



Munich Business School

University of Applied Sciences

MBS Research

**Der Einfluss des Megatrends Digitalisierung
auf den Vertrieb eines Automobilherstellers
an Endverbraucher anhand der Customer Journey**

Munich Business School Working Paper

2020-02

Luisa Marie Birk, B.A.

E-Mail: Luisa.Birk@munich-business-school.de

Detlef Pietsch, Dr.

E-Mail: Detlef.Pietsch@bmw.de

Hans H. Jung, Prof. Dr.

E-Mail: Hans.Jung@munich-business-school.de

Munich Business School Working Paper Series, ISSN 2367-3869

Abstract

Digitalization is one of the biggest megatrends of the 21st Century. It has a vast influence on all sectors, private life, industry and economy. It has influenced automotive sales enormously, a process that hasn't changed substantially for the first century of its existence. This study evaluates the influence of digitalization on automotive sales while looking at the first three phases of the customer journey of a car manufacturer. This was done by reviewing the current literature and evaluating 11 expert interviews that were recorded. The two results were compared and recommendations for action were formulated. The customer journey structures the sales process and gives a good overview on all marketing and sales processes, which is why it has been chosen in this study.

This study concludes, that the digitalization has a large influence on the customer journey of a car manufacturer. Through digitalization the first two phases of the customer journey have changed fundamentally. The awareness phase now takes place earlier due to the large influence of social media on the customer. Furthermore, in the consideration phase some physical touchpoints have been replaced by digital touchpoints, like online research, which leads to less visits of the car dealers. The influence of the digitalization on the first two phases also lead to a higher number of touchpoints throughout the customer journey. The purchase phase has also been influenced by the digitalization but only a few car manufacturers already offer online sales. However, online commerce offers a lot of potential for the future and should be implemented by all car manufacturers.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	2
Abbildungsverzeichnis	5
1. Bedeutung der Digitalisierung für den Vertrieb von Automobilherstellern	6
1.1. Die Entwicklung des Automobilvertriebs	6
1.2. Ziel der Arbeit und Forschungsfragen	10
1.3. Methodik und Struktur der Arbeit	10
2. Wissenschaftlicher Forschungsstand	12
2.1. Die Entwicklung des Megatrends Digitalisierung	12
2.2. Definition Vertrieb und Customer Journey	15
2.2.1. Automobilvertrieb	15
2.2.2. Die Customer Journey in der Automobilindustrie	16
2.2.2.1. Awareness	18
2.2.2.2. Consideration	19
2.2.2.3. Purchase	20
2.2.2.4. Retention	21
2.2.2.5. Loyalty	21
2.2.2.6. Spezifika der Customer Journey in der Automobilindustrie	22
2.3. Veränderung der Customer Journey in der Automobilindustrie durch den Einfluss des Megatrends Digitalisierung	24
2.3.1. Online Touchpoints	25
2.3.2. Offline Touchpoints	30
3. Empirische Forschung	35
3.1. Die Auswertung der Experteninterviews	35
3.1.1. Die qualitative Inhaltsanalyse	35
3.1.2. Präsentation der Ergebnisse der Experteninterviews	37
3.1.2.1. Der Einfluss der Digitalisierung auf die Customer Journey	37
3.1.2.2. Der Einfluss der Digitalisierung auf Touchpoints	40
3.1.2.3. Die Digitalisierung der Vertriebskanäle	44
3.1.2.4. Einfluss der Digitalisierung auf die Phasen der Customer Journey	46
3.1.2.5. Der Einfluss der Digitalisierung auf die Zukunft des Vertriebs der Automobilhersteller	47
4. Auswertung und Diskussion	47

4.1.	Vergleich des wissenschaftlichen Forschungsstands mit der empirischen Forschung	47
4.2.	Beantwortung der Forschungsfragen	52
4.2.1.	Inwiefern beeinflusst die Digitalisierung die Customer Journey eines Automobilherstellers?	52
4.2.2.	Inwiefern verändert die Digitalisierung die Touchpoints des Automobilherstellers mit dem Kunden?	53
4.3.	Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen für Automobilhersteller	56
5.	Fazit.....	64
	Quellenverzeichnis	66

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methodisches Vorgehen (eigene Darstellung).....	11
--	----

1. Bedeutung der Digitalisierung für den Vertrieb von Automobilherstellern

1.1. Die Entwicklung des Automobilvertriebs

Die Automobilindustrie wird von einigen Megatrends gelenkt und beeinflusst.¹ Dazu zählen die Digitalisierung, autonomes Fahren, Carsharing und Elektromobilität. Zu dem Megatrend Digitalisierung gehört die Konnektivität und Vernetzung des Straßenverkehrs mit Hilfe einer Internetverbindung sowie die Digitalisierung des Vertriebs, beziehungsweise des gesamten Geschäftsmodells. Dieser kann ebenfalls unter dem Megatrend Industrie 4.0 zusammengefasst werden.² Die Digitalisierung beginnt mit der Entwicklung des Computers in den 1960er Jahren³, Vernetzung wird jedoch erst durch die Entwicklung des World Wide Web 1989 möglich. Das Internet, wie wir es heute kennen, entwickelt sich um die Jahrtausendwende. Die ersten Sozialen Medien, wie Facebook und MySpace beginnen im Jahr 2003 und 2004. Instagram wurde erste 2010 entwickelt.⁴ Die Trends Carsharing und Elektromobilität entwickelten sich hauptsächlich aus dem Megatrend Nachhaltigkeit, beziehungsweise der Neo-Ökologie.⁵ Ein weiterer Trend, der die Automobilindustrie prägt, ist der Trend zu einer Service-Gesellschaft. Hierbei geht es darum, gegenüber dem Kunden als Mobilitätsdienstleister statt als Autobauer aufzutreten.

Trotz der Vielzahl verschiedener Trends, die die Automobilindustrie im 21. Jahrhundert prägen, wird die Digitalisierung von der Führungsebene der Automobilhersteller als wichtigster Megatrend betrachtet, der im Unternehmen höchste Priorität hat. Dies liegt einerseits daran, dass das Internet immer weitere neue Möglichkeiten bietet, das Automobil weiterzuentwickeln und zu vernetzen und andererseits an der Tatsache, dass die Relevanz des Internets als Vertriebskanal stetig zunimmt. Bereits 33% der

¹ Suhm, Alexander & Jung, Hans H. (2018). Vernetzte Fahrzeuge – neue Geschäftsmodelle für die Mobilität. In Jung, Hans H. & Kraft, Patricia (Hrsg.): Digital vernetzt. Transformation der Wertschöpfung. Szenarien, Optionen und Erfolgsmodelle für smarte Geschäftsmodelle, Produkte und Services. München: Hanser. S.225-240.

² Strohschen, Jaqueline-Helena & Wolf, Thomas (2018). Digitalisierung: Definition und Reife. In *Informatik Spektrum*. Vol. 41, Nr. 1, (S. 56-64), Berlin, Heidelberg: Springer. S.58.

³ Anderie, Lutz (2018). *Gamification, Digitalisierung und Industrie 4.0*. Transformation und Disruption verstehen und erfolgreich managen, Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH. S.16-18.

⁴ Beuth, Patrick & Kühl, Eike (2014). *Du bist aber groß geworden!*. Abgerufen von <https://www.zeit.de/digital/internet/2014-03/www-25-jahre-geschichte-meilensteine>. 21.11.2019.

⁵ Pfeil, Felix (2018). Megatrends und die dritte Revolution der Automobilindustrie. In *Research Papers on Marketing Strategy Julius-Maximilians-Universität*, Nr. 13. Würzburg: Lehrstuhl für BWL und Marketing. S.12-17.

Befragten einer Umfrage im deutschsprachigen Raum geben an, Ihren nächsten Neuwagen im Internet zu erwerben.⁶ Dieser Trend wurde in den letzten Monaten durch die COVID-19 Pandemie verstärkt. Kunden und Fahrzeughändler entdecken die Vorteile des Internet für Fahrzeug-Demos und Verkäufe. Bis Ende dieses Jahres werden 80%-90% der US-Neuwagenhändler mit voller E-Commerce-Fähigkeit ausgestattet sein.⁷ Die Entwicklung digitaler Vertriebskanäle ist in dieser Situation unerlässlich. In Ermangelung von Online-Lösungen haben viele engagierte Händler während der Phase des COVID-Lockdown aus eigener Initiative digitale Vertriebslösungen entwickelt und neue, berührungslose Prozesse etabliert.⁸

Traditionell wird ein Neuwagen in einem Autohaus bei einem Vertragshändler gekauft, wodurch Homogenität im Vertrieb von Neuwagen vorherrscht. Hierbei kann man zwischen Markenexklusiven -und Mehrmarken-Händlern unterscheiden.⁹ Jedoch ist in den letzten Jahren zu erkennen, dass der Verkauf von Neuwagen über einen Vertragshändler stagniert. Dies ist auf die Verbreitung von Technologie und den Megatrend Digitalisierung zurückzuführen.¹⁰ Interessenten für den Kauf eines Neuwagens haben somit nicht mehr den ersten Kontakt zu einem Automobilhersteller durch den Händler, sondern durch digitale Berührungspunkte. Durch die Verschiebung des Erstkontakts von einem Händler zu dem Automobilhersteller selbst verändert sich ebenfalls der weitere Verlauf der sogenannten Customer Journey. Die Digitalisierung revolutioniert somit die klassische Customer Journey in der Automobilbranche, der im letzten Jahrhundert größtenteils unverändert blieb.¹¹

⁶ Gennen, Romain (2018). Die automobile (R)Evolution: Das automobile Smartphone. In *EIKV-Schriftenreihe zum Wissens-und Wertemangement*. Nr. 28. Luxemburg: European Institute für Knowledge & Value Management. S. 2-10.

⁷ Phelan, Mark (2020). *Coronavirus has dealerships moving to online sales, and car buying may never be the same*. In: Detroit Free Press. Aufgerufen von: <https://eu.usatoday.com/story/money/cars/2020/04/12/coronavirus-covid-19-online-car-sales/5129667002/>.

⁸ O.V. (2020). *How COVID-19 is affecting car sales and consumer attitudes*. In: Capgemini_invent. Aufgerufen von: <https://www.capgemini.com/2020/05/how-covid-19-is-affecting-car-sales-and-consumer-attitudes/>.

⁹ Fassnacht, Martin; Lampl, Ludwig L.; Rolfes, Ludger & Stallkamp, Christian (2011). Betriebsformen im Automobilhandel – Resultate einer empirischen Untersuchung. In *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. Nr. 81 (S.1181-1203). Wiesbaden: Gabler-Verlag, S.1184.

¹⁰ Korothe, Arun Koyadan; Mazurek, Grzegorz & Pater, Przemystaw (2019). Disruptive Innovation in Automotive Retailing. In *Journal of Management and Business Administration Central Europe*. Band 27, Nr. 1 (S. 44-59). Poland: Index Copernicus Ltd, S.45.

¹¹ Snegpiehl, Jochen (2017). Car Sales in the Throes of Change: Aims for Total Customer Experience in the Digital Era. In Klewes, J. (Hrsg.), *Out-thinking Organizationsl Communications, Management for Professionals*. (S.157-164). Schweiz: Springer International Publishing. S.159.

Die Digitalisierung bietet eine Vielzahl an Möglichkeiten für Konsumenten, wodurch die Ansprüche und Anforderungen an Anbieter immer weiter steigen. Die Entscheidung, ein Auto zu kaufen, ist für Konsumenten ein oft langer und komplizierter Prozess, da sie damit eine größere Investition tätigen und die Nutzungsdauer des erstandenen Produkts bei mehreren Jahren liegt.¹²

Die Digitalisierung bringt jedoch nicht nur höhere Anforderungen der Kunden mit sich, sondern auch das Potential, die Customer Experience auszubauen und Touchpoints mit dem Automobilhersteller bzw. Autohandel neu zu gestalten. Durch technologische Entwicklungen findet die Kommunikation zwischen Anbieter und Kunden zu 80 Prozent digital statt.¹³ Auch bieten neue Technologien die Möglichkeit, näher auf die Wünsche des einzelnen Kunden einzugehen und Produkte zu personalisieren. Durch diese Entwicklung wurde der Entscheidungsprozess für den Kauf eines Autos von circa 18 Monaten auf drei Monate verkürzt.¹⁴

In dieser Arbeit wird erforscht, welchen Einfluss die Digitalisierung auf den Automobilvertrieb hat, welche neuen Chancen sie bietet und wie diese im Verkauf von Neuwagen angewendet werden können. Um dies herauszufinden, wird die Customer Journey im Detail betrachtet.

Die Customer Journey umfasst alle Berührungspunkte mit dem Kunden ab dem ersten physischen oder digitalen Touchpoint zwischen Kunden und Unternehmen bis hin zu After-Sales Prozessen und Loyalitätsprogrammen. Dieser Prozess kann in drei Hauptphasen unterteilt werden: Vor dem Kauf, Kauf und nach dem Kauf.¹⁵ Da der gesamte Prozess der Customer Journey jedoch sehr umfangreich ist und dies den Rahmen der Arbeit sprengen würde, behandelt diese Arbeit lediglich die Phasen vor dem Kauf und die Phase des Kaufes. Diese Phasen wurden gewählt, da durch den Abschluss des Kaufes der Kunde nicht mehr nur potentieller Kunde ist, sondern Bestandskunde ist,

¹² Fassnacht, Martin; Lampl, Ludwig L.; Rolfes, Ludger & Stallkamp, Christian (2011). Betriebsformen im Automobilhandel – Resultate einer empirischen Untersuchung. In *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. Nr. 81 (S.1181-1203). Wiesbaden: Gabler-Verlag, S.1182.

¹³ Meininghaus, Jim (2019). Wie Autohäuser von der Digitalisierung profitieren. In *macroeconomy*. Abgerufen von <https://www.marconomy.de/wie-autohaeuser-von-der-digitalisierung-profitieren-a-796322/> 03.10.2019.

¹⁴ Draghici, A.; Niemann, J. & Scherpen, F. (2018). Customer Experience Management to Leverage Customer Loyalty in the Automotive Industry. In *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Nr. 238 (S.374-380). Düsseldorf: Elsevier Ltd, S. 376.

¹⁵ Lemon, Katherine & Verhoef, Peter (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. In *Journal of Marketing*, Vol. 80 (S.69-96). Chicago: American Marketing Association. S.82.

dadurch ändert sich die Kommunikation grundlegend. Darüber hinaus stellt das Gewinnen von Kunden eine Voraussetzung dafür dar, die Loyalität von Kunden aufzubauen. Aus diesen Gründen der Beginn der Customer Journey bis zum Verkauf für diese Arbeit gewählt. Die Phase vor dem Kauf wird dabei in die Phasen Awareness und Consideration unterteilt. Dies erfolgte, um das Bewusstsein über eine Marke von dem Willen zum Kauf eines Neuwagens sinnvoll aufzuteilen. Die Phase des Kaufens wird als Purchase bezeichnet. Der Kauf eines Neuwagens umfasst auch die Produktions- und Lieferungsprozesse des Automobils. Diese werden ebenfalls von der Digitalisierung beeinflusst¹⁶, jedoch hier nicht behandelt, da dies den Rahmen der Arbeit sprengen würde. Die Begriffe: Customer Journey, Touchpoint, Customer Experience, Awareness, Consideration und Purchase sind universell verwendbare Fachbegriffe und werden daher nicht übersetzt. Die Forschungslücke ergibt sich daraus, dass es bisher keine Publikationen gibt, die das Thema der Digitalisierung im Vertrieb detailliert behandeln. Es existieren lediglich Veröffentlichungen, die einen Bruchteil der Customer Journey im Zusammenhang mit der Digitalisierung behandeln, diese jedoch nicht in den verschiedenen Phasen darstellen.

Die Relevanz des Themas ergibt sich zum einen aus der Bedeutung der Automobilindustrie in Deutschland, da diese zu einem der stützenden Pfeiler der deutschen Wirtschaft gehört. Im Jahr 2018 hat die Automobilindustrie einen Anteil von 18% der gesamten Exporte¹⁷, zusätzlich sind im selben Jahr 834.000 Menschen in Deutschland in der Automobilbranche beschäftigt. Darüber hinaus erzielte die deutsche Automobilindustrie 2018 424.800.000 Euro Umsatz.¹⁸

Zum anderen ist die Entwicklung der Digitalisierung sehr aktuell und hat bereits einige bedeutende Veränderungen mit sich gebracht. Dieser Megatrend beeinflusst die Automobilindustrie in einem so bedeutendem Umfang, wie sie nie zuvor in den letzten 130 Jahren ihres Bestehens von einem Megatrend verändert wurde.¹⁹ Des Weiteren beeinflusst die Customer Journey den Umsatz, beziehungsweise die Verkaufszahlen, das Markenimage als auch die Loyalität der Kunden, weshalb es von großer Bedeutung

¹⁶ Goth, Günter; Kretschmar, Susanne & Pfeiffer, Iris (2018). *Auswirkungen der Elektromobilität auf die betriebliche Aus- und Weiterbildung*. Bielefeld: wbv Media GmbH & Co. KG. S.16-17.

¹⁷ Jannsen, Nils (2019). Autoindustrie – auf dem richtigen Weg?. In *Wirtschaftsdienst Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*. Heft 7. (S-451-469). Leibniz: Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft. S.454.

¹⁸ Fuß, Peter & Gall, Constantin (2019). *Die Automobilindustrie in Deutschland 2018*. Eschborn: Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. S.3.

¹⁹ Vgl. Rupert Stadler (2015). CEO Audi AG, bei der Consumer Electronics Show Shanghai.

ist, die Customer Journey überlegt zu entwickeln und Megatrends in die Entwicklung mit einzubinden.²⁰

1.2. Ziel der Arbeit und Forschungsfragen

Das Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, wie viel Einfluss der Megatrend Digitalisierung auf den Vertrieb eines Automobilherstellers hat und inwiefern dieser die Automobilindustrie prägt. Außerdem gilt es zu erfahren, inwieweit Automobilhersteller den Digitalisierungstrends aktiv in ihre Vertriebsstrategie einbinden und umsetzen. Dies wird untersucht, indem der Einfluss der Digitalisierung auf die verschiedenen Stationen der Customer Journey genau betrachtet wird. Des Weiteren gilt es herauszufinden, welche Phasen der Customer Journey am meisten von dem Digitalisierungstrend beeinflusst werden. Da die Customer Journey den gesamten Vertriebsprozess in einer strukturierten Form darstellt, können mithilfe dieser Struktur Einflüsse und Veränderungen klar untersucht werden. Darüber hinaus kombiniert die Customer Journey klassische Vertriebsfunktionen mit Marketingtätigkeiten.

Aus diesen Zielen ergeben sich folgende Forschungsfragen:

1. Inwiefern beeinflusst die Digitalisierung die Customer Journey eines Automobilherstellers?
2. Inwiefern verändert die Digitalisierung die Touchpoints des Automobilherstellers mit dem Kunden?
3. Inwiefern werden digitalisierte Vertriebskanäle bereits heute genutzt und wie viel Potential bieten sie für die Zukunft?
4. Welche Stationen der Customer Journey werden am meisten von der Digitalisierung beeinflusst?
5. Wie müssen Automobilhersteller auf den Digitalisierungstrend reagieren?

1.3. Methodik und Struktur der Arbeit

Im Rahmen dieser Arbeit wird eine qualitative empirische Forschung vorgenommen. Diese empirische Forschung wird in Form von qualitativen Experteninterviews durchgeführt.

²⁰ Emrich, Oliver; Herhausen, Dennis; Kleinlercher, Kristina; Rudolph, Thomas & Verhoef, Peter (2019). Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments. In *Journal of Retailing*, Vol. 95, Nr. 3, (S. 9-29). New York: Elsevier Inc. S.2

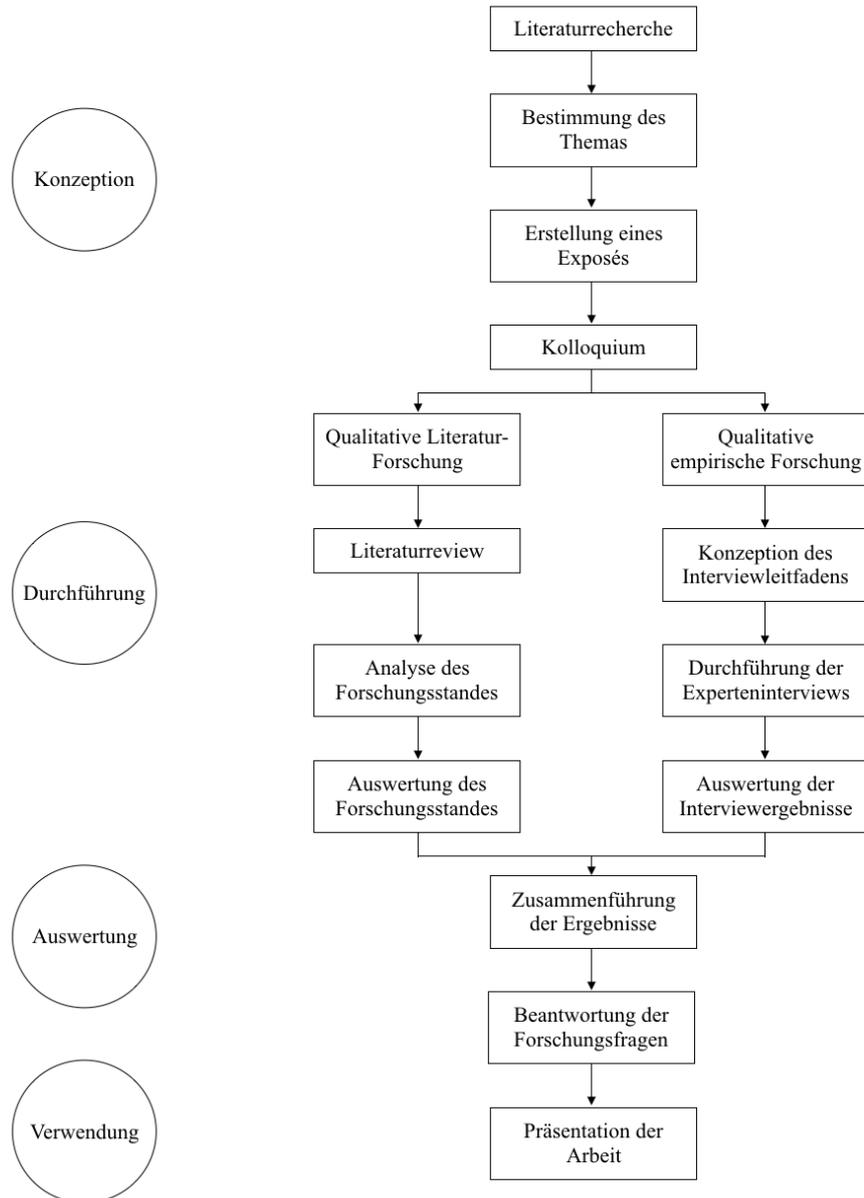


Abbildung 1: Methodisches Vorgehen (eigene Darstellung)

Ein Argument für diese Forschungsmethode ist, dass der Einfluss der Digitalisierung auf den Vertrieb eines Automobilherstellers aus einer marketing- und vertriebsstrategischen Sichtweise bearbeitet wird. Aus diesem Grund bietet ein qualitatives Experteninterview die relevante Informationserhebung.²¹ Eine quantitative empirische Forschung kommt für diese Herangehensweise nicht in Frage, da potentielle Probanden

²¹ Meuser, Michael & Nagle, Ulrike (2009) Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlagen. In Pickel, Susanne; Pickel, Gert; Lauth, Hans-Joachim & Jah, Detlef (Hrsg.): *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaften*. (S.465-479). Wiesbaden: GWV Fachverlag. S.466.

nicht über das nötige Hintergrundwissen verfügen und den Kauf eines Automobils aus privater Sichtweise statt aus unternehmerischer Sichtweise betrachten.

Der Vorteil eines Experteninterviews liegt darin, dass der Experte durch seine Aktivität über ein spezielles und fundiertes Sonderwissen verfügt, was dem Interviewenden Informationen liefern kann, über die nicht jeder verfügt. Des Weiteren sind Experteninterviews dafür modelliert, in Forschungsprozessen angewendet zu werden.²² In dieser Arbeit werden die Experteninterviews zur Überprüfung der bereits vorhandenen Forschung eingesetzt.

Darüber hinaus werden Experteninterviews durch die spezielle Auswahl und die spezielle Position der Befragten definiert. Dadurch resultiert ein fokussiertes Gespräch, das sich lediglich auf das Forschungsinteresse bezieht.²³ Aus dieser Argumentation ergibt sich die Entscheidung, in dieser Arbeit qualitative Experteninterviews durchzuführen.

