

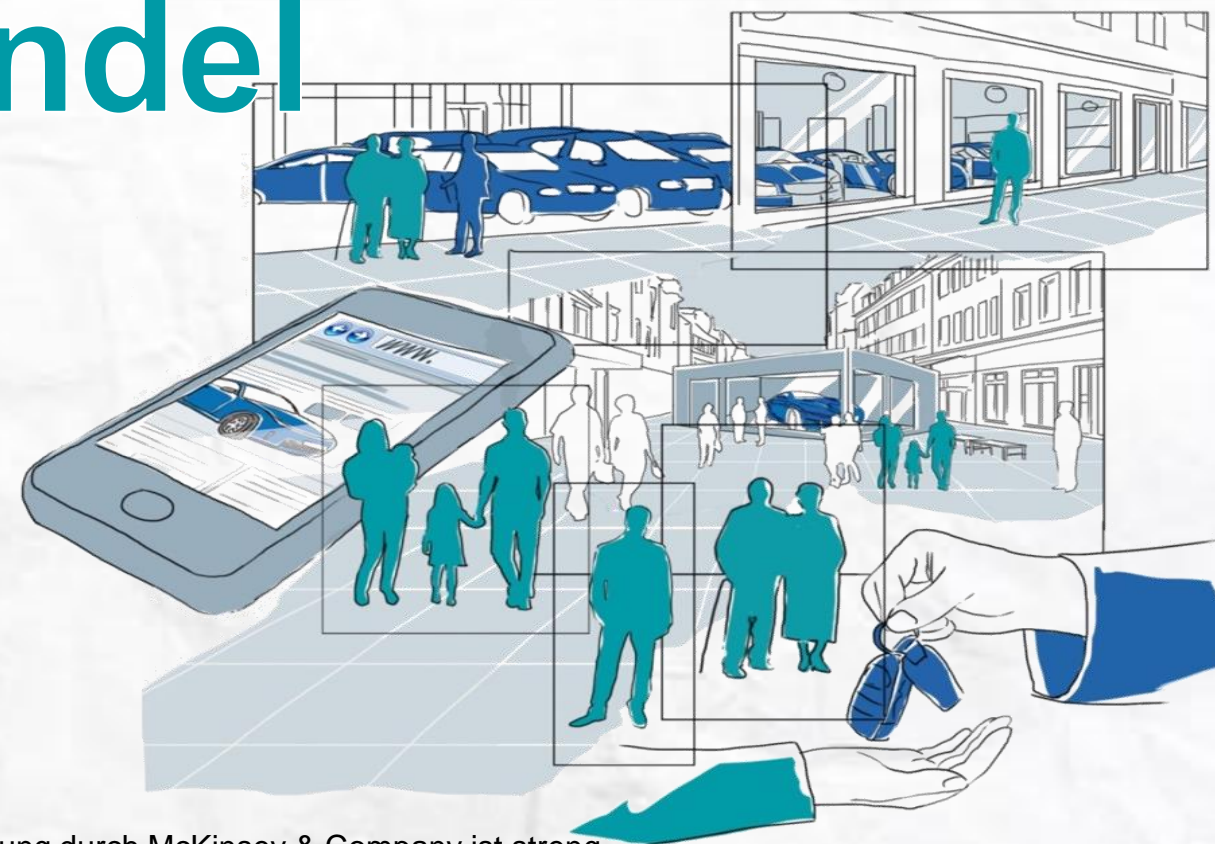
# Innovation im Automobilhandel

"Tag der Schweizer Garagisten"

20. Januar 2015

STRENG VERTRAULICH UND RECHTLICH GESCHÜTZT

Jedwede Verwendung dieser Unterlagen ohne ausdrückliche Genehmigung durch McKinsey & Company ist streng untersagt



# Einige Fakten – die Händlerlandschaft der Automobilbranche verändert sich

**27% der deutschen Automobilhändler** verzeichneten 2013 Verluste

Die durchschnittliche Anzahl der Kundenbesuche bei Autohäusern vor Kauf eines Fahrzeugs ist zurückgegangen – **von bis zu 5 auf häufig nur noch einen**

**85% der Kunden** nutzen nach wie vor die Autohäuser als Kontaktpunkte. **Jeder Vierte** ist jedoch mit den dort gemachten Erfahrungen unzufrieden

Etwa **500.000 Autos** werden jedes Jahr auf Ebay Motor verkauft

**Mehr als 80% der Kunden** machen während des Kaufprozesses Probefahrten

In China hat sich die Anzahl der Autohändler **in den letzten 5 Jahren mehr als verdoppelt**. In den USA und Europa ist sie hingegen um **15%** gesunken

Schon heute würde **über ein Drittel der Kunden einen Online-Fahrzeugkauf in Erwägung ziehen**

# Für die Erarbeitung einer innovativen Strategie für den Automobilhandel sind mehrere grundlegende Fragen zu beantworten



## Autohäuser

---

- Welche Rolle spielen künftig die Autohäuser/Autohändler?
- Wie können Vertriebsmaßnahmen an die veränderte Customer Journey ("Reise" des Kunden entlang verschiedener Kontaktpunkte und Kanäle) angepasst werden?
- Wie lassen sich neue Technologien und Lösungen optimal nutzen, um die Vertriebsleistung besser zu steuern?

## Händlernetz

---

- Wie sehen die erfolgreichen *und* profitablen Handelsformate von morgen aus?
- Wie kann die Netzabdeckung/Reichweite optimiert werden?

## Hersteller/Händlerorganisation/Importeur

---

- Wie soll das Händlernetz von morgen gesteuert werden? Was bedeutet das für die verschiedenen Geschäftsbereiche?

# Agenda – Innovation im Automobilhandel

## Treiber des Wandels

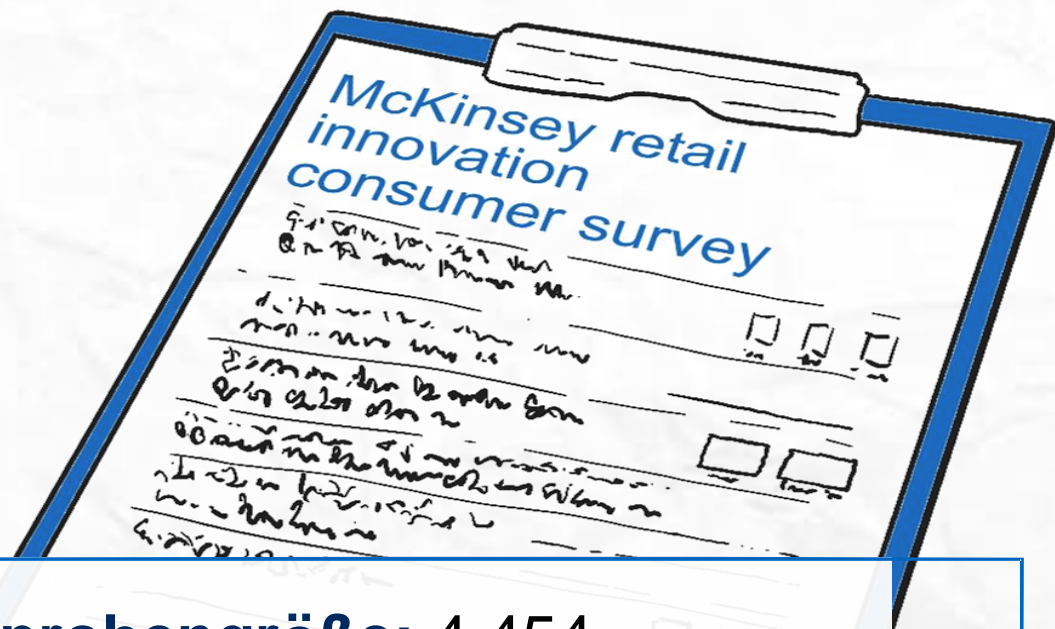
Neue Rolle der Autohäuser

Transformationsprozess

Zusammenfassung und Implikationen








# Im Rahmen der Retail Innovation Consumer Survey von McKinsey wurden 4.454 Autokäufer in 5 Ländern befragt und Informationen zu mehr als 20 Marken erhoben



- **Stichprobengröße:** 4.454
- Detaillierte Informationen zu **mehr als 20 Marken**
- **Globales Benchmarking** für **7 Hauptmarken**

