

**P R E S S E I N F O R M A T I O N****Oliver Wyman-Studie zum Automobilvertrieb der Zukunft  
Systemprofit 2035: Autohersteller  
müssen den Vertrieb neu erfinden**

- **Strukturen und Spielregeln des weltweiten Automobilvertriebs werden sich grundlegend verändern**
- **Flexible, intermodale Mobilitätslösungen machen 2035 bis zu 50 Prozent des Branchenumsatzes aus**
- **Die heutigen Profittreiber After Sales und Finanzdienstleistungen treten damit langfristig in den Hintergrund**
- **Automobilhersteller müssen sich schon heute mit gezielten Investitionen in ihr Markensystem auf den Vertrieb der Zukunft vorbereiten**

*München, 8. September 2015* – Der weltweite Automobilvertrieb steht vor einem **drastischen Strukturwandel**. Bis 2035 sind nicht mehr klassischer Fahrzeugverkauf, After Sales und Finanzdienstleistungen Hauptumsatz- und -gewinntreiber, sondern zunehmend ganzheitliche, intermodale Mobilitätslösungen. Dies wiederum ruft neben den aktuellen auch neue Wettbewerber auf den Plan, die die Autobauer im traditionellen Geschäft auf breiter Front unter Druck setzen. Auch wenn der fundamentale Strukturwandel erst nach 2025 voll eintritt, wird die Veränderungsdynamik im Systemprofit bereits in den nächsten Jahren sichtbar werden. Für alle Automobilhersteller heißt es deshalb bereits heute, mit strategisch gezielten Investitionen die Weichen für den Vertrieb der Zukunft zu stellen. Wer zögert, läuft Gefahr, bis 2035 weite Teile der neuen Umsatz- und Ertragsquellen an Wettbewerber wie Google, Uber, Baidu oder Intermediäre wie Auxmoney und Beepi zu verlieren und seine heutige Marktposition aufs Spiel zu setzen. Dies sind Ergebnisse der aktuellen Oliver Wyman-Studie „Systemprofit 2035: Strukturwandel Automobilindustrie“, aus denen entsprechende Handlungsfelder abgeleitet werden.

Im Jahr 2014 belief sich der Gesamtumsatz des weltweiten Automobilvertriebs auf rund 3,3 Billionen Euro. Mit zusammen gut 2,5 Billionen Euro und einem Anteil von circa 76 Prozent steuerten Neu- und Gebrauchtwagenverkauf den Löwenanteil bei. Beim Systemprofit von insgesamt 273 Milliarden Euro waren allerdings das After-Sales-Geschäft und Finanzdienstleistungen mit zusammen 217 Milliarden Euro und einem Anteil von über 79 Prozent Hauptgewinnbringer. Demgegenüber kamen Neu- und Gebrauchtwagenverkauf mit insgesamt 23 Milliarden Euro nur auf knapp 8 Prozent. Systemprofit beschreibt dabei den Gewinn des Markensystems der Hersteller beziehungsweise freier Anbieter über alle Segmente und Vertriebsstufen des Automobilvertriebs.

Schon in den nächsten zehn Jahren werden sich die ersten strukturellen Veränderungen in der Verteilungsstruktur abzeichnen. Zum einen müssen sich die Hersteller neuer Konkurrenten erwehren. Zum anderen ebnen die Multikanalnutzung durch den Kunden, die zunehmende Preistransparenz und die Digitalisierung der Kundenschnittstelle Intermediären

und Onlinehändlern den Weg, die größten traditionellen Ertragsquellen anzugreifen. Automobilhersteller und vor allem Händler werden in den kommenden Jahren darauf eine Antwort finden müssen, vor allem wenn Schwergewichte wie Amazon oder Alibaba in den Markt eintreten. Denn dadurch wird mehr und mehr Geschäftsvolumen aus dem traditionellen Händlerkanal abgezogen.

### **Blick über den Tellerrand schaffen**

Neben diesem Verteilungskampf beginnt sich der Strukturwandel bis 2025 auf der Umsatz- und Profitseite zu materialisieren. Die Bedeutung von Mobilitätsdiensten wird leicht zunehmen und zwischen 13 und 18 Prozent zum Systemprofit beisteuern – nach 12 Prozent im Jahr 2014. Der Gewinn aus dem Verkauf von Neu- und Gebrauchtwagen wird inflationsbereinigt nur minimal steigen und lediglich 4 bis 11 Prozent ausmachen. After Sales und Finanzdienstleistungen werden das System mit einem Anteil von 61 bis 71 Prozent weiterhin tragen. Trotz zusätzlicher Profitgenerierung von etwa 70 Milliarden Euro verlieren die fahrzeugbezogenen Dienstleistungen geringfügig an Bedeutung, da neben dem Wachstum bei Mobilitätsdienstleistungen auch noch neue Umsatz- und Ertragsquellen erschlossen werden. Hier geht es insbesondere um Werbeerlöse beziehungsweise Umsatzanteile am E- und M-Commerce-Geschäft, die durch internetfähige Fahrzeuge und die kommerzielle Nutzung von Big Data realisiert werden. Diese neuen Erlösquellen können bis 2025 zwischen 5 und 20 Prozent des Systemprofits erreichen, je nach Stand der Regulierung und der Durchdringung des autonomen Fahrens. Hersteller und Händler müssen daher den Blick über den Tellerrand schaffen – trotz der aufwendigen Verteidigung ihrer langjährig optimierten Margen. Denn die Veränderungen bis 2025 sind lediglich die Vorboten des bisher größten Strukturwandels im Automobilvertrieb.

