

DIGITALISIERUNG IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE

Wer gewinnt das Rennen?

Traditioneller Automobilhersteller oder Silicon Valley?

EINLEITUNG

Im Motorsport gilt: Wer auf der Pole Position steht, hat das Rennen schon fast gewonnen. Die Automobilindustrie hatte über Jahre diese Position sicher. Konkurrenz? Keine. Überholmanöver? Fehlanzeige. Diese Siegesserie, in der die deutschen Automobilhersteller den Kampf um den Kunden unter sich ausmachen und ausschließlich für die Ausgestaltung von Geschäftsmodellen zuständig sind, wird ein Ende haben. Eintrittsbarrieren fallen weg und somit drängen neue Wettbewerber, Rookies, in den Markt. Es entwickeln sich digitale Geschäftsmodelle und disruptive Technologien (u.a. eSim) sorgen für eine grenzenlose Konnektivität und Vernetzung im und rund um das Auto.

Die Automobilbranche befindet sich nach jahrelangem Erfolg mit einem nahezu unveränderten Geschäftsmodell vor einem Paradigmenwechsel. Die Produktmerkmale des Autos werden sich in Zukunft in der IKT-Welt (Informations- und Kommunikationsbranche) wiederfinden und das Auto bietet als Lieferant und Drehscheibe für Daten ungeahnte Möglichkeiten.

Die klassischen Produktmerkmale des Autos werden als gegeben angesehen und digitale Merkmale, wie das Abrufen von PAYD (Pay as you drive) Dienstleistungen, Umgebungsinformationen oder Einkaufsmöglichkeiten, vermehrt nachgefragt.

Automobilhersteller stehen in Zukunft vor verschiedenen Herausforderungen:

- Steigende Nachfrage nach Konnektivität im Fahrzeug
- Markteintritte von Rookies (Apple, Google)
- Etablierung neuer digitaler Geschäftsmodelle (z.B. PAYD Dienstleistungen in Kooperation mit Versicherungen)
- Datenkommerzialisierung (B2B-Modelle)
- Möglicher Verlust des Kundenkontakts und der Datenhoheit

Die Rookies versuchen nicht mit klassischen Eigenschaften des Autos Anschluss zu finden. Sie greifen die Pole Position an, indem sie sich auf digitale Geschäftsmodelle konzentrieren und ihre Innovationsgeschwindigkeit und digitale Expertise in die Branche einfließen lassen.

In diesem Paper beleuchten wir die Chancen und Risiken für die Automobilhersteller, die von der Digitalisierung und den neuen Wettbewerbern ausgehen. Abschließend werden wahrscheinliche Zukunftsszenarien und Handlungsempfehlungen für eine mögliche Transformation zum 360° Automobilhersteller aufgezeigt.

August 2016

Iskander Business Partner GmbH

Michael Strelow

Marius Wussmann

1. DIGITALISIERUNG UND VERNETZUNG

verändern die Automobilindustrie

Die Automobilhersteller waren in den letzten Jahren die Champions der Wirtschaft und konnten mit ihrem traditionellen Geschäftsmodell jedes Rennen für sich entscheiden. Dieses Modell reicht von der Entwicklung über die Produktion bis hin zum Verkauf. Durch hohe Qualitäts- und Prozessanforderungen und das Einfordern immer neuer technischer und produktbezogener

Innovationen haben sich die Automobilhersteller vermehrt Wissen in Entwicklung und Produktion erarbeitet.¹ Dieses Wissen erlaubt es ihnen, sich in einem Netz, geschützt vor neuen Wettbewerbern, zu bewegen. Hinzu kommt, dass hohe Investitionssummen für den Einstieg in das klassische Geschäftsmodell der Automobilindustrie notwendig sind.

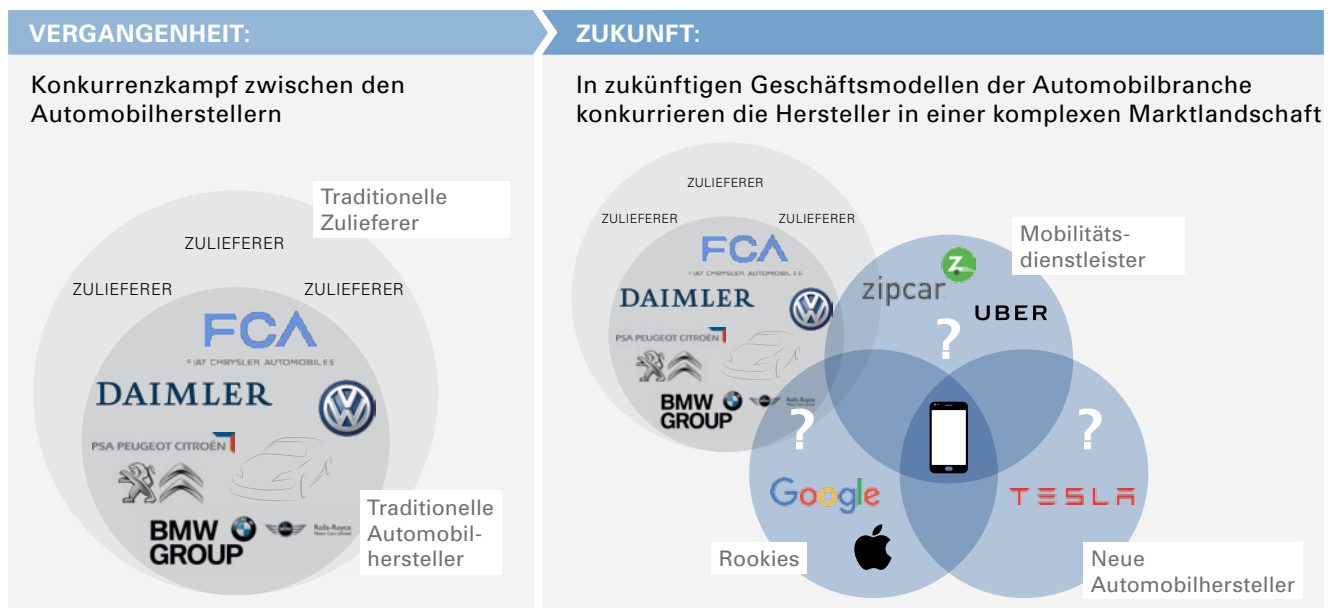


Abbildung 1: Marktveränderungen in der Automobilindustrie (Quelle: eigene Darstellung)

Digitalisierung und die damit verbundenen Möglichkeiten brechen dieses sichere Netz nun auf und neue Wettbewerber (siehe hierzu auch Abb. 1) bedrängen die etablierten Automobilhersteller.

Diese signifikanten Marktveränderungen, u.a. neue Wettbewerber und ein sich änderndes Geschäftsmodell, in der Automobilindustrie resultieren aus vier zentralen Treibern, die wir im Folgenden näher beschreiben werden:

DIGITALE PRODUKTEIGENSCHAFTEN

werden in Zukunft die Automobilbranche prägen

Die traditionellen Automobilhersteller konzentrieren sich bei der Digitalisierung auf die klassischen Kernbereiche entlang der KIFA (Karosserie, Innenraum, Fahrwerk, Antrieb).

Investitionen in die Entwicklung digitaler Dienstleistungen im Fahrzeug hingegen sind noch nicht ausreichend und digitale Geschäftsmodelle zur Umsatzgenerierung spiegeln ebenfalls noch keinen zentralen Bestandteil der Strategie wieder.² Automobilhersteller müssen sich davon lösen, ausschließlich produkt- und technologiegetrieben zu denken. Gegebenenfalls kann es sinnvoll sein, fahrzeugunabhängige Produkte und Dienstleistungen anzubieten, Fahrzeugdaten zu gewinnen, zu analysieren und zu kommerzialisieren.

Erste Automobilhersteller (u.a. BMW, Daimler) haben diese Entwicklung schon erkannt und

mit Initiativen begonnen. BMW hat es mit dem integrierten System ConnectedDrive geschafft unter den Herstellern Maßstäbe zu setzen und

DIGITALISIERUNG ERFORDERT DIE INTELLIGENTE VERNETZUNG ZWISCHEN AUTO UND INDIVIDUELLER LEBENSWELT DES FAHRERS.

sich nicht nur entlang der klassischen Produkteigenschaften des Autos zu orientieren. Mit ConnectedDrive bietet BMW eine Vielzahl von intelligenten Diensten und Apps an, die den Nutzer während der Fahrt mit Informationen und Entertainmentangeboten versorgen.³

Mercedes me bietet den Fahrern die Tür zu einer vernetzten Welt in der das Fahrzeug über eine integrierte Sim-Karte (eSim) kommunizieren kann, Dienstleistungen bereitstellt und ein Datenaustausch zwischen Fahrer und Fahrzeug stattfindet.⁴ Weltweit werden ebenfalls me-Konzept-Stores etabliert, um Kunden eine online- und offline Markenerfahrung zu bieten. Der Hersteller bietet Kunden hier ein innovatives Konfigurationserlebnis, indem Kundeninteressen, wie u.a. Architektur oder bereiste Reiseziele, berücksichtigt werden.⁵

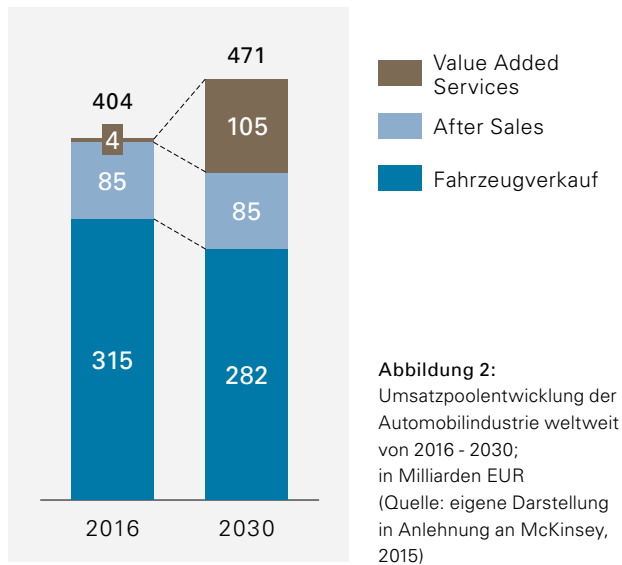
Eine weitere Initiative, die über das eigentliche Produkt „Fahrzeug“ hinausgeht, ist ein Pilotprojekt zwischen Smart und DHL, bei dem sich Smart-Fahrer künftig via App-Terminvergabe

² ISM Symposium zum Thema Industrie 4.0 (2016)

³ BMW (2016)

⁴ Mercedes Benz (2016a)

⁵ Brandchannel (2016)



Pakete in den Kofferraum des eigenen Fahrzeuges liefern lassen können.⁶

STAGNIERENDE UMSÄTZE

im klassischen Verkauf belasten die Automobilbranche

Es ist abzusehen, dass in Zukunft die Value-Added Services (Dienstleistungen) einen größeren Anteil am Umsatzpool der Automobilhersteller beitragen werden und somit einen essentiellen Baustein für den Gesamtumsatz der Automobilhersteller bilden (siehe hierzu auch Abb. 2).⁷

Mit einem CAGR von nur 2% von 2011 bis 2018 stagniert hingegen der Gesamtumsatz der Automobilhersteller, der allein aus dem klassischen Fahrzeugverkauf resultiert (siehe hierzu auch Abb. 3).

