

Analyse des Änderungsdrucks im Autohandel – aus Sicht der Händler

Prof. Dr. Niels Biethahn

Sprecher des Instituts für Automobil Forschung (im RIF e.V.) Joseph-von-Fraunhofer-Straße 20, 44227 Dortmund, N.Biethahn@automobil-forschung.org

1	Einführung und Problemstellung	139
2	Charakterisierung der Studienkonfiguration	141
3	Analyse der Marktherausforderungen.....	141
4	Fazit	148
5	Literaturverzeichnis.....	149

Abstract:

Es ist erkennbar, dass der Autohandel sich vergleichsweise stark verändert. Der Fokus dieser Studie, die im Jahr 2016 durchgeführt wurde, war es, einen Einblick in die Selbsteinschätzung des Autohandels zu bekommen.

JEL Classification: M31 (Marketing)

Keywords: Keyword: Market Research, Automotive.

1 Einführung und Problemstellung

Gemäß Aussagen verschiedenster Branchenexperten steht die Automobilhandelsbranche vor großen Veränderungen.¹ Laut einer Analyse des Instituts für Automobilwirtschaft (IFA) hat sich die Anzahl der selbstständigen Betriebe von 18.000 im Jahr 2000 auf 7.400 im Jahr 2015 reduziert. Es sei damit zu rechnen, dass es 2020 in Deutschland nur noch 4.500 selbstständige Betriebe im Autohandel geben werde.

Dementsprechend ist eine starke Verschiebung im Bereich der Vertriebskanäle weg von den traditionellen Autohäusern in Richtung der Automobilhandelsgruppen und des Direkt-/Niederlassungsvertriebs der Hersteller erkennbar. Im Jahr 2000 wurden immerhin noch 68 Prozent aller Neuwagen über traditionelle Autohäuser verkauft. Dieser Anteil hat sich bis zum Jahr 2015 auf nur noch 16,7 Prozent reduziert. Zu den Profiteuren dieser Entwicklung gehören die Autohandelsgruppen, deren Anteil im gleichen Zeitraum von 10,4 Prozent auf 35 Prozent zugenommen hat.²

¹ Vgl. u. a. McKinsey (2013), PricewaterhouseCoopers (2013), Capgemini (2014)

² Vgl. Statista (2016b)

Diese Entwicklung hat dazu geführt, dass inzwischen nur 2,5 Prozent der Unternehmen zwei Drittel des gesamten Branchenumsatzes erzielen.³ 71,5 Prozent der Unternehmen der Branche machen dagegen nur 5,7 Prozent des Umsatzes der Branche aus.⁴

Zusätzlich hat sich das Internet in den letzten Jahren als Informationsmedium und als Vertriebskanal etabliert. Einer repräsentativen Verbraucherstudie, die im März 2016 veröffentlicht wurde, zur Folge sind 27 Prozent aller Käufer bereit, ihr Fahrzeug im Internet zu kaufen.⁵ Insgesamt nutzen inzwischen mehr als 75 Prozent der Gebrauchtwagenkäufer das Internet für Kaufentscheidungen.⁶

Neben diesem Druck seitens des Markts führen steigende Anforderungen an die Prozesse und die Beratungsqualität durch Hersteller und Kunden dazu, dass die Komplexität im Handel zunimmt.⁷

Motivation für diese Studie

Viele der Analysen basieren auf Untersuchungen, die von Unternehmensberatungen durchgeführt oder zumindest beauftragt wurden. Zusätzlich gibt es vergleichsweise wenig Untersuchungen, die direkt Vertreter des Handels befragen. Deshalb wird mit dieser Studie durch das Institut für Automobil Forschung das Ziel verfolgt, zu überprüfen, wie der Handel selbst die aktuelle Situation am Markt und die Veränderungen einschätzt.

An dieser Stelle möchte sich der Verfasser der Studie herzlich bei den Teilnehmern bedanken. Ohne ihre Bereitschaft, Zeit zu investieren, wäre diese Studie nicht möglich gewesen. Der Verfasser hofft, nicht nur aus Sicht der Forschung einen Beitrag zu liefern, sondern den Teilnehmern und auch Dritten Einblicke in das Thema zu ermöglichen.

³ Vgl. Statista (2016d) S. 8

⁴ Vgl. Statista (2016d) S. 8

⁵ Vgl. A.T. Kearney, S. 2

⁶ Vgl. DAT-Report 2016, S. 16

⁷ Vgl. u. a. McKinsey (2014); Hutt, C. (2015); EY (2015); Dinsdale, A.; Willigmann, P.; Glueck, J. (2016)

2 Charakterisierung der Studienkonfiguration

Das Institut für Automobil Forschung hat im Frühjahr 2016 mittels einer Onlinebefragung bundesweit 211 Führungskräfte aus dem Autohandel befragt. Vertreter aus dem gesamten Bundesgebiet haben an der Befragung teilgenommen. 73 Prozent der mit in der Online Befragung befragten haben die Position als Geschäftsführer inne, weitere 9 Prozent arbeiten entweder als Leiter des Vertriebs oder des Services.

Da keine Zufallsauswahl vorgenommen wurde, kann nicht von einer Repräsentativität der vorliegenden Studie ausgegangen werden. Das Ziel war es, ein Meinungsbild und damit Tendenzen zu erheben.

