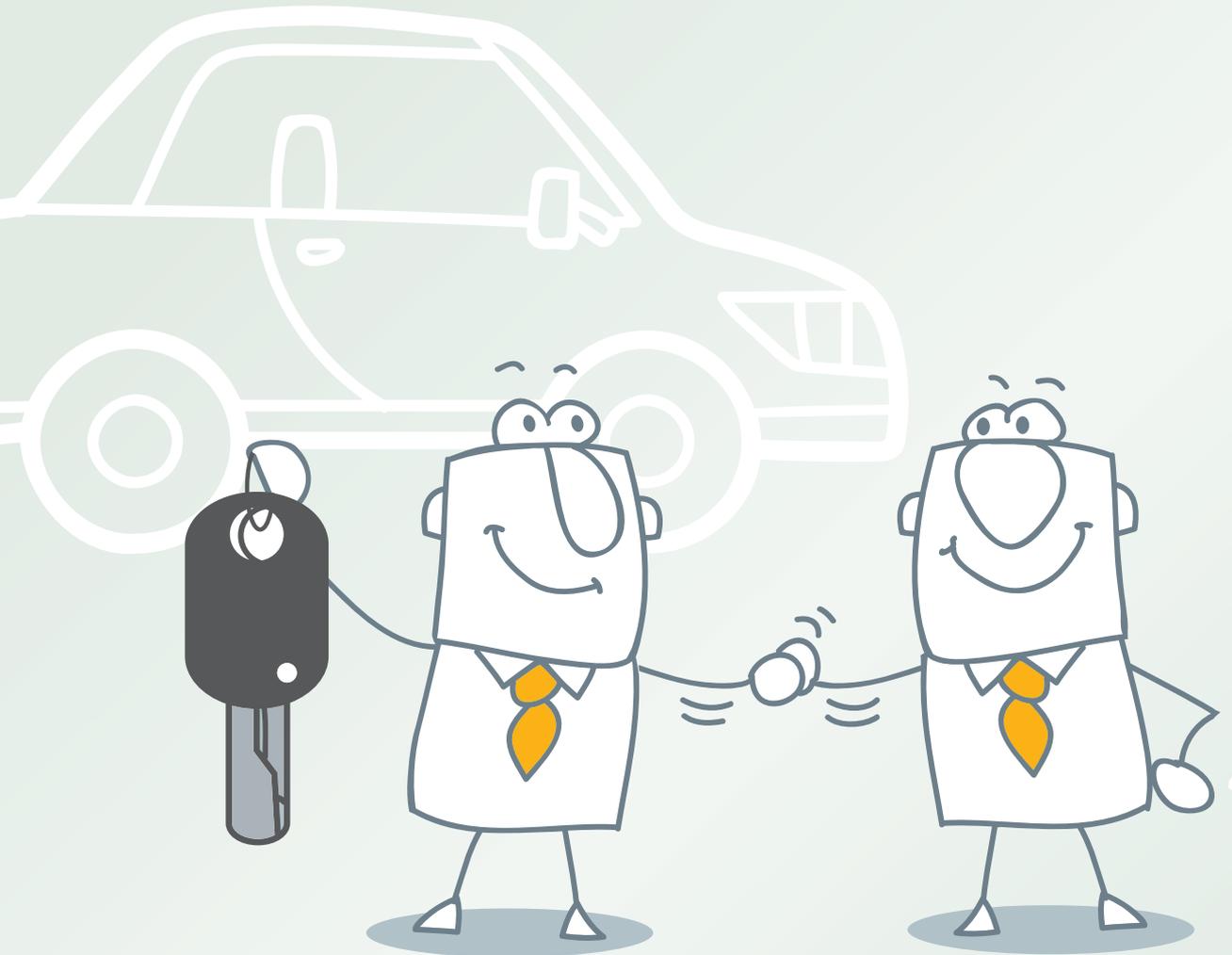


# *digital insight*



## Kunden wollen digital – auch in der Werkstatt!

Bedarfsstudie zur Digitalisierung  
im After Sales Markt

# Inhalt

Executive Summary	3
1] Marktplatz Internet	4
2] Einzug der Digitalität in den Automotive Aftermarket	7
2.1] Bestandsaufnahme der Kundenpräferenzen	9
2.2] Digitale Präsentation der Automobilakteure in der Kundenwahrnehmung	12
2.3] Automobilakteure im Zugzwang / Konsequenzen & erste Handlungsempfehlungen	13
3] Der Bonpago-Ansatz	17
4] Über Bonpago	19
5] Literatur- und Abbildungsverzeichnis	20

## Die Autoren

**Thomas Brzenk** arbeitet bei der Bonpago GmbH als Senior Berater. Er studierte an der International University Bad Honnef – Bonn mit den Schwerpunkten Marketing und ganzheitliches Management. Bei der Bonpago GmbH liegen seine Schwerpunkte auf dem Gebiet der elektronischen Rechnungsstellung und dem Bereich Automotive  
> [t.brzenk@bonpago.de](mailto:t.brzenk@bonpago.de)



**Michael Hecht** arbeitet bei der Bonpago GmbH als Berater. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre und der Ausbildung zum Bankkaufmann arbeitete er als Trainer und Berater in der Automobil- und Finanzindustrie. Bei der Bonpago GmbH liegen seine Schwerpunkte im Bereich Automotive sowie im Coaching.  
> [m.hecht@bonpago.de](mailto:m.hecht@bonpago.de)



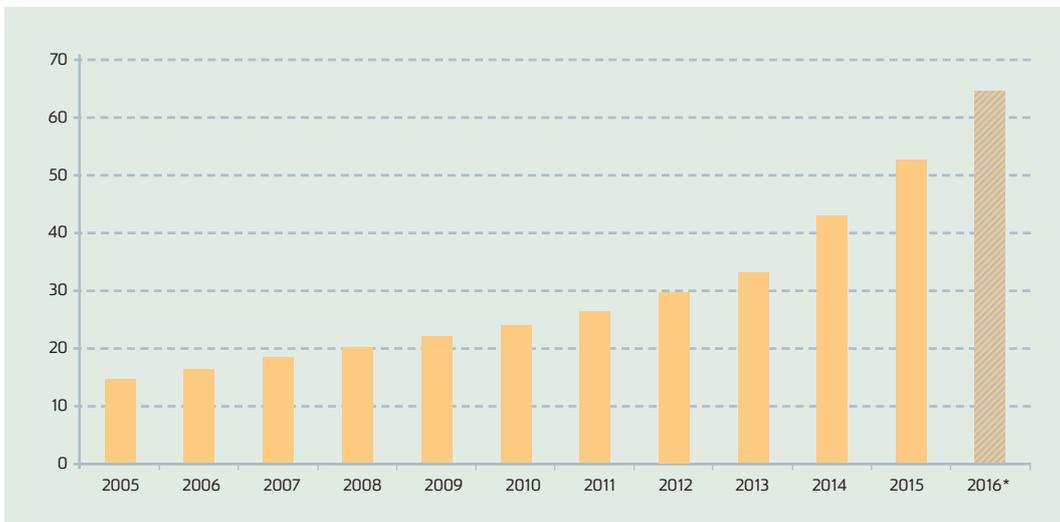
# Executive Summary

- Der Kundenwunsch nach Digitalität hat sich mittlerweile auch im After Sales Markt etabliert. 2014 haben sich 6,5 Millionen Kunden für den Einkauf von Autoersatzteilen und -zubehör im Internet entschieden. Hierdurch wurde ein Umsatz von ca. 2 Milliarden Euro erzielt (TNS Infratest).
- Obgleich ein enormes Potenzial besteht, haben Hersteller und Händler diesen zusätzlichen Absatzmarkt für sich noch nicht gänzlich erschlossen. Kunden empfinden das aktuelle Leistungsangebot der Hersteller und Händler im Automobilbereich sogar tendenziell als niedrig. Es sind jedoch speziell Banken und Werkstätten, deren digitales Leistungsspektrum nicht wahrgenommen wird.
- Anstelle der Hersteller haben sich zahlreiche unabhängige Online-Shops für Ersatzteile etabliert, die zusätzlichen Druck auf den Teilemarkt ausüben. Auch weitere Serviceleistungen wie bspw. Terminvergaben in Werkstätten werden von autonomen Anbietern zunehmend digitalisiert.
- Die Vernachlässigung der digitalen Kundschaft im After Sales Markt seitens der Markenproduzenten führt dazu, dass viele Verbraucher die unterschiedlichen Akteure für zunehmend austauschbar halten.
- Es besteht ein dringender Handlungsbedarf, um dieses lukrative Segment nicht gänzlich den Wettbewerbern zu überlassen. Eine nachhaltige Digitalisierungsstrategie bedarf einer zügigen und konsequenten Umsetzung.
- Bonpago unterstützt Sie gern bei der Identifizierung und dem Ausbau Ihrer Stärken entlang der Customer Journey. Dabei werden Ihre Prozesse, die Kontaktpunkte zu Ihren Kunden sowie Ihre Produkte analysiert und auf Digitalisierungspotenzial geprüft. Dies schafft einen elementaren Mehrwert für Ihre Kunden und stärkt nachhaltig Ihren Unternehmenserfolg!

