

MANAGEMENT SUMMARY.

1

Wachstum: Stetig steigender Fahrzeugbestand beschert der Automobilindustrie bis 2035 weltweit ein **Umsatzwachstum** im Aftersales-Geschäft **von heute 579 auf 755 Milliarden Euro**. Treiber ist vor allem der chinesische Fahrzeugmarkt.

2

Risiko: Elektromobilität, autonomes Fahren und der Einsatz in **Shared Mobility Flotten reduzieren** den Bedarf an Reparaturen, Wartung und Ersatzteilen um **bis zu 67 Prozent** gegenüber konventionellen Autos.

3

Chance: Connectivity und **Shared Mobility** eröffnen neue Aftersales-Geschäftsmodelle. Shared Mobility alleine mit einem zusätzlichen Umsatzpotential von bis zu **320 Milliarden Euro** in den USA, China und Europa in 2035.

4

Wandel: Neue Spieler mit eigenen Plattformen und Netzwerken nutzen die zunehmende **Vernetzung von Kunden** und machen OEMs die Kundenschnittstelle streitig. **OEMs verlieren die Pole-Position** wenn sie zögerlich und falsch reagieren.

5

Handlungsbedarf: Digitale Disruption **gestalten anstatt darauf zu reagieren**; Kundenorientierung schärfen und durchgängiges Kundenerlebnis etablieren; **interne Geschäftsprozesse datengetrieben optimieren**.

6

Zeitdruck: Zwei von drei befragten Topmanagern im Aftersales- Bereich sehen sich **ungenügend gewappnet für die digitale Transformation**.

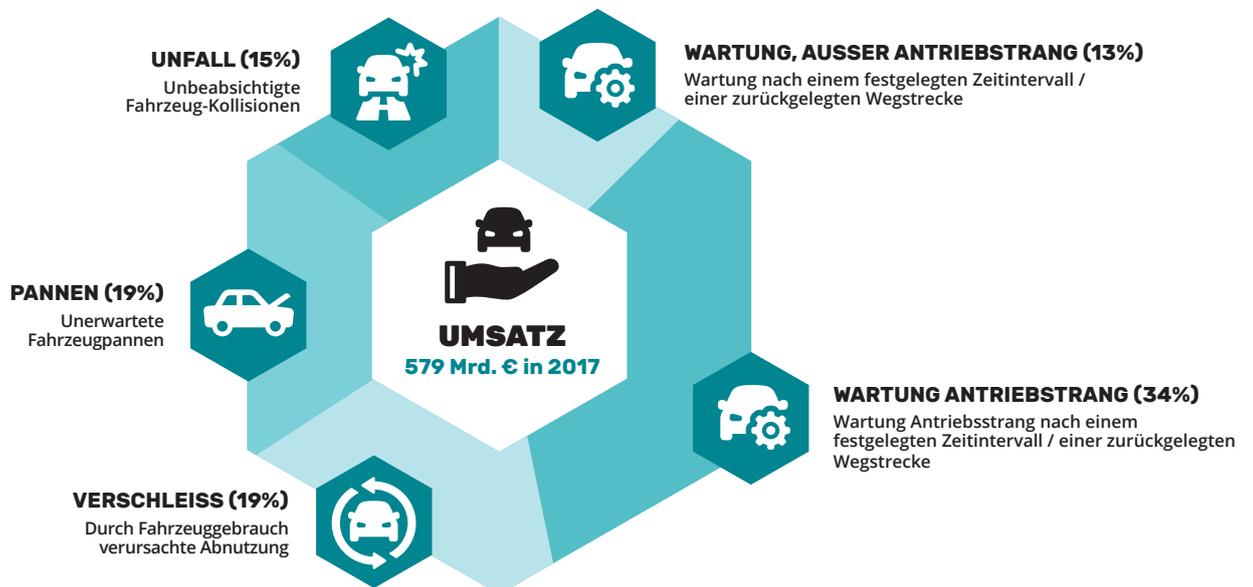
CASE-TECHNOLOGIEN: FLUCH UND SEGEN.

Die guten Nachrichten zuerst: Wichtigster Umsatztreiber im Aftersales-Geschäft in den kommenden Jahren bleibt der weiter wachsende Fahrzeugbestand. 2035 werden auf der Welt 1,5 Milliarden Automobile unterwegs sein, rund 50 Prozent mehr als heute. Gleichzeitig bietet die digitale Vernetzung von Fahrzeug und Kunde Chancen für das Aftersales-Geschäft. Im Kontext von Shared Mobility eröffnen sich so auch (datengetriebene) OEM-Geschäftsmodelle. Zum Beispiel Angebote für Shared Mobility-Flotten wie von Toyota mit „Total-care-Ser-vice“ für den Fahrdienstanbieter Grab in Singapur. Dazu später mehr.

Die Zeit drängt. Wer sich im Wettbewerb der Zukunft behaupten will, muss jetzt handeln. Denn es gibt auch schlechte Nachrichten: Elektromobilität und autonomes Fahren werden die Aftersales-Umsätze schrumpfen lassen. Stichwort E-Mobilität: Rund ein Drittel des weltweiten Gesamtumsatzes wird heute im Antriebsbereich, in dem nach wie vor Benzin- und Dieselmotoren die Hauptrolle spielen, erwirtschaftet.

PKW-AFTERSALES 2017: ANTRIEBSBEREICH IST UMSATZ-„MOTOR“.

Heute erwirtschaftet die Aftersales-Branche den größten Umsatzanteil im Bereich Fahrzeugantrieb – vornehmlich mit konventionellen Verbrennungsmotoren. Die Elektromobilität wird hier ihre Spuren hinterlassen.



Das wird nicht so bleiben: Elektroantriebe sind technisch weniger komplex und somit weniger verschleiß- und wartungsintensiv. Je mehr „Stromer“ traditionelle „Verbrenner“ verdrängen, desto deutlicher werden die Einbußen spürbar. Auch hochautomatisiert fahrende Autos schmälern die Aftersales-Erlöse. Experten erwarten eine die Technik schonende Fahrweise und eine abnehmende Unfallhäufigkeit. Gleichzeitig bietet die Fahrzeugvernetzung sowie der Einsatz von Analyseverfahren wie maschinelles Lernen die Möglichkeit neue Serviceprodukte wie Predictive Maintenance zu etablieren – zur Reduzierung der Gewährleistungskosten sowie zur Steigerung der Loyalität.

UMBRUCH ALS CHANCE - FÜR DIE, DIE VORBEREITET SIND.

„Die digitale Transformation wird das Aftersales-Geschäft der Automobilhersteller nachhaltig und gravierend verändern. Der digitale Wandel braucht in der Fläche jedoch noch Zeit. Zeit, die Automobilhersteller nutzen sollten, die Weichen neu zu stellen. In urbanen Ballungsräumen wird die Disruption durch die CASE-Technologien jedoch schon sehr bald spürbar werden. Es gilt, darauf vorbereitet zu sein!“, so Jonas Wagner, Partner bei Berylls Strategy Advisors (siehe auch Interview).

Seine Einschätzung stützt sich auf die neue Berylls-Studie „Quo vadis OEM Aftersales?“, eine detaillierte Analyse des Aftersales-Geschäfts der Automobilhersteller im Sog der CASE-Technologien und der digitalen (R)Evolution. Die Marktexperten von Berylls befragten 30 Topmanager aus dem Aftersales nach ihren Erwartungen und ihrer Einschätzung der künftigen Entwicklung. Umfassende Marktanalysen und Prognosen ergänzen das Bild, das die mittel- und langfristige Entwicklung des Aftersales-Geschäfts sowie wichtige Handlungsfelder aufzeigt.

Das von Berylls entworfene Zukunftsbild bis 2035 berechtigt auf den ersten Blick durchaus zu Optimismus. „Mit einer Neuausrichtung des (digitalen) Service-Angebots und innovativen Erlösmodellen können durch Elektromobilität und automatisiertes Fahren verlorene Umsätze wieder ausgeglichen werden“, sagt Wagner. Er warnt aber auch vor allzu großen Erwartungen: „Die Umsatzsteigerungen fallen regional sehr unterschiedlich aus.“

BRAVE NEW AUTOMOTIVE WORLD: CHANCEN UND RISIKEN FÜR AFTERSALES.

Die automobilen Zukunft wird das Aftersales Business nachhaltig verändern. Die Entwicklungen und Effekte sind vielschichtig und ihre mittel- bis langfristigen Auswirkungen im Aftersales noch nicht präzise vorhersehbar.