## Stichprobengröße je Land Anzahl Befragte

	1.206
	906
	833
	773
	736
<b>Gesamt</b>	<b>4.454</b>

# 3 Entwicklungen üben Druck auf das derzeitige Geschäftsmodell aus

## Treiber für Veränderungen im Automobilhandel

### Kundenverhalten

- **Rückgang der Kundenbesuche bei Autohäusern** (heute werden Autohäuser vor dem Kauf nur noch 1 - 2 Mal aufgesucht)
- **Internet als Informationsquelle Nummer eins** (80% der Kunden starten ihre Informationsrecherche im Internet)
- Zunehmend **besser informierte Verbraucher**
- Siegeszug **mobiler Technologien** und **sozialer Medien**

### Produkte und Technologien

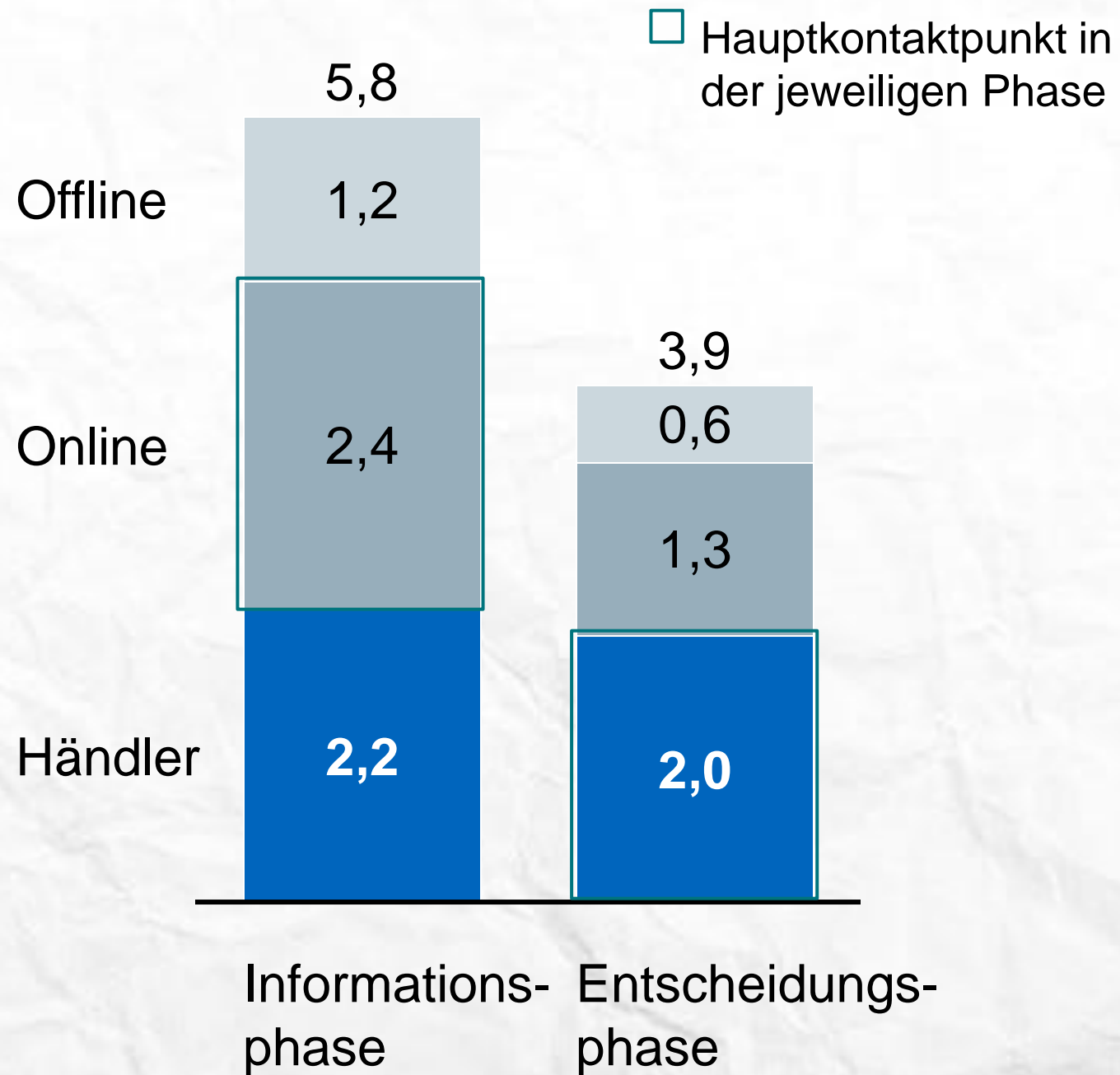
- Kompetenzverschiebung im Vertrieb – benötigt werden **Expertenwissen und Beratung**
- **Neue Fahrzeugklasse** und neue Spieler (z.B. Tesla)
- **Zunehmende Komplexität** des Produktportfolios
- **Virtuelle** Technologien, Software, Apps

### Branchendruck

- **Steigende** Prozess- und Qualitäts**standards** für Hersteller
- **Maßnahmen zur Restrukturierung** des Händlernetzes
- **Alternative Mobilitätskonzepte**

# Kunden nutzen verschiedenste Kontaktpunkte – es gilt, eine übergreifende Strategie zu definieren

**Durchschnittliche Anzahl Kontaktpunkte pro Kanal**



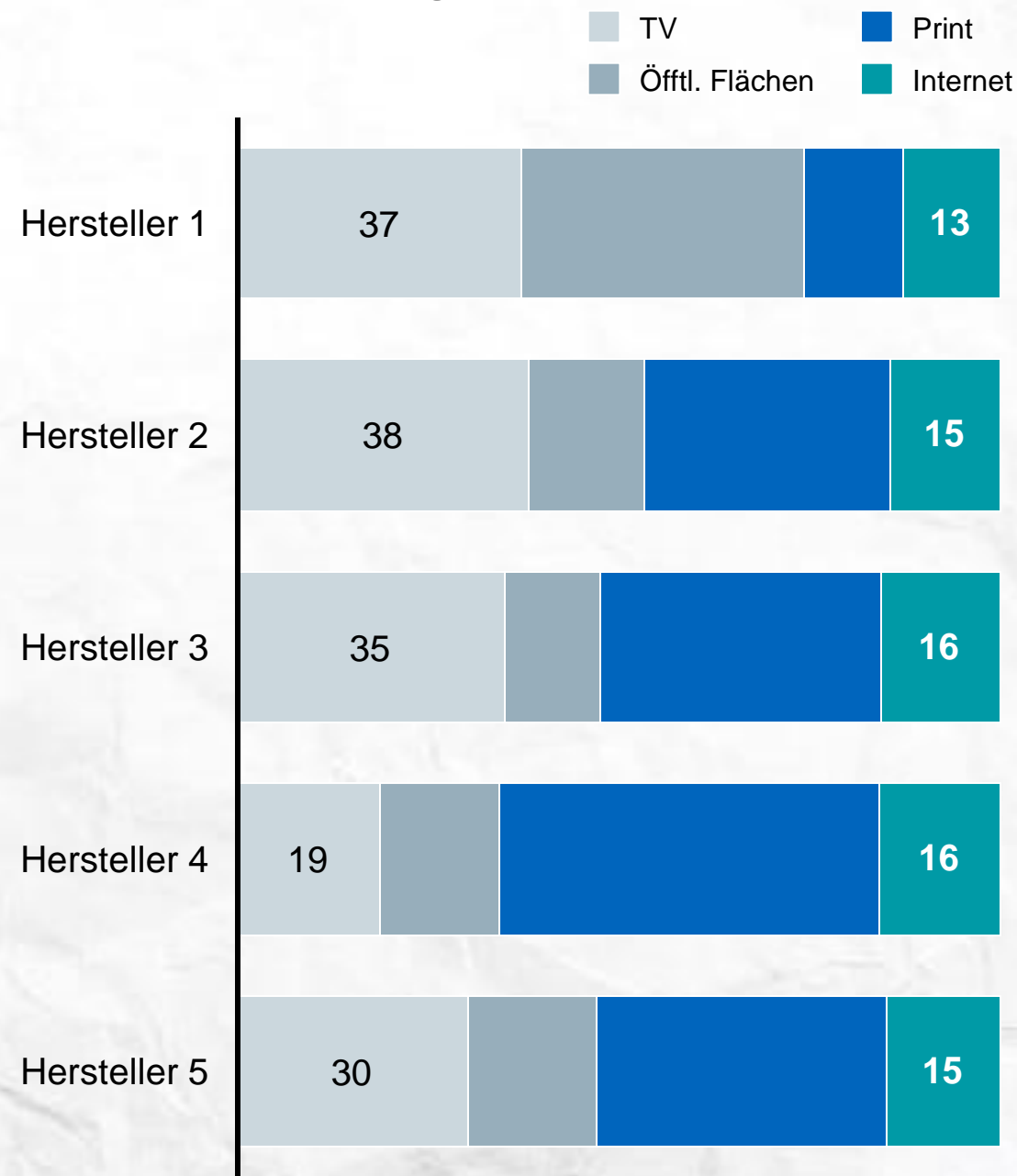
# Aktueller Ausgabenanteil von Onlinekanälen am Gesamtbudget wird deren Bedeutung als Kundenkontaktpunkt nicht gerecht

