

Broesamle, Simon; Henkel, Sven

Article

"Wo hört IT auf, und wo fängt Mobilität an?"

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Broesamle, Simon; Henkel, Sven (2019) : "Wo hört IT auf, und wo fängt Mobilität an?", Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 36, Iss. 3, pp. 6-10

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/279623>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



3 | 2019 **SCHWERPUNKT** Mobilität & IT • Motive des Konsums von Elektromobilität • Mobilitätskonzepte für Metropolen • Optimierung von Marketingmassnahmen in der Flugbranche **KOMMENTAR** Prozessuale Betrachtungsweisen von Angebot und Positionierung führen zu effektiveren Ergebnissen **SPEKTRUM** Digitalisierung des Pricing am PoS • Best Practise der Customer Journey • Holistischer Anspruch an das Channel-Management

www.marketing-review.ch



Insight Mobility

„Wo hört IT auf, und wo fängt Mobilität an?“

Mit veränderten Möglichkeiten und Bedürfnissen an die Mobilität verändern sich auch Geschäftsmodelle und hiermit die Kundenbeziehungen. Dr. Simon Broesamle beschreibt, an welchen Stellen weiter gedacht werden muss und wohin die Reise gehen wird.

Das Interview führt Prof. Dr. Sven Henkel, Head of Research Area Automotive and Mobility an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht gGmbH

**Dr. Simon Broesamle**Chief Customer Officer,
ReachNow USASimon.Broesamle@team.reachnow.com
www.reachnow.com

Herr Dr. Broesamle, Diesel-Gate in Deutschland, Brexit in England, staatliche Kontrolle in China ... Ist Seattle derzeit so etwas wie die Insel der Glückseligkeit für Automanager?

Im Gegenteil, der Westen der USA führt uns täglich vor Augen, wie man den Wandel gestaltet und mit Unsicherheit umgeht. Man kann nicht für alle Eventualitäten vorausplanen – das geht in der heutigen Zeit nicht mehr, es geht vielmehr darum, Rahmenbedingungen zu schaffen, dass man flexibel reagieren kann – und Trial und Error ist nicht nur akzeptiert, es ist gewünscht. In Seattle wird diese Haltung gelebt. Die Stadt gehört zu den am schnellsten wachsenden Metropolen Amerikas, Firmen wie Amazon, Microsoft, Starbucks, aber auch Boeing haben hier ihren Hauptsitz. Sie ziehen jedes Jahr Tausende

junger, gut ausgebildeter Menschen an, die sich mit der Verkehrsproblematik auseinandersetzen und ihre vielfältigen Kompetenzen einbringen, um diese zu lösen. Das schafft Wohlstand, aber auch eine Generation an Verbrauchern und Angestellten, die sehr anspruchsvoll und progressiv ist – diesem Anspruch müssen wir gerecht werden.

Will heissen, was das Silicon Valley für die IT-Industrie, ist Seattle für die Mobilität? Das dürften viele Ihrer Wettbewerber mit Innovationsstandorten in Kalifornien anders sehen.

Das würde ich nicht so trennscharf sehen. Wo hört IT auf, und wo fängt Mobilität an? Das Spannende an der neuen Mobilität ist, dass es nicht ausreicht, nur die „User Experience“ auf den mobilen Endgeräten zu meistern (wie z.B. Spotify, Netflix als klassische

Plattformen), sondern man muss auch den „offline“-Aspekt (z.B. die Verfügbarkeit, Sauberkeit von Fahrzeugen oder auch die Freundlichkeit von Fahrern) im Griff haben. Hier ist die Wettbewerbssituation in Seattle tatsächlich enorm – neben Uber/Lyft, Car2Go, ReachNow gibt es neuerdings auch Lime, die 2017 als Bikeshare-Firma gestartet sind (mit sehr niedrigen Kundenakquisitionskosten) und nun auch Carsharing anbieten. Der Trend geht eindeutig zum integrierten Anbieter, der aus einer Hand viele „Use Cases“ anbietet. Auch hier ist Amazon ein gutes Beispiel – gestartet als Buchhandel, hat man nun ein komplettes Ökosystem für fast alle Bedürfnisse.