	 VERNETZTER KUNDE	 VERNETZTES FAHRZEUG	 BIG DATA & KI	 ELEKTRIFIZIERUNG	 MOBILITÄTS-DIENSTE	 AUTONOMES FAHREN
 INSTANDHALTUNG	 & 				 & 	
 PANNEN	 & 				 & 	
 UNFALL				 & 	 & 	
 GLAS			-	-	 & 	
 RÄDER & REIFEN				-	 & 	
 NEUE (DIGITALE) SERVICES	 & 					

 Positive Auswirkung auf OEM-Umsatz

 Negative Auswirkung auf OEM-Umsatz

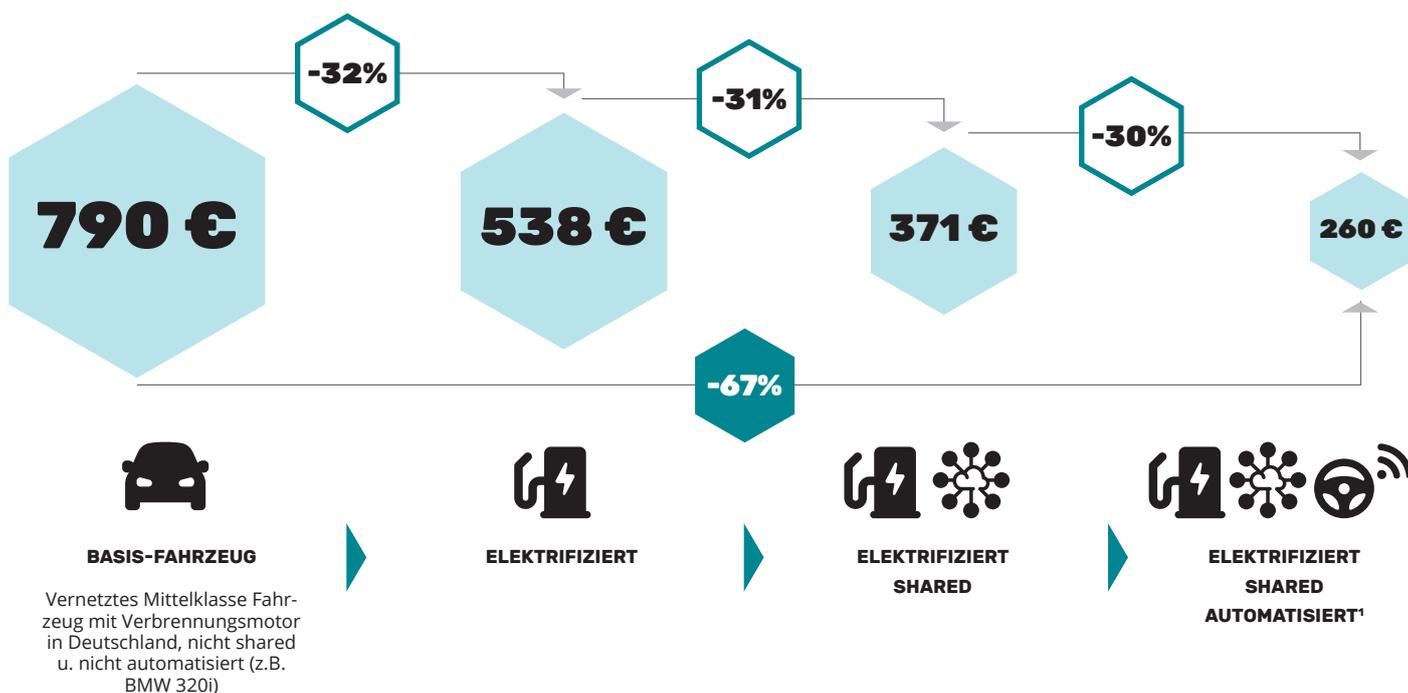
CASE: BIS ZU DREI VIERTEL DES UMSATZES BRECHEN WEG.

Noch sind die Prognosen, wann und mit welcher Wucht welche CASE-Technologien auf die Straße kommen, vage. Um dennoch den Effekt der CASE-Technologien auf das Aftersales-Geschäft bis 2035 zu quantifizieren, modellierten die Berylls-Experten die Entwicklung des Fahrzeugbestands unter Berücksichtigung aller CASE-Treiber und ihrer Wechselwirkungen. Die Berechnungen zeigen gravierende Auswirkungen:

Bei einem Pkw mit konventionellen Verbrennungsmotor werden heute durchschnittlich 790 Euro Umsatz pro Jahr im Aftersales-Geschäft generiert. Bei rein elektrisch betriebenen Fahrzeugen sinkt der Betrag um ein Drittel auf knapp 540 Euro. Für autonom fahrende und TCO-optimierte Elektrofahrzeuge, die Shared Mobility-Flotten dominieren werden, summierte sich der jährliche Aftersales-Erlös im Durchschnitt nur noch auf 260 Euro – ein Umsatzverlust von 67 Prozent gegenüber konventionellen Fahrzeugen. Dies gilt natürlich nur dort, wo das autonome Fahrzeug günstiger ist als das pilotierte Fahrzeug inklusive Lohnkosten für Fahrer. So üben die neuen Technologien sowie der erhöhte Margendruck durch zunehmendes Flottengeschäft enormen Druck auf die Kosten- und folglich die Prozesseffizienz des OEM-Aftersales aus.

TECH-IMPACT: CASE-TECHNOLOGIE SCHMÄLERN ERLÖSE

Die Berylls-Modellrechnungen zeigt: Die Aftersales-Erlöse pro Fahrzeug sinken mit zunehmender Elektrifizierung, Automatisierung und Sharing um bis zu 67 Prozent gegenüber konventionellen Autos.



1) Autonomiestufe 4/5

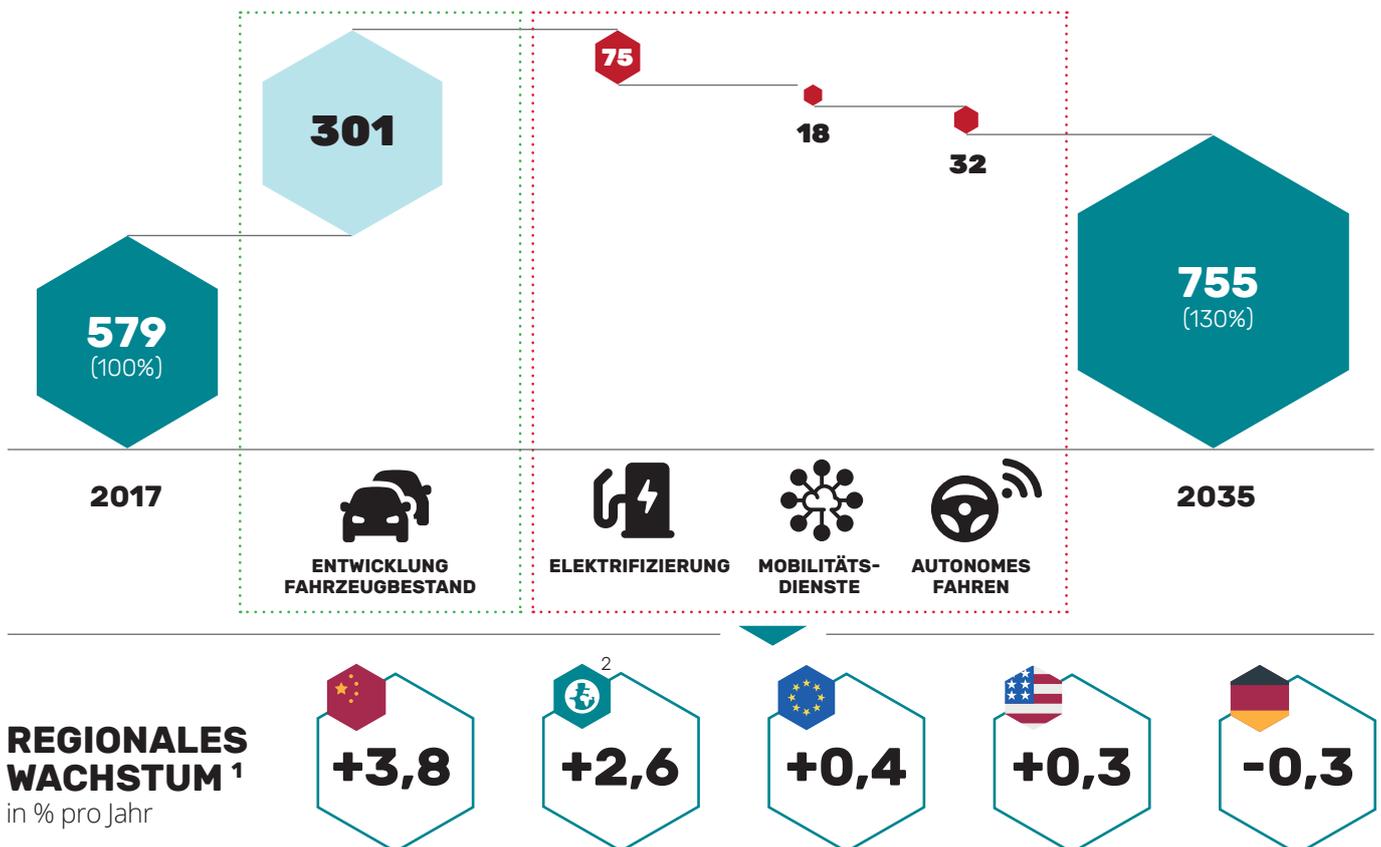
UMSATZWACHSTUM GLOBAL – EU, USA UND DE STAGNIEREN.

