

A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Master Degree in Management from the NOVA – School of Business and Economics.

SERVITIZATION IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY

How car manufacturers become mobility service providers

FELIX GENZLINGER (3363)

A Project carried out on the Master in Management Program, under the supervision of:

LEID ZEJNILOVIC

3rd January 2018

Abstract

Servitization as a strategic alternative to product innovation has gained significant attention from both academics and practitioners, as more and more manufacturers are seeking growth opportunities and differentiation from the competition. This study aims to examine opportunities and challenges of servitization in the automotive industry. The service portfolio of a traditional car manufacturer is analyzed to illustrate the servitization process in the industry and highlight the relevance of additional service offerings. Qualitative research reveals closer customer interaction and additional revenue potential as the major opportunities while the insights also detect immense challenges for traditional manufacturers particularly in terms of organizational change and profitability.

Keywords

Servitization

Manufacturing

Automotive

Digitalization

List of Abbreviations

GDP	Gross Domestic Product
IoT	Internet of Things
KIBS	Knowledge Intensive Business Services
MADE	Mobility, Automated driving, Digital experience, Electrification
MVP	Minimum Viable Product
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OEM	Original Equipment Manufacturer

Table of Contents

- 1. Introduction..... 1**
 - 1.1 Background: The Automotive Industry in Disruption 2
 - 1.2 Research Question 4
- 2. Theoretical Background 4**
 - 2.1 Servitization 4
 - 2.2 Product Service Systems (PSS) 6
 - 2.3 Servitization in the Digital World..... 7
 - 2.4 Barriers and Challenges of Servitization 8
- 3. Methodology 10**
 - 3.1 Data Collection and Analysis..... 10
 - 3.2 Limitations 11
- 4. Analysis of the Service-Portfolio of a traditional OEM 12**
 - 4.1 Classification of the Service-Portfolio..... 12
 - 4.2 Findings 14
- 5. Opportunities and Challenges along the Servitization Journey 16**
 - 5.1 Customer Relationship..... 16
 - 5.2 Technology and Customer Data..... 17
 - 5.3 Organizational Change..... 19
 - 5.4 Competition..... 20
 - 5.5 Profitability 21
- 6. Conclusion 23**
 - 6.1 Outlook 24
 - 6.2 Implications and Further Research 25
- 7. References I**
- 8. Appendix IV**

1. Introduction

The nature of the relationship between manufacturer and buyer has changed fundamentally over the last decades. In the past, a product was sold and that was the end of conversation between. Nowadays, not the exchange of tangible goods, but intangible services like specialized skills, knowledge, and processes are central to customers' value creation (Coreynen, Matthyssens, and Van Bockhaven 2017). This customer-centric perspective requires continuous learning from consumers and remaining adaptive to their fast-changing needs to provide valuable solutions instead of simple products. Thereby emerging technologies enabled by the progressive digitalization throughout all industries facilitate novel services and innovative business models (Gallouj et al. 2015). This transformation named servitization pursues building up long-term customer relationships and thereby growing customer lifetime value (Orton-Jones 2016). It can help manufacturers to differentiate themselves and regain competitive advantage what can be highly relevant in markets like the automotive industry which is facing enormous disruption mainly due to new technologies and changing customer needs. Besides this shift in business practice, also the academic community has turned its attention to the servitization phenomenon, highlighted by the growing number of publications in this area. Yet, only a few studies have revealed the relevance of this transformation throughout the automotive industry.

The present study first provides a literature review on the strategy of servitization particularly in today's digitalized world, revealing general opportunities and challenges of this transformation. A model based on the work of Gaiardelli et al. is used to classify the service offering of the traditional manufacturer BMW to enable an assessment of the servitization process in the automotive industry. Qualitative empirical research successfully enables deeper insights into opportunities and challenges a manufacturer is facing along this transformation process.

1.1 Background: The Automotive Industry in Disruption

For many decades, automotive has been a highly concentrated fortress industry, where its giant players held a stable position with little chance of being threatened by entrepreneurs. If we apply the five-forces model (Porter 1979), there has never been a real threat by substitutes because no other way of mobility showed the same level of convenience and individual freedom. Due to OEM's strong market position, the bargaining power of suppliers has always been relatively low and prices were dictated by the car manufacturers. Exorbitant capital investment needs and the OEMs' grown brand heritage have always represented high barriers that have kept away most of new entrants. For more than 130 years, the automotive industry has followed a linear development path, always focusing on the improvement of their products to overcome internal competition. But now, the time of stability is over (Ferràs-Hernández, Tarrats-Pons, and Arimany-Serrat 2017). Due to the emergence of four megatrends in the last two years, described as "MADE", the industry is about to be reshaped over the next 10 to 15 years (Berret et al. 2017). These megatrends are mainly driven by new environmental regulations, progressive technology and radical changes in customer needs. Thus, the traditional ecosystem of the industry is challenged and the grown barriers are becoming porous, opening the way for new entrepreneurial players. Over 1,700 start-ups have the potential to change the game with their ability of bringing innovations faster and cheaper into the market (Singh 2017). Over the years, car manufacturers have outsourced their production to an increasing extent, resulting in an enormous know-how shift to suppliers. As a consequence, value added by manufacturers decreased to only 25% (Dmoch 2017). The actual value that can be provided by the product itself is also tremendously lowered due to changing customer needs. While the car loses its position as status symbol in general, new generations of mobility customers prefer using a car over owning one (Ross 2014). Accordingly, for instance in one of the biggest automotive markets, the United States, private car ownership is projected to drop 80% by 2030

(Barnard 2017). The customers want to use a car and enjoy individual mobility but without the downsides of vehicle ownership like parking costs, insurance, maintenance etc. In addition, once self-driving cars start to enter the mobility market, there will be an explosion in the supply of vehicles for on-demand services because it has the potential to eliminate major service costs like a cab driver (Anastassacos 2015). Mobility service offerings like carsharing will become more and more important for customers while less people will buy their own vehicle what will in turn weaken manufacturers' core business of selling cars. Industry experts go even one step further by saying: "Once the car is only a service, the car brand does not matter anymore" (Carter 2016). Cars are and have always been so-called specialty goods with an enormous need for information before the actual purchase. Brand experience provides a useful asset to feed the customer with valuable knowledge and eliminate pre-purchase uncertainties (Wiedmann, Reeh, and Tütüncü 2011). But if brands become replaceable, manufacturers will lose their point of contact with the customer and consequently it will become even harder to convince people of buying these specialty goods. These insights raise the question whether established automakers will be able to adapt to the new challenges or will be outperformed by the new entrepreneurial entrants. Some OEMs have recently announced collaborations with KIBS providers, like Volkswagen with its strategic partnership with Uber (Stieg 2016). But will the OEMs be degraded to simple hardware suppliers, losing the customer interface?

"For more than 100 years the automotive industry has created competitive advantage mainly through engineering excellence. Going forward, this will no longer be sufficient" (Wollschlaeger et al. 2015). Traditional manufacturers need to shift from their product-centric inside-out approach to a customer-centric outside-in approach. Additional service models besides product innovations represent an opportunity for OEMs to extend the product lifecycles and increase customer engagement (Bustinza, Vendrell-Herrero, and Baines 2017). While

having a look at the many uncertainties ahead of the automotive industry, one insight is unambiguously clear, building great cars will not be enough anymore.

1.2 Research Question

The empirical research deals with the following question: “What are the opportunities and challenges of creating and capturing value along the servitization process from a car manufacturer to becoming a mobility service provider?”

2. Theoretical Background

This section presents a literature review in the field of servitization, starting with a general foundation of this strategic option and its respective opportunities. This is followed by a description and classification of Product Service Systems, the actual output of the servitization process. After a linkage to today's world of digitization, this section concludes with a discussion on general barriers and challenges of servitization.

2.1 Servitization

Generally speaking, a service is defined as a means of delivering value to customers by facilitating outcomes customers want to achieve without the ownership of specific costs and risks (OGC Glossary 2007). Services are increasingly taking the lead in the global economy by enabling both, wealth production and value adding. In most OECD countries, the service component of GDP has reached 70% of total gross value added and about 50 to 70% of employment. However, among traditional manufacturing companies, service offerings have usually been seen as a necessary evil (Perona, Saccani, and Bacchetti 2017). But in search of a closer customer relationship, higher returns, and additional growth opportunities, manufacturers of all kind of industries have shifted their focus from simple products to holistic

customer solutions (Orton-Jones 2016). The idea behind servitization of manufacturing firms can be traced back to Levitt in 1969 who reported a case concerning a salesman on tools, stating: “Last year, one million quarter-inch drills were sold not because people wanted quarter-inch drills but because they wanted quarter-inch holes” (Levitt 1969). This example illustrates the customers’ focus on functionality rather than the product itself (Lay 2014). Approximately about two-thirds of manufacturing firms in developed countries have therefore adopted a so-called servitization strategy (Vendrell-Herrero et al. 2017). Even though experts describe servitization as a Western phenomenon, in fact, China historically grown through their manufacturing power has noticed a sharp increase of GDP through services (Helo, Gunasekaran, and Rymaszewska 2017). The transformation can particularly be seen in highly competitive markets with a growing need for differentiation and offering adaption to meet heterogeneous customer needs while exploiting economies of scale from high-volume production (Cenamor, Sjödin, and Parida 2017). The literature distinguishes between two different strands of servitization. The goods-dominant logic uses services solely as an add-on to achieve an uninterrupted performance of a physical asset. The second strand, the service-dominant logic places greater emphasis on customer’s context. It focuses on co-created value attained by the customer when experiencing or using a physical product. Manufacturing firms are specifically focusing on providing advanced services which can be defined as “a capability delivered through product performance and often featuring; relationship over extended lifecycle, extended responsibilities and regular revenue payments” (Baines and Lightfoot 2013). Thus, it is not just about simply adding services. Customers want a full continuum of product and related services, that plays a key role in their core operations. Following this logic, the overall aim is to design a bundle of advanced services and products that incorporates the firm’s and the customers’ resources (Green and Davies 2015). The literature describes this concept of inseparably merging product and services as a so-called Product Service System

(PSS) (Lee, Yoo, and Kim 2016). Following this strategy, manufacturing companies show not just proof that they can build valuable products but also that they know how to enable customers to get the most value out of them.

An additional driver for the increasing servitization of manufacturing firms is the prevalent environmental-friendly character of services. Here the companies respond to the increasing societal concerns over issues, such as natural resource depletion and environmental degradation (Gaiardelli et al. 2014).

2.2 Product Service Systems (PSS)

Product-Service Systems are initially defined as marketable bundles of products and services that are capable of jointly fulfilling customer needs in an economical and sustainable manner (Goedkoop 1999). The spectrum from pure products to pure intangible services is quite wide-ranging and in most cases, both are involved to a certain extent. The move closer to the service end can be described as the actual servitization process (Helo, Gunasekaran, and Rymaszewska 2017). Tukker describes eight archetypical PSS business models classified in three distinct categories along the way from solely product-focused- to purely service-focused value creation (see Appendix 1). By offering product-oriented services the manufacturer not only sells the product but also offers product-related services that are needed during the use phase for instance maintenance contracts or financing schemes. In addition, the provider can also give advice and consulting services to enable the customer to most efficient use. Nevertheless, the core activity remains the sale of the physical product. As opposed to this, use-oriented services like product leasing, renting and sharing describe an offering without a shift in ownership. Here the provider is in charge of maintenance or repair and the product can be used by more than one customer. The sale of the product is not the actual core activity but it remains as a central part of the offer or the respective long-term goal. With the third category of business models, result-oriented

services, the customer solely enjoys the output of the product according to the level of use. Therefore, the contract of the user and provider relies solely on the result, so the satisfaction of customers' needs. The actual product is not a matter to the customer. A typical example of this category would be a company that delivers a specified climate in offices rather than concrete gas or cooling equipment (Tukker 2004).

In general, servitization and the creation of PSS can be seen as a strategic alternative to product innovation and if implemented efficiently, create a competitive advantage for the respective company. However, creating a service offering is a complex and difficult undertaking especially for companies whose core business has always been product-focused (Carlborg, Kindström, and Kowalkowski 2013).

2.3 Servitization in the Digital World

Already in 1985 Porter and Millar stated that “every value activity has a physical and an information-processing component”. Additionally, they argued that with falling costs of obtaining, processing and transmitting information, technology is changing the way companies design products but also services (Porter and Millar 1985). Today, new technologies mainly driven by the IoT offer a unique possibility for companies to gain deep knowledge about their customers and their individual needs. Value creation can be much more effective if real-time information is flowing seamlessly between devices and is co-created by companies and customers. Enabled monitoring and control capabilities provide companies with an enormous amount of data about user preferences and their utilization with the products, making data scientists “the most valuable part of a manufacturer’s design office” (Gallouj et al. 2015). Through the efficient use of big data, more value can be derived from servitization. Consequently, digitalization not only supports the delivery and execution of PSS, but also the ideation and creation process (Gebauer, Fleisch, and Friedli 2005). Thus, data can be used to

create new or improve existing PSS but it can also be sold to other entities generating new revenue streams for the manufacturer. In contrast to all the buzz around big data, only a few respective IT experts have reported that their organizations were able to generate value from the amounts of data they have collected (Opresnik and Taisch 2015).

