



Diskussionsunterlage

Frankfurt | Mai 2020

## Unterstützung Retail im Kontext Covid-19

Ableitung von kurzfristigen Maßnahmen für OEM und Handel




# 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.“*

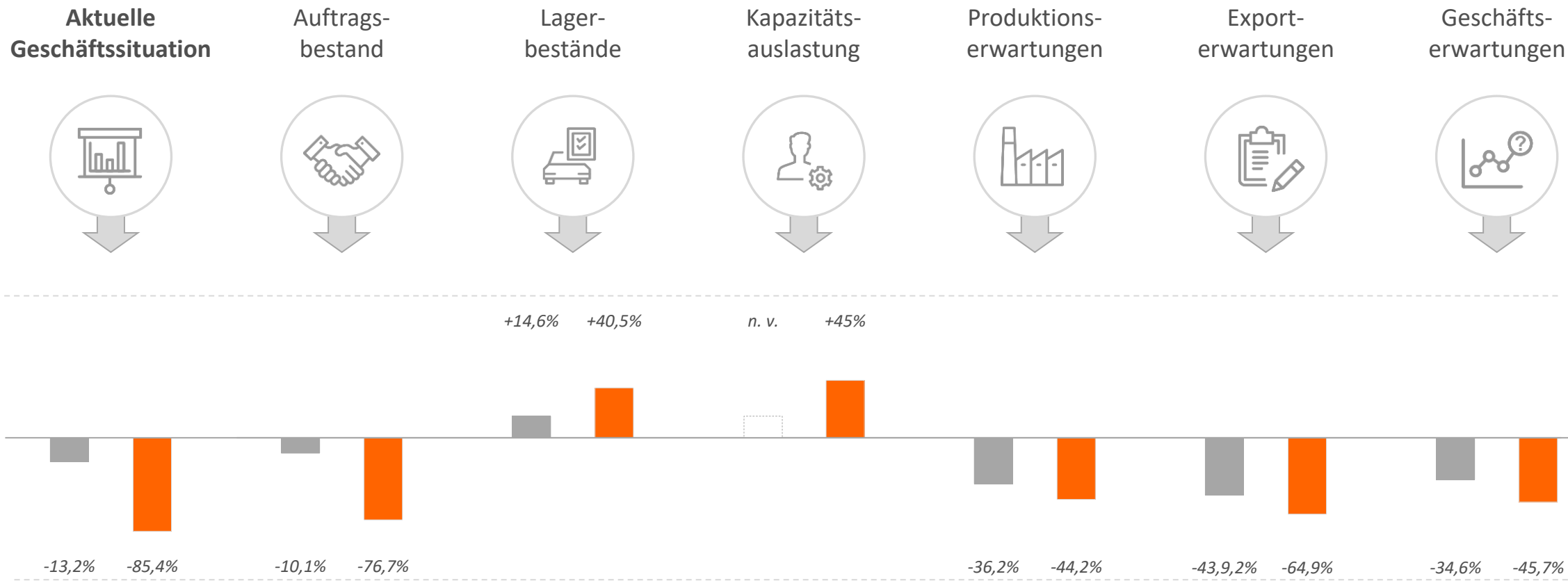
---

**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>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>
 <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>Kann die Politik den Schwerpunkt Elektromobilität weiter fortsetzen oder müssen andere Investitionen/ Subventionen vorgezogen werden?</p>

# Der Ifo-Geschäftsklimaindex zur deutschen Automobilindustrie verzeichnet den größten Absturz und niedrigsten Wert seit der deutschen Wiedervereinigung



■ März 2020 ■ April 2020

Quelle: Konjunkturumfrage Ifo Institut – Pressemitteilung vom 04.05.2020 ([www.ifo.de/node/55023](http://www.ifo.de/node/55023))

# 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

## 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 werden staatliche Hilfsmaßnahmen zur allgemeinen Unterstützung der Automobilindustrie konkret aussehen und wie erfolgreich werden sie 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 Covid-19 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> </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 werden staatliche Hilfsmaßnahmen zur allgemeinen Unterstützung der Automobilindustrie konkret aussehen und wie erfolgreich werden sie 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 Covid-19 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>