# 1 Marktplatz Internet

Im Laufe der letzten zehn Jahre hat sich das Internet als Marktplatz etabliert. Der Onlinehandel wächst permanent und erweist sich gegenüber dem traditionellen Warenaustausch als großer Konkurrent. Im Jahr 2014 durchbrach der online generierte Umsatz bereits die magische Grenze von 40 Milliarden Euro. Ein Ende dieser Entwicklung scheint nicht in Sicht zu sein. Ganz im Gegenteil: Für 2016 werden weitere Steigerungen des Umsatzes von jeweils über 20% erwartet. (Prognosen 2015: 52,79 Mrd. € / +23%; 2016: 64,61 Mrd. € / +22%).

Abb. 1: E-Commerce-Umsatz in Deutschland 2005 bis 2014 und Prognose für 2016 (in Milliarden Euro)



Quelle: Statista (2016), nach Bundesverband E-Commerce und Versandhandel (2016)

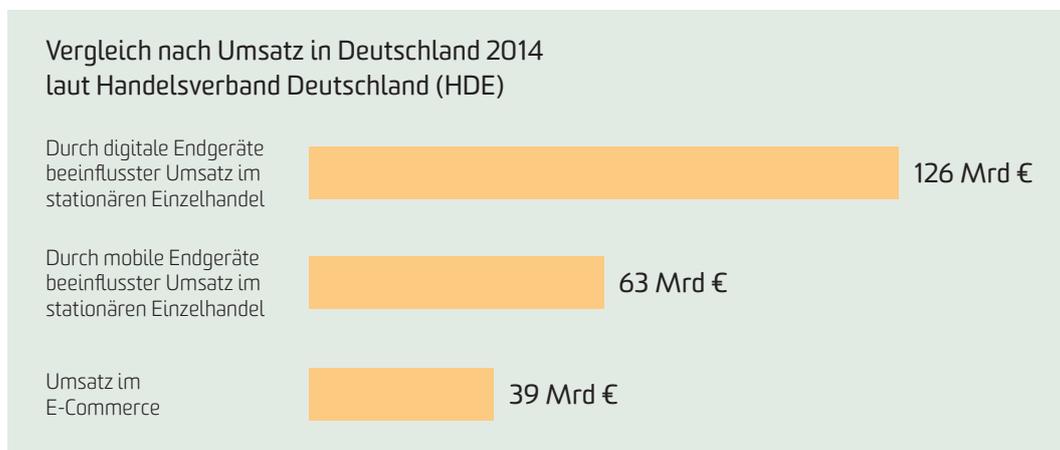
Einen essentiellen Einfluss auf diese Entwicklung hat vor allem die Ausweitung der Nutzung von mobilen Endgeräten wie Smartphones oder Tablets. Aktuell bedienen sich dieser 2,5 Milliarden Personen weltweit. Für das Jahr 2017 wird sogar ein Wert von 2,97 Milliarden prognostiziert (Statista 2015). Das entspricht einer Steigerung von knapp 19%. Durch die von Ort und Tageszeit unabhängige Nutzbarkeit mobiler Geräte sind die Menschen auch in ihrem Kaufverhalten weitaus flexibler und können auf einfache Weise und überall nach Informationen zu Produkten suchen, Preise vergleichen, online kaufen und zahlen.

Neben der rasant wachsenden Vielfalt von gebrauchtorientierten Angeboten und der digitalen Mobilität im Alltag liegt eine weitere Ursache für den wachsenden E-Commerce in den sich verändernden Gewohnheiten der Kundschaft, die die Vorteile des Interneteinkaufs gezielt nutzt. Das trifft ganz besonders auf den stetig zunehmenden Anteil der sogenannten Digital Natives zu, einer Generation, die mit Internet, Smartphone und Tablet aufgewachsen ist, wenngleich die Altersklasse 55+ in Sachen Internetkauf zu den jungen Leuten aufschließt (Der Handel, 2014). Dennoch sind es gerade die Digital Natives, die neue Maßstäbe an den Einkauf legen. Über die sozialen Medien miteinander verbunden und ständig vernetzt, verschmelzen auch zunehmend die virtuelle und

reale Angebotswelt. Eigenen Angaben zufolge geben jüngere Menschen durch die Verwendung von digitalen Geräten auch mehr Geld beim Einkauf aus (Deloitte Digital, 2015). Für die Käufer von morgen werden die Online-Informations- und Angebotssuche sowie das Online-Bestellen von Waren die Normalität sein.

Gleichzeitig verdeutlichen Studien, dass es – trotz des beeindruckenden Wachstums des elektronischen Handels – nicht notwendig ist, den gesamten Handel sofort und komplett ins Internet zu verlagern. Der Vergleich der durchschnittlichen Umsätze, die durch digitale und mobile Endgeräte insgesamt 2014 erzielt wurden, zeigt, dass auch bereits einzelne Umstellungen zu einem spürbaren Umsatzplus führen können. Aus diesem Grund ist es lohnenswert, eine differenziertere Betrachtung des Einflusses von Digitalität auf das Kaufverhalten der Kunden vorzunehmen.

Abb. 2: Digital/mobil beeinflusster Umsatz im stationären Einzelhandel und E-Commerce für das Jahr 2013



Quelle: Deloitte Digital (2015)

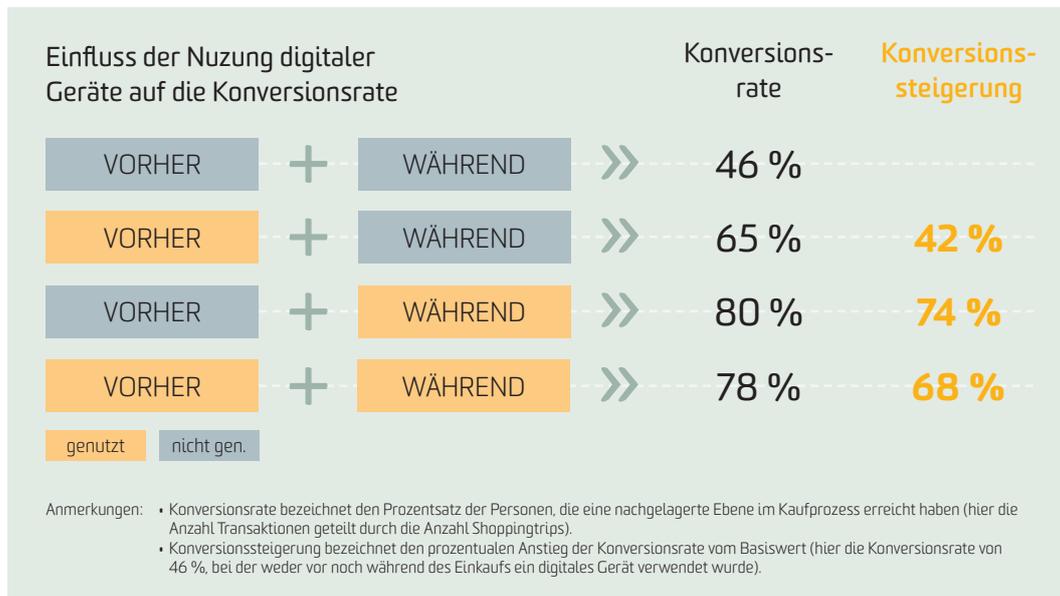
Gegenwärtig werden für die digitale Kaufabwicklung vorrangig (noch) Laptops oder Desktop-PCs eingesetzt. Dennoch haben gerade Tablets und Smartphones einen deutlichen Einfluss auf die Kaufentscheidung. Abbildung 2 verdeutlicht, dass im Jahr 2013 bereits die Hälfte des digital beeinflussten Umsatzes im stationären Einzelhandel auf mobile Endgeräte (63 Milliarden Euro) zurückzuführen ist. Sowohl Smartphone als auch Tablet werden in starkem Maße für die Informationssuche herangezogen werden. In erster Linie werden damit Erkundigungen zum Preis, zum Produkt oder zu Händlern in der Nähe eingeholt. Weiterhin dienen sie dem kauforientierten Meinungsaustausch in sozialen Netzwerken (Etailment, 2015a). Mit den mobilen Medien haben sich nicht nur die Nutzungsmöglichkeiten erweitert, auch die Zielgruppe ist größer geworden, da vor allem jüngere Leute beim Einkaufen von mobilen Endgeräten Gebrauch machen.

