

# Positionspapier zum Studiengang Automobilhandel an der DHBW Ravensburg

Prof. Dr. Patrick Roßmann

# Inhaltsverzeichnis

Future Retail – Transformation des Automobilvertriebs zwischen Evolution und Revolution..	3
Digital Future.....	7
Future Mobility.....	9
Future Market.....	12
Future Branding.....	16
Future Customer .....	19
Evolution oder Revolution?.....	22
Abbildungsverzeichnis.....	23
Tabellenverzeichnis.....	24
Literaturverzeichnis .....	25
Impressum .....	27

# Future Retail – Transformation des Automobilvertriebs zwischen Evolution und Revolution

Der Automobilsektor nimmt im Bereich der Handelsforschung eine spezielle Rolle ein. Die Beziehung zwischen den Herstellern und Händlern wird gern als „partnerschaftlich“ beschrieben, dabei ist sie alles andere als das. Aufgrund seiner Größe ist der Hersteller den allermeisten Händlern in Bezug auf die Durchsetzung von Interessen deutlich überlegen. Dies zeigt sich unter anderem dadurch, dass viele Hersteller einen Anspruch des markenexklusiven Vertriebs an Händler stellen und häufig auch durchsetzen können.

Auf der anderen Seite sind die Strukturen auf Handelsebene polypolistisch – wenn nicht sogar atomistisch – geprägt, was die Durchsetzung der eigenen Interessen erschwert und die Austauschbarkeit des einzelnen Händlers aus Sicht der Hersteller erhöht.

Hinzu kommt eine hohe Faktorspezifität bei anstehenden Investitionen. Können Regale häufig unabhängig vom Produkt verwendet werden, sind viele Investitionen im Automobilhandel branchen- und markenspezifisch, was eine Zweitverwertung (bspw. nach einer Geschäftsaufgabe oder einem Wechsel der angebotenen Herstellermarke) in vielen Fällen ausschließt<sup>1</sup>. Dies steigert in einem hohen Maße die Abhängigkeit der Händler von den Herstellern. Diese Strukturen führen auf Handelsebene zunehmend dazu, sich über die Zukunftsfähigkeit des eigenen Geschäftsmodells Gedanken zu machen.

Der Markt für neue Automobile ist seit vielen Jahren saturiert. Zwischen 2010 und 2021 wurden mit Ausnahme des Jahres 2019 durchgehend zwischen 2,6 und 3,4 Millionen Fahrzeuge jährlich neu zugelassen (vgl. Abbildung 1).

	Neufahrzeugzulassungen in Deutschland 2010 - 2021											
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Zulassungszahlen (in Stk.)	2.916.260	3.173.634	3.082.504	2.952.431	3.036.773	3.206.042	3.351.607	3.441.262	3.435.778	3.607.258	2.917.678	2.622.132
Veränderung (in %)*	-23,40%	8,83%	-2,87%	-4,22%	2,86%	5,57%	4,54%	2,67%	-0,16%	4,99%	-19,1%	-10,1%
Anteil Privat (in %)	42,60 %	40,10 %	38,20 %	37,94 %	36,19 %	34,25 %	35,00%	35,60%	36,35%	34,49%	37,1%	34,6%
Anteil Privat (absolut)	1.242.327	1.272.628	1.177.517	1.120.153	1.099.009	1.098.070	1.173.063	1.225.090	1.248.906	1.224.144	1.082.899	906.588
Veränderung (absolut)*	-1.144.772	30.301	-95.111	-57.364	-21.144	-939	74.993	52.027	23.816	-4.763	-141.245	-176.311

Abbildung 1: PKW-Neuzulassungen 2010 - 2021

Quelle: In Anlehnung an Roßmann (2019), S. 3; Kraftfahrtbundesamt (2021)

Allerdings wurden nicht alle dieser Fahrzeuge für Endverbraucher zugelassen. Flottengeschäfte, Zulassungen für Autovermietungen, für Hersteller und Handelsunternehmen machten den Großteil der jährlichen Zulassung aus. Im Jahr 2019 wurden lediglich 34,5 % aller Neuzulassungen direkt für den Endkunden zugelassen. Dies ist insoweit von Bedeutung, als das der Verkauf von Fahrzeugen an den Endkunden das primäre Geschäft der Absatzmittler darstellt (vgl. Abbildung 2). Bezogen auf den Zeitraum von 2010 bis 2021 ist dies

<sup>1</sup> Vgl. MAIER (2019), S. 87 f.; DIEZ (2015), S. 243.

der zweitniedrigste Anteil an privaten Fahrzeugzulassungen. In absoluten Zahlen bedeutet das, dass der Automobilhandel in den vergangenen Jahren nur lediglich zwischen 0,9 Millionen und 1,2 Millionen Fahrzeuge pro Jahr an private Abnehmer absetzt.

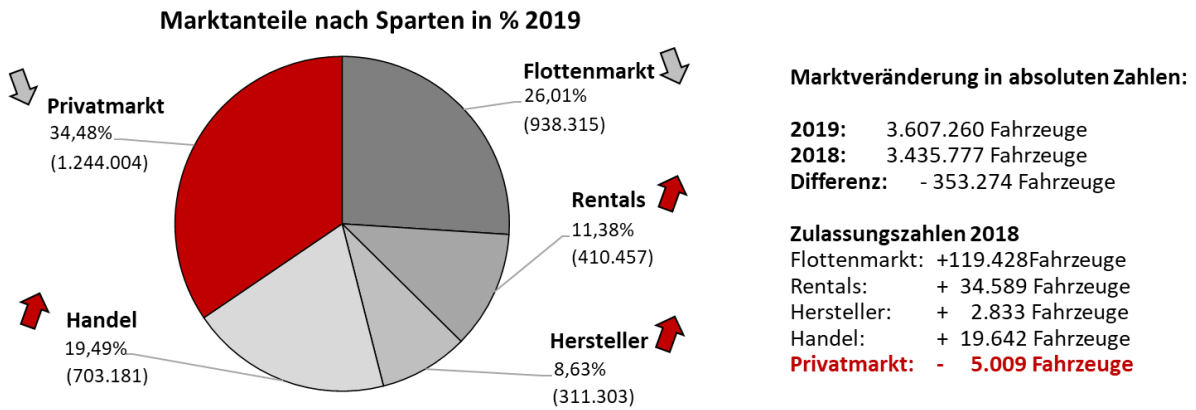


Abbildung 2: Neuzulassungsanteile nach Sparten

Quelle: In Anlehnung an ROßMANN (2019), S. 3; KRAFTFAHRTBUNDESAMT (2021); AUTOHAUS PULSCHLAG (2020)

Gleichzeitig können viele Handelsfunktionen, wie beispielsweise die Sortimentsbildung, von den Händlern nicht uneingeschränkt wahrgenommen werden. Die Freiheit des einzelnen Händlers, sich frei die Produkte verschiedener Hersteller auszusuchen, die er seinen Kunden anbieten möchte, ist im Automobilsektor durch die Gruppenfreistellung und die Verhandlungsmacht der Hersteller limitiert. Diese Macht reicht von der Sortimentszusammenstellung über die Gestaltung des Show-Room bis hin zur Festlegung, wie viele Mitarbeiter ab einer bestimmten Unternehmensgröße vorzuhalten sind.

Diese Einschränkungen und die damit verbundenen hohen Kostenblöcke lassen sich aus Händlersicht jedoch nur dann rechtfertigen, wenn damit eine hohe Kundenloyalität und eine hohe Preisbereitschaft einhergehen. Es kann jedoch schon seit geraumer Zeit beobachtet werden, dass die Kunden eine vergleichsweise geringe Markentreue aufweisen. Lediglich 39 % der Neuwagenkäufer sind in der Vergangenheit ihren Fahrzeughersteller treu geblieben. Ob diese Kunden trotz dieser geringen Loyalität gegenüber der Herstellermarke wenigstens ihren Händlern treu geblieben sind, ist ebenfalls fraglich. Es ist durchaus möglich, dass unter den 39 % markentreuen Kunden etliche sind, die zwar der Marke, nicht jedoch dem Händler treu geblieben sind (vgl. Abbildung 3).

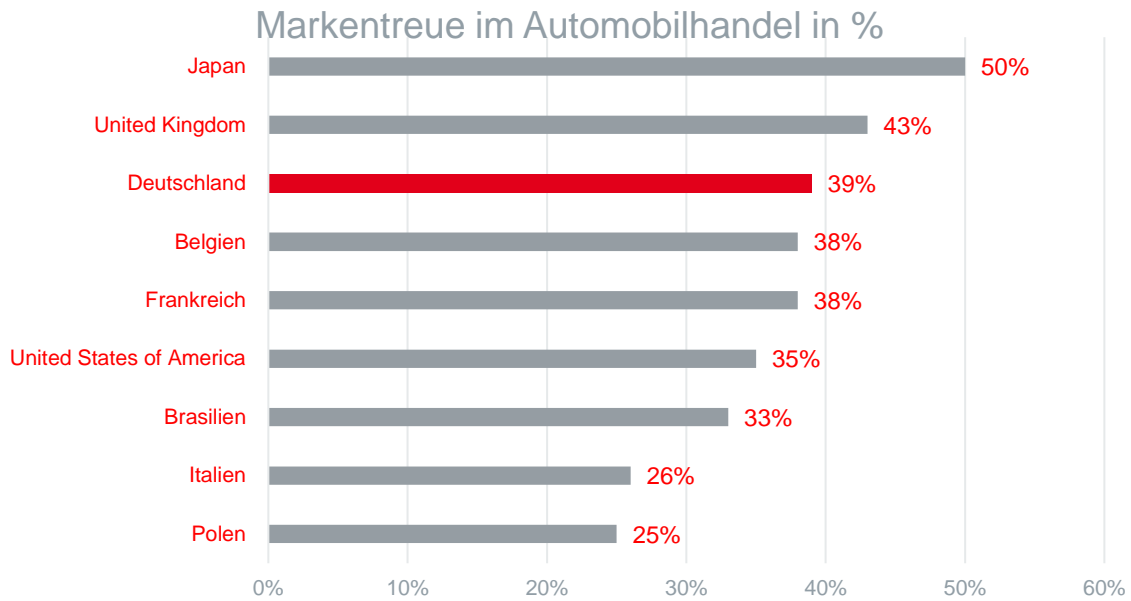


Abbildung 3: Markentreue von Neuwagenkäufern in verschiedenen Ländern  
 Quelle: In Anlehnung an DAT-REPORT (2020)

Auch ein Blick auf die durchschnittliche Rendite zeigt, dass der immer noch KMU-geprägte Automobilhandel erheblich unter den hohen Auflagen und Restriktionen der Hersteller zu leiden hat. Seit 2006 lag die durchschnittliche Umsatzrendite auf Handelsebene mit Ausnahme des Jahres 2011 bei maximal 1,6 %; in vielen Fällen sogar weit darunter (vgl. Abbildung 4).

