



## Ausgezeichnete Qualität in neuem Design

Wie in der letzten Ausgabe der Consulting News angekündigt, folgt nach unserer neuen Homepage nun ein erneuertes Corporate Design und Firmenlogo. Die Modernisierung unseres kommunikativen Auftretens wird bis Anfang 2015 fertiggestellt sein. Wir freuen uns, Ihnen mit dieser Ausgabe der Consulting News unser neues Design bereits präsentieren zu können. Mit der Überarbeitung unserer Wortmarke heben wir unseren Beratungsschwerpunkt hervor. Wir verstehen uns nicht als Beratungsgeneralisten, sondern als Spezialisten für Marketing, Vertrieb und Strategie. Die Wahl zu einer der besten deutschen Beratungen im Bereich Vertrieb & CRM durch die Zeitschrift brand eins in der Ausgabe „Unternehmensberater“ bestätigt uns hierin.

Auch der Branchenmix unserer Projekte verändert sich. Das Branchensegment Telekommunikation wurde deutlich ausgebaut, und erste Projekte im Bankensektor wurden realisiert, letztere gemeinsam mit unserem Partner Insignion (siehe Rückseite). Unsere Erfahrung aus dem mehrstufigen Automobilvertrieb kommt uns hier zugute. Auch organisatorisch haben wir uns weiterentwickelt,

denn das HPP-Führungsteam wird nun durch drei Direktoren ergänzt.

Im Zeitalter der Digitalisierung und Vernetzung lässt das Thema Connectivity Branchengrenzen verschwimmen. Wir haben aus dieser Perspektive unseren Artikel „Connected Cars“ verfasst. In diesem Feld können wir mit gemischten Teams auf das Know-how unserer beiden Kernbranchen zurückgreifen. Lesen Sie zudem, wie am Beispiel von Kabelnetzbetreibern mit funktionierenden Presales-Prozessen Marktpotenziale erfolgreich erschlossen werden und in der Automobilindustrie mittels Erweiterung der Customer Journey um die Product Journey die Potenziale des Gebrauchtwagengeschäftes und des Servicegeschäftes in den Segmenten 2 und 3 betont werden. Außerdem haben wir 16 Automotive Trendstudien analysiert und die Implikationen auf das After-Sales-Geschäft abgeleitet. Sie finden zu dieser internen Studie einen Überblick in dieser Ausgabe.

Eine interessante Lektüre wünscht Ihnen Ihr HPP-Team

### 2 | CONNECTED CARS

Connectivity und Big Data lassen Branchengrenzen verschwimmen

### 6 | PRESALES-PROZESSE

Funktionale Presales-Prozesse erschließen Marktpotenziale

### 8 | ZUKUNFT AFTER-SALES

Neue und altbekannte Herausforderungen im Service- und Teilegeschäft

### 11 | CUSTOMER- UND PRODUCT JOURNEY

Product Journey als Vervielfachung der Customer Journey am Beispiel After-Sales Automotive

### 12 | HPP BERATER

Unsere neuen Direktoren

### 12 | HPP PARTNERSCHAFTEN

Insignion Management Consulting GmbH



# Connected Cars

## Connectivity und Big Data lassen Branchengrenzen verschwimmen

Die Telematik und deren Anwendungsbereiche weisen enorme Entwicklungspotenziale für verschiedene Branchen auf. Allerdings gibt es auch technische Herausforderungen und Grenzen zu überwinden sowie schon heute vielfältige Aufgaben und Chancen für Vertrieb und Service.

Neue Nutzungsmöglichkeiten des Datentransfers verändern das Konsumverhalten und führen zum Zusammenwachsen von Branchen. Sie eröffnen zusammen mit Innovationen in der Telematik neue Möglichkeiten im Bereich der Mobilität, wie dem „Connected Car“. Das Auto der Zukunft vernetzt sich mit der Lebens- und Arbeitswelt seiner Nutzer und liefert durch seine Interaktion mit anderen Fahrzeugen und mit der Infrastruktur neue Sicherheits- und Assistenzsysteme. Bei der Entwicklung dieser Fahrzeuge verschwimmen die Branchengrenzen. IT-Unternehmen sind keine reinen Connectivity-Zulieferer, vielmehr reichen deren Forschungsaktivitäten schon weit in die angestammten Felder der Automobilindustrie hinein. Ob es zu einem echten Wettbewerb oder zu gleichberechtigten Partnerschaften kommen wird, bleibt abzuwarten.

### Aktuelle Trends fordern das Management

Innovationsfelder mit langfristigem Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit zu identifizieren, ist die ausschlaggebende Aufgabe zur Festlegung der strategischen Roadmap. Wird diese Aufgabe nicht recht-

zeitig erfüllt, drohen Folgen wie bei Osram oder Nokia. Derzeit zählen zu den Innovationstreibern neben Cloud und Mobile Computing auch künstliche Intelligenz, der 3D-Druck, Enterprise Mobility, das Internet der Dinge, Social Media und Big Data. Diese Entwicklungen haben Auswirkungen auf zahlreiche Branchen und bieten neue Chancen.

Mit immer kürzer werdenden Technologie- und Marktsättigungskurven ist die Trend-Beobachtung eine permanente Anforderung an das Management. Daneben stehen die strategische Entwicklung von Wachstumsfeldern und partnerschaftliche Zusammenschlüsse. Aber auch globale Megatrends wie die Urbanisierung oder ein nachhaltiger Umgang mit Ressourcen beeinflussen die Innovationspolitik.

### Connected Cars als rollende Smartphones!?

Die Marktdurchdringung integrierter Connectivity-Einheiten wie SIM-Chips soll bis 2030 in Neufahrzeugen weltweit 70 – 100% betragen. Bereits jeder sechste Deutsche kann sich gut vorstellen, ein Auto zu fahren, bei dem er nicht mehr lenken muss. Für



vertritt laut Presseberichten die Meinung, dass ein vernetztes Auto immer auch ein besseres Auto sein wird.

Die Zeichen stehen auf Umbruch und deuten auf einen wachsenden, branchenübergreifenden Wettbewerb hin, den auch Unternehmen wie Google mittragen und gegebenenfalls künftig verstärkt vorantreiben. So wurde zuletzt ein erster Prototyp des selbstfahrenden Automobils vorgestellt. Auf Seiten der Automobilindustrie sind viele Technologien für das autonome Fahren bereits entwickelt und beinahe ausgereift.