Generell ist festzustellen, dass sich die große Mehrzahl aller Kunden (87%) vor einem Kauf im Internet informiert. Rund ein Drittel kauft nach dem ROPO-Prinzip ein (research online, purchase offline). Zwei Drittel jedoch handhaben ihren Einkauf bereits andersherum. Diese Käufer gehen in ein Geschäft, um sich die Produkte anzuschauen und sich beraten zu lassen, kaufen dann aber zu einem günstigeren Preis im Internet (Etailment, 2015a).

Unabhängig von der Vorgehensweise ist erkennbar, dass Kunden während des Kaufprozesses nicht auf Digitalität verzichten wollen. Von Online-Produktinformationen über In-Store-Tracking bis hin zu personalisierten Angeboten – die Einbindung von digitalen Technologien belebt nachweislich das Geschäft (Deloitte Digital, 2015).

Welchen Stellenwert die Digitalität bei der Kaufentscheidung einnimmt, zeigt sich anhand der in Abbildung 3 dargestellten unterschiedlichen Konversionsraten. So ist die Gefahr eines Kaufabbruchs dann am höchsten, wenn der Kunde keine Möglichkeiten hat, digitale Geräte zu nutzen. Eine Studie von Deloitte bestätigt, dass nur 46% der befragten Personen ihr anfängliches Interesse tatsächlich auch mit einem Erwerb abgeschlossen haben. Durch die Nutzung eines digitalen Geräts während des Einkaufs waren es dagegen bis zu 80%. Dies sollten sich Unternehmen an den kaufentscheidenden Punkten entlang der Customer Journey zu Nutze machen. Allerdings gewichten Kunden die einzelnen Kontaktpunkte mit dem Unternehmen entlang der Customer Journey unterschiedlich, weshalb es elementar für Anbieter ist, die richtigen Kundenerwartungen an den richtigen Kontaktpunkten zu treffen. So können Online-Erweiterungen zu stationären Touchpoints die Kaufentscheidung positiv beeinflussen. Zudem spielt auch der zeitliche Faktor eine entscheidende Rolle.

Abb. 3: Einfluss der Nutzung digitaler Geräte auf die Konversionsrate



Quelle: Deloitte Digital (2015)

Durch den Vergleich der Konversionsraten in den einzelnen Teilbereichen wird zugleich ein weiterer Aspekt offenkundig: Für ein erfolgreiches Verkaufen ist eine ausgewogene Mischung aus On- und Offlinestrategien das richtige Rezept.

# Einzug der Digitalität in den After Sales Markt

Die Entwicklung des E-Commerce sowie des digital beeinflussten traditionellen Handels setzt sich auch im Automobilbereich konstant fort und lässt folglich den After Sales Markt nicht unberührt. Obgleich das digitale Geschäft in der Automobilbranche noch nicht ganz so ausgeprägt ist wie in anderen Bereichen (Kleidung, Elektronikartikel etc.), wird seine Ausweitung nur eine Frage der Zeit sein. Aufgrund der digitalen Möglichkeiten während der Informationsphase beim Autokauf hat sich der Prozess der Kaufentscheidung signifikant nach vorne verlagert. Im Durchschnitt durchlaufen Kunden mehr als 30 digitale Berührungspunkte, bevor sie den Weg ins Autohaus finden. Folglich verschiebt sich so die Kaufentscheidung im Prozess der Customer Journey nach vorne und minimiert die Kundenkontaktpunkte im Autohaus. Chance und Herausforderung zugleich für Hersteller, Händler und Banken ist es nun, die After Sales Phase zur Kundenbindung sowie zur weiteren Absatzförderung zu nutzen. Denn auch hier findet eine Digitalisierung statt und Berührungspunkte verlagern sich vom Point-of-Sale ins Internet. Das verdeutlicht die folgende Betrachtung der Kundenerwartungen mit Fokus auf den Ersatzteilkauf.

Die Gründe für eine Verlagerung des Ersatzteilkaufes ins Internet sind die einfache Handhabung bei der Fehler- und Ersatzteilidentifikation, die Möglichkeit des Selbsteinbaus sowie die Verfügbarkeit (großes Sortiment und schnelle Lieferung). Primärer Anreiz ist jedoch der niedrigere Preis. Dies ist vor allem auf die durch Markttransparenz gestiegene Preissensibilität der Kunden zurückzuführen. Für preisintensive Original-Ersatzteile ist beim Kauf über das Internet eine Einsparung von über 50% möglich (Die Welt, 2015; n24, 2015). Einer Umfrage zufolge veranlasst bereits eine Ersparnis von 5% auf ein Produkt den Kunden, online zu bestellen (etailment, 2015b) (Abb. 6). Gerade für preisensible Käufer stellt der Onlineerwerb eine lohnenswerte Alternative dar.

Abb. 4: Auswirkungen von Preisunterschieden zwischen Ladenpreis und Online-Shop



Quelle: Etailment (2015b)

Zu diesem Ergebnis kommt auch eine Studie von Konzept & Markt (etailment, 2014). Danach geben Kunden im Schnitt sogar mehr Geld für Autoteile und -zubehör aus, wenn sie diese online erwerben (306€/Jahr online, 243€/Jahr offline). Die günstigeren Internetpreise sind demnach Anreiz genug, insgesamt mehr finanzielle Mittel einzusetzen als im stationären Geschäft. Zudem greifen Kunden gern auf digitale Serviceleistungen wie Online-Terminabfragen und -buchungen oder die Online-Buchung von Festpreisangeboten zurück, wie die im Folgenden beschriebene Erhebung der Bonpago GmbH zeigt.

## 2.1 Bestandsaufnahme der Kundenpräferenzen

Um den gegenwärtigen Stand zur Kundenwahrnehmung von digitalen Angeboten und Präferenzen zu analysieren, hat die Bonpago GmbH in Frankfurt am Main eine Bedarfsstudie zur Digitalisierung im After Sales Markt durchgeführt, die die Sichtweise, Erfahrungen und Wünsche der Kunden im Automobilersatzteil- und Reparaturservice erforscht.

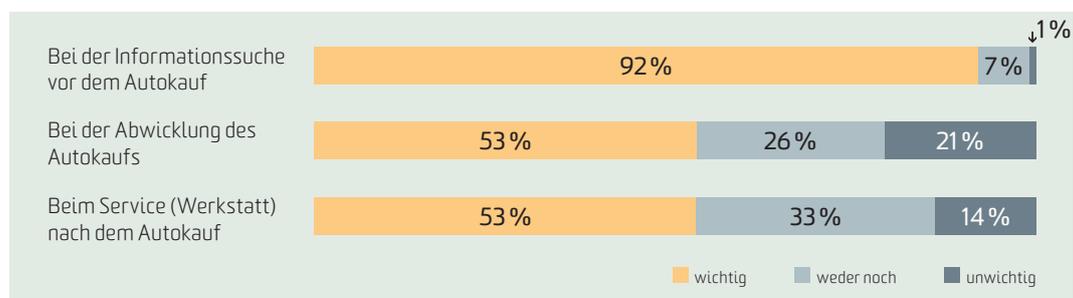
Vorgehen		Stichprobe		
<b>Titel</b>	Digitalisierung im Automotive Aftermarket		<b>Anzahl n</b>	<b>Prozent %</b>
<b>Typ</b>	Online-Fragebogen	<b>Gesamt</b>	464*	100
<b>Zeitraum</b>	September bis November 2015	<b>Alter</b>		
<b>Zielgruppe</b>	Personen aus Deutschland zwischen 18 und 65 Jahren	18–29	189	41
		30–49	185	40
		≥ 50	90	19
		<b>Geschlecht</b>		
		männlich	238	51
		weiblich	226	49

\* Dieser Wert bezieht sich auf vollständig ausgefüllte Fragebögen, da nur diese in die Auswertung einbezogen wurden. Die Gesamtzahl aller Befragten beläuft sich auf N = 621.

