



Diskussionsunterlage

Frankfurt | Juni 2020

# Strategische Entwicklung im Kontext Covid-19

Ableitung von mittelfristigen Maßnahmen zur Netzentwicklung

# Dieses Papier ist als zweiter Teil einer Gesamtbetrachtung zu verstehen, welche den Handlungsbedarf im Automotive Retail im Kontext von Covid-19 aufzeigt

## 1. Teil: Unterstützung Retail

- Ableitung von kurzfristigen Maßnahmen für OEM und Handel
- **Mai 2020** veröffentlicht

HPP | Strategie- und  
Marketingberatung

Diskussionsunterlage

Frankfurt | Mai 2020

### Unterstützung Retail im Kontext Covid-19

Ableitung von kurzfristigen Maßnahmen für OEM und Handel

## 2. Teil: Strategische Entwicklung

- Ableitung von mittelfristigen Maßnahmen zur Netzentwicklung
- **Juni 2020** veröffentlicht

HPP | Strategie- und  
Marketingberatung

Diskussionsunterlage

Frankfurt | Juni 2020

### Strategische Entwicklung im Kontext Covid-19

Ableitung von mittelfristigen Maßnahmen zur Netzentwicklung

# Der Ausbau und die Nutzung von digitalen Technologien im automobilen Vertrieb wird unserer Meinung nach (endlich) deutlich an Fahrt gewinnen

*„Die Corona-Krise hat uns die Bedeutung digitaler Technologien für Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft sehr klar vor Augen geführt. Die Krise ist ein Weckruf, die Digitalisierung nun massiv voranzutreiben. Wir haben uns in der Vergangenheit zu viel Zeit bei der Digitalisierung gelassen. Jetzt heißt es, digitale Infrastruktur aufzubauen, Geschäftsprozesse umfassend zu digitalisieren und neue, digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln.“*