#### Big Data als Schlüssel für mehr Konnektivität

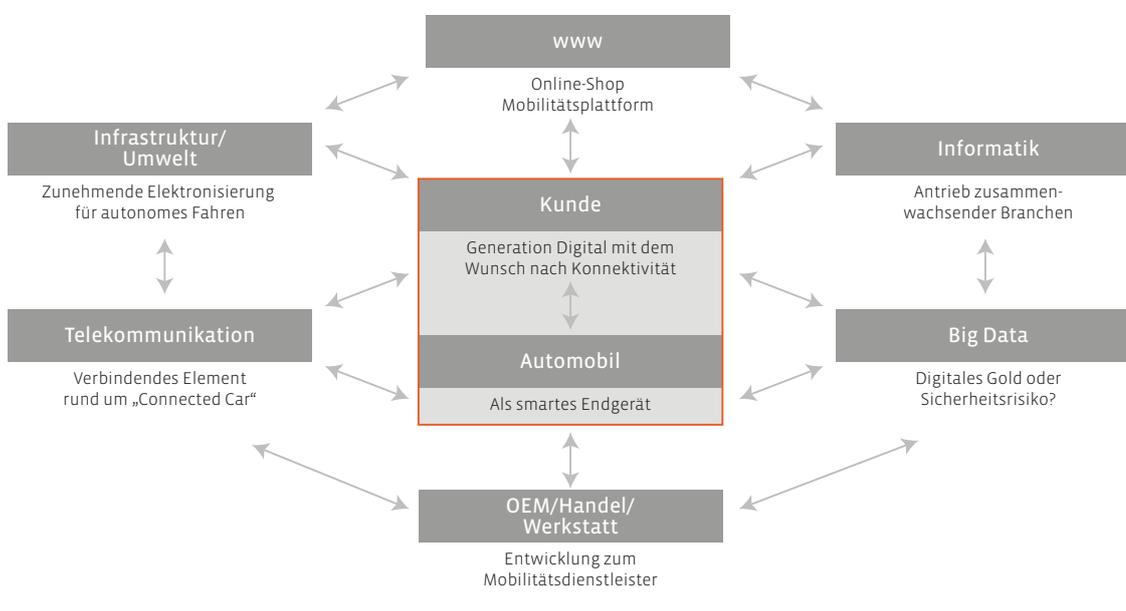
Zu den Voraussetzungen für die Weiterentwicklung von Mobilitätslösungen zählen höhere Prozessorgeschwindigkeiten, intelligente Speicherlösungen für Daten und Energie sowie Datensicherheit. Die zunehmende Digitalisierung von Informationen führt zu einer wachsenden Menge an (unsortierten) Daten. Über 50% der Datennutzer sind überzeugt, dass Big Data hilft, Kundenanforderungen besser zu bedienen. Allerdings wenden sich von Auswertungsergebnissen enttäuschte CIOs verstärkt dem Master Data (Stammdatenmanagement) und Data Quality Management zu. Nichtsdestotrotz ist Kontrolle und Nutzung von Big Data die Voraussetzung für Connected Services.

OEMs stellt sich in Bezug auf Information and Communication Technology (ICT) die Make-or-Buy-Frage. Wie der Presse zu entnehmen war, gab der neue Ford-Chef der Cebit gegenüber der IAA den Vorzug und der Ex-Ford-Chef wurde von Google in den Verwaltungsrat berufen. VW übernimmt Blackberrys Forschungszentrum und Bosch-Sprecher Scheider

#### Automobilkonzerne entwickeln sich zu Mobilitätsdienstleistern

Um den Kundenanforderungen im digitalen Bereich zu begegnen, werden die Branchen Telekommunikation und Automotive immer stärker zusammenwachsen müssen. Dabei sehen sich OEMs der Entwicklung zum Mobilitätsdienstleister gegenüber:

#### Einflussfaktoren auf die Entwicklung von Connected Cars



Verkauft wird Flexibilität und Transport zu einem marktgerechten Preis – aber nicht notwendigerweise ein Auto.

Für OEMs stellt sich auch hier die Make-or-Buy-Frage. Die Antwort darauf ist häufig eine Kooperation großer Anbieter. Dabei ist es wichtig, rechtzeitig die passenden Partner im ICT-Sektor zu finden, um Synergien zu realisieren. Kleinere und mittlere Marktanbieter wie z. B. im Bereich Car-Sharing werden im Zuge dieser Entwicklung oft aufgekauft. Die Käufer sichern sich so die Know-how-Bausteine und treten der drohenden Marktführerschaft von Konkurrenten entgegen.

Ein systemübergreifendes Mobilitätsmanagement ist unabdingbar, da die Aufgabenkomplexität, vom Aufbau einer E-Ladestationen-Infrastruktur bis hin zu Software-Updates, von keinem Anbieter allein abgedeckt werden kann.

### Big Data generiert Wettbewerbsvorteile

Als Geschäftsfelder für Mobilitätsdienstleister nennen Studien Sicherheit und Fernwartung, Flottenmanagement, Navigation, Infotainment, Versicherungen sowie Bezahlsysteme. Genannte Services generieren Bewegungs- und Standortdaten im großen Stil und bilden damit – entsprechendes Big-Data-Management vorausgesetzt – die Grundlage für eine profitable Nutzung. Idealerweise werden diese Daten mit den von Händlern, Herstellern und über Online-Funktionen gesammelten Daten integriert, um ein naht-

loses Kunden- und Produktnutzungsprofil zu erstellen. Daraus gewonnene Erkenntnisse können den entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen.

### Technologischer Status weist Potenziale und Grenzen auf

Die Car2X-Kommunikation (weitere Informationen siehe Kasten) verspricht mit Fahrassistenzenprogrammen und Funktionen wie „E-Call“ mehr Sicherheit. Das fahrerlose Einparken funktioniert in Testläufen bereits per Smartphone App. Die Steuerung des Head-up-Displays könnte in Zukunft durch Gesten erfolgen. So wird das Auto zu einem von zahlreichen smarten Endgeräten, die über Cloud-Lösungen als zentrale, systemübergreifende Steuerung für Business Apps, das „Connected Home“ und den Infotainment-Kanal dient. Der letzte Schritt ist die Integration der einzelnen Fahrzeuge in das Internet der Dinge und Dienstleistungen (z. B. bereits existierende Car-Sharing-Plattformen und Parkplatz-Apps).

