2017). 2022 folgte der Markteintritt in Deutschland, Schweden, Dänemark und den Niederlanden. Auf den sechs Märkten setzte NIO im Jahr 2022 in Summe 122.486 Fahrzeuge ab. Gerade in Europa sieht sich NIO als Premiumhersteller mit etablierten Marken wie Audi, BMW oder Mercedes-Benz konfrontiert. Im Heimatmarkt China ist der Hauptwettbewerber Tesla. Sowohl im Heimatmarkt als auch in Europa dürften die Absatzzahlen hinter den Erwartungen des selbstbewusstesten Chinesen liegen. Darauf lassen unter anderem auch die wiederholten Preissenkungen schließen. Diese grundsätzliche Etablie-

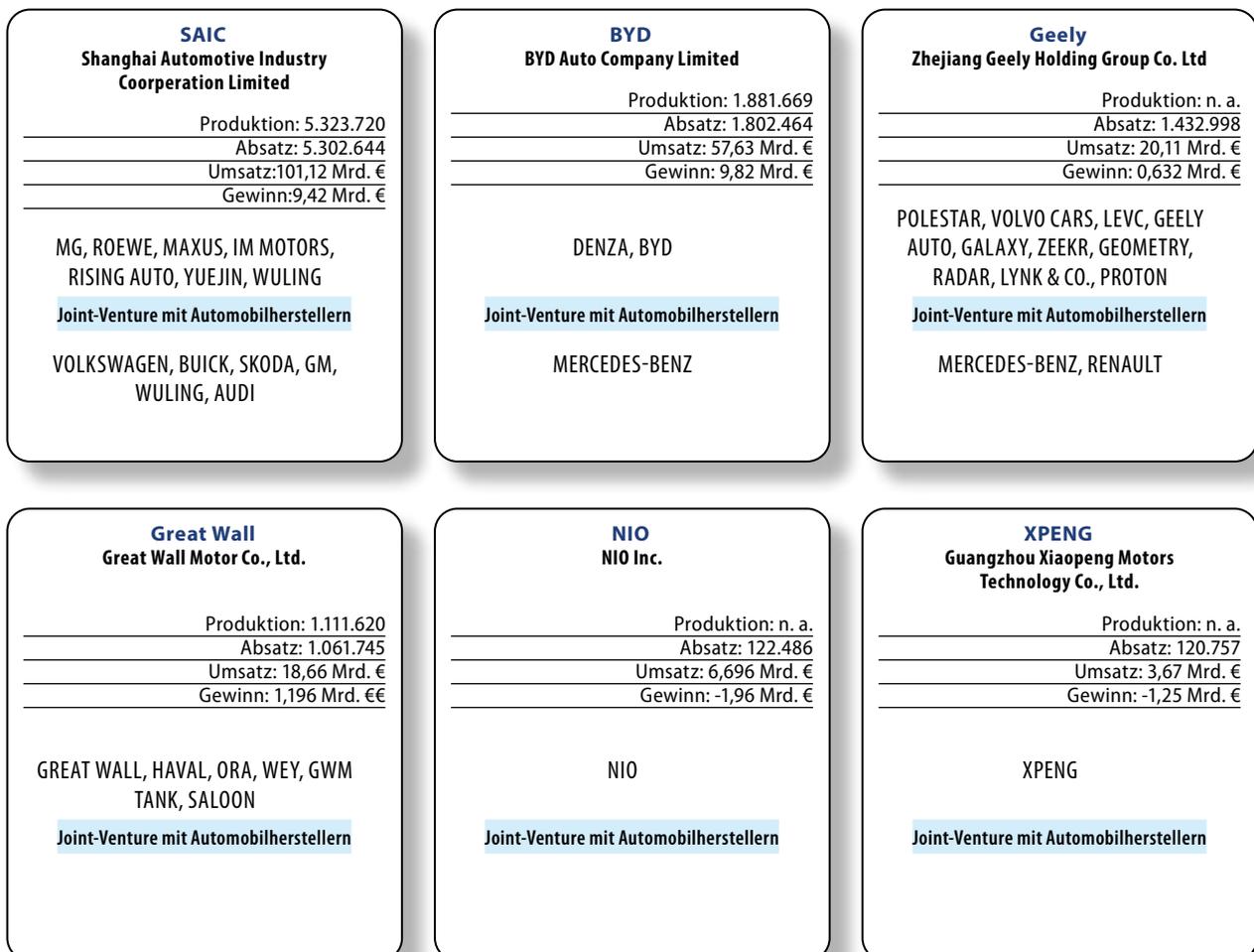
rung einer neuen Automobilmarke sowie der Aufbau eines Batterie-Tauschstationen-Netzwerkes verursachen hohe Kosten.

Allein im ersten Quartal 2023 verzeichnet NIO einen Verlust in Höhe von 600 Millionen Euro (Gerster/Beuchle 2023).

Abbildung 30 liefert nicht nur einen Überblick über die Markenportfolios ausgewählter chinesischer Automobilkonzerne, sie weist auch relevante Kennzahlen wie Absatz, Umsatz und Gewinn für das Jahr 2022 aus. Bei SAIC treiben die zahlreichen Joint Ventures mit Automobilherstellern alle ausgewiesenen Kennzahlen. Aber auch BYD ist mit einer deutlich geringeren Anzahl abgesetzter Fahrzeuge hochprofitabel. Auch Geely und Great Wall schreiben schwarze Zahlen. Hohe Defizite fahren hingegen die beiden neu aufgebauten chinesischen BEV-Marken NIO und Xpeng ein.

Abbildung 31: Strukturen ausgewählter chinesischer Automobilkonzerne

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft | Websites der einzelnen Unternehmen



5.2 MARKEN, MODELLE UND VERTRIEBSSYSTEME

Die Markteintrittsstrategien der chinesischen Hersteller in Deutschland sind sehr heterogen. Sie lassen sich aber grundsätzlich in zwei Ansätze unterscheiden:

1. Verdeckter Markteintritt anhand Übernahme einer traditionellen Marke:

Diese Strategie wird beispielsweise von Geely oder SAIC verfolgt. Mit der Übernahme der schwedischen Marke Volvo gelang dem chinesischen Automobil- und Motorradkonzern Geely ein schneller und zugleich verdeckter Markteintritt. Dabei kann Geely auf einen hohen Bekanntheitsgrad der Marke und ein Vertrauensverhältnis gegenüber den Kunden bauen. Auch gefestigte Vertriebs- und Servicestrukturen ermöglichen einen raschen Hochlauf der Absatzzahlen.

Eine ähnliche Strategie verfolgt SAIC mit dem Kauf der britischen Traditionsmarke MG. In beiden Beispielen werden jedoch die bestehende Markenpositionierungen weiterschwingen – positiv wie negativ. Eine radikale Neupositionierung ist aufgrund der „Heritage“ nur mit hohem zeitlichen und finanziellen Invest möglich. In beiden

Beispielen wird die neue chinesische Eigentümerkonstellation nicht proaktiv in die Endkundenkommunikation eingebunden.

2. Progressiver Markteintritt anhand Aufbaus einer neuen Marke:

Der Aufbau und die Etablierung einer neuen Marke sind weitaus zeit- und kostenintensiver. Dieser Weg hält jedoch die Möglichkeit bereit, eine neue und auf die Zielgruppe ausgerichtete Marke zu kreieren. Als Beispiele hierfür sind BYD, XPeng oder NIO zu nennen. Gerade in der Anfangsphase sind hohe finanzielle Investitionen erforderlich. Auch das Greenfield hinsichtlich der Vertriebs- und Servicestrukturen bietet die Möglichkeit zur Abgrenzung gegenüber traditionellen Anbietern. Dennoch sind die Distributionsstrukturen nicht zwingend neu. Vielmehr setzen diese häufig auf mehrstufige Vertriebssysteme unter Einbezug von wirtschaftlich und rechtlich selbständigen Retailern.

Eng mit der Positionierung der Marke verwoben ist das angebotene Modellprogramm. **Abbildung 31** ordnet das Modellprogramm acht chinesischer und eines vietnamesischen (VinFast) Autoherstellers in die KBA-Segmentstruktur ein. Einerseits ist ein Angebotsschwerpunkt im Bereich der SUV auszumachen. Die

chinesischen Marken setzen offensichtlich auf eine Fortschreibung des seit Jahren feststellbaren Nachfragebooms nach SUV. Andererseits versuchen die chinesischen Hersteller, den Markt für kleine, bezahlbare Elektrofahrzeuge zu besetzen. In diesem Feld halten die etablierten Hersteller bislang nahezu kein Angebot vor. Mit der Hoffnung auf hohe Erträge setzen Marken wie NIO, Polestar und auch VinFast zudem auf das wettbewerbsintensive und margenstarke Premiumsegment. Durch ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis mit hohen Ausstattungsumfängen in den Basisversionen der Fahrzeuge steigen die chinesischen Marken in den Wettbewerb um die Premiumkunden ein. Der Preis rangiert dabei nur knapp unterhalb der traditionellen Premiumhersteller.

Ob diese Strategie im deutschen Markt aufgeht, hängt eng mit der Erschließung des Flotten- beziehungsweise des User-Chooser-Marktes zusammen. Denn in diesem Segment werden nicht selten 70 bis 90 Prozent der Fahrzeuge von Gewerbetunden nachgefragt. Für diese neuen Anbieter gilt es also, um ihre technisch wettbewerbsfähigen Produkte attraktive Finanz- und Mobilitätsdienstleistungspakete zu schnüren und über diesen Weg einen Fuß in die Car-Policen zu bekommen.

Abbildung 32: Modellprogramm ausgewählter asiatischer Automobilhersteller

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft | Websites der Hersteller

	Minis	Kleinwagen	Kompaktklasse	Mittelklasse	Ob. Mittelklasse	Oberklasse	Luxusklasse	Sportwagen	Vans	SUV	Geländewagen
MG			MG4	MG5				MG Cyberster		MG Marvel R MG EHS MG ZS	
NIO			ET5 ET5 Touring	EL7		ET7				EL6 EL8 (2024)	
BYD		SEAGULL (n. a.)	DOLPHIN	SEAL	HAN					ATTO 3 TANG	
Aiways										U5 U6	
VINFAST		VF6 (2024)				VF9 (2024)				VF7 (2024) VF8 (Q4 2023) G9 (2024)	
Xpeng		P7 (2024)									
WEY										COFFEE 01 COFFEE 02	
Ora	FUNKY KAT			LIGHTNING CAT (2024)							
Polestar				Polestar 2		Polestar 5 (2024)		Polestar 6 (2026)		Polestar 3 (Q2/2024) Polestar 4 (2024)	

Die gewählten Konzepte zur vertriebsseitigen Erschließung des deutschen Marktes weisen teils große Unterschiede auf. Während NIO ausschließlich auf Direktvertrieb setzt, arbeitet ORA mit der Emil Frey Gruppe als Generalimporteur zusammen und schließt an diesen ein klassisches Vertragshandelssystem an. Auch BYD bearbeitet den deutschen Markt mittels eines

Generalimporteurs – der schwedischen Hedin-Gruppe. An Hedin Electric Mobility GmbH sind wiederum sieben Handelsgruppen angeschlossen, die für die Erschließung ganzer Marktgebiete verantwortlich zeichnen. Die SAIC-Tochter MG unterhält zur Umsetzung der Wholesale-Stufe hingegen eine eigene Tochtergesellschaft in München. Im Retail setzt MG wiederum auf ein

unechtes Agenturmodell. Aiways wählte einen ganz anderen Weg und versuchte, den Vertrieb online und über Filialen der Elektrofachmarktkette Euronics zu realisieren. Dieses System war jedoch nicht von Erfolg gekennzeichnet. **Abbildung 33** zeigt die Ansätze dieser fünf Marken in einer vergleichenden Übersicht.

Abbildung 33: Vertriebskonzepte im Vergleich

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft | Websites der Hersteller

Marke	Markteintritt	Partner Finanzdienstleistungen	Vertriebssystem	Vertriebsstandorte	Servicestandorte	Neuzulassungen 2022	Neuzulassungen Jan. bis Sep. 2023	Modellprogramm 2023	Antriebsart
MG	2021	<ul style="list-style-type: none"> Arval (Leasing und Abo) Conyors (Finanzierungen) 	<p>WHOLESALE</p> <ul style="list-style-type: none"> Herstellereigene Tochtergesellschaft MG Motor Deutschland SAIC Motor Deutschland GmbH <p>RETAIL</p> <ul style="list-style-type: none"> Unechte Agentur Großabnehmergeschäft zentral über Keyaccount 	<ul style="list-style-type: none"> 2023: 140 Agenten Mittelfristiges Ziel: 200 Agenten 	<ul style="list-style-type: none"> Heute: 140 Vertragswerkstätten Mittelfristiges Ziel: 250 Vertragswerkstätten 	15.684	14.869	MG 4, MG 5, MG Marvel R, MG EHS, MG ZS	BEV, ICE
BYD	2023	Santander	<p>WHOLESALE</p> <ul style="list-style-type: none"> Generalimporteur Hedin Electric Mobility GmbH <p>RETAIL</p> <ul style="list-style-type: none"> Vertragshandelssystem Deutschland ist in sieben Gebiete eingeteilt. Große Handelspartner tragen die Verantwortung zur Erschließung dieser Großflotten über den Importeur 	<ul style="list-style-type: none"> 2023: 25 Vertriebsstandorte Mittelfristiges Ziel: 100 Vertriebsstandorte 	<ul style="list-style-type: none"> Mittelfristiges Ziel: 150 Servicestandorte 	1.276 (ausschließlich an Vermieter)	2.741	DOLPHIN, SEAL, ATTO 3, HAN, TANG	BEV
NIO	2022	<ul style="list-style-type: none"> LeasePlan (Firmenkunden) Santander (Finanzierungen) 	<p>WHOLESALE</p> <ul style="list-style-type: none"> Herstellereigene Tochtergesellschaft NIO Deutschland GmbH <p>RETAIL</p> <ul style="list-style-type: none"> Direktvertrieb Online und stationär Drei Houses, ein Hub und acht Handover-Center 	<ul style="list-style-type: none"> 2023: drei Nio Houses (Berlin, Düsseldorf, Frankfurt) 2024 kommt ein weiteres in Hamburg hinzu 2023: ein Hub in München 2024 kommen fünf weitere hinzu 2023: acht Handover-Center zur Durchführung von Probefahrten und Fahrzeugübergaben Ausbau vorgesehen 	<ul style="list-style-type: none"> Kooperation mit G.A.S (Global Automotive Service) Mobile Service über „Mobile Service Technicians“ 	501	885	ET5, ET5 Touring, EL7, ET7, EL6	BEV
AIWAYS	2020	<ul style="list-style-type: none"> Arval (Leasing) Bank11 (Finanzierung) 	<p>WHOLESALE</p> <ul style="list-style-type: none"> Herstellereigene Tochtergesellschaft Always Automobile Europe GmbH <p>RETAIL</p> <ul style="list-style-type: none"> Online-Direktvertrieb Stationärer Vertrieb im Aufbau (vorausichtlich unter Einbezug von Partnern) 	<ul style="list-style-type: none"> „Der stationäre Deutschlandvertrieb wird gerade neu verhandelt“ Bis 2023 erfolgte der stationäre Vertrieb über 48 spezialisierte Häuser von Euronics 	<ul style="list-style-type: none"> Kooperation mit ATU 	372	46	US, U6	BEV
ORA	2022	Santander	<p>WHOLESALE</p> <ul style="list-style-type: none"> Generalimporteur O! Automobile GmbH (ein Unternehmen der Emil Frey Gruppe) <p>RETAIL</p> <ul style="list-style-type: none"> Stationärer Vertrieb über Vertragshändler 	<ul style="list-style-type: none"> 162 Vertragshändler 	<ul style="list-style-type: none"> Wird über die 162 Vertragshändler als Komplettbetriebe abgedeckt 	56	3.367	FUNKY CAT	BEV

China-Kompass:

NIO – DIE CHINESISCHE INTERPRETATION VON TESLA

Das 2014 gegründete Start-up Nio steht für modernes, europäisches Design und technologisch ausgereifte batterieelektrische Fahrzeuge im Premiumsegment. NIO tritt somit in Wettbewerb zu Audi, BMW und Mercedes. Technisch stellen die Wechselakkus ein klares

Alleinstellungsmerkmal dar. Der Aufbau des hierfür erforderlichen Power-Swap-Netztes verschlingt jedoch immense Summen. Kundenzentrierung wird bei Nio hochgehalten. Dies wird unter anderem anhand des verfolgten Community-Ansatzes deutlich. Die zwei stationären Formate – Houses (2023: drei in Deutschland) und Hubs (2023: einer in Deutschland) – verstehen sich als Ort der Zusammenkunft und setzen auf offene Türen. Das in die Houses integrierte Café, die Bibliothek oder das Coworking-Space ist nicht nur für die Nio- „User“ zugänglich. Im Vertrieb setzt Nio ausschließlich auf direkte Marktbetreuung, was Parallelen zu Tesla aufweist. Mit Blick auf die Absatzzahlen hat das seit Herbst 2022 im deutschen Markt aktive China-Start-up noch etwas Luft nach oben.

	NIO-Modellprogramm im Oktober 2023					Angelündigt
	ET7	ET7	ET5	ES6	ET5 Touring	ET9
Markteinführung	Ok. 23	Ok. 23	Ok. 23	Aug. 23	Ok. 23	2024
Segment	Fließheck	Fließheck	Kompaktklasse	SUV	Fließheck	SUV
Antriebsart	BEV	BEV	BEV	BEV	BEV	BEV
Preis	46.900 € zzgl. Batterie	49.700 € zzgl. Batterie	41.47.000 € zzgl. Batterie	49.97.000 € zzgl. Batterie	46.47.000 € zzgl. Batterie	n. a.
BEV Neuzulassungen (Jan.- bis Sep. 2023)	100	100	100	10	n. a.	n. a.

VINFAST – DER VIETNAMESE MIT GROSSEN PLÄNEN

Das 2017 in Vietnam gegründete Unternehmen schaffte es in den vergangenen Jahren vorrangig über medienwirksame Produktvorstellungen in die Schlagzeilen. Auch Spekulationen über den Aufbau eigener Fertigungsanlagen in den USA und Deutschland bringen VinFast ins Gespräch. Die ambitionierten Ziele wurden bisher jedoch selten erreicht. Ab dem Jahr 2024 sollen Fahrzeuge von VinFast nach langer Ankündigung nun auch für deutsche Kunden verfügbar sein. Über die Website kann der batterieelektrische SUV VF8 und der darüber angesiedelte Siebensitzer-Oberklasse-SUV VF9 bereits reserviert werden (Stand Oktober 2023). Für den VF8 rufen die Vietnamesen mindestens 52.990 Euro auf. Für den VF9 werden mindestens 89.790 Euro fällig. Verfügbar werden die Fahrzeuge voraussichtlich mit zwei verschiedenen Batteriekapazitäten sein. Ob die Preissetzung so bleibt, ist jedoch fraglich. In den Niederlanden senkte VinFast im Frühjahr und somit vor Markteintritt die Preise nochmals deutlich um rund 15.000 € ab. In Köln, Oberhausen, Berlin, Hamburg und München ist VinFast mit einem Showroom vertreten. Bei Wartung und Reparatur setzt VinFast auf Kundenkomfort. Wie das Unternehmen ankündigt, sind eine 10-Jahres-Garantie sowie ein mobiler Service vorgesehen. Wird ein Werkstattbesuch erforderlich, so bietet VinFast einen Hol-Bring-Service an.

	VinFast - Angebot/Ankündigt			
	VF8	VF6	VF7	VF9
Markteinführung	Q4 23	2024	2024	2024
Segment	SUV	Fließheck	SUV	Oberklasse
Antriebsart	BEV	BEV	BEV	BEV
Preis	52.990 €	n. a.	n. a.	89.790 €
BEV Neuzulassungen (Jan.- bis Sep. 2023)	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.

ORA – DER TRADITIONALIST IN SACHEN VERTRIEBSSYSTEM

Die Elektroautomarke Ora ist eine Tochter des chinesischen Automobilkonzerns Great Wall Motor. Erstmals wurde die Marke im April 2018 auf der Beijing Auto Show vorgestellt. In Deutschland ging Ora im Herbst 2022 an den Start und lieferte die ersten Modelle des „ORA Funky Cat“ (im chinesischen Heimatmarkt unter „Haomao“ bekannt) im Januar 2023 aus. Für den Import und den Vertrieb auf Großhandelsstufe zeichnet die Emil Frey Gruppe als Generalimporteur verantwortlich. Auf der Einzelhandelsstufe wird auf das klassische selektive Vertriebssystem gesetzt. Mitte 2023 hielten rund 150 Partner einen Vertriebsvertrag mit dem Generalimporteur. Bis Ende 2023 soll diese Anzahl auf rund 200 Standorte anwachsen. Die Einbindung der Emil Frey Gruppe ermöglicht einen schnellen Aufbau des Handelsnetzes. Zu großen Teilen rekrutieren sich die Handelspartner aus dem Emil-Frey-Netz. Ora möchte im Jahr 2023 mindestens 6.000 Einheiten des einzigen aktuell verfügbaren Modells, des „ORA Funky Cat“ absetzen. Der „Funky Cat“, ist in drei Ausstattungslinien und ab 38.990 Euro verfügbar. Optisch erinnert das Modell an einen Mini oder einen Fiat 500. Für das Jahr 2024 wird in Europa ein Ausbau des Modellprogramms auf die batterieelektrisch betriebene Fließhecklimousine „ORA Lighting Cat“ erwartet.

	Ora-Modellprogramm im Oktober 2023		Angelündigt
	TURBO CAT	LIGHTING CAT	
Markteinführung	Ok. 23	2024	
Segment	Mini	Mini	
Antriebsart	BEV	BEV	
Preis	38.990 €	n. a.	
BEV Neuzulassungen (Jan.- bis Sep. 2023)	1.007	n. a.	