Hauptgrund für diese Entwicklung ist, dass nicht mehr der Besitz eines Fahrzeuges, sondern die Dienstleistung nach Mobilität und zugehörige Services (mit direktem oder indirektem Bezug zum Fahrzeug) vom Kunden nachgefragt werden. Hier wird deutlich, dass Dienstleistungen, die auf digitalen Geschäftsmodellen aufbauen, in Zukunft eine immer größere Bedeutung bekommen und Kunden diese auch einfordern werden.

Somit ist klar, dass die Hersteller hier zukünftig in die Pflicht genommen werden müssen, um Kunden die geforderten Dienstleistungen zufriedenstellend anzubieten.

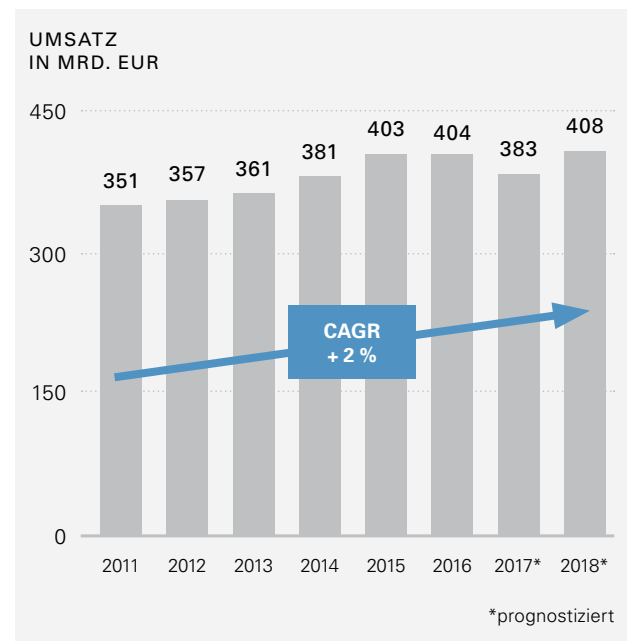


Abbildung 3: Umsatzentwicklung der Automobilindustrie in Deutschland von 2011–2018; in Milliarden EUR
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Statista, 2015)

IKT-TECHNOLOGIE

Wertschöpfungsanteil von IKT-Technologie steigt im Fahrzeug

Der Wertschöpfungsanteil der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) steigt im Fahrzeug durch den zunehmenden Einsatz von mit dem Fahrzeug verbundenen IT-Systemen für die vermehrt hinzukommenden digitalen Dienstleistungen.

Der Anteil von mit dem Internet und miteinander verbundenen Neufahrzeugen wird jährlich um ca. 25% steigen (siehe hierzu auch Abb. 4). Unter anderem übernimmt die Automobilbranche die Embedded-SIM-Spezifikation (eSim) der GSMA, um das Wachstum des vernetzten Fahrzeugmarkts zu beschleunigen.⁸

Diese disruptive Technologie ist ein essentieller Treiber der Digitalisierung in der Automobilindustrie, da andernfalls das Auto mit der Umwelt nicht kommunizieren und somit digitale Geschäftsmodelle nicht implementiert werden könnten.

IKT-TECHNOLOGIE ALS BASIS FÜR DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE IM FAHRZEUG.

Des Weiteren bieten Hersteller⁹ und Start-Ups¹⁰ mittlerweile Nachrüstlösungen für Gebrauchtfahrzeuge an, sodass diese ebenfalls zum Connected Car werden. Somit wird die Anzahl der mit dem Internet verbundenen Fahrzeuge in Zukunft noch weiter steigen.

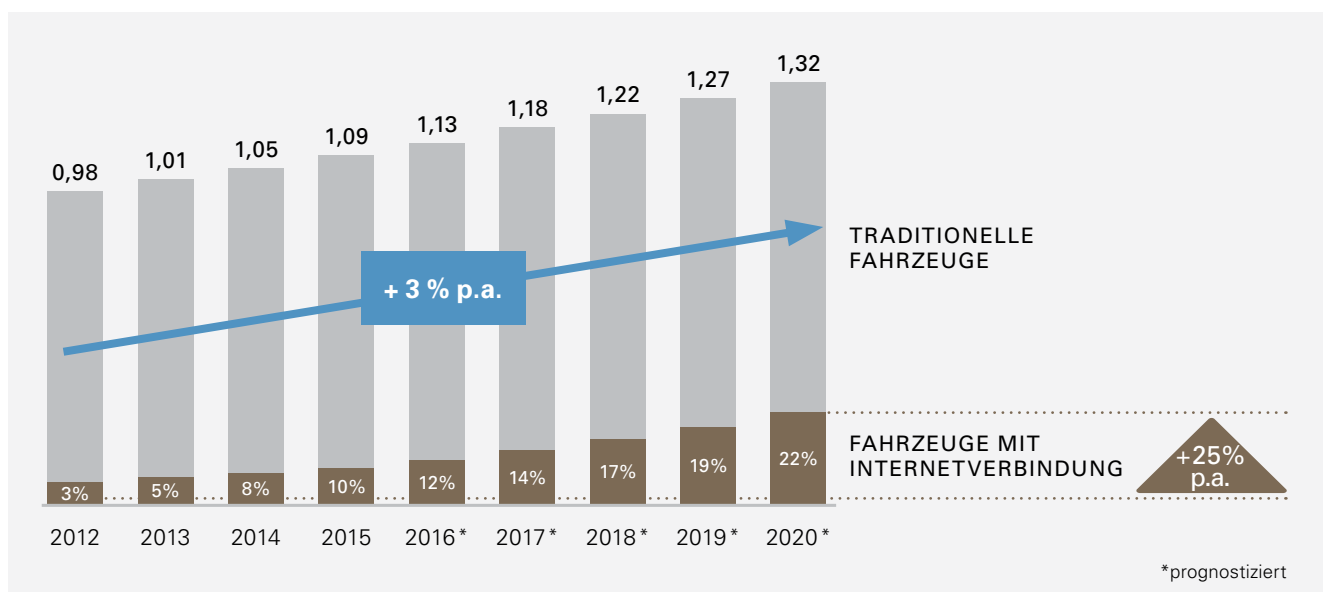


Abbildung 4: Fahrzeuge mit Internetverbindung weltweit von 2012–2020; in Milliarden (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an McKinsey, 2014)

⁸ Businesswire (2016)

⁹ Mercedes Benz (2016b)

¹⁰ TankTaler (2016)

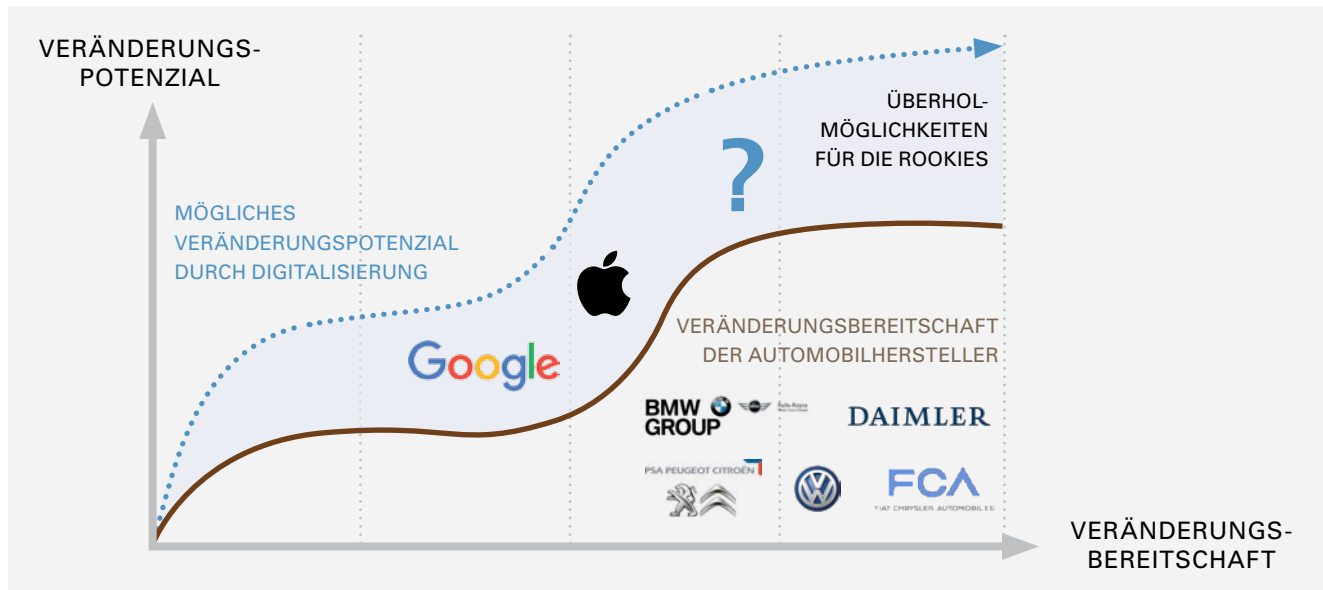


Abbildung 5: Überholmöglichkeiten für Rookies (Quelle: eigene Darstellung)

ÜBERHOLMÖGLICHKEITEN FÜR ROOKIES

Die Regeln und Geschäftsmodelle in der Automobilbranche ändern sich

Die Bereitschaft zur Veränderung der etablierten Hersteller ist geringer als das Potenzial, das die Digitalisierung mit sich bringt. Hierzu zählt u.a. die Integration von digitalen Dienstleistungen basierend auf der eSim. Als Resultat wird neuen Wettbewerbern, den Rookies, die Möglichkeit geboten, bestehende Geschäftsmodelle zu beeinflussen und neue digitale Geschäftsmodelle einzuführen (siehe hierzu auch Abb. 5).¹¹

Die Rookies ahnen, dass die Regeln in der Automobilbranche durch die Digitalisierung neu definiert werden können und sich so die Möglichkeit

ergibt in diesen Markt einzudringen, der sich über Jahre durch sehr hohe Eintrittsbarrieren charakterisiert hat. Diese Eintrittsbarrieren kann man nur noch auf das traditionelle Geschäftsmodell der Automobilindustrie beziehen, da es sich bei Fahrzeugen noch um komplexe Industrieprodukte handelt. Die Rookies können aber ihre Kernkompetenz dennoch mit in die Branche einfließen lassen, da die Digitalisierung für die etablierten Hersteller weitestgehend Neuland ist.