Die Technik im Bereich von Sensoren, Kameras und Kommunikationsschnittstellen ist bereits ausreichend entwickelt, der Umsetzung im großen Stil stehen jedoch noch einige Hürden im Weg. Dazu zählt an erster Stelle eine lückenlose Netzabdeckung für den Datentransfer, die Geschwindigkeiten mit weniger als 100 Millisekunden Latenzzeit bietet. Auch fehlen herstellerübergreifende Standards, und es existieren Schnittstellenprobleme bei der Verwendung verschiedener Betriebssysteme wie iOS und Android.

Auch Fragen bezüglich der Systemsicherheit müssen gelöst werden. Hackerangriffe auf Lenkung oder Bremssysteme müssen ausgeschlossen werden. Ebenfalls sicherheitsrelevant ist die Entwicklung noch intuitiverer Steuerungselemente für die Bedienung der ICT-Systeme, um die Ablenkung des Fahrers auf ein Minimum zu reduzieren. Und schließlich stellt sich die Netzfrage: Sollte es in den Städten und auf den Autobahnen zur notwendigen Vernetzung unter Nutzung von Big Data kommen, bleibt noch immer die Frage, wie sich die flächendeckende Verbreitung der notwendigen Infrastrukturausstattung in ländlichen Regionen gestalten kann.

### Kundenvertrauen in den Datenverkehr ist ein erfolgskritischer Faktor

Big Data kann im Kundenbereich nicht einfach erhoben und genutzt werden. Auch die Gewinnung des Kundenvertrauens und die Zustimmung des Kunden zur Verarbeitung der Daten stellt die Kommunikations- und Vertriebsorganisation der OEMs vor herausfordernde Aufgaben. Denn bisher ist die kundenseitige Akzeptanz für die Nutzung ihrer persönlichen Bewegungsdaten – außer bei Unfällen – sehr schwach ausgeprägt. Konträr dazu sind Bedarf und Zahlungsbereitschaft für verbesserte Mobilitätsinformationen sehr hoch. Voraussetzung für das Kundenvertrauen, sowohl für Datennutzung als auch



### Ausprägungen der Car2X-Kommunikation

#### Informationsaustausch zwischen Auto und mit dem Internet verbundenen (End-)Geräten

Unterschieden wird hierbei:

V2V: Kommunikation Vehicle to Vehicle

V2I: Kommunikation Vehicle to Infrastructure

Anwendungsbeispiel:

Übermittlung von Geschwindigkeit und Fahrspur an andere Fahrzeuge oder die Kommunikation der geplanten Route an Ampeln und Verkehrsschilder.

Weiterentwicklung:

C2C2C: Kommunikation Car-to-Cloud-to-Car

wird in Kombination mit Innovationen im Verkehrsfluss-Management für völlig neue Mobilitätsenerlebnisse sorgen.

Anwendungsbeispiel:

Mobilisierung der Unterhaltungsindustrie, z. B. mit Angeboten wie Sky Go. Die Übertragung in automobilsfreundliche Applikationen steht allerdings noch aus und beinhaltet ungenutztes Leistungspotenzial.

für autonomes Fahren, ist jedoch die Sicherheit der Systeme. Denn letztendlich geht es bei allen Innovationen und technischen Konzepten, die hinter den Mobilitätslösungen für die Konsumenten stehen, um Daten und deren Austausch.

### Vertriebssysteme kreieren nahtlose Übergänge von physischen zu virtuellen Angeboten

Social Networks verändern die Markenkommunikation entlang der Customer Journey, wobei positive (online) Referenzen den Vertrieb entscheidend beeinflussen. Die über Kommunikationskanäle generierten Daten sollen die Marketing- und Vertriebseffizienz langfristig verbessern. Klassischerweise fällt der Vertrieb in den Aufgabenbereich der Automobilhersteller. Allerdings entwickelt sich das Betriebssystem zukünftig zum zweiten Herzstück des Fahrzeugs neben dem Fahrzeugantrieb. Damit wird sich auch die Verbindung von Auto und ICT für OEMs zu einem markenprägenden Element entwickeln. CRM-, After-Sales- und Retail-Maßnahmen sowie Markenloyalität können eine neue Ebene erreichen. Dabei ist die Integration von Auto-ICT und Unternehmens-IT sowie die Verknüpfung zugehöriger Prozesse entscheidend für die Realisierung des Potenzials. Von den Mitarbeitern an Kundenschnittstellen werden zukünftig neue Qualifikationen erwartet, neue Berufsbilder werden entstehen. Der wachsende Bedarf an IT-Know-how erfordert neue Konzepte, um Kunden weiterhin ein „One Face to the Customer“ bieten zu können.

Auch im Product Bundling und Pricing eröffnen sich neue Möglichkeiten. So ist der kombinierte Verkauf von Automobil und gegebenenfalls Home-Modulen mit vorinstallierten Steuerungs-Apps ebenso möglich wie flexible Zahlungsmodelle für Software-Updates des Betriebssystems.

### HPP bietet sowohl Branchenerfahrung im Automotive- als auch im Telekommunikationssektor

Mit gemischten HPP-Teams profitieren unsere Kunden besonders vom branchenübergreifenden Know-how. Diese Teams lassen sich sowohl in Projekten seitens der ICT-Branchen wie auch in der Automobilindustrie einsetzen, und natürlich in Joint Ventures. Unser HPP-Lösungsansatz lautet HECT: In Connectivity-Projekten geht es nicht (nur) um gute konzeptionelle Arbeit, sondern um den friktionsfreien Informationstransfer zwischen Organisationseinheiten und Kooperationspartnern. Dabei zeichnet sich HPP durch eine interne Perspektive aus, da wir bereits auf beiden Seiten der Kooperationspartner in Connected-Car-Projekten erfolgreich als Berater tätig waren.



Neben Analyse- und Strategie-Projekten sehen wir vor allem in der Umsetzung unsere Stärken. HPP-Berater agieren als Schnittstellen und garantieren so den effizienten Informations- und Anforderungsaustausch. Durch unsere langjährige Erfahrung im internationalen Umfeld sind unsere Berater darauf spezialisiert, Konzepte zielgerichtet und marktkonform anzupassen. Getreu unserem Motto „Dabei bleiben bis zum erfolgreichen Schluss“ planen wir für unsere Kunden den Roll-out und „Packen dann mit an“, Konzepte in den Märkten umzusetzen. Die Integration kontinuierlicher Verbesserungsprozesse garantiert den langfristigen Erfolg der Projekte unserer Kunden.



