Bluemont Consulting Spezial - Dezember 2020

BLUEMONT STUDIE:

360° BLICK AUF DEN DIGITALEN AUTOMOBILEN AFTERSALES

BLUEMONT

BLUEMONT STUDIE:
360° BLICK AUF DEN DIGITALEN AUTOMOBILEN AFTERSALES

Diese Studie gibt einen tiefen Einblick über die Digitalisierung im automobilen Aftersales basierend auf einer 360°-Befragung von Servicekunden, Servicebetrieben und Automobilherstellern. Wenn Sie wenig Zeit haben, lesen Sie bitte gerne die **Management Summary** (2 Seiten, 6 Minuten Lesedauer). Wenn Sie **detailliertere Informationen** hierzu haben möchten, lesen Sie bitte gerne die gesamte Studie (15 Seiten, 22 Minuten Lesedauer).

MANAGEMENT SUMMARY

Je besser wir in der Digitalisierung sind, desto größer ist unser Wettbewerbsvorteil.

- Aussage Experte -

Der Aftersales wird durch die digitale Transformation nachhaltig und gravierend verändert. Die Customer Journey steht hierbei im Vordergrund und erlangt durch die Verbindung von Kunde, Händler und Automobilhersteller eine neue Bedeutung. Die Digitalisierung verändert dabei das Service-Erlebnis für die Kunden, zahlreiche digitale Dienste rund um das Thema Mobilität strömen auf den Markt. In unserer Studie „**360°BLICK AUF DEN DIGITALEN AUTOMOBILEN AFTERSALES**“ haben wir **Servicekunden**, **Servicebetriebe** und **Aftersales-Experten** bei Automobilherstellern zur Digitalisierung im Aftersales befragt. Unsere Studie soll dabei helfen, folgende Fragen zu beantworten:

1. Welche Erwartungen haben Servicekunden, Servicebetriebe und OEMs an die Digitalisierung? Welche digitalen Use Cases haben Potentiale?

2. Wie weit ist der Aftersales in Deutschland mit der Digitalisierung vorangeschritten? Wie ist der Fortschritt aus Kundenperspektive zu bewerten?

3. Welche Herausforderungen stellen sich und wie kann eine Digitalisierung im Aftersales erfolgreich gelingen?

Servicekunden zeigen sich insgesamt sehr aufgeschlossen gegenüber digitalen Veränderungen im Aftersales. Digitale Schadenscanner, Scannen über Smartphone, Remote Diagnose und Remote Software Update oder eine App zur Verfolgung der Servicedurchführung werden von der großen Mehrheit positiv bewertet. Auf die Frage „Was stört Sie am heutigen Service am meisten?” wurde “keine digitalen Serviceprozesse (Apps)” als zweithäufigstes Problem im derzeitigen Serviceprozess genannt. Eine Verbesserung der Transparenz im Service sowie eine Steigerung des Komforts und Zeitersparnis sind die wesentlichen Vorteile, die von Servicekunden gesehen werden. Kostenersparnisse werden nicht mit der Digitalisierung im Service in Verbindung gebracht. Die Hälfte der befragten Servicekunden bevorzugen digitale Servicebetriebe gegenüber wenig-digitalen Servicebetrieben. Ebenso haben digitale Serviceerlebnisse bei der Hälfte der Servicekunden einen direkten, positiven Einfluss auf den nächsten Fahrzeugkauf.

Servicebetriebe sehen durch die Digitalisierung des eigenen Betriebs vor allem Vorteile in der Gewinnung von Neukunden, in der Verbesserung der Marktposition sowie in der Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Zugleich schätzen sie sich im Vergleich zu Wettbewerbern ausgerechnet bei digitalen Serviceprozessen jedoch am zweitschlechtesten ein und sehen die Gefahr, dass neue Anbieter den etablierten Playern im Aftersales Marktanteile streitig machen werden. Mehr als die Hälfte der Servicebetriebe erkennen aktuell bereits ein Ungleichgewicht bezüglich Kundendaten zwischen sich und den Fahrzeugherstellern - zu Lasten ihres Betriebs.

Die **digitalen Use Cases** erstrecken sich über den gesamten Serviceprozess: Apps zur Kontaktherstellung, zum Öffnen und Schließen des Fahrzeugs bei der Fahrzeugübergabe oder zur Verfolgung des Fortschritts im Serviceprozess, Augmented Reality in der Reparaturdurchführung, digitaler Fahrzeugscan oder eine digital zeitversetzte Serviceberatung sind Use Cases, für die Servicebetriebe hohe Potentiale erkennen.

Servicekunden und Servicebetriebe haben gemeinsam, dass ein digitaler Ausbau in jedem einzelnen Serviceprozessschritt gewünscht und angestrebt wird. Allerdings schätzen sich Händler deutlich digitaler ein, als Kunden dies wahrnehmen. Jedoch wollen sie auch für die Zukunft noch mehr digitale Serviceprozesse, als sich Kunden das vorstellen können. Händler sehen sich zudem vom zukünftigen Soll- bzw. Ziel-Zustand weniger weit entfernt als Servicekunden dies einschätzen. Die Wahrnehmung zwischen Servicekunden und Servicebetrieben geht also weit auseinander.

Automobilhersteller sehen eine Reihe von Erfolgsfaktoren einer digitalen Transformation, wie beispielsweise eine konsequente Digitalstrategie, intelligentes Datenmanagement, den Einbezug anderer Entwicklungen im Automotivebereich, die Entwicklung neuer digitaler Services oder den Aufbau neuer „digitaler Rollen“ im Personal. Zugleich sehen sie Deutschland diesbezüglich jedoch stark im Rückstand und weisen auf zahlreiche Herausforderungen hin, wie die einheitliche Umsetzung der Digitalisierungsstrategien der Zentrale bis in die Servicebetriebe hinein, heterogene Kundenwünsche, Datenschutz und -sicherheit, unkoordinierte Kundenansprachen zwischen Hersteller und Servicebetriebe oder „ungünstige“ Strukturen wie z.B. eine heterogene Dealer Management Systemlandschaft.

Wenn Deutschland jetzt nicht wach wird und endlich strategisch, klar strukturiert und zusammen die Digitalisierung vor allem in der Automobilbranche angeht, dann wird die noch positive Zukunft bald sehr negativ aussehen.

- Aussage Experte -

Um beurteilen zu können, wie weit Servicebetriebe in der Digitalisierung vorangeschritten sind, hat Bluemont Consulting einen Digitalisierungsindex entwickelt, der die beiden Dimensionen „Reifegrad der Digitalisierung“ sowie „Ressourcenverfügbarkeit für Digitalisierung“ eines Servicebetriebs messbar macht. Wir konnten jedem Servicebetrieb einen Wert für die beiden Dimensionen zuordnen, so dass sich insgesamt vier Kategorien von Servicebetrieben ableiten lassen:

- **Anfänger:** Unter einem Anfänger versteht sich ein Servicebetrieb, der sowohl wenig Ressourcen zur Verfügung hat als auch wenig Digitalisierung bisher umgesetzt hat.
- **Digitaler Versäumer:** Unter einem digitalen Versäumer versteht sich ein Servicebetrieb, der zwar über viele Ressourcen verfügt, diese jedoch nicht für Digitalisierung einsetzt.
- **Digitaler Vorreiter**: Unter einem digitalen Vorreiter versteht sich ein Servicebetrieb mit wenigen Ressourcen, jedoch einem hohen Reifegrad der Digitalisierung.
- **Experte**: Unter dem digitalen Experten versteht sich ein Servicebetrieb mit vielen Ressourcen und einem hohen Reifegrad der Digitalisierung.

Hier sind Unterschiede zwischen den **Betriebsformen** zu erkennen: Niederlassungen befinden sich hauptsächlich im Bereich der „Experten“. Bei Vertragswerkstätten sind alle Kategorien vertreten. Bei freien Werkstätten ist ein linearer Zusammenhang zwischen Ressourcenverfügbarkeit und dem Reifegrad der Digitalisierung erkennbar.