Bis 2035 wird weltweit ein Umsatzwachstum im Aftersales-Geschäft – Lohn und Teile – von heute 579 auf 755 Milliarden Euro (+ 30 Prozent) erwartet. Dabei sorgt der zunehmende Fahrzeugbestand für ein Wachstum von über 50%. Bei den CASE Treibern schlägt insbesondere die Elektromobilität mit einem Minus von 13% weltweit zu buche. Regional sieht die Entwicklung jedoch ganz anders aus. Die größten Umsatzzuwächse werden nach den Berylls-Analysen in den nächsten Jahren in China eingefahren (+ 3,8 Prozent p.a.). Dies ist jedoch vor allem auf den Zuwachs des Fahrzeugbestands zurückzuführen, der um das Zweieinhalbfache wächst. In Europa und den USA erwarten die Berylls-Experten bis 2035 dagegen nur ein Umsatzwachstum von nicht einmal einem halben Prozent jährlich. Für Deutschland prognostizieren sie sogar leicht sinkende Aftersales-Umsätze. Damit eliminieren die neuen Technologien das Wachstum aus Fahrzeugbestand komplett. Neben den regionalen Unterschieden ist die Auswirkung auf die agierenden Marktteilnehmer – OEMs und unabhängige Werkstätten sowie Werkstattketten – deutlich alarmierender.

AUSBLICK 2035: IMPACT AUF DAS AFTERSALES-GESCHÄFT.

Der wachsende Fahrzeugbestand sichert vor allem in China das Aftersales-Geschäft. In den saturierten Märkten wie beispielsweise Deutschland ist mit einem Rückgang zu rechnen.

Aftersales Umsatz in Mrd. €



1) Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate

2) Rest der Welt

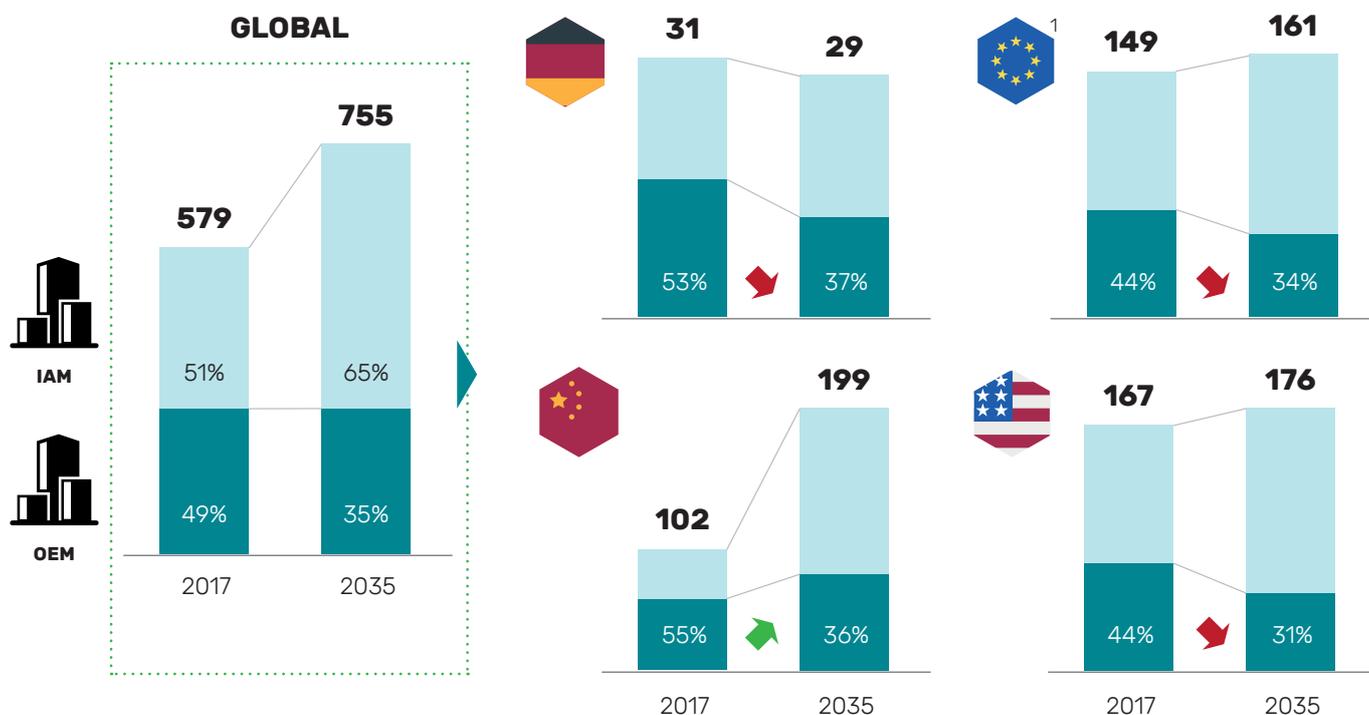
OEMS PROFITIEREN NICHT ZWINGEND VOM WACHSTUM.

Die Markenwerkstätten der OEMs verbuchen je nach Region aktuell in etwa die Hälfte der Aftersales-Umsätze; ihr wichtigster Umsatztreiber sind dabei Fahrzeuge mit relativ geringem Fahrzeugalter (<5 Jahre). Die andere Hälfte teilen sich freie Werkstätten und Werkstattketten, wie zum Beispiel ATU oder Pitstop. Wie sich die Umsatzverteilung zwischen OEMs und freien Anbietern bis 2035 entwickeln könnte, zeigt ein von Berylls entworfenes Szenario. Es basiert auf der Annahme, dass OEMs in ihren traditionellen Aftersales-Strukturen und -Geschäftsmodellen verharren. Die Konsequenzen wären dramatisch: Der OEM-Anteil am weltweiten Aftersales-Umsatz könnte auf etwa 35 Prozent sinken. Insbesondere die hohe Abhängigkeit von jungen Fahrzeugsegmenten führt dazu, dass Sie die CASE Auswirkungen als erstes treffen. Auch wenn die OEMs der Zukunft sicher nicht tatenlos entgegengehen, so verdeutlichen diese Zahlen doch die Dringlichkeit, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen.

GLOBAL AFTERSALES 2035: OEMS PROFITIEREN NICHT VOM WACHSTUM.

Verharren die OEMs in ihren traditionellen Aftersales-Strukturen und -Geschäftsmodellen, sind die Konsequenzen dramatisch: Ihr Anteil am weltweiten Aftersales-Umsatz könnte auf etwa 35 Prozent sinken.

Aftersales Umsatz in Mrd. €



■ OEM ■ IAM = independent after market 1) außer. Deutschland

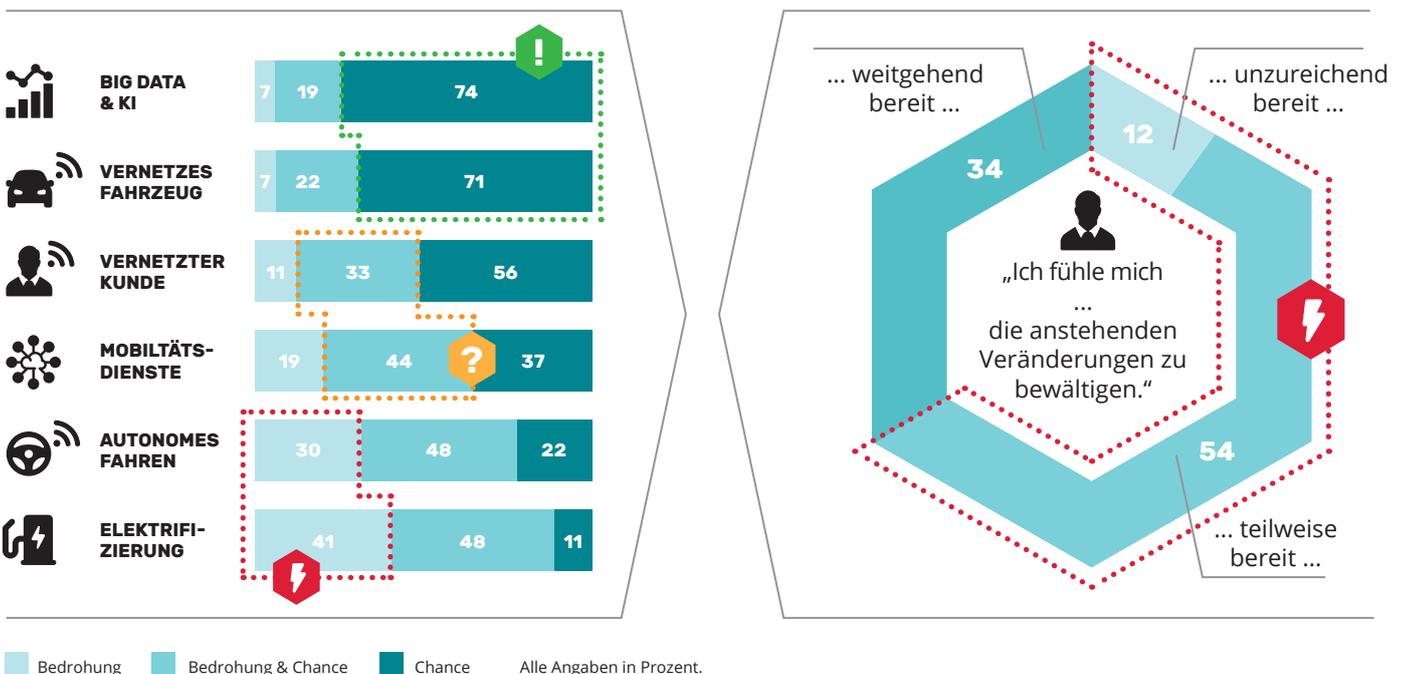
DIGITALISIERUNG ALS ENABLER NUTZEN: WAS IST ZU TUN?