„Das gesamte System Automobilvertrieb steht zur Disposition“, erklärt Fabian Brandt, Partner bei Oliver Wyman und Experte für After Sales. „Alle etablierten Ertragsquellen werden langfristig neu verteilt. Darauf müssen sich die Automobilhersteller jetzt vorbereiten, um ihr klassisches Geschäft abzusichern und sich für neue Umsatz- und Profitfelder rechtzeitig zu positionieren.“ Mit dem Fortschreiten der Digitalisierung sowohl in der Automobilindustrie als auch in der globalen Gesellschaft und der Etablierung des autonomen Fahrens werden die Weichen für tief greifende Veränderungen gestellt. Bis 2035 kann der Anteil von mobilitätsbezogenen Dienstleistungen und Lösungsangeboten sowie neuen Umsatzquellen auf bis zu 50 Prozent des Branchenumsatzes steigen. Darunter wird mit großer Wahrscheinlichkeit insbesondere der Fahrzeugverkauf leiden. Auch die heutigen Profittreiber After Sales und Finanzdienstleistungen werden stark unter Druck geraten. Durch diese Veränderung wird sich die gesamte Automobilindustrie neu ordnen.

### **Neue Balance zwischen Auto und Mobilitätsdiensten entsteht**

Tatsächlich, so zeigt die Oliver Wyman-Studie, werden die Automobilhersteller und ihr Markensystem zunehmend in allen Bereichen ihrer Geschäftsmodelle angegriffen – und das von unterschiedlichsten, oftmals branchenfremden Unternehmen. Neben dem bereits hart umkämpften Gebrauchtwagengeschäft punkten Onlinegrößen wie Ebay oder Amazon mit ihren Stärken im Ersatzteilgeschäft, während Fintechs wie Auxmoney, Kreditech, LendingClub oder Funding Circle den Bereich der Finanzdienste angreifen. Selbst das Hoheitsgebiet der Hersteller, Fahrzeugentwicklung und -bau, ist vor Attacken nicht gefeit. Bestes Beispiel dafür ist Tesla. Der Neueinsteiger hat in kürzester Zeit ein nahezu konkurrenzloses Elektroauto auf den Markt gebracht. Smartphone-Gigant Apple arbeitet mit dem iCar ebenfalls an einem Elektrofahrzeug, während Onlineriese Google bereits seit einiger Zeit Prototypen eines selbstfahrenden Autos auf öffentlichen Straßen testet. Zudem verändert das Unternehmen Konzernstruktur und Namen, um das Stammgeschäft mit diesem Engagement nicht zu gefährden. Bei den Mobilitätsdiensten gehören Car Sharing und Ride Sharing in vielen Großstädten mittlerweile schon fast zum Alltag und Uber

revolutioniert den globalen Markt für Fahrdienste. Zwar mischen Automobilhersteller mit ihren eigenen Diensten auch im Markt mit, müssen sich aber neuen Wettbewerbern und anderen Dynamiken stellen, als sie es aus ihrem traditionellen Geschäft gewohnt sind.

### **Gesamtsystem Mobilität rückt in den Fokus**

Ab 2025 wird das Auto an sich zunehmend in den Hintergrund treten, insbesondere im Volumensegment. Vorstellbar sind Szenarien, in denen bis 2035 bestimmte Städte den Individualverkehr stark einschränken und dafür über elektrische, autonome Fahrzeuge Transportdienstleistungen angeboten werden. Dies wird die Auslastung und Effizienz der Fahrzeuge in die Höhe treiben, zu einer deutlichen Reduktion des Fahrzeugbesitzes führen und die Entwicklungskonzepte von Städten maßgeblich beeinflussen. Die kommerzielle Parkindustrie beispielsweise wird dadurch vor große Herausforderungen gestellt.