Die **Handlungsempfehlungen für Servicebetriebe**, mit denen sich diese in der Digitalisierung weiterentwickeln, sind individuell vorzunehmen. Dennoch sind folgende Erfolgsfaktoren erkennbar:

1. Entwicklung eines digitalen Mindsets
2. Analyse statt Vermutung
3. Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie mit den „richtigen“ Digitalisierungsprojekten
4. Wichtigkeit der Erfolgsmessung und Monetarisierung
5. Schaffung von Voraussetzungen, wie z.B. Harmonisierung der IT-Landschaft oder Bereinigung der Kundendaten
6. Investition in den Aufbau des Digitalisierungs-Know-hows
7. Beschleunigung der Digitalisierung durch Kooperationen
8. Agilität während des Digitalisierungsprozesses

Da die Digitalisierung sämtliche Prozesse bei allen Beteiligten des automobilen Aftersales grundlegend verändern wird, muss eine Top-Down Unterstützung und eine Bereitstellung benötigter personeller sowie finanzieller Ressourcen sichergestellt werden. Hier kann ein kompetenter Partner wie **Bluemont Consulting** mit weitreichenden Erfahrungen bei der Entwicklung digitaler Konzepte sowie der Umsetzung digitaler Lösungen wertvolle Unterstützung bieten.

Sprechen Sie uns hierzu gerne an. Ansprechpartner ist: Herr Jürgen Lukas, Geschäftsführer Bluemont Consulting GmbH, Telefon: 089 / 5999 4670 oder juergen.lukas@bluemont-consulting.com.

DER DIGITALE SERVICEPROZESS

Die klassischen Serviceprozesse werden durch digitale Prozesse erweitert oder ersetzt. Treiber dieser Veränderungen sind vor allem die Vernetzung, die Telematik, Smart-City-Konzepte, autonomes Fahren oder Omni-/Cross-Channel-Strategien. Die Auswirkungen und Möglichkeiten der Digitalisierung auf die Serviceprozesse hat Bluemont Consulting bereits im Whitepaper „Die Customer Journey im automobilen Aftersales wird digital“ (November 2019) ausführlich dargestellt. Darauf aufbauend wurde diese Studie entworfen und durchgeführt. Mit dieser Studie hat Bluemont Consulting Servicekunden, Servicebetriebe und Aftersales-Experten bei Automobilherstellern befragt, um eine 360-Grad -Sicht auf das Thema zu erlangen.

Die Use Cases für die verschiedenen Beteiligten sind vielfältig. So können z.B. Servicekunden den Serviceprozess bereits über eine App mitverfolgen oder über die Sprachsteuerung des Fahrzeuges direkt den nächsten Servicetermin festlegen. Auch Servicebetriebe nutzen digitale Technologien, indem sie z.B. „over-the-air“ fachmännische Hilfe vom Automobilhersteller zu Reparaturen anfordern. Hersteller wiederum haben dank der Digitalisierung die Möglichkeit, in Kooperation mit den Servicebetrieben eine einheitliche Kundenansprache zu finden und dem Kunden optimale, individuelle und perfekt abgestimmte Services zu bieten.

Doch inwieweit haben sich die Servicekundenanforderungen im digitalen Zeitalter verändert und wie lassen sich Kundenwünsche mit Serviceangeboten und -prozessen vereinen? Welche Faktoren sind ausschlaggebend, dass der Kunde sich für einen bestimmten Servicebetrieb entscheidet und inwieweit sind Servicebetriebe bereit, digitale Serviceprozesse umzusetzen? Woran scheitert eine Umsetzung der Digitalisierungsstrategie in Servicebetrieben? Welche Einflussfaktoren sehen die Fahrzeughersteller für die digitale Entwicklung des Aftersales und inwieweit beeinflussen die Hersteller die Zukunft in den Servicebetrieben?

STUDIENDESIGN

Zur Validierung des aufgestellten digitalen Serviceprozesses stützt sich die Studie auf drei Zielgruppen, die von Bluemont Consulting befragt wurden: 1. Servicekunden 2. Servicebetriebe und 3. Afterales-Manager bei Fahrzeugherstellern.

360° BLICK AUF DEN DIGITALEN AUTOMOBILEN AFTERSALES

1. SERVICEKUNDEN

Befragt wurden **550 Servicekunden**.

Geschlecht

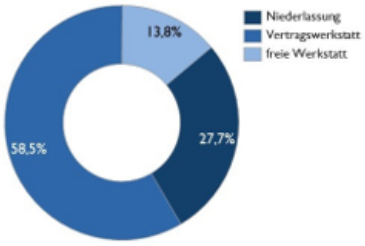
Altersstruktur	
18 bis 20 Jahre	19%
21 bis 30 Jahre	50%
31 bis 40 Jahre	12%
41 bis 50 Jahre	7%
51 bis 60 Jahre	9%
Älter als 60 Jahre	3%

Wohnort	
Ländliche Gegend bis 5.000 Einwohner	26%
Kleinstadt bis 20.000 Einwohner	16%
Mittelgroße Stadt bis 100.000 Einwohner	19%
Großstadt / Einzugsgebiet einer Großstadt bis 1 Million Einwohner	30%
Millionenstadt über 1 Million Einwohner	9%

2. SERVICEBETRIEBE

Befragt wurden Service-, Aftersales-, Werkstattleiter und Geschäftsführer von **87 Servicebetrieben**, die sich aus Niederlassungen, Vertragswerkstätten und freien Werkstätten zusammensetzen.

Anteil der Servicebetriebe



Standort der Servicebetriebe

Ländliche Gegend bis 5.000 Einwohner	2%
Kleinstadt bis 20.000 Einwohner	6%
Mittelgroße Stadt bis 100.000 Einwohner	24%
Großstadt / Einzugsgebiet einer Großstadt bis 1 Million Einwohner	52%
Millionenstadt über 1 Million Einwohner	16%

3. EXPERTENINTERVIEW

In Experteninterviews wurden insgesamt **20 Aftersales-Experten** unterschiedlicher Automobilhersteller befragt.

METHODIK DER UMFRAGE

Wir haben sowohl Servicekunden als auch Servicebetriebe entlang des oben beschriebenen Serviceablaufs danach befragt,

- wie sie aktuell die Digitalisierung im Serviceablauf wahrnehmen (**Ist-Zustand**) sowie
- welche Erwartungen sie hinsichtlich Digitalisierung für die Zukunft haben (**Soll-Zustand**)

Für jeden Prozessschritt im Serviceablauf wurde jeweils ein Ist- und Soll-Wert zwischen 0 und 1 ermittelt. Je höher dieser Wert ist, desto stärker ist dieser Prozessschritt bereits digitalisiert (beim Ist-Wert) bzw. desto größer ist die Erwartung hinsichtlich einer Digitalisierung (beim Soll-Wert).

PERSPEKTIVE DER SERVICEKUNDEN

Wie bewerten Servicekunden ausgewählte digitale Use Cases?

Servicekunden sind grundsätzlich digitalen Use Cases gegenüber sehr aufgeschlossen:

- Ca. 86% aller Befragen stimmen überwiegend oder voll zu, sich einen digitalen Schadenscanner im Servicebetrieb vorstellen zu können. Bei „Sein Fahrzeug selbst zu scannen“ liegt der Wert bei ca. 60%. Bei beiden können sich dies vor allem die 30-49-Jährigen vorstellen.
- Bei den Use Cases Remote Diagnose und Remote Software Update liegen die Werte bei ca. 75% bzw. 72%.
- Beim Nutzen einer App zur Verfolgung der Servicedurchführung erhoffen sich Servicekunden eine leichtere Planung und mehr Transparenz über den Status ihres Fahrzeugs im Serviceprozess. Eine Live-Verfolgung der Reparatur erachten sie als weniger erforderlich.