Noch ist die digitale Transformation ein Zug ins Ungewisse und die Automobilbranche bei der Vernetzung des Fahrzeugs und mit ihren Kunden längst nicht auf der Zielgeraden. Chancen und Risiken sind noch nicht klar ausgemacht und die Unsicherheit ist folglich groß. Das spiegelte auch die Befragung der Topmanager für die Berylls-Studie wider. Sie bewerteten Big Data, Künstliche Intelligenz und Konnektivität zwar als Enabler für innovative und profitable Aftersales-Geschäftsmodelle. Bei der Vernetzung des Kunden oder dem vielschichtigen Thema Mobilitäts-Serviceangebote herrscht dagegen noch viel Unsicherheit. Zudem sieht sich die Mehrheit von ihnen nur ungenügend gewappnet für die digitale Transformation.

Zu den in der Berylls-Studie hergeleiteten Handlungsempfehlungen zählen u.a. Differenzierung des Serviceangebots und entsprechende (digitale) Transformation der Organisation, Restrukturierung des Servicenetzes, Intensivierung des Serviceangebots über die gesamte Laufzeit des Fahrzeugs sowie Aufbau digitaler Plattformen und innovativer Betreibermodelle.

DIGITALE TRANSFORMATION ALS ENABLER: JA! ABER WIE?

Die Mehrheit der für die Altersales-Studie von Berylls befragten Topmanager sieht Handlungsbedarf für das Unternehmen; die Umsetzung beginnt jedoch erst – und eher noch zögerlich.



UMSATZTREIBER CHINA: DAS ALTER MACHT'S.



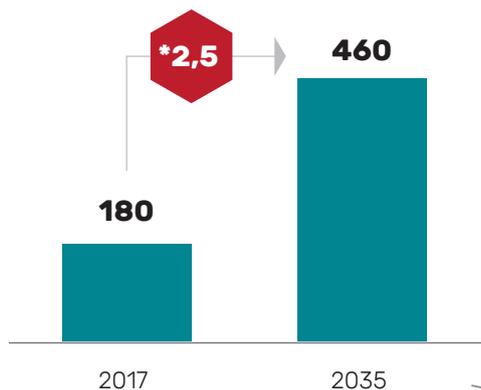
Bis 2035 wird sich der Fahrzeugbestand in China von heute knapp 180 Millionen Pkw auf 460 Millionen mehr als zweieinhalbfachen. Mehr als die Hälfte dieser Fahrzeuge werden dann älter als fünf Jahre sein, 16% sogar älter als 12 Jahre – und entsprechend reparatur- und wartungsbedürftig.

So ist neben dem im internationalen Vergleich überproportionalen Wachstum des chinesischen Fahrzeugbestands dessen ungleich stärkere Alterung der eigentliche Grund dafür, dass der Anteil Chinas am weltweiten Aftersales-Umsatz von heute 18 Prozent bis 2035 auf rund knapp 30 Prozent, dann 199 Milliarden Euro, steigen wird – und dafür, dass OEMs nicht zwingend von diesem Wachstum profitieren werden. Denn mit der Markenloyalität der Chinesen ist es nicht weit her: Ist die Gewährleistung durch den OEM abgelaufen, ist meist die Werkstatt um die Ecke die erste Wahl des chinesischen Autobesitzers. Teilweise auch schon früher. Hier ein Umdenken in Gang zu setzen, stellt für OEMs in China die größte Herausforderung dar: Loyalisierung und Vernetzung von Fahrzeug und Kunde sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren im Reich der Mitte.

Eine nahtlose Integration in die digitale Welt des chinesischen Kunden ist in China nicht die Kür sondern Pflicht. Dies haben die dort etablierten Plattformen wie Alibaba und JD.com oder auch Aftersales Spezialisten wie tuhu längst erkannt.

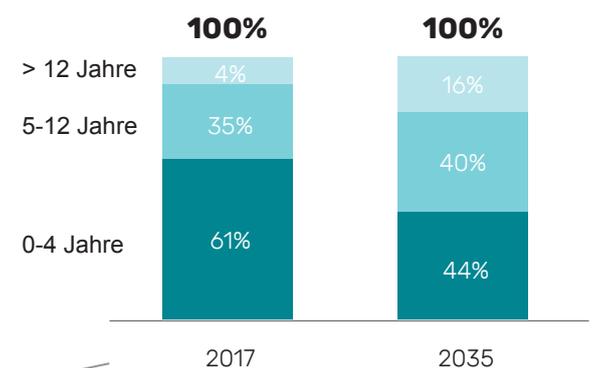
FAHRZEUGBESTAND ENTWICKLUNG

in Mio.



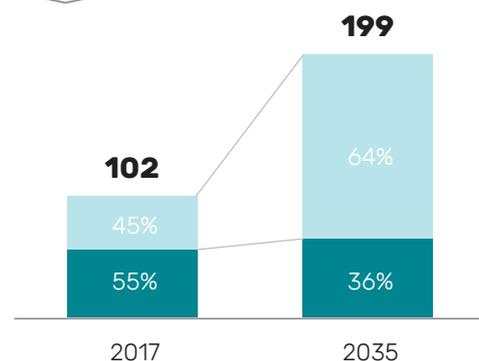
NACH ALTERSSEGMENTEN

in Prozent



AFTER-SALES UMSATZ

in Mrd. €



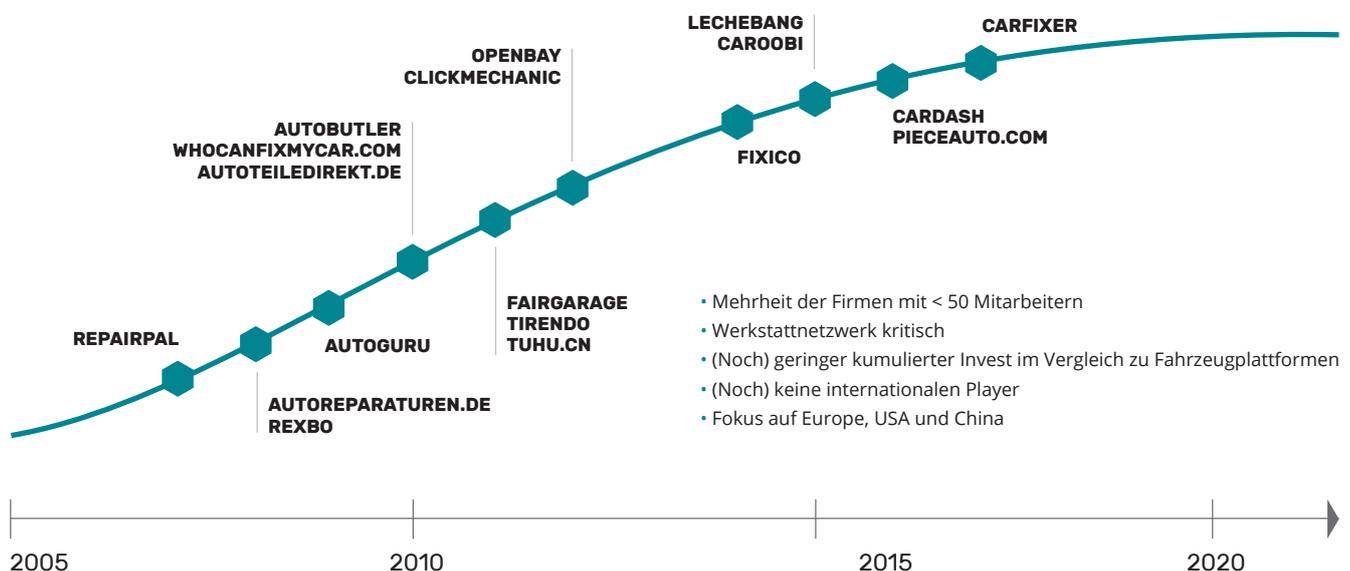
WETTBEWERB NIMMT ZU: NEW KIDS ON THE BLOCK.

