



## Wie überlebt der Automobilhandel?

Elektrisches und autonomes Fahren in Kombination mit gemeinsam genutzter Mobilität und Konnektivität verändern die Rahmenbedingungen im Autohandel fundamental. Für den traditionellen Vertrieb bricht eine neue Ära an.

**Von Dr. Marcus Hoffmann, Dr. Eric Zayer und Karl Stempel**

## Über die Autoren

**Dr. Marcus Hoffmann** ist Partner bei Bain & Company in München und Mitglied der Praxisgruppe Automobilindustrie. Er hat mehr als 17 Jahre internationale Beratungserfahrung, insbesondere im Bereich Wachstumsstrategien. Der Wirtschaftsingenieur und promovierte Elektroingenieur arbeitete mehrere Jahre in China, Japan und Russland und ist Experte für Automobilvertrieb und -marketing sowie Groß- und Einzelhandel. Marcus Hoffmanns Kernkompetenzen sind die Transformation und Weiterentwicklung neuer (digitaler) Geschäftsfelder und Strategien sowie Performance- und Effizienzprogramme.  
*marcus.hoffmann@bain.com*

**Dr. Eric Zayer** ist Partner bei Bain & Company in München und Mitglied der Praxisgruppe Automobilindustrie. Der promovierte Kaufmann hat mehr als 13 Jahre Beratungserfahrung und unterstützt Führungskräfte sowie Managementteams bei ihren dringlichsten strategischen Aufgaben. Eric Zayer ist auf große Transformationen spezialisiert und hat jahrelange Expertise in Bezug auf Vertriebs- und (digitale) Kundenstrategien.  
*eric.zayer@bain.com*

**Karl Stempel** ist Principal bei Bain & Company in Düsseldorf und Mitglied der Praxisgruppe Automobilindustrie. Er hat zehn Jahre Beratungserfahrung, die er in Deutschland, Europa und Asien sammelte. Schwerpunktmäßig begleitet er Wachstumsstrategien in Vertrieb und Service sowie die Umsetzung von (digitalen) Transformationsprozessen. Im Automobilbereich ist er insbesondere mit der Neuausrichtung und Optimierung von Handelsstrukturen befasst, inklusive Realisierung strategischer und operativer Verbesserungsmaßnahmen in zahlreichen Märkten.  
*karl.stempel@bain.com*

**Herausgeber** Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München  
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich

**Kontakt** Pierre Deraëd, Marketingdirektor, Tel. +49 89 5123 1330  
Leila Kunstmann-Seik, Pressesprecherin Deutschland, Tel. +49 89 5123 1246  
Patrick Pelster, Pressesprecher Schweiz, Tel. +41 79 201 86 47

**Gestaltung** ad Borsche GmbH, München

**Druck** Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2019 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



## Executive Summary

Die Automobilindustrie durchläuft eine Phase tief greifender Veränderungen in Richtung „Automotive Endgame“. Fünf disruptive Megatrends, die Bain als „5 RACES“ zusammenfasst, treiben diesen Wandel. Konnektivität/Digitalisierung, gemeinsam genutzte Mobilität, Elektrifizierung des Antriebsstrangs, autonomes Fahren und echter Kundenfokus bewirken eine fundamentale Transformation der Branche. Dies hat sowohl für die Hersteller als auch für den Automobilhandel gravierende Folgen. Dadurch ergeben sich für das traditionelle Geschäftsmodell des Handels erhebliche Risiken. Zugleich eröffnen sich jedoch auch Chancen.

Die Digitalisierung führt zu einem verstärkten Direktvertrieb der Hersteller, was zulasten des Neukundengeschäfts des Handels geht. Durch neue Mobilitätsdienste in den urbanen Regionen reduzieren sich die Neuwagenverkäufe – vor allem die an junge Kundengruppen. Darüber hinaus werden mehr elektrische Fahrzeuge abgesetzt. Dadurch verringern sich die Wartungsintensität und der Austausch von Verschleißteilen, sodass die Erlöse im Servicegeschäft zurückgehen. Gleichzeitig nimmt autonomes Fahren zu. In der Folge gibt es weniger Unfallschäden, was sich negativ auf die Auslastung und folglich auf die Profitabilität der Werkstätten auswirkt.

Neben den Risiken tun sich aber auch Chancen für den Autohandel auf. Insbesondere der Aufbau von neuen Geschäftsfeldern auf Basis von Mobilitätsservices wie das Warten und Betreiben von Carsharing-Flotten stellt eine attraktive Einnahmequelle dar. Ferner schaffen beispielsweise das Zusammenlegen von Servicebetrieben sowie die Digitalisierung von Kernprozessen mehr Effizienz. Und schließlich ermöglicht eine direkte Kundenansprache mithilfe von Big-Data-Analysen eine Verbesserung der Kundenakquise und -loyalität.

Vor diesem Hintergrund verändern die Megatrends die Profitabilität des Autohandels grundlegend. Bain erwartet, dass durch die genannten Risiken die Umsatzrendite in Europa bis 2025 um rund 1,2 Prozentpunkte sinkt. Die sich bietenden Chancen haben ein Potenzial

von bis zu 0,8 Prozentpunkten. Somit verbleibt eine Profitabilitätslücke von etwa 0,4 Prozentpunkten. Um die Risiken zu verringern und die Chancen zu nutzen, müssen sowohl Hersteller als auch Handel umgehend agieren. Nur so können sie ihr bestehendes Profitabilitätsniveau sichern. In Städten ist der Handlungsdruck besonders hoch. Denn dort sind die Auswirkungen der Megatrends schon heute spürbar.

Um die Trends erfolgreich zu adressieren, muss der Vertrieb konsequent neu ausgerichtet werden. Für den stationären Autohandel bedeutet dies: Fokussierung auf selektive Interaktionspunkte mit dem Kunden zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und zur Verbesserung des Kundenerlebnisses, Anpassung der Handelsformate sowie Ausrichtung auf ein aktivitätenbasiertes Vergütungsmodell durch die Hersteller. In Zukunft werden Testfahrten, Fahrzeugauslieferungen und Service bei den Autohäusern noch stärker in den Mittelpunkt rücken. Zugleich verlieren die Autohäuser als Informationskanal und Anlaufstelle für die Fahrzeugkonfiguration an Bedeutung. Unterstützt wird diese Fokussierung auch durch neue Handelsformate wie City Stores oder Experience Center in den Innenstädten sowie effiziente Servicefabriken am Stadtrand. Darüber hinaus wird das heutige Vergütungsmodell mit Rabattstaffeln für verkaufte Neuwagen in weiten Teilen abgelöst und durch fixe Vertriebsmargen plus Prämien für das Erbringen wichtiger Aktivitäten im Verkaufsprozess ersetzt.