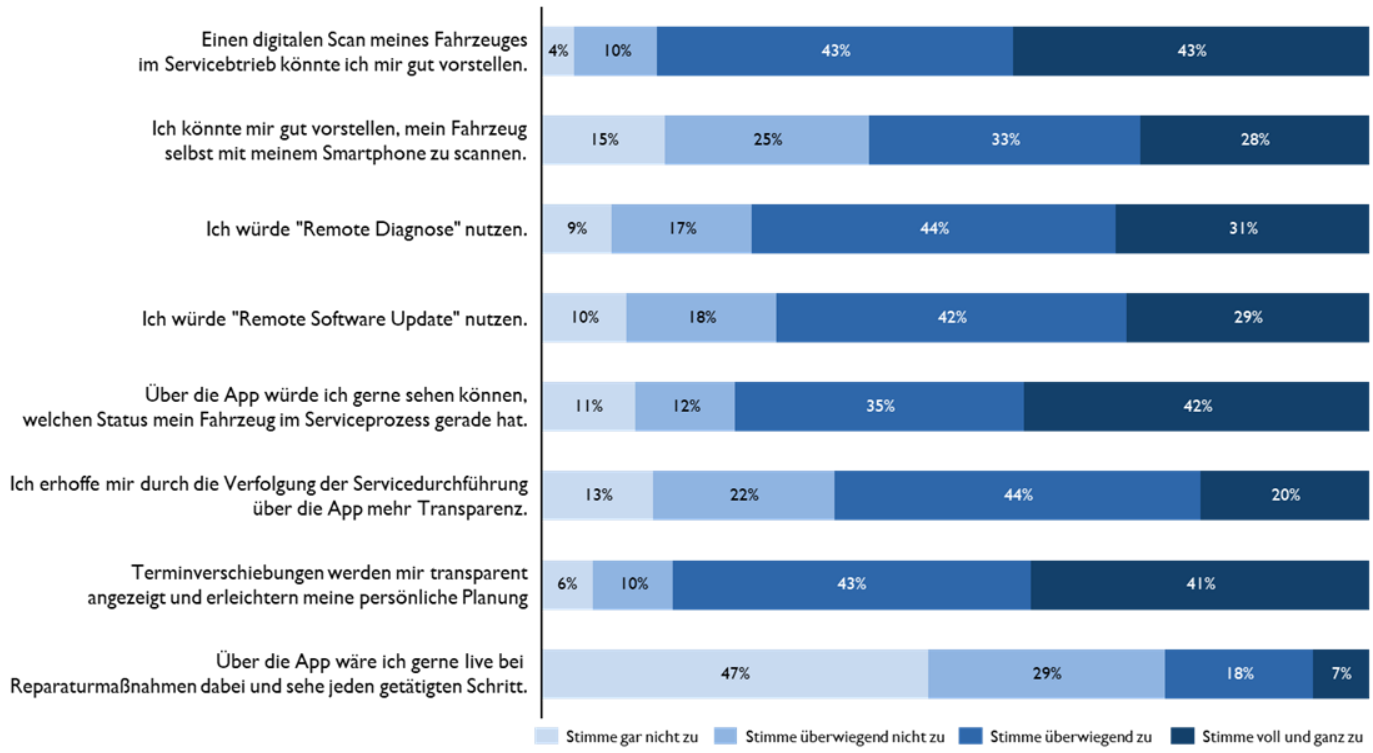


ABBILDUNG 1: Bewertung verschiedener digitaler Use Cases durch Servicekunden

Was stört Servicekunden am heutigen Service?

Auf die Frage „*Was stört Sie am heutigen Service am meisten?*“ wurde **“keine digitalen Serviceprozesse (z.B. Apps)”** als zweithäufigstes Problem genannt.

1. Schwere Erreichbarkeit der Werkstatt
2. Keine digitalen Serviceprozesse (z.B. Apps)
3. Lange Dauer des Werkstattaufenthalts meines Fahrzeugs
4. Hoher Aufwand für mich (Fahrzeug bringen und abholen)
5. Häufiges Telefonieren zu Klärung des Reparaturumfangs
6. Schlechte Qualität der Reparatur
7. Lange Wartezeiten auf Werkstatttermin
8. Intransparente Abrechnung
9. Unfreundliche Bedienung
10. Höhere Kosten als vereinbart

ABBILDUNG 2: Top 10- Probleme für Servicekunden beim heutigen Serviceprozess

Auch bei anderen Problemen wie „**schwere Erreichbarkeit der Werkstatt für Terminvereinbarung, Serviceberatung und Rückfragen** (Nr. 1)“, „**häufiges Telefonieren zur Klärung des Reparaturumfangs (**Nr. 5)“ oder „**intransparente Abrechnung** (Nr. 8)“ können digitale Lösungen, wie z.B. eine Service-App oder eine Online -Terminvereinbarung über das Fahrzeug sehr behilflich sein.

Was versprechen sich Servicekunden von digitalen Services?

Eine Verbesserung der Transparenz im Service sowie eine Steigerung des Komforts und Zeitersparnis sind die wesentlichen Vorteile eines digitalen Services, die von Servicekunden gesehen werden. Kostenersparnisse werden nicht mit der Digitalisierung im Service verbunden (siehe **Abbildung 3**).

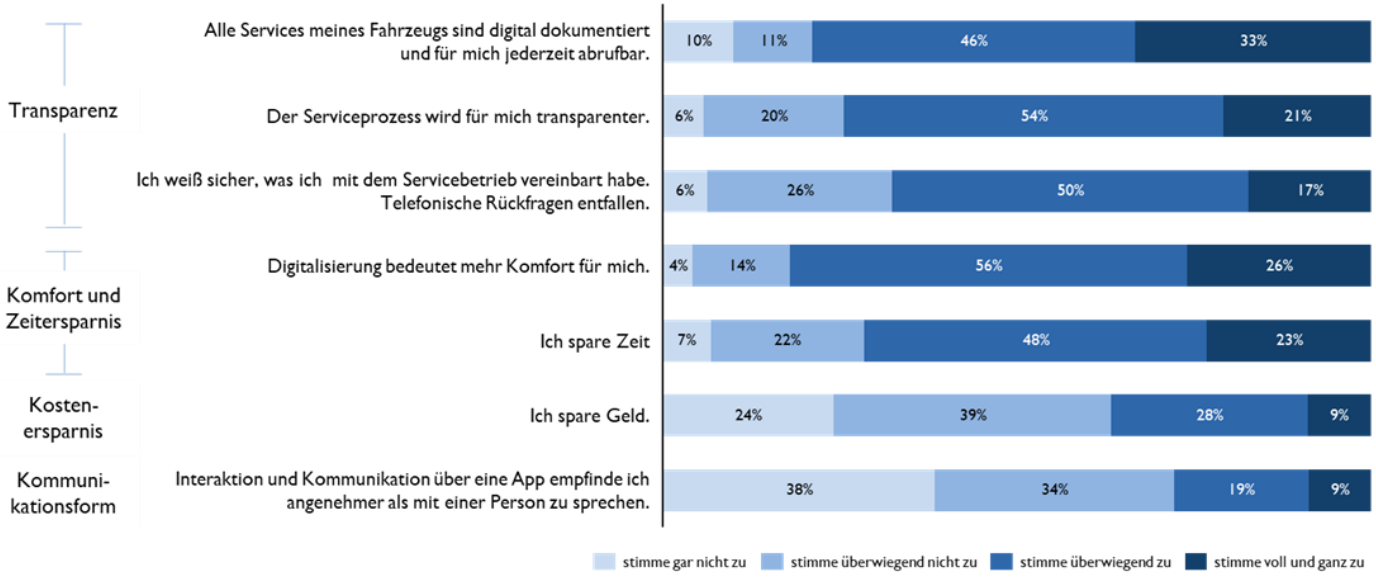


ABBILDUNG 3: Bewertung digitaler Services von Servicekunden

Ca. 50% der befragten Servicekunden bevorzugen digitale Servicebetriebe gegenüber wenig-digitalen Servicebetrieben.

