

Digitalisierung und Transformation

Autohäuser zwischen Klemmbrett und humanoidem Roboter

Die Wünsche der Kunden im Fokus

- Kundenverhaltensweisen in Sales und Aftersales
- Steigerung von Kundenzufriedenheit und -loyalität
- Potenzial von Online-Car-Sales
- 76 Anwendungsfälle für künstliche Intelligenz
- Drei Best-Practice-Beispiele aus dem Handel



Eine Zusammenarbeit von

TÜVNORD

AUTOHAUS

ifa Institut für
Automobilwirtschaft



Autohäuser zwischen Klemmbrett und humanoidem Roboter

Die Wünsche der Kunden im Fokus

- Kundenverhaltensweisen in Sales und Aftersales
- Steigerung von Kundenzufriedenheit und -loyalität
- Potenzial von Online-Car-Sales
- 76 Anwendungsfälle für künstliche Intelligenz
- Drei Best-Practice-Beispiele aus dem Handel



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

Herausgeber: Ralph M. Meunzel, AUTOHAUS

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

Datenerhebung: puls Marktforschung, Schwaig

© 2024 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.

Digitalisierung und Transformation

Autohäuser zwischen Klemmbrett und humanoidem Roboter

Die Wünsche der Kunden im Fokus

- Kundenverhaltensweisen in Sales und Aftersales
- Steigerung von Kundenzufriedenheit und -loyalität
- Potenzial von Online-Car-Sales
- 76 Anwendungsfälle für Künstliche Intelligenz
- Drei Best-Practice-Beispiele aus dem Handel



1	Verhaltensmuster von Neuwagenkäufern	10
	Key Learnings: Weitere Verschmelzung von online und offline ist erforderlich	17
2	Verhaltensmuster von Gebrauchtwagenkäufern	18
	Key Learnings: Händler sollten ihre Online-Sichtbarkeit erhöhen und den persönlichen Kontaktmoment nutzen	25
3	Verhaltensmuster von Werkstattkunden	26
	Key Learnings: Die grundsätzlich treuen Werkstattkunden informieren sich zusätzlich online und orientieren sich an Online-Plattformen	33
4	Was Kunden wirklich wichtig ist	34
	Zwischen Customer-Experience, Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit besteht ein Zusammenhang. Welche Customer-Experience-Momente machen Kunden zu Promotern?	

5	E-Commerce – (wann) kommt der Durchbruch	42
	Der Online-Kanal scheint sich für die Vermarktung von Autos nur bedingt zu eignen. Kommt der Durchbruch auch im Automobilhandel und wer macht das Geschäft?	
	Best Practice: Online-Vertrieb beim Autohaus Sperber	48
6	Künstliche Intelligenz	50
	Hype oder künftige „Licence to operate?“ In welche Prozesse KI-Anwendungen sinnvoll eingebunden werden können.	
	Best Practice: KI bei der Beresa-Gruppe	56
7	Nachhaltigkeit – zwischen Regulatorik und Kundenanforderung	58
	Kunden hinterfragen zunehmend das Nachhaltigkeitsmanagement von Autohäusern und Werkstätten	
	Best Practice: Nachhaltigkeit bei Motor-Nützel	62
	Literatur- und Quellenverzeichnis	64
	Impressum	66

1	Neuwagen- kauf
2	Gebraucht- wagenkauf
3	Werkstatt- service
4	Kunden- anforderung
5	Online- Vertrieb
6	Künstliche Intelligenz
7	Nachhaltig- keit

Erfolgsmodell Fachhandel

Tatsächlich gab es eine Zeit, da wurde dem Autohandel das Ende im digitalen Zeitalter prognostiziert. Autos werden nur noch online gekauft, hieß es. Das Autohaus ist entbehrlich. Wir haben allerdings immer an das Erfolgsmodell Fachhandel geglaubt und sind davon überzeugt, dass es noch lange gebraucht wird. Allerdings ist das Geschäft kein Selbstläufer. Wer weiterhin erfolgreich sein will, muss sich weiter entwickeln. Dazu gehört, sich auf die Möglichkeiten der Digitalisierung einzustellen und die Chancen zu nutzen. Die Optimierung der Prozesse sollte dabei im Vordergrund stehen, um die Kunden stärker zu loyalisieren.

Die Customer Journey muss offline und online aufeinander abgestimmt sein und ohne Brüche funktionieren.

TÜV Nord und AUTOHAUS legen mit dem Institut für Automobilwirtschaft (IfA) jetzt die 6. Studie zu den Themen „Digitalisierung und Transformation“ vor und wollen damit einen Beitrag zur Professionalisierung des Fachhandels leisten. Ausdrücklich bedanken wir uns beim Autor der umfassenden Analyse Prof. Dr. Benedikt Maier für die Konzeption und umfassende Kommentierung.




HARTMUT ABELN
Vorsitzender der
Geschäftsführung
TÜV NORD Mobilität




RALPH M. MEUNZEL
Chefredakteur
AUTOHAUS

- 1 Neuwagen-
kauf
- 2 Gebrauchtwagen-
kauf
- 3 Werkstatt-
service
- 4 Kunden-
anforderung
- 5 Online-
Vertrieb
- 6 Künstliche
Intelligenz
- 7 Nachhaltig-
keit

Back to the Retail-Roots

Den wilden Wellengang an Krisen hat das Automobilhandels- und Servicegeschäft recht solide abgeritten. Doch nun schlagen die Krisen auf die Konsumlaune durch. Kunden legen ihr Ersparnis eher auf die hohe Kante, als in den Kauf eines neuen Autos zu investieren. Profiteure sind aktuell noch die Werkstätten. Doch auch hier nimmt der Gegenwind zu – die mittlerweile dreistelligen Stundenverrechnungssätze stoßen zunehmend an Akzeptanzgrenzen. Für das Jahr 2024 zeichnet sich das zweite Rezessionsjahr in Folge ab. Das gab es zuletzt Anfang der 2000er Jahre. Das Jahr 2025 dürfte für die Branche kein einfaches werden – für diese Einschätzung sind keine hellseherischen Fähigkeiten erforderlich.

Um Schiffbruch zu vermeiden, sind alle Mann an Deck zu holen und auf die Kundenwünsche auszurichten. Die Frage, worauf es Kunden bei Autokauf oder Werkstattbesuch wirklich ankommt, treibt uns in dieser Studie an.

Spoilerwarnung: Es geht nicht um künstliche, sondern um ganz menschliche Intelligenz. Entscheidend sind die Basics im Verkauf: Freundlichkeit, Fachkompetenz und Empathie. Der Touchtable, der AI-Agent oder die VR-Brille machen nicht den Unterschied. Es muss wieder sorgfältiger auf jeden Lead, jeden Walk-in und jede vermeintliche Kartelleiche geschaut werden. Automobilhandel bleibt zu einem gewissen Maße ein „People Business“. Die Studie darf aber keinesfalls als Plädoyer gegen Digitalisierung verstanden werden. Digitale Prozesse stellen zunehmend eine „License to operate“ dar. Den Unterschied machen dann aber doch die Menschen. Dies gilt sowohl für den Verkaufsberater, den Produktexperten wie auch den Serviceberater. Investieren Sie also dort!

Eine spannende und erkenntnisreiche 2024er Ausgabe der Studienreihe „Digitalisierung und Transformation“ wünscht Ihnen



Ihr

B. Maier

Prof. Dr. Benedikt Maier

- 1 Neuwagen-
kauf
- 2 Gebrauchtwagen-
kauf
- 3 Werkstatt-
service
- 4 Kunden-
anforderung
- 5 Online-
Vertrieb
- 6 Künstliche
Intelligenz
- 7 Nachhaltig-
keit

Richtige Entscheidungen erfordern eine verlässliche **Datenbasis** – Meinungsbilder von **über 1.200 Autokäufern** wurden berücksichtigt.

→ Die Studie stützt sich auf 1.240 Einschätzungen von Personen, die in den vergangenen zwölf Monaten einen Neu- oder Gebrauchtwagen bei einem gewerblichen Anbieter kauften. Das Sample setzt sich aus 60 Prozent Neuwagen- und 40 Prozent Gebrauchtwagenkäufern zusammen. Diese suchen bei Werkstattbedarf zu 68 Prozent Vertrags- und zu 32 Prozent freie Werkstätten auf.

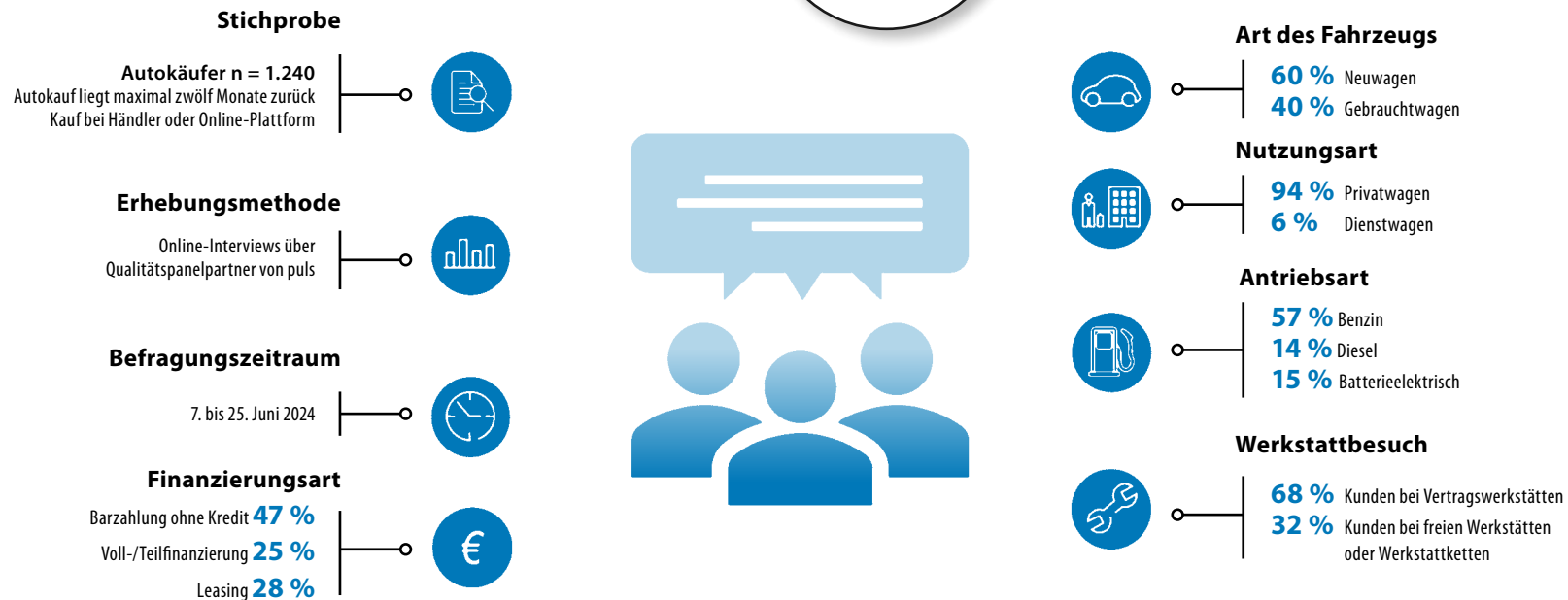
→ Eingeholt wurden die Meinungsbilder mittels Online-Interviews. Die Erhebung wurde im Zeitraum zwischen dem 7. und dem 25. Juni 2024 von der puls Marktforschung GmbH durchgeführt. Für die Datenauswertung zeichnet puls ebenfalls verantwortlich.

→ Inhaltlich und methodisch wurde die Befragung am Institut für Automobilwirtschaft (IfA) entwickelt.

15 %
der Befragten sind
BEV-/PHEV-
Käufer.

Abbildung 1

Steckbrief zur Autokäuferbefragung



- 1 Neuwagen-
kauf
- 2 Gebrauchtwagen-
kauf
- 3 Werkstatt-
service
- 4 Kunden-
anforderung
- 5 Online-
Vertrieb
- 6 Künstliche
Intelligenz
- 7 Nachhaltig-
keit

EXECUTIVE SUMMARY

Die Studienreihe „Digitalisierung und Transformation“ erscheint seit 2019 im jährlichen Turnus. In diesem Jahr wird die Untersuchung der Kundenverhaltensweisen in der Buying- und Service-Journey um vier Sonderthemen erweitert.

2,8 Millionen Neuzulassungen sind das „New Normal“.

Das Jahr 2024 wird das zweite Rezessionsjahr in Folge werden und dies schlägt unmittelbar auf die Konsumlaune durch. Deutlich wird dies beim Blick auf die Auftragseingänge und die Neuzulassungstaktiken. Private und gewerbliche Fahrzeughalter schieben die Investition in ein neues Auto auf und investieren eher in den Funktionserhalt des aktuellen Fahrzeuges. Die Branche muss sich wohl mittelfristig an ein Marktvolumen von unter drei Millionen Neuzulassungen und 6,8 Millionen Besitzumschreibungen im Jahr gewöhnen. Gelingt es den Autohäusern nicht, das rückläufige Handelsgeschäft durch die Vermarktung anderer Produkte oder zusätzlicher Dienstleistungen auszugleichen, so sind auch strukturelle Anpassungen unvermeidbar.

Persönliche Beratung am Auto ist weiterhin nachgefragt.

Nach einer umfangreichen Online-Recherche und der Identifikation des passenden Fahrzeugmodells über Online-Konfiguratoren nimmt der Großteil der Kunden weiterhin persönlich-stationäre Beratungsangebote im Autohaus in Anspruch. In diesem Moment muss das Autohaus seine Stärken als persönlich-stationäres und multisensuales Kompetenzzentrum rund um die (Auto-)Mobilität ausspielen. Gefragt ist die Beratung am Auto. Dies zeigt unter anderem auch die weiterhin hohe Nachfrage nach der Probefahrt. Bei BEV-Kunden besteht ein besonders großer Bedarf: 77 Prozent nutzen dieses Angebot, bei ICE-Käufern sind es 57 Prozent. (BEV: Battery Electric Vehicle; ICE: Internal Combustion Engine/Verbrennerfahrzeug)

Online-Sichtbarkeit ist der Flaschenhals.

Die eigene Website ist für Vertragshändler Visitenkarte und Werbefläche Nummer eins. Innerhalb der Händlersuche erfährt kein anderes Medium eine derart hohe Nutzungsintensität bei zugleich maximaler Einflussstärke auf die Händlerwahl. Innerhalb der Gebrauchtwagenvermarktung führen immer weniger Wege an den Online-Marktplätzen vorbei. Die Autohausverantwortlichen sind daher angehalten, ihre Online-Sichtbarkeit maximal hoch zu halten und Interessierte auf die eigene Händlerhomepage zu lenken bzw. von dort in eine Interaktion zu bringen. Dem persönlichen Kundenkontaktmoment sollte größte Aufmerksamkeit geschenkt werden, denn die Kunden sind bei Besuch des Händlers in ihrem Kaufentscheidungsprozess schon sehr weit vorangeschritten: 41 Prozent der Gebrauchtwagenkäufer benötigen zur Festigung ihrer Kaufentscheidung nur maximal einen Autohausbesuch.

- 1 Neuwagen-
kauf
- 2 Gebrauchtwagen-
kauf
- 3 Werkstatt-
service
- 4 Kunden-
anforderung
- 5 Online-
Vertrieb
- 6 Künstliche
Intelligenz
- 7 Nachhaltig-
keit

EXECUTIVE SUMMARY

Für die Konzeption und die textliche Ausarbeitung der Studie zeichnet das Institut für Automobilwirtschaft (IfA) verantwortlich. Die Datenerhebung unter 1.240 Autokäufern verantwortet die puls Marktforschung GmbH.

Künstliche und menschliche Intelligenz sind zusammenzubringen.

Kunden müssen in Zukunft die Wahl haben, ob sie mit einem virtuellen Assistenten oder einem menschlichen Ansprechpartner kommunizieren möchten. Es geht daher um Multioptionalität. Bei der Integration einer solch multioptionalen Landschaft darf der Blick nicht nur auf die rein effizienzgetriebene Prozessautomatisierung gerichtet werden. Die Einbindung dieser hoch automatisierten Systeme schürt unter den Mitarbeitern Ängste hinsichtlich der Sicherheit ihres Arbeitsplatzes. Die künstliche Intelligenz ist als Chance zur Entlastung und Unterstützung von Mitarbeitern zu verstehen. Dies gilt es, innerhalb der internen Kommunikation in Richtung der Mitarbeiter zu artikulieren. Im Ergebnis werden sich die Tätigkeitsprofile der Mitarbeiter zwar verändern, die menschliche Arbeit der Autohausmitarbeiter wird jedoch aufgewertet. Wie in allen Veränderungsprozessen ist die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung.

Das effektivste Servicemarketing ist die Mundpropaganda.

Die Auftragslage in den Werkstätten ist weiterhin gut und die Kunden zeigen sich loyal. Die hohe Werkstatttreue darf aber nicht als selbstverständlich erachtet werden. Mit zunehmender Preissensibilität der Pkw-Halter wird auch die Loyalität bröckeln. In diesem Zusammenhang sind die Vermarktungsanstrengungen von Finanzdienstleistungsprodukten und Servicepaketen zu intensivieren. Das effektivste Servicemarketing ist jedoch die Referenz der eigenen Arbeit. Insbesondere die Kunden freier Werkstätten verlassen sich auf Empfehlungen aus ihrem sozialen Umfeld. Die Dialogannahme gilt es auf den Prüfstand zu stellen. Gerade junge Pkw-Halter setzen zunehmend auf Fahrzeugscanner oder Remote-Lösungen zur Fahrzeugzustandsdiagnose.

Kompetente und freundliche Mitarbeiter machen Kunden glücklich und loyal.

Kunden, die von freundlichen und kompetenten Mitarbeitern betreut werden, sind zufrieden und auch geneigt, den Händler weiterzuempfehlen. Diesen Zusammenhang deckt die Korrelations- und Regressionsanalyse zwischen Faktoren der erlebten Customer Experience und der Kundenzufriedenheit, der Weiterempfehlungsneigung sowie der Loyalität auf. In diesem Zusammenhang unterstreichen die Kunden auch nochmals ihre Forderung, im Autohaus Autos live erleben zu wollen. Die oftmals kritisierte Preisverhandlung hat sich wohl ebenfalls in den Köpfen der Kunden festgefahren. 43,7 Prozent der Neuwagenkäufer würde es stören, wenn es Fixpreise geben würde und sie die Preise nicht mehr verhandeln könnten.

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebraucht-
wagenkauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

1

Verhaltens- muster von Neuwagen- käufern

- 1 Neuwagen-
kauf
- 2 Gebrauchtwagen-
kauf
- 3 Werkstatt-
service
- 4 Kunden-
anforderung
- 5 Online-
Vertrieb
- 6 Künstliche
Intelligenz
- 7 Nachhaltig-
keit

Rabatte
gehören wieder
zum
Geschäft.

CUSTOMER
JOURNEY

Die Home-
page ist digita-
ler Showroom.

Gen Z sucht
Beratung.

BEV-Käufer
fordern Probe-
fahrt ein.

Zwei
Händler-
besuche
reichen
aus.

1. VERHALTENSMUSTER VON NEUWAGENKÄUFERN ENTLANG IHRER BUYING-JOURNEY

Das generelle Konsumklima trübt auch die Neuwagennachfrage.

Im Rahmen einer Endkundenbefragung werden die Verhaltensmuster von Neuwagenkäufern entlang ihrer Buying-Journey aufgedeckt.



Die Konsumlaune in Deutschland erholt sich nur schleppend. Dies zeigt auch der Blick auf die Zulassungsstatistiken. Im Jahr 2023 konnte das Kraftfahrt-Bundesamt 2,84 Millionen Neuzulassungen verzeichnen. Im Jahr 2019 lag dieser Wert noch bei 3,61 Millionen Einheiten. Trotz einer sich stabilisierenden Einkommens- und Arbeitsmarktlage fehlt Verbrauchern offensichtlich das Zukunftsvertrauen für größere Investitionen. Das gleiche Bild lässt sich bei den im Neuwagengeschäft so wichtigen Gewerbekunden zeichnen. Unabhängig von Fragestellungen rund um das richtige Fahrzeugmodell, die passende Ausstattungsoption oder die geeignete Finanzierungsart sind Neuwagenkäufer mit der Frage nach der Antriebsart konfrontiert. Im Jahr 2023 entschieden sich noch 18 Prozent der Neuwagenkäufer für einen batterieelektrischen Antrieb (KBA 2024).

Doch der Vormarsch der E-Mobilität gerät 2024 auf nationaler Ebene ins Stocken. In der gesamten EU stieg dagegen im ersten Halbjahr 2024 die Anzahl der verkauften BEV um 1,3 Prozent gegenüber dem ersten Halbjahr 2023. Der Markt für Elektroautos ist sehr komplex und wird von vielen externen Faktoren bestimmt. Staatlichen Kaufanreizen kommt dabei eine entscheidende Rolle zu.

Die im Umfeld der Elektromobilität auftretenden Kundenfragen sind von zwei Seiten zu betrachten. Einerseits bedeuten zusätzliche und neuartige Fragestellungen einen größeren Beratungsbedarf, der nur mit geschulten Mitarbeitern bedient werden kann. Andererseits sichert der hohe Beratungsbedarf die Rolle des Handels im Vertriebssystem ab. Das Autohaus erhält somit eine weitere Möglichkeit, sich als Lösungsanbieter zu positionieren.

Unabhängig von der Diskussion um Antriebsart oder Ausstattung resultiert der Kauf eines Neuwagens in der Regel nicht aus einer Notwendigkeit heraus. Die Alternativen lauten Gebrauchtwagen oder Investition in den Erhalt des bestehenden Fahrzeuges. Daher liegt die Vermutung nahe, dass beim Kauf eines Neuwagens auch immer emotionale Komponenten mitschwingen.

Vor diesem Hintergrund kommt der Ausgestaltung der Kundenkontaktpunkte entlang der Buying-Journey eine erfolgsentscheidende Rolle zu. Die Studie 2024 rückt daher den Kunden mit seinen Verhaltensmustern und Forderungen in den Mittelpunkt. Betrachtet werden in diesem Zusammenhang vier Kundenkontaktmomente: Händlerwahl, Beratung, Probefahrt und Konditionenverhandlung.

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebrauchtwagen-
kauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

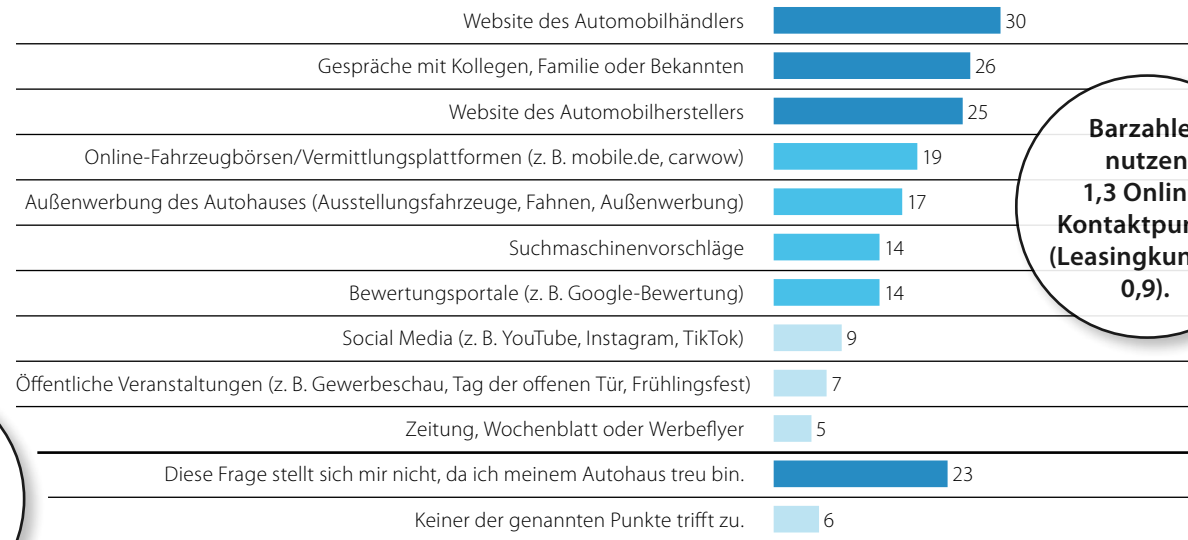
7 Nachhaltig-
keit

Die Homepage ist Visitenkarte und digitaler Showroom des Händlers.

- ➔ Die Wahl eines Händlers unterliegt einem komplexen Informationsverarbeitungsprozess. Einfluss haben jegliche zurückliegende und aktuelle Kontaktsituationen mit der Herstellermarke, den Produkten sowie dem Händler oder der Werkstatt.
- ➔ Zwei der Top-3-Informationskanäle zur Händlersuche sind Online-Medien. Jüngere Kundengruppen setzen diese Medien überdurchschnittlich stark ein.
- ➔ Autohausverantwortliche sind angehalten, ihre Online-Sichtbarkeit hoch zu halten. Insbesondere über SEO und SEA sowie Online-Marketing sind potenzielle Kunden auf die Händlerhomepage zu lenken.
- ➔ Die Nutzungsintensität von Informationskanälen ist eine wichtige Orientierungsgröße im Customer-Touchpoint-Management. Von ähnlich großer Relevanz ist der Einfluss der einzelnen Medien auf die letztliche Händlerwahl. Abbildung 3 berücksichtigt beide Perspektiven.
- ➔ In diesem Zusammenhang ist die Bedeutung des Word-of-Mouth zu betonen. Demnach schenken Neuwagenkunden der Meinung ihres sozialen Umfelds Gehör.

Gen Z nutzt 2,1 Online-Kontaktpunkte (Ü-50-Jährige: 0,6).

Abbildung 2 Identifizierung des passenden Neuwagenhändlers
Wie haben Sie den passenden Händler identifiziert?



Barzahler nutzen 1,3 Online-Kontaktpunkte (Leasingkunden: 0,9).

Abbildung 3 Nutzung von Informationskanälen und deren Einfluss auf die Händlerwahl
Wie haben Sie den passenden Händler identifiziert? Welche zwei Kontaktpunkte hatten den größten Einfluss auf die Wahl Ihres Händlers?



Basis: n = 739 | Angaben in % | Mehrfachnennungen erlaubt

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA) / puls Marktforschung

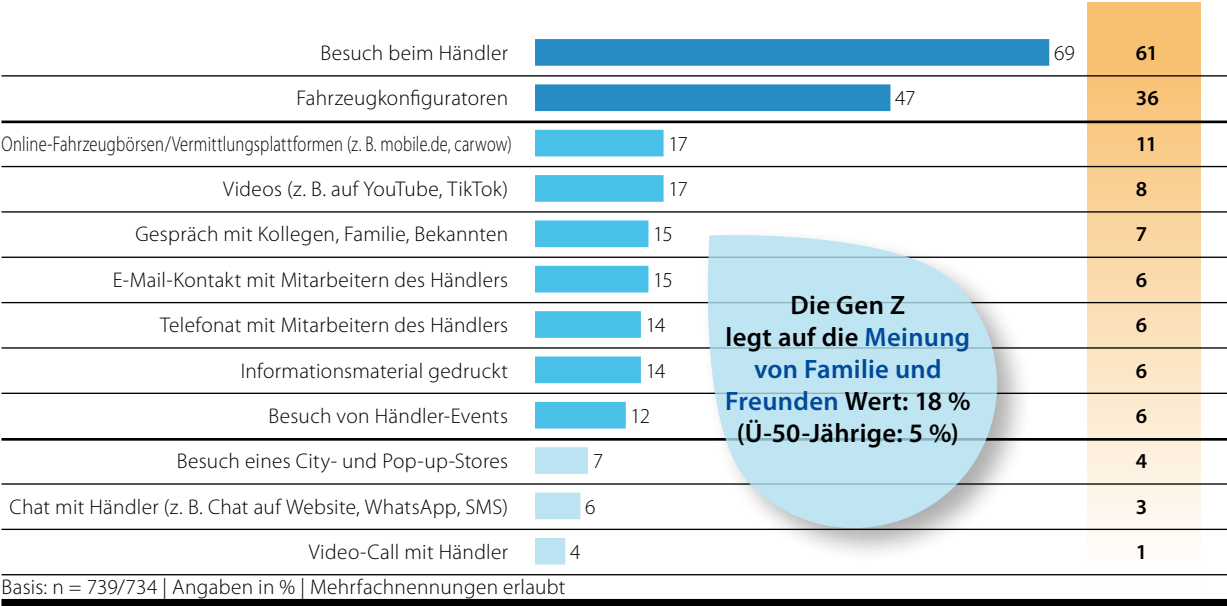
Neuwagenkäufer informieren sich über Modell- und Ausstattungsoptionen beim Händler oder über den Online-Konfigurator.

