

Tobias Göbbel, Kai Rippe, Sven Holzapfel

Digital Automotive Index 2015 – 20 OEMs im Test: Digitalisierung in der Automobilindustrie

Es wird Zeit, einen Gang
hochzuschalten. Jetzt.

„Die alles entscheidende Frage lautet: Wie schaffen wir es auf Dauer, disruptive Veränderungen selbst zu treiben und nicht Getriebener der Digitalisierung zu sein?“ (Dr. Dieter Zetsche, Vorsitzender des Vorstands der Daimler AG, 2015)

Der Automotive-Sektor steht unter Digitalisierungsdruck. Insbesondere bei jungen Zielgruppen existiert eine „Digital or Out“-Mentalität, und neue Wettbewerber drängen in den Markt. Google und Co. setzen als digitale Vorreiter neue Maßstäbe an Accessibility, Konnektivität und Usability. Laut Wall Street Journal will Apple spätestens 2019 sogar mit einem eigenen Auto an den Start. Während OEMs noch über den richtigen Antrieb diskutieren, bietet „Uber“ eine neue Freiheit im Zugang zu Mobilität. Die Zulieferer sind ebenfalls immer stärker an digitaler Vernetzung interessiert und bauen mit innovativen Must-have-Leistungen zusätzlichen Digitalisierungsdruck auf. Die zunehmende Markendominanz von Apple, Microsoft und Google im Auto kann sogar so weit führen, dass sich OEMs

irgendwann selbst zum Zulieferer für diese Digital Player entwickeln (s. Abb. 1).

Dem digitalen Druck begegnen OEMs heute mit den unterschiedlichsten Aktivitäten. Es werden verstärkt „Digital Innovation Labs“ etabliert, digitale Anwendungen in die Fahrzeuge integriert und Cross-Channel-Initiativen aus dem Boden gestampft. Gute Ansätze, aber allesamt noch zu oberflächlich. Eine ganzheitliche und integrierte Digitalstrategie entlang der kompletten Wertschöpfungskette fehlt bei fast allen. Genauso wie Antworten auf die Fragen, wie digitale Innovationen in die Konzernstrukturen überführt werden, die eigene Dachmarke digital aufgeladen wird oder wie man digitale Geschäftsmodelle, Kundendaten und Services monetarisiert. Hier überlassen