Online-Marktplätze sind für Verbraucher fast genauso wichtig wie Online-Fahrzeugkonfiguratoren und TV-Werbung, ...



... dies spiegelt sich jedoch nicht in den Onlineausgaben der Hersteller wider

Hersteller-Werbeausgaben in 2013, in Mio. EUR





# Agenda – Innovation im Automobilhandel

Treiber des Wandels

## Neue Rolle der Autohäuser

Transformationsprozess

Zusammenfassung und Implikationen



# Traditionelle Autohäuser werden auch künftig eine wichtige Rolle spielen

## Chancen für Autohäuser

```
graph TD; A[Chancen für Autohäuser] --- B[Greifbares Erlebnis]; A --- C[Kompetente Beratung]; A --- D[Persönliches Vertrauen];
```

### Greifbares Erlebnis

---

- Probefahrt
- Inaugenscheinnahme
- Anfassen und Erleben verschiedener Fahrzeuge

### Kompetente Beratung

---

- Expertenwissen
- Eingehende Befragung zu kundenspezifischen Anforderungen
- Beratung zum Serviceangebot

### Persönliches Vertrauen

---

- Händler als Repräsentanten des Herstellers
- Ansprechpartner für Service- und Garantiefragen

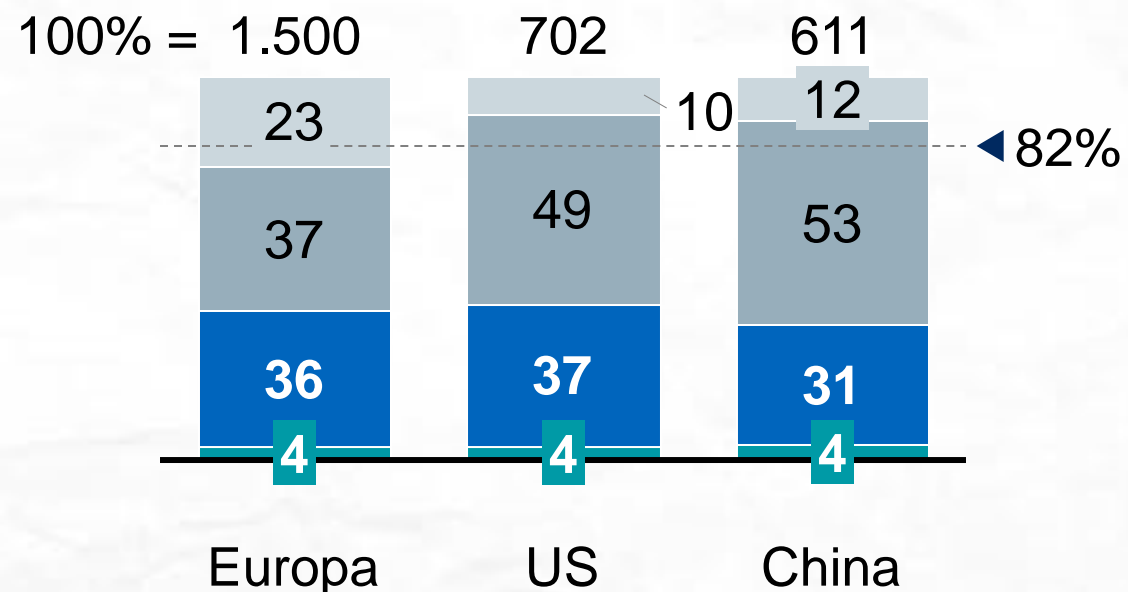
# Händler bleiben die wichtigste Anlaufstelle für Probefahrten

in Prozent

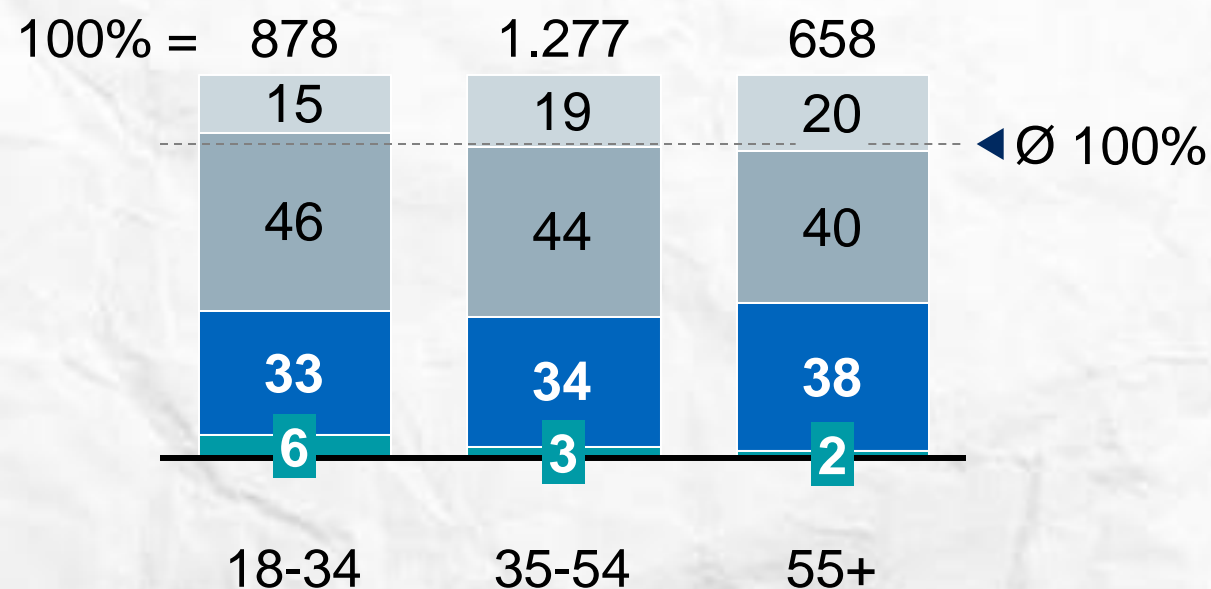
## Bedeutung von Probefahrten während der Customer Journey