- ➔ Nach einer umfangreichen Online-Recherche nimmt ein Großteil der Kunden weiterhin persönlich-stationäre Beratungsangebote im Autohaus in Anspruch. Zudem wird ein Autohausbesuch als das aufschlussreichste Informationsmedium für Fragen rund um Modell und Ausstattung angesehen.
- ➔ In diesem Moment muss das Autohaus seine Stärken als persönlich-stationäres und multisensuales Kompetenzzentrum rund um die (Auto-)Mobilität ausspielen.
- ➔ Online-Fahrzeugkonfiguratoren und der persönliche Besuch im Autohaus sind in dieser Phase des Kaufprozesses die am häufigsten eingesetzten und aufschlussreichsten Informationskanäle. Rund die Hälfte aller Neuwagenkäufer bindet Online-Konfiguratoren zur Information ein (2023: 33 Prozent).
- ➔ Jüngere Neuwagenkäufer weisen dem Rat von Familie, Kollegen oder Bekannten einen hohen Stellenwert zu. Mit zunehmendem Alter scheinen die Vorstellungen jedoch klarer zu werden.
- ➔ Dienstwagenfahrer signalisieren geringere Beratungsbedarfe. Dies ist im persönlichen, finanziellen Risiko begründet.

Dienstwagenfahrer nutzen weniger Beratungsangebote als Privatkunden.

Mit zunehmendem Kundenalter gewinnt der Händlerbesuch an Bedeutung.

Abbildung 4
Information über Modell- und Ausstattungsoptionen des Neuwagens
Wie haben Sie sich über konkrete Modell- und Ausstattungsoptionen für Ihren Neuwagen informiert?



Insbesondere **Privatkäufer** möchten auf eine **Probefahrt** nicht verzichten.

➔ Die Probefahrt ist ein Moment in der Buying-Journey, der weiterhin nur schwer digitalisierbar ist. So lange Interessenten Fahrzeuge Probe fahren möchten, werden stationäre Formate benötigt. Anbieter müssen jedoch nicht zwangsläufig Komplettbetriebe sein. Konzepte wie Probefahrzentren können diese Nachfrage ebenfalls bedienen. Derartige Angebote sind bislang aber nur selten im Markt anzutreffen.

➔ Unabhängig von der Nachfragehäufigkeit ist eine Probefahrt ein teurer und exklusiver Kundenkontaktmoment. 63 Prozent aller Neuwagenkäufer machten von diesem Gebrauch (2023: 58 Prozent).

➔ In diesem Zusammenhang scheinen sich zwei Lager zu bilden. Das eine verzichtet gänzlich auf Probefahrten. Das andere nutzt sie intensiv. Die Gruppe der Probefahrer testet im Mittelwert 1,8 Fahrzeuge. Über alle Fahrzeugverkäufe hinweg fallen auf jeden Vertragsabschluss 1,1 Probefahrten.

➔ BEV-Kunden haben einen besonders großen Bedarf an Probefahrten: 77 Prozent nutzen dieses Angebot (ICE-Käufer: 57 Prozent). Diese hohe Nachfrage hängt unter anderem mit der geringen Erfahrung hinsichtlich batterieelektrischer Antriebssysteme zusammen.

Abbildung 5

Bedeutung der Probefahrt

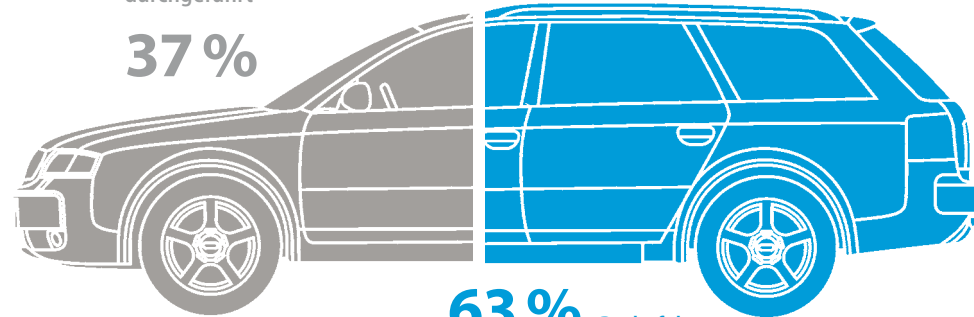
Wie viele Probefahrten führten Sie im Zuge des Neuwagenkaufs bis zur Kaufentscheidung durch (auch bei unterschiedlichen Händlern)?

Rechnerischer Mittelwert:
1,1 Probefahrten je Vertragsabschluss

BEV- und PHEV-Käufer haben besonders großen Bedarf an Probefahrten.

Keine Probefahrt durchgeführt

37 %



63 %

Probefahrt durchgeführt

Falls ja: Ø Anzahl durchgeführter Probefahrten: **1,8**

Nachfrage nach Probefahrten bei ausgewählten Neuwagenkäufergruppen:

• Barzahlung	68 %
• Finanzierung	74 %
• Leasing	53 %

• ICE	57 %
• BEV + PHEV	77 %

• Bis 29 Jahre	73 %
• 30 bis 49 Jahre	64 %
• 50 Jahre und älter	60 %

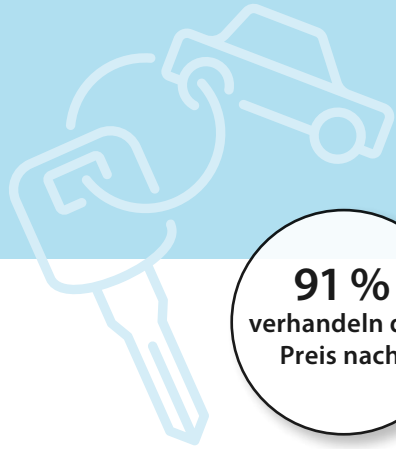
• Privatfahrzeug	65 %
• Dienstwagen	40 %

60 %
der **Dienstwagen-**fahrer verzichten auf eine Probefahrt.

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA) / puls Marktforschung

Basis: n = 739 | nach Teilgruppen mind. n = 56 | Angaben in %

Neuwagenkäufer erwarten wieder **Rabatte** und treten in **Verhandlungen** ein.



91 %
verhandeln den
Preis nach.

→ Der Wirkungsmechanismus zwischen Angebot und Nachfrage ließ die Fahrzeugpreise innerhalb der Lieferkettenkrise von 2021 bis 2023 ansteigen. 2023 musste der private Neuwagenkäufer im Mittel 44.630 Euro aufbringen. Im Jahr 2019 belief sich dieser Betrag noch auf 33.580 Euro (+33 Prozent in vier Jahren).

→ Die Entwicklung bei den Fahrzeugpreisen zwingt die Neuwagenkäufer zu Preisverhandlungen. Zudem dreht

der Markt seit Ende 2023 wieder von einem Nachfrage- in einen Angebotsüberhang. Dies zeigt auch der Blick auf die Eigenzulassungsstatistiken der Hersteller und Händler. Für Kunden lohnt es sich daher wieder, Angebote nachzuverhandeln. 91 Prozent der Neuwagenkäufer traten Preisverhandlungen an, 2022 waren dies noch 83 Prozent.

→ Grundsätzlich ist festzustellen, dass Käufer mit zunehmender Konkretisierung des Abschlusses den persönlichen

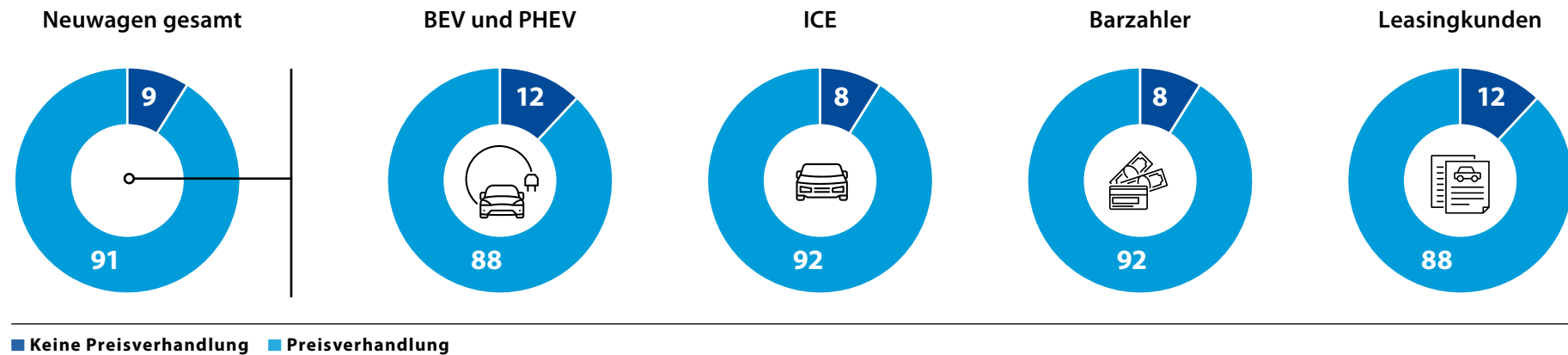
Kontakt im Autohaus suchen. Das gilt für alle Antriebsarten sowie Finanzierungsformen. Spätestens die Preis- und Konditionenverhandlung erfolgt überwiegend persönlich im Autohaus.

→ Leasingkunden und Käufer von E-Autos zeigen sich weniger verhandlungsfreudig als Barzahler und Käufer von Verbrennern. Dies lässt sich unter anderem auch mit dem vergleichsweise hohen Dienstwagenfahreranteil innerhalb der beiden Gruppen begründen.

Abbildung 6

Verhandlung von Fahrzeugpreis und Konditionen

Wie haben Sie den finalen Fahrzeugpreis und die Konditionen verhandelt?



Basis: n = 739 | nach Finanzierungsart mind. n = 218 | Angaben in %

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebrauchtwagen-
kauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

Rund jeder dritte Neuwagenkäufer benötigt nur **maximal** einen Autohausbesuch.

→ Die Intensität des Autohausbesuches variiert von Kunde zu Kunde stark. Dies verdeutlicht erneut, dass Kunden sehr individuell und nicht „im Mittelwert“ zu betrachten sind. Denn 30 Prozent der Neuwagenkäufer benötigen zur Festigung ihrer Kaufentscheidung nur einen und 26 Prozent mindestens drei Autohausbesuche.

→ Die Häufigkeit der Kundenbesuche im Autohaus wird im Rahmen dieser Studienreihe jährlich gemessen. Über die vergangenen Jahre konnte in diesem Kriterium ein sehr stabiles Käuferverhalten gemessen werden. Der Neuwagenkunde sucht im Durchschnitt rund zweimal das Autohaus auf. Leasingkunden (1,8-mal) und Dienstwagenfahrer (1,6-mal) zeigen sich besonders entscheidungsfreudig.

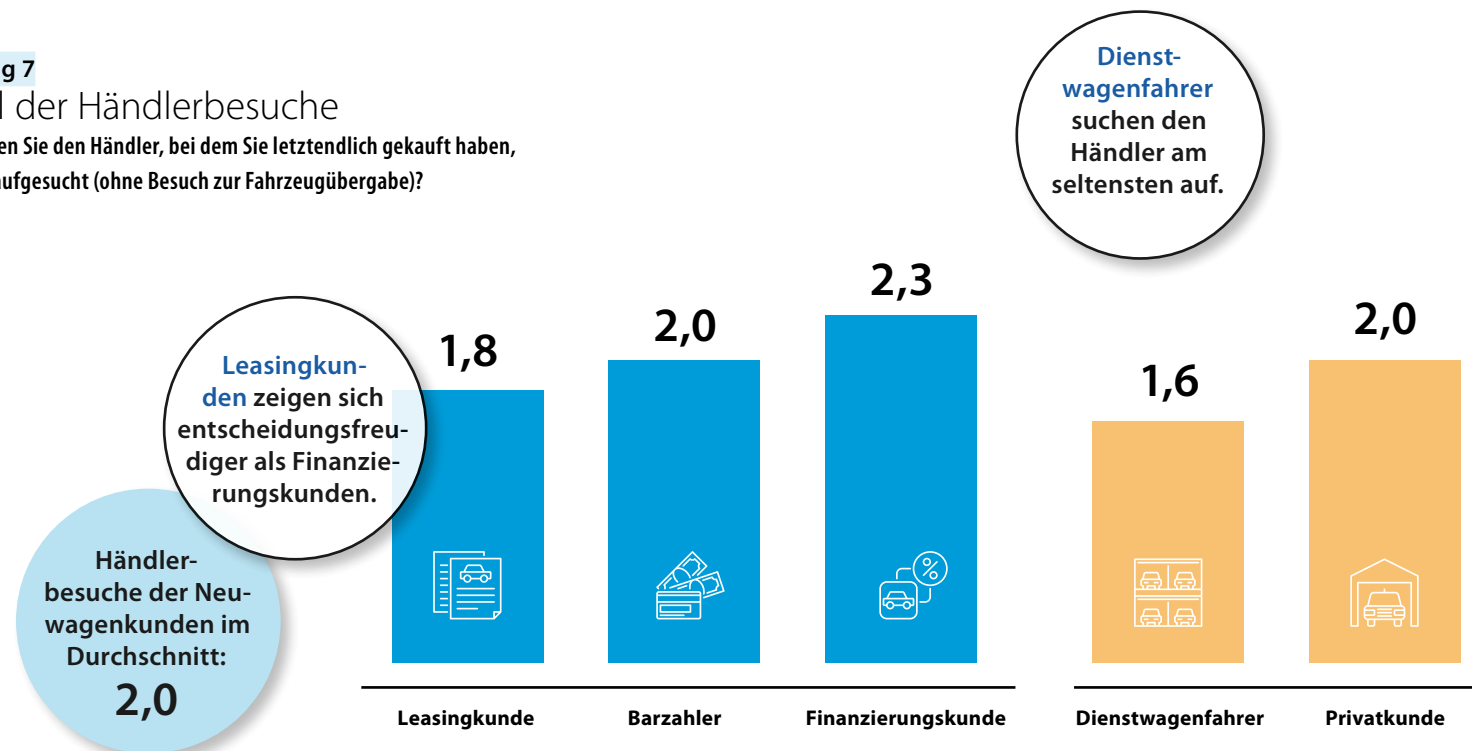
→ Festzuhalten ist aber auch, dass in den Autohäusern meist mehr Autos als Interessenten anzutreffen sind. Spontane „Walk-ins“ bilden die Ausnahme.

→ Die teuren Räumlichkeiten eines Autohauses sind zu einer Kombination von Fachmarkt und persönlich-sozialer Begegnungsstätte weiterzuentwickeln. Auch sollten die Autohausräumlichkeiten eine persönliche Note beibehalten. Standardisierung wirkt auf Kunden häufig steril und unpersönlich.

Abbildung 7

Anzahl der Händlerbesuche

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



Basis: n = 739; nach Teilgruppen mind. n = 36 | Angaben in %

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebrauchtwagen-
kauf

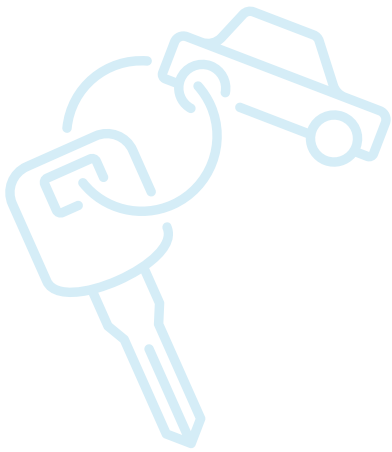
3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit



KEY-LEARNINGS ZU DEN VERHALTENSMUSTERN VON NEUWAGENKÄUFERN

Kunden schätzen die Angebote und die Kompetenz des stationären Handels. Dennoch suchen sie in ihrer Buying-Journey immer später und auch seltener Autohäuser physisch auf. Erforderlich ist daher eine noch weitreichendere Verschmelzung von online und offline. Hier steht die Branche erst am Anfang.

Produkt- und preisfokussierte Marketingansätze kommen in gesättigten Märkten an ihre Grenzen, so auch im Neuwagenvertrieb. Um in derartigen Marktgefügen einen längerfristigen Erfolg zu verzeichnen, empfehlen sich Ansätze, die auf den Aufbau und den Erhalt der Kundenbeziehung ausgerichtet sind. Erforderlich ist daher ein Paradigmenwechsel vom Transaktionsmarketing hin zum Beziehungsmarketing (Nenninger/Seidel 2021). Da Neuwagenkunden entlang ihrer Buying-Journey unterschiedliche Informations- und Interaktionsformate einbinden möchten, muss das Marketing- und CRM-Konzept eine kundengetriebene Kanalwahl ermöglichen. In diesem Zusammenhang ist der Sammlung, der Analyse und der Bewertung von Kundenspuren eine maximale Bedeutung zuzuweisen.

Persönlich-stationäre Formate sind auch im Jahr 2024 nicht überholt, das verdeutlicht die vorliegende Studie. Doch geht dem ersten persönlichen Kontaktmoment in aller Regel eine umfangreiche Online-Recherche voraus. Zur Auswahl des passenden Händlers werden Websites von Händlern und Herstellern gescannt sowie Meinungen aus dem sozialen Umfeld einbezogen. Das passende Modell wird hingegen unter Einbezug von Online-Fahrzeugkonfigurationen identifiziert. Erst im Anschluss an die Online-Recherche setzen Neuwagenkäufer auf das persönlich-stationäre Beratungsangebot in den Autohäusern. Diesen Moment scheinen die Autohäuser in Summe auch zu beherrschen, denn die Neuwagenkäufer bezeichnen den persönlichen Autohausbesuch als das aufschlussreichste Informationsmedium für Fragen rund um

Modell und Ausstattung. Daher muss das Autohaus die Qualität dieses Moments weiter hoch halten, indem es sich als persönlich-stationäres und multisensuales Kompetenzzentrum rund um die (Auto-) Mobilität positioniert. Auch jüngere Neuwagenkäufer sind mit derartigen Angeboten anzusprechen. Diese Klientel signalisiert einen besonders großen Beratungsbedarf.

Doch Interessenten sind nicht pauschal und linear in ein ausführliches Beratungsgespräch zu drängen. Rund jeder dritte Neuwagenkäufer benötigt zur Festigung seiner Kaufentscheidung nur einen Autohausbesuch. Mit Blick auf die teuren Räumlichkeiten eines Autohauses sind diese in Richtung einer Kombination aus Fachmarkt und persönlich-sozialer Begegnungsstätte weiterzuentwickeln.

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebraucht-
wagenkauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

Verhaltens- muster von Gebraucht- wagenkäufern



Verhaltens-
muster der
Gen Z

Online-
Sichtbarkeit ist
zu erhöhen.

Der
Händler-
besuch ist
für Interessenten
am aufschluss-
reichsten.

Online-Markt-
plätze sind
die wichtigste
Leadquelle.

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebrauchtwagenkauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

2. VERHALTENSMUSTER VON GEBRAUCHTWAGENKÄUFERN ENTLANG IHRER BUYING-JOURNEY

Im Rahmen einer Endkundenbefragung werden die Verhaltensmuster von Gebrauchtwagenkäufern entlang ihrer Buying-Journey aufgedeckt.

Nach zwei Ausnahmejahren – geprägt durch einen Nachfrageüberhang und damit in Verbindung stehende hohe Deckungsbeiträge je vermarktetem Gebrauchtwagen – kehrt der Markt seit dem vierten Quartal 2023 mit hoher Geschwindigkeit wieder in gewohnte Fahrwasser zurück. Das Angebot übersteigt wieder die Nachfrage. Standzeiten liegen mit um die 100 Tage auf Vor-Corona-Niveau. Kunden stehen nicht mehr Schlange und fordern wieder Rabatte. Besonders batterieelektrische Gebrauchtwagen stehen lange auf den Höfen. Und Hersteller drücken mittels taktischer Zulassungen und Verkaufsförderungen Neuwagen in den Markt, was die Preisdurchsetzung und Wertprognosen bei Gebrauchten erschwert. Hinzu kommt ein weiterhin hohes Zinsniveau, das die Finanzierungs-

kosten auf Händler- und Kundenseite hoch hält. Auf Kundenseite zeigen sich die hohe Inflation und wirtschaftliche Unsicherheiten in einem gedämpften Konsumverhalten. Die Situation im Gebrauchtwagenmarkt ist daher von großer Dynamik gekennzeichnet und die hohen Erträge aus den vergangenen Jahren dürften mittelfristig nicht mehr erreicht werden.

Hinsichtlich der Kundenverhaltensweisen rückt der Markt immer weiter in die Online-Welt. Während früher die Suche nach dem passenden Fahrzeug mit dem Besuch beim Händler begann, startet sie heute überwiegend auf Online-Marktplätzen. Händler werden also zunehmend später in den Entscheidungsprozess eingebunden. Erst nachdem online ein

attraktives Fahrzeug ausgemacht wurde, wird Kontakt zum anbietenden Händler aufgenommen. Die lange Zeit schon fast als Paradigma zugrunde gelegte sequenzielle Customer Journey, mit Beginn bei der Händlersuche und darauf aufbauender Fahrzeugsuche, verliert daher zunehmend an Realitätsnähe. Heute gilt vielmehr: zuerst das Fahrzeug, dann der Händler.

Für die Entscheider aus Marketing und Vertrieb der Gebrauchtwagenabteilungen ist es von entscheidender Bedeutung, dass sie die Wünsche und Verhaltensweisen ihrer Kunden bestmöglich verstehen. Die Studie untersucht daher die Verhaltensmuster der Gebrauchtwagenkäufer entlang ihrer Buying-Journey. Diese wird in vier Phasen unterteilt: Händlersuche, Beratung, Probefahrt und Vertragsabschluss.

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebrauchtwagenkauf

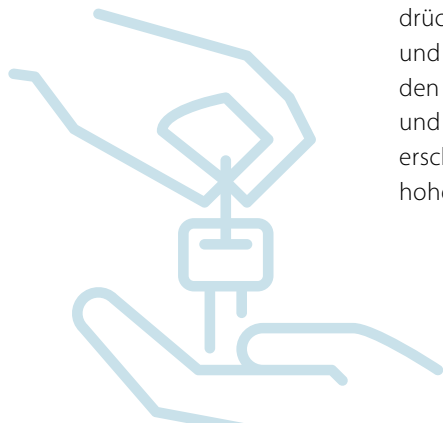
3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit



Die meisten Gebrauchtwagenkäufe beginnen online.

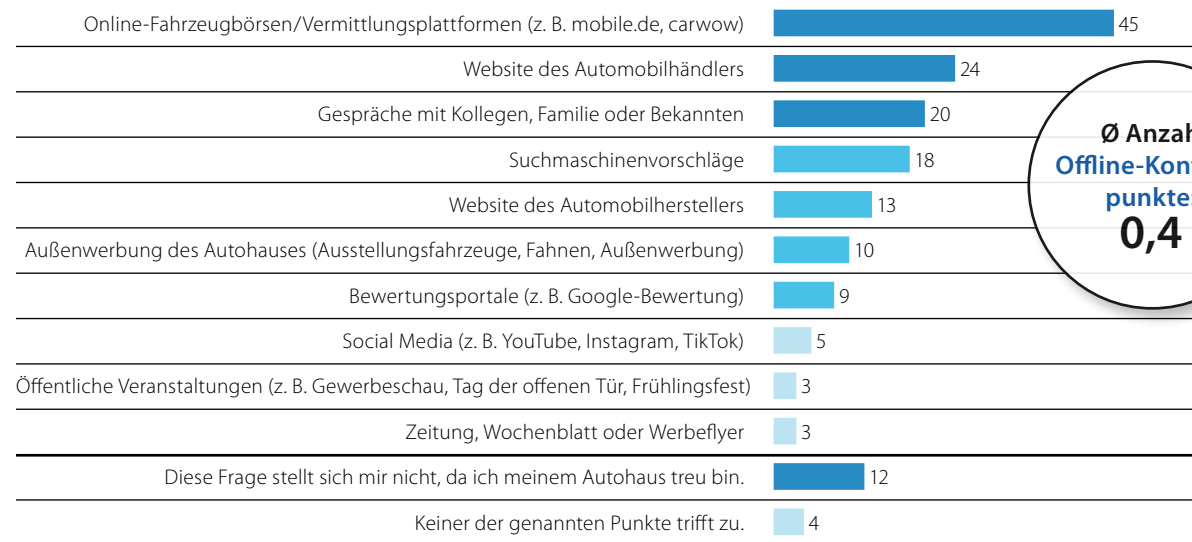
➔ Die Vielzahl an digitalen Informations- und Kommunikationsmedien hat dazu geführt, dass Händler immer später in den Gebrauchtwagenkaufprozess eingebunden werden. Begann früher die Buying-Journey mit dem Besuch beim Händler, startet sie heute überwiegend online.

➔ Die sequenzielle Customer Journey mit Beginn bei der Händlersuche und anschließender Fahrzeugauswahl verliert an Realitätsnähe. Vielmehr steuern Online-Marktplätze wie mobile.de oder AutoScout24 den Markt. Identifizieren Kunden auf diesen Plattformen attraktive Fahrzeuge, so erfolgt die Kontaktaufnahme zum Händler. Folglich können sich Online-Plattformen über die höchste Nutzungsintensität und den höchsten Einfluss auf die letztliche Händlerwahl erfreuen.

➔ Die Präsenz auf Online-Plattformen ist zur Leadgenerierung essenziell, aber die Präsenz allein reicht nicht. Es ist ein Parallellauf von Online-Marketingmedien erforderlich. Neben den Online-Plattformen zeigen auch die Händlerwebsite oder Suchmaschinenvorschläge hohe Nachfrageintensitäten.

Ø Anzahl
Online-Kontaktpunkte:
1,1

Abbildung 8 Identifizierung des passenden Händlers
Wie haben Sie den passenden Händler identifiziert?



Ø Anzahl
Offline-Kontaktpunkte:
0,4

Abbildung 9
Nutzung von Informationskanälen und deren Einfluss auf die Händlerwahl
Wie haben Sie den passenden Händler identifiziert? Welche zwei Kontaktpunkte hatten den größten Einfluss auf die Wahl Ihres Händlers?



Basis: n = 501/418 | Angaben in % | Mehrfachnennungen erlaubt

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (ifa) / puls Marktforschung

Der persönliche Besuch beim Händler ist für die Gebrauchtwagenkunden der qualitativ hochwertigste Kontaktpunkt.