2. Wissenschaftlicher Forschungsstand

2.1. Die Entwicklung des Megatrends Digitalisierung

Die Digitalisierung ist das „Schlagwort unserer Zeit“²⁴. Sie umfasst die dritte und vierte industrielle Revolution, die Digitalisierung, wie sie heute vorhanden ist, entwickelt sich erst seit der Jahrtausendwende und ist somit eine bahnbrechende Neuerung in der heutigen Wirtschaft. Die erste industrielle Revolution wurde im 18. Jahrhundert von der Dampfmaschine und dem Nutzen von Wasserkraft ins Laufen gebracht, diese Erfindungen stehen für den Anfang der wirtschaftlichen Entwicklung und Innovation. Die darauffolgende Industrie 2.0 im 20. Jahrhundert wurde durch die Entwicklung der Fließband- und Massenproduktion geprägt.

Bereits in der dritten Industriellen Revolution spielt die Digitalisierung eine Rolle.²⁵ Diese begann in den 1960iger Jahren mit der Einführung der sogenannten Mainframe-

²² Wassermann, Sandra (2015). Das qualitative Experteninterview. In Niederberger, M & Wassermann, S. *Methoden der Experten- und Stakeholderbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung*. (S. 51-67). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 52-53.

²³ Helfferich, Cornelia (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In Baur, N. & Blasius, J. *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. (S.669-686). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. S. 669-670.

²⁴ Mertens, Artur (2019). *Markenorientierte digitale Transformation*. Wie sie Ihr Unternehmen erfolgreich in das digitale Zeitalter führen, Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH. S.11.

²⁵ Keller, H. & Pfliegl, R. (2015). Mobility Governance – Digitalisierung des Verkehrs im Kontext von Industrie 4.0 und der Verantwortung der Gesellschaft zur Nachhaltigkeit der Mobilität. In *e&i Elektrotechnik & Informationstechnik*, Heft 7, 2015 (S.374-379). Wien: Springer Verlag, S.374.

Rechner. Die erste Bewegung der Digitalisierung ermöglicht das Übertragen von analogen Arbeitsschritten in einen Computer, was Daten übersichtlicher, korrigierbar und abrufbarer macht. Des Weiteren spielt Robotik und Technologie eine große Rolle. Seit dem Beginn des 21. Jahrhunderts entwickelt die Digitalisierung sich exponentiell weiter, was eine Unterteilung in einen neuen industriellen Lebensabschnitt nach sich zieht, die Industrie 4.0.²⁶ Im Zeitalter der Industrie 4.0 spielt Konnektivität, „Smart Data“ und das „Internet of Things“ eine große Rolle. Maschinen können miteinander kommunizieren und eigenständig handeln. Außerdem wird der Alltag im privaten und wirtschaftlichen Bereich in vieler Hinsicht verändert. Dies weist darauf hin, dass Digitalisierung und Industrie 4.0 versprechen, einen stärkeren Einfluss auf Wirtschaft und Gesellschaft zu haben, als die vorgehenden wirtschaftlichen Revolutionen.²⁷ Daher wird die Digitalisierung als Megatrend bezeichnet.

Megatrends werden dadurch definiert, dass sie langfristige Veränderungen mit sich ziehen, einen globalen Einfluss haben und gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Systeme nachhaltig und komplex verändern.²⁸ Auf dieser Definition aufbauend ist die Digitalisierung ein Megatrend, da sie Entwicklungen aufzeigt, die fundamentale Prozesse und Strukturen grundlegend verändert. Diese umfassen zum Beispiel Büroarbeit, Produktionsprozesse und Einkaufsprozesse einer Firma als auch einer Privatperson.^{29 30}

Der Begriff der Digitalisierung wird in vielen Situationen verwendet und muss daher genauer definiert und betrachtet werden. Auf der einen Seite sprechen wir von Digitalisierung, „(...) wenn analoge Leistungserbringung durch Leistungserbringung in einem digitalen, computerhandbaren Modell ganz oder teilweise ersetzt wird“.³¹ Diese Informationen sind somit nicht mehr auf einem Blatt Papier, sondern befinden sich in Datenbanken, die durch WLAN abgerufen werden kann oder lokal auf einer Festplatte

²⁶ Anderie, Lutz (2018). *Gamification, Digitalisierung und Industrie 4.0*. Transformation und Disruption verstehen und erfolgreich managen, Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH. S.16-18.

²⁷ Lanzolla, Gianvito; Lorenz, Annika; Miron-Spektor, Ella; Schilling, Melissa; Solinas, Giulia & Tucci, Christopher (2019). Digital Transformation: What is new if anything?. In *Academy of Management Discoveries*. Vol. 4, Nr. 3, (S. 378-387). New York: Academy of Management. S.1-2.

²⁸ Pfeil, Felix (2018). Megatrends und die dritte Revolution der Automobilindustrie. In *Research Papers on Marketing Strategy Julius-Maximilians-Universität*, Nr. 13. Würzburg: Lehrstuhl für BWL und Marketing. S.8.

²⁹ Lanzolla, Gianvito; Lorenz, Annika; Miron-Spektor, Ella; Schilling, Melissa; Solinas, Giulia & Tucci, Christopher (2019). Digital Transformation: What is new if anything?. In *Academy of Management Discoveries*. Vol. 4, Nr. 3, (S. 378-387). New York: Academy of Management. S.2-3.

³⁰ Jung, Hans H. & Zimmermann, Viviane (2016). Marketing, Sales & Services. Im Zeitalter der digitalen Transformation. In *Opportunity*. Paderborn. S.5.

³¹ Strohschen, Jaqueline-Helena & Wolf, Thomas (2018). Digitalisierung: Definition und Reife. In *Informatik Spektrum*. Vol. 41, Nr. 1, (S. 56-64), Berlin, Heidelberg: Springer. S.58.

gespeichert sind. Das ermöglicht, dass Informationen digital verarbeitet und ausgewertet werden können und dies nicht zu 100% durch das menschliche Gehirn erfolgen muss. Auf der anderen Seite wird der Begriff verwendet, wenn man von den Einflüssen dieser Transformation auf verschiedene Lebensbereiche in Wirtschaft und Gesellschaft spricht.³² Der Begriff Digitalisierung bedeutet zusammengefasst die Transformation der analogen in eine digitale Welt und darüber hinaus den Einfluss dieser Transformation auf unsere Umwelt.³³

Wie oben bereits angedeutet, ergibt sich die enorme Bedeutung und Priorisierung des Megatrends Digitalisierung (Top 5 der wichtigsten Megatrends für Unternehmen für das folgende Jahrzehnt³⁴) aus der Tiefe des Eindringens des Trends in aktuelle wirtschaftliche und gesellschaftliche Strukturen. Sie dringt in alle Bereiche einer Organisation und in den Alltag einer Privatperson ein. Dies zieht enorme neue Gestaltungsmöglichkeiten und große Herausforderungen für die Industrie nach sich.³⁵ Diese umfassten beispielweise Social-Media-Marketing oder online Direktvertrieb. Dieser Einfluss wird in folgendem Zitat hervorgehoben: „Die Digitalisierung ist in vollem Gange. Sie betrifft uns alle - und sorgt für einen tiefgreifenden Wandel in jedem Lebensbereich. Die Digitalisierung eröffnet dabei große Chancen für mehr Lebensqualität, revolutionäre Geschäftsmodelle und effizientes Wirtschaften.“³⁶ Darüber hinaus transformiert der Megatrend ebenfalls die Wertschöpfung von Unternehmen, die allein mit einem physischem Produkt Umsatz erwirtschaften.³⁷

Aktuelle Entwicklungen des Megatrends Digitalisierung, wie die Verbreitung von sozialen Medien, die Weiterentwicklung von Analysemöglichkeiten und der Verbreitung

³² Hopf, Stefan; Sedlmeir, Joachim & Picot, Arnold (2017). Digitalisierung als Herausforderung für die Industrie – Das Beispiel der Automotive Branche. In Burr, W. & Stephan, M. (Hrsg.). *Technologie, Strategie und Organisation*. (S.87-112). Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH. S.88-89.

³³ Müller, Christina; Rachinger, Michael; Rauter, Romana; Schirigi, Eva; Vorraber, Wolfgang (2019). Digitalization and it's influence on business model innovation. In *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 30, Nr. 8, (S.1143-1160), Graz: Emerald Publishing Limited. S.1146.

³⁴Zukunftsinstitut (o.J.). *Die 5 wichtigsten Megatrends für Unternehmen in den 2020er Jahren*. Abgerufen von <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-5-wichtigsten-megatrends-fuer-unternehmern-in-den-2020ern/>. 02.10.2019.

³⁵ Hopf, Stefan; Sedlmeir, Joachim & Picot, Arnold (2017). Digitalisierung als Herausforderung für die Industrie – Das Beispiel der Automotive Branche. In Burr, W. & Stephan, M. (Hrsg.). *Technologie, Strategie und Organisation*. (S.87-112). Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH. S.89-90.

³⁶ Strohschen, Jaqueline-Helena & Wolf, Thomas (2018). Digitalisierung: Definition und Reife. In *Informatik Spektrum*. Vol. 41, Nr. 1, (S. 56-64), Berlin, Heidelberg: Springer. S. 56.

³⁷ Böhm, Markus; Galic, Gabriela & Riasanow, Tobias (2017) Digital transformation in the automotive industry: towards a generic value network. In *Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS)*, Guimarães, Portugal, Juni 5-10, 2017 (S. 3191-3201). S. 2.

von Smartphones führen außerdem zu neuen Möglichkeiten und tiefgreifenden Veränderungen im Bereich Vertrieb.³⁸ Der neue Zugang zu Kunden ist nun der digitale, darüber hinaus rückt durch die Digitalisierung der Direktvertrieb in den Vordergrund und ersetzt den Fachhandel. Für die Automobilindustrie ergibt sich dadurch der Anstoß, die Vertriebsstrategie zu überdenken und die Digitalisierung in neue Wege einzubinden.³⁹

2.2. Definition Vertrieb und Customer Journey

2.2.1. Automobilvertrieb

Der Vertrieb gilt als “Motor des Wachstums“⁴⁰ für Unternehmen, außerdem besitzt der Vertrieb die größte Bedeutung für den Geschäftserfolg mit 61 Prozent. In Deutschland sind zehn Prozent aller Beschäftigten im Geschäftsbereich Vertrieb tätig, des Weiteren ist der Vertrieb einer der wichtigsten Differenzierungsfaktoren im internationalen Wettbewerb. Zwischen den Jahren 2015 und 2020 planen 46 Prozent der deutschen Unternehmen die Abteilung Vertrieb um 30 Prozent zu vergrößern, aus dieser Argumentation ergibt sich die große Relevanz des Vertriebs für ein Unternehmen.

Der Begriff Vertrieb ist sehr breit gefächert. Um diesen einzugrenzen, wird folgende Definition festgelegt: Der Vertrieb umfasst alle Tätigkeiten und Entscheidungen, die dazu dienen, den Abstand zwischen Anbieter und Kunden zu überwinden, die Markenwerte zu kommunizieren und die Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen.⁴¹ Unter diese Definition fällt das Verständnis für Kundenverhalten, Customer Relationship Management, Zahlungsmanagement, In-Store Experience Management als auch Digital Experience Management und einige weitere Bereiche, wie After Sales.⁴² All diese Teilbereiche können unter der Abteilung Vertrieb zusammengefasst werden, woraus geschlossen werden kann, dass Vertrieb von der Positionierung der Marke über

³⁸ Müller, Christina; Rachinger, Michael; Rauter, Romana; Schirigi, Eva; Vorraber, Wolfgang (2019). Digitalization and it's influence on business model innovation. In *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 30, Nr. 8, (S.1143-1160), Graz: Emerald Publishing Limited. S.1146.

³⁹ Krcmar, H. & Oswald, G (2018). Digitale Transformation am Beispiel der Automobilindustrie. In *Informationsmanagement und Digitale Transformation*, Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH. S.171.

⁴⁰ Schmitz, C. & Wieseke, J. (2015) Herausforderungen und Potenziale im Vertrieb. In *Marketing Review St. Gallen*. Vol. 32, Nr.6, Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 13-14.

⁴¹ Schmitz, C. & Wieseke, J. (2015) Herausforderungen und Potenziale im Vertrieb. In *Marketing Review St. Gallen*. Vol. 32, Nr.6, Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 13-14.

⁴² Shankar, Venkatesh (2018). How Artificial Intelligence is reshaping Retailing. In *Journal of Retailing*, Vol. 94, Nr. 4, (S. 6-11). Amsterdam: Elsevier Inc. S. 8.

den Verkauf bis zur Loyalität eines Kunden zu einem bestimmten Unternehmen reicht.⁴³

In der Automobilindustrie fällt unter den Vertrieb somit die Gestaltung der ersten Berührungspunkte zwischen Marke und Kunden als auch die Darstellung der Marke selbst. Nach Abschluss des Erwerbs eines Automobils zählen After-Sales Dienstleistungen, wie Reparatur- und Wartungsarbeiten ebenfalls zum Automobilvertrieb. Unter den Automobilvertrieb fallen auch Kundensegmentierung, Definition von Wettbewerbsvorteilen, Kundenbeziehungsstrategie und Vertriebskanalmanagement. Vertriebskanalmanagement beinhaltet die Strukturierung und genaue Organisation der gesamten Customer Experience.⁴⁴

2.2.2. Die Customer Journey in der Automobilindustrie

Die Customer Journey ist ein Werkzeug, um die gesamte Customer Experience zu steuern und zu strukturieren. Die Customer Experience wird durch alle Interaktionen zwischen (potentiellem) Kunden und Marke definiert. Daraus resultiert eine innerliche Einstellung des Kunden gegenüber einer Marke, diese Meinung ist subjektiv und variiert von Person zu Person, da jedes Individuum ein anderes individuelles Erlebnis mit einem Produkt oder einer Dienstleistung einer Marke durchläuft.⁴⁵

Das Konzept der Customer Journey wird von dem Top-Management einer Firma verwendet, um neue Vertriebsstrategien und-Prozesse zu implementieren.⁴⁶ Daraus ergibt sich, dass die Customer Journey im 21. Jahrhundert als eine neue Quelle für Kundennutzen und Differenzierung von Wettbewerbern gilt.⁴⁷ Im Jahr 2016 geben 89% der

⁴³ Binckebanck, Lars (2015). Digital Sales Excellence – Systematischer Einsatz neuer Technologien im Vertrieb. In *St.Gallen Review*. Vol. 32, Nr. 6, (S. 44-53). Wiesbaden: Springer Fachmedien. S.50.

⁴⁴ Binckebanck, Lars (2015). Digital Sales Excellence – Systematischer Einsatz neuer Technologien im Vertrieb. In *St.Gallen Review*. Vol. 32, Nr. 6, (S. 44-53). Wiesbaden: Springer Fachmedien. S.46.

⁴⁵ Bolton, Ruth; McColl-Kennedy, Janet; Cheung, Lilliamay; Gallan, Andrew; Orsingher, Chiara; Witell, Lars & Zaki, Mohamed (2018). Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. In *Journal of Service Management*. Vol.29, Nr. 5, (S. 776-808) Bingley: Emerald Publishing Limited. S.780.

⁴⁶ Barwitz, Niklas & Maas, Peter (2018). Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice. In *Journal of Interactive marketing*. Vol. 43 (S. 116-133). St. Gallen: Direct Marketing Educational Foundation Inc. S.116.

⁴⁷ Kuehnl, Christina; Jozic, Danijel & Homburg Christian (2019). Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences. In *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 47 (S. 551-668). Wiesbaden: Academy of Marketing Science. S. 551.

teilnehmenden Unternehmen in einer Studie an, dass Customer Experience Management anhand der Customer Journey der wichtigste Wettbewerbsfaktor ist. Darüber hinaus verspricht die Customer Journey das effektivste Management Werkzeug zu sein.⁴⁸ Die Customer Journey ist folglich ein strukturiertes Management Tool, um alle Berührungspunkte mit dem Kunden bestmöglich zu gestalten. Diese sogenannten Touchpoints reichen von der ersten Berührung mit einer Marke bis zur Loyalität zu einer Marke oder dem Beenden der Beziehung mit einer Marke.⁴⁹ Sie besteht aus mehreren Phasen, die von vor dem Kauf über den Kauf bis zu nach dem Kauf reichen. Die Phasen werden nacheinander durchlaufen, jedoch befindet sich nach jeder Phase ein sogenannter Moment of Truth, bei dem sich entscheidet, ob der Kunde in die nächste Phase übertritt oder die Customer Journey endet. Falls er sich gegen den Kauf entscheidet, endet die Customer Journey und der Kunde befindet sich wieder in der Phase Awareness, da er die Marke kennt.⁵⁰ Die Dauer der einzelnen Phasen variiert und ist einerseits abhängig von der Industrie, beziehungsweise der Art des Produkts oder der Dienstleistung und ist auf der anderen Seite abhängig vom Kunden, da einige Berührungspunkte innerhalb einer Phase vom Kunden initiiert werden müssen. Die Phase vor dem Kauf wird in die Awareness und Consideration Phasen unterteilt, darauf folgt der Purchase. Nach dem Kauf wird zwischen Retention und Loyalty unterschieden.⁵¹ Jede Phase der Customer Journey besteht aus mehreren der bereits aufgeführten Touchpoints. Touchpoints werden wie folgt definiert: „A touchpoint represents any verbal (e.g., advertising) or nonverbal (e.g., product usage) incident a person perceives and consciously relates to a given form or brand.“⁵² Dabei wird in vier verschiedene Arten von Berührungspunkten aufgeteilt: brand-owned, partner-owned, customer-owned und social/external/independent.

⁴⁸ Homburg, Christian; Jozic, Danijel & Kuehnl, Christina (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. In *Journal of Academy of Marketing Science*. Vol. 45, Nr. 3, (S. 377-401) USA: Academy of Marketing Science. S.377.

⁴⁹ Emrich, Oliver; Herhausen, Dennis; Kleinlercher, Kristina; Rudolph, Thomas & Verhoef, Peter (2019). Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments. In *Journal of Retailing*, Vol. 95, Nr. 3, (S. 9-29). New York: Elsevier Inc. S. 3.

⁵⁰ Lemon, Katherine & Verhoef, Peter (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. In *Journal of Marketing*, Vol. 80 (S.69-96). Chicago: American Marketing Association. S. 74.

⁵¹ Bascur, Camila; Rusu, Christian & Quinones, Daniela (2018). User as Customer: Touchpoints and Journey Map. In *International Conference on Human Systems Engineering and Design: Future Trends and Applications*. Vol. 876. Cham: Springer Fachmedien. S.118.

⁵² Draghici, A.; Niemann, J. & Scherpen, F. (2018). Customer Experience Management to Leverage Customer Loyalty in the Automotive Industry. In *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Nr. 238 (S.374-380). Düsseldorf: Elsevier Ltd. S. 375.

Zu brand-owned Touchpoints zählen alle Berührungspunkte, die von der Marke ausgehen werden oder unter der Kontrolle der Marke sind. Partner-owned Touchpoints umfassen alle Berührungspunkte mit dem Kunden, die gemeinsam mit einem Partner kreiert, gemanagt und kontrolliert werden. Die customer-owned Touchpoints werden dadurch definiert, dass sie nicht von der Marke oder Partnern kontrolliert werden. Diese Berührungspunkte gehen vom Kunden aus, der Kunden denkt über die eigenen Vorlieben, Wünsche und Bedürfnisse nach und handelt dementsprechend. Die vierte Kategorie an Touchpoints (social/external/independent Touchpoints) beinhaltet alle Berührungspunkte, die nicht den drei bereits genannten Parteien ausgeht. Quellen für diese Berührungspunkte sind beispielsweise: andere Kunden, unabhängige Informationen, die Umgebung und soziale Trends.⁵³

2.2.2.1. Awareness

Die erste Phase der Customer Journey beginnt mit dem anfänglichen Bewusstsein potentieller Kunden über eine Marke. Die Phase wird dadurch geprägt, dass der Kunde nicht unbedingt das Bedürfnis hat, ein Produkt oder eine Dienstleistung, die das Unternehmen anbietet zu erwerben. In dieser Phase können alle vier Arten von Berührungspunkten vorgefunden werden.

Der Beginn der Customer Journey hinsichtlich einer Automobilmarke kann beispielsweise mit dem Auto beginnen, das die Eltern besitzen. Die Awareness Phase wird in diesem Beispiel mit dem Bewusstsein des Kindes von der betreffenden Automarke eröffnet.⁵⁴ Auf der einen Seite wird der Kunde durch Werbung, Austausch mit anderen und das Umfeld auf die Marke selbst aufmerksam.⁵⁵ In der traditionellen Customer Journey eines Automobilherstellers konnte der Hersteller Bewusstsein nur durch Print-Medien, Plakate oder TV Werbungen schaffen. In dieser Zeit kannte der Hersteller den Kunden in der Awareness Phase noch nicht und konnte somit keine besondere Aufmerksamkeit durch auf eine Person zugeschnittene Werbung erzielen.

⁵³ Lemon, Katherine & Verhoef, Peter (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. In *Journal of Marketing*, Vol. 80 (S.69-96). Chicago: American Marketing Association. S. 76-78.

⁵⁴ Bascur, Camila; Rusu, Christian & Quinones, Daniela (2018). User as Customer: Touchpoints and Journey Map. In *International Conference on Human Systems Engineering and Design: Future Trends and Applications*. Vol. 876. Cham: Springer Fachmedien. S.117.

⁵⁵ Hassan, Faridah; Muda, Mazzini; Musa Rosidah & Nadzri, Wan Nadiah Muhd (2016). The Antecedents of Brand Experience within the National Automotive Industry. In *Procedia Economics and Finance*. Nr. 37 (S. 317-323). Malaysia: Elsevier Ltd. S.319.

Auf der anderen Seite wird der Kunde auf das Produkt aufmerksam und hat bereits die Möglichkeit das Produkt zu erleben. Dieses Erlebnis entstand hauptsächlich durch das Mitfahren bei Eltern, Bekannten oder Freunden oder durch Austausch mit Bekannten und Freunden. Aus diesem Grund war in der traditionellen Customer Journey das eigene Umfeld einer der wichtigsten Entscheidungsfaktoren, da lediglich die Möglichkeit bestand Fahrzeuge zu erleben, die sich physisch in der Umgebung befinden. Da dies die Gegebenheiten im traditionellen Automobilvertrieb sind, steht hier das Produkt selbst im Fokus.⁵⁶

Die Awareness Phase stellt somit die „Meet and Greet“ Phase zwischen Kunden und Marke sowie Kunden und Produkt dar. Am Ende dieser Phase befindet sich der Moment of Truth Qualifizierung. Dies bedeutet, dass der Kunde sich entscheidet, nun Interesse daran zu haben, ein Fahrzeug zu erwerben.⁵⁷ Nach dieser Entscheidung grenzt der Kunde die Auswahl an Marken bereits ein und zieht diese in Erwägung, die er mit einer positiven Awareness verbindet. Dies geschieht durch die kommunizierten „car brand attributes (...) such as brand reputation, car performance and aesthetics (...).“⁵⁸

2.2.2.2. Consideration

Die Consideration Phase wird durchlaufen, sofern ein Kunde Interesse daran hat ein Produkt oder eine Dienstleistung eines Unternehmens zu erwerben.⁵⁹ In diesem Abschnitt der Customer Journey werden einige Touchpoints vom Kunden initiiert, da er Informationen über das Produkt oder die Dienstleistung sammelt, Preise vergleicht und einen näheren Bezug zur gegebenen Marke aufbaut. In dieser Phase findet man ebenfalls alle vier Arten von Berührungspunkten.

Die Phase Consideration weitet sich über viele einzelne Stationen aus. In einem traditionellen Automobilvertriebsprozess spielt der Autohändler die zentrale Rolle in dieser Phase. Kunden besuchen diesen mehrmals, um Informationen zu sammeln, sich

⁵⁶ Korothe, Arun Koyadan; Mazurek, Grzegorz & Pater, Przemystaw (2019). Disruptive Innovation in Automotive Retailing. In *Journal of Management and Business Administration Central Europe*. Band 27, Nr. 1 (S. 44-59). Poland: Index Copernicus Ltd. S.48.

⁵⁷ Saker, J. M.; Taylor-West, P. & Grzesinski, A. (2016). The changing channel power relationship between customers and dealership in the retail automotive sector. *Academy of Marketing Conference*. Newcastle: Academy of Marketing Newcastle Business School. S.4.

⁵⁸ Hassan, Faridah; Muda, Mazzini; Musa Rosidah & Nadzri, Wan Nadiah Muhd (2016). The Antecedents of Brand Experience within the National Automotive Industry. In *Procedia Economics and Finance*. Nr. 37 (S. 317-323). Malaysia: Elsevier Ltd. S.319.

