



Dr. Michael Mandat moderiert eine Paneldiskussion zum Thema «Chancen & Risiken im Automobilvertrieb» auf dem Automotive Trend Forum.

«HISTORISCHER WANDEL BIETET GIGANTISCHE CHANCEN!»

Ein Interview mit Dr. Michael Mandat, Gründer und Managing Director von PROGENIUM.

Die Automobilindustrie befindet sich in einem epochalen Wandel. Insbesondere die Digitalisierung hat einen großen Einfluss auf die Mobilität. Dadurch verändern sich die Erwartungen der Kunden an Produkte sowie an die Art der Kommunikation, des Kaufens und der Nutzung. Für den Automobilvertrieb bedeutet das eine massive Veränderung. Doch wo liegen die Chancen und Risiken dieses fundamentalen Umbruchs?

Herr Mandat, vor einem Jahr hat Tesla seinen Vertrieb auf einen reinen Online-Vertrieb umgestellt. Nun ruht Tesla-Chef Elon Musk offenbar zurück und will wieder mehr Personal für den Vertrieb und die Auslieferung einstellen. Wie bewerten Sie diesen Schritt?

Offenbar hat Tesla die richtige Balance zwischen den Vertriebskanälen für sich noch nicht gefunden. Zweifelsohne setzt der Pionier der Elektromobilität Maßstäbe in Sachen Kundenorientierung – mit drei Klicks ein neues Auto zu kaufen, ist nach wie vor absoluter Benchmark. Allerdings war die Maß-

nahme von Tesla im letzten Jahr – Autos nur noch online zu verkaufen – keineswegs kundengetrieben. Der Autobauer war angeschlagen, die Serienfertigung brachte große Probleme mit sich und die Kosten liefen aus dem Ruder. Dieser Schritt war daher eher leidens- als innovationsgetrieben. Die Entwicklung von Tesla im Jahr 2019 war grundsätzlich positiv – der Vorreiter der Elektromobilität konnte mit 367.500 Fahrzeugen immerhin knapp 50% mehr als im Vorjahr ausliefern. Anleger sehen Tesla auch als ein Technologieunternehmen mit starker Batterie- und Softwarekompetenz.

Dies spiegelt vor allem der Börsenwert im Vergleich zu traditionellen Automobilherstellern wieder. Ein Unternehmen mit der Ergebnisentwicklung wie Tesla ist und bleibt dennoch eine große Wette auf die Zukunft.

Das ist eine interessante Aussage. Heißt das im Umkehrschluss, dass für Sie Online kein innovativer Verkaufskanal ist?

Online war vor zwei Jahrzehnten innovativ. Der Verkaufskanal ist mittlerweile viel mehr „must-have“ als Innovation. Alle Automobilhersteller versuchen seit geraumer Zeit, Autos über diesen Kanal zu verkaufen und das eCommerce-Geschäft auszubauen. Mercedes-Benz investiert kräftig in das erfolgreiche Startup Carwow, Fiat hat letztes Jahr bereits Autos über den Online-Shop eines LEH-Discounters zum Leasing angeboten, BMW verkauft online in ausgewählten Märkten

und VW will in 2020 auch endlich mit einer Online-Plattform in den Markt gehen.

Neben den OEMs gibt es zahlreiche Plattformen wie z. B. mobile, autoscout, meinauto, instamotion, heycar, Sixt und viele mehr. Alle Mobilitäts-Player nutzen mehr oder minder erfolgreich den Online-Vertrieb. Die professionelle Onlinevermarktung und digitale Kundenbetreuung wird in Zukunft immer entscheidender für den Vertriebs-erfolg. Individuelle Ansprache, relevante Inhalte und Angebote sowie digitale Markenbildung bieten bei vielen Unternehmen noch sehr große Potentiale.

Wo sehen Sie dann die wirklichen Innovationen? Gibt es Ihrer Ansicht nach im Automobilvertrieb überhaupt welche?