Aufkommende Gerüchte um ein mögliches iCar von Apple oder neue TESLA-Fahrzeuge versetzen die Automobilhersteller in Aufruhr und sind Indikatoren, dass selbst die traditionelle Wertschöpfungsstufe nicht mehr vor Angriffen sicher ist.¹²

Diese Limitierung der Eintrittsbarrieren wird allerdings von den traditionellen Automobilherstellern unterschätzt. Die zu Beginn oftmals ausbleibenden Ergebnisse der Rookies durch die Regeländerungen bestätigen das Festhalten am Altbewährten.¹³ Wenn sich dann aber die vernetzten Dienstleistungen und das disruptive Potenzial durchsetzen, ist es für die etablierten Automobilhersteller zu spät, das Vorgehen anzupassen. Somit wird es den Rookies aktuell leichtgemacht, digitale Geschäftsmodelle einzuführen. Sie nutzen die ihnen gebotenen Überholmöglichkeiten und geben neue Stoßrichtungen bei der digitalen Transformation vor.¹⁴ Es ergeben sich tiefgreifende Veränderungen für das traditionelle Geschäftsmodell und dessen Wertschöpfungskette – von Dauer der Entwicklungszyklen über Produkte, Technologien, Kundenbeziehung, Vertriebsstrukturen bis hin zum Angebot digitaler Dienstleistungen. In diesem Prozess rücken der Endkunde und die von ihm eingeforderten Dienstleistungen und nicht mehr das eigentliche Produkt Fahrzeug ins Zentrum der digitalen Transformation.

AUTOMOBILHERSTELLER DÜRFEN NICHT ZUM OPFER DES DIGITALEN DARWINISMUS WERDEN.

Ehemalig bedeutende Industrieunternehmen wie bspw. AGFA, Kodak, oder Nokia haben die Veränderungsmöglichkeiten durch Digitalisierung nicht genutzt und sind letztendlich fast komplett vom Markt verschwunden.¹⁵ Aus diesem Grund sollten

sich die traditionellen Automobilhersteller für das Rennen gegen die Rookies rüsten, um eine vergleichbare Niederlage zu vermeiden.

PARALLELEN ZUR TELEKOMMUNIKATIONSBRANCHE

Die Automobil- kann von der Telekommunikationsindustrie lernen

Mit einer vergleichbaren Entwicklung muss sich auch die Telekommunikationsindustrie seit Jahren beschäftigen. Durch die Digitalisierung drängen neue und aggressive Wettbewerber, wie Skype oder WhatsApp, in den Markt, die einen kostenlosen Sprach- und Datentransfer anbieten. Auch neue Gadgets, wie Wearables stellen Telekommunikationsanbieter vor die Gretchenfrage, ob Geschäftsmodelle ausgeweitet werden sollen.¹⁶ Diese neuen Wettbewerber und Gadgets tragen u.a. dazu bei, dass sich auch hier neue digitale Geschäftsmodelle entwickeln, sich das Marktvolumen (EUR) verändert und eine Weiterentwicklung der Telekommunikationsanbieter notwendig ist.¹⁷ Ein weiterer Effekt der digitalen Geschäftsmodelle in der Telekommunikationsbranche ist ein aufkommender Preiskampf und Verdrängungswettbewerb, die nicht der Anspruch der etablierten Anbieter sind.

¹³ Think new! (2015)

¹⁴ Prof. Dr. Ralf Kreutzer (2016)

¹⁵ Digital Darwinism – The Movie (2014)

¹⁶ IBP-View zum Thema Wearables (2016)

¹⁷ PWC (2014)

FAZIT

In Zukunft wird es sich nicht nur um die Elektrifizierung des Antriebstranges oder die Digitalisierung entlang der KIFA gehen. Die Software und Dienstleistungen in den Autos sowie die Verbindung zum Kunden werden einen zentralen Erfolgsfaktor darstellen.¹⁸ Digitalisierung und Vernetzung stellt die Automobilhersteller vor zahlreiche Herausforderungen und verändern das bestehende Geschäftsmodell.

DIE AUTOMOBILBRANCHE STEHT VOR EINEM PARADIGEMNWECHSEL.

Es stellt sich die Frage, ob die tradierten Hersteller sich anpassen und weiterentwickeln und so das Rennen gegen die Rookies gewinnen können oder ob es sinnvoll ist sich weiterhin ausschließlich auf die produkt- und technologieorientierten Merkmale des Fahrzeuges zu konzentrieren? Dieser Frage werden wir in den nächsten Kapiteln auf den Grund gehen.

2. HERAUSFORDERUNGEN

für die Automobilhersteller

Die Automobilbranche in Deutschland steht, wie im vorherigen Kapitel beschrieben, vor einem signifikanten Umbruch. Hersteller investieren spürbar in Digitalisierung und Vernetzung, wie u.a. erste konkrete Initiativen einzelner Hersteller und Verbände zeigen.¹⁹

Die aus dem Umbruch resultierenden Herausforderungen für die Automobilhersteller (siehe hierzu auch Abb. 6) werden wir im Folgenden detaillierter betrachten. Hier haben wir uns auf die Herausforderungen fokussiert, die einen direkten Einfluss auf das etablierte Geschäftsmodell und die Kundenbeziehung der Automobilhersteller haben.

TREIBER	DIGITALE PRODUKTEIGENSCHAFTEN	STAGNIERENDE UMSÄTZE	IKT-TECHNOLOGIE	ÜBERHOLMÖGLICHKEITEN FÜR ROOKIES
BEDEUTUNG	→ Digitale Produkteigenschaften werden das Automobil prägen → Aktuell liegt der Fokus bei der Digitalisierung noch auf Aspekten entlang der KIFA	→ Stagnierende Umsätze im klassischen Verkauf belasten die Automobilbranche → Umsatz aus digitalen Services wird ansteigen und einen essenziellen Anteil am Gesamtumsatz einnehmen	→ Wertschöpfungsanteil von IKT-Technologie steigt im Fahrzeug → Endlose und omniprésente Konnektivität im Fahrzeug	→ Regeln werden durch Digitalisierung und Vernetzung geändert (u.a. sinkende Eintrittsbarrieren) → Neue Geschäftsmodelle werden sich entwickeln
HERAUSFORDERUNGEN	! Sich ändernde Kundenbedürfnisse ! Infotainmentsysteme genügen nicht den Kundenansprüchen ! Datenhoheit- und Handling	! Intelligente Verknüpfung der traditionellen und digitalen Wertschöpfungsstufe	! Asynchronität der Entwicklungszyklen bei Fahrzeugen und Consumer Devices	! Markteintritte der Rookies (Apple, Google) in die Automobilbranche ! Fehlender Startup-Spirit
HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	✓ Strategische Partnerschaften mit IKT-Unternehmen ✓ Kollaborationen und gemeinsame Initiativen der einzelnen Hersteller ✓ Entwicklung zum vertrauensvollen Datenhub	✓ Implementierung eines B2B Modells zur Datenkommerzialisierung	✓ Synchronisation der Entwicklungszyklen	✓ Entwicklung eigener digitaler Dienste ✓ Optimierung der Start-Up Mentalität

Abbildung 6: Marktveränderungen, Herausforderungen und abgeleitete Handlungsempfehlungen (Quelle: eigene Darstellung)

¹⁹ Automobil Produktion (2016)

HERAUSFORDERUNG 1:

Sich ändernde Kundenbedürfnisse

Während Baby Boomer (bis Geburtsjahr 1964) beim Autokauf noch sehr markentreu sind, ziehen die Generation X und Y vermehrt einen Wechsel der Automarke in Erwägung, wenn sie so bessere Konnektivitätsangebote erhalten.²⁰

Durch den Fokus auf Konnektivität werden sich Hersteller bei diesen Nutzern nicht mehr allein über die klassischen Produkteigenschaften differenzieren, sondern müssen durch vernetzte Services einen Mehrwert generieren.

**DAS AUTO IST KEIN STATUSSYMBOL
MEHR, SONDERN EIN ZWECKGERÄT, DASS
BEI DER NUTZUNG ALLE ANSPRÜCHE
ABDECKEN SOLL.**

Digitale Dienstleistungen für Kommunikation, Unterhaltung und Produktivität werden Kunden in Zukunft mehr wert sein als der eigentliche Besitz des Fahrzeuges. Technologie-Features gewinnen an Bedeutung, sodass sich die Kriterien bzgl. Markenloyalität verändern und die Verschiebung von Marktanteilen zwischen Herstellern eine zentrale Auswirkung der digitalen Transformation in der Automobilindustrie sein wird.

HERAUSFORDERUNG 2:

Infotainmentsysteme genügen nicht den Kundenansprüchen

Nicht erfüllte Erwartungen an Infotainmentsysteme sind ein wesentlicher Grund, weshalb Kunden unzufrieden sind. Kunden vertrauen eher ihrem Smartphone, Konnektivitätsangebote im Auto bereitzustellen, als den Systemen der Automobilhersteller. Hier tun sich die Hersteller schwer, den Kunden mit vernetzten Technologien und Dienstleistungen zufrieden zu stellen und zusätzliche Einnahmequellen zu erschließen.²¹

Apple und Google besitzen schon jetzt einen Vertrauensvorsprung, da der Kunde die Systeme aus der Consumer-Welt bereits kennt und ständig nutzt. Wenn es um die User Experience geht, möchte der Kunde nicht mit mehreren Darstellungsweisen und zum Teil veralteten Systemen und Produkt-Features leben müssen.

Consumer Devices oder Infotainmentsysteme sind seit Jahren das Kerngeschäft der Rookies, in dem sie die Standards gesetzt haben. Bei diesem Kernelement des Fahrzeuges haben die Hersteller Nachholbedarf und werden somit selber zum Herausforderer!

HERAUSFORDERUNG 3:

Datenhoheit und -Handling

Der Erlaubnis des Besitzers vorausgesetzt, können die Fahrzeug- und Kundendaten dem Automobilhersteller Daten über Fahrverhalten, Verschleißzustände, Verbrauch, Bewegungsprofile und andere Parameter liefern – hier sprechen wir von einem Nutzerprofil, basierend auf polystrukturierten (strukturierte & unstrukturierte) Datensätzen. Die Daten haben einen individuellen und übergreifenden Wert. Der individuelle Wert liegt im Profil jedes Kunden, welches einen „Zwilling“ seines Verhaltens und Lebens darstellt. Der übergreifende Wert ist der Algorithmus aus der Analyse einer Vielzahl von Kundenprofilen, die dann ein typisches Nutzerverhalten abbilden lässt und sich daraus u.a. Prognosen bzw. Implikationen für zukünftiges Verhalten ableiten lassen können.²²

Besonders in Deutschland sorgen sich Autofahrer um die Nutzung ihrer Daten und haben Angst vor unberechtigtem Zugriff darauf. Somit fällt es ihnen häufig schwer Daten offen zu legen und der damit verbundenen Analyse zuzustimmen. Für zukünftige Geschäftsmodelle der Automobilhersteller ist es daher eminent wichtig, das Opt-in bzw. die aktive Zustimmung ihrer Kunden für die Datenanalyse zu erhalten. Hier sollten Automobilhersteller transparent (z.B. für was werden welche Daten verwendet) und vertrauensvoll agieren, um die Einwilligung der Kunden zu erhalten.

Der Kunde von morgen ist sich des Wertes seiner Daten schon sehr bewusst und ist nicht bereit seine/ihre, ohne jeglichen Anreiz oder Gegenleistung Dritten zu überlassen.²³ Dies muss nicht allein monetär geschehen, sondern kann auch nützliche Mehrwerte, wie z.B. Stauanalyse und intelligente Routenführung, umfassen.