MG – DER CHINESE IM BRITISCHEN DECKMANTEL

Die Traditionsmarke MG wurde im Jahr 1924 in England gegründet. Nachdem der britische Automobilhersteller in eine wirtschaftliche Schiefelage geriet, übernahm die SAIC das Unternehmen im Jahr 2007. Im Jahr 2019 kamen die ersten in China gefertigten MG nach England, der Markteintritt in Deutschland folgte zwei Jahre später. Im Rumpfsjahr 2021 konnte MG bereits 3.200 Neuzulassungen verbuchen. 2022 waren es bereits 15.700. Die Wachstumsbestrebungen sind weiterhin ungebrochen und der Zielwert für 2023 liegt bei rund 22.000 Neuzulassungen. Vertrieben werden die Fahrzeuge überwiegend über unechte Agenten, die in einem Vertragsverhältnis mit der in München ansässigen SAIC-Tochter MG Motor Deutschland GmbH stehen. Profitiert hat MG sicherlich von der historisch gewachsenen, hohen Markenbekanntheit. Auch der schnelle Aufbau eines Vertriebs- und Servicenetzes leistet einen maßgeblichen Beitrag für den steilen Verlauf der Marktanlaufkurve. Im Jahr 2023 ist MG an rund 150 Vertriebs- und Servicestandorten in Deutschland vertreten.

	MG-Modellprogramm im Oktober 2023						Angelündigt
	MG EV	MG Motor A	MG ZS EV	MG5	MG ZS	MG4	MG Cyberster
Marktdat.	Apr. 23	Okw. 23	Nov. 23	Apr. 23	Apr. 23	Okw. 23	2024
Segment	SUV	SUV	SUV	Minivan	SUV	Neuwerk Klasse	Leistung
Antriebsform	Hybrid	BEV	BEV	BEV	BEV	BEV	BEV
Preis	ab 28.900 €	ab 24.999 €	ab 15.299 €	ab 21.999 €	ab 17.999 €	ab 19.999 €	n. a.
31.900 Neuzulassungen (Jan.-bis Sep. 2023)	1.745	508	n. a.	1.590	2.827	8.660	n. a.

POLESTAR – DER ETABLIERTE NISCHENPLAYER

Die Geschichte von Polestar ist von einer engen Beziehung zu Volvo geprägt. Nach dem Verkauf der Marke an Volvo im Jahr 2015 hatte Polestar den Ruf einer Tuning-Abteilung von Volvo. Polestar

	Polestar-Modellprogramm im Oktober 2023	Angelündigt			
	Polestar 2	Polestar 2	Polestar 4	Polestar 5	Polestar E
Marktdat.	Apr. 20	03/2024	2024	2024	2025
Segment	Marken	SUV	SUV	Limousine	Sportwagen
Antriebsform	BEV	BEV	BEV	BEV	BEV
Preis	ab 48.900 €	ab 38.400 €	n. a.	n. a.	n. a.
5.470 Neuzulassungen (Jan.-bis Sep. 2023)	5.470	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.

gehört dem chinesischen Automobil- und Motorradkonzern Geely an. Zudem ist Geely als Joint-Venture-Partner von Mercedes für die Entwicklung und Produktion von Smart verantwortlich. Lediglich Fahrzeugdesign und der Vertrieb liegen bei den Stuttgartern. Auch im sechsten Jahr nach Marktstart umfasst die Modellpalette lediglich den vollelektrischen Polestar 2. Für 2024 sind zwei weitere E-SUV angekündigt. Seit Produktionsbeginn im Frühjahr 2020 liefen rund 150.000 Einheiten im chinesischen Volvo-Werk in Luqiao vom Band. Europa ist der wichtigste Absatzmarkt, in Deutschland fahren rund zehn Prozent aller Polestar 2. Im Jahr 2022 konnten 7.008 Polestar 2 in Deutschland neu zugelassen werden, viele davon als Dienstwagen. Dennoch arbeitet Polestar noch nicht kostendeckend. Die Fahrzeuge sind ausschließlich online bestellbar. Dies heißt aber nicht, dass das Vertriebskonzept auf physische Kontaktangebote verzichtet. Polestar unterhält deutschlandweit insgesamt neun „Spaces“ bei etablierten Händlern. Ergänzend dazu werden die Fahrzeuge in „Handover-Zentren“ ausgeliefert. Zur Absicherung der Servicebedarfe arbeitet Polestar eng mit dem Volvo-Partnernetz zusammen.

BYD – DER MULTIKONZERN AUF DEM WEG ZUM VOLLSORTIMENTER

BYD – Build Your Dreams – wurde 1995 im chinesischen Shenzhen gegründet. Früh diversifiziert sich das Unternehmen und hat sich zum börsennotierten Multitechnologiekonzern entwickelt. Neben dem Automobilgeschäft ist BYD mit über 200.000 Beschäftigten in den Bereichen Schienenverkehr, Elektronik, erneuerbare Energien und Batterietechnologie tätig. Die eigene Batteriezellenfertigung erlaubt BYD einen tiefen vertikalen Fertigungsgrad in der Wertschöpfungskette batterieelektrischer Fahrzeuge. BYD beliefert auch andere Autohersteller wie Tesla mit Batterien. Nach CATL und LG Energy ist BYD der drittgrößte Batteriehersteller. Mit 1,8 Millionen weltweit vermarkteten Elektrofahrzeugen führt BYD das weltweite Ranking vor Tesla an. Der Markteintritt in Deutschland erfolgte im Oktober 2022. Auf Großhandelsebene fungiert die schwedische Hedin-Gruppe als Generalimporteur. Hedin unterteilt Deutschland in acht Gebiete, die von Großhändlern bedient werden. Zwei Gebiete betreut Hedin selbst. BYD verfolgt einen generalistischen Ansatz und tritt mit dem Atto3 gegen den ID.4 an und greift mit dem Seal Teslas Model Y an. Die Preissetzung kommt dabei den genannten Wettbewerbern recht nahe. Den Unterschied will BYD über weitreichende Ausstattungsumfänge erreichen.

	Orca-Modellprogramm im Oktober 2023	Angelündigt
	TURBO EAC	LIGHTING CAT
Marktdat.	Ok. 22	2024
Segment	Min.	Minivan
Antriebsform	BEV	BEV
Preis	ab 28.900 €	n. a.
3.267 Neuzulassungen (Jan.-bis Sep. 2023)	3.267	n. a.

Das Gros der chinesischen Autohersteller befindet sich noch in einer frühen Phase des Markteintritts in Deutschland. Dies gilt für alle Marken, die sich für einen progressiven Markteintritt mit Aufbau einer neuen Marke (vgl. Abschnitt 5.2) entscheiden. Die niedrigen Zulassungs- und Bestandszahlen dieser Marken zeigen dies. Gründe hierfür sind maßgeblich bei dem Produktangebot, den Vertriebsstrukturen und der Markenbekanntheit zu suchen. Es ist davon auszugehen, dass die Etablierung komplett neuer chinesischer Marken einige Jahre in Anspruch nehmen wird. Anders stellt sich die Situation

bei den traditionellen Marken dar, die an chinesische Eigentümer übergangen (vgl. Abschnitt 5.2). Die Kundenbefragung deckt eine niedrige Produktattraktivität asiatischer Automarken auf. Die höchste Attraktivität verzeichnet MG, gefolgt von Nio und BYD (Abbildung 34).

Über alle Marken hinweg zeigt sich dabei ein ähnliches Bild: Kennen die Endverbraucher die Marke, so bewerten diese deren Produktangebot in 50 Prozent der Fälle auch als attraktiv.

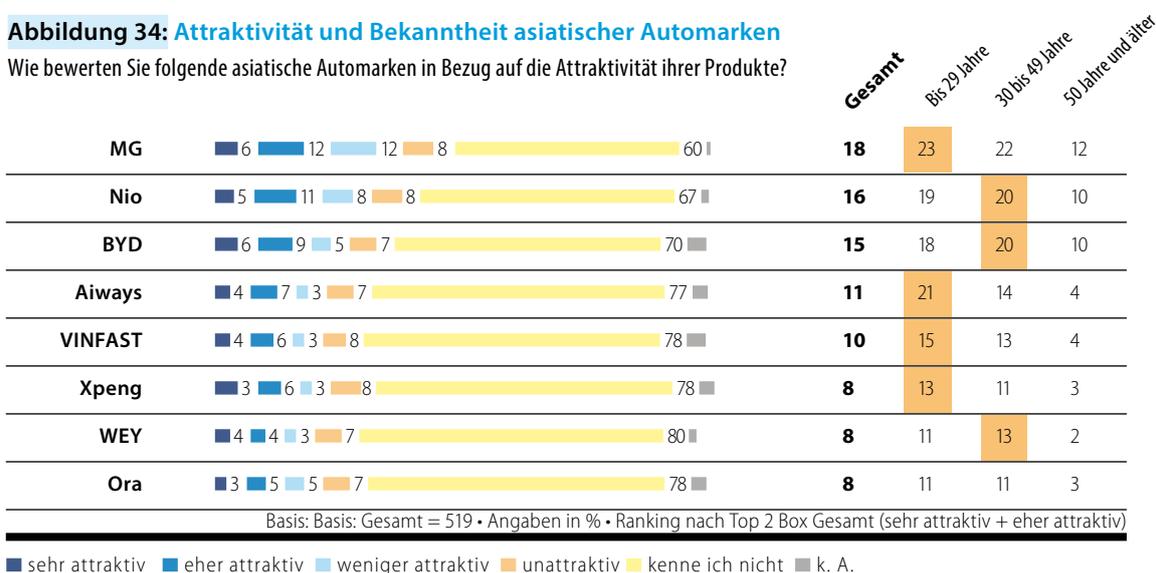
Das bedeutet, dass mit steigender Bekanntheit chinesische Marken es in den Relevant Set der Kunden schaffen werden und somit in einen intensiveren Wettbewerb mit den etablierten Marken treten.

Die Erhöhung der Markenbekanntheit stellt daher einen kritischen Erfolgsfaktor dar.

Das Datenmaterial zeigt, dass jüngere Kunden aufgeschlossener gegenüber den neuen Marken sind – das heißt, die Relevanz dieser Marken wird perspektivisch zunehmen.

Abbildung 34: Attraktivität und Bekanntheit asiatischer Automarken

Wie bewerten Sie folgende asiatische Automarken in Bezug auf die Attraktivität ihrer Produkte?



Zweifelsohne haben chinesische Automarken im deutschen Markt mit Vorurteilen zu kämpfen. Stehen chinesische Produkte in den Augen vieler deutscher Verbraucher ja nicht per se für eine hohe Produktqualität und die höchsten Sicherheitsstandards. Diese Skepsis zeigt sich auch beim Blick auf chinesische Automobile. Rund 40 Prozent der Fahrzeughalter äußern Sicherheitsbedenken. Ein ähnli-

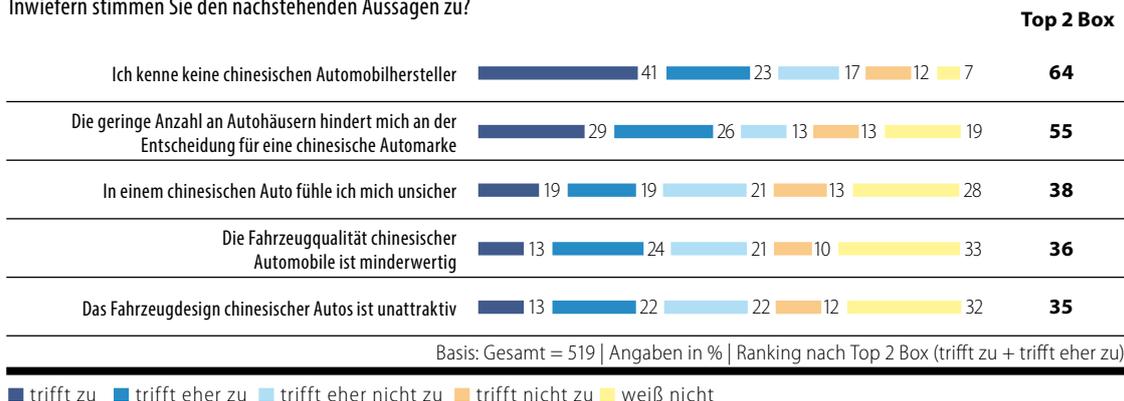
cher Anteil unterstellt chinesischen Autos Minderwertigkeit. Die niedrige Markenbekanntheit stellt sich jedoch auch in dieser Frage als größtes Manko heraus. Um einerseits die Vorurteile bezüglich der Produktqualität und der Sicherheit abzubauen und andererseits die Bekanntheit zu erhöhen, kommt der physischen Präsenz im Markt eine entscheidende Bedeutung zu.

Interessierte müssen Möglichkeiten erhalten, chinesische Marken erleben sowie die Fahrzeuge Probe fahren zu können.

Die hohe Zustimmung zu „die geringe Anzahl an Autohäusern hindert mich an der Entscheidung für eine chinesische Marke“ stützt diese Forderung.

Abbildung 35: Perspektiven gegenüber chinesischen Automobilherstellern

Inwiefern stimmen Sie den nachstehenden Aussagen zu?



**AUTOHAUSPERSPEKTIVE
SKEPTISCH, ABER INTERESSIERT**



AUTOHAUSPERSPEKTIVE

Wie die Studie zeigt, fordern die Kunden gerade bei diesen bislang meist unbekannteren Marken ein multisensuales Marken- und Produkterlebnis. Die Mehrheit der chinesischen Hersteller kommt dieser Forderung nach und setzt auf die Einbindung von Handelspartnern. Diese werden wiederum über einen klassischen selektiven Vertriebsansatz oder als Handelsvertreter („Agentur“) zur Umsetzung der klassischen Handels- und Servicefunktionen eingebunden.

Doch wie blicken die Autohausverantwortlichen auf eine Partnerschaft mit einer chinesischen Marke? 21 Prozent der befragten Autohausvertreter ziehen einen Vertriebsvertrag mit einer chinesischen Automarke oder VinFast in Betracht. Hinsichtlich eines Servicevertrages zeigen sich die befragten Händler etwas skeptischer. Auffallend ist jedoch bei beiden Vertragsoptionen, dass gerade kleinere Händler ein überdurchschnittlich großes Interesse für eine etwaige Partnerschaft signalisieren. Häufig dürfte dies wohl mit den hohen Investitionsbedarfen zur Erfüllung der Vorgaben der etablierten Hersteller zusammenhängen.

Chinesische Marken werden daher von kleinen Häusern als mögliche Alternative zu Vertriebs- und Servicepartnerschaften mit den etablierten Herstellern verstanden.

Die höchste Attraktivität verzeichnet Polestar, die chinesische Marke mit schwedischen Wurzeln (vgl. Ausführungen auf Seite 108). Die Marke blickt auf eine vergleichsweise hohe Markenbekanntheit und konnte sich über die vergangenen Jahre im Markt für batterieelektrische Dienstwagen etablieren. Fraglich ist jedoch, ob allen befragten Händlern bewusst ist, dass Polestar seine Produkte bislang ausschließlich online direkt vermarktet. Partner von Polestar betreiben lediglich die Spaces und sind auf Basis der übernommenen Distributionsfunktionen vielmehr als Dienstleister und nicht als klassische Automobilhändler zu bezeichnen. An zweiter Stelle folgt die SAIG-Tochter MG. Knapp die Hälfte der Befragten bewerten eine Zusammenarbeit mit MG als attraktiv. BYD wird von rund 40 Prozent der Autohausvertreter als attraktiv bewertet.

Die Gegenüberstellung der Ergebnisse auf die Frage nach dem grundsätzlichen Interesse an einer Zusammenarbeit mit einer chinesischen Marke und der Attraktivitätsbewertung von ganz konkreten Marken zeigt ein spannendes Ungleichgewicht. 60 beziehungsweise 50 Prozent der Befragten erachten eine Vertriebspartnerschaft mit Polestar oder MG als attraktiv. Hingegen ziehen lediglich 21 Prozent aller Befragten einen Vertriebsvertrag mit einem chinesischen Automobilhersteller in Betracht. Diese Disparität lässt vermuten, dass viele Autohausvertreter Marken wie Polestar oder MG nicht als chinesische Produkte verstehen.

Abbildung 36: Händlerperspektive bezüglich einer Partnerschaft mit chinesischen Marken

Wie bewerten Sie folgende asiatische Automarken in Bezug auf die Attraktivität ihrer Produkte?

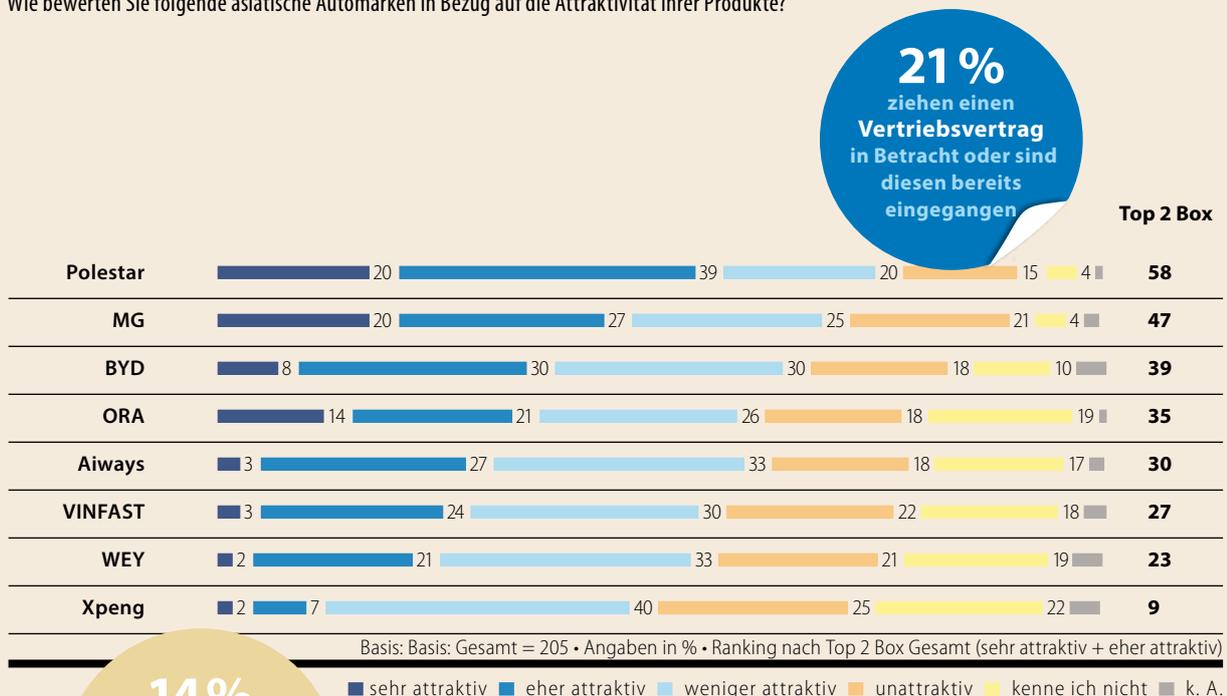




Foto: BYD

INTERVIEW MIT JAN GRINDEMANN,
COO HEDIN ELECTRIC MOBILITY

„Wir denken
über alle Kanäle
nach!“

Die größte
Herausforderung ist,
die Marke bekannt
zu machen

Als Standort für Europazentralen wählen chinesische Automobilhersteller gerne Städte in Deutschland. Weshalb Deutschland beziehungsweise weshalb Stuttgart?

Zum einen steckt das Ansinnen dahinter, hier am besten Mitarbeitende mit einem Automotive-Background zu gewinnen. Zum anderen werden wir als Hedin selbst Gebiete im Retail bearbeiten. Wenn der eigene Retail in Stuttgart ist, ist es auch sinnvoll, dort in der Nähe zu sein.

Wie groß ist der Importeur Hedin Electric Mobility GmbH und wie ist die Organisation aufgebaut?

Im Moment sind wir ein noch kleines, aber schnell wachsendes Team und ganz klassisch aufgestellt mit den Bereichen Sales, After Sales, Produktmanagement, Marketing, Finanzen und Händlernetz. Zusätzlich unterstützt uns unsere Muttergesellschaft bei einer Reihe von Funktionen. Zwar wollen wir weiterwachsen, werden aber immer bestrebt sein, eine schmale Gesellschaft zu bleiben.

Auf welche Produkte in welchen Segmenten dürfen sich die deutschen Kunden freuen?

Mit dem Dolphin und dem Seal haben wir bald sechs Produkte im Angebot. Ziel ist es natürlich, die Produktpalette weiter zu ergänzen, für den deutschen Markt ist aber aktuell noch nichts bestätigt. Eine hohe Anzahl an Entwicklern arbeitet an unzähligen Produkten – von daher wird da noch deutlich mehr kommen.

Wo würden Sie sagen ist BYD gegenüber den Wettbewerbern einen Schritt voraus?

Auf jeden Fall bei der Batterie. Diese ist nachhaltiger und nimmt weniger Platz in Anspruch als andere Batterien. Zudem unterstützt sie sehr stark die Struktur des Fahrzeugs. Außerdem – und das hat man auch auf der IAA bei den Kundenrückmeldungen gemerkt – ist es die Wertanmutung der Fahrzeuge, was ja auch Anspruch ist: Accessible Premium, also dem Kunden ein Premiumambiente zu einem erreichbaren Preis zu bieten. Dazu muss man nicht unbedingt der Günstigste sein.

Sie arbeiten in Deutschland auf der ersten Stufe mit sieben namhaften Handelsgruppen zusammen. Diese tragen wiederum Verantwortung für ein Marktgebiet. Weshalb haben Sie sich für dieses Modell und keinen Direktvertriebsansatz wie beispielsweise Nio entschieden?

