

GESCHÄFTSMODELL AUTOMOBILHANDEL

»Der Handel muss sich neu erfinden!«



In einer Serie analysiert Walter Missing die aktuelle Situation in den Bereichen Neuwagen, Gebrauchtwagen, Aftersales und skizziert Grundzüge für ein neues Geschäftsmodell im Handel. **Folge 3: Aftersales**

Die AUTOHAUS-Serie zur Situation und den Zukunftsperspektiven des Automobilhandels geht mit dieser dritten Folge zu Ende. Nach den Geschäftsbereichen Verkauf Neuwagen und Verkauf Gebrauchtwagen wird nun der Bereich Aftersales beleuchtet. Wie bei den vorangegangenen Folgen wird dabei zunächst auf die aktuelle Verfassung des Geschäftsbereichs eingegangen. Anschließend werden die aus heutiger Sicht erkennbaren Trends und relevanten Veränderungen in dessen Umfeld einschließlich ihrer voraussichtlichen Auswirkungen auf den Bereich aufgearbeitet.

Cash Cow Aftersales

Der Begriff „Cash Cow“ als Synonym für ertragsstarke Geschäftsbereiche kann in unserer Branche nur für das Aftersales-Geschäft verwandt werden. Leider – und völlig inakzeptabel – müssen die dort erwirtschafteten Erträge jedoch das Neuwagengeschäft und mitunter auch das Gebrauchtwagengeschäft subventionieren. Durchschnittlich kommen fast 65 % des

Ergebnisses im Autohaus aus dem umsatzschwächsten Geschäftsbereich Aftersales, wie die abgebildeten Zahlen in den *Schaubildern 1 und 3* zeigen.

Der ehemalige Selbstläufer und zuverlässige Ertragsbringer Aftersales gerät jedoch zunehmend unter Druck und verlangt deshalb nach noch gezielterer Steuerung und – bedingt durch den zunehmenden Einfluss der Digitalisierung – auch nach weiteren grundlegenden Veränderungen. Auf einem Bein lässt es sich bekanntlich nicht gut stehen. Der ertragsfähige Gebrauchtwagenbereich hat zwar das Potenzial einer zweiten „Cash Cow“ (siehe *Schaubild 2*), muss von vielen Unternehmen aber erst noch nachhaltig verändert, professionalisiert und in diese Position gebracht werden (siehe *vorangegangener Artikel in AUTOHAUS 03/2017*).

Verständlicherweise stellen sich vor diesem Hintergrund für den Handel wichtige Überlebensfragen:

- Kann das Aftersales-Geschäft als die heute große Stütze und tragende Säule des Geschäftsmodells Automobilhandel seine

SERIE GESCHÄFTSMODELL

In einer dreiteiligen AUTOHAUS-Serie analysiert Unternehmensberater Walter Missing die Neugestaltungsoptionen für die drei zentralen Geschäftsfelder im Autohaus: Neuwagen, Gebrauchtwagen und Aftersales. Ausgehend vom jeweils aktuellen Status quo werden so die Konturen für ein neues Geschäftsmodell im Automobilhandel aufgezeigt, das vor allem durch die Umbruchsituation im Zuge der Digitalisierung dringend notwendig wird.

1. Verkauf Neuwagen
2. Verkauf Gebrauchtwagen
3. Aftersales

hohe Ertragskraft auch in der Zukunft noch in der gewohnten Form entfalten?

- Welche Potenziale und welche Risiken bestehen für den Geschäftsbereich Aftersales?
- Welchen Einfluss haben die sich abzeichnenden Veränderungen – allen voran die „Digitalisierung“, aber auch die „Elektromobilität“ auf den Geschäftsbereich Aftersales und damit das gesamte Geschäftsmodell Automobilhandel?