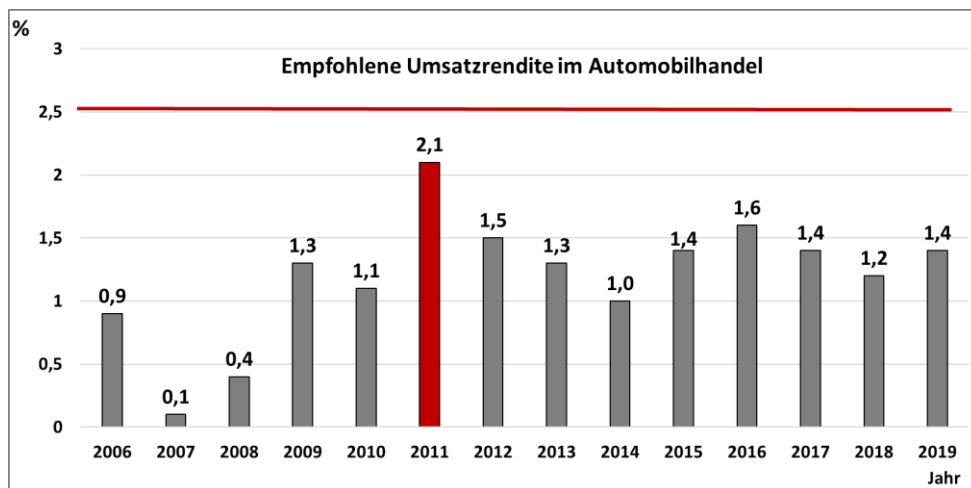
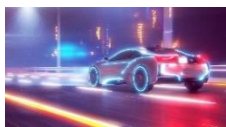


Abbildung 4: Durchschnittliche Umsatzrendite im Automobilhandel  
 Quelle: In Anlehnung an ROßMANN (2019), 10; NEUBACHER (2017), 14; SCHOLLY (2013), 6; PADRATKA (2011), 9f..

Es scheint daher nicht verwunderlich, dass in einem Markt mit wenig loyalen Kunden und einem massiven Einsatz der Handelsunternehmen zur Neukundengewinnung vergleichsweise geringe Umsatzrenditen erwirtschaftet werden. Nicht zuletzt diese Umsatzrenditen führten in den vergangenen Jahren dazu, dass seit 2015 gut 3.000 rechtlich und wirtschaftlich selbständige Handelsunternehmen vom Markt verschwunden sind. Im gleichen Zeitraum nahm die Anzahl der markengebundenen Vertriebspartner jedoch „nur“ um 1.300 Standorte ab, was die zunehmende Konsolidierung und Konzentration im Automobilhandel wider-

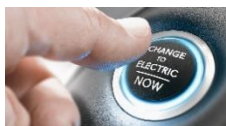
spiegelt<sup>2</sup>. Verstärkt wird die schwierige Situation für Automobilhändler durch die Tatsache, dass die Hersteller mit eigenen Konzepten zum Online- und Direktvertrieb immer stärker in den Markt drängen und die Handelsunternehmen damit in ihrer Marktrelevanz auf die Durchführung von Probefahrten, Fahrzeugauslieferungen und Serviceleistungen beschränken. Auch bei Innovationen, die das „**Erlebnis Autokauf**“ für eine immer digitaler werdende Gesellschaft attraktiver gestalten sollen, haben Handelsunternehmen aufgrund der hohen Kosten für solche Maßnahmen häufig das Nachsehen. Exemplarisch können hier beispielsweise der Einsatz von Virtual- oder Augmented Reality in der Information und Konfigurationsphase mit dem Kunden genannt werden<sup>3</sup>.

Es scheint unwahrscheinlich, dass das heutige Automobilvertriebskonzept in Zukunft unverändert weiter existieren wird. Vielmehr stellt sich die Frage, wie die Zukunft des Automobilhandels unter dem Einfluss aktueller Trends aussehen wird. Es stellt sich daher die Frage, wie kleine und mittlere Automobilhandelsunternehmen die Zukunft des Automobilvertriebs gestalten werden. Wird es eine Fortschreibung des Status Quo unter den neuen Marktrealitäten geben oder wird sich der Handel dem evolutionären oder sogar revolutionären Wandel stellen und diesen mitgestalten? Um der Antwort ein Stück näher zu kommen, soll der Blick auf fünf zentrale Treiber der Veränderung gelegt werden: Die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Automobilhandel, die Auswirkungen neuer Mobilitätskonzepte, die zukünftige Wettbewerbssituation, die Notwendigkeit einer professionellen Markenführung im Automobilsektor auf Handelsebene und die bevorstehenden gesellschaftlichen und kundenbezogenen Veränderungen (vgl. Abbildung 5).



**Digital Future**

Auswirkungen der Digitalisierung



**Future Mobility**

Neue und optimierte Mobilitätskonzepte



**Future Market**

Zukünftige Wettbewerbssituationen



**Future Branding**

Professionelles Markenmanagement des Handels



**Future Customer**

Gesellschaftliche u. kundenbezogene Veränderungen

Abbildung 5: Künftige Themenschwerpunkte im Studiengang Automobilhandel an der DHBW Ravensburg

Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>2</sup> Vgl. AUTOHAUS (2020); vgl. MAIER (2019), S. 91; vgl. PLATE (2015), S. 6f..

<sup>3</sup> Vgl. OPEL (2020); vgl. HOZIONT (2020); vgl. MAIER (2019), S. 91.

## Digital Future

Die zunehmende Digitalisierung bedeutet für den Automobilhandel eine erhebliche Herausforderung. Die klassische Customer Journey, bei der sich der Kunde nahezu durchgehend (mit Ausnahme der Informationssuche) im Autohaus informiert, wird zwar weiterhin für einen Teil der Kundschaft attraktiv sein und somit noch eine gewisse Zeit Bestandsschutz genießen. Es zeigt sich jedoch, dass verschiedene Käufergruppen einen vollkommen anderen Verlauf ihrer Customer Journey aufweisen.

So besuchen beispielsweise urbane Käuferschichten das klassische Autohaus tendenziell ausschließlich für Servicearbeiten, wohingegen alle anderen Schritte des Kaufprozesses entweder online (Informationssuche und Kauf) oder aber außerhalb des Showrooms erfolgen. Der klassische Onlinekäufer hingegen wird ein Autohaus lediglich für die Probefahrt aufsuchen, die Übergabe an einem von ihm gewählten Ort durchführen und den Service in einer nicht vertragsgebundenen Werkstatt durchführen lassen. Alle anderen Schritte des Kaufprozesses erledigt er digital (vgl. Abbildung 6)<sup>4</sup>.

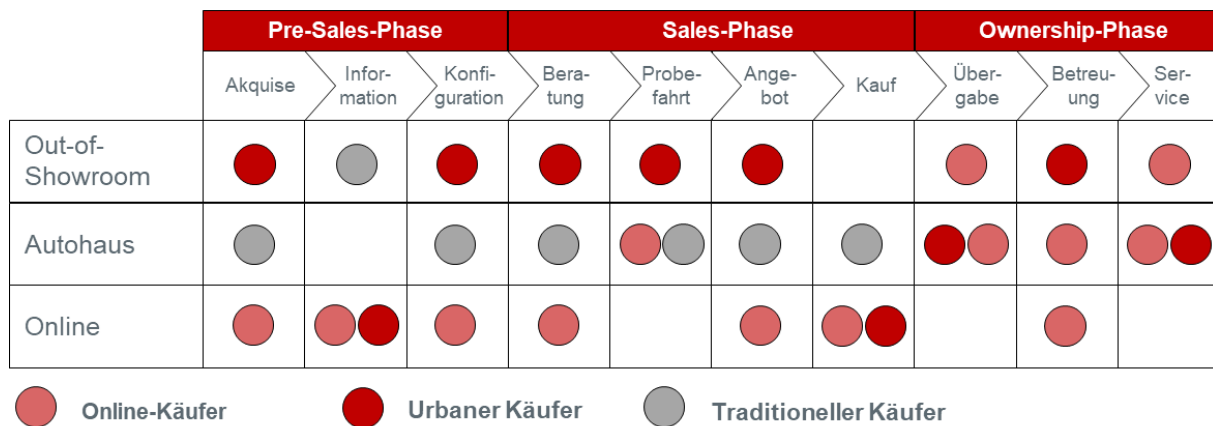


Abbildung 6: Künftige Themenschwerpunkte im Studiengang Automobilhandel an der DHBW Ravensburg

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an DIEZ/MAIER (2017), S. 52.

Auf diese Veränderung ist ein Großteil des Handels noch nicht bzw. noch nicht ausreichend vorbereitet. Die „Abholung des Kunden“ geschieht bei vielen Händlern immer noch überwiegend am Point of Sale, dabei will der Kunde in dem Moment an dem Ort abgeholt werden, an dem sich bestenfalls das Interesse für ein Fahrzeug entwickelt. Beispielsweise stellt es heute immer noch ein Problem dar, neben dem bereits in ersten Schritten realisierten digitalen Verkaufsprozess auch einen digitalisierten Inzahlungnahmeprozess abzubilden. Maßgebend ist aus Kundensicht in diesem Bereich immer noch die digitale Plattform [wirkaufendeinauto.de](http://wirkaufendeinauto.de). Andere Händler ziehen kontinuierlich mit eigenen oder vom Hersteller bereitgestellten Lösungen nach, aber die Implementierung und Integration in die täglichen Abläufe sind langwierig. Zudem müssen sich Kunden und Mitarbeiter erst an die neuen technischen Möglichkeiten gewöhnen, weshalb eine flächendeckende Akzeptanz noch einige Zeit auf sich warten lassen wird<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Vgl. Diez/Maier (2017), 52 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Diez/Maier (2017), 52 ff.