## Nach Land



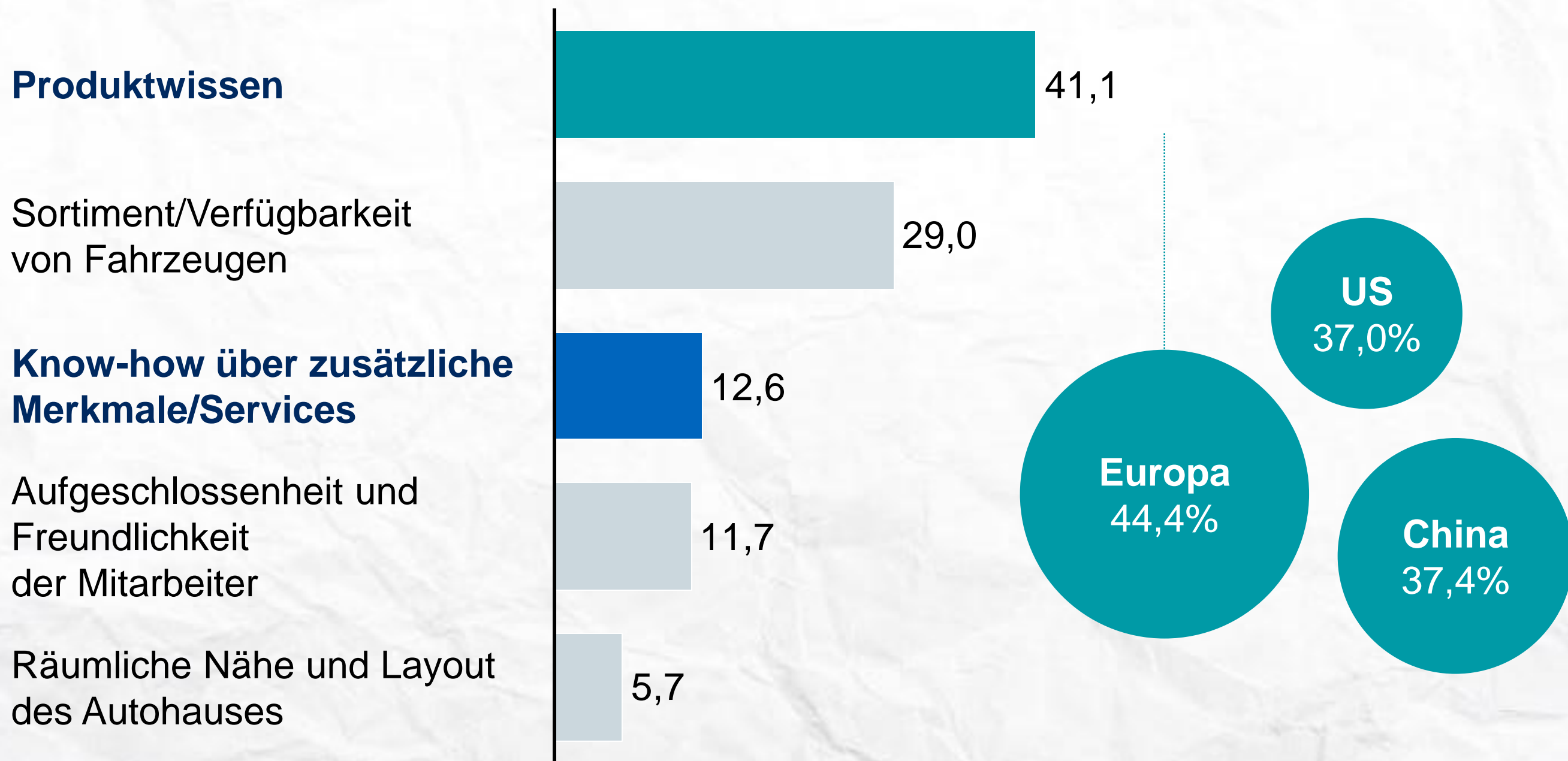
## Nach Alter



# Kunden setzen bei Händlern Fachwissen voraus

## Was für Kunden beim Händlerbesuch von Bedeutung ist

in Prozent der Befragten, die dem jeweiligen Merkmal die größte Bedeutung beimaßen



# Agenda – Innovation im Automobilhandel

Treiber des Wandels

---

Neue Rolle der Autohäuser

---

## Transformationsprozess

---

Zusammenfassung und Implikationen



# Der Transformationsprozess setzt sich aus 3 Kernelementen zusammen

## Chancen für Autohäuser

### Schaffung der Grundlagen für Spitzenleistungen

1. Verringerung von Leistungsunterschieden
2. Ganzheitlicher Ansatz für die Customer Journey

### Beschleunigung durch Innovation

3. Konzipierung der neuen Strategie und Entwicklung von neuen Prozessen/Lösungen
4. Erprobung und Umsetzung von "Quick Wins"/neuen Ansätzen

### Einleiten der Umsetzung

5. Umsetzung und Rollout der neuen Strategie sowie neuer Prozesse/Lösungen (Formate, Kanäle, Technologien)

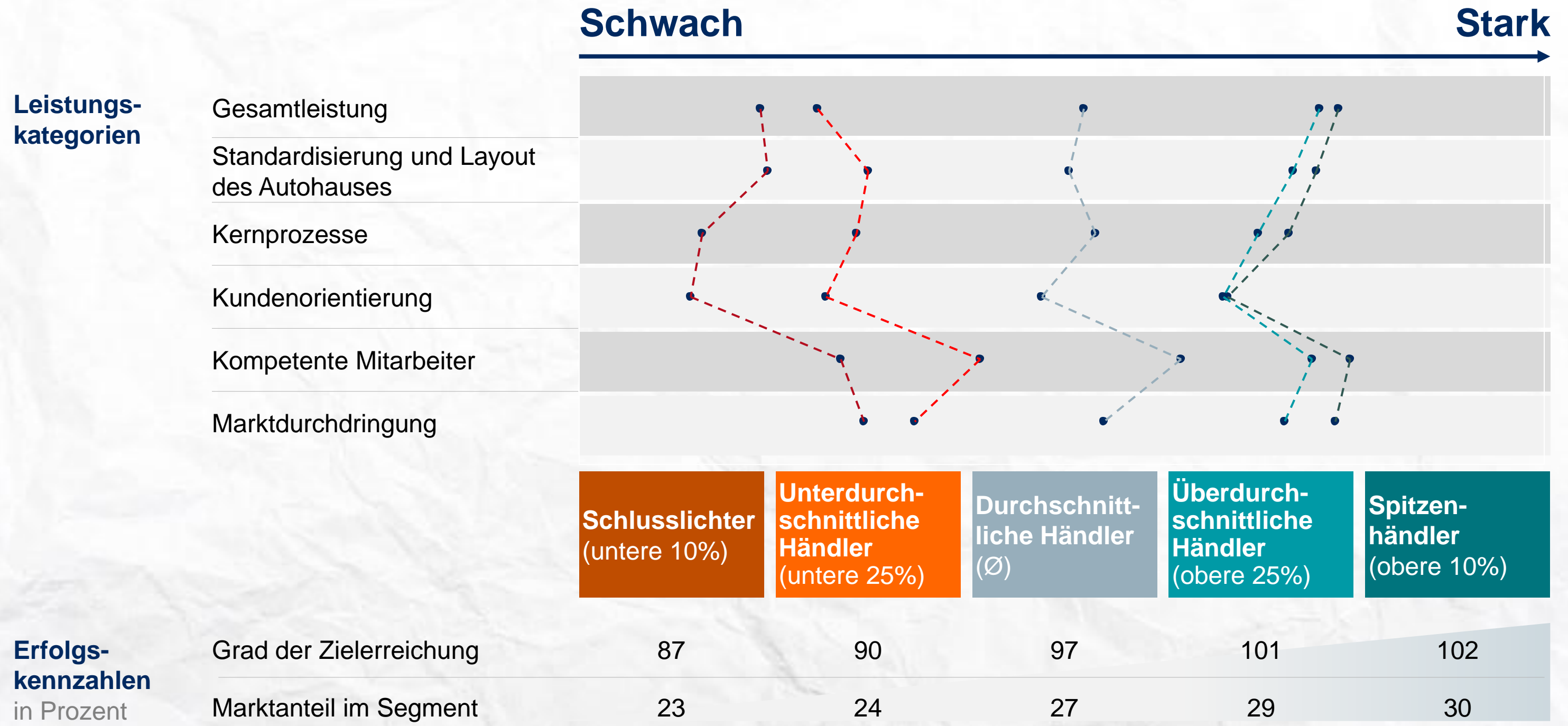
Sofortiger Beginn

Optimiertes Händlernetz

Transformiertes Händlernetz

# Um Leistungsunterschiede zu verringern, müssen konsequent Standards eingeführt und Performance-Messungen vorgenommen werden