Markt- und Wettbewerbssituation

Für das Werkstatt-Geschäft gibt es zwei grundsätzliche Tendenzen. Einerseits sinken die durchgeführten Wartungs- und Reparaturarbeiten (vgl. *DAT-Report 2015, 2016*) und in der Folge auch die Werkstattauslastung. Das sind bereits heute klare Warnsignale.

Andererseits birgt der von den Markenhändlern mit einem Marktanteil von 51,6% (*DAT-Report 2016*) nur unzureichend ausgeschöpfte Servicemarkt weiterhin große Chancen. Die fortschreitende Digitalisierung könnte für kräftigen Rückenwind bei

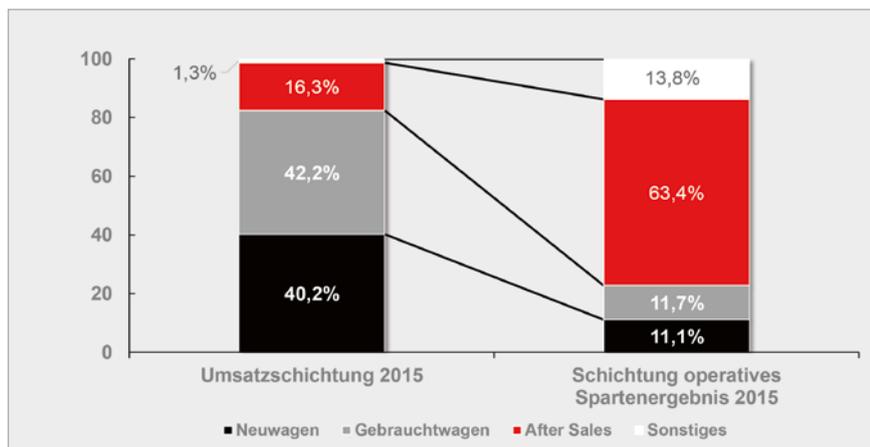


Schaubild 1: Gegenüberstellung von Umsatz- und Ergebnisschichtung 2015 in den Bereichen NW, GW, Aftersales und Sonstiges am Beispiel einer deutschen Premiummarke

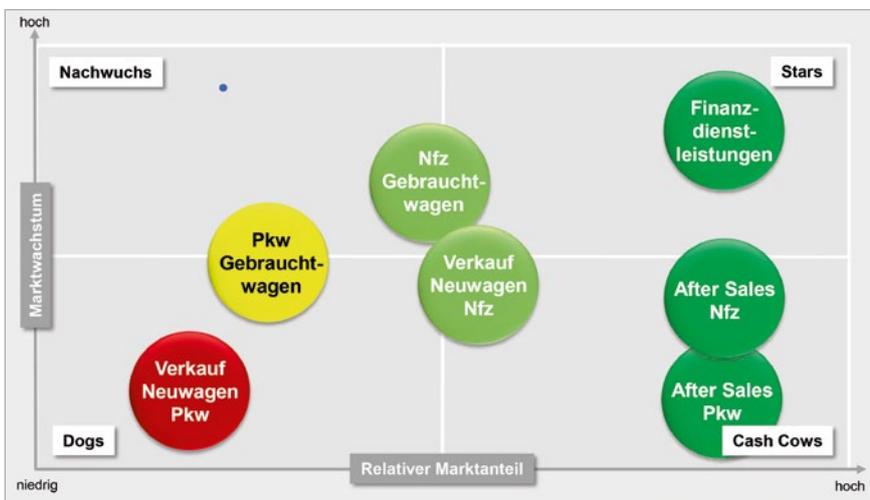


Schaubild 2: Ertragspositionierung des Geschäftsbereichsportfolio im Autohaus

den Markenhändlern sorgen und den freien Werkstätten wegen der steigenden Bedeutung der Datennutzung sukzessive und langfristig betrachtet das Wasser abgraben.

