BULLETIN
OF TARAS SHEVCHENKO NATIONAL UNIVERSITY OF KYIV

ISSN 1728-2667

ECONOMICS 3(220)/2022

Established in 1958

The journal covers a range of research topics in economic theory, insurance, risk management, reinsurance, public administration, international economics, business economics, management, marketing, investment management, theory of finance, banking, statistics, the ways and means of solving these problems.

For researchers, practitioners, teachers and students.

Представлено дослідження актуальних проблем економічної теорії, страхування, управління ризиками, перестрахування, державного управління, міжнародної економіки, економіки підприємства, менеджменту, маркетингу, управління інвестиціями, теорії фінансів, банківської справи, статистики та шляхи й засоби їхнього розв'язання.

Для наукових працівників, практиків, викладачів, аспірантів, студентів.

CHIEF EDITOR	Anzhela Ignatyuk, Dr of Economics, Prof. (Ukraine)
EDITORIAL BOARD	Oksana Bulkot, PhD in Economics, Ass. Prof., Executive Editor (Ukraine); Stamatis Aggelopoulos, Dr of Economics, Prof. (Greece); Hami Alpas, Dr of Economics, Prof. (Turkey); Victor Bazylevych, Dr of Economics, Prof., Active Corresponding Member of Ac. of Sci. (Ukraine); Christos Batzios, Dr of Physical and Mathematical Sci., Prof. (Greece); Hrabrin Bachev, Dr of Economics, Prof. (Bulgaria); Ionel Bostan, PhD in Economics, Ass. Prof. (Romania); Ksenia Vitale, Dr of Economics, Prof. (Croatia); Vincent Gidraytis, Dr of Economics, Prof. (Lithuania); Nadezhda Grazhevskaya, Dr of Economics, Prof. (Ukraine); Gretta Druteikiene, Dr of Economics, Prof. (Lithuania); Grigoris Zarotiadis, PhD in Economics, Ass. Prof. (Greece); Mosad Zineldin, Dr of Economics, Prof. (Sweden); Elisabetta Croci Angelini, Dr of Economics, Prof. (Italy); Galyna Kupalova, Dr of Economics, Prof. (Ukraine); Ihor Lyutyy, Dr of Economics, Prof. (Ukraine); Alfredo Moscardini, Dr of Physical and Mathematical Sci., Prof. (UK); Tetiana Murovana, PhD in Economics, Ass. Prof. (Ukraine); Silviu Nate, PhD in Economics, Prof. (Romania); Svitlana Naumenkova, Dr of Economics, Prof. (Ukraine); Ruslana Pikus, PhD in Economics, Prof. (Ukraine); Vassilis Polimenis, Dr of Economics, Prof. (Greece); Oleksandr Rozhko, Dr of Economics, Prof. (Ukraine); Răzvan Sorin Şerbu, PhD in Economics, Prof. (Romania); Maksym Sitnicki, Dr of Economics, Ass. Prof. (Ukraine); Alla Starostina, Dr of Economics, Prof. (Ukraine); Eduard Stoica, PhD in Economics, Ass. Prof. (Romania); Ganna Kharlamova, Dr of Economics, Ass. Prof. (Ukraine)

Editorial address	off. 701; Faculty of Economics, 90-A, Vasyl'kivska str., Kyiv, 03022, Ukraine; ☎ (38044) 521 32 27; E-mail: visnuk.econom@knu.ua Web: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/index.php/en/
Approved by	The Academic Council of the Faculty of Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine (Minute #3 of 18 October 2022)
Accreditation	Listing in the Periodicals List, which is included in the List of Scientific Professional Editions of Ukraine (Category "B") Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine 03/17/2020 # 409
Registration	SRSU. Registration certificate KV No. 19866-9666PR dated 29.04.13
Publisher	Taras Shevchenko National University of Kyiv, Publishing and Polygraphic Center "Kyiv University". Certificate included in the State Register ДК № 1103 від 31.10.02
Address of publisher	14, Taras Shevchenko blvd., Kyiv, 01601, Ukraine; ☎ (38044) 239 31 72, 239 32 22; fax 239 31 28

© Taras Shevchenko National University of Kyiv,
Publishing and Polygraphic Center "Kyiv University", 2022

CONTENTS

Zavazhenko A.
Public Policy Conceptual Approaches to Overcoming Institutional Dysfunctions of Modern Economic Systems 5

Kolot A., Herasymenko O.
Temporality in the Coordinates of the 21st Century Social and Labor Development: the Nature and Drivers of Transformation 12

Novokreshchenova D.
Efficiency of the Current System of Remuneration in the Public Sector 22

Palian Z., Vynohradova D., Vynohradova M.
Demographic Situation in Ukraine: the Second Demographic Transition and Uncertainty 32

Fataliieva A.-N., Shamaida D.
The Application of Pattern Mixture Models and Tipping Point Analysis in Social Research 41

Schäfer C., Siegfried P.
Analysis and Evaluation of Digitization of Sales Processes in Car dealership 46

Shmorhun I.
Sustainable International Portfolio Investment: Concepts and Characteristics 54

Annex 1
Extended abstract in English and References (in Latin): Translation / Transliteration / Transcription 59

Annex 2
Information about Authors (Meta-Data) 66

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2022; 3(220): 46-53
УДК 629, 658
JEL classification: F18, O18
DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/220-3/6

C. Schäfer
ORCID ID: 0000-0002-0038-5444
Baden-Wuerttemberg Cooperative State University, Mannheim, Germany,
P. Siegfried, Professor
ORCID ID: 0000-0001-6783-4518
International School of Management GmbH, Frankfurt, Germany

ANALYSE UND BEWERTUNG DER DIGITALISIERUNG VON VERTRIEBSPROZESSEN IM AUTOHAUS

Der Automobilhandel befindet sich in einer momentanen Phase des Umbruchs. Der Trend zum Kauferlebnis online, verstärkt durch die Pandemie, und die durch die Dieselproblematik entfachte Diskussion zum Emissionsausstoß und Fahrverboten für Verbrennungsmotoren im Fahrzeugbereich, treibt den Wandel zu elektrischen Antriebstechnologien an [1]. Durch diese Umstellung ergeben sich neue Möglichkeiten für das Fahrzeug im Bereich der Digitalisierung [2]. Die branchenübergreifende Digitalisierung findet sich auch in den neuen Vertriebssystemen der Automobilhersteller wieder [3]. Hierbei ist zudem eine Veränderung der Absatzkanäle zu beobachten. Der Kunde weicht beim Autokauf davon ab, exklusiv zu dem Händler seines Vertrauens zu gehen und sich hier durch den gesamten Verkaufsprozess hinweg betreuen zu lassen. Vielmehr verschieben sich einzelne Teilbereiche in das Internet. So müssen etablierte Prozesse neugestaltet werden, um weiterhin im Markt und im Wettbewerb bestehen zu können.

Das Ziel dieser Arbeit ist die Beantwortung zweier Forschungsfragen. Zum einen soll der Status-Quo der Digitalisierung von Vertriebsinstrumenten im Autohaus untersucht werden. Konkret geht es dabei um die Frage, in welcher Art und Weise die Digitalisierung den Vertrieb beeinflusst und welche Effekte sich daraus ergeben. Zum anderen stellt sich die Frage wie die Digitalisierung in Form des Internets, als Absatzkanal für die Automobilindustrie geeignet ist, und ob derart komplexe Produkte wie ein Neufahrzeug über diesen Kanal abgesetzt werden können. Weiterhin soll betrachtet werden, welche Veränderungen in den Vertriebsstrukturen das beim stationären Autohändler verursacht.