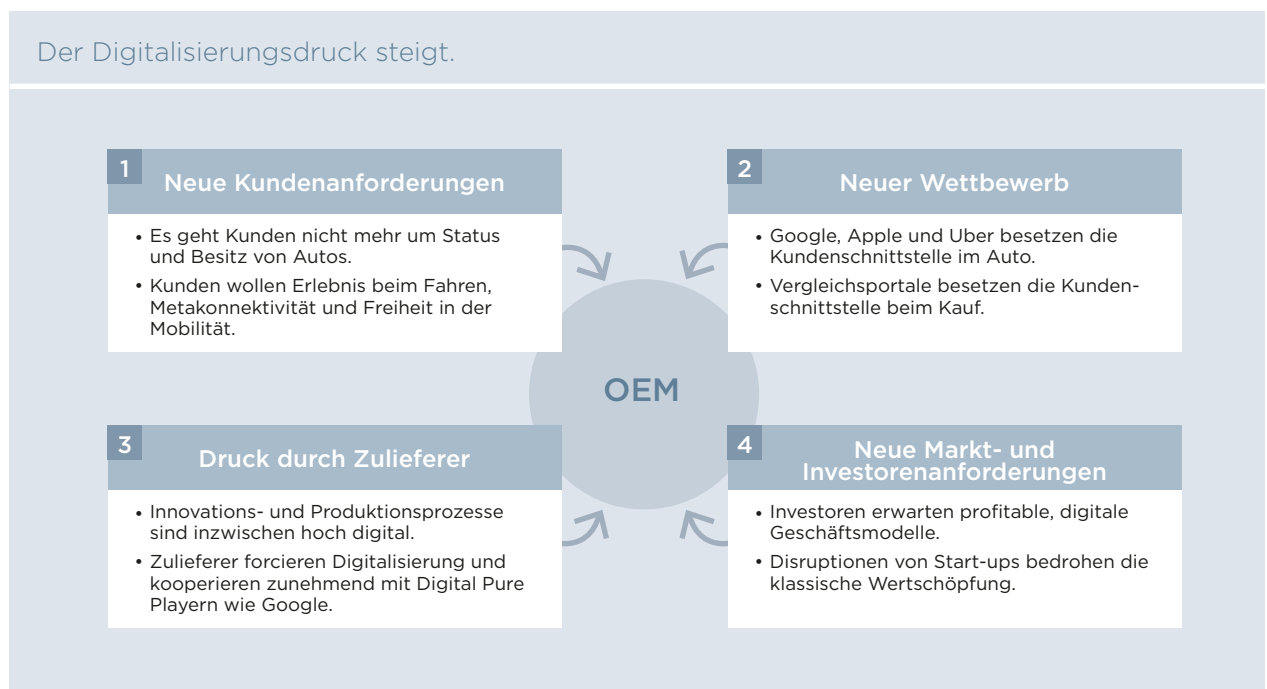


Abbildung 1: Der Digitalisierungsdruck steigt.

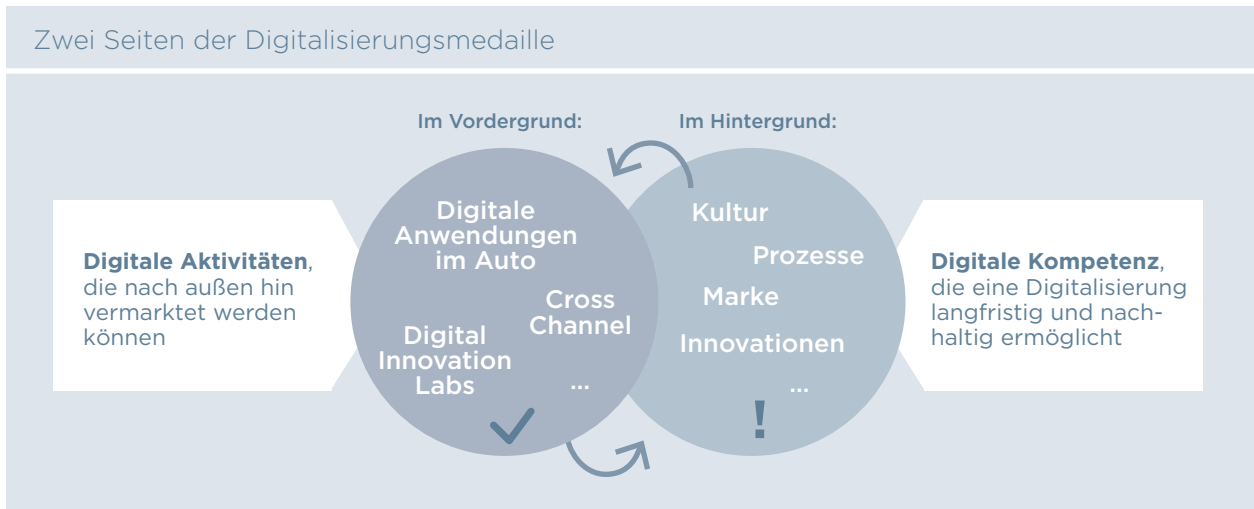


Abbildung 2: Zwei Seiten der Digitalisierungsmedaille

OEMs den neuen digitalen Playern das Feld fast kampflos. Zu sehr fehlt zurzeit noch eine flächendeckende digitale Kompetenz, was allerdings nie-

manden davon abhält, sich an der Diskussion um die digitale Zukunft der Automobilwirtschaft zu beteiligen (s. Abb. 2).

Alle sprechen über das Thema Digitalisierung, aber niemand kommt dabei zum Wesentlichen: Was braucht ein OEM eigentlich konkret, um dem steigenden Digitalisierungsdruck sinnvoll zu begegnen?

Zum Thema Digitalisierung haben alle eine Meinung. Jeder kennt die neuesten Trends und kann allgemeingültige Vor- und Nachteile oder branchenspezifische Chancen und Risiken nennen. Aber niemand spricht über konkrete und unternehmensindividuelle Stellhebel. Dazu zählen folgende Kernfragen:

- Wie kann ich eine ganzheitliche Digitalstrategie konsistent in der Organisation umsetzen?
- Was genau brauchen und wünschen sich meine Kunden, Zulieferer und Investoren?