Zusätzlich wurden qualitative Experteninterviews mit Führungskräften von innovativen Autohandelsgruppen sowie Netzentwicklern geführt.

Konkret wurden folgende Personen in Experteninterviews befragt:

- N. N.: Netzentwickler eines Premiumherstellers
- Petra Pientka, geschäftsführende Gesellschafterin der Gebrüder Nolte Gruppe aus Nordrhein-Westfalen
- Axel Kaczmarek, Geschäftsführer vom Autohaus Wolfsburg
- Ralf Rhein, geschäftsführender Gesellschafter der Rhein-Gruppe
- Andreas Matthis: Geschäftsführer des Porsche Zentrums Heilbronn

Durchgeführt wurde die Umfrage durch das Institut für Automobil Forschung in Dortmund.

3 Analyse der Marktherausforderungen

Ein wesentlicher Punkt im Rahmen der Untersuchung war die Analyse der zu erwartenden Veränderungen.

Dazu wurden die Teilnehmer zunächst nach ihrer Einschätzung zu dem Veränderungsdruck befragt, um dann anschließend zu erarbeiten, in welchen Bereichen der Veränderungsdruck besonders hoch ist.

3.1 Analyse des Veränderungsdrucks im Autohaus

Die Aussage, ob der Veränderungsdruck im Vertrieb des Autohandels weiterhin hoch bleiben wird, bejahten immerhin 94 Prozent der befragten Studienteilnehmer.

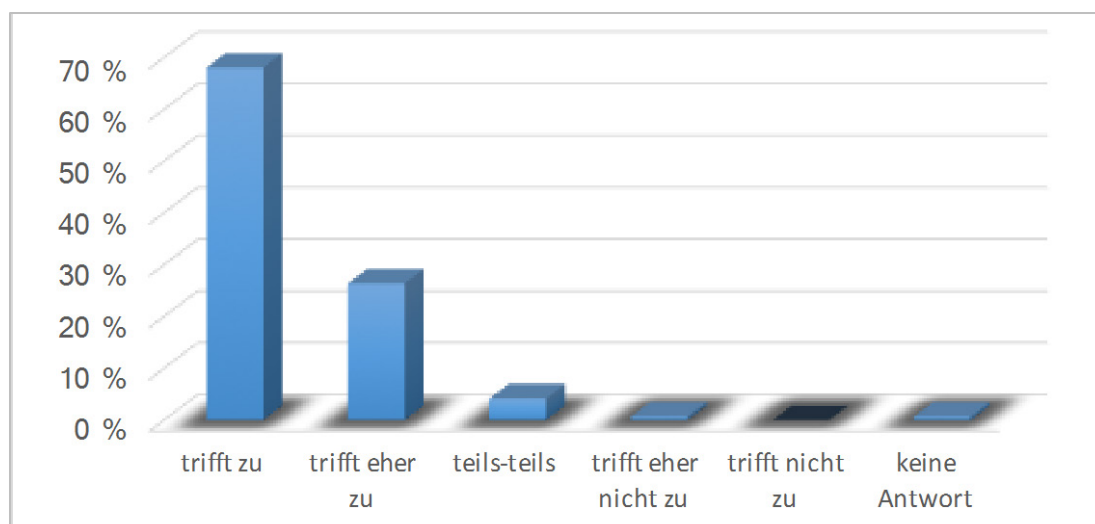


Abbildung 1: Veränderungsdruck auf den Vertrieb im Autohandel in der Zukunft

Dass der Druck notwendig ist, wird durch die Aussage des interviewten Netzentwicklers der Premiummarke⁸ klar: „Die Art, wie der Automobilhandel denkt bzw. arbeitet, auch aufgrund des Herstellerdrucks, ist sehr reaktiv und somit noch sehr alt in Deutschland.“ Die Aussage bestätigt, dass die Hersteller weiterhin den Druck auf den Handel hoch halten werden.

Im Folgenden wurden die Studienteilnehmer befragt, wie stark sich die Anforderungen in den einzelnen Bereichen des Autohauses verändern werden. Dabei fiel auf, dass sich aus Sicht der Studienteilnehmer die Anforderungen an Mitarbeiter im Neuwagenbereich und im Service am stärksten verwandeln werden. Für beide Bereiche erwarten ungefähr 80 Prozent der Studienteilnehmer, dass sich die Anforderungen stark bis sehr stark wandeln werden. Mit größeren Änderungen im Gebrauchtwagenverkauf rechnen dagegen erheblich weniger Teilnehmer, nämlich „nur“ 46 Prozent der Teilnehmer. Noch weit weniger Teilnehmer rechnen in den nächsten Jahren mit starken bis sehr starken Änderungen im Bereich des Zubehörverkaufs (34 Prozent) sowie in der Administration (24 Prozent). Aus Sicht des Handels müsste also ein Schwerpunkt auf der Vorbereitung des Autohandels in Bezug auf den Neuwagenvertrieb und des Services liegen.

⁸ Vgl. Kapitel 3.