⁵⁹ Lemon, Katherine & Verhoef, Peter (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. In *Journal of Marketing*, Vol. 80 (S.69-96). Chicago: American Marketing Association. S. 76.

beraten zu lassen und die Modelle physisch zu inspizieren. Die Consideration kann sich in der traditionellen Customer Journey eines Automobilherstellers über viele Monate ziehen (bis zu 18 Monaten).⁶⁰

Autohändler verfügten in der traditionellen Customer Journey über das meiste Wissen, über die Modellauswahl, Zusatzfunktionen, Finanzierung und Verfügbarkeit. Aus diesem Grund blieb dem Kunden in der Consideration Phase nichts anderes übrig, als einen Händler zu besuchen. Im Verlauf dieser Phase kam es zu mindestens fünf Besuchen bei einem Autohändler. Die einzige weitere Informationsquelle waren Printmedien, die Modellvergleiche oder ähnliche Artikel enthalten.⁶¹

Die Besuche bei einem Händler schließen mehrere Beratungsleistungen ein, umfassen jedoch auch Probefahren.⁶² Der Ausstellungsraum im Autohaus ist ein wichtiger Stimulus, der das Kaufverhalten enorm beeinflussen kann. Eine Studie weist nach, dass die Kaufentscheidung für ein Automobil oft unbewusst und emotional ist. Die emotionale Einstellung zu einer Marke selbst spielt hierbei eine große Rolle. In der traditionellen Customer Journey wird das Markenbild hauptsächlich von Autohäusern (deren Personal und Ausstellungsraum) beeinflusst.⁶³

Der Moment of Truth am Ende dieser Phase ist die Kaufentscheidung für ein bestimmtes Modell, diese Entscheidung stellt den Übergang zum Kauf oder Abschluss eines Leasingvertrags dar.

2.2.2.3. Purchase

Die dritte Phase der Customer Journey beinhaltet die wenigsten jedoch die entschiedensten Touchpoints aus Unternehmenssicht, da sie die einzige umsatzbringende Phase ist. Dieser Abschnitt der Journey ist auch der am meisten zeitlich komprimierte

⁶⁰ Draghici, A.; Niemann, J. & Scherpen, F. (2018). Customer Experience Management to Leverage Customer Loyalty in the Automotive Industry. In *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Nr. 238 (S.374-380). Düsseldorf: Elsevier Ltd. S.374-380.

⁶¹ Saker, J. M.; Taylor-West, P. & Grzesinski, A. (2016). The changing channel power relationship between customers and dealership in the retail automotive sector. *Academy of Marketing Conference*. Newcastle: Academy of Marketing Newcastle Business School. S.4-6.

⁶² Fassnacht, Martin; Lampl, Ludwig L.; Rolfes, Ludger & Stallkamp, Christian (2011). Betriebsformen im Automobilhandel – Resultate einer empirischen Untersuchung. In *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. Nr. 81 (S.1181-1203). Wiesbaden: Gabler-Verlag. S. 1184-1186.

⁶³ Hassan, Faridah; Muda, Mazzini; Musa Rosidah & Nadzri, Wan Nadiah Muhd (2016). The Antecedents of Brand Experience within the National Automotive Industry. In *Procedia Economics and Finance*. Nr. 37 (S. 317-323). Malaysia: Elsevier Ltd. S.320.

Teil. Die Purchase Phase besteht aus dem Abschließen eines Kaufvertrags, der Bezahlung und der Leistungserbringung. In dieser Phase finden keine externen Berührungspunkte statt.⁶⁴

Der Kauf des Automobils findet ebenfalls bei einem autorisierten Händler statt. Dort wird der Kaufvertrag abgeschlossen und an ihn wird die Zahlung geleistet. Die Dauer der Phase Purchase wird von der Dauer der Fahrzeuglieferung beeinflusst, die Phase endet mit der Auslieferung. Die Bezahlung des Automobils kann über die Purchase Phase hinaus reichen, beziehungsweise diese Phase kann sich mit der darauffolgenden Phase überlappen, da es verschiedene Finanzierungsformen gibt, die sich über einen langen Zeitraum ziehen können.⁶⁵

2.2.2.4. Retention

Die Phase Retention beinhaltet die Nutzung des Produkts oder der Dienstleistung, kann jedoch ebenfalls die Rückgabe oder den Umtausch beinhalten. Retention umfasst alle Berührungspunkte, die nach dem Erhalt des Produkts oder der Dienstleistung stattfinden. Bei einer hohen Nutzungsdauer eines Produkts fallen Wartung- oder Reparaturanfragen ebenfalls unter die Phase Retention. Dieser Abschnitt kann ebenfalls als Konsum-Erfahrung bezeichnet werden.⁶⁶

2.2.2.5. Loyalty

Die Phase der Loyalität kann mit dem Abschluss des Konsums beginnen und zu einem erneuten Erwerb des Produkts oder der Dienstleistung bei derselben Marke oder zu weiteren Interaktion mit der Marke führen. Unternehmen mit hoher Kundenloyalität sichern sich langfristigen Umsatz. Um diese zu erlangen müssen die vorangehenden Phasen möglichst reibungslos ablaufen. Zusätzlich müssen sich die Gründe für die Entscheidung zum Kauf bestätigen.⁶⁷

⁶⁴ Emrich, Oliver; Herhausen, Dennis; Kleinlercher, Kristina; Rudolph, Thomas & Verhoef, Peter (2019). Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments. In *Journal of Retailing*, Vol. 95, Nr. 3, (S. 9-29). New York: Elsevier Inc. S.4.

⁶⁵ Fassnacht, Martin; Lampl, Ludwig L.; Rolfes, Ludger & Stallkamp, Christian (2011). Betriebsformen im Automobilhandel – Resultate einer empirischen Untersuchung. In *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. Nr. 81 (S.1181-1203). Wiesbaden: Gabler-Verlag. S. 1184-1189.

⁶⁶ Lemon, Katherine & Verhoef, Peter (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. In *Journal of Marketing*, Vol. 80 (S.69-96). Chicago: American Marketing Association. S. 76

⁶⁷ Lemon, Katherine & Verhoef, Peter (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. In *Journal of Marketing*, Vol. 80 (S.69-96). Chicago: American Marketing Association. S. 76

2.2.2.6. Spezifika der Customer Journey in der Automobilindustrie

Die Customer Journey eines Automobilherstellers hat aus vielen Gründen einige Besonderheiten, die zu zahlreichen Spezifika führen. Zu diesen Spezifika zählen u.a. die Dauer der Customer Journey, die hohen Barrieren zur Kaufentscheidung, die persönlichen Interaktionen, die Bezahlung und die Relevanz der Markenloyalität beziehungsweise des Markenbildes.

Die Customer Journey in der Automobilindustrie kann sich über einen sehr langen Zeitraum erstrecken. Dies ergibt sich aus drei Gründen. Die erste Phase Awareness kann oft viele Jahre dauern. Ein Kunde kann sich für eine Marke interessieren, ohne das Bedürfnis oder die Möglichkeit zu haben, einen Neuwagen zu erwerben. Trotzdem muss der Automobilhersteller diese Phase mit interessanten und emotional bindenden Touchpoints befüllen, um die Bindung eines potentiellen Kunden an die Marke zu erreichen. Ein weiterer Grund für die lange Dauer der Customer Journey ist, dass ein Automobil einen großen finanziellen Aufwand bedeutet (ein Neuwagen kostet 2018 durchschnittlich 31.130 €⁶⁸, ein Neuwagen aus dem Premiumsegment kostet durchschnittlich zwischen 42.855 € und 45.700 €^{69,70}) weshalb Kunden länger für eine Kaufentscheidung benötigen. Der dritte Grund für die langanhaltende Customer Journey ist die lange Nutzungsdauer. Ein Neuwagen wird durchschnittlich 8,8 Jahre genutzt.⁷¹ Aus der hohen Investition und der langen Kapitalbindung ergibt sich eine intensive und lange Vorverkaufsphase. Auf den gleichen Gründen beruht auch die hohe Barriere zu einer Kaufentscheidung.⁷²

⁶⁸ Statista (2019). *Entwicklung der durchschnittlichen Neuwagenpreise in den Jahren 1995 bis 2018 in Deutschland (in Euro)*. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36408/umfrage/durchschnittliche-neuwagenpreise-in-deutschland/>. 10.10.2019

⁶⁹ Statista (2018). *Durchschnittliche Listenpreise für Neuwagen von BMW in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2016*. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/169870/umfrage/listenpreise-fuer-neuwagen-von-bmw-in-deutschland/>. 10.10.2019

⁷⁰ Statista (2015). *Durchschnittliche Listenpreise für Neuwagen von Mercedes in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2015*. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/169868/umfrage/listenpreise-fuer-neuwagen-von-mercedes-in-deutschland/>. 10.10.2019

⁷¹ Statista (2019). *Gewünschte Produktlebensdauer vs. tatsächlicher Nutzungsdauer ausgewählter Konsumgüter in Österreich im Jahr 2019*. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1039772/umfrage/gewuenschte-produktlebensdauer-vs-tatsaechlicher-nutzungsdauer-ausgewaehler-konsumgueter-in-oesterreich/>. 10.10.2019

⁷² Fassnacht, Martin; Lampl, Ludwig L.; Rolfes, Ludger & Stallkamp, Christian (2011). *Betriebformen im Automobilhandel – Resultate einer empirischen Untersuchung*. In *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. Nr. 81 (S.1181-1203). Wiesbaden: Gabler-Verlag. S. 1184-1184.

Im Vergleich zu anderen Käufererfahrungen ist der Kauf eines Neuwagens ein Prozess, der intensiven persönlichen Kontakt mit sich zieht. Da der Automobilhändler im 20. Jahrhundert als wichtigster Berührungspunkt in der Consideration und Purchase Phase gilt, spielt die persönliche Interaktion zwischen Kunden und Händlerpersonal eine entscheidende Rolle und ist für das Marken-Image entscheidend.⁷³

Die Bezahlung, die in der Purchase Phase stattfindet, aber sich über die Nutzung des Automobils ausweiten kann, gilt deshalb als Spezifika, da es verschiedene Optionen gibt. Die große Investition kann in vielen Fällen nicht direkt vom Kunden bewältigt werden, daher gibt es verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten für den Kauf oder das Leasing eines Neuwagens. Je nach Budget und Anforderungen muss der Kunde berechnen, welche dieser Optionen am besten auf ihn passen.⁷⁴

Die Automobilindustrie wird stark von Markenloyalität geprägt. Diese ist das entscheidende Unternehmensziel für einen OEM (Original Equipment Manufacturer).⁷⁵ Loyalität eines potentiellen Kunden zu einer Marke kann bereits in der Awareness Phase erreicht werden. Kunden und potentielle Kunden bauen durch ein positives und beständiges Marken-Image eine sehr emotionale Bindung zu einer Automobilmarke auf. Da diese Loyalität eine so wichtige Rolle in der Kaufentscheidung spielt, müssen die Berührungspunkte, die zur Markenloyalität führen umso besser durchdacht werden.⁷⁶

Die Vertriebsstruktur der Automobilindustrie hat sich im 20. Jahrhundert kaum verändert. Das Fachpersonal in einem Autohaus verfügte über die meisten Informationen über den Wagen, die Finanzierung und die Verfügbarkeit. Interessenten wendeten sich grundsätzlich an einen Autohändler, um Informationen für die Kaufentscheidung zu sammeln.⁷⁷

⁷³ Saker, Jim & Taylor-West, Paul (2012). Computer assisted sales processes in automotive retailing. In *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 40, Nr. 7, (S. 493-509). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. S. 493.

⁷⁴ Marxen Schumacher (o.J.). Finanzdienstleistungen. Abgerufen von <https://marxen-schumacher.de/finanzdienstleistungen/uebersicht.html>. 10.10.2019

⁷⁵ Saker, J. M.; Taylor-West, P. & Grzesinski, A. (2016). *The changing channel power relationship between customers and dealership in the retail automotive sector*. Academy of Marketing Conference. Newcastle: Academy of Marketing Newcastle Business School. S. 5.

⁷⁶ Hassan, Faridah; Muda, Mazzini; Musa Rosidah & Nadzri, Wan Nadiah Muid (2016). The Antecedents of Brand Experience within the National Automotive Industry. In *Procedia Economics and Finance*. Nr. 37 (S. 317-323). Malaysia: Elsevier Ltd. S.319.

⁷⁷ Saker, J. M.; Taylor-West, P. & Grzesinski, A. (2016). *The changing channel power relationship between customers and dealership in the retail automotive sector*. Academy of Marketing Conference. Newcastle: Academy of Marketing Newcastle Business School. S.4.

2.3. Veränderung der Customer Journey in der Automobilindustrie durch den Einfluss des Megatrends Digitalisierung

Die Digitalisierung hat die Vertriebsprozesse eines Automobilherstellers revolutioniert. Durch den Einfluss der Digitalisierung entstehen neue Formen der Bewusstseinsbildung, der Informationsgewinnung und des Verkaufs.⁷⁸ Darüber hinaus beeinflusst die Digitalisierung, dass der Standort keine Hürde mehr darstellt. Durch das Internet können Käufer und Verkäufer weltweit auf Angebote und Informationen zugreifen, die Welt ist sozusagen kleiner geworden. Diese Entwicklung führt auch dazu, dass sich der Wettbewerb intensiviert hat.⁷⁹

Im Zuge der Digitalisierung hat sich die grundlegende Markenloyalität, die in der traditionellen Customer Journey bereits in der Awareness Phase gegeben war verringert. Dies hängt damit zusammen, dass Kunden weniger persönlichen Kontakt mit einer Marke haben.⁸⁰ 70% der potentiellen Kunden, die sich in der Consideration Phase befinden, sind heute noch nicht auf eine bestimmte Marke festgelegt. Zu Beginn der zweiten Phase werden durchschnittlich 3,7 Marken in Erwägung gezogen.⁸¹

Das Internet wird im Zuge der Digitalisierung die wichtigste Informationsquelle für Neuwagenkäufer. Darüber hinaus recherchieren immer mehr Kunden online bevor sie einen Händler besuchen. Durch den Einfluss der Digitalisierung wissen Kunden genauer, was sie wollen. Deshalb müssen sich Hersteller nun mehr auf die Sicht der Kunden konzentrieren und näher auf ihre Kunden eingehen.⁸²

⁷⁸ Snegpiehl, Jochen (2017). Car Sales in the Throes of Change: Aims for Total Customer Experience in the Digital Era. In Klewes, J. (Hrsg.), *Out-thinking Organizationsl Communications, Management for Professionals*. (S.157-164). Schweiz: Springer International Publishing. S.159.

⁷⁹ Parment, Andreas (2016). *Die Zukunft des Autohandels*. Vertrieb und Konsumentenverhalten im Wandel – Wie das Auto benutzt betrachtet und gekauft wird, Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 103.

⁸⁰ Saker, J. M.; Taylor-West, P. & Grzesinski, A. (2016). The changing channel power relationship between customers and dealership in the retail automotive sector. *Academy of Marketing Conference*. Newcastle: Academy of Marketing Newcastle Business School. S. 5.

⁸¹ Wimmelbücker, Stefan (2014). *Google Studie zum Autokauf: Entschieden wird online*. Angerufen von: <https://www.automobilwoche.de/article/20140930/NACHRICHTEN/140939999/google-studie-zum%20autokauf-entschieden-wird-online>. 20.10.2019

⁸² Snegpiehl, Jochen (2017). Car Sales in the Throes of Change: Aims for Total Customer Experience in the Digital Era. In Klewes, J. (Hrsg.), *Out-thinking Organizationsl Communications, Management for Professionals*. (S.157-164). Schweiz: Springer International Publishing. S.160

In einer Studie geben 78% Kunden an, dass sie sich selbst online informieren, darüber hinaus meinen sechs von 10 Kunden, dass sie eine physische Beratung als überflüssig erachten.⁸³

Im Folgenden wird der Einfluss auf verschiedene online und offline Touchpoints genauer untersucht.

2.3.1. Online Touchpoints

Im Rahmen der Digitalisierung entwickeln sich die online Berührungspunkte, diese kann ein Kunde ebenso wie die traditionellen offline Touchpoints im Verlauf der Customer Journey erfahren. Online Touchpoints sind alle nicht analogen Berührungspunkte zwischen Kunden und Marke.

Die Rolle der online Touchpoints hat sich im Verlauf der letzten zwei Jahrzehnte weiter etabliert, 84% der potentiellen Kunden nutzen das Internet als primäre Informationsquelle.⁸⁴ Durch die Informationen, die potentielle Kunden online generieren, haben sie meist bereits mehr Wissen über ein Modell als der Verkäufer in einem Autohaus. Aus der veränderten Informationsgenerierung ergibt sich, dass die Entscheidung für ein Auto für 85% der Kunden nur noch drei Monate beträgt, in der traditionellen Customer Journey haben Kunden durchschnittlich 18 Monate gebraucht, um sich für ein Auto zu entscheiden.⁸⁵ Eine weitere Studie gibt an, dass ein Viertel der Kunden sich sogar innerhalb von 2 Wochen für einen Neuwagen entscheidet.

Aus dieser neuen beschleunigten Phase der Customer Journey folgt, dass es für den Hersteller wichtig ist, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu sein. Dies ist durch die Onlinepräsenz in den meisten Fällen gegeben. Die wichtige Rolle der online Berührungspunkte wird außerdem dadurch deutlich, dass bereits über 50% der potentiellen Kunden und Kunden bereit sind, ihren Neuwagen online zu erwerben.⁸⁶

⁸³ Kelkar, Oliver (2018). *Online Car Sales*. Vom Vertrieb zum Vertriebenen? Chancen und Handlungsbedarfe für den Automobilvertrieb via Internet, Nürtingen- Geislingen: MHP Management- und IT-Beratung GmbH. S.10.

⁸⁴ Wimmelbücker, Stefan (2014). *Google Studie zum Autokauf: Entschieden wird online*. Angerufen von: <https://www.automobilwoche.de/article/20140930/NACHRICHTEN/140939999/google-studie-zum-20-autokauf-entschieden-wird-online>. 20.10.2019

⁸⁵ Draghici, A.; Niemann, J. & Scherpen, F. (2018). Customer Experience Management to Leverage Customer Loyalty in the Automotive Industry. In *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Nr. 238 (S.374-380). Düsseldorf: Elsevier Ltd. S.376.

⁸⁶ Google (2018) *Google Studie zum Autokauf: Digitale Tools werden immer wichtiger*. Abgerufen von <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/de-de/insights/markteinblicke/google-studie-zum-autokauf-digitale-tools-werden-immer-wichtiger/>.20.10.2019

Lediglich 22% der Kunden kaufen einen Neuwagen von derselben Marke, die sie zuerst recherchieren. Dies gibt Automobilherstellern die Chance, neue Kunden zu gewinnen, da sich diese noch nicht festgelegt haben. Das Festlegen auf eine bestimmte Marke oder ein bestimmtes Modell geschieht jedoch bereits bevor der potentielle Kunde zum ersten Mal in den Showroom eines Autohändlers geht.

Die Meinung der potentiellen Kunden bildet sich während der eigenen Onlinerecherche.⁸⁷ Aus diesem Grund muss ein Automobilhersteller die Gestaltung der online Touchpoints durchdacht angehen, um dem potentiellen Kunden eine optimale Customer Journey zu liefern. Digitale Berührungspunkte bieten dem potentiellen Kunden eine autonome Rolle in der Gestaltung der Customer Journey, der Kunde wird flexibler und hat die Möglichkeit eine auf ihn zugeschnittene Customer Journey zu erfahren.⁸⁸

Digitale Berührungspunkte spielen eine enorm prägende und wichtige Rolle. Diese Rollen werden sich noch weiterentwickeln und einen immer größeren Einfluss auf die Customer Journey haben. Es wird vorhergesagt, dass „by 2020, 50% of value creation will be based on mobile applications, software, electronic systems and digital services.“⁸⁹

Das Internet bietet dem potentiellen Kunden ein Werkzeug zur Informationsgenerierung, Transparenz und Verhandlungsgrundlage. Darüber hinaus werden geografische Barrieren entfernt.⁹⁰ Diese Prozesse umfassen circa 900 digitale Touchpoints zwischen Marken und potentiellen Kunden.⁹¹ Folgende online Touchpoints werden näher untersucht: online Medien und Portale, Apps, die Webseite des Automobilherstellers und soziale Medien.

Zu online Medien und Portalen zählen online Magazine und Zeitschriften, Vergleichsportale, Blogs, Foren und weitere Webseiten, die nicht unter der Kontrolle des OEMs sind. Online Medien und Portale können in zwei Kategorien unterteilt werden, zum

⁸⁷ Mogensen, David (2015). *The 5 Auto Shopping Moments Every Brand Must Own*. Abgerufen von <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/five-auto-shopping-moments-every-brand-must-own/>. 20.10.2019

⁸⁸ Flavian, Carlos; Ibanez, Sergio & Orus, Carlos (2019). The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience. In *Journal of Business Research*. Vol. 100, (S. 547-560). Amsterdam: Elsevier Inc. S.547.

⁸⁹ Fonstad, Nils & Mocker, Martin (2017). *Driving Globalization at Audi*. South Korea: Thirty Eighth International Conference in Information Systems. S.2.

⁹⁰ Saker, J. M.; Taylor-West, P. & Grzesinski, A. (2016). The changing channel power relationship between customers and dealership in the retail automotive sector. *Academy of Marketing Conference*. Newcastle: Academy of Marketing Newcastle Business School. S.1.

⁹¹ Gevelber, Lisa (2016). *The Car-Buying Process: One Consumer's 900+ Digital Interactions*. Abgerufen von <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-car-buying-process-reveals-auto-marketing-opportunities/>. 20.10.2019

einen Informationsquellen und zum anderen digitale Autohändler wie zum Beispiel autohaus24.de. In der Phase Awareness spielen vor allem digitale Informationsquellen (Medien) eine wichtige Rolle, der Kunde liest zum Beispiel Nachrichten und Artikel zu einer Marke oder einem bestimmten Auto.

Am präsentesten sind online Medien und Portale jedoch in der Consideration Phase, denn potentielle Kunden setzen sich in dieser Phase bewusst und aktiv mit einer Marke oder einem Auto auseinander. Dabei haben Blogbeiträge, Foren und Vergleichsportale eine sehr tragende Rolle.⁹² In einer Umfrage geben die meisten Teilnehmer an, dass Online-Automarktplätze die wichtigste Informationsquelle beim Kauf eines Autos für sie ist.⁹³ 84% aller potentiellen Kunden nutzen in der Consideration Phase Suchmaschinen, um auf relevante online Medien und Portale zu treffen. Bereits 48% aller Autokäufer geben an, dass Online Medien und Portale ihre Meinung über eine Marke positiv beeinflusst hat.⁹⁴

In der Phase Purchase spielen vor allem digitale Autohändler eine Rolle. Wie bereits aufgeführt, sind immer mehr Kunden bereit, Ihren Neuwagen online zu erwerben. Mit Hilfe von Vergleichsportalen kann somit festgestellt werden, wo der Neuwagen am günstigsten ist und ob er online gekauft werden kann. In Deutschland ist es noch nicht möglich, auf der Webseite eines deutschen Herstellers Neuwagen online zu erwerben, jedoch bieten digitale Autohändler diese Möglichkeit bereits an.⁹⁵

Aus diesen Erkenntnissen lässt sich schließen, dass die Digitalisierung einen sehr starken Einfluss auf die Consideration als auch die Purchase Phase der Customer Journey hat, diese wird durch Online Medien und Portale grundlegend beeinflusst.

Mit der Entwicklung von Smartphones spielen sogenannte Applikationen eine immer wichtigere Rolle. Immer mehr Berührungspunkte vor allem in der Consideration

⁹² Mogensen, David (2015). *The 5 Auto Shopping Moments Every Brand Must Own*. Abgerufen von <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/five-auto-shopping-moments-every-brand-must-own/>. 20.10.2019

⁹³ Statista (2018). *Wo informieren Sie sich, wenn Sie ein (neues/gebrauchtes) Auto kaufen möchten?*. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/73966/umfrage/genutzte-infoquellen-fuer-den-kaufentscheid-fuer-einen-pkw/>. 16.10.2019.

⁹⁴ Google (2017). *TNS Neuwagenkäuferstudie 2016: 90 Prozent der Neuwagenkäufer recherchieren vor dem Autokauf online*. Abgerufen von <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/de-de/insights/markteinsblicke/tns-neuwagenkaeufersstudie-2016-90-prozent-der-neuwagenkaeufers-researchieren-vor-dem-autokauf-online/>. 20.10.2019

⁹⁵ Metter, Albrecht (2017). Das digitale Einkaufserlebnis im stationären Handel. In *Wirtschaftsinformatik und Management*. Heft 6 (S.62-70). Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH. S.64.