Die Stärke der Automobilhersteller sei, so Berylls-Experte Wagner, der direkte und über viele Jahre enge Kontakt zu den Kunden: „Innerhalb der ersten vier Jahre nach dem Kauf eines Neuwagens bleiben die meisten Kunden bei Wartung und Reparaturen dem Automobilhersteller treu.“ Hier gelte es anzusetzen und über die konsequente Nutzung der sich aus der Digitalisierung ergebenden Möglichkeiten die Customer Experience zu verbessern. „So überholt es klingen mag, die Erfüllung von Kundenerwartungen muss im Zentrum des unternehmerischen Handelns stehen. Der eigentliche Schlüssel zum Erfolg liegt aber darin, diese sogar noch zu übertreffen. Und in der Realität kämpfen OEM leider noch mit Ersterem“, sagt Wagner und warnt darüber hinaus: „Der Wettbewerb wird sich verschärfen.“

Denn es kommen immer mehr neue Player, auch branchenfremde, ins Spiel. Sie locken Kunden nicht mehr nur mit vergleichsweise geringen Kosten und Kostentransparenz sondern mit immer mehr attraktiven, weil an echten Kundenbedürfnissen ausgerichteten Dienstleistungen und Angeboten. Spezialisierte Reparaturdienstleister – bestes Beispiel dafür ist Car Glass –, mischen den Markt auf und verdienen in ihren Nischen gutes Geld. Aber auch Online-Plattformen für Werkstätten oder Ersatzteile sind Beispiele für die „new kids on the block“ im Aftersales-Markt. Sie sind First Moover und gelten als Innovationstreiber – auch wenn ihre Marktdurchdringung heute noch gering ist. Aber auch Amazon hat mal klein angefangen und beobachtet auch diesen Markt mit Argusaugen.

DIGITALE PLATTFORMEN FÜR TEILE UND SERVICES NEHMEN AN FAHRT AUF.

Online-Plattformen für Teile und Werkstattleistungen haben über die letzten Jahre an Dynamik gewonnen; bisher jedoch noch stark regional differenziert und mit unterschiedlichsten Geschäftsmodellen - von reinem Vermittler bis hin zu einem Online-Verkäufer.



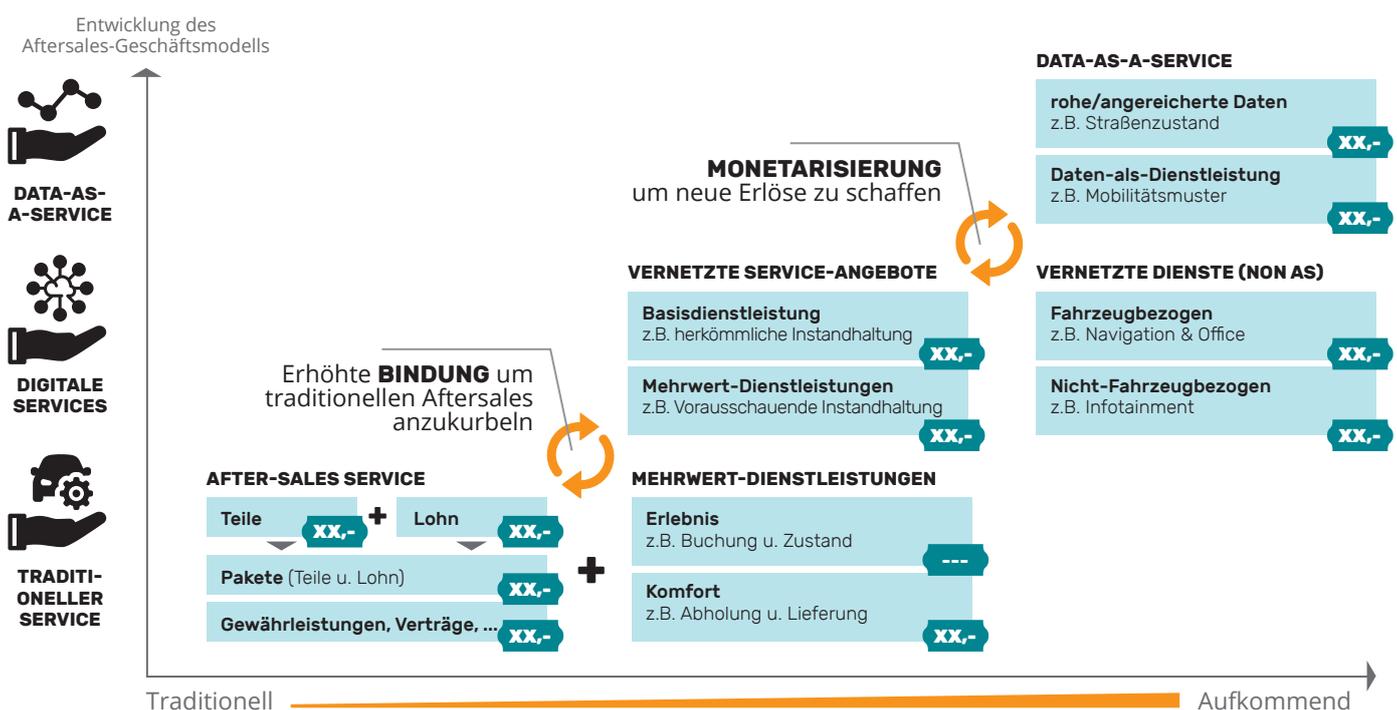
CONNECTED SERVICES: DIE NEUE MACHT IM AS-GESCHÄFT.

Der künftige Erfolg der OEMs im Aftersales-Geschäft – nicht nur in China – wird entscheidend davon abhängen, wie gut es den Automobilherstellern gelingt ihre Neuwagenkäufer und verstärkt auch Gebrauchtwagenkunden an sich zu binden. Die Regel ist einfach: Je zufriedener ein Kunde mit seinem OEM und dessen Leistungsangebot, desto treuer wird er auf dessen Angebote und Dienste auch im Aftersales-Bereich zugreifen.

„Connected Services“ heißt die neue Macht. Das Spektrum der Leistungen, die dem „Connected Customer“ via App auf sein Smartphone oder direkt ins vernetzte Auto vermittelt werden können ist heute schon vielfältig und wird in Zukunft kontinuierlich erweitert werden: Information des Kunden über anstehende Wartungsarbeiten, Online-Terminvereinbarung und Online-Nachverfolgung der Arbeiten in der Werkstatt sowie Hol-, Bring-, Reinigungs- und Express-Service. In einem vernetzten Fahrzeug übermittle das On-Board-Diagnose-System nicht nur Fahrzeugdaten an den OEM, sondern es lässt über das fahrzeugeigene Infotainmentsystem auch den Kunden wissen, wann zum Beispiel der nächste Service ansteht oder ein Verschleißteil ausgetauscht werden sollte. Der Vorteil für den Kunden: Abnutzung und Defekte werden frühzeitig entdeckt, größerer Schaden kann eventuell vermieden werden.

„CONNECTED SERVICES“: DIE NEUE MACHT.

Das Spektrum der Leistungen, die dem „Connected Customer“ via App auf sein Smartphone oder direkt ins vernetzte Auto vermittelt werden können, ist heute schon vielfältig. Sie sind die Basis für neue Erlösmodelle für OEMs.

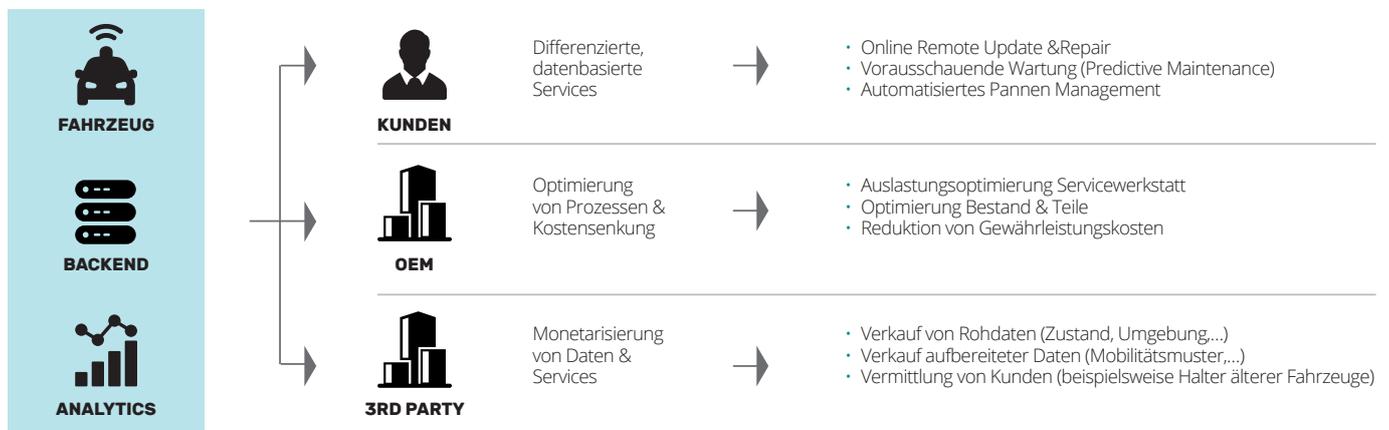


BEST PRACTICE: OEM ALS BESTENS VERNETZTER PARTNER.