Unterstützung Retail im Kontext Covid-19 | HPP | Mai 2020 5



## Herausforderungen Automotive Retail

Massive Umsatzeinbrüche bedingt durch 5-wöchigen Shutdown

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

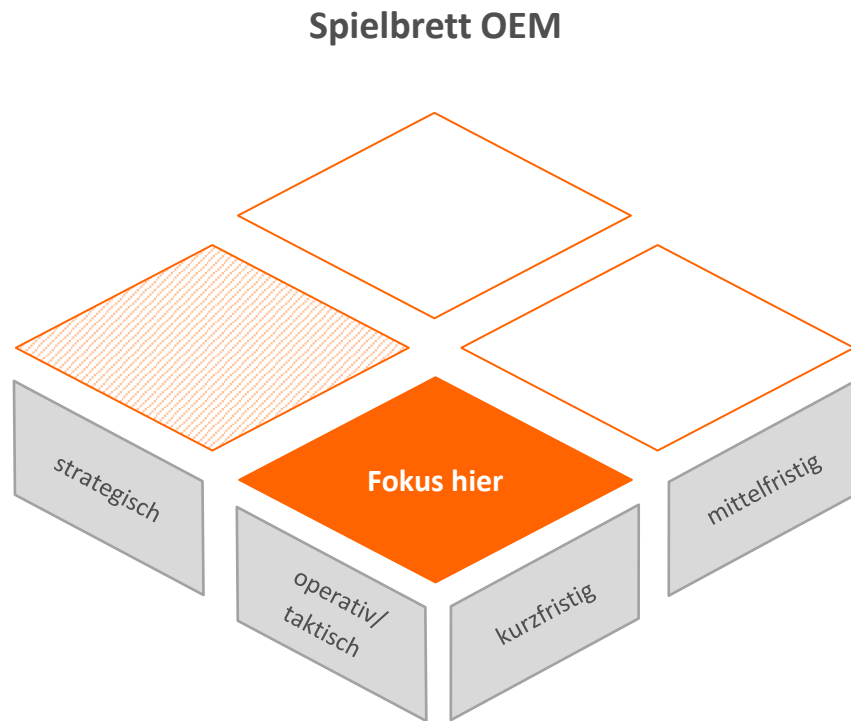
Drohende Welle von Insolvenzen im Handel durch Liquiditätsmangel

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

Umsetzung von neuen Verhaltens- und Abstandsregeln

**Geschäftsklimaindex im Handel auf historischem Tief**

# Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen, muss der Hersteller Ideen und Maßnahmen entwickeln, um den Retail kurzfristig taktisch-operativ zu unterstützen



*Wir betrachten in dieser Unterlage im ersten Schritt taktisch-operative OEM- und Retail-Maßnahmen mit **kurzfristiger Wirkung** im Handel*