EXEMPLARISCHES HÄNDLERNETZ



# Multikanal-Verhalten der Kunden erfordert von den Unternehmen einen Perspektivwechsel

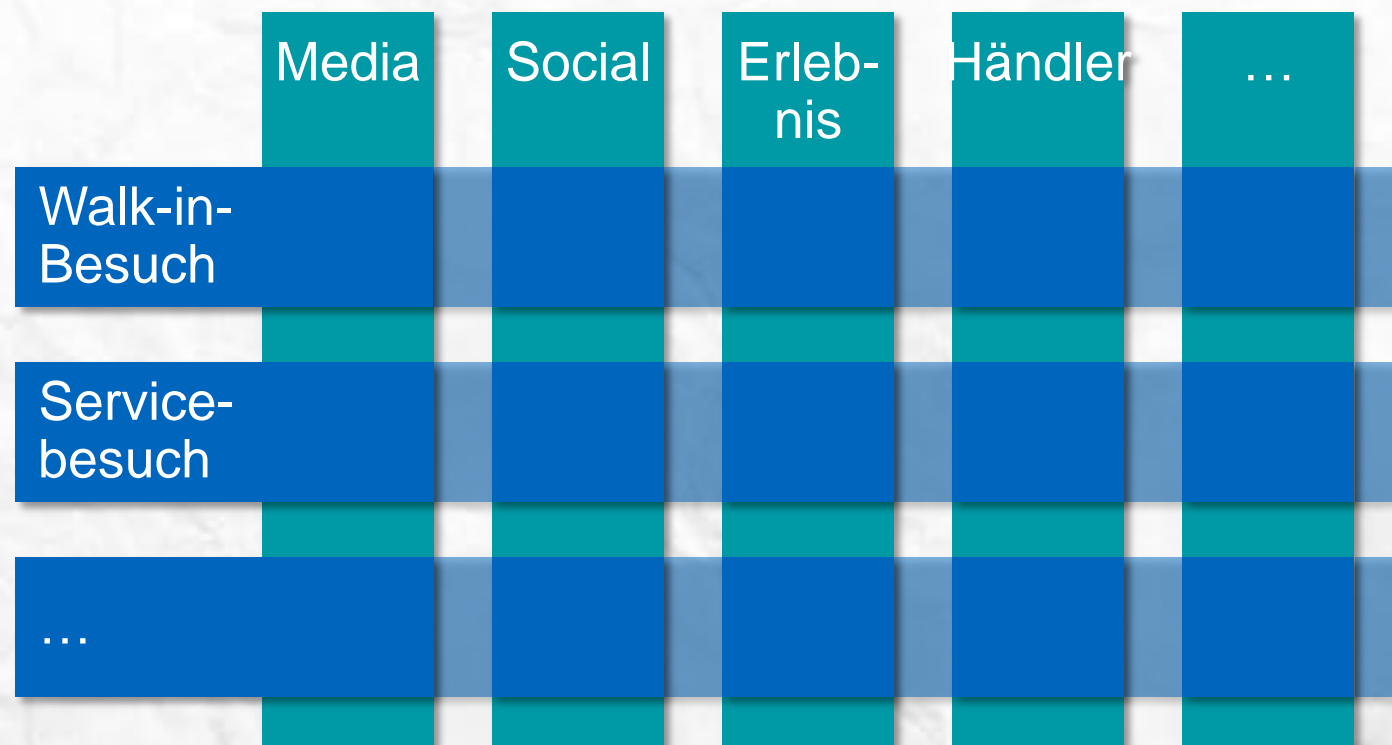
## Von Kontaktpunkt-Sicht ...

- Effizienz an den Kontaktpunkten ist von entscheidender Bedeutung
- Kontaktpunkte werden unabhängig voneinander optimiert
- Betrachtung bestimmter Zeitpunkte
- Unvollständige Sicht auf Interaktionen



## ... zu Customer-Journey-Sicht

- Erlebnis der Kunden ist von entscheidender Bedeutung
- Wichtigste Customer Journeys werden ermittelt
- Journeys verlaufen üblicherweise über mehrere Kontaktpunkte und Kanäle und sind demzufolge funktionsübergreifend
- Ganzheitliche Sicht auf die Kunden

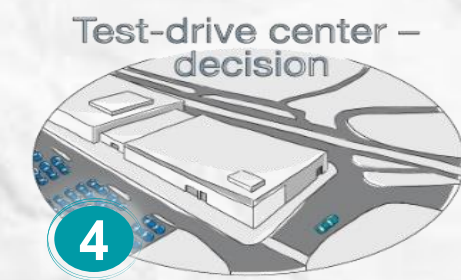
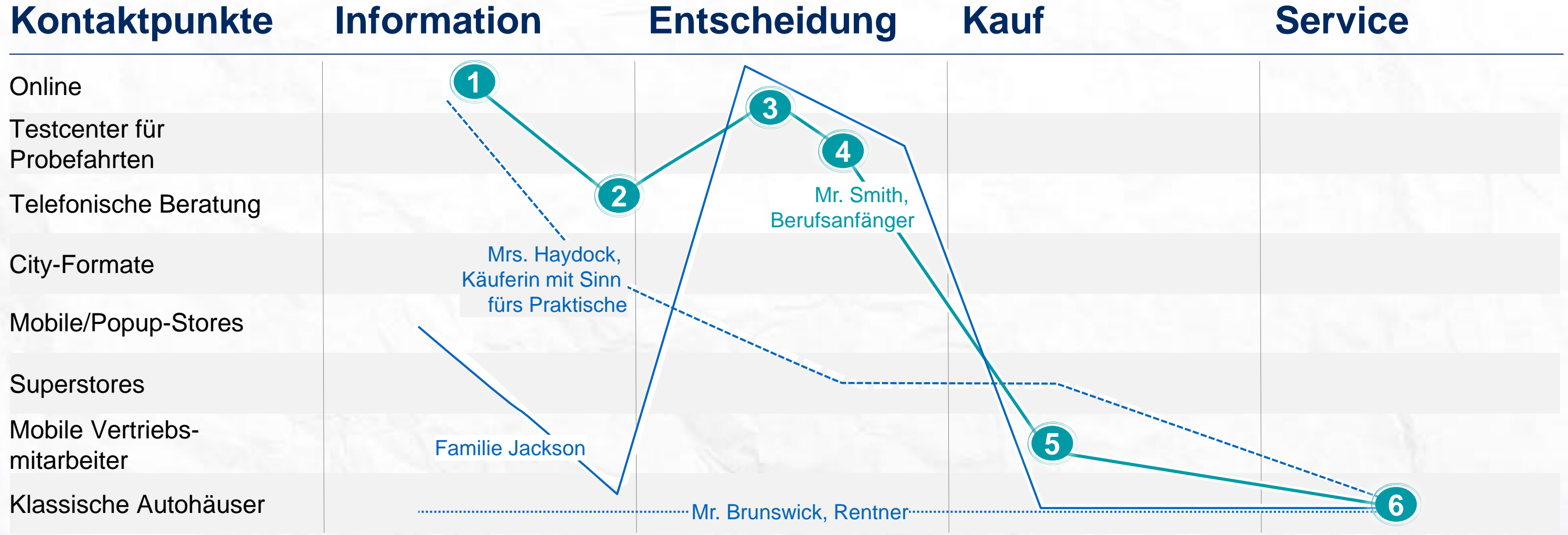


## Paradigmenwechsel im Marketing

- Kunden durchlaufen **individuelle Journeys mit mehreren Kontaktpunkten**
- Unterschiedliche Anlässe, z.B. Servicetermine, führen zu **unterschiedlichen Journeys**
- Marketing sollte die **gesamte Journey optimieren**, statt sich auf einzelne Kontaktpunkte zu konzentrieren



# Künftige Handelsstruktur muss verschiedenen Customer Journeys an mehreren Kontaktpunkten gerecht werden



# Es gilt, in allen Stadien der Customer Journey Kundendaten zu erheben und zu analysieren – dies ist Schwierigkeit und Chance zugleich



## Erhobene Daten (Auszug)



### Anruf

- Anrufrufen
- Bearbeitungs-/Wartezeit
- Weiterleitung

### Internet

- Klick auf Angebot
- Nutzung des Konfigurators
- Bestellung von Informationsmaterial