- ➔ Trotz der zahlreichen und qualitativ hochwertig umgesetzten Online-Informationsangebote setzen Gebrauchtwagenkäufer weiterhin auch auf persönlich-stationäre Formate. 65 Prozent nutzen die Beratungsangebote vor Ort beim Händler.
- ➔ Gebrauchtwagenkunden setzen auf einen Mix aus Online- und Offline-Informationsquellen. Online-Fahrzeugkonfiguratoren bleiben weiterhin eine Domäne der Neuwagenvermarktung.
- ➔ Die Bedeutung von Online-Fahrzeugbörsen steigt nicht nur innerhalb der Fahrzeugsuche, sondern auch bei der Information über Modell- und Ausstattungsoptionen an. 35 Prozent der Gebrauchtwagenkäufer nutzen hierzu Online-Fahrzeugbörsen (2023: 25 Prozent).

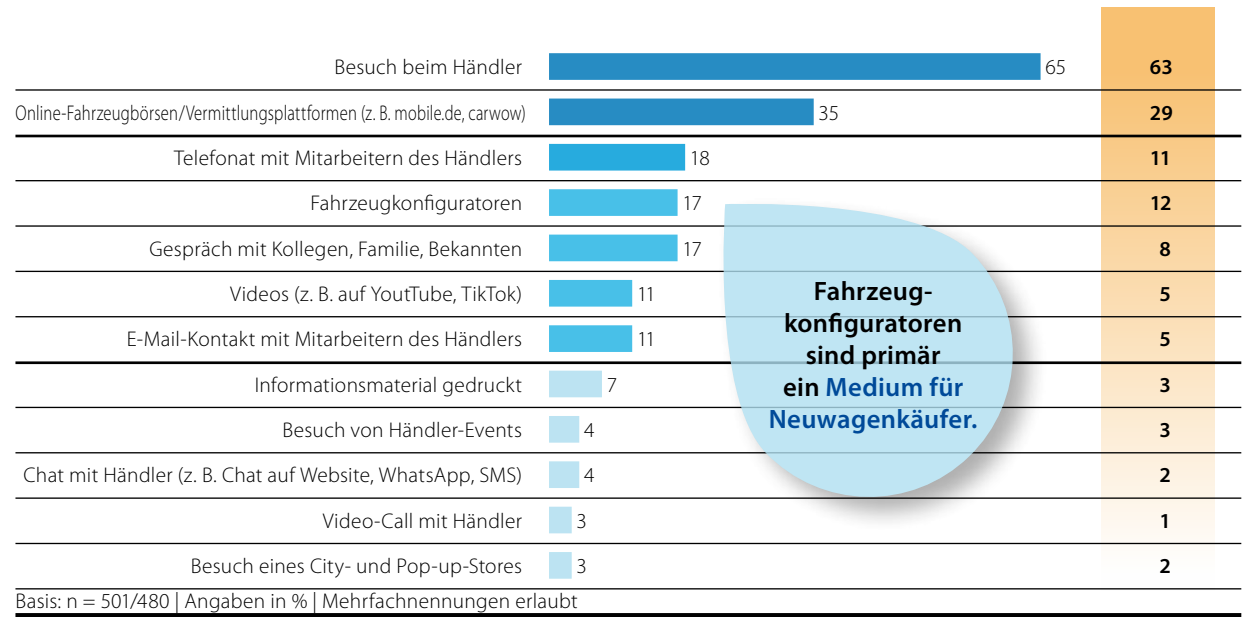
- ➔ Das Angebot möglicher Informationsquellen ist nahezu unüberschaubar groß. Als am aufschlussreichsten bewerten die Gebrauchtwagenkäufer jedoch den Besuch beim Händler, gefolgt von der Nutzung von Online-Fahrzeugbörsen.

Abbildung 10

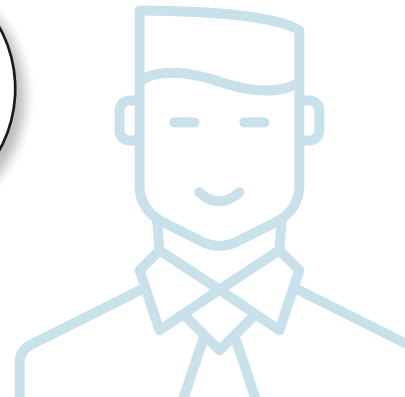
Information über Modell- und Ausstattungsoptionen des Gebrauchtwagens

Wie haben Sie sich über konkrete Modell- und Ausstattungsoptionen für Ihren Gebrauchtwagen informiert?

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (ifa) / puls Marktforschung



Ø Anzahl
Online-
Informations-
quellen:
0,8



Ein Gebrauchtwagen wird vor dem Kauf weiterhin Probe gefahren.

➔ Im Gegensatz zum Neuwagenkäufer möchte der Gebrauchtwageninteressent im Rahmen einer Probefahrt nicht nur das Modell und die Fahrzeugeigenschaften des Fahrzeugs kennenlernen, vielmehr geht es auch um eine Überprüfung der technischen Beschaffenheit des Gebrauchten. Die Nachfrage nach Probefahrten ist daher unter den Gebrauchtwagenkäufern höher als unter den Neuwagenkäufern. An dieser Situation dürften auch digitale Möglichkeiten der Fahrzeugpräsentation nur wenig ändern.

➔ 77 Prozent der Gebrauchtwagenkäufer testen das Fahrzeug im Rahmen einer Probefahrt (63 Prozent NW-Käufer). Wie das tiefere Eintauchen in den Datensatz zeigt, ist die Generation Z besonders probefahrtfreudig. 81 Prozent der unter 29-Jährigen geben an, mindestens ein Fahrzeug Probe gefahren zu sein.

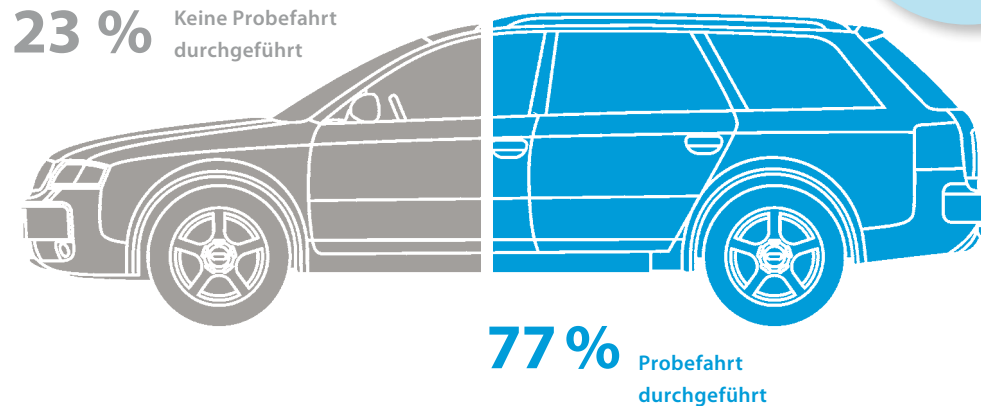
➔ Im Gegensatz zur Situation bei Neuwagenkunden wirkt sich die Antriebsart nicht auf den Bedarf nach einer Probefahrt aus. Käufer von gebrauchten Elektrofahrzeugen fahren die Fahrzeuge in gleicher Häufigkeit Probe wie Käufer von konventionell angetriebenen Fahrzeugen (beide zu 77 Prozent).

Gen Z testet das Fahrzeug im Rahmen einer Probefahrt häufiger als Ü-50-Jährige.

Abbildung 11

Bedeutung der Probefahrt

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



Rechnerischer Mittelwert:
1,2 Probefahrten je Vertragsabschluss

Nachfrage nach Probefahrten bei ausgewählten Gebrauchtwagenkäufergruppen:

• Barzahlung	80 %
• Finanzierung	76 %
• Leasing	64 %
.....	
• ICE	77 %
• BEV + PHEV	77 %
.....	
• Bis 29 Jahre	81 %
• 30 bis 49 Jahre	78 %
• 50 Jahre und älter	75 %
.....	

Falls ja: Anzahl durchgeführter Probefahrten: **1,5**

Eine Probefahrt kommt selten allein:
Falls Kunden für Probefahrten offen sind, so werden im Mittel 1,5 Probefahrten durchgeführt.

Basis: n = 739 | nach Teilgruppen mind. n = 56 | Angaben in %

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA) / puls Marktforschung

Die Rückkehr vom Anbieter- in den Nachfragermarkt zeigt sich in der Verhandlungsfreude der Kunden.



- Die Gebrauchtwagenpreise stiegen in den vergangenen Jahren deutlich an. Für einen Gebrauchtwagen mussten die Käufer im Jahr 2023 im Durchschnitt 18.620 Euro aufbringen. Im Jahr 2013 lag dieser Wert noch bei 9.420 Euro. Die Gebrauchtwagenpreise haben sich somit innerhalb einer Dekade nahezu verdoppelt. Neue Preisrekorde sind aufgrund der konjunkturellen Lage aber nicht zu erwarten.
- Die hohen Preisniveaus fordern Gebrauchtwagenkäufer heraus. Finanzdienstleistungen können dabei unterstützen, stoßen beim aktuellen Zinsniveau aber ebenso an Grenzen. Folglich ist die innerhalb dieser Studie gemessene Preisverhandlungsbereitschaft der Kunden nur wenig überraschend.
- 93 Prozent der Gebrauchtwagenkäufer akzeptierten die erste Offerte nicht

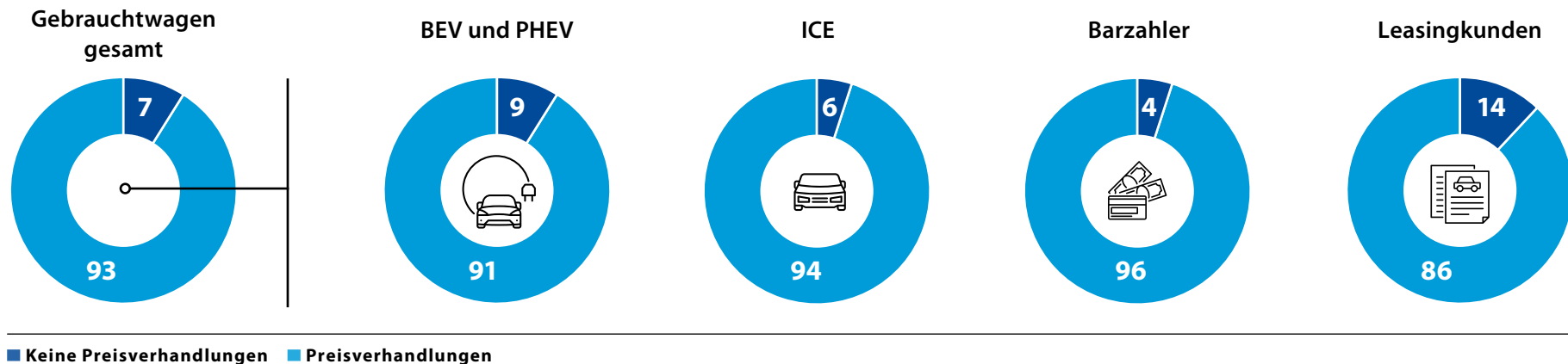
und verhandelten nach. Wie auch innerhalb der Neuwagenvermarktung entscheiden sich Kunden zur Preisverhandlung vorrangig für einen persönlichen Besuch beim Händler.

- Lediglich zehn Prozent der Gebrauchtwagenkäufer führen die Verhandlungen telefonisch. Sieben Prozent wählen anstatt eines persönlichen oder telefonischen Gespräches lieber die E-Mail.

Abbildung 12

Verhandlung von Fahrzeugpreis und Konditionen
Wie haben Sie den finalen Fahrzeugpreis und die Konditionen verhandelt?

84 %
suchen für **Preis-
verhandlungen**
den Händler
auf.



Basis: n = 501; nach Finanzierungs- und Antriebsart mind. n = 36 | Angaben in %

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebrauchtwagenkauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

41 Prozent der Gebrauchtwagenkäufer entscheiden sich im Rahmen des ersten Händlerbesuchs.

- ➔ In engem Zusammenhang mit der steigenden Quantität und Qualität von Online-Medien der Information und Kommunikation ist die Häufigkeit von Händlerbesuchen der Kunden zu sehen. Im Rahmen der vorliegenden Studienreihe wird diese Kennzahl jährlich gemessen.
- ➔ Sowohl unter Neuwagen- als auch unter Gebrauchtwagenkäufern zeigt sich diese Zahl in der mehrjährigen

Entwicklung recht stabil. Die Zahlen können auch dahingehend interpretiert werden, dass die Kunden die Verhaltensweisen innerhalb der Covid-19-Pandemie antizipierten.

- ➔ Es scheint, als wäre die Häufigkeit der Kundenbesuche beim Händler auf einem minimalen Level angekommen. Trotz wertvoller Online-Informations- und Kommunikationsmedien wollen die Kunden aber auch nicht gänzlich

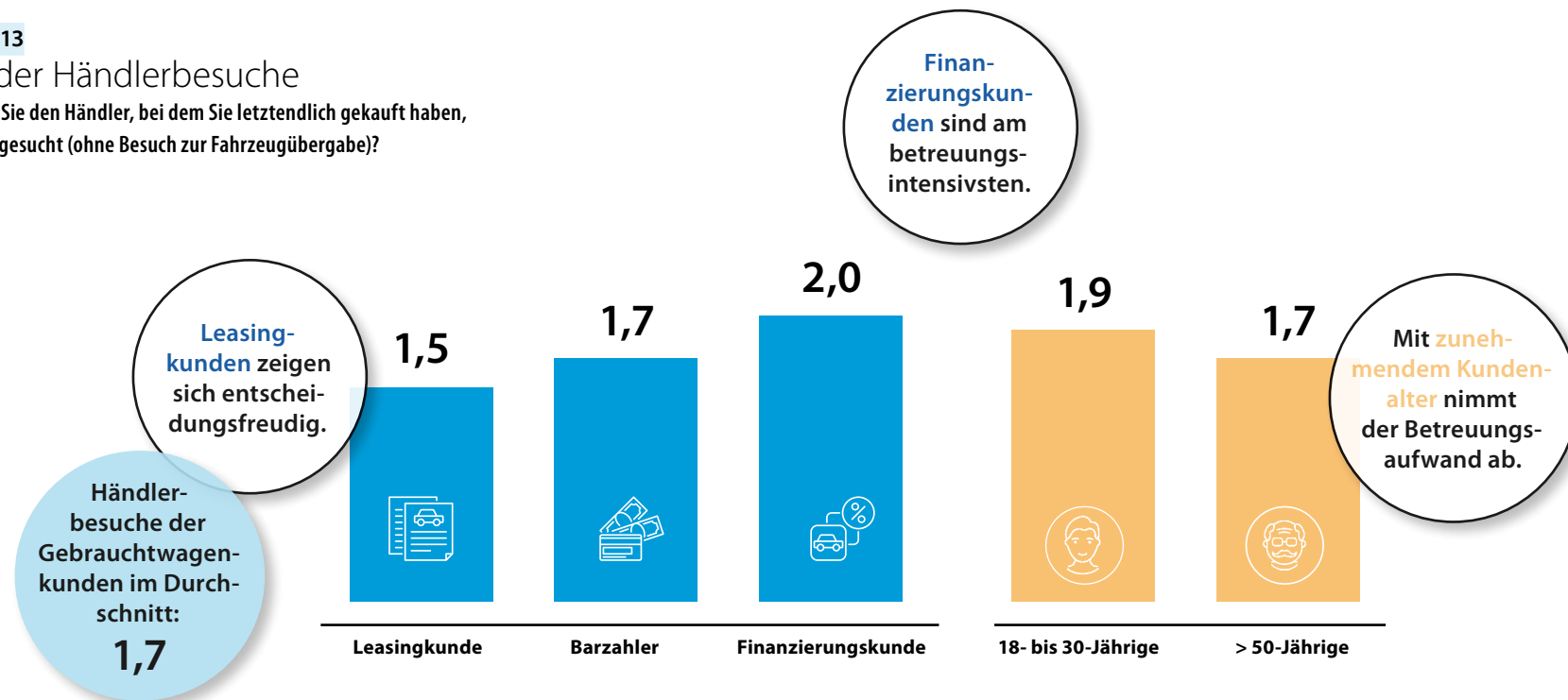
auf den persönlichen Besuch beim Händler verzichten.

- ➔ Der Gebrauchtwagenkäufer besucht den Händler, bei dem er letztlich auch gekauft hat, im Durchschnitt 1,7-mal. Mit zunehmendem Alter scheinen die Vorstellungen der Käufer klarer zu werden. Dieser Rückschluss stützt sich auf die überdurchschnittlich hohe Anzahl an gemessenen Händlerbesuchen innerhalb der Generation Z.

Abbildung 13

Anzahl der Händlerbesuche

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



Basis: n = 501; nach Teilgruppen mind. n = 36 | Angaben in %

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebrauchtwagenkauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

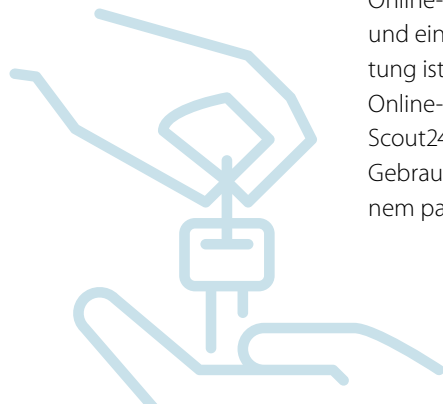
5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

KEY-LEARNINGS ZU DEN VERHALTENSMUSTERN VON GEBRAUCHTWAGENKÄUFERN

Die meisten Reisen zu einem Gebrauchtwagen beginnen online. Der Händlerbesuch bleibt aber aufschlussreichster Kontaktmoment. Händler sollten daher ihre Online-Sichtbarkeit erhöhen und den persönlichen Kontaktmoment mit dem Kunden nutzen.



Die Suche nach dem Durchschnittskunden ist sinnbefreit. Jeder Käufer eines Gebrauchtwagens ist individuell zu betrachten. Die Antwort der Händler kann daher nur ein situationsbezogener Kommunikationsmix aus Online- und Offline-Medien sein. In diesem Zusammenhang gilt es, die händlerindividuellen Gestaltungsfreiheiten im Gebrauchtwagengeschäft als Chance zu verstehen.

Ob ein Händler die Aufmerksamkeit eines Fahrzeuginteressenten erfährt, entscheidet sich daher maßgeblich anhand seiner Online-Sichtbarkeit. Heute schon größte und eine weiterhin zunehmende Bedeutung ist in diesem Zusammenhang den Online-Marktplätzen mobile.de und AutoScout24 zuzuschreiben. Auf diesen suchen Gebrauchtwagenkäufer primär nach einem passenden Fahrzeug und nicht nach

einem attraktiven Händler. Die Händler-suche wird daher im Gebrauchtwagen-geschäft zunehmend zu einem Relikt aus vergangener Zeit. In diesem Zusammen-hang sollten Händler die Verzahnung von Online- und Offline-Welten konsequent vorantreiben. Eine solche Durchlässigkeit trägt den Kundenanforderungen Rechnung und verbessert die Bewertungs-qualität einzelner Leadquellen.

Innerhalb der Beratung ist der persönliche Besuch beim Händler weiterhin hoch im Kurs. Sowohl hinsichtlich der Nachfrageintensität als auch bezüglich des Informationswertes erfährt diese Kontaktoption die besten Kundenbewertungen. Insbesondere Bedenken bezüglich des tatsächlichen Fahrzeugzustandes lassen sich weiterhin am vollumfänglichsten im Rahmen einer Fahrzeugbesichtigung beim Händler aus-

räumen. Dies dürfte mit ein Grund für die hohe Nachfrage nach Probefahrten sein. 77 Prozent der Gebrauchtwagenkäufer fahren mindestens ein Fahrzeug Probe.

Nachdem Interessenten online akquiriert wurden, sollten die Händler dem persönlichen Kundenkontaktmoment größte Aufmerksamkeit schenken. Denn die Kunden sind bei Besuch des Händlers zwar gut informiert, aber zugleich in ihrem Kaufentscheidungsprozess schon sehr weit vorangeschritten: 41 Prozent der Gebrauchtwagenkäufer benötigen zur Festigung ihrer Kaufentscheidung nur maximal einen Autohausbesuch. Auch ist die Zeit der „Festpreise“ vorbei. Dies zeigen nicht zuletzt die Preisverhandlungsbestrebungen der Gebrauchtwagenkäufer. 93 Prozent geben an, das erste Angebot nachverhandelt zu haben.

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebrauchtwagen-
kauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

3 Verhaltens- muster von Werkstattkunden

Bewertungs-
plattformen
gewinnen an
Bedeutung.

Freie
Werkstattkunden
suchen zuneh-
mend online.

Die klassi-
sche Dialog-
annahme ist
vermehrt in
der Kritik.

Gebraucht-
wagenkäufer
wandern für den
Service ab.



1 Neuwagen-
kauf

2 Gebraucht-
wagenkauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

3. VERHALTENSMUSTER VON WERKSTATTKUNDEN

Das Werkstattgeschäft ist elementarer Bestandteil des Geschäftsmodells Autohaus. Die Studie deckt Verhaltensmuster der Werkstattkunden auf.

Der Besitz eines Autos ist unweigerlich mit fahrzeugbezogenen Reparatur- und Wartungsbedarfen verbunden. Im Gegensatz zu Verbrauchsgütern hält das Automobil also zahlreiche Wertschöpfungspotenziale innerhalb der Nutzungsphase bereit. Im rechnerischen Mittelwert muss ein Pkw-Halter einmal im Jahr die Werkstatt für Wartungs- und 0,39-mal für Reparaturarbeiten aufsuchen. Einerseits ist der Werkstattbesuch erforderlich für den Mobilitätserhalt. Andererseits ist dieser von der gesellschaftlichen Stellung des Pkw getrieben: 91 Prozent der Pkw-Halter geben an, dass ihr Fahrzeug in einwandfreiem technischen Zustand sein muss (DAT 2024).

Für Autohausunternehmen ist diese Situation gleich mehrfach wertvoll. Denn das Werkstatt- und Teilegeschäft ist zugleich Ertragssäule, Stabilisator und

Kundenbindungsinstrument. Die Rolle der Ertragssäule begründet sich über den Sachverhalt, dass oftmals rund zwei Drittel des Gesamtergebnisses eines Komplettbetriebes auf den Werkstatt- und Teilebereich zurückzuführen sind. Stabilisierender Faktor ist das Werkstattgeschäft aufgrund der weniger direkten Reaktion auf konjunkturelle Schwankungen gegenüber der Situation in den Handelsbereichen. Der Kauf eines neuen Fahrzeuges lässt sich leichter verschieben als die Umsetzung einer mobilitätserhaltenden Reparatur. Zur Kunden- respektive Fahrzeugbindung trägt der Werkstattbereich wiederum aufgrund der zahlreichen Kundenkontaktmomente innerhalb der Nutzungsphase bei.

Erfreulich für die Werkstattbetreiber sind die ungebrochen hohe Kundenloyalität sowie die hohe Werkstattauslastung.

88 Prozent der Werkstattkunden sind gegenüber ihrer Werkstatt loyal und somit als Stammkunden zu bezeichnen (DAT 2024). Relevante Kennzahl für die Werkstattauslastung ist die Wartezeit zwischen Terminanfrage und Werkstatttermin. Zwei bis drei Wochen bilden hier den Branchendurchschnitt und sind somit ein Indikator für volle Auftragsbücher.

Das Werkstattgeschäft unterscheidet sich offensichtlich stark von der Neu- oder Gebrauchtwagensparte. Die dargelegten Zusammenhänge verdeutlichen dabei die Notwendigkeit, dass dem Werkstattbereich eine ebenbürtige Aufmerksamkeit geschenkt wird wie den Handelsbereichen. Vor diesem Hintergrund betrachtet die Studie die Kundenverhaltensweisen in vier Kontaktmomenten entlang der Service-Customer-Journey.

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebraucht-
wagenkauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit



Ungebrochen hohe Werkstattloyalität bei paralleler Bedeutungszunahme von Bewertungsportalen.

Die Website der Werkstatt gewinnt an Bedeutung.

→ Der Werkstattbesuch resultiert häufig aus einer gewissen Notwendigkeit bei der Betriebs- und Verkehrssicherheit. Die Wahl der Werkstatt liegt überwiegend in der Hand der Pkw-Halter und hängt von zahlreichen Faktoren ab.

→ Insbesondere freie Werkstätten sind auf das sogenannte Word-of-Mouth, also die Mundpropaganda, angewiesen. Somit schenken die Kunden

dieser Anbietergruppe der Meinung ihres sozialen Umfelds eine besonders große Aufmerksamkeit.

→ Jüngere Käufer übertragen ihr Informationsverhalten aus anderen Branchen auch auf den Werkstattbesuch. Dies zeigt sich in den hohen Nutzungshäufigkeiten von Bewertungsportalen. Ältere ignorieren diese Plattformen weiterhin. Bezogen auf die Kunden der freien Werkstätten nahm die Nutzungs-

intensität dieser Portale um 8 Prozentpunkte zu.

→ Bedeutendste Online-Medien bei der Werkstattauswahl bleiben die Website und Suchmaschinenvorschläge. Im Vergleich zur Nutzungsintensität 2023 rücken die Kunden freier Werkstätten besonders stark in Richtung online. Die Nutzungsintensität der Werkstattwebsite legt um 5 und die der Suchmaschinen um 10 Prozentpunkte zu.

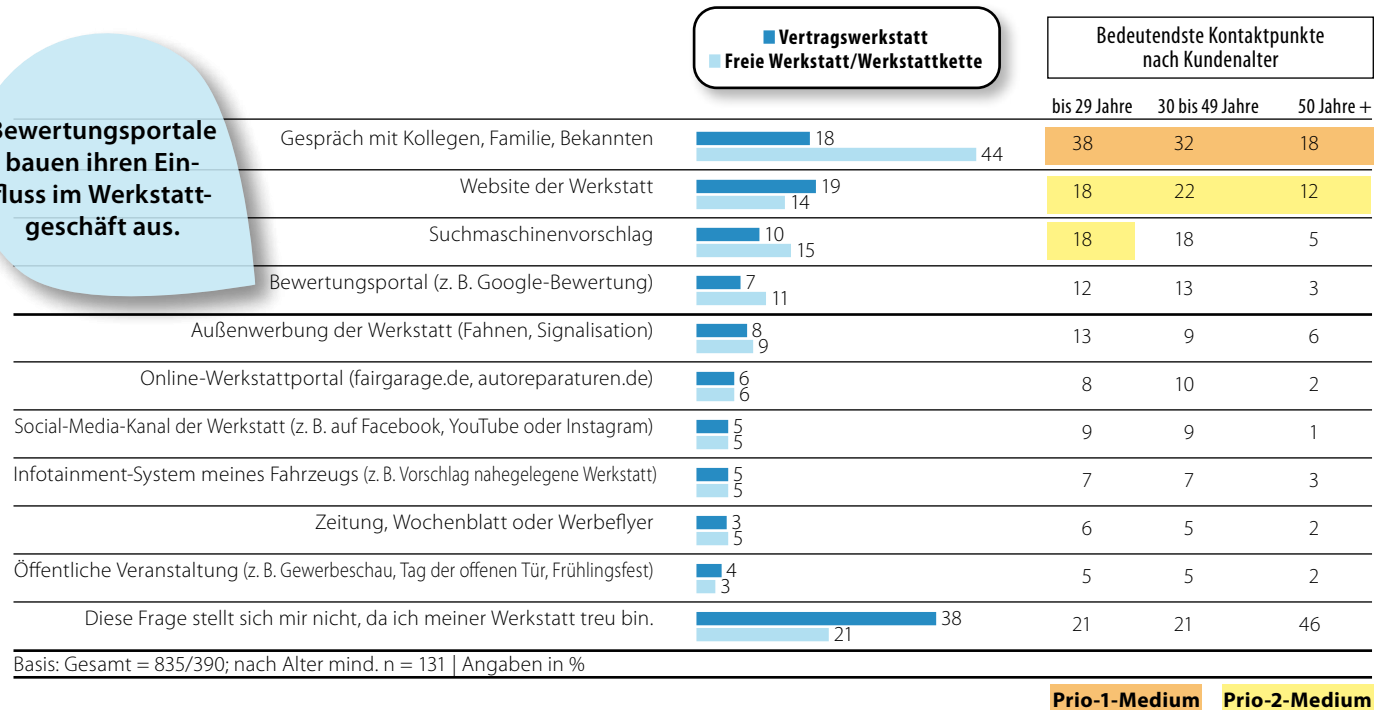
Abbildung 14

Wahl 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.