Negativbeispiele sind hier u.a. der BMW 320d, die Mercedes B-Klasse oder der Renault Zoe. Diese Fahrzeuge sammeln Daten, die u.a. Rückschlüsse auf den Zustand des PKW oder das Nutzungsprofil des Fahrers zulassen. Regelmäßig erfolgt dann ohne Nutzerzustimmung ein Datentransfer an den Hersteller.²⁴ Medien greifen dieses Thema der unrechtmäßigen Datenanalyse vermehrt auf, sodass das Kundenbewusstsein und die zugehörige Sensibilität steigen.

DIE GRÖSSTEN BEDENKENTRÄGER FÜR AUTOFAHRER SIND DIE KOMMERZIELLE NUTZUNG VON DATEN UND DER UMGANG MIT PRIVATEN INFORMATIONEN.

Ein weiteres Beispiel ist der DriveNow-Vorfall bei dem der Nutzer des Carsharing-BMW in einen Unfall verwickelt war und BMW anschließend Daten bzgl. Wegstrecke, Geschwindigkeit und Beschleunigung an das Landgericht Köln übermittelt hat. Das Landgericht Köln hat auf Basis dieser Daten den Fahrer letztendlich verurteilt.²⁵

²² Bain (2014)

²³ MM1 (2015)

²⁴ ADAC (2016)

²⁵ Focus (2016)

HERAUSFORDERUNG 4:**Verknüpfung der traditionellen und digitalen Wertschöpfungsstufe**

Digitalisierung und Vernetzung wird auch einen großen Einfluss auf die etablierte, klar aufgeteilte Wertschöpfung im Automobilbereich haben (hierzu auch Abb. 7).

Die traditionelle Wertschöpfungsstufe in der Automobilindustrie befasst sich mit der klassischen Fahrzeugentwicklung, der Produktion und dem Verkauf.

In der digitalen Wertschöpfungsstufe sind die digitalen Dienstleistungen und Geschäftsmodelle angesiedelt. Diese können den potentiellen

Umsatzpool der Hersteller erheblich steigern, da zukünftig Daten und die daraus resultierenden Einblicke einen hohen Mehrwert für die Automobilhersteller bringen werden. Die durchschnittlichen Margen sind ebenfalls höher als beim klassischen Verkauf von Fahrzeugen.²⁶

Digitalgeschäfte sollen bspw. bei Audi im Jahr 2020 ca. die Hälfte des Umsatzes ausmachen.²⁷

Die Rookies werden den Touchpoint zum Kunden, den sie heute schon mitbesetzen, nicht aufgeben. Im Gegenteil, sie werden versuchen neben den Daten aus der traditionellen Wertschöpfungsstufe auch die Daten aus der digitalen Wertschöpfungsstufe im Fahrzeug zu beherrschen. Gelingt es den digitalen Wettbewerbern, ihre bestehenden

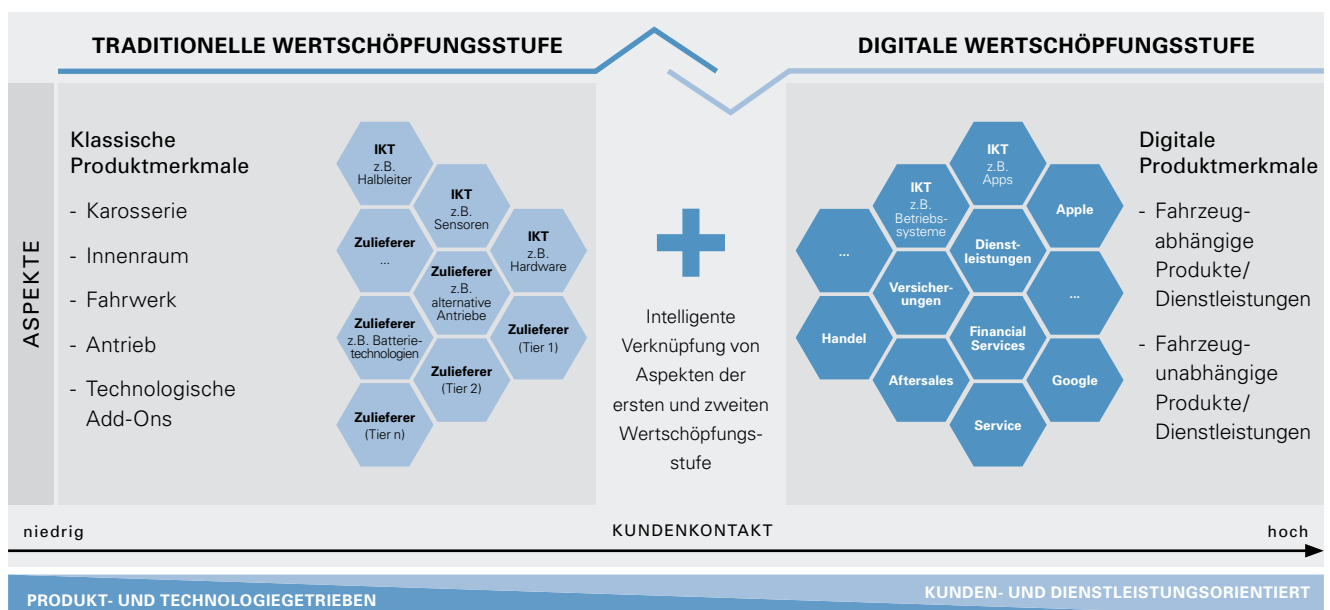


Abbildung 7: Wertschöpfungsstufen in der Automobilindustrie (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KPMG, 2015)

Ökosysteme auf den Mobilitätsbereich auszudehnen und den Einfluss auf die Wertschöpfungsstufen zu erhöhen, geht den Automobilherstellern der direkte Kontakt zum Kunden und die Datenhoheit verloren.

Die Zahl der Apple- und Google-Systeme zur Integration und Spiegelung von Smartphone-Inhalten im Fahrzeug wird auf jeweils über 100 Millionen im Jahr 2020 wachsen, das entspricht 15% am globalen Gesamtfahrzeugbestand.²⁸

Da die Systeme der Rookies Einfluss auf die Wertschöpfungsstufen haben, sollten sich die Automobilhersteller die Frage stellen, wer in Zukunft für den Kundenkontakt durch digitale Dienstleistungen nach Fahrzeugverkauf verantwortlich sein wird und ob wichtige Daten an Apple und Google verloren gehen.

DIE PLATTFORMEN DER ROOKIES SIND SO DESIGNT, DASS DAS AUTO ZUM ZUBEHÖR DES SMARTPHONES WIRD.

Audi, BMW, etc. haben zum Teil bestehende Projekte bzgl. Kooperationen für zukünftige Geschäftsmodelle mit Apple und Google abgebrochen, da u.a. keine Einigung über die Kontrolle der Nutzerdaten und die Führungsrolle des jeweiligen Partners, erzielt werden konnte.²⁹

HERAUSFORDERUNG 5:

Asynchronität der Entwicklungszyklen

Die Automobilindustrie muss sich mit dem „Clockspeed Dilemma“ auseinandersetzen, da eine nicht unerhebliche Asynchronität zwischen den Entwicklungszyklen von Automobil und Software/Smartphone, wie bspw. bei iPhone und 5er BMW, existiert (siehe hierzu auch Abb 8).³⁰ Aus diesem Grund charakterisieren sich Fahrzeuge i.d.R. durch eine ältere Technologie als Consumer Devices.

Der Entwicklungszyklus von Fahrzeugen dauert auf Grund des hohen Qualitätsanspruches mit durchschnittlich 48 Monaten ca. viermal länger als der eines Smartphones,³¹ sodass die Software entsprechend immer auch hinter der eines Smartphones ist. Gründe sind u.a. der beschriebene Fokus auf die KIFA, die fehlende Innovationskraft mit Stoßrichtung zum Kunden und unzureichende organisatorische Prozesse, um die eigene Taktfrequenz mit der der Rookies zu synchronisieren.

Diese Synchronisation wird in Zukunft essentiell sein, da andernfalls die Rookies langfristig Standards bzgl. Software und User Experience setzen werden. Automobilhersteller werden dann weiterhin Produkte und Dienstleistungen anbieten, die nicht in vollem Umfang den Kundenerwartungen entsprechen. Des Weiteren lässt die Dynamik der Entwicklung den Herstellern aktuell keine langfristige Planung zu. Daher ist es erforderlich, dass die Fahrzeuge in Bezug auf technische

²⁸ Bitkom (2015)

²⁹ Heise online (2016a)

³⁰ MM1 (2015)

³¹ Golem (2014)

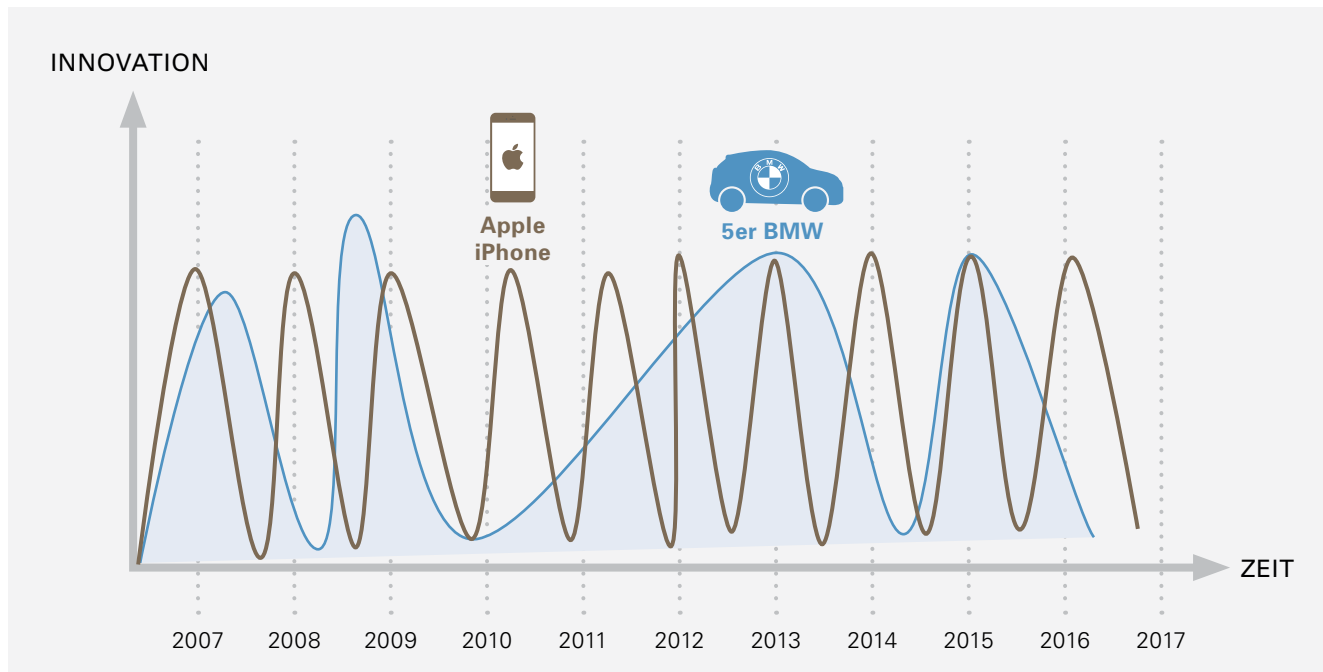


Abbildung 8: Asynchronität der Entwicklungszyklen (Quelle: Eigene Darstellung)

Änderungen flexibel bleiben, indem Nachrüstbarkeit und Updatefähigkeit gewährleistet werden.