In den letzten zehn Jahren hat sich das Werkstattzenario in Deutschland indessen kaum verändert. Das Statistische Bundesamt berichtet von 11.044 Insolvenzen im deutschen Kraftfahrzeuggewerbe im Zeitraum von 2002 bis 2014, davon 4.323 im Bereich „Instandhaltung und Reparaturbetriebe“. Die Anzahl der Werkstätten ist trotzdem nur von 39.100 Betrieben im Jahr 2008 auf 37.300 Betriebe im Jahr 2015 gesunken. Das bedeutet: Wenn eine Werkstatt schließt, dann öffnet meist eine neue ihre Tore. Nach einer Prognose des IFA-Instituts sinkt die Zahl der Werkstätten bis 2025 um 3.830 Betriebe auf dann 33.470

Werkstätten. Das Werkstattgeschäft bleibt damit weiterhin wettbewerbsintensiv, und auf den reinen Konsolidierungsprozess zu setzen, wäre ein verhängnisvoller Fehler. Auf welche Entwicklungen gilt es sich deshalb im Einzelnen einzustellen?

Die aktuellen Entwicklungen im Einzelnen

1. Die Zahl der Wartungs- und Reparaturereignisse pro Fahrzeug sinkt kontinuierlich. Kam laut DAT-Report 2016 im Jahre 1995 ein Pkw noch 1,2-mal im Jahr zu einer Wartung in die Werkstatt, so war dies im Jahr 2015 noch 0,8-mal der Fall – ein Rückgang um rd. 34 %. Die Zahl der Reparaturarbeiten pro Fahrzeug und Jahr sank im gleichen Zeitraum von 0,82 auf 0,52 – ein Rückgang um rd. 36 % als Folge verlän-

gerter Wartungsintervalle, steigender Fahrzeugqualität und gesunkener Fahrleistungen. Die älteren Fahrzeuge gewinnen an Bedeutung. Laut KBA lag im Jahr 2000 das Durchschnittsalter des Fahrzeugbestandes noch bei 6,9 Jahren. Im Jahr 2015 ist es auf 9,0 Jahre gestiegen – ein Anstieg um rund 30 % mit der Folge einer deutlichen Verschiebung der Bestandsstruktur in Richtung der Segmente II bis IV, die bisher in starkem Maße von den freien Werkstätten bedient werden.

2. Der technologische Wandel verändert die Werkstätten. Zwei Entwicklungen sind von besonderer Relevanz:

- Der zunehmende Einsatz von Assistenzsystemen und die damit verbundene Vernetzung der Fahrzeuge.
- Die steigende Elektrifizierung des Antriebsstranges.

Mit dem wachsenden Elektronik- und Softwareanteil im Fahrzeug steigen die Chancen, das Angebot von Konnektivitäts-Dienstleistungen zu erweitern und damit eine Neugestaltung der Kundenbeziehung vorzunehmen. Die On-Board-Diagnosesysteme, die die jeweiligen Fahrzeugzustandsdaten an die zentralen Rechner der Automobilhersteller senden, erlauben vielfältige Aktivitäten. Voraussetzung dafür ist die Klärung der Nutzung der Daten. Die Elektrifizierung des Antriebsstranges hat unabhängig davon weitreichende Auswirkungen auf die Art und den Umfang der durchzuführenden Werkstattarbeiten und erfordert Investitionen in die Werkstattaufrüstung und die Qualifikation der Mitarbeiter. Wichtig: Beide Trends begünstigen die Markenwerkstätten.

3. Zunehmend mehr Autofahrer werden Werkstattportale nutzen, mit denen von den Autohäusern auch autohauserne Kunden erreicht werden können. In diese Portale können dann spezifische Angebote mit dem Ziel eingestellt werden, über eine auslastungsorientierte Preisbildung die Werkstatt zeitaktuell zu füllen. Voraussetzung dafür sind automatisierte Terminvergabesysteme und Kapazitätsplanungen der Werkstatt analog der Online-Direktbuchungen bei Hotels. Der Auftrag und die Auftragsbestätigung werden digital erstellt – nach vorheriger systemgestützter Klärung der Teileverfügbarkeit. Die Fakturierung erfolgt auf Festpreisbasis automatisch. Die Benachrichtigung des Kunden wird bei Fertigstellung ebenso online vorgenommen wie die Bezahlung und die Zufriedenheitsabfrage.