Digital servitization is characterized by three important aspects: First, such offerings show relatively low marginal costs. Besides that, compared to traditional services that mostly act as complements, digital services have the ability to substitute physical products. Third, they have a disruptive character by lowering entry barriers and driving new market entrants that can proactively grasp opportunities from established players (Rymaszewska, Helo, and Gunasekaran 2017).

The service delivery model by Sakao and Shimomura states that both a content and a channel are needed to realize a service flow from the provider to the receiver. The physical product is here either a service content or a service channel (Sakao and Shimomura 2007). The digitization now enables the creation of completely new contents as well as novel channels for the interaction between both parties. Hence, we can say that new technologies can significantly expand traditional service offerings. These new capabilities offer great opportunities for companies to expand their service portfolio and consequently improve value creation. Therefore, digitization plays a key role in the service transformation and can be described as a strong servitization enabler (Vendrell-Herrero et al. 2017).

2.4 Barriers and Challenges of Servitization

There is a wide consensus that servitization can facilitate significant financial, strategic and marketing benefits, but the shift from a product-centric to a customer-centric organization is challenging because it needs to happen culturally, organizationally and technologically (Castle 2015). Culturally here means the necessary change of internal structures to support the business

transformation. Servitization changes how value is created by the company and internal stakeholders sometimes lack the understanding of the general concept of services. This requires an adoption of a new language to enable effective internal and thus external communication. Consequently, professional service specialists need to be retained or acquired organizationally to facilitate successful implementation mechanisms that assure competitive levels of both customization and organizational efficiency. Strategic partnerships with KIBS providers represent a fast way for knowledge acquisition. As a downside, such cooperation involves the danger of losing the customer relationship and hence decreasing brand value. Therefore, they need to be chosen and managed carefully (Bustinza, Vendrell-Herrero, and Baines 2017). Furthermore, simply providing services without any synergies to the core business may not enable any competitive advantage. The main challenge here is to make customers understand the offer and believe in the additional value provided by the service component. If customers are satisfied, companies can enable lock-in effects that can differentiate them from competitors (Harrison et al. 2012). Here an effective external communication and marketing are important to educate customers on how to get the most possible value out of the respective PSS offering. Also, the adoption of a new IT infrastructure is often required to increase the effectiveness of the offering through an improved internal communication and collaboration (Coreynen, Matthyssens, and Van Bockhaven 2017).

In general, the service business is more complex with more unpredictable and varied demands and also of much faster speed, with customers expecting more immediate responses and higher levels of customer service. The so-called service paradox describes a situation in which a company has invested heavily in extending their service business to increase its service offering, but does not generate the expected higher profits. In the short-run, this can fundamentally lower shareholder value. The reason for this are usually the corporate structures and processes that have not been designed to effectively deliver service offerings. Therefore,

servitization requires an internal change to an efficient service culture and a respective mindset to fundamentally increase revenues and compensate for this paradox (Gebauer, Fleisch, and Friedli 2005).

3. Methodology

In this section, the research design is discussed. It starts with an introduction to the different steps that were taken to gather deeper insights into the servitization process and how data was collected and analyzed. Also, limitations to the research design are being discussed.

The aim of this study is to explore opportunities and challenges along the servitization process of a traditional car manufacturer. In a first step, a classification model is used to analyze the service portfolio of the manufacturer BMW to help visualizing the servitization journey and track the company's progress so far. In a second step, qualitative research is used to gain deeper insights into the actual opportunities and challenges a traditional car manufacturer is facing along with his transformation of becoming a mobility service provider.

3.1 Data Collection and Analysis

The analysis of BMW's service portfolio is conducted by using publicly available information from the company website and brochures. A cross-check with an authorized dealership ensures the reliability of the findings. Originally, the PSS classification model by Gaiardelli et al. was used by its creators to analyze the service portfolio of a truck manufacturer. This makes it applicable to this research's purpose of classifying the service offering of a passenger car manufacturer like BMW. For the second part of the research semi-structured interviews with open-ended questions were conducted to allow flexibility throughout the conversation and new insights to emerge. The selection of interviewees is dictated by the industry structure because

the automotive supply chain is not vertically integrated, but rather complex and fragmented (Gaiardelli, Saccani, and Songini 2007). Therefore, car manufacturers do not directly own the product- and service channels. Those are mainly outsourced to authorized dealers that are responsible for the product sales and the service operations. Even mobility services are usually performed by third party companies and just directed by the manufacturer. This implies that two different value chains need to be considered with dealers and mobility service providers covering most of the respective chain. Therefore, five interviews were conducted: Two with sales managers from a well-established BMW dealership and three interviews with BMW mobility service experts, two on the corporate side and one working for DriveNow, BMW's European carsharing brand (see table Appendix 10). The content analysis was done through a directed approach (Hsieh and Shannon 2015). Using the existing theory, initial coding categories were identified and relevant interview questions grouped along these. All transcripts were reviewed carefully, highlighting all text that appeared to describe opportunities or challenges related to servitization. All highlighted text was coded using the predetermined categories wherever possible. The key findings were clustered and sorted along a developed matrix to provide a holistic overview (see Appendix 8). In addition to the five semi-structured interviews, one short interview was done with a BMW engineer to get some insights on technical requirements. All interviews were conducted via phone and in German. The full transcription is attached in Appendix 10.

3.2 Limitations

This research is solely set on the automotive industry. On the one hand, as discussed earlier, the development in this industry is of further interest because of the great disruption it is facing over the next years. Besides that, due to the high price of the products and their second-hand value, services like maintenance have always been highly demanded by customers.

Consequently, the service business is not completely new to the industry but is expanding dramatically to ensure sustainable value creation for the customer. In addition, the research sets an exclusive focus on BMW. This narrow view enables deep insights without the chance of distraction by mixing different OEMs on different stages of the transformation process. In addition, BMW is an established premium brand in which ownership has always been important for customer value creation what makes examining the development of intangible service offerings particularly interesting.

4. Analysis of the Service-Portfolio of a traditional OEM

This section deals with the analysis and classification of BMW's service portfolio. First, the classification model is introduced, followed by its assessment and respective findings.

4.1 Classification of the Service-Portfolio

To further analyze the servitization process, there is a need to classify BMW's service portfolio as it is offered today. The model by Gaiardelli et al. (see Appendix 2) combines three major classification dimensions based on the literature discussed before:

- The “orientation of the offering” based on Tukker et al. (2004), distinguishing between product-oriented, use-oriented and result-oriented offerings.
- The “nature of interaction” between provider and customer ranging from a simple transaction to a constant relationship in which information is flowing seamlessly to enable co-creation of the offering (Gaiardelli et al. 2014). This dimension also entails different ways to price the service: “from a markup for labor and parts (transaction-based approach), to a fixed price covering all services over an agreed period (relational approach), and the risks taken by the provider dramatically increases” (Lay 2014).

- The “offering focus”, moving from ensuring the availability and functionality of the product (vehicle) to enhancement and optimization of the actual process (moving) (Gaiardelli et al. 2014).

A detailed list of the services that BMW, its dealers and mobility service providers are offering as well as the visual assessment of the classification model is provided in Appendix 3 and 4. When having a look at the service portfolio of BMW, one can see that the majority of the identified service offerings are product-oriented, enhancing the features of the vehicle but also supporting customers’ operations during the whole product lifecycle. Many of these services show a high level of customization like the extension of the product warranty or individual financing schemes. They are also offered as packages linking related services together to increase customer value but of course also provider’s revenue. An example would be the pick-up and delivery service in combination with maintenance services at the dealership. This shows how the company is linking different services to align their overall offering with individual customer needs. The majority of the product-oriented services are transaction-based, characterized by a low interaction intensity and few touchpoints along the customer journey. BMW like other OEMs has also tried to expand its relationship-based services with offerings like remote monitoring diagnostics or corporate credit card services. These services are characterized by a higher number of customer touchpoints and therefore offer an opportunity for the manufacturer’s brand to stay more relevant along the product lifecycle. The majority of the product-oriented services are charged and represent a major source of revenue for the manufacturer and its dealers. In addition, they account for about 50% of total profit (Brandt and Springer 2015). Nevertheless, some are free of charge e.g. check-up and diagnostic services but with the aim to increase business in the long-run. Besides these product-oriented services, BMW has recently expanded its service portfolio beyond product ownership. Use-oriented services like leasing or renting enable product offerings without a switch in ownership. New

innovative business concepts like carsharing go one step further by focusing on product use while making it available to a larger number of people immensely increasing the efficiency of the product. Such services are usually provided by third-party companies like it is the case with BMW and their carsharing provider DriveNow. Born out of a joint-venture with the car rental company Sixt in 2011, DriveNow is offering Europe-wide shared- and on-demand mobility services. The research also reveals that BMW is working on the third level of Tukker's classification, the result-oriented services. In 2016 the company invested in the California-based carpooling app called "Scoop" and is planning to implement these services under their fully owned mobility brand ReachNow with which they are already beta testing an offering in the area of ridesharing in Seattle, USA (Levy 2017). The development of the service offering over time, visualized in Appendix 5, shows clearly that BMW's services have evolved from a strong product-orientation to a recently greater focus on the actual process.

4.2 Findings

Appendix 6 unambiguously shows that BMW's service portfolio mainly consists of product-oriented services for after-sales revenue generation. About 22 of the 32 identified service offerings are product-oriented, representing almost 70% of the total service portfolio. In addition, the majority of these services is transaction-based and it can be inferred that these have a strong product-centricity and a relatively low influence on customer engagement. Nevertheless, over the last years, BMW has expanded its use-oriented services now accounting for about 25% of the service portfolio. Especially new innovative business models namely DriveNow, ReachNow and ParkNow are providing customer value without a switch in product ownership and the respective downsides. Also, use-oriented services exclusively for electric vehicles shall compensate for disadvantages of the new engines like their limited reach. Furthermore, the study shows that BMW is investing in result-oriented services like carpooling

and ridesharing. Those services are still in a pilot phase in the US but press releases suggest that BMW is planning to roll-out further if they show the expected success (McFarland 2017). “From 2000 until 2010 the automotive market grew 1.5 percent slower than the mobility market” (Kircher 2013). Experts are convinced that the prevalent disruption will lead to a decline of the automotive industry in the future while the growth in the personal mobility market will still accelerate (Kaas et al. 2016). This development shows customers’ willingness to spend money on personal mobility even if buying cars will not be a prerequisite anymore. But OEMs can only benefit from this change if they start thinking differently and adapt to customers’ changing needs. The analysis of BMW’s service portfolio indicates that the company has recognized the growing importance of adding services that go beyond product ownership providing value-in-use. As discussed earlier the evolving technology and changing customer demands are forcing but also enabling OEMs to think beyond product innovation and use servitization as a strategic option to stay relevant in customers’ lives as well as competitive in the market. Nevertheless, traditional after-sales services focusing on the reliability and availability of the products still represent a major source of revenue for the manufacturers and particularly their dealers. Based on the findings at BMW, Appendix 7 is visualizing the servitization journey traditional car manufacturers are going through. Historically they have grown out of a product-focused business expanding value creation through ongoing product innovations. Over time, car manufacturers have added product-oriented after-sales services to increase customer value and generate further revenue after purchase. These also enable the manufacturers to stay closer to the customers over the product lifecycle. These kinds of services represent an immense revenue source and need to be expanded to obtain product value. The third stage of the journey is the offering of mobility services where value-in-use is generated without any switch in ownership. These represent an opportunity for providers to establish strong customer relationships with a more constant interaction. This third step embodies the

biggest and most challenging one of the journey - a game changer demanding entirely new business models in the automotive industry.

5. Opportunities and Challenges along the Servitization Journey

To gain deeper insights into opportunities and challenges a traditional OEM like BMW is facing along its journey of becoming a mobility service provider, five semi-structured expert interviews were conducted. These insights are grouped along the most important factors of servitization that were found during the literature review. The major findings should be further described below.