Innovationen werden zukünftig vor allem technologiegetrieben sein. Zentrale Rollen werden dabei Künstliche Intelligenz, Automatisierung und Individualisierung, wie z. B. durch das Medium „Voice“ spielen. Für die jüngeren Generationen ist es selbstverständlich Sprachnachrichten zu verschicken, Alexa den Lebensmitteleinkauf erledigen zu lassen oder Siri nach dem Wetter zu fragen. Wenn man beobachtet, wie intuitiv Kinder und Jugendliche mit Sprachassistenten kommunizieren und man diese Entwicklung fortschreibt, liegt es nahe, dass die Sprache auch rund um die Mobilität zur Steuerung von Fahrzeugen, zur Interaktion und für den Vertrieb eine weitaus bedeutendere Rolle spielen wird. Schon heute erwarten Kunden, dass der Sprachassistent im Auto nicht nur den richtigen Weg ansagt, sondern auch die Sehenswürdigkeiten der Stadt erklärt oder die Tischreservierung im Lieblingsrestaurant erledigt. Über den persönlichen Assistenten werden mittels Sprachsteuerung zum Beispiel Probefahrten und Servicetermine vereinbart, sowie Zusatzfunktionen und Mobilitätsdienste bestellt. Direkte Kommunikation und individuelle Interaktion werden zu wesentlichen, markenbestimmenden Faktoren. Die Sprache wird dadurch zu einem der entscheidenden Differentiatoren und Touchpoints einer Marke. Das Thema „Voice“ und die damit verbundenen Fähigkeiten sind

die zentralen Innovationsgebiete der nächsten Jahre. PROGENIUM hat erst kürzlich eine Kooperation mit der ersten Full-Service Voice Agentur Wake Word geschlossen, die die gesamte Wertschöpfungskette im wachsenden Voice-Markt abdeckt (mehr zu Wake Word). Die Entwicklung in dem Innovationsgebiet steht zwar noch am Anfang, aber das Potential für alle Hersteller und Händler ist riesig. Und eines ist auch klar: Je mehr das Auto an Stellenwert verliert, umso wichtiger werden diese markenprägenden Alleinstellungsmerkmale.

Es ist kein Geheimnis, dass der Stellenwert des Autos sinkt. Ist die Marke dann überhaupt noch wichtig?

Da haben Sie recht. Autos werden immer mehr zu einem Gebrauchsgegenstand und austauschbar. Es geht nicht mehr primär um den Besitz eines Fahrzeugs, sondern vielmehr darum, jederzeit flexibel, günstig und nachhaltig mobil zu sein. Der Besitz eines Autos ist, vor allem in Metropolen, immer mehr Belastung als Statussymbol. Daher sinken auch Image und Status der traditionellen Herstellermarken. Umso wichtiger ist es für Automobilhersteller ihre Marke positiv aufzuladen und sich von konkurrierenden Mobilitätsangeboten zu differenzieren. Das funktioniert auf drei zentralen Ebenen: Produkt, Service und Marke. Die Produkte haben sich über die letzten Jahre immer mehr angeglichen. Diese Austauschbarkeit wird durch Technologien wie die Elektromobilität oder das Autonome Fahren noch weiter erhöht. Services wie z. B. Finanzdienstleistungen, Garantie und Wartung oder digitale Gadgets werden oft kopiert und bieten immer weniger Potential zur Unterscheidung. Das größte Differenzierungspotential hat eindeutig die Marke.

Unternehmen, die Authentizität und Werte vermitteln, Orientierung geben, Sinn stiften und echten Nutzen sowie nachhaltigen Mehrwert bieten, schaffen die Grundlage einer erfolgreichen Differenzierung ihrer Marke. Es geht nicht mehr darum, ein Produkt zu verkaufen, sondern vielmehr darum, dem Kunden ein möglichst positives Kauf- und Nutzererlebnis zu bieten und ihn in eine Wertegemeinschaft zu

integrieren. Das ist zwar keine grundlegend neue Erkenntnis, bereitet aber den meisten Automobilherstellern enorme Probleme.

Worin liegt Ihrer Meinung nach das Problem?

