

## **Das Auto als „Mobile Device“ – was sagt eigentlich der Kunde dazu?**

Von Kai-Ingo Voigt

Der Wurm, so sagt man, solle dem Fisch schmecken und nicht dem Angler. Aber handelt man auch nach dieser Maxime?

Die Automobilindustrie befindet sich in einem fundamentalen Wandel – und das gleich in mehrfacher Hinsicht. Einer der Trends, die mehr sind als nur inkrementelle Veränderungen bekannter Entwicklungen, ist der Wandel des Automobils in ein „Mobile Device“ – eine mobile Internetverbindung, die Daten liefert und empfängt sowie die Nutzung zahlreicher digitaler Angebote und Leistungen ermöglicht. VW-Chef Diess hat dies bereits in seiner „Brandrede“ vom 16. Januar 2020 betont. Ausgehend von der These der „Digitalisierung, die das Produkt Automobil grundlegend verändert“, stellt er klar: „Das Automobil wird in Zukunft das komplexeste, wertvollste, massentaugliche Internet-Device. ... Im Auto werden wir kontinuierlich online sein, weit mehr Daten abliefern als Smartphones, aber auch Informationen, Dienste, Sicherheit und Komfort aus dem Internet bekommen. Das Auto wird das wichtigste ‚Mobile Device‘.“<sup>1</sup>

In seiner in jeder Hinsicht bemerkenswerten Rede spricht Diess offen aus, was andere CEOs der Branche allenfalls denken: „Das Auto ist nicht länger nur Transportmittel. Das bedeutet auch: Die Zeit klassischer Automobilhersteller ist vorbei. ... VW vom Automobilkonzern zum digitalen Tech-Konzern zu machen – das ist eine gigantische Herausforderung. Es klingt unwahrscheinlich, dass man sie bewältigen kann. Dennoch glaube ich: Wir können sie meistern. Dafür brauchen wir einen Radikalumbau des Konzerns.“<sup>2</sup> Die Probleme, die mit dem strategischen und kulturellen Neunziggrad-Schwenk verbunden sind, sind inzwischen deutlich geworden – und haben Diess bei VW fast den Job als CEO gekostet. Bei allem, was man von ihm und anderen CEOs namhafter Automobilhersteller dazu hört, bleibt eine zentrale Frage bisher weitgehend unbeantwortet: Was sagt eigentlich der Kunde dazu?

### **Technology-push, market-pull oder cross-industry?**

Eines scheint zunächst einmal klar: Fahrzeugkäufer bzw. –nutzer sind hier nicht die Treiber der Entwicklung, sondern diejenigen, die von den neuen Angeboten erst noch überzeugt werden müssen. Es handelt sich also, anders als bei dem heiß ersehnten Covid 19-Impfstoff, nicht um eine markt- bzw. nachfragegetriebene Innovation („Problem sucht Lösung“), sondern um eine technologiegetriebene Entwicklung. Die Frage, ob der Kunde/Nutzer die neuen digitalen Optionen in Verbindung mit dem Automobil auch kaufen und nutzen möchte, ist derzeit aber noch offen und wird öffentlich wenig diskutiert – auch Herbert Diess geht darauf in seiner „Brandrede“ mit keinem Wort ein. Gern und oft etwas vorschnell wird auf das Smartphone verwiesen, das sich aus dem Telefon und dem Handy heraus entwickelt hat und als „Computer für alle und alles“ die Tür zur digitalen Welt für viele erst so richtig aufstieß. Die Annahme, diese Erfolgsgeschichte, wenn auch mit erheblichem Time-lag, in einem (digitalisierten) Auto noch einmal wiederholen zu können, entspricht also dem Versuch einer „Cross-Industry“-Imitation eines Geschäftsmodells - mit ungewissem Ausgang.

