

Deloitte.

Route wird neu berechnet
Kundenbeziehungen von
Automobilherstellern im
digitalen Wandel



Vorwort

Der digitale Wandel egalisiert traditionelle Markteintrittsbarrieren – Markt- und Wettbewerbsbedingungen folgen einer neuen Logik.

Digitale Innovationen und der aktuelle Connectivity-Trend revolutionieren ganze Industrien. Branchenübergreifend verändern Cloud-Dienste, Analytics sowie der allgegenwärtige Zugriff auf leistungsfähige Datennetze Angebote und Geschäftsmodelle. Gleichzeitig wandeln sich Anforderungen und Erwartungen von Konsumenten zum Teil erheblich.

Verglichen mit früheren, disruptiven Entwicklungsphasen sind die derzeitigen digitalen Entwicklungsprozesse von enormem Tempo und massivem Veränderungsdruck geprägt. Markteintrittsbarrieren sinken, die Marktmacht etablierter Industriegrößen schwindet. Über Jahrzehnte aufgebaute technologische Kompetenzen verlieren an Bedeutung. Zur gleichen Zeit treten branchenfremde, digitale Akteure in den Markt – und stellen diesen manchmal über Nacht auf den Kopf.

Auch Automobilunternehmen müssen sich daher rasch den digitalen Herausforderungen stellen und ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern. Ein wesentlicher Faktor dafür ist die Schaffung kundenzentrierter Angebote, die eine kontinuierliche und direkte Interaktion ermöglichen. Erste Erfahrungen zeigen, der ideale Weg führt über den ständigen Begleiter unserer Zeit: das Smartphone bzw. eine App. Doch Vorsicht ist geboten. Gerade beim Angebot einer App gilt es, strategische und organisatorische Voraussetzungen zu erfüllen und gleichzeitig individuell auf den einzelnen Nutzer einzugehen.

Wir wünschen eine anregende Lektüre.

Dr. Thomas Schiller

Leiter Automotive

Dr. Gunther M. Wagner

Director

Die Automobilindustrie im digitalen Wandel

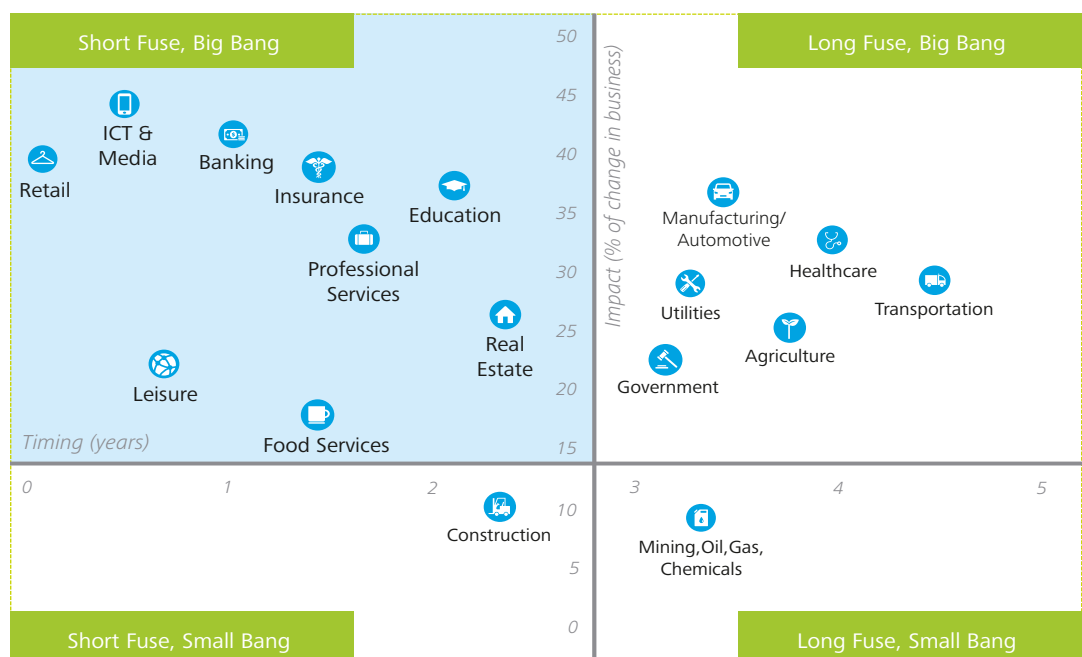
Der digitale Wandel hat die Automobilbranche erreicht und lässt Herstellern nur wenig Zeit, sich zu orientieren.