Gut die Hälfte der Servicekunden stimmen überein, dass positive digitale Serviceerlebnisse einen positiven Einfluss auf ihren nächsten Fahrzeugkauf haben (siehe **Abbildung 4**).

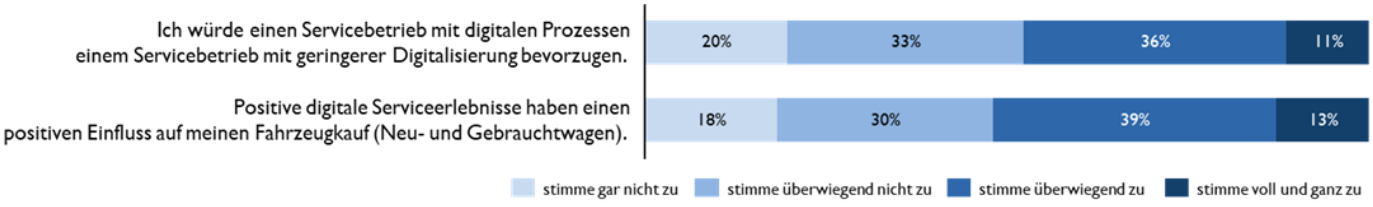


ABBILDUNG 4: Auswirkungen digitaler Serviceprozesse auf Servicekunden

PERSPEKTIVE DER SERVICEBETRIEBE

Wie schätzen sich Servicebetriebe selbst im Vergleich zu ihren Wettbewerbern ein?

Ausgerechnet bei digitalen Serviceprozessen schätzen sich Servicebetriebe im Vergleich zu Wettbewerbern am zweitschlechtesten ein. Nur 44% der Servicebetriebe sehen sich hier etwas besser oder deutlich besser als ihre Wettbewerber. Insbesondere freie Werkstätten schätzen sich im Vergleich zu ihren Wettbewerbern in dieser Kategorie deutlich schlechter ein (siehe **Abbildung 5**).

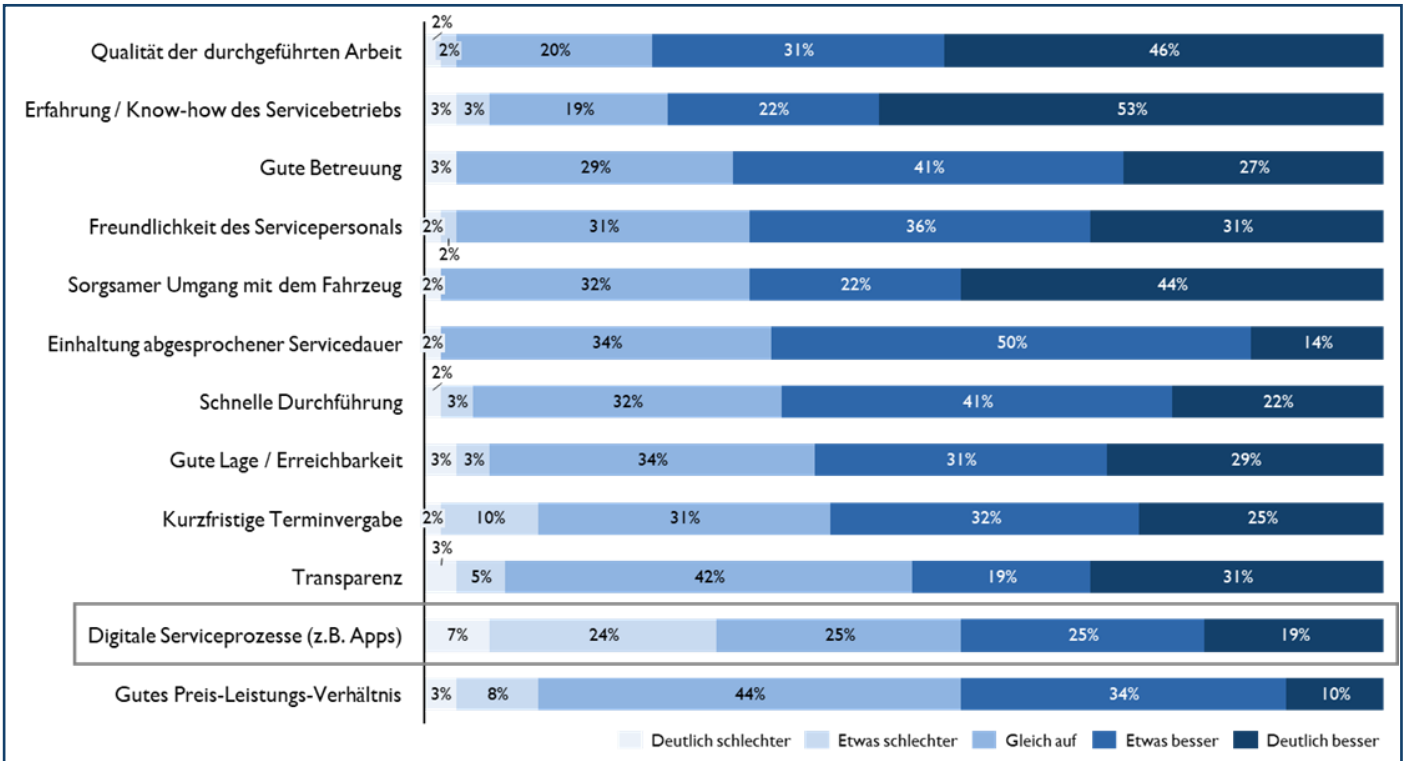


ABBILDUNG 5: Selbsteinschätzung von Servicebetrieben gegenüber Wettbewerbern

Servicebetriebe sehen durch die Digitalisierung des eigenen Betriebs vor allem Vorteile in der Gewinnung von Neukunden, in der Verbesserung der Marktposition sowie in der Erhöhung der Kundenzufriedenheit (siehe **Abbildung 6**).

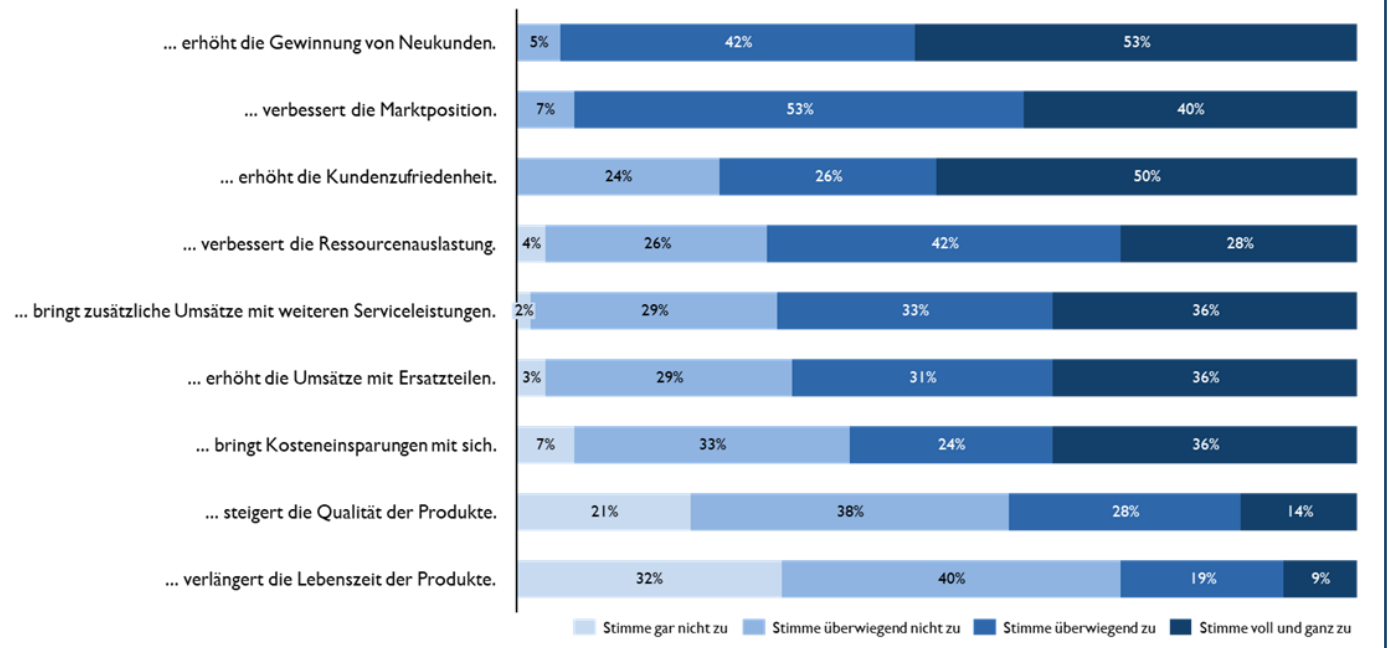


ABBILDUNG 6: Chancen durch Digitalisierung im Aftersales

Bei welchen digitalen Use Cases sehen Servicebetriebe besonders Potentiale?