Bewertungsportale bauen ihren Einfluss im Werkstattgeschäft aus.

Die persönliche Empfehlung ist der wichtigste Marketingkanal.



1 Neuwagenkauf

2 Gebrauchtwagenkauf

3 Werkstattservice

4 Kundenanforderung

5 Online-Vertrieb

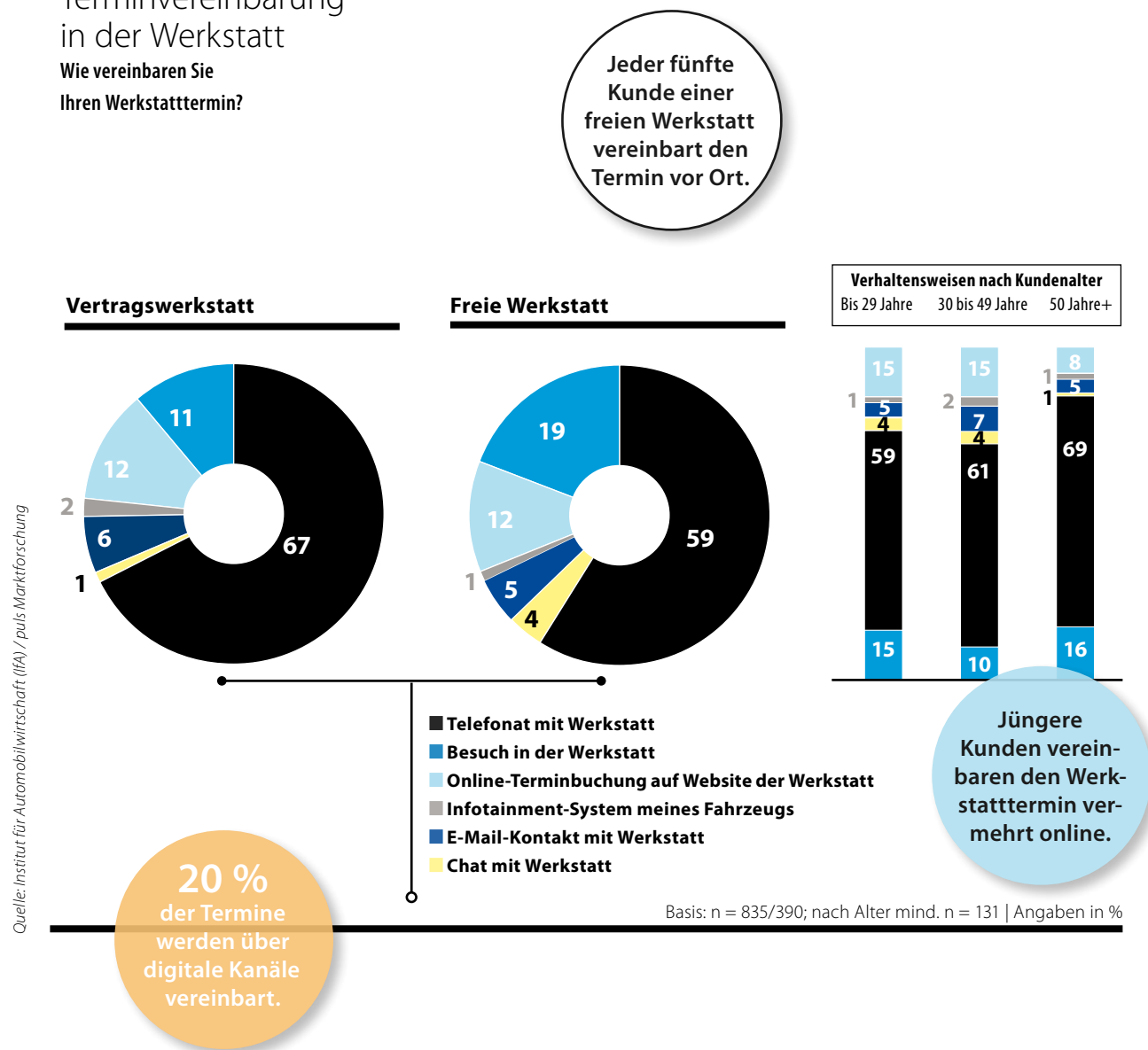
6 Künstliche Intelligenz

7 Nachhaltigkeit

Um einen Werkstatttermin zu vereinbaren, wird primär zum **Telefonhörer** gegriffen.

- ➔ Nach Feststellung der Notwendigkeit eines Werkstattbesuchs und der Wahl der Werkstatt erfolgt die Kontaktaufnahme zu dieser.
- ➔ Die Kunden freier und vertragsgebundener Werkstätten zeigen in ihren Verhaltensweisen ein ähnliches Profil. Bei beiden Gruppen erfolgt in lediglich rund 80 Prozent der Fälle die Terminvereinbarung über ein Online-Medium.
- ➔ Die Terminvereinbarung mittels weniger Klicks und losgelöst von Öffnungszeiten oder Hotlines hat sich in zahlreichen Branchen durchgesetzt. Werkstattkunden zeigen sich jedoch vergleichsweise konservativ und greifen weiterhin überwiegend zum Telefonhörer oder suchen die Werkstatt direkt auf.
- ➔ Zwei Prozent der Werkstattkunden haben den Werkstatttermin online über ein Terminbuchungssystem vereinbart. Derartige Angebote werden am intensivsten von jüngeren Kunden wahrgenommen. Eine Begründung ist sicherlich die höhere Digitalaffinität dieser Klientel. Aber auch die aufgrund von Job und Familie gut gefüllten Terminkalender lassen nur wenig Zeit für eine persönliche Terminvereinbarung vor Ort. Auch kommt das Angebot zur Terminbuchung außerhalb der Werkstattdienstleistungszeiten dieser Gruppe entgegen.

Abbildung 15
Terminvereinbarung
in der Werkstatt
Wie vereinbaren Sie
Ihren Werkstatttermin?



Junge Werkstattkunden zeigen sich gegenüber Fahrzeugscannern offener als ältere.

➔ Die Fahrzeugübergabe an die Werkstatt ist mit der Diagnose des Fahrzeugzustandes verbunden. Die Dialogannahme, also die Begutachtung des Fahrzeugs zusammen mit dem Kunden, galt hierbei lange Zeit als „Allzweckwaffe“ zur Erhöhung von Kundenzufriedenheit, -bindung sowie zur Realisierung von Cross- und Up-Selling. Wie die Kundenbefragung zeigt, ist dieses Konzept auch weiterhin gefragt, verliert

jedoch zunehmend an Akzeptanz. Zudem ist die Frage zu stellen, ob die Dialogannahme von den Werkstattkunden aktiv gefordert oder lediglich aus Gewohnheit akzeptiert wird.

mittels Fahrzeugscanner erfolgt. Bei Berücksichtigung der aktuell überschaubaren Verbreitung derartiger Systeme lässt sich hieraus ein beachtliches Marktpotenzial ableiten.

➔ Jüngere Werkstattkunden entscheiden sich zunehmend gegen die klassische Dialogannahme mittels Serviceberater. In der Gruppe der unter 29-Jährigen gibt ein Viertel der Befragten an, dass deren Fahrzeugzustandserfassung

➔ Auch im Medium „Videochat zur Besprechung von Mängeln“ wird die hohe Digitalaffinität jüngerer Personen deutlich. Unter den über 50-Jährigen stößt diese Lösung auf keine Nachfrage.

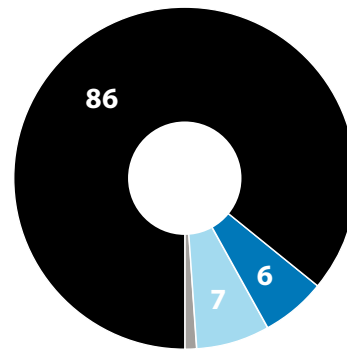
Die Dialogannahme verliert an Attraktivität.

Abbildung 16

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

14 %
der Zustands-
erfassungen er-
folgen mittels
Fahrzeug-
scanner.

Diagnose Fahrzeugzustand

	Bis 29 Jahre	30 bis 49 Jahre	50 Jahre +	Gesamt
Besprechung am Fahrzeug mit Werkstattmitarbeiter	63	71	73	71
Digitaler Fahrzeugscan	24	15	10	14
Videochat zur Besprechung der Mängel mit Serviceberater	12	6	1	4
Keiner der genannten Punkte trifft zu oder keine Angabe	8	13	13	12

Basis: n = 1.240; nach Alter mind. n = 13 | Angaben in %

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebrauchtwagen-
kauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

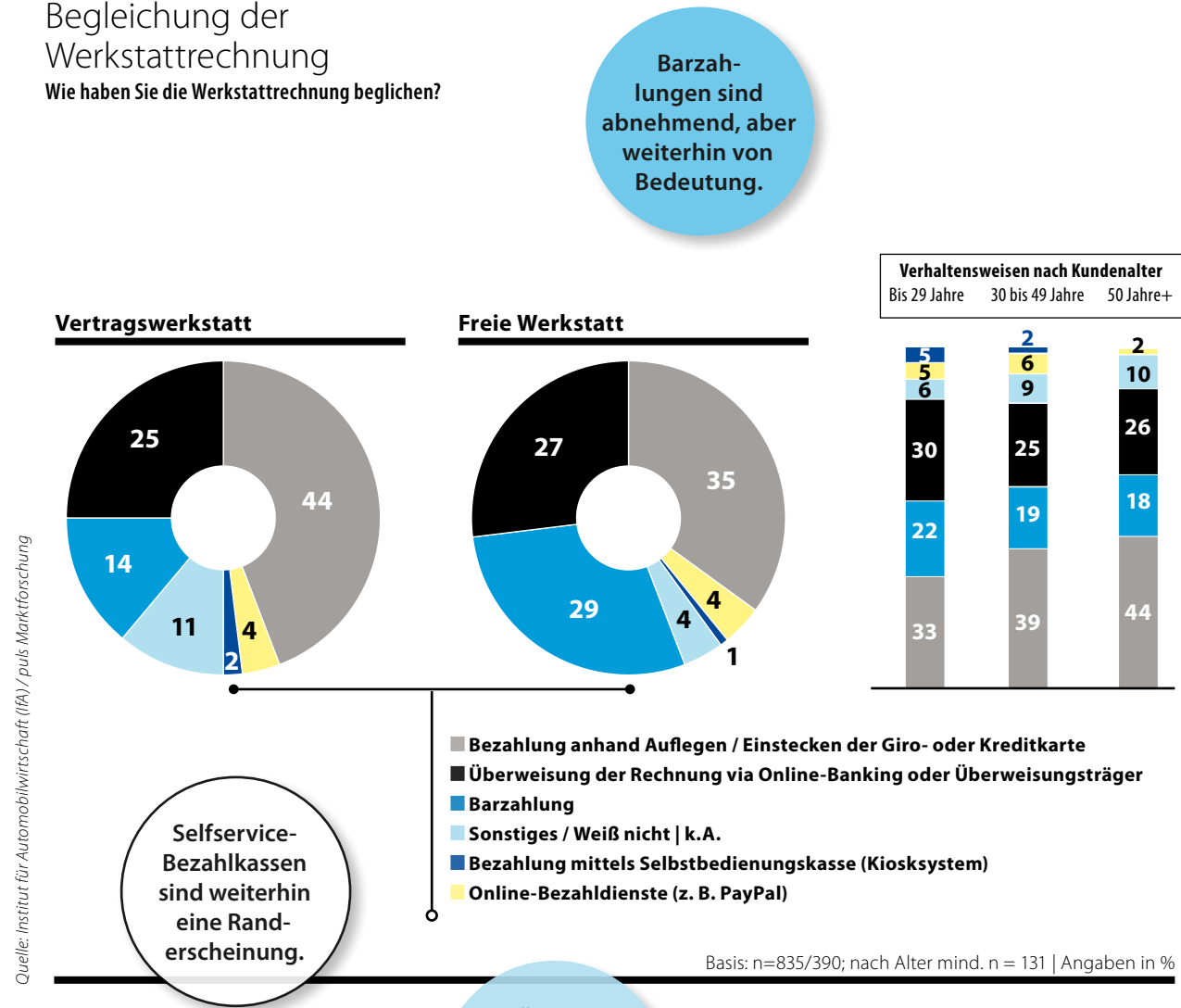
6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

Barzahlung verliert bei Werkstattrechnungen zunehmend an Bedeutung.

- ➔ Der über die vergangenen Jahre hinweg festgestellte Trend zur Abkehr vom Bargeld kann in der vorliegenden Fassung der Studie 2024 fortgeschrieben werden. Dennoch begleichen in Vertragswerkstätten weiterhin 14 Prozent der Kunden ihre Werkstattrechnung mittels Bargeld. Deutlich größerer Beliebtheit erfreuen sich Scheine und Münzen bei Kunden freier Werkstätten: Rund ein Drittel begleicht die Werkstattrechnung vor Ort und in bar.
- ➔ Die Bezahlung mittels Selbstbedienungskassen nimmt entgegen der Entwicklung im Einzelhandel eher langsam Fahrt auf. Ähnlich gestaltet sich die Situation bei Online-Bezahldiensten wie zum Beispiel PayPal. Deren geringe Verbreitung dürfte aber auch im Interesse der Werkstätten sein, rufen diese Plattformen doch Gebühren von um die zwei Prozent des Transaktionsbetrages auf.
- ➔ Hier ist auch auf die Notwendigkeit einer qualifizierten Erläuterung der Werkstattrechnung hinzuweisen. Viele Werkstattkunden können die Notwendigkeit der durchgeführten Arbeiten und der benötigten Teile nur bedingt nachvollziehen. Die Rechnungserklärung ist daher als wichtiger Faktor in der Werkstatt-Kunde-Beziehung zu verstehen. Sie leistet einen erheblichen Beitrag zur Zufriedenheit und Loyalität.

Abbildung 17
Begleichung der Werkstattrechnung
Wie haben Sie die Werkstattrechnung beglichen?



1 Neuwagen-
kauf

2 Gebrauchtwagen-
kauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

Über der Hälfte der Gebrauchtwagenhändler gelingt es nicht, die Kunden für den Service an das Haus zu binden.

➔ Pkw-Halter zeigen sich gegenüber ihrer Werkstatt loyaler als gegenüber ihrem Händler. Der Anteil der Kunden, die ihrer Werkstatt treu sind, liegt laut DAT-Report bei rund 90 Prozent (DAT 2024).

➔ Den Autohausunternehmen gelingt es bei Neuwagenkäufern besser als bei Gebrauchtwagenkäufern, diese auch in der Nutzungsphase an die Werkstatt zu binden. Dies ist nicht

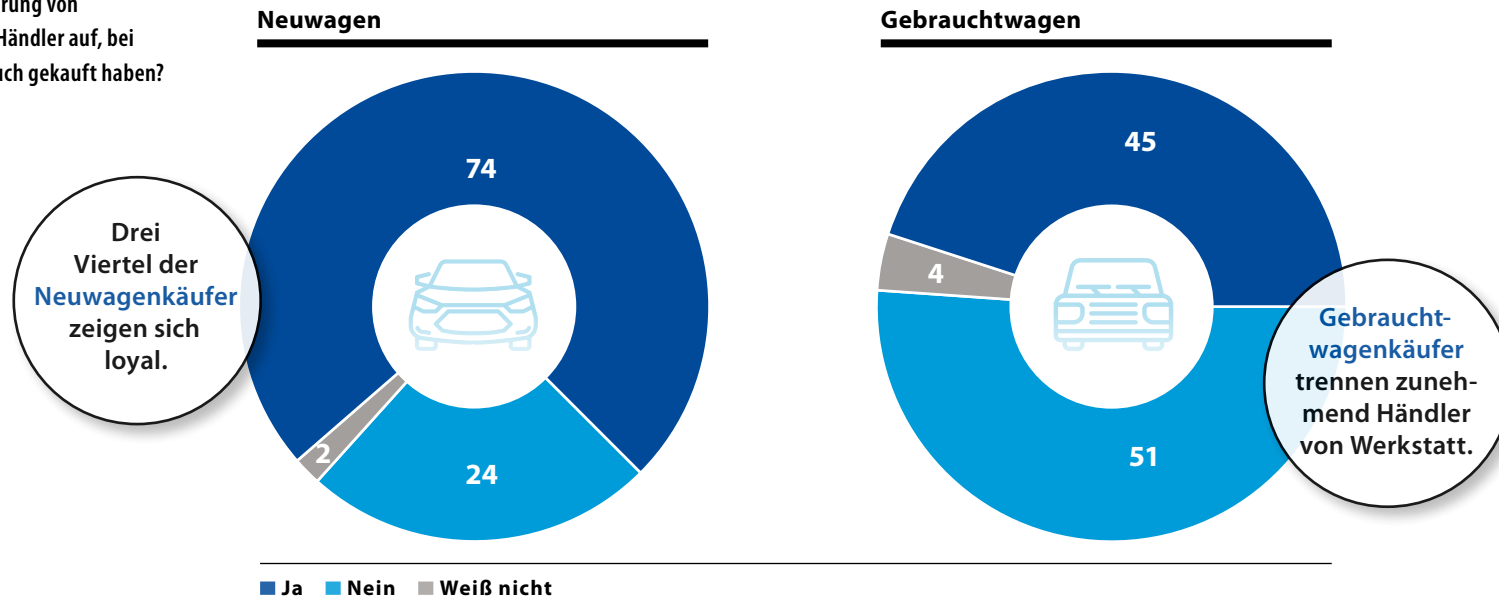
zwangsläufig auf ein besseres Servicemarketing zurückzuführen. Denn die Kunden sind häufig über Leasing- und Servicepakete an die Herstellermarke bzw. an ein Autohaus gebunden. Bei der Loyalität gegenüber dem Händler schwingt auch die Hoffnung auf einen kulanteren Umgang bei etwaigen Reparaturen mit.

➔ Gebrauchtwagenkäufer trennen Autokauf und Werkstatt deutlicher als die

Neuwagenkäufer. Dies hat sicherlich auch mit der höheren Individualität eines Gebrauchten zu tun. Auch ist die Wahl des Händlers oftmals stark angebots- und preisgetrieben. Infolgedessen werden für den Autokauf auch größere räumliche Distanzen in Kauf genommen. Bei Servicebedarfen wird dann wiederum auf eine regional ansässige Werkstatt gesetzt.

Der Gebrauchtwagenverkaufsberater muss aktives Servicemarketing betreiben.

Abbildung 18
Loyalität zur Werkstatt
Suchen Sie zur Durchführung von Werkstattarbeiten den Händler auf, bei dem Sie das Fahrzeug auch gekauft haben?



Basis: n = 739/501 | Angaben in %

1 Neuwagenkauf

2 Gebrauchtwagenkauf

3 Werkstattservice

4 Kundenanforderung

5 Online-Vertrieb

6 Künstliche Intelligenz

7 Nachhaltigkeit

KEY-LEARNINGS

ZU DEN VERHALTENSMUSTERN VON WERKSTATTKUNDEN

Das Werkstattgeschäft fungiert weiterhin als Fels in der Brandung. Die äußerst treuen Werkstattkunden informieren sich aber zunehmend online und orientieren sich unter anderem an Online-Plattformen.

Die im Jahr 2023 in Deutschland tätigen 36.170 Kfz-Betriebe befinden sich in einer Übergangsphase zwischen Verbrennertechnologie und Elektroantrieb. Geschäftsgrundlage für die Werkstätten bildet der weiterhin hohe Fahrzeugbestand. Mit rund 49,1 Millionen zugelassenen Pkw erreichte dieser im Januar 2024 einen neuen Höchstwert.

Die Auftragslage in den Werkstätten ist weiterhin gut. Dies ist unter anderem anhand der hohen Fahrzeugpreise zu erklären. Die Alternative zu einem neuen Fahrzeug ist, das vorhandene Fahrzeug länger zu fahren. Dies erfordert Investitionen in den Funktionserhalt und zeigt sich in einem alternden Fahrzeugbestand. Aufseiten der Werkstätten bildet die Verfügbarkeit von Fach- und Nachwuchskräften

einen maßgeblichen Engpass. Dessen Auflösung würde die Hebung der im Markt vorhandenen Umsatzpotenziale erlauben.

Die hohe Werkstatttreue darf nicht als selbstverständlich verstanden werden. Mit zunehmender Preissensibilität der Pkw-Halter wird auch die Loyalität bröckeln. In diesem Zusammenhang sind die Vermarktungsanstrengungen von Finanzdienstleistungsprodukten und Servicepaketen zu intensivieren. Bei über der Hälfte aller Gebrauchtwagenkunden gelingt es den Händlern nicht, die Kunden auch an die Werkstatt zu binden. Es ist jedoch davon auszugehen, dass aufgrund der im Gebrauchtwagenhandel häufig preisgetriebenen Händlerwahl die Werkstattbindung nie so hoch wird wie bei Neuwagenkunden, dennoch dürften hier Potenziale brachliegen. Insbesondere

bei regionalen Kunden ist bei Fahrzeugverkauf aktives Servicemarketing zu betreiben. Ein effektives Servicemarketing setzt im Online-Bereich auf eine professionelle Werkstatt-Website, eine hohe Sichtbarkeit über Suchmaschinen und gute Bewertungen auf den einschlägigen Plattformen. Wertvollstes und zugleich am wenigsten direkt beeinflussbares Marketing erfolgt durch Mundpropaganda. Insbesondere die Kunden freier Werkstätten verlassen sich auf Empfehlungen aus ihrem sozialen Umfeld.

Die Dialogannahme gilt es auf den Prüfstand zu stellen. Diese erfreut sich zwar weiterhin hoher Anwendungshäufigkeit. Gerade junge Pkw-Halter setzen aber zunehmend auf Fahrzeugscanner oder Remote-Lösungen der Fahrzeugzustandsdiagnose.

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebraucht-
wagenkauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit



Freundlichkeit
und Kompetenz
der Mitarbeiter
sind entschei-
dend.

4

Was Kunden wirklich wichtig ist

Der
stationäre
Handel muss
Autos live
zeigen.

Serviceange-
bote sind integra-
ler Bestandteil des
Autohandels.

NW-Käufer
haben eine kriti-
sche Haltung
gegenüber Fest-
preisen.

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebrauchtwagen-
kauf

3 Werkstatt-
service

**4 Kunden-
anforderung**

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

4. WAS KUNDEN WIRKLICH WICHTIG IST

Zwischen Customer-Experience, Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit besteht ein Zusammenhang. Welche Customer-Experience-Momente machen Kunden zu Promotern?



Die Messlatte zur Begeisterung der Autokäufer wird heute nicht mehr von brancheninternen Wettbewerbern gelegt. Unternehmen wie Amazon oder Apple rücken die Bedürfnisse ihrer Kunden in das Zentrum ihres unternehmerischen Denkens und Handelns. Oberstes Ziel ist die Lösung von Problemen der Kunden, mit der daraus resultierenden Absicht, sie damit glücklich zu machen. Vermarktete Einheiten, Umsätze oder Gewinne werden in dieser Logik nicht als definierte Zielgrößen, sondern als kausale Folge der Problemlösung verstanden (Masuch, C. et al. 2020). Die Umsetzung dieser Grundhaltung hat eine herausragende Customer-Experience (CX) zur logischen Konsequenz. Die bei Amazon und Co. gemachten Erfahrungen lassen Erwartungen an die Kauf- und Betreuungssituationen in anderen Branchen steigen. So auch

für den Kauf eines Autos. Um Kunden nachhaltig begeistern zu können, müssen Autohäuser also über den Branchentellerand schauen.

Der zuvor aufgezeigten Logik liegen mehrere Wirkungszusammenhänge zugrunde. Zum einen wird angenommen, dass sich die Customer-Experience auf die Kundenzufriedenheit auswirkt. Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass mit steigender Zufriedenheit auch die Loyalität gegenüber Marke oder Händler steigt. Zufriedenen und loyalen Kunden wird wiederum eine erhöhte Neigung zur Weiterempfehlung unterstellt. Haben diese Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge Gültigkeit, so kann mittels der richtigen Customer-Experience-Maßnahme der längerfristige Unternehmenserfolg positiv beeinflusst werden.

Doch worauf kommt es den Kunden beim Autokauf an? Die Ausgestaltungsmöglichkeiten und somit die Klaviatur der Customer-Experience-Maßnahmen sind im Automobilhandel vielfältig. Anhand von Korrelationsanalysen, der Gegenüberstellung von Kundenmeinungen auf funktionale und dysfunktionale Fragestellungen sowie einer Regressionsanalyse gibt diese Studie wertvolle Orientierungspunkte, was Neu- und Gebrauchtwagenkunden innerhalb der CX im Handel tatsächlich wichtig ist. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass sich die Anforderungsprofile zwischen Kunden von Premium-, Volumen- oder gar Budgetmarken unterscheiden dürften. Auch regionale Unterschiede sind zu erwarten. Daher ist zu empfehlen, dass derartige Untersuchungen für bestimmte Kundentypen, Marken oder Autohäuser angestellt werden.

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebrauchtwagen-
kauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

Die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit ist wichtiger Indikator für Kundenloyalität.

NW-Käufer sind zufriedener und loyaler als GW-Käufer.

Die Loyalität ggü. Händlern ist unter jungen Fahrzeugkäufern niedrig.

→ Der Net Promoter Score (NPS) ist eine wichtige Kennzahl, um Kundenzufriedenheit und -loyalität zu messen. Er ist eine zentrale Kennzahl zur Bewertung der Customer-Experience (CX).

→ Der im Durchschnitt gemessene NPS in Höhe von 32 ist im Vergleich zu anderen Branchen als hoch zu bewerten. Er bildet die Referenz für die unternehmensindividuellen NPS. Werte unter 20 sind kritisch zu bewerten.

→ Eine kontinuierliche Messung des NPS ist zu empfehlen. Da die Bewertungen eng mit der kundenseitig wahrgenommenen Dienstleistungsqualität korrelieren, empfiehlt sich die Messung auf Betriebsebene. Systeme mögen über eine Handelsgruppe standardisierbar sein, die Mitarbeiter im Kundenkontakt agieren individuell.

→ Ein hoher NPS bildet die Basis für die wirkungsstarke Mundpropaganda.

→ Die große Bedeutung eines guten NPS zeigt auch dessen hohe Korrelation mit der Loyalitätsrate.