Die Studie konnte bestätigen, dass sich die Informationssuche vor dem Autokauf nahezu komplett auf das Internet verlagert hat.

Aber auch in den nachfolgenden Bereichen wie Kauf und Service stufen Kunden die Digitalisierung als wichtig ein. Bereits über die Hälfte aller Befragten gaben an, dass sie sowohl bei der Abwicklung des Autokaufs als auch beim (Werkstatt-) Service nach dem Kauf dem Internet eine wichtige Bedeutung beimessen (Abb. 5).

Abb. 5: Wie wichtig ist Ihnen ein hoher Onlineanteil (Digitalisierungsgrad) rund um das Thema Automobil?



Diese Einstellung lässt sich auch an dem gestiegenen Online-Umsatz im After-Sales-Bereich erkennen. Im Jahr 2014 entschieden sich ca. 6,5 Millionen Autofahrer beim Erwerb von Autoersatzteilen und -zubehör für den Kauf im Internet. Dadurch wurde ein Umsatz von ungefähr 2 Milliarden Euro generiert (TNS Infratest, 2015). Dieser wird laut Prognose bis 2025 auf 3,6 Milliarden Euro steigen, was einem Anteil am Ersatzteilmarkt von 20% entspricht (Roland Berger, 2014).

Abb.6.1: Haben Sie schon einmal ein Ersatzteil im Internet erworben?

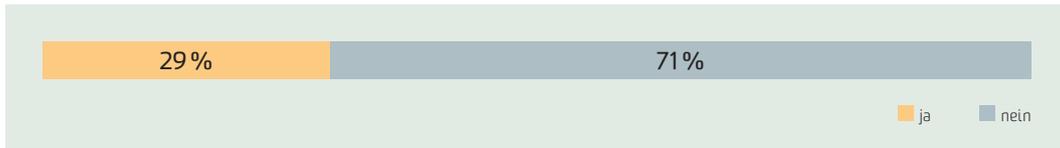
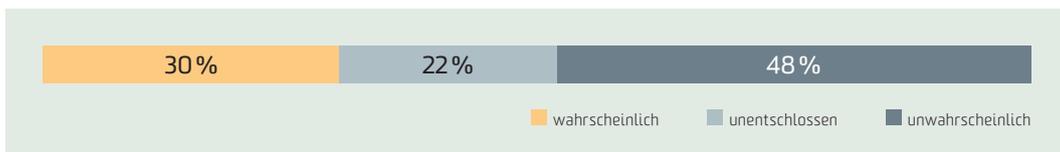


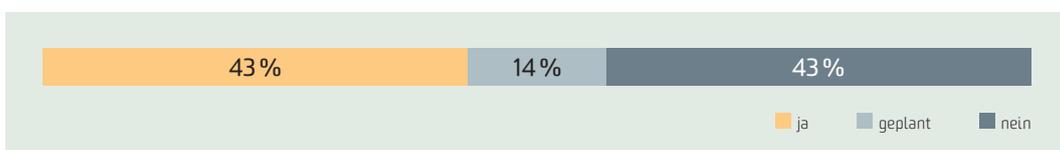
Abb. 6.2: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie zukünftig ein Ersatzteil im Internet bestellen?



Die Bonpago-Studie zeigt zudem, dass ca. ein Drittel der Autofahrer für den Ersatzteilkauf bereits auf das Internet zurückgreift, weitere 30% der Befragten planen, diesen Weg auszutesten (Abb. 6). Altersrelevante Unterschiede bestehen in den beiden Gruppen der Unterfünfzigjährigen kaum. In der Altersgruppe von 18 bis 29 Jahren geben 30% der Teilnehmer an, sie hätten bereits ein Ersatzteil im Internet erworben, bei den 30 bis 49 Jährigen sind es 32%. Dagegen unterscheidet sich die Generation 50+ von dem jüngeren Publikum. Lediglich 18% kauften Ersatzteile online ein. Zudem greifen Männer altersklassenübergreifend eher auf Onlineangebote zurück (35%) als Frauen (22%). Am häufigsten werden kleinere Ersatzteile und gängige Verschleißteile online erworben wie Reifen, Bremsscheiben, Filter, Motorenöl, Scheibenwischer, Felgen, Lichtteile, Batterien und Zubehör (Berger, 2014; NWZonline, 2015).

Bezogen auf das Alter ihres Kraftfahrzeugs äußern sich lediglich Neuwagenfahrer (Kfz-Alter bis 2 Jahre) entgegengesetzt zum allgemeinen Trend. Sie gaben an, dass sie bisher weder ein Ersatzteil im Internet gekauft haben, noch es für wahrscheinlich halten, künftig auf Onlineshops zurückzugreifen. Die Ursachen für dieses abweichende Verhalten sind aller Wahrscheinlichkeit nach auf den vorhandenen Garantieanspruch zurückzuführen. Die Automobilbranche steht hier vor der Herausforderung, Angebots- und Serviceleistungen hinsichtlich der Kundenpräferenzen zu optimieren.

Abb. 7: Vergleichen Sie bei Bedarf Preise für Ersatzteile im Internet?



Die Frage, ob die Teilnehmer bei Bedarf die Ersatzteilpreise im Internet recherchieren und vergleichen, beantworten 43% mit „ja“. Weitere 14% planen dies zu tun. Insgesamt bescheinigen also mehr als die Hälfte der Befragten Interesse am digitalen Preisvergleich (Abb. 9). Auch hier zeigt sich eine Vorreiterrolle der Altersgruppe der 18-29-Jährigen. Für 52% von ihnen ist der Online-Preisvergleich bereits Normalität; in der Altersgruppe 30-49 Jahre sind es 42%, in der Gruppe 50+ immerhin 29%.

Trotz des großen Kundeninteresses sind im Online-Serviceangebot des After Sales Marktes gegenwärtig fast ausschließlich herstellerunabhängige Portale vertreten. Anders als beispielsweise in Bereichen der Elektrogeräteindustrie haben die Akteure der Automobilbranche diesen zusätzlichen Vertriebskanal bisher kaum für sich entdeckt. Jede weitere Vernachlässigung öffnet unabhängigen Anbietern die Chance zum Markteintritt, da erstens die Kundenbindung an bedürfnisorientierte Onlineshops hoch ist (TNS Infratest, 2015), zweitens die neue Konkurrenz ebenfalls weiter aufrüstet (Aftermarket Update, 2015) und drittens sogar weltweit bekannte branchenfremde Anbieter wie Amazon und Ebay in das Geschäft eingestiegen sind (Capgemini, 2015).

Abb. 8.1: Haben Sie schon einmal einen Termin bei Ihrer Werkstatt online gebucht?