Deckungsbeitrag III	Branche	Volumen	Premium	Soll*
Neuwagen	3,3%	3,2%	4,2%	>5,0%
Gebrauchtwagen	2,5%	1,4%	2,7%	>5,0%
Teiledienst	15,3%	15,9%	17,5%	>22,0%
Kundendienst	20,0%	17,9%	22,5%	>24,0%

* Bei Kontenrahmen SKR 51

Schaubild 3: Ist-Werte DB III 2015 in Prozent differenziert nach Branche, Volumenmarke und Premiummarke (jeweils Durchschnittswerte) gegenüber dem jeweiligen Soll-Wert.

4. Für das Teilegeschäft gelten zwei Richtungen. Zum einen ist weiterhin engste Kooperation und Prozessintegration mit der Werkstatt angesagt, um auch in Zukunft die traditionellen Ertragschancen, beispielsweise aus dem Ölgeschäft oder den Nachrüstungen voll auszuschöpfen. Immerhin kommen heute immer noch über 50 % des Deckungsbeitrages III aus dieser Ecke. Zum anderen sind der Aufbau und die Nutzung der verschiedensten Onlinekanäle auch für den Teile- und Zubehörvertrieb das Gebot der Stunde – mit aller Konsequenz und neuen Ideen, denn halberzig betrieben funktioniert die Angelegenheit sicher nicht.

Achillesferse Personal

Der zunehmende Engpass an Fachkräften wird immer mehr zur Ursache von Problemen im Aftersales-Geschäft und dessen Ergebnisbeitrag. Die Umsetzung der in diesem Artikel angesprochenen Themen hängt unmittelbar mit der Qualität der personellen Besetzungen im Service- und Teilebereich zusammen. Die Führungskräfte und Mitarbeiter müssen dem bereits laufenden und erst recht dem anstehenden Wandel mit entsprechenden Veränderungen in ihren Einstellungen und ihrer Arbeitsweise Rechnung tragen und sie z.B. den Erfordernissen der Digitalisierung anpassen. Die intensive Nachwuchsausbildung und -förderung und die professionelle Personalrekrutierung gewinnen deshalb zunehmend an Bedeutung. Eine Entwicklung macht das bereits heute deutlich: Das Verhältnis von produktiven zu unproduktiven Mitarbeitern hat sich von der ehemaligen Kennzahl 3:1 kostenträchtig immer mehr in Richtung 1:1 verschoben. Dies ist allein mit steigenden Kundenverrechnungssätzen nicht mehr zu kompensieren. Auch deshalb stoßen die Markenhändler zunehmend an Grenzen, wenn es um die Rückgewinnung der älteren Fahrzeugsegmente mit niedrigeren Preisen geht.

Professionelles Aftersales-Management

Die Stärken des markengebundenen Handels im Aftersales-Geschäft liegen trotzdem auf der Hand. Jedes Auto bzw. jeder Kunde steht ab der Bestellung als Neuwagen oder auch als Gebrauchtwagen für servicespezifische Aktivitäten des Autohauses uneingeschränkt zur Verfügung. Der Leitgedanke muss deshalb lauten: diese Stärken konsequent ausspielen und die

Vorteile zielgerichtet nutzen. Die daraus resultierenden Chancen sind bei weitem noch nicht ausgeschöpft – weder im Kundendienst noch im Teile- und Zubehörverkauf. Nachhaltige Ertragssicherung ist durch eine aktive Service-Strategie möglich, die teils mit klassischen Maßnahmen – auf die in diesem Artikel nicht näher eingegangen wird – einhergehen muss, teils aber auch eine grundlegende Neuausrichtung des Geschäftsbereiches erfordert.