Die Neuausrichtung im Vertrieb nimmt vor allem die Hersteller und ihre nationalen Vertriebsgesellschaften in die Pflicht. Auf der anderen Seite müssen die unabhängigen Autohändler – idealerweise eng abgestimmt mit den jeweiligen Herstellern – handeln und ihr Geschäftsmodell konsequent an den neuen Anforderungen ausrichten.

## Gewinner von morgen handeln heute

**Die Automobilindustrie befindet sich inmitten eines fundamentalen Wandels. Auslöser sind fünf Megatrends, die Bain als „5 RACES“ zusammenfasst. Hersteller und Handel stehen unter enormem Zugzwang.**

Durch Konnektivität/Digitalisierung, gemeinsam genutzte Mobilität, Elektrifizierung des Antriebsstrangs und autonomes Fahren gehen Neuwagenverkäufe sowie Servicebedarf zurück – und damit gerät die Profitabilität der Autohäuser unter Druck. Gleichzeitig sind durch diese Trends neue Geschäftsmodelle und mehr Effizienz möglich. Richtet sich der Handel darüber hinaus noch stärker auf Kundenzufriedenheit und Kundenerlebnis aus, hat er die Chance, neue Ertragsquellen zu erschließen.

### 1. Megatrend

#### Konnektivität/Digitalisierung

##### Erwartetes Szenario 2025:

*Der Onlinehandel wird von den Autobauern dominiert und macht 37 Prozent der Neuwagenverkäufe in Europa aus. Dabei sind urbane Regionen der wichtigste Markt für das Onlinegeschäft, in ländlichen Bereichen überwiegt der traditionelle Kauf beim Autohändler. Gleichzeitig sind mehr als 40 Prozent des Fahrzeugbestands mit dem Internet verbunden, was neue Dienstleistungen wie „Function on Demand“ ermöglicht. Die Kernprozesse im Autohandel sind überwiegend digitalisiert, wodurch erhebliche Effizienzsteigerungen realisiert werden können.*

In den kommenden Jahren werden die Automobilhersteller den Onlinevertrieb ihrer Neuwagen deutlich forcieren. Dadurch sichern sie sich zum einen die Preishoheit über ihre Produkte und sorgen damit für eine bessere Preisdisziplin, zum anderen tragen sie dem zunehmenden Bedürfnis der Kunden hin zum Onlinekanal Rechnung. Bereits heute können sich in Deutschland 42 Prozent der Käufer vorstellen, ihr nächstes Fahrzeug über das Internet zu erwerben, Tendenz steigend. Dabei werden Onlinekäufe anfänglich vor allem in urbanen Regionen getätigt werden. Dies geht zulasten des Vertriebsvolumens im statio-

nären Fahrzeughandel. Gleichzeitig ist es essenziell, die bestehenden Autohändler als wesentlichen Bestandteil in den Direktvertrieb zu involvieren. Die Aufgabe der Autohäuser wird es in Zukunft sein, vom Kunden online begonnene Interaktionen nahtlos weiterzubearbeiten, beispielsweise durch das Durchführen von Testfahrten, um dabei das Kundenerlebnis der Marke zu vermitteln. Durch die Auslieferung für den Hersteller wird der Händler zu dessen „Agenten“ und aktivitätenbasiert vergütet, sprich nach Anzahl der Testfahrten beziehungsweise Fahrzeugübergaben.

Mithilfe einer individuellen Kunden-ID kann sich ein Käufer zum Beispiel im Internet informieren, im Autohaus beraten lassen und am Ende online bestellen, ohne Eingaben zweimal machen zu müssen. Zudem kann er mit dieser ID auch Software herunterladen und andere digitale sowie physische Services der Marke nutzen.

Ein solch integriertes Omnikanal-Angebot bietet klare Vorteile, was Vertriebseffizienz sowie Kundenorientierung anbelangt, und hilft, potenzielle Internetautohändler auf Abstand zu halten. Noch sind Onlineneuwagenverkäufe verhältnismäßig selten und meist ein Geschäft von Onlineportalen oder einzelnen Autohändlern. Doch erste Hersteller und auch Internetgiganten wie Amazon machen bereits große Schritte in Richtung Onlinevertrieb.

Ebenso wird Tesla seine Elektroautos nach eigenem Bekunden künftig deutlich stärker über den Onlinekanal verkaufen. Ein großer Teil der bestehenden Läden wird geschlossen oder nur noch als Ausstellungsfläche und Informationszentren für den Onlinekauf genutzt. Die Maßnahmen von Tesla sind allerdings nur möglich, weil der E-Autoproduzent Eigentümer seiner Händler ist.

## Wie überlebt der Automobilhandel?

Auch Internetgiganten interessieren sich verstärkt für den Onlinehandel mit Fahrzeugen. Die markenübergreifende US-Informationsplattform Amazon Vehicles kann als ein erster Schritt des Handelsriesen gewertet werden, auch im Autogeschäft Fuß fassen zu wollen. Kunden nutzen dabei die Plattform, die unter anderem Kundenbewertungen enthält, zur Informationssuche, aber auch zur Spezifizierung der Fahrzeuge.

Bis 2025 wird sich das stationäre Neuwagenverkaufsvolumen in Europa aus Sicht von Bain um 37 Prozent reduzieren. Dies wird zwangsläufig zu einer Konsolidierung der heutigen Händlerstrukturen führen – allerdings in einem überschaubaren Rahmen, da Händler ihre Relevanz in anderen Geschäftsbereichen wie Testfahrten, Auslieferung und Wartung behalten.

Neben dem Risikofaktor Direktvertrieb eröffnen Konnektivität/Digitalisierung dem Autohandel aber auch Chancen. Immer mehr Neufahrzeuge verfügen in Zukunft über eine Internetverbindung und werden damit de facto zu digitalen Endgeräten auf Rädern. Dies wiederum erlaubt eine gezielte Kundenansprache, um beispielsweise den nächsten Servicebesuch zu planen. Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung bieten sich auch durch die Digitalisierung der Kernprozesse des Handels, sowohl im Frontoffice (u.a. Beratungsgespräche) als auch im Backoffice (u.a. Datenmanagement). Durch eine konsequente Nutzung dieser Potenziale kann die Profitabilität im bestehenden Geschäft verbessert werden.

## 2. Megatrend

### Gemeinsam genutzte Mobilität

#### Erwartetes Szenario 2025:

*Durch gemeinsam genutzte Fahrzeuge und vernetzte Mobilität auf Basis von mobilen Apps sinkt der Neuwagenbedarf in den urbanen Regionen. In immer weniger Großstadthaushalten findet sich ein privates Auto.*

In urbanen Regionen werden neue Mobilitätsdienste weiter an Bedeutung gewinnen. Dies reicht vom traditionellen Carsharing bis hin zu intelligenten, intermodalen Verbindungen, die über mobile Apps gebucht werden.

