

## „Connected Cars“ – Einsteigen in eine neue Welt des Autofahrens

*Stellen Sie sich vor, Sie befinden sich mit Ihrem Auto auf dem Weg zu einem geschäftlichen Termin. Während der Fahrt erhalten Sie über das Infotainment-System eine Nachricht über einen Stau. Soweit nichts Neues. Was aber, wenn das Automobil nicht nur die schnellste Umgehung des Staus ermittelt, sondern gleichzeitig auch eine Terminverschiebungsanfrage an Ihren Geschäftspartner versendet, da der ursprüngliche Termin nicht mehr eingehalten werden kann. Während Sie sich auf der Umgehungsstrecke befinden, ermittelt ihr Automobil zudem durch das Abrufen von Echtzeitdaten, dass Sie Ihren Wagen noch betanken müssen, und navigiert Sie automatisch zur günstigsten Tankstelle unter Berücksichtigung der optimalen Lage im Streckenverlauf. Kurz vor Ende Ihrer Reise meldet ihr Auto, dass die Bremsscheiben zeitnah ausgetauscht werden müssen und vereinbart auch hier unter Berücksichtigung Ihres persönlich hinterlegten Verfügbarkeits- bzw. Terminprofils einen Termin mit Ihrer Werkstatt. Am Ende der Dienstfahrt wird automatisch das Fahrtenbuch ergänzt und die entsprechenden Daten extrahiert, digitalisiert und im richtigen Format an die Firma gesendet.*

### Das Fahrzeug als Allround-Talent

Die digitale Vernetzung rund um das Automobil löst derzeit eine Revolution in der Automobilindustrie aus. Innerhalb einer Branche, die sich in den vergangenen Jahren überwiegend durch Konsistenz der Key Player und altbewährte Geschäftsmodelle auszeichnete, befindet sich insbesondere die Entwicklung des sogenannten „Connected Car“ auf der Überholspur und beinhaltet gravierende Auswirkungen für sämtliche Marktteilnehmer, insbesondere für die Automobilhersteller und -zulieferer sowie für den Kunden.

„Connected Cars“ beschreiben dabei Automobile, die mit Kommunikationstechnologien ausgestattet sind und somit einen direkten Datenfluss ausgehend vom bzw. zurück zum Auto ermöglichen. Das Auto ist

somit nicht nur mit sich selbst, sondern auch mit seinen Nutzern, mit anderen Fahrzeugen sowie seiner Umwelt vernetzt und ermöglicht somit die Entstehung ganzer Ökosysteme und neuer Geschäftsmodelle rund um das vernetzte Automobil. Der Fahrer steigt nicht nur in sein Fahrzeug ein, sondern betritt eine neue Welt – digital, vollvernetzt, automatisiert und mobil.

### **Konnektivität als entscheidendes Kauf- und somit Wettbewerbskriterium**

Für den Kunden entstehen somit neue Nutzungsmöglichkeiten und -potentiale. Während das Auto derzeit noch überwiegend als reines Transportmittel angesehen wurde, so wird es zukünftig weitere Hauptfunktionen übernehmen: Verkehrssteuerung, Fahrassistenz, Fahrsicherheit, Mobiles Büro, Organizer, Kommunikationsplattform, Entertainment- und Lifestyle-Element. Eine repräsentative Studie von McKinsey & Company unter 2.000 Automobilkäufern bestätigte die steigende Bedeutung des Konnektivität-Aspekts: Rund 20% der Neuwagenkäufer würden die Marke wechseln, wenn bessere Konnektivitäts-Dienste angeboten werden.

Auch für den Megatrend „Autonomes Fahren“ spielt das vernetzte Automobil eine entscheidende Rolle. Nur wenn die Autos untereinander und mit der Infrastruktur kommunizieren können, ist es in Zukunft möglich, sicheres autonomes Fahren gewährleisten zu können.