DIE ROOKIES BEEINFLUSSEN DIE AUTOMOBILBRANCHE UND SETZEN NEUE STANDARDS.

Automobilhersteller, die sich weiterhin vermehrt auf das alleinige Entwickeln und Produzieren von Fahrzeugen konzentrieren, laufen vor diesem Hintergrund Gefahr, sich zu schlichten Karosserielieferanten zu entwickeln. Sie überlassen den Markt dann denen, die sich konsequent an den Kunden und ihren individuellen Bedürfnissen ausrichten.

HERAUSFORDERUNG 6:

Markteintritte der Rookies

Die digitale Transformation ermöglicht es Wettbewerbern aus unterschiedlichen aber konvergierenden Branchen im Fahrzeug sowie beim Kundenkontakt einzugreifen und so großen Einfluss auf die Branche auszuüben. Die Rookies, speziell Apple und Google, sind vermehrt auf der Rennstrecke der Automobilindustrie anzutreffen oder es zeigen sich Unternehmen wie TESLA, die die unterschiedlichen Welten (Auto, IT und Telekommunikation) miteinander vereinen.³²

In Kooperation mit den Herstellern haben Apple und Google mit CarPlay und Android Auto bereits Lösungen zur besseren Integration von Smartphones im Auto in den Markt gebracht.³³ Android Auto bietet aktuell ca. 51 Apps an, wohingegen CarPlay die Apple-eigenen Apps, wie Messenger, Musik, Telefon, Apple Maps, Podcasts, Audio-books und 16 Apps von Fremdparteien anbietet.³⁴ Diese Plattformen von Apple und Google sind in den Fahrzeugen sämtlicher Hersteller allgegenwärtig.³⁵

Berücksichtigt man die Fähigkeit der Rookies relevante Anwendungsfälle für den Kunden zu erstellen, ist es sicher, dass weitere signifikante Veränderungen hinsichtlich der Integration von Smartphones und dem Angebot von Services schnell folgen und die Hersteller unter Druck setzen werden.

HERAUSFORDERUNG 7:

Fehlender Start-up-Spirit

Die digitale Transformation erfordert ein Öffnen für Startup-Strukturen bei den Automobilherstellern, um die Wünsche der Kunden schneller zu identifizieren und umzusetzen. Die Prozesse und Strukturen von Audi, BMW, Mercedes, etc. sind stark auf Effizienz ausgerichtet. Schnelle Richtungswechsel, ausprobieren, verwerfen, wieder testen – was mehr und mehr bei digitalen Geschäftsmodellen notwendig ist, kommen in

**HERSTELLER, DIE SICH NICHT AUF
DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE
VORBEREITEN, WERDEN ES SCHWER
HABEN WETTBEWERBSFÄHIG ZU BLEIBEN.**

diesem veralteten Denken kaum vor. Ein paar schnelle und hochgerüstete Rennwagen an den Start zu bringen reicht nicht, wenn der Rest des Unternehmens so agil wie ein 40-Tonner bleibt.³⁶

³⁴ Gründerszene (2016a)

³⁵ Heise online (2015b)

³⁶ Dieter Zetsche, (2016)

FAZIT

Die beschriebenen Veränderungen in der Automobilindustrie sowie den daraus entstehenden Herausforderungen bieten vielfältige Chancen, sich breiter und zukunftsorientierter aufzustellen. Bei einer näheren Betrachtung der Risiken sowie Stärken und Schwächen durch die Digitalisierung in der Automobilbranche wird aber auch deutlich, dass die Automobilhersteller zeitnah agieren müssen, um sich im Rennen gegen das Silicon Valley durchzusetzen (siehe hierzu Abb. 9 für eine Übersicht der Stärken, Schwächen sowie Chancen und Risiken).

Die deutschen Automobilhersteller sind zwar Innovations- und Qualitätstreiber, trotzdem denken sie hauptsächlich produkt- und technologiegetrieben. Vernetzung und Konnektivität im Fahrzeug wird für Kunden zukünftig immer wichtiger und neue Wettbewerber beeinflussen bestehende Geschäftsmodelle. Handeln Automobilhersteller jetzt nicht, wird ihnen langfristig der Touchpoint zum Kunden verloren gehen, Umsätze werden weiter sinken und die Rookies können so die Möglichkeit ergreifen die Branche langfristig zu prägen.

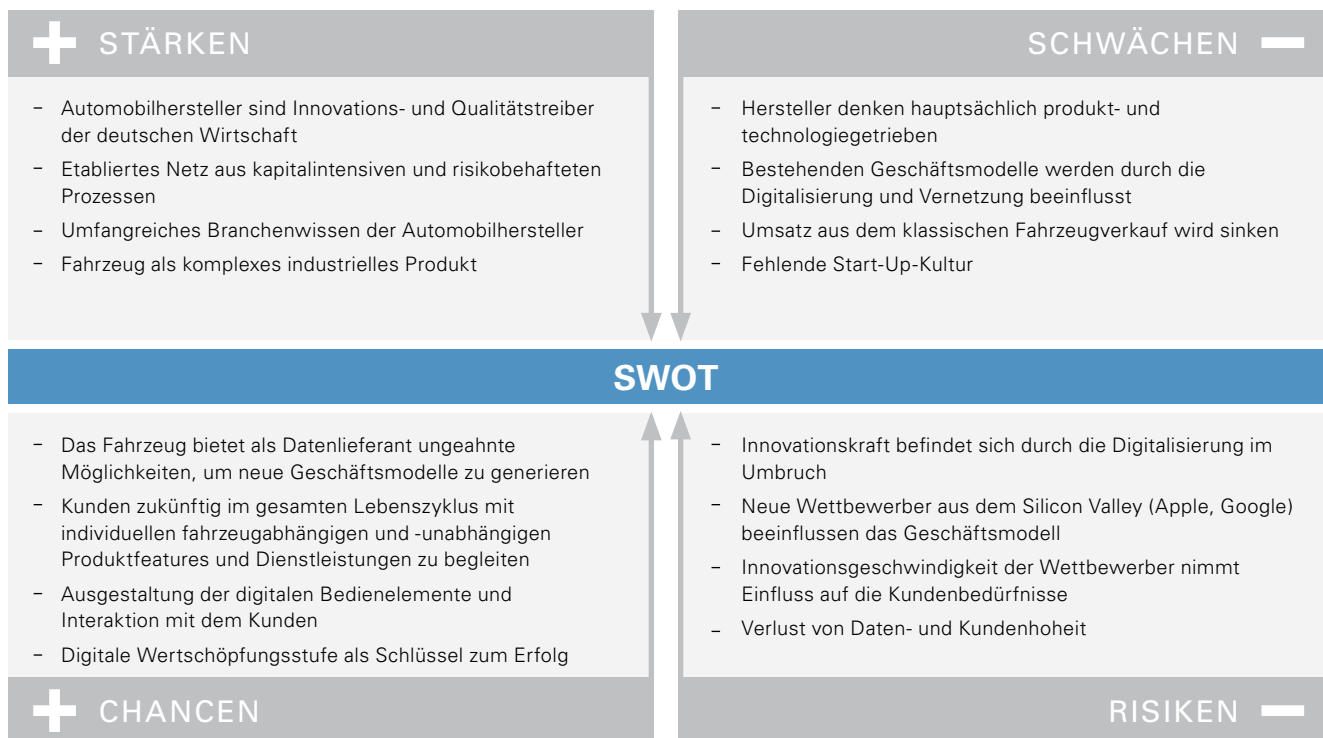


Abbildung 9: SWOT-Analyse bzgl. Digitalisierung in der Automobilindustrie (Quelle: Eigene Darstellung)

3. GESCHÄFTSMODELL 2030

Drei mögliche Szenarien

Auf Basis der beschriebenen Digitalisierungstreiber und Herausforderungen sehen wir, unter den aktuellen Bedingungen, für die Automobilhersteller drei mögliche Szenarien für das Jahr 2030, die

sich anhand ihrer Veränderungsbereitschaft sowie -potential unterscheiden (siehe hierzu auch Abb. 10):

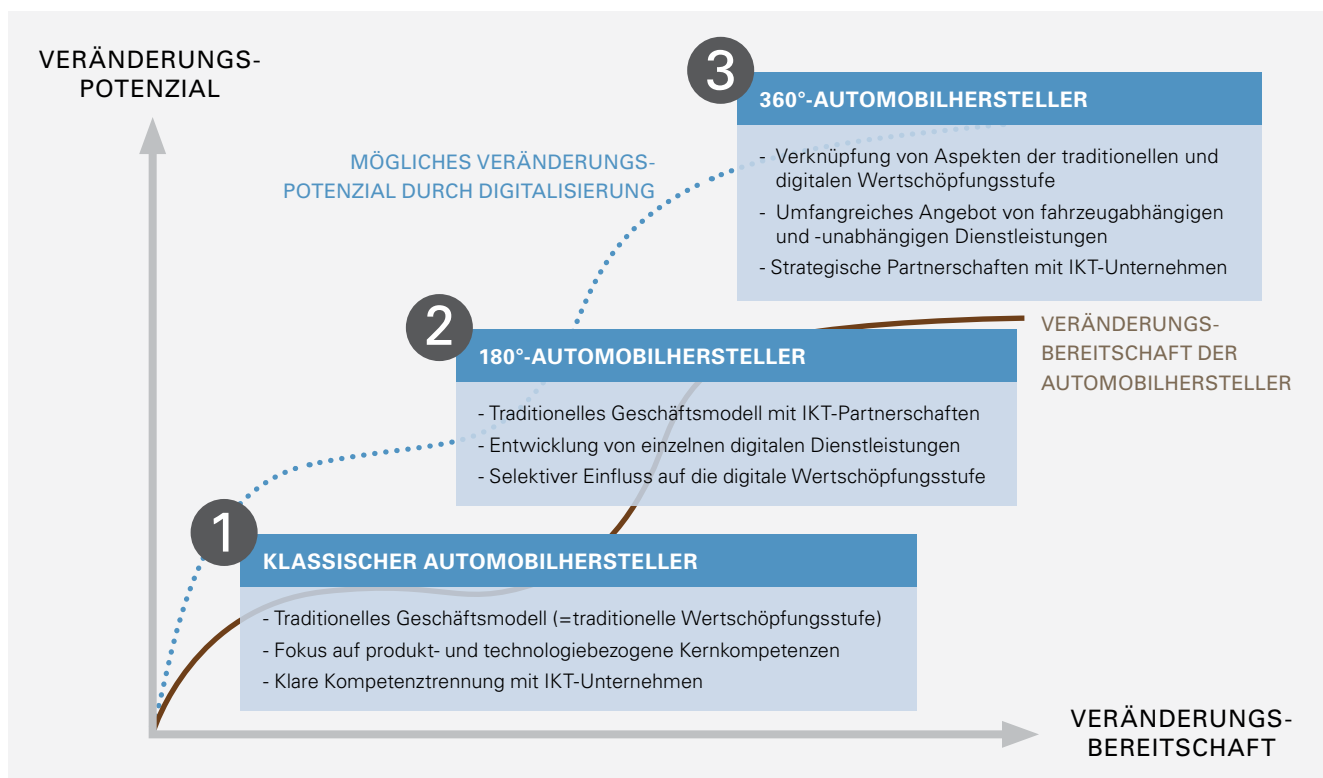


Abbildung 10: Zukunftsszenarien 2030 (Quelle: eigene Darstellung)

SZENARIO 1:

klassischer Automobilhersteller

Der klassische Automobilhersteller fokussiert sich auf die produkt- und technologiegetriebenen Kernkompetenzen des Fahrzeuges und positioniert sich meistens in einer für ihn passenden Nische, wie bspw. der Sportwagenhersteller Ferrari oder der Low-Budget-Hersteller Dacia.