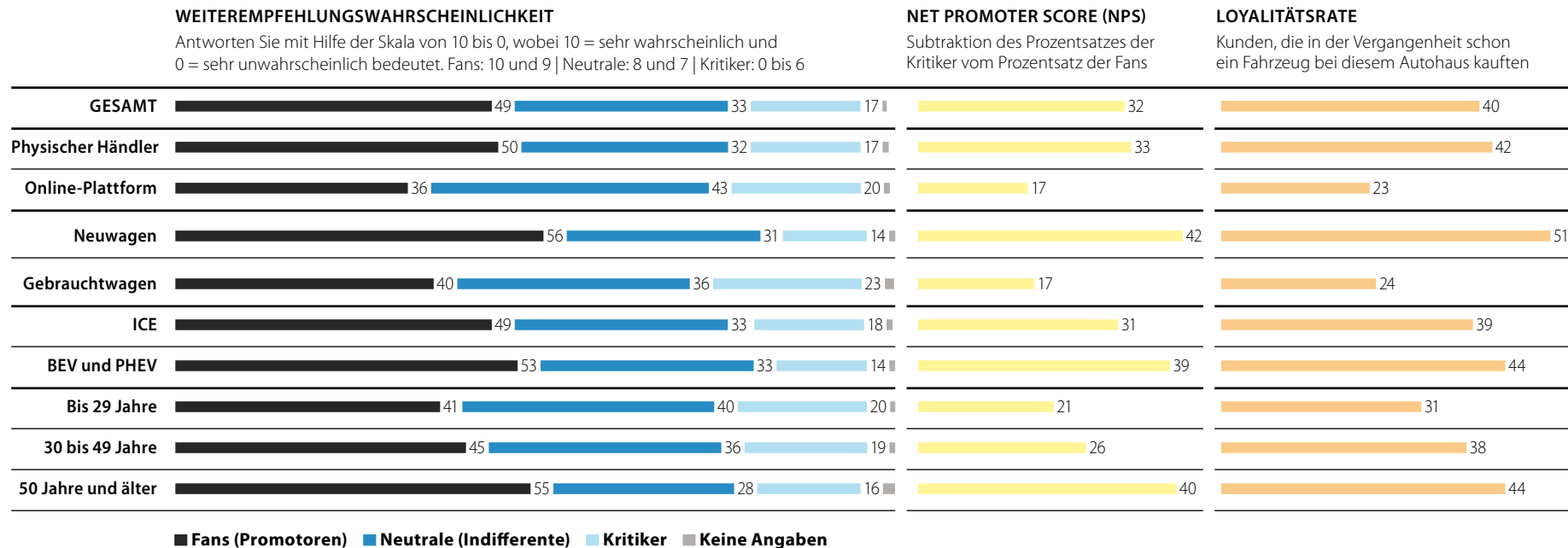
Online-Käufer zeigen sich unzufrieden.

Net-Promoter-Score Branchendurchschnitt: 32

Abbildung 19 Weiterempfehlung und Loyalität

Weiterempfehlung: Wenn Sie ein Freund oder Bekannter bzgl. der Anschaffung eines Autos um Rat fragen würde, mit welcher Wahrscheinlichkeit würden Sie Ihren Händler weiterempfehlen?

Loyalitätsrate: Haben Sie in der Vergangenheit bereits ein oder mehrere Fahrzeuge bei diesem Autohaus gekauft?



Basis: n = 1.240; nach Teilgruppen mind. n = 102 | Angaben in % | Rundungsbedingte Differenzen möglich

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebrauchtwagen-
kauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

Freundliche und kompetente Mitarbeiter sind wichtig, reichen jedoch nicht zur Differenzierung aus.

- ➔ Im Kontakt mit dem Vertragshändler erwarten Neuwagenkäufer kompetente und freundliche Mitarbeiter. Ihre zentrale Aufgabe ist die Beratung rund um das Fahrzeug.
- ➔ Positiv zu bewerten ist die gemessene hohe Zufriedenheit der Kunden in den Sachverhalten, die ihnen auch wichtig sind. Die Vertragshändler machen folglich vieles richtig. Für den einzelnen Händler ist es somit schwer,

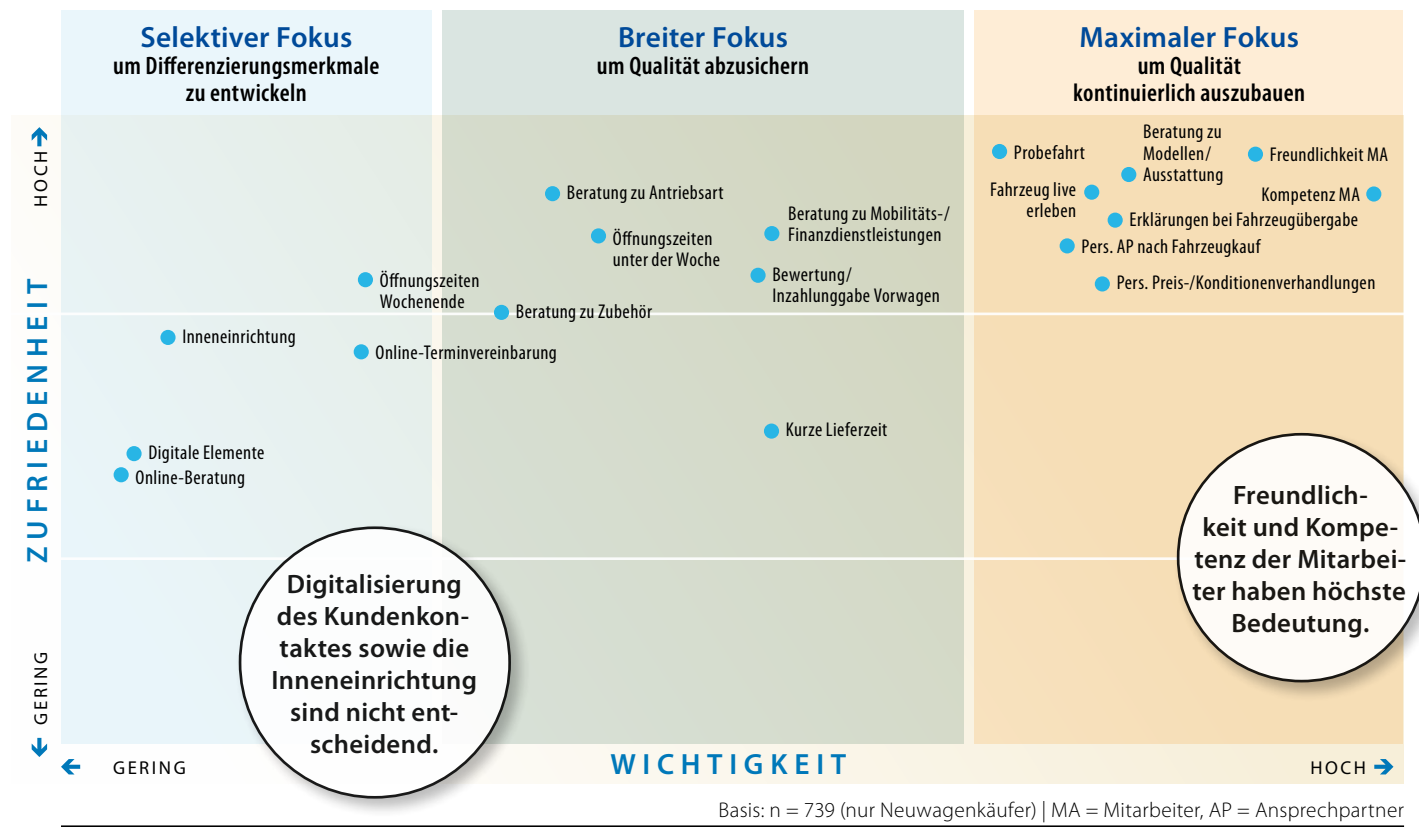
sich anhand der Optimierung der besonders wichtigen Leistungskriterien gegenüber Mitbewerbern positiv abzuheben. Die hohe Qualität in der Umsetzung dieser Leistungskriterien ist hingegen Branchenstandard und wird von den Interessenten erwartet.

- ➔ Differenzierungspotenziale weisen die in Abbildung 20 in die Achse „Selektiver Fokus“ fallenden Leistungskriterien auf. Sie sind den

NW-Käufern wichtig, die Umsetzung ist jedoch noch unzureichend.

- ➔ Touchtables oder VR-Systeme sind den Kunden wenig wichtig.
- ➔ Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist nicht dogmatisch in die drei Achsen zu unterscheiden. Die Übergänge sind fließend und die Einschätzungen dürften sich z. B. bei Premium- und GW-Kunden unterscheiden.

Abbildung 20
Leistungskriterien aus Perspektive von Neuwagenkunden
Wenn Sie auf den zurückliegenden Fahrzeugkaufprozess blicken:
Wie wichtig war Ihnen ...?
Wie zufrieden waren Sie mit ...?
(jeweils Top-2-Box: extrem/sehr wichtig/zufrieden)



Basis: n = 739 (nur Neuwagenkäufer) | MA = Mitarbeiter, AP = Ansprechpartner

- 1 Neuwagenkauf
- 2 Gebrauchtwagenkauf
- 3 Werkstattservice
- 4 Kundenanforderung
- 5 Online-Vertrieb
- 6 Künstliche Intelligenz
- 7 Nachhaltigkeit

Kompetente und freundliche Mitarbeiter sind entscheidend.

→ Die Korrelationsanalyse deckt Beziehungen zwischen einzelnen Merkmalen auf. Inwiefern diese Beziehungen in einem kausalen Zusammenhang stehen, also ob beispielsweise die Freundlichkeit der Mitarbeiter eine Zufriedenheit der Kunden zur Folge hat, kann anhand einer Korrelationsanalyse nicht beantwortet werden. Dennoch lassen hohe Korrelationen derartige Zusammenhänge vermuten.

→ Korrelationskoeffizienten von 0,0 bis 0,3 zeigen einen schwachen positiven Zusammenhang. Koeffizienten von über 0,3 bis 0,5 lassen auf mittelstarke positive Zusammenhänge schließen.

→ Kompetente Mitarbeiter, zufriedene Kunden sowie eine hohe Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit und eine hohe Kundenloyalität gegenüber dem Händler hängen zusammen. Händler sollten daher in die Mitarbeiterqualifizierung investieren – sowohl fachlich wie auch sozial.

→ Die Sicherheit, einen persönlichen Ansprechpartner auch innerhalb der Nutzungsphase zu haben, scheint für die Kunden wichtig zu sein.

Neuwagenverkauf ist ein „People-Business“.

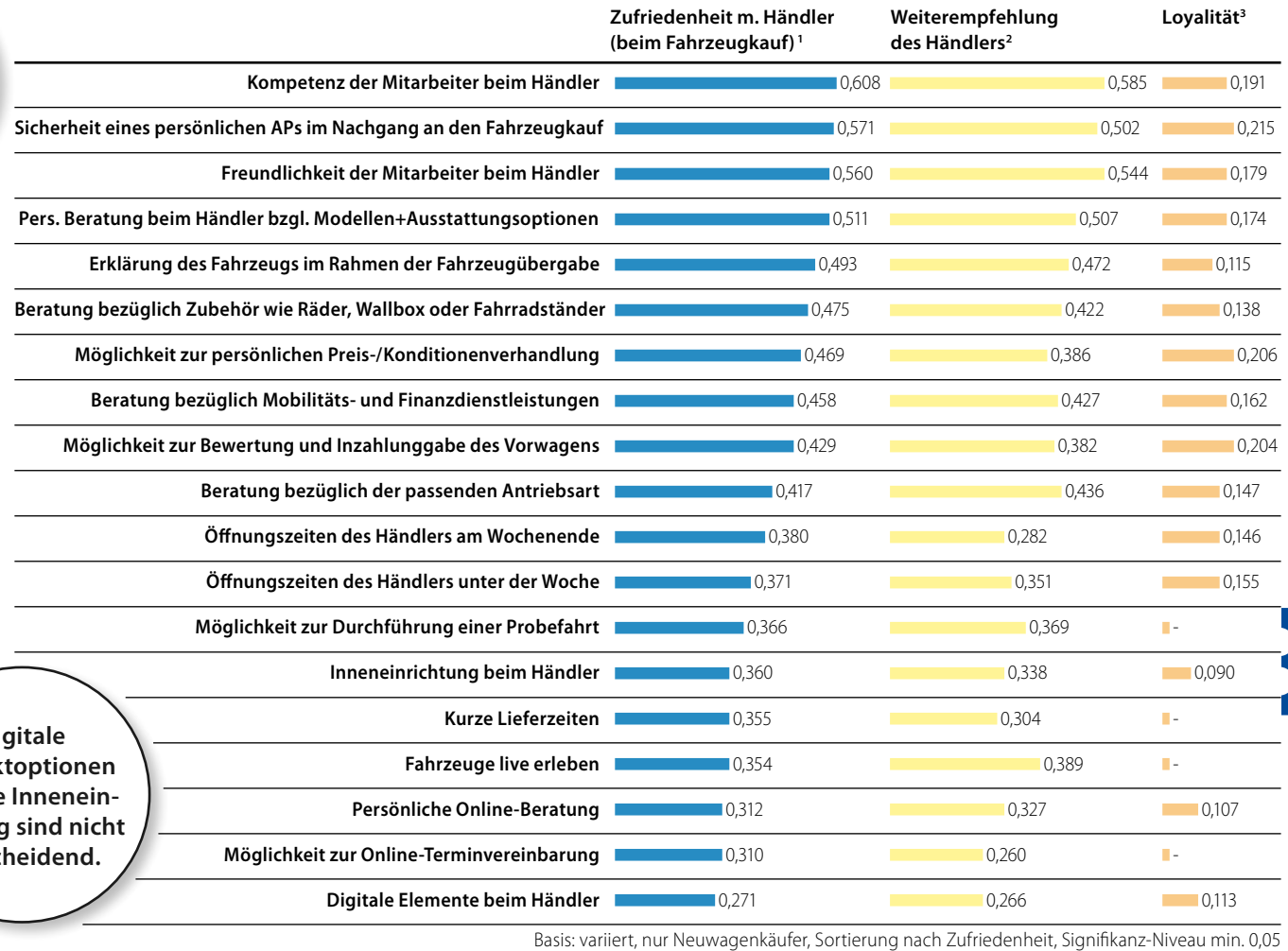
Digitale Kontaktoptionen und die Inneneinrichtung sind nicht entscheidend.

Abbildung 21

Beziehung zwischen Customer-Experience und Erfolgskennzahlen des CRM

Wenn Sie auf den zurückliegenden Fahrzeugkaufprozess zurückblicken: Wie zufrieden waren Sie mit ...?

(Korrelation mit der Zufriedenheit, der Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit und der Loyalität)



Basis: variiert, nur Neuwagenkäufer, Sortierung nach Zufriedenheit, Signifikanz-Niveau min. 0,05

1) Wenn Sie auf den vergangenen Fahrzeugkauf zurückblicken, wie zufrieden waren Sie mit Ihrem Autohaus ganz generell?

2) Wenn Sie ein Freund oder Bekannter bzgl. der Anschaffung eines Autos um Rat fragen würde, mit welcher Wahrscheinlichkeit würden Sie Ihren Händler weiterempfehlen?

3) Haben Sie in der Vergangenheit bereits ein oder mehrere Fahrzeuge bei diesem Autohaus gekauft?

Fixpreise treffen nicht den Nerv der Neuwagenkäufer.

22 %
zeigen Skepsis
bzgl. des Austaus-
ches von perso-
nenbezogenen
Daten.

Eine
rein digitale
Präsentation
der Fahrzeuge
wird mehrheitlich
abgelehnt.

→ Welche Sachverhalte erwarten Neu-
wagenkäufer und womit können sie
begeistert werden? Dieser zentralen
Frage auf dem Weg zu zufriedenen
und loyalen Kunden wird mit Hilfe einer
Fragelogik aus dem Modell der Kano-
Analyse nachgegangen. Über eine funk-
tional formulierte Frage werden Käufer
um eine Bewertung gebeten, inwieweit
sie einen Sachverhalt befürworten wür-
den. Zur Auswahl stehen fünf Optionen
von „Das würde mich stören“ bis hin zu
„Das würde mich freuen“.

→ Die Auswertung unterstreicht erneut,
dass das Werkstattgeschäft integraler
Bestandteil des Automobilhandels ist.
NW-Käufer fordern von ihrem Händler
ein, dass dieser auch bei Wartungs- und
Reparaturbedarfen zur Stelle ist.

→ Bei zahlreichen Sachverhalten dürften
die Interessen von NW-Käufern und den
Automobilherstellern konträr zueinan-
der laufen. So würden sich die Kunden
einerseits über unterschiedliche Marken
im Showroom freuen. Andererseits

blicken sie kritisch auf den Austausch
personenbezogener Daten zwischen
Händler und Hersteller. Auch an die
Preisverhandlung scheinen sich die
Kunden gewöhnt zu haben, denn Fix-
preise würden 44 Prozent der Befragten
stören. Dies steht im Widerspruch zu
den Preisfestsetzungsbestrebungen
zahlreicher Hersteller im Agenturmodell.

→ Der stationäre Handel muss Neuwagen
physisch-analog zeigen. Auch dies be-
tonen die befragten Neuwagenkäufer.

Antwortoptionen: Das würde mich stören. | Das nehme ich gerade noch hin. | Das ist mir egal. | Das setze ich voraus. | Das würde mich freuen.

Enttäuschungspotenzial Anteil der Nennungen „Das würde mich stören.“	Was würden Sie sagen, wenn ...	Begeisterungspotenzial Anteil der Nennungen „Das würde mich freuen.“	Begeisterungs- faktor Nennungen „Würde mich freuen“ abzgl. Nennungen „Würde mich stören“
1,2	... Ihr Händler auch einen Fahrzeugservice (Wartung/Reparatur etc.) anbieten würde?	31,5	30,3
6,8	... Sie bei Ihrem Händler Fahrzeuge unterschiedlicher Marken in einem Showroom besichtigen könnten?	31,1	24,3
1,6	... Ihr Händler Probefahrten anbieten würde?	28,0	26,4
5,5	... Ihr Händler auch einen Installationsservice für die Wallbox, den Stromspeicher und die Photovoltaik-Anlage abschließen könnte?	27,3	21,8
10,7	... Ihr Händler auch an Sonn- und Feiertagen geöffnet hätte?	25,6	14,9
12,4	... Ihr Händler fahrzeugbezogene Daten mit dem Autohersteller austauschen würde, um Sie individueller betreuen zu können?	19,2	6,8
7,0	... Ihr Händler eine sehr luxuriöse, hochwertige Inneneinrichtung in seinem Showroom hätte?	15,6	8,6
21,9	... Ihr Händler personenbezogene Daten mit dem Autohersteller austauschen würde, um Sie individueller betreuen zu können?	14,1	-7,1
9,2	... Sie bei Ihrem Händler auch Fahrräder erwerben könnten?	12,7	3,5
43,7	... es bei Neuwagen Fixpreise gäbe und Sie den Preis nicht mehr verhandeln könnten/bräuchten?	11,9	-31,8
5,4	... die Verkäufer und Produktberater bei Ihrem Händler einen einheitlichen Dresscode hätten?	7,0	1,6
54,1	... Sie bei Ihrem Händler Fahrzeuge vorrangig digital und nicht physisch-analog präsentiert bekämen?	6,9	-47,2

Basis: n = 739 | Angaben in %

Abbildung 22
Begeisterungs-
potenziale inner-
halb der Neuwa-
genvermarktung
Bitte geben Sie für die folgenden
Situationen an, inwieweit Sie sie
befürworten würden.

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebrauchtwagenkauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

Mehrmarkenangebote sind gefordert.

Fahrräder werden beim Händler nicht erwartet.

Kunden wollen den Preis verhandeln.

➔ Neu- und Gebrauchtwagenkäufer zeigen in der grundsätzlichen Ausrichtung eine ähnliche Erwartungshaltung an das Leistungsangebot des Händlers. Das gemessene Enttäuschungspotenzial, also die Häufigkeit der Nennung „Das würde mich stören“, ist bei Gebrauchtwagenkäufern jedoch höher.

➔ Das Angebot von Serviceleistungen ist für Gebrauchtwagenhändler

unumgänglich. Dies ist unter anderem mit Kundenbedenken um den technischen Zustand des Fahrzeugs zu begründen.

➔ In der Zusammenfassung wollen Gebrauchtwagenkäufer Fahrzeuge beim Händler besichtigen, Probe fahren und wissen, dass dieser bei etwaigen Servicebedarfen zur Stelle ist. Öffnungszeiten an Sonn- und Feiertagen wären ebenso wünschenswert wie das

Angebot von Wallboxen oder Stromspeichern. Auch gegenüber dem Austausch von fahrzeugbezogenen Daten zeigen sich die Gebrauchtwagenkäufer offen. Die Inneneinrichtung des Showrooms oder der Dresscode der Mitarbeiter ist wiederum sekundär.

➔ Der Austausch von personenbezogenen Daten mit dem Hersteller und Festpreise würden die Gebrauchtwagenkäufer eher stören.

Antwortoptionen: Das würde mich stören. | Das nehme ich gerade noch hin. | Das ist mir egal. | Das setze ich voraus. | Das würde mich freuen.

Enttäuschungspotenzial Anteil der Nennungen „Das würde mich stören.“	Was würden Sie sagen, wenn ...	Begeisterungspotenzial Anteil der Nennungen „Das würde mich freuen.“	Begeisterungsfaktor Nennungen „Würde mich freuen“ abzgl. Nennungen „Würde mich stören“
0	... Ihr Händler auch einen Fahrzeugservice (Wartung/Reparatur etc.) anbieten würde?	36,7	36,7
3,8	... Sie bei Ihrem Händler Fahrzeuge unterschiedlicher Marken in einem Showroom besichtigen könnten?	36,3	32,5
11,8	... Ihr Händler auch an Sonn- und Feiertagen geöffnet hätte?	28,5	16,7
1,0	... Ihr Händler Probefahrten anbieten würde?	27,9	26,9
17,8	... Ihr Händler fahrzeugbezogene Daten mit dem Autohersteller austauschen würde, um Sie individueller betreuen zu können?	19,8	12,0
5,4	... Ihr Händler auch einen Installationsservice für die Wallbox, den Stromspeicher und die Photovoltaik-Anlage abschließen könnte?	18,6	13,4
31,3	... Ihr Händler personenbezogene Daten mit dem Autohersteller austauschen würde, um Sie individueller betreuen zu können?	11,0	-20,3
8,0	... Ihr Händler eine sehr luxuriöse, hochwertige Inneneinrichtung in seinem Showroom hätte?	10,6	-2,6
10,2	... Sie bei Ihrem Händler auch Fahrräder erwerben könnten?	9,8	-0,4
42,5	... es bei Neuwagen Fixpreise gäbe und Sie den Preis nicht mehr verhandeln könnten/bräuchten?	8,2	-34,3
9,0	... die Verkäufer und Produktberater bei Ihrem Händler einen einheitlichen Dresscode hätten?	6,6	-2,4
61,9	... Sie bei Ihrem Händler Fahrzeuge vorrangig digital und nicht physisch-analog präsentiert bekämen?	4,8	-57,1

Basis: n = 739 | Angaben in %

Abbildung 23

Begeisterungspotenziale innerhalb der Gebrauchtwagenvermarktung

Bitte geben Sie für die folgenden Situationen an, inwieweit Sie sie befürworten würden.

1 Neuwagenkauf

2 Gebrauchtwagenkauf

3 Werkstattservice

4 Kundenanforderung

5 Online-Vertrieb

6 Künstliche Intelligenz

7 Nachhaltigkeit

Kompetente und freundliche Mitarbeiter sichern den nachhaltigen Erfolg.

→ Die Messlatte zur Kundenbegeisterung wird nicht innerhalb des Automobilhandels, sondern durch Google, Amazon, Meta und Apple gesetzt. Prämisse dieser Unternehmen ist die Kundenbegeisterung. Diese wird in einer Wirkungsfolge zu der vom Kunden erlebten Customer-Experi-

ence angesehen. Die Messung dieses Wirkungszusammenhangs zwischen Ausgestaltung und der Kundenzufriedenheit stellt jedoch für viele Unternehmen weiterhin eine Blackbox dar.

→ Anhand einer Regressionsanalyse können Beziehungen zwischen einer abhängigen und einer unabhängigen Variablen aufgedeckt werden. Im vorliegenden Fall bilden die einzelnen Customer-Experience-Momente die unabhängige und die Kundenzufrie-

denheit, die Kundenloyalität oder die Weiterempfehlung die abhängige Variable. Aufgedeckt wird daher in diesem Zusammenhang, welchen Einfluss die Bewertung des Customer-Experience-Moments auf die Kundenzufriedenheit, die Loyalität oder die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit hat.

→ Eine starke Ursache-Wirkungs-Beziehung besteht zwischen der Verbesserung der Mitarbeiterkompetenz und der Kundenzufriedenheit. Gelingt es

einem Autohausunternehmen, die Kundenzufriedenheit mit der Mitarbeiterkompetenz um einen Bewertungspunkt zu erhöhen, so steigt die Gesamtzufriedenheit mit dem Händler um 0,209 Bewertungspunkte.

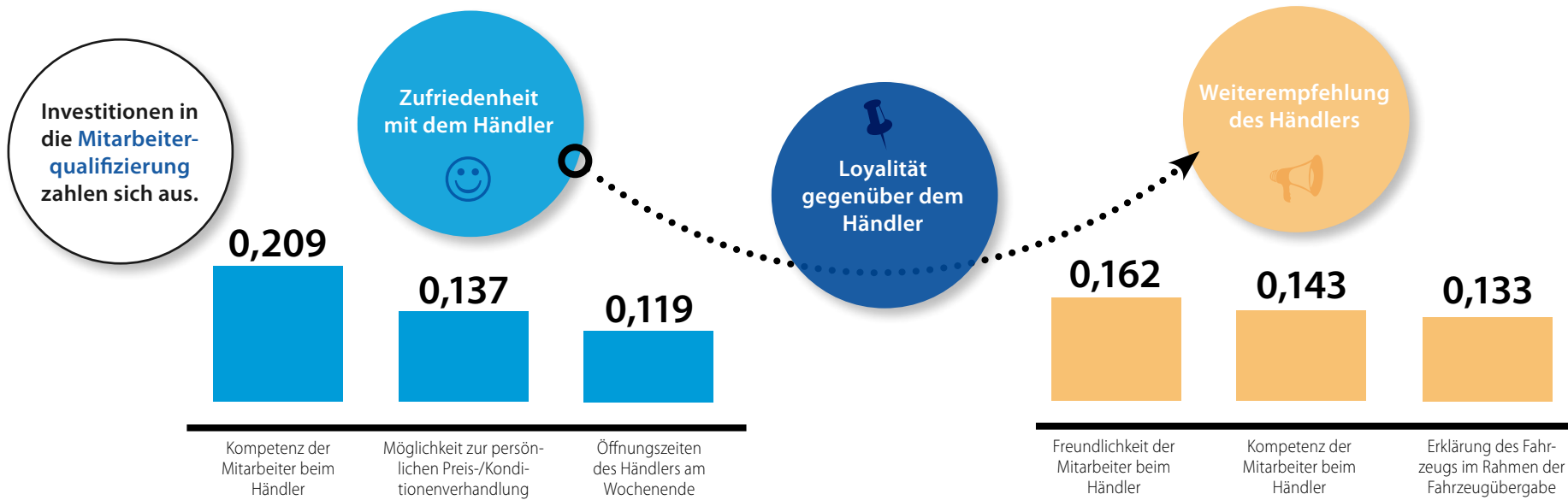
→ Einen ebenfalls starken Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zeigen die Freundlichkeit der Mitarbeiter und die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit.

Wirkungskette von der Customer-Experience bis zur Weiterempfehlung

Abbildung 24 Regressionsanalyse: Wirkung von CX-Faktoren auf Zufriedenheit und Weiterempfehlung

Wenn Sie auf den vergangenen Fahrzeugkauf zurückblicken, wie zufrieden waren Sie mit Ihrem Autohaus ganz generell?

Haben Sie in der Vergangenheit bereits ein oder mehrere Fahrzeuge bei diesem Autohaus gekauft?



Top-3-CX-Faktoren zur Erhöhung der Zufriedenheit

Top-3-CX-Faktoren zur Erhöhung der Weiterempfehlung

Basis: variiert, Sortierung nach Signifikanzniveau „Zufriedenheit“ und „Weiterempfehlung“, berücksichtigt wurden Käufer von Neu- und Gebrauchtwagen

1 Neuwagenkauf

2 Gebrauchtwagenkauf

3 Werkstattservice

4 Kundenanforderung

5 Online-Vertrieb

6 Künstliche Intelligenz

7 Nachhaltigkeit

33 Prozent
der BEV-Käufer
bevorzugen einen
Online-Kauf.

5

Jeder Dritte
NW-Käufer kann
sich einen Online-
Kauf vorstellen.