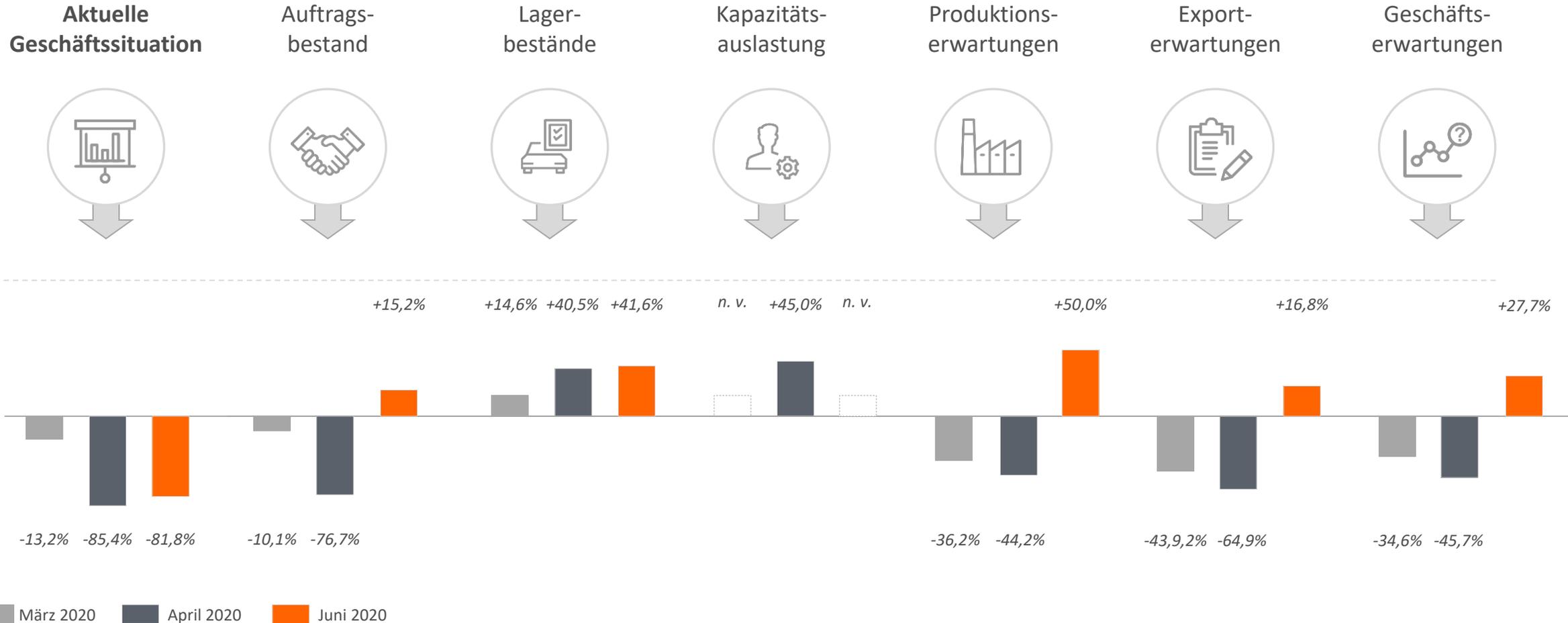
---

**Achim Berg, Präsident des Digitalverbands Bitkom**

Die von Covid-19 ausgelösten Veränderungen werden sowohl in der OEM-Strategie, im Kundeverhalten und bei den politischen Rahmenbedingungen zu spüren sein

	Vor Covid-19		Nach Covid-19
 <p><b>OEM-Strategie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorbereitungen auf Umstellungen im Handel</li> <li>▪ Digitalisierung vorantreiben</li> <li>▪ R&amp;D in Connected, Autonomous, Electric</li> <li>▪ Wandel zum Dienstleistungsanbieter</li> </ul>	➔ ?	<p>Gibt Covid-19 die Chance den Wandel schneller einzuleiten und Veränderungen zu forcieren?</p>
 <p><b>Politische Rahmenbedingungen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forcierung Elektromobilität</li> <li>▪ Umweltziele im Fokus</li> <li>▪ Ausbau Ladeinfrastruktur</li> </ul>	➔ ?	<p>Wie wird sich die Entscheidung der Politik, Elektromobilität / Hybrid zu subventionieren, auswirken?</p>
 <p><b>Kunde</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veränderungen im Kundenverhalten</li> <li>▪ Sharing statt Owning</li> <li>▪ Urbanisierung verstärkt zusätzlich diese Trends</li> </ul>	➔ ?	<p>Welche Prioritäten haben die Kunden in Zukunft und mit welcher Kaufkraft kann man rechnen?</p>

# Nach dem großen Absturz des Ifo-Geschäftsklimaindexes zur deutschen Automobilindustrie, verzeichnet er mittlerweile wieder erste Verbesserungen



Quelle: Konjunkturumfrage Ifo Institut – Pressemitteilungen ([www.ifo.de/node/55023](http://www.ifo.de/node/55023) & [www.ifo.de/node/56516](http://www.ifo.de/node/56516))

# Covid-19 hat eine wirtschaftliche Krise ausgelöst, die die Automobilindustrie in der ohnehin herausfordernden Phase des strukturellen Wandels hart trifft

## Ausgelöste wirtschaftliche Krise durch Covid-19

- Reduzierung direkter, sozialer Kontakte und Einschränkung der Bewegungsfreiheit
- Stillstand der Wirtschaft - geschlossene Geschäfte und Produktionsstätten bzw. langsames und gezieltes Hochfahren einzelner Teilbereiche
- Mehr als 10 Mio. Personen in Kurzarbeit und drohender Anstieg der Arbeitslosigkeit
- Finanzielle Unsicherheit und Rückgang der allgemeinen Konsum- und Investitionsbereitschaft
- Milliarden schwere Hilfsprogramme der Politik v.a. zur Vermeidung von Massenarbeitslosigkeit
- Gefahr und Verunsicherung bezüglich einer zweiten Welle von Covid-19

## Wandel in der Automobilindustrie entlang diverser Schwerpunktthemen

- Forcierung des Umstiegs auf Elektromobilität zwecks Einhaltung CO2-Ziele (neue Produkte, Ladeinfrastruktur)
- Investitionen in Digitalisierungsinitiativen vor allem im Kontext vernetztes Fahrzeug
- Investitionen in R&D im Kontext autonomes Fahren
- Entwicklung hin zu Anbietern von Mobilität mit Schwerpunkt Automobil
- Forcierung der Kundenzentrierung in Verbindung mit der Konzeption neuer „Erlebniswelten“ (Formate) in Sales und Aftersales
- Nahtlose Customer Journey Online und Offline – 360° Kundendatenmanagement