In diesem Szenario nutzt der Hersteller seine Kernkompetenzen als Wettbewerbsvorteil, da es sich bei Fahrzeugen immer noch um komplexe Industrieprodukte handelt. Etablierte Prozesse und Strukturen werden optimiert, jedoch ohne essentielle digitale Innovationen im Fahrzeug.

Der Automobilhersteller konzentriert sich weiterhin auf die traditionelle Wertschöpfungsstufe und vertraut bei der digitalen Wertschöpfungsstufe den Kernkompetenzen der Rookies. Durch Kooperationen mit Rookies kann der Hersteller deren digitale Expertise nutzen und in die Fahrzeuge integrieren. In diesem Szenario finden wir eine klare Kompetenztrennung von Automobilhersteller und IKT-Anbieter vor.

Dieses Szenario kann sowohl für Hersteller als auch Rookies eine Win-Win-Situation darstellen, da die jeweiligen Kernkompetenzen zu tragen kommen und sich die Marktteilnehmer gegenseitig ergänzen.

SZENARIO 2:

180°-Automobilhersteller

Um den Wandel zum 180°-Automobilhersteller zu vollziehen, müssen die traditionellen Automobilhersteller neue Ansätze verfolgen, Regeländerungen zulassen und nicht ausschließlich entlang der klassischen Fahrzeugeigenschaften denken. Hier konzentrieren sich die Hersteller immer noch auf die klassischen Produktmerkmale des Fahrzeuges, erweitern dabei aber partiell ihr Produktportfolio um technologische Add-Ons und digitale Services, die sie selbst entwickeln, implementieren und letztendlich kommerzialisieren. Um den Einfluss auf die digitale Wertschöpfungsstufe noch zu erhöhen, etabliert der Hersteller zahlreiche strategische Partnerschaften oder kauft vereinzelt Start-Ups aus der IKT-Welt.

In diesem Szenario ist der Hersteller in der Lage die Kundenbeziehung und -interaktion zu verstärken und den Kunden in den meisten Passagen des Lebenszyklus zu begleiten. Ein Großteil der digitalen Wertschöpfungsstufe wird hier jedoch weiterhin von den Rookies beeinflusst und geprägt.

Die Synergie aus jahrzehntelanger Ingenieurerfahrung, angereichert mit digitalen Dienstleistungen, ergibt eine starke Wettbewerbsposition, die die Hersteller gegen Rookies aus dem Silicon Valley rüsten wird.

SZENARIO 3:

360°-Automobilhersteller

In diesem Szenario schaffen es die Automobilhersteller, die Kundenbedürfnisse an vernetzte Dienste und automatisierte Funktionen im Auto zu berücksichtigen, mit in die Entwicklung einzubeziehen und ein Ökosystem zu etablieren.

Zentraler Aspekt des 360°-Automobilherstellers ist die Orientierung am möglichen Veränderungspotential durch die Digitalisierung. Daraus erfolgt die intelligente Verknüpfung der Aspekte aus der traditionellen und der digitalen Wertschöpfungsstufe. Neben dem Bau von komplexen Fahrzeugen fokussieren sich die Hersteller verstärkt darauf den Kunden in seinem gesamten Lebenszyklus mit individuellen, fahrzeugabhängigen und -unabhängigen Produktfeatures und Dienstleistungen zu versorgen. Der 360°-Hersteller bietet eigene digitale Dienstleistungen an, geht strategische Partnerschaften mit IKT-Unternehmen ein und kauft vielversprechende Start-Ups, die den Einfluss auf die digitale Wertschöpfungsstufe erhöhen.

Durch das Gestalten und Beherrschen (mit eigenen oder eingekauften Dienstleistungen) der traditionellen- und digitalen Wertschöpfungsstufe ist der 360°-Automobilhersteller in der Lage die Datenspur des Kunden von der Kaufentscheidung bis hin zu den Nutzungsgewohnheiten nachzuvollziehen. Somit hat der Hersteller einen 360°-Blick auf den einzelnen Kunden und hat die Hoheit über die einzelnen Kundenkontaktpunkte.

Die intelligente Verknüpfung der Aspekte aus der traditionellen und der digitalen Wertschöpfungsstufe ergibt, dass der Hersteller wieder in der Lage ist, ein sicheres Netz zum Schutz vor Wettbewerbern aufzubauen und die Pole-Position im Kampf um den Kunden verteidigen kann.

4. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

im Rennen gegen die Rookies

Auf Basis der zentralen Treiber, der daraus resultierenden Herausforderungen und der möglichen Zukunftsszenarien haben wir sieben Handlungsempfehlungen abgeleitet (siehe hierzu auch Abb. 6), um sich zu einem 360°-Automobilhersteller zu entwickeln und sich auf diese Weise im Rennen gegen die Rookies zu rüsten.

Der 360°-Automobilhersteller nutzt das Potenzial der Digitalisierung und Vernetzung optimal aus. Nichtsdestotrotz ist zu erwähnen, dass dieses Szenario nicht für jeden Automobilhersteller das Zielszenario darstellen soll und muss. Für Nischenhersteller wie bspw. Ferrari oder Dacia kann das optimale Szenario auf Grund der jeweiligen Positionierung im Markt, auch der klassische Hersteller sein.

HANDLUNGSEMPFEHLUNG 1:

Strategische Partnerschaften mit IKT-Unternehmen

Automobilhersteller können die Herausforderungen der Digitalisierung aufgrund ihrer Konzernstruktur aktuell nicht allein meistern. Daher empfehlen wir ein Netz aus strategischen Allianzen.

Für den Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit ist es wichtig, dass Hersteller sich darüber im Klaren sind, welche digitalen Kompetenzen in Zukunft bei ihnen selbst vorhanden sein müssen und welche Kompetenzen an strategische IKT-Partner abgegeben werden können. Hier ist hervorzuheben, dass IKT-Unternehmen eine ähnliche und langfristige Rolle in der Wertschöpfungskette einnehmen werden, wie die traditionellen Automobilzulieferer.

Hierunter könnte bspw. eine Partnerschaft mit der Telekom bzgl. Lösungen für Parkraumbewirtschaftung, Ladeinfrastruktur³⁷ oder WLAN-Hotspots mit Hilfe der eSim in Fahrzeugen fallen.³⁸

HANDLUNGSEMPFEHLUNG 2:

Kollaborationen und gemeinsame Initiativen

Eine Herausforderung bleibt weiterhin das technische Ökosystem der Infotainmentsysteme. Hersteller setzen auf eigene Lösungen, wobei die meisten auf offene Schnittstellen verzichten. Dieses Vorgehen hält einerseits Wettbewerber aber im Gegenzug auch innovative Startups von

den Fahrzeugen und somit auch der Weiterentwicklung fern.

Hier ist eine Möglichkeit der Zusammenarbeit die Entwicklung einer zentralen Backend-Plattform für digitale Dienste durch mehrere Automobilhersteller. Eine solche standardisierte Plattform muss jedoch so gestaltet werden, dass die Hersteller zum Endkunden hin ihre Markenindividualität erhalten können.

Um das Potential für Dienstleistungen im Auto voll auszuschöpfen, empfehlen wir ebenfalls langfristig einen gemeinsamen App-Store der deutschen Hersteller, um relevante Anwendungsfälle in Kooperation mit den Rookies zu erstellen und das limitierte Angebot von verfügbaren Apps auszubauen. Dieser App-Store sollte unabhängig von Android oder Apple sein, um auf diese Weise alle Kunden bedienen zu können. Wie im Abschnitt strategische Partnerschaften beschrieben, würde man auf diese Weise eine langfristige Allianz mit den Playern aus dem Silicon Valley eingehen. Wir halten einen solchen Schritt für nicht ausgeschlossen, da sich schon 46 Automobilhersteller bzgl. der Android Integration im Fahrzeug in der Open Automotive Alliance zusammengeschlossen haben.³⁹ Eine vergleichbare Initiative sollte es natürlich auch für die Integration von Apple Devices geben.

HANDLUNGSEMPFEHLUNG 3:

Entwicklung zum vertrauensvollen Datenhub

Insbesondere die Bedenken der Fahrer zum Thema Datenverwendung können eine schwierige Schikane für die Kundenakzeptanz digitaler Geschäftsmodelle werden.

Automobilhersteller müssen sich jedoch im Klaren sein, dass sich durch die derzeitige Unsicherheit im Datenhandling die Chance eröffnet durch eine transparente und sichere Vorgehensweise künftig ein Alleinstellungsmerkmal und einen echten Wettbewerbsvorteil zu generieren. Die Hersteller müssen die Datenhoheit im Fahrzeug erobern und sich langfristig für den Kunden zu einem vertrauensvollen Datenhub entwickeln.

In Bezug auf Datenhoheit im Fahrzeug muss in Zukunft auf eine für den Nutzer ersichtliche und freiwillig durchgeführte Informationsübertragung gesetzt werden, die seitens des Nutzers jederzeit deaktiviert werden kann.

DIE AKZEPTANZ DES ENDKUNDEN BEZÜGLICH DATA HANDLING UND DATA OWNERSHIP IST EIN ENTSCHEIDENDER.

Aus diesem Grund empfehlen wir die Granularität des Datenhandlings für den Kunden anzupassen, indem die Analysezwecke offengelegt werden und vom Kunden individuell angenommen oder abgelehnt werden können.

³⁹ <http://www.openautoalliance.net/#about>

Hier empfehlen wir zwei essentielle Schritte:

1. Den Endkunden als Dateneigentümer einzustufen
2. Das Einverständnis des Kunden einholen

Bei der Vorgehensweise können Automobilhersteller hier bspw. wie Apple agieren. Hier hat der

HEBEL UND MARKENVORTEIL IM DIGITALEN AUTOMOBILGESCHÄFT.

Nutzer auf dem iPhone unter Datenschutz die Möglichkeit auszuwählen wofür die gesammelten und gespeicherten Informationen genutzt werden dürfen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNG 4:

Implementierung eines B2B-Modells

Ein wichtiger Bestandteil künftiger digitaler Geschäftsmodelle in der Automobilindustrie ist die Datenkommerzialisierung durch Automobilhersteller und Drittanbieter. Wir sind der Meinung, dass ein B2B-Ansatz sowohl zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil als auch zur Einnahmequelle wird. Daher empfehlen wir Automobilherstellern die Datenpreisgabe seitens der Kunden zu incentivieren und so die Betriebskosten für ein Fahrzeug deutlich zu senken, um im Gegenzug an

Kundeninformationen zu kommen, welche dann in einem B2B-Business-Modell eingesetzt werden können. Hierunter könnte u.a. fallen, dass Kunden, die bereit sind ihre Daten an den Hersteller zu übergeben, Servicetermine rabattiert oder frei angeboten bekommen.