- Wo sind meine konkreten digitalen Defizite in den Wertschöpfungsstufen, und wie kann ich diese beheben?
- Was mache ich im Wettbewerbsvergleich heute bereits sehr gut, und woran muss ich zukünftig verstärkt arbeiten?
- Welche digitalen Kompetenzen sollte ich in Zukunft aufbauen?

Die Digital-Automotive-Index-Studie hat sich diese Fragen stellvertretend für 20 OEMs in Deutschland gestellt und die Antworten auf diese Fragen in einem Ranking konsolidiert.

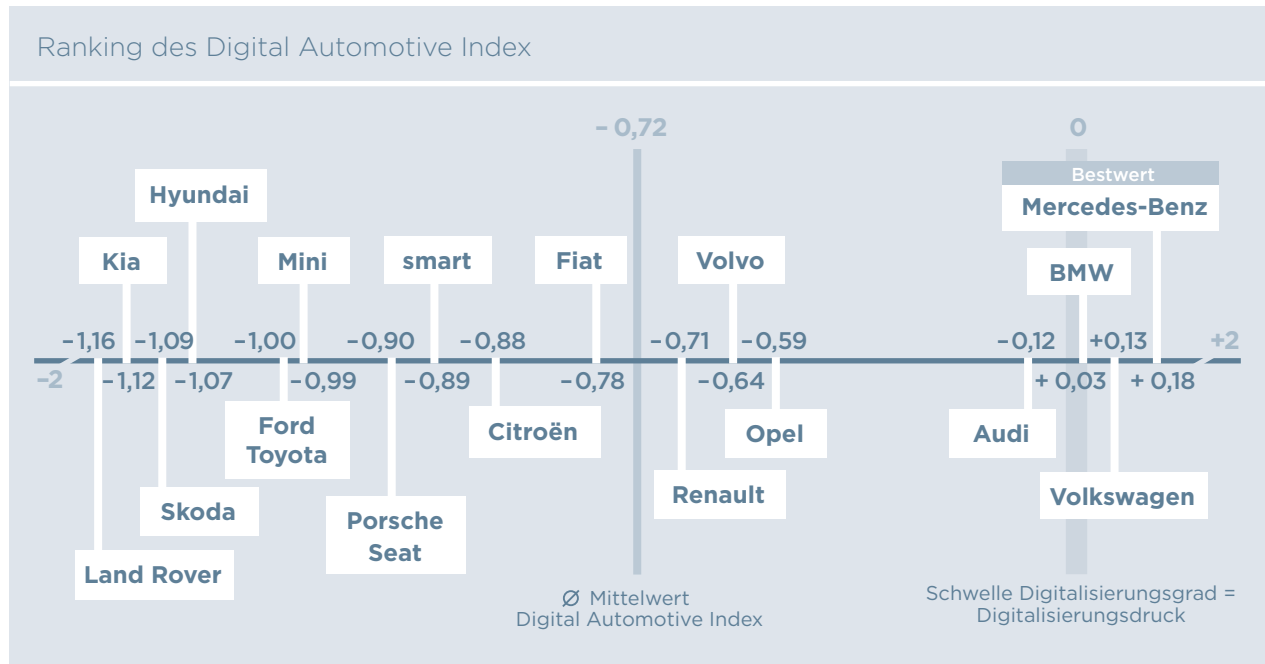


Abbildung 3: Ranking des Digital Automotive Index

17 von 20 (85 %) der untersuchten OEMs können heute dem Druck der Digitalisierung nicht gerecht werden

Der Digital Automotive Index beschreibt, wie es aktuell um die Digitalisierung der 20 führenden Automobilhersteller in Deutschland bestellt ist. Abbildung 3 zeigt die Resultate, die sich für jeden OEM aus dem Vergleich von individuellem Digitalisierungsgrad und individuellem Digitalisierungsdruck ergeben. Dafür wurden ca. 70 Indikatoren je

Automobilhersteller analysiert. Damit ist der Digital Automotive Index ein Maßstab dafür, wie gut digitale Erwartungen von außen tatsächlich intern bereits erfüllt werden.

Zentrales Ergebnis der Studie ist, dass nur drei von 20 OEMs den Anforderungen der Stakeholder knapp gerecht werden.