Eine gute Infrastruktur mit attraktiven Mobilitätsangeboten animiert insbesondere junge Leute, auf ein eigenes Auto zu verzichten. Damit vermeiden sie die hohen Kosten und die oft langwierige Parkplatzsuche, die der Fahrzeugbesitz mit sich bringt. Carsharing und vernetzter Verkehr werden den Anteil an Städtern, die ein Auto besitzen, weiter reduzieren. Das bedeutet, dass zunehmend weniger Neuwagen an Privatpersonen verkauft werden. Im Gegenzug gehen mehr Autos an Großkunden, die Carsharing-Flotten und Limousinenservices betreiben. Dies drückt vor allem bei urbanen Autohäusern Absatzvolumen und Marge.

Gleichzeitig tun sich für die Autohändler Chancen auf. So kann der Aufbau von neuen Geschäftsfeldern, beispielsweise das Warten und Betreiben von Carsharing-Flotten, für sie zur attraktiven Einnahmequelle werden. Erweitern die Händler ihre Kompetenzen in Richtung neuer Mobilitätsdienste, können sie ihre bestehenden Kapazitäten unter anderem im Servicegeschäft gewinnbringend einsetzen und so maßgeblich von diesem Trend profitieren.

## 3. Megatrend

### Elektrifizierung des Antriebsstrangs

#### Erwartetes Szenario 2025:

*Rund 30 Prozent aller verkauften Neuwagen und 6 Prozent des Fahrzeugbestands in Europa haben einen elektrischen Antriebsstrang (Batteriefahrzeuge, Range-Extender oder Hybride). Durch den elektrischen Antrieb sinkt die Wartungsintensität reiner Batteriefahrzeuge um bis zu ein Drittel.*

Bei Autos mit elektrischem Antriebsstrang verringern sich die Wartungsumfänge. Dies gilt speziell für rein elektrische Fahrzeuge, die über deutlich weniger bewegliche Teile verfügen und bei denen typische Motorverschleißteile wie Anlasser, Treibriemen und Kuppelung ebenso fehlen wie Motoröl. Bremsbeläge nutzen infolge der Rekuperationswirkung des elektrischen Antriebsstrangs und der Aufladung der Batterie deutlich weniger ab. Ausschließlich batteriebetriebene Fahrzeuge verursachen nach Bain-Analysen weniger



## Wie überlebt der Automobilhandel?

als die Hälfte der Wartungskosten, die für ein Auto mit Verbrennungsmotor anfallen.

Mehr Fahrzeuge mit elektrischem Antriebsstrang auf den Straßen bedeuten weniger Servicegeschäft für die Autohäuser. Das hat erhebliche Auswirkungen auf die Erträge und stellt die Rentabilität ihrer Werkstätten und Standorte infrage, vor allem in teuren urbanen Lagen. Folglich ist die Konsolidierung von Servicebetrieben zu effizienten Servicefabriken am Stadtrand eine Möglichkeit, um die Effizienz zu steigern und damit die Rentabilität des Betriebes zu verbessern. Allerdings erfolgt die Umstellung des Fahrzeugbestands auf elektrischen Antrieb nur langsam. Erst um das Jahr 2030 herum wird mehr als jedes zehnte Auto teilweise oder vollständig elektrisch angetrieben. Ausreichend Zeit also, um das Geschäftsmodell anzupassen.

### 4. Megatrend

#### Autonomes Fahren

##### Erwartetes Szenario 2025:

*Etwa 2 Prozent der neu zugelassenen Autos fahren in Europa vollautomatisiert (Level 4). Autonomes Fahren und insbesondere Fahrassistenzsysteme verringern die Unfallrate und damit das Instandsetzungsgeschäft. Zudem nimmt die Zahl der Autobesitzer ab.*

Durch die zunehmende Verbreitung von Fahrassistenzsystemen (Level 1 bis 3) gehen die Unfall- und Bagatellschäden zurück. Das gilt ebenso für selbstfahrende Autos. Deshalb wird die Auslastung und damit die Profitabilität der Werkstätten sinken – ein Kerngeschäft, auf das viele Autohäuser heute angewiesen sind.

Doch auch für den Neuwagenverkauf ist das autonome Auto eine Herausforderung. Diese Fahrzeuge werden häufig im Flottenbetrieb eingesetzt, etwa als selbstfahrende Taxis. Daher verringern sie den Gesamtbedarf an privat genutzten Autos – und zwar insbesondere in urbanen Regionen. Bain erwartet, dass beispielsweise in Berlin der Neuwagenverkauf im Jahr 2030 aufgrund der steigenden Verbreitung von selbstfahrenden Taxis um 12 Prozent zurückgeht. Darüber hinaus sind die Käufer von autonomen Flotten Großkunden: Sie

kaufen häufig direkt beim Hersteller, verhandeln hart und differenzieren je nach Kundensegment stark bei der Ausstattung. So sorgen selbstfahrende Autos nicht nur für weniger verkaufte Neufahrzeuge insgesamt, sondern auch für eine deutlich veränderte Profitabilitätssituation.

### 5. Megatrend

#### Echter Kundenfokus

##### Erwartetes Szenario 2025:

*Mit zielgerichteten und kundenzentrierten Geschäftsmodellen eröffnen sich zahlreiche neue Möglichkeiten, die Kundenzufriedenheit zu steigern. Zudem erlauben sie auf die individuellen Kundenbedürfnisse maßgeschneiderte Angebote.*

Eine konsequente Kundenzentrierung und das Schaffen individueller Erlebnisse zur nachhaltigen Kundenbindung sind ein wichtiges Ziel der digitalen Transformation. Big-Data-Analysen werden es führenden Autoherstellern künftig ermöglichen, deutlich mehr Wissen über ihre Kunden zu generieren. Entsprechend werden sie diese auch besser segmentieren und individuell ansprechen können.

Auf diese Weise entsteht eine ausgereifte digitale Kundenbetreuungsstrategie, die in weiten Teilen lokal von den Händlern umgesetzt wird. So können Autohäuser ihre Klientel laufend mit relevanten und maßgeschneiderten Angeboten bedienen, was zu einer Steigerung des durchschnittlichen Umsatzes je Kunde führt. Parallel dazu zielt ein mit denselben digitalen Instrumenten gesteuertes Loyalitätsprogramm darauf ab, bestehende Kunden zu halten. Wesentliches Element zur Steigerung der Loyalität ist die Schaffung von Kundenzufriedenheit und positiven Kundenerlebnissen. Hier nimmt der Autohandel eine zentrale Rolle ein und wird dafür vom Hersteller in Zukunft noch stärker vergütet. Eine enge Vernetzung und partnerschaftliche Zusammenarbeit von Autohäusern und nationaler Verkaufsorganisation sind für ein digital unterstütztes Vertriebsmodell unabdingbar.