## Unklare künftige Entwicklungen

- Wie erfolgreich werden die staatliche Hilfsmaßnahmen sein?
- Hat die Politik genügend finanzielle Reserven, um den Umstieg auf Elektromobilität durch entsprechende Kaufanreize für Endkunden sowie Investitionen in E-Infrastruktur zu unterstützen?
- Wie lange hält die Covid-19 Verunsicherung an und was bedeutet das für die Automobilindustrie?
- Kann sich der Handel von den Auswirkungen der Krise erholen oder muss er sich radikal wandeln?
- Covid-19 als Chance für die Umsetzung von radikalen Maßnahmen?

# Vor allem im automobilen Handel sind die Auswirkungen von Covid-19 deutlich zu spüren – Kundennachfrage, Umsatz und Geschäftsklima sind massiv eingebrochen

DIE AUTOMOBILINDUSTRIE UND COVID-19 HPP | Strategie- und Marketingberatung

Covid-19 hat eine wirtschaftliche Krise ausgelöst, die die Automobilindustrie in der ohnehin herausfordernden Phase des strukturellen Wandels hart trifft

Ausgelöste wirtschaftliche Krise durch Covid-19	→	Wandel in der Automobilindustrie entlang diverser Schwerpunktthemen	→	Unklare künftige Entwicklungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reduzierung direkter, sozialer Kontakte und Einschränkung der Bewegungsfreiheit</li> <li>▪ Stillstand der Wirtschaft - geschlossene Geschäfte und Produktionsstätten bzw. langsames und gezieltes Hochfahren einzelner Teilbereiche</li> <li>▪ Mehr als 10 Mio. Personen in Kurzarbeit und drohender Anstieg der Arbeitslosigkeit</li> <li>▪ Finanzielle Unsicherheit und Rückgang der allgemeinen Konsum- und Investitionsbereitschaft</li> <li>▪ Milliarden schwere Hilfsprogramme der Politik v.a. zur Vermeidung von Massenarbeitslosigkeit</li> <li>▪ Gefahr und Verunsicherung bezüglich einer zweiten Welle von Covid-19</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forcierung des Umstiegs auf Elektromobilität zwecks Einhaltung CO2-Ziele (neue Produkte, Ladeinfrastruktur)</li> <li>▪ Investitionen in Digitalisierungsinitiativen vor allem im Kontext vernetztes Fahrzeug</li> <li>▪ Investitionen in R&amp;D im Kontext autonomes Fahren</li> <li>▪ Entwicklung hin zu Anbietern von Mobilität mit Schwerpunkt Automobil</li> <li>▪ Forcierung der Kundenzentrierung in Verbindung mit der Konzeption neuer „Erlebniswelten“ (Formate) in Sales und Aftersales</li> <li>▪ Nahtlose Customer Journey Online und Offline – 360° Kundendatenmanagement</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie erfolgreich werden die staatliche Hilfsmaßnahmen sein?</li> <li>▪ Hat die Politik genügend finanzielle Reserven, um den Umstieg auf Elektromobilität durch entsprechende Kaufanreize für Endkunden sowie Investitionen in E-Infrastruktur zu unterstützen?</li> <li>▪ Wie lange hält die Covid-19 Verunsicherung an und was bedeutet das für die Automobilindustrie?</li> <li>▪ Kann sich der Handel von den Auswirkungen der Krise erholen oder muss er sich radikal wandeln?</li> <li>▪ Covid-19 als Chance für die Umsetzung von radikalen Maßnahmen?</li> </ul>

Strategische Entwicklung im Kontext Covid-19 | HPP | Juni 2020 6



## Herausforderungen Automotive Retail

Massive Umsatzeinbrüche bedingt durch Covid-19

Anhaltende geringe Kundennachfrage bei vollen Lagern, welche auch nicht mehr durch einen Boost vollständig kompensiert wird