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



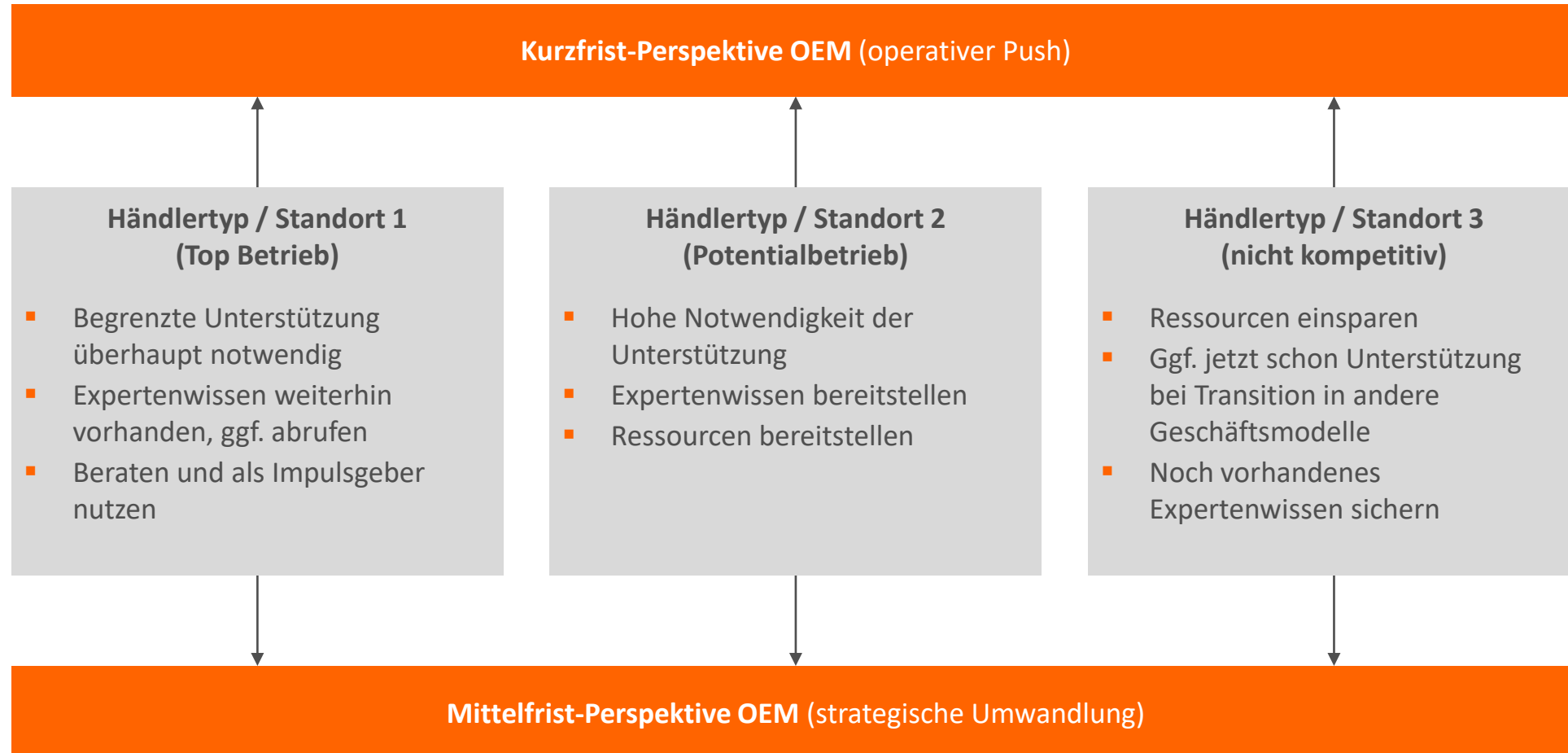
**Mittelfrist-Perspektive OEM**  
(strategische Umwandlung)

- 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



- 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

# Bei der kurzfristigen operativen Unterstützung des Retailers gilt eine selektive Umsetzung vor dem Hintergrund der strategischen Perspektive





# Auf diesen Herausforderungen aufbauend sollten sich die Maßnahmen zur Unterstützung des Handels an den folgenden Grundsätzen orientieren

- 1 Der Retail benötigt jetzt eine **gezielte Unterstützung** durch den OEM im Sinne von Maßnahmen, die kurzfristig Wirkung zeigen bzw. zu einer **direkten Verbesserung der derzeitigen Situation** beitragen
- 2 Die **Maßnahmen gilt es gezielt** und nicht nach dem Gießkannenprinzip im Netz zu **implementieren**. Vor allem vor dem Hintergrund der mittelfristigen Umstellung auf Direktvertrieb wäre dies für den OEM nicht zielführend
- 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 werden über den OEM eingesteuert**. 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 kurzfristige Maßnahmen umrissen, die durch den OEM oder direkt im Retail umgesetzt werden sollten

Konzeptionelle Ebene OEM

Wirkungs-Ebene OEM

- 1 Forcierung Kundenprogramme direkte Absatzförderung
- 2 Händlerindividuelle Anpassung der Margenstruktur
- 3 Remote Retail Support und digitale Autohausberatung
- 4 Push des digitalen Autohauses als weiteres Format
- 5 Liquiditätsschonende Lösungen für Gewerbekunden

Wirkungs-Ebene Retail

- 1 Verstärkte digitale und mobile Kundenbetreuung
- 2 Forcierung digitale Angebote und Kundenkommunikation
- 3 Direktansprache potentieller Kunden durch Verkäufer
- 4 Digitaler Health-Check des Händlers
- 5 Covid-19 Task Force zur Umsetzung der Hygienemaßnahmen

# Auf Hersteller-Ebene sehen wir einen fünf Punkte Plan, um das Retail-Netz gezielt bei der Bewältigung der akuten Herausforderungen zu unterstützen

