

Digitalstudie 2017

# DIGITALISIERUNG IM AUTOMOBILHANDEL

Herausforderungen  
und Handlungsempfehlungen

studie



Eine Zusammenarbeit von



# DIGITALISIERUNG IM AUTOMOBILHANDEL

## Herausforderungen und Handlungsempfehlungen

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	...	7
<b>2.</b>	<b>Hauptveränderungstreiber des Wandels in der Automobilwirtschaft</b>	...	8
2.1.	Politisch-rechtliche Faktoren	...	8
2.2.	Ökonomische Faktoren	...	10
2.3.	Soziokulturelle Faktoren	...	13
2.4.	Technische Faktoren	...	14
<b>3.</b>	<b>Aktuelle Trends in der Automobilwirtschaft auf dem Weg zur Digitalisierung</b>	...	22
3.1.	Veränderung des Kundenverhaltens und der Position des Automobilhandels durch geänderte Mediennutzung	...	22
3.2.	Anpassung des Automobilhandels an die Entwicklung und Veränderung der digitalen Medien	...	27
<b>4.</b>	<b>Erhebung zur aktuellen Situation: Wo befinden sich Händler und Kunden auf der Digitalisierungszeitleiste?</b>	...	30
4.1.	Methodik und Untersuchungsdesign	...	30
4.2.	Akzeptanz Neuer Medien aus Sicht der Verbraucher und Händler	...	31
4.3.	Bereitschaft, neue Vertriebs- und Geschäftsmodelle zu nutzen und die geänderte Mediennutzung bzw. Medienintegration umzusetzen	...	50
<b>5.</b>	<b>Herausforderungen und Auswirkungen des Wandels für den Handel sowie Handlungsempfehlungen</b>	...	52
5.1.	Digitalisierung der Medien und des Vertriebs	...	52
5.2.	Portale und Matchmaker	...	60
5.3.	Big Data	...	64
5.4.	Mobilitätskonzepte	...	66
5.5.	Direktvertrieb	...	68
<b>6.</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick</b>	...	69
	<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	...	70
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	...	71
	<b>Quellen- und Literaturverzeichnis</b>	...	72

**Liebe Leser,  
mit der vorliegenden Studie, die aus einer Zusammenarbeit des TÜV NORD, AUTOHAUS und der effisma.group entstanden ist, wollen wir den Stand der Digitalisierung im deutschen Automobilhandel näher unter die Lupe nehmen und Wege in die Zukunft aufzeigen.**

Seit über 20 Jahren begleitet das Internet nun schon den Automobilhandel. In den Anfängen hat dieses für so manchen Zeitgenossen immer noch neue Medium insbesondere den Gebrauchtwagenmarkt mit seinen verschiedenen digitalen Marktplätzen recht rasant verändert. Aus lokalen Marktplätzen wurden nationale Schwergewichte, wovon heute zwei, zumindest den Markt für Gebrauchtwagen, dominieren.


Der Handel hat schnell die Vorteile dieser digitalen Marktplätze erkannt und in sein Vertriebsmarketing integriert. Anfänglich hatten viele Händler schon ihre Fahrzeuge auf den Marktplätzen gelistet, obwohl sie selbst noch über keine eigene Webseite verfügten – früher wie heute wird der Hauptteil der Kommunikation telefonisch abgewickelt.

Natürlich hatten wir schon zu Beginn der 2000er-Jahre den Online-Vertrieb für die nächsten Jahre vorhergesagt. Der Anpassungsprozess ist aber doch etwas langsamer verlaufen als zunächst angenommen, und zugegebe-

nermaßen scheint die Euphorie, mit der damals der Online-Verkauf als Allheilmittel gepriesen wurde, im Rückblick etwas verfrüht gewesen zu sein.

Rund um die Online-Prozesse haben die Händler viel digitalisiert und sich Schritt für Schritt der Herausforderungen angenommen: Nachdem erst mal alle Händler online waren und der Wettbewerb um die Auffindbarkeit im Netz größer wurde, hatte man sich zunächst der Algorithmen der Suchmaschinen angenommen, um anschließend sogleich in die soziale Phase der digitalen Medien einzusteigen. Social Media wurde lange Zeit belächelt, hat sich aber inzwischen zu einem doch respektablen Akquisitions- und vor allem Kundenbindungsinstrument gemausert.