Auch wird der Prozess der grundsätzlichen Interaktion mit den Kunden zukünftig stärker digital geprägt sein. Digitale Lösungen werden den Interaktionsprozess mit dem Kunden stärker prägen. Dazu gehören beispielsweise digitale Lösungen im Rahmen der Lead-Generierung, aber klassische Aspekte wie die Fahrzeugkonfiguration werden durch die Digitalisierung erleichtert. Ein Beispiel stellt die **AUDI POWERWALL** dar, auf der ein zuvor mit dem Berater konfiguriertes Fahrzeug direkt im Show-Room betrachtet werden kann, ohne dass es physisch vor Ort sein muss. Damit können Kunden ihr finales Fahrzeug schon vor der Bestellung in allen Einzelheiten betrachten und bei Bedarf noch Änderungen vornehmen. Mit der Möglichkeit, sich beispielsweise in einem City Store digital ein Fahrzeug zu konfigurieren, die Konfiguration auf einem Massespeichermedium zur weiteren Überlegung und Beratung mit nach Hause zu nehmen und das so konfigurierte Fahrzeug dann online direkt beim Hersteller oder einem frei gewählten Vertragshändler zu bestellen, wird in nicht allzu ferner Zukunft wahrscheinlich flächendeckende Realität und das Geschäftsmodell des klassischen Automobilhandels nachhaltig verändern.

Zentral wird das Thema der Digitalisierung insbesondere in der Ownership-Phase, da der Konsument hier eine Fülle an fahrer-, fahr- und fahrzeugindividueller Daten produziert. Diese personenindividuellen Daten werden von den Herstellern bereits heute intensiv ausgewertet und im Rahmen ihrer Data-Driven Marketingmaßnahmen verwendet. Für die Händler stellen diese Daten hingegen bisher noch weitestgehend eine nicht erreichbare Ressource dar, da die Bereitschaft der Hersteller, diese Daten mit den Händlern zu teilen, nicht immer uneingeschränkt vorhanden ist. Dabei könnten insbesondere die Händler aus diesen Daten die eigenen Marketingmaßnahmen deutlich verbessern, bspw. durch die gezieltere Ansprache mit Werkstatt- oder Zubehörangeboten oder durch die Bereitstellung individueller Preis-Bundle zur Abschöpfung der Preisbereitschaft der Konsumenten, beispielsweise bestehend aus Fahrzeugkonfiguration, Werkstatteleistungen und Garantiebestandteilen.

Ergänzend bietet die Digitalisierung neue Möglichkeiten im Bereich der technischen Fahrzeugausstattung. Mit dem Connected Car, dem digital vernetzten und kommunizierenden Fahrzeug, entstehen für den Konsumenten eine Vielzahl neuer Möglichkeiten. Optimierte Verkehrsflüsse (V2V-Technologie) oder die ad-hoc-Bereitstellung fahrzeugrelevanter Information (zum Beispiel Preisvergleiche für Benzin via V2I-Technologie) sind nur einige Beispiele. Eine Studie der Unternehmensberatung **STRATEGIE&** kommt zu dem Schluss, dass das Marktvolumen für Connected Services in der EU von 2,4 Mrd. US-\$ im Jahr 2020 auf 14 Milliarden US-\$ im Jahr 2030 steigen wird; China erlebt der Prognose zufolge sogar ein Wachstum von 1,7 Milliarden US-\$ im Jahr 2020 auf 37,2 Milliarden US-\$ im Jahr 2030. Bedenkt man, dass die Diffusion des automatisierten Fahrens bis zum Jahr 2025 bei ca. 10 % und bis 2030 bei 50 % liegen soll, dann lässt sich das enorme Potential dieser Thematik in den kommenden Jahren erkennen<sup>6</sup>.

Der Weg hin zum automatisierten Fahren scheint nicht mehr allzu weit zu sein. Diese technologische Weiterentwicklung wird die Anforderungen an die Mitarbeiter, die technische Ausstattung, die zukünftigen Investitionen, die Kapitalintensität aber auch die Ansprüche der Kunden und das Wettbewerbsumfeld im Vergleich zum Status Quo nachhaltig verändern. Für den Handel ein enormes Potential, wenn er sich auf diesen Trend einstellen und die Veränderungen für sein Geschäftsmodell aktiv gestaltet.

---

<sup>6</sup> Vgl. STRATEGIE& (2019)



## Future Mobility

Die Nutzung des motorisierten Individualverkehrs geht heute immer noch weitgehend mit dem Besitz eines Fahrzeugs einher, was dem Konzept des vertragsgebundenen Markenvertrags händlers zu Gute kommt. In Zukunft wird sich diese Situation jedoch stark verändern, da zunehmend eine Mentalität des Besitzes durch eine Mentalität des Nutzens abgelöst wird. Hinzu kommt, dass das bereits erwähnte automatisierte Fahren für viele Konsumenten einen erheblichen Komfort- und Zeitgewinn darstellt, der darüber hinaus nicht mehr mit dem eigenen Fahrzeugbesitz verbunden sein muss. Dementsprechend wird es neben dem Besitz des eigenen Fahrzeuges insbesondere in der jüngeren Generation den Wunsch nach Mobilität geben, der abgekoppelt vom Besitz des eigenen Fahrzeuges ist (vgl. Abbildung 7).

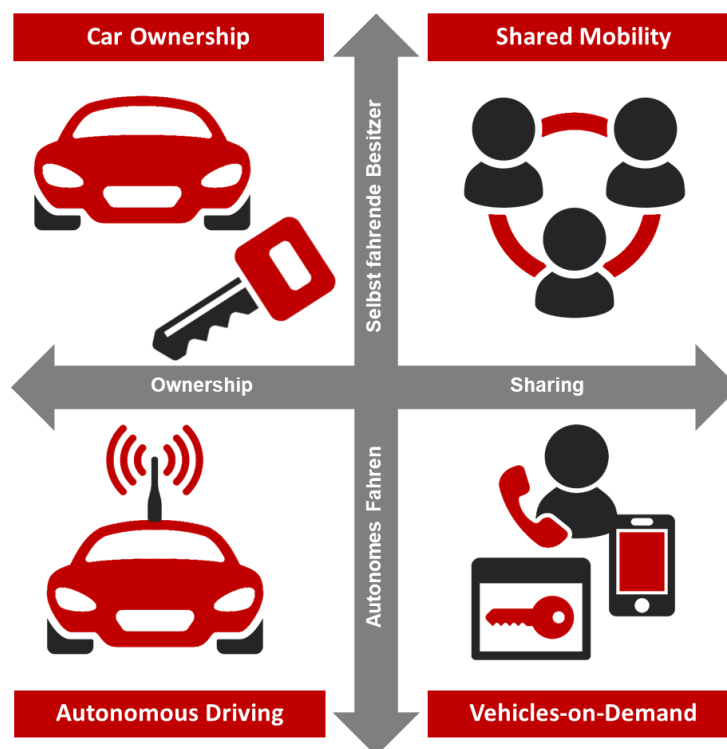


Abbildung 7: Aktuelle und zukünftige Mobilitätsformen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an DIEZ/MAIER (2017), S. 25.

Bereits heute glauben 36 % der Autobesitzer, dass zukünftige Sharing-Mobilitätskonzepte den Besitz des eigenen Fahrzeuges gänzlich oder weitestgehend überflüssig machen. Gleichzeitig bedeutet ein eigenes Fahrzeug jedoch für 75 % der heutigen Fahrzeugbesitzer Flexibilität und für immerhin 60 % Freiheit<sup>7</sup>. Eine gänzliche Verlagerung von einer Ownership-Mentalität zu einer Sharing-Mentalität kann auf Basis dieser Werte zwar nicht geschlussfolgert werden, allerdings ist mit einer deutlichen Ausdifferenzierung zu rechnen, auf die der Automobilhandel in seiner heutigen Form (noch) nicht vorbereitet zu sein scheint.

<sup>7</sup> Vgl. PWC (2018), 8; vgl. DELOITTE (2016), 5

Statt eigene, regionale und unternehmensübergreifende Konzepte auf Handelsebene zu entwerfen, die es dem Handel erlauben, zukünftig Erträge abseits des heutigen Aufgabenspektrums eines klassischen Autohauses oder einer Autohausgruppe zu generieren, geben sich viele Handelsunternehmen immer noch der Illusion hin, dass Sharing-Angebote ein Modetrend sind und in ein paar Jahren keine oder lediglich eine nachrangige Bedeutung besitzen werden. Auf dem Markt vertretene Anbieter wie **MASKE**, das **SIXT AUTO-ABO**, **CAMBIO**, **Uber**, aber auch herstellereigene Anbieter wie **CAR2GO/DRIVENOW** zeigen, dass mehrere Unternehmen eine Zukunft in diesem Segment sehen. Auch der Aufbau gemeinsamer, händlerübergreifend konzipierter Sharing-Konzepte bietet dem Händler eine gute Möglichkeit, künftige Ownership-Kunden, die heute noch mit der Nutzung eines Sharing-Modells zufrieden sind und auskommen, für die eigene Händlermarke und deren Leistungen zu begeistern.

Dennoch wird das Thema von vielen Händlern nicht mit der gebotenen Aufmerksamkeit bearbeitet. **Man fühlt sich unweigerlich an frühere Zeiten erinnert: die alternativen Antriebstechnologien lassen grüßen.**

Auch bei den alternativen Antrieben haben viele Händler nicht an eine Zukunft geglaubt. Das diese Einschätzung naiv und kurzfristig war (und in Bezug auf die Sharing-Modelle ist), zeigt ein Blick auf die Zulassungszahlen. Während im Jahr 2014 lediglich 88.912 Fahrzeuge mit Elektro-, Hybrid oder sonstigen Antrieben zugelassen wurden, waren es im Jahr 2019 insgesamt 435.031 Fahrzeuge. Wenngleich auf einem zugegeben niedrigen absoluten Niveau, bedeutet dies in fünf Jahren aber immerhin einen Zuwachs um 389 % (vgl. Abbildung 8)<sup>8</sup>.

