

Es geht um Gewinne und Kunden

Neben den technischen Lösungen rückt zunehmend die Frage nach der **VERMARKTUNG DER ELEKTROMOBILITÄT** in den Vordergrund, denn Technologie allein entscheidet nicht über den Markterfolg der Elektrofahrzeuge, sondern das Verständnis der zukünftigen Kundenprioritäten.

Neue Geschäftsmodelle der Automobilhersteller und -zulieferer, etablierter und neuer Dienstleister inklusive der Energieversorger stehen im Wettbewerb um zukünftige Gewinnzonen und nachhaltigen Kundenzugang. Die Oliver Wyman-Studie „Elektromobilität 2025“ zeigt die Wertverschiebungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Entscheider finden hier die Denkansätze, um die heute vielfach vorherrschende technikzentrierte Elektroperspektive zu einem umfassenden neuen Verständnis von Mobilität weiterzuentwickeln. Damit rückt der Kunde mit seinen individuellen Mobilitätsbedürfnissen, seinem Mobilitätsbudget und seiner Kaufbereitschaft in den Mittelpunkt strategischer Überlegungen.

„Downstream“ gewinnen

Zwei Drittel des Gewinns von circa 9 Milliarden Euro (2025) durch Elektromobilität entsteht „Downstream“, das heißt bei der Vermarktung und insbesondere im Betrieb der Fahrzeuge. Automobilhersteller sind gezwungen, diese Gewinnzonen auszuschöpfen, um gerade in den nächsten Jahren E-Fahrzeuge wirtschaftlich anbieten zu können. Dazu gehören sowohl Angebote für Leasing und Finanzie-

rung als auch maßgeschneiderte Serviceangebote. Wesentlicher Gewinntreiber dabei ist der Betrieb der Elektrofahrzeuge – auch durch neue Geschäftsmodelle rund um das Mobilitätsbedürfnis der Kunden, wie etwa Vermietkonzepte oder Car Sharing.

Profitable Mobilitätsangebote

Die hohen initialen Mehrkosten des Elektroantriebs lassen sich für den Kunden nur anhand der Gesamtkosten über Nutzungsdauer und Laufleistung relativieren. Allerdings wird nur langfristig ein nachhaltiger TCO-Vorteil (TCO: Total Cost of Ownership) für das Elektrofahrzeug entstehen. In den nächsten Jahren fällt die TCO-Rechnung je nach Absatzmarkt und Mobilitätsverhalten noch besser oder schlechter als bei traditionell angetriebenen Fahrzeugen aus. Erfolgreiche Markteinführungsstrategien setzen demnach auf eine differenzierte Markt- und Kundensegmentierung. Der initiale Fokus zunächst sollte vor allem auf privaten Flotten (zum Beispiel Post, Handwerk, Vermieter) und öffentlichen Flotten (etwa kommunale Betriebe) liegen. So können die Markteinführung beschleunigt, profitable Kundensegmente geschaffen und Erfahrung in der Brei-

te gesammelt werden. Zusätzlich spielen in diesem neuen Umfeld insbesondere Restwertmanagement und Remarketing – vor allem für die Schlüsselkomponente Hochvoltbatterie – die entscheidende Rolle für profitable Leasing- und Mobilitätsangebote.

Nachhaltig Kundenzugang sichern

Neben der zentralen Herausforderung, das Geschäft profitabel zu gestalten, geht es vor allem um die Sicherung des Kundenzugangs. Die Elektromobilität gestattet es etablierten und neuen Spielern wie beispielsweise Autovermietern oder Energieversorgern, als Mobilitätsanbieter im Wettbewerb um den Kunden anzutreten – die Karten werden neu gemischt! Full-Service-Angebote lassen sich individueller auf spezifische Mobilitätsbedürfnisse und Kundenprioritäten anpassen, das Fahrzeug selbst und dessen Erwerb rücken zunehmend in den Hintergrund. Sichern Automobilhersteller nicht langfristig den Zugang zum Kunden, setzen sie sich einem steigenden Abnehmerdruck aus, wenn regionale und überregionale Mobilitätsanbieter zukünftig den Fahrzeug- und Mobilitätsvertrieb beherrschen.

Mehr „Mobilität“, weniger „Elektro“ leben

Die Elektromobilität bietet sowohl einzelnen Automobilmarken und -unternehmen als auch etablierten und aufstrebenden Automobilnationen eine nahezu einzigartige Chance: im globalen Powerplay durchstarten und die technologische Dynamik zum nachhaltigen Ausbau der eigenen Wettbewerbsposition nutzen. Dazu sind jedoch neue Geschäftsmodelle und Marketingkonzepte notwendig, die weniger technisch sondern vielmehr mobilitätsgetrieben sind. Angebotspakete rücken in den Vordergrund, die Service- und Mobilitätskomponenten bündeln: Hochvoltbatterie, Stromkontingent, intelligente Lade- und Abrechnungsbox, private Ladeinfrastruktur (inklusive Installation), Wartung und Reparatur bis hin zu Mehrwertdiensten als nutzerfreundliches Komplettpaket mit monatlicher Service- oder Mobilitätspauschale.