Es war eine andere Zeit, als Tesla in den Markt trat. Damals gab es kaum Wettbewerb im EV-Bereich und einen Spirit, der sie am Markt mitgetragen hat. Bei BYD haben wir Partner gesucht, die den Automobilvertrieb beherrschen, die den Markt, die Kunden und das Geschäft kennen – inklusive Werkstatt. Zudem sollten diese Partner

dazu in der Lage sein, ihre jeweiligen Gebiete selbstständig weiterzuentwickeln. Über große Partner kommt man sehr schnell in einen Markt rein.

Überblickt man die Vertriebsstrategien der Hersteller, so könnte der Eindruck entstehen, dass am Agenturmodell kein Weg vorbeiführt. Weshalb haben Sie sich dagegen entschieden?

Ich persönlich glaube, dass die Agentur ein Weiterentwicklungsschritt in einem professionell funktionierenden Netz sein kann. Ein solches aus dem Stand zu entwickeln, ist sehr schwer, zudem unterschätzen viele Leute die Arbeit eines Händlers. Zum Marktstart halte ich ein solches Modell daher für einen sehr mutigen Schritt und

WIR HABEN PARTNER GESUCHT, DIE DEN AUTOMOBILVERTRIEB BEHERRSCHEN, DEN MARKT, DIE KUNDEN UND DAS GESCHÄFT KENNEN.

bin froh, dass wir uns für ein Händlermodell entschieden haben, bei dem sichergestellt ist, dass der Händler sein Geschäft versteht und viele Funktionen wahrnehmen kann. Grundsätzlich glaube ich aber an die Sinnhaftigkeit des Agentenmodells – nur für die Phase, in der wir gerade stecken, halte ich dieses Modell für nicht zielführend.

Was sind die aktuell die größten Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit den Händlern?

Der Vorteil von sieben Händlern ist, dass es die Komplexität reduziert. Mit 150 Händlern zusammenzuarbeiten wäre deutlich aufwendiger. Auch der Netzausbau hat eine andere Bedeutung, weil er auf weniger Schultern lastet. Und wenn ich Netzausbau meine, dann geht es um Sales und After Sales. Wir sind intensiv dabei, mit Partnern in beiden Bereichen das Netz auszubauen. Aber das braucht bei weniger Partnern natürlich länger als bei vielen Partnern.

Sind Sie im Zeitplan?

Im Moment sind wir sogar leicht vor dem Plan. Dabei versuchen wir aber, auch weiter vor dem Zeitplan zu bleiben, weil wir jetzt beispielsweise die Leads, die wir in München auf der IAA bekommen haben, möglichst schnell mit Händlern bedienen möchten. Darauf setzen wir derzeit unseren Fokus. Während der IAA haben wir auch über 1000 Probefahrten gemacht, die sehr gut ankamen.

Wie viele und welche stationären Kundenkontaktpunkte streben Sie in Deutschland an?

Wir haben uns rund 100 Sales-Standorte vorgenommen. Beim Thema Werkstatt liegt die Verantwortung grundsätzlich bei unseren Partnern. Das heißt z. B., dass jeder Partner mit einem Pioneer-Store in der Nähe auch eine Werkstatt haben muss. Ob das eine Werkstatt ist oder ein weiterer Vollbetrieb, das sei dahingestellt. Genauso wie die Partner weitere Vollbetriebe eröffnen, müssen wir auch weitere Werkstätten dort eröffnen, wo es jetzt vielleicht für einen Vertriebsstandort noch nicht reicht. Wie viele Servicestandorte es einmal werden sollen, haben wir aber nicht konkret festgelegt. Dabei ist uns aber bewusst, dass die Netzabdeckung im Service natürlich dichter sein muss als im Sales, Faktor 1,5 vielleicht.

Wie weit sind Sie mit der Teileversorgung?

Die Ersatzteillogistik ist aus der ehemaligen Saab-Logistik hervorgegangen, entsprechend bauen wir in der Hedin Mobility Group auf der Organisation und den Prozessen der Saab Ersatzteillogistik auf. Es gibt ein BYD-Lager in Holland und dann unser deutsches Zentrallager in Leimen, von dem unsere Händler versorgt werden. Damit können wir innerhalb von 24 Stunden die A- und B-Teile an unsere Händler liefern. Die Verfügbarkeit dort ist bereits sehr hoch, und was nicht in Leimen verfügbar ist, kommt dann von BYD aus Holland. Wir sind hier also auf einem sehr professionellen Niveau.

Wollen Sie uns einen grundsätzlichen Einblick in das Vergütungsmodell geben?

Wir setzen auf klassische Händlermargen mit fixen und variablen Komponenten. Bei den variablen Komponenten geht es um Quantität und Qualität.

Welche Finanz- und Mobilitätsdienstleistungen halten Sie vor und wie werden diese umgesetzt?

Wir arbeiten u. a. mit Santander zusammen und fokussieren uns stark auf Leasingangebote. Natürlich setzen wir uns zum Beispiel auch mit Abomodellen auseinander, den Schwerpunkt haben wir darauf aber ganz bewusst nicht gesetzt. Ich glaube hier nicht an einen Marktanteil von 30 oder 40 Prozent.

Haben Sie konkrete Formate zur Unterstützung der Händler in der Vermarktung von Komplementärprodukten rund um die Elektromobilität?

Bislang haben wir punktuell bei Wallboxen oder Ladekarten unterstützt und möchten diesen Bereich zukünftig ausbauen. BYD als Unternehmen hat hier viele Möglichkeiten und großes Potenzial. Im Moment ist das noch nicht unser Fokus.

Haben Sie als Importeur Interesse an der Mitwirkung im Gebrauchtwagenmarkt?

Wir denken über alle Kanäle nach: Von unserer eigenen Handelsorganisation über klassische Auktionen oder auch über europäische Exporte in andere Märkte.

Anteil Gewerbekunden vs. Privatkunden: Sind Sie da auf Kurs?

Wir haben einen sehr hohen Privatkundenanteil, während im Geschäftsbereich noch viel ungenutztes Potenzial schlummert. Dazu muss ich aber auch erwähnen, dass Entscheidungsprozesse, insbesondere bei den großen Flotten, sehr langwierig sind. Der Flottenbereich muss definitiv weiter ausgebaut werden.

Wer macht dieses Großabnehmergeschäft?

Wir brauchen ein Flottengeschäft auf jeder Ebene: Auf der Händlerenebene, auf unserer Importeurebene und auf Herstellerebene mit jeweils klaren Verantwortlichkeiten.

Wie sieht Ihr Wunschhandelspartner aus?

Wir brauchen Partner mit einer gewissen Größe und Finanzstärke. Wichtig ist, dass das Mindset passt, gerade im Hinblick auf das Start-up-Environment, bei dem noch nicht alle Prozesse geregelt sind und es noch nicht für alles einen Standard gibt.

In der Zulassungsstatistik findet der Markthochlauf eher schleppend statt. Woran liegt es?

Wir haben die Company Ende 2022 aufgebaut und in den ersten Monaten Prozesse und Team aufgesetzt. Langsam spüren wir das Anziehen der Zulassungszahlen. Wir sind sehr zuversichtlich, dass jetzt auch das Volumen wächst und sich die Zulassungsstatistiken deutlich nach oben entwickeln werden.

Wo liegen die Stärken von BYD gegenüber den etablierten Herstellern?

Auf jeden Fall in der Batterietechnologie und der Lieferfähigkeit. Wie wichtig eine solche integrierte Wertschöpfungskette sein kann, haben die vergangenen Jahre gezeigt. Umgekehrt zahlt das natürlich auch auf das Entwicklungstempo ein, wo das Ziel mitschwingt, den europäischen und den deutschen Markt immer besser zu verstehen und dieses Wissen in die Produktentwicklung einfließen zu lassen.

Was ist Ihre größte Challenge in Deutschland?

Die Marke BYD bekannt zu machen. Aktuell ist die Marke lediglich bei Automobilexperten sehr präsent. Um das bei den Kunden zu erreichen, ist es noch ein weiter Weg. Die Zahlen deuten aber in die richtige Richtung. Für uns ist auch das sehr positive Presse-Feedback sehr erfreulich. Das war nicht immer so, wir freuen uns da sehr!

Herzlichen Dank für das Gespräch!



Foto: Nio

INTERVIEW MIT MARIUS HAYLER,
NIO DEUTSCHLAND GMBH

Mit dem Auto- abo Akzeptanz aufbauen

Wir
sehen uns als
Premium-Marke und
vergleichen uns mit
BMW, Audi und
Mercedes

Weshalb wollen chinesische Automobilhersteller gerade im deutschen Markt Fuß fassen?

HAYLER: Einer der Gründe ist sicherlich, dass der deutsche Markt volumenmäßig der größte Europas ist. Hinzu kommt die geringe Elektrifizierungsrate von rund 17 Prozent, das birgt ein Riesen-Marktpotenzial.

Als Standort für Europazentralen wählen chinesische Automobilhersteller gerne deutsche Städte - weshalb München?

HAYLER: Die hohe Dichte an Talenten aus der Automobilbranche war einer unserer Hauptgründe nach München zu gehen.

Wie ist die Organisation von Nio Deutschland aufgebaut?

HAYLER: Wir haben zwei Gesellschaften: Die Nio Deutschland GmbH als Vertriebsgesellschaft für den deutschen Markt und die Nio GmbH, in der unter anderem Einkauf, Produktmanagement sowie die Legal-Abteilung untergebracht sind. Ebenfalls dort zu finden ist die Design-Abteilung. Wir haben ein zweites Studio in Shanghai, aber der Ursprung des Designs ist in München.

Wie viele Mitarbeiter sind dort beschäftigt?

HAYLER: Bei der Nio GmbH sind rund 170 Mitarbeitende angestellt, einige davon auf europäischer Ebene. Der Großteil ist in den Retail-Betrieben beschäftigt. Alle haben einen Nio GmbH-Vertrag und genießen eine betriebliche Altersvorsorge.

Unterscheiden sich die Nio-Produkte in den verschiedenen Märkten voneinander?

HAYLER: Das sind im Prinzip überall die gleichen Fahrzeuge. Kleine Unterschiede gibt es bei der Software. Fernöstlich werden beispielsweise andere Navigationssysteme eingesetzt. Google ist in China kein Thema. Weitere Unterschiede zeigen sich bei wegen unterschiedlicher Steckersysteme bei der Ladeinfrastruktur.

Wie sieht es bei der Infrastruktur aus?

HAYLER: Das ein oder andere Power-Swap-Projekt ist noch nicht fertig gestellt, weil die Baugenehmigungen einfach Zeit brauchen. Wir haben jetzt sieben in Betrieb und drei weitere Baugenehmigungen. Acht weitere sind bereits im Bau. Am Ende des Jahres werden wir ungefähr 20 Power-Swap-Stations in Betrieb haben. Das ist nicht genug, aber es bringt eine grundlegende Abdeckung für Langstrecken.

Bei den Zulassungen ist noch Luft nach oben.

HAYLER: Das hat mit der Bekanntheit der Marke zu tun. Die ist bereits gestiegen, gerade weil wir sehr viel Aufmerksamkeit durch das Thema Battery-Swap generieren. Man darf allerdings auch nicht vergessen, dass wir mit dem Nio-House Berlin

als ersten Standort erst im Oktober 2022 gestartet sind. Wir haben gemerkt, dass die Autokäuferinnen und Autokäufer physischen Kontakt brauchen. Deshalb sind wir auch dabei, weitere Kapazitäten und Standorte aufzubauen. Wir können uns ebenfalls vorstellen, die Power-Swap-Stationen für vertriebliche Aktivitäten zu nutzen.

Auf welche Produkte dürfen sich die Kunden im deutschen Markt freuen?

HAYLER: Wir bringen 2024 definitiv noch ein Fahrzeug nach Europa. Dabei spielt sicher ein weiteres SUV eine große Rolle.

Wen sehen Sie als ihre Kernwettbewerber?

HAYLER: Wir sehen uns ganz klar als Premium-Marke und vergleichen uns daher mit BMW, Audi und Mercedes. Hinzu kommen Jaguar/Land Rover, Volvo und Marken wie Lotus oder Zeekr. Und natürlich auch Tesla.

Wie viele Einheiten sollen es denn künftig werden?

HAYLER: Wir kommunizieren keine Zielzahlen. Im Premiumsegment möchten wir natürlich langfristig einen ordentlichen Anteil erreichen. Wir sind jedoch nicht darauf bedacht, kurzfristig Volumina in den Markt zu drücken. Wir wollen zuerst eine ehrliche User-Base aufbauen und versuchen dann, Stück für Stück weiter zu wachsen.

Premiummarken sind stark von Gewerbetunden getrieben. Wie sieht ihr Angebot hier aus?

HAYLER: Man merkt, dass die Anzahl der Auto-Abos gerade im gewerblichen Bereich steigt. Daher haben wir ein besonderes Subscription-Angebot. Außerdem arbeiten wir im B2B-Bereich mit Leasinggesellschaften zusammen.

Also das ist auch ein Zielmarkt von Ihnen?

HAYLER: Ja, die Marktstruktur fordert das einfach bei 70 Prozent Gewerbetunden in den Segmenten D bis F.

Wo stehen Sie da gerade?

HAYLER: Im Schnitt sind wir gerade bei einem Verhältnis 50/50.

Haben Sie spezialisierte Großkundenbetreuer?

HAYLER: Ja. Wir haben Deutschland in fünf Vertriebsregionen mit je einem Regionalleiter aufgeteilt. Zusätzlich haben wir acht Key Accounts mit unterschiedlichen Aufgaben – vom Leasing bis zum Mietwagen.

Welche Bedeutung hat Subscription für Nio?

HAYLER: Das Auto-Abo hilft uns, Akzeptanz zu erreichen. und bietet eine gute Möglichkeit, unsere Fahrzeuge zu testen.

Mit welcher Bank arbeiten Sie zusammen?

HAYLER: Wir kooperieren mit verschiedenen Banken, bei der Finanzierung

beispielsweise mit Santander. Unser Partner im B2B-Bereich ist die LeasePlan Bank.

Was steckt hinter der Partnerschaft mit EnBW?

HAYLER: Wir haben uns an 20 autobahn-nahen Ladeparks angeschlossen. Das ist natürlich ein Marketing-Thema, denn während der Tesla-, BMW- oder Audi-Fahrer lädt, sieht er, wie der Batterietausch eines Nio innerhalb fünf Minuten erledigt wird.

Wie viele Swaps haben Sie bereits durchgeführt?

HAYLER: Wir nähern uns in Europa der 30.000er-Marke.

Wird an den Swap-Stationen Personal eingesetzt?

HAYLER: Aktuell ist jemand vor Ort. In den Niederlanden und in Deutschland laufen Pilotprojekte mit unbemannten Stations.

WIR HABEN GEMERKT,
DASS DIE AUTO-
KÄUFERINNEN
UND AUTOKÄUFER
PHYSISCHEN KONTAKT
BRAUCHEN.

Was kostet den Halter ein Batteriewechsel?

HAYLER: Man muss die Batterie mieten, um einen Swap durchführen zu können. Die kleine Batterie kostet 169 Euro brutto im Monat, die große 289 Euro. Im Moment ist der Swap umsonst, in der Zukunft werden Kunden ab dem dritten Swap-Vorgang pro Tausch einen Betrag zahlen. Zusätzlich berechnen wir den Strom für das Aufladen der abgegebenen Batterie.

Welcher Anteil der Kunden entscheidet sich für das „Battery-as-a-Service-Modell“ (BaaS)?

HAYLER: 98 Prozent mieten die Batterie.

Antworten Sie mit preisaggressiven Angeboten auf die hohe Inflation und die hohen Zinsen?

HAYLER: Eigentlich nicht. Wir sind strategisch gut aufgestellt. Bei der BAFA sind wir ohne Batterien gelistet. Das heißt ein ET7, der einen Wert von über 92.000 Euro hat, fällt damit unter die 60.000-Marke und kann somit gefördert werden. Beim Pricing stehen wir aber auch vor Herausforderungen. Wenn Sie die Ausstattung unseres Autos, sind wir gegenüber Tesla auf einem ganz anderen Niveau. Der ET7 hat einen Allrad-Antrieb, Comfort-Sitze, luftgekühlte Sitze, etc. als Standardausstattung.

Mit Nio Houses, Spaces und Hubs haben Sie drei unterschiedliche stationäre Formate. Welche Formate streben Sie in Deutschland an?

Wir wollen in Deutschland keine Spaces eröffnen. Hierzulande haben wir Houses, Hubs und Handover-Center.

Wie viele Houses sollen es werden?

HAYLER: Wir haben jetzt drei Houses. Im nächsten Jahr wird ein weiteres in Hamburg eröffnet.

Wie viele Handover-Center gibt es?

HAYLER: Wir haben derzeit acht Handover-Center, wollen aber in weiteren Städten präsent sein.

Was passiert in den Handover-Centern?

HAYLER: Testfahrten und die Fahrzeugübergabe.

Wäre in diesem Bereich eine Zusammenarbeit mit Dienstleistern oder Händlern vorstellbar?

HAYLER: Im Werkstattbereich machen wir das ja schon. Dort wollen wir das Netz auch weiter ausbauen. Hier haben wir eine Kooperation mit G.A.S. und zusätzlich bieten natürlich unsere eigenen Hubs Servicemöglichkeiten. Wir suchen aber auch ergänzende Partnerbetriebe, vielleicht auch unabhängige Händler. Da sind wir offen für interessierte Werkstätten.

Wie weit sind Sie mit der Teileversorgung?

HAYLER: Wir haben ein zentrales europäisches Lager in den Niederlanden. Von dort wird die Teileversorgung für Europa gesteuert. Wir werden sicherlich an den Hub-Standorten Teilelager aufbauen.

Viele Abo-Rückläufer haben Sie noch nicht.

Wie soll das Remarketing ablaufen?

HAYLER: Wir versuchen, die Fahrzeuge langfristig in das Abo-System einzusteuern. Viele Autos sind jetzt schon das zweite oder dritte Mal im Turnus. Die Rückgabe läuft über Mosolf. Die Fahrzeuge durchlaufen eine technische und optische Bewertung, anschließend gehen sie wieder raus. Im Moment haben wir also keine Gebrauchten. Später greifen wir sicher auf mobile.de, autoScout etc. zurück.

Welche Themen bremsen den Markthochlauf?

HAYLER: Vor allem die Sichtbarkeit der Marke. Eine Erhebung im August hat ergeben, dass das Dezemberziel bereits erreicht war. Aber insgesamt ist der Bekanntheitsgrad der Marke einfach noch zu niedrig.

Wie wollen Sie die Bekanntheit steigern?

HAYLER: Durch eine Ausweitung der Standorte und durch eine höhere Anzahl an Verkäufern. Wir werden allerdings nie eine Marke sein, die TV-Werbung macht. Die Streuverluste sind dabei für uns einfach viel zu groß. Wir werden den B2B-Bereich weiter vorantreiben und beispielsweise ganz gezielt Probefahrtveranstaltungen bei großen Firmen machen.

Vielen Dank für das Gespräch!



Foto: Autohaus / Anna Beyschlag

INTERVIEW MIT PHILIPP HEMPEL, MG MOTORS:

Bei uns steht „value for money“ im Vordergrund.

Wir wollen dieses Jahr mehr als 20.000 Fahrzeuge verkaufen

Weshalb wollen chinesische Automobilhersteller – natürlich auch MG – gerade im deutschen Markt Fuß fassen?

HEMPEL: Deutschland ist einer der anspruchsvollsten Märkte und er hat eine sehr hohe Strahlkraft. Wir müssen uns mit unseren Produkten aber in keiner Weise verstecken, also warum sollte man sich dieses Absatzpotenzial entgehen lassen?

Wie groß ist MG Motor Deutschland und wie ist die Organisation aufgebaut?

HEMPEL: Wir beschäftigen über rund 50 permanent Angestellte. Die Organisationsstruktur ist ähnlich wie bei anderen Importeuren und in National Sales Companies aufgebaut. Wir haben jeweils eine Abteilung für Vertrieb, Marketing, Aftersales, HR, Buchhaltung, etc. – somit sind wir sehr klassisch aufgestellt.

MG ist eine britische Traditionsmarke. Werden Sie eher als britische oder chinesische Marke wahrgenommen?

HEMPEL: MG wird in der breiten Bevölkerung als britische Automarke gesehen. Wir haben auch weiterhin britische Wurzeln, nur unser Eigentümer ist inzwischen ein chinesischer Konzern. Für uns funktioniert das in Summe sehr gut. Wir besinnen uns auch in der Kommunikation auf unsere Wurzeln. Das sieht man auch sehr schön am Beispiel Cyberster, den wir auf der IAA präsentiert haben. Viele haben bei MG ein zweitüriges Cabrio im Kopf, und das haben wir jetzt auch vorgestellt. Ich glaube, dieses Heritage zu nutzen, sich aber gleichzeitig nicht vor der Innovation zu verschließen, gelingt uns gut.

Auf welche Produkte dürfen sich die deutschen Kunden freuen?

HEMPEL: Im Moment haben wir das Glück, ein relativ „junges“ Produktportfolio vorweisen zu können. Das nächste Fahrzeug, das auf den Markt kommen wird, ist der Cyberster. Wir werden unser Angebot in Zukunft sowohl vertiefen als auch erweitern.

Wo sehen Sie den produktseitigen USP von MG?

HEMPEL: Bei uns steht „value for money“ im Vordergrund. In Summe verkaufen wir ein extrem rundes Package. Da das Ganze noch dazu zu einem attraktiven Preis angeboten wird, funktioniert das. Wir orientieren uns am Alltag der Autofahrer. Kurz zusammengefasst erhalten unsere Kunden „value for money“ und „no nonsense“.