Künftig prägen daher nicht mehr in erster Linie die Kaufentscheidungen des Kunden das Geschäft der Automobilhersteller, sondern deren Mobilitätsbedürfnisse, bequem und preisgünstig von A nach B zu kommen. Entsprechend werden mobilitätsorientierte Lösungen, die neben Fahrzeugen eine breite Palette an alternativen Verkehrsmitteln abdecken, langfristig den Takt im Automobilvertrieb vorgeben. Start-ups und etablierte Firmen aus anderen Branchen werden mehr und mehr in den Automobilmarkt eindringen und mit ihren Stärken die Ertragsquellen im System attackieren. „Oftmals wird das Fahrzeug gar nicht mehr im Fokus des Geschäftsmodells stehen, sondern lediglich als Mittel zum Zweck gesehen werden“, betont Marcel Springer, Automobilexperte bei Oliver Wyman. „So geht es zum Beispiel darum, die Onlinenutzung während der Fahrt attraktiv zu gestalten und im Fahrzeug Geld zu verdienen. Kurzfristig stehen hier fahrzeugbezogene Geschäfte wie Parkplatzbuchungen im Vordergrund, perspektivisch geht es um die komplette Abdeckung des E- und M-Commerce-Geschäftsvolumens während der Autofahrt.“

### **Integrierte Lösungsangebote sind gefragt**

Um in diesem Spiel erfolgreich mitzuwirken, müssen die Hersteller sich und ihr Markensystem neu erfinden und dafür strategisch gezielt investieren. Der Fokus auf Fahrzeugverkäufe, After Sales und Finanzdienste ist zukünftig nicht mehr ausreichend. Umfassende integrierte Lösungsangebote – und damit die Erfüllung unterschiedlichster Mobilitätsansprüche der Kunden – sind gefragt. Damit einher gehen Investitionen, eine höhere Risikobereitschaft und folglich auch eine Mäßigung der Erwartungen an den traditionellen Return on Investment. Zugleich werden neue Geschäftsmodelle erforderlich, beispielsweise Direktvertrieb oder spezielle Nutzungs- und Gebührenmodelle, sowie die Antwort auf die Frage, wie die Wettbewerbsfähigkeit angesichts der Dynamik der Onlineriesen und der Silicon-Valley-Start-ups sichergestellt wird. Unverzichtbar ist ebenso die Digitalisierung der Unternehmen und eines Teils ihrer Kultur, um beispielsweise in Inkubatoren neue Geschäftsmodelle schnell entwickeln und testen zu können. Ähnliches gilt für gezielte strategische Partnerschaften, in denen sich die klassischen Autobauer öffnen müssen. Und schließlich muss die Kundenschnittstelle gesichert werden. Dazu heißt es, die gesamte Kundenbeziehung professionell zu nutzen, die bestehenden Daten konsequent auszuwerten und Lösungen zu bieten, die alle Geschäftsfelder der Automobilhersteller im Mobilitätsumfeld sinnvoll integrieren.

Noch halten die etablierten Automobilhersteller alle Trümpfe in der Hand. Denn beim Stichwort Mobilität fallen heute nicht die Namen Google oder Apple, sondern die Namen der großen Automobilhersteller. Diese haben entsprechend positiv belegte Marken und besetzen mit ihren Partnern an vielen Punkten die Kundenschnittstelle. Gleichwohl sind sie mit integrierten After Sales oder Finanzdienstleistungen sowie ersten, vielversprechenden Mobilitätsangeboten bereits vielerorts im Lösungsgeschäft tätig. „Damit haben sie den Fuß in der Tür, um im künftigen Gesamtsystem Mobilität an vorderster Front mitzumischen. Diese

Tür müssen sie jetzt aber weiter aufstoßen. Nur wer heute gezielt und entschlossen handelt, wird zu den Gewinnern gehören“, stellt Matthias Bentenrieder, Partner bei Oliver Wyman und Experte für Mobilitätsdienstleistungen, fest.

### **Handlungsfelder für den erfolgreichen Automobilvertrieb der Zukunft**

1. Kurzfristig die Optimierung von operativer Exzellenz durch Kostensenkung und Margenoptimierung vorantreiben, um Raum für Investitionen zu schaffen. Big-Data-Lösungen und konsequente Datennutzung helfen, das heutige Geschäft „intelligenter“ und profitabler zu gestalten.
2. Geschäftsmodelle weiterentwickeln, um mit einer direkten Kundenansprache und speziellen Nutzungs- sowie Gebührenmodellen die Mobilitätsbedürfnisse der Kunden zu erfüllen und langfristig die Kundenschnittstelle zu sichern.
3. Auf vielfältigere Partnerschaften setzen und mehr Risiken eingehen, um mit attraktiven Dienstleistungen auch 2035 eine wichtige Rolle zu spielen.
4. Das Unternehmen und die Kultur digitalisieren, um mit der Schnelligkeit der Onlineriesen und Silicon-Valley-Start-ups mithalten zu können.
5. Frühzeitig langfristige Szenarien für den kommenden Strukturwandel entwickeln, um das eigene Geschäft gegen kommende Gewinneinbußen und das potenzielle Wegbrechen wichtiger Partnerschaften wappnen.

### **Pressekontakt**

Kathrin Greven  
Corporate Communications  
Oliver Wyman  
Müllerstr. 3  
80469 München  
Tel.: 089 939 49 596  
Fax: 089 939 49 511  
[kathrin.greven@oliverwyman.com](mailto:kathrin.greven@oliverwyman.com)

### **ÜBER OLIVER WYMAN**

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.700 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 26 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Weitere Informationen finden Sie unter [www.oliverwyman.de](http://www.oliverwyman.de). Folgen Sie Oliver Wyman auf Twitter @OliverWyman.