Die Arbeit befasst sich ausschließlich mit der Digitalisierung bei Vertragshändlern mit Volumenzielen im Neuwagen-Bereich. Damit sind die Luxus- oder Premiummarken ausgeschlossen. Außerdem wird im Autohaus in zwei Kundenkategorien unterschieden. Es gibt die Großabnehmer und die Einzelkunden. Die Großabnehmer sind Unternehmen, die durch eine vordefinierte Anzahl an Mindestabnahmen einen besonderen Status und Konditionen genießen. Die Einzelkunden sind private Abnehmer oder gewerbliche Kunden, die die Mindestabnahme nicht erreichen. Die Arbeit beschränkt sich ausschließlich auf die Analyse und Auswirkungen der Veränderungen im Segment der Einzelkunden.

Keywords: Digitalisation, Car Dealership, Sales Development, Marketing Concepts

1 Introduction

1.1 Digitalisierung im Handel

Der Handel ist eine der Branchen, die von den Auswirkungen der Digitalisierung am meisten betroffen sind. E-Commerce setzt den stationären Handel zunehmend unter Druck [4]. Ob Preis, Lieferzeit oder Verfügbarkeit, ein Anbieter im Internet hat in vielen Fällen die besseren Konditionen. Während sich in der Anfangsphase noch viele Händler durch den neuen Kanal in Ihrer Existenz bedroht fühlten, steigen sie nun vermehrt auf Multi-Channeling-Vertrieb um.

1.2 Der Verkaufsprozess: Bedarfsanalyse bis Nachkontakt

Im Folgenden wird der etablierte Verkaufsprozess beschrieben. Die Aufgaben eines Verkäufers sind klar definiert. Zuerst wird eine Bedarfsanalyse mit dem Kunden durchgeführt. Hierbei soll durch offene Fragestellungen ermittelt werden, welches Produkt zu dem Kundenbedürfnis passt (Die Bedarfsanalyse, o. D.). Wenn ein passendes Fahrzeug feststeht, wird eine Probefahrt angeboten um dieses besser kennen zu lernen. Daraufhin wird das Wunschfahrzeug mit Farbe, Sonderausstattung und Zubehör konfiguriert. Dabei erklärt der Verkäufer etwaige Details und Funktionen. Danach wird das Preisgespräch geführt, hierbei gilt es nicht nur einen möglichst geringen Rabatt auszuloben, sondern auch Zusatzprodukte wie Versicherungen, Reifen- oder Inspektionspakete zu verkaufen. Wenn sich der Kunde für den Kauf entscheidet, werden anschließend die Vertragsunterlagen vorbereitet und unterschrieben. Das Fahrzeug wird nun durch die Disposition im Back-Office beim Hersteller bestellt. Wenn das Fahrzeug im Autohaus angekommen ist, folgt die Benachrichtigung an den Kunden und es wird ein Auslieferungstermin vereinbart. Bis zum Übergabetermin mit dem Kunden findet die Vorbereitung des Fahrzeuges durch die Werkstatt und die Aufbereitung statt. Bei der Übergabe weist der Verkäufer den Kunden in das Fahrzeug und dessen Funktionen ein. Einen Monat nach der erfolgreichen Auslieferung, ist es die Abschlussaufgabe des Verkäufers den Nachkontakt mit dem Kunden herzustellen und die Zufriedenheit mit dem Vorgang und dem Fahrzeug abzufragen. Außerdem können angefallene Rückfragen gegebenenfalls direkt geklärt werden. Dies ist eine wichtige Aufgabe, um bei der Kundenbefragung des Herstellers über den Ablauf eine gute Bewertung zu erhalten.

Somit ist der gesamte Verkaufsprozess ohne den Einsatz digitaler Unterstützung als Status-Quo dargestellt.

1.3 Die Online-Plattformen zum Autokauf

Neben den herkömmlichen Absatzmöglichkeiten wie Messen, Ausstellungen oder im Autohaus vor Ort, spielt das Internet eine immer größere Rolle. Hierbei werden die Fahrzeuge im Internet auf Plattformen angeboten. Der Händler kann entscheiden, ob er eine eigene Plattform aufbauen möchte, oder ob er auf einer bestehenden Plattform, quasi einem Vermittler, seine Fahrzeuge anbietet. Der Kunde kann sich durch eine Suche mit Filtermöglichkeiten das passende Fahrzeug heraussuchen und über das System ein unverbindliches Angebot anfordern.

Eine weitere Möglichkeit ist Händlerpräsenz auf Onlineplattformen zur Akquise von Kunden. Der Kunde informiert sich vermehrt über den Werbeträger Internet, bevor er sich auf den Weg zum Händler macht. So ist es für den Autohändler selbstverständlich, neben dem Betrieb einer attraktiven Firmen-Website, auch auf den gängigen sozialen Medien mit einem Geschäftsaccount vertreten zu sein. Hier soll durch gut inszenierte Beiträge die Reichweite und der Bekanntheitsgrad gesteigert werden.

© Schäfer C., Siegfried P., 2022

Mithilfe von abgestimmten Werbespots, sollen bestimmte Zielgruppe erreicht werden.

1.4 Die Unterscheidung: Agenturmodell und Vertragshändler

Das Agenturmodell ist eine indirekte Vertriebsform. Hierbei ist der Händler der Agent bzw. Vermittler zwischen dem Endkunden und dem Hersteller. Das bedeutet, dass alle Vertragsgeschäfte im Namen des Herstellers geschlossen werden. Damit entfallen lediglich Aufgabenbereiche wie die Akquise, die Durchführung von Probefahrten, Beratung, Betreuung und die Abwicklung der Auslieferung auf den Händler. Bei diesem Modell erhält der Agent eine festgelegte Provision vom Hersteller und kann nur unter kalkulatorischer Einbeziehung dieser Provision einen Rabatt vergeben. Die genauen Konditionen und Bedingungen werden in einem Agentur-Vertrag zwischen dem Hersteller und dem Händler festgehalten [5].

Das Vertragshändlersystem ist eine direkte Vertriebsform [6]. Dabei schließt der Händler alle Geschäfte im Rahmen des Vertrags auf eigenen Namen und für eigene Rechnung ab. Der Händler ist bei diesem Modell nicht befugt, den Hersteller in Rechtsgeschäften zu vertreten. Er erhält eine festgelegte Marge und kann in diesem Rahmen seine Produkte rabattieren. Die genauen Konditionen und Bedingungen werden in einem Händlervertrag zwischen dem Hersteller und dem Händler festgehalten [7].

1.5 Die Prozesse im Autohaus

1.5.1 Die Abwicklung einer Probefahrt

Um dem Kunden einen Fahreindruck seines Wunschmodells zu verschaffen, werden im Autohaus Probefahrten angeboten. Dies ist ein Mittel zur Unterstützung des Verkaufsprozesses. Der Verkäufer vereinbart mit dem Kunden einen Termin. Am Ereignistag wird das Fahrzeug für die Probefahrt in Form von Waschen, Volltanken und auf Schäden kontrollieren vorbereitet. Wenn der Kunde vor Ort ist, werden seine persönlichen Daten sowie Führerschein- und Personalausweis Kopien aufgenommen. Danach wird der Kunde in das Fahrzeug eingewiesen und erhält die Anweisungen das Fahrzeug nachgetankt und ohne Mängel zurückzubringen. Nach Gegenzeichnung des Probefahrtenvertrages darf sich der Kunden auf den Weg machen. Nach der Rückkehr des Kunden, werden Tankfüllstand, Zustand des Fahrzeugs und die gefahrenen km geprüft. Diese Daten werden im Rücknahmefeld des Benutzervertrages notiert und der Kunde darf seine Unterschrift für die Rücknahme leisten [8]. Damit ist der Probefahrten-Prozess abgeschlossen.