„Connected Services“ stärken die Kundenbindung und steigern – sofern kundengerecht gestaltet – die Kundenzufriedenheit. Neue Ansätze, wie Predictive Maintenance oder Fehlerbehebung via Software-Update Over The Air sind vielversprechend. So arbeitet Berylls bei der Entwicklung neuer Konzepte und Serviceangebote auch mit Experten aus Wissenschaft und Forschung zusammen. Neben der erfolgskritischen Digitalisierung der Aftersales-Kernprozesse eröffnen datengetriebene Geschäftsmodelle neue Erlöspotenziale für das Aftersales-Geschäft. Diese Potenziale sind jedoch äußerst kritisch zu hinterfragen: In welcher Form kann und darf aus Kunden- und Fahrzeugdaten ein mehrwertiges Angebot gestaltet werden? Zu welchen Daten werden OEMs überhaupt exklusiven und nur somit monetarisierbaren Zugang haben?

ANWENDUNGSFELDER CONNECTED SERVICES: ES GILT KOSTEN-/NUTZENPOTENZIALE ABZUWÄGEN.

Oft generieren interne Anwendungsfälle, große Effekte und dienen als Pilotprojekte.



Eine perfekte „Customer Journey“, die der OEM dirigiert, könnte so aussehen: Bei einem Unfall sendet das vernetzte Fahrzeug via e-Call die GPS-Daten des Orts und Informationen zum Zustand der Insassen sowie des Fahrzeugs an das Notfallcenter und zugleich an das Händlernetzwerk des OEM; Pannendienst und je nach Schadensbild der Transport des Fahrzeugs in die Werkstatt werden von dort organisiert. Zeitgleich wird per CAR-2-X-COMMUNICATION der nachfolgende Verkehr vor der Unfallstelle gewarnt. Abschließend übernimmt der OEM die komplette Abwicklung aller notwendigen Prozesse bis hin zur Klärung der Versicherungsansprüche des Kunden. Der OEM profiliert sich als bestens vernetzter Partner in der Not.

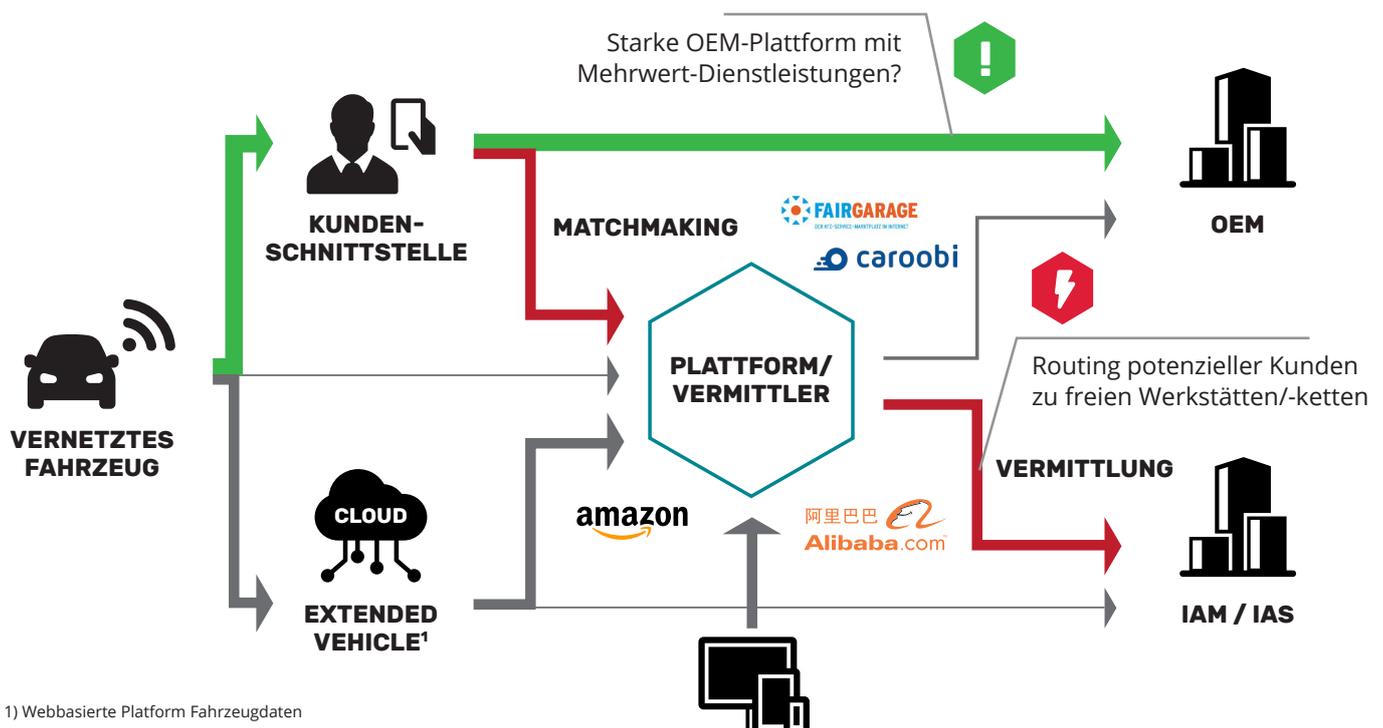
WERKSTATTPORTALE: WANN KOMMT DER DURCHBRUCH?

Onboard-Diagnose-Daten müssen zum Leidwesen der OEM in Zukunft aber auch Dritten, zum Beispiel freien Werkstattportalen, zugänglich gemacht werden. Diese erstellen kundenspezifische Kostenvoranschläge und vermitteln die Autobesitzer an Werkstätten in ihrem Partnernetzwerk. Für OEMs bedeutet dies den Verlust der Kundenschnittstelle.

Die Etablierung eines tragfähigen Plattformkonzeptes für die Vermittlung von Werkstätten ist jedoch nicht einfach. Unter anderem haben Bosch und Autoscout24 ebensolche Portale lanciert – bisher ohne Erfolg. Es ist eine Zwickmühle: Hat der Kunde eine Werkstatt gefunden mit der er zufrieden ist, wird er künftig dort direkt buchen. Erfüllt die empfohlene Werkstatt die Erwartung nicht, nutzt der Kunde auch das Portal nicht mehr. Zeitgleich ist es nicht gelungen eine Vernetzung der Portale mit den Fahrzeugbedarfen mittels sogenannter OBD-Adapter in Fläche zu realisieren. Zu gering ist der Kundennutzen aktuell noch. „Für OEMs dagegen ist der Plattformgedanke erfolgsversprechend: Über die eigene Plattform und eine nahtlose Vernetzung von Diensten können sie ihre Kunden an sich binden – solange sie Herr der Daten bleiben. Gleichzeitig arbeiten jedoch die etablierten Plattformen immer stärker daran kundenrelevante Dienstleistungen anzubieten. So auch Amazon mit seinen „home services“, die bereits heute einfache Leistungen wie Reifenwechsel bequem und einfach vermitteln. Und eines haben diese: „Kundenzugang“, so Jonas Wagner.

MATCHMAKER: NEUE PLAYER IN DER VERNETZTEN AFTERSALES-WELT.

Der Connected Customer mit seinem Connected Car ist sowohl für die OEMs wie auch für branchenfremde Unternehmen, die ins profitable Aftersales-Geschäft einsteigen wollen, eine attraktive Zielgruppe. Der Bessere gewinnt!



1) Webbasierte Plattform Fahrzeugdaten

SHARED MOBILITY: LICHT UND SCHATTEN.

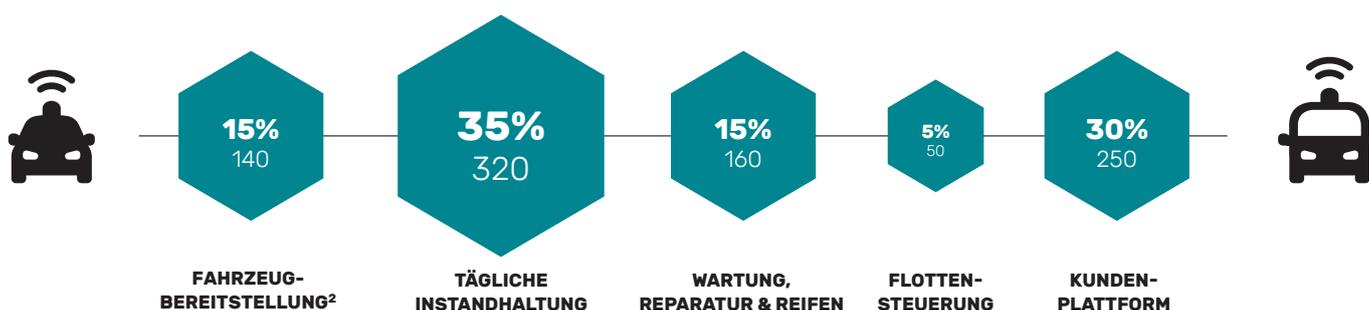
Autonome Shared Mobility-Angebote werden sich neben dem öffentlichen und dem Individualverkehr vor allem in urbanen Räumen etablieren. Die Experten von Berylls rechnen bis 2035 mit einer autonomen Shared Mobility-Flotte von circa 20 Millionen Fahrzeugen in den USA, China und Europa. Das entspricht ungefähr dem 2,5-fachen heutiger Mobilitätsflotten - ohne Berücksichtigung der auch 2035 noch zu erwartenden pilotierten Fahrzeuge.