Die Automobilbranche hat sich in den letzten Jahrzehnten immer wieder erfolgreich mit Veränderungen auseinandergesetzt. Die aktuellen digitalen Entwicklungen stellen jedoch die bisherige Industrielogik erstmals grundlegend infrage.

Deloitte Digital hat gemeinsam mit der Agentur Heads! in einer aktuellen Studie untersucht, welche Branchen im Rahmen der Digitalisierung besonders von einem sog. „Big Bang“ betroffen sind.

Während sich einige Unternehmen bereits im Überlebenskampf befinden (z. B. Medien, Handel), genießen andere noch eine gewisse Schonfrist (z. B. Fertigung/Automotive, Verkehr, Gesundheit). Diese will jedoch gut genutzt sein. Denn bei einer umfassenden Digitalisierung kann es sich um eine jahrelange, komplexe Transformation handeln. Für traditionsreiche Automobilhersteller mit gewachsenen Strukturen, standardisierten Prozessen und einer auf Kontinuität ausgelegten Unternehmenskultur trifft dies besonders zu.

Abb. 1 – Global Disruption Map nach Branche



Deloitte Digital GmbH, 2015

Differenzierung über das Fahrzeug allein wird schwieriger

Die Veränderungen im Automobilssektor sind erheblich: Innovationszyklen werden kürzer, Händlergemeinschaften größer, rechtliche Rahmenbedingungen enger. Innovationen in der Fahrzeugtechnik zeigen heute schon überzeugend, wie in Zukunft autonom fahrende Autos zur Realität im Straßenverkehr werden können. Zudem nimmt der Wettbewerb weiter zu. Zusätzliche Player aus anderen Industrien drängen auf den Markt, insbesondere Akteure aus der Software- und Internetbranche. Das Produkt „Automobil“ selbst rückt in der aktuellen Diskussion in den Hintergrund: Statt PS zählt Connectivity, und statt Autokauf liegt Sharing im Trend. Der reine Mobilitätsgedanke gewinnt weiterhin an Bedeutung: Entscheidend ist künftig primär die Frage, wie der Kunde von A nach B gelangt. Dabei spielt das Transportmittel selbst eine untergeordnete Rolle, geschweige denn dessen Besitz. Für Hersteller wird es in Zukunft schwieriger, sich über das Fahrzeug allein zu differenzieren.

Neue Anforderungen an Kundeninteraktion

Die Automobilindustrie muss ihr traditionelles Kerngeschäft hinterfragen und vorhandene Stärken wirksam unter den neuen Bedingungen der digitalen Disruption einsetzen. Denn viele ihrer Markenwerte wie Qualität oder Zuverlässigkeit sind nicht nur weiterhin beim Autokauf relevant, sondern entsprechen ebenso den Ansprüchen der Nutzer an innovative Mobilitätsdienstleistungen.

Gleichzeitig müssen die Hersteller neuen Anforderungen gerecht werden. Die permanente Verfügbarkeit von Informationen und eine breite Affinität für Technologie bestimmen maßgeblich das Konsumentenverhalten. Kunden verlassen sich nicht mehr alleine auf die Kommunikation der Hersteller, sondern beschaffen sich selbstständig Informationen über eine wachsende Anzahl an Kanälen (Handel, E-Mail, Hersteller-Websites, Gebrauchtwagenplattformen, soziale Netzwerke, Blogs, Foren etc.). Dabei gewinnen zuletzt Online-Kanäle weiterhin an Bedeutung. Vor allem erwartet der Kunde über alle Kanäle hinweg einen konsistenten Kontakt mit der Marke sowie lückenlose Erreichbarkeit rund um die Uhr.