5.1 Customer Relationship

The sale of the product has a very transactional character and therefore dealerships are using services to uphold steady relationships with their customers. Services provide the opportunity of staying more connected to the customer over the lifecycle of the vehicle filling the gap between product purchases. Especially packages like “BMW Service Inclusive”, that is usually sold as a bundle together with a new vehicle, can create lock-in effects that tie customers to the dealerships (Dealer2). Customer service satisfaction is a top priority here because due to the relatively high service prices at the authorized dealers, customers are very likely to back out along the journey. “The service business is very complex and the customer can hardly assess how much a service is worth in Euros” (Dealer1), therefore sales representatives need to be sensitive enough so the customer gets a feeling of premium care. “Services are the face of the dealership” and “like a reputation of a restaurant’s kitchen” (Dealer1). Mobility services allow to also address completely new customers with a more continuous interaction. The average BMW driver in Europe is about 53 years old, however, the average DriveNow user is in his early thirties. This is one reason why BMW decided for a fully new, more innovative brand

image like DriveNow that shows synergies to the mother brand in terms of quality and trust but combined with the openness for rethinking mobility (BMW1). The character of the sub-brand also influences the image of the mother brand creating positive backward synergies (BMW2). In addition, the consulted experts assume a strong marketing effect that could influence users of DriveNow to buy a BMW at a later stage in life. In general, with mobility services, the relationship becomes substantially closer. The provider starts to constantly analyze how the customer is using the product to adapt the offering and provide most possible value (Drive1). Again, customer service is very important here and one should not disregard the role of human interaction. New needs like availability and convenience represent a major challenge that asks for a reinterpretation of brand premium (BMW1). Even if the relationship becomes more constant, it also changes to a more rational character because moving from one point to the other becomes the major need. This causes another substantial challenge, the prevalent careless handling of the vehicles because “the customer experience is not only determined by the provider but also immensely influenced by the behavior of other users, the company can hardly impact” (BMW2). If a vehicle is messed up by previous users it can cause annoyance of the subsequent customer. Educating people to pleasant usage without scaring them away with harsh penalties is a difficult undertaking (BMW2).

5.2 Technology and Customer Data

Digitalization is often described as the “necessary enabler of servitization” (Rymaszewska, Helo, and Gunasekaran 2017). This can also be seen in most of the services in the automotive industry. New offerings like the “BMW Teleservice” enable real-time interaction of vehicle and service provider, expanding traditional diagnostic offerings. Also features like the online set-up for service appointments can increase convenience for the customer but also organizational efficiency of the dealership. Another important topic that comes with the

progressive digitalization is the huge amount of data that can be gathered from customers. There are even discussions about data becoming the currency of the new fully digital world. More personal relationships can be created by collecting and storing personal data like customers' favorite football club for instance. Salespersons should make use of this to get closer to the customer and create emotional relationships. In addition, sales promotions can be adapted to customers' individual needs. For instance, by constantly monitoring tires wear, dealers can communicate offerings the customer needs, exactly when he needs them (Dealer2). Email as a new way of interaction enables service providers like dealers to communicate promotions faster and at much lower costs (Dealer1). To avoid legal issues, companies need to follow changing data privacy laws and adapt processes if necessary. The interviewees also point out that an efficient data management is necessary to capture most possible value out of these new opportunities (Dealer1, Dealer2). A major downside that comes with new technologies is the threat they pose on traditional services. Disruptive innovations e.g. for oil change can make service offerings obsolete, eliminating important revenue sources of the dealers. Also extending service intervals resulting from longer technology durability are diminishing the total number of after-sales services performed (Dealer2). In terms of mobility services, business models like carsharing were not even possible without the real-time flow of data between the involved devices. The connectivity of the car enables the localization of the vehicle and the user, the interaction between them and hence the co-creation of value. By constantly analyzing customer behavior through usage data, the offering can be adapted to customers' individual needs (Eng1). An example for that would be the fleet management at DriveNow where learning from customer behavior enables a higher availability of the vehicles. By getting a sense for time-dependent availability needs for instance in city areas versus at the airport, the provider can actively influence vehicle coverage. Another big challenge that comes with customer data is the need for transparency. Companies like DriveNow are constantly updating data regulations and trying

to communicate them to their customers. Nevertheless, they know that a majority of customers do not check new updates thoroughly even if they pretend to care about their data security. Making them obvious and easy to understand is difficult (Drive1). The progressive digitalization represents a big challenge for traditional OEMs like BMW by asking for a rethinking of business. They need to learn how to act in a completely new and fast-changing environment where it is sometimes allowed to make mistakes (BMW1, BMW2). In contrast to the creation of a car, development cycles of services are much shorter. BMW needs to “learn to also start with beta versions or MVPs and improve the most over time” (BMW1). A major threat comes from new entrants that are born digitally and are more familiar with this agile environment (BMW1).

5.3 Organizational Change

For dealers, services represent a major source of profit. The interviewed managers feel certain that sales representatives are fully aware of the relevance of selling auxiliary services besides the products. However, the intangibility of services makes it sometimes difficult for customers to assess exact value for money. Therefore, sales personnel need to be consistently coached in soft- but also technical skills to make sure they communicate service value effectively to the customer (Dealer1). Another big challenge is the organizational separation of product- and service sale. The product sales person’s compensation is solely dependent on his performance in terms of product sales, the same applies for the service agent and his service sales. Consequently, “both are strongly focused on their business and rarely cooperating to provide the customer with the right solution” (Dealer2). Promoting collaboration here could similarly boost product and service sales. Also, mobility services are causing some internal conflicts. The experts describe a resistance, especially among older colleagues. They are missing the understanding why a company like BMW that has focused on production excellence for

centuries now should invest in mobility services. Some of them are even afraid of a cannibalization of the core business (BMW2). The challenge here is to make clear that “it is not a question of either / or” (BMW1). Quite the contrary, it helps to address more customers, diversify the overall offering and enable sustainable future growth. The expert BMW1 mentions an example from the newspaper industry where the expansion to digital channels enables new innovative ways of interaction instead of simply cannibalizing the traditional business. Of course, product sales are still outperforming mobility services by an enormous extent in terms of revenue and profit. Nevertheless, internal stakeholders need to be convinced of the relevance of thinking beyond product innovation and be more open to this new way of doing business. Such radical changes in structure but also company culture require time and a determined management (BMW1).

5.4 Competition

Even though the automotive market is highly concentrated and characterized by high entry barriers, the service market has always been a sub-market that could be entered more easily than the hardware business also because of lower financial investment needs (Dealer1). Independent service providers have always represented a threat especially for the dealers challenging them with relatively low prices. BMW’s brand represents a great opportunity for the dealers to overcome this competition. Especially new car buyers usually want a premium service for their premium product. They trust the manufacturer in ensuring best service quality (Dealer1, Dealer2). In addition, over time manufacturers and dealers have created some services like warranty packages or leasing contracts that leave customers no other choice than let after-sales services be done at authorized dealerships (Dealer1). Furthermore, dealers are always trying to expand their offering to meet customer needs. For instance, “in the beginning of this year, the number of car break-ins in Frankfurt had increased dramatically. The dealer

recognized that and in corporation with an established alarm equipment provider, they created an offer for an affordable car alarm system. So, they tried to address the acute fears and needs of their customers” (Dealer2). The experts state that other services like pick-up and delivery as well as the discussed personal relationship with the customers offer them an opportunity to provide a special customer experience and differentiate themselves from the cheaper competition (Dealer1, Dealer2). Also among mobility services increasing competition represents a great challenge. As discussed earlier, the low entry barriers enable an immense number of new entrepreneurial players to enter the mobility market. These companies are “born digitally, are much more agile and they blazingly fast conquer customer interfaces” (BMW1). Even strategic alliances with these new players involve a great danger of losing customer contact and getting degraded to simple hardware suppliers (BMW1, Drive1). Nevertheless, car manufacturers have grown resources and capabilities that are hard to copy like their expertise in creating the hardware and the grown trust of their customers. Manufacturers like BMW also own big financial resources and in contrast to most of the competing entrepreneurs, they do not rely on external cash sources. This enables them to invest or acquire innovative startups and actively learn from them (BMW1). Besides that, there is and will be a distinct need for vehicles, even for competitors like Uber (Drive1). Therefore, “if OEMs are able to become more agile with their service offerings besides the hardware business, they have a chance to sustain a competitive advantage also towards the new competitors” (BMW1).

5.5 Profitability

In terms of product sale, the dealership acts as a retailer, buying the car from the manufacturer at a discounted price to sell it later on to the end customer. However, because price negotiations with the end consumer diminish profit margins to almost zero, dealers fully rely on the high-profit potential offered by services. As already described, authorized dealers are in general

charging higher prices than competitors like independent repair shops. In addition, because of the increase in product complexity, costs are rising and result in higher prices for the end consumer (Dealer1). Especially used vehicle customers show a high price-sensitivity that leads them to cheaper competitors. Furthermore, the predicted decrease in product ownership will have a negative effect on the number of services sold. As fewer cars are driving around, there will be less need for after-sales services. Another trend that is about to challenge the traditional service business is the rise of electric cars. “Those require totally different maintenance services and less care in general” (Dealer2). Also, mobility services providers experience some challenges in making money out of their services. Even though these offerings address new customer groups and have the potential to be used by a higher quantity of people it is unambiguously clear that the revenue per customer is much lower compared to the sale of the product. Besides that, when entering a new market, in that case a new city, business models like carsharing require a big up-front investment. This includes the costs for the fleet but also expensive marketing campaigns that need to be implemented to catch people’s attention and educate them on the usage of these new services (BMW1). This helps explaining the financial loss of 2 million Euros that the carsharing provider has caused in 2016 (BMW Group 2016). In addition, DriveNow is facing a poor infrastructure in many cities they have entered like the shortage of parking space. Also, convincing the respective city council is often a difficult and exhausting undertaking (Drive1). In general, the mobility service business differs from the sale of the product in terms of profit risk because the product “solely generates revenues when it is used” (BMW2). This makes them also different from other use-related services like leasing in which the customer is taking most of the risk. This pay-per-use approach is characterized by strong revenue fluctuations, a low success measurability and a consequently poor profit predictability (BMW2).

6. Conclusion

In this section, a conclusion of the empirical research is presented. In addition, an outlook and some implications for further research are suggested.

The purpose of this thesis is to reveal insights on the servitization process of a traditional car manufacturer as well as the opportunities and challenges it is facing along the way. The first part of the empirical research visualizes how the service portfolio of an OEM like BMW has developed over time. The analysis reveals that services are of high relevance for the manufacturer and his dealers and have also been expanded from a strong product-focus like traditional after-sales services to new innovative use- and result-oriented offerings like carsharing or ridesharing. The analysis shows proof that BMW has recognized changes in customer needs and uses new technologies to create service offerings that go beyond product ownership. From the second part of the research, it can be concluded that the service business is much more complex and characterized by more unknown variables compared to the hardware business. As the biggest opportunity, services enable the companies to increase interaction with customers and generate further revenue between product purchases. Mobility services are also addressing entirely new customer groups out of the product business reach. The progressive digitalization has been verified as the enabler of the development. On the contrary side, the servitization in the industry lowers entry barriers and forces traditional OEMs to rethink their way of doing business. They need to learn how to act in a completely new environment that is characterized by high fluctuation and unpredictability. Appendix 9 tries to visualize some of the major changes in industry characteristics that need to be considered when moving forward with servitization. Even though the sale of the product still generates most of the manufacturer's revenue they need to invest in new business models to stay relevant in customers' lives as well as competitive in the market.

6.1 Outlook

The consulted industry experts are convinced that especially the after-sales service business will be affected by the great disruption ahead. Decreasing private ownership will downsize the market that will thus force some players to exit (Dealer1). Nevertheless, the experts are certain that there will always be vehicles in private ownership and especially for business customers vehicle sharing will not be an appropriate alternative in every case. Also among people living in rural regions, there will still be a need for private vehicles and hence for product-focused services because of the poorer infrastructure. Due to the high demand for product information the offline retail offered by the dealers will stay relevant because customers want to experience the car to the fullest before making a purchase decision. However, only the big providers have a good chance to survive because they have the resources to react to changes like the rise of electric mobility while others will struggle to afford essential transitions (Dealer2). In addition, customer service satisfaction and free-of-charge services will become more and more important to keep customers close (Dealer1).

Also, the big shift to mobility as a service will require radical changes. Traditional car manufacturers have the resources and capabilities to successfully enter the new market of mobility services (BMW1). Even though the product business will play an important role in the future because vehicles will be demanded also by mobility service providers (Drive1). Manufacturers need to deal with new technologies and implement them into their products to enable the new service offerings (Eng1). One expert is convinced that also in the mobility service market some players will exit while others will begin to closely cooperate as the market becomes more stable and technological standards are set (BMW2). In addition, the global demand for cars will still grow in the nearer future and therefore it is crucial to not lose focus on the hardware business. It will also be interesting to see how autonomous driving will change the mobility service landscape and challenge business models like Uber (Eng1). In contrast to

the citation from section 1.1 by Carter (see p. 3), brands will stay relevant in this sector, because “in a world of increasing complexity, brands provide orientation” (BMW1). Therefore, car brands will change but they will not become obsolete. If manufacturers like BMW can transform their business towards the new environment they will benefit from grown customers’ trust and brand loyalty (BMW1).