E-Commerce – (wann) kommt der Durchbruch?



Fahrzeug-
kauf über
stationäre Formate
wird weiterhin
präferiert.

Online-Kauf
ist mit Hoffnung
auf Preisvorteil
verbunden.

- 1 Neuwagen-
kauf
- 2 Gebrauchtwagenkauf
- 3 Werkstatt-
service
- 4 Kunden-
anforderung
- 5 Online-
Vertrieb
- 6 Künstliche
Intelligenz
- 7 Nachhaltig-
keit

5. E-COMMERCE – (WANN) KOMMT DER DURCHBRUCH?

E-Commerce boomt in nahezu allen Branchen. Jedoch für die Vermarktung von Autos scheint sich der Online-Kanal nur bedingt zu eignen. Kommt der Durchbruch auch im Automobilhandel und wer macht das Geschäft?



Wie die Auswertungen der Kunden-verhaltensweisen innerhalb der Buying-Journeys zeigen, haben sich Online-Informationskanäle fest in den Rechercheverhaltensweisen der Kunden verankert. Die reine Online-Abwicklung des gesamten Kaufprozesses stellt im Automobilhandel jedoch weiterhin die Ausnahme dar – würde ein Wechsel von der aktuell hybriden Customer-Journey in ein reines E-Commerce-Konzept doch einem Paradigmenwechsel gleichkommen. Ein Strukturbruch in den automobilen Vertriebssystemen wäre die logische Folge.

Der Blick in andere Wirtschaftszweige zeigt jedoch, dass sich der Online-Vertrieb auch für hochpreisige, beratungsintensive und komplexe Produkte eignet. An den Kaufprozess von Automobilen scheinen die Kunden jedoch ganz spezifische Anforde-

rungen zu stellen. So können sich 20 Prozent der Gebrauchtwagenkäufer grundsätzlich vorstellen, ihren nächsten Gebrauchtwagen rein online zu kaufen. Trotz der spezifischen Kundenanforderungen ist davon auszugehen, dass die Nachfrage nach E-Commerce-Lösungen perspektivisch auch im Autohandel zunehmen wird. Die Studienlage zur Durchdringungsgeschwindigkeit des Online-Autohandels ist sehr heterogen. Wertvolle Orientierungspunkte zu dieser Fragestellung liefert die vorliegende Studie.

Die Studie „Digitalisierung und Transformation 2024“ erkennt das Potenzial von E-Commerce im Automobilvertrieb, bewertet dies aber nicht als komplettes Substitut stationärer Konzepte. Folgt man den Kundenäußerungen, so sind hybride Modelle, die den Kunden einen Wechsel

zwischen online und offline ermöglichen, nicht als Übergangslösung zu verstehen, sondern werden im Automobilvertrieb längerfristig nachgefragt sein.

Es ist aber auch von einer Parallelität unterschiedlicher Systeme auszugehen. Diese Entwicklung lockte in den vergangenen Jahren bereits zahlreiche neue Anbieter an. Autohero, Teil der Auto1 Group, demonstriert beispielsweise, dass die komplett digitale Gebrauchtwagenvermarktung zumindest technisch funktionieren kann. Der Vermarktungsprozess reicht von der 360-Grad-Fahrzeugbesichtigung über die Home-Delivery-Lösung mittels gläsernem Transporter bis hin zur 21-Tage-Geld-zurück-Garantie. Online-Sale funktioniert also auch im Automobilhandel. Offen ist jedoch, wer an diesem Geschäft partizipieren wird.

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebrauchtwagen-
kauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

Jeder dritte Neuwagenkäufer kann sich einen Online-Kauf vorstellen.

➔ Kunden zeigen eine recht eindeutige Haltung gegenüber einem Online-Fahrzeugkauf. Weniger als 10 Prozent der Befragten sind unentschlossen, ob sie einen Online-Fahrzeugkauf in Betracht ziehen. Der geringe Anteil der Unentschlossenen lässt darauf schließen, dass analoge oder hybride Systeme auch künftig gefragt sein werden – nur eben nicht mehr ausschließlich.

➔ 33 Prozent der Neuwagen- und 20 Prozent der Gebrauchtwagenkäufer können sich grundsätzlich vorstellen, ihren nächsten Wagen rein online zu kaufen und folglich auf eine Probefahrt oder eine persönliche Beratung im Autohaus zu verzichten.

➔ Die geringere E-Commerce-Bereitschaft unter den Gebrauchtwagenkunden ist unter anderem auf die Unsicherheiten hinsichtlich des

Fahrzeugzustandes zurückzuführen. Denn jeder Gebrauchtwagen ist ein Einzelstück.

➔ Eine überdurchschnittlich hohe E-Commerce-Bereitschaft ist unter jungen Kunden, Käufern von batterieelektrischen Fahrzeugen und Dienstwagenfahrern festzustellen.

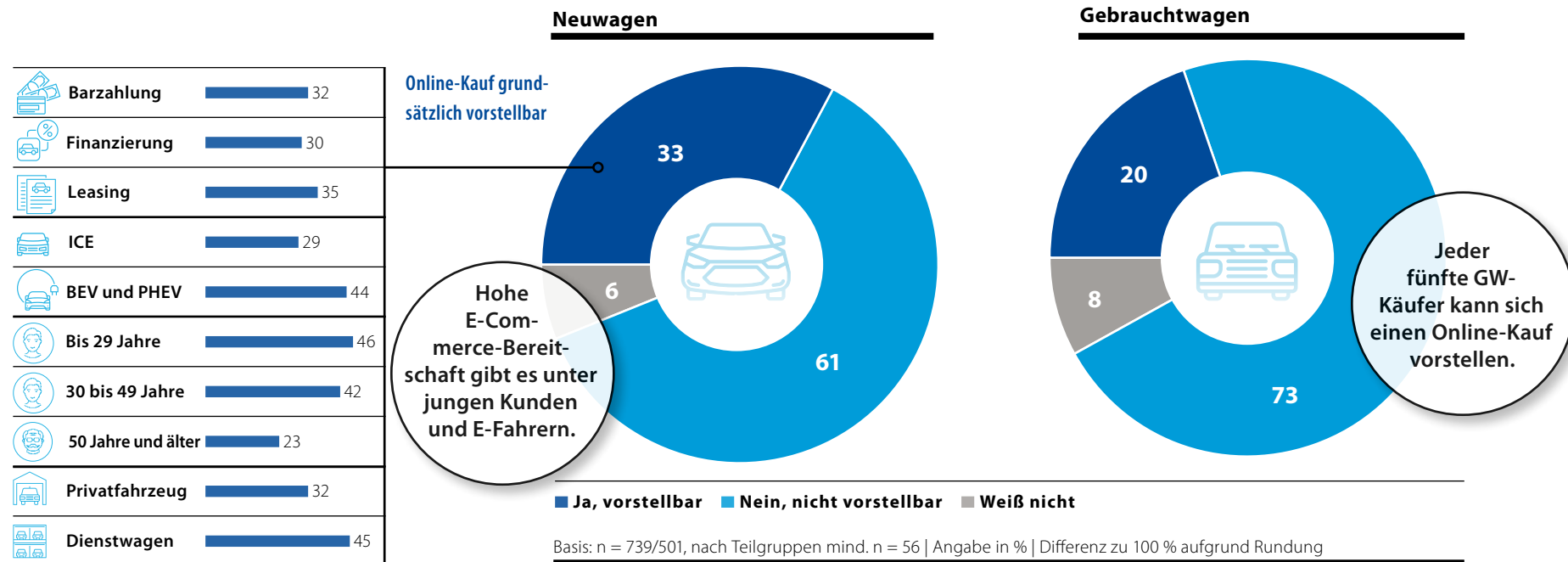
Dienstwagen-
fahrer zeigen sich
E-Commerce-affin.

Abbildung 25

Kundeninteresse an Online-Kauf

Können Sie sich grundsätzlich vorstellen, Ihren nächsten Gebraucht- oder Neuwagen rein online zu kaufen?

Weder eine Probefahrt noch eine persönliche Beratung/Fahrzeugbesichtigung beim Händler sind möglich.



1 Neuwagen-
kauf

2 Gebraucht-
wagenkauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

Der analoge Fahrzeug- kauf wird präferiert, dennoch besteht für den Online-Kanal ein Marktpotenzial von 600.000 Neuwagen.

➔ Bei der Frage nach der bevorzugten Kanalwahl nimmt der Anteil der Online-Kanal-Aversen zu. Der Anteil der Unentschlossenen bleibt wie bei der vorherigen Frage nach der grundsätzlichen Bereitschaft auf vergleichbarem Niveau (unter 10 Prozent).

➔ 21 Prozent der Neuwagenkäufer ziehen den Online-Kanal dem stationären Handel vor. Unter den Gebrauchtwagenkäufern präferieren

10 Prozent der Befragten den Online-Kanal.

➔ Bei Übertrag der Präferenzen hinsichtlich der Absatzkanäle ergibt sich unter Annahme eines Marktvolumens von jährlich 2,9 Millionen Neuwagen für den Online-Vertrieb ein Marktpotenzial von rund 600.000 Einheiten. Der Vergleichswert im Gebrauchtwagenmarkt beläuft sich auf 680.000 Einheiten. Dieser Rechnung liegt ein Gebraucht-

wagenmarkt von 6,8 Millionen Besitzumschreibungen zugrunde.

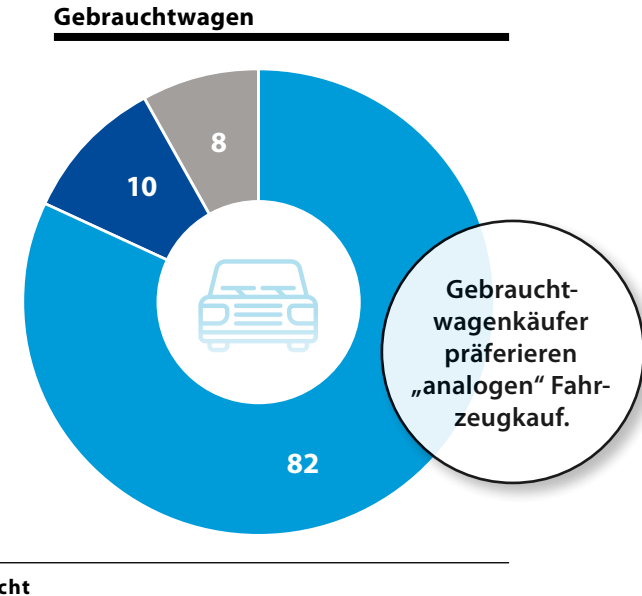
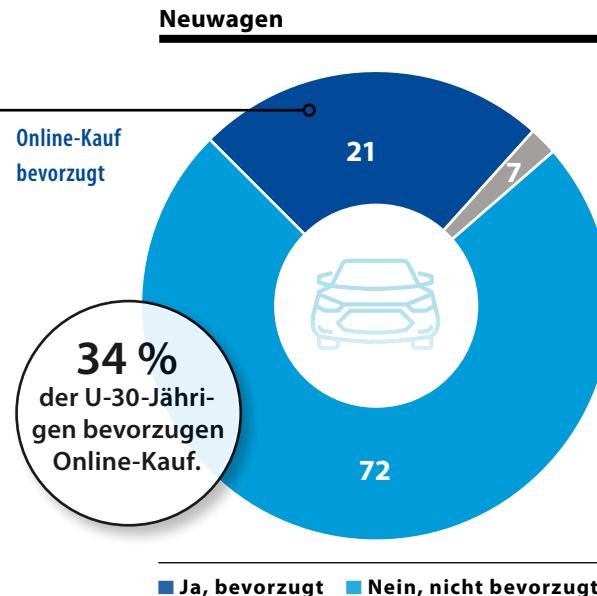
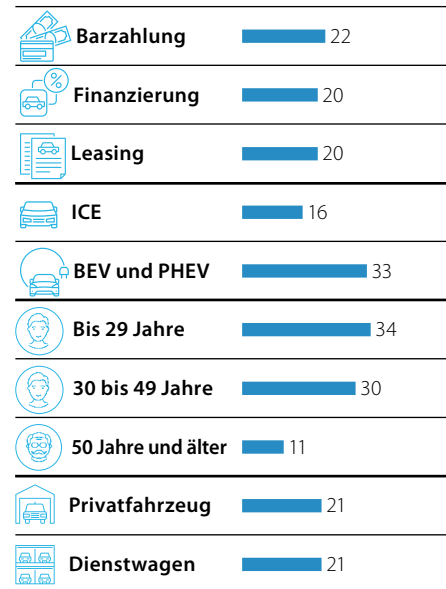
➔ Dienstwagenfahrer zeigen sich zwar grundsätzlich überdurchschnittlich stark Online-Kanal-affin (siehe Abbildung 26). Bei der Frage nach dem bevorzugten Kanal zeigen sie sich hingegen konservativer.

Dienstwagen-
fahrer zeigen sich
E-Commerce-affin.

Abbildung 26

Forderung nach Online-Kauf

Würden Sie es bevorzugen, Ihren nächsten Gebrauch- oder Neuwagen rein online zu kaufen (weder eine Probefahrt noch eine persönliche Beratung/Fahrzeugbesichtigung beim Händler sind möglich)?



Basis: n = 739/501, nach Teilgruppen mind. n = 56 | Angabe in %

- 1 Neuwagen-
kauf
- 2 Gebrauchtwagen-
kauf
- 3 Werkstatt-
service
- 4 Kunden-
anforderung
- 5 Online-
Vertrieb
- 6 Künstliche
Intelligenz
- 7 Nachhaltig-
keit

Vertragshändler mit stationärem Kontaktpunkt sind die erste Wahl.

➔ Vertragshändler aus der Region und Automobilhersteller sind die Wunschpartner der Fahrzeughalter, um ein Auto online zu kaufen. Die vergleichsweise niedrigere Attraktivität von Vertragshändlern aus anderen Regionen mag etwas widersprüchlich wirken. Offensichtlich schwingen auch bei den online-affinen noch Bedenken hinsichtlich einer stationär-analogen Erreichbarkeit mit.

➔ Die hohen Attraktivitätswerte der Automobilhersteller sollten die Vertragshändler aufhorchen lassen. Insbesondere innerhalb der Neuwagenvermarktung könnten diese in direkten Wettbewerb zu den Retail-Partnern treten. Auch innerhalb der Gebrauchtwagenvermarktung bauen zahlreiche Hersteller aktuell ihr Engagement aus. Durch einen Wechsel vom Vertragshandelssystem in ein Agenturmodell werden die Zugriffs-

möglichkeiten auf Leasingrückläufer und junge Gebrauchtwagen gestärkt. Diese Ware würden Interessenten gerne auch direkt beim Hersteller kaufen.

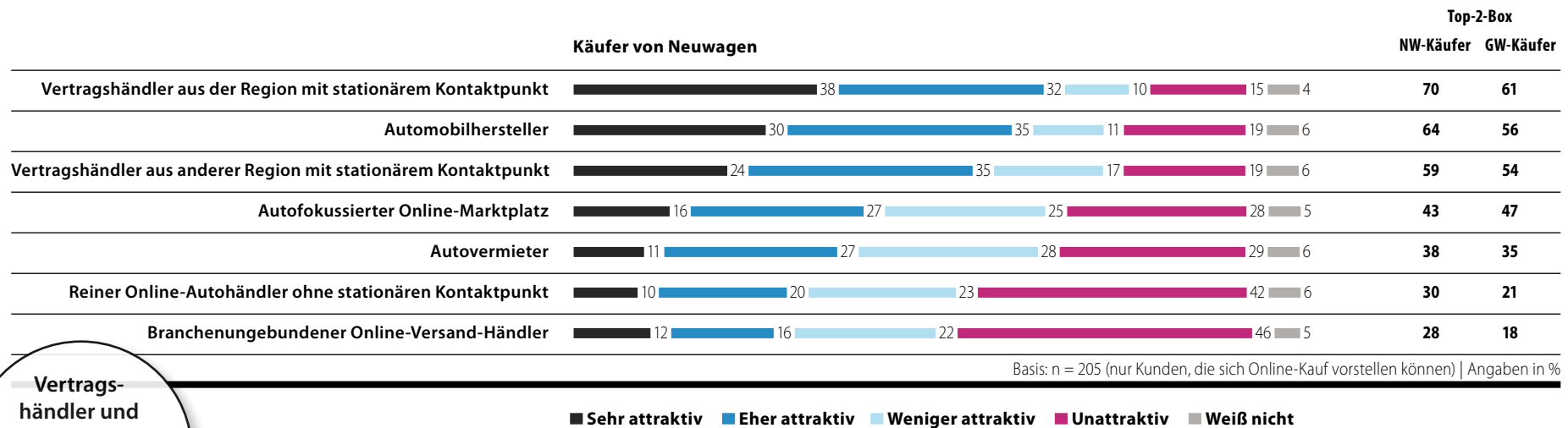
➔ Branchenungebundene Versandhändler wie beispielsweise Amazon verzeichnen unter beiden Kundengruppen die geringsten Attraktivitätswerte.

Neu- und Gebrauchtwagenkäufer sind sich einig.

Abbildung 27

Attraktivität von Anbietergruppen beim Neuwagen-Online-Kauf

Wie attraktiv bewerten Sie die nachstehenden Anbietergruppen, um einen Neuwagen rein online zu kaufen (weder eine Probefahrt noch eine persönliche Beratung/Fahrzeugbesichtigung beim Händler sind möglich)?



Vertragshändler und Hersteller werden als attraktivste Online-Seller wahrgenommen.

1 Neuwagenkauf

2 Gebrauchtwagenkauf

3 Werkstattservice

4 Kundenanforderung

5 Online-Vertrieb

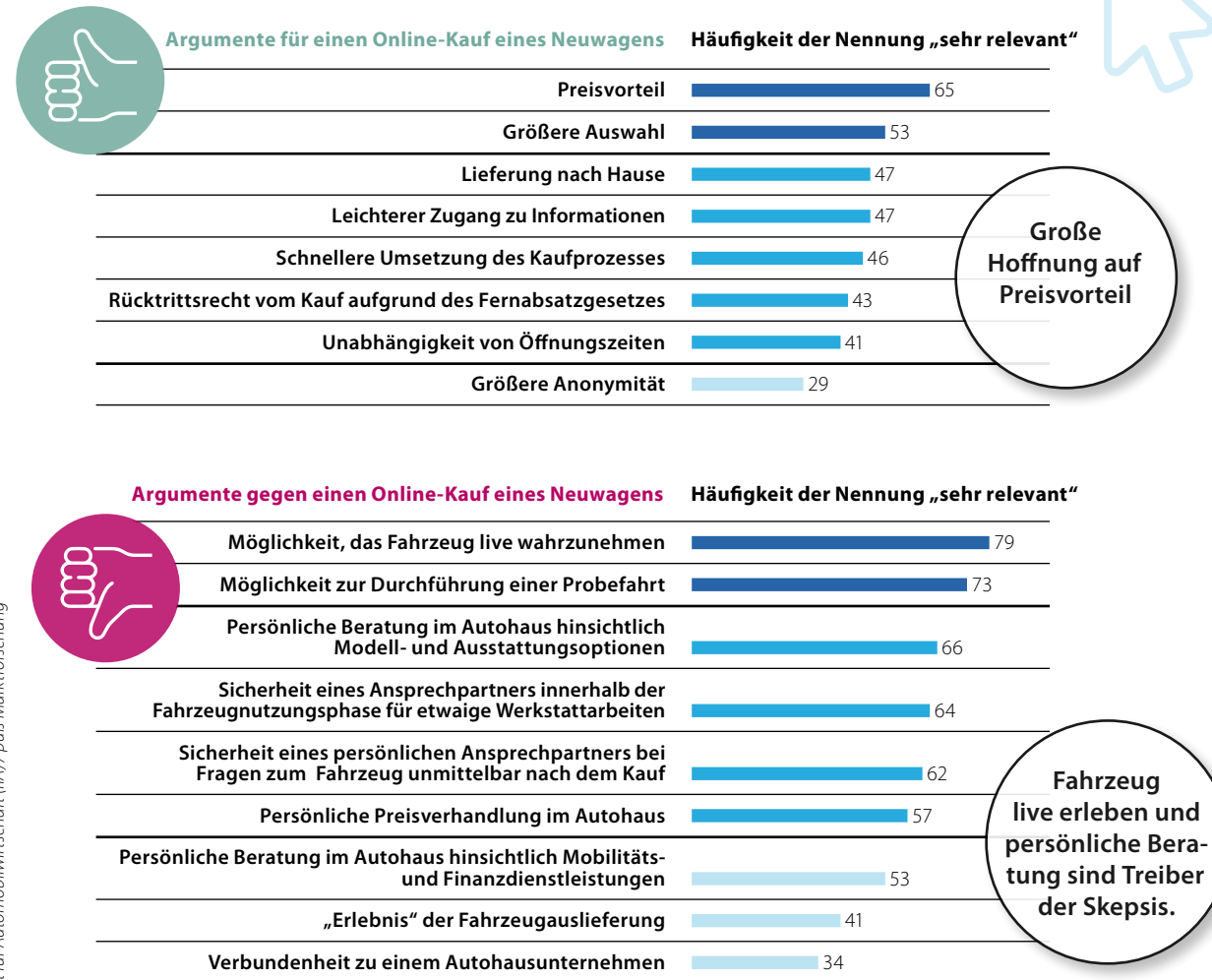
6 Künstliche Intelligenz

7 Nachhaltigkeit

Den Argumenten gegen einen Online-Kauf ist mit den Möglichkeiten zur Optimierung der digitalen Verkaufsstrecke nur schwer entgegenzuwirken.

- ➔ Die Wahl des Online-Kanals für den Neuwagenkauf ist mit der Hoffnung auf einen Preisvorteil verbunden. Diese Erwartungshaltung ist zweifelsohne auch auf die Erfahrungen hinsichtlich variierender Preissetzungen in Multikanalsystemen anderer Produkte zurückzuführen. Über die Höhe des erwarteten Preisvorteils kann an dieser Stelle jedoch keine Aussage getroffen werden.
- ➔ Auch die Hoffnungen auf eine größere Auswahl sowie den Home-Delivery-Service motivieren für die Wahl des Online-Kanals.
- ➔ Insgesamt ist die Liste der Argumente für einen Online-Kauf von der Hoffnung auf Preisvorteile getrieben. Die restlichen Argumente erhalten geringere Relevanzbewertungen.
- ➔ Gegen einen Online-Kauf spricht die fehlende Möglichkeit, das Fahrzeug live zu erleben, es Probe zu fahren sowie sich mit dem Verkaufsberater persönlich auszutauschen. Die Kunden scheinen die Kernfunktionen des Handels auch weiterhin zu schätzen.
- ➔ Aus Verbundenheit zum Autohaus oder zum Erlebnis der Fahrzeugauslieferung entscheiden sich nur wenige Neuwagenkäufer gegen einen Online-Kauf.

Abbildung 28
Für und Wider im Online-Neuwagenkauf
Welche Relevanz besitzen die nachstehenden Argumente für und gegen einen Online-Fahrzeugkauf (gegenüber dem Kauf im stationären Automobilhandel)?



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA) / puls Marktforschung

Basis: Argumente für n = 152, Argumente gegen: n = 535 | Angaben in %



INTERVIEW MIT JULIAN SCHNAPP,
AUTOHAUS SPERBER

„Der Online- Vertrieb wird weiter wachsen!“

Wir haben un-
ser Marktgebiet
vergrößert und
sprechen neue
Kunden an.

Kunden
reagieren
positiv und loben
unsere einfachen
digitalen Pro-
zesse.

- 1 Neuwagen-
kauf
- 2 Gebraucht-
wagenkauf
- 3 Werkstatt-
service
- 4 Kunden-
anforderung
- 5 Online-
Vertrieb
- 6 Künstliche
Intelligenz
- 7 Nachhaltig-
keit

Wann habt Ihr Euch als Autohausgruppe dem Online-Vertrieb erstmals aktiv angenommen und was war der Trigger?

Wir bieten seit circa 2019 Fahrzeuge über unterschiedliche Portale an. Wir wollten damit unser Kundensegment erweitern und überregionale Bekanntheit erlangen.

Welche Fahrzeuge kann man bei Euch online kaufen?

Wir bieten online Neuwagen von BMW, Mini und Xpeng an. Darüber hinaus kann man BMW Premium-Gebrauchtwagen über unsere Website und mobile.de kaufen. Für preisbewusste Gebrauchtwagenkäufer bieten wir preislich attraktive Gebrauchte über unsere Website mit Onlineshop zum Kauf an.

Gibt es eine Kundengruppe, die besonders affin für den Online-Kauf ist?

Ja, die an das Online-Shopping gewöhnten Generationen Y und Z zeigen sich besonders affin, aber auch die Leasing-Kunden mit hoher Tendenz zum Preisvergleich fallen hier auf. Neben Dienstwagen beziehungsweise Flotten-/Firmenkunden, die hohen Wert auf Effizienz und agile Prozesse legen, interessieren sich auch preisbewusste Gebrauchtwagenkäufer für den Online-Kauf.

Habt Ihr einen eigenen Online-Vertriebsprozess aufgebaut oder arbeitet Ihr per Whitelabel-Lösung mit Partnern zusammen?

Wir setzen beim Vertrieb teilweise auf Partner und etablierte Online-Plattformen. Für unsere GW-Sparte nutzen wir eigene Prozesse mit einem gehosteten Shop-System, das nach unseren Ansprüchen gestaltet und in unsere Webseiten eingebettet ist.

Wie sind die Rückmeldungen der Kunden?

Die Kunden reagieren in der Regel stark positiv, gelobt werden die einfachen Prozesse und der Übergang vom digitalen Verkaufsprozess zur Interaktion mit dem Verkäufer bei der Besichtigung oder Auslieferung. Ebenfalls gelobt werden unsere schnellen Reaktionszeiten und die Beratungskompetenz. Dies spiegelte sich auch im Gewinn des Automotive Business Award für unsere digitalisierten Prozesse wider.

Können Ihr mit dem neuen Absatzkanal Neukunden gewinnen?

Ja, wir sprechen jetzt eine größere Zielgruppe und unterschiedliche Kundensegmente an. Wir konnten insbesondere

FÜR DIE DIGITAL
NATIVES, DIE
JETZT LANGSAM
IN DIE SITUATION
DES FAHRZEUG-
KAUFS KOMMEN,
WIRD AUCH DER
AUTOKAUF EIN
DIGITALES ERLEBNIS
WERDEN.

Neukunden gewinnen. Wir haben unser Marktgebiet erweitert und erreichen nun Kunden, die nicht in unserem Einzugsgebiet leben und die durch den Online-Vertrieb trotzdem von unserer hohen Qualität, unserem Ruf und unserer vielfältigen Fahrzeugauswahl profitieren können.

Viele scheuen den Online-Vertrieb aufgrund des 14-tägigen Rückgaberechts. Wie viele Kunden geben das Fahrzeug zurück?

Die Rückgabequote von Fahrzeugen ist äußerst gering.

Wo verortet Ihr den Online-Vertrieb bei Euch? Ist dies eine separate Abteilung, habt Ihr reine Online-Verkäufer?

Im Neuwagenvertrieb gibt es besondere Spezialisten, die einerseits den Ladenverkauf und den persönlichen Kundenkontakt perfekt beherrschen, aber deren Fokus auf dem Onlinevertrieb liegt. Diese Kompetenz haben mehrere Verkäufer, die sich sowohl im Laden- als auch im Online-Vertrieb professionell präsentieren können. Im Gebrauchtwagenbereich beherrscht jeder Verkäufer den Online-Vertrieb und hat

zugleich dieselben hohen Kompetenzen für den Verkauf vor Ort.