Nur Mercedes-Benz, VW und BMW können die Erwartungen an die Digitalisierung erfüllen

Der Vergleich von digitalen Anforderungen mit der eigenen digitalen Leistungsfähigkeit macht deutlich, wie hoch mittlerweile der Handlungsdruck geworden ist. Die Ausrichtung der Strategie und der Personalführung auf die Digitalisierung kann

als Sorgenkind der meisten automobilen Markenhersteller bezeichnet werden. Doch gerade die strategische Verankerung von Digitalisierung ist maßgeblich für die langfristige Überführung von analogen Prozessen, Produkten und Leistungen in

die digitale Welt. Bei der Digitalisierung von Produkten und der Umsetzung innovativer Produktlösungen haben die Player anderer Branchen gegenüber den OEMs teilweise deutlich an Vorsprung gewonnen. Markenführung und eine Anreicherung mit digitalen Markenwerten sind nirgendwo vollumfänglich ausgeprägt. Viele Digitalisierungsmaß-

nahmen und -ansätze kommen bei den Kunden gar nicht an oder sind kaum nutzenstiftend. Die Implementierung digitaler Vertriebskanäle und Services scheint hingegen bei allen bereits auf der Agenda zu stehen. Hier besteht, aus der Vogelperspektive betrachtet, der geringste weiterführende Handlungsbedarf (s. Abb. 4).

Übersicht der Ergebnisse – 20 OEMs im Vergleich

Rang	Automobilhersteller	Digital Index	Digitalisierungsgrad	Digitalisierungsdruck	Digitalisierungsgrad				Digitalisierungsdruck			
					Strategy & Leadership	Innovation & Produkte	Marketing & Brand	Sales & Services	Kunden	Wettbewerber	Zulieferer	Investoren & Markt
1	Mercedes-Benz	+0,18	2,97	2,79	3,08	2,88	3,17	2,75	2,92	2,28	2,55	3,42
2	Volkswagen	+0,13	2,92	2,79	3,25	2,63	2,89	2,92	2,92	2,28	2,55	3,42
3	BMW	+0,03	2,86	2,83	3,00	3,00	2,94	2,50	3,08	2,28	2,55	3,42
4	Audi	-0,12	2,67	2,79	2,92	2,25	2,89	2,63	2,92	2,29	2,55	3,42
5	Opel	-0,59	2,20	2,79	1,42	2,00	2,78	2,63	2,92	2,29	2,55	3,42
6	Volvo	-0,64	2,24	2,88	1,67	2,00	2,44	2,83	3,00	2,54	2,55	3,42
7	Renault	-0,71	2,15	2,86	1,33	1,88	2,56	2,82	2,92	2,54	2,55	3,42
8	Fiat	-0,78	2,16	2,94	1,25	1,75	2,83	2,79	3,00	2,80	2,55	3,42
9	Citroën	-0,88	2,00	2,88	1,33	1,75	2,67	2,25	3,00	2,55	2,55	3,42
9	Tesla	-0,88	2,10	2,98	1,58	2,38	1,89	2,54	2,92	3,04	2,55	3,42
11	smart	-0,89	2,11	3,00	1,83	1,63	2,56	2,42	3,00	3,05	2,55	3,42
12	Porsche	-0,90	2,10	3,00	2,33	1,50	2,22	2,33	3,00	3,04	2,55	3,42
13	Seat	-0,91	1,97	2,88	1,67	1,88	2,06	2,29	3,00	2,55	2,55	3,42
14	Mini	-0,99	2,08	3,07	1,67	1,75	2,33	2,58	3,25	3,05	2,55	3,42
15	Ford	-1,00	1,86	2,86	1,42	1,63	1,94	2,46	2,92	2,55	2,55	3,42
16	Toyota	-1,01	1,91	2,92	1,42	1,75	2,22	2,25	2,92	2,80	2,55	3,42
17	Hyundai	-1,07	1,79	2,86	1,42	1,38	1,94	2,42	2,92	2,55	2,55	3,42
18	Skoda	-1,09	1,77	2,86	1,50	1,25	1,89	2,46	2,92	2,55	2,55	3,42
19	Kia	-1,12	1,78	2,90	1,42	1,50	2,00	2,21	2,83	2,80	2,55	3,42
20	Land Rover	-1,16	1,82	2,98	1,33	1,63	2,06	2,25	2,92	3,05	2,55	3,42