Zur Digitalisierung dieses Vorgangs gibt es inzwischen Programme, die Planung, Ausgabe, Rücknahme und die Archivierung abbilden.

1.5.2 Die Arbeit im Back-Office

Nach der offiziellen Bestellung des Kunden, beginnt die Arbeit der Disposition. Diese erledigt im Autohaus die gesamten Back-Office-Arbeiten für den Verkauf. Zunächst werden die Fahrzeuge im Händlersystem bestellt und eine Akte zum Vorgang angelegt. Wenn das Fahrzeug dann auf dem Weg in das Autohaus ist, wird es durch die Disposition in der Werkstatt eingeplant und die Unterlagen zur Auslieferung werden vorbereitet. Dazu gehörte die Erstellung einer Rechnung, das Drucken der grünen Plakette und des Übergabeprotokolls, sowie die Buchung für den Slot in der Auslieferungshalle. Nach der Auslieferung werden durch die Disposition die möglichen fahrzeugspezifischen Prämien beim Hersteller angefordert und die Akte wird vervollständigt. Außerdem wird die Provisionshöhe pro Verkäufer am Ende des Monats an die Personalabteilung übermittelt.

Neben der Hintergrundbetreuung des Kundenfahrzeugs, prüft die Disposition auch Zahlungseingänge, erstellt Auswertungen für die Verkaufsleitung und wickelt die Bestellung und Aufnahme von Lagerwagen ab.

2 Status Quo Situation in the Car Dealership Industry

2.1 Der Vertriebskanal Internet

2.1.1 Die veränderten Kundenkontaktpunkte

Die Zeit, in der die Kunden ausschließlich angerufen haben oder in das Autohaus gekommen sind, ist vorbei. Mit der Digitalisierung sind für den Autohandel neue Kontaktpunkte zum Kunden entstanden.

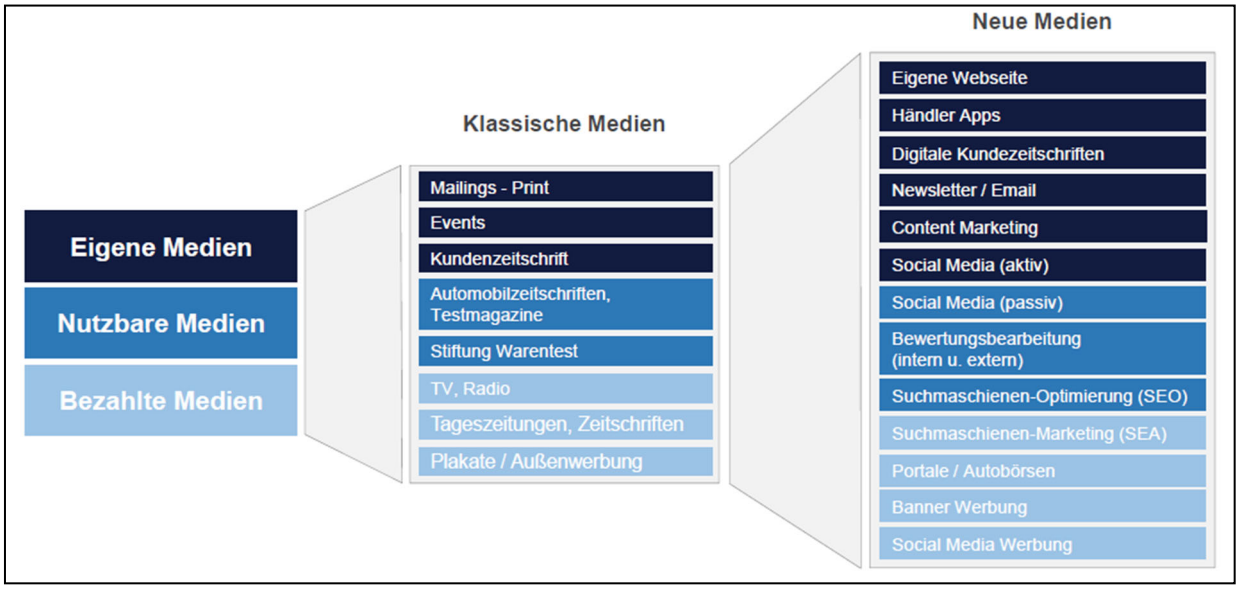

Abb. 1. Die Erweiterung der Kundenkontaktpunkte im Autohaus [9]

Durch das Internet kann die Informationsbeschaffung unabhängig von Raum und Zeit erfolgen. Das führt zu einer immer größer werdenden Distanz zwischen dem Händler und dem potenziellen Kunden. Öfter wird der Händler nur in der letzten Phase des Entscheidungsprozesses eingebunden, beispielsweise um das Fahrzeug bei einer Probefahrt testen zu können. Während heute der Kunde vor dem Kaufabschluss nur noch 1,4-mal das Autohaus besucht, waren es vor zehn Jahren noch fünf Besuche. Dies unterstreicht den wachsenden Trend zur Informationsbeschaffung über andere Kanäle. Das stellt die Händler vor die Herausforderung, die Wege der Kommunikation zu überdenken, um in jeglicher Informationsphase im Kaufprozess Einfluss nehmen zu können [2].

2.1.2 Der Kaufabschluss im Netz

Um weiterhin im Wettbewerb konkurrenzfähig zu sein, müssen die Autohäuser am Markt "Internet" teilnehmen. So meint auch Prof. Dr. Stefan Reindl, dass "Automobilhersteller aktuell keinen Zweifel daran lassen, dass der stationäre Handel in der heutigen Ausprägung wenige Zukunftschancen hat." Damit muss sich der Handel entscheiden. Entweder es werden Absatzhelfer in Form von Online-Vermittlungsplattformen mit einbezogen oder man konzipiert eine eigene Plattform. Mit Ausnahme für große Händlerketten ist Letzteres jedoch schwer umsetzbar, da dies einen hohen Kapitalaufwand bedeutet [2].

Wenn der Händler sich also für die Variante des Absatzhelfers entscheidet, muss eine genaue Übersicht der Konditionen ausgehandelt werden. Der Kunde hat hierbei den Vorteil, dass sich die Probleme des stationären Handels wie Kapazitätsbegrenzungen, Vermittlungsrestriktionen und mangelnde Preistransparenz deutlich entzerren lassen. Die Besonderheit dieses Geschäfts ist, dass nicht der vollständige Verkaufsprozess ins Internet verlagert wird. Lediglich die Bedarfsanalyse und Handelspartnersuche geschehen online. Durch einfache Suchfunktionen und den gebündelten Informationen an einem Ort, wird Druck auf den Handel ausgeübt. Die führt zu außerordentlichen Rabatten von bis zu 20 Prozent gegenüber dem Listenpreis. Die günstigen Preise zählen für den Endkunden zu den Hauptvorteilen beim Geschäft über das Internet [10,11].