Klingt verlockend. Unterlaufen Sie damit aber nicht den eigentlichen Unternehmenszweck Ihrer Muttergesellschaft, der BMW-Gruppe, Autos in möglichst grosser Menge zu verkaufen?

Wenn Sie sich die grossen Metropolen dieser Welt anschauen, dann kann die Lösung nicht sein, einfach mehr Autos zu verkaufen. Nehmen Sie Mexico City als Beispiel, dort verbringen Menschen 5 Wochen jedes Jahr im Stau, es gibt im Schnitt weniger als 30 Tage mit akzeptabler Luftqualität und das ist kein Einzelfall. Hier bedarf es einer intelligenten Vernetzung komplementärer und elektrischer Mobilitätsangebote und der faktischen Reduktion von Fahrzeugen in Ballungsgebieten, um diese als attraktive Lebens- und Ar-

beitsräume zu erhalten. Wir müssen hier Partner der Städte sein und unseren Beitrag leisten. Das heisst für die Automobilhersteller, dass sich das Geschäftsmodell anpassen wird – man muss zum Mobilitätsanbieter werden. Die relevante „Währung“ wird nicht mehr nur „verkaufte Autos“, sondern immer mehr „verkaufte Meilen“ sein. Das heisst aber auch, dass man weiterhin emotionale Produkte baut, die aber intensiver und flexibler genutzt werden können. Hieraus ergeben sich höhere Anforderungen an die Qualität und das Ausstattungs-niveau der Fahrzeuge – gerade bei geteilten Fahrzeugen ist es entscheidend, dass man das Erlebnis personalisieren kann – idealerweise fühlt sich jeder geteilte BMW oder MINI an wie mein eigener. Wenn meine Sitz-einstellungen, Playlists, Telefonver-bindungen, Fahrziele und die Innen-raumtemperatur automatisch einge-stellt sind, wenn ich in ein Carsharing-Fahrzeug steige, dann kommt das dem eigenen Wagen schon recht nahe.

Das leuchtet ein! Wenn es Ihr Ziel ist, gut ausgestattete Fahrzeuge zu verkaufen: Wozu braucht es dann DriveNow und die Zusammenführung mit Car2Go. Beide verdienen nicht wirklich Geld.

Als Automobilhersteller hat man oft nur eine indirekte Beziehung zum End-kunden, da die eigentliche Kundenin-teraktion über den Händler stattfindet.

„Ich bin fest davon überzeugt, dass unabhängig von der Industrie und des Geschäftsmodells das Kundenerlebnis der kritische Erfolgsfaktor ist.“

Bei den Mobilitätsdienstleistungen ist das anders – Car2Go und DriveNow haben zusammen 4 Millionen Kunden in knapp 30 Städten, die fleissig das Produkt Freefloating Carsharing nutzen (d.h. der Kunde kann jederzeit ein freies Fahrzeug nutzen und irgendwo anders im Geschäftsgebiet wieder abstellen – gezahlt wird pro Minute – Steuer, Versicherung, Benzin und Par-ken sind inkludiert). Über das Smart-phone oder E-Mail steht man in direktem Kontakt mit den Kunden und da man so das Kundenverhalten und die Bedürfnisse kennt, kann man viel bes-ere und relevantere Angebote machen.

Diese direkte Service- und Kun-denorientierung ist ein wichtiger Bau-stein im Wandel des Geschäftsmodells der Automobilhersteller. Durch das Joint Venture zwischen Daimler und BMW im Bereich Mobilitätsdienstleis-tungen entsteht ein einmaliges Kon-strukt, das weit über Carsharing hinaus-geht, und auch die Bereiche Ridehai-

ling, Charging und Parking sowie An-bindung des öffentlichen Personen-nahverkehrs ermöglicht.