Wir haben die zukünftige Bedeutung verschiedener digitaler Use Cases entlang des Serviceprozesses bei Servicebetrieben abgefragt. Wesentliche Ergebnisse hierzu sind:

Zusätzliche Geschäftspotentials

Gemäß **82%** der Befragten ergeben sich durch Big Data über Kunden neue Geschäftsmöglichkeiten für ihren Servicebetrieb (z.B. Zusatzverkäufe von Zubehör).

Fahrzeugabholung und digitale Zahlungsmöglichkeiten

Bei der Fahrzeugübergabe werden auch zukünftig weiterhin Kunden ihr Fahrzeug persönlich zum Servicebetrieb bringen und wieder abholen (z.T. mit Ersatzmobilität) oder vom Betrieb abholen und bringen lassen. Jedoch können sich über **60%** der Befragten vorstellen, dass Servicemitarbeiter zukünftig das Fahrzeug über eine App öffnen und schließen und eigenständig abholen und bringen.

Beim Abholen des Fahrzeugs können sich über **50%** der Befragten vorstellen, dass Apps zukünftig zunehmend das Abholen des Fahrzeugs außerhalb von Öffnungszeiten (schlüsselloses Aufsperren) ermöglichen und die App anzeigt, wo auf dem Händlerparkplatz das Fahrzeug des Kunden steht.

Bei den Zahlungsmöglichkeiten sehen **75%** der Befragten E-Payment Funktionen (z.B. IDnow, Paypal, Apple Pay) und **45%** Wearable / Selfie / Instant Payment (z.B. Selfie Pay von Mastercard, Chip am Körper) auf dem Vormarsch.

Servicedurchführung und -beratung

Bei der Reparaturdurchführung können sich **50%** vorstellen, über Augmented Reality (AR) einen Experten zuzuschalten, um den Mechaniker über die AR-Brille bei der Problemlösung zu unterstützen.

67% der Befragten können sich eine digitale zeitversetzte Serviceberatung gegenüber dem Servicekunden vorstellen. **55%** würden eine digitale Live-Serviceberatung (z.B. per Video-Stream) nutzen. Dass Servicekunden zukünftig Fehler via Smartphone selbst diagnostizieren, sehen nur **19%** der Befragten.

88% der Befragten sehen in neuen Technologien, wie z.B. dem digitalen Fahrzeugscan, das Potential, den Zeitaufwand im Servicebetrieb (z.B. Schadenserfassung) zu reduzieren (bei Niederlassungen sogar **100%**).

Digitale Kommunikationskanäle

In der Zukunft werden digitale Kanäle wie Apps (des Betriebs, des Herstellers oder im Fahrzeug) zunehmend an Bedeutung gewinnen, wohingegen die analogen Kanäle etwas abnehmen. So geben z.B. **74%** der Befragten an, dass Servicekunden zukünftig auch über Apps im Fahrzeug mit dem Servicebetrieb in Kontakt treten.

Bei der Beratung der Servicekunden hinsichtlich Reparaturumfänge, deren Dringlichkeit und damit verbundenen Kosten sehen die Befragten zunehmendes Potential für digitale Kanäle, wie Messenger oder Apps, über die Servicekunden derartige Informationen angezeigt bekommen und Reparaturumfänge freigeben oder ablehnen können.

Die Information der Kunden, wann deren Fahrzeug abholbereit ist, wird zukünftig auch zunehmend über Apps erfolgen. So können sich **78%** vorstellen, dass zukünftig Servicekunden per App verfolgen können, wann der Service beendet ist (derzeit nur **9%**).

ABBILDUNG 7: Potentiale digitaler Use Cases aus der Sicht von Servicebetrieben

Welche Auswirkungen könnte die Digitalisierung auf das Wettbewerbsumfeld von Servicebetrieben haben und wie richten diese ihre Organisation auf die Digitalisierung aus?

- Zwar gehen **86%** der Befragten davon aus, dass sich die etablierten Player im Aftersales stark dem Digitalisierungsthema annehmen werden. Jedoch schätzen auch **58%** ein, dass neue Anbieter den etablierten Playern im Aftersales Marktanteile streitig machen.
- Vor allem freie Werkstätten befürchten starke Konkurrenz durch Servicebetrieben, die jetzt schon digitale Prozesse integriert haben.
- **55%** der Servicebetriebe sehen aktuell bereits ein Ungleichgewicht bezüglich Kundendaten zwischen sich und den Fahrzeugherstellern (zu Lasten ihres Betriebs), für die Zukunft sind es sogar **65%**. Servicebetriebe, insbesondere freie Werkstätten, sehen bei den Fahrzeugherstellern einen deutlichen Wissensvorsprung hinsichtlich Kundendaten.
- Digitalisierung betrifft nicht nur einzelne Abteilungen oder Bereiche im Unternehmen, sondern alle Prozesse im Geschäftsmodell. Während Niederlassungen häufig eine Digitalisierungsabteilung aufbauen (**71%**), entwickeln Vertragswerkstätten und freie Werkstätten Digitalisierungsthemen eher in den betreffenden Abteilungen.

GEGENÜBERSTELLUNG DER UNTERSCHIEDLICHEN PERSPEKTIVEN VON SERVICEKUNDEN UND SERVICEBETRIEBEN

Zusammenfassende Ergebnisse

Abbildung 8 stellt die Kunden- und Servicebetriebssicht gegenüber.

Inwieweit stimmen Wunsch (Soll) und Realität (Ist) in Bezug auf Digitalisierung bei Servicekunden sowie bei Servicebetrieben überein?

Inwieweit stimmen die Sichtweisen von Servicekunden und Servicebetrieben sowohl im Ist als auch im Soll überein?

Legt man die jeweiligen Ergebnisse aus den beiden Befragungen der Servicekunden und der Servicebetriebe übereinander, kann man folgende wesentliche Unterschiede erkennen:

- Beide Gruppen teilen die Ansicht, dass ein digitaler Ausbau in jedem Serviceprozessschritt gewünscht und angestrebt wird.
- Es bestehen jedoch zwischen Servicekunden und Servicebetrieben deutliche Unterschiede im wahrgenommenen Digitalisierungsgrad über alle Serviceprozessschritte hinweg. Händler schätzen sich deutlich digitaler ein, als Kunden dies wahrnehmen, wollen aber für die Zukunft noch mehr digitale Serviceprozesse, als sich Kunden das vorstellen können. Händler sehen sich zudem vom zukünftigen Soll-Zustand weniger weit entfernt als Servicekunden dies einschätzen.
- **Folglich besteht ein deutlicher Kontrast in der Selbst- und Fremdwahrnehmung.**