<b>KBA-Zulassungsstatistik nach Antriebsart</b>		
	<b>2014 (43.851.230)</b>	<b>2019 (47.095.784)</b>
Benzin	29.956.296	31.031.021
Diesel	13.215.190	15.153.364
LPG	500.867	395.592
CNG	79.065	80.776
Elektro	12.156	83.175
Hybrid	85.575	341.411
Sonstige	2.081	10.445

Abbildung 8: Zulassungsstatistik nach Antriebsarten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KBA (2020).

Ergänzend kommt hinzu, dass bei Regierungsvertretern, Umweltverbänden und Konsumenten der Wunsch nach den zuvor erwähnten nachhaltigen Antriebskonzepten kontinuierlich steigt und klassische Antriebskonzepte wie Benzin- und Dieselantriebe zunehmend kritisch betrachtet werden. Zwar gibt es aktuell noch immer Vorbehalte bei den Konsumenten sowie technische und infrastrukturelle Hindernisse, die einer schnellen und flächendeckenden Diffusion von Elektro- oder Wasserstoffantrieben entgegenstehen. Es zeichnet sich jedoch insbesondere unter dem Eindruck der aktuellen Energiekrise, die seit Februar 2022 in Europa spürbar ist, ein Umdenken ab. Die aktuell noch als relevant empfundener Einwände und Vorbehalte werden nicht zuletzt aufgrund der umweltschutz- und energiepolitischen

<sup>8</sup> Vgl. KBA (2020)

Realitäten, der damit verbundenen zusätzlichen Förderungen von nachhaltigen Antriebskonzepten sowie durch den Ausbau der entsprechenden Infrastruktur schneller als bisher im Markt ankommen. So verpflichtete der Hersteller **OPEL** seine Partner beispielsweise, ab dem 1.1.2020 an jedem Hauptstandort Ladestation mit insgesamt 22 kW sowie eine Schnellladevorrichtung vorzuhalten. Investitionen, die sich bei der heutigen Anzahl von Elektro- und Hybridfahrzeugen im Markt kaum rechnen dürfen, zumal einige Händler zunächst noch über ein fehlendes Abrechnungskonzept gegenüber dem Kunden klagten und befürchteten, die Kosten für die Aufladung von Elektrofahrzeugen selbst tragen zu müssen.

Für den Automobilhandel bedeutet das eine weitere Ausdifferenzierung des Angebotsportfolios, verbunden mit einer steigenden Komplexität für die autohausinternen Abläufe sowie zusätzlichen Kostenposition (z.B. Vorführwagen, Infrastruktur, Werkzeugbeschaffung, Schulungen etc.), welche die ohnehin schon geringe Händlerrendite weiter negativ beeinflussen dürften. Während im Jahr 2010 lediglich rund 6 % der Betriebe des Automobilhandels negative Renditen zu verzeichnen hatten, waren es 2019 bereits 30 % (vgl. Abbildung 9)<sup>9</sup>.

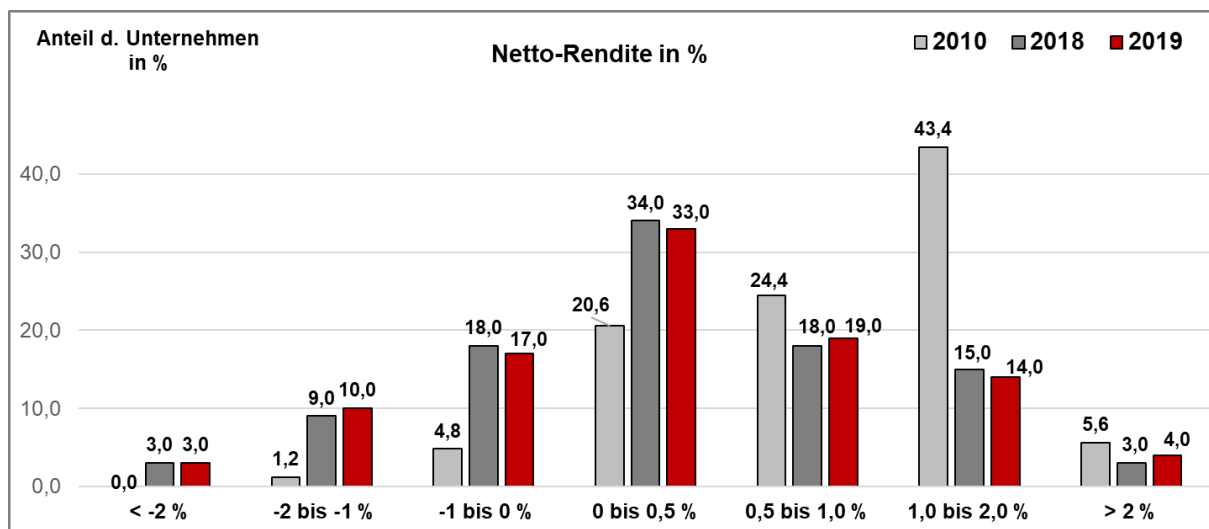


Abbildung 9: Zulassungsstatistik nach Antriebsarten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Roßmann (2019), 11; NEUBACHER (2017), 14; SCHOLLY (2013), 6.

<sup>9</sup> Vgl. Roßmann (2019), 11; NEUBACHER (2017), 14; SCHOLLY (2013), 6.

## Future Market

Der Markt für neue Automobile wird nicht nur von klassischen markengebundenen Vertragshändlern, sondern zunehmend auch von sogenannten Non-Captives bespielt. Diese Marktteilnehmer gehören nicht zu den offiziellen Absatzkanälen der Hersteller, weshalb sie sich auch nicht an die Standards und Vorgaben der Hersteller halten müssen. Dennoch haben sie aufgrund ihrer Abnahmemengen besondere Einkaufskonditionen bei den Herstellern und können den Kunden somit attraktive Fahrzeugangebot unterbreiten.

Zu diesen Non-Captives zählen Unternehmen wie bspw. **SIXT NEUWAGEN** und **SCHWARZ MOBILITY SOLUTIONS** (als Teil der **SCHWARZ-GRUPPE**, u.a. **LIDL**, **KAUFLAND**, **PREZERO** etc.), aber auch bereits bekannte Match-Maker wie **MOBILE.DE** oder **AUTOScout24.DE** treten zunehmend als direkte Konkurrenten des markengebundenen Vertragshandels in den Markt ein<sup>10</sup>. Beispielsweise bietet **SIXT NEUWAGEN** den Konsumenten Neufahrzeuge an, die diese in Form von Leasing oder per Finanzierung erwerben können. Bei einer Finanzierungs- bzw. Leasingquote von insgesamt 77 % im privaten Neuwagenabsatz in Deutschland sind solche Angebote eine nicht zu unterschätzende Bedrohung des klassischen Geschäftsmodells von Neuwagenhändlern<sup>11</sup>.

Die an dieser Stelle häufig geäußerte Schlussfolgerung, dass dem klassischen Händler doch immer noch der Gebrauchtwagenverkauf bleibt, mit dem er auch zukünftig Erträge zu generieren, greift da leider zu kurz. Zusätzlich zum Angriff auf das Neuwagengeschäft gerät für den markengebundenen Vertragshandel die Ertragssäule des Gebrauchtwagenhandels ebenfalls zunehmend unter Druck. Unternehmen wie die **SCHWARZ GRUPPE** beziehen die Fahrzeuge für ihre Flotte einerseits direkt vom Hersteller und damit am Handel vorbei (was gleichbedeutend mit entgangenem Umsatz für den Händler ist). Das Hauptproblem liegt jedoch an einer anderen Stelle. Die Fahrzeuge von Flottenbetreibern sind zum Ende der jeweiligen Nutzungsdauer bisher vermehrt in Paketen an markengebundene oder freie Händler veräußert worden. Auf diesem Wege hatte der Handel zumindest mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung noch die Möglichkeit, Umsätze und Erträge mit diesen Fahrzeugen zu generieren. Die Flottenbetreiber steigen jedoch zunehmend in den eigenen Vertrieb ihrer Flottenfahrzeuge an Endkunden ein, was den Druck in diesem Umsatzsegment ebenfalls erhöht. So vermarktet die bereits erwähnte Schwarz-Gruppe ihre Flottenfahrzeuge mittlerweile selbst und nahezu komplett am klassischen Automobilhandel vorbei<sup>12</sup>. Auf diese Entwicklungen geben die klassischen Geschäftsmodelle bisher noch keine zufriedenstellenden und auch keine zukunftsfähigen Antworten.

Neben den Non-Captives, die für 73 % der Händler die größte Bedrohung für das klassische Geschäftsmodell darstellen, ist insbesondere der Einstieg der Hersteller in den Direktvertrieb (83 %) die mit Abstand größte existenzielle Bedrohung<sup>13</sup>. Der Einstieg der Hersteller in den Direktvertrieb stellt einen direkten Angriff auf das indirekte, absatzmittlerbasierte Vertriebssystem als Ganzes dar. Der Grund liegt in den vertraglichen Bindungen zwischen Hersteller und Handel. Den Herstellern kommt in einem selektiven und gebietsexklusiven indirekten Vertriebssystem, wie es im Automobilhandel zu finden ist, die Aufgabe der Sicherstellung von Ertragsmöglichkeiten der Händler zu. Diese Aufgabe wird durch den

<sup>10</sup> Vgl. KFZ-BETRIEB (2020).

<sup>11</sup> Vgl. DAT-REPORT (2020), 35+46.

<sup>12</sup> Vgl. SCHWARZ MOBILITY SOLUTIONS (2020).

<sup>13</sup> Vgl. PWC (2018), 8.