Welche Bedeutung kommt einzelnen Kundengruppen zu?

HEMPEL: Wenn man so wie wir typischerweise Segmentlevel B und C betreut, ergeben sich dadurch logischerweise gewisse Kundenfelder, andere wiederum fallen weg. Die meisten Autos gehen an

Privatkunden. Hinzu kommen Kleingewerbekunden über unseren stationären Agenturvertrieb. Auf lange Sicht forcieren wir auch den nachhaltigen Aufbau von Groß- und Flottenkunden im Utility-Fleet- sowie im User-Chooser-Bereich. Bei den User-Choosern entscheiden sich immer mehr Interessenten für Fahrzeuge von MG. Wir konnten uns in diesem Segment bereits gut platzieren und werden das Leistungsportfolio weiter ausbauen. Mit unserem Produktportfolio sind wir in diesem Segment eher im unteren Bereich in der Car-Policy angesiedelt und das kommt gut an.

Und wie werden die Großkunden bedient?

HEMPEL: Das Großabnehmergeschäft im User-Chooser- oder Utility-Fleet-Bereich, also alles größer 20 – 30 Autos, wird zentral über unser Key Accounting abgewickelt. Normalerweise schließen wir mit dem Kunden einen Rahmenvertrag. Manchmal wird dieser bereits von einer Leasinggesellschaft, mit der wir zusammenarbeiten, betreut. Ich meine, dass wir so wettbewerbsfähig aufgestellt sind. Das Ganze ist natürlich ein langwieriger Prozess. Die Zwischenergebnisse der ersten zweieinhalb Jahre sind positiv.

Sie arbeiten mit den Handelspartnern im Rahmen eines unechten Agenturmodells zusammen. Weshalb haben Sie sich für dieses Modell entschieden?

HEMPEL: Wir haben in erster Linie versucht, den für uns besten Vertriebsweg zu ermitteln. Und da war nach einer Analyse der Kundenbedürfnisse schnell klar, dass wir mindestens 100 Partner für eine Flächenabdeckung in Deutschland benötigen. Das Agenturmodell bot die Chance, den Händlern einen attraktiven Einstieg zu gewähren. Gleichzeitig bietet uns dieser Vertriebsweg einige Vorteile: Wir haben die Kundendaten und wir können online Autos vermarkten - wenn wir das möchten.

Ist eine echte Agentur Ihr Ziel?

HEMPEL: So wie es heute ist, funktioniert es gut für uns. Sowohl unsere Partner als auch wir überlegen uns jetzt nicht ständig, ob wir in der einen oder der anderen Box sind. Also stellt sich die Frage derzeit nicht in dieser Form. Für die Zukunft möchte ich das allerdings nicht ausschließen.

Nach zweieinhalb Jahren im Markt hat man etwas Erfahrung, wie viele Vertriebsstandorte benötigt werden. Wo stehen Sie aktuell und perspektivisch?

HEMPEL: Ich gehe davon aus, dass wir in den kommenden sechs bis 18 Monaten 200 Vertriebs- und Servicestandorte in Deutschland haben werden.

Wie sichern Sie die Servicebedarfe ab?

HEMPEL: Unsere Partner haben sich schon immer als Vertriebs- und Werkstattstandort verstanden. Die Anzahl der reinen Servicepartner bewegt sich im einstelligen Bereich. Mit mehr Fahrzeugen im Markt werden reine Werkstattstandorte natürlich auch interessant. Zudem ist es gerade im Flottenbereich wichtig, flächendeckend vertreten zu sein und in mehr oder weniger jeder größeren Stadt sind wir das jetzt schon. Ich glaube allerdings, dass MG für die meisten Autohäuser primär als Paket interessant ist.

Und wie steht es um die Teileversorgung?

HEMPEL: Wir haben eine Lieferkette, Teile werden zentral in die EU importiert und anschließend von unseren Distributionszentren verteilt. Die Händler bestellen entweder über eine ganz normale Ersatzteilbevorratung oder per Express.

UNSERE PARTNER HABEN SICH SCHON IMMER ALS VERTRIEBS- UND WERKSTATTSTANDORT VERSTANDEN.

Anfangs war die Nachfrage nach einem MG-Partnervertrag im Handel gefühlt sehr hoch. Gibt es nach wie vor viele Bewerbungen?

HEMPEL: Wir hatten das große Glück, dass wir für den Handel relativ schnell ein attraktives Package bereitstellen konnten und dass wir insgesamt mehr Bewerbungen erhalten haben als wir rekrutiert haben. Daran hat sich bislang nichts geändert. Wir bekommen fortlaufend Bewerbungen von sehr guten lokalen Einzelhandelsstandorten, teilweise aber auch von großen überregional aktiven Gruppen.

Mit welchen Investitionen muss ein MG-Handelsvertreter kalkulieren?

HEMPEL: Die Invests sind extrem attraktiv im Verhältnis zum Business-Case, den wir mit unserem Agenturmodell darstellen. Gewisse Ausgaben sind natürlich zu tätigen, die standen uns aber bei der Netzentwicklung noch nie im Weg.

Im Sommer ging die Meldung der Netzkündigung durch die Presse. Wie umfangreich war dieser Eingriff und was waren die Gründe?

HEMPEL: Wir sind jetzt nicht mit dem Gedanken aufgewacht, dass unsere 100 Partner nicht mehr zu uns passen. Wir sind in den vergangenen zweieinhalb Jahren einfach sehr stark gewachsen – bei der Anzahl der Partner und auch im Produkt-

portfolio. Wir haben mit zwei Modellen begonnen, jetzt bieten wir ein Sortiment von über vier Fahrzeugen. Da muss der Vertrag natürlich angepasst werden. Allerdings haben wir dabei nicht die Marge halbiert oder das Invest vervierfacht. Ganz im Gegenteil – wir haben den Vertrag im Kern so gelassen, wie er ist. Unsere Intention war nicht, unser Netz zu kündigen. Wir wollten lediglich das wahre Tagesgeschäft im Vertragswesen widerspiegeln. Es ist nicht unser Bestreben, unsere Partner in großem Stil gehen zu lassen.

Welche Finanz- und Mobilitätsdienstleistungen halten Sie vor?

HEMPEL: Wir haben mehrere Anbieter. Im Bereich Leasing und Endabnehmer arbeiten wir in einer exklusiven Partnerschaft mit Arval zusammen. Bei den Finanzprodukten kooperieren wir mit der Consors Finanz. Im Bereich Abo haben wir gemeinsam mit Arval eine eigene Lösung. Wir vermarkten aber auch Fahrzeuge an andere Abo-Anbieter.

Sie haben das Thema Abo angesprochen. Ist das ein Format, das nachgefragt wird?

HEMPEL: Ja, das wird nachgefragt. Es wäre schlicht und ergreifend nicht opportun, sich dem zu verschließen. Man kann beispielsweise den MG 4 entweder für 199 Euro monatlich leasen oder mit einem Effektivzins von 0,99 Prozent finanzieren. Außerdem kann man das Fahrzeug für 429 Euro monatlich abonnieren. Der Großteil der Autos wird aber nach wie vor verleast.

Haben Sie als Vertriebsgesellschaft Interesse an der Mitwirkung im Gebrauchtwagenmarkt?

HEMPEL: Der Großteil unserer Leasingfahrzeuge wird durch den Handel an Endkunden vermittelt. Die ersten Autos kommen dieses Jahr zurück. Wir bereiten tatsächlich eine Gebrauchtwagenmarke vor. Wir werden unsere Partner sicherlich nie außen vor lassen. Die Frage ist nur, in welchem Umfang sie eingebunden werden.

Die Zulassungszahlen von MG in Deutschland haben sich sehr positiv entwickelt. Wo soll die Reise hingehen?

HEMPEL: Von 2021 auf 2022 sind wir um das Fünffache gewachsen. Die nächsten Jahre wird das sicher nicht mehr in dieser Größenordnung passieren, das ist nur in einer Start-Up-Phase möglich. Wir haben uns auf die Agenda geschrieben, dass wir dieses Jahr mehr als 20.000 Autos verkaufen wollen. Im dritten Marktjahr ist das ein sehr ambitioniertes Ziel und das werden wir wohl erreichen. Unsere Agenturpartner machen dabei ein sehr großes Wachstum mit uns mit. Das ist auch schön für sie, denn wir vergüten Wachstum.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

6.

Geschäftsfelder

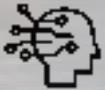
FOKUSTHEMA 2

rund um die Elektromobilität

E-Mobilität:
Zehn Geschäftsfelder mit Begeisterungspotenzial locken

Die Elektromobilität auf Deutschlands Straßen steht im kommenden Jahr vor einem deutlichen Markthochlauf

ABBILDUNG



KI-GENERIERT



6. FOKUSTHEMA 2: GESCHÄFTSFELDER RUND UM DIE ELEKTROMOBILITÄT

Die Elektromobilität wird zu oft als Risiko für das Geschäftsmodell Autohaus betrachtet. Zweifelsohne reduzieren sich durch die Elektrifizierung des Antriebsstrangs Wartungs- und Teilebedarfe. Auch das ertragreiche Ölgeschäft fällt weg. Parallel eröffnen sich aber zahlreiche Dienstleistungsfelder im näheren und weiteren Umfeld des Elektrofahrzeugs. Diese gilt es zu erschließen und nicht an neue Anbieter abzutreten.

6.1 DIE VERKEHRSWENDE – EINE WELTWEITE AUFGABE

VERKEHRSEKTOR VERFEHLT EMISSIONSZIELE

Europa soll bis zum Jahr 2050 der erste klimaneutrale Kontinent werden. Diese Zielsetzung definiert die EU-Kommission im Rahmen des sogenannten Europäischen Green Deals, der im Dezember 2019 veröffentlicht wurde. Neben den Klimazielen umfasst der Green Deal noch viele weitere Politikbereiche. So soll die EU unter anderem zu einer fairen und wohlhabenden Gesellschaft werden, mit einer modernen, ressourceneffizienten und wettbewerbsfähigen Wirtschaft.

Einen bedeutenden Meilenstein auf dem Weg zur Klimaneutralität im Jahr 2050 stellt das Jahr 2030 dar. Bis dahin sollen die Netto-Treibhausgasemissionen in Europa um 55 Prozent gegenüber dem Stand von 1990 reduziert werden. Die zum Erreichen dieses Ziels erforderlichen Rechtsvorschriften sind im Paket „Fit for 55“ definiert. Konkretisiert werden die angestrebten Emissionsreduktionsziele zum einen auf der Ebene der

EU-Mitgliedsstaaten. Auf nationaler Stufe erfolgt wiederum die Benennung verbindlicher Zielvorgaben für die jährliche Reduzierung der Treibhausgasemissionen in denjenigen Sektoren, die nicht unter das EU-Emissionshandelssystem fallen. Somit sind die fünf Sektoren Gebäude, Landwirtschaft, Abfall, kleine Industriebetriebe und Straßenverkehr mit inländischem Seeverkehr per Gesetzgeber zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen verpflichtet (Europäischer Rat 2023).

Im Jahr 2022 war der Verkehrssektor in Deutschland für die Emission von rund 148 Millionen Tonnen Treibhausgasen verantwortlich (berechnet nach CO₂-Äquivalenten). Dies entspricht rund 20 Prozent der Treibhausgasemissionen in Deutschland. Um die gesetzten Ziele auf dem Weg zu einem klimaneutralen Kontinent zu erreichen, müssen die Treibhausgasemissionen im Verkehrssektor bis zum Jahr 2030 zunächst auf 84 Millionen Tonnen CO₂-Äquivalente reduziert werden. Dass dies kein Selbstläufer ist, zeigt der Blick auf die aktuellen Entwicklungen. So verfehlte im Jahr 2022 der Verkehrssektor den gesetzten Zielwert um neun Millionen Tonnen CO₂-Äquivalente (Umweltbundesamt 2023). Die beiden zentralen Hebel zur Reduzierung der Emissionen im Verkehrssektor stellen

der Umstieg von fossil zu batterieelektrisch angetriebenen Pkw und die Verlagerung des motorisierten Individualverkehrs auf öffentliche Verkehrsmittel dar. Zielgröße hinsichtlich des Fahrzeugbestandes im Jahr 2030 sind 16 Millionen batterieelektrische Fahrzeuge als Substitut zu Verbrennerfahrzeugen (ebenda).

Bei gemeinsamer Betrachtung der ambitionierten Ziele und deren aktuellen Verfehlung im Verkehrssektor ist davon auszugehen, dass die Anstrengungen der Ampel-Regierung zur Realisierung einer Verkehrswende in den kommenden Jahren mit mehr Nachdruck umgesetzt werden.

Der Blick auf den Fahrzeugbestand zeigt, dass das Ziel von 15 Millionen batterieelektrischen Fahrzeugen nur schwer erreichbar sein dürfte (Maier, B.; Block, L. et al. 2023). Per 1. Januar 2023 sind in Deutschland 1.013.009 batterieelektrische Pkw zugelassen, was wiederum einem Anteil von 2,08 Prozent am Fahrzeugbestand entspricht (KBA 2023). Parallel ist aber auch auf den deutlichen Markthochlauf der Elektromobilität hinzuweisen.

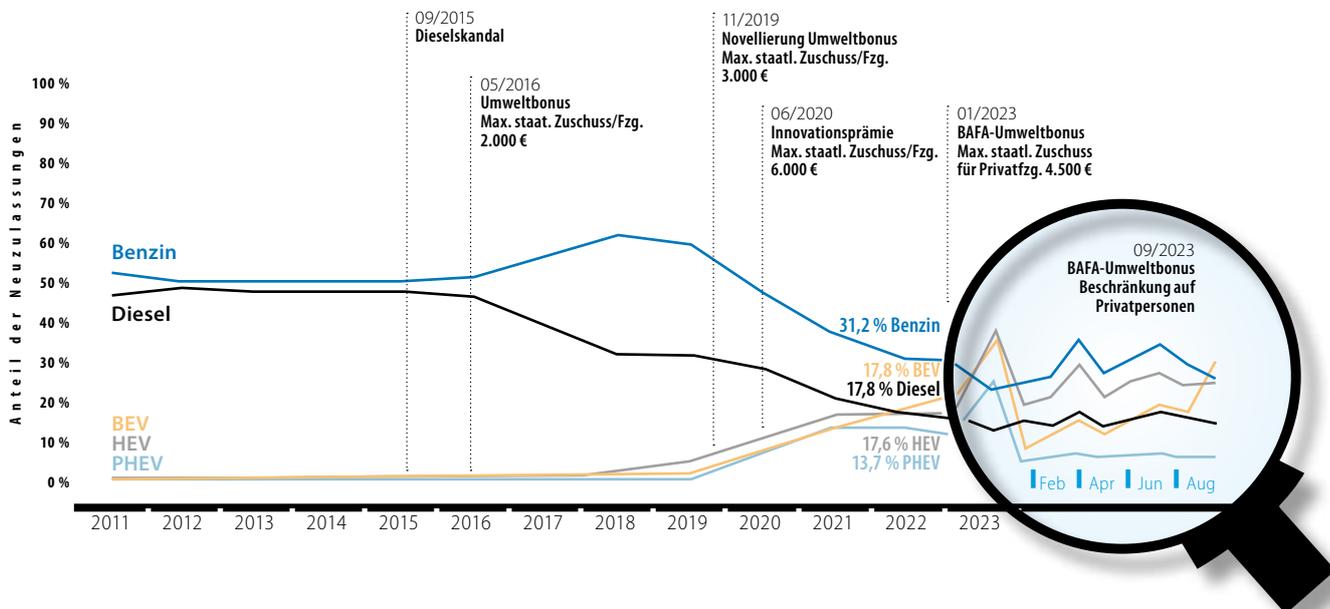
Rund 50 Prozent der Neuzulassungen im Jahr 2022 enthalten eine batterieelektrische Antriebskomponente – 17,8 Prozent verfügen über einen ausschließlich batterieelektrischen Antrieb (vgl. Abbildung 37).

Dies bedeutet im Umkehrschluss aber auch, dass weiterhin die Hälfte der neu zugelassenen Fahrzeuge von einem Verbrennungsmotor angetrieben wird. Wie die aktuellen Zulassungszahlen zeigen, dürfte dem Jahr

2023 ein historischer Kipppunkt zukommen. Erstmals werden in der Jahresbilanz mehr Fahrzeuge mit batterieelektrischer Antriebskomponente als Verbrenner verkauft.

Abbildung 37 Markthochlauf der Elektromobilität

Quelle: Kraftfahrt-Bundesamt/Institut für Automobilwirtschaft



ZEIT DER STAATLICHEN SUBVENTIONEN NEIGT SICH DEM ENDE ZU

Seit 2016 setzt die Regierung auf Förderprämien für Elektrofahrzeuge. Seit deren Einführung wurde die Anschaffung von rund 1,64 Millionen Fahrzeugen mit Steuergeldern unterstützt. Nach der Verdopplung des staatlichen Anteils um die so genannte Innovationsprämie war ab Mitte 2020 eine Förderung von bis zu 9.000 Euro möglich. 2023 schüttete der Staat den Höchstbetrag von 3,2 Milliarden Euro an Subventionen aus.

Seit Einführung der Prämien wurde die Anschaffung von rund 1,64 Millionen Fahrzeugen mit Steuergeldern unterstützt.

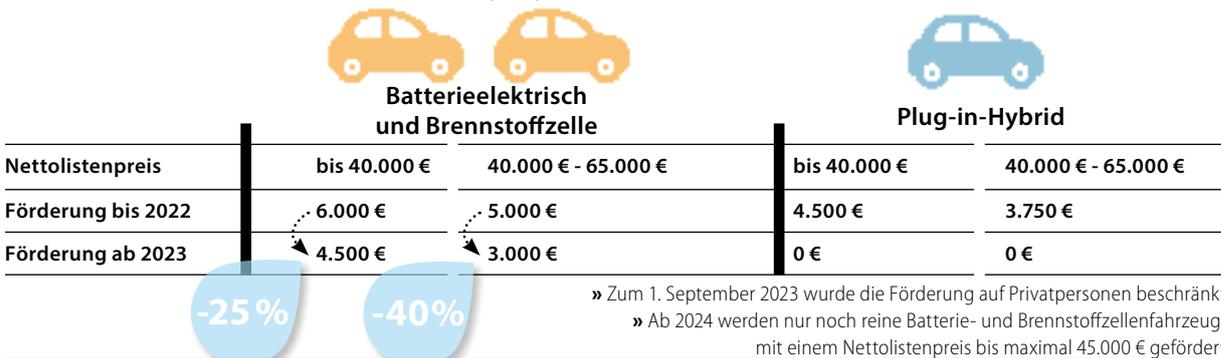
Diese Incentivierung stimulierte die Nachfrage. Ab 2023 werden die staatlichen Unterstützungen langsam wieder zurückgefahren: zunächst für einzelne Antriebskonzepte und ab September eine Beschränkung auf Privatpersonen. Da der Zulassungstermin entscheidend für die Höhe der Förderung ist, stiegen die Zulassungen batterieelektrischer Fahrzeuge im Dezember 2022 stark an und brachen Anfang 2023 ein. Im Jahresverlauf stabilisierte sich die Nachfrage wieder. Ein ähnliches Bild dürfte sich auch Ende 2023 zeichnen. Ab 2024 werden nur noch Privatkunden reiner Batterie- und Brenn-

stoffzellenfahrzeuge mit einem Nettolistenpreis bis maximal 45.000 Euro unterstützt. **Abbildung 37** zeigt die Entwicklung der staatlichen Zuschüsse beim Fahrzeugkauf (BMW 2023).

Inwiefern sich die Reduzierung der staatlichen Unterstützung auf die Nachfrage nach batterieelektrischen Fahrzeugen niederschlägt, dürfte von der Preissetzung und der Verfügbarkeit im Vergleich zu konventionell angetriebenen Fahrzeugen abhängen. Folgt man der Diffusionstheorie nach Roger, so dürfte die Elektromobilität aktuell am Übergang in die Massenmarktphase stehen.

Abbildung 38 Entwicklung der staatlichen Zuschüsse beim Fahrzeugkauf

Quelle: Bundesanstalt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA)



ALLES HÄNGT AN DER VERFÜGBARKEIT ERNEUERBARER ENERGIE

Die Verkehrswende wird häufig emotional und in Form von polarisierten Lagern geführt. Bei der Bewertung der Bestrebungen zur Durchsetzung einer Verkehrswende und deren positiven Beitrags zum Klimaschutz ist eine faktenbasierte Energieeffizienzbewertung je nach Antriebsvariante unumgänglich. Zu berücksichtigen gilt es dabei nicht nur den Energiebedarf und die Emissionen in der Nutzungssituation, sondern auch die vorangelernten Wertschöpfungsstufen. Erforderlich ist daher eine „Well-to-Wheel“-Berechnung, also vom Bohrloch bis zum Rad. Für die erforderliche Vergleichbarkeit empfiehlt es sich, der Frage nachzugehen, welcher Rohstoff- und Energieeinsatz notwendig ist, um mit den unterschiedlichen Antriebsvarianten 100 Kilometer zurückzulegen.

Innerhalb der Aufbereitung von Dieselmotoren, also von der Förderung bis hin zum fertigen Diesel, gehen rund 18 Prozent der Energie verloren. Die verbleibende Energie

wird im Diesellager in kinetische Energie und in Wärme umgewandelt. Das Antriebskonzept „Wärmekraftmaschine“ erzielt in der Well-to-Wheel-Betrachtung eine bescheidene Energieeffizienz von 21 Prozent. Im Umkehrschluss gehen fast 80 Prozent der Ursprungsenergie verloren. Eine ähnliche Bilanz weisen mit synthetischen Kraftstoffen betriebene Verbrennungsmotoren auf.