Der Klassiker: Kunden-Beziehungs-Management (CRM)

An dieser Stelle deshalb nur so viel: Ganz oben steht ebenso altbewährt und klassisch wie unumgänglich ein aktives Kunden-Beziehungs-Management (CRM). Das Gewicht dieses Instruments nimmt durch die Digitalisierung weiter zu und kann vor allem die langfristige Kundenbindung zu einem Alleinstellungsmerkmal (USP) des Markenhandels machen. Ansetzen kann man in jeder Phase des Lebenszyklus des Kundenfahrzeugs. Die große Chance dafür liegt bereits im Rahmen der Fahrzeugbestellung, spätestens jedoch bei der Fahrzeugauslieferung. Dann lässt sich später auch das hohe Servicepotenzial in den Fahrzeugsegmenten über vier Jahre ausschöpfen. Wesentliche Grundlagen dafür bilden die verschiedenen Garantie- und Finanzdienstleistungs-Angebote. Im Rahmen eines aktiven Servicemarketings müssen bereits heute internetbasierte Kommunikationskanäle zum Standardrepertoire erhoben werden. Newsletter und Service-Apps sind dabei die tragenden Instrumente, über die die Kundeninformationen von Terminvereinbarungen bis zur Bekanntmachung von Sonderangeboten und Serviceaktionen gesteuert werden. Größtmögliche Kundenzufriedenheit aus den Elementen Leistungsqualität, Preis und Betreuung muss das Ziel sein. Die dafür erforderlichen Maßnahmen werden über ein CRM-Konzept umgesetzt, das klar definierte Prozesse und verbindliche Standards beinhaltet. Wichtigste Größe und strategische Grundlage dafür ist eine umfassende Analyse der Struktur des Kunden- und Fahrzeugbestandes. Kaum eine andere Branche verfügt über eine solche Datendichte und einen solchen Informationsfundus, die heute allerdings noch immer nur unzureichend genutzt werden. Hier ist deshalb das Management gefordert, die notwendigen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zu schaffen und für die Auswertung und ziel-

gerichtete Aufbereitung der Daten Sorge zu tragen.

Prioritätenliste

Aus den Ergebnissen ergibt sich dann die folgende Reihenfolge für die zu setzenden und jeweils mit Maßnahmen zu belegenden Prioritäten:

1. Sicherung der Stammkunden (A-Kunden)
2. Entwicklung der Gelegenheitskunden (B-Kunden) zu Stammkunden
3. Rückgewinnung verlorener Kunden (vorrangig ehemalige A-Kunden)
4. Gewinnung bisher nicht bekannter potenzieller Kunden, mit besonderem Fokus auf die Großkunden

Mit der gezielten Steuerung dieser vier Segmente stehen dem Aftersales-Management entscheidende Indikatoren für den Geschäftserfolg zur Verfügung.

Full-Service über Digitalisierung und Datennutzung

Vieles davon wird in erfolgreichen Unternehmen bereits heute praktiziert und hat mit der aufkommenden Digitalisierung noch nichts zu tun. Sie wird das Aftersales-Geschäft jedoch künftig bestimmen. Eine enge Verzahnung in der Datenauswertung und -nutzung ist dann eine ganz entscheidende Voraussetzung für den Erfolg. Dabei müssen Hersteller und Händler viel enger zusammenarbeiten als heute und gemeinsam Akquisitions- und Kundenbetreuungsprogramme entwickeln und umsetzen. Datenqualität wird ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg, weil über allem die große Herausforderung steht, „zu wissen, was der Kunde will“. Mit den richtigen Werkzeugen lassen sich dann die Verhaltensmuster der Kunden herausfiltern und sie können digital an die Hand genommen werden.

