

## Masterlehrgang der FH Campus 02

Unternehmensmanagement - MBA

Chancen und Risiken des Megatrends Mobilität für den  
steirischen Automobilhandel

### Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

**Verfasst von:** Anja Gruber  
**Matrikelnummer:** 52110906  
**Ihr Abschlussjahr:** 2023  
**Betreut von:** Dipl.-Päd. Christian Monschein, MBA  
**Lehrgangsort:** Graz  
**Lehrgangsstart:** WS 2021

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift



# INHALT

Inhalt .....	I
Vorwort .....	V
Abstract .....	VI
Abkürzungsverzeichnis .....	VII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	VIII
Abbildungsverzeichnis .....	VIII
Tabellenverzeichnis .....	VIII
1. Einleitung .....	1
1.1. Problemstellung .....	1
1.2. Zielsetzung .....	2
1.3. Forschungsfragen .....	3
1.4. Methodologie, Erhebungs- und Auswertungsmethode .....	4
1.5. Aufbau der Arbeit.....	5
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen.....	6
2.1. Automobilhandel- und branche in der Steiermark.....	6
2.2. Geschäftsmodell.....	7
2.3. Megatrends .....	8
2.3.1. Elektromobilität .....	9
2.3.2. Mobilitätsdienstleistungen.....	10
2.3.3. Autonomes Fahren .....	11
2.3.4. Vernetzte Fahrzeuge & Connected Cars.....	13
3. Auswirkung des Megatrends Mobilität auf die Automobilbranche.....	14
3.1. Allgemeine Veränderungen in der Automobilbranche.....	14

3.2.	Herausforderungen durch die Elektrifizierung als Antriebstechnologie .....	17
3.2.1.	Automobilvertrieb von Elektrofahrzeugen .....	18
3.2.2.	After Sales & Wartung von Elektrofahrzeugen .....	21
3.3.	Herausforderungen durch neue Mobilitätsdienstleistungen .....	21
3.3.1.	Entstehung neuer Kundenanforderungen an Mobilität .....	22
3.3.2.	Neue Konkurrenz in der Branche und Entwicklung der Umsatzstruktur .....	24
3.4.	Herausforderungen durch autonomes Fahren .....	26
3.4.1.	Technische Entwicklung des autonomen Fahrens .....	27
3.4.2.	Bedeutung des autonomen Fahrens für Klima, Umwelt und Verkehr .....	29
3.5.	Herausforderungen durch vernetzte Fahrzeuge bzw. Connected Cars .....	30
3.5.1.	Kooperationen versus neue Konkurrenz .....	31
3.5.2.	Einfluss der Digitalisierung .....	32
4.	Neue Geschäftsmodelle und Wertschöpfungspotenziale durch die Megatrends für die Automobilbranche .....	33
4.1.	Neue Möglichkeiten durch die Elektromobilität .....	34
4.1.1.	Digitale Vertriebssysteme & Dienstleistungen im Verkauf .....	35
4.1.2.	Services & Wertschöpfungspotenziale im After Sales .....	36
4.1.3.	Mobilitätslösungen durch die Elektromobilität .....	37
4.2.	Neue Möglichkeiten durch Mobilitätsdienstleistungen .....	38
4.2.1.	Shared-Mobility-Lösungen .....	39
4.2.2.	Angebot von Mietwagen .....	42
4.2.3.	Angebot von Auto-Abos .....	42
4.3.	Neue Möglichkeiten durch vernetzte Fahrzeuge .....	43
4.3.1.	Künftige Mobilitätskonzepte und Connected Services .....	44
4.3.2.	Neue Umsätze für Vertrieb und After Sales durch Datennutzung .....	45
4.4.	Neue Möglichkeiten durch autonomes Fahren .....	47

4.4.1. Angebot neuer Mobilitätsservices.....	48
5. Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen .....	51
6. Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse .....	57
6.1. Forschungsdesign und Methodenwahl.....	57
6.2. Qualitative Erhebungsmethode .....	57
6.3. Sampling.....	58
6.4. Auswertungsmethode.....	60
6.5. Kategoriensystem .....	60
6.6. Qualitätsicherung.....	61
7. Ergebnisdarstellung der Empirischen Untersuchung .....	63
7.1. Lage im steirischen Automobilhandel.....	63
7.2. Aktuelle Bedeutung und Entwicklung des Megatrends Mobilität.....	67
7.3. Herausforderungen und Möglichkeiten durch den Megatrend Mobilität .....	74
7.4. Strategie .....	83
8. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen.....	90
9. Conclusio und Ausblick .....	95
Literaturverzeichnis.....	101
Anhang .....	112
A - 1 Interviewleitfaden.....	112
A - 2 Kategorienschema und Beschreibung der Hauptkategorien.....	116



## VORWORT

Mein besonderer Dank gebührt meinem großartigen Betreuer Herrn Dipl.-Päd. Christian Monschein, MBA, der mich von Beginn an bei all meinen Fragen rund um die für mich gänzlich neue Herausforderung unterstützt und mich durch seine Feedbacks ermutigt hat. Darüber hinaus möchte ich mich bei Herrn Mag. Dr. Rainer Schabereiter für die unterhaltsame Betreuung und geduldige Beantwortung der aufkommenden Fragen recht herzlich bedanken.

Auch möchte ich meiner Familie, insbesondere meinen Partner, für die Unterstützung, Motivation und das Aushalten diverser Launen danken. Innerhalb der letzten zwei Jahren haben sich StudienkollegInnen zu FreundInnen entwickelt. Diese gemeinsame Zeit war gezeichnet durch gegenseitigen Support und Antrieb, sodass mein Dank auch diesen Personen gilt.

Des Weiteren bedanke ich mich bei meinem Arbeitgeber, besonders bei den beiden Geschäftsführern, die mir dieses Studium ermöglicht und mir die dafür nötige Zeit zur Verfügung gestellt haben. Vielen Dank auch an die InterviewpartnerInnen für die wertvollen Gespräche und die bereitgestellte Zeit. Ein spezieller Dank gebührt auch meinem Mentor, der mir seit Jahren zur Seite steht und mir den Anstoß für dieses Studium gegeben hat.

Meine Motivation zur Bearbeitung dieses Forschungsgebiets kommt aus meiner langjährigen Berufstätigkeit in der Automobilbranche und dem großen Interesse an den aktuellen Trendentwicklungen, die die Branche fundamental verändern. Mit dem Thema Mobilität sind Menschen tagtäglich konfrontiert, jedoch werden wir uns in naher Zukunft anders fortbewegen, als wir es über die letzten Jahrzehnte gewohnt waren. Die Frage, wie Individualmobilität zukünftig aussehen wird und welche Auswirkungen diese Veränderungen für die Automobilbranche mit sich bringen, haben meine intrinsische Motivation zur Erforschung dieses Themenbereichs geweckt.

## ABSTRACT

Globale Megatrends, insbesondere die Elektromobilität, Mobilitätsdienstleistungen sowie autonome und vernetzte Fahrzeuge, führen einen Umbruch in der Automobilbranche herbei. Ein weiterer Treiber für die Transformation sind Zielvorgaben der Europäischen Kommission, die den CO<sub>2</sub>-Ausstoß von Neufahrzeugen bis 2035 zur Gänze zu verbieten. Um die Klimaziele der EU zu erreichen sind alternative Antriebsformen, allen voran Elektrofahrzeuge, gefragt. Darüber hinaus leiten sozio-kulturelle Veränderungen, der Wandel des Konsumverhaltens und der Besitzkultur in der Gesellschaft neue Formen der Mobilitätsnutzung ein. Durch den Einfluss der Digitalisierung in der Automobilwirtschaft wird der Weg hin zu vernetzten und autonom gesteuerten Fahrzeugen geebnet. Die intelligente Verknüpfung dieser vier Mobilitätstrends stellt die Grundlage für die Revolution in der Automobilbranche dar. Aufgrund dieser Megatrends müssen Automobilhändler nicht nur ihre traditionellen Geschäftsmodelle kontinuierlich verbessern, sondern auch neue innovative Geschäftsmodelle entwickeln. Nur so besteht die Möglichkeit nicht durch neuen Konkurrenten außerhalb der Branche verdrängt zu werden und den Wandel erfolgreich zu meistern.

Daher untersucht die vorliegende Masterarbeit Chancen und Risiken, die sich aufgrund des Megatrends Mobilität und den damit verbundenen Mobilitätstrends für den steirischen Automobilhandel ergeben. Die Auswirkungen der Trendentwicklungen auf die Automobilbranche, sowie die dadurch entstehenden neuen Geschäftsmodelle und Wertschöpfungspotenziale werden im theoretischen Teil dieser Arbeit dargestellt. Die empirische Untersuchung erfolgt anhand von Experteninterviews, um die Bedeutung und künftige Entwicklung der Megatrends auf den steirischen Automobilhandel aufzuzeigen und welche Strategien in der Zukunft für den wirtschaftlichen Erfolg angewendet werden müssen.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die Megatrends bereits Einzug in die steirische Automobilbranche gehalten haben und bisherige Geschäftsmodelle in Frage stellen bzw. neue, innovative Geschäftsmodelle für die Bereiche Vertrieb und After Sales erforderlich machen. In Zukunft werden sich klassische Automobilhändler zu Servicedienstleistern rund um das Thema Mobilität transformieren müssen, um den Trendentwicklungen gerecht zu werden und auch weiterhin wirtschaftlich erfolgreich sein zu können.

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ACC	Adaptive Cruise Control	Mrd.	Milliarden
Aufl.	Auflage	NoVA	Normverbrauchsabgabe
BEV	Battery Electric Vehicle	PKW	Personenkraftwagen
Bsp.	Beispiel	QR	Quick Response
bzw.	beziehungsweise	PHEV	Plug-in Hybrid Electric Vehicle
CO <sub>2</sub>	Kohlenstoffdioxid	S.	Seite
CRM	Customer Relationship Management	SFF	Subforschungsfrage
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung	TCO	Total Cost of Ownership
EDV	elektronische Datenver- arbeitung	TSFF	Theoretische Subforschungs- frage
ESFF	Empirische Subforschungsfrage	USA	United States of America
et. al.	et aliae, und andere	USP	Unique Selling Proposition
etc.	et cetera	usw.	und so weiter
EU	Europäische Union	vgl.	vergleiche
EUR	Euro	VR	Virtual Reality
EV	Electric Vehicle	WLAN	Wireless Local Area Network
FCEV	Fuel Cell Electric Vehicle	www.	World Wide Web
g	Gramm	3D	dreidimensional
HV	Hochvolt	Z.	Zeile
IP	InterviewpartnerIn	%	Prozent
IP-Adresse	Internet Protocol Address	&	und
IT	Informationstechnologie		
KI	Künstliche Intelligenz		
Km/h	Kilometer pro Stunde		
kW	Kilowatt		
LKW	Lastkraftwagen		
MaaS	Mobility as a Service		

## ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Stufen des Autonomen Fahrens.....	12
Abbildung 2: Wandel in der Automobilindustrie .....	15
Abbildung 3: Systematisierung der dritten Revolution der Automobilindustrie anhand der Megatrends.....	16
Abbildung 4: Veränderung der Vertriebsstruktur.....	19
Abbildung 5: Entwicklung Umsatzstruktur der Automobilindustrie; Flächen in Relation zum Potenzial .....	26
Abbildung 6: Polarisierung der Trends im weltweiten Automobilmarkt.....	33

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 3: InterviewpartnerInnen .....	59
Tabelle 4: Kategoriensystem.....	61

# 1. EINLEITUNG

## 1.1. Problemstellung

Der voranschreitende Klimawandel, sowie global wirkende Megatrends, stellen die Automobilbranche vor große Herausforderungen. Zusätzlich halten die Folgen der Coronakrise an, die Chipmangel, Lieferengpässe, Absatzrückgänge und extreme Unsicherheiten mit sich bringen. Der Einfluss der Digitalisierung, des automatisierten und vernetzten Fahrens sowie neue Mobilitätsdienstleistungen führen zu einer fundamentalen Veränderung der Mobilität. Wer die Megatrends nicht erkennt und den Wandel innerhalb der Branche nicht aktiv mitgestaltet, wird scheitern. (vgl. Beutler et al., 2021, S. 3-4, 8)

Die Kombination aus technologischem Fortschritt und gesellschaftlichen Bedürfnisveränderungen führt dazu, dass sich Automobilhersteller bzw. -händler zum Mobilitätsdienstleistern hin entwickeln müssen, um der voranschreitenden Flexibilisierung in der individuellen Mobilität gerecht zu werden. Ein Treiber dieser Entwicklung ist die zunehmende Urbanisierung und die damit einhergehende Verstädterung, die das Privatfahrzeug an Wichtigkeit verlieren und neue Mobilitätskonzepte, wie zum Beispiel Carsharing, an Bedeutung gewinnen lässt. (vgl. Pfeil, 2018, S. 11) Auch wenn die Automobilität die letzten 100 Jahre eng verknüpft mit der Vorstellung des Autobesitzes war und dem Konzept dieses Fortbewegungsmittel selbst zu steuern, steht diese Annahme, ebenso wie die Art der Antriebstechnologie, heutzutage zur Disposition (vgl. Bormann et al., 2018, S. 15-17).

Seit April 2019 bestehen seitens der Europäischen Union neue Zielvorgaben für die CO<sub>2</sub>-Emissionen von Straßenfahrzeugen. Diese Vorgaben besagen unter anderem, dass Hersteller ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2030 im Vergleich zu 2021 bei PKW um 37,5 % reduzieren müssen. (vgl. Weißermeil, 2021, S. 251) Um die Vorgaben zur Erreichung der Klimaziele zu realisieren, sind Fahrzeuge mit Elektroantrieben und generell neue Mobilitätskonzepte gefordert. Etablierte Hersteller müssen sich umgehend mit dieser Transformation auseinandersetzen, um nicht von neuen Mitbewerbern aus der Technologiebranche vom Markt verdrängt zu werden. (vgl. Winkelhake, 2021, S. 4)

Innerhalb der Automobilbranche herrscht Einigkeit über die Treiber der Veränderung und die Zukunftstrends, die die Wettbewerbsfähigkeit und das Überleben der Automobilhändler zukünftig sichern sollen. Digitale Vernetzung, autonomes Fahren, elektrische Antriebstechnik und das Angebot von Mobilitätsdienstleistungen sind die Schlagworte der Stunde, um den Wandel erfolgreich zu meistern und den ökonomischen Erfolg künftigen sicherzustellen. (vgl. Weber, 2020, S. 3) Das klassische Autohaus muss sich neu erfinden, um den veränderten gesellschaftlichen Ansprüchen an Mobilität gerecht zu werden, aber auch um neue Technologien und die voranschreitende Digitalisierung nicht zu verabsäumen. Es ist essentiell die bisherigen Geschäftsmodelle den neuen Gegebenheiten und Anforderungen anzupassen, denn gelingt dies nicht, bedeutet das womöglich das Aus für einen Großteil der mittelständischen Automobilhändler. Ziel des Transformationsprozesses ist es, die dadurch entstehenden neuen Chancen zu nutzen und die Risiken zu minimieren. (vgl. Bläsius & Chlosta, 2018, S. 219, 228)

Unter Anbetracht der vielen Veränderungen, die der Megatrend Mobilität mit sich bringt, steht der Automobilhandel in den nächsten Jahren vor einer noch nie dagewesenen Transformation. Die Literatur zeigt die Herausforderungen und die Auswirkungen dieser Trendentwicklungen auf die Automobilbranche bereits auf. Der Forschungsbedarf ergibt sich aus der Entwicklung und dem Einfluss dieser Megatrends auf den steirischen Automobilhandel und welche Strategien künftig angewendet bzw. welche neuen Geschäftsmodelle entwickeln werden müssen, um den wirtschaftlichen Erfolg sicherstellen zu können.

## **1.2. Zielsetzung**

Wissenschaftliches Ziel dieser Arbeit ist es, unter Einbeziehung vorhandener Literatur die Transformation innerhalb der Automobilbranche und die daraus resultierenden Möglichkeiten von neuen, innovativen Geschäftsmodellen für den steirischen Automobilhandel zu erforschen und aufzuzeigen. Des Weiteren wird im Theorieteil der Megatrend Mobilität unter besonderer Berücksichtigung von Elektrifizierung als Antriebstechnologie, Mobilität als Dienstleistung, autonomen Fahren und vernetzten Fahrzeugen behandelt und beschrieben. Darüber hinaus werden die Auswirkungen bzw. Folgen dieser Megatrends auf die Automobilbranche analysiert. Der praxis-

bezogene Nutzen entsteht durch die Erkenntnisse der künftigen Funktionen von steirischen Automobilhändlern im Mobilitätssektor. Hierzu werden die erforschten Chancen und Risiken des Megatrends Mobilität für den steirischen Automobilhandel dargelegt. Mittels Experteninterviews sollen mögliche zukünftige Geschäftsmodelle und Handlungsempfehlungen für den Automobilhandel erforscht werden, die sich aufgrund der Trendentwicklungen ergeben. Ziel ist es, zukunftsweisende Strategien herauszuarbeiten, die das wirtschaftliche Überleben von steirischen Automobilhändler sichern.

### **1.3. Forschungsfragen**

#### **Hauptforschungsfrage**

Welche Chancen und Risiken entstehen durch den Megatrend Mobilität unter besonderer Berücksichtigung der Mobilitätstrends Elektromobilität, Mobilität als Dienstleistung, autonomes Fahren und vernetzte Fahrzeuge für den steirischen Automobilhandel?

#### **Theoretische Subforschungsfragen**

TSFF (1): Wie werden die Auswirkungen des Megatrends Mobilität auf die Automobilbranche in der Literatur beschrieben?

TSFF (2): Welche neuen Geschäftsmodelle und Wertschöpfungspotenziale entstehen für den steirischen Automobilhandel durch den Megatrend Mobilität und wie werden diese in der Fachliteratur beschrieben?

#### **Empirische Subforschungsfragen**

ESFF (1): Welche Einschätzung haben ExpertInnen zur aktuellen Bedeutung und künftigen Entwicklung des Megatrends Mobilität für die steirische Automobilbranche?

ESFF (2): Welche Strategien müssten im steirischen Automobilhandel umgesetzt werden, um aus den Trendentwicklungen in der Branche wirtschaftlich erfolgreiche Geschäftsmodelle für die Praxis zu entwickeln?

#### **1.4. Methodologie, Erhebungs- und Auswertungsmethode**

Die Masterthesis besteht aus einem theoretischen und einem empirischen Themenbereich. Der Theorieteil basiert auf einschlägiger Fachliteratur aus Büchern, Online-Quellen, sowie Beiträgen in Fachzeitschriften, mit der die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet, Begriffsabgrenzungen vorgenommen und Anschauungen diskutiert werden. Die Subforschungsfragen des empirischen Teils werden mithilfe von leitfadengestützten Experteninterviews beantwortet. Diese Erhebungsmethode bietet sich als geeignet an, um Erfahrungen und Einschätzungen von BranchenexpertInnen zu erlangen. Als ExpertInnen werden Personen bezeichnet, die durch lange (Aus)Bildungswege oder spezielle Funktionen innerhalb einer Organisation über Sonderwissen zu einem spezifischen Bereich verfügen. Hierbei stehen institutionalisierte Wissensbestände und Problemlösungen im Vordergrund. Um die Gesprächsführung möglichst natürlich zu halten, empfiehlt es sich erzählgenerierende Fragen zu stellen. (vgl. Misoch, 2019, S. 119-121, 123)

Die Auswahl der ExpertInnen erfolgte nach Personen, die sich in Führungspositionen in der steirischen Automobilbranche befinden und Erfahrungen und Wissen zum Thema Megatrend Mobilität und dessen Auswirkungen auf die Branche miteinbringen. Des Weiteren werden deren Einschätzung zur künftigen Mobilitätsentwicklung und dem daraus resultierenden Bedarf an neuen Geschäftsmodellen sowie die sich dadurch ergebenden Chancen und Risiken für den steirischen Automobilhandel erhoben. Für diese Experteninterviews wird ein einheitlicher Leitfaden erstellt. Vorab wird ein Pretest durchgeführt, um die Verständlichkeit der Fragen, als auch die Dauer der Interviews zu überprüfen. Insgesamt werden neun leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt, um Interviewmaterial von mindestens zehn Stunden zu erhalten. Die Auswahl der ExpertInnen erfolgte anhand einer Internetrecherche nach den größten Automobilhändlern der Steiermark, wobei der Erstkontakt via E-Mail erfolgt. Die Interviews werden am jeweiligen Firmenstandort der InterviewpartnerInnen durchgeführt und via Mobiltelefon und/oder Diktiergerät digital aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Auswertungsmethode der Interviews erfolgt nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz, die die Transkription, Zusammenfassung und Strukturierung des Interviewmaterials vorsieht und die Interpretation, Klassifikation und die Bewertung von Texten in den Vordergrund stellt. Die Codierung des gesammelten Interviewmaterials erfolgt nach Haupt- und Subkategorien, die entweder einen deduktiven oder induktiven Ursprung haben. Die Einteilung der Textstellen in die unterschiedlichen Subkategorien

passiert computerunterstützt mittels der Software MAXQDA. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 27, 97, 180) Anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz sollen die empirischen Subforschungsfragen beantwortet werden.

## **1.5. Aufbau der Arbeit**

Diese Masterarbeit beginnt mit einem theoretischen Teil, der den LeserInnen vorab das zu untersuchende Problem bzw. den Forschungsbedarf näher bringt. Nach der Einleitung zum Thema folgt die Begriffsabgrenzung bzw. -definition, in der alle für das Verständnis der Masterarbeit relevanten Begriffe beschrieben werden. Im 3. Kapitel erfahren die LeserInnen mehr über die Auswirkungen des Megatrends Mobilität sowie über allgemeine Veränderungen in der Automobilbranche. Das Kapitel 3.2. umfasst die Herausforderungen der Elektrifizierung als Antriebstechnologie auf die Geschäftsbereiche Vertrieb und After-Sales. Anschließend werden im Kapitel 3.3. die Auswirkungen durch Mobilitätsdienstleistungen beschrieben. Hierbei werden die Treiber zur Transformation innerhalb der Automobilbranche aufgezeigt. Des Weiteren werden in den Kapiteln 3.4. und 3.5. die Herausforderungen durch autonomes Fahren und vernetzte Fahrzeuge auf die Automobilbranche dargelegt. In Kapitel 4. werden neue Geschäftsmodelle und Wertschöpfungspotenziale beschrieben, die sich durch den Megatrend Mobilität bzw. durch die vier Mobilitätstrends für den Automobilhandel künftig ergeben. Den Abschluss des Theorieteils liefert das Kapitel 5, in dem die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet werden.

Auf Basis des theoretischen Teils werden in den Kapitel 6 und 7 die empirischen Subforschungsfragen ausgearbeitet und die Ergebnisse aus den durchgeführten qualitativen Experteninterviews dargelegt.

Die Bereiche Conclusio und Ausblick, in denen die theoretischen und empirischen Forschungsergebnisse vereint werden und dadurch die Hauptforschungsfrage beantwortet werden kann, bilden den Abschluss dieser Arbeit. Der Ausblick zeigt auf, welchen zusätzlichen Forschungsbedarf es zu diesem Themenbereich noch gibt.

## **2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN**

### **2.1. Automobilhandel- und branche in der Steiermark**

Der Automobilhandel ist ein essentieller Teil der Automobilbranche. Der Vertrieb kann entweder herstellerunabhängig oder vertragsgebunden erfolgen. Der Vertragshändler erhält seine Produkte vom Automobilhersteller und vertreibt diese im eigenen Namen und auf eigene Rechnung innerhalb eines definierten Gebiets. (vgl. Diehlmann & Häcker, 2015, S. 446-447)

Proff & Szybisty (vgl. 2018, S. 6-7) beschreiben, dass das umfangreiche Tätigkeitsfeld des Automobilhandels von der Verkaufsberatung von Neu- und Gebrauchtfahrzeugen, der Finanzierung bzw. der Vermittlung von Finanzierungen, dem Kundendienst, dem Verkauf von Ersatzteilen und Zubehör bis hin zum Fahrzeugankauf reicht. Somit ergeben sich drei Hauptgeschäftsfelder: Neuwagenvertrieb, Gebrauchtwagenvertrieb sowie Services und Dienstleistungen. Im Servicebereich wird zwischen dem üblichen Kundendienst und Ersatzteilwesen und den sonstigen Dienstleistungen, wie beispielsweise Carsharing, unterschieden. Die Vertriebsstruktur besteht entweder aus einem einstufigen Vertrieb, in dem Hersteller direkt an die Händler verkaufen, oder aus dem mehrstufigen Vertrieb, in dem der Verkauf vom Hersteller zuerst an den Haupthändler erfolgt und dieser die Fahrzeuge an einen Unterhändler weiter vertreibt.

Freie Automobilhändler agieren herstellerunabhängig am Markt, wogegen vertragsgebundene Händler von den Produkten der Hersteller abhängig sind (vgl. Parment, 2016, S. 85). Händler, die mehrere unterschiedliche Marken anbieten, werden als Mehrmarkenhändler bezeichnet. Hersteller suchen ihre Vertragshändler nach strengen Kriterien aus. Für den Händler bedeutet dies, dass er sich an die Vorgaben des Herstellers halten und diese Standards erfüllen muss. (vgl. Proff & Szybisty, 2018, S. 7) Hersteller haben Händler dadurch in der Hand, da Hersteller auch ohne Händler Fahrzeuge verkaufen könnten, aber nicht umgekehrt. Nichtsdestotrotz steigt die Marktmacht von großen Mehrmarkenhändlern und stellt Hersteller künftig vor große Herausforderungen. Automobilhersteller bevorzugen Händler mit einer Einmarkenstrategie, weil dadurch die Automobilmarke besser positioniert wird und keine Interessenskonflikte zu Konkurrenzprodukten entstehen. Für den Händler bietet ein Mehrmarkenvertrieb jedoch einige Vorteile. So kann der Händler aus einem breiteren Produktportfolio das passende Fahrzeug für KundInnen empfehlen

und das Risiko und die Abhängigkeit von einem Hersteller wird auf mehrere Lieferanten verteilt. Des Weiteren haben Mehrmarkenhändler mehr Marktmacht und können somit auch höhere Gewinne erzielen. (vgl. Parment, 2016, S. 85, 87-89)

## 2.2. Geschäftsmodell

Ein Geschäftsmodell liefert ein ganzheitliches Bild davon, wie ein Unternehmen Werte schafft und diese erfasst, indem es das „Wer“, das „Was“, das „Wie“ und den „Wert“ eines Unternehmens definiert. Ein Geschäftsmodell zu erneuern bedeutet, mindestens zwei dieser Dimensionen zu verändern. (Gassmann, Frankenberger & Choudury, 2021, S. 2)

Bosler, Burr und Ihring (vgl. 2018, S. 333) beschreiben ein Geschäftsmodell als zusammengefasste Form des Wertschöpfungsprinzips eines Unternehmens. Für die Konkretisierung eines Geschäftsmodells werden die Bereiche Kundensegmente, Nutzenversprechen, Wertschöpfungskette und Ertragsmechanik definiert. Um als Unternehmen langfristig erfolgreich zu sein und sich klar von der Konkurrenz abzuheben, sind innovative Geschäftsmodelle essentiell. Das Entwickeln von neuen Geschäftsmodellen bringt für Unternehmen allerdings auch eine Vielzahl an Herausforderungen mit sich. Die größten Herausforderungen liegen hierbei im Denken außerhalb der eigenen Branchenlogik, in der Schwierigkeit in Geschäftsmodellen zu denken und nicht nur in Produkten bzw. Technologien und in fehlenden systematischen Werkzeugen. (vgl. Gassmann, Frankenberger & Choudury, 2021, S. 5, 9, 13-19)

Proff, Szybisty, Fojcik und Cremer (2018, S. 10-11) verstehen unter dem Begriff Geschäftsmodell „die Kombination mehrerer Elemente bzw. Komponenten.“ An der Definition von Gassmann, Frankenberger und Choudury kritisieren sie, dass der Aspekt des Wettbewerbsvorteils nicht berücksichtigt werde. Auch die Tatsache, dass sich ein Geschäftsmodell von einer langfristigen Unternehmensstrategie abgrenzen soll, wird in Frage gestellt. Die Uneinigkeit über den Begriff Geschäftsmodell führen sie darauf zurück, dass es neben den theoretischen, auch an empirischen Forschungen fehle. (vgl. Proff, Szybisty, Fojcik & Cremer, 2018, S. 11-12) Dieser Ansicht sind auch die AutorInnen Seidenstricker, Scheuerle und Linder (vgl. 2013, S. 243-244) und meinen, dass es zu viele unterschiedliche Ansätze zur Begriffserklärung gebe und auch der Ursprung des Begriffs Geschäftsmodell nicht eindeutig nachvollziehbar sei. Heutzutage zeigt sich, dass vor allem im

Technologie- und Innovationsmanagement neue Geschäftsmodelle entwickelt werden. Umso wichtiger ist es, den Begriff Geschäftsmodell vom Strategiebegriff abzugrenzen.

### **2.3. Megatrends**

Zorn & Schweiger (vgl. 2020, S. 23-24, 26) bezeichnen Megatrends als Großentwicklungen, die das Leben aller Menschen aktuell und zukünftig beeinflussen werden. Eine genaue Vorhersage von Zukunftstrends wird durch das schnelle Fortschreiten von Forschungs- und Entwicklungsprozessen gehemmt, weil dadurch Daten und Informationen schneller veralten und die Komplexität zwischen gegenwärtigen Kenntnissen und zukünftigen Entwicklungen steigt. Megatrends zeigen einen langfristigen Wandel in allen Gebieten der Wirtschaft und Gesellschaft auf und haben eine Halbwertszeit von 25 bis 30 Jahren. Sie wirken global und können alle Bereiche des Lebens betreffen. (vgl. Tewes & Tewes, 2020, S. 22) Der zentrale Punkt in der Arbeit mit Megatrends besteht darin, deren Auswirkungen auf bestimmte strukturelle und organisatorische Bereiche zu klären und die Bedeutung für die Agierenden zu skizzieren. Megatrends dienen der besseren Einschätzung künftiger Entwicklungen und als Basis für Entscheidungen rund um mögliche Veränderungsprozesse. (vgl. Göll, 2020, S. 51) Wie das Zukunftsinstitut in seiner Megatrend-Map darstellt und auch beschreibt, treten Megatrends nie linear und einseitig auf, vielmehr stehen die unterschiedlichen Trends in direkter oder indirekter Wechselwirkung zueinander und überschneiden bzw. vernetzen sich in vielen Bereichen ([www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), 2022). Megatrends verändern unsere Welt von morgen, ihre Wirkungsweise ist langsam und in kleinen Schritten. Sie führen einen Wandel in gesellschaftlichen, sozialen und ökonomischen Systemen herbei. (vgl. Horx, 2011, S. 8)

Im Wesentlichen entstehen Mobilitätstrends aus Megatrends, wobei Mobilitätstrends räumlich und zeitlich gesehen stärker unterschieden werden als Megatrends. Im Verkehrs- und Automobilbereich liegt der Fokus derzeit auf den vier Mobilitätstrends: Elektrifizierung, Vernetzung und Automatisierung von Fahrzeugen, sowie auf Sharing Mobility bzw. Mobilitätsdienstleistungen. (vgl. Bormann et al., 2018, S. 12)

### 2.3.1. Elektromobilität

Komarnicki, Hausbrock und Styczynski (vgl. 2020, S. 18) bezeichnen die Elektromobilität als Antriebstechnologie, bei der ein Fahrzeug durch einen Elektromotor angetrieben wird. Die dafür notwendige Energie stammt aus einer Elektrobatterie, die durch Strom aus dem elektrischen Stromnetz aufgeladen wird. Proff, Proff, Fojcik und Sandau (vgl. 2014, S. 3) halten fest, dass nach der Abgrenzung der Europäischen Union Range Extender (REEV), Plug-in Hybridfahrzeuge (PHEV), rein batterieelektrisch betriebene Fahrzeuge (BEV) und Fahrzeuge mit Brennstoffzellen (FCEV) zur Elektromobilität zählen. Mönning, Schneemann, Weber, Zirka und Helmrich (vgl. 2018, S. 16) stellen jedoch fest, dass unter dem Begriff Elektromobilität ausschließlich Fahrzeuge mit elektrischem Antrieb fallen. Somit ist diese Begriffsdefinition enger als jene der deutschen Bundesregierung, die auch die Kombination von E-Motoren und Verbrennungsmotoren zur Elektromobilität zählt.

Die Geschichte der Elektromobilität reicht bis in das 19. Jahrhundert zurück, wo auch bereits der erste Prototyp eines Elektroautos entwickelt wurde. Die Entwicklungen rund um das elektrisch angetriebene Automobil schritten schnell voran, sodass um 1900 die Reichweite der Elektrofahrzeuge ca. 150 km betrug. Die damaligen Batteriekapazitäten reichten von 9 bis 25 kWh. Der Fund von großen Erdölvorkommen läutete um 1920 herum jedoch das Ende der Elektromobilität in den USA ein. Erst die Entwicklung der Lithium-Ionen-Batterietechnik verhalf der Elektromobilität in heutiger Form zu ihrem Durchbruch und ermöglicht Batteriekapazitäten von 40 bis 100 kWh und Reichweiten von über 500 km. (vgl. Doppelbauer, 2020, S. 9-13). Somit ist dieses Antriebskonzept älter als die mobile Anwendung mit Verbrennungsmotoren. Den aktuellen Siegeszug hat die Elektromobilität der Markteinführung des ersten Tesla im Jahr 2006 zu verdanken, die auch der gesamten Automobilbranche den Anstoß gab und heute sämtliche Hersteller Elektrofahrzeuge in ihr Portfolio mitaufnehmen. Neben den wirtschaftlichen Potenzialen spielen auch das zunehmende Umweltbewusstsein der Bevölkerung, verschärfte Gesetze und öffentliche Sanktionen eine essentielle Rolle für die zunehmende Popularität von Elektrofahrzeugen. (vgl. Kampker et al., 2018, S. 3, 12-13)

Von Jänner bis Dezember 2022 wurden 215.050 Personenkraftwagen in Österreich zugelassen, davon 30.775 in der Steiermark. Im Vergleichsjahr 2021 wurden österreichweit 239.803 PKW,

hiervon 33.239 in der Steiermark, zugelassen, was einem österreichweiten Gesamtrückgang von 10,3 % entspricht. Signifikant ist die Zulassungsentwicklung von Fahrzeugen mit alternativen Antrieben. Hier ist ein deutlicher Trend hin zur Elektromobilität zu erkennen. Sind im Jahr 2021 bereits 33.366 Neuzulassungen an Elektrofahren in Österreich gezählt worden, so konnten die Zulassungszahlen für 2022 auf 34.165 gesteigert werden, was einen prozentuellen Anstieg von 2,4 % bedeutet. (www.statistik.at, 2023)

In dieser Arbeit begrenzt sich der Begriff Elektromobilität auf rein batterieelektrische Fahrzeuge.

### **2.3.2. Mobilitätsdienstleistungen**

Im Vordergrund von neuen Mobilitätsdienstleistungen stehen Nutzerfreundlichkeit und die Reduktion des Energie- und Ressourcenverbrauchs. Außerdem müssen diese Angebote umwelt-, gesundheits- und sozialverträglich ausgestaltet sein. Dies passiert meistens durch innovative Neugestaltung von Produkten, Abläufen und Systemen. Der Fokus liegt neben den technischen Voraussetzungen auch auf der effizienteren Gestaltung von derartigen Dienstleistungsangeboten, sodass ein leichter Marktzugang und eine höhere Wertschöpfung entstehen. Klassische Mobilitätsdienstleistungen sind Sharing-Konzepte mit unterschiedlichem Angebotsumfang, Ausprägungen und Reichweiten. Sharing-Angebote haben allesamt das Ziel mit geringerem Produkt- und Ressourceneinsatz ein höheres Leistungsniveau zu generieren, da die Auslastung der Fahrzeuge spezifischer passiert. Das wiederum führt dazu, dass sich neue Mobilitätskonzepte auftun, bei denen das Automobil nur eine anteilige Rolle spielt. Unter Mobility-as-a-Service (MaaS) versteht man ein multimodales Mobilitätskonzept, das durch vernetzte Verkehrsmittel eine nahtlose Routenplanung via Knopfdruck am Smartphone ermöglicht. (vgl. Bratzel & Thömmes, 2018, S. 51) Multimodale Verkehrskonzepte, die neben dem Carsharing auch Bike- oder Ride-Sharing anbieten, stärken die Infrastruktur, indem das individuell gewünschte Fortbewegungsmittel im Zuge von Ausleihkonzepten zur Verfügung steht (vgl. Rammler & Sauter-Servaes, 2013, S. 30, 55).

Umso stärker klassische Mobilitäts- und Geschäftsmodelle der Automobilbranche von Umweltfaktoren wie Politik, Gesellschaft und Wirtschaft bezweifelt werden, desto attraktiver erscheinen

neue Formen von Mobilitätsdienstleistungen (vgl. Weber, 2020, S. 5). Die ansteigende Verstärkung und das zunehmende Umweltbewusstsein der Gesellschaft verstärken die Trendentwicklung von Shared Mobility und On-Demand-Angeboten (vgl. Treichel, Krause, Michalik & Kohl, 2020, S. 435). Vor allem dem Thema geteilte Mobilität werden große Entwicklungschancen zugesagt, um den Individualverkehr im innerstädtischen Bereich zu senken (vgl. Gutzmer & Todsén, 2021, S. 10).

Fest steht, dass sich das Mobilitätsverhalten und die -ansprüche der NutzerInnen ändern und somit der Ruf nach neuen Mobilitätsformen, die ökologisch und sozial verträglich sind, lauter werden. Vor allem für die junge Generation hat die Bedeutung des privaten Autos an Wert verloren und der Nutzen-Aspekt ist von höherer Bedeutung als der Besitz-Gedanke. (vgl. Brunnengräber & Haas, 2020, S. 16) Diese junge Bevölkerungsgruppe wünscht sich einen zuverlässigen, flexiblen und preiswerten Zugang zu vernetzten Mobilitätssystemen unter Einbeziehung von automobilen Nutzungsmöglichkeiten (vgl. Bormann et al., 2018, S. 15). Potenzielle Begründungen für diese Entwicklungen sehen Schleiffer, Fojcik, Kurowicki und Proff (vgl. 2017, S. 12) in den zunehmenden Kosten eines Fahrzeuges, sowie im vermehrten Stauaufkommen und beschränkte Parkmöglichkeiten. Diese Aspekte machen neuen Mobilitätsmöglichkeiten, wie Carsharing, umso attraktiver.