Einstieg in den Direktvertrieb direkt und nachhaltig unterminiert. Zwar versuchen viele Hersteller diesen Aspekt zu kaschieren bzw. für den Handel als unproblematisch darzustellen, indem sie den Direktvertrieb aktuell noch als Vermittlungsplattform ausgestalten (siehe **OPEL** mit dem **OPEL-STORE**). Langfristig scheint der Einstieg in einen echten Direktvertrieb jedoch nur eine Frage der Zeit zu sein. Für den Handel ergibt sich daraus das Problem, dass Konsumenten weiterhin Leistungen (Beratung, Ausstellungsfahrzeuge betrachten etc.) beim klassischen Händler vor Ort abrufen, für die dieser jedoch bei einem Direktvertriebsmodell keine Ertragsposition auf der Haben-Seite verbuchen kann. Mittelfristig wird es unter diesen Bedingungen zu einer veränderten Vergütungssystematik im Automobilhandel kommen müssen, wenn sie nicht bereits heute schon überfällig ist.

Statt wie bisher den erfolgreichen Vertragsabschluss des Händlers durch die Differenz zwischen den Positionen „Marge des Händlers“ und „Rabatt für den Kunden“ zu vergüten, wird es die Aufgabe des Handels und seiner Interessenvertreter sein, sich für eine aufgaben-spezifische Vergütung gegenüber dem Hersteller stark zu machen<sup>14</sup>. So könnten beispielsweise ein Beratungsgespräch, die Durchführung von Probefahrten oder die Nachkaufbetreuung einzeln vergütet werden, wodurch die Handelsunternehmen zumindest einen Teil ihrer absatzpolitischen Leistungserbringung vergütet bekommen, selbst wenn der Kunde sich dazu entscheidet im Anschluss das Fahrzeug direkt beim Hersteller zu erwerben (vgl. Abbildung 10).

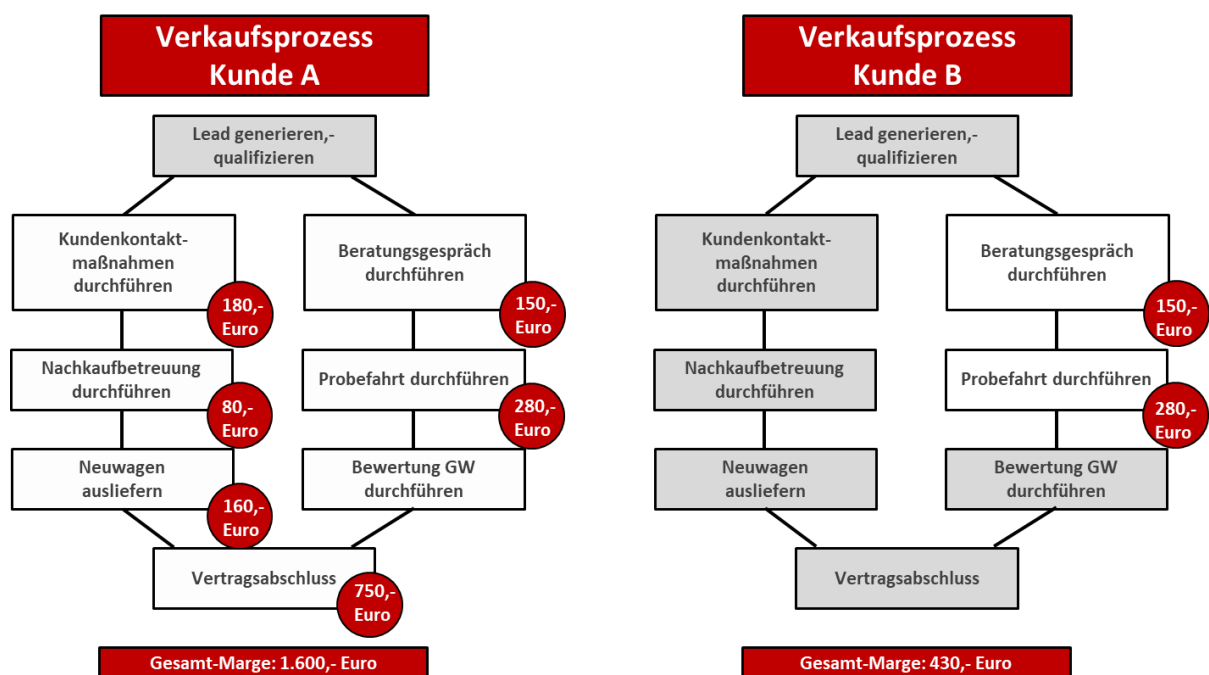


Abbildung 10: Aktivitäten-basiertes Margensystem im Automobilhandel

Quelle: In Anlehnung DIEZ/MAIER (2017), 83.

<sup>14</sup> Vgl. DIEZ/MAIER (2017), 83.

Dennoch ist davon auszugehen, dass sich die bereits seit langem im Markt zu beobachtende Konsolidierung auf Handelsebene auch zukünftig fortsetzen wird. Allein in fünf Jahren sind 3.000 der 2015 noch existierenden 7.500 rechtlichen und wirtschaftlich selbstständigen Handelsunternehmen durch Unternehmensaufgabe, Insolvenz oder Verkauf an ein anderes Handelsunternehmen aus dem Markt ausgeschieden. Zunehmend bilden sich große Handelsgruppen, die eine Vielzahl der im Markt agierenden Herstellermarken vertreten. Die Vorteile für den Kunden liegen auf der Hand: eine größere Auswahl an Herstellermarken, ein größeres Marktgebiet und damit eine höhere Versorgungssicherheit oder günstigere Preise aufgrund eines tendenziell geringeren prozentualen Overheads im Vergleich zu einem klassischen Autohaus machen große Autohausgruppen für Konsumenten interessant.

Exemplarisch kann hier die **DÜRKOP-GRUPPE** genannt werden, die mit Stand 1.7.2020 an 17 Standorten und mit 7.500 Mitarbeitern den Markt im südlichen Niedersachsen, dem nördlichen Hessen sowie in und rund um Berlin bearbeitet. Als Teil der **DELLO-GRUPPE**, zu der ergänzend noch die **DELLO**-Autohäuser und das Autohaus **HANSA NORD** gehören, können darüber hinaus ein großer Teil Schleswig-Holsteins, Hamburgs sowie das westlichen Mecklenburg-Vorpommerns abgedeckt werden. Damit ist die **DELLO-GRUPPE** im Jahr 2022 insgesamt auf Platz neun der größten deutschen Automobilhandelsgruppen<sup>15</sup>.

Dennoch ist sie im internationalen Vergleich eher klein. Zum Vergleich: das Unternehmen **PENSKE** aus den USA beschäftigt an 3.200 Standorten insgesamt 60.000 Mitarbeiter und ist in den Bereichen Automotive, Fahrzeugservice, Lkw Leasing und Miete, Logistik und Motorsport tätig. Die Bedeutung einer solchen Händlergröße und der damit verbundenen Marktmacht kann an der Tatsache abgelesen werden, dass sich **PENSKE** im Jahr 2009 für die Übernahme des Fahrzeugherstellers **SATURN** vom damals in der Krise steckenden Konzern **GENERAL MOTORS** interessierte<sup>16</sup>. Was man bis dahin – wenn überhaupt – aus dem Lebensmittelbereich kannte, schien 2009 zumindest für kurze Zeit Realität zu werden: der Handel kann sich – wenn seine Akteure eine kritische Größe überschreiten – vom reinen Distributor hin zu einem den Herstellungsprozess integrierenden Player entwickeln und sich der Übermacht der Hersteller entgegenstellen. Es blieb freilich bei einem kurzen Gedankenspiel, denn Penske hat den Fahrzeughersteller letztendlich nicht übernommen.

Durch Konsolidierungs- und Kooperationsprozesse kam es in den letzten Jahren handelsseitig bereits zu einer gewissen Marktberreinigung. Neben den steigenden Anforderungen der Hersteller an den Handel hat dies jedoch auch mit dem Selbstverständnis und dem Leistungserbringungsprozess der jeweiligen Handelsunternehmen zu tun. Denn die Selbstständigkeit und Existenzmöglichkeit eines Gliedes der Handelskette wird bedingt durch die Summe der nützlichen und notwendigen Dienste, die dieses Handelskettenglied zu leisten vermag und die von keinem anderen Handelskettenglied in einer vergleichbaren Qualität und Wirtschaftlichkeit erbracht werden kann<sup>17</sup>.

Dass wirklich alle Handelsunternehmen im Automobilbereich entsprechend dieser Definition eine Existenzberechtigung aufweisen, darf angesichts der Tatsache angezweifelt werden, dass lediglich 64 % der Autokäufer der Meinung sind, dass die Händler und Werkstätten das Nötige tun, um ihre Kundschaft dauerhaft zu binden. Letztlich spiegelt sich diese Einschätzung in der durchschnittlichen Nettorendite der Einzelhändler wider. Nur 25 % aller Handelsunternehmen konnten 2017 eine Nettorendite von mehr als einem Prozent ausweisen,

<sup>15</sup> Vgl. AUTOMOBILWOCHE (2022); vgl. DELLO (2020); vgl. Dürkop (2020).

<sup>16</sup> Vgl. PENSKE (2020).

<sup>17</sup> In Anlehnung an TIETZ (1993), 20.

wohingegen die Hälfte aller Händler lediglich eine Nettoendite zwischen null und einem Prozent generieren konnte (vgl. vorstehende Abbildung 9)<sup>18</sup>. Diese im Vergleich zu anderen Handelsbereichen sehr gering einzustufenden Renditewerte können als Ausdruck einer mangelhaften Wahrnehmung der primären Handelsfunktionen, insbesondere der Sortimentsbildungs- und Angebotsfunktion, interpretiert werden.

Solange es für den Endkunden keine alternativen Beschaffungswege wie einen Direktvertrieb gibt, mag es für den Handel von sekundärer Relevanz sein, ob seine Leistungen wirklich zu einer Existenzberechtigung für ihn im Markt führen. Durch die anstehenden Veränderungen im Markt und die sich abzeichnenden Multi-Channel-Aktivitäten der Hersteller, sind auf Handelsebene jedoch erhebliche Anpassungs- und Optimierungsmaßnahmen notwendig, damit Automobilhändler in Zukunft auch weiterhin für den Konsumenten im Kaufprozess von Bedeutung sind und damit auch für den Hersteller ein unverzichtbares Glied in der Absatzkanalstruktur darstellen.