Darüber hinaus sind immer mehr Kunden offen für Alternativen zum eigenen Auto und beispielsweise an Sharing-Konzepten interessiert. Im Mittelpunkt steht die bequeme, sichere Reise zum Zielort und weniger das Auto als Statussymbol. Um hier dem einzelnen Kunden fahrzeugunabhängige, individuelle Angebote zu unterbreiten, müssen Automobilhersteller Kundenwissen aufbauen – und es dann smart nutzen.

Die Beziehung Kunde – Automobilhersteller

Automobilhersteller steuern die Kundenansprache üblicherweise produkt- und/oder eventgetrieben. Die Frequenz der Kontaktaufnahme und die Auswahl der Kanäle sind mehr oder weniger zufällig – nicht zuletzt, weil die Ansprache oft intern nicht abgestimmt und selten standardisiert erfolgt. Zuständigkeiten für Themen und Kanäle sind häufig in der gesamten Organisation verstreut.

Der direkte Kontakt zum Kunden findet über den stationären Handel statt, ohne direkte Verknüpfung zum Hersteller. Das Sammeln von Kundendaten erfolgt hauptsächlich dezentral und nicht zielgerichtet. Informationen werden innerhalb des Unternehmens selten geteilt, geschweige denn systematisch analysiert und genutzt. Die IT-Landschaft vieler Automobilhersteller ist nicht nur über Länder hinweg sehr heterogen, sondern häufig sogar innerhalb nationaler Organisationen über Jahrzehnte zu einem komplexen und bürokratischen Apparat gewachsen, der kaum zu bändigen ist. Dies erschwert die Integration und Harmonisierung bereits vorhandener Kundendaten für eine gezielte Auswertung erheblich.

Zudem fehlt es an ausreichenden Schnittstellen mit dem Kunden. Bestehende Connected-Car-Angebote oder web-basierte User-Portale sind bereits gute Optionen, jedoch mangelt es meist an der Integration anderer Services. Ein übergangsloses, kanalübergreifendes Kundenerlebnis findet nicht statt.

Die große Mehrheit der
Automobilhersteller kennt ihre
Kunden kaum.





Langfristige, direkte Kundenkontakte essenziell

Vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungstrends innerhalb der Automobilindustrie sowie veränderter Kundenanforderungen haben bereits einige Hersteller umfassende digitale Transformationen initiiert. Im Idealfall steht anschließend der Kunde als wertvollste Ressource des Unternehmens im Mittelpunkt, weniger dessen Fahrzeug.

Automobilhersteller können auf einen breiten Kundestamm zurückgreifen, in dem enormes, jedoch ungenutztes Potenzial schlummert. Um dieses Potenzial umzusetzen, müssen sie den direkten Kontakt zum Kunden bzw. Interessenten suchen und eine langfristige Kundenbeziehung anstreben. Diese erlaubt eine umfassende Betrachtung des Kunden entlang seines gesamten Lebenszyklus, beginnend vor dem eigentlichen Autokauf und idealerweise über die Nutzungsdauer des Fahrzeugs hinweg. Erst daraus ergeben sich konkrete Einblicke in dessen aktuelle Anforderungen und individuelle Mobilitätsbedürfnisse. Eine wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung des direkten Kundenzugangs sind unterstützende Prozesse und Strukturen, aber auch die Einwilligung zur Nutzung von Kundendaten ist von entscheidender Bedeutung.