### **2.3.3. Autonomes Fahren**

Für den Begriff autonomes Fahren gibt es laut Maurer (vgl. 2015, S. 2-3) kein einheitliches Verständnis. Ein vollautomatisiertes Fahrzeug fährt selbstständig und ohne menschliches Zutun oder menschliche Überwachung. Bei möglichen Gefahren oder Systemfehlern muss das vollautomatisierte Fahrzeug in einen sicheren Zustand übergehen. Kagermann (2017, S. 366) bezeichnet autonome Fahrzeuge als „technische Systeme, die Entscheidungen und Aufgaben in unstrukturierten Umgebungen treffen können, ohne jederzeit von Menschen kontrolliert zu werden.“ Sprenger (2021, S. 18) versteht unter einem autonomen Fahrzeug „ein sich in seiner Umgebung orientierendes und zur Interaktion mit ihr fähiges, technisches Objekt.“

Die Bundesanstalt für Straßenwesen in Deutschland hat im Jahr 2012 für das allgemeine Verständnis des autonomen Fahrens fünf unterschiedliche Stufen des Automatisierungsgrades definiert (vgl. Weber, 2020, S. 92). Bratzel & Thömmes (vgl. 2018, S. 39-40) führen ebenfalls an, dass beim autonomen Fahren verschiedene Stufen zu unterscheiden seien. Sie benennen die unterschiedlichen Formen der Autonomie als die fünf Level der Automatisierung. Nachstehende Abbildung zeigt die fünf Stufen des autonomen Fahrens auf:

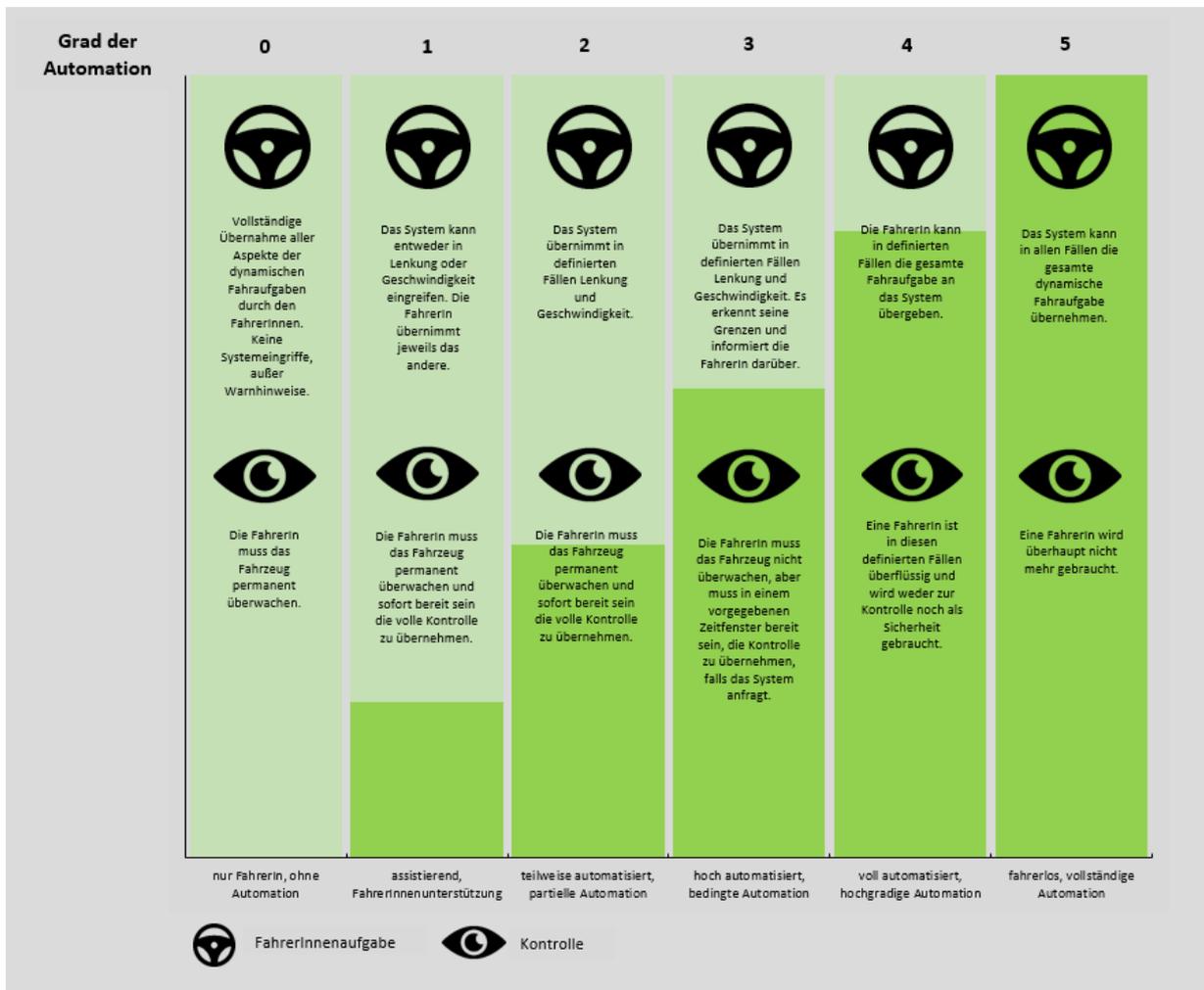


Abbildung 1: Die Stufen des Autonomen Fahrens

Quelle: In Anlehnung an Bratzel & Thömmes, 2018, S. 40

Die zunehmende Automatisierung von Fahrzeugen verschafft den Individualverkehr mehr Sicherheit und bedingt dadurch auch weniger Verkehrstote. Auch eingeschränkte Menschen, die beispielsweise an einer Behinderung leiden oder aufgrund ihres Alters nicht mehr selbst fahren wollen bzw. können, wird durch autonome Fahrzeuge die Teilhabe am Straßenverkehr ermöglicht. (vgl. Kagermann, 2017, S. 369)

#### **2.3.4. Vernetzte Fahrzeuge & Connected Cars**

Winkelhake (vgl. 2021, S. 115) beschreibt vernetzte Fahrzeuge bzw. Connected Cars als Automobile, die eine Vielzahl an Konnektivität-Funktionen und Informationstechnologien aufweisen und dadurch Daten über Mobilfunknetze senden oder empfangen. In diesem Kontext ist auch von Big Data die Rede (vgl. Barth, 2018, S. 138). Nach Bosler, Burr und Ihring (2018, S. 331) verfügen vernetzte Fahrzeuge „über Telematik-Komponenten zum Datenaustausch mit dem Ökosystem, wodurch digitale Dienste ermöglicht werden, die Mehrwerte für Fahrer[In] und Halter[In] hinsichtlich Sicherheit, Navigation, Information, Komfort sowie Unterhaltung generieren.“ Darüber hinaus sind vernetzte Fahrzeuge die Treiber der Transformation in der langjährigen Automobilgeschichte. Konnektivität und digitale Services verändern das Nutzenversprechen gegenüber KundInnen und befriedigen nicht nur deren Mobilitätsbedürfnis. (vgl. Boser, Burr & Ihring, 2018, S. 331)

Laut Holland (2019, S. 53) sind vernetzte Fahrzeuge „digitale Ökosysteme, bei denen es um Daten und Software geht.“ Allgemein gesagt, handelt es sich somit um Fahrzeuge, die einen Internetzugang oder ein WLAN besitzen. Die Aufgaben von Connected Cars beinhalten das Mobilitäts- und Fahrzeugmanagement, Entertainment, Well-Being, autonomes Fahren, Sicherheit und Home-Integration. (vgl. Holland, 2019, S. 51) Die Wertschöpfungsmöglichkeiten für die Automobilbranche in Bezug auf vernetzte Fahrzeuge haben großes Zukunftspotenzial, bedenkt man, dass bereits heute nahezu ein Drittel aller neuzugelassenen Fahrzeuge vernetzt sind (vgl. Nolting, 2021, S. 137). So können neben der Nutzenschaffung auf Kundenseite durch Kundenbegeisterung und -betreuung neue Geschäftsmodelle durch die vorhandenen Funktionen entwickelt werden (vgl. Löffler & Decker, 2017, S. 522).

### **3. AUSWIRKUNG DES MEGATRENDS MOBILITÄT AUF DIE AUTOMOBILBRANCHE**

Seit Jahrzehnten steht das Automobil in der westlichen Industriegesellschaft für Wohlstand, Freiheit und wirtschaftlichen Aufschwung. Durch das höhere Verkehrsaufkommen ergibt sich eine immer stärker vorantreibende Klimabelastung aufgrund der steigenden CO<sub>2</sub>-Emissionen der Fahrzeuge, welche die Europäische Union durch sogenannte Klima- bzw. CO<sub>2</sub>-Ziele zu regulieren versucht. Durch die klimapolitischen und ökologischen Zielvorgaben steht die gesamte Automobil- und Mobilitätsbranche vor einer noch nie dagewesenen Transformation, die alle bisherigen Geschäftsmodelle in Frage stellt und als Treiber für Innovationen steht. Bisher geltende Prinzipien verlieren durch technische Neuerungen und politisch-gesellschaftliche Trendentwicklungen zunehmend an Bedeutung. Neue Antriebsarten, wie die Elektromobilität lösen, den klassischen Verbrennungsmotor ab. Der Stellenwertverlust des Statusymbols führt zu neuen Nutzungsformen und autonomes Fahren machen FahrzeuglenkerInnen künftig überflüssig. (vgl. Bratzel & Thömmes, 2018, S. 11-12) Die sogenannte Young Generation sieht das Fahrzeug zunehmend als Gebrauchsgegenstand, wodurch das Automobil an Wertigkeit verliert. Diese Generation hegt weiterhin den Wunsch nach individueller Mobilität, jedoch mit den Ansprüchen auf Umweltbewusstsein und alternative Fortbewegungsmittel. In Folge dessen müssen sich auch die Akteure in der Automobilwirtschaft neu ausrichten und den Verkauf von Mobilitätsdienstleistungen bzw. -konzepten priorisieren, um der veränderten Nachfrageentwicklung der Zielgruppen gerecht zu werden und sich Markt- und Gewinnchancen nicht durch den Wettbewerb nehmen zu lassen. (vgl. Ebel, Hofer & Genster, 2014, S. 541)

#### **3.1. Allgemeine Veränderungen in der Automobilbranche**

Die Automobilindustrie hatte über die letzten Jahrzehnte die Kontrolle über Marktbedingungen und Preise. Erst im Zuge der Globalisierung entstand ein Überangebot an Fahrzeugen, weshalb sich der Automobilmarkt von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt transformierte. Durch den Einfluss sogenannter Megatrends wird die Automobilbranche regelrecht zur Neugestaltung ihrer klassischen Geschäftsmodelle gezwungen. (vgl. Holland, 2019, S. 16, S. 18) Gründe, weshalb sich das Mobilitätsverhalten und -anspruch von KundInnen künftig ändern werden, sehen Proff,

Szybisty, Fojcik und Cremer (vgl. 2018, S. 41) vor allem im Wunsch nach mehr Flexibilität und Freiheit in der Wahl der Mobilitätsform. Dadurch wird das Neuwagengeschäft einbrechen und die Nachfrage nach neuen Mobilitätsformen steigen, was wiederum die Transformation zum Mobilitätsanbieter weiter unterstreicht. Auch Teichert & Sikora (vgl. 2018, S. 116) vertreten die Meinung, dass Hersteller und Händler sich vom traditionellen Verkauf eines einmaligen Produktes lösen und sich zu Servicedienstleistern transformieren müssen. Hersteller müssen risikobereiter agieren, um Innovationen schneller auf den Markt zu bringen. Auch ein innerbetriebliches Umdenken bzw. eine Neuausrichtung in Hinblick auf virtuellen Kundenkontakt und digitale Vertriebskanäle sind hierbei von großer Bedeutung (vgl. Dispan, 2021, S. 58).

Budde, Schmacke und Terstiege (vgl. 2020, S. 280, 292) vertreten ebenso die Meinung, dass sich der klassische stationäre Automobilhandel künftig fundamental verändern werde und eine Transformation hin zum Anbieter von Mobilitätsdienstleistungen unausweichlich sei. Diese Veränderung nimmt auch Auswirkungen auf altbekannte Vertriebsstrukturen. Nachfolgende Grafik verdeutlicht die vielschichtigen Veränderungen in der Automobilbranche und zeigt auf, dass das traditionelle Geschäftsmodell gefährdet ist und es neue Einnahmequellen zu erschließen gilt:

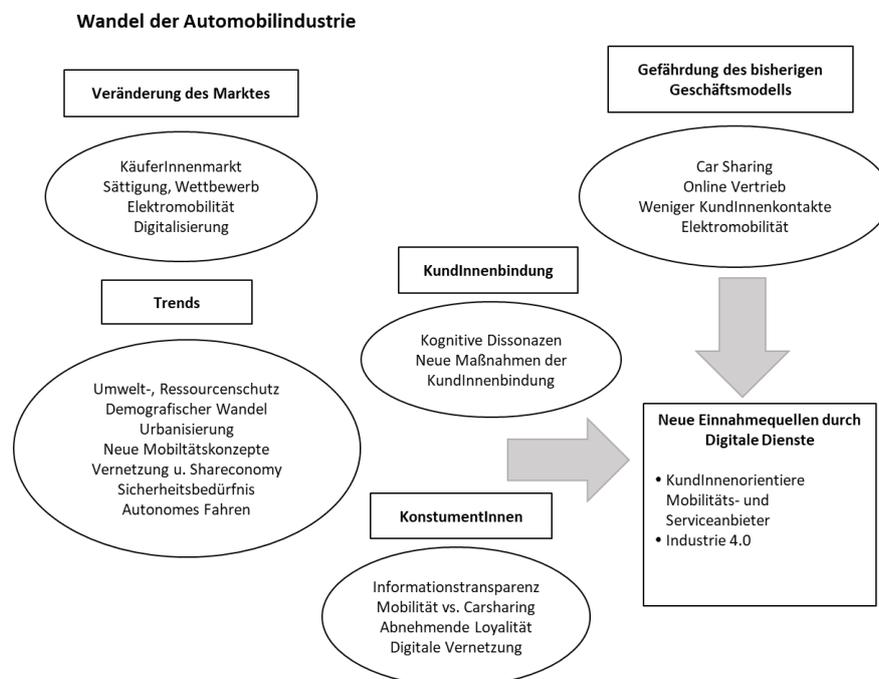


Abbildung 2: Wandel in der Automobilindustrie

Quelle: In Anlehnung an Holland, 2019, S. 17

Die Digitalisierung und Automatisierung beschleunigen den fundamentalen Wandel in der Automobilbranche und führen zu Veränderungen am Auto selbst, sowie zu Veränderungen bei den Geschäftsmodellen. Durch autonome und vernetzte Fahrzeuge sinkt einerseits das Unfallrisiko und das Verkehrsaufkommen auf den Straßen, andererseits tragen diese Fahrzeuge durch effizientere Fahrzeugnutzung zur Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen bei. (vgl. Holland, 2019, S. 3, 6) Autonome und vernetzte Fahrzeuge bürgern sich nach und nach in unsere Gesellschaft ein und werden als Lösung im Verkehrssektor gesehen (vgl. Stickler, 2020, S. 94-95). Das menschlich gesteuerte Fahrzeug verliert hierbei immer mehr an Bedeutung, da diese Tätigkeiten zunehmend durch neue Technologien und von Fahrerassistenzsystemen übernommen werden. Diese vernetzten und autonom gesteuerten Fahrzeuge begünstigen wiederum Sharing-Konzepte, die Hersteller und Händler zu Anbietern von Mobilitätslösungen werden lassen. (vgl. Hess, 2022, S. 18) Digitale Servicedienstleistungen und Konnektivität bieten den KundInnen einen Zusatznutzen, der weit über die Befriedigung des Mobilitätsanspruchs hinausgeht (vgl. Bosler, Burr & Ihring, 2018, S. 331).

Um die künftigen Herausforderungen in der Branche zu veranschaulichen, greift die Unternehmensberatung McKinsey & Company und die Daimler AG auf das bekannte CASE-Konzept zurück. CASE steht in diesem Kontext für connected cars, autonomous, shared und electrified. (vgl. Pfeil, 2018, S. 16) Hierbei werden die wichtigsten Branchentrends der Mobilität der Zukunft in vier Säulen aufgeteilt: Vernetzung der Fahrzeuge, autonomes Fahren, Mobilität als Dienstleistung und elektrifizierte Antriebe (vgl. Weber, 2020, S. 33). Nachfolgende Abbildung veranschaulicht die wichtigsten Treiber des Megatrends Mobilität:

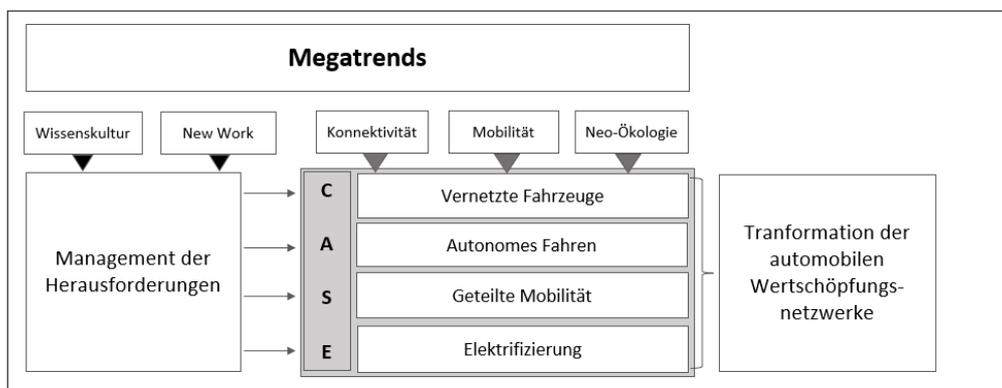


Abbildung 3: Systematisierung der dritten Revolution der Automobilindustrie anhand der Megatrends

Quelle: In Anlehnung an Pfeil, 2018, S. 27

Diese Mobilitätstrends werden in der Reformierung der Automobilwirtschaft künftig von enormer Bedeutung sein, weshalb in wissenschaftlichen und automobilpolitischen Debatten von einer neuen Automobilität gesprochen wird (vgl. Bormann et al., 2018, S. 12).

In den folgenden Kapiteln werden die Folgen des Megatrends Mobilität unter besonderer Berücksichtigung von elektrifizierten Antrieben, Mobilität als Dienstleistung, autonomem Fahren und Vernetzung der Fahrzeuge auf die Automobilbranche dargelegt.

### **3.2. Herausforderungen durch die Elektrifizierung als Antriebstechnologie**

Der gesamte Verkehrssektor ist einer der Haupttreiber der Klimaerwärmung, weshalb Alternativen zu fossilen Brennstoffen dringend notwendig sind (vgl. Brunnengräber & Haas, 2020, S. 17). Haben sich europäische Automobilhersteller in der jüngsten Vergangenheit noch selbst dazu verpflichtet den Kohlendioxidausstoß für ihre Fahrzeugpalette zu verringern, so wurde die Senkung der CO<sub>2</sub>-Werte rasch durch die Europäische Kommission auf 95g CO<sub>2</sub>/Km bis 2020 gesetzlich festgelegt. Ergänzend zu den Zielvorgaben der Europäischen Union wurde das Klimaschutzgesetz 2021 verabschiedet, welches unter anderem die Reduktion der Treibhausgasemissionen bis 2030 um 65 % gegenüber dem Jahr 1990, die Senkung der Treibhausgasemissionen bis 2040 um 88 % gegenüber dem Jahr 1990 und die Herstellung von Treibhausgasneutralität bis 2045 beinhaltet. Ab 2050 werden negative Emissionswerte bei Neufahrzeugen angestrebt. (vgl. Schiffer, 2021, S. 638, 640, 642) Darüber hinaus sieht die Europäische Kommission weitere Zielverschärfungen vor, sodass für die gesamte Neuwagenflotte ab 2035 keine CO<sub>2</sub>-Emissionen mehr zulässig sind (vgl. Beutler et al., 2021, S.4). Vor allem der Verkehrssektor, und hier insbesondere der Straßenverkehr, ist jener Bereich, dessen CO<sub>2</sub>-Emissionen seit den 90er Jahren zugenommen hat und die Notwendigkeit einer Verkehrs- bzw. Mobilitätswende umso deutlicher macht (vgl. Manderscheid, 2020, S. 38).

Proff & Szybisty (vgl. 2018, S. 99) meinen, dass der Übergang zur Elektromobilität vorerst in den Städten passieren werde, da die Lebensqualität dort aufgrund der hohen Schadstoff- und Lärmbelastung in den vergangenen Jahren stark gelitten habe. Ein weiterer ausschlaggebender Grund für den Umstieg auf die Elektromobilität ist die Verknappung der Ressource Erdöl. Interviews mit ManagerInnen der österreichischen Automobilindustrie machen deutlich, dass nach wie vor am

Verbrennungsmotor festgehalten wird, um existierende Produktionsmodelle nicht zu bedrohen. Das Bewusstsein hinsichtlich Veränderungen im automobilen Wertschöpfungs-system, der Elektrifizierung als Antriebstechnologie und veränderter Mobilitätstrends ist zwar gegeben, jedoch wird dem Verbrennungsmotor nach wie vor großes Vertrauen zur Zukunftsfähigkeit entgegengebracht. Mögliche Begründungen hierfür werden in den Optimierungsmöglichkeiten und der Modernisierung der Verbrennungstechnologie gesehen. Die Bedenken hinsichtlich des Elektrofahrzeugs sind groß, weil dadurch Arbeitsplatzverluste befürchtet werden, da ein Elektromotor in seiner Komplexität weniger aufwendig in der Herstellung ist, als ein Verbrennungsmotor. (vgl. Högelsberger & Maneka, 2020, S. 420, 422)

### **3.2.1. Automobilvertrieb von Elektrofahrzeugen**

Der Kauf eines Elektrofahrzeuges sollte den Kauf eines Verbrennungsfahrzeuges ersetzen und nicht als eine zusätzliche Ergänzung zum Auto mit Verbrennungsmotor dienen. Damit es dazu kommt, fehlen derzeit aber noch die finanziellen Kaufanreize und zusätzlich hemmt das fehlende Wissen über Elektromobilität die Kaufentscheidung. (vgl. Manderscheit, 2020, S. 53) Auch der langsam voranschreitende Ausbau der Ladeinfrastruktur bremst den Verkauf von Elektrofahrzeugen maßgeblich ein, denn erst wenn sich KundInnen darauf verlassen können, ihr Fahrzeug stets laden zu können, wird die Kaufentscheidung zu Gunsten eines Fahrzeugs mit Elektromotor ausfallen (vgl. Beutler et al., 2021, S. 12).

Prognosen gehen jedoch davon aus, dass die Nachfrage nach Elektrofahrzeugen zunehmen wird und Elektrofahrzeuge in Deutschland bis zum Jahr 2025 einen Marktanteil von etwa 25 % erreichen werden. Hersteller sind dahingehend gefordert, ein breiteres Modellangebot zu günstigeren Preisen anzubieten. Um den Erfolg von Elektrofahrzeugen zu gewährleisten, sind Hersteller auf die Unterstützung der Automobilhändler angewiesen, die KundInnen bei gänzlich neuen Produkten durch ihre Beratungstätigkeit, Bereitstellung von Informationen und Produkttests in der Kaufentscheidung beeinflussen können. Des Weiteren können Händler die Akzeptanz und die Bereitschaft einen höheren Preis für Elektrofahrzeuge zu bezahlen dahingehend für sich nutzen, indem durch neue Dienstleistungen Komplettlösungen für die KundInnen geschaffen werden und sich dadurch neue Geschäftsmodelle für Händler ergeben. Automobilhändler bieten bereits ver-

mehrt Elektrofahrzeuge in ihren Verkaufsräumen an. Die Investitionskosten für Vertrieb und Service von Elektrofahrzeugen sind jedoch hoch und es fehlt Großteils zudem das technische Fachwissen. (vgl. Proff & Szybisty, 2018, S. 103-105) Winkelhake (vgl. 2021, S. 367-368) meint, dass sich die klassischen Vertriebsstrukturen im Automobilhandel künftig zu einem Multichannel-Vertrieb ändern werden. Den traditionellen Vertriebswegen vom Hersteller über den Händler räumt Winkelhake aufgrund der zunehmenden Digitalisierung kaum Zukunftschancen ein. Durch neue Technologien wird dem Hersteller der Direktkontakt zu KundInnen ermöglicht, wie die nachfolgende Grafik verdeutlicht:

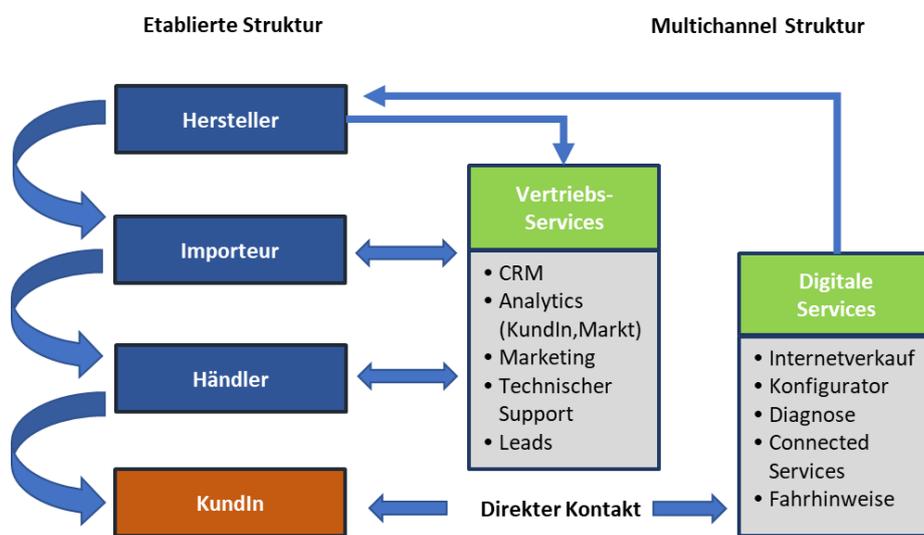


Abbildung 4: Veränderung der Vertriebsstruktur

Quelle: In Anlehnung an Winkelhake, 2021, S. 368

Der Einzug der Elektromobilität scheint bei einigen Autohändlern noch nicht zur Gänze angekommen zu sein. Einen möglichen Grund hierfür zeigt das Beispiel von BMW, bei welchem nur autorisierte Agenten und Servicebetriebe Elektrofahrzeuge anbieten dürfen. Das wiederum könnte dazu führen, dass kleinere Händler keine Elektrofahrzeuge verkaufen dürfen. Für den Vertrieb von Elektrofahrzeugen an PrivatkundInnen werden die höheren Kosten für Vorführ- und Ausstellungsfahrzeuge, Schulungskosten für zusätzliche Qualifikation des Verkaufspersonals, aber auch Investitionen in Werbung und Marketing als zentrale Herausforderungen im Automobilhandel gesehen. Jedoch ist hervorzuheben, dass besser informierte KundInnen auch bereit sind einen höheren Preis für Elektrofahrzeuge zu bezahlen. Autohändler sind dahingehend gefordert, durch

gut geschultes Personal Verunsicherungen bei KundInnen zu beschwichtigen. Durch die Aneignung von neuen Kompetenzen und den gezielten Einsatz von Marketing- und Werbemaßnahmen für neue Produkte ist es möglich, die Verkaufszahlen von Elektrofahrzeugen voranzutreiben und die anfangs hohen Investitionskosten für Schulungen und Marketing auf lange Sicht zu kompensieren. Zusätzliche Dienstleistungen, wie Probefahrten oder Vermietung von Elektrofahrzeugen, können als Türöffner für Verkaufsgespräche genutzt werden. (vgl. Proff & Szybisty, 2018, S. 105, 107, 116-118)

Großes Potenzial sehen Proff & Szybisty (vgl. 2018, S. 120-121) im Vertrieb von Elektrofahrzeugen an gewerbliche KundInnen, wie z.B. FlottenbetreiberInnen, ManagerInnen von Fuhrparks oder Mietwagenfirmen. Ein wesentliches Verkaufsargument sind die günstigeren Betriebskosten der Fahrzeuge, aber auch die Tatsache, dass FlottenbetreiberInnen die CO<sub>2</sub>-Vorgaben ohne Elektrofahrzeuge nicht erfüllen könnten. Diese KundInnen kaufen solche Fahrzeuge hauptsächlich aus politischen Gründen oder um ihr Umweltbewusstsein zu demonstrieren. Mehrmarkenhändler sind hier klar im Vorteil, da gewerbliche KundInnen von Elektrofahrzeugen, wie es oft Verkehrsbetriebe, Kommunen oder Energieversorger sind, eine größere Auswahl an verschiedenen Modellen aus einer Hand angeboten bekommen. Essentielles Verkaufstool dazu ist die Kalkulation der Gesamtkosten über die Lebensdauer der Elektrofahrzeuge, sprich der Total Cost of Ownership, um aufzuzeigen, wann sich die Investition in Elektrofahrzeuge rechnen kann. Hierbei müssen VerkäuferInnen dahingehend geschult werden, diese Fakten künftig als Verkaufsargument zu nutzen.

Bezüglich des Vertriebes von gebrauchten Elektrofahrzeugen fehlt es derzeit schlichtweg noch an Erfahrungswerten, da es kaum noch Leasingrückläufer gibt. Aus Kundensicht ist der Kauf von gebrauchten Elektrofahrzeugen mit hohen Risiken betreffend Wartungs- und Reparaturkosten, Restwerten von Fahrzeugen und Batterien verbunden. Für Händler bedeuten nicht weitervermittelte, gebrauchte Elektrofahrzeuge eine hohe Kapitalbindung und Verbrauch von Lagerflächen. Mögliche Lösungen, um den Verkauf von gebrauchten Elektrofahrzeugen voranzutreiben, wären zusätzliche Services wie z.B. Finanzdienstleistungen, Garantieleistungen, Versicherungen, sowie andere Rückgabemöglichkeiten oder längere Gewährleistungsfristen anzubieten. (vgl. Proff & Szybisty, 2018, S. 107, 122-124)

### **3.2.2. After Sales & Wartung von Elektrofahrzeugen**

Auch in der Werkstatt und im Ersatzteilwesen führt die Elektromobilität zu neuen Herausforderungen. Elektrofahrzeuge sind weniger wartungsintensiv und Ersatzteile, wie Bremsen, aber auch Betriebsflüssigkeiten, wie Motoröl und der regelmäßige Filterwechsel, fallen zur Gänze weg. (vgl. Dispan, 2021, S. 72) Durch die weniger komplexe Konstruktion von Elektromotoren verlängert sich auch die Lebensdauer, sodass ein Elektromotor bis zu eine Million Kilometer zurücklegen kann und somit um ein Vielfaches mehr, als ein Verbrennungsmotor (vgl. Pilz, 2021, S. 71). Proff & Szybisty (vgl. 2018, S. 107-109) verdeutlichen, dass die Elektromobilität auch Auswirkungen auf die Arbeit in den Werkstätten habe, zumal MitarbeiterInnen spezielle Qualifikationen vorweisen und auch die Ausstattung der Werkstätten und Prüfstände den Gegebenheiten angepasst werden müssen. Damit ein Elektrofahrzeug überhaupt gewartet bzw. repariert werden kann sind neben Ladestationen auch Spezialwerkzeuge und ein extra dafür ausgerichteter Arbeitsplatz nötig. Auch die innerbetrieblichen Prozesse müssen angepasst werden, dies beginnt bereits bei der Terminvergabe. Für die Reparatur oder Wartung eines Elektrofahrzeugs muss speziell ausgebildetes Fachpersonal eingeplant werden, Sicherheitsauflagen erfüllt werden und ein freier Ladeplatz zur Verfügung stehen. Die damit steigenden Kosten und sinkenden Erlöse, durch weniger Ersatzteile und geringerem Reparaturaufwand, stellen Automobilhändler und Werkstätten vor große Herausforderungen.

Im Kapitel 4.1. werden neue Einsatzmöglichkeiten von Elektrofahrzeugen und dadurch entstehende neue Geschäftsmodelle genauer untersucht und beschrieben.

### **3.3. Herausforderungen durch neue Mobilitätsdienstleistungen**

Eines der menschlichen Basisbedürfnisse bildet die individuelle Mobilität und ist ebenso Sinnbild für Bildung, Beruf, soziales Leben, Gesundheit und Freizeitgestaltung (vgl. Weber, 2020, S. 11). In Zeiten des immer rascher voranschreitenden Klimawandels wird neben emissionsfreien und automatisierten Fahrzeugen auch der Ruf nach neuen Mobilitätsdienstleistungskonzepten immer lauter (vgl. Mitteregger et al., 2020, S. 26). Dispan (vgl. 2021, S. 10) bekräftigt, dass durch das Zusammenwirken von neuen Technologien und veränderten gesellschaftlichen Werten, neue Geschäftsmodelle in Bezug auf Mobilitätsdienstleistungen und intermodalen Mobilitätskonzepten

gefordert seien und diese Transformation die gesamte Automobilwirtschaft betreffe. Ein derartig tiefgreifender Wandel wird in der Theorie als Paradigmenwechsel deklariert (vgl. Stephan & Mooser, 2017, S. 31).

### **3.3.1. Entstehung neuer Kundenanforderungen an Mobilität**

Gutzmer & Todsén (vgl. 2021, S.4) sehen die Corona-Pandemie als Treiber für den Individualverkehr. In Zeiten von Pandemien scheint das privat genutzte Fahrzeug wieder attraktiver als die Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln. Der Interessensfokus liegt jedoch auf flexiblen Nutzungsformen, da viele Menschen einen Fahrzeugkauf aufgrund von wirtschaftlichen Unsicherheiten derzeit nicht ins Auge fassen (vgl. Suthold & Krusche, 2021, S. 53). Auch die Mobilitätsexpertinnen Schulz, Joisten und Edye (vgl. 2021, S. 141, 144) sehen einen Aufschwung des Individualverkehrs aufgrund der weltweiten Pandemie. U-Bahnen und Busse blieben während der Pandemie leer, hingegen nahm der Gebrauch des privaten PKW zu, was einen Wandel um beinahe 180 Grad zur bisherigen Mobilitätsentwicklung bedeutet. Fraglich bleibt, ob es sich hierbei um temporäre Entwicklungen handelt, oder dieser Zustand in der Gesellschaft vorherrschend bleibt. Trotz der COVID-19-Pandemie und den dadurch veränderten Mobilitätsverhalten, behalten die Klimaschutzziele der EU ihre Gesetzeskraft und erfordern umgehendes Handeln zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen (vgl. Kagermann, 2021, S. 300).

Die Tendenz hin zum motorisierten Individualverkehr kann jedoch neue Mobilitätskonzepte wie Sharing-Angebote beflügeln, welche als individuelle Mobilitätsformen angesehen werden, ohne dass der Besitz eines eigenen PKW erforderlich ist (vgl. Gutzmer & Todsén, 2021, S. 9). Der gesellschaftliche Wertewandel und der zunehmende Trend zur Digitalisierung sind weitere Treiber für neue Mobilitätsdienstleistungen, wie beispielsweise Leih- und Mietsysteme, die darüber hinaus digital buchbar sind und online bezahlt werden. Man spricht hier von Mobility-as-a-Service. (vgl. Brunnengräber & Haas, 2020, S. 16) Vor allem beim Umstieg auf die Elektromobilität bietet Carsharing eine optimale Möglichkeit, um erste Erfahrungen mit der neuen Antriebstechnologie zu sammeln, ohne sich ein Elektrofahrzeug anschaffen zu müssen (vgl. Weiß, Woisetschläger & Schäfers, 2017, S. 68).

Es ist davon auszugehen, dass vor allem in Städten der private Autoverkehr bis 2030 stark reduziert sein wird und autonome Fahrzeuge, die über Mobilitätskonzepte genutzt werden können, vorrangig unterwegs sein werden (vgl. Winkelhake, 2021, S. 112). Diese Mobilitätsservices werden über Internetplattformen oder via App buchbar sein und ermöglichen darüber hinaus noch weitere Dienstleistungen, wie die intermodale Navigation, die anhand der Start- und Zieldaten von NutzerInnen die optimale verkehrsmittelunabhängige Route zusammenstellt (vgl. Nolting, 2021, S. 144). Angetrieben von Kostenersparnissen durch autonome und elektrisch betriebene Fahrzeuge werden diese Arten von Services den Besitzgedanken eines eigenen Automobils immer weiter ablösen. Des Weiteren kommen Einsparungsmöglichkeiten durch ein geringeres Unfallaufkommen als Treiber dieser Mobilitätsform hinzu. Insbesondere Unternehmen werden angesichts dessen umdenken und die Fahrzeugflotten für MitarbeiterInnen gegen derartige Mobilitätsservices ersetzen. (vgl. Winkelhake, 2021, S. 112-114)

Winkelhake (vgl. 2021, S. 112-114, 353) geht davon aus, dass sich markenunabhängige Plattformbetreiber gegenüber herstellerbetriebenen Plattformen durchsetzen werden, da diese ein neutrales Kundenangebot bereitstellen und die Markentreue für NutzerInnen nicht mehr von Relevanz sein werde. Darüber hinaus werden autonom fahrende Elektrofahrzeuge und Shuttleservices auf langfristige Sicht den privaten PKW gänzlich ablösen. Um die Transformation zu einer klimafreundlichen und umweltbewussten Mobilität zu meistern, ist neben der Entwicklung von innovativen Geschäftsmodellen auch die Vernetzung sämtlicher Verkehrsmittel in ein Gesamtkonzept nötig (vgl. Stiewe & Wittowsky, 2013, S. 433).

Auch Abo-Modelle haben seit kurzem Einzug in die Automobilbranche gehalten und bieten KundInnen eine Alternative zu Kauf oder Leasing. Vor allem die damit einhergehende Flexibilität bietet einige Vorteile gegenüber herkömmlichen Erwerbsformen von Fahrzeugen. ExpertInnen sehen das Abo-Modell als Zusatzangebot zu traditionellen Vertriebsformen in der Branche, das sich als zusätzliche Einnahmequelle ansiedelt und den Übergang zu Sharing-Angeboten vorantreiben wird. Für Anbieter von Abo-Modellen sind die Grenzkosten zu den üblichen Vertriebsformen in der Automobilwirtschaft relativ hoch, da Themen wie Wertverlust, Kosten für Verschleißteile und weitere fahrzeugbezogene Kosten während des Einsatzes des Fahrzeugs im Abo anfallen. Dennoch können aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse der Kundengruppen wirtschaftlich erfolgreiche Geschäftsmodelle entstehen. So könnte das Neuwagen-Abo, mit den weitaus höheren

Grenzkosten, zu einem teureren Abo-Preis als ein preisgünstiges Gebrauchtwagen-Abo angeboten werden. (vgl. Teichert, Knöchel & Lüken, 2020, S. 610, 614, 622)

Giannelli & Hilke (vgl. 2021, S. 467) vertreten die Meinung, dass sich das Autohaus der Zukunft als Full-Service-Provider für sämtliche Dienstleistungen, Produkte und Beratung aufstellen müsse, um den veränderten Kundenanforderungen gerecht zu werden. Dieser Ansicht ist auch Müller (vgl. 2021, S. 276) und meint, dass Automobilhersteller künftig nicht mehr nur Produzenten von Fahrzeugen seien, sondern vielmehr Mobilitätsdienstleister, die beispielsweise Carsharing und multimodale Buchungsplattformen anbieten. Im Hinblick auf die Automobilität wird künftig die temporäre Nutzung von Fahrzeugen und Dienstleistungsangeboten eine zentrale Rolle spielen. Diese Faktoren werden auch die Geschäftsmodelle der Automobilhändler in Zukunft dominieren. (vgl. Stephan & Mooser, 2017, S. 30) Getrieben von diesen Trendentwicklungen und den neuen Mobilitätsansprüchen der KundInnen hat Volkswagen das Strategieprogramm Together – Strategie 2025 vorgestellt, mit dem Ziel durch die Entwicklung von Mobilitätsdienstleistungen künftig einer der führenden Anbieter am Markt zu sein. Einer der Schwerpunkte ist die Transformation des automobilen Kerngeschäfts. (vgl. Haas & Jürgens, 2020, S. 78)

Eine genauere Beschreibung der künftigen Geschäftsmöglichkeiten durch neue Mobilitätsdienstleistungen befindet sich in Kapitel 4.2. dieser Arbeit.

### **3.3.2. Neue Konkurrenz in der Branche und Entwicklung der Umsatzstruktur**

Neue Mitbewerber hatten es bislang schwer in die Automobilbranche einzusteigen, da der Kapitalbedarf für die Produkte, für den Marketing- und Vertriebsaufbau sowie für den gesamten After-Sales-Bereich immens hoch ist. Veränderte Gegebenheiten in Verbindung mit der zunehmenden Digitalisierung eröffnen nun neue Möglichkeiten für Wettbewerber außerhalb der Branche in die Automobilwirtschaft einzutreten. Diese neuen Mitbewerber stellen eine gewisse Gefahr für konventionelle Automobilhändler dar, die sich immer schneller an neue Bedingungen anpassen müssen, um nicht an Marktwert zu verlieren. Neben dem innovativen und zukunftsweisen Unternehmen Tesla Motors, das sich auf den digitalen Vertrieb von Elektrofahrzeugen spezialisiert hat, ist auch Google-Tochter Waymo mit der Entwicklung von Software- und Sensortechnik nicht zu unterschätzen. Diese neuen Player bringen häufig weitreichende IT-Erfahrung

mit und setzen dieses Know-how auch für neue Mobilitätslösungen ein. (vgl. Winkelhake, 2021, S. 98-100)

Laut Teichert, Knöchel und Lüken (vgl. 2020, S. 623) ist eine Transformation des Händlers hin zu Mobilitätsdienstleister unausweichlich. Diese Tatsache wird durch Marktberichtigungen seitens der Hersteller weiter verstärkt. Umso wichtiger ist es, dass Händler ihre Marktposition gegenüber neuen Akteuren in der Branche zu stärken. Nur wer Innovationsgeist zeigt und proaktiv auf neue Herausforderungen zu geht, wird Marktchancen nutzen und neue Geschäftsmodelle wirtschaftlich umsetzen können (vgl. Parment, 2016, S. 53).