---

<sup>18</sup> Vgl. NEUMANN (2018), 34; vgl. NEUBACHER (2017), 14; vgl. SCHOLLY (2013), 6.

## Future Branding

Insbesondere den großen Automobilhandelsgruppen bietet sich mit dem Aufbau einer eigenen Retailer Brand eine bisher häufig nicht genutzte, aber hoch wirkungsvolle Möglichkeit, die eigenen Handelsleistungen besser im Bewusstsein der Konsumenten zu verankern und sich als unabdingbares Glied in der Handelskette zwischen den Herstellern und den Konsumenten zu positionieren. Als Händlermarke wird in diesem Kontext als Bündel von funktionalen und nicht-funktionalen Eigenschaften verstanden, die sich im Eigentum eines Handelsunternehmens befindet und von diesem gezielt zur Markierung der eigenen Vertriebslinien mit dem Ziel eingesetzt wird, in der Wahrnehmung des Konsumenten eine nachhaltige und wahrnehmbare Differenzierung gegenüber anderen Handelsunternehmen herbeizuführen<sup>19</sup>.



Abbildung 11: Exemplarische Beispiele für Retailer Brands im Automobilhandel

Quelle: In Anlehnung ROßMANN (2019), 16.

Retailer Brands sorgen dafür, dass Präferenzen für das Leistungsangebot des Händlers geschaffen und die Differenzierung gegenüber den Händlern derselben Hersteller einerseits wie auch gegenüber den Händlern anderer Hersteller ermöglicht werden. Insbesondere die großen Automobilhandelsgruppen in Deutschland haben mittlerweile erkannt, dass sie mit ihrem von den Herstellern zugedachten Rollenverständnis als Botschafter der Herstellermarke für Nachfrager keine ausreichende Differenzierung und damit kein individuelles Argument für eine starke Händlerloyalität besitzen. Dies ist gerade bei einer Vielzahl von Herstellermarken relevant, da diese Händler aufgrund der fehlenden Markenexklusivität nicht ausschließlich als Vertreter eines Herstellers wahrgenommen werden und damit ohne eigene Marke für den Kunden schwer erkennbar ist, für welche Werte, welche Grundüberzeugungen und welche Zielgruppe die jeweilige Automobilhandelsgruppe eigentlich steht.

<sup>19</sup> Vgl. ROßMANN (2019), 247 ff..



Im Idealfall beeinflusst eine optimal positionierte und differenzierend wirkende Retailer Brand das zukünftige Verhalten der Kunden positiv. Es ist bekannt, dass eine klare und positive Differenzierungsfähigkeit einer Retailer Brand gegenüber den Wettbewerbern auch in der Loyalität des Konsumenten gegenüber dem Händler zum Ausdruck kommt, da die Kunden bei einer fehlenden Differenzierung des Leistungsangebotes und damit einer verhinderten Präferenzbildung jenen Händler auswählen werden, der bei ähnlichen oder sogar identischen Leistungen zum Zeitpunkt des Kaufaktes den günstigsten Preis offeriert.

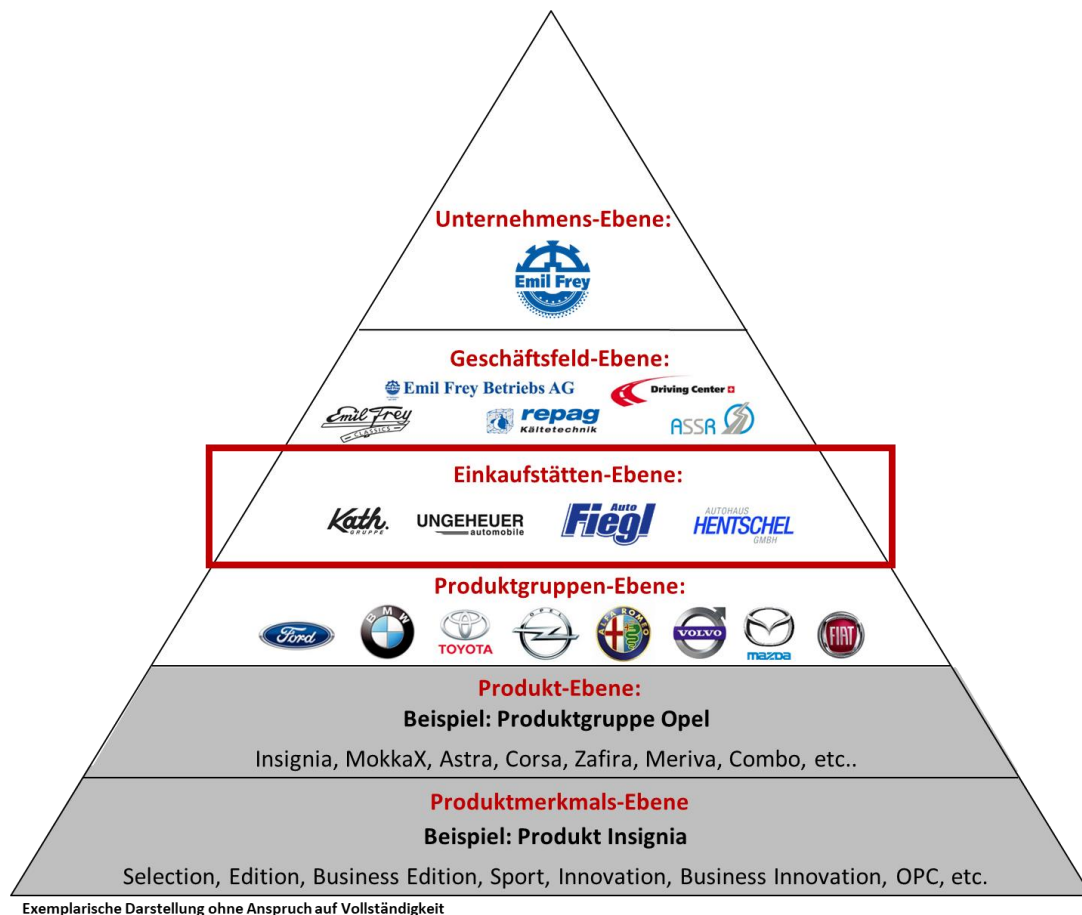


Abbildung 12: Markenarchitekturoptionen im Automobilhandel

Quelle: In Anlehnung ROßMANN (2019), 49.

Basierend auf der vergleichsweise hohen Anzahl an Herstellermarken im Portfolio großer Automobilhandelsgruppen lässt sich durch die Nutzung einer Retailer Brand zudem deutlich einfacher die Wahrnehmung der Sortimentsbildungsfunktion sowie die Entwicklung individuellen Serviceleistungen gegenüber dem Kunden kommunizieren. Auch ergibt sich die Möglichkeit, Private Label Brands (**AUTOMEGA** by **DELLO**) wirtschaftlich rentabel aufbauen zu können und diese gegenüber dem Kunden zur weiteren Differenzierung einzusetzen (vgl. Abbildung 12)<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Vgl. ROßMANN (2019), 57 ff...

Der Aufbau, die Gestaltung und die sich daraus ergebende Differenzierungsmöglichkeiten einer Retailer Brand kann über unterschiedliche Einflussfaktoren gesteuert werden. Hierzu gehören bspw. die Anzahl der im Sortiment geführten Herstellermarken, der Umfang der angebotenen bzw. ausgestellten Produkte, der Umfang und die Qualität der vom Handelsunternehmen angebotenen Serviceleistungen, die Lage der jeweiligen Standorte, die Größe des Filialnetzes, die gestalterische Umsetzung des Markenerlebnisses innerhalb der Verkaufsräume oder, und dieser Aspekt ist nicht zu unterschätzen, ein sich an den Vorgaben der Retailer Brand orientierendes Verhalten der Mitarbeiter<sup>21</sup>.

Mit einem auf die Retailer Brand abgestimmten Mitarbeiterverhalten bieten Retailer Brands insbesondere großen Automobilhandelsgruppen die Möglichkeit, sich in den Köpfen der Konsumenten als „einzigartig positiv“ zu positionieren, ihre Systemrelevanz für den Automobilvertrieb zu steigern und schlussendlich ihre Position in der Distributionskette zu stärken. Das Verhalten der Mitarbeiter ist einzigartig und kann nicht vollständig durch Wettbewerber kopiert werden. Wenn die Mitarbeiter sich im Sinne der Retailer Brand in einzigartiger Weise gegenüber dem Kunden präsentieren, kann die Retailer Brand für die Kunden erlebbar werden, was im Idealfall zu einer starken Bindung der Kunden an das Handelsunternehmen führt.

Die aufgrund von Marktmacht und vertraglichen Verpflichtungen bestehende Systemführerschaft der Hersteller könnte damit mittel- bis langfristig ein Stück weit in Richtung der Handelsunternehmen verschoben werden. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass eine Übernahme der Systemführerschaft durch Handelsunternehmen, wie es beispielsweise im Lebensmitteleinzelhandel der Fall ist, aufgrund der auch auf Herstellerebene voranschreitenden Konzentration, aufgrund der hohen Kapitalintensität sowie der deutlich stärkeren Internationalisierung der Hersteller im Vergleich zu immer noch vielen national ausgerichteten Handelsunternehmen eher unwahrscheinlich erscheint.

---

<sup>21</sup> Vgl. ROßMANN (2019), 247 ff..