Die Laufleistung dieser Fahrzeuge wird je nach Stadt und Mobilitätsdienstleistung stark variieren und nach Schätzung von Berylls bei ca. 100.000 km pro Jahr liegen. Alleine hieraus lässt sich ein positiver Ausblick ableiten: der Wartungsbedarf wird weit über jenem privat genutzter Fahrzeuge liegen - mit entsprechenden Erlöspotentialen für OEMs.

Gleichzeitig besteht natürlich die Gefahr der Kannibalisierung privater Fahrzeuge und des damit verbundenen Aftersales-Geschäfts durch Shared Mobility-Angebote. „Inwieweit diese Sorge überhaupt begründet ist, wird sich noch zeigen müssen. Individuelles Mobilitätsverhalten ist komplex und vielschichtig. Der Schritt zur vollständigen Abschaffung des eigenen Fahrzeugs ist sehr sensitiv gegenüber kleinsten Mängeln alternativer Angebote“, sagt Christian Heid, Mobilitätsexperte bei Berylls. Dabei darf man nicht vergessen: durch die Leerfahrten von Shared Mobility-Flotten entstehen zusätzliche Fahrzeugkilometer im System und somit „zusätzliche“ Wartungsbedarfe.

WERTSCHÖPFUNGSSTRUKTUR AUTONOMER MOBILITÄTSDIENSTE¹

Shared Mobility-Geschäftsmodelle fokussieren meist die Kundenplattform – das größte Potenzial liegt jedoch in der täglichen Instandhaltung (USA, China, Europa 2035 in Milliarden Euro p.a.; gerundet auf 5% oder 10 Milliarden Euro).



1) Aggregiert über einzelne Wertschöpfungsaktivitäten und Mobilitätsangebote; Ohne Wertschöpfungsanteile aus Energiebereitstellung

2) Umfasst alle Aktivitäten von der Entwicklung bis zur Versicherung eines Fahrzeugs

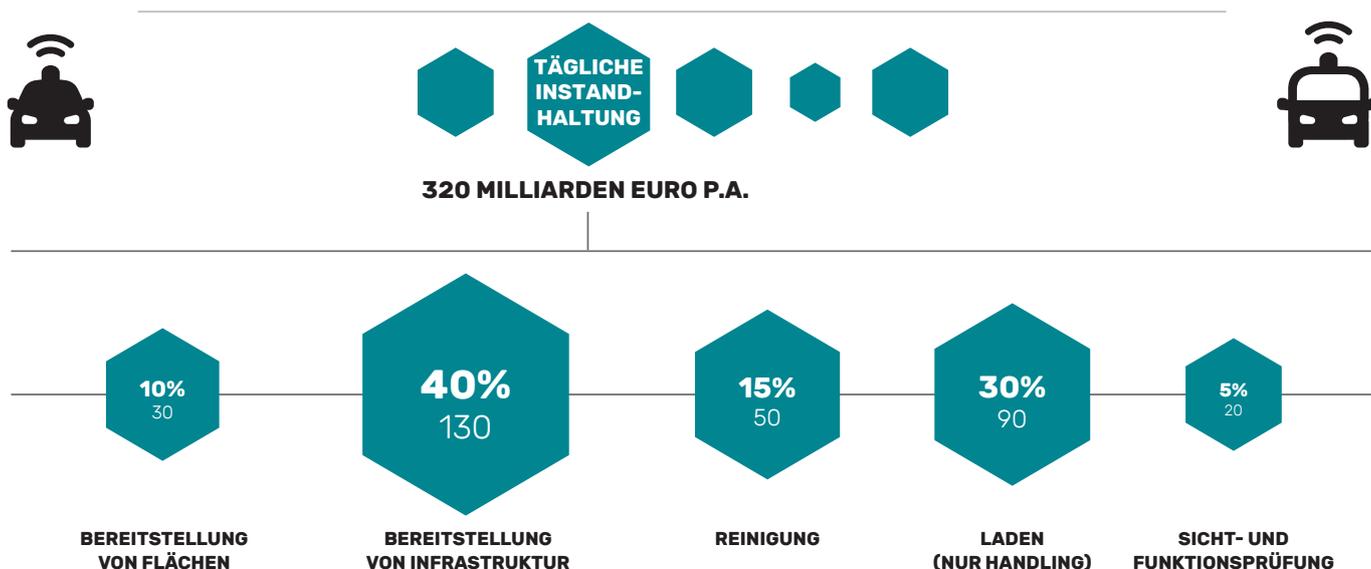
Neben diesen Wartungsbedarfen schlummert aber ein weit größeres Potenzial in ganz neuen Dienstleistungen. Während Mobilitätsdienstleister das Zeitalter autonomer Fahrzeuge herbeisehnen, gilt es vollständigen Ersatz für die heutigen Fahrer zu finden. Denn autonome Fahrsysteme können nur einen Teil der heute durch den Fahrer erbrachten Wertschöpfung substituieren. Die tägliche Innenraum- und regelmäßige Außenreinigung, das Laden von Fahrzeugen, das Parken vor der eigenen Haustüre über Nacht und, je nach Mobilitätsdienst, selbst die Finanzierung und Versicherung des Fahrzeugs finden heute wie selbstverständlich durch den Fahrer statt. Fehlt dieser, braucht es alternative und vor allem professionelle Prozesse und Strukturen.

320 MRD EURO UMSATZ AUS AFTERSALES-NAHEN ANGEBOTEN.

Den Wert aller 2035 entlang der Shared Mobility-Wertschöpfungskette erbrachten Aktivitäten beziffert Berylls auf 920 Milliarden Euro. Auf Grund der hohen Fahrzeuglaufleistungen und unter der Annahme eigens entwickelter Special Purpose Vehicles schrumpft der Wertschöpfungsanteil der OEM-Geschäftsbereiche Sales, Aftersales und Financial Services auf gerade einmal 30% (300 Milliarden Euro). Mit 35% (320 Milliarden Euro) wird ein Großteil der Wertschöpfung in der täglich anfallenden Flotteninstandhaltung entstehen.

320 MILLIARDEN EURO IN DER TÄGLICHEN FLOTTENINSTANDHALTUNG¹.

Auf Bereitstellung von Flächen und Infrastruktur entfallen 160 Milliarden Euro oder 50% der Wertschöpfung (USA, China, Europa 2035 in Milliarden Euro; gerundet auf 5% oder 10 Milliarden Euro)



1) Aggregiert über verschiedene Mobilitätsangebote; Ohnre Wertschöpfungsanteile aus Energiebereitstellung

Aus Sicht von Mobilitätsanbietern stellen alle Vorfälle mit Aftersales-Bezug eine Verminderung der umsatzgenerierenden Betriebszeit dar. Wie bereits heute im Gütertransport wird die Betriebsdauer (Uptime) ein relevanter Profitabilitätshebel sein. Je größer die Shared Mobility-Flotten, umso mehr müssen diese Dienstleistungen nicht nur hohe Prozesseffizienz bieten, sondern sich auch nahtlos in die betrieblichen Erfordernisse von Mobilitätsdienstleistern einfügen.