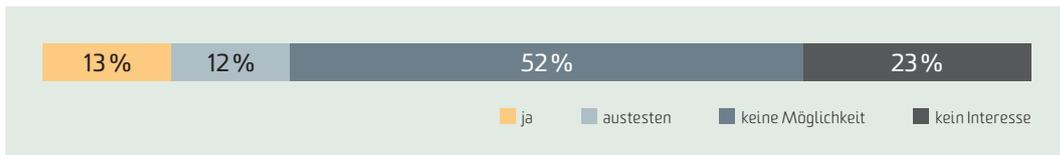
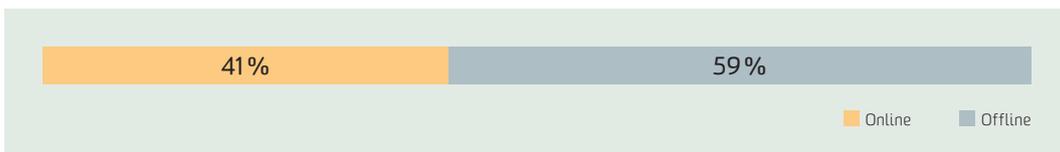
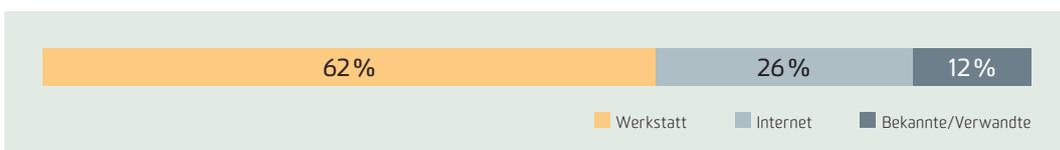


Abb. 8.2: Welche Art der Terminvergabe bevorzugen Sie?



Selbst die Möglichkeit, einen Termin online zu buchen, wird im Service-Bereich gerade von Werkstätten kaum angeboten, obwohl dies mit einem relativ geringen Aufwand möglich wäre. Mehr als die Hälfte aller Befragten gab an, dass ihre Werkstatt diese Option nicht zur Verfügung stellt (Abb. 10.1). Dabei würde fast jeder zweite Autofahrer laut Studie gern über das Internet einen Werkstatttermin vereinbaren (siehe Abb. 10.2).

Abb. 9: Was wäre Ihre erste Anlaufstelle, wenn Sie für Ihr Auto ein Ersatzteil benötigen?

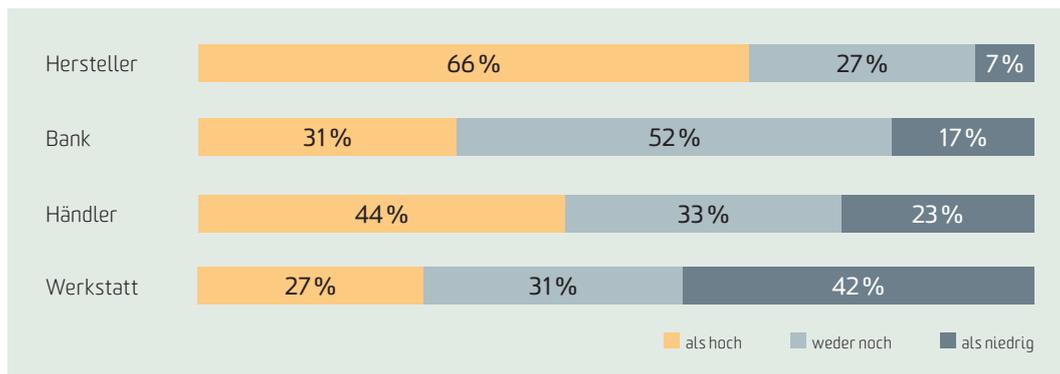


Noch sind die bisherigen Werkstätten für die Mehrheit der Befragten die erste Anlaufstelle, um sich im Hinblick auf anstehende Reparaturen sachkundig zu machen. Der Trend geht jedoch in Richtung Internet, wo jeder vierte Verbraucher Erkundigungen einholt (Abb. 11).

## 2.2 Digitales Leistungsspektrum der Automobilakteure in der Kundenwahrnehmung

Unternehmen sind seit jeher bestrebt, kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen zu kreieren. Bisweilen werden hierzu zeit- und kostenintensive Anstrengungen unternommen, um dem Verbraucher einen echten Mehrwert zu bieten. Die Wahrnehmung des Kunden ist jedoch häufig eine andere.

Abb. 10: Wie empfinden Sie das digitale Leistungsspektrum folgender Akteure?



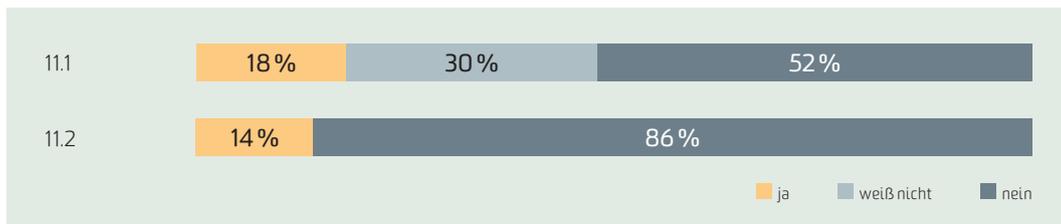
Durch die anschauliche Internetpräsentation ihrer Fahrzeuge und die flexiblen Auswahlmöglichkeiten (Farbe, Ausstattung, Design etc.) liegen die Hersteller im Vergleich zu den anderen angeführten Automobilakteuren mit 66% in der Wahrnehmung ihrer Digitalität in der Bonpago-Umfrage deutlich vorn (Abb. 10).

Genau umgekehrt fällt das Urteil über Werkstätten aus. Hier empfinden nur 27% der Befragten, dass deren digitale Leistungsvielfalt angemessen hoch ist. 42% der Teilnehmer beschreiben diese sogar als gering. Das Angebot der Werkstätten hat im Vergleich zu allen anderen Akteuren das größte Digitalisierungspotenzial.

In der Studie wurde auch das Angebot der Autohändler und -banken betrachtet. Bescheinigen immerhin 44% der Befragten den Händlern ein breites digitales Leistungsspektrum, sind es bei den Banken (Captives und Hausbanken) nicht einmal ein Drittel (31%). Insgesamt gesehen scheint

der Umfang der angebotenen digitalen Leistungen seitens der Akteure mit dem wachsenden Anspruch der Autofahrer nicht ausreichend schrittzuhalten.

Abb. 11.1: Bietet Ihr Hersteller günstigere Alternativen zu neuen Originalteilen an? / 11.2: Haben Sie auf der Webseite eines Herstellers schon einmal nach Ersatzteilen gesucht?



Bei der Beantwortung der Frage, ob die Automobilhersteller selbst günstigere Alternativen zu den Originalteilen anbieten, musste mehr als die Hälfte der Teilnehmer passen (Abb. 11.1). Neun von zehn Befragten gaben sogar an, die Webseite eines Herstellers noch nie für die Suche nach Ersatzteilen herangezogen zu haben (Abb. 11.2). Dieses Indiz spricht dafür, dass Hersteller kaum mit dem Bereich After-Sales assoziiert werden. Dabei wünscht sich jeder Zweite, dass sein Hersteller eine günstigere Alternative zu den teuren Originalteilen in das Sortiment mit aufnimmt. Aufgrund der realen Gegebenheiten gaben 39% der Befragten an, dass sie ab einem Fahrzeugalter von 5 Jahren auf den Kauf der teuren Originalteile verzichten und auf Ersatzteile von Drittanbietern ausweichen würden.

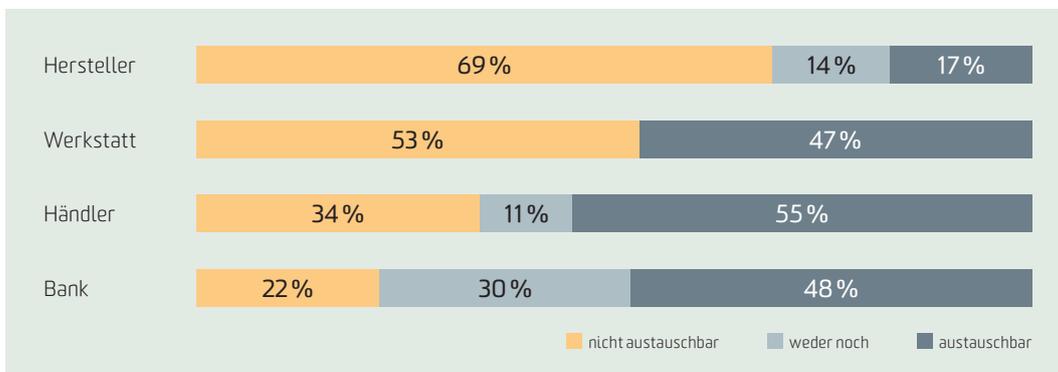
Angesichts des wachsenden Wunsches nach digitalisierten Angeboten seitens des Kunden, lässt dies für alle Automobilakteure auf akuten Handlungsbedarf schließen.