## Future Customer

Auch die konsumentenseitigen Veränderungen werden in Zukunft einen erheblichen Einfluss auf den Automobilhandel haben. Der Trend zur nachhaltigen Lebensweise, verbunden mit dem zunehmenden Anspruch an Unternehmen, sich sozial gerecht zu verhalten, nimmt aktuell kontinuierlich zu<sup>22</sup>. Eine Mentalität des „Nutzens“ löst eine Mentalität des „Besitzens“ ab. Statt Vermögen und Besitztum stehen Selbstverwirklichung und Kommunikation im Vordergrund sowie die Individualisierung und Pluralisierung von sozialen Milieus und Lebensstilen. Für den Automobilhandel bedeutet dies, dass Standardlösungen immer weniger akzeptiert und eine individuelle Problemlösung von den Kunden nicht nur präferiert, sondern zwingend eingefordert wird. Ökologische Aspekte, sowohl beim Produkt wie auch beim Geschäftsmodell des Handels, werden einen erheblichen Bedeutungszuwachs im Rahmen des Auswahlprozesses der Konsumenten erleben. Auch Fragen nach gesellschaftlicher Verantwortung rücken in den Fokus<sup>23</sup>. Die aktuell vorherrschende Produkt- und Herstellermarkenzentrierung in den Geschäftsmodellen wird daher langfristig einer bedingungslosen Kundenzentrierung weichen müssen (vgl. Tabelle 1).

Nr.	Gesellschaftliche Trends	Auswirkungen auf den Automobilvertrieb
1	Globalisierung	Global ausgerichtete Markenführung und Fahrzeugkonzepte
2	Digitalisierung	„Always connected“ – auch im Auto
3	Urbanisierung	Stadtgerechte Mobilitätsangebote und Fahrzeugkonzepte
4	Demografischer Wandel	Trendfahrzeuge für ältere Menschen
5	Wandel der Geschlechterrollen	Frauen als selbstständige Kaufentscheider
6	Individualisierung	Variantenvielfalt und individuelle Optionen für das Fahrzeug und seine Nutzung
7	Ökologisierung und Social Responsibility	Ökologisch und gesellschaftlich nachhaltige und akzeptierte Produkte
8	Health-Style	Sicherheitsrelevante Assistenzsysteme und gesundheitsfördernde Ausstattungs-Features
9	Gesellschaftliche Disparitäten	„Verlust der Mitte“: Low-Budget-Segment und Premiumsegment im Trend
10	Wandel der Arbeitswelt	Flexibilisierung des Mobilitätsverhaltens

Tabelle 1: Gesellschaftliche Trends und ihre Auswirkungen auf den Automobilvertrieb  
Gesellschaftliche Trends und ihre Auswirkungen auf den Automobilkunden

Diese gesellschaftlichen Veränderungen führen zu einem Paradigmenwechsel, der sich im Automobilhandel im zeitlichen Verlauf immer stärker abzeichnen wird. Statt einer reinen Versorgung wird das Erlebnis im Mittelpunkt des Interesses stehen. Es geht um den Kaufakt und die Produktnutzung als „Happening“, statt einer ökonomisch abgewogenen Deckung eines Grundbedürfnisses. Statt ein Fahrzeug zu besitzen, möchten die Konsumenten zukünftig je nach Situation ein unterschiedliches Fahrzeug nutzen. Das kann heute ein Cabrio für einen

<sup>22</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, (2016).

<sup>23</sup> Vgl. DIEZ/MAIER (2017), 8 f..

schönen Wochenendausflug sein und morgen ein Caravan, in dem die ganze Familie in den Urlaub fahren kann. Deutlich stärker noch als heute werden digitale Anwendung das Leben der Konsumenten beeinflussen und verändern<sup>24</sup>. Dadurch wird sich die Frage stellen, ob die klassischen Zielgruppensegmentierungen, die heute im Automobilhandel vorzufinden sind, weiterhin Bestand haben werden. Mit zunehmender Digitalisierung scheint es sinnvoll zu sein, neue Zielgruppendefinition auf Basis von digitalen Angeboten und der individuellen Bedeutung von sozialen Netzwerken zu entwickeln, um einem sich verändernden Kaufverhalten Rechnung zu tragen.

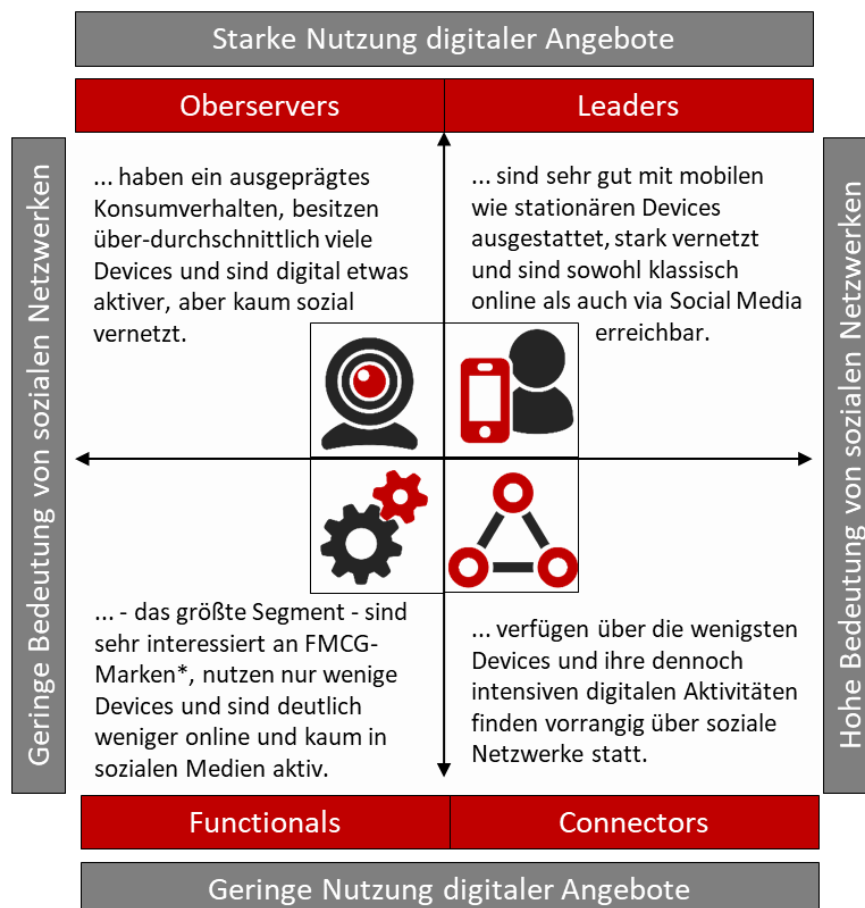


Abbildung 13: Typologisierung digital-aktiver Konsumenten

Quelle: In Anlehnung TNS INFRATEST (2014).

Sehr wahrscheinlich wird es auch weiterhin Personen geben, die Mobile Devices weniger nutzen und auch nicht so stark in sozialen Netzwerken verankert sind wie die heute junge Generation. Diese Gruppe wird im Zeitverlauf tendenziell immer geringer, da nachfolgende Generationen überwiegend online und mit sozialen Netzwerken aufwachsen. Im Moment ist diese Gruppe von Konsumenten, die auch als „**Functionals**“ bezeichnet werden, immer noch eine sehr relevante Teilzielgruppe. Personen, die hingegen sehr viele digitale Angebote nutzen, für die soziale Netzwerke jedoch eine untergeordnete Rolle spielen, können bspw. als „**Observer**“ bezeichnet werden. Sie haben eine Vielzahl digitaler Devices und weisen ein ausgeprägtes Konsumverhalten auf, sind jedoch sozial kaum vernetzt. In dieser Zielgruppe ist

<sup>24</sup> Vgl. DIEZ/MAIER (2017), 8 f..

der Beeinflussbarkeit von Kaufentscheidungen durch soziale Netzwerke enge Grenzen gesetzt. Je ausgeprägter eine Person in den sozialen Netzwerken aktiv ist und digitale Angebote nutzt, desto eher wird eine Person als „**Digital Leader**“ bezeichnet. Diese Zielgruppe nutzt digitale Angebote in sozialen Medien und sucht benötigte Informationen, bspw. zu Angeboten oder Serviceleistungen eigenständig sowohl Online im Internet wie auch Offline beim Händler. Als „**Connectors**“ können Personen bezeichnet werden, die sozial sehr stark vernetzt sind, allerdings nur eine geringe Affinität für digitale Angebote aufweisen. Sie können für den Handel eine Art „Multiplikator“ sein, die Informationen und Angebote in eine größere Zielgruppe streuen, müssen aber überwiegend Offline angesprochen werden (Abbildung 13).

## Evolution oder Revolution?

In einem *konservativen Gedankenspiel* bleiben klassische Autohäuser und Mehrmarkenautohausgruppen weiterhin der Kern des indirekten Vertriebssystems. Der Betriebstyp des klassischen Autohauses dominiert weiterhin den markengebundenen Vertrieb. Die Onlinebestrebungen der Hersteller erweisen sich langfristig als nicht marktgerecht und entwickeln daher nur eine geringe Relevanz. Mobilitätsdienstleistungen ergänzen die Möglichkeiten der individuellen Mobilität, dominieren diese jedoch nicht<sup>25</sup>.

**Wahrscheinlicher ist jedoch**, dass aufgrund der gesellschaftlichen und branchenspezifischen Dynamiken eine deutliche Veränderung des aktuellen Vertriebssystems zu beobachten sein wird. Wenn diese Veränderungen durch ein aktives Gestalten der Handelsebene begleitet wird und im Zeitverlauf vergleichsweise langsam voranschreitet, können aus den neuen Rahmenbedingungen daraus neue Betriebstypen wie beispielsweise das Erlebnisautohaus, der Mehrmarkenanbieter oder der Autohaus Club entstehen<sup>26</sup>.

Konsumentenseitig würde dies bedeuten, dass Kunden zwar seltener das Autohaus aufsuchen, es aber nicht grundsätzlich meiden. Eine höhere Akzeptanz der Onlinekanäle auf Seiten der Konsumenten und damit eine zunehmende Relevanz des Direktvertriebs führt zu einer weiteren Konsolidierung auf Anbieterebene. Zwar würde der Aufbau einer eigenen Retailer Brand die Machtverhältnisse innerhalb der Branche mittel- bis langfristig tendenziell ein kleines Stück in Richtung Handel verschieben, dieser Effekt wird jedoch durch den Aufbau des Direktvertriebs und der Möglichkeit der direkten Kundenkontakte seitens der Hersteller, verbunden mit dem exklusiven Zugriff auf fahrer- und fahrzeugbezogene Daten mehr als kompensiert. Die Systemführerschaft der Hersteller würde sich damit weiter festigen<sup>27</sup>.