Herausforderung IT

In der Datenverarbeitung und -nutzung müssen deshalb riesige Anstrengungen unternommen werden – völlig unabhängig von der Diskussion, wem welche Daten gehören und wie damit künftig umgegangen wird. Deshalb werden überall Datenspezialisten verzweifelt gesucht. Fakt ist jedoch leider, dass die Autohäuser mit ihrer heutigen IT-Infrastruktur für das neue Zeitalter nicht ausreichend gerüstet sind. Die Digitalisierung führt deshalb auch für den Bereich IT als Dienstleister für alle Geschäftsbereiche und auch für das Aftersales-

sales-Geschäft zu einschneidenden Veränderungen. Die heutigen DMS sind in großen Teilen nicht in der Lage, die zukünftige Menge und Komplexität an Daten zu beherrschen und zielgerichtet zu managen. Das betrifft die Kunden- und Fahrzeugdaten ebenso wie die Hersteller- und sonstigen Daten, die für ein modernes Customer Relationship Management im Digitalisierungszeitalter benötigt werden.

Intelligente Systeme

Neue und sehr viel intelligentere Ansätze müssen deshalb dringlich auf den Plan gerufen werden. Dazu gehört insbesondere die Konzentration auf kleinere ERP-Systeme (ERP = Bezeichnung für DMS in anderen Branchen), mit moderner Programmierarchitektur, die (nur) die wichtigsten Grundfunktionen beinhalten, um ein Geschäft zu führen und zu steuern. Diese Systeme müssen absolut offen sein, d.h. es muss leicht und mit wenig Aufwand machbar sein, weitere Module über Interfaces anzudocken. Nur so lassen sich modernste Systemwelten für das Digitalisierungszeitalter bauen – ganz auf die Bedürfnisse des Aftersales-Geschäfts des Autohauses und seiner Kunden zugeschnitten. Sie beinhalten auch die Nutzung moderner, cloud-basierter Dienste sowie die Einbindung von Web- und App-Services. Außerdem könnten Kundendatensätze um Bild, Audio und Film u. a. zur anschaulichen Dokumentation der jeweiligen Anwendungen erweitert werden. Flexibilität einerseits und Einfachheit andererseits heißen die Zauberwörter für die IT. Was nicht überraschen darf: Die Kunden kennen diese Welt bereits heute, wenn sie online mit direkter Kommunikation und Interaktion ihre Bedürfnisse in anderen Konsumbereichen decken. Auch deshalb bestimmt die Digitalisierung u. a. eine neue Architektur der Geschäftsprozesse in unserer Branche.

Mobilitätskonzepte der Hersteller – strategische Option für Aftersales?

Nahezu alle Hersteller wollen sich zu Mobilitätsdienstleistern entwickeln. Können Autohäuser davon profitieren? In der Regel beschränken sich die Aktivitäten des Handels im Zusammenhang mit Carsharing derzeit auf den Verkauf bzw. die Auslieferung von Fahrzeugen an Carsharing-Organisationen und deren Wartung und Reparatur. Auch in herstellergesteuerte Carsharing-Konzepte ist der Handel systemseitig nicht eingebunden. Dabei gibt es

durchaus Ansatzpunkte für dessen Beteiligung: Autohäuser können Standorte für Carsharing-Fahrzeuge werden und so eigene neue Kunden akquirieren. Sie könnten Fahrzeuge bereitstellen und diese technisch betreuen, reinigen, warten, reparieren. Autohäuser könnten z. B. auch eine Carsharing-Franchise für eine bestimmte Region übernehmen und ihre Vorführ- und Dienstwagen im Carsharing einsetzen. Carsharing ist heute nur ein kleines Segment im Markt für Mobilität. Wenn sich aber das traditionelle Geschäft der Automobilhersteller wirklich in diese Richtung bewegen sollte, muss der Handel vorbereitet sein und seine Chancen konsequent nutzen.