Das setzt voraus, dass Ihre Kunden auch wirklich gewillt sind, ihr Fahrzeug zu teilen. Gerade in Ihrem Heimatmarkt Deutschland teilt man das geliebte Auto allerdings nach wie vor ungern.

Keine Angst. Wer sein Auto liebt und nicht teilen möchte, wird auch zukünf-tig bei BMW mit offenen Armen emp-fangen und findet hochemotionale Pro-dukte, die pure Freude am Fahren ver-mitteln. Wir müssen uns aber auch der Tatsache stellen, dass viele Menschen in urbanen Räumen den mit dem Autobe-sitz verbundenen Aufwand nicht mehr auf sich nehmen möchten. Diese Men-schen wollen Freude am Fahren, egal wo sie sind und was sie vorhaben. Ide-alerweise begleiten wir Menschen durch verschiedene Lebensphasen – wenn Sie Anfang 20 sind und in Berlin Mitte le-ben und in einem Start-up arbeiten, dann sind Sharing-Angebote von Fahr-rädern und Autos absolut relevant. Wenn wir diese Menschen mit emotio-nalen Produkten von BMW/MINI be-geistern können, dann ist dies sicher kein Nachteil, wenn er 20 Jahre später mit seiner Familie aufs Land zieht und einen sportlichen Kombi fahren möchte.

Lassen Sie uns noch einmal zum Kerngeschäft eines Automobilherstellers kommen: Tesla gilt



trotz Produktionsschwierigkeiten und Führungsausfällen für viele als Nonplusultra der Branche. Nun kommen auch noch politische und gesellschaftliche Unwegsamkeiten auf. Ist die europäische Autoindustrie ein Auslaufmodell ohne Chancen auf Erfolg?

Wettbewerb ist immer gut und anspornend – Tesla gibt viele spannende Impulse, von denen wir einige aufgreifen und mittels unserer Stärken weiterentwickeln sollten. Es ist ungemein spannend zu sehen, was einfacher sein wird – einem Softwareunternehmen wie Tesla skalierbares und profitables Autobauen und Verkaufen beizubringen oder einem etablierten, profitablen Automobilkonzern das Denken und Handeln einer „Tech Company“.

Dabei denke ich nicht nur an die Elektrifizierung an sich, wo sich enorm viel tun wird bei den europäischen Herstellern. Interessant ist beispielsweise die cloudbasierte Bereitstellung von Fahrzeugfunktionen, die man für einen bestimmten Zeitraum in Anspruch nehmen kann oder auch die gesamte User Experience vor, während und nach der Fahrt.

Die OEMs sollten aber ihre Kernkompetenzen nicht unter den Scheffel stellen. Wir können hervorragende Autos in grosser Zahl mit überdurchschnittlicher Qualität und Sicherheit für den Massenmarkt produzieren und unternehmensseitig skalieren. Ein breites Netz an Servicestationen ist zu-

dem sehr wichtig, falls es doch mal ein Problem gibt.

Dazu kommt noch der Aspekt des autonomen Fahrens – das sind sehr komplexe Vorgänge, die ein tiefes Verständnis der Fahrzeugarchitektur und des Zusammenspiels von Hard- und Software voraussetzen. Hier liegt eine grosse Stärke der OEMs.

Das Thema Kundenerlebnis ist aus Ihrer Sicht erfolgsentscheidend. Was können wir hier von anderen Industrien lernen?

Ich bin fest davon überzeugt, dass unabhängig von der Industrie und des Geschäftsmodells das Kundenerlebnis der kritische Erfolgsfaktor ist. Das ist ja nichts Neues – schon vor Jahrzehnten war derjenige Gemüsehändler, Schneider, Friseur oder Apotheker erfolgreicher, der besser mit den Kunden umgegangen ist und dadurch weiterempfohlen wurde.

Im digitalen Zeitalter ist der Wettbewerb in diesem Bereich härter, transparenter und globaler. Hier können wir sehr viel von den Amerikanern lernen. Die etwas angestaubte und überbemühte „Customer First“-Mentalität der 80er-/90er-Jahre hat ihren Weg aufs Smartphone gefunden.