### Handel

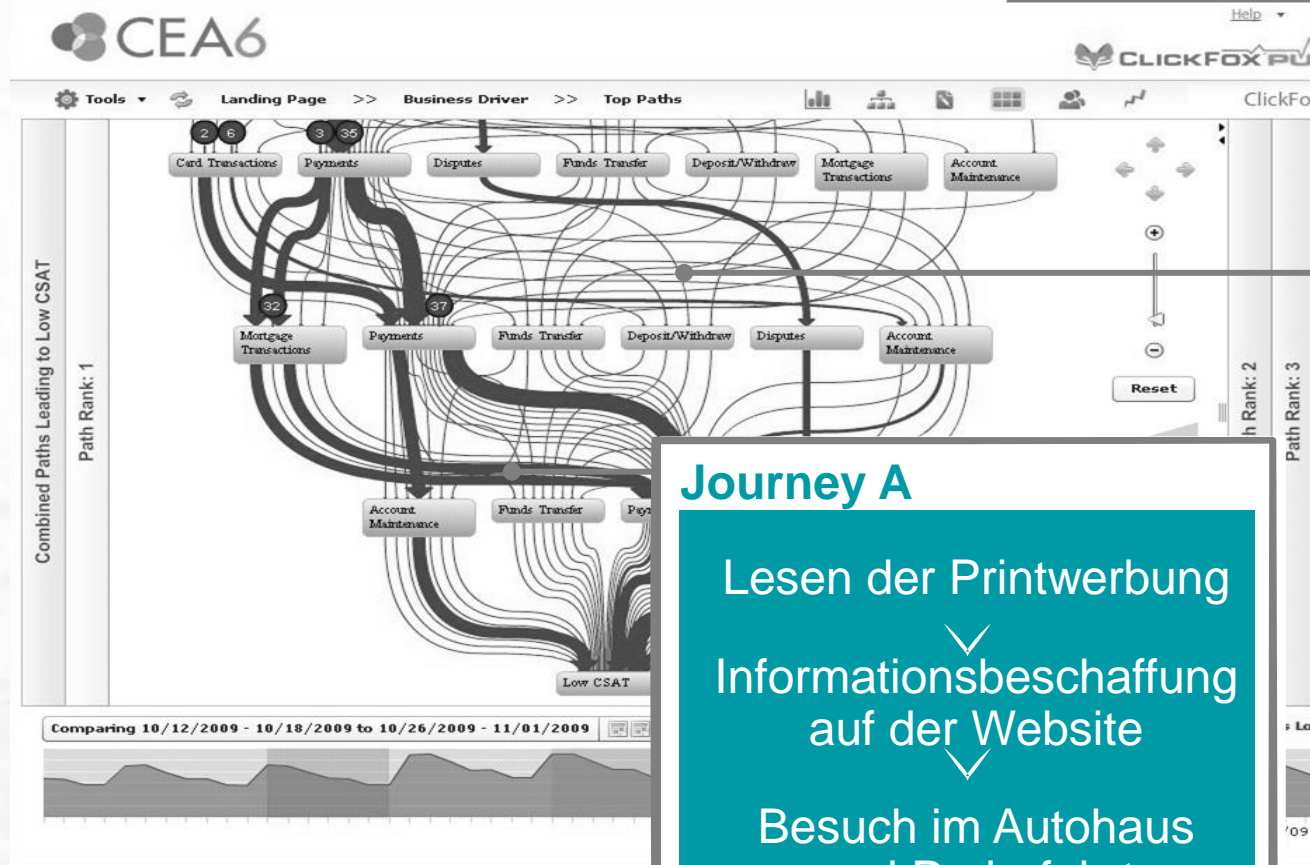
- Wichtigste Handelstransaktionen
- Händlerstandorte, -IDs etc.

### E-Mail

- Beschwerde
- Nachverfolgen der Fahrzeuglieferung

## Customer Journey

BEISPIEL: PROBEFAHRT MIT EINEM NEUWAGEN



**Journey A**

Lesen der Printwerbung  
 ↓  
 Informationsbeschaffung auf der Website  
 ↓  
 Besuch im Autohaus und Probefahrt

**Journey B**

Lesen der Printwerbung  
 ↓  
 Informationsbeschaffung auf der Website  
 ↓  
 Nutzung des Onlinekonfigurators  
 ↓  
 Anruf bei der Hotline  
 ↓  
 Anruf beim Händler  
 ↓  
 Besuch im Autohaus und Probefahrt

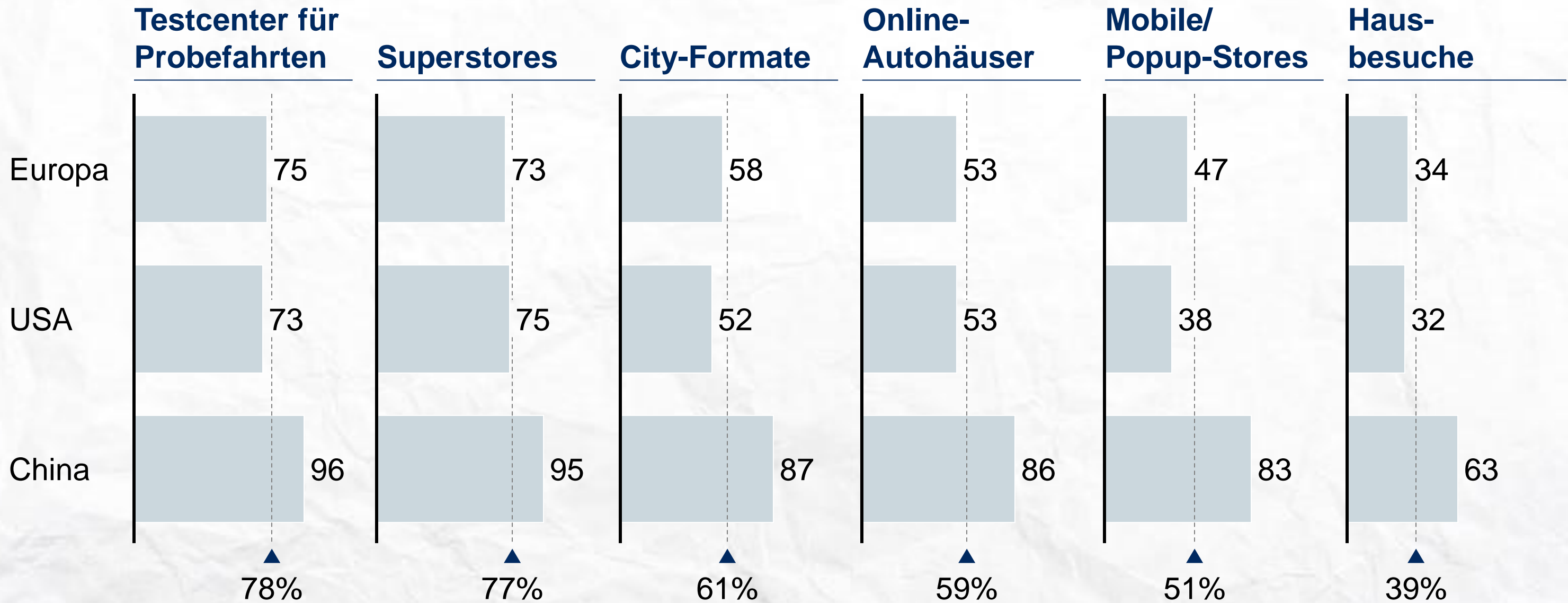
## Wertschöpfung

- Millionen von Kundeninteraktionen/Kontaktpunkten werden miteinander verknüpft
- Dominierender Weg der Kunden wird visualisiert; einzelne Geschäftsergebnisse, z.B. Absatz und Service, werden auf ihre Ursachen zurückgeführt

# Kunden sprechen sich in allen Regionen für neue Händlerformate aus

## Attraktivität neuer Formate für Kunden

in Prozent der Befragten, die ein Format auf einer 6-Punkte-Skala mit mind. 4 bewertet haben (6 = sehr attraktiv)