Eine Studie von McKinsey in Zusammenarbeit mit der Stanford Universität zeigt zudem auf, dass sich die Umsatzstruktur in der Automobilbranche bis 2030 grundlegend verändern wird. Laut ExpertInnen aus Asien, Europa und den USA wird sich das Umsatzvolumen der weltweiten Automobilindustrie bis zum Jahr 2030 auf ca. 6,7 Milliarden US-Dollar erhöhen, was einer jährlichen Wachstumsrate von 4,4 % entspräche. Signifikant ist jedoch die Verteilung des Umsatzzuwachses. Neue Mobilitätsangebote und Umsätze aus Connected Services werden mit einer jährlichen Wachstumsrate von rund 30 % prognostiziert. Diese Bereiche gelten somit als künftige Umsatztreiber, wogegen Umsätze aus dem klassischen Fahrzeugverkauf nur mit 2 % jährlichem Wachstum prognostiziert werden. Trotz des vorhergesagten Umsatzwachstums befindet sich die gesamte Automobilbranche im Wandel, einerseits begünstigt durch neue Mitbewerber und Technologieinnovationen, andererseits durch veränderte Kundenbedürfnisse, die wiederum durch Trends wie Umweltbewusstsein, digitale Verhaltensmuster, Wunsch nach flexiblen Mobilitätslösungen, Urbanisierung und der Verlust des Prestigeobjekts Autos begründet sind. (vgl. Winkelhake, 2021, S. 98-100)

Nachfolgende Abbildung zeigt, wie sich das Umsatzpotenzial in der Branche bis zum Jahr 2040 verändern wird. Der traditionelle Fahrzeugverkauf und After-Sales-Bereich tritt immer mehr in den Hintergrund und neuen Geschäftsfeldern wie Mobilitätsdienstleistungen und Connected Services werden hohe Umsatzpotentiale vorhergesagt. Auf lange Sicht werden sich die Wertschöpfungsmöglichkeiten umdrehen und es werden zunehmend mehr Umsätze mit Mobilitätsdiensten und -services erzielt werden als mit den klassischen Geschäftsmodellen. (vgl. Winkelhake, 2021, S. 169-170)

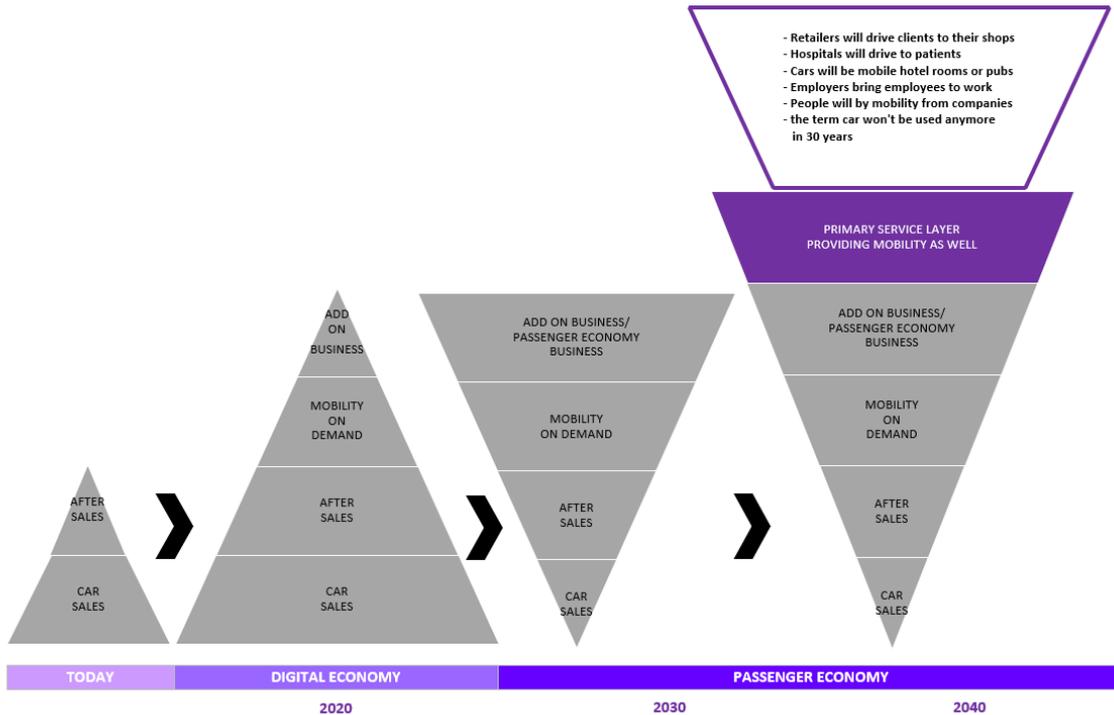


Abbildung 5: Entwicklung Umsatzstruktur der Automobilindustrie; Flächen in Relation zum Potenzial

Quelle: In Anlehnung an Winkelhake, 2021, S. 170

### 3.4. Herausforderungen durch autonomes Fahren

Das autonome Fahren ist einer der vier Zukunftstrends, die die bestehenden Geschäftsmodelle der Automobilbranche grundlegend verändern. Hierbei geht es jedoch nicht nur um neue Technologien, sondern um tiefgreifende Veränderungen des Mobilitätsverhaltens von Menschen. Autonomes Fahren bedeutet einen Fortschritt hinsichtlich effizienter Fahrzeugnutzung, Reduzierung der Mobilitätskosten und Eröffnung neuer Mobilitätsmöglichkeiten. (vgl. Bratzel & Thömmes, 2018, S. 39) Das autonome Fahren wird künftig von großer Bedeutung für die Gesellschaft sein, da der Transport von Menschen und Gütern sicherer und ökonomischer geschieht und ferner Mobilitätsprobleme dadurch gelöst werden (vgl. Nolting, 2021, S. 119). Ritz (vgl. 2018, S. 28, 127, 129) beschreibt autonomes Fahren als Revolution und Auslöser der Mobilitätswende, durch das ein neues Zeitalter einleitet und Mensch und Roboter vereint werden. Neben den gesellschaftlichen und ökologischen Vorteilen von autonomen Fahrzeugen bringt diese neue Technologie aber auch große Risiken für den Automobilhandel mit sich. Einerseits verursachen autonome Fahrzeuge weniger Unfälle und haben weniger Fahrzeugpannen, was wiederum weniger

Arbeit in der Werkstatt bedeutet. Andererseits werden diese Fahrzeuge von Mobilitätsanbietern nicht mehr bei Autohändlern bezogen, sondern direkt bei Herstellern geordert. Des Weiteren werden die Verkaufszahlen von Fahrzeugen sinken, da autonome Fahrzeuge eine geringere Unfallhäufigkeit aufweisen, verschleißärmer fahren und somit langlebiger sind als herkömmliche Automobile. Auch Dispan (vgl. 2021, S. 76) führt die Tatsache der geringeren Unfallwahrscheinlichkeit dahingehend an, da es dadurch für den Händler im After-Sales-Bereich zu Umsatzeinbußen für Reparaturen von bis zu 36 % bis zum Jahr 2030 kommen könne.

### **3.4.1. Technische Entwicklung des autonomen Fahrens**

Bei jedem Hersteller und Akteur in der Branche steht das Thema autonomes Fahren als Leitbild für künftige Projekte und Unternehmensmissionen. Durch immer besser werdende Automatisierungs- und Assistenzfunktionen in konventionellen Fahrzeugen zeigt sich der voranschreitende Weg hin zu serienreifen Automobilen, die völlig autonom fahren werden. Die Entwicklung erfolgt schrittweise in den unterschiedlichen Fahrzeugsegmenten. Daraus lässt sich ableiten, dass je nach Fahrzeugkategorie und -preis für systemgestütztes Fahren differenzierte Marktnachfrage und Kundenakzeptanz vorherrscht. In den Kategorien Klein/Kompakt und Mittelklasse sind Level 1 und 2 des autonomen Fahrens bereits etabliert. Alle namhaften Hersteller gehen davon aus, dass bis zum Jahr 2030 autonome Fahrzeuge mindestens das Level 4 erreichen werden und die Marktpreise durch Erhöhung der Stückzahlen abnehmen werden. (vgl. Winkelhake, 2021, S. 117-118) Am Beispiel von Tesla wird ersichtlich, dass sich vor allem eine einzigartige Software als entscheidendes Zukunftskriterium innerhalb der Automobilbranche herauskristallisiert. Bereits heute ist Tesla weltweiter Marktführer im Bereich Software für autonomes Fahren und Mobilitätsdienste und somit als starker Konkurrent zur klassischen Automobilindustrie wahrzunehmen, der das Know-how in der Softwareentwicklung fehlt. (vgl. Pilz, 2021, S. 138)

Fest steht, dass sich das Auto zum IT-System entwickelt und sich dadurch neue Herausforderungen und Lernfelder für die Automobilbranche ergeben und fehlendes Wissen in diesen Bereichen dringend angeeignet werden muss. Zusätzlich zu den etablierten Händlern werden auch neue Anbieter auf den Zug des autonomen Fahrens aufspringen und versuchen wirtschaftlich erfolgreiche Geschäftsmodelle daraus zu entwickeln und die bisherigen Geschäftsmodelle der Automobilbranche in Frage zu stellen. Prognosen gehen davon aus, dass bis 2030 der Marktanteil von

autonom fahrenden Autos bei rund 15 % liegen wird und bis zum Jahr 2040 sogar 80 % überschreiten wird. Jedoch ist davon auszugehen, dass der Großteil dieser prognostizierten Fahrzeuge in Mobilitäts- und Servicemodellen von Megacities eingesetzt werden und nicht von privaten NutzerInnen erworben werden. (vgl. Winkelhake, 2021, S. 117, 120-122)

Sprenger (vgl. 2021, S. 10-11) beschreibt zwei unterschiedliche Strategien zur Entwicklung bzw. Realisierung von autonomen Fahrzeugen. Einerseits versuchen klassische Automobilhersteller stufenweise Fahrassistenzsysteme zu verbessern, andererseits versuchen branchenfremde Unternehmen, vor allem aus der IT-Branche, komplett autonome Fahrzeuge zu entwickeln. Ziel der IT-Firmen ist es, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und den privaten PKW künftig überflüssig zu machen. Trotz aller Herausforderungen sieht Nolting (vgl. 2021, S. 140-141) autonomes Fahren als einen Türöffner für viele weitere Geschäftsmodelle in der Automobilbranche. Die Technologie des autonomen Fahrens ist essenziell für Mobility-as-a-Service-Angebote. Auch Stickler (vgl. 2020, S. 94) ist der Meinung, dass durch automatisiertes Fahren die Wahrnehmung und Nutzung von Carsharing-Systemen verbessert werden könne und das autonome Fahren als Schlüsseltechnologie gesehen werde, die die Verbindung zu den unterschiedlichen technologischen Veränderungen im Mobilitätssektor zusammenführe und beschleunige. Künftig ein Auto bestellen zu können, das einen vollautomatisch dort hinfährt, wohin man möchte und auf Abruf bereitsteht, stellt einen weiteren Bestandteil zukünftiger Mobilitätsdienstleistungen dar (vgl. Canzler & Knie, 2020, S. 153).

Damit der Übergang zu autonomen Fahrzeugen für KundInnen nicht zu abrupt geschieht und die gesellschaftliche Akzeptanz gegeben ist, werden aktuell immer mehr Assistenzsysteme bei Neufahrzeugen verbaut (vgl. Nolting, 2021, S. 141). Weitere Faktoren zur gesellschaftlichen Inklusion bilden Kosten, Sicherheit, Zuverlässigkeit und Benutzerfreundlichkeit (vgl. Canzler & Knie, 2020, S. 153). KundInnen wünschen sich von autonomen Fahrzeugen ein sicheres, sparsames, schnelles und komfortables Fahren, damit sie sich währenddessen um andere Dinge kümmern können (vgl. Ritz, 2018, S. 35-36). Viele Aspekte sprechen für autonome Fahrzeuge, wie beispielsweise geringere Unfallhäufigkeit, bessere Verkehrsführung, effizienterer Ressourceneinsatz, universaler Zugang zu individueller Mobilität und weitere Annehmlichkeiten (vgl. Scholz & Kempf, 2016, S. 218).

Zusätzlich zu den neuen Fahrzeugtechnologien stellt die Datenübertragung und der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) eine zentrale Herausforderung in der Serienreife von autonomen Fahrzeugen dar. Vor allem 5G-Netze sind für autonome und vernetzte Fahrzeuge äußerst bedeutsam, um überhaupt erst einen kommerziellen Einsatz zu ermöglichen. (vgl. Bratzel & Thömmes, 2018, S. 47) Weber (vgl. 2021, S. 159) sieht hierbei allerdings auch eine gewisse Problematik. So bedarf es für die Datenübertragung 5G-Netze und neue Rechenzentren, die wiederum einen hohen Energieaufwand für die Verarbeitung der Daten benötigen. Eine weitere Hürde liegt in den rechtlichen Gesichtspunkten, wobei hier vorrangig die Haftungsfragen zu klären sind. Nolting (vgl. 2021, S. 115, 141) geht jedoch davon aus, dass auch das rechtliche Hindernis bis spätestens 2030 geklärt sei. Die Technologie des autonomen Fahrens wird Einfluss auf die Gesellschaft und das Konsumverhalten haben und dadurch neue Geschäftsmodelle entstehen lassen. Auch wenn derzeit lediglich Prototypen in bestimmten Regionen unterwegs sind, wird jener Hersteller als Sieger hervorgehen, der diese Technologie zur Marktreife führen wird.

### **3.4.2. Bedeutung des autonomen Fahrens für Klima, Umwelt und Verkehr**

Neben den Sicherheitsaspekten soll autonomes Fahren vor allem einen effizienteren und komfortableren Verkehrsfluss mit sich bringen. Die Reduktion von Verkehr und Staus bedeutet wiederum auch eine Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen, die essenziell zur Eindämmung der Erderwärmung ist. (vgl. Nolting, 2021, S. 119) Bereits heute sind vollautomatisierte bzw. fahrerlose Fahrzeuge bei Pilotversuchen in bestimmten Regionen im Einsatz, wobei bei vollautomatisierten Fahrzeugen noch Lenkrad und Pedalerie vorhanden sind und der Fahrende somit eingreifen könnte. Im Unterschied dazu gibt es bei fahrerlosen Fahrzeugen keine menschliche Steuerung der Fahraufgaben mehr. Bis diese Fahrzeuge alltagstauglich und für den üblichen Straßenverkehr zugelassen sind, müssen noch weitere hochkomplexe und technische Aspekte optimiert werden. Die Hürden liegen neben Umweltbedingungen, wie Straßenbeschaffenheiten, insbesondere im Falle von Baustellen, mangelhaften Bodenmarkierungen oder anderen Verkehrsteilnehmern, auch in der Cybersecurity, wenn sich jemand unberechtigt Zugriff zu Fahrzeugen verschaffen sollte. Betreffend der Klima- und Umwelteffekte ist festzuhalten, dass sich autonomes Fahren durchaus positiv auf die Klimabilanz auswirken kann, da dadurch weniger Fahrzeuge im Privatbesitz wären. So kann das autonome Fahrzeug sämtliche Mobilitätsbedürfnisse abdecken: privates

Auto, öffentliches Verkehrsmittel, Carsharing-Auto oder auch Sammeltaxi. Studien haben ergeben, dass durch gemeinschaftliche Nutzung autonomer Fahrdienste rund 10 % bis 30 % weniger Fahrzeuge als heute nötig wären und fast jeder siebte private PKW bis 2040 durch ein autonomes Auto ersetzt werden könnte. (vgl. Bratzel & Thömmes, 2018, S. 39-42)

### **3.5. Herausforderungen durch vernetzte Fahrzeuge bzw. Connected Cars**

Ausgelöst durch den fundamentalen Wandel in der Automobilbranche erfreuen sich vernetzte Fahrzeuge bzw. Connected Cars an immer größer werdender Popularität. Diese radikale Innovation innerhalb der Branche führt jedoch zu Unsicherheiten und begünstigt den Anstieg von Kooperationen. Resultierend daraus arbeiten immer mehr Hersteller mit branchenfremden Unternehmen und innovativen Start-ups mit IT-Expertise zusammen. (vgl. Bosler & Burr, 2019, S. 52-53) Es ist somit offensichtlich, dass sich die Automobilbranche aufgrund von gesättigten Märkten, neuer Konkurrenz aus anderen Branchen, schwindender Differenzierungsmöglichkeiten, hohem Wettbewerbsdruck und der Digitalisierung neue Geschäftsmodelle für die Zukunft überlegen muss. Der Trend in der digitalen Vernetzung nimmt weiter zu und auch der Wunsch nach ständiger Erreichbarkeit und Vernetzung bei den KonsumentInnen steigt. (vgl. Holland, 2019, S. 19, 21)

Durch die zunehmende Digitalisierung und der Konnektivität von Fahrzeugen werden sich Hersteller künftig zu kundenzentrierten Mobilitäts- und Servicedienstleistern transformieren. Die Vernetzung von Fahrzeugen steht hierbei im Mittelpunkt, um die neuen Herausforderungen durch veränderte Kundenbedürfnisse zu meistern. Künftig liegt die Hauptaufgabe des Händlers nicht mehr im Verkauf des Fahrzeuges und im After-Sales-Bereich, sondern bilden Kundenorientierung und Nutzererlebnis den Fokus. Nur wer schnell auf die Veränderungen am Markt reagiert und seine strategische Ausrichtung anpasst, wird bei der Integration von digitalen Diensten in die Wertschöpfungskette erfolgreich sein. Hierbei gilt es neue Fähigkeiten aufzubauen und bestehende Kernkompetenzen weiterzuentwickeln. (vgl. Holland, 2019, S. 15, 25) Winkelhake (vgl. 2021, S. 115) sieht in den neuen Servicediensten einen Nutzenzuwachs für KundInnen hinsichtlich Information, Unterhaltung, Komfort, Navigation aber vor allem hinsichtlich Sicherheit. Dieses Spektrum an neuen Möglichkeiten bestärkt, dass Connected Services auf Kundenseite gewünscht und künftig als Entscheidungsträger bei der Fahrzeugwahl fungieren werden.

### **3.5.1. Kooperationen versus neue Konkurrenz**

Eine Vielzahl von neuen Marktteilnehmern stellen die Automobilhersteller vor große Herausforderungen, um nicht im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung von den Software-Giganten verdrängt zu werden. Um der Bedrohung entgegenzuwirken, sind neue Strategien mit neuen Wertschöpfungspotenziale erforderlich. (vgl. Holland, 2019, S. 24) Für Akteure in der Automobilwirtschaft stellt sich somit die Frage, welche Rolle sie in diesem neuen Umfeld einnehmen können (vgl. Nolting, 2021, S. 139). Mögliche Kooperationen mit zuvor branchenfremden Unternehmen, wie beispielsweise IT-Dienstleister oder Software-Unternehmen, sind in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung für die Automobilbranche, da die Kernkompetenzen der Automobilhersteller und -händler üblicherweise in anderen Gebieten liegen (vgl. Bosler & Burr, 2019, S. 52). Kortus-Schultes (vgl. 2020, S. 135) meint sogar, dass Kooperationen mit anderen Anbietern aus der IT-Branche oder der Internet- und Mobilfunk-Branche unausweichlich für die Entwicklung von innovativen Geschäftsmodellen seien und dadurch auch neue Einnahmequellen generiert werden können. In diesem Zusammenhang wird von Partner-Ökosystemen gesprochen.

Künftig könnten vor allem Software-Riesen wie Google, Amazon oder Apple sich in der Automobilbranche etablieren und digitale Systeme für unterschiedliche Mobilitätsdienste anbieten. Für Automobilhersteller würde diese Entwicklung drastische Folgen haben, sofern diese dann nur noch als Karosserieproduzent mitwirken und dadurch enorme Gewinneinbußen verzeichnen würden. (vgl. Pilz, 2021, S. 137) Denn um die digitalen Dienste der vernetzten Fahrzeuge nutzen zu können, sind eigens dafür vorgesehene Plattformen nötig. Damit dieses Ökosystem technisch betrieben werden kann, spielt eine Vielzahl an branchenfremden Akteuren, vor allem aber IT-Dienstleister, mit und gefährden dadurch die Marktmacht des Automobilherstellers. (vgl. Bosler, Burr & Ihring, 2018, S. 330, 332) Um den veränderten Kundenbedürfnissen gerecht zu werden, müssen neue, insbesondere digitale Vertriebsstrukturen geschaffen werden. Automobilhändler sind dahingehend gefordert, neben den traditionellen Vertriebsstrukturen neue und bereichsübergreifende Strukturen zu schaffen, damit neue Produkte, wie beispielsweise die Bereitstellung von Mobilitätsdienstleistungen oder der Handel mit Daten, schnell in vorhandene Prozesse integriert werden können. Entscheidend für die künftige Wirtschaftlichkeit der Automobilhändler ist die Wettbewerbsführerschaft der Connected Services und den damit verbundenen Betriebsplattformen. (vgl. Winkelhake, 2021, S. 116, 137, 140)

### **3.5.2. Einfluss der Digitalisierung**

Der Trend von Connected Cars wird innerhalb der nächsten Jahre vor allem durch den vermehrten Verbau von Sensoren in den Fahrzeugen, besserer Konnektivität der Fahrzeuge, leistungsfähigerer Prozessoren und stetig besser werdende Telematik- und Navigationssysteme vorangetrieben werden (vgl. Barth, 2018, S. 140). Durch die zunehmende digitale Lebenskultur der Gesellschaft und Popularität von Smartphones werden vernetzten Fahrzeugen eine höhere Beachtung geschenkt (vgl. Holland, 2019, S. 5). Kortus-Schultes (vgl. 2017, S. 102) meint, dass die Gesellschaft heutzutage doppelt mobil sei, indem sie einerseits mit einem Fahrzeug von Ort zu Ort fahre und andererseits, da sie ständig über ein mobiles Endgerät mit dem Internet vernetzt sei.

Zahlreiche Länder der Welt sehen das automatisierte und vernetzte Fahren als Lösung für ein zukünftiges Verkehrssystem, das sicher, für alle zugänglich und nachhaltig ist (vgl. Stickler, 2020, S. 93). Anhand der Digitalisierung von Dienstleistungen wird die Individualisierung von Angeboten ermöglicht, speziell für Transportmöglichkeiten (vgl. Parment, 2016, S. 18). Winkelhake (vgl. 2021, S. 114-115) sieht in Connected Services bereits jetzt ein hohes Umsatzpotenzial für die Automobilindustrie, wie beispielsweise mittels Abo-Angeboten. Während der Nutzungsdauer eines vernetzten Fahrzeuges können weitere Erlöse durch das Sammeln, die Analyse und die Nutzung von Daten generiert werden. Für KundInnen bedeuten derartige Abo-Modelle von digitalen Diensten eine weniger hohe finanzielle Belastung, da sich die Kosten der digitalen Dienste über einen gewissen Zeitraum aufteilen und nicht gleich bei der Anschaffung eines Fahrzeugs anfallen (vgl. Holland, 2019, S. 88). Zusätzlich wird durch den Einfluss der Digitalisierung die Mobilität der Zukunft umweltverträglicher und nachhaltiger sowie effizienter und bequemer für NutzerInnen. Ziel ist ein vernetztes und multimodales Mobilitätssystem, das, unter Einbindung von diversen Verkehrsmitteln, die ressourcenschonendste und effizienteste Route erstellt und gleichzeitig alle Services von der Buchung bis zur Zahlung digital abbildet (vgl. Koelwel, 2017, S. 299).

Eine ausführliche Beschreibung, welche neuen Geschäftsmodelle sich durch vernetzte Fahrzeuge für den Automobilhandel in Zukunft ergeben, findet sich im Kapitel 4.3. dieser Arbeit.

## 4. NEUE GESCHÄFTSMODELLE UND WERTSCHÖPFUNGSPOTENZIALE DURCH DIE MEGATRENDS FÜR DIE AUTOMOBILBRANCHE

Im vorangegangenen Kapitel wurden die Auswirkung des Megatrends Mobilität unter besonderer Berücksichtigung der Trendentwicklungen von Elektromobilität, Mobilität als Dienstleistung, autonomem Fahren und vernetzte Fahrzeuge beschrieben.

Die voranschreitende Urbanisierung, der demografische Wandel, die Individualisierung, der Klimawandel, sowie neue Technologien führen einen Paradigmenwechsel in der gesamten Automobilwirtschaft herbei. Mobilitätsanbieter stehen nun vor der Herausforderung auf diese Trendentwicklungen einzugehen, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und den komfortablen und flexiblen Individualverkehr durch innovative Mobilitätslösungen neu zu definieren. (vgl. Heggenberger & Mayer, 2018, S. 4) KundInnen bevorzugen heutzutage einen Full-Service-Provider, der ihnen alles aus einer Hand bietet. Das Autohaus der Zukunft wird somit Anlaufstelle für Produkte, Dienstleistungen und Beratung rund um das Thema Mobilität sein. (vgl. Giannelli & Hilke, 2021, S. 467-468) Nachstehende Grafik verdeutlicht die Trendentwicklungen im weltweiten Automobilmarkt:

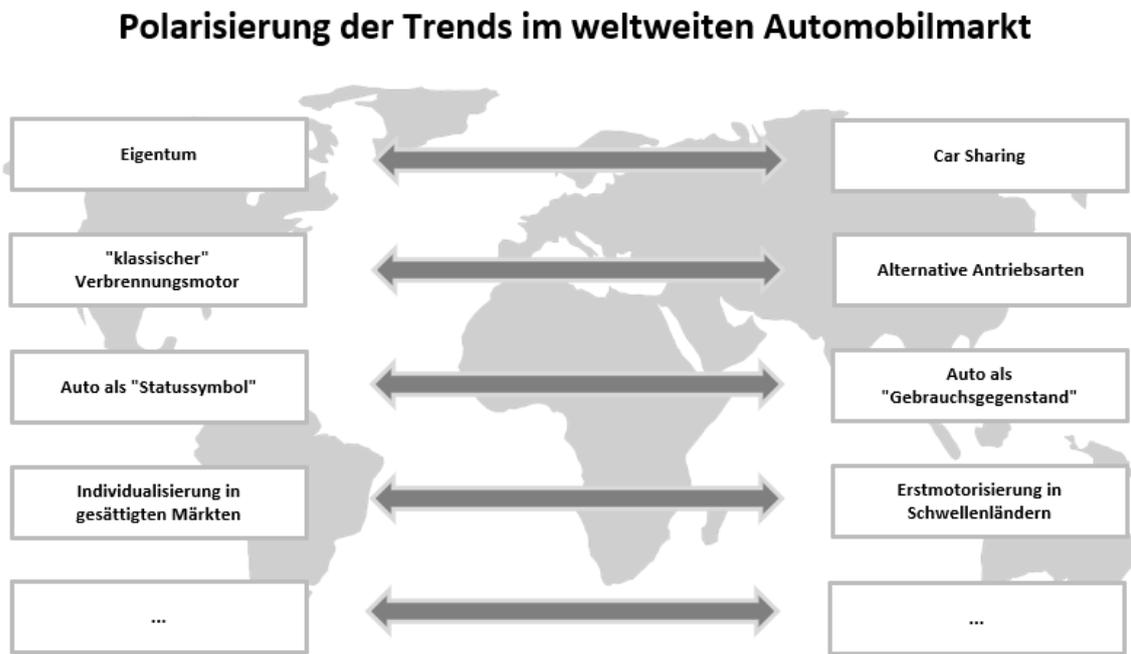


Abbildung 6: Polarisierung der Trends im weltweiten Automobilmarkt

Quelle: In Anlehnung an Ebel, Hofer & Genster, 2014, S. 546

Dienstleistungsinnovationen, welche sich an Kundenbedürfnissen orientieren, sollen durch innovative Produkte und Services neue Ertragspotentiale entlang der Wertschöpfungskette im Automobilhandel ermöglichen. Diese Dienstleistungsinnovationen können entweder als Problemlöser fungieren oder neue, noch nicht bekannte Kundenbedürfnisse wecken. (vgl. Proff, Szybisty, Fojcik & Cremer, 2018, S. 26) Dieser Ansicht ist auch Dispan (vgl. 2021, S. 17-18) und meint, dass sich die klassische Wertschöpfungskette in der Automobilwirtschaft zukünftig zu einem geschlossenen Wertschöpfungskreislauf entwickeln werde, in dessen Zentrum die FahrzeugnutzerInnen stehen.

#### **4.1. Neue Möglichkeiten durch die Elektromobilität**

In Anbetracht der Tatsache, dass die Bereitschaft der KundInnen ein Elektrofahrzeug zu kaufen bzw. zu nutzen nach wie vor gering ist, erfordert der Übergang zur Elektromobilität einen gemeinschaftlichen Vorstoß von Automobilindustrie und -handel. Durch die Vernetzung von technologischen Innovationen und produktbezogenen Dienstleistungen lassen sich neue Dienstleistungsinnovationen und Geschäftsmodelle ableiten und erfolgreich in vorhandene Strukturen integrieren, sodass hier ganzheitliche Mobilitätslösungen seitens der Händler angeboten werden können. (vgl. Proff, Schmitz & Borchert, 2018, S. 2) Hierbei sind große Mehrmarkenhändler klar im Vorteil, da diese einen größeren autonomen Entscheidungsspielraum für Dienstleistungsinnovationen haben (vgl. Proff, Szybisty, Fojcik & Cremer, 2018, S. 25).

Wie im Kapitel 3.2.1. bereits erwähnt, kommen durch den Umstieg auf die Elektromobilität für den Händler höhere Kosten durch die Zurverfügungstellung von zusätzlichen Vor- und Ausstellungsfahrzeugen, Neuinvestitionen für Schulungen von VerkäuferInnen und MechanikerInnen sowie durch die Bereitstellung der Infrastruktur und Werkstattausstattung hinzu. Die Rentabilität und die Gewinnmarge der Elektromobilität stellen Automobilhändler derzeit noch vor große Herausforderungen. Auch Seitens der Hersteller gibt es nur wenig Unterstützung, weshalb Händler umso mehr gefordert sind, an neuen Dienstleistungsinnovationen und Geschäftsmodellen zu arbeiten. Dadurch können gänzlich neue Kundengruppen angesprochen und ans Unternehmen gebunden werden. (vgl. Proff, Szybisty, Fojzik & Cremer, 2018, S. 5, 8, 20, 25)

Proff & Szybisty (vgl. 2018, S. 140) vergleichen den Übergang in die Elektromobilität mit jenem der Analogfotografie in die Digitalfotografie vor über 20 Jahren: Ein kurzes Festhalten an bestehenden Produkten bevor sich die neue Technologie durchsetzen wird. Wichtig dabei ist, dass Dienstleistungsinnovationen das Kundenbedürfnis als zentralen Ausrichtungspunkt sehen und für KundInnen dadurch ein Mehrwert entsteht. Dieser Leistungsvorteil gegenüber der Konkurrenz kann in abgestimmten, individualisierten Leistungen, Interaktionen mit KundInnen bei der Leistungserbringung und in der Nutzung oder bei der Verwendung der Leistung liegen. (vgl. Proff, Szybisty, Fojcik & Cremer, 2018, S. 26-27)

#### **4.1.1. Digitale Vertriebssysteme & Dienstleistungen im Verkauf**

Proff, Szybisty, Fojcik und Cremer (vgl. 2018, S. 27-29, 31-32) zeigen auf, dass im Gegensatz zur Automobilindustrie, im Automobilhandel Themen wie Innovationsführerschaft und Dienstleistungsinnovationen wenig gelebt werden. Eine mögliche neue Dienstleistung, die in Verbindung mit der Elektromobilität steht, wäre das Angebot von ausschließlich elektrisch betriebenen Werkstattdienstleistungen, die KundInnen während Reparaturen und Services zur Verfügung gestellt werden. Des Weiteren könnte der Verkauf von Elektroautofloten bei gewerblichen KundInnen forciert werden. Sollten Elektroauto-KundInnen dennoch längere Strecken zurücklegen müssen, könnte ein Fahrzeug mit Verbrennungsmotor als Alternative angeboten werden, um Verunsicherungen in Bezug auf Reichweite zu beschwichtigen. Außerdem können diese zusätzlichen Dienstleistungen als Marketinginstrument eingesetzt werden. Diese neuen Dienstleistungsinnovationen wären obendrein relativ einfach und ohne große Neuinvestitionen bei Automobilhändler umzusetzen.

Eine weitere Möglichkeit mit großem Wertschöpfungspotenzial besteht laut Proff, Szybisty, Fojcik und Cremer (vgl. 2018, S. 35-36) im Online-Verkauf von Elektrofahrzeugen. Derzeit können Fahrzeuge nur über Webseiten von Hersteller konfiguriert werden, nicht jedoch auf händler-eigenen Plattformen. Heutzutage findet die Informationsbeschaffung aber meist im Internet statt und KundInnen kommen seltener ins Autohaus. Früher kamen KundInnen sechs- bis achtmal zum Autohändler, heute kommen KundInnen durchschnittlich nur mehr 1,2 Mal ins Autohaus, bevor sie eine Kaufentscheidung treffen. Viele Händler sind dennoch der Meinung, dass der Fahrzeugkauf mit Erlebnis, Emotionen und Probefahrten verbunden sei und durch Virtual Reality nicht

ersetzt werden könne. Zwar zweifeln Händler derzeit noch an, dass der Online-Vertrieb sich künftig als primärer Verkaufskanal durchsetzen wird, Dispan (vgl. 2021, S. 53-54) geht jedoch davon aus, dass das klassische Geschäftsmodell vom stationären Automobilhandel durch digitale Plattformen abgelöst werde und Händler sich neue Geschäftsmodelle überlegen müssen, um die Kundenschnittstellen selbst zu besetzen und nicht an Disruptoren zu verlieren. Diese Meinung teilen auch Budde, Schmacke und Terstiege (vgl. 2020, S. 285, 289) und sehen vor allem die zunehmende Digitalisierung und die veränderten Kundenbedürfnisse als Treiber für den Online-Handel. Speziell für gewerbliche KundInnen und FlottenkundInnen stellt der Online-Handel einen attraktiven Vertriebskanal dar, weil die fehlende Emotion beim Onlinekauf für diese Kundengruppe nicht von Bedeutung ist.

Wichtig beim Online-Vertrieb ist die Umstellung des Provisionssystems für VerkäuferInnen, da aktuelle Erlösmodelle für den Automobilhandel nicht tragbar wären. Eine Lösung wäre ein Margensystem mit Prozessschritten, das die Informationssuche, Beratung, Probefahrt, Kauf und Auslieferung zu jeweils unterschiedlichen Prozentanteilen darstellt. Die Veränderung des bisherigen Margenmodelles bringt auch neue Geschäftsfelder mit sich. Umso wichtiger ist es, dass sich der Vertrieb im Automobilhandel an die Struktur eines Mobilitätsanbieters angepasst, um allen Zielgruppen unterschiedliche Mobilitätsangebote zur Verfügung stellen zu können. (vgl. Budde, Schmacke & Terstiege (vgl. 2020, S. 288-289)

#### **4.1.2. Services & Wertschöpfungspotenziale im After Sales**

Im Bereich Service und After Sales könnten Automobilhändler ein komplettes Service-Paket für Elektrofahrzeuge anbieten und sich digitale Daten zu Nutze machen. Hierbei werden die größten Dienstleistungspotenziale in Verbindung mit der Elektromobilität in der Vernetzung der Fahrzeuge mit anderen Produkten gesehen und können dadurch als Komplettlösungen für KundInnen angeboten werden. Große Potenziale werden in der Vernetzung von Elektrofahrzeugen mit Wohnungen, Ladeinfrastrukturen und der Produktion erneuerbarer Energien gesehen. Es wird davon ausgegangen, dass KundInnen von Elektrofahrzeugen auch an einer Photovoltaikanlage in ihrem Zuhause interessiert sind. Im Umkehrschluss sind BesitzerInnen einer Photovoltaikanlage an einem Elektrofahrzeug interessiert, um ihr Fahrzeug mit erneuerbarer Energie laden zu können.

Für den Automobilhändler bedeutet das, sich zum Anbieter vernetzter Elektrofahrzeuge mit Immobilien und Energieversorgern zu transformieren und dadurch neue Einnahmequellen durch Beratungsleistung, Konzeption und Installation derartiger Ladeinfrastrukturen zu generieren. (vgl. Proff, Szybisty, Fojcik & Cremer, 2018, S. 35-36)

Weitere Möglichkeiten finden sich in der optimalen und vorausschauenden Planung der Services von Elektrofahrzeugen. Durch die geringere Wartungsintensität von Elektrofahrzeugen müssen Händler neue Möglichkeiten finden, um die Auslastung in den Werkstätten zu sichern und um den Herstellern diese Ertragspotenziale nicht zu überlassen. (vgl. Proff, Szybisty, Fojcik & Cremer, 2018, S. 37) Denkbar wäre, dass alle Vorgänge aus dem After-Sales-Bereich digital über Smartphones oder andere mobile Geräte abgewickelt werden. Die Zahl der SmartphonebesitzerInnen steigt kontinuierlich und die digitale Abwicklung von Geschäftsprozessen wird von KundInnen auch erwartet. Durch Apps oder andere digitale Plattformen könnten Serviceabwicklungen, Reklamationen, Statusinformationen aber auch die generelle Kommunikation durchgeführt werden. Weiter gedacht könnten auch Produktinformationen, Nutzungshilfen und aktuelle Erfahrungsberichte über digitale Dienste zur Verfügung stehen. Künftig wird eine proaktive Kontaktaufnahme vom Händler zu KundInnen erwartet, z.B. wenn Diagnosesensoren eine Verschleißteilsituation melden. Händler können dadurch frühzeitig auf KundInnen zugehen und Unterstützung anbieten. (vgl. Dombrowski et al., 2020, S. 314-315)

#### **4.1.3. Mobilitätslösungen durch die Elektromobilität**

Als gänzlich neues Wertschöpfungspotenzial im Kontext mit der Elektromobilität sehen Proff, Szybisty, Fojcik und Cremer (vgl. 2018, S. 29, 31-35) E-Carsharing-Lösungen, die Händler selbstständig oder in Kooperation mit anderen Mobilitätspartnern anbieten. Intermodulare Mobilitätskonzepte, bei denen KundInnen aus unterschiedlichen Verkehrsangeboten das jeweils passendste Verkehrsmittel nutzen können, gewinnen immer mehr an Bedeutung. Diese Multimodalitätskonzepte beflügeln auch die Verbreitung und Akzeptanz von Elektrofahrzeugen, weil bei weiteren Strecken auf ein anderes Verkehrsmittel umgestiegen werden kann und dadurch die Bedenken betreffend Reichweiten von Elektrofahrzeugen relativiert werden.

Seeberger (vgl. 2016, S. 108) sieht das Automobil der Zukunft als einen Baustein in einem vielfältigen Mobilitätskonzept. Hierbei soll das Elektrofahrzeug nicht als Substitut für ein Fahrzeug mit

Verbrennungsmotor dienen, vielmehr soll über zusätzliche Services eine innovative, flexible, umweltbewusste und vernetzte Mobilität ermöglicht werden, die KundInnen eine situativ passende Mobilitätsform bietet. Viele Händler sehen jedoch in den nötigen technologischen Voraussetzungen zur Schaffung von Plattformen die größten Herausforderungen. Mögliche Zusammenschlüsse mit Mobilitätsanbietern könnten Risiken für den Händler minimieren und hohe Investitionskosten vermeiden. (vgl. Proff, Szybisty, Fojcik & Cremer, 2018, S. 37) Im Zusammenhang mit der Digitalisierung und autonomen Fahrzeugen hat das Elektrofahrzeug vor allem in vernetzten Mobilitätskonzepten künftig eine zentrale Funktion und kann ein wesentlicher Teil eines multimodalen Verkehrskonzeptes werden (vgl. Manderscheit, 2020, S. 51). Darüber hinaus spielt das Elektrofahrzeug hinsichtlich des autonomen Fahrens eine wesentliche Rolle, da sich elektrisch angetriebene Fahrzeuge einfacher und genauer steuern lassen als jene mit Verbrennungsmotoren. Begründet wird diese Tatsache damit, dass bei Elektrofahrzeugen alle Steuerbefehle direkt durch Impulse in elektrischen Aktor-Sensor-Systemen ausgeführt werden, wogegen bei Fahrzeugen mit Verbrennungsmotoren die Kette der elektrischen Steuerung durch die Steuerung des flüssigen Treibstoffes unterbrochen bzw. mit differenzierten Zeitkonstanten verbunden werden. (vgl. Komarnicki, Hausbrock & Styczynski, 2020, S. 224)

## **4.2. Neue Möglichkeiten durch Mobilitätsdienstleistungen**

Das Beratungsunternehmen Oliver Wymann geht davon aus, dass bis 2035 ein fundamentaler Wandel durch Carsharing und andere Mobilitätsdienstleistungen in der Automobilbranche passiere. Klassische Umsatzbringer, wie der Vertrieb von Fahrzeugen, werden durch ganzheitliche Mobilitätslösungen und -konzepte ersetzt. (vgl. Proff & Szybisty, 2018, S. 34) Als essenzielles und künftiges Geschäftsmodell im Automobilhandel werden Mobilitätsdienstleistungen gesehen, die neue Ertragspotenziale zusätzlich zum traditionellen Fahrzeugverkauf ermöglichen (vgl. Bratzel & Thömmes, 2018, S. 51-52). Tesla beispielsweise hat bereits 2019 ein künftiges Geschäftsmodell vorgestellt, bei dem kein Fahrzeug, sondern Mobilität verkauft wird (vgl. Sprenger, 2021, S. 49). Dieser Aspekt verdeutlicht die Umstrukturierung bei Automobilherstellern zu Mobilitätsdienstleistern. Es geht nicht primär darum, dass Hersteller Fahrzeuge produzieren, sondern darum Mobilitätskonzepte zu schaffen, die den veränderten Kundenanforderungen gerecht werden. (vgl. Pilz, 2021, S. 133)

#### **4.2.1. Shared-Mobility-Lösungen**

Wagner, Koch und Seitz (vgl. 2018, S. 264-264) vergleichen das Geschäftsmodell mit Sharing-Angeboten mit jenem von Bohrmaschinen: In Amerika existieren 80 Millionen Bohrmaschinen in Haushalten, die durchschnittlich gerade einmal 13-mal über die gesamte Lebensdauer der Maschine genutzt werden. Nicht jeder Haushalt muss in Besitz einer Bohrmaschine sein, vielmehr steht der temporäre Nutzen eines solchen hochwertigen Werkzeugs im Vordergrund. Dieser Vergleich verdeutlicht das Prinzip nutzen statt besitzen. Somit wird es künftig nicht mehr nötig sein ein Fahrzeug zu besitzen, um es nutzen zu können. Ausschlaggebend für die Umsetzung von Carsharing-Angeboten sind neben dem Trend der Digitalisierung auch die Technologien von vernetzten Fahrzeugen bzw. Connected Cars. Via Smartphone-App buchen sich KundInnen ein Fahrzeug, erhalten Zugang zur Nutzung und bezahlen die anfallenden Nutzungsgebühren digital. (vgl. Holland, 2019, S. 33) Proff, Szybisty, Fojcik und Cremer (vgl. 2018, S. 30) kritisieren jedoch, dass Carsharing-Angebote meist ohne Einbindung des Autohandels direkt vom Hersteller über eigene Plattformen betrieben werden. Folglich müssen Händler eigene Angebote entwickeln, um die neuen Kundenanforderungen bedienen zu können.