This thesis shows that the servitization of the whole industry is a threat but at the same time a huge opportunity for established manufacturers. There is and will always be a strong demand for individual and independent mobility. Those OEMs that recognize the changes that are going on around them, manage to become more agile and adaptive, will be able to shape the mobility of tomorrow.

6.2 Implications and Further Research

This thesis shows proof that servitization can be a valuable alternative to product innovation, especially in markets that are facing major disruptions like the automotive industry. The analysis reveals relevant insights into opportunities and challenges of this strategy that can help companies to enable sustainable growth through customer centricity and progressive technology usage. The thesis exposes the need for further theory development regarding changing industry factors that need to be considered to guarantee strategic success. Nevertheless, validating this study’s results with a research method using quantitative methods like questionnaires reaching out to a larger number of respondents and further companies would increase the reliability of the results. Further research should be directed on the different challenges to provide concrete solutions for the car manufacturers dealing with servitization. Furthermore, this analysis should be expanded to other manufacturing industries to enable a more generalized impression that incorporates different branches.

7. References

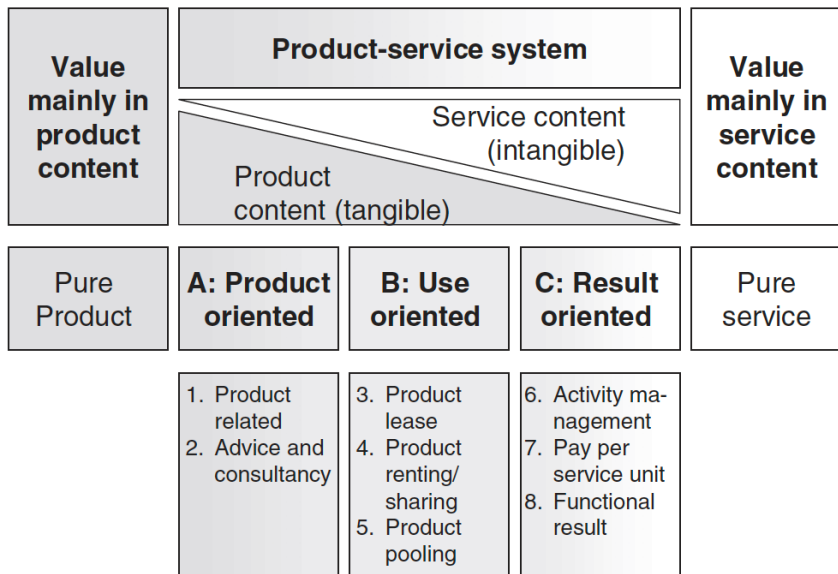
- Anastassacos, Titos. 2015. "Tech Is Eating the Car – Servitization Is Eating Everything – SERVICE IN INDUSTRY HUB." *Service in Industry Hub*.
<https://serviceinindustry.com/2015/09/01/tech-is-eating-the-car-servitization-is-eating-everything/>.
- Baines, Tim, and Howard W Lightfoot. 2013. "Servitization of the Manufacturing Firm: Exploring the Operations Practices and Technologies That Deliver Advanced Services."
- Barnard, Michael. 2017. "What Will Car Ownership Look Like In The Future?" *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/quora/2017/06/22/what-will-car-ownership-look-like-in-the-future/#57f370346b99>.
- Berret, Marcus, Wolfgang Bernhart, Marc Winterhoff, Rene Seyger, Eric Kirstetter, and Stefan Riederle. 2017. "Automotive Disruption Radar von Roland Berger GmbH." *Erster Automotive Disruption Radar*, no. April: 20.
https://www.rolandberger.com/en/Publications/pub_automotive_disruption_radar.html.
- BMW Group. 2016. "ANNUAL REPORT 2016 A New Era Begins," p.133.
https://www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup_com/ir/downloads/en/2016/BMW_GB16_en_Finanzbericht.pdf.
- Brandt, Fabian, and Marcel Springer. 2015. "The next Horizon for Automotive after-Sales." *Oliver Wyman*, 41–43.
- Bustanza, Oscar F., Ferran Vendrell-Herrero, and Tim Baines. 2017. "Service Implementation in Manufacturing: An Organisational Transformation Perspective." *International Journal of Production Economics* 192. Elsevier B.V.: 1–8.
doi:10.1016/j.ijpe.2017.08.017.
- Carlborg, Per, Daniel Kindström, and Christian Kowalkowski. 2013. "The Evolution of Service Innovation Research: A Critical Review and Synthesis." *The Service Industries Journal* 34 (5).
- Carter, James. 2016. "OEMs, UBER: Your Branding Will Be Toast by 2030. | LinkedIn." https://www.linkedin.com/pulse/oems-uber-your-branding-toast-2030-james-carter/?lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad_flagship3_pulse_read%3BzCULYj6GSMuwnuYR3NgeyA%3D%3D.
- Castle, Tony. 2015. "The New Business Portfolio: How Manufacturers Are Transitioning To Become Service Providers." <https://www.impomag.com/article/2015/12/new-business-portfolio-how-manufacturers-are-transitioning-become-service-providers>.
- Cenamor, J, D Rönnerberg Sjödin, and V Parida. 2017. "Adopting a Platform Approach in Servitization : Leveraging the Value of Digitalization." *Intern. Journal of Production Economics* 192 (December 2016). Elsevier B.V.: 54–65. doi:10.1016/j.ijpe.2016.12.033.
- Coreynen, Wim, Paul Matthyssens, and Wouter Van Bockhaven. 2017. "Boosting Servitization through Digitization: Pathways and Dynamic Resource Configurations for Manufacturers." *Industrial Marketing Management* 60. Elsevier Inc.: 42–53.
doi:10.1016/j.indmarman.2016.04.012.
- Dmoch, Thomas. 2017. "What Is Driving the Disruption in the Automotive Sector? – Capgemini Consulting." <https://www.capgemini.com/consulting/2017/03/what-is-driving-the-disruption-in-the-automotive-sector/>.
- Ferràs-Hernández, Xavier, Elisenda Tarrats-Pons, and Núria Arimany-Serrat. 2017. "Disruption in the Automotive Industry: A Cambrian Moment." *Business Horizons*. "Kelley School of Business, Indiana University." doi:10.1016/j.bushor.2017.07.011.

- Gaiardelli, Paolo, Barbara Resta, Veronica Martinez, Roberto Pinto, and Pavel Albores. 2014. "A Classification Model for Product-Service Offerings" 66. doi:10.1016/j.jclepro.2013.11.032.
- Gaiardelli, Paolo, Nicola Saccani, and Lucrezia Songini. 2007. "Performance Measurement of the after-Sales Service Network-Evidence from the Automotive Industry." *Computers in Industry* 58 (7): 698–708. doi:10.1016/j.compind.2007.05.008.
- Gallouj, Faïz, K. Matthias Weber, Metka Stare, and Luis Rubalcaba. 2015. "The Futures of the Service Economy in Europe: A Foresight Analysis." *Technological Forecasting and Social Change* 94: 80–96. doi:10.1016/j.techfore.2014.06.009.
- Gebauer, Heiko, Elgar Fleisch, and Thomas Friedli. 2005. "Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies." *European Management Journal* 23 (1): 14–26. doi:10.1016/j.emj.2004.12.006.
- Goedkoop, Mark Jacob. 1999. *Product Service Systems, Ecological and Economic Basics Product Service Systems*.
- Green, Maxwell H., and Philip Davies. 2015. "Two Strands of Servitization: A Thematic Analysis of Traditional and Customer Co-Created Servitization and Future Research Directions." *International Journal of Production Economics* 192 (December 2015). Elsevier B.V.: 40–53. doi:10.1016/j.ijpe.2017.01.009.
- Harrison, Mary P., Sharon E. Beatty, Kristy E. Reynolds, and Stephanie M. Noble. 2012. "Why Customers Feel Locked Into Relationships: Using Qualitative Research to Uncover The Lock-in Factors." *The Journal of Marketing Theory and Practice* 20 (4): 391–406. doi:10.2753/MTP1069-6679200403.
- Helo, Petri, Angappa Gunasekaran, and Anna Rymaszewska. 2017. "Designing and Managing Industrial Product-Service Systems." doi:10.1007/978-3-319-40430-1.
- Hsieh, Hsiu-Fang, and Sarah E. Shannon. 2015. "Three Approaches to Qualitative Content Analysis." *Nordic Journal of Digital Literacy* 2015 (1): 29–42. doi:10.1177/1049732305276687.
- Kaas, Hans-Werner, Detlev Mohr, Paul Gao, Nicolai Müller, and Dominik Wee. 2016. "Automotive Revolution & Perspective Towards 2030." *Auto Tech Review* 5 (4): 20–25. doi:10.1365/s40112-016-1117-8.
- Kircher, Wolfgang. 2013. "Mobility of the Future." *Kunststoffe International* 103 (6): 54–56. doi:10.1145/2517968.2517975.
- Lay, Gunter. 2014. *Servitization in Industry. Servitization in Industry*. Vol. 9783319069. Springer. doi:10.1007/978-3-319-06935-7.
- Lee, Sunghee, Shijin Yoo, and Daeki Kim. 2016. "When Is Servitization a Profitable Competitive Strategy?" *International Journal of Production Economics* 173: 3–53. doi:10.1016/j.ijpe.2015.12.003.
- Levitt, Theodore. 1969. *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth*. McGraw-Hill.
- Levy, Nat. 2017. "Testing BMW's Uber and Lyft Rival, ReachNow Ride: Candy, Fancy Water and a 'Do Not Disturb' Button – GeekWire." *Geek Wire*. <https://www.geekwire.com/2017/testing-bmws-uber-lyft-rival-reachnow-ride-candy-fancy-water-not-disturb-button/>.
- McFarland, Matt. 2017. "BMW Plans for a Future Where Nobody Buys Cars." *CNN Tech*. <http://money.cnn.com/2017/05/24/technology/bmw-seattle-reachnow/index.html>.
- OGC Glossary. 2007. "What Is Service (General Definition Used in ITSM)." <https://www.igi-global.com/dictionary/service-general-definition-used-in-itsm/42897>.
- Opresnik, David, and Marco Taisch. 2015. "The Value of Big Data in Servitization." *International Journal of Production Economics* 165. Elsevier: 174–84. doi:10.1016/j.ijpe.2014.12.036.