Was sind Eure Learnings?

Entscheidend ist die Fokussierung in jedem einzelnen Bereich (Gebiet, Online, Laden, Flotte). Man muss wissen, welche Qualitäten wo gefragt sind und die Stärken der Verkäufer zu kennen, um diese dem geeigneten Bereich zuzuordnen.

Welche Bedeutung misst Ihr dem Online-Verkauf perspektivisch zu?

Der Anteil des Online-Vertriebs wird in Zukunft aus unserer Sicht noch deutlich wachsen. Die neuen Generationen, die langsam in die Situation des Fahrzeugkaufs kommen, sind in einer digitalen Welt aufgewachsen, für sie wird der Autokauf ein digitales Erlebnis werden. Außerdem stehen uns weitere, spannende Technologien offen. Man denke allein an eine digitale Fahrzeugbesichtigung in Verbindung mit einer Augmented Reality Brille und der Möglichkeit, ein 3D-Livebild des zu besichtigenden Fahrzeuges und des Verkäufers zu begutachten – Zuhause auf dem Sofa. Alleine die Absicht der Hersteller, den Vertrieb weiter zu digitalisieren, zeigt schon, dass unser Weg der richtige ist.

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebraucht-
wagenkauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

Personali-
sierte Empfeh-
lungen werden
nachgefragt.

6

Junge
Menschen
setzen auf KI-
Anwendungen.

Neuwagen-
käufer sind
besonders
KI-affin.

Künstliche Intelligenz Hype oder künftige „License to operate“?

Gleicher-
maßen Interesse
und Skepsis
gegenüber KI-
Anwendungen

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebrauchtwagen-
kauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

6. KÜNSTLICHE INTELLIGENZ – HYPE ODER KÜNFTIGE „LICENSE TO OPERATE“?

Die Studie zeigt auf, in welche Autohaus- und Werkstattprozesse KI-Anwendungen sinnvoll eingebunden werden können.

Mit der Einführung von ChatGPT Ende 2022 ist das Potenzial von KI-Anwendungen für die breite Öffentlichkeit greifbarer geworden. Ende Januar 2023 hatte ChatGPT bereits 100 Millionen Nutzer und war damit eine der am schnellsten wachsenden Applikationen weltweit. Bei der Diskussion um KI-Systeme ist in schwache und starke KI zu unterscheiden. Während schwache KI auf die Lösung spezifischer Aufgaben ausgelegt ist, soll eine starke KI in der Lage sein, menschenähnliches Verständnis und Bewusstsein zu entwickeln. Die derzeit existierenden KI-Systeme fallen allesamt in die Kategorie der schwachen oder spezialisierten KI – auch außerhalb des Automobilhandels (IBM 2024).

Zur Strukturierung der heute im Autohausumfeld eingesetzten KI-Anwendungen eignet sich eine Einteilung in gesprächsbezogene, generative und vorhersagende Systeme: **Gesprächsbezogene Systeme** ermöglichen die Interaktion in menschen-

ähnlicher Weise. Dies erfolgt beispielsweise anhand virtueller Assistenten, die mittels Sprache oder Text mit Kunden interagieren. Gängige Anwendungsfälle sind beispielsweise die Buchung von Werkstattterminen. Hingegen erzeugen **generative Systeme** eigenständig neue Inhalte wie beispielsweise Texte, Videos, Websites oder Bilder. Beispielhafte Anwendungsfelder sind innerhalb der Content-Erstellung für das Autohaus- oder Servicemarketing zu finden. **Vorhersagende Systeme** prognostizieren auf Basis historischer Daten zukünftige Entwicklungen. Ein beispielhafter Anwendungsfall lässt sich im Bereich Fahrzeugwertprognose ausmachen.

Der Optimierung von Autohausprozessen wird in der Branche aktuell eine sehr hohe Aufmerksamkeit geschenkt (Reindl/Sosto 2024). Eine entscheidende Rolle kommt in diesem Kontext der Digitalisierung und Automatisierung zu. Künstliche Intelligenz

kann helfen, ein neues Level der Automatisierung zu erschließen. Es ist jedoch der Zielfokus der Einbindung von KI-Lösungen immer im Blick zu behalten. So sollten KI-gestützte Anwendungen zur Erreichung von fünf Zieldimensionen beitragen: Verbesserung der Customer-Experience, Erhöhung der Prozessqualität, Senkung der Prozesskosten, Wettbewerbsdifferenzierung sowie die Erschließung neuer Kunden oder Märkte. Die vollumfängliche Erschließung dieser Ziele wird wiederum durch Barrieren in den Bereichen Kundenakzeptanz, Technologie, Datenschutz und Wirtschaftlichkeit begrenzt.

Wie in allen Veränderungsprozessen ist die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung. Denn die Einbindung dieser hochautomatisierten Systeme wird die Tätigkeitsprofile der Mitarbeiter verändern. Die KI hält aber auch Potenziale bereit, die menschliche Arbeit qualitativ aufzuwerten.



1 Neuwagen-
kauf

2 Gebraucht-
wagenkauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

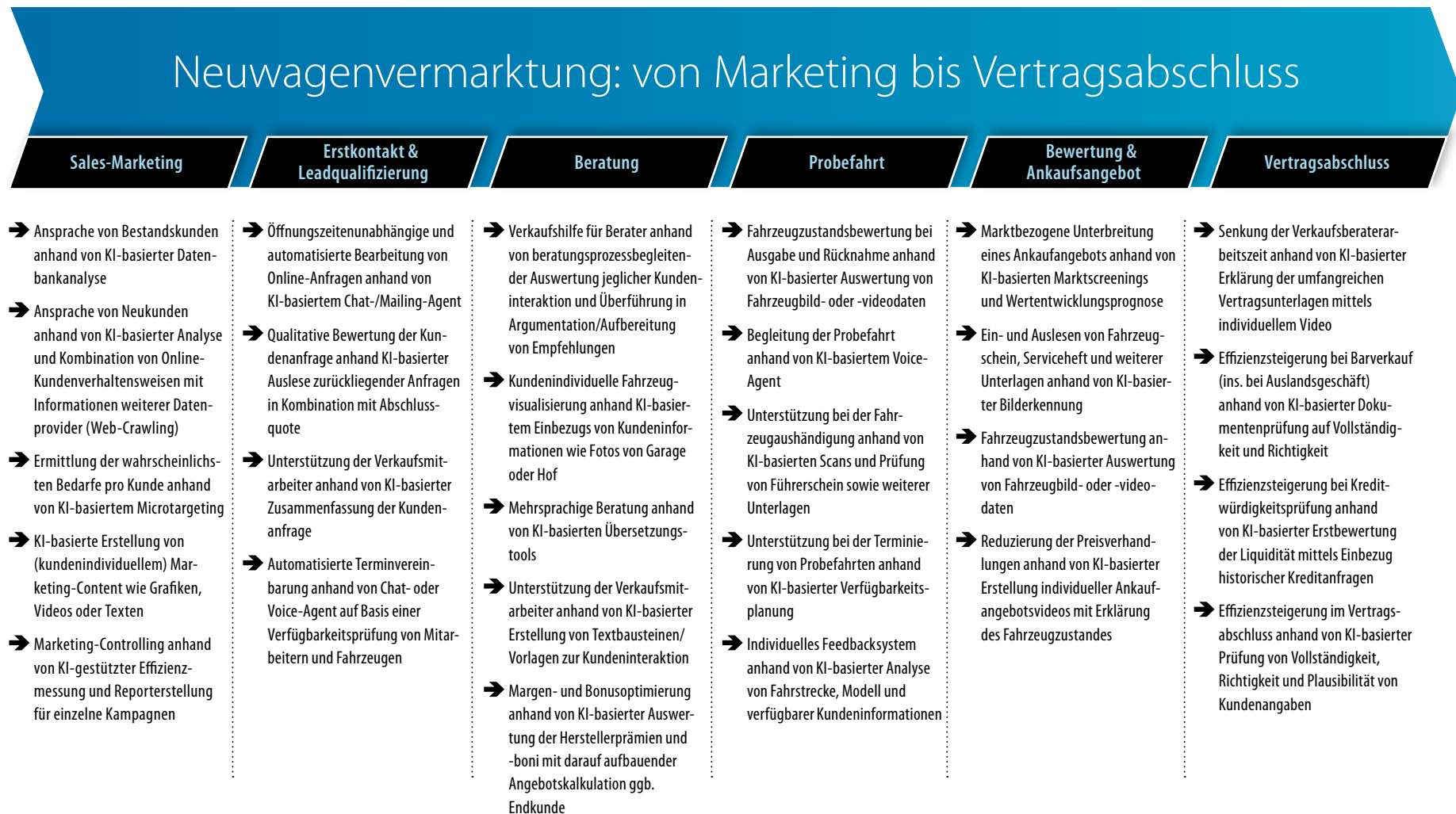
5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

Abbildung 29

KI-Anwendungsfälle in der Neuwagenvermarktung: Vom Marketing bis zum Vertragsabschluss



1 Neuwagen-
kauf

2 Gebrauchtwagen-
kauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

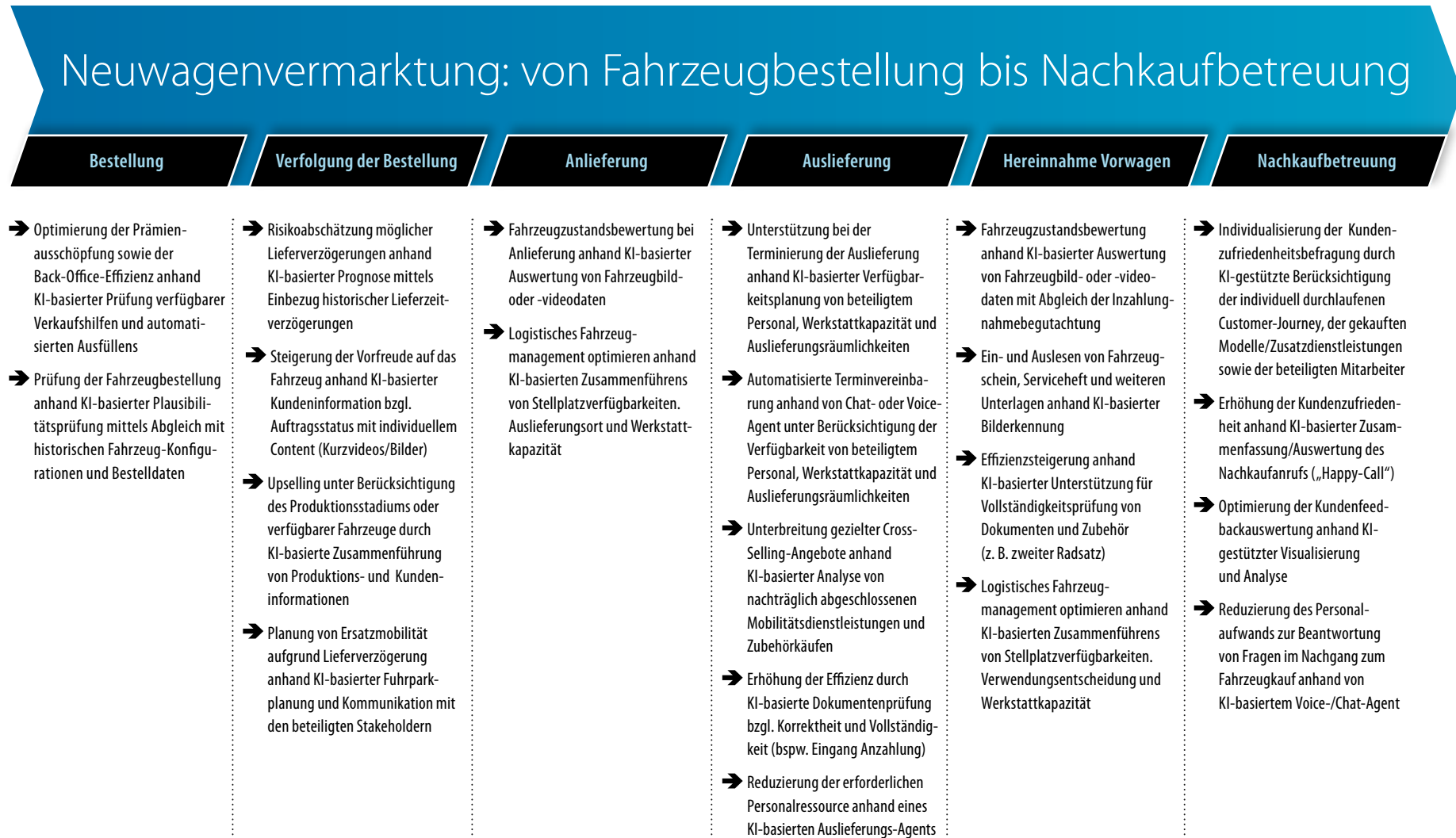
5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

Abbildung 30

KI-Anwendungsfälle in der Neuwagenvermarktung:
Von der Fahrzeugbestellung beim Hersteller bis zur Nachkaufbetreuung



1 Neuwagen-
kauf

2 Gebraucht-
wagenkauf

3 Werkstatt-
service

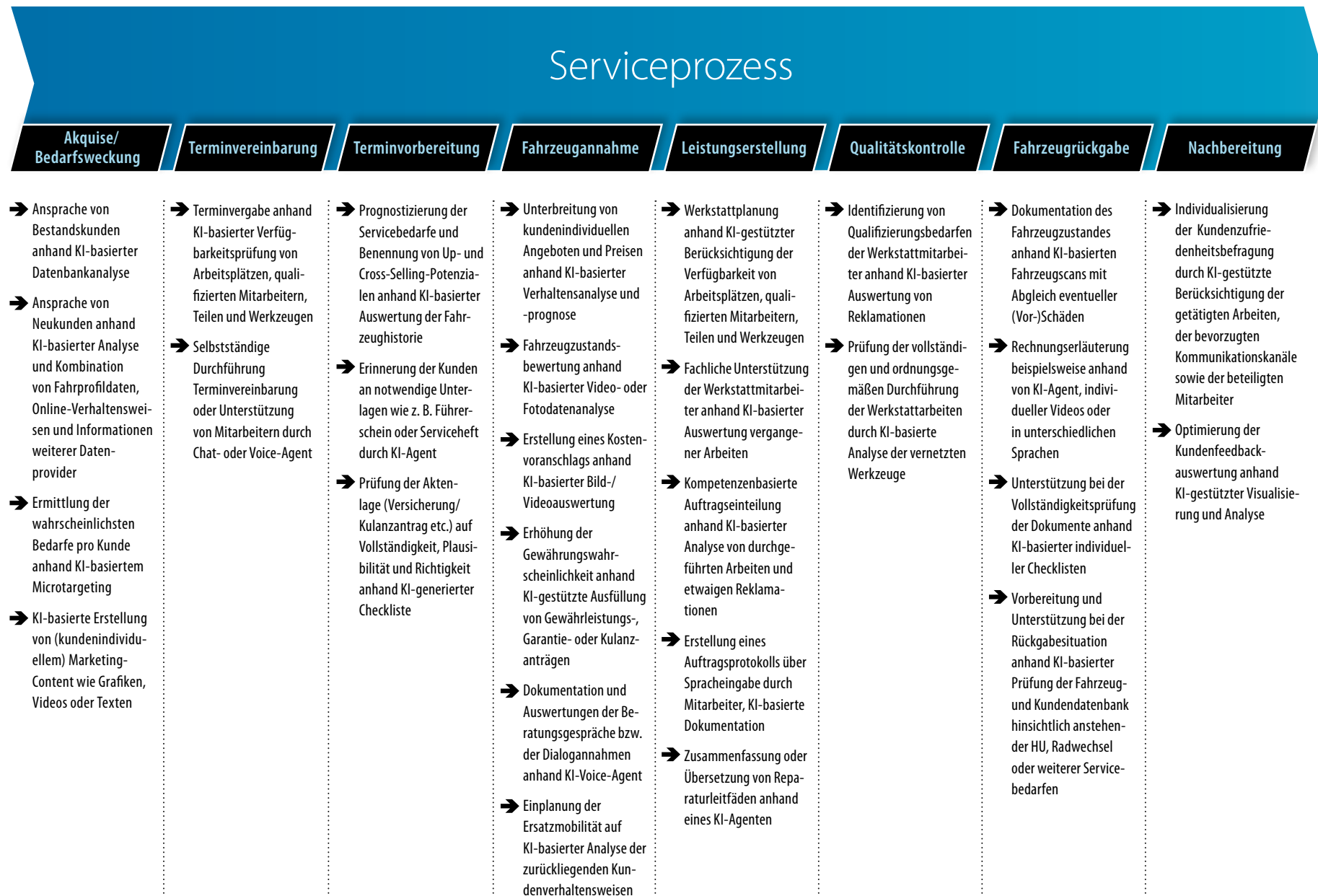
4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

Abbildung 31
KI-Anwendungsfälle im Werkstattgeschäft



1 Neuwagen-
kauf

2 Gebrauchtwagen-
kauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

Das Interesse an KI-Anwendungen nimmt mit dem Kundenalter ab.

- ➔ In allen betrachteten zwölf KI-Anwendungsfällen ist der Anteil der Skeptiker größer als der der Interessierten. Dennoch ist ein breites Interesse an derartigen Anwendungen auszumachen.
- ➔ Jüngere Kunden zeigen sich besonders interessiert. In allen zwölf KI-Anwen-

dungsfällen nimmt das Interesse mit zunehmendem Alter ab. Der Blick auf die Zahlen offenbart, dass die über 50-Jährigen besonders wenig Interesse haben. Die Altersgruppen der bis 30-Jährigen und der 30- bis 49-Jährigen liegen in ihrer Haltung hingegen enger beieinander.

- ➔ Ein ebenfalls durchgängiges Bild zeigt die Gegenüberstellung der Interessenlagerung von Neu- und Gebrauchtwagenkäufern. Neuwagenkäufer zeigen sich in allen zwölf KI-Anwendungsfällen

interessierter als die Käufer von Gebrauchten – und dies trotz des höheren Durchschnittsalters der Neufahrzeugkäufer. Es scheint, als wären Käufer von Neuwagen gegenüber technischen Neuerungen aufgeschlossener.

- ➔ Die Zahlen sprechen ein eindeutiges Bild: Junge Autokäufer und Neuwagenkäufer zeigen sich an KI-Anwendungen interessiert. Die Werte dürfen aber nicht auf die Goldwaage gelegt werden. Ein Teil der Befragten hatte bislang noch keine oder

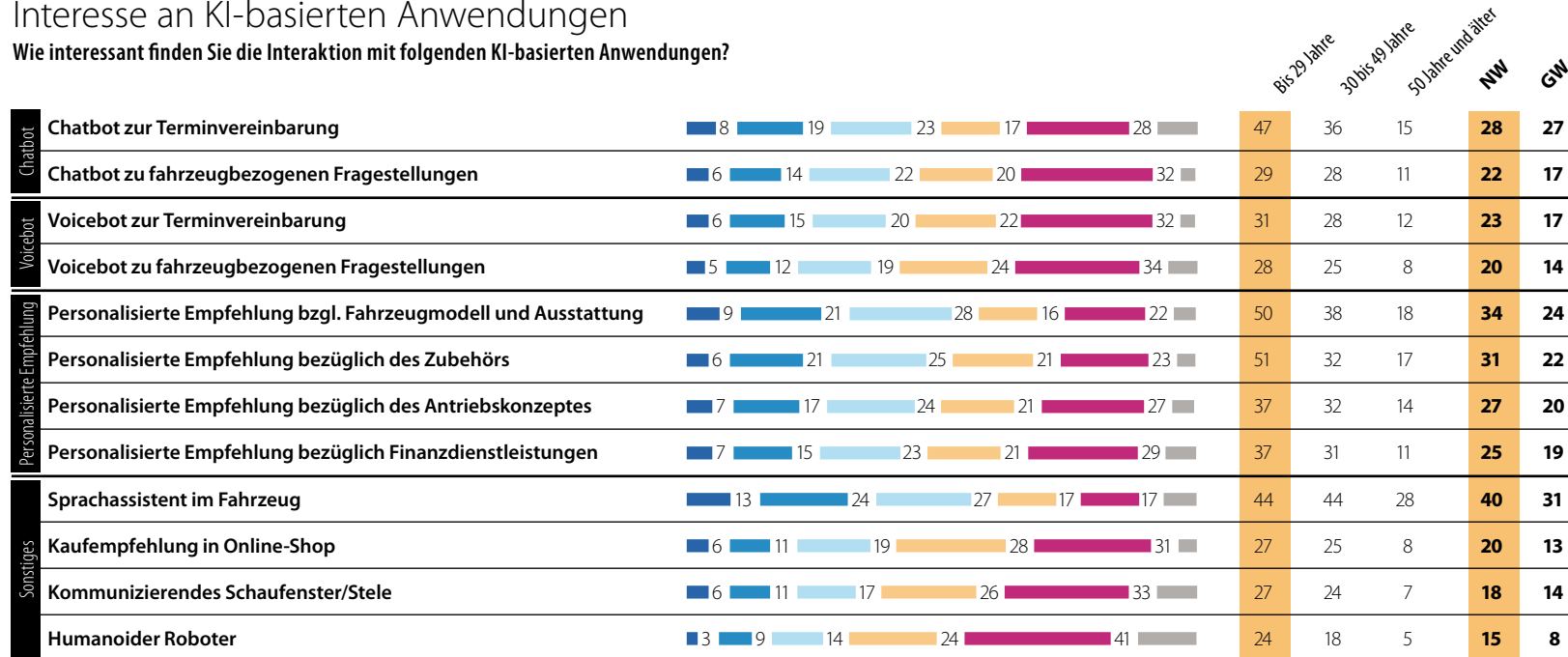
keine bewussten Berührungspunkte mit KI-Anwendungen beim Autokauf. Für diese Gruppe ist die Beantwortung dieser Fragestellung nur bedingt möglich. Parallel ist auf die geringen Häufigkeiten der Antwortoption „weiß nicht/kenne ich nicht“ hinzuweisen. Folglich ist eine skeptische Haltung in der Breite auszumachen. Es bleibt spannend, welches Zeugnis die Endverbraucher den KI-Anwendungen nach Erprobung ausstellen.

Sprachassistent im Fahrzeug erfährt größtes Interesse.

Abbildung 32

Interesse an KI-basierten Anwendungen

Wie interessant finden Sie die Interaktion mit folgenden KI-basierten Anwendungen?



Basis: n = 1.240; nach Alter mind. n = 131 | Angaben in % | Rundungsbedingte Differenzen möglich

■ Extrem interessant ■ Sehr interessant ■ Ziemlich interessant ■ Nicht so interessant ■ Gar nicht interessant ■ Weiß nicht/kenne ich nicht

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebrauchtwagen-
kauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

NW-Käufer zeigen durchweg größeres Interesse.

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebraucht-
wagenkauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

„

INTERVIEW MIT KURT WEINRICH
UND JOHANNES SPANDAU, BERESA-GRUPPE

„Bei der KI mit Low-Hanging Fruits anfangen“

Die
Datenqualität
ist von zentraler
Bedeutung.

KI hat auch für
kleine Häuser eine
Relevanz.

Was war der Trigger, dass ihr Euch des Feldes KI so aktiv angenommen habt?

KURT WEINRICH: Uns war schon immer klar, dass wir unsere Prozesse digitalisieren müssen. Anfang 2024 haben wir uns zusammen mit der LUEG AG und der STAR Cooperation auf den Weg gemacht, Prozesse und KI-Tools zu analysieren und zu challengen. Dabei schauen wir vor allem darauf, was der Kunde verlangt.

JOHANNES SPANDAU: Der demografische Wandel ist ein weiterer Treiber. Es wird immer herausfordernder, Mitarbeiter zu finden, insbesondere für Routinetätigkeiten. Zudem erwarten die Kunden wie bei den großen Onlineplattformen eine 7/24/365 Verfügbarkeit von Services.

Ihr arbeitet an vielen Stellen mit KI. Ist das eher ein Sales- oder Aftersales-Thema?

KW: Weder noch. Wir fangen mit den bekannten Low-hanging Fruits an, die für den Kunden und das Unternehmen einen schnellen Mehrwert liefern. Dabei trennen wir nicht in Sales und Aftersales.

JS: Wie Kurt sagte, braucht das Angebot eine niedrige Eintrittsschwelle und man muss sich jene Anwendungsfälle aussuchen, die auf Mitarbeiter- und Kundenebene eine schnelle Akzeptanz finden.

Und was ist mit den Zentralabteilungen wie Marketing, Buchhaltung oder HR?

KW: Auch hier gibt es viele guten Ansatzpunkte für die Integration von KI.

Perspektivisch werden wir auch hier einige Use-Cases integrieren. Der Fokus liegt aber aktuell auf der direkten Kundenschnittstelle.

JS: Wichtig ist, dass man nicht zu viele Züge aus dem KI-Bahnhof herausfahren lässt, eine Fokussierung ist unerlässlich. Marketing, HR und Finanzbuchhaltung versprechen gute Ansätze. In der Buchhaltung würde ich eher auf die Automatisierung von Standardabläufen und Routinetätigkeiten bauen.

Wo setzt ihr KI bereits heute besonders erfolgreich ein?

KW: Bei der telefonischen Terminvereinbarung. Vor allem im Bereich des Räder-Reifenwechsels. Die Spitzen aufgrund der Saisonalität lassen sich perfekt über eine KI-Assistenz abfangen. Wir können 24/7 Termine vereinbaren, das Kundenanliegen direkt entgegennehmen sowie die Mitarbeitenden in den Call-Centern entlasten.

Welches sind eure größten Learnings?

KW: Der analoge Prozess muss allen Projektbeteiligten klar und verständlich übermittelt werden. Dabei hilft es enorm, alle Eventualitäten aufzuzeigen oder aufzumalen und Lösungen für eine KI-Assistenz darzustellen. Der Mitarbeitende hat den

DER DEMOGRAFISCHE WANDEL IST EIN WEITERER TREIBER. ES WIRD IMMER HERAUSFORDERNDER, MITARBEITER ZU FINDEN, INSBESONDERE FÜR ROUTINETÄTIGKEITEN.

großen Vorteil, dass er nicht nur zwischen 0 und 1 wählen muss. Bei einer KI müssen alle Optionen verankert werden.

JS: Von zentraler Bedeutung ist die Datenqualität. Wenn Kundendaten nicht in ausreichender Qualität vorhanden sind, dann

bekommt man mit der KI Probleme.

Wären nicht auch Kooperation sinnvoll, anstatt alles selbst aufzubauen?

KW: Wir sind der Meinung, dass man nicht immer alles allein machen muss. Partnerschaften mit Dienstleistern und anderen Autohäusern helfen enorm, um kostengünstig und zeitoptimal Lösungen zu erzeugen.

JS: Die Ziele von Kooperation liegen im Zugang von Know-how, Risikoverteilung, Verbundvorteilen und Skalenvorteilen sowie Erhöhung der Reaktionsfähigkeit. Es ist sinnvoll, einen kooperativen Zugang zu wählen, und zwar außerhalb der Branche und weit weg von den eingetretenen Pfaden. Mit StackIT haben wir einen Partner gefunden, wo wir zunächst Rechenzentrumsleistungen pilotiert haben. Im weiteren Verlauf haben wir unter anderem KI diskutiert, da deren KI-Lösungen bereits sehr umfangreich bei der SchwarzGruppe im Einsatz sind.

Ist KI nur was für Handelsgruppen oder sind die Lösungen auch für das Ein-Standort-Unternehmen mit 30 Mitarbeitenden interessant?