Scheint die Integration eines Carsharing-Geschäftsmodells auf den ersten Blick wie eine Kannibalisierung des eigentlichen Geschäftsmodells, so ist dieses zusätzliche Angebot essenziell für die Zukunftsfähigkeit von Automobilhändlern. KundInnen bleiben über die Nutzung von Carsharing-Fahrzeugen weiter in Kontakt mit dem Händler und bevorzugen bei möglichen künftigen Kaufabsichten dessen Fahrzeugmarken. (vgl. Seeberger, 2016, S. 110) Vor allem in ländlichen Gegenden ergeben sich für Händler große Potenziale, da diese Gebiete für große Carsharing-Anbieter als nicht rentabel erscheinen. Ein wesentlicher Vorteil gegenüber branchenfremden Carsharing-Anbietern besteht für Händler darin, dass sie direkten Zugriff auf Fahrzeuge haben und die Einlieferung von Fahrzeugen in die Fahrzeugflotte selbst steuern können. Des Weiteren können Händler Umbauarbeiten an Fahrzeugen, Reparaturen und Wartungen selbstständig durchführen und haben darüber hinaus noch Kompetenzen hinsichtlich Versicherungen und Finanzierung. Dank ihrem großen Know-how könnten Händler auch durch die Servicierung von Carsharing-Fahrzeugen zusätzliche Einnahmequellen lukrieren und die Reinigung, Wartung und anfallende Reparaturen von firmenexternen Carsharing-Fahrzeugen übernehmen. Durch die Integration von Carsharing-

Angeboten können sich Automobilhändler eine eigene Marke erschaffen und sich dadurch unabhängiger von Herstellern machen. (vgl. Proff, Szybisty, Fojcik & Cremer, 2018, S. 30-31) Seeberger (vgl. 2016, S. 112) sieht die wirtschaftlichen Erfolgsmöglichkeiten für das Carsharing-Geschäftsmodell eher im urbanen Bereich, da die Auslastung der Fahrzeuge in ländlicheren Gebieten eher geringer ausfallen wird und sich die Kosten für die Betreuung und Instandhaltung der Fahrzeuge erst bei einer hohen Auslastung amortisieren.

Vor allem durch die Individualisierung von Carsharing-Angeboten besteht hinsichtlich des Kundenbindungseffektes Potenzial für Händler. So bieten einige Carsharing-Anbieter bereits die Kopplung mit dem eigenen Smartphone an, um während der Fahrt die gewünschte Musik zu hören, oder die bevorzugten Apps nutzen zu können. Wieder andere Anbieter ermöglichen den NutzerInnen noch mehr Individualität, indem die passende Sitzposition und Lieblingsmusik bei Fahrtantritt bereits eingestellt sind. Des Weiteren werben viele Anbieter auch mit Treuerabatten, wenn NutzerInnen besonders loyal sind. All diese Maßnahmen haben das Ziel, den NutzerInnen eine eigentumsähnliche Nutzungserfahrung anzubieten. (vgl. Holland, 2019, S. 34) Sharing-Angebote bieten vor allem für Privatfahrzeuge eine kostengünstigere und effektivere Alternative, da der private PKW die meiste Zeit auf kostenpflichtigen Parkplätzen steht und durchschnittlich nur eine Stunde am Tag tatsächlich genutzt wird. Carsharing-KundInnen möchten aus einer bunt gemischten Fahrzeugflotte wählen können, um bedarfsgerechte Mobilitätslösungen zu erhalten. (vgl. Weber, 2020, S. 181) Eine Händlerbefragung zum Thema alternative Mobilitätskonzepte ergab, dass der Großteil der Befragten in händlereigenen Carsharing-Konzepten tatsächliche Chancen sehen und können sich vorstellen, durch Entwicklung eigener Geschäftsmodelle Carsharing-Angebote oder andere Mobilitätskonzepte im Unternehmen zu integrieren (vgl. Diehlmann & Häcker, 2015, S. 464). Im Anschluss werden nun die unterschiedlichen Carsharing-Arten thematisiert.

**Station-based Carsharing** ist die klassische Form des Carsharings (vgl. Lenz & Fraedrich, 2015, S. 178). Diese Form der Mobilitätsnutzung ist eine wesentlich flexiblere Alternative zum Mietwagen. Die Fahrzeuge müssen dennoch an einem definieren Ort abgeholt und wieder retourenbracht werden. Der Buchungsprozess jedoch läuft online und ohne Zutun von MitarbeiterInnen ab. Die Abrechnung erfolgt meist nach genutzten Stunden. Da die Carsharing-Fahrzeuge nach der

Nutzung wieder zu ihrem Ausgangsort retour gestellt werden, ist dieses Geschäftsmodell für Betreiber eher risiko- und aufwandsarm. Auch einige Fahrzeughersteller haben das Geschäftsmodell bereits als neuen Vertriebskanal entdeckt und erhoffen sich dadurch steigende Verkaufszahlen. In deren Vorstellung wird der begeisterte Carsharing-User im besten Fall zur Kaufkundschaft. Diese Annahme widerspricht sich jedoch mit den klima- und sozialpolitischen Absichten hinter einem Carsharing-Angebot und wird daher eher kritisch angesehen. Ein weiteres Einsatzpotenzial für Carsharing-Standorte besteht im Öffentlichen Fernverkehr bzw. in Kommunen. Das Carsharing-Fahrzeug soll als Teil eines ineinandergreifenden Mobilitätskonzeptes fungieren und primär als Lösung für die letzte Meile an Verkehrsknotenpunkten zur Verfügung stehen. (vgl. Weber, 2020, S. 183)

**Free-Floating Carsharing**-Angebote bieten eine noch flexiblere Möglichkeit, indem Fahrzeuge nicht an einem exakten Ort übernommen und zurückgestellt werden müssen, sondern im festgelegten Geschäftsgebiet des Betreibers flexibel abgeholt und zurückgebracht werden können. Standortinformationen erhalten NutzerInnen via Internet oder Smartphone-App. (vgl. Lenz & Fraedrich, 2015, S. 179) Durch die Vernetzung der Fahrzeuge wird NutzerInnen genau das Carsharing-Auto vorgeschlagen, das ihrem Standort am nächsten ist. Die Inbetriebnahme und Überprüfung des Fahrzeugs erfolgen über eine App, abgerechnet wird über ein hinterlegtes Zahlungsmittel. (vgl. Weber, 2020, S. 184) Um diese Mobilitätsform nutzen zu können, ist meist eine einmalige Registrierungsgebühr fällig. Die Kosten für die Nutzung der Fahrzeuge werden anhand von Nutzungstarifen abgerechnet, die die Kosten für den Kraftstoff bereits inkludieren. (vgl. Lenz & Fraedrich, 2015, S. 179) Für Betreiber von solchen Angeboten ergeben sich jedoch hohe Kosten für die Instandhaltung und für Verschleißteile, was wiederum Vertragswerkstätten neue Einnahmequellen für die Service- und Reparaturarbeiten eröffnet (vgl. Weber, 2020, S. 185).

Beim **Corporate Carsharing** stellen Unternehmen ihren MitarbeiterInnen als Benefit gemeinschaftlich nutzbare Fahrzeuge zur Verfügung, die auch für private Fahrten genutzt werden dürfen. Vorteil von dieser Nutzungsform ist der sorgfältigere Umgang mit den Fahrzeugen, da diese nur den Firmenangehörigen zur Verfügung stehen. Des Weiteren bieten sich Elektrofahrzeuge für diese Art der Nutzung optimal an, da dienstliche Strecken meist überschaubar sind und eine Ladeinfrastruktur am Firmengelände vorhanden ist. (vgl. Weber, 2020, S. 188)

Bei **Mobilitätsbudgets** handelt es sich um ein Angebot speziell für Unternehmen und deren MitarbeiterInnen. Anstatt eines Dienstwagens bekommen MitarbeiterInnen ein bestimmtes Kontingent an Geldeinheiten, Kilometern oder CO<sub>2</sub>-Austoß zur Verfügung gestellt. (vgl. Budde, Schmalcke & Terstiege, 2020, S. 292)

#### **4.2.2. Angebot von Mietwagen**

Bei diesem Geschäftsmodell buchen KundInnen vorab das gewünschte Fahrzeug und können innerhalb unterschiedlicher Fahrzeugkategorien das Wunschfahrzeug auswählen und an der bevorzugten Abholstation entgegennehmen. Nach Beendigung der Miete wird das Mietfahrzeug am Übernahmeort zurückgestellt und auf Schäden und Vollständigkeit überprüft. Je länger das Fahrzeug gemietet wird, desto attraktiver gestalten sich die Mietpreise. Durch die Bindung an Abhol- und Rückgabestationen und dem aufwendigeren Reservierungsprozess ist dieses Angebot für spontane und kurzfristige Fahrten eher ungeeignet. Für die Anbieter bedeutet der aufwendige Über- und Rücknahmeprozess einen hohen Bedarf an Personal und somit auch hohe Personalkosten. (vgl. Weber, 2020, S. 182)

#### **4.2.3. Angebot von Auto-Abos**

Ein weiteres potenzielles Geschäftsmodell für den Automobilhandel sehen Kalka & Leven (vgl. 2020, S. 3, 5-7) in Auto-Abos. Vor allem seit Beginn der COVID-19 Pandemie scheuen sich KundInnen vor hohen finanziellen Belastungen und finden Gefallen an flexiblen Abo-Modellen. Derartige Abonnements im Zusammenhang mit Automobilen werden meist als zeitlich gebundene Verträge zur Überlassung von Gütern definiert, für welche als Gegenleistung regelmäßige, vorabdefinierte Zahlungen erfolgen. Aus Kundensicht ergeben sich Vorteile hinsichtlich der Kostentransparenz, Kalkulierbarkeit und Flexibilität, da in der Abo-Rate Zusatzkosten, wie Versicherung oder Wartung, bereits inkludiert sind. Vorteile für den Händler durch das Angebot von Abo-Modellen sind einerseits die stärkere Kundenbindung und andererseits die planbaren Umsätze. Sind KundInnen einmal mit dem Service zufrieden, ist die Wechselbereitschaft zur Konkurrenz eher gering. Des Weiteren verbleiben alle Wertschöpfungsmöglichkeiten während der Nutzung beim Händler. Derartige Angebote werden herstellerseitig beispielsweise bereits von Volvo seit 2018

unter dem Namen Care by Volvo angeboten. Volvo geht davon aus, dass die Hälfte ihrer KundInnen bis 2025 ein Abo-Modell nutzen werden. Ergänzend zu den Herstellerangeboten tummeln sich bereits zahlreiche markenunabhängige Händler und Start-ups am Markt. Chancen ergeben sich für Automobilhändler in der Ansprache neuer Kundengruppen durch das zusätzliche Angebot von Mobilitätslösungen. Da diese Angebote hauptsächlich online bzw. digital vertrieben werden, erspart sich der Händler obendrein erhebliche Vertriebskosten.

Wagner, Koch und Seitz (vgl. S. 2018, S. 265) bekräftigen die Potenziale von Auto-Abos und meinen, dass dadurch auch Kundengruppen, die sich aufgrund ihrer finanziellen Situation kein eigenes Fahrzeug leisten können, Zugang zu individueller Mobilität erhalten und dadurch auch erstmalig mit den Produkten des Händlers in Kontakt kommen. Durch die gemeinschaftliche Nutzung wirkt sich die Erweiterung der Kundengruppe auch positiv auf die Umwelt aus und die Mobilitätsbedürfnisse der KundInnen werden trotz Einsatz von geringeren Ressourcen bestmöglich erfüllt.

### **4.3. Neue Möglichkeiten durch vernetzte Fahrzeuge**

Abgesehen von den Trendentwicklungen in Richtung Elektromobilität und Mobilitätsservices sind auch autonomes Fahren und vernetzte Fahrzeuge, sogenannte Connected Cars, als Megatrends der Branche zu sehen (vgl. Bosler & Burr, 2019, S. 52-53). Vor allem die junge Generation fordert neben Mobilitätsdienstleistungen auch die Vernetzung von Fahrzeugen. Dabei reicht die reine Verbindung mit dem Smartphone oder einem anderen Medium lange nicht mehr aus. Ein vernetztes Fahrzeug muss mindestens einen uneingeschränkten Zugang zum Internet und den Downloads von Apps ermöglichen. Des Weiteren werden Fahrzeuge gefordert, die mit- und untereinander kommunizieren und dadurch neue Sicherheitsstandards entstehen lassen. (vgl. Bratzel, 2014, S. 106) Konkret bedeutet dies etwa, dass vernetzte Fahrzeuge freie Parkmöglichkeiten oder die aktuellen Tankstellenpreise anzeigen können. Durch die Vernetzung mit dem Backend sind kabellose Updates und Fehlerbehebungen aus der Ferne möglich. Auch der Sicherheitsaspekt wird durch Sensordaten der vernetzten Fahrzeuge verstärkt und FahrerInnen somit rechtzeitig auf Gefahren im Straßenverlauf hingewiesen. Ebenso nicht zu kurz kommt die Unterhaltung

für NutzerInnen eines solchen Fahrzeugs, indem zum Beispiel Music-Streaming durch die ständige Verbindung zum Internet ermöglicht wird. (vgl. Bosler & Burr, 2019, S. 53)

#### **4.3.1. Künftige Mobilitätskonzepte und Connected Services**

Lenz & Freadrich (vgl. 2015, S. 177) sehen in der Vernetzung von Fahrzeugen mit den NutzerInnen die Basis für die Entwicklung von neuen Mobilitätskonzepten. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen den Zugriff auf Fahrzeuge und fahrzeugbezogene Dienste anhand von Internetverbindungen oder Smartphone-Apps. Durch autonome Fahrzeuge können Mobilitätskonzepte noch erweitert werden. Neben dem Einsatz von vernetzten Fahrzeugen in Carsharing-Systemen sieht Kortus-Schultes (vgl. 2017, S. 103) weiteres Potenzial für neue Geschäftsmodelle in multimodalen Mobilitätsplattformen, die über einen einzigen Zugang mehrere Mobilitätslösungen für KundInnen bereitstellen.

Nolting (vgl. 2021, S. 137, 139) sieht in mobilen Online-Diensten, sogenannte Connected Services, ein vielversprechendes und zukunftsfähiges Geschäftsmodell. Bereits heute wird prognostiziert, dass bis zum Jahr 2030 beinahe alle Neufahrzeuge mit der neuen Technologie ausgerüstet sein werden und dadurch zusätzliche Umsätze bis zu 750 Mrd. EUR erwirtschaftet werden können. Des Weiteren ist er der Meinung, dass zusätzlich zu den Implementierungen dieser Services in Fahrzeugen, sich künftig auch neue Ertragspotentiale durch die Einbindung von Smarter Cities und anderen Dienstleistungssektoren ergeben werden. Die vorhin genannten Möglichkeiten sprechen dafür, dass das Potenzial von Connected Services längst noch nicht ausgeschöpft ist und sich dadurch in naher Zukunft neue Geschäftsfelder erschließen lassen. So ist es anhand von digitalen Diensten beispielsweise möglich, den Cashflow vom Verkauf des Fahrzeuges auf die gesamte Nutzungszeit des Fahrzeuges zu verlagern, indem Automobilhändler auf digitale Services und Mobilitätsdienstleistungen setzen. Auch können sich Hersteller durch das Angebot von digitalen Diensten von Mitbewerbern differenzieren und dadurch auch Wettbewerbsvorteile am Markt erzielen. (vgl. Holland, 2019, S. 87-88)

Bosler & Burr (vgl. 2019, S. 53-54) sind der Meinung, dass sich für die Automobilwirtschaft durch das Infotainmentsystem in Fahrzeugen, die Verbindung zum Internet, die zahlreichen Smartphone-Anwendungen und die Möglichkeit zum Verkauf von zusätzlichen Services weitere neue

Einnahmequellen ergeben werden. Obwohl Hersteller und Händler vor allem bei den technischen Komponenten auf das Know-how von Unternehmen aus der Digitalwirtschaft zurückgreifen müssen, verbleibt der Großteil der Wertschöpfungspotenziale in der Branche. So obliegt die Verwaltung der Service-Development-Prozesse für die Entwicklung, Bereitstellung und Verbesserung der Connected Cars sowie die Zurverfügungstellung der IT-Infrastruktur, bei den Herstellern. Um fehlende Kompetenzen der Hersteller im Technologiebereich zu kompensieren, bieten Kooperationen mit Start-ups eine vielversprechende Möglichkeit, die beidseitig das Geschäftsmodell erweitert, einen Wissensgewinn und neue Umsatzpotenziale verspricht. (vgl. Bosler & Burr, 2019, S. 61)

Den Nachfragetrend zu vernetzten Fahrzeugen und die steigende Bereitschaft der KundInnen für vernetzte Dienste mehr zu bezahlen, sieht auch Holland (vgl. 2019, S. 88-89). Große Potenziale sieht er bei gewerblichen KundInnen mit großen Fuhrparks, die durch Nutzung von vernetzten Fahrzeugen eine bessere Auslastung erzielen können. Des Weiteren bieten vernetzte Fahrzeuge dem Händler auch die Möglichkeit in ständigem Austausch mit den KundInnen zu sein und dadurch die Kundenbindung zu erhöhen. Kritisch zu hinterfragen sind hierbei die undeutlichen Erlösstrukturen aus Kundensicht und etwaige hohe Preise für diese Services. Bosler, Burr und Ihring (vgl. 2018, S. 356) empfehlen eine genaue Bedarfsanalyse von KundInnen, um bei der Vermarktung von Connected Services zwischen Basisfaktoren und Begeisterungsfaktoren zu unterscheiden. Mögliche Erhebungskriterien könnten der Mehrwert aus Kundensicht, die Nutzungsintensität und die Zahlungsbereitschaft bilden.

#### **4.3.2. Neue Umsätze für Vertrieb und After Sales durch Datennutzung**

Durch die Gewinnung von großen Datenmengen aus vernetzten Fahrzeugen, auch Big Data genannt, ergeben sich Umsatzpotenziale, die den Weg zum autonomen Fahren öffnen (vgl. Holland, 2019, S. 27). Insbesondere die Abteilungen Marketing und After Sales können sich die gewonnenen Daten für neue Geschäftsmöglichkeiten zu Nutze machen. Vertriebsseitig können die Fahrzeug- und Kundendaten für die bessere Einschätzung der Kundenwünsche und die Art der Fahrzeugnutzung herangezogen werden, um das Kundenverhalten transparenter zu machen. Die Erkenntnisse aus Big-Data-Analysen sind für das Neuwagengeschäft sowie für Mobilitätsdienstleis-

tungen wichtige Informationsquellen und ermöglichen es den Händlern personalisierte Serviceangebote bereitzustellen bzw. diese für KundInnen zu entwickeln. Gesetzliche Rahmenbedingungen stellen hierbei sicher, dass die Integrität der KundInnen aus den gewonnenen Daten nicht verletzt wird. (vgl. Parment, 2016, S. 18-20)

Barth (vgl. 2018, S. 140-148) meint, dass das Sammeln, Analysieren und die Nutzung der Daten von Connected Cars als wirtschaftlich äußerst attraktiv erscheine und dadurch neue Geschäftsfelder für die Automobilwirtschaft entstehen werden. Durch die erhaltenen Datenmengen werden Einblicke in das Fahr- und Nutzungsverhalten gewonnen. Darüber hinaus werden Algorithmen angelernt und tragen zur Verbesserung des Fahrerlebnisses bei, wie beispielsweise durch Vorhersage des optimalen Wartungszeitpunkts oder der Optimierung des automatischen Einparkvorgangs. Demzufolge lässt sich ableiten, dass die wirtschaftlichen Möglichkeiten für Connected Cars in den kommenden Jahren ein großes Potenzial für die Automobilbranche, aber auch für branchenfremde Firmen, wie Internet- und Technologieunternehmen, bereitstellt. Um dem Wettbewerbsdruck standzuhalten, muss sich die Automobilindustrie die damit verbundenen Kenntnisse rasch aneignen oder extern zukaufen. Um Big Data bewerkstelligen zu können, sind Fähigkeiten in der Vernetzung, Cloud und Analytik essenziell, denn die künftigen Datenmengen aus der Erzeugung, Übertragung, Sicherung und Verarbeitung sind immens hoch. (vgl. Goll & Knüttgen, 2017, S. 403)

Bereits heute können Daten aus vernetzten Fahrzeugen für effizientere und effektivere After-Sales Prozesse genutzt und dadurch die Kundenbindung gestärkt werden. Durch das intelligente Zusammenspiel von Daten aus den Fahrzeugen, dem Internet sowie von Händlern und Werkstätten ergeben sich vielzählige neue Geschäftsmodelle, insbesondere im Bereich After Sales. (vgl. Parment, 2016, S. 19) Für Holland (vgl. 2019, S. 93-94) entstehen durch vernetzte Fahrzeuge wesentliche Kundenvorteile, die über den Kaufprozess hinausgehen. Durch die stetige Kommunikation mit dem Händler fühlen sich KundInnen besser betreut. Für den Händler ergeben sich durch die Individualisierung von Angeboten und Cross- und Upselling-Möglichkeiten Wettbewerbsvorteile am Markt. Im After-Sales-Bereich ergeben sich durch Connected Cars Kundenvorteile, indem KundInnen frühzeitig über anstehende Servicearbeiten kontaktiert werden. Die Vertragswerkstatt profitiert hier ebenfalls, da durch die vorausschauende Terminplanung die Auslastung in der Werkstatt besser gesteuert werden kann und die Beantwortung von Anfragen aufgrund

der Datenübertragung in Echtzeit präziser möglich wird. Dieser Ansicht stimmen auch Gröschel, Roth-Dietrich und Neundorf (vgl. 2021, 54-55) zu, indem sie die Meinung vertreten, dass durch vernetzte Fahrzeuge und der direkten Verbindung mit der Werkstatt große Potenziale vorhanden seien. Durch die Datenübertragung können beispielsweise Ferndiagnosen durchgeführt und nicht vorrätige Ersatzteile vorzeitig geordert werden, sodass die Reparaturen schneller durchgeführt werden können.

Die Kombination aus Digitalisierung und vernetzten Fahrzeugen steigert somit die Ertragsmöglichkeiten im After-Sales-Bereich, da der Kundenkontakt dadurch individueller und intensiver ausgeführt werden kann (vgl. Dispan, 2021, S. 63). Heutzutage kaufen sich KundInnen die Zusatzausstattungen meist gleich bei der Anschaffung eines Fahrzeugs mit. Künftig ist die Nutzung von digitalen Diensten, die erst nach dem Kauf eines Fahrzeugs freigeschaltet werden, eine potenzielle neue Einnahmequelle. Durch die kostenlose Replizierbarkeit von digitalen Diensten lassen sich beständige und dauerhafte Einnahmen nach dem Fahrzeugverkauf generieren, abgesehen von den üblichen Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten. (vgl. Bosler, Burr und Ihring, 2018, S. 346) Risiken sieht Holland (vgl. 2019, S. 27, 91) jedoch im Datenschutz und in der eingeschränkten Verwendung der gesammelten Daten aufgrund von Datenschutzgesetzen. Darüber hinaus bieten vernetzte Fahrzeuge auch eine breite Angriffsfläche für Cyberattacken. Hacker konnten sich im Jahr 2015 Zugriff zu vernetzten Fahrzeugen verschaffen und dadurch auf die Mechanik der Fahrzeuge zugreifen. Ebenso sind Connected Cars mit einer Vielzahl an Sensoren ausgestattet, die bei Verschmutzung und Verblendung nicht mehr korrekt reagieren und ausfallen können. Sämtliche Assistenzsysteme müssen daher durch Sicherheitsmaßnahmen umfassend geschützt sein.

#### **4.4. Neue Möglichkeiten durch autonomes Fahren**

Auch dem autonomen Fahren wird großes Potenzial vorhergesagt: In erster Linie soll autonomes Fahren für mehr Sicherheit der InsassInnen sorgen, des weiteren den Energieverbrauch durch effizientere Nutzung verringern und darüber hinaus noch das Verkehrsaufkommen durch Sharing-Konzepte vermindern. Die Automobilbranche bekämpft dadurch eigens geschaffene Probleme, wie etwa eine Vielzahl von Verkehrstoten, den steigenden CO<sub>2</sub>-Ausstoß und die Verkehrsüberlastung in Städten. (vgl. Sprenger, 2021, S. 16)

#### **4.4.1. Angebot neuer Mobilitätsservices**

Durch den voranschreitenden Stellenwertverlust des eigenen Fahrzeugs und dem damit einhergehenden Rückgang bei der Entscheidung überhaupt einen Führerschein zu machen, wird dem autonomen Fahren zukünftig eine große Marktchance vorhergesagt. Als weitere Gründe nennt Spiegelberg (vgl. 2021, S. 583-584) die hohen Kosten, die mit dem Besitz eines Fahrzeugs verbunden sind sowie das zunehmende Verkehrsaufkommen. Mehr Verkehr führt vor allem in städtischen Bereichen zu Parkplatzproblemen.

Als Beispiel für neue Dienstleistungsangebote, welche durch internetbasierte Plattformen abgerufen werden können, werden autonom fahrende Sammeltaxis, Stadtteilmobilität mit intelligent geteilten Fuhrparks, Unternehmensplattformen anstelle von Dienstwagen, autonome Lieferservices oder auch Seniorenhuttles gesehen (vgl. Winkelhake, 2021, S. 121). Auch ältere Menschen, die nicht mehr in der Lage sind selbst ein Fahrzeug zu steuern, möchten mobil bleiben und am sozialen Leben teilnehmen. Eine mögliche Lösung könnten neue Transportkonzepte sein, die völlig autonom fungieren und von einem Dienstleister bereitgestellt werden. Anbieter sollten Kundenwünsche bestmöglich erfüllen und befriedigen können, um das Kundenerlebnis und die Kundenbindung zu stärken. Eine mögliche Vorgehensweise wäre die Synchronisierung mit dem Terminkalender der KundInnen, um zeitgerecht ein passendes Transportmittel zur Verfügung zu stellen. Je nach Zahlungsbereitschaft der KundInnen erhöhen sich die zusätzlichen Serviceleistungen rund um Komfort und Entertainment. (vgl. Spiegelberg, 2021, S. 583-584)

Ein weiteres Einsatzpotenzial von autonomen Fahrzeugen liegt im Sharing-Bereich. Mit dem Einsatz von autonomen Fahrzeugen werden Carsharing-Angebote ausgeweitet, weil NutzerInnen nicht mehr zum Fahrzeug kommen müssen, sondern das autonome Fahrzeug zu den NutzerInnen kommt (vgl. Lenz & Fraedrich, 2015, S. 177). Einerseits können durch die Zurverfügungstellung von autonomen Fahrzeugen fahrerlose Fahrten angeboten werden und andererseits werden dadurch neue On-Demand-Mobilitätsangebote für KundInnen geschaffen. Neben den üblichen Akteuren wie zum Beispiel Betreiber im Öffentlichen Verkehr, Carsharing-Anbietern oder Autovermietungen, können hier auch Autohändler neue Potentiale erschließen, bevor neue Marktteilnehmer aus der Informations- und Kommunikationstechnologie diese Marktanteile für sich beanspruchen. (vgl. Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. [DLR], 2020, S. 30)

Ritz (vgl. 2018, S. 106-107) geht davon aus, dass sich autonomes Carsharing künftig vielerorts durchsetzen und die häufigste Nutzungsform des Individualverkehrs darstellen werde. Im Gegensatz zu klassischen Carsharing-Angeboten wird sich autonomes Carsharing auch in ländlichen Gebieten lohnen und dort den Öffentlichen Verkehr ersetzen. Anbieter von autonomen Carsharing-Konzepten können Fahrzeuge je nach Bedarf an unterschiedliche Orte schicken, sei es zu KundInnen oder in die Werkstatt für Instandhaltungsarbeiten. Durch die sicherere und verschleißärmere Fahrweise des Autopiloten sind diese Fahrzeuge auch weniger wartungsintensiv, als durch Personen gesteuerte Carsharing-Fahrzeuge. Des Weiteren könnten vollelektrische und autonome Fahrzeuge als Carsharing-Fahrzeuge eingesetzt werden. Zwar sind die meisten Fahrten mittels Carsharing-Fahrzeugen kurz und lassen sich somit mit Elektrofahrzeugen bewältigen, jedoch könnten autonome Carsharing-Elektrofahrzeuge auch bei Absolvierung von längeren Strecken zielführend eingesetzt werden. Wenn sich die Reichweite des Elektrofahrzeugs dem Ende zu neigt, wird ein weiteres Carsharing-Fahrzeug bestellt, welches völlig autonom zur nächsten Haltestelle fährt und KundInnen den weiteren Reiseweg ohne große Unterbrechung fortsetzen können. Darüber hinaus senken autonome Carsharing-Elektrofahrzeuge aufgrund des geringeren Wartungsaufwands die laufenden Kosten der Anbieter, was eine Studie der Columbia Universität bestätigt, die besagt, dass derartige Fahrzeuge rund 80 % geringere Gesamtkosten verursachen als konventionelle Autos. (vgl. Ritz, 2018, S. 112-113, 118)

Neben dem Einsatz von autonomen Fahrzeugen in Mobility-as-a-Service-Angeboten sieht Nolting (vgl. 2021, S. 142-143) weitere neue Geschäftsmöglichkeiten und Wertschöpfungspotenziale in Transportservices. So könnten autonome Fahrzeuge im Logistik- oder Zustellbereich eingesetzt werden und beispielsweise HandwerkerInnen bei der Lieferung von dringend benötigten Ersatzteilen helfen. Im Gesundheitswesen könnten durch autonome Fahrzeuge ältere oder behinderte Personen befördert werden und im Lebensmittelhandel könnten autonome Fahrzeuge die Lieferung von Einkäufen zu den KundInnen übernehmen.

Hinsichtlich der zukünftigen Einnahmequellen von autonomen Fahrzeugen im After-Sales-Bereich stehen Teichert & Sikora (vgl. 2018, S. 117) den Verdienstmöglichkeiten eher zwiespaltig gegenüber. Zwar sprechen viele Aspekte für den Einsatz von autonomen Fahrzeugen, jedoch weisen diese Fahrzeuge eine geringere Unfallwahrscheinlichkeit auf, sind dadurch weniger häufig von Reparaturen betroffen und es werden folglich weniger Ersatzteile benötigt. Auch werden

autonome Fahrzeuge die vorgeschriebenen Serviceintervalle einhalten und selbstständig Werkstätten aufsuchen, wodurch außerplanmäßige Reparaturen, verursacht durch nicht ordnungsgemäß eingehaltene Serviceintervalle, wegfallen.

Kagermann (vgl. 2017, S. 366-368) ist der Meinung, dass sich das traditionelle Mobilitätssystem nicht abrupt wandeln werde, da die Transformation hin zu autonomen Fahrzeugen stark von der Infrastruktur abhängig sei. Dabei ist nicht nur die Automatisierung des Straßenverkehrs essenziell, sondern müssen auch die Gebiete und Regionen ein automatisiertes Fahren ermöglichen können. Folglich wird sich ein Mischverkehr aus nichtautomatisierten, teil-automatisierten und völlig autonomen Fahrzeugen ergeben. Die Realisierung eines autonomen Straßenverkehrs ist ein schrittweiser Prozess, der von vielen Aspekten beeinflusst wird und dadurch nicht gleichmäßig ablaufen kann, obwohl die technische Umsetzbarkeit bereits von einigen Herstellern als vollständig gelöst suggeriert wird. Wenngleich sich die Geschäftsmodelle in der Automobilbranche ändern werden, stellt das Auto selbst das vorrangige Handels- und Verkehrsmittel dar. Wie die Zukunft des Verkehrs aussehen wird, wird erst durch die Umstrukturierung innerhalb der Automobilbranche sichtbar werden. (vgl. Sprenger, 2021, S. 9-10, 46)

Im nachfolgenden Kapitel werden die theoretischen Subforschungsfragen anhand der Literaturrecherche über die Auswirkungen des Megatrend Mobilität und den daraus resultierenden neuen Geschäftsmodelle und Wertschöpfungspotenziale auf den Automobilhandel erörtert.

## 5. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

### **TSFF (1): Wie werden die Auswirkungen des Megatrends Mobilität auf die Automobilbranche in der Literatur beschrieben?**

Die Zukunft des Automobilhandels steht vor einem noch nie da gewesenen Wandel, der eine Vielzahl an Herausforderungen aber auch neue Möglichkeiten mit sich bringt. Global wirkende Megatrends, die stetig steigende Klima- und Umweltbelastung durch Verbrennungsmotoren, der schwindende Besitzgedanke der jungen Generation, neue Technologien hinsichtlich autonomen Fahrens und die Vernetzung von Fahrzeugen transformieren den traditionellen Automobilhandel grundlegend.

Damit die Klima- und Umweltschutzziele erreicht werden können, muss der Ausstoß der CO<sub>2</sub>-Emissionen von Neufahrzeugen reduziert werden. Um die Klimaneutralität zu erreichen, müssen im Verkehrssektor Verbrennungsmotoren durch Elektrofahrzeuge ersetzt werden. In der Literatur wird beschrieben, dass der Erfolg von Elektrofahrzeugen zu einem Großteil von der Leistungsfähigkeit, dem Ausbau der Ladeinfrastruktur, aber auch vom Beratungsgeschick der Automobilhändler abhängig ist. KundInnen treten neuen Produkten eher skeptisch gegenüber, umso wichtiger ist es, dass VerkäuferInnen durch umfangreiche Beratung und Testmöglichkeiten die Kaufbereitschaft erhöhen. Das Angebot von Elektrofahrzeugen in der Produktpalette von Händlern erhöht aber auch die Investitionen hinsichtlich Vorführ- und Ausstellungsfahrzeuge, Schulungskosten für MitarbeiterInnen, Werbeaufwand, sowie die Neuausstattung von Verkaufsräumen und Werkstätten. Die Literaturrecherche zeigt, dass sich traditionelle Vertriebssysteme künftig in Richtung eines Multichannel-Vertriebs entwickeln werden. Durch die zunehmende Digitalisierung wird dem Hersteller der Direktkontakt zu EndkundInnen ermöglicht. Händler laufen möglicherweise Gefahr, in diesem System überflüssig zu werden. Für den After-Sales-Bereich bedeuten Elektrofahrzeuge weniger Umsatzpotenziale, da diese Fahrzeuge weniger wartungsintensiv als Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren sind. Außerdem ist speziell geschultes Fachpersonal und Spezialwerkzeug für die Reparatur von Elektrofahrzeugen nötig. Hinsichtlich des Vertriebs von gebrauchten Elektrofahrzeugen gibt es noch kaum Erfahrungswerte. Hierbei spielen derzeit

die hohen Restwerte, aber auch die Unsicherheiten rund um die Fahrzeugbatterien eine zentrale Rolle.

Ein verändertes Werteempfinden der Gesellschaft, die zunehmende Urbanisierung, sowie innovative Technologien beflügeln neue Mobilitätsdienstleistungen wie etwa Mobility-as-a-Service (MaaS) oder Carsharing-Konzepte. Der Besitz eines Privatfahrzeugs wird unwichtiger, unkomplizierte und flexible Mobilitätsdienstleistungen, die einfach und digital buchbar sind, gewinnen zunehmend an Bedeutung. Diese Aspekte führen zu einem tiefgreifenden Wandel in der Automobilbranche und fordern die Anpassung sämtlicher traditioneller Geschäftsmodelle der Automobilhändler. Mittels Mobilitätsdienstleistungen können KundInnen sanft an die Elektromobilität herangeführt werden und Hemmnisse bezüglich Reichweiten, Ladeinfrastruktur und Praxistauglichkeit genommen werden. Des Weiteren sinkt die Zahl der FührerscheinbesitzerInnen kontinuierlich, typische NeuwagenkundInnen werden immer älter und der private Autoverkehr wird bis 2030 im städtischen Bereich stark zurückgehen. Die junge Generation wünscht sich einen verlässlichen, flexiblen und kostengünstigen Zugang zu automobilen Nutzungskonzepten. Nutzen statt besitzen hat erste Priorität, da der Besitz eines Fahrzeugs mit hohen Kosten, Staubildungen durch hohes Verkehrsaufkommen und der Parkplatzproblematik in der Stadt verbunden ist. Das Autohaus der Zukunft muss sich als Full-Service-Provider aufstellen, um den veränderten Kundenansprüchen gerecht zu werden. Künftig steht nicht mehr der Verkauf von Produkten im Vordergrund, vielmehr sind Mobilitätsdienstleister gefragt. Neben Sharing-Modellen und multimodalen Buchungsplattformen spielt auch das Auto-Abo als flexible Mobilitätsform künftig eine zentrale Rolle. Dass einige Hersteller bereits akribisch an der Transformation zum Mobilitätsdienstleister arbeiten, beweist das Strategieprogramm der Volkswagen AG Together – Strategie 2025 mit dem Ziel, künftig führender Anbieter auf diesem Wachstumsmarkt zu sein. Durch die veränderte Marktsituation in der Automobilwirtschaft besteht die Gefahr des intensivierten Wettbewerbs durch das Einsteigen neuer, branchenfremder Marktteilnehmer. Diese Unternehmen besitzen meist umfassende IT-Kenntnisse und bringen diese Erfahrungen in die Elektrifizierung, Connected Services und Mobilitätsdienstleistungen ein. Des Weiteren wird sich die Umsatzstruktur in der Branche bis 2030 grundlegend ändern, wobei neuen Mobilitätsservices und Connected Services ein Umsatzwachstum von bis zu 30 % vorausgesagt werden und der klassische Fahrzeugverkauf nur mit einer Wachstumsrate von 2 % prognostiziert wird.

Die Realisierung des autonomen Fahrens hat durch zunehmende Assistenzfunktionen in den Fahrzeugen bereits begonnen. Prognosen gehen davon aus, dass der Anteil von autonomen Fahrzeugen auf unseren Straßen kontinuierlich steigt und sich bis zum Jahr 2040 bereits 80 % aller neu zugelassenen Fahrzeuge autonom fortbewegen werden. Um nicht von Akteuren aus branchenfremden Unternehmen überholt zu werden, ist es essenziell, sich fehlendes Wissen im Bereich Software und IT-Dienstleistungen anzueignen. Die Technologie des autonomen Fahrens nimmt eine wichtige Rolle für Mobility-as-a-Service Angebote und weitere Mobilitätsdienstleistungen, wie zum Beispiel Carsharing-Systemen, ein. Aus Kundensicht sprechen primär Aspekte wie Unfallreduzierung, besserer Verkehrsfluss, effizienterer Ressourceneinsatz sowie Komfort- und Produktivitätsgewinne während der Fahrt für autonome Fahrzeuge. Die Tatsache, dass durch autonome Fahrzeuge weniger Unfälle passieren, schmälern jedoch die Wertschöpfungsmöglichkeiten der Händler. Durch den vermehrten Einsatz von autonomen Fahrzeugen lässt sich ein positiver Effekt auf die Klimabilanz abzeichnen, da dadurch eine Reduzierung des privaten Fahrzeugbesitzes zu erwarten ist. Des Weiteren lassen sich autonome Fahrzeuge ideal in verschiedene Mobilitätskonzepte einsetzen. Bis zur Marktreife von autonomen Fahrzeugen liegen die Herausforderungen neben der Haftungsthematik auch noch in unterschiedlichen Straßenbeschaffenheiten und im erhöhten Risiko für Cyberangriffe.

Durch die fortschreitende Digitalisierung in Kombination mit der Konnektivität von Fahrzeugen werden KundInnen eine Vielzahl von neuen Services geboten. Die neuen Funktionen reichen von Navigation, Wettermeldungen, Informationen über den aktuellen Straßenzustand bis hin zum Bereich Ferndiagnose und Wartung und führen so bei KundInnen zu einem erhöhten Nutzenzuwachs. Das große Volumen an gesammelten Daten gibt Aufschluss über das Fahrverhalten oder den Verschleiß eines Fahrzeugs, was wiederum branchenfremde Anbieter anlockt, die sich mit der Nutzung von Big Data am Markt etablieren wollen. Kooperationen mit Technologie-Unternehmen sind daher unumgänglich, da die Kernkompetenzen von Fahrzeugherstellern klassischer Weise in anderen Bereichen liegen. Die Digitalisierung als Treiber für vernetzte Fahrzeuge eröffnet aber auch völlig neue Geschäftsmodelle innerhalb der Automobilbranche, die von KundInnen aufgrund der ständigen Verbindung mit dem Internet durch das Smartphone oder anderen Geräten auch gewünscht werden. Dank der immerwährenden Vernetzung zwischen Fahrzeug bzw.