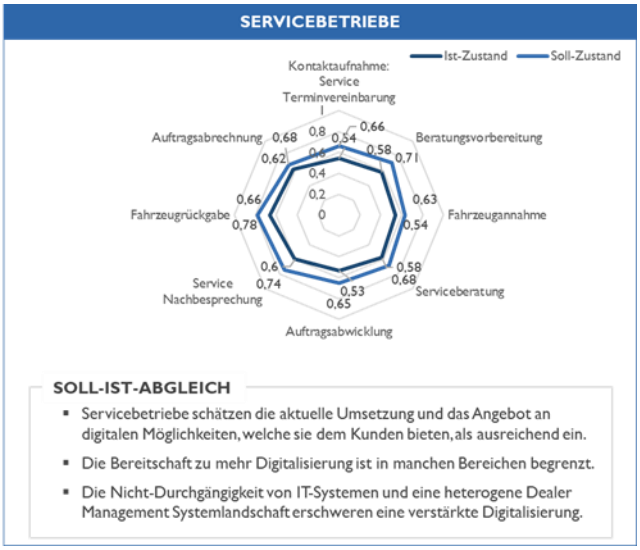


ABBILDUNG 8: Soll-Ist-Abgleich bzgl. Wunsch nach Digitalisierung bei Servicekunden und Servicebetrieben

PERSPEKTIVE DER AUTOMOBILHERSTELLER

In unserer Studie haben wir einige Aftersales-Experten von Automobilherstellern interviewt. Die OEMs sehen allesamt in der Digitalisierung des Aftersales große Potentiale und verfolgen diese in zahlreichen Digitalprojekten.

Unter anderem sehen sie folgende Erfolgsfaktoren:

- **Digitalstrategien** im Aftersales werden von OEMs aktiv entwickelt, zielen auf eine langfristige Kundenbindung und individuelle Servicebetreuung ab.
- **Intelligentes Datenmanagement** ist key. Daten über den Kunden und das Fahrzeug werden gespeichert, ausgewertet und die Informationen intelligent verarbeitet.
- **Andere Trends und Entwicklungen** wie Elektromobilität, autonomes Fahren oder Mobilitätskonzepte mit Vernetzung im Ökosystem (Car Sharing, digitales Parken, Laden, etc.) sind in die Strategie und Gestaltung der Customer Journey mit einzubeziehen.
- Neben der Digitalisierung der Prozesse (Kundenwahrnehmbar als auch Kunden-nicht-wahrnehmbar) bietet die Digitalisierung die Chance für **neue digitale Services**. Das Dienste-Geschäft (wie z.B. „over-the-air" Services, digitale Erweiterung der Batteriekapazität), der digitale Nachverkauf zur Nachrüstung oder auch das Teilegeschäft können individuelle Kundenerlebnisse schaffen.
- Es müssen **neue Rollen** durch die Digitalisierung entwickelt werden, wie z.B. Information Engineers.

Insgesamt befindet sich der **digitale Reifegrad** im Aftersales in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern wie China oder Norwegen deutlich **im Rückstand**. Innovationen wie künstliche Intelligenz, XR-Brillen oder Schadenscanner werden nur vereinzelt in Pilotprojekten genutzt.

Elektroautos bieten nicht nur eine umweltschonende Alternative zu den Standard-Benzin- oder Diesel-Motoren, sondern bieten für das digitale Kundenerlebnis außerordentliche Möglichkeiten, die den Kunden auch langfristig an eine Fahrzeugmarke binden werden.

- Aussage Experte -

Dabei gilt es u.a. folgende Herausforderungen zu meistern:

- **Einheitliche Umsetzung der Digitalisierungsstrategien**: Aktuell ist das Durchdringen der Strategien vom Hersteller bis zum Servicebetrieb nicht nachhaltig genug.
- **Heterogenität der Kundenwünsche**: Kundenwünsche unterscheiden sich zwischen Kundensegmenten oder Ländern (z.B. verfolgen chinesische Servicekunden gerne die Reparatur ihres Fahrzeugs live über ihr Smartphone, während deutsche Kunden hierfür kaum Interesse zeigen).
- **Herausforderung Datenmanagement:** Neben den unterschiedlichen Regelungen zum Datenschutz und der Datensicherheit in verschiedenen Ländern ist vor allem das Silodenken zwischen den Beteiligten zu überwinden, wem welche Daten „gehören".
- **Unkoordinierte Kundenansprache zwischen Hersteller und Servicebetrieb**: Hier ist immer noch nicht klar, wie das Zusammenspiel zwischen OEMs und Servicebetrieben erfolgen soll. Mangelnde Integration von IT-Systemen der Hersteller und der Servicebetriebe schaffen inkonsistente Datenstände. Teilweise fehlendes Vertrauen zwischen den Playern über die Datenhoheit erschweren meistens eine erforderliche engere Zusammenarbeit in der Kommunikation mit dem Servicekunden.
- **„Ungünstige" Strukturen**: Bestehende Strukturen behindern z.T. eher eine stärkere Digitalisierung, als dass sie diese unterstützen. Bestes Beispiel hierfür ist die Heterogenität der Dealer Management Systeme der Servicebetriebe, die einheitliche digitale Lösungen von OEMs oder Drittanbietern erschweren.

Das was momentan draußen auf dem Markt passiert, ist die größte Veränderung seit hundert Jahren in dieser Industrie.

- Aussage Experte -

DIGITALISIERUNGSINDEX

Aufgrund der Unterschiede zwischen den Anforderungen und Erwartungen in Bezug auf Digitalisierung sowohl bei Servicekunden als auch bei Servicebetrieben, stellt sich die Frage, wie weit die Digitalisierung vorangeschritten ist. Um dies zu objektivieren, hat Bluemont Consulting einen Digitalisierungsindex entwickelt, der sowohl den Reifegrad der Digitalisierung als auch die Ressourcenverfügbarkeit für Digitalisierung in einem Servicebetrieb messbar macht.

Der **Reifegrad der Digitalisierung** drückt den aktuellen Status Quo der Digitalisierung in den Servicebetrieben aus. Dabei wurden Technologie, Strategie, Organisationsstrukturen und Organisationsprozesse analysiert und bewertet. Die **Ressourcenverfügbarkeit** stellt fest, welche Mittel der Servicebetrieb zur Verfügung hat, um die Digitalisierung in den bestehenden Prozessen auszubauen. Dabei wurden finanziellen Mittel, Marktanteil und Wettbewerbsumfeld, Unternehmenskultur und -einstellung sowie technische Gegebenheiten analysiert und bewertet.

Die zahlreichen Antworten der Befragten wurden sowohl für Reifegrad der Digitalisierung als auch Ressourcenverfügbarkeit jeweils in Punktwerte überführt und normiert. Es konnten jeweils Werte zwischen 0 (Minimum) und 1 (Maximum) erreicht werden. Um die Servicebetriebe einzuordnen, wurden daraus folgende Kategorien gebildet: **Anfänger, digitaler Versäumer, digitaler Vorreiter und Experte.**

Diese vier Kategorien helfen dabei, die Servicebetriebe einzuordnen und eine klare Bedeutung und Handlungsempfehlung zu bestimmen.

Der Anfänger: Servicebetrieb, der sowohl wenig Ressourcen zur Verfügung hat als auch wenig Digitalisierung umgesetzt hat.

Unzureichende Ressourcen oder eine fehlende Strategie sind oftmals die Ursache für unzureichende Digitalisierung. Kunden ziehen eher Wettbewerber in Betracht. Der Umsatz bleibt aus, Investitionen in die Digitalisierung werden nicht getätigt. Umgekehrt lässt sich beobachten, dass man nur durch Einzigartigkeit und spezielle Serviceangebote, unterstützt durch die Digitalisierung, Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können.

Der digitale Versäumer: Servicebetrieb, der zwar über viele Ressourcen verfügt, diese jedoch nicht für Digitalisierung einsetzt.

Der Versäumer nutzt die verfügbaren Ressourcen nicht für die Umsetzung der Digitalisierung, weil er die Notwendigkeit nicht sieht oder er nicht weiß, wie er die Digitalisierung umsetzen könnte. Ressourcen werden für andere Zwecke eingesetzt. Die Bereitschaft für Veränderungen ist begrenzt. Oftmals wissen Versäumer gar nicht, wo sie „starten" sollen und beginnen oft gar nicht oder nur halbherzig mit der Implementierung einer Digitalisierungsstrategie.

