

NEUWAGEN

# Teure Autotempel sind nicht mehr alles

Die Internetkonkurrenz macht vor keiner Branche halt. Nun droht der Onlinehandel zum „Category-Killer“ in der Automobilbranche zu werden.



Was mit Büchern und DVDs begonnen hat und längst bei Gebrauchtwagen, Spielwaren, Elektronik, Schuhen und Mode angekommen ist, hat auch vor Möbeln und Brillen keinen Halt gemacht. Und jetzt sind auch Neuwagen dran. BMW beginnt – vorsichtig zwar, aber doch gezielt mit den Elektromodellen – Neuwagen am stationären Automobilhandel vorbei zu verkaufen.

Damit hat der Onlinehandel die nächste Tabugrenze durchbrochen und setzt an, die nächste stationäre Handelskategorie zu bedrohen. Was vor einigen Jahren

noch undenkbar erschien, ist heute zur Realität geworden. Die Kunden brauchen immer weniger eine reale Einkaufsatmosphäre und auch keine individuelle Beratung durch einen Verkäufer; sie wollen häufig die Produkte auch nicht mehr haptisch erleben und erfüllen – und das ganz unabhängig von Produktkategorien. Alles, was früher als „Erfolgsfaktor im Handel“ galt, scheint an Relevanz verloren zu haben. Heute reicht scheinbar eine vertrauensvolle, transparente und interessante Inszenierung in einem Onlineshop sowie eine

perfekte Abwicklung des Verkaufs, um die Kunden für Produkte zu begeistern und sie zu kaufen.

## Tiefschlag für die Autohäuser

Für die Autohäuser, die ihre Markenprodukte sehr häufig in teuren Autotempeln inszenieren, ist das ein Tiefschlag. Zum einen beginnt die aus Kundensicht zuverlässige Wertschöpfungsachse „Automobilmarkenhersteller – Automobilmarkenvertriebspartner“ – und damit die Basis des Geschäftsmodells zu bröckeln. Zum anderen muss hinterfragt werden, wie das Geschäftsmodell eines Autohauses in Zukunft überhaupt aussehen kann. Welche Rolle in der Wertschöpfung und im Lebenszyklus eines Automobils kann das „Autohaus der Zukunft“ einnehmen, um Erlöse zu generieren, mit denen auch noch Gewinne erzielt werden? Und welche Organisationsform ist dafür die richtige? Es geht also ums Grundsätzliche.

Das Gebrauchtwagengeschäft ist bereits vor Jahren vom lokalen Autohändler an die Internetwirtschaft abgewandert. Die aktuelle Diskussion um den Verkaufsprozess der Telekom-Tochter Autoscout24.de und die Summen, die als Transaktionsvolumen hierfür spekulativ genannt werden, zeigen, wie lukrativ dieses Online-Gebrauchtwagengeschäft mit dem Konsumenten heute ist. Dem klassischen Autohaus bleibt hier nur der Part, sich als Kooperationspartner der professionellen Internetvermarktung anzudocken. Im Unterschied dazu ist das Neuwagengeschäft gerade im gehobenen Segment heute fast ausschließlich ein Firmenwagen- oder Lizenzgeschäft. Dementsprechend handelt es sich weniger um einen Einzelverkauf an Endkunden, sondern um ein B2B-Geschäft mit einem – mehr oder weniger professionellen – Fuhrparkmanagement-Einkäufer als Gegenüber.

## Beziehung zwischen Verkäufer und Kunden fehlt

In der Konsequenz ist auch das Neuwagengeschäft deutlich renditeschwächer als früher. Hinzu kommt, dass die traditionell wichtige Beziehung zwischen Autoverkäufer und Kunden heute kaum noch existiert

und man in diesem Zusammenhang eigentlich kaum noch vom „persönlichen Verkaufen“ sprechen kann. Es ist keine ganz

große Überraschung, dass BMW nun als erster Hersteller den Onlinevorstoß in diesem Segment wagt. Bleibt für das Autohaus das Geschäft mit Ersatzteilen und der Service. Der Wettbewerb in diesem Segment ist ebenfalls extrem intensiv. Von der berühmten „Hinterhofwerkstatt“ bis zum professionellen Ersatzteilehändler – online wie offline, mit oder ohne angeschlossene Werkstatt – wollen alle etwas von diesem Kuchen abhaben.

Welche Differenzierung kann das Autohaus da finden? „Premiumanbieter“ kann nur der sein, der nicht nur einen „Premium“-Showroom bietet, sondern auch den entsprechenden Service rund ums Auto. Damit ist weniger der „Coffee for free“ gemeint, sondern vielmehr eine schnelle und bequeme Prozessabwicklung der gesamten Serviceleistung. Jeder Autobesitzer kann ein Lied davon singen, was beim letzten Autoservice alles nicht geklappt hat und wie zeitaufwendig, lästig und gefühlt sehr teuer der Service jedes Mal ist.

## Geschäftsmodell steht grundsätzlich infrage

Die Internetverkaufsoffensive von BMW mit den Elektromodellen zeigt einmal mehr, wie der Onlinehandel zum Category-Killer werden kann. Angesichts der ohnehin knappen Rendite bei gleichzeitig hohen Investitionsbedarfen und Fixkosten wirft dies für die Autohäuser grundsätzliche Fragen in Bezug auf das Geschäftsmodell der Zukunft auf: Welche Geschäfte kann man überhaupt noch stationär lukrativ betreiben? Und welche Organisation und welche Prozesse sind hierfür erforderlich?

Pauschale Antworten gibt es wohl kaum – dafür ist jedes Autohaus zu individuell gestrikt und in seinem lokalen Markt verankert. Fest steht aber, dass Veränderung gefragt ist, denn: „Wer nicht mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit.“



Dr. Timo Renz ist Partner bei der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner

„Autohäuser müssen Differenzierung finden.“

Dr. Timo Renz

FOTO: FOTOLIA/ANTONIO GRAVANTE