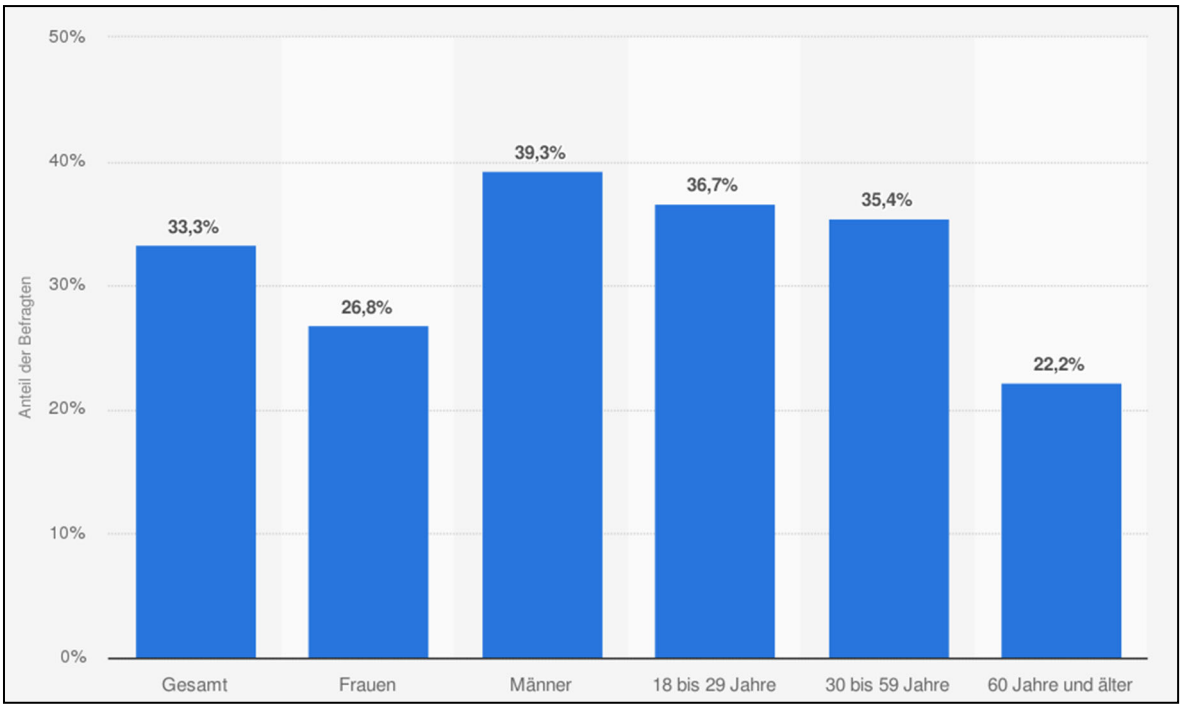

Abb. 2. Anteil an Personen in Deutschland, die sich vorstellen können, das nächste Fahrzeug online zu kaufen im Jahr 2017 [12]

Der Ablauf im Internetverkaufsprozess über die Vermittler-Website kann wie folgt beschrieben werden. Der Kunde geht mit einer ernsten Kaufabsicht auf die Internetplattform. Hier bekommt er alle benötigten Informationen zu den Fahrzeugen, um eine Bedarfsanalyse durchzuführen. Zudem bekommt er, abweichend vom Autohaus, bereits den festen Preis angezeigt. Dieser ist im Normallfall im Vergleich zur unverbindlichen Preisempfehlung stark rabattiert. Somit besteht eine vollständige Preistransparenz im Onlinegeschäft. Wenn sich der Kunden nun für den Fahrzeugkauf online entscheidet, wird er zu dem jeweiligen Händler weitergeleitet, der das Angebot auf die Plattform eingestellt hat [10]. Die Finalisierung des Kaufprozesses erfolgt vor Ort, via E-Mail oder Telefon im direkten Kontakt mit dem Verkäufer.

Alternativ kann der Händler auch seine eigene Vertriebsstruktur aufbauen und eine eigene Leasingplattform gründen. Dieses Projekt ist jedoch mit großem Aufwand verbunden. Hierbei müssen IT-Dienstleister engagiert werden, die auf Basis von genauen Vorgaben, die Website programmieren. In diesem Umfang darf neben den Kosten auch die Personalkraft nicht unterschätzt werden, die das Erarbeitete testet und validiert. Neben den Entwicklungskosten fallen weiterhin erhebliche Kosten für den Unterhalt der Plattform an. Neben dem Aufwand für die Organisation und Anfragenverteilung, muss ein monatliches Budget für Marketingausgaben geplant werden. Insbesondere in der Anfangsphase ist das zur Steigerung des Bekanntheitsgrades der Seite unerlässlich.

Um das Online-Potenzial voll auszuschöpfen, ist es für das Autohaus sinnvoll, ein LMS in den Prozess zu integrieren. Damit können eingehende Anfragen zentral an die betreffenden Verkaufsstellen verteilt werden. Zudem sind durch die transparente Erfassung genaue Messungen der Erfolge und Reaktionen zu den Vertriebs- und Marketingmaßnahmen möglich [2].

Der Kunde muss aktuell im Autohaus den besten Preis erst durch hartes Verhandeln erkämpfen. Online wird von vornherein der feste und zudem beste Preis angezeigt. Unterstreichend zeigt das eine Studie zu Online-Käufen, die als ausschlaggebende Motive den günstigen Preis und die Bequemlichkeit des Kaufs von zuhause aufzeigt [10]. Außerdem vorteilhaft sind die unkomplizierten und schnellen Abläufe. Für viele Kunden ist der Kauf eines Fahrzeuges kein emotionaler Akt mehr, sondern lediglich die Beschaffung eines alltäglichen Gebrauchsgegenstandes. Dafür besteht kein Bedürfnis, einen Glaspalast in Form eines Autohauses zu besuchen und sich dort mit einem Verkäufer auseinander zu setzen. Vor allem jüngere Kundensegmente möchten neue und verschiedene Kauferlebnisse erfahren. Es geht darum die Interaktion mit dem Händler selbstständig wählen zu können [13]. Eine Umfrage des Marktforschungsinstitutes "plus Marktforschung" mit dem Ziel, Argumente für den Autokauf via Amazon zu sammeln, unterstreicht die bisherigen Argumente für die Motive zum Online-Kauf des Kunden.