Connected Car generiert Mehrwert und Kundendaten

Die zunehmende Vernetzung des Konsumenten bietet Unternehmen unzählige Möglichkeiten, Daten zu sammeln. Doch längst nicht alle Anwendungen und Dienste bieten dem Kunden ausreichend Mehrwert, sodass er dafür bereit wäre, persönliche Daten preiszugeben. Erfreulicherweise ist hier das Potenzial innerhalb der Automobilbranche relativ groß. Anderen Branchen wie Handel oder Pharmaindustrie fällt es deutlich schwerer, mit digitalen Lösungen beidseitigen Mehrwert zu schaffen.

Autos sind aktuell mit bis zu 200 verschiedenen Sensoren ausgestattet und technisch längst fähig, mit der umliegenden Infrastruktur und anderen Verkehrsteilnehmern zu kommunizieren. Fahrzeugdiagnostik erlaubt es Automobilherstellern, wertvolle Informationen über Fahrer und Fahrzeug zu sammeln und dem Kunden so relevante Hilfs- sowie Produktangebote zu unterbreiten. Der eigentliche Mehrwert entsteht dabei vor allem durch die kontinuierliche Interaktion mit dem Kunden. Die konkreten Anwendungsfälle sind vielseitig. Beispielsweise warnt das Fahrzeug frühzeitig bei Fahrzeugdefekten, verbunden mit einer Terminvereinbarung bei der nächsten Vertragswerkstatt. Der Hersteller kann diese Gelegenheit nutzen, um die Abwanderung zu freien Werkstätten zu verhindern. Der Kunde dagegen profitiert von erhöhter Fahrzeugsicherheit, individuellem Service und mehr Komfort.

Die mobile App als eleganter Weg zum Kunden

Eine mobile App bietet nicht nur direkten Kundenzugang, sondern stellt auch Individualität und kontinuierliche Unterstützung sicher.

App-Erfolgsfaktoren

- 1/ Omnichannel-Integration
- 2/ Laufende Datensynchronisation
- 3/ Individualisierungsmöglichkeiten
- 4/ Hohe Interaktionsfrequenz
- 5/ Durchdachte User Experience
- 6/ Regelmäßige Updates
- 7/ Starke Performance
- 8/ Hohe Usability
- 9/ Berücksichtigung von User-Feedback
- 10/ Brand-konformes Design

Das Potenzial für gemeinsamen Mehrwert aus Fahrzeugdiagnostik sowie weiteren Connected-Car-Angeboten und Diensten ist heute zu großen Teilen noch nicht ausgeschöpft. Automobilhersteller können dies für sich nutzen und auf dieser Basis innovative Angebote entwickeln. Diese müssen so attraktiv und vertrauenswürdig sein, dass der Kunde persönliche Informationen und Fahrzeugdaten mit ihnen zu teilen bereit ist. Wesentlich dabei ist auch die intelligente Berücksichtigung datenschutzrechtlicher Bedingungen.

Ein eleganter Lösungsweg ist die mobile App: Kunden können diese auf ihre Smartphones und Tablets herunterladen und so über ihre bevorzugten Endgeräte und Betriebssysteme nutzen. Als Kommunikationszentrale und fester Bestandteil des heutigen Lebens ist das Smartphone ständiger Begleiter und dafür prädestiniert, Mobilitätsdienste zu verwalten. Der Vorgang des Downloads ermöglicht außerdem die Abfrage einer Zustimmung zu den erforderlichen AGBs. Erst diese Einverständniserklärung ermächtigt den Automobilhersteller dazu, die über die App erfassten Kundendaten innerhalb der Organisation zu nutzen.



Vorteil Vertrauen

Wer sich auf sozialen Netzwerken bewegt und seine Daten auf Websites preisgibt, muss sich genau überlegen, wem er wie viel seines Privatlebens anvertrauen möchte. In Rahmen der öffentlichen Diskussion um Datenschutz sind bereits viele Unternehmen in Verruf geraten.