Etablieren sich langfristig die von den Herstellern angestrebten Multikanalstrukturen, wird es zu einem erheblichen Bedeutungsverlust der Vertragshändler innerhalb des Absatzsystems kommen. Ihre Kernaufgabe wird auf die reine Logistik und die Durchführung von Servicearbeiten reduziert, der Verkauf von Fahrzeugen erfolgt weitgehend über direkte Vertriebskanäle oder ausgewählte Kernpartner. Mit dem Category-Killer, dem PKW-Discounter oder dem klassischen Mobilitätsanbieter würden sich hingegen neue Betriebstypen im Markt etablieren können, die jedoch keine vertragliche Bindung mehr zu den Herstellern aufweisen<sup>28</sup>.

Welche der aufgeführten Szenarien sich in Zukunft herausbildet, kann im Moment noch nicht mit Bestimmtheit gesagt werden. Marktexperten, Händler und Hersteller gehen von einer revolutionären Vertriebszukunft aus, wohingegen Kunden primär eine revolutionäre Zukunft mit Erlebnisautohäusern und mehr Markenanbietern präferieren würden.

---

<sup>25</sup> Vgl. MAIER (2019), 2013 f..

<sup>26</sup> Vgl. Fassnacht et al, (2011), 1.188..

<sup>27</sup> Vgl. MAIER (2019), 2013 f.; vgl. Fassnacht et al. (2011), 1.188..

<sup>28</sup> Vgl. MAIER (2019), 2013 f.; vgl. Fassnacht et al. (2011), 1.188..

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: PKW-Neuzulassungen 2010 - 2021 .....	3
Abbildung 2: Neuzulassungsanteile nach Sparten.....	4
Abbildung 3: Markentreue von Neuwagenkäufern in verschiedenen Ländern.....	5
Abbildung 4: Durchschnittliche Umsatzrendite im Automobilhandel.....	5
Abbildung 5: Künftige Themenschwerpunkte im Studiengang Automobilhandel an der DHBW Ravensburg.....	6
Abbildung 6: Künftige Themenschwerpunkte im Studiengang Automobilhandel an der DHBW Ravensburg.....	7
Abbildung 7: Aktuelle und zukünftige Mobilitätsformen.....	9
Abbildung 8: Zulassungsstatistik nach Antriebsarten.....	10
Abbildung 9: Zulassungsstatistik nach Antriebsarten.....	11
Abbildung 10: Aktivitäten-basiertes Margensystem im Automobilhandel .....	13
Abbildung 11: Exemplarische Beispiele für Retailer Brands im Automobilhandel.....	16
Abbildung 12: Markenarchitekturoptionen im Automobilhandel.....	17
Abbildung 13: Typologisierung digital-aktiver Konsumenten.....	20

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gesellschaftliche Trends und ihre Auswirkungen auf den Automobilvertrieb.....19



## Literaturverzeichnis

- Autohaus (2020): NEXT-Datenbank , URL: <https://next.autohaus.de/View/79560>, abgerufen am 21.11.2020.
- Automobilwoche (2018): Autohaus24 schafft den Barkauf ab, in: <https://www.automobilwoche.de/article/20180319-HEFTARCHIV/180319897/nur-noch-finanzierungen-und-leasing-autohaus-schafft-barkauf-ab>, abgerufen am 01.07.2020.
- Automobilwoche Spezial (2022): Autohandel & Service 2022 – Spitzenduo mit großem Abstand, hrsg. V. Crain Communication, Oberpfaffenhofen, S. 20 – 21.
- Bundeszentrale für politische Bildung (2016): Wertewandel, in: <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138454/werte-milieus-und-lebensstile-wertewandel>, abgerufen am 02.07.2020.
- DAT-Report (2020): DAT-Report – Autokauf und Werkstattverhalten aus Sicht des Endverbrauchers, in: <https://report.dat.de/>, abgerufen am 04.07.2020.
- Dello (2022): Händlerhomepage der Dello-Gruppe, in: <https://dello-gruppe.de/>, abgerufen am 01.1.2022.
- Deloitte (2016): The future of auto retailing, in: <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/manufacturing/articles/automotive-retail-industry-mobility-ecosystems.html>, abgerufen am 02.07.2020.
- Diez, W. (2015): Automobilmarketing, 6. Auflage, Vahlen-Verlag, München.
- Diez, W. / Maier, B. (2017): Autohaus 2025 – die Zukunft des Automobilhandels, Studie im Auftrag der DEKRA.
- Dürkop (2020): Händlerhomepage der Dürkop GmbH, in: [www.duerkop.de](http://www.duerkop.de), abgerufen am 01.07.2020.
- Greval, D./Levy, M./Lehmann, D. R. (2004): Retail Branding and Customer Loyalty: An overview, in: Journal of Retailing, Vol. 80, No. 4, S. IX – XII.
- Horizont (2020): Mercedes und Antoni lassen die A-Klasse im Wohnzimmer vorfahren, in: <https://www.horizont.net/galerien/So-funktioniert-die-App-Mercedes-cAR-3697?backUrl=true>, abgerufen am 30.06.2020.
- KFZ-Betrieb (2020): Schwarz-Gruppe: Lidl-Mutterkonzern wird Autohändler, in: <https://www.kfz-betrieb.vogel.de/schwarz-gruppe-lidl-mutterkonzern-wird-autohaendler-a-910468/>, abgerufen am 01.07.2020.
- Kraftfahrtbundesamt – KBA (2020): KFZ-Bestand nach Umweltmerkmalen, in: [https://www.kba.de/DE/Statistik/Produktkatalog/produkte/Fahrzeuge/fz13\\_b\\_uebersicht.html?nn=1146130](https://www.kba.de/DE/Statistik/Produktkatalog/produkte/Fahrzeuge/fz13_b_uebersicht.html?nn=1146130), abgerufen am 30.06.2020
- Kraftfahrtbundesamt – KBA (2021): Jahresbilanz Neuzulassungen, in: [https://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Neuzulassungen/Jahresbilanz\\_Neuzulassungen/jahresbilanz\\_node.html](https://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Neuzulassungen/Jahresbilanz_Neuzulassungen/jahresbilanz_node.html), abgerufen am 30.06.2020

- Maier, B. (2019): Automobilvertrieb 2030 – Strukturen, Szenarien und Lösungsansätze, Springer Automotive Media, München.
- Neubacher, H. (2017): Insgesamt solide – Finanzkennzahlen 2016, in: Autohaus Vol. 61., Nr. 1-2, S. 12-14.
- Neumann, P. (2018): Wie ist es um die Treue der Kunden bestellt?, in: Autohaus Vol. 62, Nr. 13, S. 34-35.
- Opel (2020): Screenshot Startseite Opel-Store, in: [www.opel-store.de](http://www.opel-store.de), abgerufen am 30.06.2020.
- Padrtka, R. (2011): Der Handel in Zahlen, in: Autohaus Vol. 55, Nr. 7, S. 8-10.
- Plate, D. (2015): Das Netz 2015, in: Autohaus Vol. 59, Nr. 6, S. 6-7.
- Retail Innovation (2020): Audi City digital experience opens in Berlin, in: <http://retail-innovation.com/audi-city-digital-experience-opens-in-berlin>, abgerufen am 30.06.2020.
- Penske (2020): Händlerhomepage der Dürkop GmbH, in: [www.penske.com](http://www.penske.com), abgerufen am 01.07.2020.
- PriceWaterhouseCoopers – PWC (2018): The Future of Automotive Retail – The path towards mobility provider, Studie im Eigenverlag, in: <https://www.pwc.de/en/automotive-industry/the-future-of-automotive-retail.html>, abgerufen am 02.07.2020
- Roßmann, P. (2019) Stärkung von Retailer Brands im Automobilhandel zur Steigerung der Kundenloyalität, SpringerGabler, Wiesbaden.
- Scholly, V. (2013): Kundenloyalität im Automobilhandel – Determinanten in Verkauf und Kundendienst, SpringerGabler, Wiesbaden.
- Schwarz Mobility Solutions (2020): Homepage, in: <https://mobility.schwarz/>, abgerufen am 01.07.2020.
- Strategy& (2019): The 2019 Stragy & Digital Auto Report, in: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2019/digital-auto-report.html>, abgerufen am 30.06.2020.
- Tietz, B. (1993): Der Handelsbetrieb, 2. Auflage, Vahlen Verlag, München.
- Zielke, S. (2012): Sortimentspolitik, in: Zentes, J. / Swoboda, B. / Morschett, D. / Schramm-Klein, H. (2012): Handbuch Handel, 2. Auflage, SpringerGabler, Wiesbaden.
- Müller/Hagedorn, L. / Toporowski, W. / Zielke, S. (2012): Der Handel, 2. Auflage, Kohlhammer-Verlag, Stuttgart.
- Zentes, J. / Swoboda, B. / Foscht, T. (2012): Handelsmanagement, 3. Auflage, Vahlen-Verlag, München

# Impressum

**Prof. Dr. rer. pol. Patrick Roßmann**

**Professor für ABWL, insb. Handel**

Duale Hochschule Baden-Württemberg  
Studiengangsleiter BWL-Handel  
Schwerpunkt Global Commerce Management  
Schwerpunkt Automobilhandel  
Weinbergstraße 17, Raum 221  
88214 Ravensburg

Telefon +49(0)751 / 18999-2793

Telefax +49(0)751 / 18999-2709

Email [rossmann@dhbw-ravensburg.de](mailto:rossmann@dhbw-ravensburg.de)

Web [www.ravensburg.dhbw.de](http://www.ravensburg.dhbw.de)

**Sandra Gindele**

**Sekretariat Handel**

Duale Hochschule Baden-Württemberg  
Standort Ravensburg  
Weinbergstraße 17, Raum 222  
88214 Ravensburg

Telefon +49(0)751 / 18999-2143

Telefax +49(0)751 / 18999-2709

Email [gindele@dhbw-ravensburg.de](mailto:gindele@dhbw-ravensburg.de)

Web [www.ravensburg.dhbw.de](http://www.ravensburg.dhbw.de)