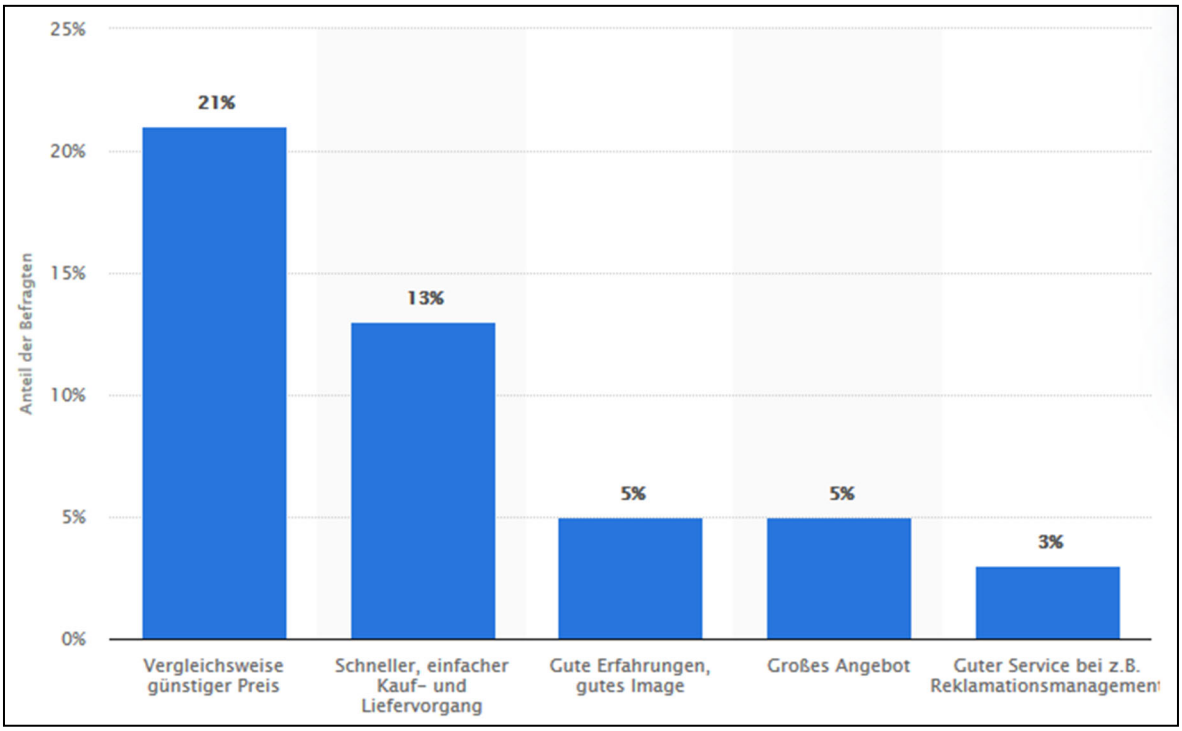

Abb. 3. Welche Argumente sprechen für den Autokauf via Amazon? [14]

Ein weiterer Punkt ist die digitale Unruhe, die viele Menschen erfasst. Heutzutage ist es selbstverständlich alle Produkte online bestellen zu können. Durch die ganztägige Erreichbarkeit und das Verständnis, rund um die Uhr im Internet einkaufen gehen zu können, macht es das für den stationären Handel schwer mitzuschwimmen. Bei Fahrzeuganfragen wird eine kurze Reaktionszeit erwartet. Im besten Fall durch eine Chat-Funktion [2]. Kritisch für das Autohaus am Onlinevertrieb ist die zweifelhafte Abwicklung der Inzahlungnahme-Fahrzeuge. Wenn ein Kunde das momentan genutzte Fahrzeug für ein neues Fahrzeug in Zahlung geben möchte, muss dieses vom Autohaus bewertet werden. Das geschieht im Normalfall, anhand verschiedener Kriterien. Online sind die Kriterien nur teilweise überprüfbar. So kann ohne Probleme über die Fahrgestellnummer eine online Fahrzeug-Bewertung für die ungefähre Preisbildung genutzt werden. Hier ist jedoch zu beachten, dass von einem durchschnittlichen Fahrzeug dieses Typs ausgegangen wird und damit nicht das explizite Fahrzeug gesichert ist. Trotz alledem fallen Kriterien wie eine Probefahrt und die Prüfung des Fahrzeugs auf optische oder verdeckte Schäden weg. Es kann also nur eine unverbindliche Preisangabe gemacht werden [15].

2.2 Die Digitalisierung im Verkaufsraum

Während sich das Internet als neuer Absatzkanal etabliert, werden auch im stationären Handel digitalisierte Prozesse und damit verbundene Tools eingeführt. Dies erfordert zusätzliche Investition in Infrastruktur und Software-Lizenzen, sowie in die Schulung des Personals.

2.2.1 Die Probefahrten über das Tablet

Um Probefahrten genauer und nachvollziehbarer durchführen zu können, gibt es den digitalen Probefahrtenplaner. Dieser ermöglicht eine papierlose Ausgabe und Rücknahme. Daneben können hier auch die Fahrzeuge eingeplant werden.

Wenn der Verkäufer eine Probefahrt plant, trägt er diese in den digitalen Kalender ein. Hierbei werden direkt erste Kundendaten aufgenommen, um diesen bei Rückfragen

erreichen zu können. Innerhalb des Zeitraums ist das Fahrzeug nun geblockt. Außerdem kann sich der Verkäufer den Termin auch in seinen zentralen Kalender (z.B. Outlook) importieren, um all seine Termine im Überblick zu haben.

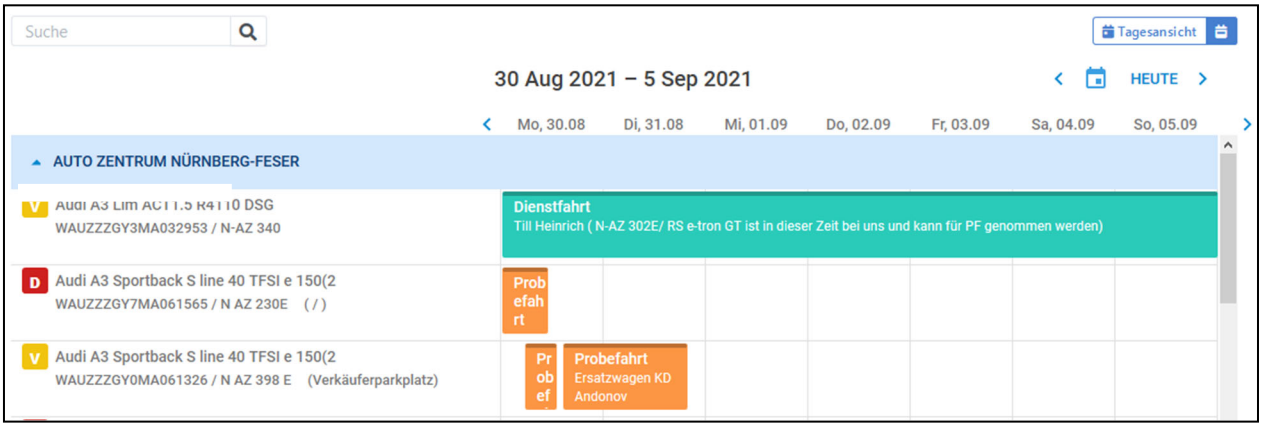

Abb. 4. Feser-Graf Gruppe, Ausschnitt Kalender Probefahrtenplaner [16]

Am Ereignistag kommt der Kunde in das Autohaus und der Verkäufer nimmt direkt an einem Tablet seine restlichen persönlichen Daten, sowie Führerschein- und Personalausweisdaten auf. Er kann die relevanten Dokumente mit dem Tablet fotografieren und sie zum Buchungsvorgang hinterlegen. Dann werden die Daten zum Fahrzeug aufgenommen. Hierbei sind der aktuelle km-Stand und Tankfüllstand von Bedeutung. Daraufhin wird das Fahrzeug auf Vorschäden geprüft. Diese können in einem Schadensprotokoll erfasst und mit Bildern hinterlegt werden. Eingetragene Schäden bleiben gespeichert und können zu jedem Zeitpunkt nachvollzogen werden. Nachdem die Parameter maximale km-Laufleistung, Selbstbeteiligung und die Mehr-km-Kosten besprochen sind, darf der Kunde direkt am Tablet seine Unterschrift zur Fahrzeugausgabe abgeben. Den gesamten Datensatz kann der Verkäufer dem Kunden nun direkt aus dem System heraus per E-Mail zusenden. Außerdem bleibt er im System gespeichert und ist bis zu 10 Jahre einsehbar. Wenn der Kunde samt Fahrzeug wieder von der Probefahrt zurückkommt, wird die Rücknahme ebenfalls auf dem Tablet abgewickelt. Hierzu werden wieder die relevanten Daten abgeglichen. Also km-Stand, Tankfüllstand und mögliche neu hinzugekommene Schäden. Der Kunde unterschreibt erneut digital und die Fahrzeugrücknahme ist damit abgeschlossen. Die Dokumente werden automatisch generiert und im Archiv abgespeichert [17]. Dies hat den Vorteil, dass bei nachträglichen Einsichten aufgrund von Verkehrsdelikten, wie beispielsweise Geschwindigkeitsüberschreitungen, oder nicht dokumentierten Schäden, klar sichergestellt werden kann, wer der Verursacher war.