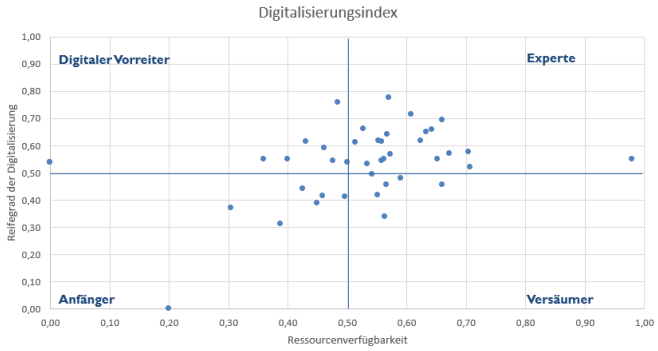
Der digitale Vorreiter: Servicebetrieb, der trotz wenigen Ressourcen einen hohen Reifegrad der Digitalisierung erreicht.

Der Digitale Vorreiter ist die überraschendste Kategorie von allen. Auch mit wenig Ressourcen ist ihm möglich anhand von einer klaren Digitalisierungsstrategie, der eingesetzten Technik, vernetzten Organisationsstrukturen und -prozessen einen hohen Digitalisierungsgrad zu erreichen. Digitale Vorreiter sind in der Lage die Anforderungen der Kunden nach z.B. der digitalen Kontaktaufnahme zu befriedigen.

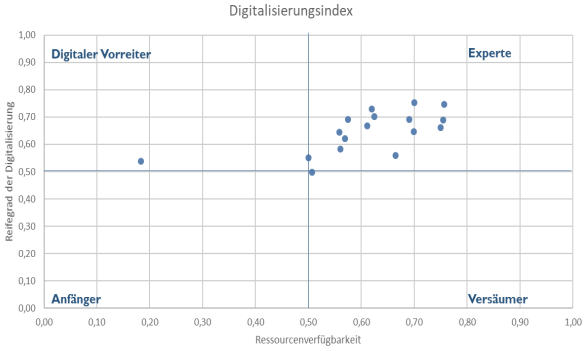
Der Experte: Servicebetrieb mit vielen Ressourcen und einem hohen Reifegrad der Digitalisierung.

Der Experte schafft es, seine Möglichkeiten so einzusetzen, dass die Digitalisierung im Vergleich zu anderen weit vorangeschritten ist. Dabei nutzt er nicht nur die finanziellen Mittel, sondern schafft ein digitales Mindset im Unternehmen. Er vermag seine Kunden langfristig an sich zu binden. Das Know-how zur Digitalisierung wird durch Schulungen der Mitarbeiter und externe Unterstützung aufgebaut und gesichert.

ALLGEMEIN

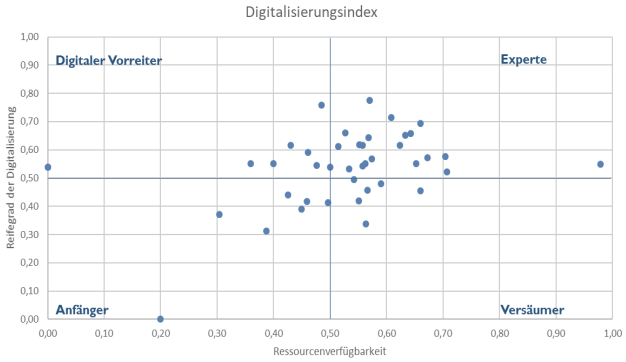


NIEDERLASSUNGEN



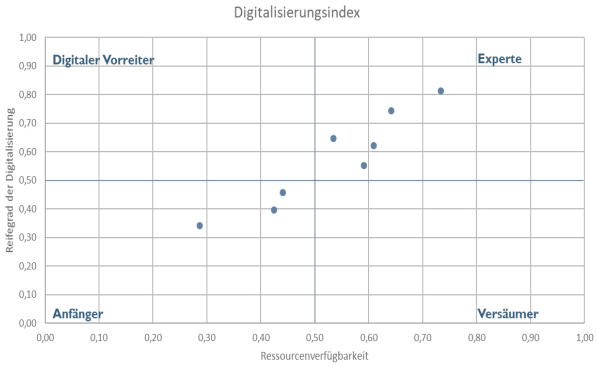
Niederlassungen befinden sich hauptsächlich im Bereich der „Experten“. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Niederlassungen im Bereich der Ressourcenverfügbarkeit stark durch die Fahrzeughersteller unterstützt werden (technische Grundausstattung, OEM-Lösungen, Organisa-tionsstrukturen, etc.).

VERTRAGSWERKSTÄTTEN



Vertragswerkstätten erreichen unterschiedliche Reifegrade der Digitalisierung bei unterschiedlichen Ressourcenverfügbarkeiten. Vom Anfänger bis hin zum digitalen Experten sind alle Kategorien vertreten. Häufig fehlen die Organisationsstrukturen im Hintergrund oder auch die technische Grundausstattung, welche mit den finanziellen verfügbaren Mitteln zusammenhängt.

FREIE WERKSTÄTTEN



Bei freien Werkstätten ist ein linearer Zusammenhang zwischen Ressourcenverfügbarkeit und dem Reifegrad der Digitalisierung erkennbar. Freie Werkstätten bestätigen, dass gewisse Ressourcen zur Verfügung stehen müssen, damit ein hoher Digitalisierungsgrad umgesetzt werden kann.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Wie aus der Studie erkennbar wird, erstrecken sich digitale Lösungen über den gesamten Serviceprozess. In der nachfolgenden Abbildung finden Sie einige digitale Use Cases in die Customer Journey integriert:

1 Auslöser Servicebedarf
- Services oder Reparaturen via Remote Diagnose
- Meldung und Erläuterung durch die Technologie im Fahrzeug (wie Alexa oder Siri)
- So wenig Service wie möglich → Konzentration auf Zusatzleistungen
- Leads von Plattformen und Aggregatoren

2 Terminvereinbarung
- Online-Terminvergabe über Servicewebsite
- Automatische Terminvereinbarung durch Vernetzung der Terminkalender mit dem Fahrzeug

3 Beratungsvorbereitung
- Kommunikation zw. Fahrzeug und Servicebetrieb mit Fehlermeldung, Reparaturbedarf und Teiledisposition
- Remote Diagnose

4 Fahrzeugannahme
- Remote Software Updates ohne Abholen des Fahrzeugs
- Apps zum Öffnen des Fahrzeugs und Fahrzeugsuche
- Digitaler Fahrzeugscan
- Abholung durch Servicebetrieb an diversen Abholorten

5 Serviceberatung
- Individuelle Anpassung an die Bedürfnisse des Kunden
- Digitale Bestätigung des Auftrags durch Kunden über App zur Transparenz und Vermeidung von Fehlern

6 Auftragsabwicklung
- Einheitliche DMS zur Vereinfachung der Abwicklung und Datenspeicherung
- Digitale Vernetzung der internen Organisationsstruktur – Kommunikation, Informationsverarbeitung, „Smart Sharing" der Kundendaten zwischen OEM und Händler
- AR-Technologie bei der Reparaturdurchführung

7 Servicenachbesprechung
- Videoaufnahmen für den Kunden bereitstellen
- Verfolgung des Serviceprozesses für Kunden via App oder Web
- Cross- und Upselling via Omni-Chanel → Synergieeffekte durch Offline und Online Kanäle

8 Fahrzeugrückgabe
- Autonomes Fahren
- (Ersatz)-Mobilitätslösungen über App
- Analog zum Abholen

9 Auftragsabrechnung
- Digitales Payment (GooglePay, ApplePay, usw.)
- Connected Cars mit direkter Zahlung
- Transparente Rechnung (bereits bei Beratung)

10 Nachbetreuung
- Integrierte CRM-Systeme, Abgleich mit OEM-Daten
- Kampagnen mit individuellen Angeboten
- Digitale Services (z.B. Abrufen von Spritpreisen, Stau, Parkplatzmanagement)

ABBILDUNG 9: Integration digitaler Use Cases in die Customer Journey

Die Handlungsempfehlungen für Servicebetriebe sowie für OEMs bzgl. der Weiterentwicklung im Bereich Digitalisierung sind individuell vorzunehmen. Dennoch zeigen sich für uns aus zahlreichen Beratungsprojekten einige allgemeine Prinzipien als Erfolgsfaktoren:

1. **Entwicklung eines digitalen Mindsets**: Dies startet bereits bei der oberen Management-Ebene. Es muss die Bereitschaft für digitale Veränderungen erzeugt werden. Die digitale Transformation muss aktiv durch Change-Management unterstützt werden, um alle Mitarbeiter „mitzunehmen". Abschied vom Silodenken zwischen den Beteiligten!