## Wie die fünf Megatrends den Profit Pool des Autohandels verändern

**Die Megatrends beeinflussen maßgeblich die Profitabilität des Automobilhandels. Um die Risiken zu verringern und die Chancen optimal zu nutzen, müssen Hersteller wie Autohäuser umgehend handeln.**

Bis 2025 wird die Umsatzrendite durch Risiken aus den fünf Megatrends um rund 1,2 Prozentpunkte zurückgehen (Abb. 1). Zunehmende Onlineverkäufe aus einem direkten Vertriebsmodell (0,3 Prozentpunkte) sowie ein weiter steigendes Angebot an neuen Mobilitätsdiensten (0,2 Prozentpunkte) sorgen für weniger Neuwagenverkäufe. Gleichzeitig werden durch die wachsende Verbreitung von elektrisch angetriebenen Fahrzeugen (0,5 Prozentpunkte) und autonomem Fahren (0,2 Prozentpunkte) weniger Wartungs- und Reparaturleistungen erforderlich sein. Damit wird das hochprofitable Servicegeschäft maßgeblich geschwächt.

Das wird sich insbesondere auf den Handel in den urbanen Regionen auswirken. Denn dort werden die Megatrends wesentlich mehr Einfluss haben als auf

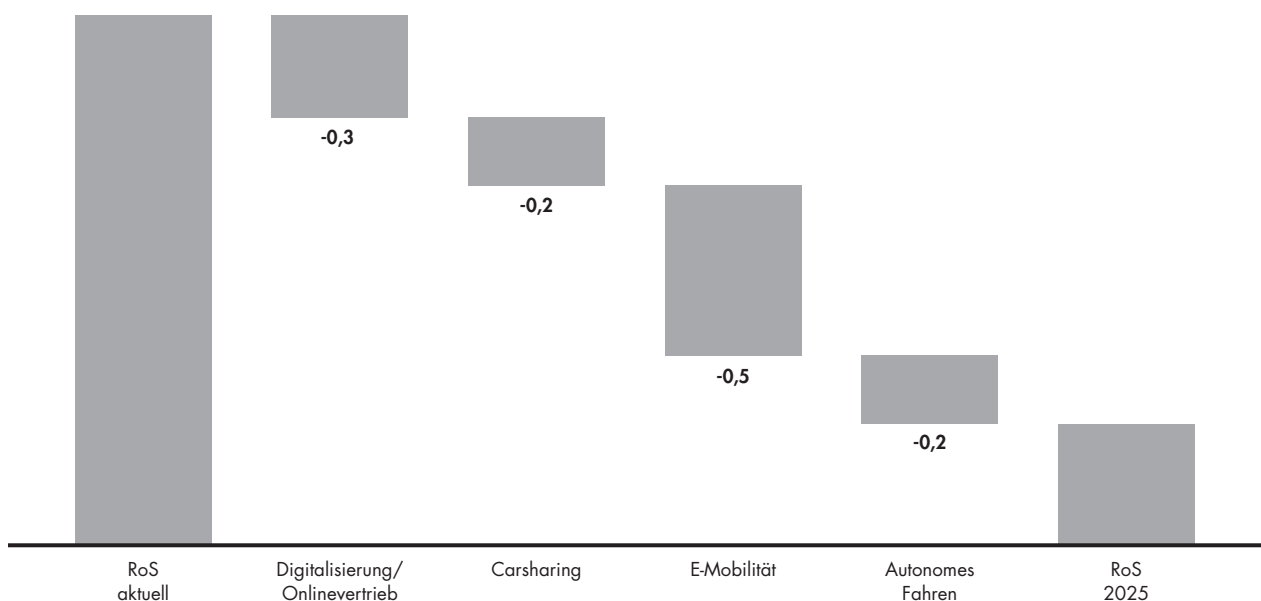
dem Land – und das noch deutlich früher. Auch die ländlichen Autohäuser müssen sich im Zuge der fundamentalen Veränderungen auf einen Rückgang ihrer Profitabilität einstellen, vor allem im Servicegeschäft. Zudem werden sich Kunden nahen urbanen Shop-Erlebnisformaten zuwenden, was dem Handel auf dem Land ebenfalls Anpassungen abverlangt.

### Mögliche Ertragschancen durch Neuausrichtung

Die Chancen, die sich durch die fünf Megatrends für Autohändler ergeben, haben ein Potenzial von 0,8 Prozentpunkten. Damit können sie auch bei voller Ausschöpfung der Chancen den möglichen Ergebnisrückgang nicht vollständig kompensieren. Neue Erträge lassen sich unter anderem durch den Aufbau

**Abbildung 1:** Der Return on Sales im Autohandel sinkt bis 2025 deutlich

Veränderung des Return on Sales durch disruptive Trends (Europa, in Prozentpunkten)

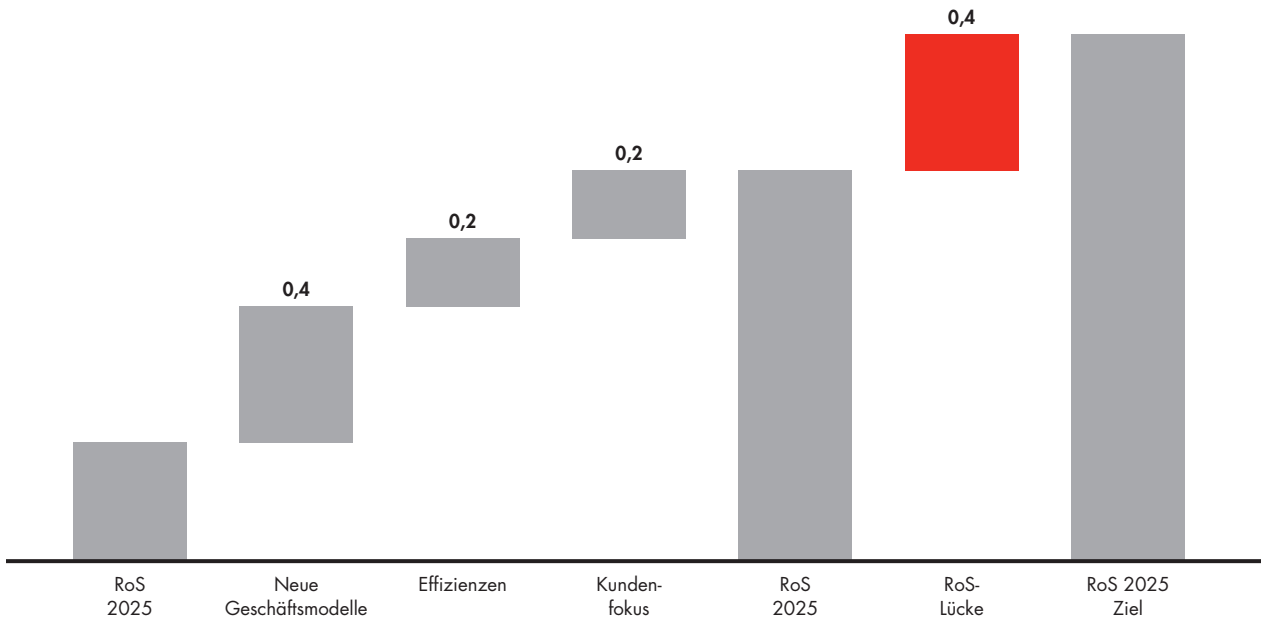


Quelle: Bain & Company

Wie überlebt der Automobilhandel?