Das batterieelektrische Fahrzeug bringt hingegen rund 70 Prozent der Primärenergie als Bewegungsenergie auf die Straße.

Der Gesamtwirkungsgrad bei wasserstoffgetriebenen Fahrzeugen platziert sich aufgrund des hohen Energiebedarfs bei der Herstellung von Wasserstoff zwischen BEV und ICE (e-mobil BW 2023). An dieser Stelle ist zu betonen, dass auch mit Wasserstoff oder E-Fuels angetriebenen Fahrzeugen eine kohlenstoffarme Mobilität möglich ist. Entscheidend dabei ist, dass die Primär-

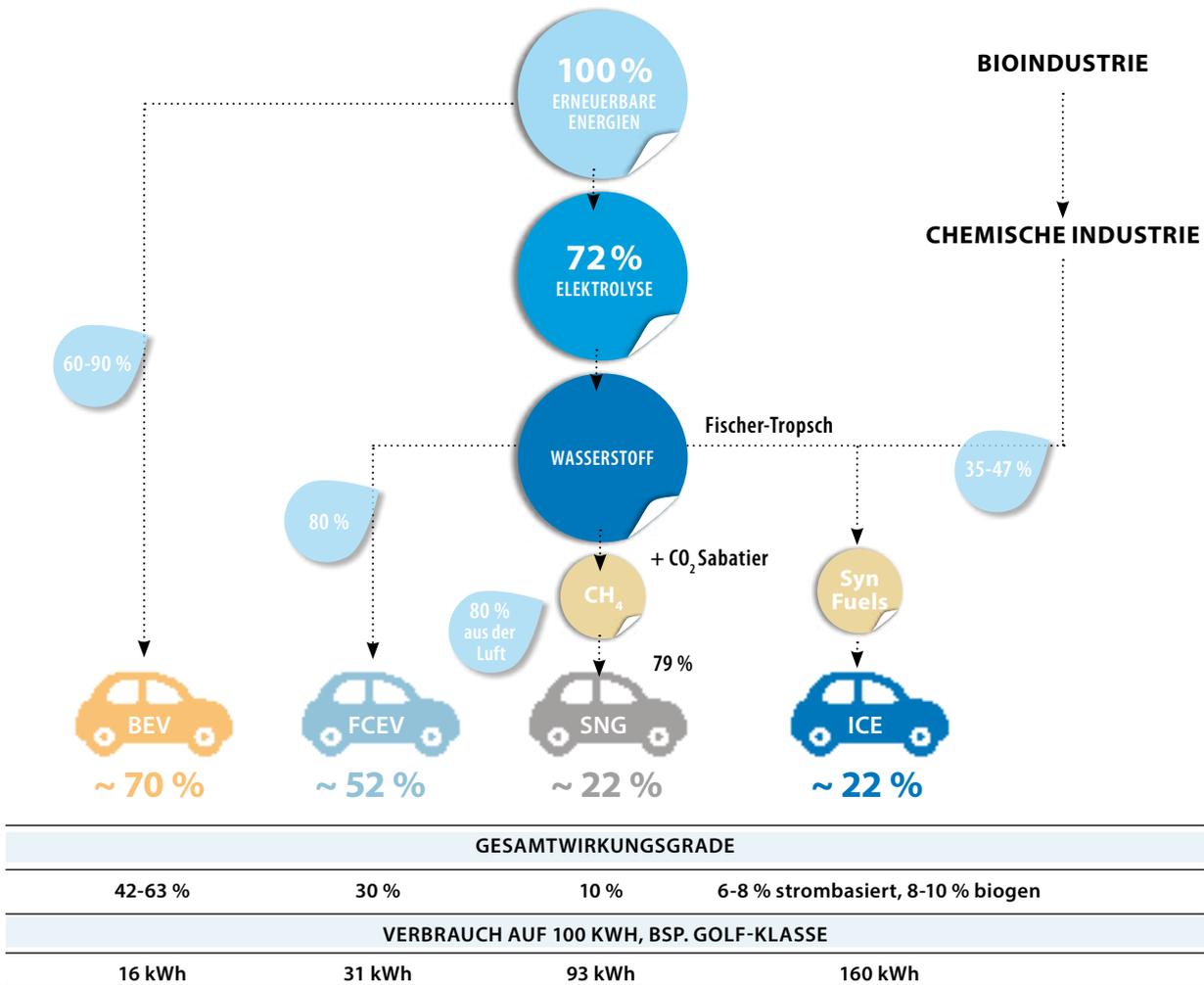
energie über erneuerbare Energiequellen erzeugt wird. Aktuell ist erneuerbare Energie aber weiterhin ein Engpassfaktor – die Bedarfe übersteigen die Verfügbarkeit. Zur Erreichung der Klimaziele kommt daher der Betrachtung der Energieeffizienz einzelner Antriebsvarianten zumindest kurz- und mittelfristig die maßgebliche Bedeutung zu.

Sobald erneuerbare Energien in ausreichendem Umfang verfügbar sind, können auch Kraftstoffe wie Wasserstoff und E-Fuels einen wertvollen Beitrag zur klimaneutralen Mobilität leisten.

In diese Diskussion gilt es jedoch auch den Bedarf an erneuerbarer Energie der Industrie, von Schiffen und Flugzeugen einzubeziehen. Wie der Blick auf die technologische Entwicklung zeigt, dürften deren Energiebedarfe auch mittelfristig nicht mit batterieelektrischen Konzepten zu befriedigen sein.

Abbildung 39: Energiebilanz ausgewählter Kraftstoffe und Antriebsvarianten

Quelle: e-mobil BW



6.2 ELEKTROMOBILITÄT ALS CHANCE BEGREIFEN – 10 GESCHÄFTSFELDER MIT BEGEISTERUNGSPOTENZIAL

Die zunehmende Elektrifizierung des Fahrzeugbestands wirkt sich in Autohausunternehmen insbesondere auf den Werkstattbereich aus. Der auf 50 bis 70 Prozent zu beziffernde geringere Wartungsbedarf von E-Fahrzeugen gegenüber Verbrennern verdeutlicht dies eindrücklich. Auch sind Wartungsintervalle länger und der Teilebedarf um circa 20 Prozent geringer (Waas et al. 2021). Die neu hinzukommenden Komponenten, wie beispielsweise der Elektromotor oder das komplexere Thermomanagement, ersetzen das Servicevolumen wegfallender Arbeiten an beispielsweise Zündkerze, Turbolader oder Abgasanlage nicht. Besonders schmerzlich ist das Wegbrechen des ertragsstarken Ölgeschäfts (Herrmann et al. 2023). Für das originäre Werkstattgeschäft ist die Elektromobilität daher zweifelsohne als Risiko zu bezeichnen.

DAS AUTOHAUS ALS ZENTRALER ANSPRECHPARTNER UND LÖSUNGSANBIETER

Neben den klassischen Werkstattdienstleistungen eröffnet sich jedoch ein weites Feld an Komplementärdienstleistungen im Umfeld des batterieelektrischen Fahrzeugs. Beispielhaft kann die so genannte State-of-Health-Bewertung der Traktionsbatterie oder die Installation von Ladelösungen angeführt werden. Auch das Angebot von Zubehör wie Wallboxen oder Aufbewahrungssysteme für Ladekabel hält Umsatz- und Ertragspotenziale bereit.

Zudem ist das weitere Umfeld der vermarkteten Produkte auf Integration in das eigene Portfolio zu überprüfen. Hier eröffnet

sich ein weites Feld an Dienstleistungen, wie beispielsweise die Förderberatung, die Integration von Stromrechnungssystemen oder die Positionierung als Energiespezialist (Maier et al. 2023). Insbesondere bei Erstkunden von Elektrofahrzeugen sind hohe Beratungsbedarfe ersichtlich.

An dieser Stelle muss sich das Autohaus als kompetenter Lösungsanbieter positionieren und ein ganzes Ökosystem an Produkten und Dienstleistungen rund um die Elektromobilität anbieten.

Abbildung 40 Ausgestaltungsoptionen von zehn Geschäftsfeldern rund um die Elektromobilität

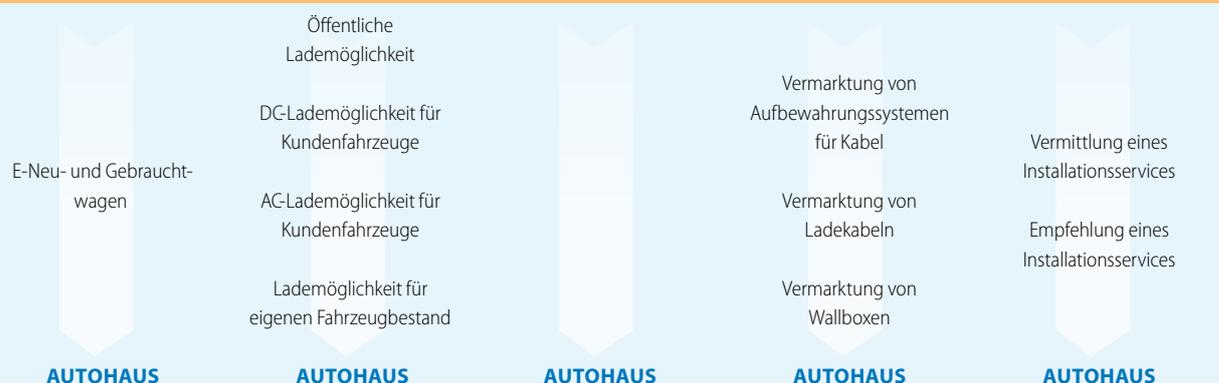
Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA)

BEGEISTERUNGSGEBOTE



VERKEHRSMITTEL	LADEMÖGLICHKEITEN	ENERGIEMANAGEMENT	LADEINFRASTRUKTUR UND ZUBEHÖR	INSTALLATIONSSERVICE
----------------	-------------------	-------------------	-------------------------------	----------------------

BASISANGEBOTE



AUTOHAUS

AUTOHAUS

AUTOHAUS

AUTOHAUS

AUTOHAUS

Dies kann unter Umständen auch über das Einbinden von Kooperationspartnern umgesetzt werden. Kunden werden dabei schätzen, mit dem Autohausunternehmen einen zentralen Ansprechpartner für all ihre Fragen zu haben. Eine solche Produkt- und Dienstleistungserweiterung ist als sachlogische und notwendige Weiterentwicklung des Geschäftsmodells Automobilhandel und -service zu verstehen.

Abbildung 39 benennt zehn Geschäftsfelder im Umfeld der Elektromobilität. Die Erschließung dieser Geschäftsfelder kann in unterschiedlicher Intensität erfolgen. Die Ausgestaltungsoptionen werden auf einer vertikalen Achse in Basis- und Begeisterungsangebote unterschieden. Basisangebote werden von den Kunden erwartet. Deren Angebot eignet sich nicht, um Kunden zu begeistern. Begeisterungsangebote übertreffen hingegen die

Erwartungen der Kunden und eignen sich daher auch zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb. Wie die Abbildung zeigt, siedeln sich zahlreiche Ausgestaltungsoptionen der Geschäftsfelder im Bereich der Begeisterungsangebote an.

Diese Möglichkeit der Kundenbegeisterung sollte von den Autohausunternehmen genutzt werden, um Neukunden zu gewinnen und Bestandskunden zu binden. Au muss bewusst sein, dass die aufgelistete Angebote im Zeitverlauf an Begeisterungswirkung verlieren werden. Dies lässt sich mit der zu erwartenden zunehmenden Verbreitung dieser Angebote begründen.



KUNDEN FORDERN DAS GROSSE LEISTUNGSBÜNDEL

Die Erweiterung des Geschäftsmodells um die zuvor aufgelisteten Leistungsangebote ist erforderlich. Dies zeigt ein Blick auf die Kundenbefragung. Insbesondere die fahrzeugnahen Dienstleistungen werden von den Fahrzeughaltern als besonders attraktiv bewertet. Wenig verwunderlich weichen die Bewertungen zwischen allen Befragten und den BEV-/PHEV-Fahrern voneinander ab. Die Einschätzungen beider Gruppen sind jedoch von Bedeutung. Die Einschätzungen der Fahrer von Verbrennern sollten zur zielgerichteten Ausrichtung der Marketing-Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt werden. Die Vermutung liegt nahe, dass die formulierten Wünsche nach Dienstleistungen bei Nichtvorhandensein die Entscheidung für

ein Elektrofahrzeug beziehungsweise für das Autohaus negativ beeinflussen. Hingegen sind die Meinungen der heutigen BEV-/PHEV-Halter aus vielerlei Gründen relevant.

Erstens dürfte sich auch bei dieser Gruppe eine Absenz der als sehr attraktiv bewerteten Dienstleistungen negativ auf die Autohauswahl auswirken. Zweitens ist festzuhalten, dass sich zahlreiche Dienstleistungsangebote innerhalb der Nutzungsphase ansiedeln. Somit sind deren Attraktivitätsbewertungen durch die BEV-/PHEV-Halter mit Forderungen an das Autohaus gleichzusetzen. Bieten Autohäuser und Werkstätten diese Leistungen nicht an, so wird es schwer sein, den Kunden innerhalb der Fahrzeugnutzungsphase an das Haus zu binden. Drittens lassen die Einschätzungen dieser Gruppe aufgrund des kontinuierlich ansteigenden

Elektrofahrzeugbestands in die Zukunft blicken. Und viertens liegen die Attraktivitätsbewertungen der BEV-/PHEV-Fahrer aufgrund ihrer Nutzungserfahrung enger an den tatsächlichen Bedürfnissen von E-Fahrzeughaltern. Der Blick ist daher sowohl auf die Einschätzungen der ICE- als auch der BEV-/PHEV-Fahrer zu richten. In der Gesamtschau bewerten die BEV-/PHEV-Fahrer alle aufgeführten Leistungen attraktiver als die ICE-Fahrer. Dies ist wenig verwunderlich, da diese auch eine direkte Verwendung für die Angebote haben.

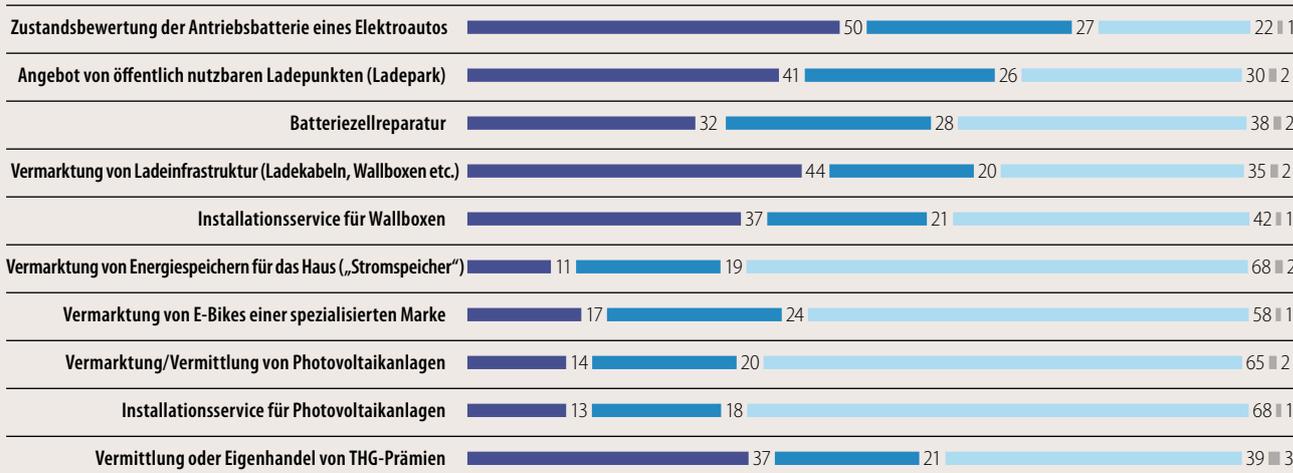
Alle aufgeführten zehn Dienstleistungsfelder werden von mindestens der Hälfte der Elektrofahrer als attraktiv bewertet. Die damit verbundenen Umsatz- und Ertragspotenziale dürfen Autohäuser und Werkstätten nicht brachliegen lassen oder an andere Anbieter abtreten.

Abbildung 41 : Interesse an und Nachfrage von Dienstleistungen rund um die Elektromobilität

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA)



Welche Dienstleistungen bieten Sie im Umfeld der Elektromobilität an bzw. planen Sie anzubieten?



Basis: n = 205 • Angaben in Prozent

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

Einigkeit herrscht bei der Zustandsbewertung der Antriebsbatterie und dem Angebot von Lademöglichkeiten. Diese beiden Angebote erfahren in beiden Gruppen die höchsten Attraktivitätsbewertungen.

Die hohe Attraktivität einer Zustandsbewertung der Antriebsbatterie – engl. State-of-Health-Check (SoH) – ist wenig verwunderlich, ist dieses Bauteil doch die mit Abstand teuerste Komponente an einem Elektrofahrzeug. Relevant ist eine solche verlässliche Bewertung unter anderem bei einem Gebrauchtwagenkauf. Aber auch die weiter vom Autohaus-Kerngeschäft anzuesiedelnden Dienstleistungsfelder wie beispielsweise die Vermarktung von Energiespeichern, Photovoltaikanlagen oder ein Installationservice für Wallboxen erfreuen sich einer hohen Beliebtheit.

Eine empfindliche Lücke zwischen geforderter Leistung und der Angebotsintensität durch Autohäuser und Werkstätten zeigt sich bei Einbezug der Ergebnisse der Autohausbefragung. Die Autohausverantwortlichen haben die Potenziale erkannt, der Aufbau konkreter Angebote erfolgt jedoch zeitversetzt.

Die hohen Nennungshäufigkeiten der Antwortoption „noch nicht eingesetzt, aber geplant“ decken aber auf, dass diese Angebote künftig verbreitet in den Leistungskatalogen der Autohäuser anzutreffen sein werden.

Folglich verlieren die Leistungen zunehmend ihr Potenzial als Differenzierungsmerkmal – die heutigen Begeisterungsangebote werden zunehmend zu Basisangeboten (vgl. Abbildung 39).



KUNDENPERSPEKTIVE

Wie attraktiv würden Sie das Angebot der folgenden Dienstleistungen durch Ihr Autohaus bewerten?

						Top2Box	
						Gesamt	BEV-/PHEV-Käufer
Zustandsbewertung der Antriebsbatterie eines Elektroautos	25	29	8	9	55	75	
Angebot von öffentlich nutzbaren Ladepunkten (Ladepark)	23	29	11	11	52	73	
Batteriezellreparatur	21	30	8	10	51	66	
Vermarktung von Ladeinfrastruktur (Ladekabeln, Wallboxen etc.)	20	30	12	12	50	69	
Installationservice für Wallboxen	20	27	11	11	48	69	
Vermarktung von Energiespeichern für das Haus („Stromspeicher“)	14	26	13	19	40	57	
Vermarktung von E-Bikes einer spezialisierten Marke	12	24	18	19	35	51	
Vermarktung/Vermittlung von Photovoltaikanlagen	11	24	17	21	35	52	
Installationservice für Photovoltaikanlagen	15	20	17	19	34	52	
Vermittlung oder Eigenhandel von THG-Prämien	11	20	14	13	31	58	

Basis: n = 205 • Angaben in Prozent

■ sehr attraktiv ■ sehr attraktiv ■ weniger attraktiv ■ unattraktiv ■ weiß nicht

7.

Functions on Demand

FOKUSTHEMA 3

Nachrüsten im Bedarfsfall

Die Funktionen sind neu und müssen aufwändig kommuniziert werden

Die Kunden zeigen Interesse

Hersteller investieren Milliarden, um die Hoheit über Informations- und Datenfluss im Auto zu halten



7. FOKUSTHEMA 3: FUNCTIONS ON DEMAND – NACHRÜSTEN IM BEDARFSFALL

Heute rollen alle Neuwagen mit einer Online-Anbindung auf die Straße. Diese Vernetzung ermöglicht Fahrzeughaltern eine bedarfsbezogene Inanspruchnahme von Software-Diensten und erweiterten Fahrfunktionen. Das Angebot von On-Demand-Diensten wächst fortlaufend und bietet Automobilherstellern neue Möglichkeiten der Differenzierung, der Kundenbindung und der Individualisierung. Die technische Umsetzung fordert die Branche einerseits heraus, andererseits werden Milliardenumsätze erwartet.