Phase, aber auch in der Phase Awareness finden über ein Smartphone statt.⁹⁶ Über eine App ein Auto zu kaufen, ist heute noch nicht möglich. Um den Kunden, beziehungsweise potenziellen Kunden bestmöglich erreichen zu können, bieten viele Automobilhersteller Augmented Reality Apps oder Konfiguratoren zum Herunterladen an.

Im Zeitalter der Digitalisierung möchte der Kunde ein Produkt realitätsnah sehen und erleben können, ohne ein physisches Geschäft oder einen Händler aufsuchen zu müssen. Hauptsächlich bieten Premiumanbieter Apps an, mit denen man ein Auto seiner Wahl beispielsweise in seiner Garage platzieren kann.⁹⁷ Applikationen bieten potentiellen Kunden die Möglichkeit, die Marke und das Fahrzeug ohne großen Aufwand zu erleben. Daher haben sie weitgehend den physischen Katalog ersetzt.

Die Webseite eines Automobilherstellers spielt vor allem in der Consideration Phase eine wichtige Rolle. In der Customer Journey Phase Awareness spielt die Webseite der Marke keine außerordentliche Rolle, da ein Kunde aktiv die Seite besuchen muss. Er kann jedoch von Social-Media-Seiten auf die News oder Blog Seite der Hersteller weitergeleitet werden.

Durch die Entwicklung von Webseiten hat der Kunde zu jeder Zeit die Möglichkeit, mit dem Hersteller in Kontakt zu treten und Informationen zu sammeln. 95% der potentiellen Kunden besuchen die Webseite des Herstellers bevor sie einen Händler besuchen. Darüber hinaus wissen Kunden durch den Konfigurator auf der Herstellerwebseite genauer, an welchem Modell sie Interesse haben.⁹⁸

Darüber hinaus gibt die Webseite des Herstellers potentiellen Kunden die Möglichkeit, sich Ausstattungs- und Designoptionen genauer anzusehen, um beim Händler vor Ort nur noch zwischen wenigen eingegrenzten Optionen entscheiden zu müssen.⁹⁹

In der Purchase Phase spielt die Herstellerwebseite von manchen Automarken ebenfalls eine Rolle. Bereits wenige Marken bieten Online-Direktvertrieb bereits an, jedoch ist dies noch nicht der Standard. Zukünftig soll der Online-Verkauf jedoch gesteigert

⁹⁶ Google (2017). *TNS Neuwagenkäuferstudie 2016: 90 Prozent der Neuwagenkäufer recherchieren vor dem Autokauf online*. Abgerufen von <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/de-de/insights/markteinblicke/tns-neuwagenkaeufstudie-2016-90-prozent-der-neuwagenkaeuf-researchieren-vor-dem-auto-kauf-online/>. 20.10.2019

⁹⁷ Flavian, Carlos; Ibanez, Sergio & Orus, Carlos (2019). The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience. In *Journal of Business Research*. Vol. 100, (S. 547-560). Amsterdam: Elsevier Inc. S. 548.

⁹⁸ Fonstad, Nils & Mocker, Martin (2017). *Driving Globalization at Audi*. South Korea: Thirty Eighth International Conference in Information Systems. S.7.

⁹⁹ Mogensen, David (2015). *The 5 Auto Shopping Moments Every Brand Must Own*. Abgerufen von <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/five-auto-shopping-moments-every-brand-must-own/>. 10.2019

werden und zeigt eindeutig Potenzial. Die Voraussetzung für einen Online-Vertrieb, der Konfigurator ist bereits auf allen Herstellerseiten verfügbar.¹⁰⁰ Hyundai ist eine der wenigen Marken, die online-Direktvertrieb anbieten. Dies wird sehr gut angenommen, bereits 50% der Neuwagen werden von zu Hause über einen Laptop, ein Smartphone oder ein Tablet gekauft.¹⁰¹

Soziale Medien haben die Art, wie wir miteinander kommunizieren revolutioniert. Durch soziale Medien wurde die Reichweite von Werbung exponentiell erhöht. Auch in der Customer Journey eines Automobilherstellers spielen soziale Medien eine enorm wichtige Rolle. Diese Rolle beschränkt sich zum heutigen Zeitpunkt jedoch noch auf die Awareness und Consideration Phase.

Soziale Medien sind ein einzigartiges Medium, da ein Beitrag ein enorm hohes Engagement mit sich bringen kann. Trotzdem ist es für den Kunden einfach mit der Marke in Kontakt zu treten. Der Kunde hat nicht das Gefühl, sich für etwas zu entscheiden oder für etwas zu verpflichten, wenn er ein Video über ein neues Modell oder einen Post liked. Darüber hinaus beeinflussen soziale Medien die Loyalität des Kunden unbewusst¹⁰² und erreichen eine sehr große Menge an Menschen (Facebook: 2.271.000 Nutzer, Instagram: 1.000.000 Nutzer, YouTube: 1.900.000 Nutzer)¹⁰³.

Soziale Medien haben in der heutigen Customer Journey eines Automobilherstellers eine wichtigere Rolle als Zeitschriften, Fernsehwerbungen und Zeitungen. Zusätzlich werden 69% der Kunden, die den Social-Media-Kanal YouTube genutzt haben, über diesen Kanal beeinflusst. Darunter fallen Probefahrtvideos und Vorstellung von Modellen (Videos, die das Design genauer darstellen).¹⁰⁴ Durch regelmäßige Werbung und Posts auf Social-Media-Kanälen kann ein Automobilhersteller Teenager errei-

¹⁰⁰ Draghici, A.; Niemann, J. & Scherpen, F. (2018). Customer Experience Management to Leverage Customer Loyalty in the Automotive Industry. In *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Nr. 238 (S.374-380). Düsseldorf: Elsevier Ltd. S.376.

¹⁰¹ Snegpiehl, Jochen (2017). Car Sales in the Throes of Change: Aims for Total Customer Experience in the Digital Era. In Klewes, J. (Hrsg.), *Out-thinking Organizationsl Communications, Management for Professionals*. (S.157-164). Schweiz: Springer International Publishing. S.161.

¹⁰² Google (2017). *TNS Neuwagenkäuferstudie 2016: 90 Prozent der Neuwagenkäufer recherchieren vor dem Autokauf online*. Abgerufen von <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/de-de/insights/markteinblicke/tns-neuwagenkaeufersstudie-2016-90-prozent-der-neuwagenkaeufers-researchieren-vor-dem-autokauf-online/>. 20.10.2019

¹⁰³ Statista (2019). *Ranking der größten sozialen Netzwerke und Messenger nach der Anzahl der monatlich aktiven Nutzer (MAU) im Januar 2019 (in Millionen)*. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181086/umfrage/die-weltweit-groessten-social-networks-nach-anzahl-der-user/>. 20.10.2019

¹⁰⁴ Mogensen, David (2015). *The 5 Auto Shopping Moments Every Brand Must Own*. Abgerufen von <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/five-auto-shopping-moments-every-brand-must-own/>. 20.10.2019

chen, um diese bereits emotional an die Marke zu binden, aber auch viele weitere Altersgruppen, die die Marke in Erinnerung behalten sollen. Dieser Kanal bietet Unternehmen viele Möglichkeiten in der Phase Awareness, ist jedoch auch ein wichtiger Bestandteil der Phase Consideration. Darüber hinaus erhält der Hersteller Feedback und Meinungen der Kunden.

Die Informations- und Entscheidungsphase findet immer öfter im Internet statt.¹⁰⁵ Ein Interessent sieht sich durchschnittlich 14 Videos zu einem Modell auf YouTube und 89 Bilder an.¹⁰⁶ Dies führt dazu, dass „(...)2017 bereits siebenmal mehr Probefahrten auf YouTube als physisch beim Händler“¹⁰⁷ stattgefunden haben.

2.3.2. Offline Touchpoints

Offline Berührungspunkte zwischen Kunden und Marken sind vor der Digitalisierung entstanden, werden jedoch stark von dem Megatrend beeinflusst. Im Folgendem werden die offline Berührungspunkte Medien, das Autohaus und der Brandstore näher untersucht.

Die Autozeitung- und -zeitschrift steht bei der Frage, wo sich Kunden informieren, wenn sie einen Neuwagen kaufen möchten an achter Stelle.¹⁰⁸ Prinzipiell bewegt sich der Trend in der Consideration Phase, in der Artikel über Marken und Modelle hinzugezogen werden, in Richtung Internet. Das heißt, der Kunde liest Artikel und Tests zu Neuwagen lieber online statt in einer physischen Zeitschrift.¹⁰⁹ Daraus ergibt sich, dass physische Medien von immer geringerer Relevanz sind, denn potentiellen Kunden können alle Informationen, die sie aus diesen erlangen, ebenfalls online meist kostenlos abrufen.

¹⁰⁵ Wimmelbücker, Stefan (2014). *Google Studie zum Autokauf: Entschieden wird online*. Angerufen von: <https://www.automobilwoche.de/article/20140930/NACHRICHTEN/140939999/google-studie-zum%20autokauf-entschieden-wird-online>. 20.10.2019

¹⁰⁶ Gevelber, Lisa (2016). *The Car-Buying Process: One Consumer's 900+ Digital Interactions*. Abgerufen von <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-car-buying-process-reveals-auto-marketing-opportunities/>. 20.10.2019

¹⁰⁷ Google (2018) *Google Studie zum Autokauf: Digitale Tools werden immer wichtiger*. Abgerufen von <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/de-de/insights/markteinblicke/google-studie-zum-autokauf-digitale-tools-werden-immer-wichtiger/>. 20.10.2019

¹⁰⁸ Statista (2018). *Wo informieren Sie sich, wenn Sie ein (neues/gebrauchtes) Auto kaufen möchten?*. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/73966/umfrage/genutzte-infoquellen-fuer-den-kaufentscheid-fuer-einen-pkw/>. 16.10.2019

¹⁰⁹ Wimmelbücker, Stefan (2014). *Google Studie zum Autokauf: Entschieden wird online*. Angerufen von: <https://www.automobilwoche.de/article/20140930/NACHRICHTEN/140939999/google-studie-zum%20autokauf-entschieden-wird-online>. 10.2019

Das klassische Autohaus ist in der traditionellen Customer Journey einer der zentralen Faktoren und der wichtigste Touchpoint. Diese Rolle wird durch den Einfluss der Digitalisierung in Frage gestellt. Allerdings spielt persönlicher Kontakt in der Entwicklung von Markenloyalität eine entscheidende Rolle. Wenn ein potentieller Kunde bereits in der ersten Beratung mit einem Verkäufer eine sehr positive Erfahrung hatte, kann dieser Interessent bereits loyal gegenüber diesem Verkäufer und somit der Marke sein.¹¹⁰ Die Markenloyalität der Kunden war am höchsten, als das Autohaus im Mittelpunkt der Customer Journey stand.¹¹¹ Unter dem Einfluss der Digitalisierung verringert sich der persönliche Kontakt und somit ebenfalls die Markenloyalität der Kunden. Bereits 41% der Kunden erwerben ihren Neuwagen bei einem Händler, den sie vorher nicht kannten.¹¹² Trotzdem besuchen mehr als 80% der Kunden noch einen Autohändler bevor sie sich einen Neuwagen kaufen.¹¹³ Kunden geben zwar an, dass der Autohändler die zweit wichtigste Informationsquelle vor einem Autokauf ist¹¹⁴, jedoch finden 2015 nur noch durchschnittlich 2,4 Händlerbesuche statt¹¹⁵ und 2016 nur noch 2,1 Besuche.¹¹⁶ Zwei weitere Studien geben an, dass statt früher fünf Besuchen beim Autohändler die Kunden nun nur noch einmal zum Händler gehen.^{117, 118}

¹¹⁰ Saker, J. M.; Taylor-West, P. & Grzesinski, A. (2016). The changing channel power relationship between customers and dealership in the retail automotive sector. *Academy of Marketing Conference*. Newcastle: Academy of Marketing Newcastle Business School. S. 5.

¹¹¹ Mogensen, David (2015). *The 5 Auto Shopping Moments Every Brand Must Own*. Abgerufen von <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/five-auto-shopping-moments-every-brand-must-own/>. 20.10.2019

¹¹² Google (2017). *TNS Neuwagenkäuferstudie 2016: 90 Prozent der Neuwagenkäufer recherchieren vor dem Autokauf online*. Abgerufen von <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/de-de/insights/markteinblicke/tns-neuwagenkaeufersstudie-2016-90-prozent-der-neuwagenkaeufers-researchieren-vor-dem-autokauf-online/>. 20.10.2019

¹¹³ Snegpiehl, Jochen (2017). Car Sales in the Throes of Change: Aims for Total Customer Experience in the Digital Era. In Klewes, J. (Hrsg.), *Out-thinking Organizations! Communications, Management for Professionals*. (S.157-164). Schweiz: Springer International Publishing. S.159.

¹¹⁴ Statista (2018). *Wo informieren Sie sich, wenn Sie ein (neues/gebrauchtes) Auto kaufen möchten?*. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/73966/umfrage/genutzte-infoquellen-fuer-den-kaufentscheid-fuer-einen-pkw/>. 16.10.2019

¹¹⁵ Rentz, Ingo (2018). *Wie Kunden heute nach ihrem Wunschauto suchen*. Abgerufen von <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Customer-Journey-Wie-Kunden-heute-nach-ihrem-Wunschauto-suchen-165336>. 20.10.2019

¹¹⁶ Google (2017). *TNS Neuwagenkäuferstudie 2016: 90 Prozent der Neuwagenkäufer recherchieren vor dem Autokauf online*. Abgerufen von <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/de-de/insights/markteinblicke/tns-neuwagenkaeufersstudie-2016-90-prozent-der-neuwagenkaeufers-researchieren-vor-dem-autokauf-online/>. 20.10.2019

¹¹⁷ Draghici, A.; Niemann, J. & Scherpen, F. (2018). Customer Experience Management to Leverage Customer Loyalty in the Automotive Industry. In *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Nr. 238 (S.374-380). Düsseldorf: Elsevier Ltd. S.376.

¹¹⁸ Saker, J. M.; Taylor-West, P. & Grzesinski, A. (2016). The changing channel power relationship between customers and dealership in the retail automotive sector. *Academy of Marketing Conference*. Newcastle: Academy of Marketing Newcastle Business School. S.6.

Unter dem Einfluss der Digitalisierung greifen Kunden in der Consideration Phase hauptsächlich zu Informationen im Internet, da dies für den Kunden am unkompliziertesten und einfachsten ist. Der Händler wird nur noch zur Bestätigung der bereits getroffenen Vorauswahl besucht. 12% der Kunden haben sogar bereits vor dem Händlerbesuch ihre Kaufentscheidung getroffen.¹¹⁹ Obwohl der Händler in der Informationsgewinnung nicht mehr die wichtigste Rolle hat, besuchen Interessenten den Händler, um ein Fahrzeug Probe zu fahren. Die Anzahl der Probefahrten wurden unter dem Einfluss der Digitalisierung jedoch ebenfalls auf 1,2 Probefahren reduziert.¹²⁰ Daraus lässt sich schließen, dass die Berührungspunkte mit dem Autohändler in der Consideration Phase drastisch verringert wurden, und einige Kunden lediglich zum Kaufabschluss eines Neuwagens den Händler aufsuchen. Darüber hinaus bewegt sich der Trend aus Kundensicht und Herstellersicht in Richtung des Online-Handels. Dies führt dazu, dass Online Berührungspunkte einige Berührungspunkte des Autohändlers ersetzen und die übrigbleibenden offline Berührungspunkte nahtlos mit online Berührungspunkten verbunden sein sollten.¹²¹

Trotz dieses Einflusses der Digitalisierung bleibt ein Besuch bei einem Autohändler ein ausschlaggebender Berührungspunkt, der vor dem Kauf nicht eliminiert werden sollte.¹²² Ein Drittel (35 Prozent) der Teilnehmer einer Umfrage geben an, dass der Autohändler im Autohaus auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen wird, da das Automobil selbst technisch weiterentwickelt und dadurch für Nicht-Experten komplizierter wird.¹²³

Die Digitalisierung bringt für das Autohaus auch einige Herausforderungen mit sich, denn die Erwartung der Kunden an ein Autohaus steigt immer weiter. Kunden erwarten, über das Internet und möglichst unkompliziert auf den Händler zugreifen zu kön-

¹¹⁹ Rentz, Ingo (2018). *Wie Kunden heute nach ihrem Wunschauto suchen*. Abgerufen von <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Custom-Journey-Wie-Kunden-heute-nach-ihrem-Wunschauto-suchen-165336>. 20.10.2019

¹²⁰ Google (2018) *Google Studie zum Autokauf: Digitale Tools werden immer wichtiger*. Abgerufen von <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/de-de/insights/markteinblicke/google-studie-zum-autokauf-digitale-tools-werden-immer-wichtiger/>. 20.10.2019

¹²¹ Koroth, Arun Koyadan; Mazurek, Grzegorz & Pater, Przemystaw (2019). Disruptive Innovation in Automotive Retailing. In *Journal of Management and Business Administration Central Europe*. Band 27, Nr. 1 (S. 44-59). Poland: Index Copernicus Ltd. S. 56.

¹²² Mogensen, David (2015). *The 5 Auto Shopping Moments Every Brand Must Own*. Abgerufen von <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/five-auto-shopping-moments-every-brand-must-own/>. 20.10.2019

¹²³ O.V. (2018). *Studie zum Autokauf: Der Algorithmus, dein Freund und Helfer*. Abgerufen von <https://www.autohaus.de/nachrichten/studie-zum-autokauf-der-algorithmus-dein-freund-und-helfer-2213740.html>. 20.10.2019

nen. Das Buchen einer Probefahrt soll so einfach sein, wie das Buchen eines Hotelzimmers über Online Portale. Darüber hinaus erwarten Kunden, dass der Autohändler sofort alle Informationen, die der Kunde ihm im Voraus, zum Beispiel im Buchungsprozess einer Probefahrt, gegeben hat, auch zur Hand hat. Um dies zu ermöglichen, müssen Händler online Customer-Relationship-Management-Systeme und online Buchungssysteme möglichst gut in das Autohaus integrieren.¹²⁴

Im Zuge der Weiterentwicklung der Automobilindustrie wurde ein neuer Berührungspunkt ins Leben gerufen, der Brand Store. Dieser entsteht einerseits aus dem Trend der Urbanisierung – die Menschen zieht es immer mehr in die Städte – und auf der anderen Seite hat die Digitalisierung einen außerordentlichen Einfluss auf das neue Konzept.

Der Brand Store ist ein physischer Berührungspunkt, der das klassische Autohaus neu erfinden soll. Dieser entsteht im Zentrum einer Stadt, in der man Awareness durch Laufkundschaft schaffen kann, der in der Nähe einer zahlungskräftigen und kaufwilligen Zielgruppe ist und die Marke, beziehungsweise die Produkte auf eine neue Art inszenieren kann.¹²⁵ Der Brand Store fasst den Trend der digitalen Transformation auf. Somit wird der physische Berührungspunkt weitgehend durch digitale Features an den Megatrend angepasst. Hier spielt ebenfalls der nahtlose Übergang von online zu offline Berührungspunkten eine wichtige Rolle.¹²⁶ Der Brand Store hat einen anderen Fokus als das Autohaus. Im Brand Store soll die Marke erlebt werden und Loyalität der Laufkundschaft geschaffen werden. Ein Synonym hierfür ist ein „brand experience center“¹²⁷. Kunden erwarten von einem nicht-digitalen Berührungspunkt, dass sie das Produkt erfahren können und im Geschäft unterhalten werden. Diese Erwartungen fasst der Brand Store auf und setzt dies mit einer weitgehend digitalisierten Ausstellungsfläche um.¹²⁸

¹²⁴ Google (2018) *Google Studie zum Autokauf: Digitale Tools werden immer wichtiger*. Abgerufen von <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/de-de/insights/markteinblicke/google-studie-zum-autokauf-digiale-tools-werden-immer-wichtiger/>. 20.10.2019

¹²⁵ Kletschke, Thomas (2014). *Mercedes-Benz eröffnet 40 Mercedes me Stores bis 2020*. Abgerufen von <https://invidis.de/2014/07/case-study-mercedes-benz-eroeffnet-40-mercedes-me-stores-bis-2020/>. 04.11.2019.

¹²⁶ Metter, Albrecht (2017). Das digitale Einkaufserlebnis im stationären Handel. In *Wirtschaftsinformatik und Management*. Heft 6 (S.62-70). Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH. S.63.

¹²⁷ Draghici, A.; Niemann, J. & Scherpen, F. (2018). Customer Experience Management to Leverage Customer Loyalty in the Automotive Industry. In *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Nr. 238 (S.374-380). Düsseldorf: Elsevier Ltd. S.376.

¹²⁸ Metter, Albrecht (2017). Das digitale Einkaufserlebnis im stationären Handel. In *Wirtschaftsinformatik und Management*. Heft 6 (S.62-70). Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH. S.65.

Die Atmosphäre in einem Brand Store ähnelt der in einer Lounge, der Kunde soll sich wohlfühlen und nicht unter Druck stehen. Darüber hinaus die der Store mit vielen Bildschirmen, Tablets und weiteren Digitalen Features ausgestattet. Diese ermöglichen dem Kunden ein Auto zu konfigurieren und dies virtuell zu erleben.¹²⁹ In einem Brand Store werden nur wenige Fahrzeuge oder oft nur ein Fahrzeug ausgestellt. Dies bietet die Möglichkeit, das Markenerlebnis stark zu personalisieren. Jeder hat die Möglichkeit sich lediglich mit den Modellen und Ausstattungsdetails zu beschäftigen, an denen er interessiert ist.¹³⁰ In einem Brand Store stehen die Kundenwünsche- und Bedürfnisse im Mittelpunkt. Da man in einem Brand Store keinen Neuwagen erwerben kann, ist kein Kaufdruck auf den Kunden vorhanden. Im Store stehen bei Fragen Experten zur Verfügung, diese sind darauf fokussiert, den Kunden möglichst personalisiert ohne jeglichen Verkaufsdruck zu beraten.¹³¹

Darüber hinaus werden die Räumlichkeiten in einem Brand Store für Veranstaltungen genutzt. Dies spielt vor dem Kauf vor allem in der Phase Consideration eine Rolle, da die Interessenten die Möglichkeit haben, sich mit Kunden oder weiteren Experten der Marke in einer sehr ungezwungenen Atmosphäre zu unterhalten. Zusätzlich kann die Marke dadurch die Loyalität des Interessenten um ein Vielfaches steigern.¹³²

Audi gibt an, dass die Anzahl der verkauften Fahrzeuge nach der Eröffnung des ersten Brand Stores um 70 Prozent gestiegen sei und 60 Prozent dieser Kunden vorher noch keinen Kontakt zu Audi hatten.¹³³ Dies zeigt, dass der Brand Store in den ersten beiden Phase der Customer Journey eine sehr prägende Rolle spielen kann.

¹²⁹ Fonstad, Nils & Mocker, Martin (2017). *Driving Digitalisation at Audi*. South Korea: Thirty Eighth International Conference in Information Systems. S.7.

¹³⁰ Draghici, A.; Niemann, J. & Scherpen, F. (2018). Customer Experience Management to Leverage Customer Loyalty in the Automotive Industry. In *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Nr. 238 (S.374-380). Düsseldorf: Elsevier Ltd. S.378.

¹³¹ Kletschke, Thomas (2014). *Mercedes-Benz eröffnet 40 Mercedes me Stores bis 2020*. Abgerufen von <https://invidis.de/2014/07/case-study-mercedes-benz-eroeffnet-40-mercedes-me-stores-bis-2020/>. 04.11.2019.

¹³² Kletschke, Thomas (2014). *Mercedes-Benz eröffnet 40 Mercedes me Stores bis 2020*. Abgerufen von <https://invidis.de/2014/07/case-study-mercedes-benz-eroeffnet-40-mercedes-me-stores-bis-2020/>. 04.11.2019.

¹³³ Fonstad, Nils & Mocker, Martin (2017). *Driving Digitalisation at Audi*. South Korea: Thirty Eighth International Conference in Information Systems. S.7.