### **Entstehung neuer Geschäftsmodelle und Wettbewerber**

Klar ist, dass die Automobilhersteller ihre Ressourcen noch mehr in Richtung der Technologie und Software im Auto verlagern müssen. So könnten beispielsweise neue Abrechnungsmodelle entstehen: Vorinstallierte Applikationen oder Funktionen könnten beispielsweise gegen eine Gebühr freigeschaltet werden. So kann der Kunde über den Winter die integrierte Sitzheizung nutzen oder im Sommer das Schiebedach kostenpflichtig freischalten. Ebenso werden zukünftig über Softwareupdates immer neue Funktionen und Applikationen auf das Auto übertragen, sodass die aktuellen Kundenanforderungen permanent erfüllt und darüber hinaus sogar antizipiert werden können.

### **Welchen Einfluss hat das auf meinen Gebrauchtwagen?**

Auf diese Art und Weise ist es somit auch möglich, ältere Fahrzeuge auch noch nachträglich konfigurierbar bzw. up-to-date zu halten. Damit steigt ihr Wert als Gebrauchtwagen, was über die Leasingraten wieder einen positiven Einfluss auf die Neuwagenrendite hat. Momentan läuft die Beziehung des OEM zum

Kunden hauptsächlich nach dem Kauf des Fahrzeugs und weiteren 3 bis 5 Jahren Wartung bzw. Reparatur bei einer Vertragswerkstatt mit Originalteilen langsam aus. Zukünftig liegt der Wettbewerbsvorteil im Aufbau einer langfristigen Beziehung zum Kunden über Connected Services. Das vielstrapazierte Beispiel Apple zeigt, wie es geht.

Die Etablierung von Supportdienstleistungen wie zum Beispiel von Call Centern bei Softwareproblemen bzw. -fragen seitens der Kunden wird dabei auch eine gewichtige Rolle einnehmen. In diesem Zusammenhang rückt dabei auch die Datengewinnung und -auswertung in den Vordergrund und bietet die zukünftige Basis neuer Geschäftsmodelle. Die Erhebung von Echtzeitfahrzeugdaten, aktuellen Geoinformationen und der Interaktion zwischen dem Kunden und dem Auto stellen für den Hersteller enorme Potentiale dar. So kann durch eine Auswertung der Interaktionen zwischen Kunden und Automobil maßgeschneiderte Angebote platziert werden, da die Daten über das Nutzungsverhalten gespeichert und analysiert werden. Die Fahrzeugdaten und Daten über das Fahrverhalten könnten einerseits für Wartungsdienstleistungen berücksichtigt werden, könnten aber andererseits auch von Drittanbietern, beispielsweise von Versicherungen, genutzt werden, um spezielle Angebote bzw. Rabatte für den einzelnen Kunden zu erstellen. Gibt der Kunde seine Daten für Versicherungen frei, so könnte diese etwa einen Rabatt gewähren.

Was in Deutschland datenschutzrechtlich weder gesetzlich erlaubt noch gesellschaftlich akzeptiert ist, kann in China ein absoluter Hit sein. Das Thema Datenschutz muss in diesem Zusammenhang flexibel behandelt werden – wenn zwar nicht für den deutschen Markt umsetzbar, so wird es in anderen Ländern womöglich ein zentrales Geschäftsmodell darstellen können.

### **Der Automobilhersteller als Orchestrator**

Für die Automobilhersteller ist diese Entwicklung eine riesige Chance, birgt aber auch einige Risiken. Während Sie einerseits enorme Einnahmepotentiale generieren können, so werden aufgrund der Vielzahl von möglichen Geschäftsmodellen rund um das vernetzte Autos viele Drittanbieter wachsen und auf den Markt drängen. Dies werden insbesondere Unternehmen sein, die schnell und agil auf Entwicklungen und Kundenanforderungen reagieren können, zumeist mit Telekommunikations- oder Software-Hintergrund. Sie besitzen das notwendige Know-how und können durch ihre Strukturen und Prozesse sehr schnell auf Veränderungen reagieren und Produktzyklen besser umsetzen. Mit ihren langfristigen Produktentstehungsprozessen (PEP) für

Fahrzeuge haben Automobilhersteller von der Konstitution und Struktur ihrer Prozesse dort einen zentralen Nachteil. Sie müssen zukünftig deutlich agiler und schneller werden, um den Anforderungen begegnen zu können. Für den Nutzer sind ausschließlich solche Softwareaktualisierungen und Funktionserweiterungen von Relevanz, die tatsächlich die aktuellen Anforderungen abdecken und die zukünftigen Anforderungen antizipieren.