**Abbildung 2:** Im Autohandel ergeben sich neue Ertragspotenziale

Veränderung des Return on Sales durch neue Ertragspotenziale (Europa, in Prozentpunkten)



Quelle: Bain & Company

neuer Geschäftsmodelle (0,4 Prozentpunkte) generieren. Dazu zählen das Warten und das Betreiben von Carsharing-Flotten oder zum Beispiel die Installation und Wartung von Ladestationen. Zudem können sich effizientere Prozesse und Serviceerbringung (0,2 Prozentpunkte), zum Beispiel durch ins Umland ausgelagerte und von mehreren Autohäusern gemeinsam betriebene Werkstattfabriken, positiv auf die Profite auswirken. Dies gilt auch für die verstärkte Ausrichtung auf das Kundenerlebnis und die Kundenloyalität (0,2 Prozentpunkte) mittels Big-Data-Analysen, individualisierter Kundenansprache und neuer Loyalitäts- sowie Incentivierungsmodelle.

Im Gegensatz zu den städtischen Autohäusern, denen alle Möglichkeiten offenstehen, können ihre ländlichen Pendant ihre Erträge fast nur durch die Digitalisierung der Kernprozesse verbessern. Insgesamt erwartet Bain eine Profitabilitätslücke von 0,4 Prozentpunkten

Im Gegensatz zu den städtischen Autohäusern, denen alle Möglichkeiten offenstehen, können ihre ländlichen Pendant ihre Erträge fast nur durch die Digitalisierung der Kernprozesse verbessern.

(Abb. 2). Um die Chancen bestmöglich zu nutzen, gilt es zügig zu handeln. Nur so kann es gelingen, die verbleibende Lücke durch neue Vertriebs- und Vergütungsmodelle zu verkleinern.



## Wie sich die Profitabilitätslücke schließen lässt

**Autohäuser sind auch künftig ein wichtiger Baustein eines erfolgreichen Fahrzeugvertriebs. Doch sie werden sich neu aufstellen müssen.**

Die Analyse der Kundenpräferenzen zeigt: Die Händler sind noch immer der wichtigste Vertriebskanal der Automobilindustrie und sie werden auch in Zukunft ein entscheidender Baustein im Vertriebssystem sein. Dennoch nimmt die Bedeutung der Autohäuser im Direktvertrieb bis 2025 ab, während die digitalen Kanäle weiter an Relevanz gewinnen. Herstellerwebseiten, Suchmaschinen, Onlineshops, Test- und Beratungswbseiten sowie Foren werden im Auswahl- und Kaufprozess der Kunden eine zunehmend größere Rolle spielen.

Vor diesem Hintergrund ist es für Händler entscheidend, sich im Neuwagengeschäft auf die wesentlichen Aufgaben zu konzentrieren: Unterstützung bei der Fahrzeugkonfiguration, Testfahrten, Fahrzeugauslieferung und Service. In einem Gesamtkonzept mit E-Mobility-Services, Hard- und Software-updates auch für Gebrauchtwagen, Carsharing-Optionen (etwa für den Urlaub) und anderen Angeboten können die Autohäuser auch zwischen den Kaufzyklen den Kundenkontakt halten, ein positives Kundenerlebnis sicherstellen und zusätzliche Umsätze erzielen (Abb. 3).

Unterstützt wird die Fokussierung auf spezifische Aktivitäten durch neue Handelsformate, bei denen das Kundenerlebnis, aber auch die Effizienz der Leistungserbringung im Vordergrund stehen. Ein erfolgreicher Ansatz hierfür ist die Aufteilung der physischen Geschäftsformate in Marken-Stores, Pop-up-Stores, Testfahrtcenter, Experience Center und City Stores. Einige Premiummarken machen dies bereits vor. Investitionsbereite Händler, die diese Entwicklung von sich aus aktiv vorantreiben, werden zu den Gewinnern dieser Transformation gehören. Entsprechend wird es in den Städten zu einer zunehmenden Konsolidierung von Handelsbetrieben kommen.

Durch den neuen Standortmix wird der Weg zum Autohaus für den urbanen Kunden zwar insgesamt weiter, doch dies wird durch digitale Servicestationen

---

Durch den neuen Standortmix wird der Weg zum Autohaus für den urbanen Kunden zwar insgesamt weiter, doch dies wird durch digitale Servicestationen und Onlinedienstleistungen aufgefangen.

---

und Onlinedienstleistungen aufgefangen. Dabei werden die Service- und Reparaturarbeiten zunehmend auf spezialisierte und effiziente Servicefabriken außerhalb der Städte verlagert, um Kosten zu senken. Solche Servicefabriken entstehen entweder auf Herstellerinitiative oder durch den Zusammenschluss lokaler Händler. Auch hier können sich vorausschauend handelnde Autohäuser mit Investitionskraft Vorteile sichern.