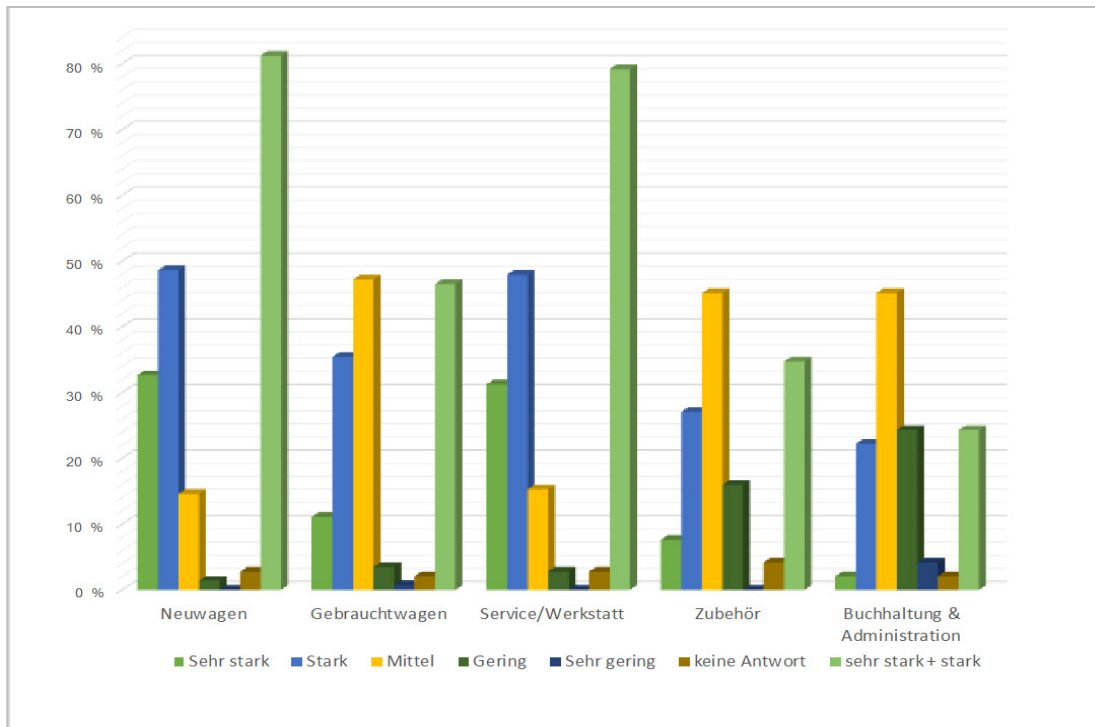


Abbildung 2: Anforderungsveränderungen in den verschiedenen Bereichen im Autohaus in den nächsten Jahren

3.2 Bedeutungsanalyse verschiedener Vertriebsherausforderungen

3.2.1 Thesen zu Vertriebsherausforderungen

Im Folgenden war es das Ziel, zu identifizieren, welche Herausforderungen aus Sicht der Studienteilnehmer im Autohandelsvertrieb am stärksten sind.

Dazu wurden zunächst drei Thesen im Rahmen von mehreren Expertengesprächen definiert, die überprüft werden sollten:

- **These 1:** Die Anzahl der verschiedenen Modellreihen ist in Deutschland im Zeitraum von 1995 bis 2015 von 227 auf 415 gestiegen.⁹ Gleichzeitig sind die Produkte durch z. B. zunehmende Ausstattung mit Assistenzsystemen als solches komplexer geworden. Beide Punkte führen dazu, dass die Anforderungen an das Vertriebspersonal steigen, da sie in der Lage sein müssen, zunehmend komplexere Produkte erklären zu können.
- **These 2:** Die Kundenbindung nimmt ab. Gerade Frauen haben eine geringere Markenbindung als Männer.¹⁰ Deshalb ist es für den Handel notwendig, verstärkt Kunden an sich zu binden, in dem z. B. verstärkt eine Art Community gebildet wird.

⁹ Vgl. Statista (2016c)

¹⁰ Vgl. Aral Studie 2015, S. 8

- **These 3:** Die Digitalisierung im Autohandel ist im vollen Gange.¹¹ Digitale Instrumente können im Vertrieb helfen, gerade komplexere Produkte einfacher zu erklären. Deshalb ist es wichtig für den Vertrieb, digitale Instrumente erfolgreich verwenden zu können, da dies, z. B. durch virtuelle Brillen, eine weitere Möglichkeit zur Erzeugung von mehr Emotionalität für ein Produkt ist. Verschiedene Hersteller scheinen auf diese neuen Möglichkeiten zu setzen, wie die Versuche der Hersteller zeigen, die breiter angelegte Versuche unter anderem mit Virtual-Reality-Brillen für die Erzeugung neuer Arten des Verkaufserlebnisses machen.¹²
- **These 4:** Die Reaktionszeit auf Anfragen von Kunden ist laut verschiedener Studien sehr hoch. Je nach Studie werden Kundenanforderungen zwischen 4 Stunden¹³ bis zu maximal 24 Stunden¹⁴ genannt.
- **These 5:** Die Bedeutung des Services für die langfristige Kundenbindung ist von sehr hoher Bedeutung.
- **These 6:** Die Bedeutung von Multimobilitätslösungen für den Autohandel nimmt zu, da gerade bei jüngeren Kunden die Bedeutung von Eigentum abnimmt.¹⁵ Um diese Kunden an die Autohäuser zu binden, muss der Autohandel neben Produkten vermehrt auch Mobilitätsdienstleistungen, wie z. B. lokales Carsharing, anbieten.