3. Empirische Forschung

3.1. Die Auswertung der Experteninterviews

3.1.1. Die qualitative Inhaltsanalyse

Die Auswertung von Experteninterviews orientiert sich „(...) an thematischen Einheiten, und an inhaltlichen zusammengehörigen über die Texte verstreute Passagen“¹³⁴. Die Anzahl der Sequenzen (Quantität) pro Text spielt keine Rolle. Experteninterviews müssen interpretiert als auch verglichen werden. Eine gängige Methode hierfür ist die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.¹³⁵ Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine sinnvolle Auswertungsmethode für diese Arbeit, da das verwendete Kategoriensystem, einen strukturierten Ansatz bietet, um Aussagen der zugehörigen Forschungsfrage zuzuordnen¹³⁶. Des Weiteren werden hierbei kleine Sinneinheiten in die Auswertung mit einbezogen, dies ermöglicht die Strukturierung der Texte als auch die Beachtung von Details.¹³⁷

Die qualitative Inhaltsanalyse stellt eine Methode dar, die durch die technischen Kenntnisse über eine quantitative Inhaltsanalyse große Mengen an Text verarbeiten kann. Eine qualitative Inhaltsanalyse kann durch vier verschiedene Herangehensweisen durchgeführt werden: die zusammenfassende Inhaltsanalyse, die Explikation, die strukturierende Inhaltsanalyse und das Ablaufmodell.

Für diese Arbeit wurde die strukturierende Inhaltsanalyse gewählt, da diese eine eindeutige Zuordnung zu den gegebenen Forschungsteilen bietet.¹³⁸ Bei dieser Herangehensweise wird deduktiv ein Kategoriensystem gebildet. Dies bedeutet, dass auf Grundlage der besprochenen Aspekte und der Theorien Kategorien gebildet werden.

¹³⁴ Meuser, Michael & Nagle, Ulrike (2009) Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlagen. In Pickel, Susanne; Pickel, Gert; Lauth, Hans-Joachim & Jah, Detlef (Hrsg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaften. (S.465-479). Wiesbaden: GWV Fachverlag. S.476.

¹³⁵ Heindl, Andreas; Hildebrandt, Achim; Jäckle, Sebastian & Wolf, Frieder (2015). *Methodologie, Methoden und Forschungsdesign*. Ein Lehrbuch für fortgeschrittene Studierende der Politikwissenschaften, Wiesbaden: Springer Fachmedien. S.253.

¹³⁶ Mayring, Philipp & Fenzl, Thomas (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. In Baur, N & Blasius, J. (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. (S.543-557). Wiesbaden: Springer Fachmedien. S.544.

¹³⁷ Bortz, Jürgen & Döring, Nicola (2006) *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. 4. Auflage, Heidelberg: Springer Medizin Verlag. S.331.

¹³⁸ Mayring, Philipp & Fenzl, Thomas (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. In Baur, N & Blasius, J. (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. (S.543-557). Wiesbaden: Springer Fachmedien. S.548.

Die einzelnen Textstellen werden diesen Kategorien anschließend zugeordnet.¹³⁹ Im Zuge dessen wird zuerst ein theoriegeleiteter Kodierungsleitfaden erstellt, dieser enthält die Bezeichnung der Kategorien, die Definition der Kategorien und Beispiele aus den Interviews. Der Kodierungsleitfaden bildet die Grundlage für die Zuordnung der Textstellen zu einer Kategorie.¹⁴⁰

Um eine qualitative Inhaltsanalyse nach dem strukturierenden Ansatz durchführen zu können, müssen folgende Schritte erfolgen: die Transkription, das Datenmanagement, die Aufstellung des Kodierungsleitfadens beziehungsweise der Kategorien, die Kodierung der Interviews, der thematische Vergleich und die Präsentation der Ergebnisse.^{141, 142}

Die Transkription enthält die Überarbeitung der Notizen des nicht aufgenommenen Interviews und die Textfassung der aufgenommenen Interviews. Im Schritt des Datenmanagements wurden die Dokumente sortiert und den Texten der Gesprächsnotizen beigefügt. Daraufhin wurde das Dokument in das Programm MAXQDA hochgeladen. Dieses Programm wurde zur Kodierung der Dokumente verwendet, außerdem verschafft es einen Überblick über die erfassten Interviews.

Die Kategorien stellen einerseits das bereits aufgeführte theorieorientierte Gliederungssystem dar, auf der anderen Seite dient es dazu, die Aussagen zu operationalisieren.¹⁴³ Die Kategorien wurden gemäß der Zuordnung zu den fünf Forschungsfragen sortiert. Daraufhin wurden alle in den Experteninterviews besprochenen Aspekte einer Forschungsfrage zugeordnet. Aus dieser deduktiven Kodierungsstrategie ergibt sich der Kodierungsleitfaden (Anhang III).

Mit Hilfe dieses Leitfadens wurden nun Analyseeinheiten erfasst. Die Kodierung erfolgte ebenfalls mit dem Programm MAXQDA. Jede relevante Textstelle wurde einer Kategorie zugeordnet. Die Kodierung ist die Voraussetzung für die Interpretation und

¹³⁹ Bortz, Jürgen & Döring, Nicola (2006) *Forschungsmethoden und Evaluation für Human-und Sozialwissenschaftler*. 4. Auflage, Heidelberg: Springer Medizin Verlag. S.332.

¹⁴⁰ Mayring, Philipp & Fenzl, Thomas (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. In Baur, N & Blasius, J. (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. (S.543-557). Wiesbaden: Springer Fachmedien. S.548

¹⁴¹ Meuser, Michael & Nagle, Ulrike (2009) Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlagen. In Pickel, Susanne; Pickel, Gert; Lauth, Hans-Joachim & Jah, Detlef (Hrsg.): *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaften*. (S.465-479). Wiesbaden: GWV Fachverlag. S.476-477.

¹⁴² Bortz, Jürgen & Döring, Nicola (2006) *Forschungsmethoden und Evaluation für Human-und Sozialwissenschaftler*. 4. Auflage, Heidelberg: Springer Medizin Verlag. S.329.

¹⁴³ Heindl, Andreas; Hildebrandt, Achim; Jäckle, Sebastian & Wolf, Frieder (2015). *Methodologie, Methoden und Forschungsdesign*. Ein Lehrbuch für fortgeschrittene Studierende der Politikwissenschaften, Wiesbaden: Springer Fachmedien. S.314.

Zusammenführung der Gespräche. Nachdem die Kodierung abgeschlossen ist, enthält die Auswertungstabelle alle relevanten Informationen für die Beantwortung der Forschungsfragen.¹⁴⁴

Der thematische Vergleich stellt die Bündelung aller Textstellen aller Interviews der gleichen Kategorie dar. Aus dieser Bündelung entsteht beispielsweise eine Tabelle mit allen Textstellen, die die Anzahl der Touchpoints unter dem Einfluss der Digitalisierung aufzeigt. Durch diese Tabellen können Inhalte nun verglichen und interpretiert werden.¹⁴⁵

Die Präsentation der Ergebnisse ist die Verschriftlichung der tabellarischen Ergebnisse. Um diese möglichst übersichtlich zu halten, sollen kurze Fallbeschreibungen nach dem Schema der Kodierung verfasst werden.¹⁴⁶ Die Präsentation der Ergebnisse der durchgeführten Experteninterviews findet im folgenden Kapitel statt.

3.1.2. Präsentation der Ergebnisse der Experteninterviews

3.1.2.1. Der Einfluss der Digitalisierung auf die Customer Journey

Bezugnehmend auf die Frage nach dem Einfluss der Digitalisierung auf die Customer Journey eines Automobilherstellers (1. Forschungsfrage) wurden vier Kategorien aufgestellt: 1. der Einfluss der Digitalisierung auf die Macht des Kunden im Vertriebsprozess, 2. die Rolle der online Touchpoints in der Customer Journey, 3. der Einfluss der Digitalisierung auf die Customer Journey für Automobilhersteller, 4. der Einfluss der Digitalisierung auf die Automobilindustrie (bezogen auf den Kontext dieser Arbeit).

Neun der elf Experten haben eine Aussage dazu getroffen, dass die Macht der Kunden durch den Einfluss der Digitalisierung gestiegen ist. Die übrigen beiden Experten haben dazu keine Aussage getroffen (alle aufgeführten Textstellen befinden sich in Anhang IV).

¹⁴⁴ Gläser, Jochen & Laudel, Grit (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, Auflage 4. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. S.200.

¹⁴⁵ Meuser, Michael & Nagle, Ulrike (2009) Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlagen. In Pickel, Susanne; Pickel, Gert; Lauth, Hans-Joachim & Jah, Detlef (Hrsg.): *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaften*. (S.465-479). Wiesbaden: GWV Fachverlag. S.476.

¹⁴⁶ Bortz, Jürgen & Döring, Nicola (2006) *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. 4. Auflage, Heidelberg: Springer Medizin Verlag. S.330.

Acht dieser Experten beschreiben, dass die Macht des Kunden durch mehr online verfügbare Informationen, gestiegen ist. Dabei kommen fünf Experten zu der Aussage, dass diese gestiegene Macht des Kunden vor allem Einfluss auf die Preisverhandlungen hat, da eine größere Preistransparenz besteht. Diese ist durch im Internet verfügbare Vergleichsportale gestiegen. Der Kunde ist nun nicht mehr an seinen Standort gebunden, sondern kann Preise eines Händlers an einem mehrere hundert Kilometer entfernten Ort in die Preisverhandlungen mit einfließen lassen. Darüber hinaus hat das gestiegene Wissen der Kunden über Produkte und Preise einen Einfluss auf Werbung und Berater im Autohaus.

Ein Experte beschreibt, dass Kunden nicht mehr so schnell auf Werbung reagieren, da sie besser informiert sind. Zwei Experten sagen, dass der Druck auf die Leistung der Händler, beziehungsweise ihrer Berater gestiegen ist, was ebenfalls auf das Wissen der Kunden zurückzuführen ist.

Zusätzlich haben vier Experten die Meinung, dass der Druck auf den Hersteller durch höhere Transparenz in Preis und Produkt steigt. Dies liegt daran, dass Kunden in online Foren über Produkte und Erfahrungen diskutieren können und dass schlechte Erfahrungen sich im Internet häufig schneller und weiterverbreiten als gute. Daraus folgt, dass Kunden einen höheren Anspruch an die Hersteller haben und diese näher als bisher auf den Kunden eingehen und ausnahmslos ihrem Markenkern gerecht werden müssen.

Ein Experte beschreibt außerdem, dass die Markenloyalität unter dem Einfluss der Digitalisierung gesunken ist, da der Kunde einen größeren Einfluss auf die Preisverhandlungen hat und bei einem besseren Angebot williger ist, zu einem anderen Hersteller zu wechseln.

Über die Rolle der online Touchpoints in der Customer Journey haben ebenfalls neun der elf Experten eine Aussage getroffen. Dabei sind acht Experten der Meinung, dass digitale Touchpoints eine sehr wichtige Rolle in der Customer Journey haben. Ein Experte kommt sogar zu der Schlussfolgerung, dass online Touchpoints die wichtigste Rolle haben.

Mehrere Experten meinen, dass soziale Medien, Influencer und die Meinung anderer Kunden einen sehr prägenden Einfluss haben. Ein Experte stellt dar, dass über 90% der Kunden während der Customer Journey online Touchpoints nutzen. Dies können Touchpoints mit dem Hersteller sein, jedoch auch Webseiten und Social-Media-Kanäle, die von Dritten ausgehen.

Es wird darüber hinaus erklärt, dass online Berührungspunkte bei jüngeren Kunden eine besonders große Rolle spielen, aber die Kunden allgemein durch das Internet besser informiert sind. Die online Berührungspunkte seien so wichtig, weil sie Transparenz und ein größeres Angebot aufzeigen können. Ein Experte beschreibt, dass diese Touchpoints besonders in den ersten zwei Phasen der Customer Journey eine tragende Rolle spielen. Dies gelte für Neukunden als auch für Bestandskunden. Ein weiterer Experte trifft darüber hinaus die Aussage, dass schlecht gestaltete digitale Kanäle einen negativen Einfluss auf die Customer Journey der Kunden haben können. Diese haben eine hohe Erwartungshaltung zum Beispiel an die Webseite und den Konfigurator. Wenn dieser den Erwartungen nicht entspricht, werden die Voraussetzungen für einen Kauf negativ beeinflusst.

Ein anderer Experte kommt zu der Schlussfolgerung, dass online Berührungspunkt lediglich eine mittlere Rolle tragen. Dies wird damit begründet, dass die Kunden in der Automobilindustrie eine starke Markenloyalität haben. Dieser Experte ist trotzdem davon überzeugt, dass die Meinung anderer in online Foren definitiv die Meinung der Kunden beeinflusst.

Insgesamt kommen zehn Experten zu einer eindeutigen Aussage über den Einfluss der Digitalisierung auf die Customer Journey für Automobilhersteller. Drei Experten gehen darauf ein, dass Automobilhersteller durch die Digitalisierung mehr Wissen über ihre Kunden haben. Zwei davon erläutern in diesem Zusammenhang, dass der Hersteller dadurch personalisierter und gezieltere Werbung schalten kann.

Des Weiteren beschreiben fünf Experten explizit, dass sich das Kundenverhalten im Hinblick auf die Informationsbeschaffung geändert hat. Kunden informieren sich überwiegend online und besuchen den Autohändler erst nachdem sie online ausgiebig recherchiert haben. Ein Experte erklärt, dass dadurch der Druck auf den Hersteller steigt.

Fünf Experten meinen, dass die Kommunikation zwischen Automobilhersteller und Kunden sich durch den Einfluss der Digitalisierung geändert hat, diese findet nun viel digitaler statt. Ein Experte erläutert darüber hinaus, dass Automobilmessen für den Hersteller unwichtiger werden. Ein weiterer Experte kommt zu der Schlussfolgerung, dass die erhöhte Frequenz der Kommunikation von Kunden mit Kunden, Hersteller oder Dritten die Kaufentscheidung deutlich beeinflusst.

Zusätzlich treffen vier Experten die Aussage, dass Kunden durch die Digitalisierung zu einem früheren Punkt in der Customer Journeys bereits besser über die Marke und

das Produkt informiert sind. Kunden werden früher „angesprochen“, da sie über digitale Kanäle sehr früh mit einer Marke in Kontakt treten können, ohne einen Kauf zu beabsichtigen.

Zum allgemeineren Einfluss der Digitalisierung auf die Automobilindustrie haben acht Experten Aussagen getroffen. Vier dieser Experten haben die Erkenntnis, dass die Digitalisierung einer der an den stärksten verändernden Einflüssen für die Automobilindustrie ist. In diesem Zusammenhang beschreibt ein Experte detailliert, dass die Digitalisierung in der Automobilbranche insbesondere neue Möglichkeiten von Touchpoints bietet, die den Vertrieb grundlegend verändern. Ein weiterer Experte sagt, dass der Autokauf aus Kundensicht deutlich vereinfacht wurde. Zwei Experten sprechen neue Vertriebsformen für die Automobilindustrie an. Der online Direktvertrieb wurde erst aktuell gesetzlich ermöglicht, was ebenfalls ein Ergebnis der Digitalisierung ist. Darüber hinaus ermöglicht die Digitalisierung neue Formen des Upsellings. Vier Experten gehen erneut auf die Informationsgewinnung der Kunden ein, diese besuchen nun nur noch durchschnittlich 1,4 Mal den Autohändler und informieren sich vermehrt online.

3.1.2.2. Der Einfluss der Digitalisierung auf Touchpoints

Der Einfluss der Digitalisierung auf Touchpoints (zweite Forschungsfrage) wurde in folgende Kategorien unterteilt: 1. online Touchpoints (allgemeine Aussagen, online Medien und Portale, Apps, Webseite des Herstellers und soziale Medien), 2. offline Touchpoints (allgemeine Aussagen, Medien, Autohändler und Brand Stores), 3. der Einfluss der Digitalisierung auf die Anzahl der Touchpoints und 4. die Verschiebung der Touchpoints.

Die Experten beschreiben hierzu, dass online Touchpoints die Customer Journey für die Kunden vereinfachen, da sie zu jeder Zeit und überall verfügbar sind. Der Kunde muss keinen großen Aufwand betreiben, um mit einer Marke in Berührung zu kommen.

Sechs Experten sind auf online Medien und Portale genauer eingegangen. Dabei kommen sie zu der Aussage, dass Vergleichsportale, auch Foren, eine wichtige Rolle spielen. Ein Großteil der Kunden informiert sich vorher über ein Fahrzeug oder eine Marke im Internet und liest sich Meinungen anderer Kunden durch. Diese haben auch einen großen Einfluss auf die Kaufentscheidung. Darüber hinaus erklären vier Experten,

dass online Medien und Portale einen großen Einfluss auf die Preistransparenz haben und diese hauptsächlich dafür genutzt werden.

Zwei Experten sprechen außerdem an, dass online Medien und Portale in der Phase Consideration einen enormen Einfluss haben.

Ein Konfigurator ist von den meisten Automobilhersteller ebenfalls als App verfügbar. Dieser spielt nach Meinung aller Experten eine extrem wichtige Rolle und hat die Consideration Phase der Customer Journey deutlich verändert. Lediglich ein Experte spricht über weitere Apps. So gibt es eine App, die dem Kunden zwischen dem Kauf des Autos und der Auslieferung Informationen über sein Auto liefert. Die dadurch gewonnene Transparenz soll den Kunden positiv beeinflussen. Darüber hinaus gibt es physische Workshops, in denen Apps erklärt werden, die erst in den Phasen nach dem Kauf eine Rolle spielen. Somit wurde durch die Entwicklung eines digitalen Touchpoints ein weiterer physischer Touchpoint geschaffen.

Die Webseite des Herstellers dient laut der Experten um die Kunden mit Informationen zu versorgen. Darüber hinaus sprechen alle Experten an, dass der Konfigurator in der Phase Consideration eine wichtige Rolle spielt (Konfigurator auf der Webseite). Er ermöglicht es dem Kunden bequem von zu Hause ein Auto zusammenzustellen. Zwei Experten führen an, dass der Konfigurator heute einen Übergang zu offline Touchpoints herstellt, da Kunden nach der Konfiguration des Autos in einen Brand Store oder ein Autohaus gehen, um sich Details wie Leder noch einmal genau anzusehen.

Die Webseite spielt in der Phase Consideration außerdem eine wichtige Rolle, da der Kunde über die Webseite mit dem Unternehmen in Kontakt treten kann. Zum Beispiel kann er Probefahrten buchen oder über einen Chat mit einem Berater kommunizieren. Dies wird von drei Experten besprochen.

Ein weiterer Experte gibt an, dass man über die Webseite viele Informationen über einen Kunden sammeln kann und ihn daraufhin mit personalisierten Inhalten für sich gewinnen kann.

Zu dem Einfluss der Digitalisierung auf soziale Medien haben zehn Experten Stellung genommen. Dabei führen sechs Experten aus, dass soziale Medien vor allem in der Phase Awareness eine enorm wichtige Rolle spielen. Einer dieser Experten bemerkt, dass soziale Medien zu 80% in dieser Phase verwendet werden und zu 20% in der Phase Consideration zur Anwendung kommt. Alle Experten sind der Meinung, dass soziale Medien ein wichtiges Medium sind, um Informationen zu vermitteln. Dabei sprechen acht Experten an, dass soziale Medien die Möglichkeit bieten, personalisierte

und zielgerichtete Werbung zu schalten, um in das Bewusstsein von jungen Menschen zu treten. Diese werden möglicherweise später dann zum Kunden. Ein Experte erwähnt zudem, dass Werbung über soziale Medien auch bei Bestandskunden sehr wichtig sein kann, um diese über Neuerungen auf dem Laufenden zu halten und so die Loyalität der Kunden zu erhöhen.

Zusätzlich erklären zwei Experten, dass Kunden und Fans in diesem Rahmen die Möglichkeit bekommen, mehr miteinander zu kommunizieren und so mit der Marke über Beiträge in Kontakt kommen. Darüber hinaus werden Kunden, die sich auf sozialen Medien bewegen, von Influencern beeinflusst, die ein Auto von einer bestimmten Marke fahren, oder für einen bestimmten Neuwagen werben.

Im Bereich der offline Touchpoints gab es unter dem Einfluss der Digitalisierung deutliche Veränderungen. Ein Experte erklärt, dass sich die Anzahl der physischen Berührungspunkte reduziert hat.

Zwei Experten nehmen zu offline Medien Stellung. Einer führt an, dass der Katalog durch den Einfluss der Digitalisierung abgeschafft wurde und dieser nun durch soziale Medien und die Webseite lediglich online dargestellt wird. Insofern haben digitale Touchpoints einige offline Touchpoints abgelöst. Ein weiterer Experte äußert, dass zum Beispiel große Plakate ein Anreiz dafür sein können, sich die Marke im Internet genauer anzusehen. Demnach dürfen offline Medien nicht komplett abgeschafft werden, da einige Kunden womöglich nicht durch online Touchpoints zum ersten Mal mit einer Marke in Berührung treten.

Den Einfluss der Digitalisierung auf das Autohaus, beziehungsweise den Autohändler, behandeln alle Experten ausführlich. Neun Experten sind dabei der Meinung, dass die Rolle des Automobilhändlers während der Customer Journey nicht per se unwichtiger wird, sich jedoch deutlich verändert. Zwei Experten sind der Meinung, dass die Rolle des Händlers unwichtiger wird.

Die neun Experten beschreiben weiterhin, dass Kunden durch online Touchpoints einen großen Anteil der Beratung und Informationssammlung in der Phase Consideration selbst durchführen. Die Folgen für den Händler sind hierbei, dass er nur noch für Probefahrten, ein letztes Beratungsgespräch oder um sich das Auto physisch anzusehen besucht wird. Darüber hinaus führen die Experten auf, dass der Autohändler in den ersten zwei Phasen der Customer Journey an Bedeutung verliert, jedoch in den Phasen nach dem Kauf eine wichtige Rolle spielt, die sich nicht verändern wird. Drei

dieser Experten kommen darauf zu sprechen, dass durch einen online Direktvertrieb der Autohändler in der Purchase Phase ebenfalls eine kleinere Rolle erhalten wird.

Die Experten, die der Meinung sind, dass der Autohändler unter dem Einfluss der Digitalisierung an Bedeutung verliert, erklären gleichzeitig, dass der Händler trotzdem für Probefahrten und das physische Betrachten des Autos eine wichtige Rolle spielen wird. Einer dieser Experten meint ergänzend, dass der Händler insofern unwichtiger wird, da er nicht mehr das zentrale Medium in der Customer Journey eines Automobilherstellers sein wird.

Acht Experten führen auf, dass der Autohändler selbst durch die Digitalisierung insofern beeinflusst wurde, dass er sich selbst durch das Internet vernetzt hat, aber auch digitale Touchpoints im Ausstellungsraum zu Verfügung stellt. Zum Beispiel sprechen die Experten an, dass man eine Probefahrt nun online buchen kann und, dass Autohändler mit großen Bildschirmen und Touchscreens ausgestattet sind, worüber Kunden ihr Auto im Geschäft digital konfigurieren können. Außerdem ist der Händler nun mit dem Kunden digital verknüpft., Er kann dadurch beispielsweise auf die Konfiguration eines Kunden im Geschäft zugreifen und der Kunde kann auch eine Konfiguration vom Händler digital nach Hause mitnehmen.

Fünf Experten gehen zusätzlich darauf ein, dass die Rolle des Verkäufers sich durch die Digitalisierung verändert und dieser zu einem versierten Berater werden muss. Ein Experte führt in diesem Kontext auf, dass sich ein Autohaus gegebenenfalls zu einem Brand Store wandeln muss.

Fünf Experten geben an, dass der Brand Store nicht rein aus der Entwicklung der Digitalisierung zustande kam. Der Urbanisierungstrend, als auch Kosten für die Größe der Geschäfte spielten hier eine Rolle. Zwei dieser Experten erwähnen außerdem, dass die Marke dort physisch präsent sein muss, wo sich die Kunden aufhalten.

Sechs Experten äußern, dass das Geschehen in den Brand Stores hauptsächlich mit der Digitalisierung zusammenhängt. Durch die Digitalisierung ist es möglich, die Marke auf vergleichsweise kleinem Raum zu präsentieren und zu erleben. Acht Experten erklären, dass der Brand Store dazu dient, die Marke zu erleben. Fünf Experten sprechen außerdem an, dass der Brand Store vor allem in der Phase Awareness und Consideration eine wichtige Rolle spielt, da auf der einen Seite Laufkundschaft aufmerksam auf eine Marke wird und auf der anderen Seite Kunden die Marke und die Autos erleben können, ohne unter Verkaufsdruck zu stehen, da in einem Brand Store lediglich Berater vor Ort sind.

Neun Experten sind der Auffassung, dass die Anzahl der Berührungspunkte mit den Kunden durch die Digitalisierung drastisch gestiegen ist. Lediglich zwei Experten sind der Meinung, dass die Anzahl der Touchpoints gesunken ist.

Die neun Experten ergänzen, dass die Anzahl der physischen Berührungspunkte gesunken ist, da die Kunden ein Autohaus seltener besuchen als vor dem Einfluss der Digitalisierung. Dafür haben Kunden durch die Digitalisierung deutlich mehr andere Möglichkeiten mit der Marke in Kontakt zu treten. Sie meinen auch, dass die Anzahl der digitalen Touchpoints durch soziale Medien und die Webseiten um ein Vielfaches mehr gestiegen sind als die Anzahl, um die die physischen Berührungspunkte gesunken sind.