Mal losgelöst von der Wahrnehmung unserer Gesellschaft und zentralen Mobilitätsproblemen unserer Zeit, mit denen alle Hersteller mehr oder weniger zu kämpfen haben – wie Diesel, Verkehrskollapsen, Einfahrverbote, Staus, Umweltbelastung also dem Imageproblem der Automobilbranche per se. Die einst größte Stärke vieler OEMs – die absolute Produktfokussierung – wird immer mehr zum zentralen Problem. Lange Zeit reichte es für den Markterfolg aus, gute Produkte zu entwickeln und zu produzieren. Durch die mangelnde Kundenorientierung und dem fehlenden direkten Kundenkontakt wissen Hersteller heute nicht genau welche Produkte und Dienste sie entwickeln und anbieten müssen, um wirklichen Nutzen zu bieten. Hersteller müssen sich zunächst auf die Frage konzentrieren, wer ihre Kunden sind, welche Bedürfnisse und Anforderungen sie haben und welcher Nutzen diesen Kunden geboten wird. Dies gilt nicht nur für Privat- sondern vor allem für Geschäftskunden. Mehr als die Hälfte aller Autos wird von gewerblichen Kunden mit deutlich unterschiedlichen Nutzungsprofilen gekauft. Allerdings haben diese in der Berücksichtigung durch die OEMs häufig einen zu geringen Stellenwert. Dabei unterscheiden sich die Bedürfnisse der B2B-Kunden elementar von denen der privaten Käufer. Zusätzlich rückt die Digitalisierung Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden und Nutzer noch mehr in den Fokus. OEMs haben hier auch mit einer mangelnden digitalen Kompetenz zu kämpfen. Der Fokus lag zu lange auf der Hardware. Bei vielen Herstellern ist die „Kundenorientierung“ und das „digitale Mindset“ immer noch nicht ausgeprägt genug im Unternehmen verankert.

Mit welchen Herausforderungen sehen Sie die Automobilbranche aktuell noch konfrontiert?

Da gibt es einige! Die Weltwirtschaft kühlt zunehmend ab, die Globali-

sierung stößt an Grenzen, der einst größte Wachstumsmarkt China ist rückläufig, in vielen Märkten herrscht Verdrängung, die durch Preiskampf geprägt ist, und die politische Situation in vielen Ländern verstärkt die Risikopositionen erheblich. Unsere Welt wird instabiler, unsicherer und volatiler.

Die Urbanisierung verschärft Probleme wie Luftverschmutzung, Stau, Verkehrsstote und mangelnden Parkraum. Neue Mobilitätskonzepte müssen dazu beitragen für diese Herausforderungen Lösungen zu finden, um die Lebensqualität in Metropolen zu verbessern.

Hier bieten sich beispielsweise durch Elektromobilität und das Autonome Fahren viele Chancen, die voller Überzeugung genutzt werden müssen. Diese Zukunftsfelder wurden allerdings von klassischen OEMs zu lange nur halbherzig verfolgt. Vor allem deutsche Unternehmen sind sehr gut in erhaltender Innovation und haben eine Schwäche in disruptiver Innovation. Durch die veränderten Bedingungen verlieren einige Kompetenzen der Automobilhersteller an Bedeutung und zugleich wurden Kernkompetenzen an Zulieferer ausgelagert. Das macht es branchenfremden Wettbewerbern leichter in den Markt einzutreten. Neue Mobilitätsanbieter nutzen diesen Raum und Unternehmen wie Tesla, Uber, Waymo, Byton, Otto und weitere bauen starke, technologiebasierte Wettbewerbsvorteile auf. Wir leben in digitalen Zeiten mit volatilen Märkten voller Veränderung und Bedrohung. Das einstige Paradigma des Volumenwachstums ist endgültig vorbei. In der Vergangenheit wurde vor allem ein Kampf um Volumen und Marktanteile geführt, der durch Positionierung und scheinbare Innovationen getrieben wurde und dann doch oft beim Preis endete. Die neue Mobilitätswelt ist weniger durch Volumen und Märkte gekennzeichnet, sondern auf Metropolen, Kundennutzen, Usererlebnis und Markenwerte fokussiert. Die Wahrscheinlichkeit auf weitere Zusammenschlüsse ist hoch und die Möglichkeit, dass einige der traditionellen OEMs vollständig abgehängt werden groß.