KundInnen und Händler ist eine personalisierte Kundenbetreuung möglich. Um aufgrund der zunehmenden Digitalisierung nicht durch anderer Marktteilnehmer und Software-Riesen verdrängt zu werden, ist es essenziell, dass alte Strukturen aufgebrochen werden und die Wertschöpfungskette durch innovative und neue Strategien erweitert wird.

**TSFF (2): Welche neuen Geschäftsmodelle und Wertschöpfungspotenziale entstehen für den steirischen Automobilhandel durch den Megatrend Mobilität und wie werden diese in der Fachliteratur beschrieben?**

Gesellschaftliche Trendentwicklungen, Gesetze, aber auch neue Technologien eröffnen künftig gänzlich neue Geschäftsmodelle für den traditionellen Automobilhandel. In der Literatur wird dargelegt, dass die Transformation hin zum Mobilitätsanbieter unausweichlich ist, um auch in Zukunft wirtschaftlich erfolgreich in der Automobilbranche agieren zu können. Neben dem Verkauf von Fahrzeugen und den klassischen After-Sales-Services, eröffnen digitale Mobilitätsdienste, innovative Mobilitätskonzepte und alternative Antriebstechnologien völlig neue Wertschöpfungspotenziale für den Automobilhandel.

Um Unsicherheiten und Skepsis von KundInnen in Hinblick auf Elektrofahrzeuge zu kompensieren, sind Händler gefordert Dienstleistungsinnovationen anzubieten, die das Kundenbedürfnis in den Mittelpunkt stellen. Vertriebsseitig könnten ausschließlich Elektrofahrzeuge als Werkstatteinsatzfahrzeuge angeboten werden und der Vertrieb von Elektroflottenfahrzeuge gesteigert werden. Als Marketinginstrument könnten Händler ihren ElektrofahrzeugkundInnen bei längeren Strecken Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren anbieten, um den Kauf eines Elektrofahrzeugs attraktiver zu gestalten. Auch im Online-Vertrieb steckt noch großes Wachstums- und Wertschöpfungspotential, wird bedacht, dass heutzutage der Großteil der Einkäufe bereits online getätigt wird. Insbesondere zur Ansprache von gewerblichen KundInnen stellen digitale Kaufplattformen eine attraktive Alternative zum stationären Automobilhandel dar, da die Emotionen in diesem Kaufprozess eine untergeordnete Rolle spielen. Im After-Sales-Bereich könnten Händler Komplettservice-Pakete für Elektrofahrzeuge anbieten und digitale Daten nutzen. Durch die Vernetzung des Elektrofahrzeugs mit dem Eigenheim, der Ladeinfrastruktur und der Gewinnung von

erneuerbaren Energien werden neue Wertschöpfungspotentiale für Händler geschaffen. KundInnen, die sich ein Elektrofahrzeug anschaffen, präferieren eine Ladung zu Hause mit selbst erzeugtem Strom. Neue Geschäftsmöglichkeiten ergeben sich daher im Verkauf, der Beratung und Planung sowie bei der Installation von geeigneter Ladeinfrastruktur. Weitere Potenziale finden sich in der Werkstatt. Elektrofahrzeuge sind weniger wartungsintensiv und reparaturanfällig als Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren. Um dennoch eine hohe Werkstattauslastung zu generieren, könnten frühzeitig Kostenvoranschläge für anstehende Service-Leistungen an KundInnen geschickt werden, ein Hol- und Bringdienst, sowie Ersatzfahrzeuge während des Werkstattaufenthalts angeboten werden. Auch werden Elektrofahrzeuge künftig bei Carsharing-Angeboten eine wichtige Rolle spielen. Hierbei könnten Händler selbstständig eigene E-Carsharing-Lösungen anbieten oder Kooperationen mit anderen Anbietern eingehen.

Das Kapitel 4.2. zeigt auf, dass Mobilitätsdienstleistungen den klassischen Automobilvertrieb auf lange Sicht ersetzen werden und der Ruf nach multimodale Mobilitätskonzepte bzw. Mobility-as-a-Service-Angeboten lauter wird. Hauptgründe für die Transformation zum Mobilitätsdienstleister werden vorrangig im vermehrten Wunsch nach mehr Flexibilität und Freiheit gesehen. Vor allem Carsharing-Angebote erfreuen sich zunehmender Popularität und führen bei Händlern zu einer höheren Kundenbindung. Insbesondere im urbanen Bereich ergeben sich durch händlerereignis Carsharing-Konzepte neue Einnahmequellen. So könnten Händler Wartungs- und Reparaturarbeiten an Carsharing-Fahrzeugen selbst durchführen und haben im Gegensatz zu anderen Carsharing-Anbietern weitreichende Erfahrungen und Kompetenzen im Einkauf und Vertrieb von Fahrzeugen. Durch das Angebot von zusätzlichen Mobilitätsdienstleistungen machen sich Autohäuser unabhängiger von Herstellern. Für Händler ergeben sich neben unterschiedlichen Carsharing-Konzepten weitere Wertschöpfungspotentiale durch das Angebot von Auto-Abos. KundInnen profitieren hinsichtlich Kostentransparenz, Kalkulierbarkeit und Flexibilität. Für den Händler bedeuten Auto-Abos eine höhere Kundenbindung und Ansprache einer neuen Zielgruppe. Die Wertschöpfungspotentiale während der Nutzung eines Auto-Abos bleiben zur Gänze beim Händler. Volvo geht sogar davon aus, dass bis zum Jahr 2025 bereits die Hälfte ihrer KundInnen auf ein Abo-Modell umsteigen werden.

Als Basis für die Entwicklung von neuen Mobilitätskonzepten wird die Vernetzung von Fahrzeugen mit den NutzerInnen gesehen. Neue Geschäftsmodelle könnten sich mittels mobilen Online-

Diensten und durch das Sammeln, das Analysieren und die Nutzung von Daten ergeben. Händler könnten anhand der Daten Kundenbedürfnisse frühzeitig erkennen und vertriebsseitig besser bedienen. Im After-Sales-Bereich könnten durch die Datenübermittlung der vernetzten Fahrzeuge Umsätze aus dem Wartungs- und Reparaturgeschäft abgesichert werden. Des Weiteren kann die Terminplanung und somit auch die Auslastung in den Werkstätten besser gesteuert werden. Darüber hinaus bieten vernetzte Fahrzeuge dem Händler die Möglichkeit, in ständiger Verbindung und stetigem Austausch mit KundInnen zu stehen. In der Literatur wird beschrieben, dass sich bis zum Jahr 2030 ein mögliches Marktvolumen von 750 Mrd. Euro durch Connected Services ergeben wird.

Wie im Kapitel 4.4. beschrieben wird, liefern autonome Fahrzeuge die Lösung hinsichtlich des Rückganges von Führerscheinneulingen, der Mobilität von älteren Menschen, der hohen Kosten für Fahrzeugbesitz, der zunehmenden Verkehrsdichte in Städten und des damit einhergehende Parkplatzproblems. Insbesondere im Sharing-Bereich besteht ein großes Einsatzpotential für autonome Fahrzeuge. Dadurch eröffnen Händler bzw. Mobilitätsanbieter ihren KundInnen künftig neue On-Demand-Mobilitätsangebote. Durch den Einsatz von autonomen Fahrzeugen als Car-sharing-Fahrzeug wird sich ein Sharing-Konzept auch in weniger stark besiedelten Regionen lohnen, da diese Fahrzeuge auf Wunsch an unterschiedliche Orte abgerufen werden können. Eine weitere Möglichkeit bietet autonomes Carsharing mit Elektrofahrzeugen, das die Nachteile der geringen Reichweite durch Zurverfügungstellung eines neuen Fahrzeugs auf Abruf kompensiert. Auch sind autonome Elektrofahrzeuge weniger wartungsintensiv, wodurch geringere Betriebskosten für den Anbieter entstehen. Neben dem Einsatz in Sharing-Konzepten bietet der Einsatz von autonomen Fahrzeugen als Transportmittel auch in der Logistik-, Gesundheits- und Lebensmittelbranche neue Ertragspotentiale, indem beeinträchtigte Menschen, Ersatzteile oder Einkäufe autonom von A nach B befördert werden können. Die Automatisierung des Straßenverkehrs wird schrittweise in unterschiedlichen Stufen stattfinden. Hierzu müssen neben den Fahrzeugfunktionen auch die Einsatzgebiete und Infrastrukturen ein automatisiertes Fahren ermöglichen.

## 6. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

In diesem Kapitel wird die Methodologie, die Erhebungsmethode, das Sampling sowie die Auswertungsmethode und die Qualitätssicherung des empirischen Forschungsteils behandelt. Im Anschluss werden die Ergebnisse der empirischen Forschung dargelegt, welche in weiterer Folge die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen ermöglichen und somit den Abschluss dieses Kapitels bilden.

### 6.1. Forschungsdesign und Methodenwahl

Die empirische Forschung kann prinzipiell nach der quantitativen oder qualitativen Methode erfolgen. Ziel der empirischen Forschung ist es, Erkenntnisse durch Erfahrungen zu sammeln und diese Beobachtungen in die Praxis zu verankern. Bei der quantitativen Forschungsmethode liegt der Fokus auf präzisen Messungen, mit dem Ziel, möglichst umfangreiches Datenmaterial statistisch zu analysieren und strukturiert darzustellen. Die qualitative Forschung hingegen zielt auf die Interpretation sozialer Phänomene ab und stellt die verbalisierte Betrachtung in den Mittelpunkt. (vgl. Ebster & Stalzer, 2017, S. 150-152) Für die Erstellung dieser Masterarbeit wird die qualitative Forschungsmethode angewandt, die viel offener und flexibler ist als die quantitative Forschung. Bei der qualitativen Forschung geht es primär um das Beschreiben, die Interpretation und das Verständnis von Zusammenhängen. Ein weiteres Merkmal der qualitativen Forschung ist, dass die Befragung nicht standardisiert und vorherbestimmt ist, sodass ein großer Informationsgehalt erreicht wird. Meist kommt ein thematischer Leitfaden zum Einsatz. Die Fragen werden jedoch offen gestellt, um die Antwortmöglichkeiten weitestgehend flexibel zu gestalten. (vgl. Berger-Grabner, 2022, S. 127)

### 6.2. Qualitative Erhebungsmethode

Laut Ebster & Stalzer (vgl. 2017, S. 142) sind qualitative Experteninterviews einer der wichtigsten Methoden bei der empirischen Forschung. Grundsätzlich wird zwischen Einzel- und Gruppengesprächen unterschieden. Hierbei handelt es sich um mündliche Befragungen, die im Gegensatz

zur quantitativen Forschungsmethode viel offener gestaltet werden können und thematisch stärker in die Tiefe gehen.

Im Zuge der qualitativen Forschung für diese Masterarbeit wurden leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Diese Methode empfiehlt sich immer dann, wenn mehrere unterschiedliche Themenblöcke behandelt werden, Meinungen wiederzugeben sind und dazu völlige Offenheit in der Beantwortung der Fragen erreicht werden soll. (vgl. Gläser & Laudel, 2009, S. 111) Der Interviewleitfaden dient als Unterstützung und zur Orientierung. Der Vorteil von leitfadengestützten Interviews liegt im freien Antworten der Befragten und dem dadurch größeren Informationsgewinn. (vgl. Kruse, 2015, S. 212) Es empfiehlt sich die Verwendung von offenen Fragen, um die Interviewten nicht zu beeinflussen und deren Meinungen bzw. Sichtweisen zu erhalten. Um möglichst viel und vor allem Persönliches von den InterviewpartnerInnen zu erfahren, sollten ein Vertrauensverhältnis geschaffen werden und den ExpertInnen die Möglichkeit gegeben werden, das Gespräch selbst zu strukturieren. (vgl. Berger-Grabner, 2022, S. 144) Der Leitfaden soll als Bauplan dienen und alle zentralen Themen beinhalten. Auf eine übersichtliche Ausgestaltung sollte geachtet werden, um den Gesprächsfluss während der Interviews zu bewahren und die Anwendung zu erleichtern. Darüber hinaus hilft der Interviewleitfaden die Interviews zu strukturieren und eine Vergleichbarkeit der geführten Gespräche zu erzielen. (vgl. Kruse, 2015, S. 203-209) Vor Durchführung der Interviews sollte ein Pretest erstellt werden, um die Funktionalität, die Formulierungen der Fragen sowie den dafür vorgesehenen Zeitrahmen zu überprüfen (vgl. Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 34).

### **6.3. Sampling**

Das Sampling bei Experteninterviews orientiert sich in erster Linie an den Forschungsfragen. Primär gilt es, Personen zu finden, die Auskünfte zum Forschungsgegenstand liefern können. (vgl. Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 34-35) Es gilt zu bedenken, dass die Auswahl der InterviewpartnerInnen über die Art und Qualität der erhaltenen Informationen entscheidet. Daher sollte im Vorfeld überprüft werden, wer über die relevanten Informationen verfügt und auch bereit ist diese preiszugeben. Die InterviewpartnerInnen erzählen hauptsächlich von eigenen Erfahrungen, Ansichten und Einschätzungen, weshalb eine Beurteilung der erhaltenen Informationen auf den

zu erforschenden Sachverhalt erst bei mehreren InterviewpartnerInnen aussagekräftig wird. (vgl. Gläser & Laudel, 2009, S. 117)

Im Falle der vorliegenden Masterarbeit sind ExpertInnen jene Personen, die sich in Führungspositionen im steirischen Automobilhandel befinden und Erfahrungen und Wissen zu den unterschiedlichen Mobilitätstrends und deren Auswirkungen auf die Branche bzw. künftigen Entwicklungen liefern können. Die ExpertInnen wurde vorab per E-Mail kontaktiert und über das Forschungsthema informiert. Die Terminfindung gestaltete sich als problemlos. Die Interviews wurden allesamt in Präsenz am Unternehmensstandort der jeweiligen InterviewpartnerInnen durchgeführt und via Audioaufnahme aufgezeichnet. Vorab wurden alle ExpertInnen über die Aufzeichnung und Anonymisierung informiert und über die Datenerhebung und -verarbeitung lt. DSGVO aufgeklärt. Die unterschriebenen DSGVO-Formulare werden aufbewahrt. Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die befragten ExpertInnen inkl. Interviewdauer:

Nummer	Funktion	Datum	Dauer
IP01	Geschäftsführung	04.01.2023	00:46:32
IP02	Geschäftsführung	17.01.2023	00:52:40
IP03	Geschäftsführung	18.01.2023	01:00:02
IP04	Geschäftsführung	20.01.2023	01:10:17
IP05	Geschäftsführung	19.01.2023	01:06:20
IP06	Geschäftsführung	31.01.2023	01:03:39
IP07	Geschäftsleitung	06.02.2023	01:28:01
IP08	Geschäftsführung	14.02.2023	01:57:26
IP09	Leitung Kundencenter	09.03.2023	00:50:25
<b>Interviewdauer gesamt</b>			<b>10:15:22</b>

Tabelle 1: InterviewpartnerInnen

Quelle: Eigene Darstellung

## **6.4. Auswertungsmethode**

Zur Auswertung und Analyse der Interviews wurde die strukturierte Inhaltsanalyse nach Kuckartz angewandt. Im Mittelpunkt des gesamten Auswertungsprozesses stehen die Haupt- bzw. Subkategorien. Durch Kategorisierung und Codierung des erhaltenen Interviewmaterials und durch das Vergleichen und das Kontrastieren erlangt die Auswertung an Differenziertheit, Aussagekraft und Komplexität. Nach Durchführung der Experteninterviews wurden Transkripte erstellt und sämtliche personenbezogene Daten anonymisiert. Anschließend wurden die Interviews sorgfältig gelesen und wichtige Textstellen markiert bzw. Anmerkungen notiert. In der zweiten Analysephase wurden die Hauptkategorien gebildet, um die gesammelten Daten inhaltlich zu strukturieren. Die Kategorienbildung ist in erster Linie von den Forschungsfragen, der Zielsetzung und dem Vorwissen der Forschenden abhängig. Danach wurde das Interviewmaterial nach Hauptkategorien codiert. Im nächsten Schritt werden die Hauptkategorien verfeinert und pro Hauptkategorie wurden Subkategorien gebildet. Diese Subkategorien können entweder induktiv oder deduktiv sein. Deduktive Kategorien werden unabhängig von den empirischen Daten gebildet und induktive Kategorien ergeben sich aus den erhobenen Interviewdaten. Im zweiten Codierprozess wurde das Interviewmaterial nach den ausdifferenzierten Subkategorien erneut codiert. Die letzte Phase beinhaltet die einfache und komplexe Analyse des Interviewmaterial bzw. die Präsentation der Ergebnisse. Zur besseren Visualisierung der Ergebnisse wurde die Software MAXQDA als Unterstützung des gesamten Auswertungsprozesses herangezogen. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 63, 97-98, 100-110, 117, 194)

## **6.5. Kategoriensystem**

Bei der Bildung von Kategorien gibt es laut Kuckartz (vgl. 2018, S. 64) verschiedene Vorgehensweisen. Einerseits können Kategorien auf Basis von Theorien, Hypothesen oder eines Interviewleitfadens gebildet werden. Dies entspricht der sogenannten deduktiven Kategorienbildung. Andererseits können die Kategorien auch anhand des empirischen Datenmaterials erstellt werden. Kuckartz beschreibt diese Methode als induktive Kategorienbildung.

Die nachfolgende Tabelle liefert einen Überblick über das Kategoriensystem für diese Arbeit, gliedert nach Haupt- und Subkategorien:

Hauptkategorien	Subkategorien
1. Lage im steirischen Automobilhandel	1.1. Herausforderungen 1.2. Trendentwicklungen und Treiber zur Veränderung
2. aktuelle Bedeutung und Entwicklung des Megatrends Mobilität bzw. der Mobilitätstrends	2.1. Elektromobilität 2.2. Mobilität als Dienstleistung 2.3. Vernetzte Fahrzeuge 2.4. Autonomes Fahren
3. Herausforderungen und Möglichkeiten durch den Megatrend Mobilität	3.1. Chancen für Vertrieb und After-Sales 3.2. Risiken für Vertrieb und After-Sales
4. Strategie	4.1. Neue Geschäftsmodelle 4.2. Neue Wertschöpfungspotenziale 4.3. Handlungsempfehlungen und Maßnahmen 4.4. Autohaus der Zukunft

Tabelle 2: Kategoriensystem

Quelle: Eigene Darstellung

## 6.6. Qualitätsicherung

Als Gütekriterien für die empirische Forschung werden Objektivität, Reliabilität sowie interne und externe Validität angeführt. Des Weiteren wird zwischen interner und externer Studiengüte unterschieden. Die interne Studiengüte ist gekennzeichnet durch Datensicherung in Form von Audio- oder Videoaufnahmen, Berücksichtigung von Transkriptionsregeln, vollständiger Transkription des Interviews, Anonymisierung der erhobenen Daten, sorgfältiger Bildung von Haupt- und Subkategorien, Codierung des gesamten Interviewmaterials sowie durch Auditierbarkeit, sprich Nachvollziehbarkeit der Codierungen. Die externe Studiengüte hingegen beinhaltet hauptsächlich die Übertragbarkeit und Verallgemeinerung der Ergebnisse. Um die Verallgemeinerbarkeit der empirischen Forschung zu erhöhen, können Diskussionen mit ExpertInnen und ForschungsteilnehmerInnen, aber auch der ausgedehnte Aufenthalt im Feld oder eine Kombination aus verschiedenen Forschungsmethoden, die sogenannte Triangulation, zum Einsatz kommen. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 202, 204-205, 217-218)

In vorliegender Masterarbeit werden die Gütekriterien durch die gewissenhafte Auswahl der ExpertInnen sowie durch die sorgfältige Bildung von Kategorien und die Volltranskripte der Interviews gewährleistet. Um die Nachvollziehbarkeit sicherzustellen, werden alle Interviews digital aufgezeichnet und als anonymisierte Transkripte dokumentiert. Sämtliche Namen von Hersteller, Mitbewerber, Kooperationspartner sowie fahrzeugbezogene Daten wurden in den Transkripten anonymisiert, um keine Rückschlüsse auf die InterviewpartnerInnen zu ermöglichen.

## 7. ERGEBNISDARSTELLUNG DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

### 7.1. Lage im steirischen Automobilhandel

Der Großteil der InterviewpartnerInnen sieht die rückläufigen Zulassungszahlen im Neuwagenbereich derzeit als eine der größten **Herausforderungen** in der Automobilbranche. Gründe hierfür sehen die ExpertInnen in regulatorische Maßnahmen, wie den CO<sub>2</sub>-Emissionsvorgaben der EU, aber auch die kontinuierlich steigende Besteuerung von Fahrzeugen mit Verbrennungsmotoren, stellt den Automobilhandel vor neue Herausforderungen. Diese politischen Maßnahmen und Rahmenbedingungen seitens Politik und Europäischer Union verunsichern KundInnen in der Wahl der Antriebstechnologie, was wiederum zur Kaufzurückhaltung führt (vgl. IP09, 2023, Z. 18-23). Aber nicht nur KundInnen sind mit den raschen Neuerungen und technologischen Fortschritten der Antriebsalternativen überfordert, auch für Händler gibt es lt. den Befragten keine Umstellungsphase, um sich auf die neuen Gegebenheiten hinsichtlich Elektromobilität einzustellen. Abgesehen davon sehen die ExpertInnen die wirtschaftliche Situation potenzieller KäuferInnen als weitere aktuelle Herausforderung für den Automobilhandel. Ausgelöst durch die Corona-Pandemie und verstärkt durch den anhaltenden Krieg in Europa steigt die Inflation auf Rekordwerte. KundInnen haben lt. Meinung der ExpertInnen derzeit große finanzielle Belastungen aufgrund steigender Kosten in nahezu allen Lebensbereichen, sodass der Kauf eines Fahrzeugs nicht als Priorität gesehen wird. Auch die Nichtberechenbarkeit der weiteren Entwicklung der wirtschaftlichen Situation schmälert die Kaufabsichten derzeit enorm. Bedingt durch die weltweite Pandemie und den Ukrainekrieg leidet auch die Verfügbarkeit von Fahrzeugen sehr stark, da die Lieferketten nicht in dem Maße funktionieren, wie es die Interviewten vor diesen Ereignissen gewohnt waren. Die Verknappung des Angebots führt dazu, dass die Preise für Neufahrzeuge steigen und der sogenannte gut situierte Mittelstand als Kundengruppe aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Gesamtsituation wegbricht. Dies wiederum resultiert in niedrigen Verkaufszahlen. Weniger verkaufte Neufahrzeuge bedeuten letztendlich auch weniger Fahrzeuge in der Werkstatt, weniger verkaufbare Dienstleistungsstunden, weniger Ersatzteile und eine generelle Redimensionierung des Geschäfts. (vgl. IP01, 2023, 33-36)

Aus den Interviews geht klar hervor, dass die Umstellung des klassischen Vertriebssystems auf ein Agenturmodell als weitere Herausforderung gesehen wird und die Tendenz seitens der Hersteller eindeutig in diese Richtung geht. IP01 (vgl. 2023, Z. 7-18) meint, dass Hersteller durch diese Umstellung ihre Vertriebskosten senken möchten. Dies gelingt durch eine Spannenkürzung gegenüber den Händlern. Auch gilt zu beachten, dass die rechtlichen Aspekte beim Abschluss eines Kaufvertrages bei einem Agentursystem dann zum Hersteller wandern und nicht mehr beim Händler liegen (vgl. IP08, 2023, Z. 88-90). Zusammenfassend hat ein Agenturmodell mehr Vorteile für Hersteller hinsichtlich Datenhoheit und besserer Margen (vgl. IP09, 2023, Z. 39-44).

Die befragten ExpertInnen sind sich auch im Bereich Personal einig und sehen in der Personalsuche und im Halten des Personals eines der zentralen Themen, die es zu bewerkstelligen gilt. Der Fokus muss auf die Ausbildung von MitarbeiterInnen gerichtet werden, damit künftig durch diese Fachkräfte Erträge für das Unternehmen erwirtschaftet werden können (IP01, 2023, Z. 198-205). Abgesehen von Aus- und Weiterbildungen des Personals müssen sich Unternehmen Strategien überlegen, wie sie MitarbeiterInnen künftig im Unternehmen halten können (IP07, 2023, Z. 707-711). Einzig IP08 (vgl. 2023, Z. 56-77) gibt bekannt, dass Personalprobleme derzeit kein Thema im Unternehmen seien, da die Fluktuation in der Gruppe unter 3 % betrage, jedoch dadurch wenig neue Ideen, Innovationen und Herangehensweisen in das Unternehmen einfließen.

Auch die Transformation innerhalb der Branche wird von den meisten ExpertInnen als Herausforderung genannt. Neben der Elektromobilität sehen die Befragten auch veränderte Nutzungsformen von Mobilität als ausschlaggebend für den fundamentalen Wandel in der Branche. IP03 (vgl. 2023, Z. 5-11, 182-190) meint hierzu, dass Mobilität in der Zukunft mit hoher Sicherheit flexibler sein werde und Alternativen wie Carsharing großen Anklang finden werden. Die Herausforderung des Händlers liegt künftig darin, KundInnen dahingehend zu beraten, die passendste Mobilitätslösung zu finden und sich vom Gedanken des Verkaufs eines Fahrzeugs zu lösen.

Die geführten Interviews belegen, dass sich die Experten der Veränderung innerhalb der Branche, wie auch den veränderten Kundenansprüche an das Thema Mobilität bewusst sind. Laut IP06 (vgl. 2023, Z. 67-68) ist die Automobilbranche einer der wenigen Branchen, bei der eine Vielzahl an global wirkenden Megatrends aufeinandertreffen. Gründe für diese **Trendentwicklungen und Treiber zur Veränderung** innerhalb der Branche sehen die Befragten einerseits in politischen Vorgaben, Stichwort CO<sub>2</sub>-Emissionen, aber auch in der Gesellschaft und im veränderten Zugang zum

Thema Umwelt und Klimawandel. Angesichts des steigenden Umweltbewusstseins, den regulatorischen Maßnahmen der EU-Kommission, sowie der Dekarbonisierung, sind Hersteller gezwungen die Trendentwicklung in Richtung Elektromobilität voranzutreiben. Die Politik bzw. die Europäische Union geben vor, dass ab 2035 nur noch Fahrzeuge mit Elektromotor produziert werden dürfen (vgl. IP05, 2023, Z. 59-64).

Neben der Trendentwicklung hinsichtlich neuer Antriebstechnologien ist für die ExpertInnen auch ein Wandel in der gesamtgesellschaftlichen Werteeinstellungen erkennbar, sodass der Wunsch nach neuen und flexibleren Mobilitätslösungen lauter wird. IP01 (vgl. 2023, Z. 46-48, 120-124) ist der Meinung, dass sich das Nutzungsverhalten von KundInnen stark verändern und die individuelle Mobilität zunehmend selektiver werde und darüber hinaus kurzfristigere und flexiblere Mobilitätslösungen für den individuellen Bedarf in den Vordergrund rücken. Als Beispiele für neue Nutzungsmodelle nennen die ExpertInnen hier Mietmodelle, Carsharing-Angebote oder auch Auto-Abos. Vor allem in Langzeitmieten und Abos wird großes Potenzial gesehen, um den temporären Mobilitätsbedarf zu stillen und trotz den Teuerungen individuell mobil zu sein zu können. Die aktuell vorherrschende gesellschaftliche Trendentwicklung stellt den Nutzenaspekt eindeutig vor den Besitzgedanken (vgl. IP07, 2023, Z. 88-90). IP04 (vgl. 2023, Z. 49-53) gibt zu verstehen, dass Carsharing-Angebote vorrangig im urbanen Bereich Zuspruch finden werden und im ländlicheren Gebiet nach wie vor der Individualverkehr vorhanden sein werde. Zusammengefasst behaupten die Befragten, dass sich der Automobilhändler künftig zum Anbieter von Mobilitätslösungen transformieren und als Mobilitätspartner gegenüber seinen KundInnen auftreten werde, mit dem vorrangigen Ziel, KundInnen mobil zu halten und die passende Lösung dazu anzubieten.

Der Großteil der befragten ExpertInnen ist der Meinung, dass die junge Generation nicht mehr derart stark an der Individualmobilität und somit am Führerschein an sich interessiert sei. Auch verliert das Fahrzeug als Statussymbol immer mehr an Wichtigkeit für jungen Menschen. Begründet werden diese Trendentwicklungen seitens der Befragten durch die Tatsache des immer stärker werdenden Umweltgedankens, dass die Ballungsgebiete zunehmend besser durch öffentliche Verkehrsmöglichkeiten erschlossen werden, aber auch durch die steigenden Kosten, die mit dem Besitz eines Fahrzeugs verbunden sind. IP02 (vgl. 2023, Z. 52-59) meint hierzu, dass es zwischen urbanem und ländlichem Bereich klar zu differenzieren gelte, da Menschen im ländlichen

Raum nach wie vor auf das eigene Fahrzeug angewiesen seien und es dort weiterhin als Statussymbol angesehen werde. Ein Interviewpartner gibt zum Thema Statussymbol zu verstehen, dass im Premiumbereich keine signifikanten Unterschiede zu spüren seien, jedoch mit Ausbreitung der Elektromobilität auch die Markenloyalität zu hochpreisigen und leistungsstarken Fahrzeugen abnehmen werde (vgl. IP07, 2023, Z. 135-154).

Auch die Digitalisierung und der Online-Vertrieb verändert die Automobilbranche nach Meinung der ExpertInnen nachhaltig, sodass viele KundInnen bereits bestens informiert und vorbereitet ins Autohaus kommen und das Fahrzeug eigentlich online kaufen könnten. Umso wichtiger ist es lt. den Befragten, dass Händler ihre Dienstleistungen und Produkte auf Webseiten und Social-Media-Kanälen bewerben und nicht nur die klassischen Vertriebskanäle nutzen. Es gibt zunehmend Käufergruppen, die einen digitalen Abwicklungsprozess bevorzugen, unabhängig von Öffnungszeiten (vgl. IP01, 2023, Z. 446-451). Zwar wird lt. ExpertInnen auch künftig die breite Masse noch offline kaufen, da die Anschaffung eines Fahrzeugs einen großen finanziellen Aufwand darstellt, digitale Vertriebskanäle gewinnen jedoch immer mehr an Bedeutung. IP03 (vgl. 2023, Z. 418-421) ist der Ansicht, dass primär im B2B-Bereich der Online-Vertrieb funktionieren werde, wenn KundInnen bereits das fünfte oder sechste Fahrzeug des gleichen Modells für ihren Fuhrpark kaufen. Gerade bei Elektrofahrzeugen und dem Thema Ladeinfrastruktur findet IP05 (vgl. 2023, Z. 499-502) hingegen, dass KundInnen die persönliche Beratung im Autohaus bevorzugen, da vielmehr Know-how gefragt sei. IP08 (2023, Z. 410-411) kann sich vorstellen, dass „die Onlinequote im Low-Budget-Bereich wesentlich größer sein wird als wie im Premium-Bereich.“ Dem stimmt auch IP07 (2023, Z. 167-168) zu und meint, dass der reine Online-Vertrieb lediglich für „relativ einfache verständliche Modelle und Fixpreise“ möglich sei. Gerade in Zeiten des Technologieumbruchs, bevorzugen KundInnen das persönliche Beratungsgespräch. Weitere Treiber zur Transformation innerhalb der Branche sind das autonome Fahren und die Vernetzung der Fahrzeuge, wobei das autonome Fahren noch als Zukunftsthema angesehen wird (vgl. IP03, 2023, Z. 59; IP04, 2023, Z.57-58; IP08, 2023, Z. 108-109).

## 7.2. Aktuelle Bedeutung und Entwicklung des Megatrends Mobilität

In den Subkategorien Herausforderungen und Trendentwicklungen und Treiber zur Veränderung wurde das Thema **Elektromobilität** von den ExpertInnen bereits mehrfach als Ursache für die Transformation der Branche erwähnt. Aus den geführten Interviews lässt sich erkennen, dass die Elektromobilität längst eine große Rolle im Automobilhandel spielt und bereits ein Viertel der verkauften Fahrzeuge Elektrofahrzeuge sind. Begünstigt wird diese Zahl durch die Vorgaben von Hersteller und Standards, die Händler diesbezüglich zu erfüllen haben. „Ich als Händler bin eigentlich fast gezwungen Elektroautos zu verkaufen, dass ich meine CO<sub>2</sub>-Ziele erreiche“, so beschreibt IP05 (2023, Z. 216-217) die derzeitige Marktsituation. Neben der Elektromobilität sehen die Befragten auch in anderen Antriebstechnologien Zukunftspotenzial. So werden Hybrid, Wasserstoff und E-Fuels als Alternativen genannt, wobei der Elektromobilität aktuell am meisten Bedeutung und Zukunftsfähigkeit zugesprochen wird. Laut ExpertInnen wird sich nicht die eine Antriebstechnologie durchsetzen, vielmehr wird es ein Mix aus den vorhin genannten Technologien werden. IP09 (vgl. 2023, Z. 185-190) ist der Meinung, dass noch nicht alle Alternativen ausgeschöpft seien und innerhalb der nächsten fünf bis zehn Jahre große Fortschritte zu alternativen Antriebstechnologien gemacht werden müssen, um die Umwelt zu entlasten. Essenziell für Händler ist es, auf diese Themen aufzuspringen und sich mit der Umstellung auseinanderzusetzen (vgl. IP04, 2023, Z. 284-286).

Seitens der KundInnen findet die Elektromobilität vermehrt im B2B-Bereich Zuspruch, da es staatliche Förderungen für die Anschaffung und viele steuerliche Begünstigungen für Elektrofahrzeuge gibt (vgl. IP08, 2023, Z. 211-219). Der Großteil der ExpertInnen schätzt die Verteilung der verkauften Elektrofahrzeuge auf 80 % BusinesskundInnen und 20 % PrivatkundInnen ein. Im B2C-Bereich gibt es nach Meinung der ExpertInnen daher noch Handlungsbedarf, um die Verkaufszahlen voranzutreiben. Die Hemmnisse sehen sie einerseits in den höheren Anschaffungskosten von Elektrofahrzeugen gegenüber Fahrzeugen mit Verbrennungsmotoren und andererseits schreckt das Thema Ladeinfrastruktur potenzielle KäuferInnen nach wie vor ab. Vor allem für KundInnen aus städtischen Gebieten, mit Großteils Mehrparteienhäusern und mangelnder oder schlichtweg nicht vorhandenen Lademöglichkeiten, ist die Anschaffung eines Elektrofahrzeugs derzeit nicht relevant (vgl. IP06, 2023, Z. 124-129). Hingegen haben KundInnen mit Einfamilien-

häusern im ländlichen Gebiet die Möglichkeit, eigene Ladestationen in Kombination mit Photovoltaik-Anlagen zu installieren (vgl. IP04, 2023, Z. 135-139). Neben der Unsicherheit hinsichtlich der Lademöglichkeiten sehen die ExpertInnen das Thema der Reichweiten als weiteres Hemmnis. IP03 (vgl. 2023, Z. 155-160) entkräftigt diese Bedenken, da die durchschnittlichen Tagesstrecken von AutofahrerInnen überschaubar seien und diese Distanz allemal mit Elektrofahrzeugen zurückgelegt werden können. Außerdem gibt es Schnellademöglichkeiten für VielfahrerInnen und auch der Ausbau der Ladeinfrastruktur wird sich rasch weiterentwickeln. Befürchtungen betreffend mangelnde Reichweiten werden in naher Zukunft durch Fahrzeugbatterien mit bis zu achthundert Kilometer Reichweite gelöst sein (vgl. IP04, 2023, Z. 130-133). IP05 (vgl. 2023, Z. 291-306) sieht das Elektrofahrzeug für KundInnen, die am Speckgürtel einer Stadt wohnen und zu Hause eine Lademöglichkeit haben, die dazu noch mit Solarenergie betrieben werde, als optimale und zeitgerechte Mobilitätslösung. Benötigt werden Elektrofahrzeuge aber eher im urbanen Bereich, da hier die CO<sub>2</sub>-Emissionen um ein Vielfaches höher sind als am Land. Hier sehen die ExpertInnen aber noch Herausforderungen bei den öffentlichen Lademöglichkeiten. Die Befragten sind aber dennoch überzeugt, dass die Anteile im Privatkundenbereich steigen werde, wenn es attraktive Förderungen gäbe. Eine breitere Produktpalette mit leistbaren Fahrzeugen, eine dezentrale Energiegewinnung und leistungsstarke Stromleitungsnetze werden von den Interviewten als Schlüssel zum Erfolg für Elektrofahrzeugen gesehen. Die ExpertInnen sehen vorrangig die Politik mit vernünftigen Förderungen, sowohl für BusinesskundInnen als auch für PrivatkundInnen, wie auch die Hersteller, die die Fahrzeugpreise dementsprechend anpassen müssen, in der Verantwortung.

Um den vorhin erwähnten Bedenken von KundInnen in Bezug auf Elektrofahrzeuge entgegen zu wirken, ist laut ExpertInnen gut ausgebildetes Personal mit hohen Beratungskompetenzen essenziell für den Automobilhandel. Neben VerkäuferInnen, die KundInnen fachmännisch zum Produkt an sich beraten, ist auch speziell ausgebildetes Fachpersonal in den Werkstätten erforderlich, sodass MitarbeiterInnen im After Sales hierfür die Hochvoltausbildung 2 und 3 durchlaufen müssen (vgl. IP01, 2023, Z. 99-104). IP04 (vgl. 2023, Z. 106-108) gibt zu verstehen, dass sich klassischen MechanikerInnen zu ElektrotechnikerInnen transformieren, die sich mit viel Software auseinandersetzen müssen. Im Vertrieb ist zusätzliches technisches Know-how nötig, um Kun-

dInnen bestmöglich beraten zu können und Aufklärungsarbeit zu leisten. Neben fahrzeugbezogenen Fragen werden VerkäuferInnen auch zu BeraterInnen in Hinblick auf Ladelösungen, Wallboxen, Ladekarten bis hin zu Anschlussleitungen. (vgl. IP02, 2023, Z. 157-159)

In Bezug auf die Bedeutung der Elektromobilität für das Klima bzw. die Umwelt meinen die ExpertInnen zwar, dass Elektromotoren durch den nicht vorhandenen CO<sub>2</sub>-Ausstoß zur Verbesserung der Klimabilanz beitragen werden, jedoch stellen einige Experten die sogenannte bessere Gesamtbilanz von Elektrofahrzeugen gegenüber Verbrennungsfahrzeugen in Frage. IP03 (vgl. 2023, Z. 140-143) meint, dass aktuell der Produktionsaufwand der Fahrzeuge, der Aufwand für den Verkauf von Elektrofahrzeugen und die Wiederaufbereitung von Fahrzeugbatterien zu hoch sei, um von CO<sub>2</sub>-Neutralität sprechen zu können. Dies würde sich erst bei einem Marktanteil von vierzig bis fünfzig Prozent ändern. Auch befürchten die Befragten, dass durch den benötigten Strom für das Laden, eine Energiekrise entstehen könnte. Des Weiteren stehen lt. ExpertInnen die Bereiche Arbeitsbedingungen, insbesondere Kinderarbeit, die verwendeten Materialien bzw. der Abbau von Rohstoffen, die Batterieentsorgung und letztendlich auch das Thema rund um den Strom zur Diskussion. All diese Fakten verunsichern KundInnen und auch für Händler ist nicht klar, wohin die Reise geht. Wohlmöglich investieren Händler nun in den Ausbau der Ladeinfrastruktur am Firmenstandort und in stärkere Stromleitungen, wohlwissend, dass die Elektromobilität vielleicht doch nicht der Weisheit letzter Schluss ist und die Energiebilanz solcher Fahrzeuge wohlmöglich nicht so grün ist, wie sie vermarktet wird. (vgl. IP05, 2023, Z. 260-279)

Aus den Interviews lässt sich ableiten, dass das der Trend **Mobilität als Dienstleistung** künftig als das Zukunftsthema innerhalb der Automobilbranche gesehen wird und durch das zusätzliche Angebot auch neue Wertschöpfungspotenziale für den Automobilhandel entstehen werden. IP02 (vgl. 2023, Z. 262-274) spricht davon, dass sich das Nutzungsverhalten von Menschen in den nächsten Jahren massiv ändern werde und dem Auto-Abo ein Zukunftspotenzial von bis zu 25 % vom Marktanteil vorausgesagt werde. Dem stimmt auch IP03 (2023, Z. 224-227) zu und behauptet sogar, „dass wir in den nächsten Jahren bald so weit sind, dass wir 50 % des Angebots in einer Mietvariante, Sharing-Variante, also einer Nicht-Besitz-Variante, sagen wir so, haben werden und 50 % werden weiterhin Besitztum haben wollen und werden.“

Die Forderung seitens KundInnen nach Alternativen zum Besitz eines Fahrzeugs sind deutlich erkennbar und daher sehen die ExpertInnen das Angebot von Mobilitätsdienstleistungen als unausweichlich, um den unterschiedlichen Kundenansprüchen gerecht zu werden. Als mögliche Nutzenszenarien nennen die Befragten hier beispielsweise den temporären Bedarf eines Fahrzeugs während einer Ausbildung an einem anderen Standort als Mobilitätslösung für zeitlich begrenzte ProjektmitarbeiterInnen bzw. Dienstfahrzeuge für MitarbeiterInnen oder auch für Freizeitaktivitäten. Die meisten Vorteile sieht der Großteil der Befragten für Unternehmen, die flexibel ihren Fuhrpark aufstocken oder minimieren können, je nach Anzahl von MitarbeiterInnen bzw. Mobilitätsbedarf. Die Kosten für Abo-Fahrzeuge sind transparent und gut kalkulierbar und im Vergleich zum Kauf oder Leasing müssen sich Unternehmen keine Gedanken um die spätere Vermarktung mehr machen (vgl. IP01, 2023, Z. 140-149). Essenziell hierbei ist, dass es sich um leistbare Mieten für KundInnen handelt, sprich das Preis-Leistungs-Verhältnis muss stimmen (vgl. IP08, 2023, Z. 262-264). IP07 (vgl. 2023, Z. 407-414) sieht aufgrund der wirtschaftlichen Situation aktuell großes Potenzial in Abo-Modellen, da sich viele Menschen schlichtweg kein Fahrzeug mehr leisten können und sie durch die Miete dennoch individuell mobil sein können. Dem Angebot von Carsharing-Lösungen im Automobilhandel stehen die befragten ExpertInnen eher skeptisch gegenüber, da dieses Geschäftsmodell wirtschaftlich kaum lukrativ ist. Die Bereitstellung von Carsharing-Angeboten sollten laut Meinung der ExpertInnen eher die Hersteller übernehmen. Die weitaus größeren Marktchancen für den Händler sehen die ExpertInnen aber in Miet- und Abo-Lösungen. Zur Frage, ob Mobilitätsdienstleistungen, wie das Auto-Abo oder Carsharing, bereits aktiv in den Unternehmen der ExpertInnen angeboten werden, sind die Aussagen nahezu ausgeglichen. Sechs der Befragten bieten bereits Formen von Mobilitätsdienstleistungen im Unternehmen an bzw. beschäftigen sich intensiv mit diesem Thema. Der Rest legt derzeit noch keinen Fokus auf dieses zusätzliche Angebot, hat jedoch das Thema, Mobilität als Dienstleistung ins Produktportfolio des Betriebs mitaufzunehmen, bereits in Erwägung gezogen. Der Großteil der Befragten sieht das Angebot von Mobilitätsdienstleistungen als künftig wichtigen Geschäftszweig des Händlers an.