Dr. Thorsten Liebehenschel .....



André Köhler .....



Laura Hennig .....

#### Impressum

Herausgeber  
HPP Harnischfeger, Pietsch & Partner  
Strategie- und Marketingberatung GmbH

Verantwortlich  
Uwe Harnischfeger

Kontakt  
Goldsteinstraße 114  
60528 Frankfurt am Main

Tel.: +49 69 6688-500  
Fax: +49 69 6688-503

E-Mail: [hpp@hpp-consulting.de](mailto:hpp@hpp-consulting.de)  
Internet: [www.hpp-consulting.de](http://www.hpp-consulting.de)

Redaktion  
Dr. Thorsten Liebehenschel  
Dolores Pellegrino

Layout  
Liebchen + Liebchen  
Kommunikation GmbH, Frankfurt

Druck  
Druckerei E. Sauerland GmbH, Langenselbold



# Presales-Prozesse

## Funktionale Presales-Prozesse erschließen Marktpotenziale

Der entscheidende erste Eindruck bestimmt nicht selten den weiteren Verlauf der Geschäftsbeziehung – aber definitiv, ob überhaupt eine Beziehung entsteht. Deshalb ist ein professionelles Presales-Management auch in der Telekommunikationsbranche unverzichtbar. Effiziente Presales-Prozesse generieren bedeutende Wettbewerbsvorteile, sofern sie von entsprechend geschulten Mitarbeitern mitgetragen werden. Dabei ist zur vollen Potenzialausschöpfung nicht nur reaktives, sondern vor allem proaktives Handeln gefragt, um die Wirtschaftlichkeit von Einzelprojekten zu erhöhen.

Die Telekommunikationsbranche ist eine der innovativsten und schnellsten Branchen der Welt. Dennoch stehen Marktteilnehmer heute einem gesättigten Markt sowie hohem Wettbewerbs- und Kostendruck gegenüber. Umso wichtiger ist es, sich erfolgreich und nachhaltig von der Konkurrenz zu differenzieren. Diese Differenzierung sollte für den Kunden bereits beim ersten Kontakt spürbar sein, da es auch im Geschäftsleben keine zweite Chance für den ersten Eindruck gibt.

### Der erste Kontakt zählt

Der erste Kontakt steht am Anfang der Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen und kann für den Verlauf dieser Beziehung entscheidend sein. Vor diesem Hintergrund ist es für Unternehmen unerlässlich, bereits in der Anbahnungsphase höchst professionell zu agieren. Potenzielle Kunden müssen identifiziert und auf das Unternehmen aufmerksam gemacht werden. Diese Presales-Phase wird in der Regel dem Vertrieb zugeordnet, auch wenn die Leistungen oftmals von anderen Fachabteilungen erbracht werden. Der Return on Investment ist in dieser Phase oft noch ungewiss, dennoch bildet sie das Fundament für spätere Gewinne.

### Presales-Prozess bei Kabelnetzbetreibern

Der Presales-Prozess ist auch in der Telekommunikationsbranche ein entscheidender Erfolgsfaktor. Ein Beispiel ist der Prozess rund um den Anschluss von neuen Wohneinheiten an das (Breitband-)Kabelnetz bei Kabelnetzbetreibern. Dabei beschreibt die Anzahl an angeschlossenen Wohneinheiten das vertriebliche Potenzial. Im besten Falle ergibt sich aus jeder Wohneinheit ein Kunde, d. h. die Eigentümer/Mieter jeder Wohneinheit beziehen später auch Endkundenprodukte des Kabelnetzbetreibers.

Der Presales-Prozess kann aus Sicht des Kabelnetzbetreibers reaktiv oder proaktiv beginnen, wobei ausschließlich reaktives Handeln kaum zur maximalen Potenzialausschöpfung führt. Reaktiv bedeutet die Beantwortung sog. Versorgungsanfragen. Diese können sowohl von Privatpersonen, wie z. B. Eigenheimbesitzern, als auch von Unternehmen, wie Wohnungsbaugesellschaften, gestellt werden. Zur kompetenten und schnellen Beantwortung solcher Anfragen ist die Prüfung der technischen und wirtschaftlichen Machbarkeit notwendig. Nicht selten gibt es dabei den Fall, dass die Versorgung eines Objektes technisch möglich, aber (auf den ersten

Blick) wirtschaftlich nicht empfehlenswert erscheint. Beispielsweise können notwendige Tiefbauarbeiten für den Anschluss eines angefragten Objektes zu teuer sein. Proaktive Ansprache der Eigentümer umliegender Objekte kann den Business Case jedoch positiv beeinflussen, in dem es sich dann nicht mehr nur um ein, sondern um mehrere interessierte Objekte handelt und das vertriebliche Potenzial sich dadurch vervielfacht. Ein positiver Vertragsabschluss mit den Eigentümern der Objekte sowie die anschließende Fertigstellung des Baus bilden die Grundlage für den Vertrieb. Dieser kann nun mit der Vermarktung der Endkundenprodukte des Kabelnetzbetreibers wie Digital-TV, Internet oder Telefon, gepaart mit Online-Angeboten, beginnen, beispielsweise durch Hausaushänge oder den Besuch seiner Medienberater.

### Erfolgsfaktoren eines funktionierenden Presales-Prozesses

Ziel des Presales-Prozesses ist der Anschluss neuer Wohneinheiten und weiterführend eine hohe Penetration profitabler Produkte. Auf Prozessebene muss es Ziel sein, dem Interessenten in kürzester Zeit auf seine Versorgungsanfrage zu antworten. Um dies zu erreichen und einen funktionierenden Presales-Prozess zu implementieren oder einen bestehenden zu optimieren, muss zunächst ein Soll-Prozess entwickelt werden. Im Rahmen der GAP-Analyse wird der aktuell gelebte Prozess mit dem definierten Soll-Prozess verglichen, um so „Lücken“ zwischen dem Ist und dem Soll zu identifizieren. Dabei ermöglicht eine einheitliche und für alle Beteiligten eindeutige und verständliche Visualisierung der Prozesse ein gemeinsames Verständnis. Die identifizierten Lücken zeigen in der Regel Optimierungspotenzial, auf Basis dessen Handlungsempfehlungen für den Ist-Prozess ausgesprochen werden können. Dabei sollte Nutzen und Aufwand der Optimierungen betrachtet und jene mit dem besten Verhältnis zuerst umgesetzt werden. Der Presales-Prozess sollte kundenorientiert, wirtschaft-

lich, transparent und IT-gestützt sein. Eine solide Netz- und Vertriebsdatenbasis sowie eine strukturierte und abgestimmte Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Technik bilden das Fundament eines funktionierenden Presales-Prozesses bei Kabelnetzbetreibern.