Die zwei übrigen Experten begründen ihre gegenteilige Meinung dadurch, dass die Amazon Vorgehensweise (One-Klick-Bestellung) in Zukunft die Berührungspunkte deutlich reduzieren wird. Darüber hinaus denkt einer der zwei Experten, dass die Berührungspunkte digitaler geworden sind und dadurch die physischen als auch die Summe der Touchpoints reduziert wurde.

Zu der Verschiebung der Berührungspunkte haben neun Experten Stellung genommen. Zwei Experten sind der Meinung, dass sich die Berührungspunkte durch die Digitalisierung zu Dritten verlagern, sieben Experten sind der Meinung, dass sich die Berührungspunkte zum Hersteller verlagern.

Die Verlagerung zu Dritten wird dadurch begründet, dass es viele Webseiten und Social-Media-Profile gibt, die nicht vom Hersteller selbst gesteuert werden. So bewegen sich Kunden gerne auf Vergleichsportalen und Foren.

Die Verlagerung zum Hersteller begründet sich hingegen damit, dass Kunden dem Hersteller oft auf Social-Media-Kanälen folgen und dadurch ständig einen direkten Touchpoint mit dem Hersteller haben. Zusätzlich bietet der Direktvertrieb in Zukunft weitere unmittelbare Berührungspunkte. Ein Experte beschreibt, dass sich die Berührungspunkte zum Hersteller bewegen, sieht hier aber den Autohändler als zum Hersteller zugehörig.

3.1.2.3. Die Digitalisierung der Vertriebskanäle

Die dritte Forschungsfrage wurde in vier Kategorien unterteilt: 1. die Verteilung der Neuwagenkäufe auf die verschiedenen Erwerbssorte, 2. der Einfluss der Digitalisierung auf die zukünftigen verschiedenen Erwerbssorte, 3. das Potential der online Erwerbssorte und 4. das Fortschreiten der Digitalisierung der Customer Journey.

Alle Experten geben an, dass der Verkauf eines Neuwagens an Privatpersonen von deutschen Automobilherstellern noch zu 100 % über das Autohaus geschieht. Ein Experte berichtet, dass es bereits Pilotprojekte gibt, in denen Neuwagen online verkauft werden, dies jedoch noch nicht für alle Kunden verfügbar ist. Ein weiterer Experte erwähnt, dass Tesla in diesem Bereich ein Vorreiter ist, da die Marke bereits online-Direktkauf anbietet.

Darüber hinaus sprechen zwei Experten an, dass User Chooser bereits ihren Autokauf online tätigen können. Dies ist jedoch lediglich möglich, da der Arbeitgeber im Voraus die Preise mit dem OEM verhandelt hat.

Alle Experten sind der Meinung, dass der online-Direktvertrieb sich in Zukunft im Bereich Privatkunden etablieren wird. Zwei Experten fügen hinzu, dass User Chooser in Zukunft weiterhin lediglich online kaufen beziehungsweise leasen werden. Allerdings geben sechs Experten explizit an, dass trotz des online-Direktvertriebs der Autohändler in der Phase Purchase nicht ersetzt wird. Mehrere Experten erwähnen, dass es das Ziel sei, bis 2025 25% der Neuwagen online zu vertreiben, aber dass es trotzdem einige Kunden geben wird, die den Neuwagen persönlich bestellen möchten. Darüber hinaus meinen drei Experten, dass die Kunden erst noch die Hemmung, ein Auto online zu kaufen verlieren müssen, bevor sich der online-Direktvertrieb etablieren kann. Ein Experte ergänzt, dass die Bereitschaft ein Auto online zu kaufen von Region zu Region unterschiedlich ist. So sind Kunden in China eher dazu bereit, einen Neuwagen online zu kaufen als Kunden in Amerika.

Über das Potential von online Erwerbssorten haben acht Experten eine klare Aussage getroffen. Dabei sind vier Experten der Meinung, dass es ein sehr großes Potential gibt. Dies wird damit begründet, dass es ihrer Ansicht nach eine große Zahl von Kunden gibt, die lieber ein Auto komplett online kaufen möchten, statt nach der online Konfiguration in einen Handelsbetrieb zu gehen. Des Weiteren denkt ein Experte, dass es in Zukunft einen Amazon Ansatz im Automobilvertrieb geben wird.

Die weiteren vier Experten gaben an, dass Potential besteht, dies jedoch noch umstritten ist. Online Vertriebskanäle müssten sich erst etablieren und dies kann nur nach und nach geschehen. Es muss zunächst noch ein Test erfolgen, ob die Kunden den online Vertrieb tatsächlich annehmen oder ob die Hemmungen doch zu groß sind.

Insgesamt sind alle Experten der Meinung, dass sich die Customer Journey weiter digitalisieren wird. Offline Touchpoints würden dadurch jedoch nicht aufgelöst und werden trotzdem eine wichtige Rolle spielen. Ein Experte erklärt dazu, dass sich die

Customer Journey weiter digitalisieren wird, der Anteil online und offline sich jedoch in einem sinnvollen Bereich einpendeln wird. Ein weiterer Experte erläutert, dass der klassische Verkäufer eine andere Rolle einnehmen wird, da die Kunden diesen durch die Digitalisierung nicht mehr in diesem Maße brauchen werden. Aber auch er ist der Meinung, dass der Berater oder Produktexperte seine Position nicht verlieren wird.

3.1.2.4. Einfluss der Digitalisierung auf die Phasen der Customer Journey

Die vierte Forschungsfrage behandelt die Frage nach der Phase, die in der Customer Journey am meisten verändert wurde durch den Einfluss der Digitalisierung. Diese wurde mit der Kategorie 4. im Kodierungsleitfaden aufgenommen.

Fünf der elf Experten sind der Meinung, dass die Phase Awareness am stärksten von der Digitalisierung beeinflusst wurde. Dies wird damit begründet, dass die Art der Kommunikation verändert und personalisiert wurde, aber ebenfalls damit, dass die Digitalisierung in der Awareness Phase begonnen hat und die Kunden noch nicht dafür bereit sind, ein Auto online zu kaufen, ohne es tatsächlich gesehen zu haben. Außerdem wird es durch die große Reichweite von online Touchpoints in dieser Phase begründet.

Drei Experten berichten, dass sich die Phasen Awareness und Consideration beide mehr verändert haben als die Phase Purchase. Dies ergibt sich daraus, dass die Awareness durch soziale Medien stark verändert wurde, da die Frequenz der Werbung deutlich gestiegen ist. Die Phase Consideration wurde jedoch ebenfalls durch digitale Auto-Konfiguratoren und neue Informationsgewinnung deutlich beeinflusst.

Ein Experte erklärt, dass die Phase Purchase besonders grundlegend verändert wurde, die Phasen Awareness und Consideration sich hingegen lediglich statisch verändert haben.

Zwei Experten beschreiben, dass die Digitalisierung alle drei Phasen gleich stark beeinflusst hat. Ein Experte spricht dabei an, dass es in einigen Ländern bereits möglich ist, ein Auto direkt online zu kaufen und somit die Purchase Phase ebenfalls sehr stark beeinflusst wurde. Der andere Experte äußert, dass alle Phasen von der Digitalisierung beeinflusst wurden und keine der drei Phasen dabei besonders heraussticht.

3.1.2.5. Der Einfluss der Digitalisierung auf die Zukunft des Vertriebs der Automobilhersteller

Die fünfte Forschungsfrage behandelt das Thema, wie Automobilhersteller auf den Megatrend Digitalisierung reagieren müssen, dies wird in den Experteninterviews durch die Vertriebsstrategie abgebildet (Kategorie 5.).

Hierbei fällt auf, dass fünf Experten darauf hinweisen, wie wichtig es ist, online und offline Touchpoints miteinander zu verbinden. Die Experten erklären auch, dass der Übergang nahtlos erfolgen muss. Zusätzlich ist der persönliche Kontakt wichtig, weswegen online Berührungspunkte auf offline Berührungspunkte einzahlen müssen.

Ein weiterer von zwei Experten angesprochener Punkt ist, dass Showrooms in den Städten vorhanden sein müssen, da dort viele Menschen leben und der Übergang zwischen online und offline dadurch nahtloser gestaltet werden kann.

Darüber hinaus gelangen vier Experten zu der Aussage, dass Direktvertrieb in Zukunft eine wichtige Rolle spielen wird. Kunden möchten die Möglichkeit haben, direkt bei dem Automobilhersteller den Neuwagen online zu kaufen.

Ein weiterer Experte erklärt, dass kundenzentristisch gearbeitet werden muss. Kunden haben viele individuelle Wünsche und Vorlieben, auf diese muss der OEM näher eingehen, um langfristig erfolgreich zu sein.

4. Auswertung und Diskussion

4.1. Vergleich des wissenschaftlichen Forschungsstands mit der empirischen Forschung

Der wissenschaftliche Forschungsstand zur Digitalisierung des Vertriebs eines Automobilhersteller anhand der Customer Journey wird mit den Ergebnissen der eigenen Forschung in fünf Untersuchungspunkten verglichen:

Einfluss der Digitalisierung auf die Customer Journey, Einfluss der Digitalisierung auf Touchpoints, die Digitalisierung der Vertriebskanäle, die am meisten veränderte Phase der Customer Journey und Einfluss der Digitalisierung auf die Zukunft des Vertriebs eines Automobilherstellers.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede beim Einfluss der Digitalisierung auf die Customer Journey: Experten als auch die Literatur erklären, dass die Digitalisierung einer

der prägendsten Einflüsse der heutigen Zeit ist. Es wird beschrieben, dass die Digitalisierung den Vertrieb eines Automobilherstellers in vielen Bereichen grundlegend verändert hat. Einen solch starken Einfluss habe es seit der Entstehung der Automobilindustrie noch bei keinem Megatrend gegeben.

Aus der Analyse der Fachliteratur als auch aus den durchgeführten Experteninterviews wird klar, dass sich durch die Digitalisierung die Informationsbeschaffung der Kunden verändert hat. Kunden recherchieren nun primär online. Darüber steht fest, dass Kunden überwiegend erst nach einer ausführlichen online Recherche einen Autohändler oder einen Brand Store besuchen, um sich dort das Auto oder die Ausstattung physisch anzusehen.

Eine weitere Gemeinsamkeit ist, dass beide Quellen (Literaturreview und Experteninterviews) angeben, dass sich die Frequenz der Kunden, direkt oder indirekt mit einer Marke in Berührung zu treten deutlich erhöht hat. Dies folgt aus der Nutzung von sozialen Medien und weiteren Internetquellen für der Recherche.

Beide Analysen kommen zu dem Ergebnis, dass der Kunde durch die Digitalisierung früher auf eine Marke bewusst aufmerksam wird. Jugendliche sind heute schon in sehr frühem Alter auf sozialen Medien aktiv und können hier bereits früh angesprochen werden. Potentielle zukünftige Kunden agieren durch das Kommentieren oder Liken von Beiträgen schon sehr früh aktiv mit einer Marke. Automobilhersteller können durch frühen Kontakt bereits Fans für sich gewinnen und so die Chance auf einen neuen Kunden steigern.

Weitere Gemeinsamkeiten der Analysen sind die prinzipielle Veränderung der Kommunikation zwischen Hersteller und Kunden - diese ist deutlich digitaler geworden - sowie die Veränderung der Loyalität der Kunden. Letzteres hängt mit dem steigenden Wettbewerb in der Automobilindustrie zusammen. Kunden sind nun eher bereit, sich mit dem Angebot einer weiteren Marke auseinanderzusetzen.

Außerdem kommen beide Analysen zu dem Ergebnis, dass den Kunden digitale Touchpoints sehr wichtig sind und von ihnen oft präferiert werden. Sie spielen sowohl für Kunden als auch für Hersteller eine sehr wichtige Rolle in der heutigen Customer Journey. Es wird auch übereinstimmend festgestellt, dass die Macht des Kunden während des Vertriebsprozesses durch die Digitalisierung und die höhere Verfügbarkeit von Informationen gestiegen ist.

Hinsichtlich des Einflusses der Digitalisierung auf die Customer Journey konnten keine eindeutigen Unterschiede zwischen den Ergebnissen des Literaturreviews und den Experteninterviews festgestellt werden.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede beim Einfluss der Digitalisierung auf Touchpoints: Aus der Fachliteratur wie auch aus den Experteninterviews ergibt sich, dass online Medien und Portale in der Customer Journey eine sehr wichtige Rolle spielen. Kunden informieren sich hier und vergleichen Angebote und Modelle.

Beide Analysen zeigen, dass Applikationen sehr wichtig sind. Auffällig ist hier allerdings, dass lediglich ein Experte die Applikation anspricht, die dem Kunden die Möglichkeit gibt, mit Hilfe von Augmented Reality ein Auto anzusehen. Unterschiede bestehen darin, dass die Experten den Konfigurator als zentrales Thema sehen -hier jedoch nicht von einer mobilen Anwendung (App) sprechen -, während die Literatur dies nicht in diesem Sinne erwähnt. Ein weiterer Unterschied ist, dass ein Experte über eine App spricht, die den Prozess von der Bestellung bis zur Lieferung darstellt. Diese wird in der Literatur noch nicht behandelt.

Beide Analysen zeigen, dass die Webseite des Herstellers ein wichtiges Medium zur Gewinnung von Information darstellt. Die Experten sprechen dabei besonders an, dass die Webseite ein zentrales Hilfsmittel zur Verknüpfung von online und offline Touchpoints darstellt. Dies wird in der Literatur ebenfalls nicht in diesem Ausmaß behandelt. Im Bereich der sozialen Medien stimmen Experteninterviews und Literaturreview zu 100% überein. Aus beiden Analysen ergibt sich hier, dass soziale Medien ein neues Format der Kommunikation darstellen, diese sind in der Awareness Phase besonders wichtig, um neue zukünftige Kunden zu gewinnen und um Bestandskunden zu behalten. Durch soziale Medien kann sehr früh Loyalität der Kunden durch Informationen geschaffen werden. Zusätzlich bieten soziale Medien die Möglichkeit, Kunden mit zielgerichteter Werbung zu bespielen.

Zum Thema traditioneller Medien sind ebenfalls keine Unterschiede vorhanden. Beide Analysen ergeben, dass Medien in vielerlei Hinsicht durch das Internet und die dort vorhandenen Informationen ersetzt wurden.

Folgende Gemeinsamkeiten auf das Autohaus werden sich aus den beiden Analysen deutlich: Autohäuser werden durch den Einfluss der Digitalisierung sehr viel weniger besucht, aber Probefahrten finden weiterhin über ein Autohaus statt. Allgemein verlieren Autohäuser in den ersten drei Phasen der Customer Journey an Bedeutung, bleiben jedoch trotzdem ein sehr wichtiger Berührungspunkt, der auch in Zukunft noch

eine Rolle spielen wird. Aus den Experteninterviews ergibt sich zusätzlich, dass der klassische Verkäufer in Zukunft stärker als Berater agieren muss.

Bei der Analyse der Experteninterviews und dem Literaturreview zum Thema Brand Store werden keine Unterschiede erkennbar. Beide Analysen zeigen auf, dass der Brand Store zwar aus dem Urbanisierungstrend hervorging, jedoch dessen Innenausstattung durch die Digitalisierung stark beeinflusst wurde. In einem Brand Store steht im Mittelpunkt, dass der Kunde die Marke erleben kann und nicht unter Kaufdruck steht.

Im Hinblick auf die Anzahl der Berührungspunkte vermitteln beide Analysen, dass die Anzahl durch die Digitalisierung drastisch gestiegen ist. Obwohl die Anzahl der offline Touchpoints reduziert wurde, ist die Anzahl der online Touchpoints deutlich höher als die verlorenen offline Berührungspunkte.

Über die Verschiebung der Berührungspunkt ist in der Fachliteratur keine genaue Aussage getroffen worden. Die Meinung der Experten geht in dieser Hinsicht auseinander, allerdings geben mehr Experten an, dass die Berührungspunkte zum Hersteller verschoben wurden.

Bezogen auf die Digitalisierung der Vertriebskanäle konnten folgende Gemeinsamkeiten und Unterschiede festgestellt werden: Aus dem Literaturreview als auch aus den Experteninterviews ergibt sich, dass zum heutigen Zeitpunkt alle, beziehungsweise, der Großteil der Neuwagen über einen Autohändler verkauft werden. Beide Analysen zeigen auf, dass es einige Vorreiter gibt, die bereits Neuwagen über online Direktvertrieb verkaufen, dies ist jedoch noch nicht der Standard.

Bezogen auf die zukünftigen Anteile von online und offline Kauf sind sich Literatur und Experten sicher, dass sich der online Vertrieb in Zukunft definitiv etablieren wird. In Zukunft wird der Großteil der Automobilhersteller die Option anbieten, einen Neuwagen direkt online zu kaufen. Trotzdem ergibt sich auch aus beiden Analysen, dass der Automobilhändler sich nicht aus der Phase Purchase verabschieden wird. Der Automobilhändler wird in dieser Phase in absehbarer Zeit trotzdem einen Großteil der Neuwagen verkaufen.

Daran anschließend kommen beide Analysen zu dem Schluss, dass der online Verkauf großes Potential bietet. Beide Analysen zeigen, dass einige Kunden bereits dafür bereit

sind einen Neuwagen online zu erwerben. Ob sich der online Vertrieb jedoch durchsetzen wird bis zu dem Punkt, dass er den größten Anteil der Neuwagenverkäufe generiert, ist jedoch noch nicht absehbar.

Eine weitere Gemeinsamkeit der beiden Analysen ist, dass sich die Touchpoints der Customer Journey weiter digitalisieren werden. Dies heißt einerseits, dass einige physische Touchpoints durch digitale ersetzt und auf der anderen Seite weitere digitale Touchpoints geschaffen werden. Darüber hinaus werden offline Touchpoints wie das Autohaus und der Brand Store weiter durch Innenausstattung und Vernetzung digitalisiert.

In diesem Untersuchungsbereich konnten ebenfalls keine Unterschiede festgestellt werden.

Bezogen auf die am meisten veränderte Phase der Customer Journey konnten folgende Gemeinsamkeiten und Unterschiede festgestellt werden: Der Literaturreview zeigt, dass die Phase Awareness durch soziale Medien stark verändert wurde, die Reichweite wurde deutlich erhöht, außerdem bieten soziale Medien neue Möglichkeiten, die vorher so nicht vorhanden waren. Die Phase Consideration wurde ebenfalls stark beeinflusst. Viele Berührungspunkte wurden bereits durch digitale Touchpoints abgelöst, darüber hinaus hat sich die Kommunikation mit dem Hersteller und anderen Kunden deutlich verändert. Die Purchase Phase ist ebenso betroffen. Wie bereits aufgeführt, gibt es bei wenigen Herstellern bereits die Möglichkeit, einen Neuwagen online zu kaufen. Jedoch hat sich die Digitalisierung in der Purchase Phase noch nicht im gleichen Maß entwickelt, wie in den vorherigen Phasen.

Die meisten Experten sind der Meinung, dass sich die Phase Awareness durch die sozialen Medien und digitalen Möglichkeiten am meisten verändert hat. Drei Experten - und damit der zweit größte Anteil - sind der Meinung, dass sich die Phasen Awareness und Consideration in gleichem Maße stark verändert haben.

Im Ergebnis bleibt festzuhalten, dass sich nach der Literatur alle drei Phasen bereits stark durch den Einfluss der Digitalisierung verändert haben. Es fällt jedoch auf, dass sich zum heutigen Zeitpunkt danach die Phasen Awareness und Consideration stärker verändert haben als die Phase Purchase. Diese Einschätzungen unterscheiden sich leicht bei der Gewichtung der Veränderungen von den Ergebnissen der Experteninterviews. Der Vergleich kommt aber insgesamt zu dem Ergebnis, dass die Phase Purchase bisher am wenigsten von der Digitalisierung beeinflusst wurde. Die Phasen Awareness

und Consideration haben sich beide stark verändert, unter Einbezug der Interviewergebnisse hat sich die Phase Awareness etwas mehr verändert als die Phase Consideration.

Bezogen auf den Einfluss der Digitalisierung auf die Zukunft des Vertriebs der Automobilhersteller konnten folgende Gemeinsamkeiten und Unterschiede festgestellt werden: Beide Analysen kommen zu dem Ergebnis, dass Automobilhersteller darauf achten müssen, den Übergang zwischen offline zu online Touchpoints, sowie online zu offline Touchpoints nahtlos zu gestalten. Der Kunde darf hier keine Schwierigkeiten haben. Anschließend daran müssen sich offline Touchpoints möglichst digital aufstellen. Dies bedeutet, die Händler sollten ihre Ausstellungsräume und der Hersteller seine Brand Stores dem Digitalisierungstrend anpassen. Außerdem besteht eine Notwendigkeit zur Umsetzung des online Direktvertriebes, da einige Kunden dies dem Kauf bei einem Automobilhändler inzwischen vorziehen. Schließlich sollte der Automobilhersteller in seinen Vertriebsprozessen den Kunden noch mehr ins Zentrum stellen und möglichst intensiv auf die Bedürfnisse des einzelnen Kunden eingehen. Unterschiede sind auch hier nicht zutage getreten.

4.2. Beantwortung der Forschungsfragen

4.2.1. Inwiefern beeinflusst die Digitalisierung die Customer Journey eines Automobilherstellers?

Wie sich aus den Ausführungen oben ergibt, hat die Digitalisierung starke Einflüsse auf die Customer Journey eines Automobilherstellers. Wie bereits in Kapitel 2.4.1 erwähnt, hat die Digitalisierung die Dauer der Consideration Phase deutlich reduziert. Dies hängt mit der Veränderung der Informationsgewinnung der Kunden zusammen. Durch die Digitalisierung ist es den Kunden möglich, zu jeder Zeit sehr einfach auf Informationen zuzugreifen. Darüber hinaus treffen Kunden schneller eine Entscheidung, da durch das Internet eine größere Transparenz bezogen auf Preise und Erfahrungen besteht.

Generell wurde festgestellt, dass sich die Kommunikation zwischen Marke und Kunden durch die Digitalisierung deutlich verändert hat. Der Hersteller kann nun personalisierter auf den Kunden eingehen. Dies folgt aus der Tatsache, dass der Hersteller durch Big Data herausfinden kann, wer seine Kunden und Abonnenten sind und welche Interessen sie haben. Vor dem Einfluss der Digitalisierung war dies nicht möglich,

da der Hersteller keine Informationen darüber hatte, wer sich den Katalog durchliest oder sich ein Plakat ansieht. Außerdem kommuniziert der Kunde durch soziale Medien und die Webseite direkter mit dem Hersteller. Online Touchpoints haben sich im Verlauf des Einflusses der Digitalisierung etabliert und gelten für fast alle Kunden heute als Hauptinformationsquelle. Digitale Berührungspunkte spielen daher wegen der gewonnenen Transparenz für den Kunden und der neuen flexiblen Informationsgewinnung eine sehr wichtige Rolle.

Eine weitere Veränderung, die sich durch die Digitalisierung entwickelt hat ist, dass der Kunde deutlich mehr Macht während der Customer Journey hat. Die gewonnene Macht des Kunden entsteht durch die Möglichkeiten, die das Internet bietet: Preistransparenz und umfangreich Erfahrungen austauschen zu können. Als Konsequenz muss der Hersteller noch besser und spezieller auf den Kunden eingehen als bisher.

Ein weiterer Einfluss auf die Customer Journey eines Automobilherstellers ist, dass ein neues Vertriebsformat entwickelt wurde, der online Direktvertrieb. Einige Kunden wollen bereits heute einen Neuwagen über das Internet erwerben. Somit steigt der Druck auf alle Automobilhersteller, den online Direktvertrieb zeitnah umzusetzen.

4.2.2. Inwiefern verändert die Digitalisierung die Touchpoints des Automobilherstellers mit dem Kunden?

Generell kann festgestellt werden, dass die Digitalisierung online Touchpoints hervor gebracht hat. Diese kommen in vielerlei Hinsicht zu den offline Touchpoints hinzu, ersetzen jedoch auch einige Berührungspunkte.

Online Medien und Portale werden in der heutigen Zeit als sehr wichtig angesehen und werden von Kunden in der Consideration Phase stark genutzt. Diese haben viele offline Touchpoints ersetzt, jedoch gibt es immer noch physische Magazine, die sich ein Kunde kaufen kann, um sich über einen Neuwagen zu informieren. Prinzipiell haben offline Medien jedoch an Bedeutung verloren.