Verschobene Produkt-Launches und Liefertermine erschweren den Absatz von Fahrzeugen zusätzlich

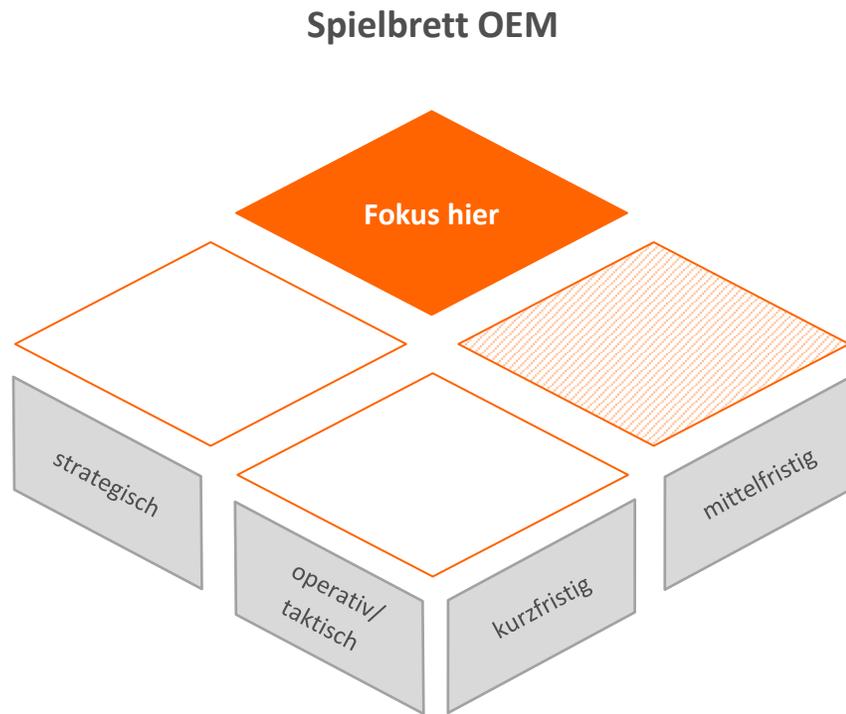
Drohende Welle von Insolvenzen im Handel durch Liquiditätsmangel

Entlassungen/Freistellungen von Mitarbeitern und damit einhergehender Verlust von wichtigem Know-how

Umsetzung von neuen Verhaltens- und Abstandsregeln

**Handel Geschäftsklimaindex im April/Mai auf historischem Tief**

# Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen, muss der Hersteller auch seine strategischen Maßnahmen überdenken und an die Situation anpassen



Wir betrachten in dieser Unterlage im nächsten Schritt die strategischen Maßnahmen mit **mittelfristiger Wirkung** im Handel