Ein Fazit zu dieser Serie

Die drei Folgen der AUTOHAUS-Serie haben deutlich gemacht, dass im Automobilhandel in allen seinen klassischen Geschäftsbereichen tiefgreifende Veränderungen eingeleitet werden müssen. Allen voran die Digitalisierung zwingt zu nachhaltigen Anpassungsmaßnahmen des Geschäftsmodells. Sie kommt aber nicht aus dem heiteren Himmel zum Handel und wird auch nicht von irgendjemand angeordnet. Der Handel ist gefordert, die Welt der Digitalisierung in allen seinen Bereichen mit ganz konkreten Konzepten zu entwickeln und zu gestalten. Ganz klar, dadurch verändert sich das heutige Geschäftsmodell grundlegend. Eine der größten Herausforderungen liegt darin, auch die Führungskräfte und Mitarbeiter für die notwendigen Veränderungen und deren konsequente Umsetzung zu interessieren, zu gewinnen und sie dafür frühzeitig vorzubereiten und auszubilden. Andere Branchen befinden sich längst mitten in diesem Entwicklungsprozess, dem Automobilhandel steht er noch bevor. Die anstehenden Veränderungen kann man beklagen, aber nicht aufhalten. Bei einem solchen Versuch geriete man schnell auf die Verliererstraße, wie dies Beispiele aus anderen Branchen bereits gezeigt haben. Besser packt man deshalb proaktiv den Stier bei den Hörnern und stellt sich frühzeitig auf die neuen Trends und veränderten Rahmenbedingungen im gesamten Umfeld des Automobilhandels ein. Das ist dem Handel und vorneweg seinen institutionellen Vertretern dringend zu empfehlen. Getreu dem Sprichwort „Der frühe Vogel fängt den Wurm“ ist dabei durchaus Eile geboten.

Die laufenden Anpassungs- und Veränderungsmaßnahmen müssen endlich Fahrt

aufnehmen. Es gilt Tempo zu machen, aber auch die eigenen Stärken und natürlichen Vorteile, die in den drei Folgen eingehend behandelt wurden, konsequent zu nutzen und auszuspielen. Die sich zunehmend durch die Entwicklungen in anderen Lebensbereichen verändernden Kundenwünsche und -anforderungen müssen dabei in den klaren Fokus genommen werden. Ihnen gilt es „ohne Wenn und Aber“ und vollumfänglich Rechnung zu tragen, und zwar auf allen Kommunikations- und Vertriebskanälen. Professionelle IT für die Datenverarbeitung und zielgerichtete Datennutzung gehören zukünftig zu den wichtigsten Differenzierungsmerkmalen, was wiederum voraussetzt, dass sie geschaffen und konsequent umgesetzt werden müssen. Auch das ist in den drei Folgen deutlich geworden.

Der Handel allein wird die bestehenden Herausforderungen jedoch nicht bewältigen können. Hersteller und Handel müssen näher zusammenrücken und gemeinsame Konzepte entwickeln, um daraus einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu ziehen. Die langfristige Ertrags- und Investitionsfähigkeit des Handels unter den Bedingungen des digitalen Zeitalters, der Elektromobilität und neuer Wettbewerber wird dann auch den Herstellern zugute kommen. Ohne nachhaltige Änderungen des heutigen Geschäftsmodells wird sich das nicht realisieren lassen. In den drei Folgen der AUTOHAUS-Serie wurden auch dazu Ansätze einschließlich möglicher neuer Vertragsgrundlagen aufgezeigt, die dringend in Angriff genommen werden sollten. Heilige Kühe – wie oft auch immer sie bemüht werden – darf es dabei nicht geben. Gefragt sind stattdessen gestalterische Kreativität und auch ein wenig mehr Mut von allen Seiten, um endlich zu tragfähigen Lösungen zu kommen.