Informationen aus der Umgebung, Restaurant- und Ausgehtipps werden für Fahrer immer relevanter. Geld verdienen lässt sich hier weniger mit den Point-Of-Interest Informationen, da diese heute schon verfügbar und über die Smartphone-Funktionalitäten abgedeckt sind. Interessanter ist die Frage, wie man personalisierte Angebote mit Hilfe von Algorithmen sowie weiteren Informationen aus dem Auto bzw. des Autofahrers erstellen kann.⁴⁰

Eine weitere Industrie, die von den gesammelten Informationen einen Nutzen erhält, ist die Werbeindustrie. U.a. könnten Werbeanzeigen und Fahrzeuge miteinander kommunizieren, um auf diese Weise die Nutzer mit relevanten Informationen zu versorgen.⁴¹ Die Aufgabe des Automobilherstellers ist Wege und strategische Partner zu finden, um die polystrukturierten Daten aus den verschiedenen Bereichen zu vernetzen, damit letztendlich die richtigen personalisierten Angebote erstellt werden können.

HANDLUNGSEMPFEHLUNG 5:

Synchronisation der Entwicklungszyklen

Das „Clockspeed-Dilemma“, d.h. die unterschiedlichen

Entwicklungszyklen der Automobil- und IKT-Branche, muss erfolgreich bewältigt werden. Polystrukturierte Daten helfen in der Fahrzeugentwicklung schneller zu werden – ohne dass der Qualitätsanspruch darunter leidet. Komplette Datenmodelle führen zu kürzeren Entwicklungszeiten, mehr Präzision, das Einbeziehen von Kundenerwartungen und einer erhöhten Leistungsfähigkeit.

Automobilhersteller sollten sicherstellen, dass der Kunde immer eine aktuelle Software im Fahrzeug bereitgestellt bekommt. Das Prinzip ist ähnlich wie in der Consumer Electronic Branche – Smartphones werden durchschnittlich 48 Monate genutzt, bevor sie durch neue Geräte ersetzt werden. Zwiischendurch bieten Softwareupdates und neue Apps dem Anwender erweiterte Funktionalitäten.

Des Weiteren besteht die Möglichkeit das bewährte Baukastenprinzip in der Automobilbranche weiter zu verfeinern, indem die für die digitalen Geschäftsmodelle relevanten Bauteile im Fahrzeug ausgetauscht werden können. Somit können intelligente Dienstleistungen, Apps oder Lifestyleangebote ebenfalls in Gebrauchtfahrzeuge integriert werden. Dies ist besonders für den Fall sinnvoll, wenn reine Softwareupdates nicht mehr ausreichen, um die Software der Fahrzeuge auf dem neuesten Stand zu halten.

Denkbar ist hier, dass die Automobilhersteller einen Großteil der Installationskosten tragen oder dem Kunden im Gegenzug für die Installations-

kosten Garantieverlängerungen anbieten. Durch die Aufrüstung können die Hersteller den Kundenkontakt und die zugehörige Datenspur aufrechterhalten.

HANDLUNGSEMPFEHLUNG 6:

Entwicklung eigener digitaler Dienste

Die etablierten Hersteller müssen sich schon heute vorsehen und mit innovativen Produkten und vernetzten Mobilitätsdienstleistungen versuchen den Kunden und die zugehörige Datenspur für sich zu gewinnen. Kunden sind durchaus bereit für Konnektivitäts-Dienstleistungen im Fahrzeug Geld auszugeben.⁴²

Aus diesem Grund empfehlen wir Automobilherstellern, eigene Dienste zu entwickeln und diese erfolgreich in die Fahrzeuge zu integrieren, um zum Dreh- und Angelpunkt in der mobilen Lebenswelt der Kunden zu werden. Dies gilt vor allem dann, wenn sich die Lösungen auch auf andere Lebensbereiche wie das Smart Home oder die Arbeitswelt ausweiten lassen. Ziel der Hersteller sollte es sein, ein Ökosystem aufzubauen, wie es bspw. Apple mit seinen Produkten erfolgreich vorgemacht hat.

Mit der Entwicklung eigener Dienste können Automobilhersteller Einfluss auf die digitale Wertschöpfungsstufe nehmen, um hier zusätzliche Umsätze zu generieren und die stagnierenden Umsätze aus dem klassischen Verkauf zu kompensieren.

⁴² KPMG (2015)

HANDLUNGSEMPFEHLUNG 7:

Optimierung der Start-Up Mentalität

Im Vergleich zur risikobereiten Mentalität, die insbesondere das Silicon Valley ausmacht, ist die Start-Up-Kultur in Deutschland schwächer ausgeprägt. Wir empfehlen eine ähnliche Innovationskultur, wie im Silicon Valley in Deutschland zu unterstützen, um IT-Fachkräfte zu akquirieren und Fahrzeuge auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. So kann die Wettbewerbsfähigkeit sichergestellt werden und die Hersteller müssen sich nicht die Frage stellen, ob sie das Rennen gegen die Rookies verlieren.

Wir empfehlen bestehende Strukturen zu überarbeiten, eine Kultur, die Fehler toleriert zu etablieren und eine Ausgliederung der innovativen Geschäftsbereiche aus dem Konzern. Diese Impulse zur Etablierung einer Start-Up-Kultur sollten sowohl vom Management als auch von den Mitarbeitern aller Bereiche kommen. In Zusammenarbeit müssen Ideen und Visionen entwickelt werden, wie die Kollaborationen in digitalen Geschäftsmodellen aussehen können.⁴³

Positivbeispiel ist hier u.a. die Porsche AG, die zusätzlich ca. 700 Millionen Euro in Digitalisierung investiert, 100 IT-Spezialisten einstellt und ebenfalls die Digital GmbH für digitale Innovationen gegründet hat.⁴⁴

5. FAZIT

In das Rennen Automobilindustrie sind neue Wettbewerber eingestiegen und das Geschäftsmodell verändert sich signifikant. Das Auto wird bald ein Hardware Device in einem Gesamtsystem vernetzter und polystrukturierter Daten sein. Durch diese Vernetzung entstehen neue Geschäftsmodelle und Apple und Google drängen schon in den Markt und wollen die Pole-Position bzgl. des Kundenkontakts bzw. -daten für sich beanspruchen.

Die digitalen Geschäftsmodelle der Zukunft bieten den Automobilherstellern ein immenses Kunden- sowie Umsatzpotenzial sofern sie sich den Herausforderungen stellen. Insbesondere bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und darauf basierenden Services sehen wir Automobilhersteller in der Pflicht nachzulegen, wenn sie nicht auf den Status reiner Karosserieproduzenten zurückfallen möchten.

Automobilhersteller, die sich entlang des möglichen Veränderungspotenzials durch die Digitalisierung orientieren, werden: die Beziehung zum Kunden weiter ausbauen, ein zukunftssträchtiges und profitables Geschäftsmodell aufbauen können und sich gegen die Überholmanöver der Rookies durchsetzen bzw. wappnen.

Wir sehen drei mögliche Szenarien:

1. Erfolgchance bietet das Szenario die Karosserie zu produzieren (klassischer Automobilhersteller). Karosserielieferant im positiven Sinne heißt, dass Hersteller auch in Zukunft ihre produkt- und technologiebezogenen Kernkompetenzen als Wettbewerbsvorteil nutzen können.
2. Der 180°-Automobilhersteller konzentriert sich auf die Kernkompetenzen und erweitert diese durch ausgewählte digitale Dienstleistungen mit Hilfe von Kooperationen.
3. Neben der Herstellung von Fahrzeugen, erweitern Hersteller ihr Portfolio, indem sie Kunden im gesamten Lebenszyklus mit fahrzeugabhängigen und -unabhängigen Produktfeatures und Dienstleistungen versorgen.

Abschließend ist zu erwähnen, dass die Grenzen von Automobil- und IKT-Unternehmen verschwimmen. Einerseits konkurrieren die Branchen miteinander, andererseits kann man auch voneinander lernen. Wer in Zukunft in der Automobilbranche den Ton angeben möchte, sollte aus Eigeninteresse mit den relevanten Technologieführern im engen Austausch sein.

DIE AUTOREN



Michael-Matthias Strelow

Michael-Matthias Strelow ist seit 2015 bei Iskander Business Partner und arbeitet dort u.a. im Kompetenzbereich Automotive. Seine Beratungsschwerpunkte liegen insbesondere im Projektmanagement, strategischem Marketing sowie wertorientiertem Kundenmanagement.

Er startete seine Karriere als Consultant bei der CPC Unternehmensmanagement AG, wo er primär für die Analyse und Entwicklung von Optimierungsansätzen sowie Prozessdokumentation im Rahmen verschiedener Prozessoptimierungsprojekte in der Finanz- und Automobilindustrie zuständig war.

Danach wechselte er zu Wunderman Deutschland. Als CRM Consultant unterstützte er dort maßgeblich den Aufbau eines Europäischen Kundenclubs für eine britische Luxusautomarke.

Michael-Matthias.Strelow@i-b-partner.com
<https://www.linkedin.com/in/michaelstrelow>



Marius Wussmann

Marius Wussmann verstärkt seit Juli 2014 das Team von Iskander Business Partner.

Sein fachlicher Schwerpunkt liegt in den Bereichen Strategie, Business Development sowie strategisches Marketing. Vor seiner Zeit bei IBP sammelte er bereits Erfahrungen in einer internationalen Unternehmensberatung mit dem Schwerpunkt auf strategisches und analytisches CRM.

Durch eine Vielzahl von Projekten, in den Branchen Telekommunikation, IoT, sowie Medien konnte er sich weitreichendes Know How erarbeiten, welches ihm auch in angrenzenden Industrien, wie der Automobilindustrie, hilft.

Marius hält einen Master of Business Administration von der HTW Chur / Zürich (CH) mit dem Schwerpunkt auf Unternehmensführung und Strategie.

Marius.Wussmann@i-b-partner.com
www.linkedin.com/in/mariuswussmann

ISKANDER BUSINESS PARTNER

ist eine internationale Unternehmensberatung mit dem Fokus auf Konzeption und Implementierung von Wachstumsprojekten in der High-Tech Industrie. Wir bieten hohe Kompetenz und Profis mit unternehmerischem Denken.

Unternehmen und Philosophie

Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir ergebnis- und umsetzungsorientierte Konzepte und setzen diese um: zuverlässig, pragmatisch, anwendungsbezogen. Partnerschaft, gegenseitiges Vertrauen und zielorientierte Unternehmensberatung mit Fokus auf die erfolgreiche Umsetzung – unsere Konzepte für Produkt-, Marketing-, Vertriebs- und CRM-Strategien stellen nachhaltige Erfolge sicher.

Unser Unternehmen wächst seit der Gründung im Jahr 2005 durch Armin Iskander auf einer soliden Basis. Unsere Expansion beruht auf unternehmerisch denkenden Mitarbeitern, die unsere Strategie aktiv mitgestalten und unsere Klienten zielorientiert begleiten. Leidenschaft für unsere Arbeit, Eigenverantwortlichkeit und enger Kundenkontakt sind die Segel, die uns zum Erfolg tragen. Flache Strukturen und Bodenständigkeit sorgen dafür, dass wir den Horizont nicht aus den Augen verlieren.