Neben dem Probefahrt-Prozess kann über den Planer auch ein Transfer-Prozess zwischen zwei Verkaufsstellen des gleichen Unternehmens dargestellt werden. Wenn ein Fahrzeug benötigt wird, das an der Betriebsstelle nicht zugelassen ist, kann der Verkäufer über das System das Fahrzeug in der gesamten Unternehmensgruppe suchen. Wenn das passende Fahrzeug gefunden ist, kann eine Transferanfrage an das betreffende Autohaus gesendet werden. Mit der Bewilligung dieser Anfrage ist das Fahrzeug verbindlich an das andere Haus verbucht. Durch eine verkürzte Ausgabe und Rücknahme wird das Fahrzeug intern transferiert. Da auch für diesen Prozess Pflichtfelder wie km-Stand, Schäden und Sauberkeit gelten, können präventiv Differenzen vermieden werden.

Neben der Abwicklung von Prozessen, steht das System auch für interne Buchungen oder Blocker zur Verfügung. So kann eine strukturierte Fuhrparkplanung gewährleistet werden.

Zusammenfassend soll die Digitalisierung dieser Prozesse eine bessere Planungsmöglichkeit und den Überblick gewährleisten. Durch die Einführung sind außerdem Kosteneinsparungen in den Abschreibungen des Fuhrparks realisierbar. Wenn ein bestimmtes Fahrzeugmodell in der Unternehmensgruppe über einen transparenten Prozess getauscht werden kann, müssen beispielweise keine 20 Fahrzeuge diesen Modelltyps für Probefahrtenzwecke zugelassen werden, sondern lediglich die Hälfte.

2.2.2 Die Wunschfahrzeug Konfiguration rund um die Uhr

Ein Internet-Tool, das die Bedarfsermittlung, sowie die Konfiguration samt Beratung ersetzt, ist der Neuwagen-Konfigurator auf der Hersteller-Website. Hier kann der Kunde selbstständig sein Wunschfahrzeug konfigurieren. Durch die Bilder und ausführlichen Ausstattungsdetails, sowie allen Angaben zu technischen Daten kann sich der Kunde auch selbständig informieren und muss hierzu nicht mehr zwingend den Händler aufsuchen. Durch einen Code, der sich automatisch bei jedem fertigen Fahrzeug generiert, kann der Kunde nun sein "fertiges" Fahrzeug mit zum entsprechenden Händler seiner Wahl nehmen und dieses beim Verkäufer bestellen.

Alternativ zum Konfigurieren des Wunschfahrzeuges daheim, ist es auch möglich den Kunden im Autohaus zu empfangen. Dann jedoch nicht am Schreibtisch, sondern in der sogenannten "Kundenlounge". Dies ist ein separater Bereich mit einem großen Bildschirm und bequemen Sesseln [19].

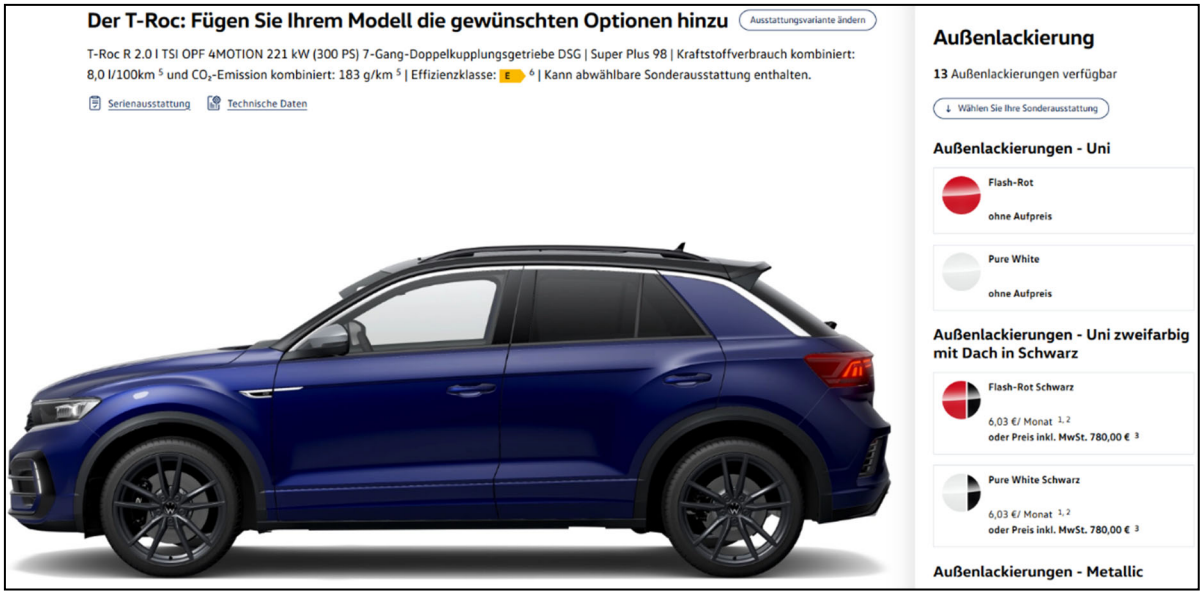

Abb. 5. Volkswagen Konfigurator [18]

2.2.3 Die Zentraleinheit Verkaufsprogramm

Um mit dem Kunden ein Fahrzeug zu konfigurieren und anschließend ein Preisgespräch zu führen, wird das Verkaufsprogramm genutzt. Dieses ist zum einen mit dem Händlersystem vernetzt. Dadurch werden aktuelle Verkaufsförderungen und Lieferzeiten zu dem jeweiligen Fahrzeug sichtbar. Zum anderen ist es mit dem DMS zum Back-Office verbunden. Damit können die aktuellen Lagerwagenbestände samt Ausstattung eingesehen werden. Zur Preiskalkulation stehen dann alle relevanten Daten wie Restwert, maximaler Nachlass oder auch Zusatzprodukte wie Versicherungen, Wartungs- oder Reifenpakete zur Verfügung. Im System haben alle Verkäufer Zugriff auf einen gemeinsamen Kundenstamm. Dieser wird bei der Erstellung eines Angebotes automatisch gepflegt. Damit werden auch die Überschneidungen von Kundengruppen pro Verkäufer, also die Dopplung eines Kunden durch mehrere Verkäufer vermieden [20].