Durch die Digitalisierung und die Entwicklung von Smartphones wurden zahlreiche Applikationen entwickelt. Jeder Premium-Hersteller bietet heute mehrere Apps zu verschiedenen Anlässen an. Die in den ersten drei Phasen der Customer Journey wichtigste App ist der Konfigurator. Dieser ist jedoch ebenfalls auf der Webseite der Hersteller verfügbar.

Die Webseite des Herstellers hat den physischen Katalog nahezu ersetzt. Darüber hinaus bildet die Webseite ein wichtiges Kommunikationsmedium für Hersteller und

Kunden. Vor allem aus den Experteninterviews ergibt sich, dass der Konfigurator, der auf jeder Premium-Herstellerwebseite vorhanden ist, eine enorm wichtige Rolle in der Customer Journey spielt.

Soziale Medien haben die Art der Kommunikation zwischen Kunden und Herstellern und Kunden mit anderen Kunden revolutioniert. Durch soziale Medien können potentielle Kunden bereits sehr früh aktiv mit der Marke in Kontakt treten. Darüber hinaus bieten soziale Medien die Möglichkeit, sehr viele Kunden zu erreichen.

Das Autohaus hat durch den Einfluss der Digitalisierung einige Veränderungen durchlaufen. Die Anzahl der Besuche von Kunden im Autohaus wie auch die Anzahl der Probefahrten wurden durch den Einfluss der Digitalisierung deutlich reduziert. Darüber hinaus hat sich das Autohaus durch das Internet mit den Kunden und den Herstellern vernetzt. Ausstellungsräume wurden durch digitale Features ergänzt.

Obwohl der Brand Store in seiner Entwicklung nicht ausschließlich aus der Digitalisierung hervorging, stellt die Innenausstattung die Verkörperung der Digitalisierung in physischer Form dar. Der Brand Store bietet dem Kunden neue digitale Möglichkeiten eine Marke zu erleben.

Die Anzahl der gesamten Berührungspunkte hat sich durch den Einfluss der Digitalisierung deutlich erhöht. Dies liegt daran, dass durch soziale Medien, online Medien und Portale und die Webseite viele Möglichkeiten zu Touchpoints bestehen.

Außerdem kann festgestellt werden, dass durch die erhöhte Frequenz der Berührungspunkte sich die Berührungspunkte weiter zum Hersteller selbst verschieben statt zu Dritten.

1. Inwiefern werden digitalisierte Vertriebskanäle bereits heute genutzt und wie viel Potential gibt es für die Zukunft?

Zum heutigen Zeitpunkt werden fast alle Neuwagen bei einem Händler gekauft. Die einzigen Marken, die online Direktvertrieb bereits anbieten sind Tesla und Hyundai. Hier werden jedoch ebenfalls nicht alle Neuwagen online gekauft. Daraus folgt, dass es zwar bereits die Möglichkeit gibt, ein Fahrzeug direkt online zu kaufen, diese Möglichkeit jedoch noch sehr beschränkt ist.

Es wurde weiterhin ermittelt, dass sich der online Direktvertrieb in Zukunft weiter etablieren wird, weil dies einige Kunden fordern und daher im Fortlauf der Digitalisierung darin ein erhebliches Potential gesehen wird. In näherer Zukunft wird online Vertrieb eine Option sein, jedoch den Automobilhändler noch nicht übertreffen. Das

Ziel der Daimler AG ist es, bis zum Jahr 2025 25% der Neuwagen online zu verkaufen.¹⁴⁷ Aber selbst bei Erreichung des Ziels verkauft im Jahr 2025 immer noch der Autohändler 75% der Neuwagen.

Prinzipiell kann festgestellt werden, dass die Customer Journey sich in einigen Touchpoints weiter digitalisieren wird. Offline Berührungspunkte werden aber nicht komplett verschwinden, da ein Automobil ein Produkt ist, das Kunden gerne ansehen oder Probe fahren bevor sie es kaufen. Es steht jedoch fest, dass sich die Ausstattung eines Autohauses oder eines Brand Stores unter dem Einfluss der Digitalisierung weiterentwickeln wird.

2. Welche Stationen der Customer Journey werden am meisten von der Digitalisierung beeinflusst?

Wie aufgezeigt, wurde der Verlauf der Customer Journey von der Digitalisierung erheblich beeinflusst. Die Awareness Phase hat sich bis heute am meisten verändert, darauf folgt die Phase Consideration und die geringste Veränderung bei der Phase Purchase. Allerdings ist festzustellen, dass der Unterschied der Veränderung zwischen den ersten beiden Phasen nur sehr gering ist.

Die Awareness der Kunden hat sich durch soziale Medien und die Reichweite von Werbung drastisch erhöht. Außerdem gibt es eine weitreichende Veränderung der Art der Kommunikation zwischen Hersteller und Kunden durch die Digitalisierung.

Die Consideration Phase wurde ebenfalls stark verändert, jedoch nicht in dem Maße grundlegend verändert, wie die Awareness Phase. Die Prozesse, die der Kunde vor seiner Kaufentscheidung durchführt, sind immer noch ähnlich (Vergleiche zu anderen Modellen/Marken durchführen, Probe fahren, Auto betrachten). Diese wurden lediglich komplett oder teilweise digitalisiert. Darüber hinaus ist mehr Transparenz vorhanden.

Die Purchase Phase hat zwar eine grundlegende Veränderung erfahren (den online Direktvertrieb), jedoch hat sich dieser bisher nur in sehr geringem Maß umgesetzt.

3. Wie müssen Automobilhersteller auf den Digitalisierungstrend reagieren?

¹⁴⁷ Daimler (o.J.) „Best Customer Experience 4.0“ – Factsheet inklusive Zitate von Britta Seeger: Die wichtigsten Fakten zu „Best Customer Experience 4.0“ von Mercedes-Benz. Abgerufen von <https://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Best-Customer-Experience-40--Factsheet-inklusive-Zitate-von-Britta-Seeger-Die-wichtigsten-Fakten-zu-Best-Customer-Experience-40-von-Mercedes-Benz.xhtml?oid=43937561>.18.11.2019

Automobilhersteller müssen darauf achten, dass online und offline Touchpoints gut miteinander verbunden sind. Der Übergang von zum Beispiel online Recherche zu dem Besuch in einem Brand Store oder Händler muss nahtlos erfolgen. Somit sollte der Berater im Brand Store oder der Verkäufer im Autohaus Daten zum Kunden, wie ein bereits konfiguriertes Auto vorliegen haben.

Es muss vor allem darauf Wert gelegt werden, dass die offline Touchpoints hin zu den digitalen Touchpoints gut vernetzt sind, um digitale Möglichkeiten best möglich zu nutzen (zum Beispiel Customer-Relationship-Management Systeme). Da die Kunden in vielen Fällen zuerst durch digitale Berührungspunkte mit einer Marke in Verbindung treten, müssen Brand Stores und Händler diese dort „abholen“ und den Kunden einen Mehrwert aufzeigen.

Zuletzt müssen Automobilhersteller eine kundenzentrierte Vertriebsstrategie aufstellen. Dies bedeutet, der Hersteller muss in seiner Ansprache an die Kunden den Kunden in das Zentrum stellen und nicht das Produkt – Automobil – selbst. Darüber hinaus sollte der Hersteller auf den einzelnen Kunden und dessen Wünsche und Vorlieben genau eingehen, um somit möglichst individualisierte Werbung zu schalten. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sich der Kunde bei einer Marke wohlfühlt und eine emotionale Bindung zu dieser Marke aufbaut.

4.3. Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen für Automobilhersteller

Aus der Analyse der Fachliteratur und aus den Ergebnissen der eigenen Forschung begründen sich folgende Handlungsempfehlungen: 1. online-Direktverkauf als neue Vertriebsplattform, 2. die Erweiterung der Brand Stores, 3. die Transformation der Autohäuser, 4. die Ausweitung der Nutzung von Big Data, 5. Die Veränderung des Verkaufssystems und 6. die Erweiterung der Verbindung zwischen Kunden und Hersteller.

Wie bereits aufgeführt, besteht bei manchen Kunden der Wunsch nach der Möglichkeit, einen Neuwagen bequem online direkt zu kaufen. Dies ist für einen Privatkunden bisher nur bei zwei Automarken (Tesla und Hyundai) möglich. User Chooser können ihren Dienstwagen bereits online bestellen.

Online Direktvertrieb bedeutet, dass ein Kunde sich seinen Neuwagen mit Hilfe des Konfigurators zusammenstellen kann und dann das Auto direkt online zu bestellen und

zu bezahlen. Das heißt, online Direktvertrieb sollte es möglich machen, einen Neuwagen so schnell und einfach zu kaufen oder zu leasen, wie ein Paar Schuhe im Internet. Im online Direktvertrieb in der Automobilindustrie ist jedoch zu beachten, dass es ebenfalls Möglichkeiten zur Finanzierung und zum Abschließen von Versicherungen online geben muss. Somit sollte die Webseite mit Banken und Versicherungsanbietern verbunden sein. Hierbei ist es ebenfalls wichtig, den Autohändler in diesen Prozess einzubinden. Händler investieren hohe Beträge in ihre Autohäuser und die Marke.¹⁴⁸ Darüber hinaus können Kunden bisher nur bei einem Händler eine Probefahrt buchen. Daher muss der Händler eine Gewinnbeteiligung erhalten, falls ein Kunde eine Probefahrt bei einem Händler durchführt, das Fahrzeug jedoch online kauft.

Eine andere Möglichkeit wäre es, den Händler komplett aus den ersten drei Phasen der Customer Journey zu exkludieren und diesen nur noch als After-Sales Partner in den Prozess miteinzubeziehen. Dann müssten Brand Stores Probefahrten zur Verfügung stellen. Dies ist jedoch ein großer Aufwand, da Brand Stores in Städten gelegen sind und daher keine großen Parkplätze zur Verfügung haben. Zusätzlich hätten Kunden, die nicht in einer Stadt leben, nicht die Möglichkeit eine Probefahrt durchzuführen. Daraus folgt, dass Händler eine entscheidende Rolle in der Phase Consideration tragen und diese durch online Direktvertrieb nicht verlieren.

Online Direktvertrieb darf nicht nur die Möglichkeit enthalten, über einen Laptop ein Smartphone oder ein Tablet ein Auto von zu Hause oder unterwegs zu bestellen. Online Direktvertrieb sollte ebenfalls in Brand Stores verfügbar sein. Durch die Ausstattung dieser mit Tablets könnten sogar 100% der Käufe über online Direktvertrieb getätigt werden. Falls sich ein Kunde unsicher ist und seinen Neuwagen nicht von zu Hause bestellen möchte, kann dieser in einen Brand Store gehen und dort zusammen mit einem Berater das Auto bestellen. Bei Käufen, die im Autohaus online getätigt wurden, sollte das Autohaus ebenfalls eine Gewinnbeteiligung erhalten. Wie diese Art der Bestellung genau aussehen kann wird in Handlungsempfehlung fünf beschrieben. Online Direktvertrieb bietet Kunden maximale Flexibilität, des Weiteren unterstützt dieser den Digitalisierungstrend. Durch eine steigende Flexibilität und einen einfacheren Bestellprozess kann die Kundenzufriedenheit gesteigert werden und somit die Loyalität des Kunden. Kundenloyalität ist ein entscheidender Faktor in der Sicherung des zukünftigen Wachstums und des Umsatzes.

¹⁴⁸ Experteninterview 7 Zeile 177-186.

Wie bereits aufgeführt, gewinnt der Brand Store seit seiner Entwicklung am Anfang dieses Jahrzehnts an Relevanz. Durch den Brand Store besteht ein neues Medium, das die Möglichkeit bietet, eine Marke zu erleben. Darüber hinaus kann Awareness geschaffen werden und Recherche betrieben werden.

Aus diesen Gründen müssen Automobilhersteller im Zuge der Digitalisierung den Brand Store weiterentwickeln und ausbauen. Da in einem Brand Store meist nur wenige oder sogar nur ein Neuwagen ausgestellt ist und obwohl durch den Einsatz von Virtual Reality und großen Bildschirmen ein der Wagen betrachtet werden kann, möchten viele Kunden diesen trotzdem noch physisch betrachten. Daher sollte der Brand Store mit Autohändlern verbunden werden, um dem Kunden sofort Informationen zu liefern, wo sie ein bestimmtes Modell physisch betrachten können. Auch für eine Probefahrt ist diese Verknüpfung wichtig.

Ein Kunde, der sich für ein bestimmtes Modell interessiert und sich dies im Brand Store durch digitale Hilfsmittel konfiguriert, sollte nach der Konfiguration entweder selbst oder mit einem Berater die Möglichkeit haben, eine Probefahrt in der Nähe oder in der Nähe seines Wohnorts zu buchen. Hier muss ein System entwickelt werden, das alle Brand Stores und Autohändler einer Marke miteinander verknüpft, um einen nahtlosen Übergang zu gewährleisten.

Darüber hinaus sollten Brand Stores Muster von Ledern, Lackierungen und weiteren Design Modulen vor Ort haben. Die Haptik eines Neuwagens spielt für die Kunden eine wichtige Rolle, diese kann nur teilweise durch digitale Ausstellung erfasst werden. Mercedes me in München und Tesla Brand Stores stellen diese Muster bereits bereit, dies trifft jedoch nur für die wenigsten Brand Stores zu.

Da durch den Einfluss der Digitalisierung die Loyalität der Kunden wegen des mangelnden persönlichen Kontaktes abgenommen hat, muss ein Brand Store nicht nur durch digitale Features ausgestattet sein, sondern ebenfalls durch persönlichen Kontakt begeistern. Wenn ein Kunde einen Brand Store betritt, sollte er persönlich angesprochen werden. Bei dieser Interaktion darf der Berater dem Kunden nicht das Gefühl vermitteln, etwas verkaufen zu wollen. Der Kunde muss das Gefühl haben, sich in einer exklusiven Lounge zu befinden, in der er sich wohlfühlen kann. Er sollte den Kunden zum Beispiel auf die Möglichkeiten der vorhandenen Virtual Reality hinweisen, eine virtuelle Probefahrt durchzuführen oder den Kunden mit weiteren digitalen spielerischen Erfahrungen von der Marke begeistern. Durch dieses Erlebnis können verschiedene Arten von Kunden an die Marke gebunden werden.

Falls ein Kunde, der sich bereits in der Consideration Phase befindet, den Store betritt, kann der Berater ihn durch spezifische Eingehen auf seine Vorstellungen und digitale Vorführung von der Marke begeistern. Wenn ein Kunde den Store betritt, der kein Interesse daran hat, ein Auto zu erwerben, kann dieser durch spielerische digitale Erfahrungen emotional an eine Marke gebunden werden, ohne den Druck etwas zu kaufen zu verspüren. Es ist wichtig darauf zu achten, dass ein Berater dem Kunden das Gefühl gibt, zwar persönlich angesprochen, aber nicht zu einer Entscheidung gedrängt zu werden. Darüber hinaus gibt es eine einige Menschen, die nicht von einem Berater angesprochen werden möchten, dies muss der Berater spüren und in diesem Fall dem Kunden lediglich signalisieren, dass er zur Verfügung steht, falls Fragen auftauchen. Wie bereits in der ersten Handlungsempfehlung aufgeführt, muss es in einem Brand Store ebenfalls die Möglichkeit geben, einen Neuwagen zu erwerben. Ein Berater sollte dazu bereitstehen, einen Kunden bei seiner online Bestellung zu unterstützen. Hier muss jedoch darauf geachtet werden, dass es lediglich die Möglichkeit gibt, der Verkauf darf in einem Brand Store nicht im Vordergrund stehen. Die Kundenerfahrung in einem Brand Store soll in erster Linie das Erleben der Marke sein.

Der Autohändler nimmt durch den Einfluss der Digitalisierung eine andere Rolle ein. Durch die Digitalisierung hat der Händler nicht mehr die meisten Informationen über Modelle, Finanzierung und Weiteres. Darüber hinaus ist er nicht mehr der wichtigste Berührungspunkt in der Consideration Phase. Aus diesem Grund muss sich der Autohändler verändern und weiterentwickeln.

Zuerst ist festzuhalten, dass der Händler wegen seiner veränderten Rolle umstrukturiert werden muss. Da der Händler in den ersten drei Phasen der Customer Journey nicht mehr die Wichtigkeit hat wie bisher und es Möglichkeiten zur digitalen Besichtigung von Automobilen gibt, können Ausstellungsräume verkleinert werden, es ist nicht mehr nötig, alle Modelle in mehreren Ausführungen vor Ort zu haben. Es reicht aus, nur von den wichtigsten Fahrzeugklassen ein Modell ausgestellt zu haben. Der klassische Verkäufer sollte noch mehr zum Berater werden. Durch die zu erwartende Etablierung von online Direktverkauf steht im Autohaus nicht mehr der Verkauf im Fokus, sondern die individuelle Beratung. Das Autohaus muss sich dann stärker auf alle After-Sales -und Auslieferungsprozesse konzentrieren, da durch die geringere Rolle vor dem Kauf Kapazitäten anders verteilt werden können.

Die Autohändler sollten die Ausstellungsräume weiter dem Digitalisierungstrend anpassen. Das Autohaus muss ähnlich wie ein Brand Store ein Erlebnis für den Kunden

bieten. Dieses Erlebnis konzentriert sich hier jedoch nicht ausschließlich auf die Marke. Im Fokus steht hier die spezifische fachliche Beratung. Um diese dem Digitalisierungstrend anzupassen, müssen große Bildschirme zur Konfiguration eines Modells bereitgestellt werden. Der Kunde kann sich somit zwar ein Modell physisch anschauen, kann dies jedoch dann digital seinen Wünschen anpassen. Die Ausstellungsfläche der Handelsbetriebe sollte daher eine Mischung aus physischen Produkten, Eindrücken und digitalen Konfigurationsmöglichkeiten bieten.

Zusätzlich zu der Umstrukturierung der Autohändler und der Erneuerung des Ausstellungskonzepts muss sich der Händler weiter digital vernetzen. Der Händler muss die Kommunikation zwischen ihm und Kunden mit Hilfe von sozialen Medien, der Webseite und Apps digitalisieren und somit für den Kunden weiter erleichtern. Durch den Aufbau dieser Berührungspunkte kann der Händler Kunden mit personalisierter Werbung bespielen. Beispielsweise ist der Händler nun in der Lage festzustellen, welche Kunden sich in der Consideration Phase befinden. Dann kann er zeitgerecht den Kunden darüber informieren, wenn ein neues Fahrzeug im Ausstellungsraum steht oder wann mit einem neuen Fahrzeug eine Probefahrt möglich ist. Zusätzlich müssen die Kunden online oder in einem Brand Store jederzeit auch selbst abrufen können, wo welche Modelle ausgestellt sind und wo welche Modelle zu einer Probefahrt zur Verfügung stehen. Die Kunden sollen hierdurch dazu bewegt werden, mehr Spaß an einem Auto zu entwickeln und dies nicht nur als Mittel zur Fortbewegung anzusehen. In der Entwicklung dieser zusätzlichen Berührungspunkte müssen Händler und Hersteller eng zusammenarbeiten. Wie dies umgesetzt werden sollte, wird in Handlungsempfehlung sechs genauer beschrieben.

Da durch den online Direktvertrieb der Anteil der Neuwagen, die in einem Handelsbetrieb verkauft werden reduziert wird, kann sich der Händler außerdem auf das Bereitstellen von Probefahrten weiter konzentrieren. Diese bieten einen Berührungspunkt, der Spaß an einem Neuwagen weiter ausbauen kann. Hier dürfen sich Kunden jedoch ebenfalls nicht gezwungen fühlen, einen Neuwagen nach einer Probefahrt zu erwerben. Durch die weitere Konzentration auf Probefahrten und das in Szene-Setzen der Automobile wird ein Autohaus zu einem Produkterlebniszentrum.

Durch die vorgeschlagenen Umstrukturierungen wird ein Brand Store zu einer Erlebniswelt der Marke, bei der der Kunde und seine Emotionen im Zentrum stehen und das Autohaus entwickelt sich zu einer Möglichkeit, das Produkt näher zu erleben. Der Kunde soll sich im Autohaus wohlfühlen und Spaß an einem Auto gewinnen, darüber

hinaus baut der Kunde eine Bindung zu dem Autohaus auf und fühlt sich später während der Nutzung des Autos gut aufgehoben.

Die vierte Handlungsempfehlung beinhaltet, dass der Automobilhersteller Big Data Analysen ausgiebig nutzen sollte, um Profile in sozialen Medien und digitale Werbung zu optimieren. Wie sich herausgestellt hat, spielen soziale Medien und Influencer heute eine sehr wichtige Rolle. Mit Hilfe dieser beiden Berührungspunkte können Kunden, beziehungsweise potentielle Kunden, sehr früh an eine Marke gebunden werden. Darüber hinaus bietet dies ein wichtiges Kommunikationsmedium zwischen Kunden und Hersteller.

Der Hersteller sollte die Kunden durch Beiträge auf sozialen Medien begeistern und das Produkt in Szene setzen, Informationen liefern und ebenfalls muss er mit den Kunden und potentiellen Kunden kommunizieren. Durch die ausgiebige Analyse von Daten kann ein Hersteller gesponserte Posts gezielt an eine sehr enge Zielgruppe richten. Beiträge, die die Kunden von einem Modell oder der Marke begeistern, könnten hauptsächlich an Kunden gerichtet werden, die sich in der Awareness Phase befinden und noch kein Interesse an einem Kauf haben. Beiträge, die überwiegend informativ sind, könnten an Kunden gerichtet werden, die sich bereits in der Consideration Phase befinden. Darüber hinaus kann durch eine ausgiebige Analyse herausgefunden werden, an welcher Art von Interaktionstools die Kunden interessiert sind. Somit kann der Inhalt der Stories angepasst werden.

Zusätzlich kann Big Data dazu dienen herauszufinden, an welchen Influencern Kunden und potentielle Kunden interessiert sind. Da Influencer einen großen Einfluss auf die Meinung der Kunden haben können, ist es wichtig, diese Gelegenheit zu nutzen. Durch die durchdachte Kooperation mit Influencern können vor allem junge Menschen schon sehr früh von einer Marke überzeugt werden.

Diese Handlungsempfehlung soll dazu dienen, ein möglichst zielführendes Marketing in der Awareness und Consideration Phase zu gewähren. Darüber hinaus kann ein Hersteller sich dadurch von anderen Automobilherstellern hervorheben. Hier ist wichtig, dass Händler und Hersteller Daten miteinander austauschen um möglichst alle Informationen über Kunden sammeln zu können. Dies bietet Herstellern den Vorteil, dass sie mehr Informationen vom Händler über das Kaufverhalten und das Verhalten der Kunden im Produkt-Erlebnis-Zentrum erhalten und Aktivitäten auf sozialen Medien dementsprechend anpassen können.

Darüber hinaus muss bei der Analyse von Big Data eine Artificial Intelligence eingesetzt werden, da dies die Kapazitäten an Personal um weiten übertrifft und ein Mensch zu lange braucht, um eine solche Menge von Daten zu analysieren. Diese Artificial Intelligence kann automatische Beiträge an eine bestimmte Zielgruppe veröffentlichen. Außerdem können durch diese Daten fast zu Echtzeit analysiert und Handlungen umgesetzt werden. Eine solche Artificial Intelligence wird bereits von Internetplattformen wie zum Beispiel Amazon angewendet.¹⁴⁹

Da das Kaufen eines Neuwagens so leicht gemacht werden soll, wie es ist, ein paar Schuhe zu kaufen, muss hier das aktuelle System verändert werden. Vergleichbar mit dem Verkauf von zum Beispiel Schuhen muss ein Rabattsystem eingeführt werden. Dies muss einerseits aus Rabattcodes bestehen, wie beispielsweise einen Black Friday Rabattcode, aber auch aus Loyalitätsprogrammen und Rabatten. Hier gibt es zwei Möglichkeiten zur Umsetzung.