3.2.2 Aussagen der Teilnehmer zu den erarbeiteten Thesen

Im Folgenden werden die Antworten der Teilnehmer auf die oben skizzierten Thesen zusammengefasst.

These 1: Fähigkeit, zunehmend komplexere Produkte erklären zu können

Interessant ist, wie unterschiedlich aus Sicht der Befragten das Thema Komplexität der Produkte angesehen wird.

Ungefähr 21 Prozent der Befragten vertraten die Meinung, dass es eine hohe Bedeutung im Autohandel der Zukunft hat, dass der Vertrieb in der Lage ist, zunehmend komplexere Produkte erklären zu können. Dazu passt die Aussage eines Teilnehmers der Befragung, der es wie folgt ausdrückt: „Komplexität nimmt ständig zu statt ab und der Beratungsgedarf steigt. Die Fahrzeugtechnik ist an ältere Kunden kaum vermittelbar“. Jedoch stuften 26 Prozent der Befragten das nicht als

¹¹ Vgl. A.T. Kearney (2016): Ca. 30 Prozent der Bevölkerung ist bereit, ein Auto online zu kaufen. Hersteller wie Mercedes mit Online Store Connect me (Mercedes 2016) ermöglichen es Kunden, die Kompaktmodelle online zu kaufen. Hyundai ermöglicht es über die Seite „Rockcar.com“, Autos online zu konfigurieren und diese Daten direkt an die Autohäuser zu vermitteln. Erste Ergebnisse weisen auf gute Verkaufserfolge hin. Vgl. (Sengphiel, 2016)

¹² Vgl. AUTOHAUS 02/2017, S. 78; AUTOHAUS 12/2016, S. 42 f.

¹³ Vgl. AUTOHAUS 7/2016, S. 12 - 15

¹⁴ Vgl. AUTOHAUS 22/2015, S. 62

¹⁵ Vgl. u.a. Pricewaterhouse- Coopers, 2015. Hinweis auf Imageverlust des Autos findet sich u.a. in Parment, 2016

bedeutsam ein. Hier müsste in einer weiteren Untersuchungsstufe untersucht werden, ob es markenspezifische Besonderheiten bei den Antworten gibt.

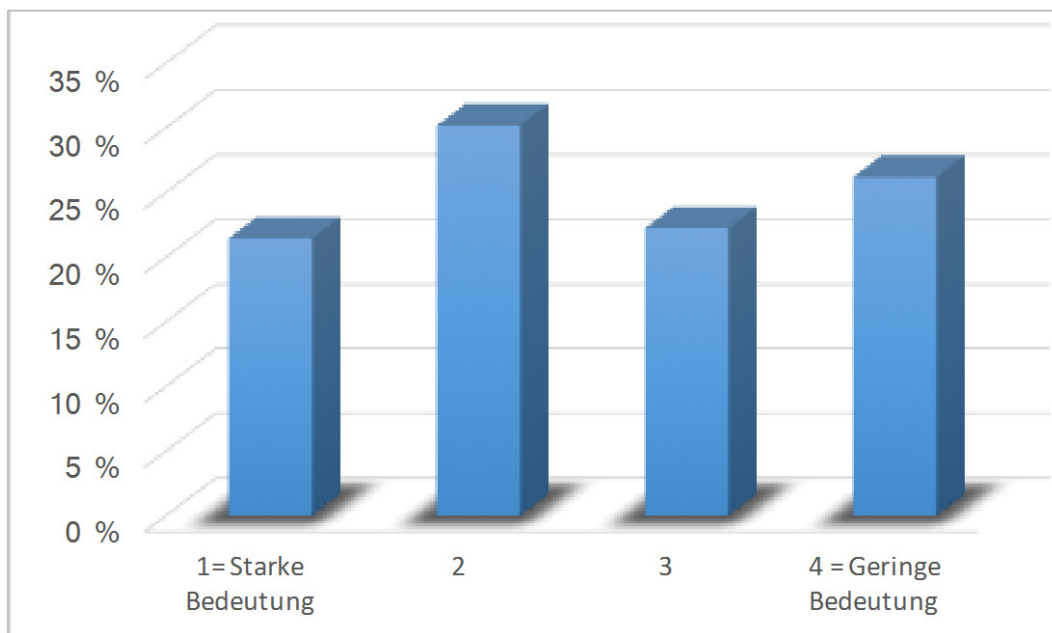


Abbildung 3: Ergebnisse der Auswertung der Antworten auf die Frage nach der Bedeutung der „Fähigkeit, die zunehmend komplexeren Produkte erklären zu können“

These 2: Fähigkeit, die Kundenbindung zu stärken (bspw. über Community Bildung)

22 Prozent der Teilnehmer vertraten die Meinung, dass es zu den großen Vertriebsherausforderungen gehört, die Kundenbindung zu stärken. Vor dem Hintergrund, was Ralph Rhein ausdrückt, ist das erstaunlich: „Die Kunden sind natürlich sehr viel informierter geworden. (...) Der Auftritt in der Verhandlung ist viel härter geworden und sie haben eine geringere Loyalität als früher.“

Petra Pientka sieht in der Kundenbindung einen wesentlichen Punkt, der noch an Bedeutung gewinnt. Sie meint dazu: „Wir glauben, dass die Hinwendung zum Menschen künftig noch wichtiger wird.“ 55 Prozent sehen in der Kundenbindung nicht die höchste Priorität.