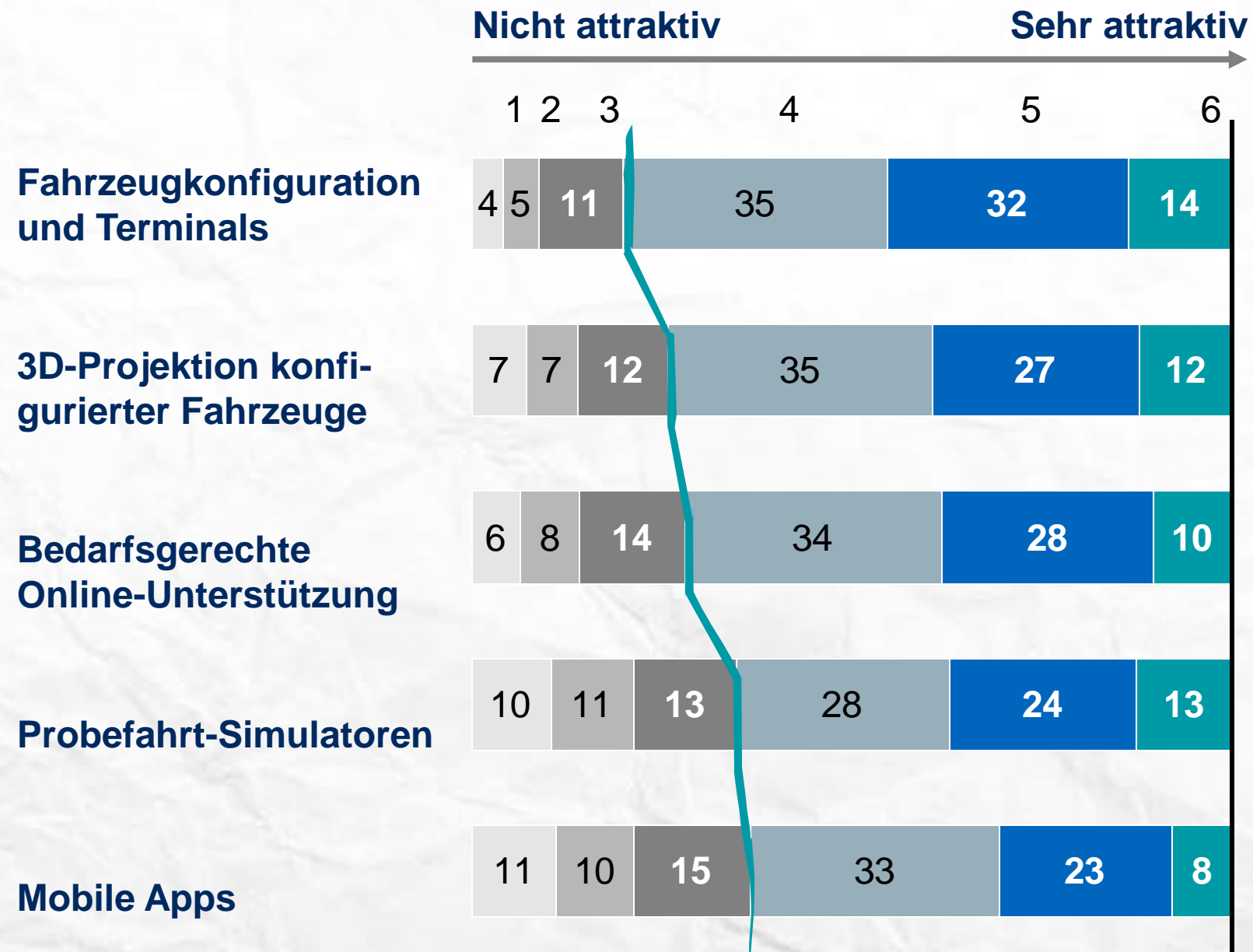


Anmerkung: Die Bewertung wurde nach der durchschnittlichen Anzahl der Befragten pro Region gewichtet

# Die überwiegende Mehrheit der Kunden würde auch neue Technologien begrüßen, die sie im Entscheidungsprozess unterstützen

## Attraktivität neuer Technologien für Kunden

in Prozent der Befragten, die Technologien auf einer 6-Punkte-Skala bewertet haben