Die ExpertInnen sind sich prinzipiell einig, dass wenn Händler dieses zusätzliche Angebot nicht aufgreifen, es ein anderer machen werde und die Umsätze dadurch am Handel vorbei gehen werden. IP04 (vgl. 2023, Z. 189-193, 198-202) sieht hier den Importeur in der Verantwortung und

fordert hierzu passende Angebote und Geschäftsmodelle, die der Händler umsetzen kann. Die wachsende Bedeutung und die künftige Entwicklung von Mobilitätsdienstleistung für den Automobilhandel sind bei einer Vielzahl der befragten ExpertInnen deutlich erkennbar, jedoch sieht IP05 (vgl. 2023, Z. 121-126, 148-151, 311-336) die hohen Mietpreise derzeit noch als Hemmnis, um die breite Masse zu erreichen und auch seitens der Hersteller fehle es an finanzieller Unterstützung, um attraktive Mieten kalkulieren und anbieten zu können. IP07 (2023, Z. 94-95) sieht durchaus Potenzial für Händler in diesem zusätzlichen Angebot „aber die Schwierigkeit ist es, dass man aus dem Gesamten heraus einen Business Case macht.“

Zur zunehmenden Bedeutung von **vernetzten Fahrzeugen** haben die Befragten eine durchwegs positive Meinung. Demzufolge wird diesem Trend hohes Zukunftspotenzial für die Automobilwirtschaft vorausgesagt. IP01 (2023, Z. 157) sieht ein rasantes Wachstum in der Komplexität dieser Fahrzeuge und spricht „eher von einem fahrenden Computer.“ Durch die Konnektivität der Fahrzeuge ergeben sich für den Automobilhändler gänzlich neue Herausforderungen in der Kundenbetreuung. Zwar begrüßen KundInnen die zusätzlichen Features, die je nach Bedarf dazugebucht werden können und sehen einen Mehrwert hinsichtlich des Komforts, wenn sich zum Beispiel die Klimaanlage fernsteuern lässt, der Ladevorgang bei E-Fahrzeugen von der Ferne regulierbar ist oder die Sitzheizung im Winter über ein Abo dazu gekauft werden kann. Jedoch bereitet die voranschreitende Digitalisierung beim Fahrzeug selbst der älteren Generation zunehmend Schwierigkeiten. (vgl. IP03, 2023, Z. 322-325; IP08, 2023, Z. 329-338) Für die Jüngeren ist der Umgang mit dem Smartphone keine Herausforderung, da es zu deren Alltag gehört. Eine Fahrzeugauslieferung bei einem älteren Semester kann die VertriebsmitarbeiterInnen dagegen enorm fordern, da diese Kundengruppe nicht mit Apps, QR-Codes oder dem Erstellen von Accounts vertraut ist. (vgl. IP04, 2023, Z. 76-80, 91-93; IP05. 2023, Z. 431-441) IP01 (vgl. 2023, Z. 281-283) meint, dass KundInnen aus heutiger Wahrnehmung noch nicht bereit sind temporär für derartige Dienstleistungen zu bezahlen, sondern diese Zusatzausstattungen bzw. -funktionen bei Kauf eines Fahrzeuges miterwerben möchten.

Neben den neuen Herausforderungen, die die Konnektivität mit sich bringt, ergeben sich für die befragten Händler auch einige Vorteile. Durch die Vernetzung ist es dem Händler möglich, genauere Informationen über KundInnen während der gesamten Customer Journey zu erhalten. Auch der stetige Austausch mit KundInnen ist durch die Vernetzung gegeben, sodass KundInnen

rechtzeitig bezüglich anstehender Werkstatttermine kontaktiert werden können oder Zusatzverkäufe seitens der Händler möglich sind. (vgl. IP03, 2023, Z. 347-351; IP06, 2023, Z. 315-320; IP08, 2023, Z. 338-347) IP04 (vgl. 2023, Z. 242-243) gibt bekannt, dass das connecten von Fahrzeugen bei einige Marken sogar bonusrelevant sei. Ein Großteil der Befragten sieht die Vernetzung von Fahrzeugen als Türöffner für das autonome Fahren, vor allem weil hierzu die Daten aus den Fahrzeugen benötigt werden, um Signale weiterzugeben. Bis alle Fahrzeuge vernetzt vom Band laufen, wird es nach Meinung der ExpertInnen noch etwas dauern. Aus technischer Sicht wäre das aktuell bereits möglich, das größte Hemmnis sieht IP06 (vgl. 2023, Z. 344-349) jedoch in den regulatorischen Vorgaben, sprich welche Daten dürfen von wem an wen übermittelt werden.

Der Trend des **autonomen Fahrens** wird von den ExpertInnen als der Gamechanger innerhalb der Automobilbranche angesehen. Bis es soweit ist, dass vom vollautonomen Fahren des Level 5 gesprochen werden kann, befindet sich die Branche in einer Übergangsphase, wobei die bereits heute verbauten Assistenzsysteme den Weg zum autonomen Fahren ebnen und das autonome Fahren dadurch sukzessive Einzug in die Automobilwirtschaft nimmt (vgl. IP01, 2023, Z. 299-300; IP03, 2023, Z. 273-275; IP06, 2023, Z. 224-226). ExpertInnen aus steirischen Autohäusern stellen jedoch durchwegs klar, dass autonomes Fahren bzw. autonome Fahrzeuge aktuell noch kein Thema im Handel seien. Hierfür fehle es derzeit schlichtweg an Angeboten vonseiten der Hersteller. Was klar aus den geführten Interviews hervorgeht ist, dass Fahrerassistenz- und Unterstützungssysteme in den Fahrzeugen an Wert gewinnen und teilautonomes Fahren mit Lenkradeingriff bereits ermöglichen. Aus technischer Sicht wäre autonomes Fahren bereits heutzutage möglich, jedoch scheitert die Realisierung an den nicht vorhandenen Gesetzen bzw. an rechtlichen Rahmenbedingungen, die darüber hinaus auch moralisch vertretbar sein müssen (vgl. IP09, 2023, Z. 206-218, 516-523). Zur Umsetzung des autonomen Straßenverkehrs sind einheitliche, international geltende Gesetze nötig, um dem autonomen Fahren zum Durchbruch zu verhelfen. Auch die Topographie und Wetterbedingungen in Österreich bieten nicht die optimalen Voraussetzungen, um autonomes Fahren flächendeckend einzuführen. Des Weiteren muss die Haftungsthematik bei Unfällen geklärt werden. (vgl. IP02, 2023, Z. 228-232; IP06, 2023, Z. 212-221; IP08, 2023, Z. 320-324) Ein Interviewpartner könnte sich vorstellen, dass Haftungsfragen rund um das autonome Fahren künftig zwischen Hersteller und der Versicherung geklärt werden müssen. Möglicherweise gibt es hierfür in der Zukunft zwei Versicherungen. Eine Versicherung haftet

für Unfälle, die durch FahrzeuglenkerInnen selbst verursacht werden und die andere Versicherung haftet für Unfälle, die aufgrund von autonomen Fahrzeugen bzw. der Technologie des autonomen Fahrens entstehen. (vgl. IP03, 2023, Z. 710-716)

Die zukünftigen Einsatzgebiete von autonomen Fahrzeugen erstrecken sich „von Transportdrohnen bis zu selbstfahrende Kleinbusse“ (IP02, 2023, Z. 120) und auch die generellen Nutzungsmöglichkeiten von Automobilen werden durch diese neue Technologie erweitert. Auch im Logistikbereich werden sich künftig Möglichkeiten für autonom fahrende Fahrzeuge auftun, sodass Personen oder Gegenstände in einem definierten Bereich völlig autonom von A nach B transportiert werden können (vgl. IP07, 2023, Z. 354-365). Weitere Einsatzmöglichkeiten sieht IP07 (vgl. 2023, Z. 354-365) in Wohnsiedlungen, in denen beispielsweise die Postzustellung über autonome Fahrzeuge durchgeführt wird. Der Großteil der Befragten sieht potenzielle Anwendungsbereiche von autonomen Fahrzeugen in fixierten Streckenabschnitten oder auf Autobahnen, wo es wenig Einflussfaktoren durch Ampeln etc. gibt. Die Annehmlichkeiten bzw. Vorteile für NutzerInnen von autonomen Fahrzeugen sind nach Ansicht der ExpertInnen offensichtlich. So können sich Passagiere während der Fahrt auf andere Tätigkeiten konzentrieren. Außerdem bringen autonome Fahrzeuge auch ein geringes Unfallrisiko mit sich, was folglich dem Personenschutz zu Gute kommt. Auch für ältere Personen bieten autonome Fahrzeuge eine Möglichkeit, um weiterhin mobil zu bleiben (vgl. IP06, 2023, Z. 293-297). Ob autonom fahrende Fahrzeuge auch von KundInnen gewünscht und akzeptiert werden, wird lt. Meinung der Befragten die Zukunft zeigen. Bis das vollautonome Fahren des Level 5 jedoch auch auf österreichischen Straßen möglich sein wird, wird es laut ExpertInnen noch ein wenig dauern. IP02 (vgl. 2023, Z. 228-230) meint allerdings, dass es bereits in ca. sieben Jahren soweit sein werde, dass autonome Fahrzeuge Serienreife erlangen. Andere ExpertInnen wiederum gehen nicht davon aus, dass 2040 vollautonomes Fahren hierzulande möglich sein werde (vgl. IP07, 2023, Z. 331-333; IP09, 2023, Z. 223-226). Die Befragten vertreten die Meinung, dass der Trend des autonomen Fahrens künftig die Branche stark beeinflussen werde und es dementsprechende Angebote, sprich Fahrzeuge, seitens der Hersteller geben werde.

### 7.3. Herausforderungen und Möglichkeiten durch den Megatrend Mobilität

Durch den Einfluss der vier Mobilitätstrends ergeben sich für den Automobilhandel neue **Chancen für die Geschäftsbereiche Vertrieb und After Sales**. Die Politik stellt die Weichen für die Zukunft und drängt KundInnen als auch Händler in Richtung Elektromobilität. Vor allem bei Elektrofahrzeugen konnten über die letzten zwei Jahre hinweg gute Margen verdient werden, da diese Fahrzeuge von Grund auf teurer sind als Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren. Darüber hinaus sind die meisten Elektrofahrzeuge mit Fixpreismodellen versehen, sprich es gibt hier kaum Rabatte, was wiederum zur Margenstabilität beiträgt. (vgl. IP05, 2023, Z. 448-453; IP07, 2023, Z. 429-433) Hier stellt sich für IP02 (vgl. 2023, Z. 337-340) nur die Frage, bis wann dieser Aufwärtstrend anhalten werde. IP08 (vgl. 2023, Z. 364-374) sieht die Elektromobilität als Chance und Beitrag des Automobilhändlers im Kampf gegen den Klimawandel. Prinzipiell ist die Elektromobilität nach wie vor etwas Neues und neue Technologien benötigen eindeutig mehr Beratungsbedarf. IP05 (vgl. 2023, Z. 456-466) sieht in der Beratungstätigkeit rund um die Elektromobilität neue Chancen für den Vertrieb. Ein weiterer Vorteil für den Automobilhändler ist, dass es noch keinen freien Markt für Reparaturen von Elektrofahrzeugen gibt und KundInnen dadurch stärker an das Autohaus gebunden sind.

Der Großteil der Befragten ist der Meinung, dass sich künftig durch Zusatzverkäufe, wie zum Beispiel durch intelligente Ladekabel oder Wallboxen, neue Chancen für den Automobilhändler ergeben könnten. Auch das Angebot eines Komplettpakets rund um das Elektrofahrzeug halten die ExpertInnen für ein realistisches Zukunftskonzept. So kann der Händler neben dem E-Fahrzeug auch noch die passende Ladeinfrastruktur für zu Hause inkl. Installation mitanbieten. Hierzu bedarf es nach Meinung von IP02 (vgl. 2023, Z. 387-389) aber unbedingt Kooperationspartner, um das komplexe Thema im einem guten Gesamtkonzept anbieten zu können. IP04 (vgl. 2023, Z. 399-408) meint, dass die Elektromobilität eine Chance gegen den Fachkräftemangel in den Werkstätten biete, da das Berufsfeld der klassischen MechanikerInnen durch die zusätzlich benötigten Kenntnisse im Bereich Technik, Elektrotechnik und IT stark aufgewertet und dadurch für junge Menschen attraktiver werde.

Die Mehrheit der Befragten sieht im After-Sales-Bereich neue Chancen durch die Elektromobilität und meint, dass sich durch Überprüfungen, Reparaturen oder Aufbereitungen von Batterien

neue Möglichkeiten für die Werkstätten ergeben. Denkbar wären auch Repair-Zentren, bei denen Batterien für weitere Einsätze aufbereitet werden (vgl. IP02, 2023, Z. 146-151). Hierbei muss jedoch vorab die Frage geklärt sein, wem künftig die Batterie gehört – den KundInnen oder den Herstellern (vgl. IP07, 2023, Z. 522)? IP08 (vgl. 2023, Z. 734-744) ist der Ansicht, dass sich für große Werkstätten die wesentlich höheren Chancen ergeben. Kleinere, freie Werkstätten werden diese Transformation nicht so einfach bewerkstelligen können, da Spezialkenntnisse nötig sind. Neben der Wartung und Aufbereitung von Batterien sieht IP04 (vgl. 2023, Z. 290-295) aufgrund der Softwarestände von Elektrofahrzeugen große Chancen in sogenannten functions on demand. Zwar sieht der Serviceaufwand bei Elektrofahrzeugen anders aus als bei Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor, jedoch können diese Defizite durch höhere Stundensätze in der Werkstatt kompensiert werden. Außerdem hat auch ein Elektrofahrzeug Bremsen und andere Verschleißteile, die es zu ersetzen gilt. Auch die steigende Elektronik in den Fahrzeugen, kann diese reparaturanfälliger machen. Bei Elektrofahrzeugen gibt es noch dazu einen viel höheren Reifenabrieb, was neue Chancen für das Reifengeschäft mit sich bringt. Auch eine mögliche Einschränkung beim Pickerl wäre denkbar, sodass bei Elektrofahrzeugen jährlich eine Überprüfung durchzuführen ist. (vgl. IP05, 2023, Z. 474-484, 646-653)

Auch im Angebot von Mobilitätsdienstleistungen sehen die Befragten zukünftig neue Chancen für den Vertrieb und After Sales Bereich. Für Händler bedeuten Mobilitätsdienstleistungen, wie etwa das Angebot von Carsharing-Lösungen und Auto-Abos, eine zusätzliche Chance und ein weiteres Standbein im Vertrieb. KundInnen, die aufgrund des Werte- und Nutzenwandels als Kaufkundschaft wegfallen, können durch das zusätzliche Angebot weiterhin vom Händler bedient und ans Unternehmen gebunden werden bzw. wird eine völlig neue Zielgruppe angesprochen. Durch die Miete entsteht sogar eine noch stärkere Kundenbindung, da KundInnen gezwungen sind, spätestens nach Beendigung des Mietverhältnisses wieder zum Händler zu kommen, was beim Kauf eines Fahrzeugs nicht der Fall ist (vgl. IP05, 2023, Z. 690-693). IP03 (vgl. 2023, Z. 451-453) meint, dass das Angebot von Auto-Abos für die Automobilbranche unumgänglich ist und aufgrund des voranschreitenden Wunsches der Gesellschaft nach mehr Flexibilität großes Potenzial hat. IP08 (vgl. 2023, Z. 443-454) hingegen ist der Meinung, dass sich im urbanen Bereich ein Sharing-Konzept von Roller, Scooter und Fahrräder durchsetzen werde, sieht jedoch wenig Chancen für das Automobil, das aktuell seitens der Politik eher aus der Stadt verbannt wird. Wichtig ist, dass die

Wertschöpfungskette nach allen Richtungen hin ausreizt wird und dafür bieten Mobilitätsdienstleistungen die optimale Möglichkeit. „Wir bieten zum Beispiel be-a-camper an, wir gehen in dieses Business hinein, dass man einfach diese Reisemobile mieten kann“ (IP07, 2023, Z. 639-640).

Für den After-Sales-Bereich ergeben sich aufgrund von Mobilitätsdienstleistungen mehr Umsätze durch die Wartung und Reparaturen von Sharing-Fahrzeugen, da Mietfahrzeuge mit einer geringeren Sorgfalt als beispielsweise eigene Fahrzeuge von KundInnen behandelt werden (vgl. IP04, 2023, Z. 393-394). Auch IP05 (vgl. 2023, Z. 455-456) ist der Meinung, dass sich Mobilitätsdienstleistungen positiv auf den After-Sales-Bereich auswirken, da diese Fahrzeuge in Sharing- oder Abo-Varianten einfach mehr genutzt werden und somit die Laufleistung höher werde, insofern müssen diese Fahrzeuge öfters serviciert werden.

Großes Potenzial für den Automobilhandel sehen die ExpertInnen in vernetzten Fahrzeugen bzw. in Connected Services. Durch die Vernetzung von Fahrzeugen ist es dem Händler möglich, in stetigem Austausch mit KundInnen zu stehen und individualisierte Angebote zu übermitteln. Die Vernetzung generiert neue Möglichkeiten die Kundenbindung über ein Maß hinaus zu verlängern, das es bis dato noch nicht gegeben hat. Gerade in derart volatilen Zeiten ist es extrem wichtig, den Kundenkontakt zu optimieren. Durch die Vernetzung bekommt der Händler Informationen über veränderte Lebensumstände von KundInnen und kann zielgerichtet darauf reagieren. Durch die Einführung von Agentursystemen entscheidet heutzutage nicht mehr der Preis, bei welchem Händler KundInnen kaufen, umso wichtiger ist die Kundenbetreuung. Weitere Chancen ergeben sich durch die Tatsache, dass die Vernetzung ein zusätzliches Hindernis für jene KundInnen darstellt, die Erklärung- und Beratungsbedarf seitens des Händlers benötigen und diese KundInnen dadurch vermehrt das Autohaus aufsuchen. (vgl. IP01, 2023, Z. 166-168; IP03, 2023, Z. 573-577; IP05, 2023, Z. 602-607, 624-635, IP06, 2023, Z. 502-508) Nach Meinung von IP08 (vgl. 2023, Z. 511-527) müssen Autohändler vorab ihre Hausaufgaben machen und ihre Kundenkarteien durchforsten und sortieren, um die Chancen der Vernetzung optimal nutzen zu können.

Mehrfach wird das Angebot von Abos und Features von den Befragten als große Chance in Bezug auf die Vernetzung genannt. So können durch den temporären Zukauf von Mehrausstattung neue Umsätze im Handel generiert werden. IP07 (vgl. 2023, Z. 611-612, 619-622) hat jedoch Bedenken, wer die Hoheit und die Vergütung von diesen neuen Funktionen erhält – sind es die

Händler oder die Hersteller? Die ExpertInnen hoffen, dass Händler zumindest eine Abwicklungspauschale vom Hersteller erhalten und nicht zur Gänze von Herstellern ausgeschaltet werden. In Bezug auf die Nutzung und Verwendung von Daten sehen die Befragten Chancen und Risiko zugleich: einerseits die Chance neue Erträge zu erwirtschaften und zielgruppengerechter zu werben, andererseits ein Risiko hinsichtlich Hersteller, die Kundendaten am Händler vorbei absaugen könnten.

Im After-Sales-Bereich ergeben sich durch die Vernetzung neue Chancen, weil durch die verbauten Module neue Fehlerquellen entstehen können und es Spezialisten bedarf, die das Fahrzeug letztendlich wieder in Stand setzen (vgl. IP01, 2023, Z. 161-166; IP02, 2023, Z. 422-427). Darüber hinaus können Händler KundInnen frühzeitig kontaktieren und Werkstatttermine vereinbaren, sobald eine Reparatur oder ein Service ansteht, Händler sind sozusagen ständig in Touch mit KundInnen (vgl. IP07, 2023, Z. 596-603). IP09 (2023, Z. 408-409) meint „vernetzte Fahrzeuge sind für uns ein Vorteil, weil wir wissen oft besser und schneller als der Kunde, dass sein Auto ein Service braucht.“ Dadurch können nach Meinung der Befragten gezielt Umsätze erwirtschaftet werden, bevor KundInnen beispielsweise zu freien Werkstätten oder der Konkurrenz abwandern. Wichtig hierbei ist, dass die ausliefernden Händler als Heimatwerkstatt in beispielsweise einer App aufscheinen und KundInnen im Schadens- oder Reparaturfall dorthin geroutet werden. Durch die Vernetzung ist auch eine zielgerichtete Aussendung von After-Sales-Aktionen und Angeboten möglich, die über die üblichen Vertriebsaktivitäten hinaus gehen und den Verkauf von Zusatzprodukten anregen. (vgl. IP04, 2023, Z. 448-452; IP06, 2023, Z. 519-520; IP08, 2023, Z. 408-418) IP04 (vgl. 2023, Z. 460-461) sieht weitere Potenziale im Verkauf von functions on demand, die als neue Ersatzteile im Automobilhandel angesehen werden.

Hinsichtlich der neuen Chancen durch autonome Fahrzeuge für den Vertrieb merkt IP08 (vgl. 2023, Z. 463-466) an, dass die neue Technologie die Verkaufszahlen nicht beeinflussen. Die meisten Fahrzeuge sind bereits teilautonom unterwegs. IP02 (vgl. 2023, Z. 213-220, 394-397, 480-482) sieht hingegen sehr wohl Möglichkeiten für den Vertrieb, indem autonome Fahrzeuge sehr komplex seien und einen hohen Erklärungsbedarf aufweisen. Hier ist der Händler gegenüber dem Hersteller klar im Vorteil, da Importeure nicht die breite Masse beraten können und nicht flächendeckend mit Servicecentern vertreten sind. Je komplizierter autonomes Fahren wird, desto

größer sind die Chancen für den Händler mit Dienstleistung und Service bei KundInnen zu punkten. Dieser Ansicht ist auch IP06 (vgl. 2023, Z. 532-537) und geht davon aus, dass Hersteller künftig die Infrastrukturen der Händler nutzen, um autonome Fahrzeuge in den Verkehr zu bringen und zu warten. Auch der Einsatz von autonomen Fahrzeugen in Sharing-Konzepten stellt eine neue Chance für den Automobilhandel dar, da die Nutzung bzw. Auslastung von autonomen Fahrzeugen schlichtweg höher ist und sich hierdurch neue Servicemöglichkeiten ergeben (vgl. IP06, 2023, Z. 537-540; IP07, 2023, Z. 569-573).

Generell werden im After-Sales-Bereich die Potenziale von autonomen Fahrzeugen als äußerst hoch von den Befragten eingeschätzt. So wird es vor allem zu Anfangszeiten mehr Karosserie-schäden geben und es werden unterschiedliche Arten von Dienstleistungen gefragt sein (vgl. IP07, 2023, Z. 551-554). Durch die zusätzlich verbaute Technik sind diese Fahrzeuge anfälliger für technische Gebrechen, was wiederum neue Dienstleistungsservices und Wartungspotenzial für Werkstätten entstehen lässt (vgl. IP09, 2023, Z. 377-382). IP05 (vgl. 2023, Z. 585-588) sieht hier die Fachwerkstätten mit ihren Spezialisten klar im Vorteil gegenüber freien Werkstätten.

Gesamtgesellschaftlich betrachtet, haben autonome Fahrzeuge nach Meinung der ExpertInnen den Vorteil, dass sie effektiver genutzt bzw. eingesetzt werden und dadurch einen ökologischen Beitrag in Bezug auf den CO<sub>2</sub>-Ausstoß und somit auf die Klimabilanz leisten. Außerdem steigern autonome Fahrzeuge den Sicherheitsaspekt für die Passagiere, sprich es wird künftig weniger Unfälle und folglich geringere Behandlungskosten geben. Während der Benutzung eines autonomen Fahrzeugs können Mitfahrende andere Tätigkeiten erledigen, was das Nutzungsverhalten zur Gänze verändern wird. (vgl. IP06, 2023, Z. 476-479; IP08, Z. 474-491) Autonome Fahrzeuge ermöglichen auch körperlich eingeschränkten Personen oder Personen ohne Führerschein individuell mobil zu sein und am sozialen Leben teilzunehmen (vgl. IP03, 2023, Z. 521; IP04, 2023, Z. 422-435). Weitere Einsatzmöglichkeiten sieht IP03 (vgl. 2023, Z. 546-549) im Transport- und Zustellbereich. Die Zustellung von Paketen wird künftig durch autonome Fahrzeuge durchgeführt werden und auch Krankentransporte könnten in naher Zukunft mit Hilfe von autonomen Fahrzeugen realisierbar sein. Dieser Ansicht ist auch IP09 (vgl. 2023, Z. 230-235) und ergänzt zusätzlich noch das Einsatzgebiet im Transportbereich durch autonome fahrende LKW.

Damit sich aus diesen Trendentwicklungen tatsächliche Chancen für den Automobilhandel ergeben, muss sich natürlich auch das Mindset von langjährigen MitarbeiterInnen dahingehend verändern bzw. angepasst werden. Viele KundInnen wissen über neue Optionen und Angebote noch gar nicht Bescheid, weil sie sich noch nicht bewusst damit befasst haben. Es ist daher Aufgabe des Vertriebspersonals, den Bedarf von KundInnen zu analysieren und das passendste und bedarfsgerechteste Angebot zu erstellen. Die unterschiedlichen Möglichkeiten der Mobilität machen das Thema zwar sehr beratungsintensiv, aber gerade hier ergeben sich die meisten Chancen für den Handel. (vgl. IP01, 2023, Z. 208-215; IP06, 2023, Z. 653-657)

Abgesehen von den unzähligen Chancen, die sich für den Automobilhandel durch den Einfluss der vier Mobilitätstrends ergeben, bestehen auch **Risiken für den Vertrieb und After-Sales-Bereich**. Im Hinblick auf den Vertrieb von Elektrofahrzeugen ist der Handel auf die Unterstützung der Politik angewiesen, denn ohne Förderungen für die Anschaffung dieser hochpreisigen Fahrzeuge, wird der Verkauf stagnieren (vgl. IP08, Z. 704-721). IP07 (vgl. 2023, Z. 689-698) sieht weitere Herausforderungen bzw. Gefahren durch die vermehrte Vergleichbarkeit der Elektrofahrzeuge, da eine Differenzierung innerhalb der unterschiedlichen Marken viel schwieriger sei. Elektrofahrzeuge funktionieren im Prinzip alle gleich, sodass traditionelle Alleinstellungsmerkmale verschiedener Marken und Modelle wegfallen. Außerdem befürchtet IP06 (vgl. 2023, Z. 588-593), dass die Spannen von Elektrofahrzeugen weiterhin gering bleiben, da es sich nach wie vor um ein neues und dazu noch teures Produkt handele und die Stückzahlen noch nicht dort seien, wo die Hersteller sie haben möchten. IP02 (vgl. 2023, Z. 453-456) ist überzeugt, dass der Verkauf komplizierter werde und viel mehr Know-how, Aufklärungsarbeit und letztendlich Zeit vom Vertriebspersonal nötig sein werde. Dass sich die Tätigkeit von klassischen AutomobilverkäuferInnen künftig ändern wird, davon gehen die Befragten aus. Essenziell für die Befragten ist, dass sich VertriebsmitarbeiterInnen dahingehend geschult werden und ein guter Mix zwischen langjährigen VerkäuferInnen und jungem Spirit geschaffen werden kann.

Die Elektromobilität fordert den Händler auch dahingehend, Investitionen am Unternehmensstandort zu tätigen. Sei es im Ausbau der Ladeinfrastruktur, die Anpassung von Schauräumen oder die Anschaffung von Lager- und Vorführfahrzeugen, wohlwissend, dass die Elektromobilität möglicherweise nicht der Weisheit letzter Schluss ist. (vgl. IP08, 2023, Z. 767-772) IP09 (vgl. 2023,

Z. 502-512) gibt zu bedenken, dass diese Investments mit den aktuellen Spannen bei Elektrofahrzeugen nicht tragbar seien. IP07 (vgl. 2023, Z. 451-454) sieht auch im Vertrieb von gebrauchten Elektrofahrzeugen ein gewisses Risiko, da es hierfür noch keine Konzepte gebe.

Im After-Sales-Bereich lauern laut den befragten ExpertInnen die größten Risiken und Herausforderungen in Bezug auf die Elektromobilität, da diese Fahrzeuge einfach weniger Serviceaufwand benötigen und die Auslastung in den Werkstätten sinkt. Die größten Einbußen entstehen im Ölgeschäft, dort haben Händler die größten Margen und dieser Bereich fällt bei Elektrofahrzeugen zur Gänze weg (vgl. IP07, 2023, Z. 499-501). Auch im Ersatzteilbereich schätzt IP04 (vgl. 2023, Z. 503-509) den Umsatzrückgang auf bis zu minus 30 % ein. Generell ist die Komplexität von Elektrofahrzeugen um ein Vielfaches geringer als jene von Verbrennern, sodass die Wahrscheinlichkeit, dass etwas kaputt wird sehr gering ist. Die Werkstätten sind aktuell jedoch auf Reparaturen, Wartung, Reifen und Verschleißteile ausgerichtet. Durch die Elektromobilität fällt aber ein Großteil der klassischen Tätigkeiten von MechanikerInnen weg und es bedarf zumeist mehr TechnikerInnen. (vgl. IP07, 2023, Z. 487-491; IP08, 2023, Z. 730-734; IP09, 2023, Z. 317-327) Die zusätzlichen Hochvolt-Ausbildungen stellen natürlich auch einen weiteren Kostenfaktor dar, der einerseits die Stundensätze in den Werkstätten in die Höhe treibt und andererseits durch Einnahmen erstmals wieder kompensiert werden muss. Kosten entstehen auch durch neue Zusatzausstattungen innerhalb der Werkstatt in Form von Lademöglichkeiten und neuen technischen Geräten für Reparaturen von Elektrofahrzeugen. (vgl. IP05, 2023, Z. 466-471) IP03 (vgl. 2023, Z. 619-620) gibt zu bedenken, dass durch weniger verkaufte Elektrofahrzeuge auch dementsprechend weniger Elektrofahrzeuge in den Werkstätten landen werden.

Die Mehrheit der ExpertInnen ist sich einig, dass in branchenfremden Unternehmen oder auch innovativen Start-ups die größten Risiken in Bezug auf Mobilitätsdienstleistungen für den Händler liegen. Die Gefahr, dass andere Player sich im Markt auf tun und den Händlern somit wertvolle Marktanteile streitig machen könnten, ist allgegenwärtig. IP03 (2023, Z. 252-253) gibt ganz klar zu verstehen „wenn wir dort nicht mitspielen oder jetzt anfangen dort mitzuspielen, dann sind wir weg.“ Von entscheidender Wichtigkeit ist, dass es hier noch Marktpotenziale gibt und Händler sich richtig aufstellen müssen, um diese zu besetzen. Die Bedenken, dass es neue Mitstreiter besser machen, als langjährig Bestehende aus der Automobilbranche, stellen eine latente Gefahr dar. (vgl. IP02, 2023, Z. 494-497, 501-502) Gegen diese Sichtweise spricht IP05 (vgl. 700-702) und

meint, dass die Erarbeitung von derartigen Angeboten von Seiten der Hersteller erfolgen muss, um den Händler dahingehend zu unterstützen. Auch IP08 (vgl. 794-804) steht dem Angebot rund um Mobilitätsdienstleistungen skeptisch gegenüber und argumentiert, dass dieser Geschäftsbereich nicht in das Aufgabenspektrum eines Automobilhändlers gehört und sich die Risiken dadurch in Grenzen halten werden. Eine Möglichkeit, um die Risiken für Händler zu minimieren, sieht IP05 (vgl. 2023, Z. 713-715) in der Auslagerung dieses Geschäftsbereichs an ein Start-up. Eine Kannibalisierung des eigentlichen Geschäftsmodells des Automobilhandels sehen IP02 (vgl. 2023, Z. 514-516) und IP08 (vgl. 2023, Z. 809-810) nicht, denn durch das zusätzliche Angebot unterschiedlicher Mobilitätsformen werden demzufolge nicht mehr oder weniger Fahrzeuge verkauft. Fest steht, dass durch Mobilitätsdienstleistungen zusätzliche Kosten in der Fuhrparkverwaltung entstehen und sich das Geschäftsmodell am Ende des Tages für den Händler rechnen muss (vgl. IP09, 2023, Z. 275-282).

Neben den unzähligen Chancen, die sich durch die Vernetzung bzw. vernetzte Fahrzeuge für den Händler ergeben, dürfen potenzielle Risiken nicht außer Acht gelassen werden. Wesentlich ist, dass die Hersteller den Händlern auch dementsprechende Ware zum Verkauf zur Verfügung stellen. (vgl. IP05, 2023, Z. 744-748) Darüber hinaus stellt IP03 (vgl. 2023, Z. 720-724) die Daseinsberechtigung des Händlers in Frage, indem durch die Vernetzung und Digitalisierung die Tätigkeit vom Verkaufspersonal eventuell überflüssig werde. Laut ExpertInnen muss daher in die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen von MitarbeiterInnen investiert werden, um die Technologie, die in den Fahrzeugen verbaut ist, zu verstehen und verkaufen zu können. Des Weiteren sind KundInnen mit der Vernetzung nicht durchwegs vertraut und sträuben sich teilweise dagegen. VerkaufberaterInnen müssen vermehrt beraten und aufklären und die Vorteile für KundInnen herausstreichen. (vgl. IP07, 2023, Z. 758-767, 772-778) Aufgrund dieser Umstände splittet IP08 (vgl. 2023, Z. 682-686) die Auslieferung in zwei Teile, um KundInnen nicht stundenlang mit technischen Details zu überfordern.

Als besondere Gefahr wird auch der Direktkontakt vom Hersteller zu KundInnen von den Befragten erwähnt, der durch die Vernetzung einfacher denn je ist. Händler werden dadurch übergangen und somit wird „der Kampf um Daten sicher mitentscheidend in der Zukunft“ (IP02, 2023, Z. 339). Je nachdem, wer also künftig die Datenhoheit hat, wird als Gewinner hervorgehen und gerade die unlängst eingeführten Agenturmodelle zielen konkret darauf ab, dass den Herstellern

bzw. Importeuren die Kundendaten rechtlich gehören. Ein praktisches Beispiel hierfür liefern sogenannte Over-the-air-Services bei denen Updates aus der Ferne ins Fahrzeug eingespielt werden und KundInnen sich den Weg ins Autohaus ersparen. (vgl. IP01, 2023, Z. 264-274; IP05, 2023, Z. 612-617) Als weiteres Beispiel nennen die ExpertInnen Zusatzausstattungen bzw. Features, die KundInnen bedarfsgerecht via App dazubuchen können. All diese Beispiele zeigen die Risiken, die für den Händler durch die Vernetzung entstehen können, indem bisherige Entgelte für Ausstattung oder Serviceleistungen am Handel vorbei erwirtschaftet werden und den Herstellern zugutekommen. Nicht zuletzt ist in diesem Zusammenhang auch das Risiko durch branchenexterne Firmen, insbesondere aus der IT-Branche, von den ExpertInnen genannt worden. Hier besteht nach Meinung von IP08 (vgl. 2023, Z. 622-624) eine wirkliche Gefahr, dass Spezialunternehmen diese Daten innerhalb der Branche weiterverkaufen. IP07 (vgl. 2023, Z. 662-668) nennt hier das Beispiel Tesla, das die Automobilwirtschaft auf den Kopf gestellt hat und vor einigen Jahren noch belächelt wurde, mittlerweile aber sehr erfolgreich ist, ohne ein Fahrzeug selbst zu produzieren. IP09 (vgl. 2023, Z. 576-585) sieht in Bezug auf branchenfremde Firmen weniger eine Gefahr, vielmehr müssen sich Händler den Herausforderungen stellen, sich den veränderten Gegebenheiten anpassen und eine neue Marktpositionierung finden.

Im After-Sales-Bereich entstehen ebenfalls Risiken durch die zunehmende Vernetzung von Fahrzeugen, da KundInnen Updates selbstständig erledigen können, oder wie vorhin erwähnt mittels Over-the-air-Technologie Werkstätten nicht mehr aufgesucht werden müssen (vgl. IP04, 2023, Z. 497-498). IP05 (vgl. 2023, Z. 753-757) sieht auch im Routing ein großes Risiko, da hierdurch möglicherweise Händler durch bessere Beziehungen zu Herstellern bzw. Importeuren vorrangig gelistet sein könnten. Des Weiteren gibt IP08 (vgl. 2023, Z. 645-652) zu bedenken, dass durch die Vernetzung eine gewisse Preistransparenz bzw. Vergleichbarkeit am Markt entstehe und sich KundInnen natürlich für den günstigsten Anbieter entscheiden werden. Durch die Vernetzung passieren in Zukunft nach Meinung von IP07 (vgl. 2023, Z. 580-583, 603-606) weniger Unfälle, was einen negativen Einfluss auf das Karosseriegeschäft, ein wesentliches Standbein im After Sales, habe.

Beim Trend der autonomen Fahrzeuge belegen die Interviews, dass die Befragten hauptsächlich Risiken im After-Sales-Geschäft sehen. Durch weniger Unfälle, effizienteres Fahrverhalten und

somit weniger Verschleißmaterial werden die Umsätze im After-Sales-Bereich massiv einbrechen. Auch wenn autonome Fahrzeuge mehr Laufleistung aufweisen werden, wird durch die wirtschaftlichere Fahrweise weniger Abnutzung entstehen. Dazu kommt, dass diese Fahrzeuge mit einer Vielzahl an Sensoren und Radarsystemen ausgestattet sind, die einerseits das Unfallrisiko minimieren aber andererseits auch weniger Karoserieschäden verursachen. (vgl. IP03, 2023, Z. 690-695; IP04, 2023, Z. 227-229; IP08, 2023, Z. 826-829) IP05 (vgl. 2023, Z. 731-735) merkt jedoch an, dass es innerhalb der nächsten zwanzig Jahre noch kein Thema für den Händler sein werde, da der Anteil an selbstfahrenden Fahrzeugen bis dahin überschaubar bleibe.