7.1 DAS DILEMMA ZWISCHEN TIME-TO-MARKET UND DATENHOHEIT

Spätestens seit der im März 2018 in Kraft getretenen Verpflichtung der Automobilhersteller, Fahrzeuge mit dem automatischen Notrufsystem eCall auszustatten, sind alle Neuwagen zumindest in einem geringen Umfang vernetzt. Prognosen gehen davon aus, dass 2030 bis zu 75 Prozent des Fahrzeugbestandes vernetzt sein werden (Herrmann et al. 2023; Waas et al. 2021). Das vernetzte Fahrzeug (auch engl. als connected car bezeichnet) eröffnet eine kontinuierlich ansteigende Anzahl an On Demand Car Functions (ODCF), die Kunden flexibel digital hinzu- oder abbuchen können. Die ODCF lassen sich sinnvoll in digitale Dienste und Functions on Demand (FoD) unterscheiden. Der Kategorie „digitale Dienste“ werden Angebote zugeordnet, die aufgrund der Fahrzeugkonnektivität über Tethering oder die Telematikeinheit des Fahrzeugs nutzbar werden, jedoch keine weitere bauliche Vorkehrung erfordern. Beispielhaft sind hier Funktionen der Remote-Diagnose, Over-the-Air-Updates, aber auch Bezahl- oder Officefunktionen zu nennen. Auch eröffnet die Vernetzung zahlreiche Möglichkeiten der individuellen und tatsächlichen Nutzung entsprechender Berechnung von Diensten. Beispielhaft können hierfür Versicherungsverträge angeführt werden, die sich am tatsächlichen und individuellen Fahrverhalten orientieren – pay as you drive (Plate 2022). Hingegen ermöglichen Functions on Demand eine bedarfsweise Nutzung von Hardwarekomponenten des Fahrzeuges. Dies erfordert jedoch bauliche Vorkehrungen am Fahrzeug. Im Bedarfsfall werden Funktionen wie beispielsweise Sitzheizung, Leistungssteigerung, adaptive

Fernlichtassistenten oder Fahrerassistenzsysteme gebucht und freigeschaltet (Maier et al. 2023; Plaß et al. 2020). Das Konzept der bedarfsabhängigen Nutzung von Diensten – on demand – hat sich bereits in zahlreichen Branchen bewährt. Etabliert haben sich derartige Modelle beispielsweise bei Smartphone-Apps, PC-Software oder dem Videostreaming (Holzer 2022). Nun nimmt dieses Konzept auch im automobilen Kontext Fahrt auf. Es ist davon auszugehen, dass die Vielfalt verfügbarer Dienste in den kommenden Jahren deutlich zunehmen wird (Q-Perior 2023; Plate 2022). Als Vorreiter in der Autobranche ist Tesla zu bezeichnen. Bereits im Jahr 2016 bot Tesla das Model S in zwei Versionen, den S60 und den teureren S75, an. Der Akku war bei beiden Versionen identisch, stand jedoch den S60-Kunden aufgrund einer Software-Sperre nicht zur Verfügung. Mittels Nachzahlung eines Differenzbetrages und eines „Verspätungszuschlags“ konnte diese jedoch nachträglich entfernt werden (Holzer 2022).

Automobilhersteller legen in On-Demand-Car-Functions große Erwartungen (Plaß 2022). Sie erhoffen sich ...

- ➔ **Längere Kundenbegeisterung:** Die Ergänzung der Fahrzeugfunktionen innerhalb der Nutzungsphase verteilt die Freude über ein neues Fahrzeug über einen größeren Zeitraum und konzentriert diese nicht auf den Zeitpunkt der Fahrzeugübergabe.
- ➔ **Stärkung der Markenloyalität:** Mit kontinuierlichen erweiterten Funktionalitäten ergeben sich positiv konnotierte Kontaktmomente mit Fahrzeugmarke und dem Produkt.

➔ **Umsatz- und Ertragsquelle:**

Der Blick in andere Branchen lässt auf eine ansteigende Zahlungsbereitschaft der Kunden gegenüber ODCF hoffen. Dem stehen hohe Kosten für den Aufbau der technisch komplexen IT-Infrastruktur gegenüber.

➔ **Neue Differenzierungsmöglichkeit:**

Die Differenzierung gegenüber anderen Automobilherstellern erfolgt künftig nicht mehr primär über das Fahrzeugdesign und Hardwarekomponenten. Alleinstellungsmerkmale werden sich verstärkt aus dem Integrations- und Erweiterungsumfang von Fahrzeugfunktionen ergeben.

➔ **Mehr Individualisierung:**

Die bedarfsbezogene Anpassung von Fahrzeugfunktionen ermöglicht eine kundenindividuelle Fahrzeugnutzung in gewerblichen Fuhrparks oder Familien.

➔ **Erhöhung der Fahrzeugreste:**

Aufgrund der Möglichkeit zur nachträglichen Freischaltung von Leistungsumfängen kann über den gesamten Fahrzeuglebenszyklus auf veränderte Kundenanforderungen reagiert werden.

KOMPLEXE UND KOSTENINTENSIVE AUFGABE

Um die zuvor aufgeführten Potenziale der ODCF heben zu können, kommt einem leistungsfähigen Betriebssystem in den Fahrzeugen eine entscheidende Rolle zu. Mit Milliardeninvestitionen in Forschung und Entwicklung möchten Automobilhersteller die Hoheit über Informations- und Datenflüsse im Automobil halten. In diesem Zusammenhang müssen die Verantwortlichen zwischen dem Ziel der Unabhängigkeit, der Time-to-Market und den entstehenden Kosten abwägen. Dabei lassen sich zwei grundsätzliche Strategien ausmachen:

1. Integration: Der Schwerpunkt liegt auf einer hohen internen Wertschöpfung. Dies hält das Potenzial zur Steuerung eines großen Umfangs der Datenströme und einer umfangreichen Partizipation an den sich ergebenden Geschäftsmodellen bereit. Allerdings ist dieser Ansatz als teuer und zeitintensiv zu bewerten.

2. Kooperation: Dieser Ansatz setzt auf eine geringe Wertschöpfungstiefe und den umfangreichen Einbezug von Partnern. Dies wirkt sich positiv auf die Time-to-Market und die im Rahmen des Aufbaus entstehenden Kosten aus. Als nachteilig sind Abhängigkeiten gegenüber Dritten zu bewerten und die Gefahr, künftig Anteile der Revenue-Streams an die Partner abtreten zu müssen.

Technisch weist die Entwicklung Parallelen zur zurückliegenden Transformation der Mobilfunkindustrie auf. Diese öffnete sich infolge der Integration eines leistungsfähigen Betriebssystems (Apple iOS oder Android OS) und der darauf aufgebauten App Stores einer unüberschaubar großen Anzahl an Applikationsanbietern (Friedel et al. 2023). Der Weg vom Automobilhersteller zum ITech-Spezialisten fordert die Automobilhersteller stark heraus und zeigt sich recht beschwerlich (dpa 2023b). Auch lässt der Blick auf die Ansätze keine für alle Automobilhersteller gültige Strategie erkennen (Friedel et al. 2023).

➔ **Mercedes-Benz** verfolgt den Ansatz einer hohen Integration und investiert nach eigenen Angaben jährlich ein bis zwei Milliarden Euro in die Entwicklung von MB.OS (Friedel et al. 2023). Mitte des Jahrzehnts sollen die Ausgaben für Software ein Viertel des Budgets für Forschung und Entwicklung ausmachen (dpa 2023b).

➔ Auch der **Volkswagen-Konzern** setzt auf Systemführerschaft und Unabhängigkeit gegenüber Google und Apple. Um dies zu erreichen, strebt VW den Aufbau eines Software-Rückgrats für die Fahrzeuge nahezu aller Konzernmarken an. Hierzu investieren die Wolfsburger eine mittlere zweistellige Milliardensumme.

➔ **BMW** zeigt sich gegenüber dem Einbezug von Partnern offener. In engem Schulterschluss mit Tech-Unternehmen soll Hard- und Software verbunden werden. Wenngleich sich BMW offener zeigt, achten die Münchener auch darauf, die Hoheit über die Daten zu wahren und die Systeme selbst verknüpfen zu können.

7.2 ON DEMAND CAR FUNCTIONS: BERATUNG ERFORDERLICH

Eine Partizipation an On Demand Car Functions erfordert einen qualitativ hochwertigen Zugriff auf die Fahrzeug- und Fahrprofildaten oder eine Anschlussmöglichkeit an die Fahrzeugschnittstelle (Maier et al. 2023). Automobilherstellern wird in diesem Zusammenhang häufig die Abschottung gegenüber weiteren Stakeholdern des Ökosystems vorgeworfen. Insbesondere freie Akteure – also nicht an Hersteller gebundene Unternehmen – befürchten einen Bedeutungsverlust und machen sich in Ergänzung zur horizontalen und branchenübergreifenden Gesetzgebung des Data Act für eine sogenannte sektorspezifische Regelung stark (Plate 2022). Diese soll einen diskriminierungsfreien Datenzugang für Hersteller und alle Unternehmen des Kfz-Gewerbes gewährleisten (Woltermann 2022).

Der Angebotsumfang sowie die Preis- und Abrechnungsmodelle der On-Demand-Funktionen weisen zwischen den einzelnen Automobilherstellern deutliche Unterschiede auf (**siehe Seite 81–82**). Häufig werden einzelne Funktionen für einen begrenzten Zeitraum kostenfrei zur Verfügung gestellt. Dies ist als eine Art Marketing für diese Dienste zu interpretieren. Nach Ablauf

dieses Zeitraums werden die Dienste kostenpflichtig. Die Dienste werden teilweise in Form von Paketen oder als Einzelfunktion angeboten. Die Abrechnungsmodelle reichen von Einmalkaufoptionen für eine unbefristete Nutzung über Abomodelle bis hin zur Berechnung im reinen Bedarfsfall. Den adaptiven Fernlichtassistenten offeriert Mercedes-Benz beispielsweise für 60 Euro im Jahr oder für 159 Euro über 36 Monate. Audi bietet das LED-Matrixlicht für 258 Euro im Jahr, für 700 Euro für drei Jahre oder zur unbegrenzten Nutzung für 1.300 Euro an. Das Abrechnungsmodell von Porsche für den Spurhalteassistenten erinnert wiederum an einen Mobilfunkvertrag. Bei Buchung sind die ersten drei Monate kostenfrei, anschließend werden 20 Euro im Monat fällig. Alternativ bietet Porsche eine Einmalkaufoption zu 830 Euro an (Holzer 2022). Hinsichtlich der Bezahlung weisen die einzelnen Marken einen unterschiedlichen Entwicklungsstand auf. Im Mercedes EQS können sich die Fahrzeughalter beispielsweise via Fingerscan ausweisen und über den eigenen Bezahlendienst „Mercedes-Pay“ die Bezahlung auslösen.

Zur technischen Umsetzung ist eine Einbindung des Automobilhandels in den Abruf

der On-Demand-Dienste nicht erforderlich. Anders gestaltet es sich aber unter Einbezug des Vermarktungsaspektes.

Die Funktionen sind für die Kunden neu, technisch komplex und deren Funktionsweisen sowie die Abrechnungsmodelle erklärungsbedürftig. On-Demand-Dienste gilt es daher, wie Finanzdienstleistungen oder Fahrzeugzubehör durch Verkaufsberater oder Produktexperten zu erklären und zu verkaufen.

Dies haben auch die Automobilhersteller verstanden. Zur Motivation der Händler erhalten diese bei Buchung eines On-Demand-Dienstes in der Regel eine Umsatzprovision. Für eine leistungsgerechte Ausschüttung der Provision ist jedoch eine Zuordnung der Kunden zu ihrem Händler erforderlich. Bei Volkswagen erfolgt dies über die Volkswagen-App, die Kunden-ID, Fahrgestellnummer und betreuenden Händler zusammenführt. Bucht der Kunde innerhalb der Nutzungsphase Demand-Funktionen, so erhält der in der App zugeordnete Partner zwei Prozent des Kaufpreises (Plate 2023).

AUDI

- **Assistiertes Fahren**
Geschwindigkeits- und Abstandsassistent | ab 80 €
Verkehrszeichenerkennung | ab 35 €
Ampelinformation | n.a.
- **Navigation**
MMI Navigation mit MMI touch | ab 308 €
Connect Navigation & Infotainment | n.a.
- **Virtuelles Cockpit**
Smartphone-Interface | ab 38 €
Virtuelles Cockpit | ab 17 €
- **Sicherheit & Diebstahl**
Remote & Control per App | n.a.
Schlüssel in der App | n.a.
Diebstahl-Ortung | n.a.
- **Audio & Sound**
Digitaler Radioempfang (DAB) | ab 48 €
- **Parken**
Parkassistent | ab 44 €
- **Klimatisierung**
2-Zonen-Komfortklimaautomatik | ab 44 €
- **Schaden und Service**
Notruf & Service per App | n.a.
- **Licht**
Matrix LED-Paket | ab 133 €
Fernlichtassistent | ab 14 €
Licht-Funktionspaket | ab 66 €

BMW

- **Assistiertes Fahren**
Fahrassistent | ab 40 €
Dashcam/Fahrtaufnahme | ab 20 €
Active Cruise Control und Stop & Go | ab 880 €
- **Navigation**
Navigationserweiterung | ab 89 €
Verkehrsinformationen | ab 69 €
Echtzeitnachrichten und -wetter | n.a.
- **Virtuelles Cockpit**
Apple Car Play Vorbereitung | ab 300 €
- **Audio & Sound**
Soundsimulator Innenraum | ab 150 €
- **Parken**
Parkassistentensystem | ab 18 €
- **Klimatisierung**
Lenkradheizung | ab 10 €
- **Licht**
Fernlichtassistent | ab 10 €
- **Situative Fahrfunktion**
Adaptives M Fahrwerk | ab 449 €
- **Sitzkomfort**
Sitzheizung | ab 17 €

CITROËN

- **Navigation**
Echtzeitinformationen Verkehr | n.a.
- **Sicherheit & Diebstahl**
E-Remote Control | n.a.
- **Schaden und Service**
Predictive Maintenance | n.a.

FORD

- **E-Mobilität**
Pannenservice | n.a.
Wartungserinnerung | 0 €
Wartungshistorie | 0 €
Predictive Maintenance | 0 €
OTA-Updates | 0 €
- **Navigation**
MMI Navigation mit MMI touch | ab 308 €
Connect Navigation & Infotainment | n.a.
- **Virtuelles Cockpit**
Fahrzeugzustand und Status | 0 €
WLAN-Hotspot | 0 €
Warnmeldungen zum Fahrzeugzustand | 0 €
Sprachsteuerung | 0 €
Smartphone Mirroring | 0 €
- **Sicherheit & Diebstahl**
Fernverriegelung | 0 €
Fahrzeugstandort | 0 €
Diebstahlüberwachung mit Benachrichtigung | 0 €
Verriegelungsstatus mit Fernzugriff | 0 €
OTA-Updates | 0 €
Fahrzeugzugriff verwalten (alle Türen einzeln) | 0 €
- **Audio & Sound**
Zugriff auf Unterhaltungssapps | ab 4,99 €
- **Klimatisierung**
Fernstart (Vorwärmen) | 0 €
- **Sonstiges**
Individuelle Versicherungsangebote | 0 €
Monatlicher Kraftstoffbericht | 0 €
Digitales Nutzerhandbuch | 0 €
- **Situative Fahrfunktion**
Individuelle Fahrprofile | 0 €
- **Schaden und Service**
Pannenservice | n.a.
Wartungserinnerung | 0 €
Wartungshistorie | 0 €
Predictive Maintenance | 0 €
OTA-Updates | 0 €

MAZDA

- **Sicherheit & Diebstahl**
Fahrzeugdatenüberwachung | 0 €

MERCEDES

- **Navigation**
Parken für Navigation | n.a.
Live-Traffic-Information | n.a.
Kartendatenupdates | n.a.
Wetterkarte | n.a.
Wettervorhersage | n.a.
Festplattenavigation | 649 €
Remote- und Navigationsdienste | 49 €
Navigation für Anhänger | 29 €
- **Sonstiges**
Elektronisches Fahrtenbuch | ab 199 €
Entertainmentpaket | ab 39 €
In-Car-Office | 19 €
Fahranfänger- und Parkdienstmodus | ab 19 €
Kompatibilität mit Fitnesswatch | ab 75 €
- **Virtuelles Cockpit**
Smartphone-Integration | 359 €
AMG Track Pace | 299 €
Individualisierungs Paket | ab 89 €
- **Sicherheit & Diebstahl**
Türferschließung | n.a.
Fahrzeugstandort | n.a.
Diebstahl- & Parkschadenüberwachung | n.a.
Fernsteuerung Fenster & Schiebedach | n.a.
Fahrzeugortung | n.a.
Fahrzeugauffindungsfunktion | n.a.
Geografische Fahrzeugüberwachung | n.a.
Hilfe bei Fahrzeugdiebstahl | n.a.
Notfall-Schlüsseldeaktivierung | n.a.
Smart-Control-Dienste | 19 €
- **Audio & Sound**
Digitales Radio | 239 €
- **Parken**
Parkservice Überwachung | n.a.
Remote Park-Assistent | 59 €
- **Klimatisierung**
Programmierung Standheizung | n.a.
- **Licht**
E-Notruf | n.a.
- **Situative Fahrfunktion**
Personalisierung Fahrerprofile | n.a.
Hinterachslenkung | ab 489 €
Anhängerreglerassistent | ab 129 €

HONDA

- **Navigation**
Geofencing | ab 29 €
Zusätzliche Sonderziele | ab 29 €
Fahrtenverlauf | ab 29 €
Routenplaner | ab 29 €
- **Sicherheit & Diebstahl**
Geofencing | ab 29 €
Zusätzliche Sonderziele | ab 29 €
Fahrtenverlauf | ab 29 €
Routenplaner | ab 29 €
- **Schaden und Service**
Digitaler Pannendienst | ab 29 €
- **Sonstiges**
Fahrverhaltensanalyse | ab 29 €
KI-Assistent | ab 49 €

MINI

- **Virtuelles Cockpit**
Internetverbindung | 15 €
Sprachassistent | 15 €
- **Navigation**
Navigationsupdate | 30 €
Echtzeitverkehrsinformationen | 50 €
- **Sicherheit & Diebstahl**
Fernzugriff | 35 €

ODCF

ausgewählter Automobilhersteller

OPEL

- **Navigation**
Live-Navigation | n.a.
- **Sonstiges**
Fahrzeugstatus | n.a.
Spiele | n.a.
E-Remote Control | n.a.
Mobilitätsdienste | n.a.
Flottendienst | n.a.
- **Virtuelles Cockpit**
Apple Carplay/Android Auto | n.a.
- **Sicherheit & Diebstahl**
Ver-/Entriegelung per App | n.a.
Fahrzeugortung | n.a.
- **Klimatisierung**
Vorklimatisierung | n.a.
- **Schaden und Service**
Automatischer Notruf bei Unfall | n.a.
Pannenservice | n.a.

ODCF

ausgewählter
Automobilhersteller

PORSCHE



- **Assistiertes Fahren**
Spurhalteassistent | ab 20 €
Geschwindigkeitsassistent | ab 20 €
Servolenkung mit Geschwindigkeitsanpassung | 329 €
- **Navigation**
Echtzeit Verkehrsinformationen | n. a.
- **Virtuelles Cockpit**
Sprachassistent | n. a.
WLAN-Hotspot | 19 €
- **Sicherheit & Diebstahl**
Car-Remote-Paket | n. a.
Einbruchmeldung | n. a.
Vehicle Tracking | n. a.
Schlüsselerkennung | ab 30 €
- **Audio & Sound**
Apple-Music-Zugang | n. a.
- **Licht**
Dynamic-Light-System | ab 36 €
- **E-Mobilität**
Ladeplaner | n. a.
Reichweitenoptimierung | ab 11 €
Charging-Service | 0 €

TESLA



- **E-Mobilität**
Reichweitenrechner | n. a.
Ladeinformationen | n. a.
Ladeplanung | n. a.
- **Navigation**
Live-Verkehrsvisualisierung | n. a.
- **Sonstiges**
Videostreaming (Abo benötigt) | n. a.
Karaoke | n. a.
Webbrowser | n. a.
Enteisen per App | n. a.
Fahrzeugdaten in App | n. a.
- **Sicherheit & Diebstahl**
Wächter-Modus | n. a.
Satellitenbildkarte | n. a.
Fahrzeugfinder | n. a.
Ver-/Entriegelung per App | n. a.
- **Audio & Sound**
Musikstreaming (Abo benötigt) | n. a.
- **Parken**
Autonomes Parken | n. a.
- **Assistiertes Fahren**
Vollautonomes Fahren | ab 99 €

RENAULT



→

→

→

SEAT

→

→

- **Sicherheit & Diebstahl**
Ver-/Entriegeln per App | n. a.
Fahrzeugstatus | n. a.
Fahrzeugortung | n. a.
Diebstahlwarnung mit Benachrichtigung | n. a.
- **Schaden und Service**
Pannendienst | n. a.
Kurzwahl Kundenservice | n. a.
Predictive Maintenance | n. a.

TOYOTA



- **E-Mobilität**
Toyota Charging Network | n. a.
- **Navigation**
Routenimport aus App | 0 €
Fußgängernavigation | n. a.
- **Virtuelles Cockpit**
Fahrdaten | 0 €
Kraftstoffanzeige | 0 €
Batteriestatus | 0 €
Warnleuchten | 0 €
- **Sicherheit & Diebstahl**
Fernzugriff | 0 €
Verriegelungsstatus in App | 0 €
Ver-/Entriegeln in App | 0 €
- **Sonstiges**
Fahrdatenbasierte Versicherung | n. a.
- **Parken**
Parkpositionsfinder | 0 €
- **Situative Fahrfunktion**
Fahrstilanpassung | 0 €
- **Schaden und Service**
Inspektionserinnerung | 0 €
Unfallassistent/Fahrzeuguüberwachung | 0 €
OTA-Diagnose | n. a.

VOLKSWAGEN



- **Assistiertes Fahren**
Fernlichtassistent | n. a.
Verkehrszeichenerkennung | n. a.
Automatische Distanzregelung | n. a.
- **Sonstiges**
Mobiler Schlüssel | n. a.
Amazon Alexa | n. a.
Ambientebeleuchtung | n. a.
- **Virtuelles Cockpit**
Sprachbedienung | n. a.
Webradio | n. a.
Medienstreaming | n. a.
WLAN-Hotspot | n. a.
- **Sicherheit & Diebstahl**
Diebstahlwarnung | n. a.
Ver-/Entriegeln per App | n. a.
- **Navigation**
Verkehrsinformationen | n. a.
Routenberechnung | n. a.
Tankstellen-/Ladestationensuche | n. a.
Kartenaktualisierung | n. a.
- **Parken**
Parkplatzsuche | n. a.
- **Klimatisierung**
Standlüftung | n. a.
Standheizung | n. a.

VOLVO



- **E-Mobilität**
Ladevorgangüberwachung | n. a.
- **Sonstiges**
Google Dienste (Konto benötigt) | n. a.
- **Sicherheit & Diebstahl**
Ver-/Entriegelung per App | n. a.
- **Klimatisierung**
Klimatisierung per App | n. a.
- **Schaden und Service**
Serviceterminplanung per App | n. a.
Support per App | n. a.