Bewertung und Indexierung von 70 digitalen Indikatoren zwischen 1 („sehr niedrig“) bis 4 („sehr hoch“)
Pain Points (Werte mit signifikant negativen Abweichungen gegenüber dem Sample)

Abbildung 4: Übersicht der Ergebnisse – 20 OEMs im Vergleich

Eines steht fest: Alle Automobilhersteller haben unterschiedliche digitale Schwachpunkte entlang der Wertschöpfungskette

Die nähere Betrachtung des Digitalisierungsgrads zeigt im Wettbewerbsvergleich, dass jedes einzelne der untersuchten Unternehmen an unterschiedlichen Stellen der Wertschöpfungskette digitale Schwächen aufweist. Im Bereich Strategy & Leadership behaupten sich vor allem die Premiumhersteller. Besonders im Bereich Sales & Services zeigen BMW, Audi und Mercedes-Benz jedoch

Schwachpunkte. Wenig überraschend landet Tesla bei der Digitalisierung der eigenen Produkte im Bereich Innovation & Produkte auf dem Spitzenplatz. Fiat liegt im Bereich Marketing & Brand mit einem Top-CRM-Modell an vorderster Stelle. Darüber hinaus zeichnen die Studienergebnisse ein durchaus gemischtes Bild (s. Abb. 5).

Ausgewählte Flashlights zum Digitalisierungsgrad					
		HOT	NOT		
1	Strategy & Leadership				
	Strategischer Fokus auf Digitalisierung	Volkswagen	Fiat	Mini	Volvo
	Höhe der Investitionen in Digitalisierung	Audi	Porsche	Kia	Fiat
	Aufbau und Integration neuer digitaler Leader	Mercedes-Benz	Kia	Land Rover	Skoda
	Stellenwert Digitalisierung in der Unternehmenskultur	BMW	Volvo	Opel	Ford
2	Innovation & Produkte				
	Digitalisierungsgrad Innovationsprozesse	BMW	Opel	Seat	Mini
	Digitalisierungsgrad Geschäftsmodelle	Mini	Porsche	Volvo	Skoda
	Digitalisierungsgrad Produkte	Tesla	Hyundai	smart	Toyota
	Monetarisierungsgrad digitaler Angebote	Opel	Audi	Ford	Mini
3	Marketing & Brand				
	Digitale Markenpräsenz	Volkswagen	Volvo	Skoda	Tesla
	Digitalisierungsgrad Kommunikationskanäle	Porsche	Ford	Mini	Skoda
	Digitalisierungsgrad CRM-Modell	Fiat	Seat	Hyundai	Toyota
	Vernetzungsgrad Kanäle	Mercedes-Benz	Ford	Hyundai	Land Rover
4	Sales & Services				
	Anteil online zum Kauf verfügbarer Produkte	Renault	Kia	smart	Seat
	Digitalisierungsgrad Vertriebskanäle	Volkswagen	Mercedes-Benz	Audi	Opel
	Online-Spezifität Pricing	BMW	Kia	smart	Audi
	Digitalisierungsgrad Services	Fiat	BMW	Citroen	Toyota

Abbildung 5: Ausgewählte Flashlights zum Digitalisierungsgrad

Mit Batten & Company können Sie Ihre unternehmensspezifischen Stellhebel zur Digitalisierung direkt angehen

Durch die Umsetzung zielgerichteter Maßnahmen konnten unsere Kunden selbst zu themenbezogenen digitalen Vorreitern werden. Bei der Entwicklung digitaler Strategien und der Implementierung neuer Geschäftsprozesse kann Batten & Company Sie unterstützen und macht damit die digitale Transformation zu Ihrer eigenen Erfolgsgeschichte.

Diskutieren Sie im ersten Schritt gerne in einer Ergebnispräsentation mit unseren Digital-Experten

über die Chancen und Risiken des externen Digitalisierungsdrucks und über die Möglichkeiten der Steigerung Ihres eigenen Digitalisierungsgrads. Wir zeigen Ihnen umfangreiches Material zu detaillierten Ergebnissen, Best Practices und Hintergründen der individuellen digitalen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken Ihres Unternehmens (s. Abb. 6).