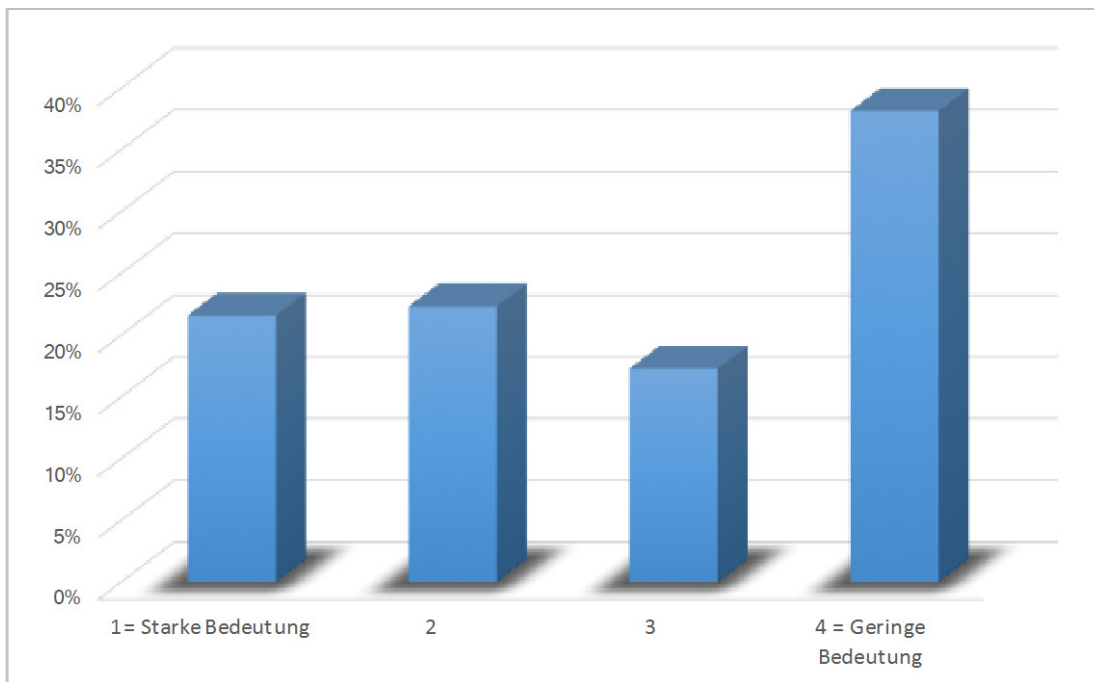


Abbildung 4: Ergebnisse der Auswertung der Antworten auf die Frage nach der Bedeutung der „Fähigkeit, die Kundenbindung zu stärken“

These 3: Fähigkeit, digitale Instrumente (bspw. Internet, iPad) erfolgreich zu nutzen

Die letzte These in Bezug auf wesentliche Herausforderungen war die Frage, welche Bedeutung sie der Fähigkeit, digitale Instrumente einzusetzen, zuordnen. Diesem Thema ordneten nur 9 Prozent der befragten Experten eine hohe Priorität zu.

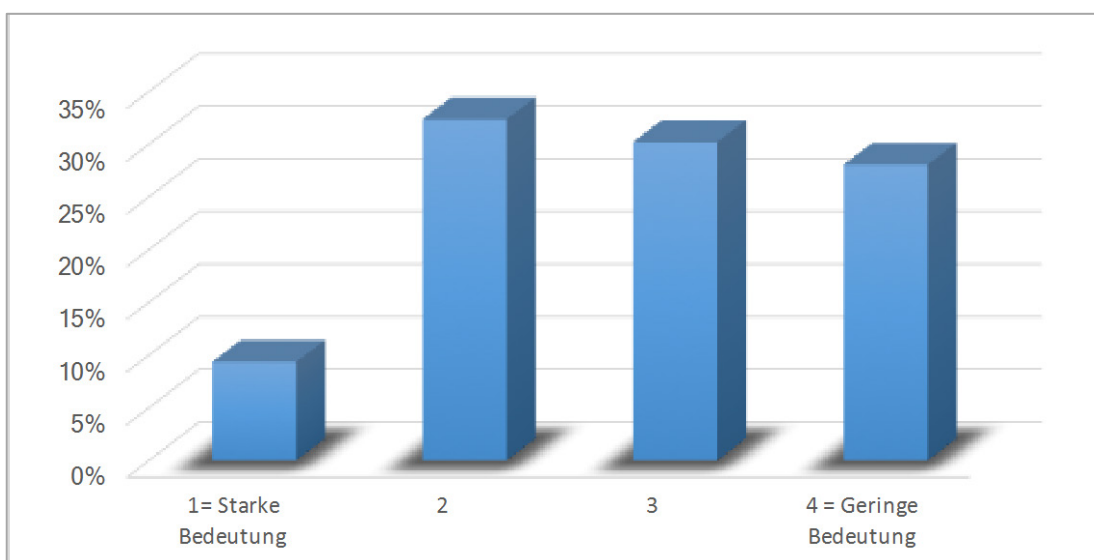


Abbildung 5: Ergebnisse der Auswertung der Antworten auf die Frage nach der Bedeutung der „Fähigkeit, digitale Instrumente erfolgreich nutzen zu können (bspw. iPad)“

These 4: Hohe Bedeutung der Reaktionsgeschwindigkeit

Im Folgenden wurden die Teilnehmer der Studie befragt, inwieweit sie der These zustimmen, dass die Kunden sofortige Reaktionen auf Anfragen aus verschiedenen Vertriebskanälen erwarten. Dieser These stimmten praktisch alle Teilnehmer zu.