Die Händlerbetriebe könnten bezogen auf den Verkauf der Neuwagen zu selbständigen Handelsvertretern umstrukturiert werden. So wird die online Direktvertriebs-Plattform, die in einem Brand Store und im Internet zu Verfügung steht, ebenfalls im Händlerbetrieb angewendet. Dann bestellt der Kunde, wenn er in einem Händlerbetrieb ein Neuwagen erwirbt, direkt vom Hersteller und nicht mehr von einem Händler. Durch diese strukturelle und rechtliche Veränderung hat der Kunde nicht mehr die Möglichkeit, Neuwagenpreise beim Händler zu verhandeln. Dafür erhält der Kunde jedoch Rabatte, beispielsweise, wenn er bereits ein Auto dieser Marke besessen hat, obwohl er dies bei einem anderen Händler erworben hat. Dies bietet dem Kunden die Möglichkeit, egal wo er einen Neuwagen kauft, denselben Rabatt zu erhalten. Dies würde die Flexibilität der Kunden erhöhen. Allerdings, wie zwei Experten aufführt, möchten Kunden den Preis eines Neuwagens oft verhandeln.¹⁵⁰

Eine weitere Möglichkeit ist es, den Händler weiterhin als Vertragshändler zu belassen, jedoch Rabattcodesysteme und Loyalitätsprogramme für Brand Stores und online Direktvertrieb vom Hersteller von zu Hause anzuwenden. Dies bietet den Vorteil, dass Verträge mit Händlern nicht verändert werden müssen und, dass Kunden weiterhin die Möglichkeit haben, den Preis einen Neuwagen persönlich zu verhandeln, was vor allem für Neukunden attraktiv sein kann. Darüber hinaus haben Kunden trotzdem die

¹⁴⁹ Shankar, Venkatesh (2018). How Artificial Intelligence (AI) Is Reshaping Retailing. In *Journal of Retailing*. Vol. 94, (S. 6-11). Texas: Elsevier Ltd. S.7.

¹⁵⁰ Experte 5 Zeile 94-95; Experte 6 Zeile 64-65

Möglichkeit, Rabattcodes in einem Brand Store in Anspruch zu nehmen, falls sie einen Neuwagen mit einem Berater direkt beim Hersteller bestellen möchten und diese Investition noch nicht alleine von zu Hause aus tätigen möchten. Diese Umsetzungsmöglichkeit hat jedoch den Nachteil, dass zusätzlich, zum bereits durch die Digitalisierung verstärktem Wettbewerb, Wettbewerb zwischen Autohändler und Hersteller entsteht. Um dies zu verhindern wird empfohlen die Händlerstruktur durch das Einsetzen von selbständigen Handelsvertretern zu ersetzen. Hier entsteht somit kein weiterer Wettbewerb und zusätzlich haben die Kunden die Möglichkeit an jedem Standort Rabatte zu erhalten.

Da Automobilhersteller heute eine kundenorientierte Vertriebsstrategie verfolgen sollten, muss nicht nur eine ausgiebige Analyse von Big Data durchgeführt werden, sondern die Hersteller müssen jedes Individuum über digitale Touchpoints kennenlernen und digital persönlich ansprechen. Hierzu müssen sie Kundendaten abfragen, wozu nach der Datenschutz-Grundverordnung der Kunde jedoch einwilligen muss. Diese Einwilligung kann durch eine Registrierung erfragt werden. Ein Großteil der Automobilhersteller bietet bereits ein Login auf der eigenen Webseite an. Betrachtet man die mögliche Wertschöpfung des Logins, wird diese von den Automobilherstellern noch nicht ausreichend genutzt. Das Login dient heute hauptsächlich Kunden, die bereits ein Fahrzeug erworben haben und dies mit ihrem Handy durch eine App verbinden. Das Ziel muss es sein, die potentielle Wertschöpfung komplett zu nutzen.

Das Login muss bereits für Kunden interessant sein, die sich am Anfang der Awareness Phase befinden. Beispielweise müssen über Smartphone, Tablet und Laptop Virtual Reality Funktionen zur Verfügung stehen, die spielerische Features enthalten. Hier sollte der Kunde eine Aufforderung erhalten, sich ein Konto anzulegen, um konfigurierte Autos oder modellierte Rennstrecken, beziehungsweise Teststrecken zu speichern. Darüber hinaus sollen Anreize geschaffen werden, die den Kunden an einer Registrierung reizen, beispielsweise, das exklusivste Modell kann nur digital Probefahren werden (von zu Hause aus, nicht im Brand Store), wenn sich der Kunde einloggt. Die Login Funktion muss dann auf allen Apps des Herstellers verfügbar sein, denn der Hersteller kann so durch alle verschiedenen Interaktionen, die ein Kunde mit einem Hersteller hatte, gezieltere Empfehlungen zur Verfügung stellen. Darüber hinaus sollten verschiedene Applikationen gebündelt werden. Der Kunde möchte sich nicht 4 verschiedene Apps herunterladen müssen, sondern möchte lediglich eine App mit verschiedenen Optionen herunterladen. Hier kann eine App entwickelt werden, die

alle Berührungspunkte in der Awareness, Consideration und Purchase Phase enthält, was einen nahtlosen Übergang zwischen den verschiedenen Phasen sicherstellt. In dieser Entwicklung muss darauf geachtet werden, dass der Konfigurator für den Kunden leicht verständlich ist und dieser ohne Komplikationen funktioniert. Die Schnittstelle des Konfigurators muss auf Tablet, Smartphone und Webseite einfach, verständlich und übersichtlich sein, obwohl durch die technische Weiterentwicklung des Autos sehr viele Konfigurationsoptionen zur Verfügung stehen. Diese App muss ebenfalls zu Händlern verbunden werden. Der Kunde sollte die Möglichkeit haben, für ein digital Probe gefahrenes Auto eine physische Probefahrt in seiner Nähe zu buchen oder herauszufinden, wo dieses Modell ausgestellt ist.

Durch die Weiterentwicklung der aufgeführten Berührungspunkte kann sichergestellt werden, dass der Kunde eine nahtlose Customer Journey erleben kann. Darüber hinaus kann diese außerordentlich personalisiert werden, zusätzlich fühlt der Kunde sich durch ein Kundenkonto früher an eine Marke gebunden.

5. Fazit

Im Rahmen dieser Arbeit konnte festgestellt werden, dass die Digitalisierung den Vertrieb und somit die Customer Journey eines Automobilherstellers grundsätzlich verändert hat. Die Digitalisierung bietet viele neue Potentiale und Plattformen, die es in dieser Form vorher nicht gab. Es zeigte sich, dass die durch den Einfluss der Digitalisierung entwickelten online Touchpoints eine wichtige Rolle spielen und durch diese einige offline Touchpoints wegfallen sind, beziehungsweise verändert wurden. So nimmt der Automobilhändler durch diesen Einfluss nach und nach eine neue Rolle in der Consideration Phase ein. Darüber hinaus verändert sich nicht nur die Rolle der offline Touchpoints, sondern diese werden auch durch digitale Erweiterungen weiter ausgebaut. Die Kommunikation der Hersteller mit den Kunden hat sich ebenfalls mit der Digitalisierung stark verändert. Beide haben nun viel mehr Möglichkeiten, direkt und auf zahlreichen Wegen zu kommunizieren. Außerdem hat der Hersteller mehr Informationen über seine Kunden und potentielle Kunden.

Durch dieses Wissen und die vielfältigen Kommunikationswege kann die Meinung der Kunden zu einer Marke stark beeinflusst werden. Kunden können sich allerdings besser informieren und tauschen sich nun nicht nur persönlich, sondern ebenfalls über soziale Medien und Foren aus. Daher wächst ihre Macht gegenüber dem Hersteller.

Da die Digitalisierung einen Megatrend darstellt, der sehr weitgehende und tiefgreifende Einflüsse auf alle privaten, wirtschaftlichen und politischen Bereiche hat, werden folgende weitere Forschungsfelder empfohlen: Der Einfluss und die Verwendung von sozialen Medien in der Customer Journey eines Automobilherstellers muss weiter untersucht werden, da dies für den Hersteller eine wichtige Informationsquelle ist und Kunden sich über dieses Medium oft beeinflussen lassen. Zusätzlich wird empfohlen, Produktions- und Lieferungsprozesse zu untersuchen, da die Digitalisierung hier wichtige neue Potentiale bietet. Zusätzlich sollte die Veränderung der Autohändler durch die Digitalisierung auch entlang der hier nicht behandelten Phasen der Customer Journey näher betrachtet werden, da diese eine entscheidende Rolle in den Phasen nach dem Kauf spielen und diese Rolle durch den Einfluss der Digitalisierung für die Autohändler wichtiger wird.

Es bleibt festzuhalten, dass die Digitalisierung die Customer Journey eines Automobilherstellers weiter beeinflussen wird. Hersteller müssen weiter an einer guten Integration der sich aus der Digitalisierung entwickelnden Plattformen und Techniken in ihre Prozesse arbeiten. Die Revolutionierung des Neuwagenvertriebs durch den Einfluss der Digitalisierung ist noch lange nicht abgeschlossen und wird im Verlauf der nächsten Jahrzehnte weitere neue Technologien hervorbringen. Außerdem werden Trends wie autonomes Fahren und Elektromobilität sich auf die Automobilindustrie stark auswirken. Daraus lässt sich schließen, dass die traditionelle Automobilindustrie in 21. Jahrhundert einige grundlegende Veränderungen durchlaufen hat und diese den Wirtschaftssektor weiter stark beeinflussen werden.

Quellenverzeichnis

- Anderie, Lutz (2018). *Gamification, Digitalisierung und Industrie 4.0*. Transformation und Disruption verstehen und erfolgreich managen, Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Barwitz, Niklas & Maas, Peter (2018). Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice. In *Journal of Interactive marketing*. Vol. 43 (S. 116-133). St. Gallen: Direct Marketing Educational Foundation Inc.
- Bascur, Camila; Rusu, Christian & Quinones, Daniela (2018). User as Customer: Touchpoints and Journey Map. In *International Conference on Human Systems Engineering and Design: Future Trends and Applications*. Vol. 876. Cham: Springer Fachmedien.
- Bellini, Emilio; Dell’Era, Claudio; Frattini, Federico & Verganti, Roberto (2017). Design-Driven Innovation in Retailing: An Empirical Examination of New Services in Car Dealership. In *Creativity and Innovation Management*. Vol. 26, Nr. 1 (S.91-107). New Jersey: John Wiley & Sons Ltd.
- Beuth, Patrick & Kühl, Eike (2014). *Du bist aber groß geworden!*. Abgerufen von <https://www.zeit.de/digital/internet/2014-03/www-25-jahre-geschichte-meilensteine>.
- Binckebanck, Lars (2015). Digital Sales Excellence – Systematischer Einsatz neuer Technologien im Vertrieb. In *St.Gallen Review*. Vol. 32, Nr. 6, (S. 44-53). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Böhm, Markus; Galic, Gabriela & Riasanow, Tobias (2017) Digital transformation in the automotive industry: towards a generic value network. In *Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS)*, Guimarães, Portugal, Juni 5-10, 2017 (S. 3191-3201).
- Bolton, Ruth; McColl-Kennedy, Janet; Cheung, Lilliemay; Gallan, Andrew; Orsingher, Chiara; Witell, Lars & Zaki, Mohamed (2018). Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. In *Journal of Service Management*. Vol. 29, Nr. 5, (S. 776-808) Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Bortz, Jürgen & Döring, Nicola (2006) *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. 4. Auflage, Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

- Brandt, Laura Sophie; Krcmar Helmut; Schreieck, Maximilian; Wiesche, Manuel & Weiß Niklas (2018). Digitale Plattformen in der Automobilbranche – Herausforderungen und Handlungsempfehlungen. In *HDM Praxis der Wirtschaftsinformatik*. Nr. 55 (S. 349-365). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Daimler (o.J.) „Best Customer Experience 4.0“ – Factsheet inklusive Zitate von Britta Seeger: Die wichtigsten Fakten zu „Best Customer Experience 4.0“ von Mercedes-Benz. Abgerufen von <https://media.daimler.com/marsMedia-Site/de/instance/ko/Best-Customer-Experience-40--Factsheet-inklusive-Zitate-von-Britta-Seeger-Die-wichtigsten-Fakten-zu-Best-Customer-Experience-40-von-Mercedes-Benz.xhtml?oid=43937561>.
- Draghici, A.; Niemann, J. & Scherpen, F. (2018). Customer Experience Management to Leverage Customer Loyalty in the Automotive Industry. In *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Nr. 238 (S.374-380). Düsseldorf: Elsevier Ltd.
- Emrich, Oliver; Herhausen, Dennis; Kleinlercher, Kristina; Rudolph, Thomas & Verhoef, Peter (2019). Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments. In *Journal of Retailing*, Vol. 95, Nr. 3, (S. 9-29). New York: Elsevier Inc.
- Fassnacht, Martin; Lampl, Ludwig L.; Rolfes, Ludger & Stallkamp, Christian (2011). Betriebformen im Automobilhandel – Resultate einer empirischen Untersuchung. In *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. Nr. 81 (S.1181-1203). Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Flavian, Carlos; Ibanez, Sergio & Orus, Carlos (2019). The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience. In *Journal of Business Research*. Vol. 100, (S. 547-560). Amsterdam: Elsevier Inc.
- Fonstad, Nils & Mocker, Martin (2017). *Driving Digitalisation at Audi*. South Korea: Thirty Eighth International Conference in Information Systems.
- Fuß, Peter & Gall, Constantin (2019). *Die Automobilindustrie in Deutschland 2018*. Eschborn: Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
- Gennen, Romain (2018). Die automobile (R)Evolution: Das automobile Smartphone. In *EIKV-Schriftenreihe zum Wissens-und Wertemangement*. Nr. 28. Luxemburg: European Institute für Knowledge & Value Management.

- Gewelber, Lisa (2016). *The Car-Buying Process: One Consumer's 900+ Digital Interactions*. Abgerufen von <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-car-buying-process-reveals-auto-marketing-opportunities/>.
- Gläser, Jochen & Laudel, Grit (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, Auflage 4. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Google (2018) *Google Studie zum Autokauf: Digitale Tools werden immer wichtiger*. Abgerufen von <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/de-de/insights/markteinblicke/google-studie-zum-autokauf-digitale-tools-werden-immer-wichtiger/>.
- Google (2017). *TNS Neuwagenkäuferstudie 2016: 90 Prozent der Neuwagenkäufer recherchieren vor dem Autokauf online*. Abgerufen von <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/de-de/insights/markteinblicke/tns-neuwagenkaeferstudie-2016-90-prozent-der-neuwagenkaefer-recherchieren-vor-dem-autokauf-online/>.
- Goth, Günter; Kretschmar, Susanne & Pfeiffer, Iris (2018). *Auswirkungen der Elektromobilität auf die betriebliche Aus-und Weiterbildung*. Bielefeld: wbv Medie GmbH & Co. KG. S.16-17.
- Hassan, Faridah; Muda, Mazzini; Musa Rosidah & Nadzri, Wan Nadiah Muhd (2016). The Antecedents of Brand Experience within the National Automotive Industry. In *Procedia Economics and Finance*. Nr. 37 (S. 317-323). Malaysia: Elsevier Ltd.
- Heindl, Andreas; Hildebrandt, Achim; Jäckle, Sebastian & Wolf, Frieder (2015). *Methodologie, Methoden und Forschungsdesign*. Ein Lehrbuch für fortgeschrittene Studierende der Politikwissenschaften, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Helfferrich, Cornelia (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. (S.669-686). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Hoang, Anna; Inversini, Alessandro & Sit, Janson (2017). Showrooming and retail opportunities: A qualitative investigation via a consumer-experience lens. In *Journal of Retailing and Consumer Services*. Nr. 40 (S.163-174). London: Elsevier Ltd.

- Homburg, Christian; Jozic, Danijel & Kuehnl, Christina (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. In *Journal of Academy of Marketing Science*. Vol. 45, Nr. 3, (S. 377-401) USA: Academy of Marketing Science.
- Hopf, Stefan; Sedlmeir, Joachim & Picot, Arnold (2017). Digitalisierung als Herausforderung für die Industrie – Das Beispiel der Automotive Branche. In Burr, W. & Stephan, M. (Hrsg.). *Technologie, Strategie und Organisation*. (S.87-112). Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Jannsen, Nils (2019). Autoindustrie – auf dem richtigen Weg?. In *Wirtschaftsdienst Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*. Heft 7. (S-451-469). Leibniz: Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.
- Jung, Hans H. & Zimmermann, Viviane (2016). Marketing, Sales & Services. Im Zeitalter der digitalen Transformation. In *Opportunity*. Paderborn.
- Kelkar, Oliver (2018). *Online Car Sales*. Vom Vertrieb zum Vertriebenen? Chancen und Handlungsbedarfe für den Automobilvertrieb via Internet, Nürtingen-Geislingen: MHP Management- und IT-Beratung GmbH.
- Kletschke, Thomas (2014). *Mercedes-Benz eröffnet 40 Mercedes me Stores bis 2020*. Abgerufen von <https://invidis.de/2014/07/case-study-mercedes-benz-eroeffnet-40-mercedes-me-stores-bis-2020/>.
- Korothe, Arun Koyadan; Mazurek, Grzegorz & Pater, Przemyslaw (2019). Disruptive Innovation in Automotive Retailing. In *Journal of Management and Business Administration Central Europe*. Band 27, Nr. 1 (S. 44-59). Poland: Index Copernicus Ltd.
- Krcmar, H. & Oswald, G (2018). Digitale Transformation am Beispiel der Automobilindustrie. In *Informationsmanagement und Digitale Transformation*, Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Kuehnl, Christina; Jozic, Danijel & Homburg Christian (2019). Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences. In *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 47 (S. 551-668). Wiesbaden: Academy of Marketing Science.
- Lanzolla, Gianvito; Lorenz, Annika; Miron-Spektor, Ella; Schilling, Melissa; Solinas, Giulia & Tucci, Christopher (2019). Digital Transformation: What is new if anything?. In *Academy of Management Discoveries*. Vol. 4, Nr. 3, (S. 378-387). New York: Academy of Management.

- Lemon, Katherine & Verhoef, Peter (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. In *Journal of Marketing*, Vol. 80 (S.69-96). Chicago: American Marketing Association.
- Liebe-Kleymann, Matthias & Niemand, Stefan (2009). Zehn Thesen zum Automobilvertrieb der Zukunft. In *Zeitschrift für die gesamte Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft*. Heft 4 (S.6-15). Bamberg: FAW-Verlag.
- Marxen Schumacher (o.J.). *Finanzdienstleistungen*. Abgerufen von <https://marxenschumacher.de/finanzdienstleistungen/uebersicht.html>.
- Mayring, Philipp & Fenzl, Thomas (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. In Baur, N & Blasius, J. (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. (S.543-557). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Meininghaus, Jim (2019). *Wie Autohäuser von der Digitalisierung profitieren*. In *macroeconomy*. Abgerufen von <https://www.marconomy.de/wie-autohaeuser-von-der-digitalisierung-profitieren-a-796322/>
- Mertens, Artur (2019). *Markenorientierte digitale Transformation*. Wie sie Ihr Unternehmen erfolgreich in das digitale Zeitalter führen, Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Metter, Albrecht (2017). Das digitale Einkaufserlebnis im stationären Handel. In *Wirtschaftsinformatik und Management*. Heft 6 (S.62-70). Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Meuser, Michael & Nagle, Ulrike (2009) Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlagen. In Pickel, Susanne; Pickel, Gert; Lauth, Hans-Joachim & Jah, Detlef (Hrsg.): *Methoden der vergleichenden Politik-und Sozialwissenschaften*. (S.465-479). Wiesbaden: GWV Fachverlag.
- Mogensen, David (2015). *The 5 Auto Shopping Moments Every Brand Must Own*. Abgerufen von <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/five-auto-shopping-moments-every-brand-must-own/>.
- Müller, Christina; Rachinger, Michael; Rauter, Romana; Schirigi, Eva; Vorraber, Wolfgang (2019). Digitalization and it's influence on business model innovation. In *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 30, Nr. 8, (S.1143-1160), Graz: Emerald Publishing Limited.

- O.V. (2018). *Studie zum Autokauf: Der Algorithmus, dein Freund und Helfer*. Abgerufen von <https://www.autohaus.de/nachrichten/studie-zum-autokauf-der-algorithmus-dein-freund-und-helfer-2213740.html>.
- O.V. (2019). Digitalstrategien der großen Autohändler. Volle Datenkraft voraus. In *kfz betrieb*. Nr. 1 (S.16-17). Würzburg: Vogler Communications Group GmbH & Co. KG.
- O.V. (2020). *How COVID-19 is affecting car sales and consumer attitudes*. In: Capgemini_invent. Aufgerufen von: <https://www.capgemini.com/2020/05/how-covid-19-is-affecting-car-sales-and-consumer-attitudes/>.
- Parment, Andreas (2016). *Die Zukunft des Autohandels*. Vertrieb und Konsumentenverhalten im Wandel – Wie das Auto benutzt betrachtet und gekauft wird, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Phelan, Mark (2020). *Coronavirus has dealerships moving to online sales, and car buying may never be the same*. In: Detroit Free Press. Aufgerufen von: <https://eu.usatoday.com/story/money/cars/2020/04/12/coronavirus-covid-19-online-car-sales/5129667002/>.
- Pfeil, Felix (2018). Megatrends und die dritte Revolution der Automobilindustrie. In *Research Papers on Marketing Strategy Julius-Maximilians-Universität*, Nr. 13. Würzburg: Lehrstuhl für BWL und Marketing.
- Rentz, Ingo (2018). *Wie Kunden heute nach ihrem Wunschauto suchen*. Abgerufen von <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Custom-Journey-Wie-Kunden-heute-nach-ihrem-Wunschauto-suchen-165336>.
- Saker, J.; Taylor-West, P. & Grzesinski, A. (2016). *The changing channel power relationship between customers and dealership in the retail automotive sector*. Academy of Marketing Conference. Newcastle: Academy of Marketing Newcastle Business School.
- Saker, Jim & Taylor-West, Paul (2012). Computer assisted sales processes in automotive retailing. In *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 40, Nr. 7, (S. 493-509). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Schmitz, C. & Wieseke, J. (2015) Herausforderungen und Potenziale im Vertrieb. In *Marketing Review St. Gallen*. Vol. 32, Nr.6, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Shankar, Venkatesh (2018). How Artificial Intelligence is reshaping Retailing. In *Journal of Retailing*, Vol. 94, Nr. 4, (S. 6-11). Amsterdam: Elsevier Inc.
- Snegpiehl, Jochen (2017). Car Sales in the Throes of Change: Aims for Total Customer Experience in the Digital Era. In Klewes, J. (Hrsg.), *Out-thinking Organizationsl Communications, Management for Professionals*. (S.157-164). Schweiz: Springer International Publishing.
- Statista (2019). *Entwicklung der durchschnittlichen Neuwagenpreise in den Jahren 1995 bis 2018 in Deutschland (in Euro)*. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36408/umfrage/durchschnittliche-neuwagenpreise-in-deutschland/>.
- Statista (2019). *Gewünschte Produktlebensdauer vs. tatsächlicher Nutzungsdauer ausgewählter Konsumgüter in Österreich im Jahr 2019*. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1039772/umfrage/gewuenschte-produktlebensdauer-vs-tatsaechlicher-nutzungsdauer-ausgewaehlter-konsumgueter-in-oesterreich/>.
- Statista (2019). *Ranking der größten sozialen Netzwerke und Messenger nach der Anzahl der monatlich aktiven Nutzer (MAU) im Januar 2019 (in Millionen)*. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181086/umfrage/die-weltweit-groessten-social-networks-nach-anzahl-der-user/>.
- Statista (2018). *Durchschnittliche Listenpreise für Neuwagen von BMW in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2016*. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/169870/umfrage/listenpreise-fuer-neuwagen-von-bmw-in-deutschland/>.
- Statista (2018). *Wo informieren Sie sich, wenn Sie ein (neues/gebrauchtes) Auto kaufen möchten?*. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/73966/umfrage/genutzte-infoquellen-fuer-den-kaufentscheid-fuer-einen-pkw/>.
- Statista (2015). *Durchschnittliche Listenpreise für Neuwagen von Mercedes in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2015*. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/169868/umfrage/listenpreise-fuer-neuwagen-von-mercedes-in-deutschland/>.
- Strohschen, Jaqueline-Helena & Wolf, Thomas (2018). Digitalisierung: Definition und Reife. In *Informatik Spektrum*. Vol. 41, Nr. 1, (S. 56-64), Berlin, Heidelberg: Springer.

- Suhm, Alexander & Jung, Hans H. (2018). Vernetzte Fahrzeuge – neue Geschäftsmodelle für die Mobilität. In Jung, Hans H. & Kraft, Patricia (Hrsg.): Digital vernetzt. Transformation der Wertschöpfung. Szenarien, Optionen und Erfolgsmodelle für smarte Geschäftsmodelle, Produkte und Services. München: Hanser. S.225-240.
- Wassermann, Sandra (2015). Das qualitative Experteninterview. In Niederberger, M & Wassermann, S., *Methoden der Experten- und Stakeholderbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung*. (S. 51-67). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Wimmelbücker, Stefan (2014). *Google Studie zum Autokauf: Entschieden wird online*. Angerufen von: <https://www.automobilwoche.de/article/20140930/NACHRICHTEN/140939999/google-studie-zum%20autokauf-entschieden-wird-online>.
- Zukunftsinstitut (o.J.). *Die 5 wichtigsten Megatrends für Unternehmen in den 2020er Jahren*. Abgerufen von <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-5-wichtigsten-megatrends-fuer-unternehmern-in-den-2020ern/>.