**Mittelfrist-Perspektive OEM**  
(strategische Umwandlung)



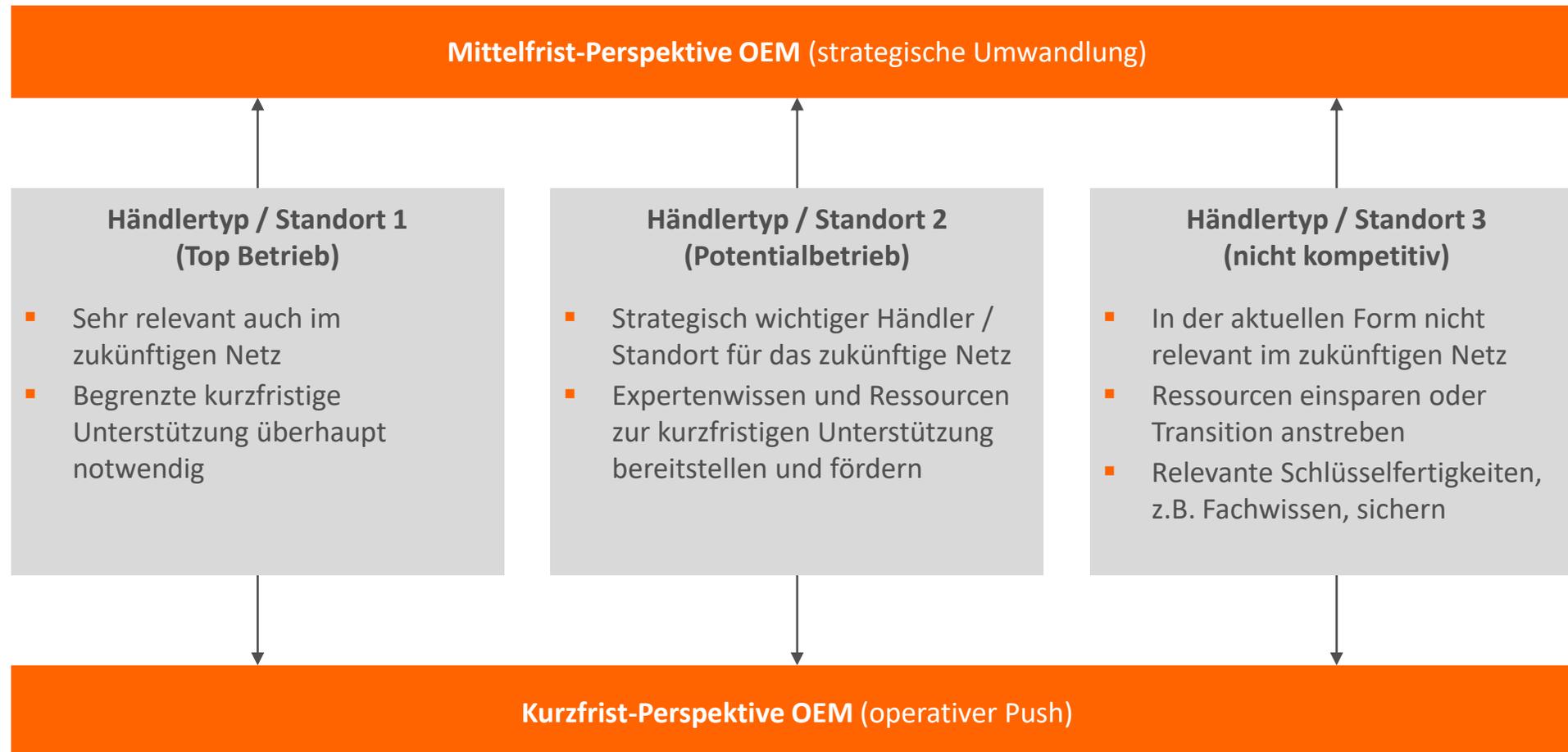
**Kurzfrist-Perspektive OEM**  
(operativer Push)

- Forcierung der Umstellung auf Direktvertrieb u.a. im Zuge Elektromobilität
- Mehrheit der Interaktionen direkt zwischen OEM und Kunden - Entwicklung von passgenauen Angebote direkt durch OEM
- Wandel zum Agentenmodell im Retail für Sales und Aftersales
- Ausdünnung des Retail-Netzes und Fokussierung auf eine reduzierte und optimierte Händleranzahl



- Retail als primärer Kanal und Kernelement im Rahmen des mehrstufigen Vertriebs
- OEM als aktiver Unterstützer des Handels in Sales unter anderem durch die Zuführung von Kaufinteressenten sowie Aftersales
- Kundenkontaktprozesse verlagern sich zunehmend in die Online Welt - Retail weiterhin als „Eigentümer“ der Kundendaten
- Professionelles und gut ausgebautes Retail-Netz als Erfolgsbasis für den OEM

Auch bei der strategischen Perspektive gilt es, die Umsetzung der kurzfristigen operativen Unterstützung des Retailers zu berücksichtigen



# Darauf aufbauend sollten sich die Maßnahmen zur strategischen Weiterentwicklung des Netztes an den folgenden Grundsätzen orientieren