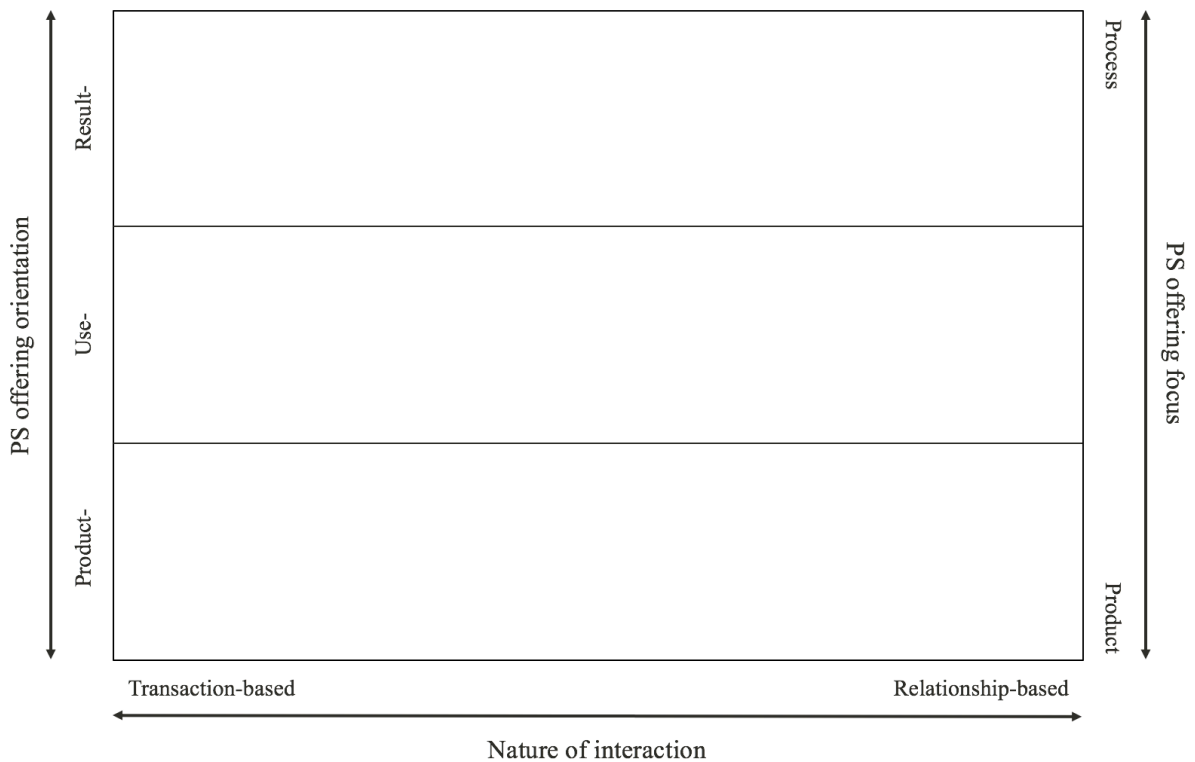
- Orton-Jones, Charles. 2016. "Why Manufacturers Are Becoming Service Providers." *Future of Manufacturing 2016*. <https://www.raconteur.net/business/why-manufacturers-are-becoming-service-providers>.
- Perona, Marco, Nicola Saccani, and Andrea Bacchetti. 2017. "Research vs. Practice on Manufacturing Firms' Servitization Strategies: A Gap Analysis and Research Agenda." *Systems* 5 (1): 19. doi:10.3390/systems5010019.
- Porter, Michael E. 1979. "How Competitive Forces Shape Strategy." *Harvard Business Review*.
- Porter, Michael E, and Victor E Millar. 1985. "How Information Gives You Competitive Advantage." *Harvard Business Review* 63 (4): 149. doi:10.1038/bdj.2007.481.
- Ross, Darren. 2014. "Millennials Don't Care About Owning Cars, And Car Makers Can't Figure Out Why." *Fast Company*. <https://www.fastcompany.com/3027876/millennials-dont-care-about-owning-cars-and-car-makers-cant-figure-out-why>.
- Rymaszewska, Anna, Petri Helo, and Angappa Gunasekaran. 2017. "IoT Powered Servitization of Manufacturing – an Exploratory Case Study." *Intern. Journal of Production Economics* 192 (October 2015). Elsevier B.V.: 92–105. doi:10.1016/j.ijpe.2017.02.016.
- Sakao, Tomohiko, and Yoshiki Shimomura. 2007. "Service Engineering: A Novel Engineering Discipline for Producers to Increase Value Combining Service and Product." *Journal of Cleaner Production* 15 (6): 590–604. doi:10.1016/j.jclepro.2006.05.015.
- Singh, Sarwant. 2017. "Over 1,700 Start-Ups Are Disrupting The Automotive Industry." *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/sarwantsingh/2017/05/17/over-1700-start-ups-are-disrupting-the-automotive-industry/#70eb78a05145>.
- Stieg, Julian. 2016. "Tesla Becoming a Mobility Service Provider. A Whole Industry's Future? | The Elephant in the Web." *A.I., Mobility, Smart City*. <https://elephantintheweb.wordpress.com/2016/07/23/tesla-becoming-a-mobility-service-provider-a-whole-industrys-future/>.
- Tukker, Arnold. 2004. "Eight Types of Product-Service System: Eight Ways to Sustainability?" 260: 246–60.
- Vendrell-Herrero, Ferran, Oscar F. Bustinza, Glenn Parry, and Nikos Georgantzis. 2017. "Servitization, Digitization and Supply Chain Interdependency." *Industrial Marketing Management* 60. The Author(s): 69–81. doi:10.1016/j.indmarman.2016.06.013.
- Wiedmann, Klaus-Peter, Marc-Oliver Reeh, and Gülsen Tütüncü. 2011. *Die Marke Als Erfolgsfaktor in Der Automobilbranche - Kaufentscheidungsprozesse Am Beispiel Der Elektromobilität*. Hannover: Inst. für Marketing & Management.
- Wollschlaeger, Dirk, Mike Foden, Richard Cave, and Matthew Stent. 2015. "Digital Disruption and the Future of the Automotive Industry." *IBM Center for Applied Insights*, 16.

8. Appendix

Appendix 1: Main and subcategories of PSS by Tukker (A. Tukker 2004)



Appendix 2: PSS classification model (Gaiardelli et al. 2014)



Appendix 3: Analysis of BMW's service portfolio (own representation)

	Service	Description	Year of introduction	Revenue?	Offer orientation	Nature of interaction
1	Repair and maintenance services	Together with its authorized dealers, BMW offers all kind of repair and maintenance services regarding the product including air-conditioning service or oil service. The costs may be covered by a warranty. In addition, they offer an express service for urgent issues.	1928	Charged	Product-related services	Transactional
2	Car care services	BMW dealers offer cleaning and caring services from base- to full packages. Services include glass repair or dent removal but also outside- and inside cleaning, paintwork care, leather care and waterproofing.	N/A	Charged	Product-related services	Transactional
3	Tire services	BMW dealers offer tire change, tire care as well as storage of e.g. winter tires at dealers. In addition, they provide a guarantee on new tires of supplying partners.	1928	Charged	Product-related services	Transactional

4	Product upgrading and outfitting	BMW dealers provide a diverse offering from performance- to aesthetics upgrades including bodywork and paintwork.	N/A	Charged	Product-related services	Transactional
5	Test drives	BMW dealers offer test drives for the whole product portfolio.	1928	Free of charge	Product-related services	Transactional
6	Pick-up and delivery service	Many of the BMW dealers provide a pick-up and delivery service for the car in case of in-shop services.	N/A	Charged	Product-related services	Transactional
7	Road assistance	With mobile care, BMW provides breakdown services 24/7 specialized for BMW products, operated by BMW or authorized partners. These services are free of charge for three years after purchase and extended if maintenance services are exclusively done by authorized BMW dealers.	1985	Charged/ Free of charge	Product-related services	Transactional

8	Pre-inspection and diagnosis	BMW dealers offer vehicle pre-inspections, for instance, pre-travel inspections, where professional technicians will perform a thorough check, including on-board diagnostic tests to ensure that the car is in good condition for travel.	N/A	Free of charge	Product-related services	Transactional
9	Seasonal check-ups	At the dealerships, BMW experts inspect critical areas such as brakes, lights, tires, batteries and fan belts. If needed repair and maintenance services will be performed (charged).	1978	Free of charge	Product-related services	Transactional
10	Accessories renting	Many of the BMW dealers provide offers for renting accessories and equipment like bike carriers or snow chains.	N/A	Charged	Product-related services	Transactional

11	Main inspection services	BMW dealers offer main inspection services in cooperation with external engineers from independent inspection organizations to refresh on-road permission of the car.	1975	Charged	Product-related services	Transactional
12	Recycling and take back	BMW takes back customers' used cars to let them be sustainably recycled by partner disassembly firms.	1996	Free of charge	Product-related services	Transactional
13	Financing schemes for product sale	With BMW Group Financial Services, BMW offers individual solutions for financing the sale of a car.	1971	Charged	Product-related services	Relationship-based
14	Financing schemes for repair	With BMW Group Financial Services, BMW offers individual solutions for financing repair services and spare parts.	N/A	Charged	Product-related services	Relationship-based
15	Fleet management services	With Alphabet, the BMW Group offers innovative business mobility solutions for companies. The sub company is specialized in corporate vehicle financing and fleet management.	1997	Charged	Product-related services	Relationship-based

16	Credit card services	Besides usual payment opportunities, the BMW Credit Card offers additional benefits on BMW services. These benefits include e.g. discounts on tire services or DriveNow offers.	1998	Charged	Product-related services	Relationship-based
17	Warranty extension	With BMW Service Inclusive, BMW offers warranty extension packages (adaptable on mileage basis and specification) that are offered together with the sale of a new vehicle.	2005	Charged	Product-related services	Relationship-based
18	Remote monitoring and diagnostics	With BMW Teleservices, the car knows when and what services it needs and sends the vehicle-related service data automatically to a BMW service partner who will then get in touch with the customer right away.	2008	Free of charge	Product-related services	Relationship-based
19	Insurance services	BMW Insurance provides in corporation with licensed insurance partners diverse offerings like motor insurance or full car insurance.	1975	Charged	Product-related services	Relationship-based

20	Legal support in case of an accident	In case of an accident, BMW provides help with handling insurance and legal issues. If needed they also consult a lawyer.	N/A	Free of charge	Product-related services	Transactional
21	Courtesy vehicle services	BMW offers the customer a replacement vehicle if his car is at the service to keep customers mobile.	N/A	Charged	Product-related services	Transactional
22	Driving courses	With the BMW Driving Experience, BMW provides diverse training on e.g. safety or sport-driving.	1977	Free of charge	Product-related services	Transactional
23	Leasing	With BMW Financial Services, the firm is offering leasing solutions for private customers. This involves new but also used cars. The BMW sub-company, Alphabet, is in charge of corporate customers.	1971	Charged	Use-oriented services	
24	Short-term vehicle renting	With BMW on Demand, BMW offers customers the possibility to experience their different products on an hourly basis.	2010	Charged	Use-oriented services	

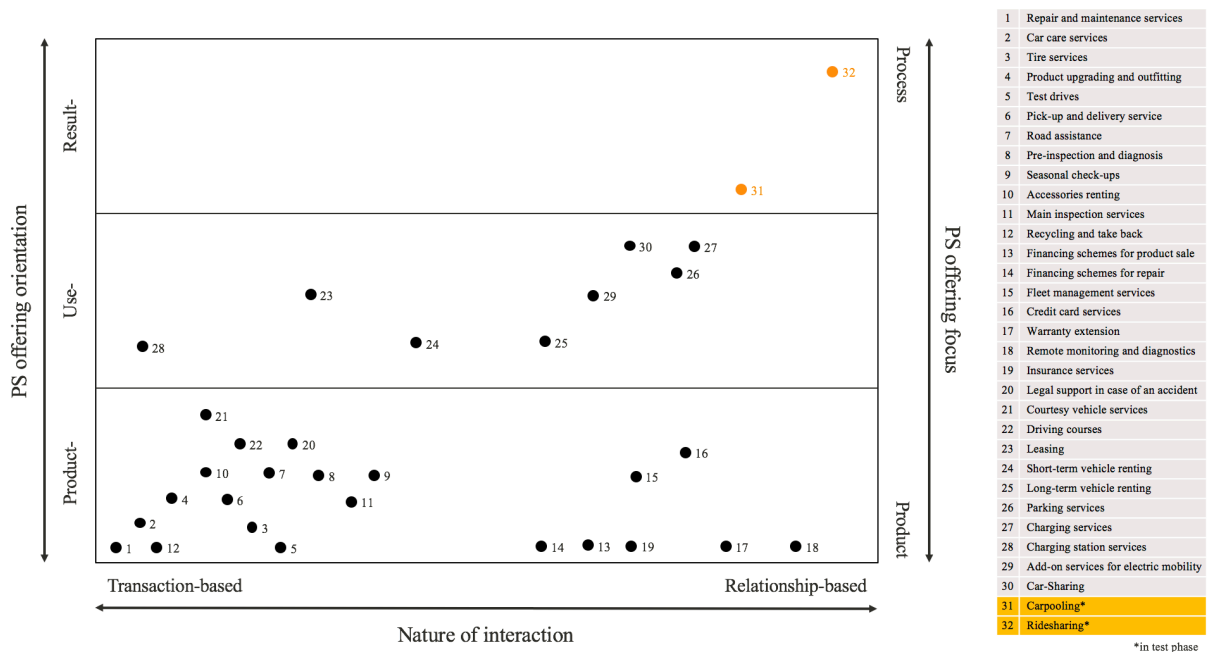
25	Long-term vehicle renting	With BMW Rent, BMW offers car rental solutions for companies and individuals assigning the use of a new vehicle, with associated services, for a predetermined period and mileage, for the payment of a fixed monthly rental.	2009	Charged	Use-oriented services	
26	Parking services	With ParkNow, BMW provides parking solutions for both on and off-street parking.	2012	Charged	Use-oriented services	
27	Charging services	With ChargeNow, BMW provides charging services for e-vehicles with the world's largest network of public charging solutions.	2016	Charged	Use-oriented services	
28	Charging station services	With BMWi Wallbox Services, BMW helps customers with the installation of their own charging station at home.	2013	Charged	Use-oriented services	

29	Add-on services for electric mobility	Exclusively for BMWi customers, BMW provides short-term rent of combustion vehicles in case of travels that extend the mileage of the electric vehicle.	2013	Charged	Use-oriented services	
30	Carsharing	With DriveNow, a joint-venture with the car rental company Sixt, the manufacturer offers shared mobility and on-demand mobility services across BMW, BMWi and Mini. With ReachNow, a fully owned mobility service provider, BMW is offering carsharing services outside of Europe e.g. in the United States. In addition, BMW is also offering carsharing services for closed user groups like companies or hotels.	2011	Charged	Use-oriented services	