Wir liefern keine theoretischen Papiervorlagen, sondern setzen ganz konkrete Lösungen um. Als Spezialisten für Marketing, Vertrieb und CRM sind wir Partner unserer Kunden - als erfahrene Experten und seriös ausgebildete Berater loten wir Untiefen aus und umschiffen diese zum Nutzen unserer Kunden.

Unsere starke Mannschaft segelt sicher auf Erfolgskurs. Bei uns im Team zählt jeder Einzelne; unser Zusammenspiel liefert eine erfolgreiche Peilung für den Weg zum Ziel. Das Ergebnis: zufriedene langjährige Kunden und hoch motivierte Mitarbeiter.

Besuchen Sie unsere Webseite für weitere Publikationen sowie mehr Informationen zu unseren Leistungen und Referenzen:

www.i-b-partner.com

Literaturverzeichnis

ADAC (2016), „ADAC Untersuchung: Datenrakete PKW“

https://www.adac.de/infotestrat/adac-im-einsatz/motorwelt/datenkrake_auto.aspx?ComponentId=263350&SourcePageId=6729

[abgerufen am: 16.06.2016]

Automobil Produktion (2016), „Audi plant 3 Mrd. schwere Investitionen“

<http://www.automobil-produktion.de/hersteller/wirtschaft/audi-plant-3-mrd-euro-schwere-investitionen-390.html>

[abgerufen am: 04.05.2016]

Bain (2014), „Big Data revolutioniert die Automobilindustrie“

http://www.bain.de/Images/Bain-Studie_Big%20Data%20revolutioniert%20die%20Automobilindustrie_FINAL_ES.pdf

[abgerufen am: 04.05.2016]

Bimmer Today (2016), „Apple CarPlay für BMW: iPhone trifft iDrive ab Sommer 2016“

<http://www.bimmertoday.de/2016/05/22/apple-carplay-bmw-2016-iphone-idrive/>

[abgerufen am: 23.05.2016]

Bitkom (2015), „Zukunft der Consumer Electronics - 2015“

<https://www.bitkom.org/Publikationen/2016/Leitfaden/CE-Studie-Update/160226-CE-Studie-2015-online.pdf>

[abgerufen am: 10.05.2016]

BMW (2016), „ConnectedDrive Services“

<http://www.bmw.de/de/topics/faszination-bmw/connecteddrive/services-apps/connecteddrive-services.html>

[abgerufen am: 10.05.2016]

Businesswire (2016), „Automobilbranche übernimmt Embedded-SIM-Spezifikation der GSMA, um Wachstum des vernetzten Fahrzeugmarkts zu beschleunigen“

<http://www.businesswire.com/news/home/20160210006292/de/>

[abgerufen am: 15.05.2016]

Brandchannel (2016), "Automaker Pursues 'Me Generation' with Beijing Lifestyle Store"

<http://brandchannel.com/2016/05/20/mercedes-me-china-052016/>

[abgerufen am: 22.05.2016]

CarIT (2016a), „Smart testet Kofferraumzustellung“

<http://www.car-it.com/smart-testet-kofferraumzustellung/id-0046771>

[abgerufen am: 25.07.2016]

CarIT (2016b), „BMW bringt WLAN-Hotspot in weitere Modelle“

<http://www.car-it.com/bmw-bringt-wlan-hotspot-in-weitere-modelle/id-0046591>

[abgerufen am: 25.07.2016]

CarIT (2016c), „Telekom plant neue Einnahmequellen“

<http://www.car-it.com/telekom-plant-neue-einnahmequellen/id-0046783>

[abgerufen am: 26.07.2016]

Dieter Zetsche (2016), „Bremst Erfolg den Erfolg“

<https://www.xing.com/news/klartext/bremst-erfolg-den-erfolg-713>

[abgerufen am: 10.05.2016]

Digital Darwinism - The Movie (2014), „Digitale Transformation“

<https://www.youtube.com/watch?v=N-iZcsxqFuc>

[abgerufen am: 10.06.2016]

Firmenauto (2016), „Bei vernetztem Fahren herrscht Aufklärungsbedarf“

<http://www.firmenauto.de/studie-bei-vernetztem-fahren-herrscht-aufklaerungsbedarf-8032341.html>

[abgerufen am: 09.06.2016]

Focus (2016), „Vorwurf gegen Carsharing von BMW“

http://www.focus.de/auto/experten/winter/bmw-drive-now-ueberwachung-funktioniert-bei-harmlosen-buergern-in-carsharing-autos-wird-ihr-bewegungsprofil-gespeichert_id_5759933.html

[abgerufen am: 25.07.2016]

Golem (2014), „Google will Entwicklungszeit von Smartphones verkürzen“

<http://www.golem.de/news/project-ara-google-will-nicht-nur-das-smartphone-neu-erfinden-1410-110086-2.html>

[abgerufen am: 10.05.2016]

Gründerszene (2016a), „Warum Apple und Google im Auto nicht glänzen“

http://www.gruenderszene.de/automotive-mobility/google-apple-auto-apps?ref=nl_b&utm_source=Gr%C3%BCnderszene+Newsletter&utm_campaign=100fa0334d-Gruenderszene_Newsletter_Daily&utm_medium=email&utm_term=0_9f282e5888-100fa0334d-405926882

[abgerufen am: 02.06.2016]

Gründerszene (2016b), „Studie erwartet Milliarden-Markt für Mobility-Startups“

<http://www.gruenderszene.de/automotive-mobility/studie-offenbart-große-chancen-für-startups-im-automotive-sektor>

[abgerufen am: 05.05.2016]

Gründerszene (2016c), „Wir können eine Menge von Startups lernen“

http://www.gruenderszene.de/allgemein/wie-können-eine-menge-von-startups-lernen?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=wie-können-eine-menge-von-startups-lernen&xing_share=news

[abgerufen am: 20.04.2016]

Heise online (2016a), „Selbstfahrende Autos: Google-Mutter Alphabet findet in Fiat Chrysler Partner“

<http://www.heise.de/mac-and-i/meldung/Selbstfahrende-Autos-Google-Mutter-Alphabet-findet-in-Fiat-Chrysler-Partner-3196808.html>

[abgerufen am: 08.05.2016]

Heise online (2015b), „Smartphone-Integration: Was taugen Android Auto und Apple CarPlay?“

<http://www.heise.de/newsticker/meldung/Smartphone-Integration-Was-taugen-Android-Auto-und-Apple-CarPlay-2849659.html>

[abgerufen am: 05.05.2016]

IBP-View (2016), „Wearables - Player oder Pipe?“

<http://i-b-partner.com/unternehmensberatung/produkt-innovation/wearables-player-oder-pipe/>

[abgerufen am: 05.05.2016]

ISM Symposium (2016), „Industrie 4.0 - Shape the change“

<http://www.ism-event.de/ism-symposium/2016>

[teilgenommen am: 15.04.2016]

IT-Times (2016), „Autonome Autos: Wie Google, Uber, Tesla & Co die Werbeindustrie verändern“

<http://www.it-times.de/news/autonome-autos-wie-google-uber-tesla-co-die-werbeindustrie-verandern-117770/>

[abgerufen am: 01.06.2016]

KPMG (2015), „Blechbieger oder Gridmaster“

<https://home.kpmg.com/de/de/home/themen/2015/09/blechbieger-oder-grid-master.html>

[abgerufen am: 05.05.2016]

Management Circle (2016), „Connected Cars: Zukunft oder Fluch der Automobilbranche?“

<http://www.management-circle.de/blog/connected-cars-zukunft-oder-fluch-der-automobilbranche/>

[abgerufen am: 20.05.2016]

Manager Magazin, „Porsche stellt 1600 Tesla-Fighter ein“

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/porsche-1500-jobs-fuer-mission-e-und-gegen-tesla-a-1104843.html#ref=nl-dertag>

[abgerufen am: 26.07.2016]

McKinsey (2016), „Automotive revolution - perspective towards 2030“

https://www.mckinsey.de/files/automotive_revolution_perspective_towards_2030.pdf

[abgerufen am: 01.06.2016]

Mercedes Benz (2016a), „Mercedes me connect“

http://www.mercedes-benz.de/content/germany/mpc/mpc_germany_website/de/home_mpc/passengercars/home/mercedes-me/overview/connect-me.html

[abgerufen am: 10.05.2016]

Mercedes Benz (2016b), „Mercedes me Adapter“

<https://www.mercedes-benz.com/de/mercedes-me/konnektivitaet/adapter/>

[abgerufen am: 31.07.2016]

MM1 (2015), „Digitalisierung im Auto: Sitzt die deutsche Automobilindustrie in Zukunft noch am Steuer?“

<http://mm1.de/mm1-white-paper-digitalisierung-im-auto-sitzt-die-deutsche-automobilindustrie-in-zukunft-noch-a/>

[abgerufen am: 08.05.2016]

Open Automotive Alliance (2016), "The OAA is a global alliance of technology and auto industry leaders committed to bringing the Android platform to cars starting in 2015"

<http://www.openautoalliance.net/#about>

[abgerufen am: 01.06.2016]

Presseportal (2016), „Audi: Digitalgeschäfte sollen 2020 die Hälfte des Umsatzes ausmachen“

<http://www.presseportal.de/pm/114920/3243234>

[abgerufen am: 05.05.2016]

Prof. Dr. Ralf Kreutzer (2016), „Digitaler Darwinismus“

[Gespräch durchgeführt am: 01.06.2016]

PWC (2014), „Digitalisierung der Telco-Geschäftsmodelle unvermeidbar“

<http://www.strategyand.pwc.com/de/home/Presse/Pressemitteilungen/pressemitteilung-detail/digitalisierung-telco-geschaeftsmodelle>

[abgerufen am: 02.06.2016]

Statista (2015), „EBIT-Marge ausgewählter Automobilhersteller im Jahr 2015“

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/234426/umfrage/ebit-marge-der-weltweit-fuehrenden-automobilhersteller/>

[abgerufen am: 05.05.2016]

TankTaler (2016), „Damit auch dein Auto zum SmartCar wird“

<https://www.tanktaler.de/>

[abgerufen am: 30.07.2016]

Think new! (2015), „Think new! 22 Erfolgsstrategien im digitalen Business“

[ISBN: 978-3-446-44228-3]

WAZ (2015), „Digitalisierung schwächt Macht der Automobilindustrie-Giganten“

<http://www.derwesten.de/wirtschaft/digitalisierung-schwaecht-macht-der-autoindustrie-giganten-id10735500.html>

[abgerufen am: 12.05.2016]

Wirtschaftswoche (2015), „Künftig braucht man das Lenkrad nicht mehr“

<http://www.wiwo.de/unternehmen/auto/emobility/digitalisierung-der-autoindustrie-kuenftig-braucht-man-das-lenkrad-nicht-mehr/11602152.html>

[abgerufen am: 15.05.2016]

Iskander **Business Partner**

Iskander Business Partner GmbH
Paulstraße 19
85737 Ismaning, Germany

Telefon: +49 89 99 650 861
Fax: +49 89 99 650 862

office@i-b-partner.com
www.i-b-partner.com