Der Automobilhandel hat schnell gelernt, die Vorteile der digitalen Welt für sich zu nutzen, obwohl das vielfach dem Hersteller nicht immer ins Konzept passte. Insbesondere die neuen Möglichkeiten des Gebrauchtwagenvertriebs wurden über entsprechende Portale genutzt und Plattformen für den Teilevertrieb oder zur Gewinnung von Servicekunden immer beliebter. Seit ein paar Jahren ist erkennbar, dass neben den vielen Vorteilen der Digitalisierung auch einige Herausforderungen für den Handel entstehen, auf die reagiert werden muss.

Um diese Herausforderungen besser bewerten zu können, haben wir sowohl Händler als auch Kunden zu ihrem Verhalten sowie ihren Vorstellungen und 

Wünschen im Zuge der digitalen Transformation befragt. Auf dieser Basis und angesichts der allgemeinen Trends, die sich aus Sicht der Autoren abzeichnen, wurde ein Bild entworfen, das dem Handel die allgemeinen Herausforderungen aufzeigt sowie Lösungsansätze entwirft, die sich am globalen State of the Art des Automobilhandels orientieren und eine Richtung aufzeigen können. Die Herausforderungen sind so vielfältig, dass wir die Themen verschiedenen Bereichen der Unternehmensorganisation zugeordnet haben. Natürlich ergibt sich daraus auch an der einen oder anderen Stelle eine Differenz zu den Aktivitäten der Hersteller. Dieses natürliche Spannungsverhältnis ist aber für den Handel eine jahrzehntelang gelebte Tradition, mit der er immer gut umzugehen wusste.

Trotz aller Digitalisierung ist es für den Handel durchaus ermutigend, dass dieser für seine Kunden weiterhin die wichtigste Entscheidungshilfe beim Automobilkauf darstellt.

Die Anpassungsgeschwindigkeit in der Branche wird weiter zunehmen, und neue Geschäftsmodelle werden sich für den Handel auftun. Nach unserer Überzeugung wird der Automobilhandel mit seiner immer schon vorhandenen Serviceorientierung seine Stärken aus der analogen Welt auch in die digitale Welt übertragen können und mit neuen Dienstleistungsangeboten zudem auch neue Kundengruppen hinzugewinnen können.



**HARTMUT ABELN**  
Vorsitzender der  
Geschäftsführung  
TÜV NORD Mobilität



**RALPH M. MEUNZEL**  
Chefredakteur  
AUTOHAUS



**STEFAN J. GAUL**  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
effisma.group

Die Diskussion in der Automobilindustrie ist heute getrieben durch neue Herausforderungen wie die datenseitige Vernetzung, das autonome Fahren, die Etablierung neuer Geschäftsmodelle der „Share Economy“ sowie von der Entwicklung alternativer Antriebe. Dabei gilt die Digitalisierung einerseits als Treiber der Umsetzung tragfähiger Konzepte in diesen Zukunftsfeldern. Andererseits stellt sie einen Engpassfaktor dar, da sich die beteiligten Akteure entlang der automobilwirtschaftlichen Wertschöpfung unterschiedlich stark mit der Digitalisierung der relevanten Geschäftsprozesse befassen.

Dass die Digitalisierung ebenfalls von großer Bedeutung für die Absicherung der Zukunft von Unternehmen auf der Handelsebene ist, wird dabei häufig übersehen. Gerade die relevanten Veränderungsfaktoren sowie die identifizierbaren Trends belegen hierzu, dass der digitale Wandel für das Autohausgeschäft bestimmte Risiken birgt. So lassen Automobilhersteller aktuell keinen Zweifel daran, dass der stationäre Handel in der heutigen Ausprägung wenige Zukunftschancen hat. Allerdings lassen sich ebenso Chancen hinsichtlich der Optimierung und Effizienzsteigerung der Geschäftsprozesse sowie im Hinblick auf die Umsetzung neuer, betriebswirtschaftlich tragfähiger Geschäftsmodelle auf der Handelsebene identifizieren. Und es zeigt sich zudem, dass sich die Frage nach dem „Aussetzen“ des Digitalisierungstrends für den Automobilhandel nicht stellt, denn Kunden und die neueren Entwicklungen bei den Technologien fordern den digitalisierten Wandel auf der Handelsebene ein.