Für die Automobilhersteller wäre es zudem sinnvoll, mit diesen Unternehmen zusammenzuarbeiten, da die jüngsten Erfahrungen gezeigt haben, dass markenspezifische Insellösungen von den Kunden gemieden und markenübergreifende Ansätze digitaler Dienstleistungen bevorzugt werden. Dies ist zudem eine zentrale Entwicklung für die Zuliefererbranche. Durch markenübergreifende Lösungen können sich die Automobilzulieferer im Bereich Connectivity zukünftig besser positionieren und den Endkunden binden. Somit profitieren die Zulieferer, insbesondere digitaler Dienstleistungen, von einer extrem großen Zielgruppe. Ist ein Produkt beim Endkunden etabliert, so steigt zudem auch die Wahrscheinlichkeit, dass die OEMs die Produkte übernehmen werden. Ein Beispiel für diese Strategie ist der Fahrtenbuchschreiber Vimcar. Das Start-Up entwickelte einen Stecker, der selbstständig vom Fahrer im Fußraum angebracht werden kann und die (beruflichen oder privaten) Fahrten aufzeichnet, auswertet und somit auch die Steuererklärung erleichtert. Abnehmer des Steckers sind nämlich überwiegend Unternehmen, die ganze Flotten mit dem Produkt ausstatten und erheblichen administrativen Aufwand sparen. Durch die Kooperation von Vimcar mit dem deutschen Steuerberaterverband haben sie sich zusätzlich am Markt behauptet und sich gegen markenspezifische Lösungen der Automobilhersteller durchgesetzt.

So ist es auf der einen Seite für die OEMs unabdingbar, das Know-how, die Agilität und die Anwender anderer Unternehmen zu nutzen, auf der anderen Seite müssen die OEMs die Öffnung bzw. Abgabe wichtiger Wertschöpfungsfragmente und insbesondere wichtige Daten begrenzen. Dies führt zu einer grundsätzlich neuen Rolle der Automobilhersteller, die sich zukünftig als eine Art Orchestrator positionieren, in der diese die verschiedenen Beziehungen bzw. Anforderungen der Kunden, Automobilhersteller und Dritten (wie zum Beispiel Versicherungen etc.) bestmöglich verbinden müssen. Die optimale Ausgestaltung der Verbindungen zu anderen Unternehmen wird ein zentraler Wettbewerbsvorteil sein, da so die Angebote für die Kunden erweitert und somit auch die Loyalität der Kunden gesteigert werden.

## **Projektmanagement, Prozess- und Changemanagement als wichtige Erfolgsfaktoren**

Während die reinen Fähigkeiten und Technologien vorhanden sein werden, bedeuten die beschriebenen Entwicklungen jedoch enorme Herausforderungen für die gesamte Organisation, ihre Strukturen, Prozesse und Kulturen.

### Projektmanagement:

Das Ziel für die Automobilhersteller muss darin bestehen, die besten Autos schneller und kostengünstiger als der Wettbewerb anbieten zu können. Durch den zunehmenden Erfolgsfaktor Reaktionsfähigkeit und der technischen Komplexität müssen die Automobilhersteller ihr Projektmanagement an die Anforderungen einer dynamischen Umwelt und wechselnden Kundenerwartungen anpassen. Agilität und schnelles Handeln stehen hierbei im Vordergrund. Durch die Zusammenarbeit verschiedener Unternehmen, die zuvor häufig in keinem fachlichen Zusammenhang standen, und das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Unternehmenskulturen muss das Projektmanagement über Unternehmensgrenzen hinweg ein vereinheitlichtes, eindeutiges und effizientes Agieren ermöglichen.