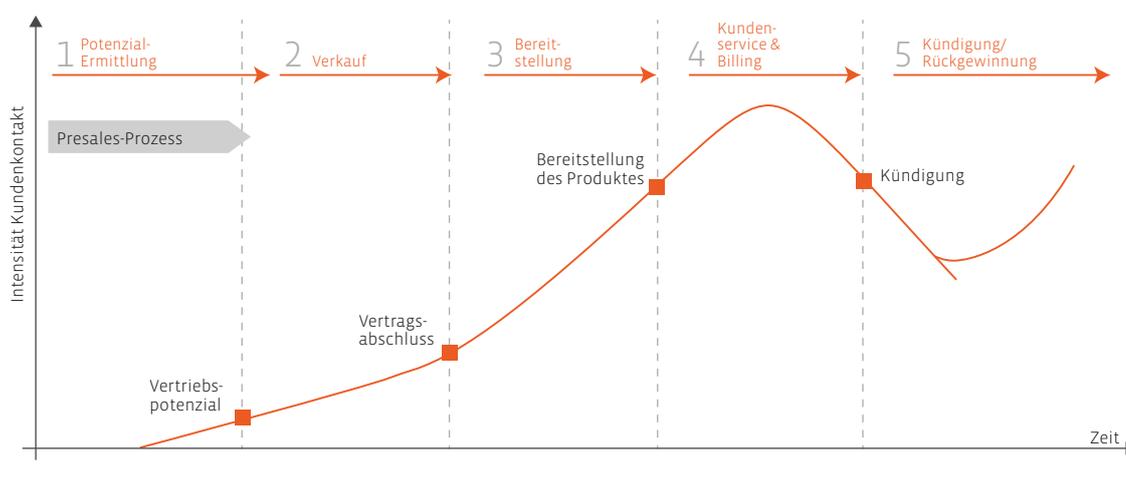
Ebenso wichtig wie die Definition und Implementierung des optimalen Prozesses ist die Ableitung von KPIs. Dies sind geeignete Kennzahlen zur Überwachung und Steuerung des Prozesses, um eine kontinuierliche Verbesserung zu erzielen. Im Presales-Prozess sind dies zum Beispiel die Anzahl positiv abgeschlossener Versorgungsanfragen sowie die Anzahl der daraus entstandenen angeschlossenen Wohneinheiten oder der erwartete monatliche Umsatz. Die vorher erwähnte Durchlaufzeit von Eingang bis Beantwortung der Anfragen ist eine weitere bedeutende Kennzahl, weil sie maßgeblich die Kundenzufriedenheit beeinflusst.

Um Prozessänderungen erfolgreich zu implementieren, hat HPP im Rahmen durchgeführter Projekte einige Erfolgsfaktoren identifiziert. Wichtig ist vor allem, dass Prozessänderungen von Mitarbeitern akzeptiert und getragen werden. Dies geschieht häufig erst dann, wenn die betroffenen Mitarbeiter den Sinn und die Bedeutung des Prozesses für das Unternehmen und sich selbst erkennen. Feedback- und Mitbestimmungsmöglichkeiten, persönliche Zielvereinbarungen oder Incentives können dabei unterstützende Mittel sein. Weiterhin müssen alle beteiligten Personen auch befähigt werden, den Prozess leben zu können, etwa durch Schulungen, aber auch durch eine realistische Ressourcen- und Kapazitätsplanung. Schlussendlich tragen eine klare Steuerung und Kontrolle beispielsweise durch Prozessdokumentation und Rollenbeschreibungen, aber auch Eskalationswege und -kriterien sowie geeignete Kennzahlen zu einer erfolgreichen Implementierung des optimalen Prozesses bei.



Amrei Kunze .....

### Einordnung des Presales-Prozesses entlang der Customer Journey





# Zukunft After-Sales

## Neue und altbekannte Herausforderungen im Service- und Teilegeschäft

Im Rahmen einer internen Automobilstudie haben wir insgesamt 16 Pkw-Trendstudien verschiedener Institute und Beratungen analysiert. Auf dieser Basis haben wir Implikationen für das After-Sales-Geschäft abgeleitet. Integriert wurden hierbei auch die unterschiedlichen Pkw-Kundentypen. Bei der Ableitung kommen wir auf neue sowie altbekannte Handlungsfelder. Nachfolgend eine kurze Übersicht zu unseren Ergebnissen.

### Vielzahl an Trendanalysen

Die analysierten Entwicklungen sind breit gefächert und komplex. Insgesamt lassen sich die Trends im automobilen Umfeld zu vier Clustern zusammenfassen (siehe Abbildung).

Die Cluster Digital Connected und New Mobility sind eher als marktverändernde Stimuli zu verstehen, New Customer Journey und Industrial Shifting sind in vielen Aspekten hingegen marktbeeinflussende Ergebnisse. Innerhalb der einzelnen Kategorien ergeben sich spezifische Herausforderungen mit Interdependenzen. Obwohl die Automobilindustrie bereits seit längerem mit Projekten und Programmen diese Entwicklungen antizipiert, bleiben diverse Fragen unbeantwortet.

### Kundenverhalten im Zentrum

Gesellschaft und Verbraucher sind Ursprung und Verstärker der Trends und stehen ebenfalls im Fokus