## 2.3 Automobilakteure im Zugzwang: Konsequenzen & erste Handlungsempfehlungen

Die fortschreitende Digitalisierung beeinflusst das Kundenverhalten und den Markt nachhaltig. Wenn die Automobilhersteller und ihre Partner jetzt nicht reagieren, laufen sie Gefahr, dauerhaft von unabhängigen Konkurrenten verdrängt zu werden, da Angebot und Kundenwünsche auseinanderklaffen. Umso wichtiger ist es, schnell zu handeln. Erste herstellerunabhängige Online-Shops und Portale (Preisvergleich, Werkstattsuche) erfreuen sich bereits großer Beliebtheit und werden auf Dauer nicht alleine im Markt bleiben. Firmen wie Google oder Apple haben bereits angekündigt, auf dem Automobilmarkt tätig zu werden, was den Konkurrenzdruck zukünftig weiter verschärfen wird. Diese Unternehmen haben ihre große Innovationskraft vor allem im Bereich der digitalen Medien bereits unter Beweis gestellt. Einer Umfrage zufolge hat bereits ein Drittel der Befragten Interesse an einem Google-Auto gezeigt (Cappgemini, 2015).

In der Bonpago-Umfrage wird der gegenwärtige Handlungsbedarf der traditionellen Automobilakteure ersichtlich. Im Gegensatz zu den Automobilherstellern, die 69% der Befragten auch künftig für unverzichtbar halten, wird Autobanken, Händlern und Werkstätten ein gänzlich anderes Bild bescheinigt. Nahezu die Hälfte der Umfrageteilnehmer halten letztere jeweils in 5 Jahren für austauschbar. Insbesondere Banken besitzen mit nur 22% Zustimmung (nicht austauschbar), die geringste Kundenloyalität (Abb. 12).

Abb. 12: Für wie austauschbar halten Sie die folgenden Akteure in 5 Jahren?



Was passiert, wenn Unternehmen gar nicht oder nur unzureichend auf den Digitalisierungsdruck reagieren? Und welche Fehler können auftreten, wenn die richtige Strategie fehlt?

- 1 **Nichtstun:** Dieses Verhalten würde die Marktstellung der Akteure weiter schwächen. Abwandernde Kunden und daraus resultierende Umsatzverluste wären das Ergebnis. Im schlimmsten Fall würde es zu einer Verdrängung vom Markt kommen.

- 2** *Nicht die richtigen Dinge tun:* Weder blinder Aktionismus noch eine einseitig digitalisierte Ausrichtung sind zielführend. Es ist entscheidend, sich mit innovativen Angeboten strategisch in den digitalisierten Markt einzubinden, ohne dabei die eigenen Stärken zu vergessen. Neu zu entwerfende kundenorientierte Handlungsstrategien und Marketingkonzepte könnten u. a. folgende Fragen behandeln: Welche Angebote sind für den Vertriebskanal Internet geeignet? Inwieweit entspricht mein Service-Angebot angesichts des wachsenden Kundenwunsches nach Digitalisierung noch den bestehenden Anforderungen? Und die Digitalisierung welcher Leistungen würde den Kundenerwartungen am ehesten entgegenkommen? Wichtig hierbei ist, die Diskrepanz zu überbrücken zwischen dem, was Kunden wollen und dem, was Retailer als für den Kunden wichtig einschätzen (Etailment, 2015c).
- 3** *Die Dinge nicht richtig tun:* Häufig ist zwar der Ansatz der richtige, das Resultat ist aber zu kompliziert, zu zeitraubend oder trifft einfach nicht den Nerv der Zielgruppe. So wollte beispielsweise Ebay Motors mit dem Aufbau eines Werkstattportals neue Kundengruppen erschließen. Aufgrund mangelnder Nachfrage entschied sich der Internet-Gigant jedoch für eine Schließung der Seite. Dies war allerdings nicht auf ein fehlendes Interesse zurückzuführen. Immerhin suchten bereits 34% vor ihrem Werkstattbesuch nach Preisinformationen auf Werkstattportalen wie fairgarage.de (DAT, 2014). Kundenrezensionen zufolge scheiterte die Idee an der Art der Umsetzung des Vorhabens.

Um diesen Gefahren erfolgreich zu begegnen, gilt es *die richtigen Dinge richtig zu tun*. Die Erfahrungen und Analysen, die in der Bonpago-Studie mit eingeflossen sind, bieten hierfür strukturierte Ansätze, die nachfolgend in einer kleinen Auswahl zusammengefasst sind. Alternativ bietet die Bonpago ihren Kunden an, individuelle Möglichkeiten in einem Workshop zu erarbeiten.

Da die meisten Autofahrer ihr Fahrzeug nicht selbst reparieren, haben die *Werkstätten* den Vorteil des regelmäßigen Kundenkontaktes. Ungeachtet dessen dient es dem Kundeninteresse, Bereiche zu digitalisieren, um den zeitlichen Aufwand für Kunden zu minimieren oder ihnen u. a. die preisliche Auswahl von Ersatzteilen zu überlassen. 65% der befragten Kunden sind an einer sogenannten Click&Collect-Adaption interessiert, d. h. Ersatzteile im Internet zu bestellen und diese direkt an die Werkstatt liefern zu lassen. Lediglich 7% zeigten kein Interesse. Für zwei von drei Kunden sollte dieser Service allerdings keine Zusatzkosten verursachen. Immerhin 30% der Befragten würden dafür bis zu 5 Euro ausgeben, 16% davon wären sogar bereit bis zu 10 Euro zu bezahlen.

*Händler* haben in der Regel nur noch kurz vor dem Autokauf direkten Kundenkontakt. Dennoch werden sie mehrheitlich aufgesucht, um das Auto nicht „blind“ online zu kaufen (mobile.de, 2012). Es gibt jedoch eine Reihe innovativer Ansätze wie beispielsweise das Anbieten der Onlinebuchung von Probefahrten, um dieses sehr schmale Fenster auszunutzen.

Dass *Autobanken* bei Neuanschaffungen sehr gefragt sind, bestätigt die aktuelle Analyse der Automobilbanken (Presseportal, 2016). Andererseits hat kaum einer der in der Bonpago-Studie Befragten bisher wegen einer Reparatur eine Finanzierungsleistung in Anspruch genommen (95%). Die Mehrheit kann sich das nicht einmal vorstellen (81%). Bemühungen in Richtung neuer Finanzierungsmodelle bei Reparaturen erscheinen somit als wenig erfolgsversprechend.

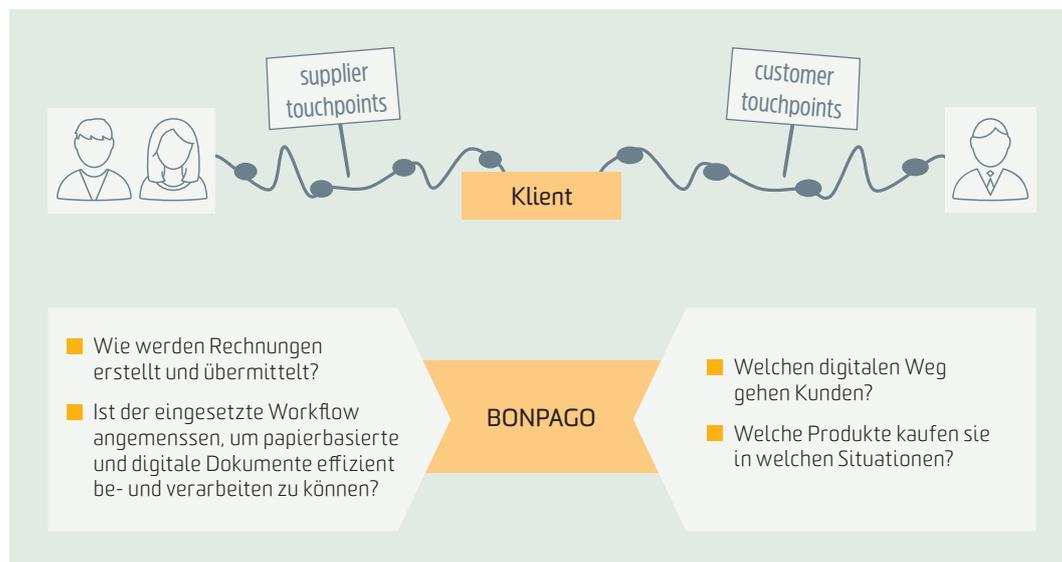
*Automobilhersteller* werden aktuell kaum mit dem After Sales Markt assoziiert. Das geht sowohl aus dem fehlenden Bewusstsein für das Herstellerangebot an Ersatzteilen als auch dem Nichtheranziehen der Webseiten für deren Suche hervor. Eine geeignete Informationsbereitstellung sowie platzierte Angebote bei den Vertragspartnern könnten an dieser Stelle die Aufmerksamkeit der Autofahrer zurückgewinnen.