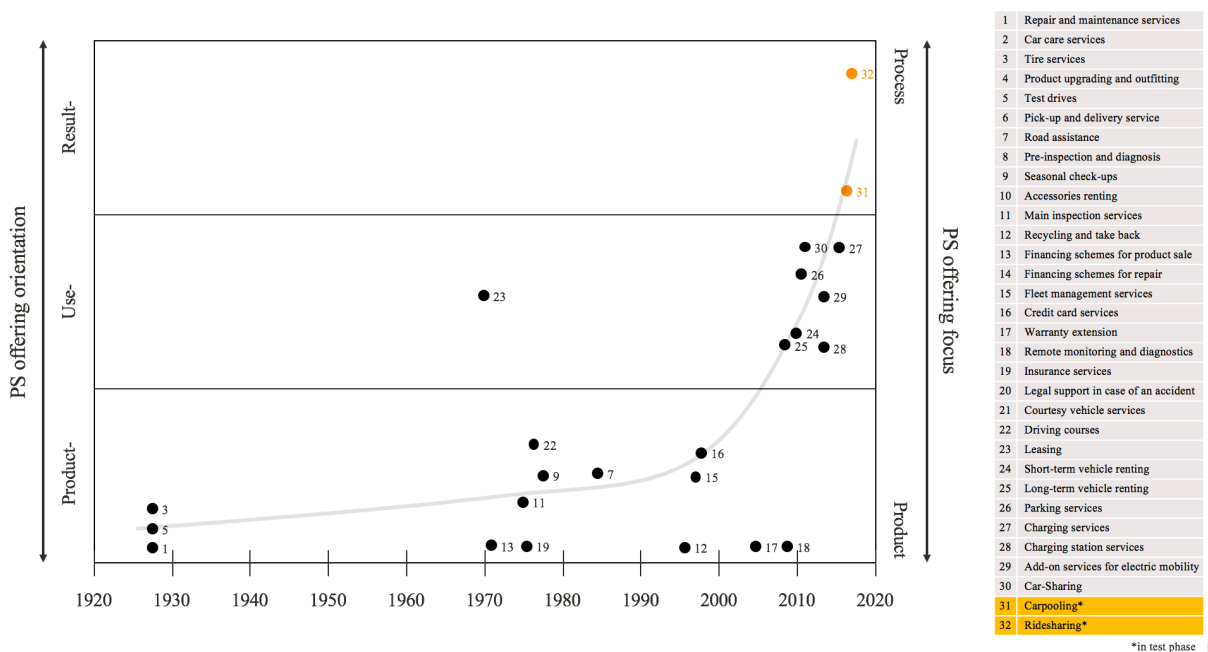
31	Carpooling	BMW invested in the California-based carpooling app Scoop. The application connects people who live in the same neighbourhoods and work near each other to arrange carpools. BMW is planning to include this service into the ReachNow offering to expand its service portfolio.	2018 (est.)	Charged	Use-/Result-oriented services (depending on perspective)	
32	Ridesharing	With ReachNow Ride, BMW is offering ridesharing in Seattle, USA. At the moment, it is still in a beta phase but the company is planning to roll out soon.	2017	Charged	Result-oriented services	

Appendix 4: Classification of BMW's service portfolio through the model by Gaiardelli et al.

(own representation)

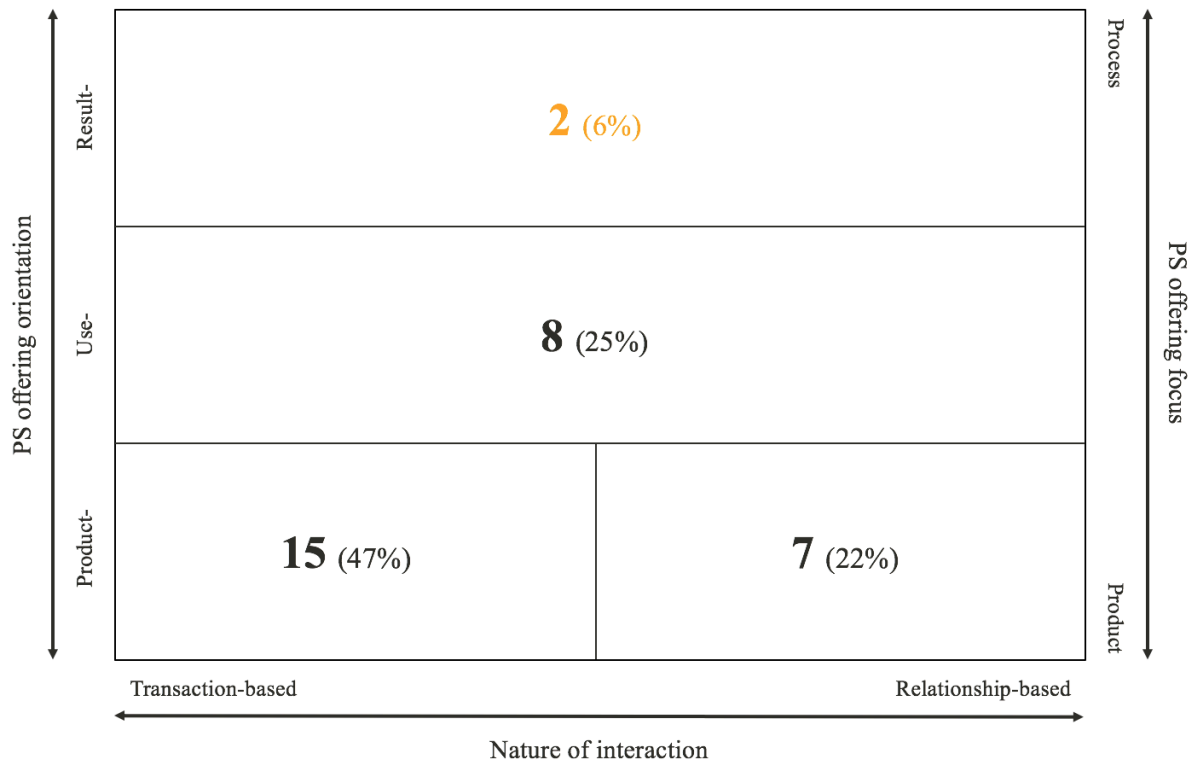


Appendix 5: Development of BMW's service portfolio over time** (own representation)

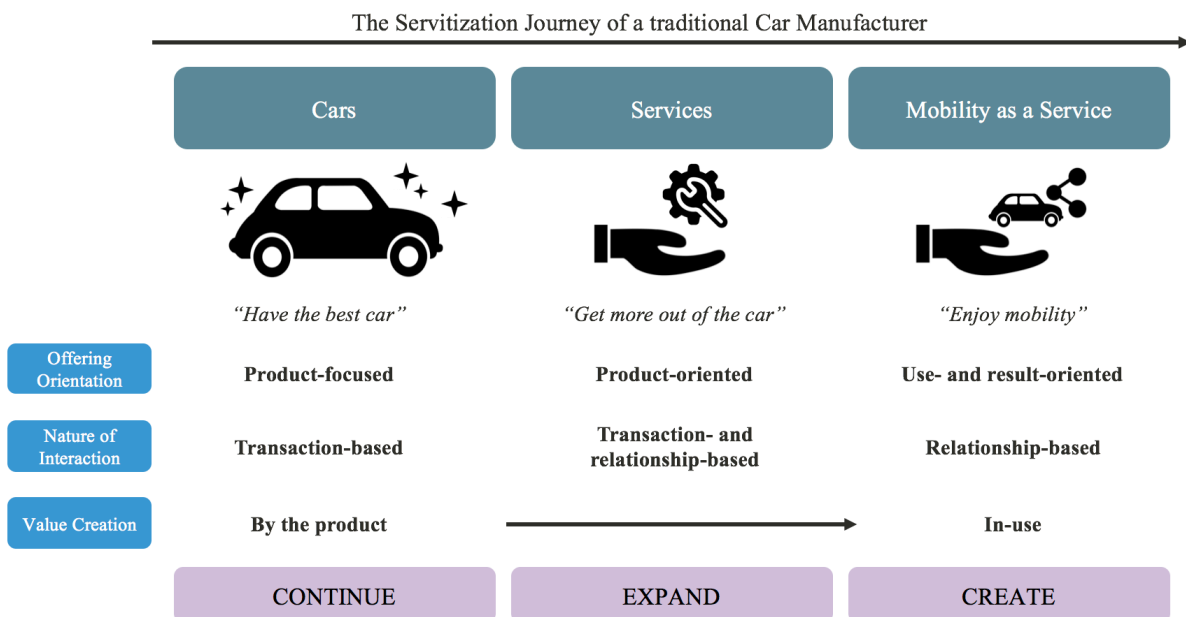


**only those considered with proof of year of introduction (24 out of 32)

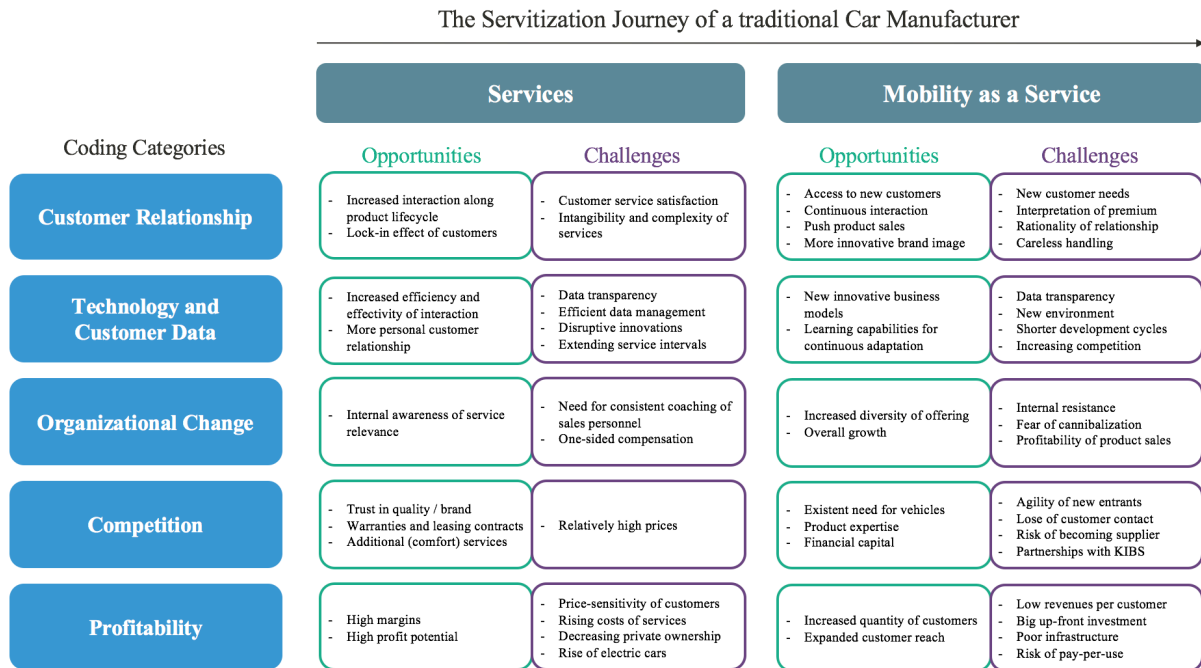
Appendix 6: Number of services offered by BMW in each class (own representation)



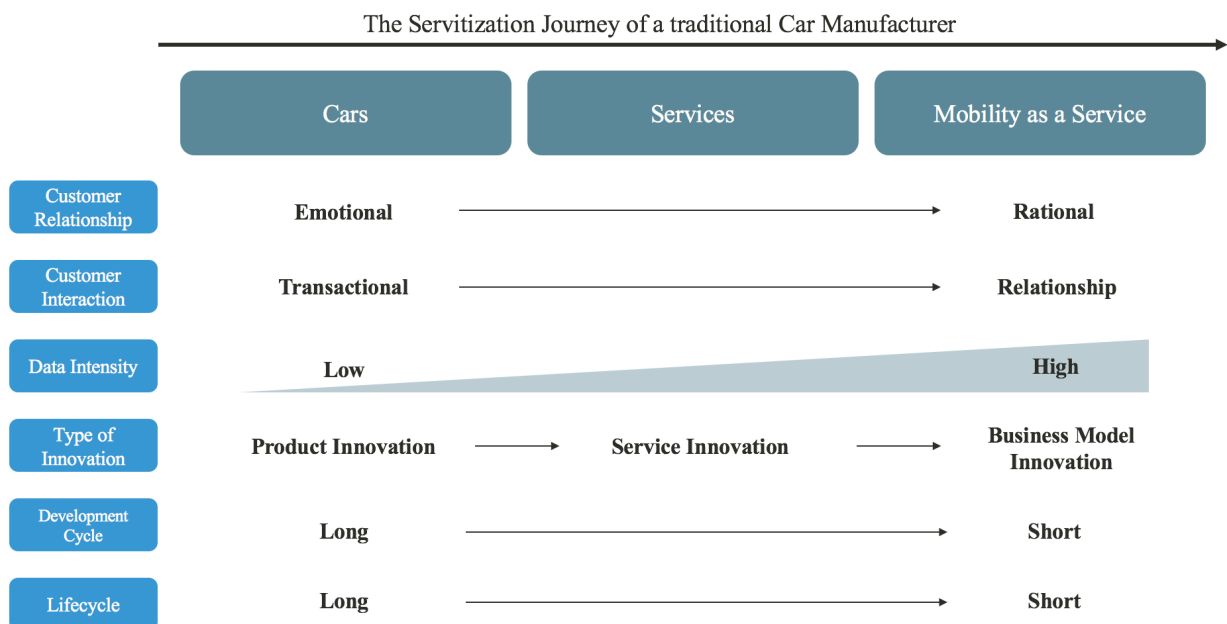
Appendix 7: The Servitization Journey of a traditional Car Manufacturer (own representation)