Automobilhersteller sind hier trotz der zunehmenden Digitalisierung der Branche noch außen vor – eine Chance, sich günstig zu positionieren. Automobilmarken stehen für fundamentale Werte wie Qualität, Fortschritt, Tradition und Sicherheit. Sie genießen daher einen großen Vertrauensvorsprung gegenüber Wettbewerbern anderer Branchen.

Abb. 2 – Szenario Werkstatttermin



1 Erinnerung an einen fälligen Wartungstermin erfolgt per Push-Nachricht in der App.



2 Terminvorschlag und -vereinbarung funktionieren via Real-time-Synchronisierung der Kalender von Fahrer und Werkstatt.



3 Am Tag des Termins erfolgen eine Erinnerung und die automatische Routenplanung zur Werkstatt.



4 Außerdem warnt die App vor Glätteis auf der Strecke und empfiehlt, 15 Minuten eher loszufahren, um pünktlich zu sein.



5 Nach der Inspektion erhält der Fahrer ein Update, dass sein Fahrzeug zur Abholung bereitsteht.



6 Die Inspektion wird der Service-Historie zugefügt und der Werkstattbericht ist über die App abrufbar.

Die integrierte App als Königsweg

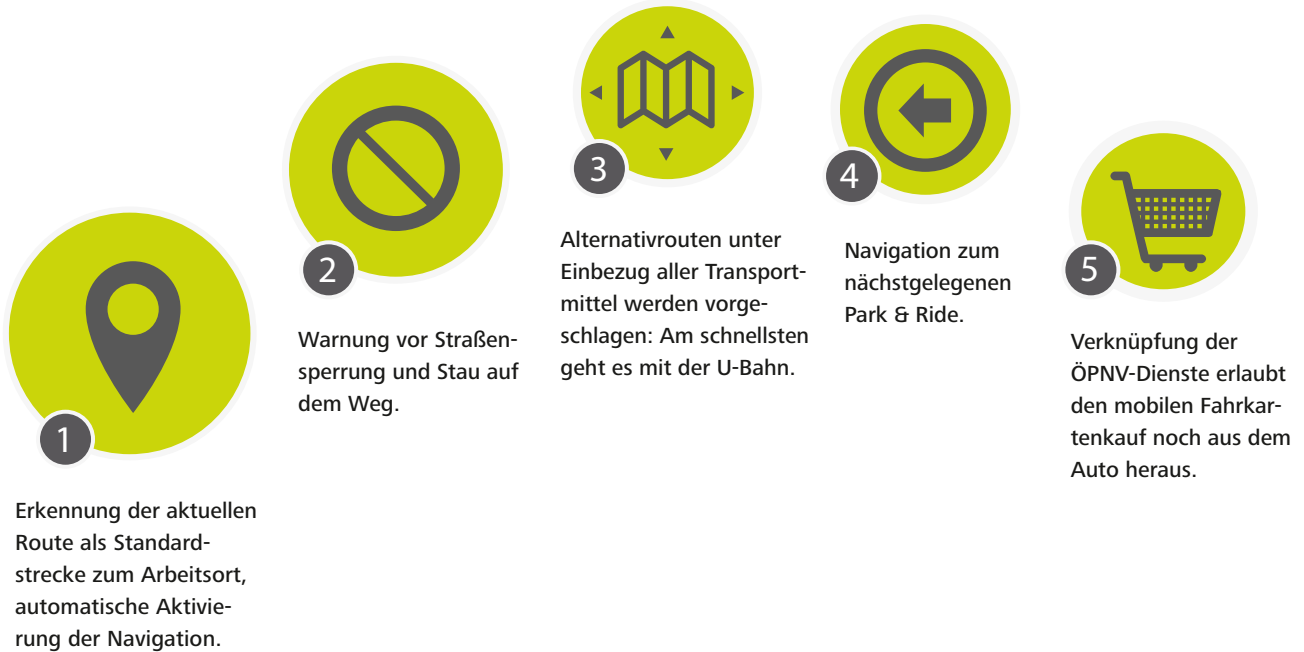
Der Erfolg einer Car-App hängt maßgeblich von ihren Funktionen und deren Integration ab. Idealerweise bietet sie dem Kunden hilfreiche Unterstützung in seiner gesamten Mobilität auch abseits des Fahrzeugs und motiviert ihn zu häufiger Interaktion. In Verbindung mit Fahrzeugdiagnostik und weiteren Funktionen des Fahrzeugs (z. B. Navigation) bietet sich hier großes Potenzial für nützliche Features:

- **Persönlicher Assistent:** Intelligente Integration von Funktionen, z. B.
 - Verkehrs- und Wettermeldungen mit Kalender und Navigation
 - Routenplanung mit Eventtips oder Restaurantbuchungsplattform
- **Service-Assistent:** z. B. Terminvereinbarung, Service-Historie, Chat
- **Händler-Radar:** z. B. Ortung, Navigation, Kontakt, Terminvereinbarung
- **Remote-Funktionalitäten:** z. B. Fernverriegelung, Fahrzeugortung
- **Fahrtenbuch:** z. B. Streckenarchiv, Statistiken, Sharing-Option
- **Fahrzeugdaten:** z. B. Kilometerstand, Werkstattbefunde, Reifendruck
- **Finanzierung:** z. B. Übersicht über Details und Stand des Leasingvertrags
- **Soziale Verknüpfung:** z. B. Teilen des Standorts über Facebook

Darüber hinaus muss die App kanalübergreifend integriert sein und darf nicht losgelöst von anderen Services und Plattformen des Automobilherstellers bestehen. Mithilfe von Single Sign On benötigt der Kunde nur noch ein Benutzerkonto für alle Dienstleistungen und kann über jeden Kanal seine aktuellen Daten abrufen und verwalten. Im besten Fall nimmt die App eine Gateway-Funktion zu allen weiteren Kommunikationsangeboten des Automobilherstellers ein.

Um den diversen Ansprüchen und Präferenzen der Kunden gerecht zu werden, sollte die App nicht nur integriert, sondern auch individualisierbar sein. Was für den einen Kunden Komfort bedeutet, empfindet der nächste als lästig oder aufdringlich. Größtmögliche Flexibilität innerhalb der App ist technisch aufwendiger, hat aber hohe Relevanz für den Kunden: Der Kunde entscheidet selbst via App-Einstellungen, welche Funktionen er nutzen möchte und welche nicht. Erscheint ihm etwa die Verknüpfung seines Kalenders zu unsicher, kann er diese Funktion abwählen. Insbesondere Verknüpfungen mit externen Plattformen, wie z. B. sozialen Netzwerken, aber auch Finanzdienstleistungen sollten optional sein.

Abb. 3 – Szenario Alternativroute



App nur ein erster Schritt zur digitalen Transformation

Die App ist nur der Anfang der digitalen Transformation. Um einen nachhaltigen Paradigmenwechsel vom Produktfokus hin zur Kundenorientierung zu vollziehen, sind ebenso strategische und konzeptionelle Voraussetzungen erforderlich, die sich entsprechend in Organisation, Technologie und Kultur des Automobilherstellers wiederfinden sollten. Wichtige Elemente sind im Folgenden zusammengefasst:

Organisation

- **Strategie & Marke:** Automobilhersteller müssen ihre derzeitigen Geschäftsmodelle und Markenversprechen überdenken. Dabei bieten der bestehende Kundstamm und Markenkern sowie isolierte Einzelinitiativen im Konzern oft schon eine gute Basis, um die digitale Transformation umfassend umzusetzen.
- **Organisationsstruktur:** Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für alle kundenrelevanten Themen gehören organisatorisch gebündelt, um bestmögliche interne Abstimmung und damit ein einheitliches Auftreten nach außen zu gewährleisten. Händler sowie ihre Verbände müssen von Beginn an entsprechend eingebunden werden.
- **Governance:** Eine transparente Aufteilung von Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen für App und Kundendaten muss gewährleistet sein, um Konsistenz und Effizienz sicherzustellen. Besondere Relevanz hat dies bei der Implementierung der App bzw. den Rollouts in verschiedenen Ländern.