Firmen wie Amazon, Starbucks, Netflix, Uber haben sich nicht durch die Produktsubstanz durchgesetzt, sondern durch ein exzellentes Kundenerlebnis, das oftmals ohne telefonischen Kontakt funktioniert. Vor einigen Wochen habe ich bei Uber Eats

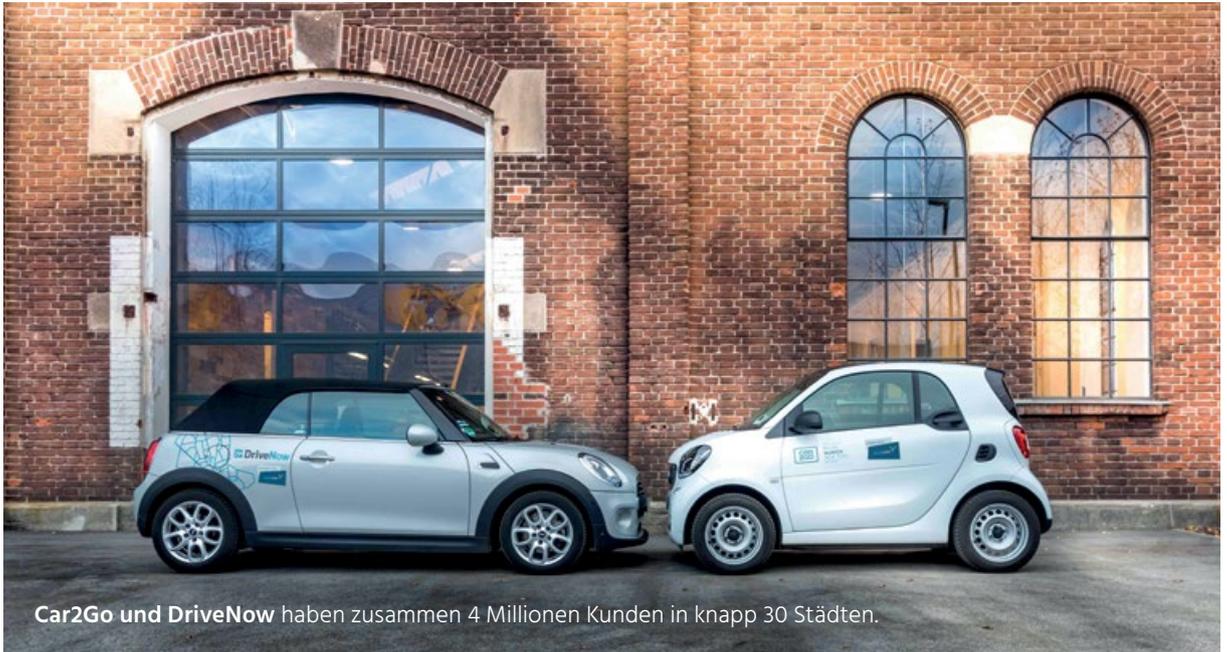
(Lieferservice von Uber) Essen für ein paar Kollegen bestellt – statt 5 Burgern kamen leider nur 4 an. Das waren ein paar Clicks in der App und ein Bild von der fehlerhaften Bestellung – innerhalb von ein paar Minuten hatte ich die Wahl einer neuen Bestellung oder einer Gutschrift der gesamten Bestellung – wir haben das Geld genommen, die Burger geteilt und die Geschichte am nächsten Tag dem ganzen Büro erzählt.

Legt der Kunde hier nicht unbewusst andere Masstäbe für junge versus traditionelle Marken an? Anders gefragt: Hätten Sie einer Marke wie BMW diese Ungenauigkeit nachgesehen?