Appendix 8: Findings matrix (own representation)



Appendix 9: Major industry factor changes along the journey (own representation)



Appendix 10: List of details on the interviews, the interview guide, and the full transcription

Shortcut	Respondent	Company	Date of Interview	Length of Interview
BMW1	Mobility Services Manager	BMW AG	20.11.17	47 minutes
BMW2	Mobility Services Manager	BMW AG	03.12.17	49 minutes
Drive1	Operations Manager	DriveNow GmbH	20.11.17	43 minutes
Eng1	Engineer Car Concept	BMW AG	21.11.17	10 minutes
Dealer1	Marketing Manager	BMW Euler Group	25.11.17	38 minutes
Dealer2	Sales Manager	BMW Euler Group	02.12.17	51 minutes

Interview Question Guide: Dealer Experts

Aim	Topic / Coding Category	Questions
Background of interviewee	Industry background	For how long have you worked in the automotive industry?
	Company role	What is your role in the company?
Extent of servitization in the organisation	Service offering	What kind of services do you offer to keep in touch with your customers? Product-oriented, but also use- or result-oriented?
	Development of service offering	How important are services for the firm as a whole? How has this changed over time?
Servitization opportunities and challenges for value generation and capturing	Customer Relationship	How much of interaction with the customer is about services? How do services impact customer interaction?
	Technology	How are you using new technology and digitalization to improve your service offering? Do you see this development more as a threat or an opportunity for your business?
	Customer Data	How important is customer data in the value creation process? Which opportunities and challenges bring customer data for your service offering?

	Organizational Change	How is company's employees' attitude towards services? Are they aware of the importance of services?
	Competition	What are competitors of your services? How are you locking in customers to make them use your services instead of those of competitors?
	Profitability	How important are services for your company's income? Do you face any problems on making money out of the services?
	Other challenges	Do you face other challenges or barriers in adding services to your product offering? What are the most challenging parts of adding service sales?
Outlook	Industry development	Will the service offering be further expanded in the industry? Will services become more important?
	Company development	Does the offering of mobility services that go beyond product ownership represent a threat for your business?

Interview Question Guide: Mobility Services Experts

Aim	Topic / Coding Category	Questions
Background of interviewee	Industry background	For how long have you worked in the automotive industry?
	Company role	What is your role in the company?
Extent of servitization in the organisation	Service offering	What kind of mobility services do you offer that go beyond product ownership, use- and result-oriented?
	Development of service offering	How important are (mobility) services for the firm as a whole? How has this changed over time?
Servitization opportunities and challenges for value generation and capturing	Customer Relationship	Have mobility services changed your way of interaction with customers? What has changed? How do these services influence brand engagement?
	Technology	How is technology and digitization influencing the service offering? Do you see this development more as a threat or an opportunity for your business?
	Customer Data	How important is customer data in the value creation process? Which opportunities and challenges bring new customer data for your service offering?
	Organizational Change	How is company's employees' attitude towards services? Are they afraid of cannibalizing the core business of selling cars (internal resistance)? Does such a transformation require a change in company culture?

	Competition	How do you see new entrants entering the market for mobility services? Do you think OEMs can retain their competitive advantage?
	Profitability	Do you face any problems with making money out of the services? Do you think your service offering could cannibalize your core business of selling cars?
	Other challenges	Do you face other challenges or barriers in adding services to your product offering?
Outlook	Industry development	How will the industry as a whole be reshaped over the next 10 years? Will the big OEMs still control the market? How will value be generated for the customer?
	Company development	Where do you see your company? How will your future offering look like in general? Will it still be that focused on producing the best product?

Interview Transcription

BMW1: Expert Interview Manager BMW Mobility Services (47 Minutes)

G: Guten Morgen! Ich bin Felix Genzlinger und studiere gerade im Master in Lissabon an der Nova SBE und beschäftige mich im Rahmen meiner Masterarbeit mit dem Thema „Servitization in the Automotive Industry“. Hier geht es um die Transformation vom reinen Produkthersteller, über die Erweiterung des Angebots durch Services zum Mobility Services Anbieter. Um tiefere Einblicke in diesen Weg zu generieren, führe ich zum einen Interviews mit Vertragshändlern und Experten des Mobility Services Geschäftes. Und so würde ich heute gerne mit Ihnen sprechen, um etwas mehr über Chancen und Herausforderungen zu erfahren die ein traditioneller OEM wie BMW entlang dieser Transformation begegnet. Eine kurze Frage vorab: Sind Sie damit einverstanden, dass ich unser Gespräch für die spätere Transkription aufzeichne?

S: Damit bin ich einverstanden. Nur erlauben Sie mir die Frage: Soll die Arbeit später veröffentlicht werden oder verbleibt die an Ihrem Lehrstuhl?

G: Ich habe nicht vor die Arbeit zu publizieren, sie verbleibt am Lehrstuhl. Zudem werde ich die Namen der Experten nicht nennen.

S: Okay, einverstanden.

G: Sehr gut! Dann lassen Sie uns beginnen. Wie lange arbeiten Sie schon in der Automobilindustrie?

S: Seit 2001.

G: Und welche Rolle haben Sie jetzt genau im Unternehmen?

S: Ich bin hier für die Kommunikation der BMW Mobility Services zuständig. Dabei ist DriveNow einer unserer Services und auch zurzeit der größte im Markt. Ich arbeite aber auch global mit ReachNow und ParkNow und bin mit meinem Team sozusagen das Bindeglied das sicherstellt, dass alle dieselbe Kommunikation tragen. Zudem sind wir auch zuständig dafür zu erklären, warum die BMW Group in diesen Bereichen operiert und welche Ziele sie damit verbindet.

G: Sehr gut. Also betreuen Sie Service Angebote im Bereich elektrisches Laden, Parken und Carsharing, richtig?

S: Richtig.

G: Wie wichtig sind solche Services für einen OEM wie BMW geworden?

S: Auch wenn unser Kerngeschäft weiter der Verkauf von Autos bleibt, waren Services schon immer wichtig und Mobility Services werden in Zukunft bestimmen wer sich am Markt bewähren kann. Von daher bauen wir unser Angebot in diesem Bereich immer weiter aus.

G: Als ersten Punkt würde ich gerne mit Ihnen über die Customer Interaction sprechen. Was unterscheidet diese von der traditionellen Interaktion beim Verkauf von Autos? Wie wirkt sich diese Interaktion auf die Wahrnehmung der Marke aus?

S: Wir glauben zum einen, dass es die Beziehung dahingehend verändert, dass wir erst einmal wesentlich mehr Kunden ansprechen können. Der durchschnittliche BMW Neuwagenkäufer in Europa ist 53 Jahre alt, die durchschnittlichen DriveNow Kunden sind Anfang 30. Somit erübrigt sich die Frage der Kannibalisierung, denn wir machen ein Angebot an Leute, die wir bisher gar nicht kriegen konnten. Somit nimmt die Quantität enorm zu. Zweitens, verändert sich die Kommunikation von Premium. Hier dreht es sich ganz stark einfach um Verfügbarkeiten. Also wenn ich jetzt ein DriveNow Auto suche und da steht 20 Minuten Fußmarsch, dann kann da natürlich so ein tolles Auto stehen wie es möchte, dann habe ich eben schon verloren. Das heißt, die Umsetzung was Premium ist eine andere und hat viel mit Verfügbarkeit zu tun. Wir sprechen hierbei von „on demand“, d.h. wenn ich es brauche habe ich es. Und das ist auch die Herausforderung, denn der Besitzer hat ja sein Auto immer in der Garage stehen, aber dafür hat er eben viele bindenden und so kann man sagen ungute Nebeneffekte und dabei nutzt er das Auto eh nur eine Stunde am Tag und eben 23 Stunden steht das Auto einfach nur rum. Er muss aber dennoch dafür den Parkplatz zahlen, Steuer, Versicherung etc. Und das spart er sich eben alles bei DriveNow. Es geht also sehr stark um den Servicegedanken, Verfügbarkeit und einer Neuinterpretation von Premium. Auch Convenience spielt eine sehr große Rolle, also wie schnell kann ich jetzt über die App das Auto buchen und losfahren. Man muss ja immer noch sehr viel im Auto tun, den Pin etc., aber vieles ist ausgelagert in die App wie beispielsweise Navigation, sodass ich mich nur noch ins Auto setze und losfahre. Und auch weil Sie jetzt konkret gefragt haben, Customer Relationship Management, hier kommt der Schnittstelle Mensch noch eine wahnsinnige Bedeutung zu. In den meisten Fällen funktioniert die App und das digitale super, sodass der Mensch gar nicht eingreifen muss, aber da dies eben nur in der perfekten Welt so ist, kommt dem Customer Service eine bedeutende Rolle zu. Hierbei geht es jetzt darum wie schnell können Kunden anrufen, wenn sie irgendwelche Probleme haben, sei es ich kann die Nutzung nicht beenden oder die Schranke zum Parkhaus geht nicht auf. So geht es darum wie schnell dieser Customer Service Ihnen helfen kann.

G: Okay verstanden. Jetzt die Marke BMW, wie sehen Sie die in diesem Kontext?

S: Also es wurde ganz bewusst entschieden, dass es nicht BMW Carsharing heißt, sondern eben DriveNow. Ein Hintergrund war der Wunsch schon von Anfang an neue Zielgruppen anzusprechen und BMW ist eine sehr starke Marke, die aber zugleich sehr stark polarisiert. Also es gibt Leute die mögen BMW und es gibt Leute die hassen BMW, das haben starke Marken so an sich. Wir wollten es bewusst offener halten und dennoch vom Vertrauen in die Marke BMW profitieren. Natürlich geht es hier auch um die Hardware, weil wir sehen wie die Kunden es schätzen mit einem BMW oder Mini pro Minute unterwegs zu sein. Aber dennoch wollten wir ein Stück weitergehen und eine 100 Jahre Legacy nicht mitschleppen. In diesem Geschäftsfeld sind ja heute Spieler wie Uber oder Didi unterwegs und so wollten wir mit einem neuen Namen die digitale DNA vertreten und mit einem neuen Markenversprechen die Spontaneität vermitteln und wir sehen auch, dass das relativ gut gelingt. So schreiben die Kunden den Fahrzeugen die gewohnt hohe Qualität und das optische Gefallen zu aber zugleich wird DriveNow auch als eine coole, eigenständige Marke wahrgenommen. Das gilt für ParkNow im Übrigen ganz genauso. Also wir sehen hier, dass die Marken positiv kooperieren. Und wir sehen auch, dass dieses Digitale, diese Innovationskraft, diese Ansprache neuer Zielgruppen strahlt auch auf die Group zurück und auch auf BMW und

Mini. Und dann sitzen jetzt junge Leute bei DriveNow in den Autos und erwägen dann in einem späteren Lebensabschnitt ein solches Auto zu kaufen. Somit ist das eine Synergie in beide Markenrichtungen.

G: Zum nächsten Thema, ich gehe davon aus Technologie und Digitalisierung sind ein großer „Enabler“ für Mobility Services. Die Digitalisierung der Industrie ist also wohl eher als eine Chance als eine Bedrohung zu betrachten.