#### 7.4. Strategie

Um auch weiterhin wirtschaftlich erfolgreich als Automobilhändler am Markt agieren zu können, sehen die ExpertInnen die Entwicklung und Implantierung von **neuen Geschäftsmodellen** als unumgänglich an. Je nach Rahmenbedingungen, Eigentumsverhältnissen und Zielsetzung muss jeder Händler für sich entscheiden, welchen Weg er künftig einschlagen will (vgl. IP02, 2023, Z. 526-528). Hier spielt auch der Hersteller eine wesentliche Rolle, denn je schneller Hersteller mit der Veränderung gehen, desto eher können die Händler sich anpassen (vgl. IP03, 2023, Z. 788-793). Neben dem Fokus auf unterschiedliche Fahrzeugmodelle und Zielgruppen spielt lt. Meinung der Befragten auch die Lage, die Größe des Betriebs und die zu erreichende Stückzahl eine zentrale Rolle. Des Weiteren muss sich der Händler seiner Stärken bewusst sein und in welchen Geschäftsbereichen, Vertrieb oder im After Sales, diese eingesetzt werden können, um höchstmögliche Erträge zu erwirtschaften. Wichtig ist, dass sich Händler möglichst breit mit ihrem Angebot aufstellen und KundInnen neben dem Verkauf auch Abo- und Sharing-Lösungen, Finanzdienstleistungen, Versicherungsservices und Ersatzmobilität, möglicherweise in Form von Fahrrädern, anbieten. (vgl. IP01, 2023, Z. 408-417)

In Hinblick auf die neuen Geschäftsmöglichkeiten durch den Einfluss der Elektromobilität sehen die Interviewten Potenziale im Verkauf von Ladekabel, Wallboxen und sonstiger Ladeinfrastruktur. KundInnen fordern maßgeschneiderte Komplettlösungen und vertrauen hinsichtlich dieses komplexen Themas gerne auf die Kompetenzen von Automobilhändlern. IP04 (vgl. 2023, Z. 316-

332) geht stark davon aus, dass VerkäuferInnen neben dem Verkauf von Elektrofahrzeugen künftig auch die Ladeinfrastruktur mitanbieten werden und KundInnen somit alles aus einer Hand bekommen. Einzig die Installation der Ladeinfrastruktur sowie das Thema Photovoltaik, müssen an SpezialistInnen ausgelagert werden. Ergänzend hierzu werden auch im Bereich Batterie-tausch, -reparatur und -aufbereitung neue Geschäftsmöglichkeiten gesehen. Eine Möglichkeit wäre, eine Second-Life Strategie für gebrauchte Fahrzeugbatterien ins Leben zu rufen, die anschließend als Speichermöglichkeiten genutzt werden können (vgl. IP04, 2023, Z. 68-704). IP08 (vgl. 2023, Z. 380-384, 388-394, 948-951) meint sogar, dass durch diese Maßnahmen die drohenden Umsatzeinbußen im After-Sales-Bereich kompensiert werden können. Neben der Instandsetzung von Batterien ist auch die Entsorgung ein riesiges Thema, das der Handel in Kooperation mit anderen Unternehmen aufgreifen kann. Auch im Angebot von Stromtankstellen am Gelände von Händlern werden künftig Umsatzpotenziale gesehen.

Weitere Geschäftsmöglichkeiten sieht ein Großteil der ExpertInnen im Angebot von neuen Mobilitätsdienstleistungen in Form von Miet- oder Sharing-Modellen. Gerade große Handelsgruppen werden sich künftig mit dem Geschäftsfeld beschäftigen müssen, um sich Ertragschancen nicht entgehen zu lassen (vgl. IP09, 2023, Z. 441-453). Laut Expertenmeinung sind KundInnen aktuell hinsichtlich der Antriebstechnologie verunsichert, scheuen aber auch die finanzielle Herausforderung, die mit dem Besitz eines Fahrzeugs einhergeht. IP01 (vgl. 2023, Z. 174-178) betont, dass veränderte Kundenansprüche an das Thema Mobilität bereits verstärkt wahrnehmbar seien und dieser Geschäftszweig künftig zwischen 20 % bis 30 % des Umsatzes im Automobilhandel ausmachen werde. IP09 (vgl. 2023, Z. 263-269) geht davon aus, dass sich Sharing-Modelle vor allem im urbanen Bereich durchsetzen werden und bringt ein praktisches Beispiel ein, indem es in städtischen Neubauvierteln nur mehr 0,7 Parkplätze pro Wohnung gebe und Menschen daher eine Alternative zum eigenen Fahrzeug und Öffentlichen Verkehr benötigen. Diese Trendentwicklung eröffnet den Händlern den Weg hin zu Komplettanbietern, die ihr Angebot um flexible Mobilitätslösungen erweitern und anpassen müssen. Neben Fahrzeugen sieht IP04 (vgl. 2023, Z. 709-712) auch andere Fortbewegungsmittel wie E-Scooter oder E-Bikes im Portfolio von Händlern, die künftig über eine Eigenmarke des Händlers vertrieben werden. Miet- oder Sharing-Modelle könnten auch als Überbrückungslösungen für Lieferverzug oder als Übergangslösung bei spontanem Mobilitätsbedarf angeboten werden (vgl. IP08, 2023, Z. 897-905). Folglich können

vermietete Fahrzeuge nach einer gewissen Laufzeit als Gebrauchtfahrzeuge im Sortiment der Händler angeboten werden, die sie sich sozusagen selbst produziert haben (vgl. IP05, 2023, Z. 685-688). Abgesehen davon sieht IP05 (vgl. 2023, Z. 837-847) noch Möglichkeiten in der Nischen-spezialisierung und spezialisiert sich vermehrt auf den Verkauf von Oldtimern und die Wartung von Wohnmobilen. IP07 (vgl. 2023, Z. 902-910) wiederum ist der Meinung, dass sich im Gebrauchtwagenbereich neue Geschäftsmöglichkeiten ergeben könnten, da die wirtschaftliche Situation vieler KundInnen den Kauf von Neufahrzeugen nicht zulässt. Hier könnten sich Händler überlegen, international zuzukaufen und Gebrauchtfahrzeuge in unterschiedlichen Preissegmenten anzubieten.

Aus Sicht der ExpertInnen ergeben sich durch Einwirkung der Trendentwicklung diverse **neue Wertschöpfungspotenziale** für den Vertrieb aber auch After Sales Bereich. Der Großteil der Befragten ist davon überzeugt, dass sich Händler künftig mit ihrem Angebot breiter aufstellen und ihre Fühler in allen Richtungen ausstrecken müssen. So sieht IP01 (vgl. 2023, Z. 250-256) neue Ertragspotenziale durch die Vermietung von Fahrzeugen, die letztendlich auch die Ertragswirtschaftlichkeitskette dahingehend verlängern, dass diese Fahrzeuge nach ihrem Einsatz als Gebrauchtfahrzeuge weitere Erträge für den Händler bringen. Auch der Vertrieb von anderen Verkehrsmitteln wie Scooter, Bikes oder Mopeds wird angedacht (vgl. IP02, 2023, Z. 549-550). Ein großes Potenzial sehen die Befragten in der Beratungstätigkeit des Personals, da das Angebotssportfolio zunehmen facettenreicher wird und KundInnen Ansprechpartner rund um die Themen Fahrzeug, Finanzierung, Versicherung, Wartung usw. benötigen. Im Bereich Finanzierung eröffnen sich lt. IP04 (vgl. 2023, Z. 333-337) neue Potenziale, da Elektrofahrzeuge grundsätzlich teurer seien und diese Fahrzeuge von KundInnen vorrangig über Leasing finanziert werden und je mehr Leasingverträge der Händler abschließt, desto höher sei seine Provision. IP09 (vgl. 2023, Z. 647-656) ist davon überzeugt, dass der Händler als Bindeglied zwischen Hersteller und KundInnen nach wie vor seine Berechtigung habe und alle strategischen Maßnahmen auf diesen signifikanten Vorteil gegenüber den Herstellern ausgerichtet werden müssen.

Auch im After-Sales-Bereich entstehen neue Möglichkeiten durch erweiterte Servicedienstleistungen, wie beispielsweise Steuerungs-lösungen bei Elektrofahrzeugen, die KundInnen zu Hause installieren und als Elektrospeicher nutzen können. Bei autonomen Fahrzeugen könnten Händler Entertainment- oder Office-Lösungen mitverkaufen, die KundInnen während der Fahrt nutzen

können. (vgl. IP06, 2023, Z. 829-836) IP03 (vgl. 2023, Z. 800-804) geht sogar davon aus, dass KundInnen irgendwann gar nicht mehr ins Autohaus kommen und sich MitarbeiterInnen zu KundInnen begeben, um diverse Wartungsarbeiten vor Ort durchzuführen. Des Weiteren sieht IP07 (vgl. 2023, Z. 649-657) neue Umsatzpotenziale in der Wartung von Carsharing-Fahrzeugen. Wie bereits im vorangegangenen Abschnitt der Chancen ausführlich erörtert wurde, ermöglicht die Vernetzung dem Händler mehr über seine KundInnen zu erfahren. Durch diese zusätzlichen Informationen lassen sich Prozesse in der Werkstatt optimieren und die Abläufe wesentlich produktiver und effizienter gestalten, was schlussendlich den Output im After Sales Bereich erhöht. (vgl. IP08, 2023, Z. 567-578)

Um auch künftig erfolgreich in der Automobilwirtschaft agieren zu können, sind Händler gefordert neu zu denken und **Handlungsempfehlungen und Maßnahmen** umzusetzen. Die Mehrheit der Befragten ist der Meinung, dass jedes Autohaus aufgrund seiner Marktmöglichkeiten, sprich Größe, Umsatz und Gebiet, individuell festlegen müsse, wie es sich künftig aufstellen will bzw. in welchen Bereichen ein Fokus gelegt wird. „Sinnvollerweise ist auch zu empfehlen schon ein bisschen an Wachstum zu denken übers Gebiet hinaus, um hier gewissen Skaleneffekte zu heben“ (IP01, 2023, Z. 400-403). Auch wird von den ExpertInnen betont, dass Händler ihre Geschäftsmodelle auf mehreren Säulen aufstellen sollen, um Risiken zu streuen und sie sich nicht auf den Erfolgen der Vergangenheit ausruhen dürfen. Das klassische Automobilgeschäft der vergangenen Jahre wird es künftig nicht mehr geben, deshalb muss auch der Mut aufgebracht werden, in neue Richtungen zu denken, neue Geschäftsmodelle auszuprobieren bzw. voranzutreiben und dann aber auch ein Scheitern erkennen und rechtzeitig reagieren, wenn sich der Business Case nicht rechnet. (vgl. IP02, 2023, Z. 551-553, 583-585; IP03, 2023, Z. 757-763)

Um sich weiterzuentwickeln und neue Geschäftsmodelle in alte Strukturen zu integrieren, ist die richtige Auswahl und Ausbildung des Personals entscheidend (vgl. IP02, 2023, Z. 576-579). Nach Meinung der ExpertInnen wird es klassische AutomobilberaterInnen zeitnah nicht mehr in dieser Form geben, umso wichtiger ist es, das Mindset von MitarbeiterInnen den Trendentwicklungen anzugleichen und in Aus- und Weiterbildungen zu investieren. „Der einzig nicht kopierbare Vorteil eines Handels- und Dienstleistungsunternehmens sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ (IP06, 2023, Z. 844-845). Als größtes Differenzierungsmerkmal sieht IP09 (vgl. 2023, Z. 675-680) nach wie vor gut ausgebildetes Verkaufspersonal, die das Bindeglied zu KundInnen herstellen,

wie es Hersteller oder ein reiner Online-Vertrieb nicht bieten können. Für IP07 (vgl. 2023, Z. 842-844) sind Mitarbeiterbindungsmaßnahmen von großer Bedeutung, damit Händler künftig auch das Personal bekommen, das in den unterschiedlichen Geschäftsbereichen benötigt werde.

Auch in Hinblick auf Produkte und Dienstleistungen sowie neuen Kundenanforderungen müssen sich Händler strategisch neu ausrichten. Ein breites Angebot an diversen Servicepaketen, abgebildet in modernen Systemen und effektiven Prozessen werden künftig den entscheidenden Vorteil am Markt bringen. Essenziell ist es, KundInnen so lang als möglich an den Betrieb zu binden, was durch ein vielseitiges Angebot im Vertrieb, sowie auch im After Sales möglich ist. Händler werden sich künftig zum Full-Service-Provider transformieren, um alle Zielgruppen bedarfsgerecht zu bedienen. (vgl. IP01, 2023, Z. 58-72; IP06, 2023, Z. 758-766) Des Weiteren lässt sich aus den Interviews ableiten, dass die Kundenbindung und der Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung das Maß aller Dinge sein werden. Daher müssen Händler versuchen, KundInnen die Mobilitätsform zu bieten, die gerade am passendsten für sie ist und die Anforderungen am besten befriedigt. Abgesehen von dem Aspekt, dass KundInnen im Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeiten stehen sollten, müssen Händler auch andere Marketingkanäle nutzen, um vor allem jüngere Generationen zu erreichen (vgl. IP03, 2023, Z. 810-814; IP04, 2023, Z. 667-670).

Die Interviews belegen eindeutig, dass kleinere bzw. Ein-Marken-Betriebe in Zukunft kaum Überlebenschancen vorhergesagt werden. Durch eine Mehrmarkenstrategie können Händler KundInnen eine viel größere Auswahl an Fahrzeugen und Dienstleistungen anbieten. Auch können durch das breitere Angebot unterschiedliche Kundensegmente bedient werden. Nach Meinung von IP09 (vgl. 2023, Z. 632-636) macht ein größeres Produktportfolio mehrerer Hersteller durchaus Sinn und auch im Werkstattbereich können ohnedies Synergieeffekte der unterschiedlichen Marken genutzt werden. IP08 (vgl. 2023, Z. 1007-1009) gibt jedoch zu bedenken, dass die Implementierung einer zusätzlichen Marke ins bestehende Portfolio nur dann Sinn ergibt, wenn Händler ihre Kernmarke im Griff haben, sprich alle Wertschöpfungspotenziale erfolgreich ausgeschöpft wurden. Kleinere Unternehmen werden nur dann weiterhin existieren, wenn sie Nischen besetzen und sich auf bestimmte Produkte spezialisieren. Die Befragten sind der Meinung, dass das Händlernetz in absehbarer Zeit rasant ausgedünnt wird und es nur mehr wenige Big Player am Markt geben wird. Umso entscheidender ist es, wie sich Händler künftig am Markt positionieren, um den Strukturwandel zu überstehen (vgl. IP06, 2023, Z. 788-795).

Zusammenfassend geben die ExpertInnen zu verstehen, dass man die Augen offenhalten, die Chancen aufgrund der Trendeinflüsse erkennen und seine Geschäftsbereiche dahingehend ausbauen muss - egal ob nun von einem großen Mehrmarkenbetrieb mit breitem Angebot oder einem kleinen Händler mit Nischenspezialisierung ausgegangen wird. Veränderung bedeutet nicht, das komplette bestehende Geschäftsmodell aufzugeben, da der Wandel nicht von heute auf morgen passieren wird. Es ist jedoch wichtig, sich für die Zukunft technisch und personell gut aufzustellen und sukzessive die Weiterentwicklung aktiv innerhalb des Unternehmens voranzutreiben. (vgl. IP02, 2023, Z. 599-614) Händler müssen sich auf neue Geschäftsfelder einlassen, die betriebswirtschaftliche vertretbar sind und gegebenenfalls auch Synergieeffekte bündeln und als Chance nutzen (vgl. IP09, 2023, Z. 610-617). Fatal wäre es, an den traditionellen Strategien festzuhalten und sich den neuen Gegebenheiten und Trends zu verschließen, denn „wir befinden uns mit Sicherheit in der stärksten Transformation, die es in den letzten Jahrzehnten gegeben hat“ (IP07, 2023, Z. 934-935).

Die ExpertInnen sind sich einig, dass sich das **Autohaus der Zukunft** durch Einfluss der Digitalisierung vom Angebot und den Räumlichkeiten her gravierend von heutigen Autohäusern unterscheiden wird. Generell werden sich Ausstellungsflächen verkleinern und einen Showroom-Charakter bekommen. Lt. ExpertInnen wird nicht mehr jedes Fahrzeug in jeder Farbe und Ausstattungsvariante physisch vor Ort sein, vielmehr werden die unterschiedlichen Modelle und Variationen durch VR-Brillen für KundInnen sichtbar sein. IP07 (vgl. 2023, Z. 960-969) ist jedoch der Meinung, dass es völlig virtuelle Schauräume erst in ungefähr zwanzig Jahren geben werde, da KundInnen nach wie vor gerne etwas angreifen und ausprobieren möchten. KundInnen werden aufgrund der voranschreitenden Digitalisierung künftig seltener und besser informierter ins Autohaus kommen (vgl. IP03, 2023, Z. 858-873). IP04 (vgl. 2023, Z. 771-776) könnte sich vorstellen, dass es in Zukunft eigene E-Mobilitätsbereiche in Schauräumen gebe, wo KundInnen alles rund um das Thema Elektromobilität, aber auch zu den Themen Ladeinfrastruktur, Wallboxen bis hin zu Photovoltaik erfahren.

Abgesehen vom Außenauftritt wird sich nach Meinung der ExpertInnen auch das Angebot ändern. Das klassische Autohaus muss sich zum Komplettanbieter im Bereich Mobilität transformieren, um allen Bedürfnissen der Zeit gerecht zu werden, sei es durch den Verkauf von Elektromobilität oder dem Angebot von flexiblen und temporären Mobilitätsangeboten. IP09 (2023, Z.

731-735) könnte sich sogar vorstellen, dass Automobilhändler künftig auch im Zweiradgeschäft Fuß fassen und sich das Angebot dahingehend erweitert. Um diese neuen Angebote auch vertreiben zu können, ist es wichtig, gut ausgebildetes Verkaufspersonal zu haben. ExpertInnen sind sich einig, dass VerkaufsberaterInnen nach wie vor ihre Berechtigung im Automobilhandel haben werden, nur das Aufgabengebiet und die Beratungstätigkeit wird sich aufgrund der Trendentwicklungen verändern. Auch im After-Sales-Bereich wird sich nach Meinung von IP08 (vgl. 2023, Z. 1067-1071) das Angebot dahingehend verändern, dass sich KundInnen nicht mehr nach Öffnungszeiten richten wollen und es durch die Vernetzung künftig möglich sein wird, Updates ortsunabhängig online durchzuführen. Dahingegen meint IP04 (vgl. 2023, Z. 776-781), dass ServiceberaterInnen weiterhin einen sehr wichtigen Part einnehmen werden, da KundInnen im Falle eines technischen Problems nach wie vor lieber gerne mit Menschen als Computern kommunizieren. Dieser Ansicht stimmt auch IP09 (vgl. 2023, Z. 47-52) zu und betont die zukünftige Bedeutung und Wichtigkeit von VerkaufsberaterInnen, da die Fahrzeuge immer komplexer werden und auch Zusatzangebote hinsichtlich Finanzierung, Versicherung und Fahrzeugzubehör zunehmen.

Alle Argumente der ExpertInnen zusammengefasst, lässt erkennen, dass die Transformation der Automobilbranche das Schlagwort der Stunde ist und sich Händler in Mitten dieses Veränderungsprozesses all ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten bedienen müssen, um weiterhin erfolgreich zu sein. Händler sind aufgrund der aktuellen Herausforderungen und Trendentwicklungen schlichtweg gezwungen das bisherige Geschäftsmodell um 180 Grad zu drehen. Diejenigen, die sich der Veränderung nicht stellen, werden das bitter bereuen. (vgl. IP03, 2023, Z. 882-889; IP09, 2023, Z. 744-748)

## 8. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

### **ESFF (1): Welche Einschätzung haben ExpertInnen zur aktuellen Bedeutung und künftigen Entwicklung des Megatrends Mobilität für die steirische Automobilbranche?**

Politische Vorgaben, regulatorische Maßnahmen seitens der Europäischen Union und ein gesellschaftlicher Wertewandel führen zu einer tiefgründigen Transformation in der Automobilbranche. Um die CO<sub>2</sub>-Zielvorgaben der EU zu erreichen, ist eine drastische Reduzierung der Emissionen bei Neufahrzeugen nötig. Daher müssen Alternativen zu Fahrzeugen mit Verbrennungsmotoren massentauglich werden, da aus heutiger Sicht ab 2035 nur noch Fahrzeuge mit Elektromotoren produziert werden dürfen. Weitere Gründe für die Trendentwicklung hin zur Elektromobilität sehen die ExpertInnen im wachsenden Umweltbewusstsein der Gesellschaft und als Möglichkeit im Kampf gegen den Klimawandel. Aktuell sind bereits ein Viertel aller verkauften Fahrzeuge im steirischen Automobilhandel Elektrofahrzeuge. Diese Verkaufszahlen lassen sich aber hauptsächlich aufgrund von staatlichen Förderungen erreichen, da die Anschaffungskosten von Elektrofahrzeugen im Vergleich zu Fahrzeugen mit Verbrennungsmotoren nach wie vor hoch sind. Die ExpertInnen berichten, dass die Verkaufszahlen im B2B-Bereich wesentlich höher seien als bei PrivatkundInnen. Die Hemmnisse liegen abgesehen von den hohen Anschaffungspreisen auch in den vorherrschenden Unsicherheiten hinsichtlich Lademöglichkeiten und mangelnden Reichweiten. Um die Verkaufszahlen auch im B2C-Bereich voranzutreiben, sind neben staatlichen Zuschüssen und angepassten Fahrzeugpreisen auch der Ausbau in die öffentliche Ladeinfrastruktur nötig. Damit die Gesamtbilanz von Elektrofahrzeugen gegenüber Verbrennungsfahrzeugen tatsächlich grüner ist, müssen diese Fahrzeuge ressourcenschonend produziert und mit erneuerbarer Energie geladen werden. Je mehr Elektrofahrzeuge aber auf unseren Straßen unterwegs sind, desto mehr Strom wird benötigt, was wiederum die Befürchtung einer Energiekrise lauter werden lässt. Bedenken betreffend Reichweiten werden in naher Zukunft durch leistungsstärkere Batterien gelöst sein. Die Befragten meinen, dass es künftig nicht die eine Antriebsform geben werde, sondern eine Mischung aus unterschiedlichen Antriebstechnologien vorhanden sein werde mit dem Ziel die CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren. Abgesehen von neuen Antriebstechnologien sehen die ExpertInnen große Zukunftschancen in neuen Mobilitätsdienstleistungen, die aufgrund von veränderten Werteeinstellungen und unterschiedlichen Nutzungsbedürfnissen Einzug

in den Automobilhandel halten. Vor allem für die junge Generation verliert das Statussymbol Auto zunehmend an Bedeutung, da mit dem Besitz eines Fahrzeugs hohe Kosten und andere Aufwände verbunden sind. Um der Trendentwicklung nach flexibleren Mobilitätslösungen gerecht zu werden, muss auch das Angebot im traditionellen Automobilhandel um Sharing-, Miet- bzw. Abo-Modelle erweitert werden. Einige der Befragten beschäftigen sich bereits intensiv mit diesen neuen Dienstleistungen, jedoch fehlt es derzeit noch an Unterstützung seitens der Hersteller, um lukrative Mobilitätskonzepte anbieten zu können. Wenn sich Händler diesem Trend hin zum Mobilitätsdienstleister jedoch verschließen, werden sie künftig Marktanteile verlieren, da eine bestimmte Zielgruppe nicht mehr bedient werden kann. Weitere Treiber zur Transformation innerhalb der Branche sind vernetzte Fahrzeuge und autonomes Fahren. Die Vernetzung eröffnet Händler gänzlich neue Möglichkeiten, um mit KundInnen in Kontakt zu treten und Kundenbindungsmaßnahmen zu optimieren. KundInnen profitieren durch zusätzliche Features in Bezug auf Komfort, Sicherheit und Entertainment. Die zunehmende Digitalisierung macht auch vor dem Automobil nicht halt. Was für jüngere Menschen kein Problem darstellt, bedeutet jedoch mehr Beratungs- und Aufklärungsarbeit seitens der Händler für ältere Generationen. Die gewonnenen Datenmengen aus vernetzten Fahrzeugen werden als Türöffner für das autonome Fahren gesehen. Derzeit befinden wir uns in einer Übergangsphase von zunehmend mehr verbauten Assistenzsystemen hin zum vollautonomen Fahren ohne Lenkradeingriff. Technisch wäre autonomes Fahren Level 5 bereits heute möglich, jedoch scheitert dieses Vorhaben an fehlenden Gesetzen und völliger Aufklärung von Haftungsthematiken bei Unfällen. Die Vorteile von autonomen Fahrzeugen liegen abgesehen von einer geringeren Unfallwahrscheinlichkeit und Inklusion beeinträchtigter Personen in den Individualverkehr auch im Komfortfaktor für Passagiere, die sich während der Fahrt anderen Tätigkeiten widmen können. Durch Einfluss der Digitalisierung verändert sich auch das Kaufverhalten von KundInnen. Heutzutage suchen KundInnen das Autohaus viel seltener auf und kommen bestens informiert zu VerkaufsberaterInnen. Es ist daher essenziell, dass Händler ihre Vertriebstätigkeiten auch online auf unterschiedlichen Vertriebskanälen anbieten, um eine möglichst große Zielgruppe zu erreichen. Wichtig ist, dass sich Händler den neuen Gegebenheiten und Trendentwicklungen nicht verschließen und die Treiber der Zeit für sich erkennen und nutzen.

**ESFF (2): Welche Strategien müssten im steirischen Automobilhandel umgesetzt werden, um aus den Trendentwicklungen in der Branche wirtschaftlich erfolgreiche Geschäftsmodelle für die Praxis zu entwickeln?**

Die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit legen dar, dass sich durch Einfluss des Megatrends neue Chancen und Geschäftsmodelle für den Automobilhandel auftun. Neben den positiven gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen der Elektromobilität auf das Klima profitieren auch Automobilhändler von der neuen Antriebstechnologie. Durch den Verkauf von Elektrofahrzeugen konnten die letzten zwei Jahre hinweg höhere Margen als bei Verbrennungsfahrzeugen erzielt werden und auch Preisverhandlungen fallen durch Fixpreismodelle gänzlich weg. Außerdem bedeutet die Elektromobilität für viele KundInnen ein ungewohntes Terrain, wodurch Händler mit viel Beratungstätigkeit punkten können. Essenziell sind Investitionen in die Ausbildung des Personals, damit eine fachmännische und branchenübergreifende Beratung gewährleistet ist. KundInnen möchten maßgeschneiderte Komplettlösungen vom Elektrofahrzeug bis hin zur Photovoltaikanlage für das Laden zu Hause. Darüber hinaus können sich durch Zusatzverkäufe in Form von Ladekabel, Wallboxen und sonstiger Ladeinfrastruktur neue Einnahmequellen ergeben. Im After-Sales-Bereich ergeben sich durch Servicedienstleistungen rund um die Fahrzeugbatterie neue Chancen. So könnten Händler im Bereich Second-Life-Batterien die Reparatur, den Tausch, die Aufbereitung und den Handel gebrauchter Fahrzeugbatterien übernehmen. Hier sind größere Vertragswerkstätten gegenüber kleineren freien Werkstätten eindeutig im Vorteil, da einerseits in Ausbildungskosten investiert werden muss und andererseits weitere Investitionen in Form von Werkstatteinrichtungen und Lademöglichkeiten hinzukommen. Verluste durch weniger Serviceaufwand und entgangene Margen aus dem Ölgeschäft könnten durch höhere Stundensätze in den Werkstätten, aufgrund des Einsatzes von TechnikerInnen sowie dem hohen Reifenverschleiß kompensiert werden. Als weiteres Standbein des Automobilhandels sollten unbedingt Mobilitätsdienstleistungen in Form von Miet- und Abo-Modellen gesehen werden, um das zunehmende Bedürfnis nach mehr Flexibilität bedienen zu können. Durch das zusätzliche Angebot werden KundInnen nach Meinung der ExpertInnen stärker ans Autohaus gebunden, da während und nach der Mietdauer ein intensiverer Kontakt besteht. Außerdem können Mietfahrzeuge in Folge als Gebrauchtfahrzeuge verkauft werden und dem Händler weitere Erlöse bringen. Carsharing-

Angebote werden laut den Befragten eher im urbanen Bereich Zuspruch finden. Neben Fahrzeugen könnten Händler künftig auch E-Scooter und E-Bikes im Sortiment anbieten und dadurch als Komplettanbieter auftreten. Eine potenzielle Gefahr stellen branchenfremde Unternehmen dar, die sich Marktpotenziale sichern und am Händler vorbei wirtschaften möchten. Auch hier wird Unterstützung seitens der Hersteller gefordert, um rasche neue Geschäftsmodelle in bestehende Strukturen integrieren zu können. Im Bereich After Sales entstehen durch den höheren Wartungs- und Reparaturaufwand von Carsharing- und Mietfahrzeugen neue Umsätze, da KundInnen diese Fahrzeuge meistens mit weniger Sorgfaltspflicht behandeln. Des Weiteren werden diese Fahrzeuge häufiger genutzt und durch mehr Laufleistung ergibt sich ein höherer Servicebedarf. Weitere Geschäftsmodelle könnten sich durch den Einfluss von vernetzten Fahrzeugen ergeben. Durch die ständige Verbindung mit KundInnen können Händler vorausschauend und zeitgerecht auf Veränderungen im Bedarf oder auf anstehende Servicearbeiten reagieren und dadurch Zusatzverkäufe abschließen. Darüber hinaus stellt die Vernetzung für einen Großteil der KundInnen ein Hindernis dar, was wiederum den Händler in seiner Dienstleistungsfunktion fordert und KundInnen öfter ins Autohaus führt. Auch im Verkauf von zusätzlichen Features und Abos, die je nach Bedarf digital und temporär dazu gekauft werden können, sehen die ExpertInnen neue Wertschöpfungsmöglichkeiten. Hier besteht jedoch das Risiko, dass diese Einnahmen den Herstellern zugutekommen und Händler ausgeschalten werden. Generell wird der dadurch entstehende Direktkontakt zwischen Hersteller und KundInnen als große Gefahr von den Befragten gesehen. Neben den Herstellern könnten auch branchenexterne Firmen versuchen aus den gewonnenen Daten Geld zu schöpfen. Nach Meinung der ExpertInnen entstehen durch vernetzte Fahrzeuge auch neue Geschäftsmöglichkeiten im After Sales, da die verbaute Technik anfälliger ist und regelmäßig gewartet werden muss. Auch ist eine zielgerichtete Aussendung von Aktionen und Angeboten möglich, welche die Kundenbindung verlängern soll. Auch im Verkauf von Zusatzprodukten, sogenannten functions on demand, die als neue Ersatzteile im Automobilhandel tituliert werden, sind weitere Umsatzpotenziale vorhanden. Jedoch könnten durch Over-the-air-Services Werkstattaufenthalte deutlich reduziert oder gar zur Gänze wegfallen, da diese Updates ortsunabhängig durchgeführt werden könnten. Darüber hinaus sinkt durch die Vernetzung das Unfallrisiko, was sich wiederum negativ auf das Karosseriegeschäft auswirkt. Durch die Entwicklung des autonomen Fahrens kommen auf Händler neue Beratungsaufgaben zu, die die Berechtigung des

Automobilhandels und insbesondere jener der VerkaufsberaterInnen positiv beeinflussen. Autonome Fahrzeuge sind sehr komplex und lassen sich nach Meinung der ExpertInnen nicht ohne Beratung online bzw. direkt über Herstellerwebseiten verkaufen. Einsatzmöglichkeiten für autonome Fahrzeuge könnten sich künftig im Transport- und Zustellbereich ergeben, indem Menschen oder Gegenstände in definierten und geschützten Zonen transportiert werden. Durch eine effizientere Nutzung bedarf es weniger Verschleißteile und auch das Unfallrisiko von autonomen Fahrzeugen ist geringer als von Fahrzeugen, die von Menschen gesteuert werden. Ähnlich wie bei der Vernetzung sind aber auch diese Fahrzeuge mit einer Vielzahl an technischen Komponenten ausgestattet, die leicht kaputt werden können und gewartet werden müssen. Werkstätten mit ausgebildeten SpezialistInnen, die diese Fahrzeuge reparieren können, erwirtschaften hierdurch neue Umsätze.

Um auch in Zukunft erfolgreich im Automobilhandel wirtschaften und agieren zu können, ist es empfehlenswert die traditionellen Geschäftsmodelle zu überdenken und auf mehreren Säulen aufzubauen. Es bedarf Mut, um Neues auszuprobieren, aber auch ein Scheitern frühzeitig zu erkennen. Einfluss auf den Erfolg hat auch richtig ausgebildetes Personal im Vertrieb und After-Sales-Bereich. Das Aufgabengebiet von klassischen VerkäuferInnen und MechanikerInnen wird sich künftig fundamental verändern, umso wichtiger ist es, dass in Weiterbildungsmaßnahmen investiert wird. Großes Potenzial steckt in der Beratungstätigkeit, die VerkäuferInnen zum Bindeglied zwischen Autohaus und KundInnen machen, wie es Hersteller oder Onlinehandel nicht schaffen. Ein breites Produkt- und Dienstleistungsangebot werden von ExpertInnen als Differenzierungsmöglichkeiten zum Wettbewerb gesehen. Schauräume und Ausstellungsflächen werden sich künftig verkleinern und ein Großteil der Fahrzeuge bzw. Modellvariationen werden nur mehr digital durch VR-Brillen visualisiert werden. Kleine Betriebe mit wenigen oder nur einer Marke werden es in Zukunft enorm schwer haben, als Full-Service-Provider aufzutreten. Eine Option für kleine Händler wäre eine Nischenspezialisierung, da es laut ExpertInnen zeitnah zu einer Händlernetzausdünnung kommen wird. Je nach Marktmöglichkeiten, Geschäftsgebiet, Unternehmens- und Umsatzgröße, müssen Händler sich strategisch neu ausrichten, um aus den Trendentwicklungen erfolgreich neue Geschäfts- und Wertschöpfungsmöglichkeiten zu entwickeln.

## 9. CONCLUSIO UND AUSBLICK

In diesem abschließenden Kapitel werden die erforschten theoretischen und empirischen Ergebnisse zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage zusammengeführt. Letztendlich werden die Grenzen dieser Arbeit dargelegt und ein Ausblick auf einen potenziellen weiteren Forschungsbedarf zu diesem Themengebiet aufgezeigt.

### Hauptforschungsfrage

**Welche Chancen und Risiken entstehen durch den Megatrend Mobilität unter besonderer Berücksichtigung der Mobilitätstrends Elektromobilität, Mobilität als Dienstleistung, autonomen Fahren und vernetzte Fahrzeuge für den steirischen Automobilhandel?**

Politische gesteuerte Zielvorgaben zur Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen bei Fahrzeugen, gesellschaftliche Trendentwicklungen hinsichtlich veränderter Mobilitätsbedürfnisse und neue Technologien führen innerhalb der Automobilbranche zu einer fundamentalen Transformation der bisherigen Geschäftsmodelle. Dass die Automobilbranche einen nie zuvor dagewesenen Wandel durchlebt, bestätigen auch die InterviewpartnerInnen.

Die Europäische Union hat sich darauf geeinigt, dass bis zum Jahr 2035 keine Fahrzeuge mehr produziert werden dürfen, die CO<sub>2</sub>-Emissionen verursachen. Um diese Zielvorgaben zu realisieren führt kein Weg an der Elektromobilität vorbei. Aus den Interviews lässt sich jedoch erkennen, dass die Elektromobilität von den ExpertInnen nicht als einzig wahre Lösung im Kampf gegen den Klimawandel gesehen wird und anderen, vor allem synthetischen, Treibstoffen Zukunftspotenzial vorausgesagt wird. Einigkeit zwischen der Theorie und den empirischen Ergebnissen herrscht in Hinblick auf die stockenden Verkaufszahlen von Elektrofahrzeugen. Um die Elektromobilität für die breite Masse attraktiv zu machen, fehlt es derzeit an finanziellen Anreizen in Form von generellen staatlichen Förderungen und einer flächendeckenden, einheitlichen Ladeinfrastruktur. Wie im Kapitel 3.2.1. dargelegt, können Händler durch gut geschultes und aus speziell ausgebildetes Verkaufspersonal Unsicherheiten von KundInnen hinsichtlich Reichweiten, Lademöglichkeiten und Restwerten durch eine intensive Beratungstätigkeit kompensieren und sie von den Vorteilen eines Elektrofahrzeugs überzeugen. Auch die Experteninterviews kommen zum Ergeb-

nis, dass Investitionen in Weiterbildungsmaßnahmen essenziell sind. Die aktuellen Verkaufsstatistiken der Befragten decken sich mit den theoretischen Aspekten, sodass klar hervorgeht, dass im B2B-Bereich die weitaus größeren Chancen für die Elektromobilität vorhanden sind.

Die Elektromobilität führt auch zu weitreichenden Veränderungen im After-Sales-Bereich, da diese Fahrzeuge weniger serviceintensiv sind und umsatzbringende Ersatzteile und Betriebsflüssigkeiten, wie das Motoröl, nicht mehr benötigt werden. Darüber hinaus sind weitreichende Investitionen in neue Ausstattungen und Lademöglichkeit am Unternehmensstandort zu tätigen. Des Weiteren müssen MitarbeiterInnen in Werkstätten Spezialausbildungen absolvieren, um überhaupt an Elektrofahrzeugen arbeiten zu dürfen. All diese Herausforderungen, die die Fachliteratur diesbezüglich aufzeigt, decken sich mit den Meinungen und Befürchtungen der ExpertInnen. Um den Umstieg auf die Elektromobilität zu meistern, schlägt die Literatur vor, dass Händler neue Dienstleistungsinnovationen in Form von rein elektrischer Ersatzmobilität als Werkstatteersatzfahrzeuge anbieten. Dieser Aspekt wurde von den Befragten in den Interviews nicht erwähnt. Wie im Kapitel 4.1.1. erläutert, sollten Händler einen stärkeren Fokus auf den Online-Vertrieb setzen, da KundInnen heutzutage viel seltener ins Autohaus kommen und sich vorab umfangreich informieren. Gerade für BusinesskundInnen bieten digitale Verkaufskanäle ein Alternative zum stationären Handel, der laut Fachliteratur sukzessive durch den Onlinehandel ersetzt wird. ExpertInnen stimmen der besseren Informationsbeschaffung von KundInnen zu, sind jedoch der Meinung, dass ein Fahrzeug nach wie vor eine große Investition darstellt und Menschen lieber bei Menschen kaufen und die Beratungstätigkeit des Vertriebspersonals schätzen. Einzig im B2B-Bereich könnten FlottenkundInnen künftig voranging online kaufen, wenn die Modelle bereits geläufig sind. Auch könnten sich Händler zu Anbietern von Komplettlösungen rund um das Elektrofahrzeug entwickeln und KundInnen auch hinsichtlich Lademöglichkeiten, Photovoltaikanlagen und der Vernetzung mit dem Eigenheim beraten. Durch die zusätzliche Beratungsleistungen und Installation der Anlagen könnten neue Einnahmequellen lukriert werden. Dieses Zukunftskonzept halten auch die Befragten für sehr realistisch, betonen aber, dass hier unbedingt die Zusammenarbeit mit Spezialisten erforderlich sei, um diese komplexen Lösungen gesamtheitlich umzusetzen. Die empirischen Ergebnisse lassen einen Trend in Richtung Batterienservices erkennen, sodass Händler durch Wartung, Aufbereitung und Reparaturen neue Umsätze erwirtschaften können. Die Literaturrecherche weist aktuell noch keine Forschungsergebnisse auf, die in diese

Richtung tendieren. Im Kapitel 4.1.3. des Theorieteils wird E-Carsharing als künftige Einnahmequelle für Händler beschrieben, jedoch sehen die ExpertInnen hier kaum Geschäftsmöglichkeiten, die für den Handel wirtschaftliche vertretbar sind.

Bedingt durch den steigenden Fokus auf den Klimaschutz, veränderten Werteeinstellungen und wirtschaftlichen Unsicherheiten fordern Menschen flexiblere Nutzungsformen von individueller Mobilität. Die Literaturrecherche belegt, dass Sharing- und Miet-Modellen großes Potenzial vorausgesagt wird und Mobility-as-a-Service-Lösungen auf dem Vormarsch sind. Dieser Ansicht sind auch die ExpertInnen und bestätigen die Theorie, indem der Besitzgedanke zunehmend abnimmt und temporäre Mobilitätslösungen gefragt sind. Der Großteil der Befragten hat sich bereits intensiv mit diesen neuen Dienstleistungsinnovationen beschäftigt bzw. bietet diese bereits aktiv im Autohaus an. Bedenken, die in der Literatur hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit solcher Mobilitätsdienstleistungen beschrieben werden, werden zum Teil von den ExpertInnen bestätigt. In der Theorie wird dargelegt, dass neue branchenfremde Unternehmen in das Geschäft mit Mobilitätsdienstleistungen miteinsteigen werden und für den Automobilhandel eine gewisse Gefahr darstellen. Diese Herausforderung bestätigt auch die Empirie, umso wichtiger ist es, sich frühzeitig Marktpotenziale zu sichern, um nicht von neuen Mitbewerbern verdrängt zu werden. Im Kapitel 4.2.1. werden die unterschiedlichen Carsharing-Modelle theoretisch beschrieben und die neuen Potenziale für Händler aufgezeigt. Die Befragten meinen, dass Carsharing primär im urbanen Bereich funktionieren und von KundInnen angenommen werde. Ein größeres Potenzial für den Automobilhandel bieten Auto-Abos als sinnvolle Alternative zum Kauf oder Leasing. Diese neue Mobilitätsform ermöglicht KundInnen transparente und kalkulierbare Kosten, aber auch höchste Flexibilität in der Nutzung. Die empirischen Untersuchungen stimmen mit der Theorie überein, so dass vor allem die unsichere wirtschaftliche Situation aber auch die gesellschaftliche Werteveränderungen Abo-Modelle beflügelt und dieses Geschäftsmodell für Händler unumgänglich macht. Die Theorie und Empirie bringen klar zum Vorschein, dass sich Händler künftig als Full-Service-Provider und Mobilitätsdienstleister aufstellen müssen, um den veränderten Ansprüchen an das Thema Mobilität gerecht zu werden und weiterhin wirtschaftlich erfolgreich agieren zu können.