	1 Kundenprogramme Absatzförderung	2 Anpassung der Margenstruktur	3 Remote Retail Support & digitale Beratung	4 Push digitales Autohaus als Format	5 Lösungen Gewerbekunden
Kurzbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermarktung von besonders attraktiven Finanzierungsoptionen</li> <li>Prämien bzw. Sonderaktionen für Bestandsware (bspw. Wegfall der Anzahlung und Stundung von Zinsen)</li> <li>Verbesserte Inzahlungnahme-Konditionen für Gebrauchtfahrzeuge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduzierung der Bemessungsgrundlage für Händler-Boni entsprechend dem aktuellen sowie prognostizierten Absatzrückgang</li> <li>Frühzeitige Auszahlung der Händler-Boni zur Überbrückung von existenzbedrohenden Liquiditätsengpässen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remote, digitale Händlerunterstützung im operativen Geschäft</li> <li>Kurzfristiger Ausgleich von fehlenden Kapazitäten bzw. fehlender Expertise durch Retail-Experten</li> <li>Bereitstellung Fachwissen durch Expertenpool und digitaler Autohausberatung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Format in dem Kunden remote ein Autohaus besuchen können</li> <li>Digitale Präsentation von Fahrzeugen, Konfiguration etc.</li> <li>Digitale Beratung durch einen Verkäufer sobald dies erwünscht ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attraktivität für Gewerbekunden erhöhen</li> <li>Liquiditätsschonendere Finanzierungsmöglichkeiten in der jetzigen Situation</li> </ul>
Wirkrichtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steigerung der Kundennachfrage</li> <li>Abbau Bestandsware und Reduzierung von Kostenpositionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermeidung von Insolvenzen durch kurzfristige Liquiditätsspritzen</li> <li>Gezielte Förderung zukunftsorientierter Händler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Überbrückung freistellungs-/entlassungsbedingter Ressourcenengpässe</li> <li>Kurzfristige Reduzierung von Personalkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steigerung der Kundennachfrage</li> <li>Einhaltung der Hygienevorschriften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steigerung der Kundennachfrage</li> <li>Fokus Gewerbekunden</li> </ul>

# In Ergänzung hierzu sehen wir auch für den Handel ein erstes Set an Maßnahmen, die kurzfristig umgesetzt werden sollten

	1 Verstärkte digitale und mobile Kundenbetreuung	2 Digitale Angebote und Kundenkommunikation	3 Direktansprache potentieller Kunden durch Verkäufer	4 Digitaler Health-Check	5 Task Force Hygienemaßnahmen
Kurzbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablierung von kontaktlosen Sales und After-Sales Prozessen</li> <li>Forcierung von Online-Konfigurationen inkl. einer Remote Beratung</li> <li>Hol- und Bring-Services für Test- und Probefahrten</li> <li>Kontaktloser Fahrzeug und Schlüssel Drop-Off</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forcierung der Kommunikation Richtung Kunde über verschiedene digitale Kanäle</li> <li>Kommunikation „Wir sind für Sie da“ in Richtung Endkunde</li> <li>Etablierung einer attraktiven Online-Vermarktung und Präsentation von Gebrauchtwagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zielgerichtete Identifizierung von Kunden mit älteren Fahrzeugen sowie Leasing- und Finanzierungsausläufer</li> <li>Gezielte Ansprache der Kunden durch Verkäufer über digitale Kanäle</li> <li>Attraktive individuelle Überbrückungsoptionen für verschobene Liefertermine von Neuprodukten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durchführung eines Health-Checks beim Händler mit Fokus digitale Prozesse etc.</li> <li>Aufzeigen von notwendigen Maßnahmen</li> <li>Fokus auf Quick Wins</li> <li>Ggf. Überblick für den OEM zum Stand der Digitalisierung im Handel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterstützung bei der Umsetzung der Hygienevorschriften bzw. Abstandsregeln</li> <li>Spezialisierte Task Force zur nahtlosen Integration</li> </ul>
Wirkrichtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einhaltung der Hygienevorschriften bzw. Abstandsregeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steigerung der Kundennachfrage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steigerung der Kundennachfrage durch eine aktive Marktbearbeitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effizienz und Effektivität unter Einhaltung der Hygienevorschriften bzw. Abstandsregeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einhaltung der Hygienevorschriften bzw. Abstandsregeln</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

verbreitete Mitarbeiter und HPP

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. Fokussierung Kundenprogramme direkte Absatzförderung	1. Verstärkte digitale und mobile Kundenbetreuung
2. Händlerindividuelle Anpassung der Morgenstruktur	2. Fokussierung digitale Angebote und Kundenkommunikation
3. Remote Retail Support und digitale Autohausberatung	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

Unterstützung Retail im Kontext Covid-19 | HPP | Mai 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)