- 1 Die aktuelle Situation bietet die Möglichkeit jetzt notwendige **strategische Weiterentwicklungen** des Netztes durch den OEM voran zu treiben, parallel zu gezielten kurzfristigen Maßnahmen welche **selektiv den Handel unterstützen**
- 2 Nicht alle Maßnahmen haben einen innovativen Charakter, viele sind bereits lange bekannt. Allerdings bietet die Situation rund um Covid-19 die **Chance frühzeitiger und entschiedener in die Umsetzung** zu gehen.
- 3 Die Reduzierung physischer Kontakte zeigt gleichermaßen die **Chancen der Digitalisierung** auf, sodass Maßnahmen soweit möglich durch den Einsatz digitaler Elemente und Innovationen neu gedacht bzw. optimiert werden sollten
- 4 Die Maßnahmen müssen die **aktuelle Marktsituation aufnehmen** und diese widerspiegeln, was bedeutet, dass die **Kaufkraft** und **Konsumbereitschaft** weiterhin sehr verhalten ist und dies wahrscheinlich auch so bleiben wird
- 5 Alle **Maßnahmen liegen konzeptionell auf der OEM-Ebene**. Dabei muss jedoch klar unterschieden werden, welche Maßnahmen nur auf OEM Ebene wirken und welche konzeptionell vorbereitet und dann **im Retail umgesetzt** werden

Auf dieser Grundlage hat HPP erste strategische Maßnahmen umrissen, die der Weiterentwicklung des Netzes in der aktuellen Situation dienen

Konzeptionelle Ebene OEM

Veränderung Vertrieb

- 1 Neuausrichtung zu Direktvertrieb
- 2 Wechsel zum Agentenmodell
- 3 Trennung Sales und After-Sales Netz
- 4 Einführung/Ausbau zentralisierter Online Sales
- 5 Einführung Remote Operations

Optimierung Vertrieb

- 1 Optimierung Online 2 Offline Prozesse
- 2 Umsetzung spezialisierte Sales Formate
- 3 Umsetzung spezialisierte After-Sales Formate
- 4 Kundengerechte Mobilitätsangebote (u.a. Auto-Abo)
- 5 Kooperationen im Vertrieb

# Zur Veränderung des Vertriebs sehen wir einen fünf Punkte Plan, um die strategische Weiterentwicklung des Netzes nach vorne zu treiben

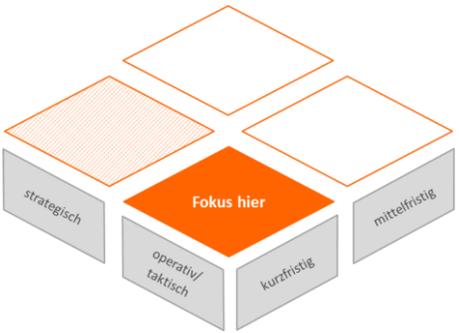
	1 Neuausrichtung zu Direktvertrieb	2 Wechsel zum Agentenmodell	3 Trennung Sales und After-Sales Netz	4 Einführung/Ausbau zentralisierter Online Sales	5 Einführung Remote Operations
Kurzbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reorganisation im OEM und im Handel</li> <li>Erschaffung von relevanten Strukturen</li> <li>Etablierung und Umstellung von Prozessen</li> <li>Einrichtung eines zentralisierten Lead-Managements und Routings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definition jeweiliger marktindividueller Konzepte</li> <li>Umstellung Händlerverträge</li> <li>Schaffung der neuen Vertriebsstrukturen</li> <li>Optimierung der relevanten Rollen und IT</li> <li>Einrichtung neuer Kompensations- und Profitabilitätsmodelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umstellung der Händlerverträge für klarere Trennung neues Sales-Modell (z.B. Direktvertrieb) und After-Sales</li> <li>Händler verstärkt als Kompetenzen im After-Sales</li> <li>Spezialisierte Formate für die neuen Rollen des OEMs und des Handels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erstellung einer Onlineplattform</li> <li>Einrichtung des Vertriebskanals und Verknüpfung zu weiteren Kanälen</li> <li>Anbindung des Handels für nahtlose Kundenprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durchführung von Services remotely wenn möglich</li> <li>Over-the-Air Software Updates</li> <li>Reparatur von software-basierten Fehlermeldungen im Fahrzeug</li> <li>Kunde muss seltener in physische Werkstatt</li> </ul>
Wirkrichtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absatzsteigerung</li> <li>Effizienz und Profitabilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absatzsteigerung</li> <li>Effizienz und Profitabilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effizienz und Profitabilität</li> <li>Marktabdeckung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundenzufriedenheit</li> <li>Absatzsteigerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steigerung Kundenzufriedenheit</li> <li>Steigerung Effizienz</li> </ul>