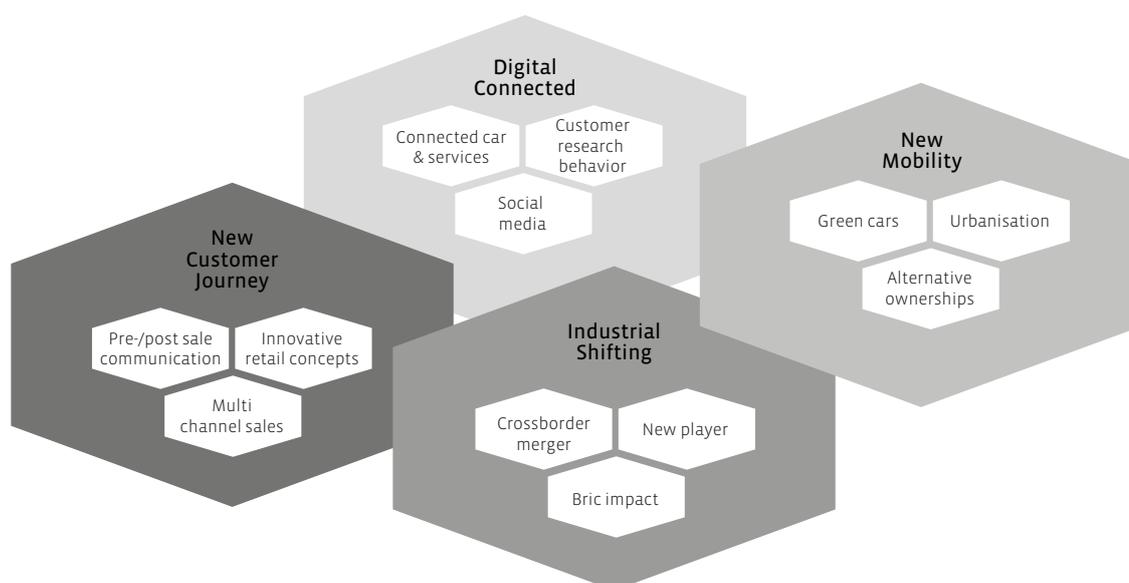
der Auswertung (siehe Infokasten 1). Bei der Ableitung von Maßnahmen müssen drei grundlegende Kundentypen unterschieden werden (mit individueller Kundensegmentierung): klassische Privatkunden, Firmenflottenkunden sowie institutionelle Flotten inklusive des wachsenden Segments alternativer Mobilitätsdienstleister (siehe Infokasten 2).

### Differenzierte Marktbearbeitung

Die Entwicklungen bewirken neben Implikationen für die Gesamtbranche auch Herausforderungen für das hochrentable Service- und Teilegeschäft. Wie lassen sich im After-Sales künftig Profitabilität, Marktausschöpfung und Kundenbindung sicherstellen? Hierzu bedarf es differenzierter Lösungen mit Fokus auf

- die Kundentypen „Statuskunde“, „Firmenflottenkunde“ und „institutionelle Flotten-/Mobilitätsdienstleister“ sowie ihre Kunden,

## Clustering der automobilen (Mega-)Trends



- private und gewerbliche Service- und Teilkunden,
- die Alterssegmente I, II und III,
- die Netzgestaltung (Innenstadt, Stadt und ländliche Versorgung),
- sowie den internationalen Kontext nach Regionen.

Für klassische Privatkunden sind Preisgestaltung, Preistransparenz und Individualisierung der Serviceleistung wichtig. Der Flottenkunde legt neben dem Preis Wert auf Effizienz des Servicegeschäfts und Gewährleistung seiner Mobilität. Die Nutzer von Mobilitätsdienstleistungen interessiert lediglich die Verfügbarkeit von Mobilität, dahinter liegende Serviceprozesse sind für sie irrelevant. Anders bei den Anbietern dieser Leistungen: hier liegt ein großes Potenzial hinsichtlich Full-Service-Betreuung der gesamten Mobilitätsflotte, u. a. durch eine mobile Einheit, die auch Reinigung, Kurzchecks und Kleinreparaturen flexibel am jeweiligen Fahrzeugstandort übernimmt.

Vor dem Hintergrund des veränderten Entscheidungsprozesses „vernetzter Kunden“ („Customer Research Behavior“) verbreitet sich die Kenntnis schlechter Leistungen schnell, seien es Leistungen technischer Art oder im Kundenkontakt. Dies gefährdet nicht nur bestehende Kundenbeziehungen, sondern Neukundengewinnung und -bindung generell. Zur Qualitätssicherung müssen demnach die neuen Technologien beherrscht werden. Das betrifft v. a. die steigende Reparaturkomplexität der beiden Herzstücke von (künftigen) Fahrzeugen: alternative Antriebe (Hybrid- und Null-Emissions-Fahrzeuge) und die Hard- und Software vernetzter Fahrzeuge

sowie immer mehr auch deren Bedienung. Hier sind Qualifizierungskonzepte, neue Rollen und Prozesse, digitale Reparaturmethoden, Werkzeugausstattung, angepasste Werkstattorganisation sowie Call Center bzw. Remote-Support zwingend erforderlich. Diese kostenintensiven Anpassungen müssen kompensiert werden, um die Profitabilität des Servicegeschäfts sicherzustellen.

### Urbanisierung als Treiber neuer Netzstrategien

Ein großer Teil der Kunden lebt und arbeitet in den Metropolen, daher braucht es neben City Stores im Verkauf auch innerstädtische Servicestützpunkte zur Kundenberatung und Fahrzeugannahme. Die Fahrzeuge werden u. a. zu Servicefabriken in kosten- und

### 1. Stadtmensch, always on mit Hang zum Grünen

Der Urbanisierungstrend führt dazu, dass die automobile Mobilität des „Stadtmenschen“ auf die urbanen Rahmenbedingungen limitiert ist. Sein Defizit an Natur kompensiert er u. a. über den Konsum „grüner Produkte“ (Trend Green Cars).

Die Generation „Digital Natives“ ist aufgrund der vielfältigen Verfügbarkeit von Daten und Informationen bestens (vor)informiert. Ihre „always on“-Mentalität führt zu einer besseren Vernetzung mit anderen Verbrauchern, deren Erfahrungen in die Kaufentscheidung einbezogen werden („Customer Research Behavior“).

Im Rahmen ihrer Customer Journey springen Kunden verstärkt zwischen digitalen, mobilen und stationären Vertriebskanälen. Sie sind empfänglich für Markenerlebnisse, verzichten aber auch temporär auf ein Privatfahrzeug und fragen alternative Mobilitätsdienstleistungen nach.



Dr. Thorsten  
Liebehenschel

verkehrsgünstigen Industrielagen geroutet. Für die Innenstadtlagen ergeben sich vielfältige Markenarchitektur- und Designansätze zur Schaffung eines adäquaten Markenerlebnisses.

Gleichzeitig sinken die Anzahl der Kunden und die Rentabilität von Standorten in ländlichen Gebieten. „White Spots“ können nicht besetzt werden. Viele OEMs werden sich künftig für Formate unterhalb der Vertragsstandards und Kooperationen mit anderen Herstellern oder freien Werkstätten öffnen müssen. Dort, wo noch nicht entwickelt, werden zweite Servicelinien entstehen, um passende Instrumente zur Marktausschöpfung für Segmente II und III zu bieten und Netzlücken zu schließen.