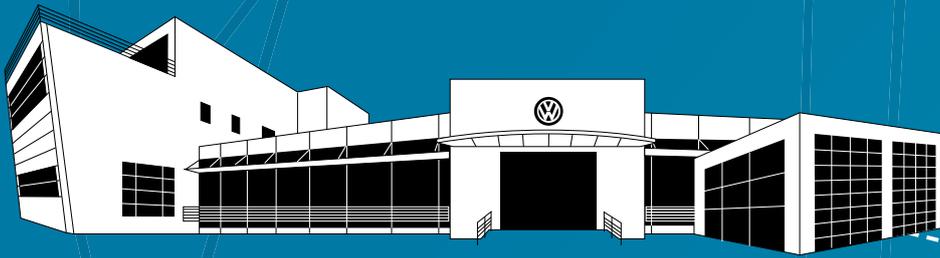
Walter Missing ■



Der Autor **Walter Missing** kennt den Autohandel seit Jahrzehnten aus Hersteller- und aus Handelssicht. Mit seiner Unternehmensberatung „Missing Management“ hat er sich auf die Sanierung und Restrukturierung sowie die Management-Vermittlung im Automobilhandel fokussiert

und begleitet Unternehmensverkäufe auf der Verkäufer- und auf der Käuferseite.

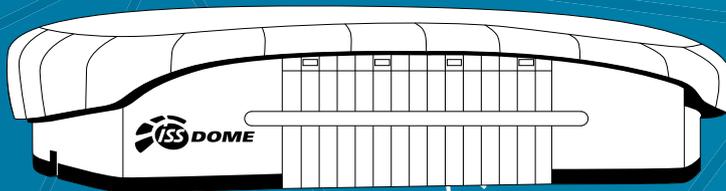
www.missingmanagement.com



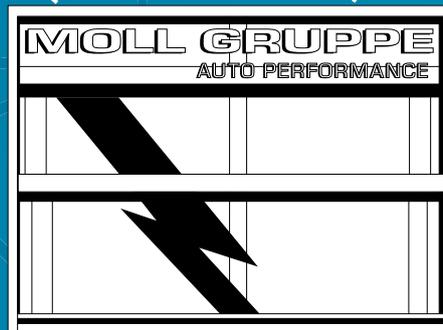
VW-Zentrum Düsseldorf
Get-Together am Vorabend
Sandra Völker, Schwimm-Olympiateilnehmerin



**Dine & Lounge am Vorabend
im Rheinturm Düsseldorf**



ISS Sport- und Event-Dome
„Employer Branding und Recruiting“
Anita Simonian, Personalberaterin



Flagship-Store Moll Gruppe
Networking und Business Lunch
mit *Unternehmer Timm Moll*



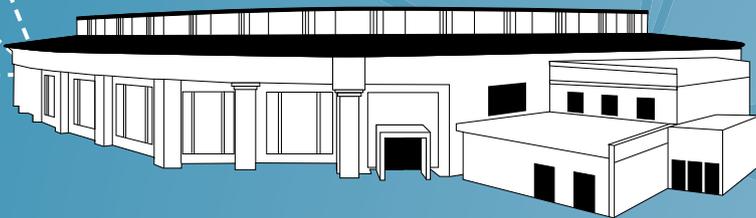
Rheinfreiheit im Medienhafen
„Best Practice - Digitaler Vertrieb im Autohaus“
Shannon Hellmann, Leiter digitale Entwicklung, Wellergruppe

YOUNG BUSINESS DAY

ZUKUNFT AUTOHAUS 2017

17.-18. MAI – DÜSSELDORF

3 TOP WORKSHOPS — 3 TOP LOCATIONS —
3 TOP NETWORKING AREAS



Classic Remise

„Neue Wege der digitalen Kundenkommunikation“

Dr. Steven Zielke, mobilApp

Zum vierten Mal veranstalten AUTOHAUS und KROSCHKE das Event für junge Führungskräfte im Autohaus. Auch in diesem Jahr erwarten die Teilnehmer spannende Locations, Zukunftsthemen und jede Menge Networking und Erfahrungsaustausch.

Ausführliche Informationen und Anmeldeunterlagen:
autohaus.de/ybd

sponsored by:

TISSEN KRUCK