Um im nächsten Schritt zu einer ganzheitlichen, umsetzungsorientierten Digitalstrategie zu gelangen, nutzt Batten & Company ein innovatives

Exemplarische Ergebnisse – Digitalisierungsgrad Marketing & Brand						
Digitale Markenpräsenz	3,0	Ø	2,37	Δ	0,63	<ul style="list-style-type: none"> Die Marke XY wird in Verbindung mit dem Begriff „Digital“ 22-mal im Geschäftsbericht genannt. Die Marke XY ist auf 10 von 14 kundenrelevanten digitalen Kanälen präsent. Der Markenauftritt (Logo/Claim/Farbe/Kampagne) ist auf allen relevanten digitalen Kanälen einheitlich.
Adressierung von „Digital“ in Markenpositionierung/-versprechen/-attributen	2		1,50		0,50	
Anzahl Markenpräsenzen auf digitalen Kanälen	3		2,90		0,10	
Einhaltung Markenauftritt Leistungsversprechen entlang allen Kanälen (Brand Consistency)	4		2,70		1,30	
Digitalisierungsgrad Kommunikationskanäle	3,0	Ø	2,35	Δ	0,65	<ul style="list-style-type: none"> Anbieter XY bietet 11 von 14 kundenrelevante digitale Kontaktpunkte mit der Marke. Die Website ist mit 8 von 12 kundenrelevanten Kanälen vernetzt. Der Anteil der Online-Marketing-Spendings beträgt etwa 15%.
Anzahl digitaler Kontaktpunkte der Marke (Apps, Blogs, Facebook,) Twitter	3		2,45		0,55	
Anzahl Vernetzung unterschiedlicher Kanäle	4		2,55		1,45	
Anteil Investitionen in digitaler Kommunikation an gesamten Marketing-Spendings	2		2,05		-0,05	
Digitalisierungsgrad CRM-Modell	3,0	Ø	2,50	Δ	0,50	<ul style="list-style-type: none"> Es gibt 2 von 3 relevante digitale Kundenfeatures mit Registrierung bei Anbieter XY. Anbieter XY hat insgesamt etwa 2,1 Mio. Facebook-Fans und Twitter Follower. Die Reaktionszeit auf eine Facebook-Anfrage betrug weniger als eine Stunde.
Anzahl digitale Kundenfeatures mit Registrierung/Identifikation	3		2,75		0,15	
Größe digitale Plattform-Community (Anzahl Facebook-Fans, Twitter Follower)	3		2,80		0,20	
Reaktionszeit für digitale Feedbackanfragen innerhalb OEM-Communities	3		1,95		1,05	
Vernetzungsgrad Kanäle (Multichanneling)	3,5	Ø	2,38	Δ	1,12	<ul style="list-style-type: none"> Auf dem Kundenportal (mit Registrierung) gibt es 9 von 12 relevante Kundenfeatures. Auf der Anbieter-Website gibt es 5 von 5 kundenrelevante Absprungpunkte zu Offline-Angeboten (Händler/Werkstatt/Messe/Museum/ Event)
Vernetzungsgrad online	3		2,00		1,00	
Vernetzungsgrad on-/offline	4		2,79		1,21	
SCORE	3,17	2,41	0,76			