Konstantin  
Kliefoth

Weitere Netzthemen werden ein Multikanalansatz für den Service sowie die Überarbeitung der Formate-Strategien sein. Bei den Formaten wird u. a. eine kostenoptimierte Standortfokussierung hinsichtlich der genannten Kundentypen im Vordergrund stehen (z. B. Flottenkunden-Satelliten).

Auch die After-Sales-Kommunikation sollte ihren Beitrag zum Markenerlebnis leisten; personalisierte Kommunikation und der Einsatz von Social Media stehen im Fokus – Voraussetzung hierfür ist ein leistungsstarkes CRM.

### Marktausschöpfung

Zur Kundenbindung eignet sich neben klassischen Maßnahmen wie Garantieverlängerung und Unfallschadenmanagement auch die Einführung eines kundensegmentspezifischen Serviceansatzes. Es ist entscheidend, auch beim Halterwechsel diese (neuen) Kunden in die Markenbindungsmaßnahmen zu integrieren. Das erste Maßnahmenpaket fokussiert die Identifikation der Kunden. Insbesondere die Preistransparenz durch Online-Portale und das geänderte Informationsverhalten verschärfen nochmals den Wettbewerbsdruck. Ein weiteres Handlungsfeld stellt daher das Angebot einer zweiten Teilelinie dar. Maßnahmen zur Neukundengewinnung sind altersgerechte Leistungen wie Paketpreise, Smart Repair oder Serviceverträge. Die Abstimmung der Angebote auf die Kundentypen ist hierbei sehr wichtig.

### Herausforderung Retail

Markenerlebnis, Konsistenz von Markenversprechen und tatsächlicher Kundenerfahrung, Programme zur Kundenloyalisierung: Damit dies zum Erfolg führt, sind drei grundlegende Voraussetzungen im Retail zu schaffen: einfache Prozesse, handlungsorientierte KPI-Steuerung sowie Entlastung der Kundendienstannehmer. Die erfolgreichsten Servicebetriebe in den Kundenzufriedenheitsmessungen haben schlanke Front- und Back-Office-Prozesse und brechen ihre KPIs auf die Mitarbeiter- und Teamebene herunter. Sie setzen diesen Ziele, kommunizieren die individuelle Zielerreichung und diskutieren offene Gegenmaßnahmen bei Planabweichung. Um an den Customer Touch Points nicht durch überlastete Mitarbeiter die Kundenzufriedenheit zu gefährden, haben diese Betriebe in zusätzliches Personal im Kundenkontaktbereich investiert.

Das Instrument der Customer Journey stellt den Kunden und seine Touchpoints mit Marke und Vertriebsorganisation als durchgängigen Flow dar. In der Praxis ist die sog. „Bridge to Sales“ aber noch ein großes Handlungsfeld. Sales und After-Sales werden als zwei Prozesse mit individuellen Zielen verstanden und gelebt. Potenziale einer gemeinsamen Perspektive und abgestimmten Zusammenarbeit, die einerseits zur Marktausschöpfung im Service und andererseits zum Folgegeschäft im Neu- und Gebrauchtwagenverkauf führen, bleiben ungenutzt.

Dies sind nur einige Beispiele für die neuen und bekannten Herausforderungen, die die After-Sales-Verantwortlichen auf ihrer Agenda haben (müssen).



## 2. Drei wesentliche Kundentypen

1. Der Anteil der klassischen Privatkunden, für die Fahrzeug und Marke ein Statussymbol verkörpern, nimmt weiter ab. Dazu sind auch gewerbliche Inhaberzulassungen (da ähnliche Erwartungen) zu zählen (z. B. Ärzte, Anwälte).
2. Konstant bis leicht steigend wird der Anteil an Firmenflottenkunden bleiben (z. B. Unternehmen und Nutzer als unmittelbare Kunden).
3. Das institutionelle Flottengeschäft wächst weiterhin. Zu unterscheiden sind Anbieter (unmittelbarer Kunde) und Nutzer (mittelbarer Kunde) zweier Kundentypen: institutionelle Flotten (wie z. B. Vermietungen) sowie neue alternativen Mobilitätsdienstleistungen (z. B. Car-Sharing). Letzterer wird, dem Trend Alternative Ownership folgend, weiter zunehmen. Dabei ist zwischen herstellerseitigen Angeboten und herstellereungebundenen Dienstleistern zu unterscheiden. Für den Kunden ist das Fahrzeug ein „mobiles Endgerät“ mit Full-Service ohne persönliches Involvement.

# Customer- und Product Journey

## Dem Kunden wie auch dem Fahrzeug folgen

Für ein umfassenderes Bild über die Herausforderungen im automobilen Service-Geschäft lässt sich die Customer Journey um die Betrachtung der Product Journey ausweiten.

### Ausweitung Perspektive

Am Beispiel von Leasing- und Flottenfahrzeugen kann man die Product Journey anschaulich darstellen. Leasing-Rückläufer gehen über den GW\*\*-Markt meist mit 3 – 4 Jahren in Privathand über. Die Customer Journey endet hier für den Erstkunden, setzt sich aber bei erfolgreicher Gestaltung der Touchpoints mit dem Folgeleasingvertrag fort. Für den GW-Käufer beginnt die Customer Journey, und das Produkt befindet sich in einem weiteren Abschnitt seiner Product Journey. Die Fahrzeuglaufzeit über die Segmente I-III lässt sich damit als Product Journey darstellen, überlagert von verschiedenen Customer Journeys.

Für den Segment I-Kunden wird seitens der OEMs das Markenerlebnis forciert, für die hochrentablen Segment II-III-Kunden steht die Serviceloyalität und damit die Ausschöpfung der Umsatzpotenziale im Vordergrund.

Beginnt die Customer Journey mit einem GW-Kauf, so liegt eher eine geringe Serviceloyalität vor. Fast alle Hersteller haben derweil Professionalisierungsprogramme für junge Gebrauchte eingeführt, aber der Trend der abnehmenden Serviceloyalität nach der Garantiezeit setzt sich fort. Mit dem Halterwechsel verliert die Markenwerkstatt Auto und Kunden bzw. letzterer „wurde nie gesehen“.

Connected Cars-Technologien bieten künftig neue Chancen für diesen Bereich, für die OEMs liegt die Herausforderung in der frühzeitigen Entwicklung von Programmen, um den Handel zu unterstützen (z. B. GW Service Voucher).