Des Weiteren ergeben sich aufgrund von Sharing- und Mietfahrzeugen neue Ertragspotenziale im After-Sales-Bereich, die durch die Wartung und Reinigung von händlereigenen aber auch firmenexternen Fahrzeugen entstehen, da diese Fahrzeuge mit weniger Sorgfalt und Rücksicht von KundInnen genutzt werden. Das bestätigt auch die Empirie und geht zusätzlich noch von höheren Laufleistungen dieser Fahrzeuge aus, was wiederum den Servicebedarf in den Werkstätten steigert.

In der Theorie im Kapitel 3.4. wird beschrieben, dass das autonome Fahren zu tiefgreifenden Veränderungen in der Gesellschaft, aber auch in der Automobilwirtschaft führen wird. Die ExpertInnen berichten in der empirischen Darstellung unter Kapitel 7.2. ebenso, dass das autonome Fahren als der Gamechanger innerhalb der Branche gesehen wird. Aktuell ebene verbaute Assistenzsysteme in Neufahrzeugen den Weg hin zum vollautonomen Fahren. Die Literatur geht davon aus, dass bis zum Jahr 2030 mindestens das Level 4 des autonomen Fahrens erreicht wird. Dies wird jedoch in den Interviews nicht bestätigt, sodass die Befragten nicht davon ausgehen, dass vor 2040 vollautomatisiertes Fahren auf Österreichs Straßen möglich sein werde. Eine Übereinstimmung gibt es bei den Hürden, die die Realisierung von autonomen Fahrzeugen verzögern. Sowohl die Literatur als auch die ExpertInnen sehen die Klärung der rechtlichen Gesichtspunkte als entscheidend. Solange Haftungsfragen nicht geklärt sind, wird vollautonomes Fahren nicht möglich sein.

Die Literatur zeigt auf, dass durch autonome Fahrzeuge weniger Unfälle passieren und diese Fahrzeuge verschleißärmer und effizienter unterwegs sind. Diese Bedenken teilen auch die Befragten und fürchten dadurch Umsatzeinbußen im Werksatt- und Spenglereigeschäft. Jedoch gehen die ExpertInnen davon aus, dass die verbauten Sensoren und die komplexe Technik anfälliger für technische Störungen seien, und der Service- und Wartungsaufwand dadurch steigen könnte. Als mögliche zukünftige Einsatzgebieten werden von Befragten selbstfahrende Transportbusse sowie der Liefer- und Logistikbereich genannt. Auch die Literaturrecherche liefert ähnliche Ergebnisse und legt abgesehen von den erwähnten Potenzialen der Empirie noch Einsatzmöglichkeiten durch autonome Carsharing-Systemen dar, indem sich die Fahrzeuge selbstständig auf dem Weg zu den NutzerInnen machen. Im Kapitel 3.4.1. werden die allgemeinen Vorteile von autonomen Fahrzeugen anhand der Fachliteratur beschrieben. Auch die empirischen Untersuchungen belegen, dass hinsichtlich des Sicherheitsfaktors durch eine geringere Unfallhäufigkeit,

einen höherer Komfortstandard und die Inklusion körperlich eingeschränkter Menschen gesamtgesellschaftliche Vorteile entstehen. Auch belegt die Empirie, dass KundInnen von autonomen Fahrzeugen mehr Beratungs- und Aufklärungsarbeit seitens der Händler benötigen. Hier besteht ein eindeutiger Vorteil gegenüber den Herstellern, da diese keine flächendeckende und persönliche Beratungsdienstleistung anbieten können.

Aufgrund der voranschreitenden Vernetzung transformieren sich Händler zunehmend zu Service-dienstleister, die im stetigen Kontakt mit KundInnen stehen. Durch das Zusammenspiel von Fahrzeugdaten, dem Internet und die Verbindung zum Händler entstehen insbesondere im After-Sales-Bereich unzählige neue Wertschöpfungspotenziale, die eine individualisierte Ansprache von KundInnen und den Zusatzverkauf von Services ermöglichen. Die Befragten sehen vor allem Chancen in der Wartung und Reparatur der technischen Module, die ohne Spezialwissen von großen Fachwerkstätten nicht reparierbar sind. Des Weiteren geht die Literatur davon aus, dass durch die Datenübertragung Ferndiagnosen durchgeführt werden können. Diese neuen Chancen lassen sich auch anhand der empirischen Untersuchungen bestätigen. Die digitale Lebenskultur ist aber nicht bei allen Generationen gleich stark ausgeprägt, sodass die befragten ExpertInnen hier Bedenken haben, ob ältere Personen der Vernetzung offenen gegenüberstehen.

Im Theoriekapitel 4.3.1. wird beschrieben, dass durch Connected Service künftig neue Geschäftsmodelle mit vielversprechenden Umsätzen möglich sind. Bis zum Jahr 2030 werden alle Neufahrzeuge mit dieser Technik vom Band laufen und eröffnen Händlern durch den Verkauf von zusätzlichen Features neue Einnahmequellen. Auch die ExpertInnen sehen im Angebot von Abos und Zusatzausstattungen, die temporär und bei Bedarf dazu gebucht werden können, große Potenziale. Bedenken seitens der Befragten ergeben sich in Bezug auf die Datenhoheit, sodass befürchtet wird, dass sich Hersteller diese Daten zu nutzen machen und das neue Geschäftsmodell ohne Beteiligung der Händler bedienen. Diese Befürchtungen werden in der Literatur nicht bestätigt, vielmehr sollen Händler ihre Kernkompetenzen weiterentwickeln, um schnell auf veränderte Marktsituationen und Kundenbedürfnisse reagieren zu können. Anhand der Fachliteratur, wie auch aus den Experteninterviews lässt sich feststellen, dass neue Marktteilnehmer aus dem IT- und Software-Bereich eine latente Gefahr für den Automobilhandel darstellen, deren primäres Interesse in der Nutzung der gewonnenen Daten von vernetzten Fahrzeugen liegt.

Automobilhändler müssen sich den veränderten Gegebenheiten anpassen und dementsprechend neue Wertschöpfungsmöglichkeiten und Geschäftsmodelle in vorhanden Strukturen integrieren, um auch weiterhin erfolgreich in der Automobilwirtschaft mitwirken zu können. Hierzu sollten sich Händler breit aufstellen und neuen Trends stets offen gegenüberstehen. Von besonderer Bedeutung sind Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen von MitarbeiterInnen, um den neuen Kundenansprüchen rund um das komplexe Thema Mobilität bestmöglich gerecht zu werden und sich mit Beratungs- und Dienstleistungsinnovation von Mitbewerbern differenzieren zu können. Darüber hinaus ist ein breites Angebot an Produkten und Dienstleistungen essenziell, um der bevorstehenden Marktaudünnung vorzubeugen. Kundenbindung und bedarfsgerechte, individuelle Mobilitätslösungen sind in der Zukunft der Schlüssel zum Erfolg.

### **Limitation und Ausblick**

Der Megatrend Mobilität beschränkt sich in dieser Arbeit auf die Mobilitätstrends Elektromobilität, Mobilität als Dienstleistung, autonome und vernetzte Fahrzeuge. Die daraus resultierenden wirtschaftlichen Folgen auf den Automobilhandel wurden untersucht, jedoch wurde auf technische Aspekte nicht im Detail eingegangen.

Aktuell steht der Automobilhandel noch am Anfang einer tiefgreifenden Transformation. Händler können die Auswirkungen und neuen Möglichkeiten bereits wahrnehmen und passen ihre Strategieprogramme den Veränderungen am Markt und der Gesellschaft an. Wie schnell diese Trendentwicklungen tatsächlich voranschreiten werden und das traditionelle Autohaus im Angebot als auch im Außenauftritt zur Transformation zwingen, wäre in naher Zukunft zu evaluieren.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Wissenschaftliche Quellen:

Barth, H. (2018). Big Data Analytics für Connected Cars. In H. Proff & T. M. Fojcik (Hrsg.), *Mobilität und digitale Transformation. Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte*. (S. 137-152). Wiesbaden: Springer Gabler.

Berger-Grabner, D. (2022). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele* (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Beutler, F., Brümmer, U., Ertner, S., Evenson, D., Obermaier, R. & Schroeder, W. (2021). *Transformation der Automobilindustrie. Was jetzt zu tun ist* (18, S. 1-19). Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung e.V.

Bläsius, G. & Chlosta, F. (2018). Skizzierung von Konzepten zum Transfer der Forschungsergebnisse. In H. Proff, M. Borchert & G. Schmitz (Hrsg.), *Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität. Der Automobilhandel als ganzheitlicher Lösungsanbieter* (S. 215-228). Wiesbaden: Springer Gabler.

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bormann, R., Fink, P., Holzapfel, H., Rammler, S., Sauter-Servaes, T., Tiemann, H. et al. (2018). *Die Zukunft der deutschen Automobilindustrie* (03/2018, S. 1-35). Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Bosler, M. & Burr, W. (2019). Connected Cars. Analyse von Start-up Kooperationen im Geschäftsmodell der vernetzten Automobile. In H. Proff (Hrsg.), *Mobilität in Zeiten der Veränderung. Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte* (S. 52-66). Wiesbaden: Springer Gabler.

Bosler, M., Burr, W. & Ihring, L. (2018). *Vernetzte Fahrzeuge – empirische Analyse digitaler Geschäftsmodelle für Connected-Car-Services*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bratzel, S. & Thömmes, J. (2018). *Alternative Antriebe, Autonomes Fahren, Mobilitätsdienstleistungen: Neue Infrastrukturen für die Verkehrswende im Automobilssektor* (22, S. 1-77). Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung.

Bratzel, S. (2014). Die junge Generation und das Automobil – Neue Kundenanforderungen an das Auto der Zukunft?. In B. Ebel & M. B. Hofer (Hrsg.), *Automotive Management. Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft* (2. Aufl., S. 93-108). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Brunnengräber, A. & Haas, T. (2020). Der Verkehr in der Transformation. Das Auto von heute und die Mobilität von morgen – ein einleitender Beitrag. In A. Brunnengräber & T. Haas (Hrsg.), *Baustelle Elektromobilität. Sozialwissenschaftliche Perspektiven auf die Transformation der (Auto-)Mobilität* (S. 13-33). Bielefeld: transcript Verlag.

Budde, C., Schmacke, T. C. & Terstiege, M. (2020). Das Geschäftsmodell der Zukunft – der klassische Automobil-Retail in einer Online-Sales-getriebenen Wirtschaftswelt. In M. Terstiege (Hrsg.), *Digitales Marketing – Erfolgsmodelle aus der Praxis. Konzepte, Instrumente und Strategien im Kontext der Digitalisierung* (S. 279-296). Wiesbaden: Springer Gabler.

Canzler, W. & Knie, A. (2020). Neues Spiel, neues Glück? Mobilität im Wandel. In A. Brunnengräber & T. Haas (Hrsg.), *Baustelle Elektromobilität. Sozialwissenschaftliche Perspektiven auf die Transformation der (Auto-)Mobilität* (S. 139-160). Bielefeld: transcript Verlag.

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR) (2020). *Die Automatisierung des Automobils und ihre Folgen. Chancen und Risiken selbstfahrender Fahrzeuge für nachhaltige Mobilität* (43-2020-DE, S. 1-38). Berlin: Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR).

Diehlmann, J. & Häcker, J. (2015). Der Weg zum Erfolg für Automobilhandeln und Autobanken. In F. Stenner (Hrsg.), *Handbuch Automobilbanken. Finanzdienstleistungen für Mobilität* (2. Aufl., S. 445-468). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Dispan, J. (2021). *Branchenanalyse Kraftfahrzeuggewerbe: Digitale Transformation, Technologiewandel und Beschäftigungstrends in Autohäusern und Kfz-Werkstätten* (223, S. 1-115). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Dombrowski, U., Fochler, S., Malorny, C., Winkelhake, U., Stich, V., Jussen, P. et al. (2020). Trends und Entwicklungen. In U. Dombrowski, S. Fochler & C. Malorny (Hrsg.), *After Sales Service. Zukunftsfähig und prozessorientiert gestalten* (S. 285-394). Berlin: Springer Vieweg.

Doppelbauer, M. (2020). *Grundlagen der Elektromobilität. Technik, Praxis, Energie und Umwelt*. Wiesbaden: Springer Vieweg.

- Ebel, B., Hofer, M. B. & Genster, B. (2014). Automotive Management – Trends und Ausblick für die Automobilindustrie. In B. Ebel & M. B. Hofer (Hrsg.), *Automotive Management. Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft* (2. Aufl., S. 539-548). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Ebster, C. & Stalzer, L. (2017). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler* (5. Auflage). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Choudury, M. (2021). *Geschäftsmodelle entwickeln* (3. Aufl.). München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
- Giannelli, A. & Hilke, D. (2021). Das Autohaus der Zukunft. In W. Siebenpfeiffer (Hrsg.), *Mobilität der Zukunft. Intermodale Verkehrskonzepte* (S. 467-474). Berlin: Springer Vieweg.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (3. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Göll, E. (2020). Trends und Megatrends als Ansatz der modernen Zukunftsforschung. In S. Engler, J. Janik & M. Wolf (Hrsg.), *Energiewende und Megatrends. Wechselwirkungen von globaler Gesellschaftsentwicklung und Nachhaltigkeit* (Bd. 93., S. 45-59). Bielefeld: transcript Verlag.
- Goll, F. & Knüttgen, I. (2017). Digitale Revolution in der Mobilität – Automatisiert. Vernetzt. Elektrisch. In A. Hildebrandt & W. Landhäußer (Hrsg.), *CRS und Digitalisierung. Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 391-408). Berlin: Springer Gabler.
- Gröschel, M., Roth-Dietrich, G. & Neundorf, C. C. (2021). Anwendungspotenziale der Künstlichen Intelligenz im Autohandel. In T. Barton & C. Müller (Hrsg.), *Künstliche Intelligenz in der Anwendung. Rechtliche Aspekte, Anwendungspotenziale und Einsatzszenarien* (S. 51-73). Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Gutzmer, P. & Todsén, E. C. (2021). Mobilität für morgen – notwendig, herausfordernd, machbar. In W. Siebenpfeiffer (Hrsg.), *Mobilität der Zukunft. Intermodale Verkehrskonzepte* (S. 3-16). Berlin: Springer Vieweg.
- Haas, T. & Jürgens, I. (2020). Wie weiter mit dem Auto? Erneuerungsstrategien von Konzeptautos von VW, Daimler und BMW im Lichte der digitalen Mobilitätsrevolution. In A. Brunnengräber &

T. Haas (Hrsg.), *Baustelle Elektromobilität. Sozialwissenschaftliche Perspektiven auf die Transformation der (Auto-)Mobilität* (S. 69-92). Bielefeld: transcript Verlag.

Heggenberger, R. & Mayer, C. (2018). Predictive Analytics in der Mobilitätsbranche. In H. Wagner & S. Kabel (Hrsg.), *Mobilität 4.0 – neue Geschäftsmodelle für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen* (S. 1-30). Wiesbaden: Springer Gabler.

Hess, T. (2022). *Digitale Transformation strategisch steuern. Vom Zufallstreffer zum systematischen Vorgehen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Högelsberger, H. & Maneka, D. (2020). Konversion der österreichischen Auto(zuliefer)industrie? Perspektiven für ein sozial-ökologischen Umbau. In A. Brunnengräber & T. Haas (Hrsg.), *Baustelle Elektromobilität. Sozialwissenschaftliche Perspektiven auf die Transformation der (Auto-)Mobilität* (S. 409-439). Bielefeld: transcript Verlag.

Holland, H. (2019). *Dialogmarketing und Kundenbindung mit Connected Cars. Wie Automobilherstellern mit Daten und Vernetzung die optimale Customer Experience gelingt*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Horx, M. (2011). *Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht*. München: Deutsche Verlags-Anstalt.

Kagermann, H. (2017). Die Mobilitätswende: Die Zukunft der Mobilität ist elektrisch, vernetzt und automatisiert. In A. Hildebrandt & W. Landhäußer (Hrsg.), *CSR und Digitalisierung. Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 357-372). Berlin: Springer Gabler.

Kagermann, H. (2021). Die Zukunft der Mobilität ganzheitlich gestalten. In A. Hildebrandt & W. Landhäußer (Hrsg.), *CSR und Digitalisierung. Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft* (2. Aufl., S. 291-302). Berlin: Springer Gabler.

Kalka, R. & Leven, M. (2020). *Abo-Modelle in der Automobilbranche aus Kundensicht* (55, S. 1-35). Düsseldorf: Hochschule Düsseldorf.

Kampker, A., Vallée, D., Schnettler, A., Thomes, P., Kasperk, G., Brost, W. et al. (2018). Grundlagen. In A. Kampker, D. Vallée & A. Schnettler (Hrsg.), *Elektromobilität. Grundlagen einer Zukunftstechnologie* (2. Aufl., S. 3-78). Berlin: Springer Vieweg.

- Koelwel, D. (2017). „Wearables“ und der digital mündige Bürger: Wissen wir wirklich, was wir tun?. In A. Hildebrandt & W. Landhäußer (Hrsg.), *CRS und Digitalisierung. Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 295-302). Berlin: Springer Gabler.
- Komarnicki, P., Haubrock, J. & Styczynski, Z. A. (2020). *Elektromobilität und Sektorenkopplung. Infrastruktur- und Systemkomponenten* (2. Aufl.). Berlin: Springer Verlag.
- Kortus-Schultes, D. (2017). Das Auto als weiteres ‚device‘ in der Cloud. Big Data, Geschäftsmodelle und Kooperationen in neuen/neuartigen Ökosystemen. In H. Proff & T. M. Fojcik (Hrsg.), *Innovative Produkte und Dienstleistungen in der Mobilität. Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte* (S. 101-118). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kortus-Schultes, D. (2020). Partner-Ökosysteme erschließen datengetriebene Smart Mobility Services und schaffen Wert. In H. Proff (Hrsg.), *Neue Dimensionen der Mobilität. Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte* (S. 127-142). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Lenz, B. & Fraedrich, E. (2015). Neue Mobilitätskonzepte und autonomes Fahren: Potenziale der Veränderung. In M. Maurer, J. C. Gerdes, B. Lenz & H. Winner (Hrsg.), *Autonomes Fahren. Technische, rechtliche und gesellschaftliche Aspekte* (S. 175-196). Berlin Heidelberg: Springer Vieweg.
- Löffler, M. & Decker, R. (2017). „Connected Car“ und Customer Experience Management – Unlösbare Herausforderung oder gemeinsame Chance für Hersteller und Händler?. In H. Proff & T. M. Fojcik (Hrsg.), *Innovative Produkte und Dienstleistungen in der Mobilität. Technische und wirtschaftliche Aspekte* (S. 521-534). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Manderscheid, K. (2020). Antriebs-, Verkehrs- oder Mobilitätswende? Zur Elektrifizierung des Automobilitätsdispositivs. In A. Brunnengräber & T. Haas (Hrsg.), *Baustelle Elektromobilität. Sozialwissenschaftliche Perspektiven auf die Transformation der (Auto-)Mobilität* (S. 37-67). Bielefeld: transcript Verlag.

- Maurer, M. (2015). Einleitung. In M. Maurer, J. C. Gerdes, B. Lenz & H. Winner (Hrsg.), *Autonomes Fahren. Technische, rechtliche und gesellschaftliche Aspekte* (S. 1-8). Berlin Heidelberg: Springer Vieweg.
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2. Aufl.). Berlin & Boston: Walter de Gruyter Oldenbourg.
- Mitteregger, M., Bruck, E. M., Soteropoulos, A., Stickler, A., Berger, M., Dangschat, J. S. et al. (2020). *AVENUE21. Automatisierter und vernetzter Verkehr: Entwicklung des urbanen Europas*. Berlin: Springer Vieweg.
- Mönning, A., Schneemann, C., Weber, E., Zika, G. & Helmrich, R. (2018). *Elektromobilität 2035 – Effekte auf Wirtschaft und Erwerbstätigkeit durch die Elektrifizierung des Antriebsstrangs von Personenkraftwagen* (8/2018, S. 16). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).
- Müller, H. (2021). Die Automobilindustrie im Transformationsprozess: auf dem Weg zu „Zero Emission“ und „Vision Zero“. In W. Siebenpfeiffer (Hrsg.), *Mobilität der Zukunft. Intermodale Verkehrskonzepte* (S. 271-278). Berlin: Springer Vieweg.
- Nolting, M. (2021). *Künstliche Intelligenz in der Automobilbranche. Mit KI und Daten vom Blechbieger zum Techgiganten*. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Parment, A. (2016). *Die Zukunft des Autohandels*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pfeil, F. (2018). *Megatrends und die dritte Revolution der Automobilindustrie. Eine Analyse der Transformation der automobilen Wertschöpfung auf Basis des Diamantmodells* (13/2018, S. 1-71). Würzburg: Julius-Maximilians-Universität Würzburg.
- Pilz, G. (2021). *Mobilität im 21. Jahrhundert? Klare Antworten aus erster Hand*. Tübingen: UKV Verlag 2021.
- Proff, H. & Szybisty, G. (2018). *Herausforderungen für den Automobilhandel durch die Elektromobilität*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Proff, H., Proff, H., Fojcik, T. M. & Sandau, J. (2014). *Management im Übergang in die Elektromobilität. Radikales Umdenken bei tiefgreifenden technologischen Veränderungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Proff, H., Schmitz, G. & Borchert, M. (2018). Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität. Der Automobilhandel als ganzheitlicher Lösungsanbieter – Eine Einleitung. In H. Proff, M. Borchert & G. Schmitz (Hrsg.), *Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität. Der Automobilhandel als ganzheitlicher Lösungsanbieter* (S. 1-4). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Proff, H., Szybisty, G., Fojcik, T. M. & Cremer, S. (2018). Neue Geschäftsmodelle für Dienstleistungsinnovationen im Automobilhandel für die Elektromobilität. In H. Proff, M. Borchert & G. Schmitz (Hrsg.), *Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität. Der Automobilhandel als ganzheitlicher Lösungsanbieter* (S. 5-80). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rammler, S. & Sauter-Servaes, T. (2013). *Innovative Mobilitätsdienstleistungen* (274, S. 1-72). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Ritz, J. (2018). *Mobilitätswende – autonome Autos erobern unsere Straßen. Ressourcenverbrauch, Ökonomie und Sicherheit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schiffer, H-W. (2021). *Treibhausgasneutralität 2045/2050: Verschärfung der nationalen und der europäischen Klimaziele* (101, S. 638-644). Heidelberg: Springer Verlag.
- Schleiffer, N., Fojcik, T. M., Kurowicki, L. & Proff, H. (2017). Mobilitätsverhalten der Generation Young. In H. Proff & T. M. Fojcik (Hrsg.), *Innovative Produkte und Dienstleistungen in der Mobilität. Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte* (S. 11-28). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Scholz, V. & Kempf, M. (2016). Autonomes Fahren: Autos im moralischen Dilemma?. In H. Proff & T. M. Fojcik (Hrsg.), *Nationale und internationale Trends in der Mobilität. Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte* (S. 217-230). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schulz, W. H., Joisten, N. & Edye, C. F. (2021). Kann eine Krise die Mobilitätsbranche vorantreiben? – Interdisziplinäre Perspektiven der COVID-19 Krise auf die Mobilitätsbranche. In W. H. Schulz, N. Joisten & C. F. Edye (Hrsg.), *Mobilität nach COVID-19* (S. 141-153). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Seeberger, M. (2016). *Der Wandel in der Automobilindustrie hin zur Elektromobilität – Veränderungen und neue Wertschöpfungspotenziale für Automobilhersteller* (4563, S. 1-159). Bamberg: Difo Druck GmbH.

Seidenstricker, S., Scheuerle, S. & Linder C. (2013). Geschäftsmodell-Innovationen im Mobilitäts-umfeld. In H. Proff, W. Pascha, J. Schönharting & D. Schramm (Hrsg.), *Schritte in die künftige Mobilität. Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte* (S. 241-252). Wiesbaden: Springer Gabler.

Spiegelberg, G. (2021). Schlüsseltechnologie Autonomes Fahren für Mobility as a Service – Chancen und Risiken im Wertschöpfungsprozess der zukünftigen Mobilität. In W. Siebenpfeiffer (Hrsg.), *Mobilität der Zukunft. Intermodale Verkehrskonzepte* (S. 579-593). Berlin: Springer Vieweg.

Sprenger, F. (2021). Autonome Automobilität. Eine medien- und kulturwissenschaftliche Einführung. In F. Sprenger (Hrsg.), *Autonome Autos. Medien- und kulturwissenschaftliche Perspektiven auf die Zukunft der Mobilität* (Bd. 32., S. 9-81). Bielefeld: transcript Verlag.

Stephan, M. & Mooser, M. (2017). Technologiestrategien etablierter und neuer Akteure in der Phase des diskontinuierlichen technologischen Wandels in der Automobilindustrie. In H. Proff & T. M. Fojcik (Hrsg.), *Innovative Produkte und Dienstleistungen in der Mobilität. Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte* (S. 29-50). Wiesbaden: Springer Gabler.

Stickler, A. (2020). Automatisiertes und vernetztes Fahren als Zukunftsperspektive für Europa? Eine Diskursanalyse der gegenwärtigen europäischen Politik. In A. Brunnengräber & T. Haas (Hrsg.), *Baustelle Elektromobilität. Sozialwissenschaftliche Perspektiven auf die Transformation der (Auto-)Mobilität* (S. 93-115). Bielefeld: transcript Verlag.

Stiewe, M. & Wittowsky, D. (2013). Mobilitätskonzepte im Wandel – Mobilitätsmanagement als Hebel zur Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen. In H. Proff, W. Pascha, J. Schönharting & D. Schramm (Hrsg.), *Schritte in die künftige Mobilität. Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte* (S. 429-444). Wiesbaden: Springer Gabler.

Suthold, R. & Krusche, M. (2021). COVID-19 und die Auswirkungen auf die Mobilität – Eine Analyse mit Echtzeitdaten. In W. H. Schulz, N. Joisten & C. F. Edye (Hrsg.), *Mobilität nach COVID-19* (S. 51-64). Wiesbaden: Springer Nature.

- Teichert, M. A. & Sikora, B. (2018). Mehrfach Transformation in der automobilen Mobilität – Disruption für das Management. In H. Proff & T. M. Fojcik (Hrsg.), *Mobilität und digitale Transformation. Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte* (S. 107-122). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Teichert, M. A., Knöchel, S. E. & Lüken, J. D. (2020). Das Abo-Modell – der Game Changer im Automotive?. In H. Proff (Hrsg.), *Neue Dimensionen der Mobilität. Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte* (S. 609-624). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tewes, C. & Tewes, S. (2020). Megatrends und digitaler Einfluss. In S. Tewes, B. Niestroj & C. Tewes (Hrsg.), *Geschäftsmodelle in die Zukunft denken. Erfolgsfaktoren für Branchen, Unternehmen und Veränderer* (S. 21-31). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Treichel, H. R., Krause, M., Michalik, D. & Kohl, P. (2020). User-driven development (UDD). Ansätze und Methoden zur erfolgreichen Umsetzung neuer Mobilitätskonzepte. In H. Proff (Hrsg.), *Neue Dimensionen der Mobilität. Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte* (S. 433-448). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wagner, H., Koch, B. & Seitz, F. (2018). Cradle to Cradle in der Automobilindustrie. In H. Wagner & S. Kabel (Hrsg.), *Mobilität 4.0. – neue Geschäftsmodelle für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen* (S. 245-270). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weber, J. (2020). *Bewegende Zeiten. Mobilität der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Weber, J. (2021). Auto-Mobilitätsmanagement? Über eine gelebte Vision Zero, repetitive Fortschrittsversprechen und gerechte Mobilität. In F. Sprenger (Hrsg.), *Autonome Autos. Medien- und kulturwissenschaftliche Perspektiven auf die Zukunft der Mobilität* (Bd. 32., S. 147-164). Bielefeld: transcript Verlag.
- Weiß, C., Woisetschläger, D. & Schäfers, T. (2017). Fahrzeug oder Dienstleistung: Worauf es bei der Gewinnung von E-Carsharing-Kunden ankommt. In H. Proff & T. M. Fojcik (Hrsg.), *Innovative Produkte und Dienstleistungen in der Mobilität. Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte* (S. 67-86). Wiesbaden: Springer Gabler.

Weißermel, V. (2021). Primärenergiebedarf und Nachhaltigkeitspotenzial des Verkehrs bei der Erfüllung der Klimaschutzziele 2030/50. In W. Siebenpfeiffer (Hrsg.), *Mobilität der Zukunft. Intermodale Verkehrskonzepte* (S. 249-270). Berlin: Springer Vieweg.

Winkelhake, U. (2021). *Die digitale Transformation der Automobilindustrie* (2. Aufl.). Berlin: Springer Vieweg.

Zorn, J. & Schweiger, S. (2020). Kontext bitte! Einblicke in die Geschichte der Zukunftsforschung und ihre Relevanz für die Erfindung der Megatrends. In S. Engler, J. Janik & M. Wolf (Hrsg.), *Energiewende und Megatrends. Wechselwirkungen von globaler Gesellschaftsentwicklung und Nachhaltigkeit* (Bd. 93., S. 23-43). Bielefeld: transcript Verlag.

### **Sonstige Quellen:**

Die Megatrend-Map. (2022, Oktober). Verfügbar unter Website des Zukunftsinstitut: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-megatrend-map/> (abgerufen am: 29.10.2022)

Expertengespräch IP01, Geschäftsführung, geführt von Anja Gruber, 04.01.2023, Graz., S. 1-17.

Expertengespräch IP02, Geschäftsführung, geführt von Anja Gruber, 17.01.2023, Graz., S. 1-22.

Expertengespräch IP03, Geschäftsführung, geführt von Anja Gruber, 18.01.2023, Graz., S. 1-29.

Expertengespräch IP04, Geschäftsführung, geführt von Anja Gruber, 20.01.2023, Gnas., S. 1-26.

Expertengespräch IP05, Geschäftsführung, geführt von Anja Gruber, 19.01.2023, Graz., S. 1-31.

Expertengespräch IP06, Geschäftsführung, geführt von Anja Gruber, 31.01.2023, Lebring., S. 1-28.

Expertengespräch IP07, Geschäftsführung, geführt von Anja Gruber, 06.02.2023, Graz., S. 1-32.

Expertengespräch IP08, Geschäftsführung, geführt von Anja Gruber, 14.02.2023, Graz., S. 1-35.

Expertengespräch IP09, Leitung Kundencenter, geführt von Anja Gruber, 09.03.2023, Graz., S. 1-27.

KFZ-Neuzulassungen. (2023, Jänner). Verfügbar unter Website der Statistik Austria:  
<https://www.statistik.at/statistiken/tourismus-und-verkehr/fahrzeuge/kfz-neuzulassungen> (abgerufen am: 13.01.2023)

## ANHANG

### A - 1 Interviewleitfaden

Automobilbranche im Wandel		
Wie schätzen Sie die aktuelle Lage im steirischen Automobilhandel ein?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Notizen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuelle Herausforderungen in der Branche                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Corona-Pandemie</li> <li>○ Ukraine Krieg</li> <li>○ Arbeitsmarkt/Personal</li> <li>○ Agentursystem</li> <li>○ Politische Vorgaben</li> <li>○ Klimawandel</li> </ul> </li> <li>• Trendentwicklungen in der Branche                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elektromobilität</li> <li>○ Mobilitätsdienstleistungen</li> <li>○ vernetzte Fahrzeuge</li> <li>○ autonomes Fahren</li> </ul> </li> <li>• Treiber zur Veränderung in der Branche                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Politik</li> <li>○ Umwelt</li> <li>○ Digitalisierung</li> <li>○ Gesellschaft</li> </ul> </li> <li>• Neue Anforderungen an die Mobilität                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Veränderte Werteeinstellungen von KundInnen</li> </ul> </li> </ul>	<p>Können Sie mir das genauer beschreiben?</p> <p>Können Sie mir dazu ein Beispiel nennen?</p> <p>Wie meinen Sie das?</p> <p>Was meinen Sie damit?</p> <p>Sie haben vorhin .... erwähnt, können Sie mir dazu mehr erzählen?</p> <p>Das ist ein interessanter Aspekt, können Sie mir den konkreten erklären?</p> <p>Welche Erfahrungen haben Sie bereits gemacht?</p>	

<b>Veränderungen für den steirischen Automobilhandel durch den Megatrend Mobilität</b>		
Wie denken Sie über die Megatrends Elektromobilität, Mobilität als Dienstleistung, vernetzte Fahrzeuge und autonomes Fahren?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Notizen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Rolle spielen die Trends bereits im Unternehmen? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elektromobilität</li> <li>○ Mobilität als Dienstleistung</li> <li>○ Vernetzte Fahrzeuge</li> <li>○ Autonomes Fahren</li> </ul> </li> <li>• Elektromobilität: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ladeinfrastruktur und Reichweiten</li> <li>○ Unterschiede B2B/B2C</li> <li>○ Klima und Umwelt</li> </ul> </li> <li>• Mobilitätsdienstleistungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Urbanisierung</li> <li>○ Abo- und Sharing</li> <li>○ Full-Service-Provider</li> </ul> </li> <li>• Vernetzte Fahrzeuge <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Features und Abos</li> <li>○ Fahrzeug- und Kundendaten</li> </ul> </li> <li>• Autonomes Fahren <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realisierung des vollautonomen Fahrens</li> <li>○ Einsatzgebiete</li> </ul> </li> <li>• Welchen Einfluss haben dieser Trends auf die Automobilbranche?</li> <li>• Welche Bedeutung haben diese Trends bereits für den Automobilhandel?</li> <li>• Wie schätzen Sie die künftige Entwicklung dieser Trends ein?</li> </ul>	<p>Können Sie mir das genauer beschreiben?</p> <p>Können Sie mir dazu ein Beispiel nennen?</p> <p>Wie meinen Sie das?</p> <p>Was meinen Sie damit?</p> <p>Sie haben vorhin .... erwähnt, können Sie mir dazu mehr erzählen?</p> <p>Das ist ein interessanter Aspekt, können Sie mir den konkreter erklären?</p> <p>Welche Erfahrungen haben Sie bereits gemacht?</p>	

<b>Chancen und Risiken des Megatrends Mobilität für den steirischen Automobilhandel</b>		
Welche Herausforderungen und Möglichkeiten bringt der Megatrend Mobilität für den steirischen Automobilhandel?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Notizen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo sehen Sie die größten Potenziale?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vertrieb</li> <li>○ After Sales</li> </ul> </li> <li>• Wo sehen Sie die größten Risiken?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vertrieb</li> <li>○ After Sales</li> </ul> </li> <li>• Drohende Umsatzrückgänge oder neue Wertschöpfungsmöglichkeiten?</li> <li>• Mehrmarkenhändler vs. Einmarkenbetrieb</li> <li>• Wettbewerbsdruck/Bedrohung durch branchenfremde Akteure?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ IT-Unternehmen</li> <li>○ Start-ups</li> </ul> </li> <li>• Gesamtgesellschaftliche Auswirkungen der Trends</li> </ul>	<p>Können Sie mir das genauer beschreiben?</p> <p>Können Sie mir dazu ein Beispiel nennen?</p> <p>Wie meinen Sie das?</p> <p>Was meinen Sie damit?</p> <p>Sie haben vorhin .... erwähnt, können Sie mir dazu mehr erzählen?</p> <p>Das ist ein interessanter Aspekt, können Sie mir den konkreter erklären?</p> <p>Welche Erfahrungen haben Sie bereits gemacht?</p>	

<b>Strategie</b>		
Wie sollte sich der Automobilhändler künftig ausrichten, um erfolgreich zu sein?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Notizen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Geschäftsmodelle               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vertrieb</li> <li>○ After Sales</li> </ul> </li>   <li>• Neue Wertschöpfungspotentiale               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vertrieb</li> <li>○ After Sales</li> </ul> </li>   <li>• Differenzierungsmöglichkeiten zum Wettbewerb</li>   <li>• Handlungsempfehlungen und Maßnahmen</li>   <li>• Autohaus der Zukunft               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Außenauftritt</li> <li>○ Angebot</li> </ul> </li> </ul>	<p>Können Sie mir das genauer beschreiben?</p> <p>Können Sie mir dazu ein Beispiel nennen?</p> <p>Wie meinen Sie das?</p> <p>Was meinen Sie damit?</p> <p>Sie haben vorhin .... erwähnt, können Sie mir dazu mehr erzählen?</p> <p>Das ist ein interessanter Aspekt, können Sie mir den konkreter erklären?</p> <p>Welche Erfahrungen haben Sie bereits gemacht?</p>	

## A - 2 Kategorienschema und Beschreibung der Hauptkategorien

Hauptkategorien	Subkategorien
1. Lage im steirischen Automobilhandel	1.1. Herausforderungen
	1.2. Trendentwicklungen und Treiber zur Veränderung
2. aktuelle Bedeutung und Entwicklung des Megatrends Mobilität bzw. der Mobilitätstrends	2.1. Elektromobilität
	2.2. Mobilität als Dienstleistung
	2.3. Vernetzte Fahrzeuge
	2.4. Autonomes Fahren
3. Herausforderungen und Möglichkeiten durch den Megatrend Mobilität	3.1. Chancen für Vertrieb und After-Sales
	3.2. Risiken für Vertrieb und After-Sales
4. Strategie	4.1. Neue Geschäftsmodelle
	4.2. Neue Wertschöpfungspotenziale
	4.3. Handlungsempfehlungen und Maßnahmen
	4.4. Autohaus der Zukunft

### 1. Lage im steirischen Automobilhandel

In der Hauptkategorie 1 wird die aktuelle Lage im steirischen Automobilhandel beschrieben. Sie beinhaltet aktuelle Herausforderungen sowie Trendentwicklungen und Treiber zur Veränderung innerhalb der Branche. In der Subkategorie 1.1. Herausforderungen wird beschrieben, mit welchen derzeitigen Problematiken der Automobilhandel zu kämpfen hat. Subkategorie 1.2. Trendentwicklungen und Treiber zur Veränderung beschreibt aktuelle Trends, die großen Einfluss auf den Automobilhandel und das traditionelle Geschäftsmodell haben. Des Weiteren werden unter dieser Subkategorie die Treiber zur Veränderung in der Automobilbranche aufgezeigt und die ExpertInnen werden zu veränderten Kundenbedürfnissen an die individuelle Mobilität befragt. Ebenso werden andere Umwelteinflüsse, die zur Transformation in der Branche führen, dargestellt.

### 2. Aktuelle Bedeutung und Entwicklung des Megatrends Mobilität bzw. der Mobilitätstrends

Die Hauptkategorie 2 beschreibt die vier Megatrends der Mobilität und welche Rolle diese Mobilitätstrends bereits im steirischen Automobilhandel spielen bzw. künftig spielen werden. Unter

2.1. Elektromobilität wird die Einschätzung der ExpertInnen zur Entwicklung der alternativen Antriebsart erläutert. Es werden Unterschiede zwischen urbanen und ländlicheren Gebieten, Bedenken auf Kundenseite hinsichtlich Kosten und Reichweiten sowie Differenzierungen zwischen B2B- und B2C-Kundenanforderungen dargelegt. Die Subkategorie 2.2. Mobilität als Dienstleistung beschreibt die Transformation vom Verkauf eines Produkts hin zum Anbieter von Mobilitätsdienstleistungen aufgrund von geänderten Werteeinstellungen und anderen gesellschaftlichen Trendentwicklungen. In den Subkategorien 2.3. Vernetzte Fahrzeuge und 2.4. Autonomes Fahren wird der aktuelle Stand dieser Trends im steirischen Automobilhandel aufgezeigt und welche zukünftige Bedeutung die ExpertInnen hinsichtlich dieser innovativen Technologien für den Automobilhandel sehen.

### **3. Herausforderungen und Möglichkeiten durch den Megatrend Mobilität**

In der Hauptkategorie 3 geht es um die Chancen und Risiken, die diese vier Megatrends für den steirischen Automobilhandel mit sich bringen. In der Subkategorie 3.1. Chancen für Vertrieb und After Sales werden die neuen Entwicklungs- bzw. Wachstumspotentiale in Bezug auf die vier Mobilitätstrends erläutert, die sich speziell für die Bereiche Vertrieb und After Sales ergeben. Im Gegensatz dazu werden unter der Subkategorie 3.2. Risiken für Vertrieb und After Sales die Gefahren dargelegt, die ExpertInnen aufgrund des Einflusses der vier Mobilitätstrends für den Automobilhandel sehen und deren Auswirkungen auf diese Geschäftsbereiche erläutert.

### **4. Strategie**

Die Hauptkategorie 4 umfasst das Thema Strategie und beinhaltet neue Geschäftsmodelle und neue Wertschöpfungspotenziale, die sich aufgrund der Megatrends für den steirischen Automobilhandel ergeben werden. ExpertInnen geben hierzu ihre Einschätzungen zu künftigen Ertragspotenzialen und Entwicklung neuer Geschäftsbereiche bzw. -modelle ab. Des Weiteren werden Handlungsempfehlungen und Maßnahmen dargestellt, die essenziell sind, um künftig wirtschaftlich erfolgreich in der Branche agieren zu können. Darüber hinaus nehmen die befragten ExpertInnen Stellung dazu, wie ihrer Meinung nach das Autohaus der Zukunft aussehen wird.