Daraus ergeben sich natürlich hohe Anforderungen an die bestehenden Prozesse im Vertrieb und Betrieb, die gewährleisten, dass eine angemessene Reaktionsgeschwindigkeit realisiert werden kann.

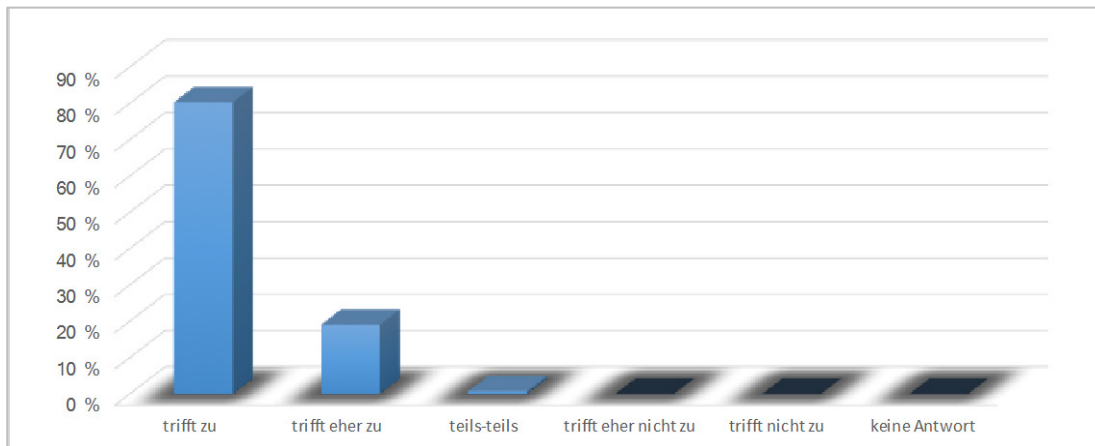


Abbildung 6: Ergebnisse der Auswertung der Antworten auf die These „Die Kunden erwarten sofortige Reaktionen auf Anfragen aus verschiedenen Vertriebskanälen“

These 5: Hohe Bedeutung des Services

Im Folgenden wollten wir wissen, wie wichtig der Service für die langfristige Kundenbeziehung aus Sicht der Branchenexperten eingeschätzt wird. Immerhin 70 Prozent der Befragten vertraten die Meinung, dass die Leistung der Servicemannschaft darüber entscheidet, ob ein Kunde auch beim zweiten Mal ein Fahrzeug bei dem Autohaus kauft.

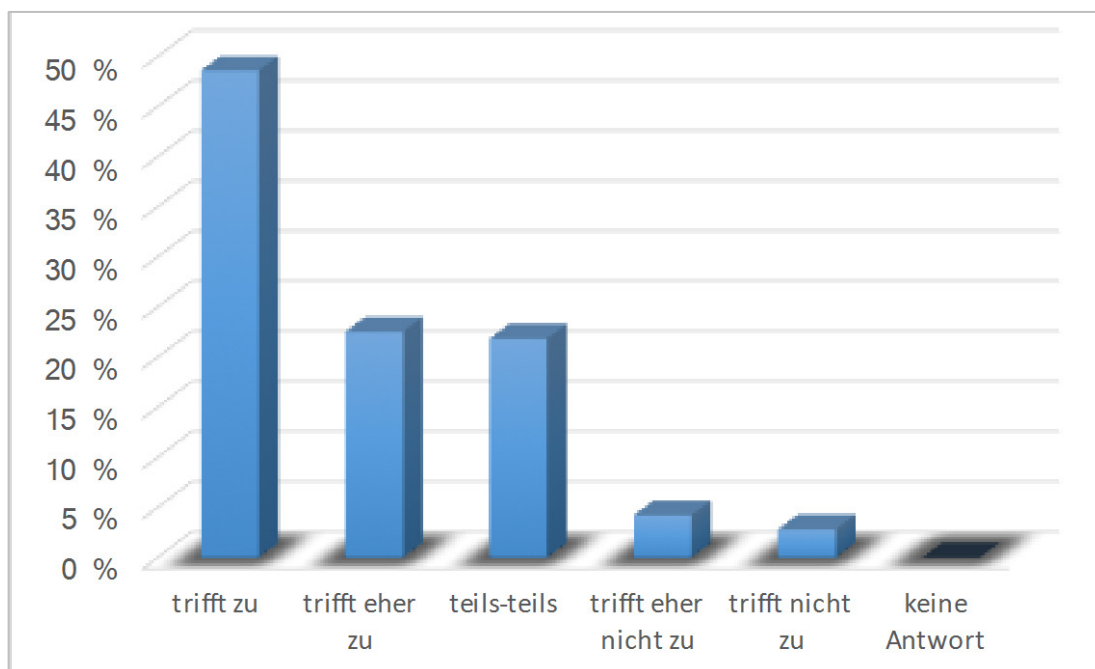


Abbildung 7: Ergebnisse der Auswertung der Antworten auf die These auf „Das erste Auto wird über die Vertriebsmannschaft verkauft, das zweite über die Servicemannschaft“

These 6: Steigende Bedeutung von Mobilitätslösungen

Ein weiterer Trend ist die steigende Bedeutung von alternativer Mobilitätslösungen, d.h. auch von Mobilitätsdienstleistungen. Dieser Trend kann aber auch dazu führen, dass die Kunden weniger Produkte, z. B. ein bestimmtes Auto, kaufen wollen, sondern eher an alternativen Mobilitätslösungen interessiert sind.