Abbildung 6: Exemplarische Ergebnisse – Digitalisierungsgrad Marketing & Brand

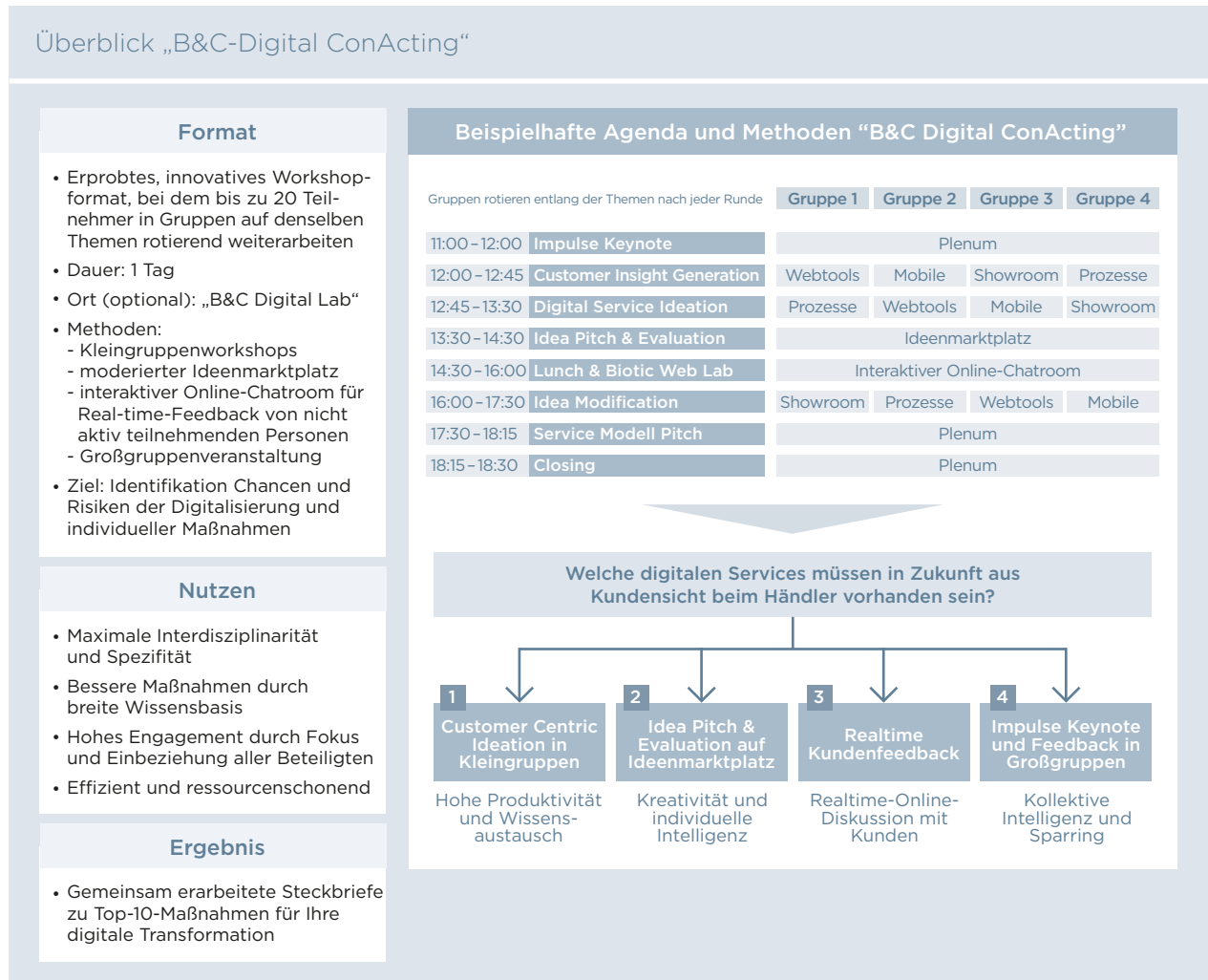


Abbildung 7: Überblick „B&C-Digital ConActing“

Workshopformat, bei dem bis zu 20 Teilnehmer in Gruppen auf denselben Themen rotierend arbeiten: „B&C Digital ConActing“ (s. Abb. 7). Dies ermöglicht die Erarbeitung erfolgskritischer Maßnahmen

innerhalb kürzester Zeit und berücksichtigt dabei die Interessen aller Beteiligten, damit Sie sich als Unternehmen trotz teils umfassender Veränderungen treu bleiben können.

Fazit

Das Treffen oder gar Übertreffen der steigenden digitalen Erwartungen unterschiedlichster Stakeholder und die Begegnung des Digitalisierungsdrucks sind der Schlüssel für eine erfolgreiche digitale Transformation. Die Studienergebnisse zeigen, dass es durchaus erhebliche Optimierungspotenziale im Bereich der eigenen Digitalisierung gibt und dass Chancen in vielen Bereichen unge-

nutzt bleiben. Viele der Potenziale lassen sich durch einfache Maßnahmen heben. Das hat zum einen eine positive Wirkung auf das Markenerlebnis, und zum anderen ermöglicht es das Überleben in einem immer härter werdenden Digitalisierungskampf. Denn Digitalisierung ist kein Trend. Es wird Zeit, einen Gang hochzuschalten. Jetzt.