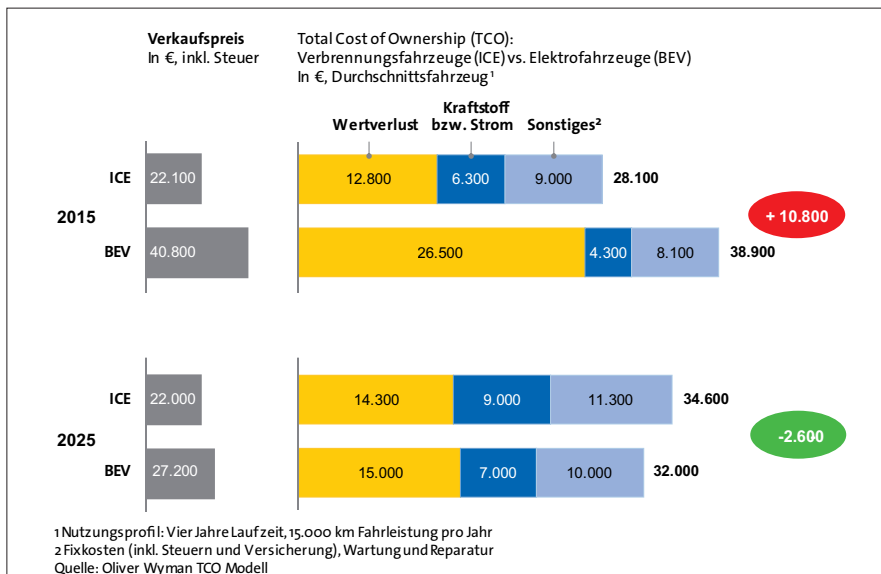


Bild 1: Anhand der Lebenszykluskosten (TCO) rechnen sich Elektrofahrzeuge in absehbarer Zeit nicht für die Endkunden. Erst 2025 ergibt sich ein TCO-Vorteil. Grafik: Oliver Wyman

Individualisierte Mobilitätsangebote

Unterschiedliche und sich im Zeitablauf ändernde Mobilitätsbedürfnisse lassen sich adressieren. Skalierbare Batterie-konzepte bis hin zu Upgrades ermöglichen unterschiedliche Fahrzeugreichweiten. Differenzierte Stromangebote zielen beispielsweise auf individuelle Laufleistung und Ladezeitpunkte ab. Schon heute stellen die Energieversorger zu diesem Zweck sogenannte „intelligente Zähler“ zur Verfügung, die im Sinne des „Smart Metering“ ein individualisiertes Preis- und Lastmanagement ermöglichen.

Marketing und Vertrieb

Für die Automobilhersteller gilt es, im Marketing und Vertrieb jetzt die Weichen für den zukünftigen Marken- und Marktauftritt im Elektrozeitalter zu stellen. Steigende Kraftstoffpreise, begrenzte Mobilitätsbudgets und veränderte Kundenprioritäten rücken zukünftig den gefahrenen Kilometer oder die kilometerbezogenen Kosten weit mehr in das Bewusstsein der automobilen Endkunden. Erkennbar anderes Produktdesign, neue Fahrzeugeigenschaften und innovative Dienstleistungen rund um die Nutzung

schaffen Differenzierungsmöglichkeiten im Wettbewerb. Marketing und Vertrieb sind aufgefordert, hier aktiver als bisher eine führende Rolle in der Ausgestaltung entsprechender Produkte und Dienstleistungen zu übernehmen. Das erfordert zum einen ein deutlich breiteres und komplexeres Produkt- und Serviceangebot und zum anderen ein umfassenderes Kundenverständnis bezüglich Mobilitätsbedürfnissen und -budgets als dies bisher der Fall war.

Neue Geschäftsmodelle erschließen

Das Angebot von Mobilitätspaketen erfordert ein deutlich erweitertes Kompetenz- und Leistungsspektrum im Marketing und Vertrieb. Daher zeichnen sich schon heute sowohl exklusive als auch partnerschaftliche Geschäftsmodelle ab, die beispielsweise Automobilhersteller, Mobilitätsanbieter und Stromversorger zusammenbringen. Preis- und Angebotsgestaltung, Vertriebskanäle und -partner sowie Marken- und Marktkommunikation stellen die tragenden Säulen der Elektromobilitätsstrategie eines jeden Automobilherstellers dar, um ein nachhaltig profitables Lösungsangebot für Elektromobilität zu schaffen.

Elektromobilität vorantreiben

In Marketing, Technik, Vertrieb und Kommunikation der Elektromobilität gilt es, neue komplexe Aufgaben und Zusammenhänge zu adressieren, die sich zudem quer durch die Unternehmen ziehen. Daneben sind Kooperationen und Partnerschaften im Downstream zukünftig unerlässlich, um Profitabilität und Kundenzugang sicherzustellen. Eine intensivere Koordination aller Beteiligten sowie neue organisatorische Ansätze sind erforderlich, um die zunehmende Komplexität zu beherrschen und integrative Ansätze sicherzustellen. Nur so lassen sich alle Kräfte sammeln, um erfolgreich in das Elektrozeitalter durchzustarten. ←



Christian Kleinhans ist Automobilexperte und Partner der Managementberatung Oliver Wyman

infoDIRECT www.all-electronics.de

Link zu Oliver Wyman

338AEL0310