KW: Auch für kleine Häuser hat KI eine Relevanz. Gerade in den kleineren Betrieben kann nicht immer das notwendige Personal vorgehalten werden, das es in den teilweisen komplexen und aufwendigen Prozessen eines Autohauses braucht. Hier kann KI sehr gut unterstützen.

Welche Vorgehensweise empfiehlt ihr euren Kollegen aus dem Handel, wenn diese KI-Anwendungen einsetzen möchten?

KW: Zunächst einmal empfehlen wir den Blick auf die bestehenden Prozesse. Bei den internen Prozessen kann es helfen, sich folgende Fragen zu stellen: Welche Prozesse laufen in einem Standardverfahren ab? Wie viele Transaktionen hat mein Unternehmen auf diesen Prozessen? Wie hoch (in Minuten) ist die Integration meiner Mitarbeiter? Unter Hinzunahme diverser wirtschaftlicher Faktoren lassen sich schnell passende KI-Anwendungsfälle erkennen. Bei den externen Prozessen muss sich das Autohaus auch immer die Frage stellen, wie bereit der Kunde für eine Interaktion mit einer KI ist. Geht es in erster Linie darum, ein vom Kunden notwendiges Anliegen auszusteuern, sind 24/7 verfügbare KI-Assistenzen der richtige Weg. Geht es eher um den Beratungsfaktor, sollte zwingend der persönliche Kontakt hergestellt werden.

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebraucht-
wagenkauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit

Nachhaltigkeit – zwischen Regulatorik und Kundenforderung

Greenwashing
kann keine
Strategie sein.

Forderung
von Kunden,
Banken, Gesetz-
geber und Ge-
schäftspartnern

Jüngere Kunden
schauen auf
Nachhaltigkeit.

Die Kunden
zeigen für
Nachhaltigkeit
Zahlungsbereit-
schaft.

- 1 Neuwagen-
kauf
- 2 Gebrauchtwagen-
kauf
- 3 Werkstatt-
service
- 4 Kunden-
anforderung
- 5 Online-
Vertrieb
- 6 Künstliche
Intelligenz
- 7 Nachhaltig-
keit

7. NACHHALTIGKEIT ZWISCHEN REGULATORIK UND KUNDENFORDERUNG

Über die Regulatorik werden Unternehmen zu einem nachhaltigeren Handeln angehalten. Zunehmend hinterfragen auch Kunden das Nachhaltigkeitsmanagement von Autohäusern und Werkstätten.

Nachhaltigkeit ist in aller Munde. Das Verständnis von Nachhaltigkeit reduziert sich bislang zu oft auf die Vermeidung respektive die Reduzierung von CO₂-Emissionen. Der Nachhaltigkeitsbegriff vereint jedoch drei Dimensionen: Ökologie, Ökonomie und Soziales. Der Druck auf die Unternehmen, sich nachhaltiger auszurichten, erhöht sich gleich von mehreren Seiten: Kunden, Banken, dem Gesetzgeber und Geschäftspartnern.

Dennoch ist das Thema in der Branche selten ganz oben auf der Prioritätenliste zu finden. Das mag zunächst verwunderlich klingen, doch die Händler sind aktuell mit zahlreichen, zumindest operativ drängenderen Themen beschäftigt. Im Fokus stehen aktuell Fachkräftemangel, die Absatzförderung im Neuwagengeschäft, die Optimierung der Kostenstrukturen sowie der Prozesse (Reindl/Sosto 2024). Dass viele Händler das Thema dennoch angehen, dürfte auch daran liegen, dass Hersteller

zunehmend Druck auf den Vertrieb ausüben. Hersteller schreiben ihren Händlern vermehrt konkrete Nachhaltigkeitsziele vor und machen diese bonusrelevant. Auch dieser Initiative liegt ein gewisser Zwang zugrunde, denn das Händlernetz ist Teil der Scope-3-CO₂-Emissionen des Herstellers. Konkret strebt beispielsweise Volkswagen an, die CO₂-Emissionen seines weltweiten Händlernetzes bis 2030 um mindestens 30 Prozent gegenüber 2020 zu senken. Dies erfolgt unter dem eigens entwickelten Nachhaltigkeitszertifikat „go-TOzero RETAIL“. 70 Einzelkriterien werden in die Prüfung einbezogen (Gall et al. 2024).

Neben den Herstellern drängt die Regulatorik die Unternehmen zu nachhaltigem Handeln. Seit dem 5. Januar 2023 ist die neue EU-Offenlegungsverordnung (Richtlinie (EU) 2022/2464, CSRD) in Kraft und erweitert die Berichtspflicht auf Nachhaltigkeitsaspekte aus. Sobald zwei der folgenden drei Kriterien erfüllt sind, müssen Unter-

nehmen im Rahmen des Jahresberichtes zu ihrem Nachhaltigkeitsmanagement ausführlich Stellung beziehen: Nettoumsatzerlöse über 50 Millionen Euro, Bilanzsumme über 25 Millionen Euro und über 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gerade in großen Automobilhandelsgruppen dürften solche Grenzwerte schnell erreicht sein (Maier/Weber 2023).

Die Erfüllung der Berichtspflichten ist erforderlich, aber perspektivisch nicht mehr ausreichend. Wie die Auswertung der Kundenbefragung zeigt, wird die Nachhaltigkeit des Autohauses oder der Werkstatt auch für Kunden zunehmend relevant. Ein nennenswerter Anteil der Fahrzeughalter signalisiert sogar eine Zahlungsbereitschaft für ökologische Nachhaltigkeitsleistungen. Nachhaltigkeit muss in den Unternehmen in alle Hierarchiestufen sowie in alle Bereiche Einzug halten. Greenwashing ist daher keine nachhaltig Erfolg versprechende Strategie.



Der Hälfte der Kunden ist ein sozial und ökologisch verantwortliches Handeln des Autohauses wichtig.

- ➔ Obwohl rund 50 Prozent der Autohauskunden angeben, dass ihnen das soziale und ökologische Handeln des Autohauses wichtig ist, setzen sich lediglich 18 Prozent intensiv damit auseinander.
- ➔ Die meisten Autohauskunden beschäftigen sich bislang nahezu überhaupt nicht mit dem Nachhaltigkeitsengagement des Autohauses.
- ➔ Im Generationenvergleich signalisieren alle Altersgruppen einen ähnlichen Stellenwert von Nachhaltigkeit bei der Wahl des Händlers. Jüngere scheinen es aber nicht nur als Lippenbekenntnis zu verstehen, sondern setzen sich intensiver mit dem sozialen und ökologischen Handeln des Autohauses auseinander.
- ➔ Fahrer von Elektrofahrzeugen weisen der Nachhaltigkeit einen überdurchschnittlich hohen Stellenwert zu.
- ➔ Dienstwagenfahrer beschäftigen sich in nur sehr geringem Umfang mit dem Nachhaltigkeitsmanagement des Autohauses. Privatkunden zeigen sich hingegen interessierter.

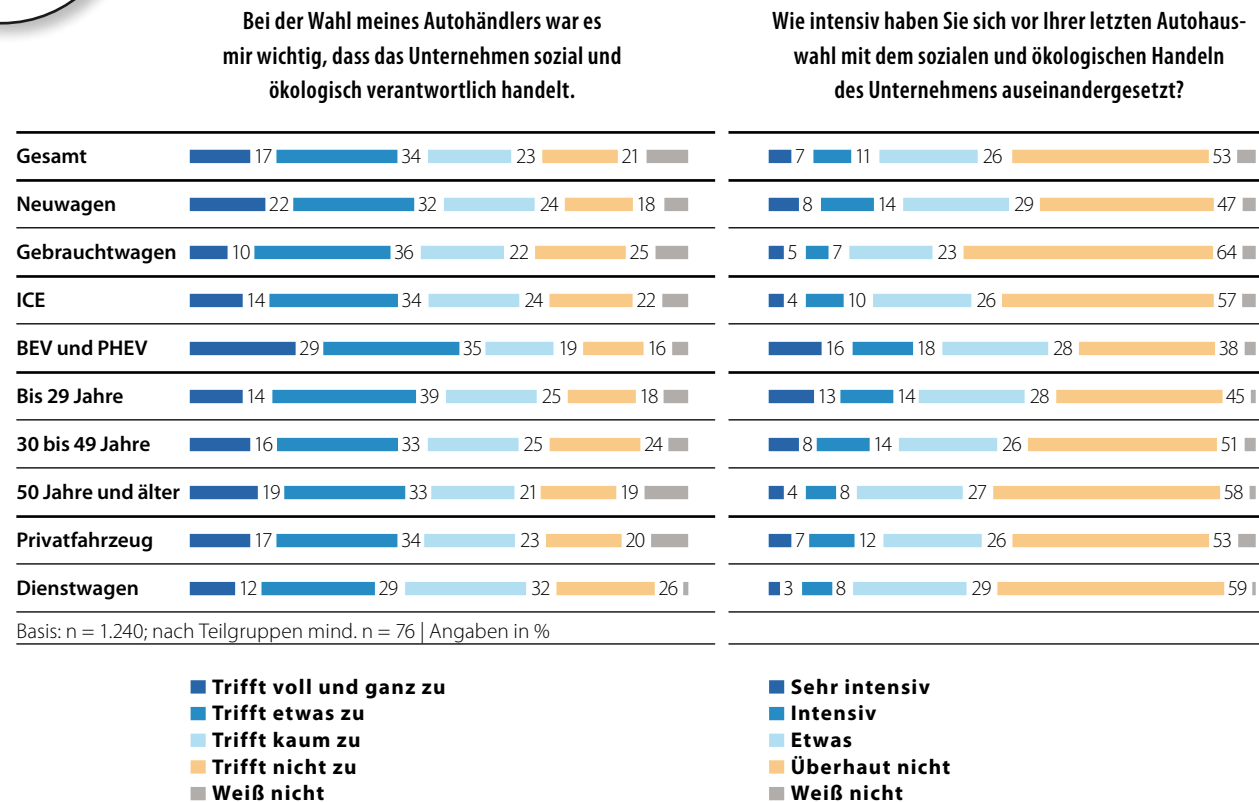
Bislang viel Lippenbekenntnis – jüngere Kunden jedoch kritischer.

BEV- und PHEV-Käufer schauen genauer nach.

Abbildung 33

Relevanz von Nachhaltigkeit bei der Wahl des Händlers

Inwiefern trifft folgende Aussage zu? Bei der Wahl meines Autohändlers war es mir wichtig, dass das Unternehmen sozial und ökologisch verantwortlich handelt. Wie intensiv haben Sie sich vor Ihrer letzten Autohauswahl mit dem sozialen und ökologischen Handeln des Unternehmens auseinandergesetzt?



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA) / puls Marktforschung

Kunden zeigen sich durchaus preisbereit: Klimaschutzsiegel und Gebrauchtteile stoßen auf größtes Interesse.

40 %
der unter 29-Jährigen würden für ein Klimaschutz-siegel bezahlen.

- ➔ Abbildung 34 zeigt die Preisbereitschaft ausgewählter Kundengruppen in Bezug auf sieben Leistungsfelder zur Erhöhung der ökologischen Nachhaltigkeit.
- ➔ Zusammenfassend lässt sich festhalten: Kunden erwarten von Autohäusern nicht nur ein nachhaltiges Handeln, sie sind auch bereit, ein solches finanziell zu honorieren.
- ➔ Eine besonders weitverbreitete Preisbereitschaft zur Stärkung der ökologischen Nachhaltigkeit ist unter Neuwagenkäufern,

Fahrern von Elektrofahrzeugen und bei jüngeren Kunden festzustellen.

- ➔ Im Preisbereitschaftsvergleich zwischen Privatkäufern und Dienstwagenfahrern zeigen sich Dienstwagenfahrer weniger spendabel. Es ist zu vermuten, dass die Entscheidung für oder gegen ökologische Konsumweisen stark von einer persönlichen Einstellung abhängt. Dienstwagenfahrer stellen hingegen die Sicherstellung ihrer Mobilität in den Mittelpunkt.

- ➔ Die stärkere Nachhaltigkeitsorientierung von Neu- gegenüber Gebrauchtwagenkäufern lässt sich auch mit den höheren finanziellen Mitteln von Neuwagenfahrern begründen. Lässt man individuelle Ökologiebestrebungen außer Acht, so sind die aufgeführten Nachhaltigkeitsleistungen nicht als Grundbedürfnisse zur Aufrechterhaltung der individuellen Mobilität zu verstehen. Sie werden aus Käufersicht oftmals als eine Art „Hygienefaktoren“ bewertet – jedoch mit steigender Bedeutung.

Abbildung 34

Preisbereitschaft für ökologische Nachhaltigkeitsleistungen

Wären Sie bereit, für die nachstehenden Leistungen einen Aufpreis zu bezahlen?

		Fahrzeugart		Antrieb		Kundenalter			Privat- vs. Dienstfzg.	
		NW	GW	ICE	BEV+PHEV	Bis 29	30 bis 49	50 +	Privat	Dienstwagen
Klimaschutzsiegel/-zertifikat des Autohauses/der Werkstatt	29	32	25	27	40	40	34	23	29	26
Möglichkeit, Gebrauchtteile anstatt Neuteile zu verwenden	24	23	25	24	26	40	29	16	24	20
Kennzeichnung der CO ₂ -Emissionen (Footprint) der Produktion je angebotenem Fahrzeug	24	27	19	21	36	33	27	19	24	20
Leistung einer CO ₂ -Kompensationszahlung durch die Werkstatt/das Autohaus	23	25	19	20	33	36	27	15	23	17
Kennzeichnung der CO ₂ -Emissionen (Footprint) je Werkstattarbeit	22	25	17	20	31	29	28	16	22	21
Kennzeichnung des Energieverbrauchs je Werkstattdienstleistung	21	23	17	18	29	28	27	13	21	16
Kennzeichnung des Wasserverbrauchs je Werkstattdienstleistung	17	20	13	14	28	21	23	11	17	12

Basis: n = 1.240; nach Teilgruppen mind. n = 76 | Angaben in %

33 %
der Elektrofahrer zeigen eine Preisbereitschaft gegenüber einer CO₂-Kompensationsleistung.

1 Neuwagen-
kauf

2 Gebraucht-
wagenkauf

3 Werkstatt-
service

4 Kunden-
anforderung

5 Online-
Vertrieb

6 Künstliche
Intelligenz

7 Nachhaltig-
keit



INTERVIEW MIT STEFFEN RUMP,
MOTOR-NÜTZEL-GRUPPE

„Unsere Glaubwürdigkeit ist entscheidend“

Nachhaltig-
keit hat eine
wirtschaftliche
und eine soziale
Dimension

Fünf Millionen
Euro für nach-
haltige bauliche
Projekte

Nachhaltigkeit bei Motor-Nützel

Bei Motor-Nützel ist nachhaltiges Handeln schon in der Gesellschafterstruktur verortet: Um die Zukunft des Familienbetriebes ohne eigene Nachkommen zu sichern, hat Emma Nützel 1981 die Hans und Emma Nützel Altenstiftung gegründet. **Als lokal verwurzeltes Unternehmen tragen wir soziale Verantwortung und agieren stets ökonomisch zukunftssicher und ökologisch nachhaltig.** Diesen Aspekt der Unternehmens-DNA führt Motor-Nützel als Teil des Firmen-Leitbilds. Zum Beispiel:

- ➔ Alle Neubauten erfüllen mindestens den KfW-55-Standard. Motor-Nützel nutzt erneuerbare Energien, die mit Wärmepumpe und/oder Photovoltaik gewonnen werden.
- ➔ Nach Möglichkeit wird jeder Standort mit einer PV-Anlage ausgerüstet. Die eigenen Photovoltaik-Anlagen erzeugen über 1.900.000 kWh Strom pro Jahr und sparen über 1.110 Tonnen CO₂ ein.
- ➔ Die Rasenpflege erfolgt so, dass Insekten Nahrung und Lebensraum finden.
- ➔ Motor-Nützel verfügt über 150 interne und öffentliche Ladepunkte, die durch eigene Photovoltaik-Anlagen gespeist beziehungsweise durch Grünstrom betrieben werden.

INTERVIEW MIT STEFFEN RUMP, MOTOR-NÜTZEL-GRUPPE

Was war der Auslöser für Ihre Nachhaltigkeitsoffensive?

Wir haben den Kurs der letzten Jahrzehnte konsequent fortgesetzt und in unsere Unternehmensstrategie MN202x definierte Nachhaltigkeitsziele aufgenommen. Dabei treibt uns nicht nur die Verantwortung für Mensch und Umwelt an, sondern auch wirtschaftliche Aspekte wie steigende Energiekosten und zunehmende Risiken in der Energieversorgung.

Wie gelingt es Ihnen, die Beschäftigten für Nachhaltigkeit zu begeistern?

Ein Schlüsselement liegt sicherlich im kontinuierlichen Einbeziehen der Mitarbeiter. Dies erfolgt unter anderem über unser Intranet, durch ausführliche Berichte in unserem Mitarbeitermagazin oder unser Mitarbeiterbeteiligungsformat „Team Zukunft“. Bei uns hat Nachhaltigkeit auch eine soziale Dimension. Wir verstehen darunter sichere Arbeitsplätze, attraktive Löhne und Gehälter sowie ein offenes Arbeitsklima.

ESG-Berichtspflicht: Aufgrund Ihrer Unternehmensgröße müssen Sie im Jahr 2026 erstmals über Ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten berichten. Wie sehen Sie sich vorbereitet?

Wegen der überbordenden Bürokratielasten würden wir es vorziehen, unsere

Ressourcen mehr auf die Realisierung von Nachhaltigkeitsprojekten zu konzentrieren, als darüber zu berichten. Selbstverständlich haben wir uns dieser Herausforderung gestellt und sind hier auf einem guten Weg.

Wie sieht Ihre Strategie im Bereich der Energiegewinnung aus?

Für unsere relativ „energiebescheidene“ Branche ist es etwas leichter, die Transformation in eine CO₂-neutrale Zukunft zu meistern. Derzeit investiert Motor-Nützel circa fünf Millionen Euro in nachhaltige Bauprojekte. Mit über zwei Millionen Euro fließt die höchste Einzelsumme in ein mit Hackschnitzeln aus der Region betriebenes Biomasseheizkraftwerk in Bayreuth.

Wollen Sie als grünes Autohaus wahrgenommen werden bzw. wäre dies überhaupt eine erstrebenswerte Positionierung?

Wir glauben nicht an kurzfristig wirkende Labels wie „grünes Autohaus“. Wir legen großen Wert darauf, dass unsere Nachhaltigkeitsbemühungen authentisch sind und nicht als „Greenwashing“ wahrgenommen werden.

BEI UNS HAT NACHHALTIGKEIT AUCH EINE SOZIALE DIMENSION. WIR VERSTEHEN DARUNTER SICHERE ARBEITSPLÄTZE, ATTRAKTIVE LÖHNE UND GEHÄLTER SOWIE EIN OFFENES ARBEITSKLIMA.

Hat das Thema Nachhaltigkeit hinsichtlich des Employer-Brandings Relevanz?

Auf jeden Fall. Wir achten auf eine ausgewogene Work-Life-Balance, attraktive Bezahlung, bieten Vertrauensarbeitszeit und flexible Teilzeitmodelle. Außerdem ist uns die Förderung unserer Mitarbeiter

ein großes Anliegen. Mit der Motor-Nützel Akademie schaffen wir dafür optimale Voraussetzungen.

Welches sind Ihre nächsten großen Projekte rund um die Nachhaltigkeit?

Voraussichtlich im Jahr 2025 werden wir den Aufbau unserer PV-Landschaft abgeschlossen haben und mehr Strom produzieren, als wir selbst verbrauchen. Hier prüfen wir die Möglichkeiten der Stromspeicherung beziehungsweise -umwandlung. Im Bereich der sozialen Verantwortung werden wir unsere Attraktivität als Arbeitgeber weiter ausbauen. Ziel ist es, jedem Mitarbeiter einen Karrierepfad „vom Azubi bis zum Geschäftsführer“ anzubieten und dabei insbesondere die Besetzung von Führungspositionen mit Frauen zu fördern.



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
- Gall, C.; Weinberger, A.; Preiss, A.; May, D. (2024):** Sustainable Automotive Retail. Ernst & Young Global Limited (Hrsg.). Online verfügbar unter: https://www.ey.com/de_de/functional/forms/download/2023/08/ey-studie-sustainable-automotive-retail, zuletzt geprüft am 10.10.2024
- DAT (2024):** DAT-Report, Ostfildern 2024
- Decker, A. (2019):** Social Media – Grundlegende Aspekte zum Begriff und zum systematischen Management. In: Deutscher Dialogmarketing Verband e. V. (Hrsg.): Dialogmarketing Perspektiven 2018/2019, Springer Gabler, Wiesbaden 2019
- Deges, F. (2020):** Grundlagen des E-Commerce – Strategien, Modelle, Instrumente. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Hrsg.). Online verfügbar unter: <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 Brachatz, H.: Grundlagen der Automobilwirtschaft, München 2016
- Diez, W. und Reindl, St. (2016):** Struktur und Bedeutung des Automobilmarktes in Deutschland. In: Diez, W.; Reindl, St.; Brachatz, H. (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft, 6. Aufl., München 2016
- Diez, W. (2015):** Automobil-Marketing, 6. Auflage, München 2015
- e-mobil BW (2023):** Im Wettbewerb der Technologien Innovationspotenziale nutzen. Stuttgart: e-mobil BW 2023
- 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
- Gaul, St. und Wildung, R. (2018):** Leadmanagement in Fahrzeughandel und -service. AUTOHAUS, München 2018
- Gaul, St. und Wagner, W. (2017):** Digitalisierung im Automobilhandel, AUTOHAUS. München 2017
- Goerigk, P.; Maaß, C. und Reinartz, O. (2014):** Autohandel 2.0. Chancen und Risiken des Online-Vertriebs. 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
- 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, S. 252–270
- IBM (2024):** Was ist starke KI? Online verfügbar unter: <https://www.ibm.com/de-de/topics/strong-ai>, zuletzt geprüft am 13.10.2024
- 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
- 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.; Keppeler, F. (2024):** Gebrauchtwagenkauf 2024 – Online matchen, offline daten, AutoScout24 (Hrsg.), Geislingen/St. 2024
- Maier, B. (2023):** Digitalisierung und Transformation – Kundenverhaltensweisen und Geschäftsmodelle im Wandel, Tecvia, München 2023
- Maier, B.; Weber, T. (2023):** Worüber Autohäuser berichten müssen, in: AUTOHAUS 18/2023. Springer Fachmedien München (Hrsg.): München 2023
- Maier, B.; Weber, T. (2023):** Nachhaltigkeit wird zur Pflicht, in: AUTOHAUS 07/2023. Springer Fachmedien München (Hrsg.): München 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. (2022):** Autohäuser im Wechselspiel zwischen online und offline, Springer Fachmedien, München 2022
- Maier, B. (2021):** Handel und Werkstätte vor den Herausforderungen des Omnichannel-Vertriebs, Springer Fachmedien, München 2021
- Maier, B. (2020):** Wie Kunden digitale Medien in Verkauf und Service nutzen, Springer Fachmedien, München 2020
- Maier, B. (2019):** Automobilvertrieb 2030. Springer Automotive Media, München 2019
- Maier, B.; Fuhr, T. (2019):** Digitalisierung an der Kundenschnittstelle im Automobilhandel und -service, Springer Fachmedien, München 2019
- Masuch, C.; Nguyen, F.; Stolz, A. et al (2020):** Ökonomisierung des Customer-Experience-Managements mit dem „Return-on-Experience“-Ansatz, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2020
- 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.
- 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
- Reindl, S. und Sosto Archimio, D. (2024):** Ifa|DAT HändlergruppenMonitor 2024 – Die TOP 100 Händlergruppen in Deutschland, 19. aktualisierte Auflage, Ostfildern. 2024
- Reindl, S.; Wottge, A. (2024):** Ifa Marken-Monitor 2024, 26. Auflage, Geislingen/St. 2024
- 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
- Rosenbloom, B. (2003):** Multi-Channel Marketing and the Retail Value Chain. In: Thesis 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
- 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, Bernd & Seidel, Wolfgang (2007):** Beschwerdemanagement. 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
- 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
- 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. Online verfügbar unter: <https://www.autohaus.de/nachrichten/autohandel/gebrauchte-e-autos-auf-dem-zitronenmarkt-2942966>, zuletzt geprüft am 24.06.2022
- Wutzer, A. (2024):** Handel wird widerwillig grün. Online verfügbar unter: <https://www.automobilwoche.de/autohandel/autohandel-wird-auf-druck-der-hersteller-nachhaltiger>, zuletzt geprüft am 10.10.2024



ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 01:	Steckbrief zur Autokäuferbefragung	07	Abbildung 18:	Loyalität zur Werkstatt	32
Abbildung 02:	Identifizierung des passenden Neuwagenhändlers	12	Abbildung 19:	Weiterempfehlung und Loyalität	36
Abbildung 03:	Nutzung von Informationskanälen und deren Einfluss auf die Händlerwahl	12	Abbildung 20:	Leistungskriterien aus Perspektive von Neuwagenkunden	37
Abbildung 04:	Information über Modell- und Ausstattungsoptionen des Neuwagens	13	Abbildung 21:	Beziehung zwischen Customer-Experience und Erfolgskennzahlen des CRM	38
Abbildung 05:	Bedeutung der Probefahrt	14	Abbildung 22:	Begeisterungspotenziale innerhalb der Neuwagenvermarktung	39
Abbildung 06:	Verhandlung von Fahrzeugpreis und Konditionen	15	Abbildung 23:	Begeisterungspotenziale innerhalb der Gebrauchtwagenvermarktung	40
Abbildung 07:	Anzahl der Händlerbesuche	16	Abbildung 24:	Wirkung von CX-Faktoren auf Zufriedenheit und Weiterempfehlung	41
Abbildung 08:	Identifizierung des passenden Gebrauchtwagenhändlers	20	Abbildung 25:	Kundeninteresse an Online-Kauf	44
Abbildung 09:	Nutzung von Informationskanälen und deren Einfluss auf die Händlerwahl	20	Abbildung 26:	Forderung nach Online-Kauf	45
Abbildung 10:	Information zu Modell- und Ausstattungsoptionen des Gebrauchtwagens	21	Abbildung 27:	Attraktivität von Anbietergruppen beim Neuwagen-Online-Kauf	46
Abbildung 11:	Bedeutung der Probefahrt	22	Abbildung 28:	Für und Wider im Online-Neuwagenkauf	47
Abbildung 12:	Verhandlung von Fahrzeugpreis und Konditionen	23	Abbildung 29:	KI in Neuwagenvermarktung: Marketing bis Vertragsabschluss	52
Abbildung 13:	Anzahl der Händlerbesuche	24	Abbildung 30:	KI in Neuwagenvermarktung: Fahrzeugbestellung bis Nachkaufbetreuung	53
Abbildung 14:	Wahl der passenden Werkstatt	28	Abbildung 31:	Serviceprozess	54
Abbildung 15:	Terminvereinbarung in der Werkstatt	29	Abbildung 32:	Interesse an KI-basierten Anwendungen	55
Abbildung 16:	Fahrzeugübergabe und -diagnose	30	Abbildung 33:	Relevanz von Nachhaltigkeit bei der Wahl des Händlers	60
Abbildung 17:	Begleichung der Werkstattrechnung	31	Abbildung 34:	Preisbereitschaft für ökologische Nachhaltigkeitsleistungen	61

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 Brachtel, Grafikbüro Brachtel

Koordination: Manuel Eder, Johann Kitzberger, AUTOHAUS Corporate Publishing

Druck: F&W Mediacenter GmbH, Kienberg

Datenerhebung: puls Marktforschung GmbH, Schwaig bei Nürnberg

Titelbild: AdobeStock BullRun

© 2024 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