SKODA



- **Assistiertes Fahren**
Verkehrszeichenerkennung | 74 €
Adaptiver Abstandsassistent | 320 €
- **Navigation**
Online-Infotainment | 690 €
- **Sonstiges**
Zusätzliche Farben Ambientebeleuchtung | 29 €
Zusätzliche Effekte Ambientebeleuchtung | 29 €
- **Licht**
Fernlichtassistent | 294 €

BUCHUNG MUSS SO EINFACH SEIN WIE EIN APP-DOWNLOAD

On-Demand-Dienste sind für Kunden nicht nur neu, sie erfordern zudem einen Paradigmenwechsel. Während sie früher ein Auto mit unbegrenztem Zugriff auf die konfigurierten Funktionalitäten kauften, erfordert das On-Demand-Zeitalter ein anderes Verständnis. Es wird dauern, bis alle Kunden verstehen, dass sie ein hochpreisiges Produkt kaufen, aber die verbaute Technik nicht vollumfänglich nutzen können (dpa 2023a). Auch Nachhaltigkeit ist hier ein Thema, werden doch Komponenten verbaut, die möglicherweise nie genutzt werden. Erforderlich für eine schnelle Marktakzeptanz ist zum einen

eine niedrige Zugangsschwelle. Umständliche Registrierungen werden Fahrzeughalter vor einer Buchung abschrecken (Platz 2020).

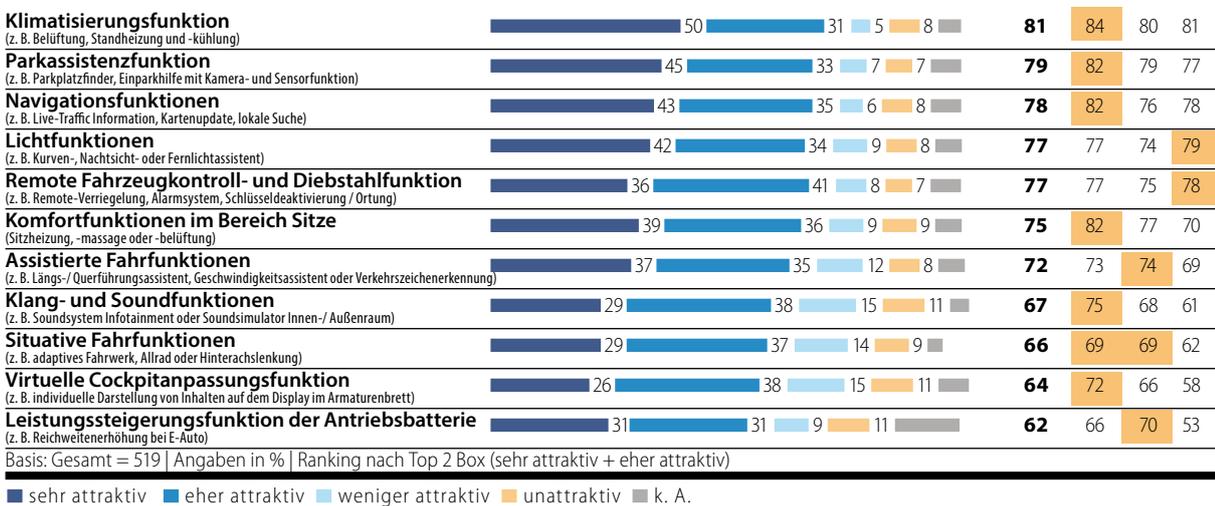
Die Buchung eines FoD hat so unkompliziert zu erfolgen wie ein Einkauf auf Amazon.

Zum anderen werden sich Dienste durchsetzen, auf die Kunden nicht bereits über ihr Smartphone kostenfrei zugreifen können – siehe Navigations-CD. Sie wurde längst von Navigations-Apps abgelöst. Wie **Abb. 41** zeigt, sind Kunden gegen-

über Functions on Demand durchaus aufgeschlossen. Die höchsten Attraktivitätswerte erfahren Klimatisierungs- oder Parkfunktionen. Die situationsbezogene Leistungssteigerung der Antriebsbatterie rangiert am unteren Ende dieser Auflistung. 84 Prozent der Halter von Elektrofahrzeugen bewerten diese Funktion jedoch als sehr attraktiv oder attraktiv. Auffallend ist zudem, dass jüngere Fahrzeughalter On-Demand-Diensten aufgeschlossener gegenüberstehen. Dies ist sicherlich mit den Erfahrungen derartiger Modelle in anderen Lebensbereichen zu erklären. Keine Aussagen liefern die Befragungsergebnisse jedoch hinsichtlich der Zahlungsbereitschaft.

Abbildung 42: Bewertung von verschiedenen Functions on Demand aus Kundenperspektive

Wie attraktiv bewerten Sie die Funktionsumfänge der nachstehenden Functions on Demand ganz generell?



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (ifa) / puls Marktforschung

BEREITSCHAFT ZUR ENTGELTLICHEN NACHFRAGE ERWARTET

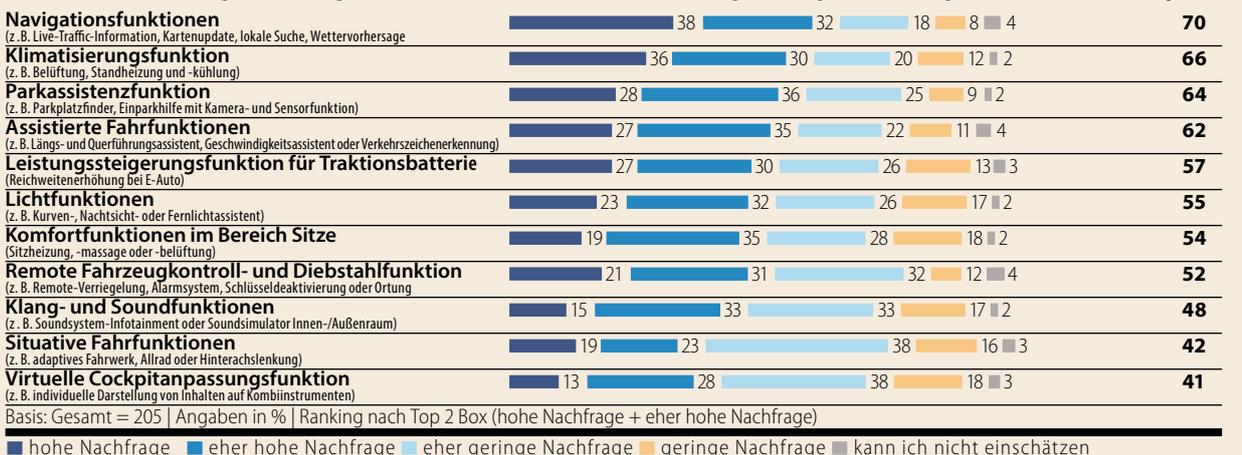
Die Attraktivitätsbewertungen der Kunden decken sich weitestgehend mit den Einschätzungen der Vertreter der Handelsstufe. Navigations-, Klimatisierungs- und Parkassistentenfunktionen unterstellen die befragten Händler das höchste Potenzial

der entgeltlichen Nachfrage durch die Fahrzeughalter. Bei Ausklammerung der Leistungssteigerungsfunktion der Antriebsbatterie (siehe Ausführung in vorangegangenem Abschnitt) zeigt sich auch am unteren Ende der erwarteten

Nachfragebereitschaft eine Deckung mit den Attraktivitätsbewertungen durch die Fahrzeughalter. So erzielen situative Fahrfunktionen wie beispielsweise ein adaptives Fahrwerk und die virtuelle Cockpitpassung die schlechtesten Werte.

Abbildung 43: Entgeltliche Nachfragebereitschaft für Functions On Demand

Inwiefern werden Fahrzeughalter die folgenden Functions-on-Demand Ihrer Einschätzung nach entgeltlich nachfragen?



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (ifa) / puls Marktforschung



AUTOHAUSPERSPEKTIVE

8.

Fazit und Ausblick

VON DER PRODUKT- ÜBER DIE BEZIEHUNGS- HIN ZUR DATENORIENTIERUNG

Always-on-Kunden verlangen eine besondere Form der Ansprache

Großen Autohäusern gelingt die Hinwendung zur Datenorientierung besser als kleineren Unternehmen

Kundenzentrierter Omnikanal ist alternativlos

Chinesische Marken werden sich etablieren – jedoch nicht über Nacht

ABBILDUNG



KI-GENERIERT

8. FAZIT: VON DER PRODUKT- ÜBER DIE BEZIEHUNGS- HIN ZUR DATENORIENTIERUNG

Die Unterteilung der Kundenreise in insgesamt fünfzehn Schritte des Kauf- und Werkstattprozesses zeigt deutliche Unterschiede hinsichtlich der kundenseitigen Anwendungsvorlieben der mannigfaltigen Kontaktoptionen auf. An einem funktionierenden und kundenzentrierten Omni-Kanal führt daher kein Weg vorbei. Zunehmend entscheidend wird die Online-Sichtbarkeit in den frühen Phasen der Customer Journey.

FAZIT 1: ORTE DER BEGEGNUNG SCHAFFEN

Online-Shopping hat in den vergangenen zwei Dekaden bereits umfangreiche Einkaufsvolumina von stationären Einkaufsformaten in das Internet verlagert. Infolge dieser Entwicklung sind in Innenstädten zunehmend leere Schaufenster anzutreffen. Besonders betroffen sind kleinere Städte, die ausschließlich als Einkaufsmeile gedacht sind. Auch die Insolvenz der letzten deutschen Warenhauskette Galeria Karstadt Kaufhof spricht für sich. Hinzu kamen die Coronapandemie sowie steigende Energie- und Pachtpreise, die diese „Verödung“ der Innenstädte zusätzlich beschleunigen. Die häufig global agierenden Unternehmen zeigen sich mit wenig persönlichen Läden und einem austauschbaren Angebot. Weiterhin gefragt sind jedoch Fachmarktzentren mit einer großen Auswahl. Auch Orte der Begegnung, also soziale Treffpunkte, wo sich Menschen spontan begegnen, austauschen und im Unterschied zur eigenen Wohnung

oder dem Arbeitsplatz „neutral“ sind, werden weiterhin frequentiert (Rujevic 2022). Die Kombination aus Fachmarktzentrum und einem Ort der Begegnung bietet eine Nische für Autohäuser. In den Showrooms der Autohäuser sind meist mehr Autos als Kunden anzutreffen. Spontane „Walk-ins“ bilden in den Autohäusern die Ausnahme und der Autohausbesuch der Interessenten ist in der Regel auf Effizienz ausgelegt.

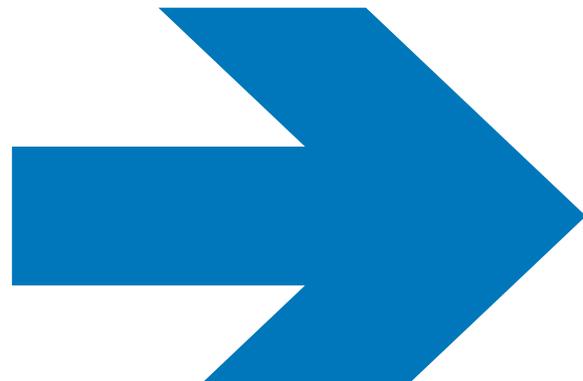
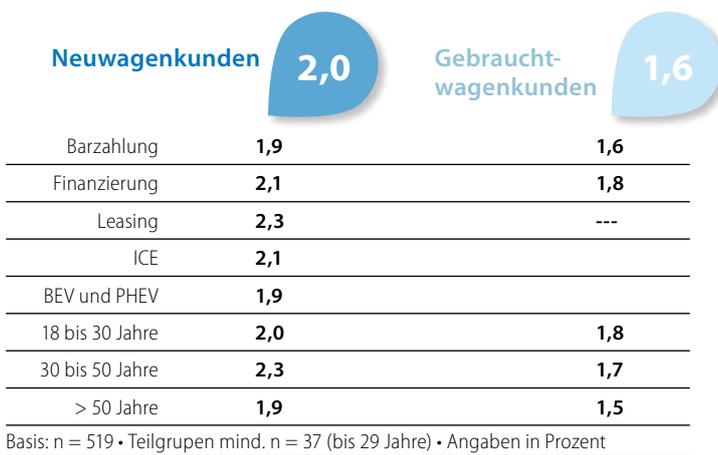
Aus den vergangenen Ausgaben der vorliegenden Studienreihe kann entnommen werden, dass Neuwageninteressenten durchschnittlich 1,9 unterschiedliche Händler aufsuchen. Gebrauchtwagenkäufer setzen sich etwas intensiver mit Alternativen auseinander und suchen über 2,0 Händler auf. Die Zeitreihe zeigt bei beiden Käufergruppen keine nennenswerte Veränderung. Neben der Anzahl der enger in den Kaufentscheidungsprozess involvierten Händler 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 Fünftel der Neuwagenkäufer reicht zur Festigung der Kaufentscheidung nur ein Autohausbesuch aus. Eine vergleichbar große Anzahl schlägt hingegen dreimal und häufiger in den Autohäusern auf.

Abbildung 42 können die Häufigkeiten der Händlerbesuche in Kundengruppen nach Finanzierungsart, nach Antriebskonzept und Alter entnommen werden. Gebrauchtwagenkäufer älteren Jahrgangs zeigen sich am entscheidungsfreudigsten. Dieser Klientel reichen nunmehr 1,5 Händlerbesuche, um die Kaufentscheidung zu treffen.

Abbildung 44: Anzahl der Besuche bei dem Händler, bei dem letztlich gekauft wurde

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



FAZIT 2: OMNIPRÄSENZ IM OMNIKANAL AUFBAUEN

Nie zuvor existierten so viele Möglichkeiten, mit den Kunden zu kommunizieren, wie heute. Von diesen Angeboten machen Auto- und Werkstattkunden auch Gebrauch. Die Autohäuser und Werkstätten stehen daher sprunghaftem Always-on-Konsumenten gegenüber, die ihre individuellen Bedürfnisse ununterbrochen anpassen sowie individuelle Wege zur Umsetzung ihrer Customer Journey wählen. Um den Kundenerwartungen gerecht zu werden, sind Prozesse zur strukturierten Sammlung und Analyse von

Daten erforderlich. Die so erhaltenen Informationen gilt es, auf eine automatisierte und personalisierte Marktbearbeitung sowie das Kundenbeziehungsmanagement auszurichten. Überblickt man die Entwicklungen, so zeigt sich ein erforderlicher Wandel von der Produkt- über die Beziehungs- hin zur Datenorientierung. Wie die Analyse der Online-Sichtbarkeit zeigt, gelingt dies großen Häusern tendenziell besser als kleinen Betrieben. Aufgrund deren umfangreichen und professionellen Online-Präsenz greifen

diese Interessenten frühzeitig online ab und lenken sie in ihre Kanäle. Kleine Autohäuser haben das Nachsehen und müssen sich oft auf die Optimierung der Bestandskundenbetreuung konzentrieren. Die Unternehmen mittlerer Größe haben die Handlungsnotwendigkeit erkannt und investieren die höchsten relativen Budgets in Online-Marketing. Diese Strategie des Aufbruchs ist auch erforderlich, wenn diese Unternehmen im Wettbewerb mit den großen Handelsgruppen bestehen möchten.

FAZIT 3: ONLINE-SICHTBARKEIT IM HANDEL ERHÖHEN

Der Kampf um den Kunden beginnt immer früher und online. Größten Einfluss auf die Händlerwahl haben bei Gebrauchtwagenkunden Online-Marktplätze und bei Neuwagenkunden Hersteller- sowie Händlerwebsites. Ob ein Gebrauchtwagenhändler das Kundeninteresse erfährt, entscheidet sich mittlerweile maßgeblich an dessen Präsenz auf Online-Marktplätzen. Fahrzeuginteressenten gilt es, online insbesondere anhand von Search Engine Optimization, Search Engine Advertising sowie Online-Marktplätzen zu akquirieren und auf die Unternehmenswebsite zu lenken. Diese muss als Dreh- und Angelpunkt in das Zentrum aller

Online-Kundenkontaktmomente rücken. Einer Unternehmenswebsite kommt somit eine Art Gatekeeper-Funktion zu. Überzeugt diese, so gehen Interessenten den nächsten Schritt. Die Notwendigkeit für den Ausbau der Online-Sichtbarkeit wird von zahlreichen Häusern erkannt. Dies zeigt nicht zuletzt der Blick auf die kontinuierlich ansteigenden Online-Marketing-Ausgaben. Nunmehr fließen 53 Prozent des Marketingbudgets in Online-Aktivitäten. Mit zunehmender Konkretisierung der Kaufabsicht suchen die Kunden auch weiterhin nach persönlichen Kontaktpunkten und ziehen meist auch die Angebote eines stationären Autohausbe-

suchs mit ein. Kunden, die ihren Neuwagen finanzieren, zeigen den größten stationären Beratungsbedarf. Für diese Kundengruppe ist die Fahrzeuganschaffung offensichtlich mit den größten finanziellen Risiken verbunden, was den hohen stationär-persönlichen Beratungsbedarf begründet. Barzahler verfügen hingegen über die erforderlichen liquiden Mittel und für Leasingkunden ist das wirtschaftliche Risiko bedeutend geringer.

FAZIT 4: JUNGE KUNDEN AKTIV ANSPRECHEN

Die Vermutung liegt nahe, dass jüngere Menschen innerhalb ihrer Reise zu einem Gebraucht- oder Neuwagen stärker auf Online-Medien setzen als ältere. Dieses Bild kann anhand der Kundenbefragung nur bedingt bestätigt werden. Junge Fahrzeugkäufer informieren sich aber sehr umfangreich über Händler, Modelle und Dienstleistungen – und das offline wie online. Wie die Untersuchungsergebnisse zeigen, fordern gerade junge Neuwagenkäufer nach einer umfangreichen Online-Recherche besonders stark die Angebote eines

stationären Autohauses ein. Auch nimmt mit zunehmendem Kundenalter die Anzahl der eingebundenen Informationskanäle ab. Dies ist sicherlich auch mit Käuferfahrungen zu begründen. Wenig überraschend zeigt sich bei älteren Fahrzeugkunden die höchste Loyalität: 32 Prozent der Befragten der Altersgruppe über 50 Jahre geben an, dass sie sich mit der Händlerwahl nicht auseinandersetzen, da sie ihrem Händler treu sind. Der entsprechende Vergleichswert bei den unter 29-Jährigen liegt bei elf Prozent. Diese Auswertung zeigt eindrucksvoll, wie

entscheidend die Kundengewinnung in jungen Jahren mit anschließender Loyalisierung ist. Auch hinsichtlich der Medienwahl lassen sich Unterschiede zwischen den Altersgruppen aufdecken. Bei den unter 29-jährigen Neuwagenkäufern sind Online-Bewertungsportale bereits das Online-Medium mit der höchsten Wirkungsstärke innerhalb der Händlerwahl. Ältere Neuwagenkäufer weisen diesem Medium hingegen nahezu keine Bedeutung zu. Ein ähnliches Gefälle zeigt sich bei der Nutzungsintensität von Suchmaschinen.

FAZIT 5: BEV-KÄUFER UMFANGREICH BERATEN

BEV-Kunden zeigen einen großen Bedarf nach einer Probefahrt: 70 Prozent nutzen dieses Angebot. Dem gegenüber stehen 58 Prozent bei den Verbrennerkunden (beide Werte beziehen sich auf Privatkunden). Die große Nachfrage unter den BEV-Kunden 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 möchten, wird diese Studienreihe in den kommenden Jahren ausweisen. Es ist aber zu erwarten, dass die Probefahrt nachfrage von BEV-Wiederholungskäufern unter die

der ICE-Käufer rutschen wird. Auch der Beratungsbedarf im Nachgang zum Fahrzeugkauf ist höher. Aufgrund des jungen Fahrzeugbestandes sind batterieelektrische Fahrzeuge überwiegend bei Fabriksbetrieben anzutreffen. Freie Werkstätten beherrschen diese Technik jedoch auch: Rund ein Viertel der BEV- und PHEV-Fahrer gibt an, Kunde bei freien Werkstätten und Werkstattketten zu sein

FAZIT 6: ÖKOSYSTEM RUND UM DIE ELEKTROMOBILITÄT AUFBAUEN

Zweifelsohne reduzieren sich durch die Elektrifizierung des Antriebsstrangs Wartungs- und Teilebedarfe. Auch das ertragreiche Ölgeschäft fällt weg. Zu oft wird die Elektromobilität aber als reines Risiko für das Geschäftsmodell Autohaus betrachtet, eröffnen sich doch zahlreiche neue Dienstleistungsfelder im näheren und weiteren Umfeld des Elektrofahrzeuges. Diese gilt es zu erschließen und nicht an neue Anbieter abzutreten. Insbesondere bei Erstkunden von Elektrofahrzeugen sind hohe Beratungsbedarfe bezüglich der Antriebstechnologie,

Ladelösungen oder Fördermöglichkeiten festzustellen. An dieser Stelle muss sich das Autohaus als kompetenter Lösungsanbieter positionieren und ein ganzes Ökosystem an Produkten und Dienstleistungen rund um die Elektromobilität anbieten. Dies kann unter Umständen auch über eine Einbindung von Kooperationspartnern umgesetzt werden. Das Angebot dieser Dienstleistungen wird von vielen Kunden bislang noch nicht erwartet. Diese Möglichkeit zur Kundenbegeisterung sollte von den Autohausunternehmen genutzt werden, um Neukunden

zu gewinnen und Bestandskunden zu binden. Eine solche Produkt- und Dienstleistungserweiterung ist als sachlogische und notwendige Weiterentwicklung des Geschäftsmodells Automobilhandel und -service zu verstehen. Zahlreiche Autohausverantwortliche haben die Potenziale erkannt. Die hohen Nennungshäufigkeiten der Antwort „noch nicht eingesetzt, aber geplant“ decken auf, dass diese Angebote künftig verbreitet in den Leistungskatalogen der Autohäuser anzutreffen sein werden.