### Prozessmanagement:

Die Automobilhersteller müssen neue, innovative Prozesse aufsetzen. Die Freischaltung einzelner gebührenpflichtiger Funktionen erfordert beispielsweise neue Abrechnungsprozesse, um die entsprechenden Dienstleistungen auch in Rechnung stellen zu können.

In Hinblick auf den langfristigen Produktentstehungsprozess für die Fahrzeuge muss zudem eine Entkopplung stattfinden, zwischen dem PEP für das physische Fahrzeug (etwa 48-60 Monate) und einem PEP für die Konnektivitätsfunktionen. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Kundenbedürfnisse unmittelbar erfasst und anschließend erfüllt werden können. Die Entkopplung und Umstellung erfordert auf Basis einer professionellen Branchenexpertise einen hohen Innovations- und Abstimmungsbedarf.

Zudem müssen neue Supportprozesse entstehen, die für die Betreuung des Kunden nach Kauf des Fahrzeuges dienen. Wie bereits beschrieben, wird ein Wandel vom reinen Verkauf des Produktes, also des Fahrzeuges, hin zu dem Verkauf von Dienstleistungen und Funktionen bevorstehen. Die Etablierung von Call Centern oder ähnlichen Anlaufstellen wird daher für die OEMs

unausweichlich sein und bedarf einer komplexen Abstimmung mit allen involvierten Parteien.

#### Change Management:

Zukünftig wird die Zusammenarbeit zwischen Software versierten Start-Ups und den Automobilherstellern ein Schlüsselfaktor sein. Funktioniert dieses Zusammenspiel nicht, zeigt der besser aufgestellte Wettbewerber die Rücklichter. Durch das Zusammentreffen der verschiedenen Kulturen befinden sich die Unternehmen zwangsläufig innerhalb eines Change Prozesses. Unsicherheit, Misstrauen, inkompatible Prozesse und unterschiedliche Wertevorstellungen müssen in sehr kurzer Zeit überwunden und aufeinander abgestimmt werden. Die Wandlungsfähigkeit ist ein enormes Erfolgskriterium in Bezug auf die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Unternehmen und wird zwangsläufig zu Beginn eine erhebliche Belastung für alle beteiligten Unternehmen darstellen. Nur wer diesen Change bewusst und sensibel begleitet, wird sich auf der Überholspur befinden.

#### **Die Rolle der Tiba**

Mit den Tiba-Kernkompetenzen Projekt-, Prozess- und Change Management und mit der Branchenexpertise im Bereich Automotive bilden wir für Sie eine professionelle Klammer um Ihre Entwicklungen rund um die digitale Vernetzung im Auto der Zukunft. Wir stellen sicher, dass Ihr Team sich voll und ganz auf die Entwicklungsarbeit konzentrieren kann, indem wir das für den Erfolg so entscheidende Projektmanagement steuern, die zugehörigen Prozesse gemeinsam designen und darauf achten, dass alle Teammitglieder und Stakeholder rechtzeitig mit auf diese spannende Reise genommen werden.

#### **Tiba Managementberatung GmbH**

Elsenheimerstraße 47a  
80687 München  
Telefon +49 (0) 89 89 31 61-0  
Telefax +49 (0) 89 89 31 61-20  
[tiba@tiba.de](mailto:tiba@tiba.de)  
[www.tiba.de](http://www.tiba.de)

#### **Ihr Ansprechpartner**

##### **Davor Kardos**

Leiter Center of Competence Automotive  
Telefon +49 (0) 89 89 31 61-34  
Telefax +49 (0) 89 89 31 61-20  
Mobil +49 (0) 172 311 311 6  
[davor.kardos@tiba.de](mailto:davor.kardos@tiba.de)