Technologie

- **Prozesse:** Ausgewählte Standardprozesse müssen analysiert und ggf. angepasst werden, unterstützt durch eine schnelle und reaktionsfähige IT. Die Entwickler sollten schnell auf Kundenfeedback reagieren und z. B. Sicherheitslücken schließen können.
- **Backend-Integration:** Relevante Systeme müssen angebunden werden, so sollten z. B. CRM-, Fahrzeug- oder After-Sales-Daten integriert werden.
- **Analytics:** Die Implementierung einer leistungsstarken Analytics-Anwendung wandelt Kundendaten in echtes Kundenwissen um, das der Automobilhersteller z. B. wiederum in der Kundenansprache nutzen kann.

Mitarbeiter & Kultur

- **Unternehmenskultur:** Glaubwürdige und wiederholte interne und externe Kommunikation in Richtung Kunde und Mobilität unterstützt eine erfolgreiche digitale Transformation. Dies wird möglichst top-down vom Management der Automobilhersteller vorgelebt.
- **Incentivierung:** Entsprechend der Kundenzentrierung des Unternehmens sollte sich auch die Mitarbeiter-Incentivierung von Erfolgsfaktoren wie Verkaufszahlen lösen und stattdessen an Customer Lifetime Value, Kundenloyalität oder Interaktionsfrequenz orientieren. Dies gilt neben den Mitarbeitern in der Organisation natürlich auch für Händler, Mehrmarkenhändler und Händlerverbände.

Die Route zum Paradigmenwechsel

„Auto“ allein reicht in Zukunft nicht mehr.

Um ihren Kunden in Zukunft „mehr als Auto“ zu bieten, müssen Automobilhersteller schnell nachhaltige Wege finden, eine direkte Kundenbeziehung aufzubauen.

Nur so können Hersteller sich im Kampf um den Kunden und um das Geschäft rund um seine Mobilität gegenüber dem Wettbewerb inner- sowie außerhalb ihrer Branche durchsetzen.

Vor diesem Hintergrund sind Automobilhersteller im Zugzwang und müssen rasch eine umfassende digitale Transformation initiieren, die auf bestehenden Stärken aufbaut. Dabei können sie Angebote entwickeln, die ihnen nicht nur direkte Kundeninteraktion ermöglichen, sondern auch die langfristige Betrachtung des Kunden und seiner Mobilitätsbedürfnisse einbezieht.

Ein effizienter Ansatz für Automobilhersteller ist die Entwicklung einer mobilen App, die Funktionen rund um Fahrzeugdiagnostik abbildet und für Kunden und Hersteller gleichermaßen Mehrwert schafft. Daneben bleibt es jedoch unerlässlich, im Unternehmen organisatorische und technologische Voraussetzungen für einen digitalen Paradigmenwechsel zu schaffen. Automobilhersteller können sich einen Platz auf der Überholspur sichern, wenn sie die Dringlichkeit dieser zukunftsweisenden Entscheidungen rasch erkennen und notwendige Transformationsschritte zügig und nachhaltig vorantreiben.



Ihr Kontakt bei Deloitte



Dr. Thomas Schiller

Leiter Automotive

Tel.: +49 (0)89 29036 7836

tschiller@deloitte.de



Dr. Gunther M. Wagner

Director

Tel.: +49 (0)89 29036 7918

guwagner@deloitte.de

Die Deloitte Consulting GmbH („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i. S. d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Deloitte Legal Rechtsanwalts-gesellschaft mbH) nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder kontakt@deloitte.de widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern und Gebieten verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. Making an impact that matters – für mehr als 210.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

© 2015 Deloitte Consulting GmbH