2. **Analyse statt Vermutung**: Fragen Sie Ihre Kunden und schließen Sie nicht von Ihren Digitalisierungswünschen auf die aller. Nur weil man selbst keine digitalen Dienste im Service möchte, bedeutet dies nicht, dass die Kunden sich dies nicht wünschen!

3. **Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie**: Durchdenken Sie Ihre Digitalisierungsstrategie bis zum Ende. Nicht jedem Digitalprojekt hinterherjagen und anschließend frustriert sein, wenn es nicht funktioniert. Es gilt die „richtigen" Digitalisierungsprojekte voranzutreiben, die einen Mehrwert für Ihr Geschäft liefern – Digitalisierung ist kein Selbstzweck.

4. **Erfolgsmessung und Monetarisierung**: Meistens können Betriebe gar nicht sagen, ob eine umgesetzte digitale Veränderung positive Wirkungen entfaltet. Deswegen messen Sie und seien Sie sich nicht zu schade, kontinuierlich Korrekturen vorzunehmen. Entwickeln Sie von Beginn an Monetarisierungspotenziale und streben Sie nach einer effizienten Skalierung über die verschiedenen Vertriebsstufen hinweg.

5. **Basisarbeiten nicht vernachlässigen**: Damit digitale Services erfolgreich sein können, müssen viele vorbereitende Arbeiten erledigt werden, wie z.B. Harmonisierung der IT-Landschaft, Bereinigung der Kundenstammdaten, etc.

6. **Investition in den Aufbau des Digitalisierungs-Know-hows**: Über Schulung von Mitarbeitern oder externe Unterstützung.

7. **Mit Kooperationen beschleunigen Sie Ihre Digitalisierung**: Setzen Sie auf bereits bestehende Lösungen, statt diese aufwendig und kostenintensiv selbst zu entwickeln. Integrieren Sie Ihre Systeme und Prozesse in das **Gesamtökosystem** der Digitalisierung („Seamless" Customer Journey).

8. **Bleiben Sie agil**: Technologien verändert sich rasant, auch Kundenanforderungen. Bleiben Sie agil und flexibel. Ändern Sie ggf. Ihre Pläne.

QUELLEN

- ARHS Group (2018).Digitale Lösungen für Ihr Autohaus. Zuletzt aufgerufen am 04.12.2002.
- Audi AG (2020). App Modelle. Zuletzt aufgerufen am 04.12.2002.
- Autohaus (2017). Megatrend Digitalisierung im Automotive Aftersales. Zuletzt aufgerufen am 04.12.2002.
- Automotive Process Institute GmbH (2020). Api Digitalannahme-Software. Zuletzt aufgerufen am 07.12.2002.
- BMW AG (06.09.2018). „Hey BMW, jetzt reden wir." Mit BMWs Intelligent Personal Assistant bekommt der BMW eine Persönlichkeit. Zuletzt aufgerufen am 07.12.2020.
- BMW AG (2020). BMW Connected Drive. Vernetzt mit Ihrer Welt. Zuletzt aufgerufen am 07.12.2020.
- BMW AG (2020). BMW Teleservices. Zuletzt aufgerufen am 07.12.2020.
- Caroobi GmbH (2020). Die Online-Meisterwerkstatt. Zuletzt aufgerufen am 07.12.2020.
- CitNOW (2020). Workshop. A key tool of the trade. Zuletzt aufgerufen am 07.12.2020.
- Continental Automotive GmbH (2020). Smart Device Acces. Zuletzt aufgerufen am 07.12.2020.
- Crain Communications GmbH (Senger, V.) (2017). Akquisition des Reifenkontrollsystemspezialisten: Ventech Systems wird Teil von Goodyear Proactive Solutions. Zuletzt aufgerufen am 04.12.2002.
- Daimler AG (06.06.2018). eDrive@Vans und BaseCamp: Letzte Meile unter Strom: Mercedes-Benz Vans und Partner starten integrierte Mobilitätslösung in Bochum. Zuletzt aufgerufen am 07.12.2020.
- Daimler AG (2020). Innovations-Hub. Zuletzt aufgerufen am 07.12.2020. Daimler AG (2020). Smart "ready to". Digitale Services machen das Leben in der Stadt einfacher. Zuletzt aufgerufen am 07.12.2020.
- Der mobile Autoservice (2020). Service. Zuletzt aufgerufen am 07.12.2020.
- DVS GmbH & Co. KG (2020). Digital Vehicle Scan. Zuletzt aufgerufen am 07.12.2020.
- Geros Technologijos, Ltd. (2020), Track-POD. Zuletzt aufgerufen am 07.12.2020.
- Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG (Wissmann, M.) (2015). Die Zukunft der Automobilindustrie. Zuletzt aufgerufen am 07.12.2020.
- IDnow GmbH (2020). Automotive. Zuletzt aufgerufen am 07.12.2020.
- Mercedes-Benz AG (2020). https://www.mercedes-benz.de/passengercars/mercedes-benz-cars/mercedes-me/stage.module.html. Zuletzt aufgerufen am 07.12.2020.
- PACE Telematics GmbH (2020). Pace. Zuletzt aufgerufen am 07.12.2020.
- Remoto (2020). Remoto. Zuletzt aufgerufen am 07.12.2020.
- TEXA S.p.A (2020). Texa. Zuletzt aufgerufen am 07.12.2020.
- Vehicle Vision (2020). Vehicle Vision. Zuletzt aufgerufen am 07.12.2020.

BILDNACHWEISE

- **Titelseite:** metamorworks (Bildnummer: 657839185) / Shutterstock.com

BLUEMONT

ÜBER BLUEMONT CONSULTING

Bluemont Consulting ist eine unabhängige, internationale Managementberatung.

In sich schnell wandelnden Industrien mit fortschreitender Digitalisierung helfen wir unseren Kunden den zukünftigen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und den Unternehmenswert zu steigern. Dabei begleiten wir unsere Kunden rund um das Thema Digitalisierung von der Strategieentwicklung bis hin zur der erfolgreichen Umsetzung und orientieren uns dabei stets an unserem Unternehmergeist und unserer Hands-on Mentalität.

Zu unseren Kunden zählen sowohl globale Konzerne, mittelständische Unternehmen, Startups als auch „Hidden Champions". Wir verfügen über einen umfangreichen Erfahrungsschatz aus zahlreichen digitalen Beratungsprojekten, langjährige Erfahrungen in Top-Management-Beratungen, Praxiserfahrungen aus Führungspositionen in der Industrie sowie auch eigenen Erfahrungen als Startup-Unternehmer.

Sprechen Sie uns gerne an, wir unterstützen Sie gerne und bringen unser Branchenwissen und methodisches Know-how gerne bei Ihren Projekten und Aufgaben ein.

ANSPRECHPARTNER

Jürgen Lukas
Geschäftsführer

Mobil: +49 174 30 500 30

E-Mail: juergen.lukas@bluemont-consutling.com

Charlotte Schulz
Senior Consultant

Tel.: +49 89 599 946 70

E-Mail: charlotte.schulz@bluemont-consutling.com

Bluemont Consulting GmbH
Maria-Theresia-Straße 6
81675 München