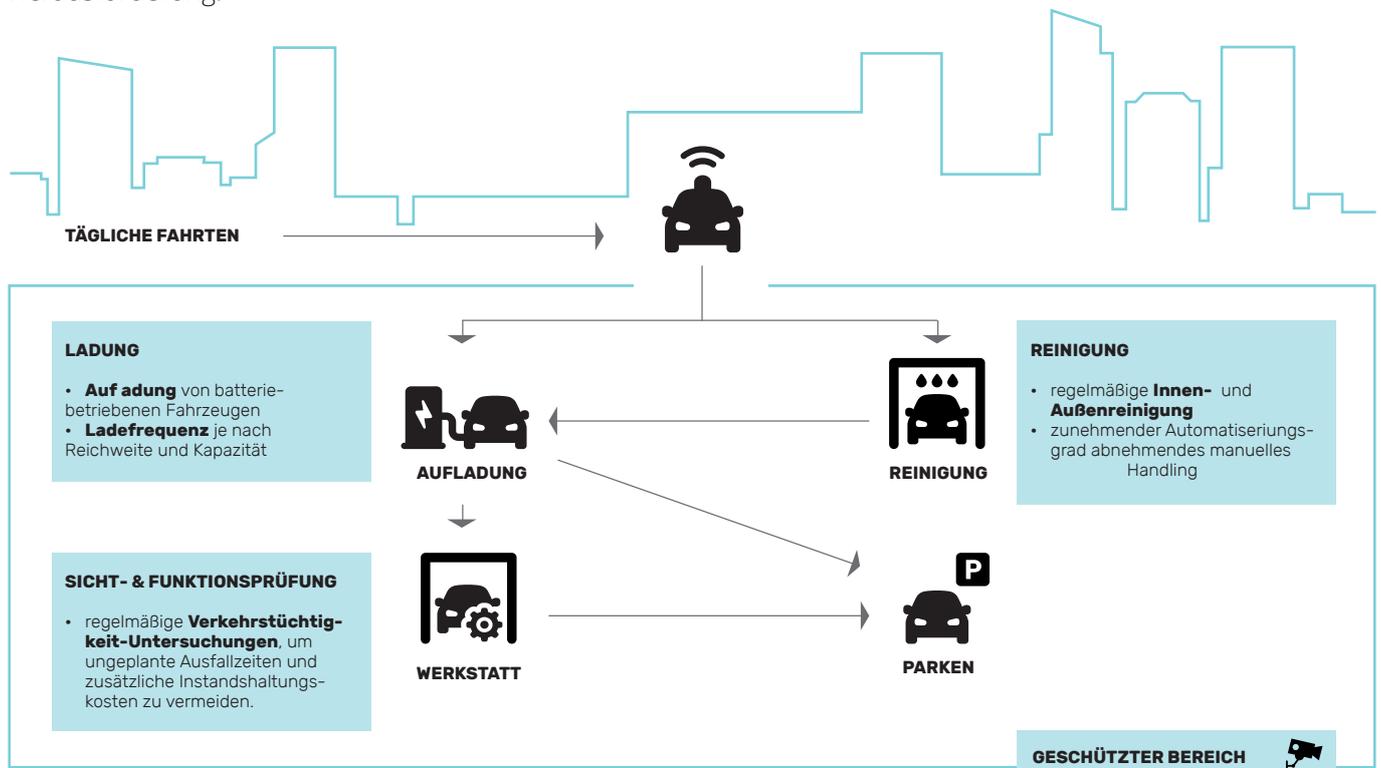
Während die tägliche Flottenwartung für OEMs Neuland darstellt, bilden ihre Retail-Flächen an guten Stadtlagen und das qualifizierte Personal im eigenen Netz ein ausgezeichnetes Fundament für den systematischen Aufbau geeigneter Angebote. „Der eigentliche strategische Vorteil gegenüber potentiellen Wettbewerbern liegt allerdings in der Möglichkeit TCO-optimierte Shared Mobility-Fahrzeuge nicht nur zu entwickeln und zu bauen sondern auch gleich eng mit automatisierten Prozessen und Infrastrukturen zu verzahnen“, so Jonas Wagner. Auf diesem Weg wäre es OEMs möglich zum unerlässlichen Partner von Mobilitätsanbietern aufzusteigen und Wettbewerber wie ISPs hinter sich zu lassen.

Toyota hat die Zeichen der Zeit erkannt und tastet sich in Singapur mit seinem „Total-care Service“ an das Thema heran. Seit Ende 2018 kooperiert Toyota dort mit dem Mobilitätsanbieter Grab und pilotiert sein Angebot mit einer Flotte aus 1.500 Toyota-Fahrzeugen. Das Service-Paket umfasst Leistungen wie Flottenmanagement, Versicherungen und Wartung – basierend auf der Auswertung realer Fahrzeugdaten.

Die Zukunftsvision müssen jedoch hoch-automatisierte Hubs sein in denen Shared-Mobility-Flotten kostengünstig gewaschen, geladen und optimal für den reibungslosen Betrieb unterhalten sowie geparkt werden. „Gerade die Aufbewahrung der Fahrzeuge über Nacht mag zunächst nach einer Nichtigkeit klingen. Standflächen für mehrere Tausend Fahrzeuge werden aber in Großstädten schnell zu einer logistischen Herausforderung mit starken Implikationen für die gesamte Profitabilität des Mobilitätsangebots“, so Christian Heid. Die Anbindung der Ladeinfrastruktur eines solchen Hubs an das öffentliche Stromnetz erschwert die Standortsuche zusätzlich. Lösungen außerhalb professionell organisierter Abläufe, wie zum Beispiel die Nutzung öffentlicher Ladeinfrastrukturen und „Laternenparken“ mögen heute noch Realität sein. Bei mehreren Millionen kommerziell betriebenen Fahrzeugen auf den Straßen unserer Städte wird der Regulierungsdruck aber enorm steigen.

AUTONOME AUTOS BRAUCHEN AUTOMATISIERTE HUBS: FLÄCHEN FÜR TAUSENDE FAHRZEUGE NÖTIG.

Shared-Mobility Flotten müssen kostengünstig gereinigt, geladen und geparkt werden, in Metropolen eine logistische Herausforderung.



1) vollautomatisiertes Fahrzeug

Wer von diesem Umsatzpotenzial profitiert ist bisher noch unbestimmt. Die Landkarte möglicher Betreiber für die notwendigen Dienstleistungen ist sehr heterogen. Eine schnelle Evaluierung möglicher Positionierungen der OEMs ist notwendig, da sich viele Anbieter bereits in Stellung bringen.

BERYLLS ACTION PLAN: WO ANSETZEN, WAS TUN?

1

Connected Customer: Kundenorientierung ganzheitlich schärfen und ein durchgängiges Kundenerlebnis etablieren.

Beispielsweise durch personalisierte Serviceangebote, von der Terminvereinbarung bis zur Online-Zahlungsabwicklung sowie speziellen Kundenbindungs-Programmen, z.B. ältere Fahrzeuge.

2

Connected Car: Sicherung des direkten Zugriffs auf Daten und Kundeninformationen („First-to-know“ & „First-to-act“).

Beispielsweise durch Aufbau digitaler Plattformen, ggf. auch „disruptive“ Konzepte wagen, z.B. Multi-Brand-Serviceplattformen.

3

Big Data / Künstliche Intelligenz: Mehrwert schaffen durch innovative, effiziente Dienste für Kunden und vor allem in der eigenen Organisation.

Beispielsweise durch innovative Erlösmodelle, wie z.B. prädiktive Services oder Connected-Fleet-Management oder Optimierung von Abläufen in Logistik und Werkstatt.

4

Elektromobilität: Vorausschauend agieren um den Umsatzrückgang abzufedern und neue Erlöspotenziale zu erschließen.

Beispielsweise durch Restrukturierung des Service-Netzwerkes und stärkere Fokussierung auf B2B-Kunden (z.B. durch Aufbau von „Automated Service Factories“).

5

Mobility-Services & Automatisiertes Fahren: Aufbau speziell auf Shared-Mobility-Flotten ausgerichteter Angebote und Dienstleistungen.

Beispielsweise vollständige Integration von TCO-optimierten SPVs mit Hub-Infrastruktur und hoch-automatisierten Hub-Prozessen.

Es ist Zeit zu handeln: die Disruption durch diese CASE-Technologien wird in urbanen Ballungsräumen bald spürbar werden. Es gilt darauf vorbereitet zu sein!

BERYLLS STRATEGY ADVISORS.

IHRE ANSPRECHPARTNER



Jonas Wagner
Partner
jonas.wagner@berylls.com



Christian Heid
Principal
christian.heid@berylls.com

Berylls Strategy Advisors ist eine auf die Automobilindustrie spezialisierte Top-Managementberatung mit Büros in München und Berlin, in China, in Großbritannien, in der Schweiz, in Südkorea und in den USA.

Gemeinsam mit Automobilherstellern, Automobilzulieferern, Mobilitätsdienstleistern, Ausrüstern sowie Investoren arbeiten die Strategieberater und das zugehörige Expertennetzwerk an Antworten zu den zentralen Herausforderungen der Automobilindustrie. Im Fokus stehen dabei besonders Innovations- und Wachstumsstrategien, Begleitung von Mergers & Acquisitions, Organisationsentwicklung und Transformation sowie Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Zusätzlich arbeiten Experten bei Berylls Digital Ventures gemeinsam mit den Kunden an maßgeschneiderten Lösungen, um die Geschäftsmodelle von OEMs, Zulieferern und Entwicklungsdienstleistern zu digitalisieren und zu transformieren.

Die Berylls Beratungsteams zeichnen sich durch langjährige Erfahrung, fundiertes Wissen sowie innovative Lösungskompetenz und unternehmerisches Denken aus. Gemeinsam mit seinen spezialisierten Kooperationspartnern verfügt Berylls über tiefes technologisches Know-how, breites Marktverständnis und leistungsfähige Netzwerke zur Entwicklung umsetzungsstarker Lösungen.

t +49 89 710 410 400

info@berylls.com



BERYLLS.COM