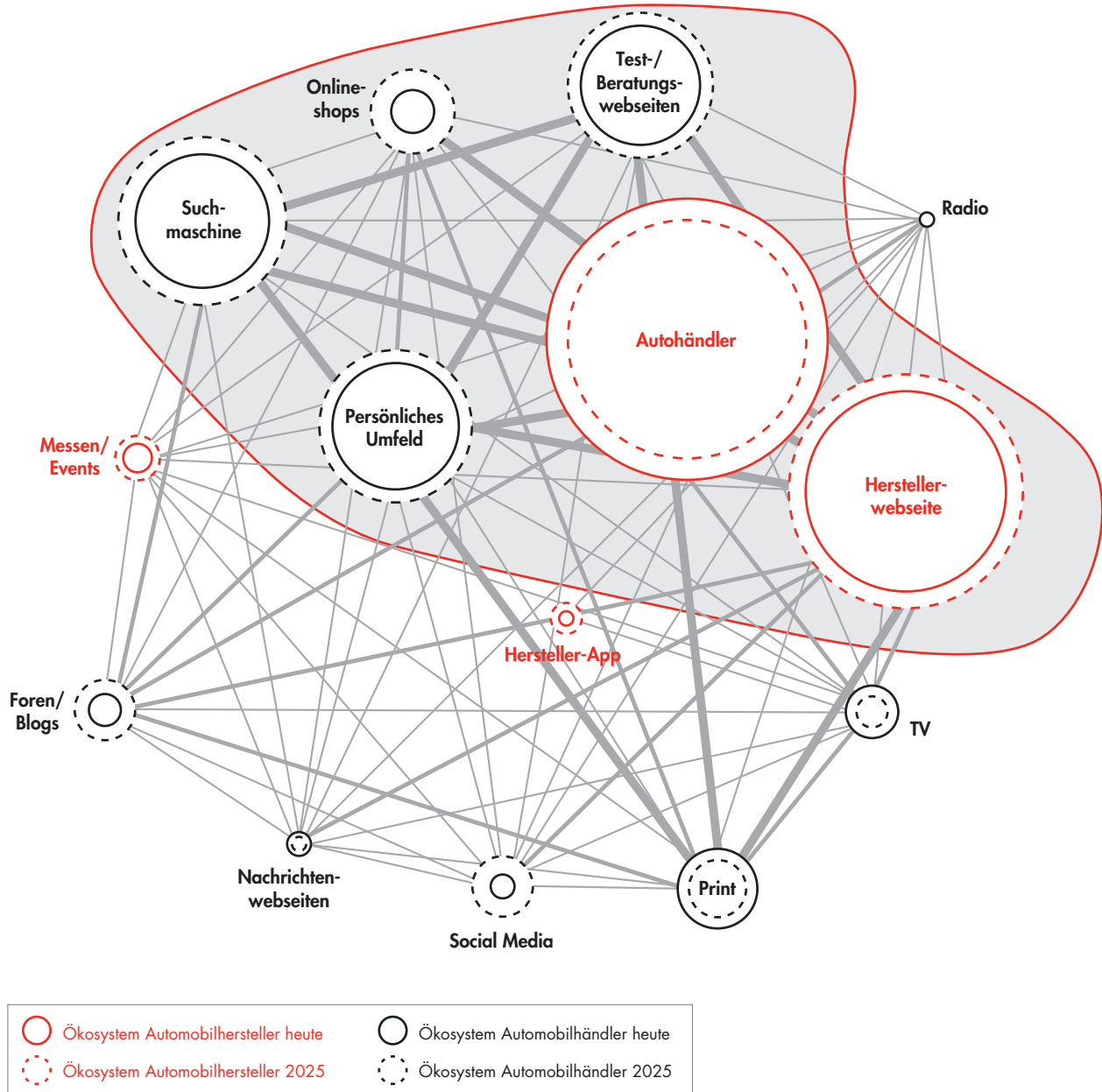
Die Fokussierung auf bestimmte Aktivitäten macht eine Anpassung des Vergütungsmodells zwischen Hersteller und Handel erforderlich. Die Entwicklung von urbanen Autohäusern hin zu Autoagenturen ist dabei ein zentraler Faktor. Diese Agenturen verdienen ihr Geld nicht mehr primär mit dem Neuwagenverkauf, sondern erhalten Prämien für qualitativ hochwertige Services und Aktivitäten, die das Kundenerlebnis optimieren.

Allerdings wird das bisherige Vertriebsmodell, in dem der Hersteller Fahrzeuge in den Handel „drückt“, beim Agenturformat nicht mehr im selben Maße funktionieren – dafür setzen insbesondere die urbanen Autohäuser künftig zu geringe Stückzahlen ab. Für die Autobauer selber bedeutet dies, in städtischen Regionen mehr gebundenes Kapital im eigenen Vertriebssystem zu akzeptieren.

Wie überlebt der Automobilhandel?

**Abbildung 3:** Im gesamten Kaufprozess bleiben Autohändler wichtig

Relevante Kanäle im Kaufprozess



Quelle: Bain & Company

## Auf dem Weg hin zu einem neuen automobilen Vertriebsmodell

**Beim notwendigen Umbau des Vertriebs sind Hersteller, nationale Vertriebsorganisationen und Autohäuser gleichermaßen gefordert. Das neue Vertriebssystem kann nur funktionieren, wenn alle beteiligten Partner aufeinander abgestimmt handeln.**

Den Autovertrieb umzubauen ist schlichtweg ein Muss. Damit ein profitables Geschäftsmodell möglich bleibt, muss zügig gehandelt werden. Dabei sind nicht nur die Hersteller und ihre nationalen Vertriebsgesellschaften gefordert. Auch die Autohäuser müssen aktiv mitarbeiten. Durch innovative Ideen und Pionierarbeit bei der Umsetzung neuer Konzepte können sie das Gesamtsystem optimieren und zugleich eine regionale Vorreiterrolle übernehmen.

### Aufgaben der Autohersteller

Der Architekt eines neuen Vertriebsmodells muss der Hersteller sein. Da neben Vertriebs- und Serviceeffizienz auch Kundenerlebnis und Kundenbindung im Vordergrund stehen, ist nicht zuletzt ein Konzept notwendig, das im Detail festlegt, wie alle Interaktionspunkte mit dem Kunden zu gestalten sind.

- **Zentrale Entwicklung innovativer Handelsformate**  
Das klassische städtische Full-Service-Autohaus mit seinem großen Flächenverbrauch und Personalbedarf muss künftig durch einen Mix aus zukunftsfähigen Standorten mit höherer Effizienz ersetzt werden. Dazu gehören je nach Markenphilosophie Brand Stores, Fahrerlebniscenter, Testcenter, Pop-up-Stores, City Stores oder Werkstatt-Servicecenter mit Tür-zu-Tür-Service. Diese Formate benötigen ein Set markenspezifischer Standards für Kontakt- und Servicequalität, die überwacht, nachgesteuert und laufend verbessert werden.
- **Modellierung der künftigen Vertriebsaktivitäten mit passender Prozesssteuerung**  
Das richtige Shopkonzept muss einhergehen mit einem Konzept zur umfassenden Kundenbetreuung, beispielsweise lebenszyklusgesteuert. Autoverkäufer sind gefordert, aktiver und bedürfnisorientierter auf ihre Kunden zuzugehen. Heute verfehlen viele der

### Der Architekt eines neuen Vertriebsmodells muss der Hersteller sein.

vom nationalen Vertrieb ausgehenden Werbeinitiativen ihre Wirkung, weil sie zu allgemein gehalten sind. Big-Data-Analysen ermöglichen sehr viel intelligentere, individualisierte Vertriebsaktivitäten.