Das ist ein etwas düsteres Bild, dass Sie da zeichnen. Ergeben sich durch die Entwicklung auch Chancen für die Automobilbranche und insbesondere für Händler?

Für alle, die den Herausforderungen positiv gegenüberstehen, ergeben sich gigantische Chancen. Es gibt eine Vielzahl an Mobilitätsproblemen und Herausforderungen die gelöst werden müssen und das ist ein äußerst positives Signal für Hersteller und Händler. Nach wie vor gilt die Regel: „Wer zentrale Probleme seiner Kunden sichtbar besser löst als andere, kann seinen Erfolg nicht verhindern“. Also muss jedes Produkt und jeder Service Teil einer zentralen Lösung sein. Diese Lösungskompetenz kann nur durch eine absolute Kunden- und Nutzenorientierung erreicht werden. Um ein Marken- und Ökosystem zu schaffen, das ein starkes Nutzen- und Kundenerlebnis sowie eine attraktive Markenerfahrung bietet, ist der Einsatz von Software und der smarte Umgang mit Daten für Produkte, Services und Geschäftsmodelle entscheidend. Das Potential bei der Entwicklung von neuen Mobilitätslösungen ist für Hersteller und Händler äußerst vielfältig. Der Aufbau und das Betreiben von Mobilitätskonzepten kann für Hersteller ein zentrales Element der Wertschöpfung werden und die Zusammenarbeit mit Städten, dem ÖPNV und anderen Marktteilnehmern eröffnet neue Potentialfelder für Hersteller und Händler. Kooperationsmanagement wird daher zu einer der zentralen Schlüsselkompetenzen erfolgreicher Mobilitätsanbieter. Auch in der digitalen Welt wird der Touchpoint Handel in Metropolen und im ländlichen Bereich von großer Bedeutung sein.

Die Ausprägung der Händlerfunktionen wird sich allerdings hinsichtlich der Rolle, Wertschöpfung, Funktion, Standort und zeitlicher Ausprägung verändern. Aber nur wer den kompletten Zugang zum Kunden hat, beherrscht die Wertschöpfungskette und kann sich als Marke differenzieren. Daher bin ich der festen Überzeugung, dass der Schlüssel zum Wandel nicht darin liegt, das Alte zu bewahren, sondern vielmehr darin, all seine Energie zu fokussieren, um das Neue zu erschaffen.

Den Unternehmen, denen es gelingt, neben den funktionalen Faktoren die Freude an der Mobilität zu reformieren und den Produkten und Diensten eine Seele zu verleihen, werden die Gewinner der Mobilitätsrevolution sein.

Vielen Dank für Ihre Einschätzung und Zeit, Herr Dr. Mandat.

Das Interview führte Prof. Dr. Antje Helpup im Rahmen des Automotive Trendforums.

Über PROGENIUM

PROGENIUM begleitet seit 2002 internationale Unternehmen aus der Automobilindustrie, Industriegüterbranche und Dienstleistungswirtschaft. Gemeinsam mit unseren Kunden sind wir in über 30 Märkten auf allen 5 Kontinenten erfolgreich tätig.

Gerne unterstützen wir Sie tatkräftig mit unseren Kompetenzen, erprobten Methoden, effizienten Tools und exzellenten Beratern bei der kundenorientierten Ausrichtung, wertorientierten Geschäftsmodellentwicklung und Transformation Ihrer Organisation.

Durch die Generierung von Markt- und Kundenerkenntnissen, der Entwicklung von Strategien und Geschäftsmodellen, sowie deren anschließende Umsetzung, bewirken, unterstützen und begleiten wir wertschaffende Veränderungen. PROGENIUM ist an den Standorten Berlin, München, London und Shanghai vertreten.

Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an: Dr. Michael Mandat
unter 089 315 687 80

www.PROGENIUM.com