# Ergänzend dazu gilt es weitere strategische Weiterentwicklungen zur Optimierung des Vertriebs zu implementieren

	1 Optimierung Online 2 Offline Prozesse	2 Umsetzung spezialisierte Sales Formate	3 Umsetzung spezialisierte After-Sales Formate	4 Kundengerechte Mobilitätsangebote (u.a. Auto-Abo)	5 Kooperationen im Vertrieb
Kurzbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitale IT-Architektur und Schnittstellen schaffen</li> <li>Systemwelt ausrichten mit Hinblick auf Kundenorientierung im Front-End</li> <li>Prozesse vereinfachen, verknüpfen und optimieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kein „one-size fits it all“</li> <li>Implementierung von Formaten in Kundennähe</li> <li>Z.B. Stadt-Verkaufspunkte, Übergabe- oder Testfahrt-Zentren</li> <li>Synergien und Wechselwirkungen zwischen Formaten heben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kein „one-size fits it all“</li> <li>Implementierung von Formaten in zur Steigerung der Effizienz</li> <li>Z.B. Abgabe-Punkte, automatisierte Fabriken mit schlanken Arbeitsvorgängen</li> <li>Synergien und Wechselwirkungen zwischen Formaten heben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lücke schließen zwischen Verkauf und Leasing/Miete</li> <li>Kurzfristige Prüfung und Ausgestaltung eines Abo-Angebots</li> <li>Kurzfristige Bereitstellung von Individual-PKWs</li> <li>Ableitung verschiedener Modelle, z.B. Rundum-Sorglos vs. Erlebnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kooperationen, z.B. zur Lead-Generierung oder zum Vertrieb mit neuen Partnern</li> <li>Definition des erwünschten Markenerlebnisses und der Positionierung</li> <li>Erarbeitung einer Partner-/Kooperationsstrategie</li> <li>Vorschlag möglicher Partner</li> </ul>
Wirkrichtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundenzufriedenheit</li> <li>Effizienz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steigerung Kundenzufriedenheit</li> <li>Marktabdeckung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steigerung Effizienz</li> <li>Marktabdeckung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steigerung Kundenzufriedenheit</li> <li>Absatzsteigerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marktabdeckung</li> <li>Absatzsteigerung</li> </ul>

Nicht alle Maßnahmen haben einen innovativen Charakter, viele sind bereits lange bekannt. Doch nun gilt es zu priorisieren wie das Netz zu entwickeln ist.

### Arbeitsstrang 1



**Operativ / kurzfristig**

- Priorisierte konzeptionelle Entwicklung von ausgewählten Anti-Covid-19 Maßnahmen
- Schnelle Umsetzung der Maßnahmen

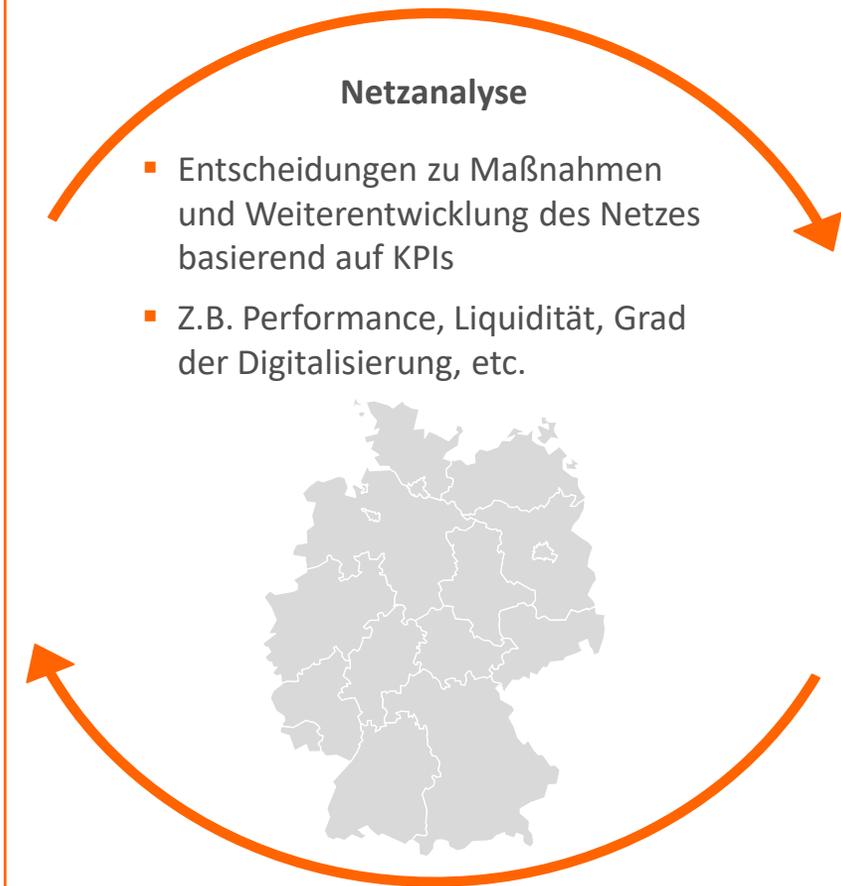
Verkauf und Absatzförderung und WFO HPP | Strategie und Marketingberatung