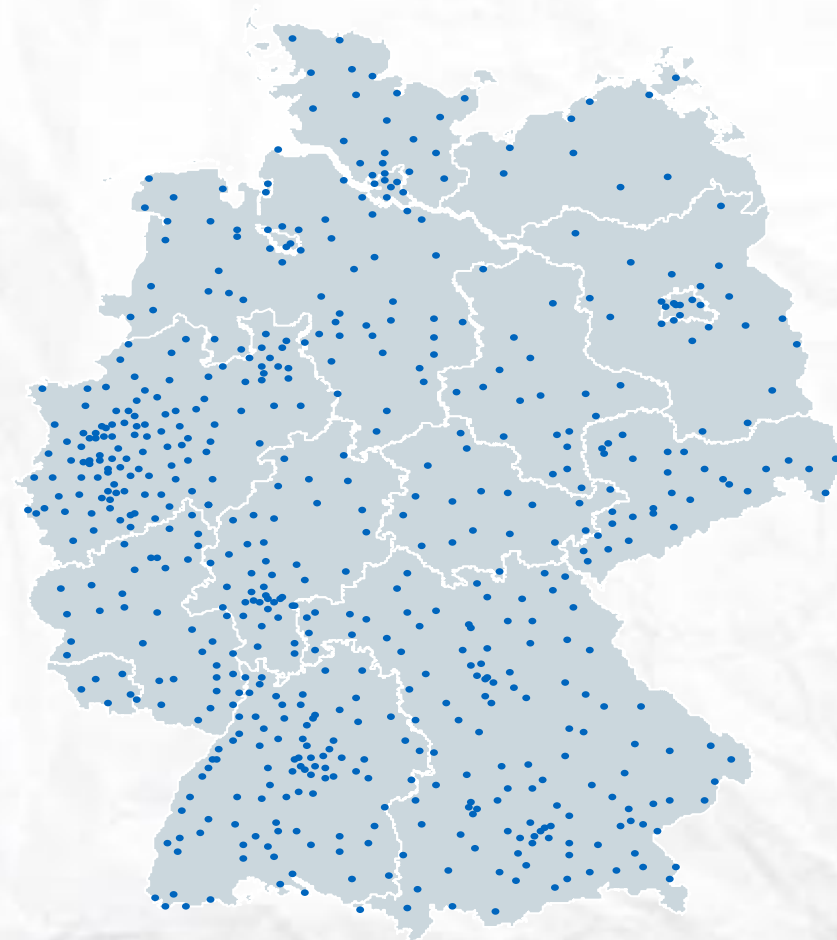


# Bestehendes Händlernetz kann mit innovativen Formaten aufgewertet werden

ILLUSTRATIVES BEISPIEL

## Aktuelle Händlerlandschaft

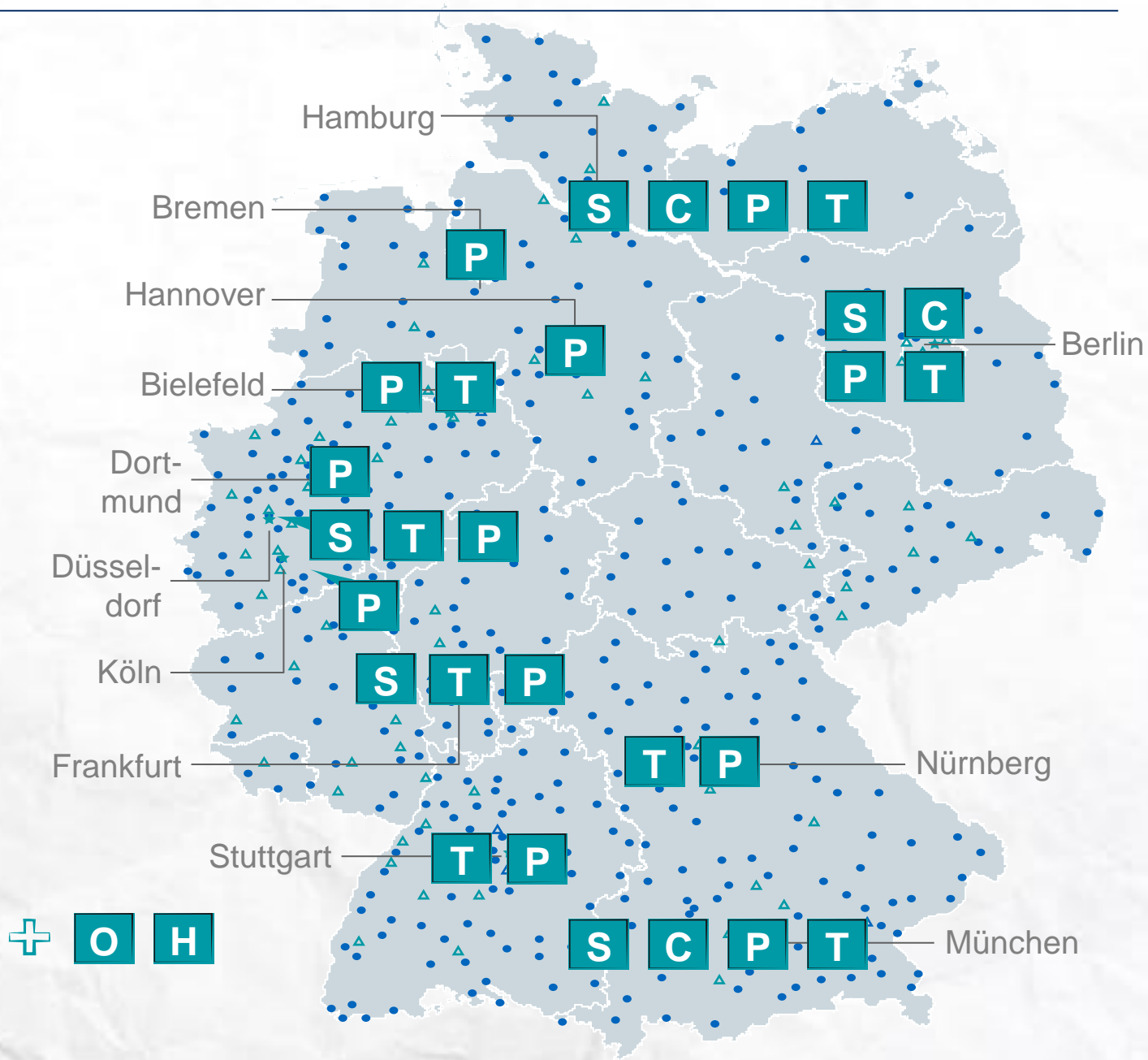
600 klassische Formate



## Neue Händlerlandschaft

500 klassische Formate<sup>1</sup>

- + **S**uperstores 5
- + **C**ity-Formate 3
- + **P**opup-Stores 20
- + **T**estcenter für Probefahrten 8
- + **O**nline-Autohäuser ✓
- + **H**ausbesuche ✓
- + **△** Servicepunkte 80



<sup>1</sup> Entweder Reduzierung der Anzahl Autohäuser oder Umwandlung in Servicepunkte

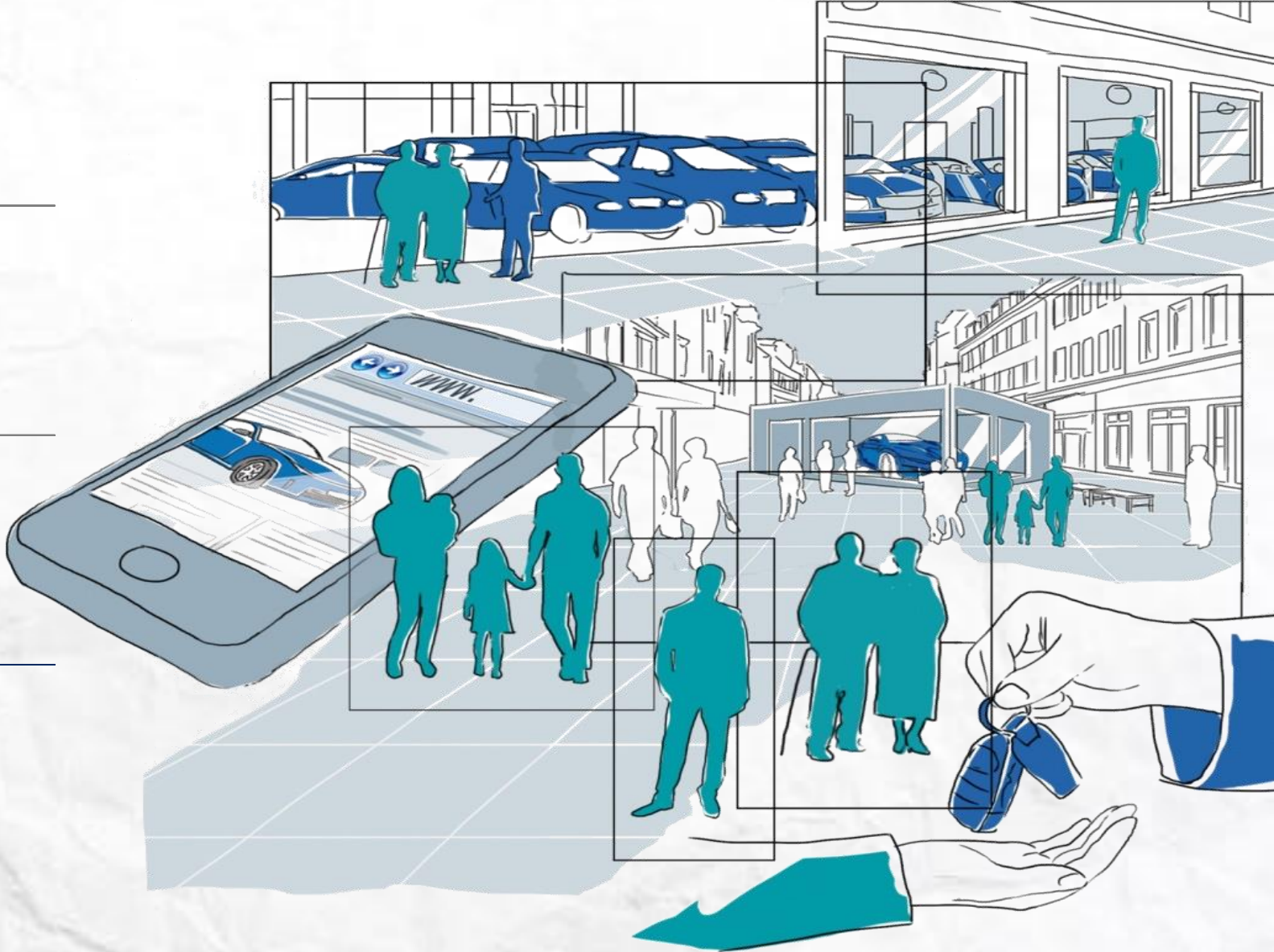
# Agenda – Innovation im Automobilhandel

Treiber des Wandels

Neue Rolle der Autohäuser

Transformationsprozess

## Zusammenfassung und Implikationen



# Zusammenfassung – Händler spielen nach wie vor eine wichtige Rolle, doch es gibt 3 Möglichkeiten zur Weiterentwicklung

## Händler spielen auch künftig eine wichtige Rolle – auf Grund von 3 Alleinstellungsmerkmalen

---

- **Inaugenscheinnahme**, Erleben und "Erfühlen" des Fahrzeugs sowie **Probefahrten** sind nach wie vor von Bedeutung
- Kunden wissen das **Know-how** und die Beratung der Händler zu Dienstleistungen wie Finanzierung und Versicherungen ebenso zu schätzen wie ihre Kompetenz bei der Beantwortung **detaillierter Fragen**
- Händler bauen **persönliches Vertrauen** auf und spielen als Servicepartner eine entscheidende Rolle für die Kundenbindung



## Weiterentwicklungsmöglichkeiten

---

Mit Hilfe des aktuellen Geschäftsmodells **die richtigen Grundlagen** schaffen (das Beste aus dem bestehenden Händlernetz herausholen)

---

Das Händlernetz **innovieren** (neue Formate einführen und die Digitalisierung nutzen)

---

Die **Struktur des Händlernetzes überdenken** (Standortstruktur, Digitalisierung, neue Formate)

# Händler müssen sich insbesondere folgenden Herausforderungen stellen



**Steigenden Kundenerwartungen gerecht werden** und neue Technologien nutzen, um die **Kunden zu begeistern**

**Kontaktpunkte für Online-, Offline- und Händlerkanäle verknüpfen**, um eine nahtlose Customer Journey zu gewährleisten

**Mitarbeiter im traditionellen Vertrieb** zu beratenden Produktexperten weiterentwickeln

**Händlerformate differenzieren** und intelligent kombinieren



**Eine profitable und wachstumsorientierte Transformation durchführen!**



McKinsey & Company