### Segmentspezifische Marktbearbeitung

Vielen OEMs fällt der Spagat zwischen Markenerlebnis und Positionierung in preissensibleren

Kundensegmenten über die gesamte Product Journey schwer. Differenzierte Marketing-Strategien, die Customer und Product Journey als Basis für eine segmentspezifische Marktbearbeitung in Einklang bringen, werden für den (After-)Sales unerlässlich.

### Branchenübergreifender HPP-Beratungsansatz

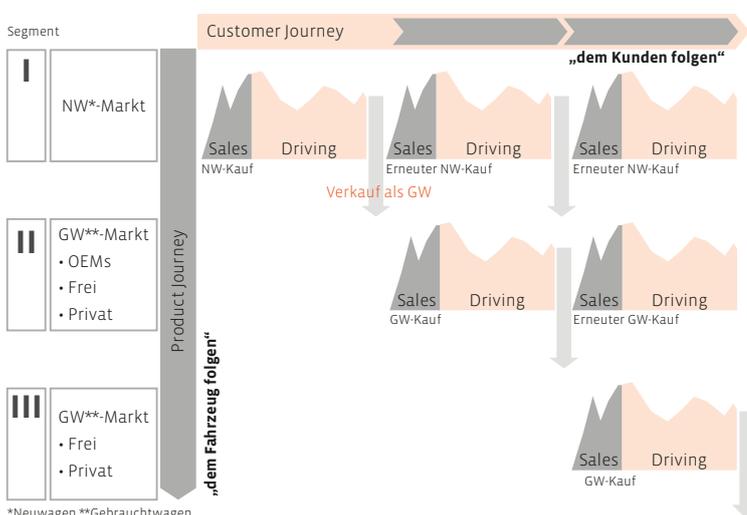
Diesen Betrachtungsansatz übertragen wir auch auf unsere anderen Zielbranchen. Dabei geht es um die

1. Ist-Aufnahme, Analyse und Bewertung der Touchpoints entlang der Customer Journey,
2. Definition der künftigen Touchpoints entlang der Customer Journey,
3. Entwicklung des Touchpoint-spezifischen Produkt-/Serviceangebots verbunden mit branchenspezifischen Möglichkeiten eines Multikanalvertriebs.



Konstantin Kliefoth

### Customer Journey und Product Journey





HPP Berater | Ein Schlüssel zum Erfolg

## Unsere neuen Direktoren

HPP beschäftigt mehr als 50 hochqualifizierte Berater. Ob Partner oder Praktikant, jeder leistet seinen persönlichen Beitrag zum Erfolg unserer Projekte. An dieser Stelle möchten wir unsere Direktoren vorstellen. Ihre langjährige Beratungs- und Branchenexpertise ist ein Schlüssel zu ausgezeichneter Projektleitung und Kundenzufriedenheit. Die Werdegänge und Erfahrungen der drei Berater sind sehr individuell. Elena Yakushkina ist seit 2012 Direktorin, Thomas Pauli und Konstantin Kliefoth wurden 2014 zu Direktoren ernannt.



Elena Yakushkina hat sich ihr umfassendes Know-how in fast zehn Jahren Beratungserfahrung in der Automobilbranche und der Industrie erworben.

Zudem konnte sie ihre Projekterfahrung um die Bank- und Kreditbranche erweitern. Wir freuen uns, dass Frau Yakushkina nach der Geburt ihres Sohnes Lars in 2012 wieder unser Team bereichert. Die Diplom-Volkswirtin hat in Moskau, Berlin und London studiert und hat einen MBA.



Thomas Pauli konnte seine bei verschiedenen Automobilherstellern gewonnene Expertise auch erfolgreich in der Telekommunikationsbranche

anwenden. Im Laufe seiner achtjährigen Beraterkarriere konnte der zertifizierte Projektmanagement-Fachmann (GPM) viel Auslandserfahrung sammeln. Der Diplom-Volkswirt hat in Heidelberg studiert.



Im Mittelpunkt der Beratungstätigkeit von Konstantin Kliefoth stand bisher die Automobilbranche. Der ebenfalls zertifizierte Projektmanage-

ment-Fachmann (GPM) war bereits zu Studienzeiten als Praktikant bei HPP tätig. Nachdem er zwei Jahre als Marketing-Manager in Shanghai gearbeitet hatte, stieg er als Consultant bei HPP ein. Der Diplom-Kaufmann hat in Münster studiert.

Trotz unterschiedlicher Werdegänge und Talente haben unsere Direktoren vieles gemeinsam: Sie haben Projekte von der Konzeption bis hin zur Implementierung begleitet, und Internationalität sowie Flexibilität sind selbstverständlich für sie.

### HPP Partnerschaften

## Insignion Management Consulting GmbH

Im Segment Banken und branchenübergreifend im Themenfeld Multi-projektmanagement arbeitet HPP mit der Insignion GmbH zusammen. Unser Partner ist eine Managementberatung mit Fokus auf Portfolio-, Programm- sowie Einzelprojektmanagement im Finanzdienstleistungssektor. Ihr Beratungsschwerpunkt liegt in der strategie- und umsetzungsorientierten Beratung, insbesondere in größeren Transformationsvorhaben. Die Leistungen decken hierbei den gesamten Lebenszyklus ab, von der Planung bis hin zur aktiven Steuerung der Umsetzung.

Insignion fungiert sowohl als Schnittstelle zwischen Fachbereich und IT-Organisation wie auch als Binde-

glied zwischen Senior Management, Programmverantwortlichen und Projektteams. Hierbei richtet sich der Fokus stets auf optimierte, professionelle sowie effiziente Strukturen. Mit eigens entwickelten Enablern, wie z. B. P<sup>3</sup>CT, einer branchenübergreifenden Portfolio-, Programm- und Projektmanagement-Lösung, komplettieren sie ihr Angebotsportfolio.

In der Partnerschaft mit Insignion ergänzen wir uns horizontal in der komplementären Branchenexpertise sowie vertikal durch gemeinsame und branchenübergreifende Nutzung technischer Werkzeuge. Mit gleichem Bürostandort in Frankfurt profitieren wir zudem von der effektiven Zusammenarbeit und

kurzen Abstimmungswegen. Weitere Informationen zum Unternehmen und seinen Leistungen finden Sie unter [www.insignion.de](http://www.insignion.de)