Auf dieser Grundlage hat HPP erste kurzfristige Maßnahmen umrissen, die durch den OEM oder direkt im Retail umgesetzt werden sollten

Konzeptionelle Ebene OEM	
Wirkungs-Ebene OEM	Wirkungs-Ebene Retail
1. Förderung Kundenprogramme direkte Absatzförderung	1. Verstärkte digitale und mobile Kundenbetreuung
2. Händlerindividuelle Anpassung der Morgenstruktur	2. Förderung digitale Angebote und Kundenkommunikation
3. Remote Retail Support und digitale Autohäuserberatung	3. Direktansprache potentieller Kunden durch Verkäufer
4. Das digitale Autohaus als weiteres Format	4. Digitaler Health-Check des Händlers
5. Liquiditätschonende Lösungen für Gewerbetreibende	5. Covid-19 Task Force zur Umsetzung der Programmmaßnahmen

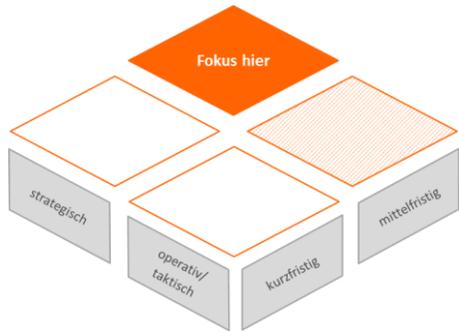
Internationales Marketing Center Covid-19 | HPP | 19.06.2020

### Netzanalyse



- Entscheidungen zu Maßnahmen und Weiterentwicklung des Netzes basierend auf KPIs
- Z.B. Performance, Liquidität, Grad der Digitalisierung, etc.

### Arbeitsstrang 2



**strategisch / mittelfristig**

- Möglichkeit nutzen um bekannte notwendige Weiterentwicklung und Maßnahmen voranzutreiben
- Weiterentwicklung des Netzes



HPP | Strategie und Marketingberatung

Diskussionsunterlage Frankfurt | Mai 2020

**Strategische Entwicklung im Kontext Covid-19**  
Ableitung von mittelfristigen Maßnahmen zur Netzentwicklung

# Kontakt



**Ansprechpartner**  
**Dr. Thorsten Liebehenschel**

Telefon: +49 (0) 69 | 66 88 526

Mobil: +49 (0) 171 | 37 71 197

E-Mail: [thorsten.liebehenschel@hpp-consulting.de](mailto:thorsten.liebehenschel@hpp-consulting.de)



**Ansprechpartner**  
**Christian Karwehl**

Telefon: +49 (0) 69 | 66 88 525

Mobil: +49 (0) 171 | 26 21 546

E-Mail: [christian.karwehl@hpp-consulting.de](mailto:christian.karwehl@hpp-consulting.de)

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

Goldsteinstraße 114  
D-60528 Frankfurt am Main

Website: [www.hpp-consulting.de](http://www.hpp-consulting.de)