2.2.4 Die digitalen Back-Office-Systeme

Um die Papierflut in den Dispositionen zu reduzieren, bieten sich digitale Fahrzeugakten an. Hierbei werden alle relevanten Daten mittels Barcodes eingescannt und dem jeweiligen Fahrzeugakt zugeordnet. Das hat den Vorteil, dass alle Mitarbeiter im Autohaus ebenfalls auf die Akten der Fahrzeuge zugreifen können. Dies erspart Kommunikationshürden und die Beteiligten können flexibler handeln [21]. Außerdem können bei den regelmäßigen Revisionen durch den Hersteller, die Akten in digitaler Form zur Verfügung gestellt werden und es müssen keine großflächigen Aktenarchive begutachtet werden. Auf Basis der eingescannten Informationen kann das Controlling Analysen und Bewertungen von Kennzahlen wie Absatz, Vorlauf und Auftragseingang für die Geschäftsführung vornehmen.

Um die erreichte Verkäuferprovisionen pro Fahrzeug an die Personalabteilung übermitteln zu können, gibt es anstelle von Blatt und Stift die Möglichkeit einer digitalen Lösung. Hierbei gibt der Verkäufer im ersten Schritt die Kriterien seiner Provision an, d. h. welche Dienstleistungen wurden verkauft, welcher Bruttoertrag wurde generiert und unter welchen Konditionen wurde eine Inzahlungnahme eingenommen. Im zweiten Schritt prüft der zuständige Verkaufsleiter diese Angaben gegen den Kaufvertrag. Nachdem hier die Freigabe erteilt wurde, wird der Vorgang in die Personalabteilung übermittelt. Die Provision kann damit ausgezahlt werden. Durch standardisierte Konfiguration kann durch das System ein zeitlicher Vorteil erlangt, sowie die Fehlerquote bei der Eingabe gesenkt werden. Außerdem besteht auch hier die Möglichkeit einer Auswertung der Zahlen, um die Verkäufer zu vergleichen.

3 Conclusion

3.1 Die Einführung der Robotics

Auch im Autohaus werden Kosteneinsparungen durch Robotics ein aufkommendes Thema. So können am POS durch VR- und AR-Systeme neue Möglichkeiten geschaffen werden, dem Kunden digitale Erlebnisse zu bieten. Robotics wird zum Berater oder informiert über aktuelle Highlights [22]. In der Entwicklung befinden sich bereits Prototypen der Firma Aldebaran SoftBank Robotics, die die Gestik und Mimik des Kunden analysieren und entsprechend reagieren.

Auch im Back-Office sollen Roboter einige Teilprozesse übernehmen. So können die Dispositionen von zeitaufwendigen, aber monotonen Arbeiten entlastet werden. Konkret sind damit Themen, wie z. B. die Rechnungsschreibung gemeint, bei der die gesamte Ausstattungsliste samt Preis erfasst werden muss. Der Vorteil ist, dass die Robotics Systeme 24 Stunden am Tag Informationen verwerten können. Dadurch wird die Bearbeitung eines Vorgangs durch den Roboter bei gleicher Zeit trotzdem effektiver.

Da trotz Robotereinsatz auch zukünftig die Mitarbeiter wichtige Funktionen wahrnehmen, ist deren Schulung nicht zu vernachlässigen [23]. Die Schärfung des Bewusstseins für die Notwendigkeit der Veränderung und die Bereitschaft diesen Weg mitzugehen, ist eine wichtige Grundlage für den erfolgreichen Einsatz von automatisierten Vorgängen.

3.2 Der Umstieg auf das Agenturgeschäft

Mit der Digitalisierung und der Umstellung der Antriebe auf alternative Energien wie den Elektromotor und die angekündigte Abschaffung der Antriebe mit fossilen Brennstoffen, werden auch die Vertriebsmöglichkeiten neu sortiert [24]. Ein Beispiel für diese Entwicklung ist der deutsche Automobilhersteller Volkswagen. Hier wurden in

der Vergangenheit alle Privatpersonen und gewerblichen Kunden (mit Ausnahme von Großabnehmern) durch den Vertragshändler betreut und abgewickelt. Mit der Einführung des Vertriebs von Elektrofahrzeugen werden alle Kundengruppen durch das Agenturmodell bedient. Hierbei verändert sich das Aufgabenfeld des Handels.

Abb. 6. Aufgabenverteilung zwischen Hersteller und Händler [18]

Mit diesem Umbruch werden die Autohäuser zur Digitalisierung von Verkaufsprozessen gedrängt. Wenn bei der gesamten Umstellung des Absatzmodells die essenziellen Grundpfeiler, wie ein qualifizierter Internetauftritt und die Teilnahme am Online-Geschäft nicht vorhanden sind, wird es für den Händler schwer sich am Markt weiterhin durchzusetzen.

3.3 Comments

Die Digitalisierung in den Autohäusern nimmt kontinuierlich Fahrt auf. In meinem Partnerunternehmen, wird täglich an Konzepten und Projekten zur Digitalisierung von Prozessen im Autohaus, aber auch an digitalen Vertriebskanälen gearbeitet. Ich durfte die Ausarbeitung und Einführung des digitalen Probefahrtenplaners betreuen und sehe in diesem Zusammenhang das Unternehmen gut für die zukünftige Veränderung ausgerichtet. Der Automobilhandel befindet sich, wie bereits in der Einleitung angesprochen, in einer Phase des Umbruchs. Die Digitalisierung mit Nebeneffekten wie dem Agenturgeschäft oder Online-Plattformen, wird den Markt an Vertragshändlern ausdünnen. Nur mit einem durchdachten Konzept oder als große Handelsgruppe kann ein Bestehen gesichert werden. Wie eine Studie das Consultingunternehmen Deloitte prognostiziert, sinkt der Gewinn für den Handel bis 2035 um 53 Prozent [25]. Dies ist vor allem auf die unabhängigen Mobilitätsdienstleister zurückzuführen, die sich zwischen den Hersteller und den Endkunden stellen. Die Händler sind also gut beraten, ihre eigenen Online-Vertriebskanäle aufzubauen, um weiterhin Zugriff auf den Kunden zu haben. Durch die digitale Vernetzung treten auch neue Marktteilnehmer wie Car-Sharing oder autonome Shuttle Dienste auf. Für den Händler gilt es, das Neuwagengeschäft mit den Firmen- und Flottenkunden zu forcieren, da hier die gewinnbringenden Finanzdienstleistungen stärker abgesetzt werden können [26].

4 Future Perspectives

Zu weiteren digitale Veränderungen im Automobilhandel werden auch die hauseigenen Auto-Abo-Angebote der Hersteller beitragen [27]. Neben herkömmlichen Mietwagen Unternehmen wie SIXT oder Europcar wollen Volkswagen und Co. nun eigene Auto-Abonnements anbieten. Dies soll dem Kunden mehr Flexibilität im Alltag bieten. Die Rolle des Handels ist in diesem Vorgang klar formuliert. Ausgaben, Rücknahmen und die Wartung der Fahrzeuge sollen abgewickelt und gewährleistet werden. In einem weiteren Schritt sollen die Händler dem Kunden eigene Fahrzeuge zur Verfügung stellen. Die gesamte Buchungs- und Auswahlthematik soll rein auf Online-Plattformen stattfinden und eröffnet einen weiteren Kontaktpunkt zum Kunden [28].