Wir wollten wissen, welche Bedeutung das Thema Dienstleistung aus Sicht der Studienteilnehmer hat. Eine große Mehrheit der Befragten vertrat die Meinung, dass die Bedeutung von individuell zugeschnittenen Mobilitätsdienstleistungen in Zukunft weiter steigen wird.

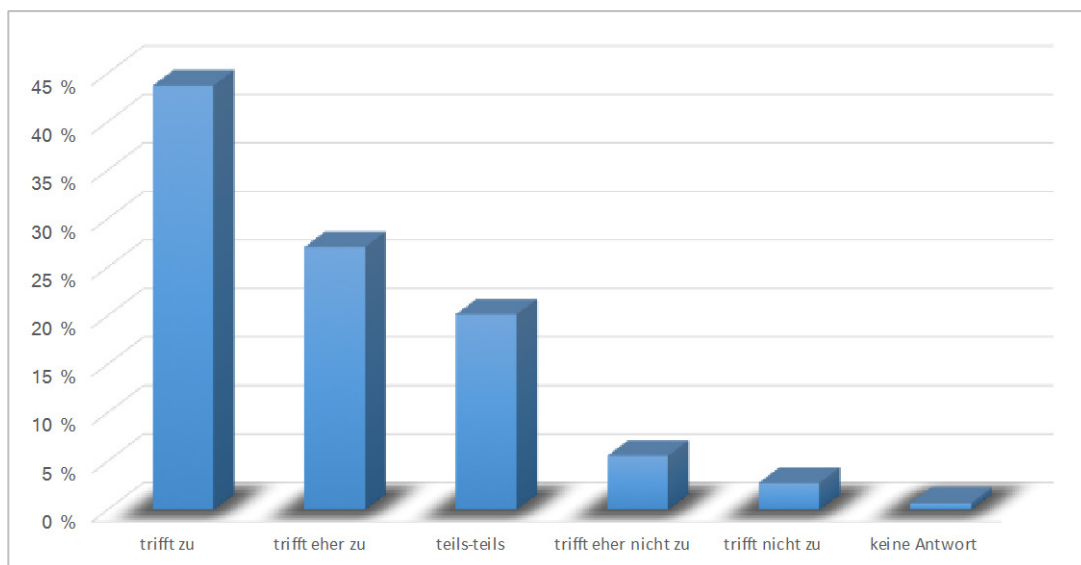


Abbildung 8: Ergebnisse der Auswertung der Antworten auf die These „Erfolgreiche Automobilverkäufer verkaufen in der Zukunft nicht mehr nur Autos, sondern verstärkt individuell zugeschnittene Mobilitätslösungen“

4 Fazit

Vor dem Hintergrund der seit vielen Jahren vorhandenen Konzentrationswelle im Autohandels und der steigenden Anforderungen an diesen seitens der Kunden und der Hersteller war es das Ziel der Studie, zu ermitteln, welche Herausforderungen der Handel selbst als wesentlich für die Zukunft der Branche hält.

Zunächst wurden sechs Thesen auf Basis von Experteninterviews und Sekundäranalysen aufgestellt und diese im Rahmen der hier vorliegenden Studie den Händlern vorgestellt, um deren Reaktion zu prüfen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Befragung zeigen, dass aus Sicht der Teilnehmer die höchste Priorität eine schnelle Reaktionszeit auf Kundenanfragen hat. Erst danach kommen Mobilitätslösungen und ein sehr guter Service.

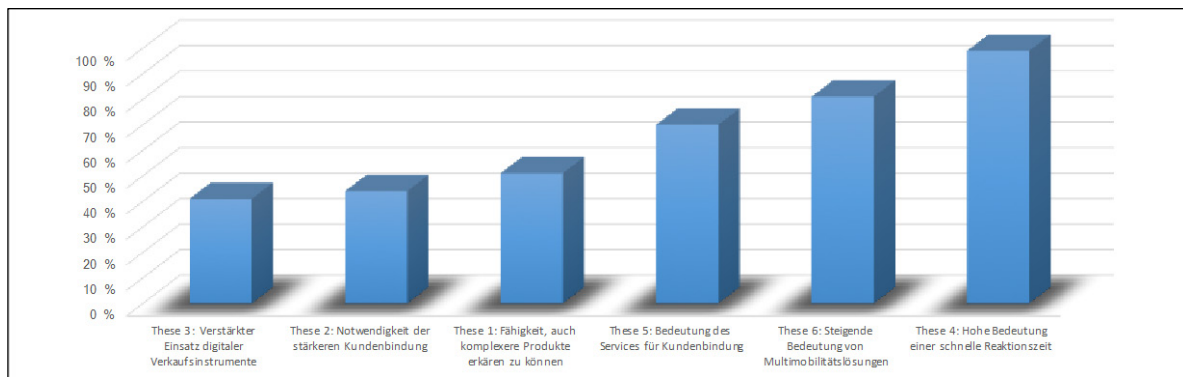


Abbildung 9: Zustimmungsraten zu den Thesen zu Vertriebsherausforderungen

Auffallend ist die hohe Bedeutung, die die Vertreter der Autohandelsbranche dem Themen „Reaktionszeit“, „Mobilitätslösungen“ und „Bedeutung der Services für die Kundenbindung“ zuordnen.