Vor allem für die Umsetzung neuer Marketing- und Vertriebskonzepte stellen digitale Elemente essenzielle Bausteine dar. Klassische Kanäle der Kundenansprache lassen sich um soziale Medien, um Webplattformen und mobile Elemente ergänzen. Es geht letztlich um einen ganzheitli-

chen Omni-Channel-Ansatz, der es erlaubt, die relevanten Kundendaten aus allen zur Verfügung stehenden Quellen zu gewinnen, auszuwerten und zielgerichtet einzusetzen. Insofern muss es für die Akteure auf der Industrie- und Handelsebene darum gehen, integrative Ansätze zu schaffen. Systembrüche und die Schnittstellenproblematik zwischen den Wertschöpfungsebenen der Automobilwirtschaft würden die Kommunikation und Beziehung zum Kunden stören und die Effizienz in den Vertriebs- und Servicekanälen drastisch herabsetzen. Dies kann und darf weder im Sinne der Automobilhersteller noch im Sinne des Automobilhandels sein. Der Automobilhandel ist zudem aufgefordert, traditionelle und „analoge“ Elemente der Kundenkommunikation mit digitalen Elementen intelligent zu verknüpfen. Der Kunde bestimmt letztlich, welche Optionen der Kommunikation er in bestimmten Phasen des Fahrzeugkaufs und bei der Inanspruchnahme des Automobilservice wählt. Diese Perspektive zeigt, dass künftige, digitalisierte Geschäftsmodelle von einer hohen Flexibilität geprägt sein müssen, die sicherlich mit großen finanziellen und personenseitigen Herausforderungen in den Autohäusern verbunden sind.

Gerne möchte ich mich an dieser Stelle sowohl beim Auftraggeber der Studie, dem TÜV NORD, als auch bei den Autoren der Studie von AUTOHAUS und der effisma.group bedanken. Sie haben keine Mühen gescheut, die relevanten Trends, aber auch die massiven Herausforderungen zur Zukunftssicherung des Automobilhandels umfassend zu analysieren, um tragfähige und praxistaugliche Lösungsansätze für die Zukunftssicherung herauszuarbeiten.



PROF. DR. STEFAN REINDL

# 1. EINLEITUNG

Die Digitalisierung präsentiert sich als ein Faktor, der sich auf viele Bereiche der Automobilwirtschaft auswirkt. In dieser Studie möchten wir bewusst zwischen den übergeordneten Veränderungstreibern, die den Wandel der Automobilindustrie momentan begleiten, differenzieren. Daher werden die Hauptveränderungstreiber in politisch-rechtliche, ökonomische, sozio-kulturelle und technische Faktoren unterschieden. Eine vollumfassende Betrachtung aller politisch-rechtlichen Faktoren kann hier nur angedeutet werden, da die Diskussion über Emissionswerte und rechtliche Rahmenbedingungen in vollem Gange ist. Die soziokulturellen Faktoren der Urbanisierung und die sich verschiebende Altersstruktur der Automobilhalter sind nur als indirekte Einflussfaktoren aufgezeigt. Bei der Digitalisierung im Automobilhandel stehen die momentan zu greifenden ökonomischen Faktoren der Plattformökonomie wie auch die allgemeine Digitalisierung im Vordergrund. Bei Betrachtung der technischen Faktoren als Hauptveränderungstreiber zeigt sich als Konsequenz die neue Kundenbeziehung zwischen Hersteller, Händler und Kunde.

Die Analyse des veränderten Kundenverhaltens stellen wir in den Zusammenhang mit den Aktivitäten im Automobilhandel.

Die Entwicklung auf der Digitalisierungszeitleiste werden wir mit einer Marktforschungsstudie, bei der Kunden und Händler befragt wurden, untermauern.

So lassen sich dann die Herausforderungen für den Automobilhandel in den Bereichen Digitalisierung, Portale/Matchmaker, Big Data, Mobilitätskonzepte und Direktvertrieb qualitativ und quantitativ darstellen. Natürlich ist es schwer, eine konkrete Handlungsempfehlung für den Automobilhandel abzugeben. Wir werden aber die Punkte ansprechen, bei denen wir der Meinung sind, dass es Sinn macht, ein Augenmerk darauf zu richten.