References

1. Siegfried, P. (2021a) Enterprise Management Automobile Industry Business Cases, ISBN: 9783753444871, BoD Book on Demand Publisher.
2. Abeln, H./Meunzel, R./Gaul, S. (2017) Digitalisierung im Automobilhandel. AUTOHAUS Digitalstudie 2017.
3. Parment, A. (2016) Vertrieb und Konsumverhalten im Wandel. Die Zukunft des Autohandels.
4. Siegfried, P. (2021b) Handel 4.0 Die Digitalisierung des Handels – Strategien und Konzepte Volume 1, ISBN-13: 9783754345030 BoD Book on Demand Publisher.
5. Audi AG (2019a) Agenturvertrag Großkundengeschäft.
6. Siegfried, P. (2020) Handel 4.0 – Erfolgreiche Unternehmenskonzepte mit Arbeitsfragen and Lösungen, ISBN: 9783751979757, BoD Book on Demand Publisher.
7. Audi AG (2019b) Händlervertrag Einzelkundengeschäft.
8. Maier, F. (2017) Süddeutsche Zeitung: Wie bereite ich mich auf eine Probefahrt vor?. <https://www.sueddeutsche.de/auto/neuwagen-wie-bereite-ich-mich-auf-die-probefahrt-vor-1.2134880>
9. AUTOHAUS/effisma (2017) Digitalisierung im Automobilhandel – Zusammenfassung/Extrakt. AUTOHAUS Digitalstudie 2017.
10. Proff, H. (2012) Zukünftige Entwicklungen in der Mobilität.
11. Huke, J./Siegfried, P. (2021) Finance Methods in the Automotive Sector – Business Agility in the Age of Digital Disruption, International Journal of Automotive Science And Technology, VOL. 5, NO: 3, 281-288, e-ISSN: 2587-0963, https://doi.org/10.30939/ijastech..955551
12. Statista-Umfrage (2017) Anteil der Personen in Deutschland der sich vorstellen kann, sein nächstes Fahrzeug online zu kaufen im Jahr 2017
13. Arthur D. Little (2012) Online-Vertrieb in der Autoindustrie. <https://www.adlittle.de/en/node/20660>.
14. puls Marktforschung (o. D.) Der Automobilhandel muss seine Stärken schärfen und einfacher werden. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/743744/umfrage/argumente-fuer-den-autokauf-via-amazon-in-deutschland/>
15. AUTOHAUS (2021) Zukunft des Autohandels: Bis 2035 halbiert sich der Gewinn. <https://www.autohaus.de/nachrichten/autohandel/zukunft-des-autohandels-bis-2035-halbiert-sich-der-gewinn-2707586>
16. Feser-Graf Gruppe (o. D.) Die Feser-Graf Gruppe stellt sich vor, <https://www.feser-graf.de/unternehmen/ueber-uns>
17. Schäfer, C. (2020) Handbuch Fahrzeugplaner FPS.
18. Volkswagen AG (o. D.) Volkswagen Konfigurator. <https://www.volkswagen.de/de/konfigurator.html>
19. Audi AG (o. D.) Costumer Private Lounge. <https://www.seitz-mayr-sonthofen.audi/de/kundenservice/individuelle-services/audi-customer-private-lounge.html>

20. Niehaus, Antje & Emrich, Katrin (2013) Organisationsstrukturen im traditionellen und digitalen Vertrieb. Führung von Vertriebsorganisationen, S. 254.
21. Altmann, F. (2021) Prozessoptimierung: Digitaler Kulturwandel. <https://www.autohaus.de/index.php/nachrichten/autohandel/prozessoptimierung-digitaler-kulturwandel-2901228>
22. n. v. (2018) Presseportal: Mit digitalen Technologien im Autohaus zum Point of Sale der Zukunft. <https://www.presseportal.de/pm/126728/3864766>
23. Rausch-Phan, M.T./Siegfried/P. (2022) Sustainable Supply Chain Management – Learning from the German Automotive Industry, Business Guides on the Go, ISBN 978-3-030-92155-2, Springer Verlag.
24. Ciftci, K./Michel, A./Siegfried, P. (2022) The Potential Impact of E-Mobility on the Automotive Value Chain, Springer Briefs in Business, ISBN 978-3-030-95598-4, Springer Verlag.
25. Schiller, T. (2020) Future of Automotive Sales and Aftersales.
26. AUTOHAUS (2019) E-Commerce im Autohaus. https://www-wiso-net-de.ezproxy-dhma-1.redi-bw.de/document/AUTH__d34c91a09e05818a730647d922d8afb350887709
27. Lempp, M./Siegfried, P. (2021) Automotive Disruption and the Urban Mobility Revolution – Rethinking the Business Model 2030, Business Guides on the Go, ISBN 978-3-030-90035-9, Springer Verlag.
28. Menzel, S. (2021) Volkswagen startet eigenes Auto-Abo. Handelsblatt.

Received: 07/07/2022
1st Revision: 22/08/2022
Accepted: 25/09/2022

Author's declaration on the sources of funding of research presented in the scientific article or of the preparation of the scientific article: budget of university's scientific project

К. Шефер
Баден-Вюртемберзький кооперативний державний університет, Манхайм, Німеччина,
П. Зігфрід, проф.
Міжнародна школа менеджменту, Франкфурт, Німеччина

АНАЛІЗ І ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОДАЖІВ У АВТОСАЛОНАХ

Нині торгівля автомобілями перебуває у фазі підйому. Тенденція до зростання обсягів онлайн-покупок, посилена пандемією та закликами до заборони використання двигунів внутрішнього згоряння в транспортному секторі, стимулює зміну технологій електроприводу. Такі трансформації створюють нові можливості для цифровізаціїї процесів у транспортній галузі. Міжгалузева цифровізація також з'являється і в нових системах продажів виробників автомобілів. Тут можна спостерігати зміну каналів збуту: купуючи автомобіль, клієнт звертається до дилера, якому він повністю довіряє, отримуючи повний пакет послуг та клієнтську підтримку протягом усього процесу продажу. І навпаки, окремі підзони переходять виключно до сфери Інтернету. Наявні в автовиробників процеси треба трансформувати, аби дати їм можливість залишитись на ринку в умовах високої конкуренції.

Визначено, що для оцінювання процесів цифровізації продажів треба виконати два завдання. З одного боку, потрібно перевірити статус-кво ступеня цифровізації інструментів продажів в автосалонах. Зокрема, йдеться про те, як діджиталізація впливає на продажі та які наслідки від цього виникають. З іншого боку, постає питання, наскільки діджиталізація інструментів Інтернету може бути використана як канал продажів для автомобільної промисловості і чи можна продавати через цей канал такі складні продукти, як нові автомобілі. Крім того, слід розглянути, які зміни в структурі продажів це спричинить у стаціонарного автодилера.

Досліджено виключно процеси діджиталізації у авторизованих дилерів із цільовими обсягами продажів у сегменті нових автомобілів (що виключає дослідження брендів класу люкс або преміум-класу). Крім того, в автосалоні розрізняють дві категорії клієнтів. Є оптові покупці та індивідуальні замовники. Оптові покупці – це компанії, які користуються особливим статусом і умовами завдяки заздалегідь визначеній кількості мінімальних закупівель. Індивідуальними клієнтами є приватні клієнти або комерційні клієнти, які не досягають мінімального обсягу закупівлі. Отже, зроблено аналіз наслідків змін саме в сегменті індивідуальних клієнтів.

Ключові слова: діджиталізація, автомобільний дилер, розвиток продажів, маркетингові концепції.