Die vergleichsweise geringe Priorität, die den Themen Digitale Verkaufsinstrumente und stärkere Kundenbindung sowie Fähigkeit, komplexe Produkte zugeordnet wird, ist dadurch erklärbar, dass der Handel seine eigene Beratungsqualität selbst vergleichsweise gut abschätzt. In der Studie wurden die Führungskräfte auch nach der Beratungsqualität – aus Sicht ihrer Kunden – befragt. Hier gaben sich die Führungskräfte im Neuwagensegment eine durchschnittliche Schulnote von 1,91 und eine von 2,01 im Gebrauchtwagenbereich.

Zusammenfassend sehen die befragten Vertreter des Autohandels sich also in ihrem Kernbereich der Beratung gut aufgestellt, sehen aber starke Notwendigkeiten, die Beratungs- (Reaktionsgeschwindigkeit) und Serviceprozesse noch zu verbessern.

5 Literaturverzeichnis

Aral Studie (2015): Trends beim Autokauf, Bochum, 2015.

A.T. Kearney (2016): Autokäufer Studie Deutschland: Digitale Transformation stellt klassisches Neuwagengeschäft und etablierte Vertriebsstrukturen infrage. Abgerufen am 01.12.2016 unter <http://www.atkearney.de/documents/856314/7822680/-BIP+Wechsel+zum+Online%20Kauf+kommt+schneller+als+erwartet.pdf/b92e95cd-bb96-4448-9e11-fb1f97f5613f>.

Autohaus (2016): Das Netz Heft 02/2017, 12/2016, 07/2016, 22/2015. München.

Capgemini (2014): Neue Technologien im Autohaus. Abgerufen am 01.12.2016 unter https://www.de.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/neue-technologien-im-autohaus_0.pdf.

- DAT-Report (2016): Zahlen und Fakten 2015, Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe. Abgerufen am 01.12.2016 unter: <https://www.dat.de/fileadmin/media/download/DAT-Report/DAT-Report-2016.pdf>.
- Dinsdale, A.; Willigmann, P.; Glueck, J. (2016): The foundation of future automotive retail: Omni-channel customer engagement. Abgerufen am 01.12.2016 unter <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/consumer-industrial-products/the-foundation-of-future-automotive-retail.pdf>.
- EY (2015): Future of automotive retail – Shifting from transactional to customer-centric. Abgerufen am 01.12.2016 unter [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-future-of-automotive-retail/\\$FILE/EY-future-of-automotive-retail.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-future-of-automotive-retail/$FILE/EY-future-of-automotive-retail.pdf).
- Hutt, C. (2015): What Consumers Expect from the Future of Automotive Retail- Research of Frost and Sullivan. Abgerufen am 01.12.2016 unter <http://www.vonlanthengroup.com/uploads/files/Future%20of%20Automotive%20Retail%20-%20Catherine%20Hutt%20%20Frost%20%26%20Sullivan.pdf>.
- McKinsey (2014): Innovating automotive retail – Journey towards a customer-centric, multiformat sales and service network. Abgerufen am 01.12.2016 unter: https://www.mckinsey.de/files/brochure_innovating_automotive_retail.pdf.
- Mercedes Benz (Hrsg.). (2016): Mercedes-Benz Online Store. Abgerufen am 01.12.2016 unter <https://www.online-store.mercedes-benz.de/storeinfo>.
- PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2013): Automotive Retail – Die Zukunft beginnt jetzt. Abgerufen am 01.12.2016 unter <https://www.pwc-wissen.de/pwc/de/shop/publikationen/Automotive+Retail+>
- Sengphiel, J. (Handelsblatt, Hrsg.). (2016): Der Automobil-Vertrieb muss neue Wege gehen. Abgerufen am 01.12.2016 unter <http://veranstaltungen.handelsblatt.com/autogipfel/to-disrupt-or-be-disrupted/>.
- Statista (2016 a): Statista: Anzahl der Auszubildenden in Deutschland seit 1950. Abgerufen am 01.12.2016 unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/156916-/umfrage/anzahl-der-auszubildenden-in-deutschland-seit-1950/>.
- Statista (2016 b): Statista: Branchenreport 2016. Autohändler - WZ 45 - , Hamburg, 2016

Statista (2016 c): PKW-Modellreihen in Deutschland. Abgerufen am 01.12.2016 unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/224036/-umfrage/pkw-modellreihen-in-deutschland/>.

Statista (2016d): Verteilung der Vertriebskanäle für Neuwagen in Deutschland. Abgerufen am 01.12.2016 unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/151793/-umfrage/verteilung-der-vertriebskanaele-fuer-neuwagen-in-deutschland/>