---

<sup>1</sup> Manager Magazin, 18.01.2020: <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/volkswagen-wortlaut-rede-herbert-diess-16-01-2020-radikal-umsteuern-a-1304169.html>

<sup>2</sup> Ebd.

## **Schnellere Pferde**

Was sagen eigentlich die Kunden dazu? Gegen die naheliegende Idee, diese zu fragen, wird gern mit Henry Ford argumentiert: „Wenn ich die Leute gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: schnellere Pferde.“ Radikale Innovationen, so die Annahme, könnten sich viele Kunden gar nicht vorstellen und müssten von schlauen Köpfen in und außerhalb von Unternehmen „vorgedacht“ werden. Ist die Lösung nur genial genug, werden sich die Kundinnen und Kunden schon überzeugen lassen. Dieses zutiefst pessimistische Menschenbild vom passiven und inkompetenten Kunden gilt aber längst als überholt – man hat verstanden, wie wertvoll der Beitrag von „Lead Usern“ gerade in den Frühphasen der Innovationsprojekte ist. Mit Konzepten wie „Open Innovation“ und „User Innovation“ ist man dazu übergegangen, das Wissen und die Kreativität von Kunden, Anwendern und Dritten zu würdigen und von Anfang an für das Innovationsmanagement zu nutzen. Beim Auto als „Mobile Device“ geht es darum, welche bekannten und neuen Nutzenkategorien das Produkt „Automobil“ künftig in welchem Ausmaß bedient – auch dafür gibt es längst die notwendigen Messmethoden (z.B. Conjoint-Analysen). Wie entwickelt sich der Grundnutzen (Mobilität von A nach B) und Zusatznutzen (das Auto als Mittel zur sozialen Differenzierung, was auch bei einem Tesla nicht unwichtig ist), wenn viele weitere digitale Funktionalitäten hinzukommen? Bei einer zu schnellen Orientierung am Telefon/Handy/Smartphone-Fall ist Vorsicht geboten – hier ging es schon immer um Kommunikation und soziale Interaktion als zentrale Nutzenkategorien, die durch die digitalen Technologien nur ausdifferenziert und durch aus Nutzenperspektive benachbarte Funktionalitäten ergänzt wurden. Beim „digitalen Automobil der Zukunft“ wird es, das zeichnet sich schon heute ab, verschiedene Nutzergruppen geben: Die einen wollen gern autonom und nicht unbedingt im eigenen PKW unterwegs sein und die Zeit gern für weitere Digitalangebote nutzen wollen, während andere weiterhin buchstäblich „das Steuer in der Hand haben“ und selbstbestimmte „Freude am Fahren“ genießen wollen. Welchen Wert welche digitalen Angebote für welche Kunden- bzw. Nutzergruppe künftig haben werden, lässt sich mit modernen Methoden des (Innovations-)Marketings ermitteln – und doch ist darüber in der aktuellen Diskussion wenig bis gar nichts zu hören und zu lesen. Und letztlich: Das Smartphone hat der Fahrzeughalter ohnehin mit an Bord, die Beziehung zum Fahrzeug-Betriebssystem – Konkurrenz oder Arbeitsteilung – bleibt zu klären. Weder kann es darum gehen, das Auto „auf Teufel komm raus“ zu digitalisieren, noch darum, Tesla, Smartphone-Hersteller oder wen auch immer zu kopieren – sondern darum, eine innovative und souveräne Antwort auf die sich verändernden und ausdifferenzierenden Kundenwünsche im Bereich der individuellen Mobilität zu finden. Auch die Pioniere der Automobilindustrie haben bei allem technischen Erfindergeist schon früh an ihre Kunden gedacht – eine Tugend, auf die man sich bei der aktuellen Wende hin zu digitalen und datengetriebenen Geschäftsmodellen besinnen sollte.

Der Autor ist Inhaber des Lehrstuhls für Industrielles Management an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU) und forscht über digitale und datengetriebene Geschäftsmodelle in der Industrie.

06.07.2020