FAZIT 7: AUFNAHME CHINESISCHER MARKEN PRÜFEN

Chinesische Automobilhersteller haben in der Vergangenheit bereits mehrere Versuche unternommen, einen Fuß in den europäischen Markt zu bekommen. Nun scheinen die Produkte die erforderliche Marktreife erreicht zu haben. In einem gesättigten Markt wie dem deutschen Automobilmarkt kann ein Markteintritt neuer Marken ausschließlich über Verdrängung der bereits im Markt tätigen Hersteller erfolgen. Die Markteintrittsstrategien der chinesischen Hersteller in Deutschland gestalten sich sehr heterogen und lassen sich in zwei grundsätzliche Ansätze unterscheiden. Entweder erfolgt der Markteintritt eher verdeckt anhand Übernahme einer traditionellen Marke wie beispielsweise Volvo oder MG oder es

wird eine neue, bislang im deutschen Markt unbekannt Marke aufgebaut. Wie die Zulassungszahlen zeigen, konnte im deutschen Markt bislang noch keine im Ursprung chinesische Marke nennenswerte Zulassungszahlen verzeichnen. Anders gestaltet es sich bei den traditionellen Marken, die von chinesischen Investoren übernommen wurden. Die Konzepte zur vertriebsseitigen Erschließung des deutschen Marktes zeigen teils große Unterschiede auf. Während NIO ausschließlich auf Direktvertrieb setzt, arbeitet ORA mit der Emil Frey Gruppe als Generalimporteur zusammen und schließt an diesen ein klassisches Vertragshandelsystem an. MG unterhält zur Umsetzung der Wholesale-Stufe hingegen eine eigene

Tochtergesellschaft in München. Im Retail setzt MG auf ein unechtes Agenturmodell.

Es ist davon auszugehen, dass die Etablierung neuer chinesischer Marken einige Jahre dauern wird. Dabei ist dem Ausbau der Markenbekanntheit eine entscheidende Bedeutung zuzumessen. Die Fahrzeuge müssen im Straßenbild sichtbar sein und Interessierte müssen Möglichkeiten erhalten, die Produkte erleben zu können. Gerade kleinere Händler zeigen ein überdurchschnittlich großes Interesse an einer Partnerschaft mit diesen Marken. Sie sehen hier wohl eine mögliche Alternative zu investitionsintensiven Vertriebs- und Servicepartnerschaften mit den etablierten Herstellern.

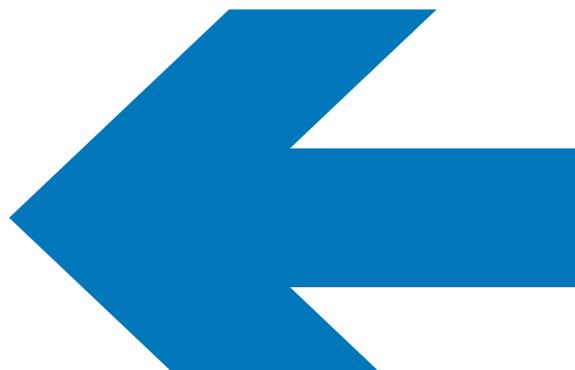
FAZIT 8: FUNCTIONS ON DEMAND ERKLÄREN

Die Online-Vernetzung von Fahrzeugen lässt auf die Erschließung neuer Umsatz- und Ertragsfelder hoffen. Das Angebot von On Demand-Diensten wächst fortlaufend und bietet Automobilherstellern neue Möglichkeiten der Differenzierung, der Kundenbindung und der Individualisierung. Damit die Ertragsströme auch in Richtung der etablierten Branchenplayer fließen, kommt einem Betriebssystem eine entscheidende Rolle zu. Dies fordert die Hersteller intensiv heraus. In diesem Zusammenhang müssen die Verantwortlichen zwischen dem Ziel der Unabhängigkeit, der Time-to-Market und den Entwicklungskosten abwägen.

Kunden sind aus anderen Branchen mit On-Demand-Diensten vertraut. Im automobilen Kontext ist es jedoch eine neue Erfahrung, ein Fahrzeug zu erwerben, ohne den vollumfänglichen Zugriff auf alle Fahrzeugfunktionen zu haben. Auch hinsichtlich Nachhaltigkeitsaspekten gilt es, die „Vollausstattung“ von Fahrzeugen kritisch zu hinterfragen.

Die Funktionen sind für die Kunden in jedem Fall neu, technisch komplex und deren Funktionsweisen sowie die Abrechnungsmodelle erklärungsbedürftig. On-Demand-Dienste sind daher wie Finanz-

dienstleistungen oder Fahrzeugzubehör durch Verkaufsberater oder Produktexperten zu erklären und zu verkaufen. Eine entsprechende Honorierung dieser Leistungen ist selbstredend und zur Motivation der Beratenden notwendig. Einerseits hat die Buchung eines FoD für den Fahrzeughalter so unkompliziert zu erfolgen wie ein Einkauf auf Amazon oder der Download einer App auf das Smartphone. Andererseits werden sich primär Dienste durchsetzen, auf die Kunden nicht bereits über ihr Smartphone kostenfrei zugreifen können.



LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS



Braun, S.; Demmelmair, M. F.; Bartsch, F. (2014): Akzeptanz des Neuwagenvertriebs. In: Marketing Review 31/4, S. 60–69

Bruhn, M. (2022): Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis. 15. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Blechner, N.: Schicksal der Autobauer hängt an China. Online verfügbar unter: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/china-autobauer-vw-mercedes-bmw-byd-elektroautos-uguren-101.html>. Zuletzt geprüft am 13.10.2023

BMWK (2023): Fragen und Antworten zur erhöhten Kaufprämie bei Elektrofahrzeugen. Online verfügbar unter: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/FAQ/Elektromobilitaet/faq-elektromobilitaet.html>. Zuletzt geprüft am 03.10.2023

China-auto.news (2023): IM Motors: Neue Elektroautomarke in China. Online verfügbar unter <https://china-auto.news/post/im-motors-neue-elektroautomarke-in-china/>. Zuletzt geprüft am 14.10.2023

CleanTechnica 2023: Anzahl verkaufter Elektroautos weltweit nach Marken im Jahr 2022. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/561568/umfrage/die-groessten-hersteller-von-elektroautos-nach-absatz>. Zuletzt geprüft am 13.10.2023

DAT (2023): DAT-Report, Ostfildern 2023

Decker, A. (2019): Social Media – Grundlegende Aspekte zum Begriff und zum systematischen Management, in: Deutscher Dialogmarketing Verband e. V. (Hrsg.): Dialogmarketing Perspektiven 2018/2019, Wiesbaden, Springer Gabler 2019

DeGES, F. (2020): Grundlagen des E-Commerce – Strategien, Modelle, Instrumente. Wiesbaden, Springer Fachmedien GmbH (Hrsg.), Online verfügbar unter der URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-26320-1>, zuletzt geprüft am 14.06.2022

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. 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

dpa (2023a): BMW-Chef Zipse hat keine Angst vor Apple, Google und Co. Online verfügbar unter: Fehler! Linkreferenz ungültig. <https://www.kfz-betrieb.vogel.de/bmw-chef-zipse-hat-keine-angst-vor-apple-google-und-co-a-e1e2263a681917d2c1d53e889f1d496b/>. Zuletzt geprüft am 01.11.2023

dpa (2023b): Die Software-Strategien der deutschen Autobauer. Online verfügbar unter: <https://www.kfz-betrieb.vogel.de/die-software-strategien-der-deutschen-autobauer-a-5efaf5eca67429bf-13b147327dd42f4e/?cft=rel>. Zuletzt geprüft am 01.11.2023

Ecomento (2017): Elektroauto-Marke NIO will „hochwertig und trotzdem erschwinglich“ sein. Online verfügbar unter: <https://ecomento.de/2017/02/03/elektroauto-marke-nio-will-hochwertig-und-trotzdem-erschwinglich-sein/>. Zuletzt abgerufen am 14.10.2023

e-mobil BW (2023): Im Wettbewerb der Technologien Innovationspotenziale nutzen. Stuttgart: e-mobil BW 2023

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.

Europäischer Rat (2023): Fit for 55. Online verfügbar unter: <https://www.consilium.europa.eu/de/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/>. Zuletzt geprüft am 03.10.2023.

Finke, D. (2021): Den permanenten Wandel im Unternehmen annehmen, in: AUTOBUSINESS 02/2021, Isernhagen 2021

Friedel, A.; Schauensteiner, N.; Willand, M. (2023): The Software Race – Chinesische Automobilhersteller auf der Überholspur? Stuttgart: MHP – A Porsche Company 2023

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

Gerster, M.; Baeuchle, C. (2023): Diese chinesischen Hersteller haben die besten Chancen. <https://www.automobilwoche.de/bc-online/von-byd-uber-mg-bis-aiways-diese-chinesischen-hersteller-haben-die-besten-chancen>. Zuletzt abgerufen am 14.10.2023

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

Hermann S. (2021): Hidden Champions – Die neuen Spielregeln im chinesischen Jahrhundert, Frankfurt am Main, 2021

Herrmann, F.; Maier, B.; Stegmüller, S. et al. (2023) Beschäftigungseffekte im Kfz-Gewerbe 2030/2040. e-mobil BW (Hrsg.), Stuttgart 2023

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

Holzer, H. (2022): „Functions on Demand“ im Auto: Nachrüsten übers Internet. Online verfügbar unter <https://www.autohaus.de/nachrichten/autohersteller/functions-on-demand-im-auto-nachruersten-uebers-internet-3192275>. Zuletzt geprüft am 01.11.2023

Hubik, F.; Tyborski, R.: Das sind die sechs wichtigsten Elektroauto-Hersteller aus China. Online verfügbar unter: https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/iaa-2023-das-sind-die-sechs-wichtigsten-elektroauto-hersteller-aus-china/29366972.html?utm_medium=ads&utm_content=jurodo. Zuletzt abgerufen am 14.10.2023

Keller, B.; Ott, C. (2020): Touchpoint Culture – Alle Bereiche des Unternehmens konsequent auf den Kunden ausrichten. Freiburg, Haufe-Lexware

LDB Gruppe (Hrsg.): Omnichannel im Autohaus. Isernhagen 2021

LDB Gruppe (Hrsg.): Videoberatung im Autohaus. Isernhagen 2020

Kaja, A.; Stein, S.; Zhang, T. (2022): China's 14th Five-Year Plan (2021-2025): Spotlight on New Energy Vehicles (NEVs). Online verfügbar unter: <https://www.globalpolicywatch.com/2021/06/chinas-14th-five-year-plan-2021-2025-spotlight-on-new-energy-vehicles-nevs/>. Zuletzt abgerufen am 13.10.2023

Kraftfahrt-Bundesamt (2023): Jahresbilanz 2022. Online verfügbar unter: https://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Neuzulassungen/Jahresbilanz_Neuzulassungen/jahresbilanz_node.html. Zuletzt geprüft am 03.10.2023.

Maier B.; Block, L.; Reindl, S. et al (2023): Servicemarkt 2040: Perspektiven und Strategien für freie Werkstätten, e-mobil BW (Hrsg.). Stuttgart 2023

Maier, B. et al (2023): automotive TopCareer 2023, Institut für Automobilwirtschaft, Geislingen 2023

- Maier, B. (2022):** Autohäuser im Wechselspiel zwischen online und offline, Springer Fachmedien, München 2022
- Maier, B. (2021):** Handel und Werkstätte vor den Herausforderungen des Omnikanal-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
- Mercedes-Benz (2023):** Aktionäre der Mercedes-Benz Group AG im Überblick. Online verfügbar unter: <https://group.mercedes-benz.com/investoren/aktie/aktionarsstruktur/>. Zuletzt geprüft am 14.10.2023
- Neubacher, H. (2021):** Neue Normalität, in: AUTOHAUS 1–2/2021, München: Springer Automotive Media
- Nenninger, M.; Seidel, M (2021):** Praxisleitfaden Customer Centricity, Wiesbaden: Springer Gabler
- 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
- PayPal (2023):** Vorzugskonditionen für gewerbliche Verkäufe. Online verfügbar unter <https://www.paypal.com/de/webapps/mpp/paypal-fees>. Zuletzt geprüft am 04.09.2023
- Peitsmeier, H. 2007:** Totalschaden des Brilliance BS 6. Online verfügbar unter: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/versiebter-crashtest-totalschaden-des-brilliance-bs-6-1435891.html>. Zuletzt abgerufen am 13.10.2023
- Plaß, T. et al (2020):** Functions on Demand: FoD – USP der Zukunft, NTT Data Deutschland (Hrsg.). München 2020
- Plate, D. (2022):** AECDR fordert spezifische Datenregelung für die Autobranche: Gegen ein Monopol der Hersteller. Online verfügbar unter: <https://www.autohaus.de/nachrichten/autohandel/aecdr-fordert-spezifische-datenregelung-fuer-die-autobranche-gegen-ein-monopol-der-hersteller-3198633>. Zuletzt geprüft am 01.11.2023
- Plate, D. (2023)** Neuer digitaler Marktplatz bei VW. Online verfügbar unter: <https://www.autohaus.de/nachrichten/autohandel/neuer-digitaler-marktplatz-bei-vw-3397478>. Zuletzt geprüft am 01.11.2023
- Poppe, S.; Gampfer, R. (2022):** Konsumentenverhalten im digitalen Kontext. Angewandte Wirtschaftsinformatik und angewandte Informatik lernen. Wiesbaden: Springer Vieweg
- Q-Perior (Hrsg.):** On Demand Car Functions als neue Einnahmequelle für das Auto der Zukunft. Online verfügbar unter <https://www.q-perior.com/fokusthema/on-demand-car-functions-als-neue-einnahmequelle-fuer-das-auto-der-zukunft/>. Zuletzt geprüft am 01.11.2023
- Reindl, S. und Sosto Archimio, D.: (2023):** IfA|DAT HändlergruppenMonitor 2023 – Die TOP 100 Händlergruppen in Deutschland, 18. aktualisierte Auflage, Ostfildern. 2023
- Reindl, S.; Wottge, A. (2023):** IfA MarkenMonitor 2023, 25. Auflage, Geislingen/St. 2023
- Reindl, S.; Maier, B.; Sosto Archimio, D.; Wottge, A. (2020):** Wissen Kompakt: Einfluss der Digitalisierung auf Automobilhandel und -service, Geislingen 2020
- Reindl, S. (Hrsg.):** Autohaus-Management 2025, 4. Aufl., München 2017
- Reindl, S. (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
- Reinking, G. (2023):** China-Marke auf der Überholspur: Wie MG Motor den anderen davon eilt (und warum). Online verfügbar unter: <https://www.autohaus.de/nachrichten/autohersteller/mg-motor-wie-eine-chinesische-marke-den-anderen-davon-eilt-3386619>. Zuletzt geprüft am 14.10.2023
- Rosenbloom, B. (2003):** Multi-Channel Marketing and the Retail Value Chain. In: Thexis 20/3, S. 23–26
- Rujevic, N. (2022):** Innenstädte: Was tun gegen Verödung und Aussterben? Online verfügbar unter: <https://www.dw.com/de/innenst%C3%A4dte-was-tun-gegen-ver%C3%B6dung-und-aussterben/a-63726719>. Zuletzt geprüft am 28.10.2023
- Schirmer, A. 2022:** Neue Elektromarken: China auf dem Vormarsch? Online verfügbar unter: <https://next.autohaus.de/view/98319>. Zuletzt geprüft am 13.10.2023
- Scholl, A. (2008):** Mehrkanalsysteme im Automobilvertrieb. Implikationen für das vertikale Marketing. Saarbrücken: VDM Verlag Müller
- Shah, D. et al.:** The Path to Customer Centricity. Journal of Service Research 9/113, Maryland: SAGE Publications, S. 113–124
- Smend, P. (2004):** Multikanalsysteme in der Automobildistribution. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag
- Stauss, B. & Seidel, W. (2007):** Beschwerde-management. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 5. vollständig überarbeitete Aufl., München: Hanser
- Umweltbundesamt (2023):** Klimaschutz im Verkehr. Online verfügbar unter: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/verkehr-laerm/klimaschutz-im-verkehr#undefined>. Zuletzt geprüft am 03.10.2023
- Volkswagen Group China (2023):** SAIC Volkswagen Automotive. Online verfügbar unter: <https://volkswagenchina.com.cn/en/partner/saicvolkswagen>. Zuletzt abgerufen am 14.10.2023
- Waas, A.; Beck, M.; Herzberg, R. et al. (2021):** At the Crossroads (2021): The European Aftermarket in 2030, Boston Consulting Group (Hrsg.). Online verfügbar unter: <https://www.bcg.com/crossroads-european-aftermarket-2030>. Zuletzt geprüft am 21.03.2023
- Weissing, K. (2020):** Online-Kommunikation für Zielgruppen mit einem nachhaltigen Lebensstil. BestMasters, Wiesbaden: Springer Gabler
- Weuthe, J. (2019):** Das goldene Zeitalter des Konsumenten – Wie die Digitalisierung, der demographische Wandel und die Veränderung der Werte unserer Gesellschaft das Konsumentenverhalten beeinflussen. In: Heinemann, G. et al. (Hrsg.): Luxusmarkenmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler
- WirtschaftsWoche (2023):** Warum sind chinesische Autos so billig? Online verfügbar unter: <https://www.wiwo.de/unternehmen/auto/byd-und-co-warum-sind-chinesische-autos-so-billig/29391268.html>. Zuletzt abgerufen am 13.10.2023
- 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: Customer-Centricity-Ansatz: Organisatorische Grundlage	10
Abbildung 2: Kundenkontaktpunkte in der Kauf- und Werkstatt-Journey	12
Abbildung 3: Steckbrief zur Kundenbefragung	14
Abbildung 4: Inhaltliche Schwerpunkte der Studie	15
Abbildung 5: Eckdaten zur Händlerbefragung	15
Abbildung 6: Impuls und Präferenzbildung: Auslöser für den Fahrzeugkauf	18
Abbildung 7: Impuls und Präferenzbildung: Selektion des passenden Händlers	20
Abbildung 8: Autohausperspektive: Entwicklung der Marketingausgaben	22
Abbildung 9: Marketinginvestitionen online vs. offline	23
Abbildung 10: Autohausperspektive: Einsatz digitaler Medien im Sales-Marketing	24
Abbildung 11: Beratung: Erstkontaktaufnahme zum Händler	26
Abbildung 12: Beratung: Informationswege über Modell- und Ausstattungsoptionen	27
Abbildung 13: Beratung: Bedeutung der Probefahrt	28
Abbildung 14: Kommunikation: Einsatz digitaler Kommunikation in der Kundenberatung	29
Abbildung 15: Beratung: Große Händler sind besser online erreichbar	30
Abbildung 16: Beratung: Einsatz digitaler Medien im Showroom	31
Abbildung 17: Beratung: digitale Reife der Showrooms	31
Abbildung 18: Vertragsabschluss: Informationsquellen zu Finanzdienstleistungen	33
Abbildung 19: Vertragsabschluss: Durchführung der Preisverhandlungen	34
Abbildung 20: Vertragsabschluss: Nachkaufbetreuung	35
Abbildung 21: Impuls und Orientierung: Identifikation der Notwendigkeit eines Werkstattbesuchs	38
Abbildung 22: Impuls und Präferenzbildung: Identifikation der passenden Werkstatt	39
Abbildung 23: Werkstattperspektive: Einsatz digitaler Medien im Aftersales-Marketing	40
Abbildung 24: Auftragserteilung: Medieneinsatz zur Terminvereinbarung	43
Abbildung 25: Auftragserteilung: Übergabe des Fahrzeugs an die Werkstatt und Diagnose des Fahrzeugzustands	44
Abbildung 26: Aftersales-Werkstattperspektive: Einsatz digitaler Medien im Aftersales-Marketing	45
Abbildung 27: Aftersales: Einsatz digitaler Medien in der Werkstatt	46
Abbildung 28: Kommunikation: Information über Abschluss der Werkstattarbeiten	47
Abbildung 29: Begleichen der Werkstattrechnung	48
Abbildung 30: Markt für Elektroautos 2022	55
Abbildung 31: Strukturen ausgewählter chinesischer Automobilkonzerne	57
Abbildung 32: Modellprogramm ausgewählter Hersteller	58
Abbildung 33: Vertriebskonzepte im Vergleich	59
Abbildung 34: Attraktivität asiatischer Automobilhersteller	62
Abbildung 35: Perspektiven gegenüber chinesischen Automobilherstellern	62
Abbildung 36: Händlerperspektive bezüglich einer Partnerschaft mit chinesischen Marken	63
Abbildung 37: Markthochlauf der Elektromobilität	72
Abbildung 38: Entwicklung der staatlichen Zuschüsse für den Fahrzeugkauf	72
Abbildung 39: Energiebilanz ausgewählter Kraftstoffe und Antriebsvarianten	73
Abbildung 40: Ausgestaltungsoptionen von zehn Geschäftsfeldern rund um die Elektromobilität	74
Abbildung 41: Interesse an und Nachfrage nach Dienstleistungen rund um die Elektromobilität	76
Abbildung 42: Bewertung verschiedener Functions on Demand	83
Abbildung 43: Einschätzung der entgeltlichen Nachfrage nach Functions on Demand	83
Abbildung 44: Anzahl der Besuche bei dem Händler, bei dem letztendlich gekauft wurde	85

I M P R E S S U M

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

Herausgeber: Tecvia 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 Ms VectorPlus/Icon Lauk

© 2023 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