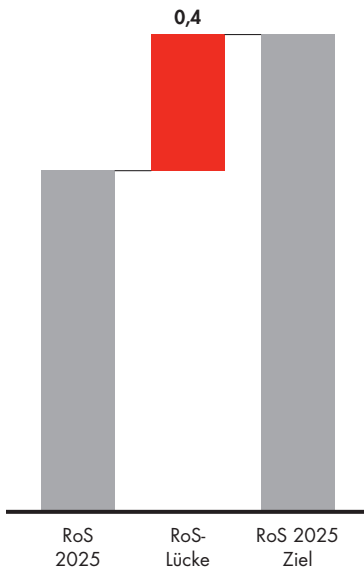
- **Erstellung neuer Geschäftsmodelle für Autohäuser**  
Im Rahmen von Fahrzeugkonnektivität und Big Data, Elektromobilität und Sharing Economy kommen eine Reihe neuer Aufgaben auf die Autohäuser zu, die entscheidend für ihre Profitabilität und damit ihr Überleben sind. So müssen unter anderem Onlineservices, Angebote für Elektroautobesitzer und Carsharing als Geschäftsmodelle zentral entwickelt, lokal pilotiert und ausgestaltet werden.
- **Anpassung der Bonus-Margen-Systeme**  
Um Kundenorientierung noch stärker in den Geschäftsmodellen zu verankern und es dem Handel zu ermöglichen, die verbleibende Ertragslücke von rund 0,4 Prozentpunkten zu schließen, müssen die Bonus-Margen-Systeme angepasst werden. Für urbane Agenturen wird die Volumenmarge weitgehend oder ganz entfallen, während die Basismarge formatspezifisch angepasst werden muss. Zudem sollten qualitativ hochwertige Kundenkontakte aktivitätenbasiert gemessen und entsprechend ihrer Wertigkeit nach einer festgelegten Prämienstaffel vergütet werden. Die neuen Vergütungssysteme müssen landes- und formatspezifisch angepasst sein und kontinuierlich weiterentwickelt werden (Abb. 4).

Wie überlebt der Automobilhandel?

**Abbildung 4:** Differenzierte Bonus-Margen-Systeme zur Steuerung neuer Handelsformate

**Schließung der RoS-Lücke**

Auswirkung Return on Sales im Handel (Europa, in Prozentpunkten)



**Mögliche Anpassungen von Bonus-Margen-Systemen**

Vergütungs-komponenten	%Δ			
	Stadt	Land		
<b>Volumen</b>			Geringere Volumenvergütung in Städten durch den veränderten Fokus auf neue Formate	
<b>Qualität</b>	<b>Kunden-erlebnis</b>			Eine am Kundenerlebnis orientierte verstärkte Vergütung als Folge der neuen Formate
	<b>Testfahrten</b>			Verstärkter Fokus auf Testfahrten, da diese weiter zu den Kernaufgaben des Händlers zählen
	<b>Auslieferung</b>			Stärkere Vergütung der Auslieferung aufgrund der zunehmenden Bedeutung des Onlinehandels
	<b>Hersteller-standards (z.B. CI/CD)</b>			Unveränderte Herstellerstandards sowohl für urbane als auch für ländliche Standorte
<b>Basis-marge</b>			Höhere Basismarge „Stadt“ durch höhere Mieten und unterschiedliche Formatkosten	

Quelle: Bain & Company

**Aufgaben der nationalen Vertriebsorganisationen**

In einem neuen Vertriebssystem mit zentralen Onlineelementen (Vertrieb, Softwareupdates, Helpdesk) werden die nationalen Vertriebsorganisationen auch direkt mit den Kunden interagieren. Sie betreiben den nationalen Webshop, einschließlich Kundenberatung und Finanzierung von Onlinekäufen. Parallel dazu helfen sie den Autohäusern bei der Umsetzung des Vertriebskonzepts bis hin zur Weiterbildung ihrer Mitarbeiter.

• **Zentrale Unterstützung der direkten Kundenaktivitäten**

**Kundenaktivitäten**

Bislang hat die nationale Vertriebsorganisation vorrangig indirekt auf den Verkaufsprozess eingewirkt. Künftig wird sie hierbei eine aktive Rolle einnehmen und über nationale Hotlines sowie Chat-Services direkt mit dem Kunden interagieren.

In einem neuen Vertriebssystem mit zentralen Onlineelementen werden die nationalen Vertriebsorganisationen auch direkt mit den Kunden interagieren.

• **Lokale Anpassung von Formaten und hybride Netzplanung**

Die vom Hersteller zentral entwickelten Store-Formate werden von den nationalen Vertriebsorganisationen lokal angepasst und weiterentwickelt. In der Gesamtplanung entsteht ein an den lokalen Kundenbedarf angepasstes Netz aus traditionellen Autohausstandorten auf dem Land und innovativen

---

## Wie überlebt der Automobilhandel?

Vertriebs- sowie Erlebnisformaten in den Städten. Ausgewählte neue Formate wie Marken-Stores, Testfahrtcenter oder regionale Servicezentren werden entweder von der nationalen Vertriebsorganisation oder von mehreren kooperierenden Händlern betrieben.

- **Unterstützung der Autohäuser bei der Umsetzung des neuen Vertriebs- und Kundenbetreuungskonzepts**

Die Autohändler müssen trainiert werden, die neuen Shop-, Service- und Marketingkonzepte in der täglichen Praxis umzusetzen. Es gilt einerseits, sie mit Hard- und Software auszustatten. Andererseits ist es unerlässlich, ihre Mitarbeiter weiterzubilden. Diese müssen lernen, moderne Marketingmethoden zu nutzen und die Marke für den Kunden ganzheitlich zum Erlebnis zu machen.

### Aufgaben der Autohäuser

Auch bei den Investoren und Mitarbeitern erfordern die neue Vertriebslogik, andere Handelsformate und Geschäftsmodelle ein zügiges Umdenken und Umlernen. Um ihr Überleben zu sichern und von der neuen Ausrichtung zu profitieren, müssen die Händler sowohl in ihre IT als auch in digitale Prozesse und zusätzliche Mitarbeiterkompetenzen investieren.

- **Konzentration auf Kernaktivitäten**

In einer Omnikanal-Welt übernimmt das Autohaus für den Großteil der Kunden nur noch Teilfunktionen beim Fahrzeugverkauf. Dies sind vor allem Konfigurationsberatung, Testfahrten, Auslieferung, Service sowie Kundenbetreuung. Dabei muss der vor Ort tätige Händler seine Präsenz für ein optimales Kundenerlebnis nutzen – persönliche Interaktion ist und bleibt die glaubwürdigste und prägendste Art der Kommunikation.

- **Digitale Integration auf Markenebene**

Für ein Omnikanal-Erlebnis ist die Integration von digitalem und physischem Vertrieb durch das Autohaus unabdingbar. So muss ein Händler beispiels-

---

Auch bei den Autohäusern erfordern die neue Vertriebslogik, andere Handelsformate und Geschäftsmodelle ein zügiges Umdenken und Umlernen.