Die vorliegende Analyse belegt einerseits die vielschichtigen Veränderungen durch das zunehmend medienorientierte Kaufverhalten und verweist auf den Bedarf an digitalisierten Angeboten von Produkten und Serviceleistungen. Andererseits dokumentiert sie den Kundenbedarf und erklärt, dass nur ein ausgewogenes Angebot an stationären und digitalen Leistungen der beste Lösungsweg zu einem spürbaren Umsatzplus ist.

# Bonpago-Ansatz

„Wir digitalisieren Accounting und Finance“ – die Vision der Bonpago GmbH verweist auf den Kern des Beratungshauses für digitale Strategien. Die elektronische Abwicklung von Finanzprozessen sowie Geschäftsaktivitäten verspricht viele Vorteile, denn Mehrwerte durch Digitalisierung lassen sich entlang der gesamten Value Chain eines Unternehmens schaffen. Das Heben aller Potenziale erfordert jedoch auch eine ganzheitliche Herangehensweise und Betrachtung der Prozesse. Basierend auf der Erfahrung und den gesammelten Erkenntnissen aus über 200 Projekten zu Themen entlang der Financial Supply Chain und im Vertrieb von Finanzprozessen konnte ein Vorgehensmodell entwickelt werden, das alle Prozesse und Interaktionen eines Unternehmens berücksichtigt und integriert – von der Interaktion mit Lieferanten bis zum Verkauf an Endkunden. Beispielsweise werden durch das Versenden und Empfangen elektronischer Rechnungen oder die Implementierung eines digitalen Rechnungsfreigabeprozesses Abläufe effizienter und Fehlerraten sowie Durchlaufzeiten minimiert. Zudem wird die Liquidität gesteigert und die Kunden- bzw. Lieferantenzufriedenheit erhöht.

Abb. 13: Aktuelle Kundenerwartungen fordern die Integration von digitalen und stationären Prozessen



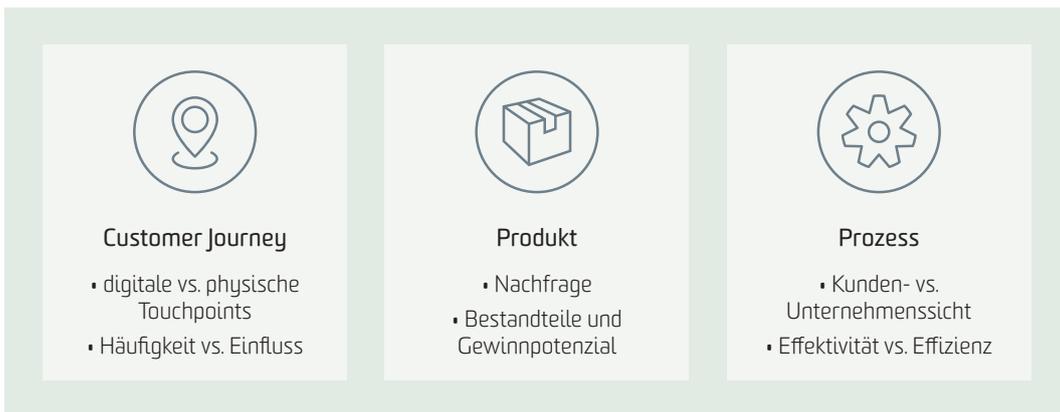
Mit der Analyse der elementaren Finanzprozesse eines Unternehmens geht die Betrachtung aller für den Kaufprozess relevanten Berührungspunkte zwischen Unternehmen und Kunden bzw. Lieferanten einher. Gerade auf der Kundenseite ist dies ein elementarer Baustein des Analysemodells. Durch die Digitalisierung hat sich der Prozess der Kaufentscheidung über die letzten Jahre zunehmend ins Netz verlagert. Die Ergebnisse der beschriebenen Studie im Werkstattumfeld spiegeln die Entwicklung im gesamten automobilen Kaufprozess wider: So ist beispielsweise die durchschnittliche Anzahl an Händlerbesuchen bis zum Kaufabschluss eines Neuwagens über die

letzten Jahre von 5 auf 1 gesunken. Ein Händler hat nunmehr 1/5 der bisher bestehenden physischen Möglichkeiten, einen Kunden zu überzeugen. Kaufentscheidend ist letztendlich der erzeugte „hybride“ Mehrwert über alle Berührungspunkte eines Kunden mit Unternehmen und Produkten im Kaufprozess, sowohl digital als auch stationär. Somit ist die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen pro Kundensegment von entscheidender Bedeutung.

Um dies zu ermöglichen, verfolgt die Bonpago GmbH den Ansatz, den Kunden ins Zentrum der Unternehmensprozesse zu stellen und durch die geschaffene Perspektive den notwendigen strategischen Mehrwert für Unternehmen bieten zu können. Grundlage der Analyse sind 3 entscheidende Fragestellungen:

1. Welchen (digitalen) Weg verfolgen Kunden bis zum Kaufabschluss?
2. Welche Produkte mit welchen Potenzialen werden angeboten und gekauft?
3. Wie gestalten sich die Prozesse und wie ist deren Qualität?

Abb. 14: Kernelemente des Bonpago-Vorgehensmodells



Als Ergebnis der Analyse entstehen kundenzentrierte Handlungsempfehlungen zur strategischen Transformation von Unternehmensprozessen. In Kombination mit einer Optimierung der Finanzprozesse wird ein maximaler Unternehmenserfolg versprochen.

Gerne beraten wir sie detaillierter in einem persönlichen Gespräch zu den Potenzialen des Bonpago-Ansatzes für Ihr Unternehmen!

# Über Bonpago

**Die Bonpago GmbH ist ein führendes Beratungshaus für Financial Supply Chain Management (FSCM) und bereits seit 15 Jahren erfolgreich am Markt.**

Das Unternehmen mit Sitz in Frankfurt am Main wurde im Jahr 2000 von Dr. Donovan Pfaff gegründet und hat seitdem viele Kunden bei der Digitalisierung und Optimierung von Prozessen begleitet. Mehr als 20 Spezialisten verschiedener Nationalitäten gehören heute zum Team, das bundesweit agiert und Strategien für eine digitale Zukunft entwickelt.

Der Begriff „bonpago“ leitet sich von „gut bezahlen“ ab und steht sinnbildlich für den Schlüssel zur Effizienz im Purchase-to-Pay und Order-to-Cash. Dabei spielen die Einkaufs-, Rechnungs- und Zahlungsprozesse eine entscheidende Rolle. Bonpago berät zahlreiche DAX-Unternehmen, die Öffentliche Verwaltung sowie den gehobenen Mittelstand bei Projekten, die an den Schnittstellen von Strategien, Prozessen und Technologien anzusiedeln sind.

Als Spin-off aus dem Lehrstuhl für Electronic Commerce und dem E-Finance Lab der Goethe-Universität in Frankfurt unterhält Bonpago intensive Kontakte zur Wissenschaft. Gleichzeitig besteht ein enger Praxisbezug, da Bonpago neue Lösungen nicht nur theoretisch entwickelt, sondern auch die Implementierung vor Ort betreut. Diese Mischung aus wissenschaftlichem Ansatz und praktischer Umsetzung ist einmalig im FSCM-Beratermarkt und ermöglicht innovative und flexible Geschäftsabläufe mit hoher Qualität und Akzeptanz.