Die automobilen Premiumhersteller verfügen über sehr starke Markkerne und Identitäten, die Innovation, Zuverlässigkeit aber auch Dynamik, Sportlichkeit und Nachhaltigkeit vermitteln. Diese Werte müssen an jedem Kundenkontaktpunkt erlebbar gemacht werden. Der Kunde, der Freude beim Fahren gewohnt ist, möchte auch beim Autokauf und Service BMW erleben. Damit aber nicht genug. Er möchte an-

Die Autostadt Seattle gehört zu den am schnellsten wachsenden Metropolen Amerikas.





Car2Go und DriveNow haben zusammen 4 Millionen Kunden in knapp 30 Städten.

deren BMW-Fahrern begegnen, sich über Fahrerlebnisse austauschen und mit Gleichgesinnten Freude erleben. Hierzu braucht es ein inspirierendes Umfeld, in dem sich Menschen gerne begegnen und dabei quasi nebenbei in Kontakt mit der Marke kommen.

Ein Thema, das mich in der Forschung aktuell umtreibt, ist die Entwicklung von Mobilitätslösungen für Unternehmen (Corporate Mobility). Welchen Beitrag kann ReachNow hier leisten bzw. sehen Sie hier einen Markt für ReachNow?

Das ist ein ganz wichtiges und vielfältiges Thema. Die Zahl der Pendler nimmt stetig zu – gerade nach der Familiengründung ziehen viele aus der Stadt in die Vororte und müssen dann zum Arbeitgeber pendeln. Die Frage ist: Wie können Städte, Arbeitgeber und Anbieter von Mobilitätsdienstleistungen zusammenarbeiten, um Stau zu reduzieren und das Pendeln angenehmer und bezahlbar zu machen? Der Lösungsraum ist breit – neben effizienteren und elektrischen Fahrzeugen sowie dedizierten Flotten für Mitarbeiter zum Teilen, die zwischen Standorten genutzt werden können – schwebt uns

eine multimodale Lösung vor: Die Mitarbeiterin nutzt eine Applikation, über die sie alle Angebote vom öffentlichen Nahverkehr, Carsharing, Fahrräder, Taxi etc. nutzen kann. Wenn der Arbeitgeber dann noch ein monatliches

„Im digitalen Zeitalter ist der Wettbewerb härter, transparenter und globaler.“

Mobilitätsbudget in der App zur Verfügung stellt, dann kann die Mitarbeiterin frei entscheiden, wann sie welchen Dienst nutzen möchte. Das ist eine gute und nachhaltige Lösung.

Zum Abschluss noch ein Blick in die Zukunft. Welche Rolle wird Autonomous Ridehailing zukünftig spielen?

Autonome Fahrzeuge werden unsere Gesellschaft massiv und nachdrücklich verändern. Sobald kein Fahrer mehr nötig ist, gibt es keinen Unterschied mehr zwischen Ridehailing und Carsharing – in beiden Fällen fährt die Maschine.

Das ist ein enormes technisches, aber auch rechtliches Unterfangen, das auch viel mit Vertrauen zu tun hat. Welchem Anbieter werden Sie so vertrauen, dass Sie ihm Ihr Kind für die autonome Fahrt in den Kindergarten anvertrauen? Bis die Technologie so weit ist, dass man in allen relevanten Märkten und Städten ein flächendeckendes Angebot vorfindet, werden noch einige Jahre vergehen. Anfänglich wird man den Einsatz auf der Autobahn sehen, da dies insgesamt einfacher ist als in der Innenstadt von Barcelona nach einem Fußballspiel. Sukzessive wird man dann in die Städte gehen, wobei hier der jeweilige Gesetzgeber ein wichtiger Partner sein wird. Wir müssen jedoch weiter denken – nur das Ersetzen der Fahrer durch die Maschine reduziert ja nicht das Verkehrsaufkommen. Man muss durch intelligente Optimierung von Angebot und Nachfrage die Auslastung erhöhen – nur so wird das Verkehrsaufkommen reduziert.

Das wird eine gute Sache, die, richtig ausgeführt, das Leben einfacher und angenehmer machen kann. Es wird aber noch ein Weilchen dauern.

Herr Dr. Broesamle, ich danke Ihnen für das Gespräch.