---

weise in der Lage sein, aktuelle individuelle Kundeninteraktionen aufzurufen und fortzuführen. Das betrifft begonnene Fahrzeugkonfigurationen ebenso wie laufende Gewährleistungsansprüche oder im Chat erkannte Kundenbedürfnisse.

- **Entwicklung und Investition in neue Formate mit verbesserter Kundenorientierung**

Ihre lokale Marktkenntnis und ihr unternehmerisches Denken prädestinieren die Händler, eigene Ideen für neue Vertriebs- und Serviceformate zu entwickeln. Eine enge Zusammenarbeit mit den Herstellern gewährleistet, dass die für die Marke definierten Erlebnisdimensionen umgesetzt werden.

- **Anpassung des Entlohnungssystems**

Der variable Verdienstanteil der Fahrzeugverkäufer und Berater muss die neuen Aufgaben der Autohäuser widerspiegeln und ein am Kundenerlebnis orientiertes Verhalten honorieren.

## Wie überlebt der Automobilhandel?

**Wie Bain den Transformationsprozess unterstützt**

Bain arbeitet eng mit Herstellern, Zulieferern, Handelsgruppen, Technologieunternehmen und Mobilitätsdienstleistern zusammen, um Lösungen für die disruptiven Veränderungen in der Automobilbranche zu entwickeln. Dabei definieren wir Strategien, die unseren Kunden einen Wettbewerbsvorteil verschaffen und profitables Wachstum ermöglichen. Gleichzeitig helfen wir unseren Kunden, die operative Leistungsfähigkeit existierender Geschäfte auf Benchmarkniveau zu heben, sodass ausreichend Ressourcen für die systematische Weiterentwicklung des Geschäftsportfolios zur Verfügung stehen.

**Strategieentwicklung**

Wir unterstützen den Vorstand und das Topmanagement bei weitreichenden strategischen Entscheidungen in einem von fundamentalen Veränderungen, Volatilität und Unsicherheit geprägten Umfeld. Im Zentrum steht dabei, vorhandene Ressourcen auf Zukunftsthemen zu allokatieren und gleichzeitig das traditionelle automobiler Kerngeschäft zu stärken. Wir identifizieren Maßnahmen, die zur Wertsteigerung beitragen und umgesetzt werden sollten („No regret“-Maßnahmen), sowie Maßnahmen, die davon abhängen, wie schnell sich die disruptiven Trends in der Realität durchsetzen. Dafür entwickeln wir szenarienbasierte Realisierungspläne.

**Toolkit zur Optimierung der Händlerperformance**

Gemeinsam mit nationalen Vertriebsgesellschaften erzielen wir werthaltige Performanceverbesserungen bei den bestehenden Händlernetzwerken. Anhand eines umfangreichen Benchmarkings entlang relevanter Kennzahlen für das Neuwagen-, Gebrauchtwagen-, Service- und Finanzierungsgeschäft identifizieren wir nachhaltige Optimierungspotenziale. Auf dieser Grundlage definieren wir anschließend innovative, detaillierte und individuelle Maßnahmen zur Steigerung der Händlerproduktivität. Das zugrunde liegende Toolkit ist erfolgreich bei Automobilherstellern und

unabhängigen Handelsgruppen im internationalen Umfeld eingesetzt worden. Dabei wurden die verschiedenen Ansätze und Methoden kontinuierlich für unsere Kunden weiterentwickelt und verfeinert.

**Kosten- und Komplexitätsmanagement**

Wir senken gemeinsam mit unseren Kunden die Kosten ihres Kerngeschäfts zum Beispiel mithilfe von Zero-Based-Ansätzen und versetzen sie so in die Lage, zu den Spitzenreitern im Wettbewerb aufzuschließen. Wir unterstützen unsere Kunden dabei, die Komplexität ihrer Produkte und Dienstleistungen zu reduzieren und noch stärker an den Kundenbedürfnissen auszurichten. Darüber hinaus vereinfachen wir zusammen mit ihnen Prozesse, Systeme und Organisationsstrukturen, um Effizienz und Effektivität zu steigern.

**Customer Experience und Net Promoter System® (NPS®)**

Mit unserer Advanced-Analytics-Kompetenz gewinnen unsere Kunden noch fundiertere Kenntnisse in Bezug auf ihre Kunden, sodass sie mit ihren Angeboten noch spezifischer die tatsächlichen Bedürfnisse ihrer Klientel adressieren können. Mit Bain Simple & Digital schaffen sie differenzierte Kundenerlebnisse, mit dem Net Promoter System® von Bain stärken sie die Loyalität ihrer Kunden.

**Digitalisierung und Big Data**

Wir unterstützen unsere Kunden, das Potenzial digitaler Technologien auszuschöpfen, um neue Umsatz- und Ertragsquellen zu erschließen, aber auch die Kostensituation durch schlankere und schnellere Prozesse zu verbessern. Dazu nutzen wir unsere Bain Digital Discovery Hubs unter anderem im Silicon Valley und in Berlin.

Net Promoter System® ist eine eingetragene Marke von Bain & Company, Inc., Fred Reichheld und Satmetrix Systems, Inc.



# Über Bain & Company

## Wer wir sind

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Informationstechnologie, Organisation, Private Equity, digitaler Strategie und Transformation sowie M&A – und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen.

## Shared Ambition, True Results

Langjährige Kundenbeziehungen sind ebenso tragendes Element unserer Arbeit wie die Empfehlungen begeisterter Kunden. Bain ist Pionier der ergebnis- und umsetzungsorientierten Managementberatung mit einem daran gekoppelten Vergütungsmodell. Wir stehen für konkrete, am Erfolg unserer Kunden messbare Ergebnisse. Bain-Kunden, die von unseren weltweiten Kompetenzzentren für Branchenthemen und funktionale Aufgaben profitieren, haben sich nachweislich im Wettbewerb erfolgreicher entwickelt als ihre Konkurrenten.

## Unsere Beratungsethik

Der geografische Nordpol „True North“ verändert im Gegensatz zum magnetischen Nordpol niemals seine Position. Gleiches gilt für die Beratungsethik von Bain, der wir seit unserer Gründung treu geblieben sind: Klartext reden und gemeinsam mit dem Kunden um die beste Lösung ringen.



Mehr Informationen unter [www.bain.de](http://www.bain.de), [www.bain-company.ch](http://www.bain-company.ch)

Alle Bain-Studien finden Sie hier:



AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BENGALURU • BERLIN • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DOHA  
DUBAI • DÜSSELDORF • FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LAGOS  
LONDON • LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO  
PARIS • PERTH • RIO DE JANEIRO • RIYADH • ROME • SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEATTLE • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM  
SYDNEY • TOKYO • TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, DC • ZÜRICH