# Literaturverzeichnis

**AMupdate (2015):** Autozubehör: Immer mehr Online-Absatz. <http://www.aftermarket-update.de/2015/03/02/autozubehoer-immer-mehr-online-absatz/>, Abruf 2016-02-16.

**Cappgemini (2015):** Cars Online 2015. [https://www.de.cappgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/cars\\_online\\_2015\\_1.pdf](https://www.de.cappgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/cars_online_2015_1.pdf), Abruf 2016-02-16.

**DAT (2014):** DAT Report 2014. [http://www.dat.de/uploads/DATReport\\_2014/index.html#/1/](http://www.dat.de/uploads/DATReport_2014/index.html#/1/), Abruf 2016-02-16.

**Deloitte Digital (2015):** Navigating the new digital divide: Die Chancen der Digitalisierung für den deutschen Handel. [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/DD%20WP%20Digitale%20Dividende%20juli2015\\_safe.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/DD%20WP%20Digitale%20Dividende%20juli2015_safe.pdf), Abruf am 2016-02-16.

**Der Handel (2014):** Generation 55plus wird zur Generation online. <https://www.derhandel.de/news/technik/pages/E-Commerce-Generation-55plus-wird-zur-Generation-online-10663.html>, Abruf am 2016-02-16.

**Die Welt (2015):** Geschäft mit Autoersatzteilen ist der große Renner. <http://www.welt.de/motor/article137816461/Geschaeft-mit-Autoersatzteilen-ist-der-grosse-Renner.html>, Abruf 2016-02-16.

**Etailment (2014):** Studie: In welchen Branchen Onlinehandel erste Wahl ist. <http://etailment.de/thema/studien/Studie-Branchen-onlinehandel-2839>, Abruf 2016-02-16.

**Etailment (2015a):** ROPO-Effekt vs. Showrooming: Wann der Kunde guckt - und wo er kauft. <http://etailment.de/thema/studien/ROPO-Effekt-und-Showrooming--3536>, Abruf 2016-02-16.

**Etailment (2015b):** Digitale Zusatzdienste steigern die Kaufbereitschaft, oder? <http://etailment.de/thema/studien/Digitale-Zusatzdienste-steigern-die-Kaufbereitschaft-oder-3815>, Abruf 2016-02-16.

**Etailment (2015c):** Das große Missverständnis digitaler POS – wenn Händler die Kunden komplett falsch verstehen. <http://etailment.de/thema/studien/Das-grosse-Missverstaendnis-am-POS---was-Haendlern-wichtig-ist-interessiert-die-Kunden-nicht-immer-3697>, Abruf 2016-02-16.

**Mobile.de (2012):** Studie: Customer Journey im Autokaufprozess. <https://advertising.mobile.de/content/pmcustomerjourney0511>, Abruf 2016-02-16.

**n24 (2015):** Einsparpotential von 50% keine Seltenheit. <http://www.n24.de/n24/d/6171594/einsparpotential-von-50-prozent-keine-seltenheit.html>, Abruf 2016-02-16.

**NWZonline (2015):** Vor Kauf im Netz die Werkstatt fragen. [http://www.nwzonline.de/automotor/vor-kauf-im-netz-die-werkstatt-fragen\\_a\\_30,0,1607862211.html](http://www.nwzonline.de/automotor/vor-kauf-im-netz-die-werkstatt-fragen_a_30,0,1607862211.html), Abruf 2016-02-16.

**Presseportal (2016):** Automobilbanken-Studie 2016: Einfluss automobiler Finanzdienstleistungen so groß wie nie zuvor. <http://www.presseportal.de/pm/52520/3221315>, Abruf 2016-02-16.

**Roland Berger (2014):** Roland Berger-Studie zeigt großes Potenzial, neue Geschäftsmodelle und kritische Erfolgsfaktoren des Online-Marktes für Kfz-Ersatzteile auf, [http://www.rolandberger.de/pressemitteilungen/514-press\\_archive2014\\_sc\\_content/Studie\\_zum\\_Online\\_Markt\\_fuer\\_Kfz\\_Ersatzteile.html](http://www.rolandberger.de/pressemitteilungen/514-press_archive2014_sc_content/Studie_zum_Online_Markt_fuer_Kfz_Ersatzteile.html), Abruf 2016-02-16.

**Statista (2016):** Marktvolumen des E-Commerce in den Jahren 2006 bis 2014 sowie eine Prognose für 2015 (in Milliarden Euro). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/202905/umfrage/prognostiziertes-marktvolumen-des-deutschen-versandhandels/>, Abruf am 2016-02-16

**Statista (2016):** Anzahl der Mobiltelefonnutzer, die das mobile Internet nutzen in den Jahren 2012 bis 2014 sowie eine Prognose bis 2019 (in Milliarden). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/172505/umfrage/anzahl-der-personen-weltweit-die-mobil-das-internet-nutzen/>, Abruf am 2016-02-16.

**TNS Infratest (2015):** Stark wachsende Online-Märkte: Das Internet gewinnt immer mehr an Bedeutung für den Verkauf von Autoteilen sowie den Vertrieb von Werkstattdienstleistungen. <http://www.tns-infratest.com/presse/presseinformation.asp?prID=3404>, Abruf am 2016-02-16.

# Unternehmenswerte

Der Erfolg unserer Kunden steht immerzu im Vordergrund. Kundenorientierung, Qualität, Partnerschaft, Unabhängigkeit und Nachhaltigkeit sind die Werte die uns antreiben und motivieren.



**BONPAGO<sup>+</sup>**  
*Unternehmenswerte*

**Unabhängigkeit**  
Durch unsere Unabhängigkeit verhelfen wir unseren Kunden, frei von externen Einflüssen, ehrliche und innovative Lösungen zu implementieren.

**Partnerschaft**  
Wir arbeiten wertschaffend und verantwortungsbewusst über alle Bereiche und Hierarchieebenen. Miteinander bilden wir das beste Team.

**Kundenorientierung**  
Mit maßgeschneiderten Lösungen gehen wir auf die Bedürfnisse ein und begleiten unsere Kunden bei Ihren Herausforderungen – von der Konzeption bis zur Umsetzung.

**Nachhaltigkeit**  
Unter Berücksichtigung wertvoller Ressourcen, die sowohl das Unternehmen als auch ökologische Aspekte beinhalten, verhelfen wir unseren Kunden durch unsere marktorientierten Lösungen zu langfristigen Erfolgen.

**Qualität**  
Durch unsere ausgewiesene Expertise und Marktorientierung stellen wir stets höchste Qualität sicher. Wir streben hohes fachliches Niveau an. Dies erreichen wir durch gezielte Entwicklung und Förderung unserer Mitarbeiter. So können wir die stetigen Herausforderungen im digitalen Wandel meistern.

# Für jedes abgeschlossene Projekt ...

## ... ein gutes Werk

Bei der Bonpago GmbH gehört es „zum guten Ton“, auch einen Mehrwert für die Umwelt zu liefern. Denn langfristiger wirtschaftlicher Erfolg bedingt einer lückenlosen Integration in Umwelt und Gesellschaft.

Im Fall der Bedarfsstudie zum After Sales Markt hat sich die Bonpago GmbH für eine Zusammenarbeit mit der Arche Warder entschieden. Der Tierpark ist ein Zoo und Landschaftspark an der Autobahn 7 in der Nähe des Ortes Warder bei Kiel in Schleswig-Holstein und ist Europas größter Tierpark für seltene und vom Aussterben bedrohte Haus- und Nutztierassen. ([www.arche-warder.de](http://www.arche-warder.de))

Für jeden vollständig ausgefüllten Fragebogen spendete die Bonpago GmbH jeweils einen Euro an den Tierpark. Durch die Spende übernimmt die Bonpago GmbH eine Patenschaft für einen der vom Aussterben bedrohten Poitou-Esel.





BONPAGO GmbH  
Niddastraße 64  
60329 Frankfurt am Main  
Tel. +49(0)69.26489761-0  
Fax +49(0)69.26489761-9  
info@bonpago.de, www.bonpago.de