S: Ohne Echtzeitübertragung von Daten könnten wir heute die Fahrzeuge von DriveNow nicht lokalisieren, die Parkplätze nicht bezahlen, also ohne dass jeder Kunde von uns ein Smartphone in der Tasche hat, könnten wir diese Geschäftsmodelle schlichtweg nicht machen, keine Chance. Und die Herausforderung ist, dass wir in dieser digitalen Welt erst lernen müssen zu agieren, dass wir Prozesse haben, die geschliffen sind über Jahre und Jahrzehnte für ein Hardwaregeschäft und uns jetzt aber in viel schnelleren Entwicklungszyklen arbeiten müssen. Also wir müssen lernen auch mal mit Beta Versionen oder MVPs an den Start zu gehen und das meiste zu verbessern. Das kann BMW so nicht, weil ein Fahrzeug das muss einfach am Nordpol und in der Sahara funktionieren, weil das Risiko einfach viel zu groß ist. Und wenn jetzt die App mal abstürzt, klar ist das wahnsinnig mies für zunehmend viele Leute aber es ist nicht so lebensbedrohlich als wenn ein Auto plötzlich nichtmehr funktioniert. Und darum ist diese Digitalisierung zum einen erstmal Grundlage, dass wir diese Geschäftsmodelle überhaupt anbieten können, aber auch eine Bedrohung, weil es Unternehmen gibt, die digital geboren wurden und viel agiler sind. Sie beschaffen ganz anders Kapital, haben völlig andere Renditeziele und können einfach blitzschnell Märkte besetzen, sodass wir uns dann fragen, wo ist denn hier unser Platz.

G: Wenn wir gerade bei dem Thema sind, welche Rolle spielt die unfassbar große Menge an Kundendaten, die man über diese neuartigen Geschäftsmodelle generieren kann?

S: Das ist natürlich eine relevante Größe und es gibt natürlich Diskussionen darüber was die Währung der Zukunft ist, also die Währung in der digitalen Welt. Und dann gib es natürlich unterschiedliche Qualitäten von Kundendaten, also es gibt Kunden, von denen wir Adressen haben, wie oft sie pro Monat und pro Jahr unseren Service nutzen und es gibt dann auch noch Kunden, etwa 20%, die bei der Anmeldung sagen: „Hier liebe DriveNow GmbH, hier habt ihr meine Daten und ja ich setze einen Haken, ich bin damit einverstanden, dass auch die BMW Group meine Daten nutzen kann.“ All diese verschiedenen Qualitäten spielen eine wichtige Rolle, weil das Unternehmen hat ja formuliert, wir wollen eine Tech Company sein und wir sind in der digitalen Welt unterwegs und unser Kundenstamm soll perspektivisch ganz deutlich ansteigen und das wird nicht passieren kurz- oder mittelfristig darüber, dass wir 5mal so viele Autos kaufen, sondern eben Kunden gewinnen, die unsere Services nutzen. Und wenn man sich das anschaut, DriveNow hat ja jetzt vor kurzem den Meilenstein von eine Million Kunden in Europa erreicht und das ist eine relevante Größe. Da sprechen wir also nichtmehr über eine Pilotniche, denn wenn von diesen eine Million Kunden jeder früher oder später mal einen BMW oder Mini kauft, dann hat das natürlich einen enormen Effekt.

G: Logisch. Nun bringt dieser Faktor auch eine gewisse Herausforderung mit sich. Haben Kunden denn auch eine gewisse Angst nicht zu wissen was mit ihren Daten genau passiert?

S: Also diese Angst besteht, jedoch muss man sagen, dass dieses Thema in Europa und insbesondere in Deutschland ein wesentlich kritischeres ist als beispielsweise in der USA. Sie haben bestimmt von einem Fall gehört vor kurzem in Köln, bei dem im Rahmen einer Straftat

die Daten von der Staatsanwaltschaft verlangt wurden. Hier ist es jetzt grundsätzlich so, die Daten der Kunden liegen bei der DriveNow GmbH und die Daten der Fahrzeuge die gebraucht werden um notwendige Fahrzeugservices durchzuführen bei der BMW AG. Diese umfassen auch Standortdaten, falls ein Fahrzeug mal liegen bleiben sollte. Diese Daten werden aber in regelmäßigen Zyklen überspielt und nicht irgendwie langfristig gespeichert. Es geht also hier nur um die Unterstützung des Flottenmanagements und der direkten Bereitstellung von Hilfe, wenn der Kunde diese benötigt. Die Kundendaten, die bei DriveNow liegen, benutzen wir wiederum nicht um dem Kunden noch andere Services zu verkaufen, sondern diese werden nur in speziellen Fällen wie bei einer Straftat freigegeben, da es sich bei dem Fahrzeug dann um ein Beweismittel handeln könnte wie bei einem privaten Pkw auch. Hier gibt es jedoch sehr viel Diskussionsbedarf. Die Mehrheit der Kunden gehen mit dem DriveNow Fahrzeug um wie mit dem eigenen Fahrzeug, jedoch gib es auch Kunden, die es mit dem Motto „Don't be gental to a rental“ etwas übertreiben. So wird bei Schadensmeldungen natürlich die Benutzung des Fahrzeugs zurückverfolgt, was jedoch jedem klar sein muss, wenn er sich anmeldet. Dies bedeutet aber nicht, dass wir die Kunden stalken wollen aber in extremen Ausnahmen es nötig ist Bewegungen der Kunden zu untersuchen. Hier wird jetzt aber auch unabhängig vom Carsharing diskutiert ob diese Daten nicht auch gewisse Mehrwerte für den Kunden bieten können, indem man beispielsweise besonders guten Fahrern Kostenvorteile in der Versicherung einräumt. Es ist eben nicht Schwarz-Weiß und wir nehmen wahr, dass es in Deutschland ein wichtiges Thema ist, wir aber dafür saubere Antwort haben und so von den Kunden sowie der breiteren Gesellschaft anerkannt und akzeptiert werden.

G: Sehr interessante Idee für was solche Daten doch positiv genutzt werden könnten. Nun zur internen Perspektive. Macht man sich intern Gedanken darüber welche Auswirkungen das steigende Serviceangebot auf das Kerngeschäft haben könnte? Haben Mitarbeiter Angst ihren Job auf lange Frist zu verlieren, weil man das Produzieren von Autos kannibalisiert?

S: Also ich kann jetzt natürlich nicht für alle Mitarbeiter sprechen. Ich kann Ihnen nur sagen, wenn wir intern wie extern unterwegs sind und erklären wie wir was machen sehen wir zwei verschiedene Perspektiven. Zum einen die Leute die sagen: „Genau das, das ist die Zukunft. Wie kann ich bei euch mitarbeiten?“ Und dann gibt es die, die sagen: „Hä, was soll das? Also machen wir jetzt nur noch Carsharing und verkaufen keine Autos mehr? Aber mit dem Auto verkaufen verdienen wir Geld...“ Und das ist richtig. Wir verdienen heute viel mehr Geld mit dem Autoverkauf als mit den kleinen Beträgen durch Mobilitätsdienstleistungen. Also könnte man meinen wir schneiden uns den Ast ab auf dem wir sitzen. Aber dieses letztere Phänomen nimmt leicht ab und zwar einfach dadurch, dass den Leuten immer mehr bewusst ist und das kommunizieren wir bei jeder Gelegenheit, es geht nicht um entweder oder. Ein anderes Beispiel wäre die Zeitungsindustrie, in der man nicht die Frage stellt gibt es jetzt nur noch Online-Zeitschriften oder gedruckte Zeitungen. Nennen Sie mir mal eine Zeitung bei der es nicht beides gibt. Es geht einfach darum, mehr Leuten unterschiedliche Eingänge zu unserem Unternehmen zu bieten und bevor wir mit den eine Million Menschen, die bei DriveNow registriert sind in garkeiner Kundenbeziehung stehen, ist es dann nicht viel schlauer zu sagen, wir bieten das an und aber genauso bieten wir demjenigen der es benötigt Mobilität in Form von eigenen Fahrzeugen an. Und ich sage Ihnen ganz offen, wenn einer sagt, er kauft sich keinen BMW, weil das Angebot so geil ist und er gar kein Auto braucht, dann haben doch lieber wir dieses Alternativangebot gemacht als ein Uber oder ein Car2go. Es ist dann eben auch ein Kunde unserer Gruppe und vielleicht bringt ihn sogar die Nutzung unseres Carsharings dazu, bei dem Kaufbedarf, dann eher unsere Fahrzeuge zu kaufen als die der Konkurrenz. Also wir glauben, dass diese Kannibalisierung und deren Diskussionsziel zu eng

geführt wird und dass eigentlich alle gewinnen können, also die die ein Auto besitzen wie auch die die Mobilität nutzen wollen und ein Fahrzeug nur nutzen, wenn sie es brauchen und auch weil insgesamt perspektivisch weniger Autos auf den Straßen sind, die aber mehr genutzt werden. Und dann hat auch der mit seinem X6M was davon, weil er dann eher einen Parkplatz findet. Das sind natürlich keine Dinge, die über Nacht passieren aber Effekte, die wir in Piloten beispielsweise in Berlin Charlottenburg nachweisen können. Tendenziell trifft das natürlich solche Stadtleute deren Auto einmal im Monat genutzt wird und sonst nur auf der Straße rumsteht. Wenn hier nun die Möglichkeit zur Mobilitätsnutzung gegeben ist, trennen die sich eben vielleicht auch von ihrem eigenen Fahrzeug. Also um nochmal auf Ihre Frage zurückzukommen, habe ich den Eindruck, dass die Einsicht steigt, welchen wirtschaftlichen und auch strategischen Vorteil diese Mobilitätsdienstleistungen bieten, um sich für die nächsten 100 Jahre diversifizierter aufzustellen.

G: Verstanden. Jetzt nochmal zur Marktdynamik. Man hatte ja für mehr als 100 Jahre den Automobilmarkt, geprägt und kontrolliert von den großen OEMs. Nun tut sich ja jetzt ein neuer Markt daraus auf, der sogenannte Mobilitätsmarkt. Und als OEM versucht man natürlich jetzt in beiden mitzuspielen.

S: Genau, richtig.

G: Wie betrachtet man jetzt hier die neuen Spieler wie Uber? Sieht man diese als klare Bedrohung oder ist man sich sicher durch die Hardware-Kompetenz auch in diesem neuen Markt einen Wettbewerbsvorteil verteidigen zu können? Was wird autonomes Fahren noch zudem verändern?

S: Also ganz sicher ist es eine Herausforderung, weil eben neue Unternehmen Kundenschnittstellen besetzen und zwar im ganz großen Stil, Didi in China macht pro Tag 20 Millionen Fahrten. Da haben wir jetzt als eine Premium-Gruppe immer noch den Vorteil, wir können eigentlich überproportional wachsen, weil wir ja mit unserem Hardware-Geschäft in so kleinen Prozentzahlen Marktanteile haben, dass wenn wir mit den Mobildiensten dreimal so viel Marktanteil haben, in einer Premiumnische im On-Demand Markt, dann ist das immer noch ein großes und profitables Marktfeld. Das automatisierte Fahren wird ein „Game Changer“ sein, aber auch da ist das Rennen offen. Die Frage ist dann, kauft sich Uber eine autonome Flotte von BMW oder Daimler oder Fiat Chrysler und betreibt ein Flottenmanagement? Denn sie werden morgen keine Autos bauen. Jedoch besetzen sie trotzdem so die Kundenschnittstelle und wir laufen die Gefahr der Lieferant zu werden. Aber wir wollen das Flottenmanagement haben, wir wollen die Kundenschnittstelle besitzen und darum macht es Sinn schon heute im Bereich der Mobilitätsdienstleistungen unterwegs zu sein, weil wir einfach Tag für Tag von diesem Flottenmanagement lernen. Wir wissen wann und wo am Tag Fahrzeuge benötigt werden, wir wissen in welchen Rhythmen Fahrzeuge gewartet und getankt werden müssen. Ich glaube niemand hier im Unternehmen könnte Ihnen sagen das Rennen ist schon zu Ende. Wir sehen, dass wir nicht unvorbereitet in dieses Rennen gehen und kämpfen darum eine führende Rolle als Mobility Provider in der Zukunft zu spielen.

G: Macht Sinn. Noch einmal zu einem anderen Thema, wenn ich Sie frage wie viel Prozent des Umsatzes macht die BMW AG heute durch Mobility Services gehe ich davon aus die Zahl fällt nicht gerade groß aus. Vor allem Im Vergleich zum Produktverkauf, lässt die Profitabilität hier wahrscheinlich noch zu wünschen übrig oder? Stößt man bei den Mobility Services auf Probleme größere Umsätze zu generieren?

S: Richtig. Natürlich ist der Deckungsbeitrag eines verkauften Fahrzeuges nicht vergleichbar mit dem Deckungsbeitrag einer durchschnittlichen DriveNow Fahrt. Diese dauert im Schnitt 20 Minuten und kostet etwa 30 Cent pro Minute, somit sprechen wir hier von einer ganz anderen Dimension. Das was es dann aber wieder rausreißt ist die Masse der Kunden. Also bei ParkNow haben wir über 10 Millionen Kunden, die zwar immer kleine Beträge machen, aber aufgrund der Masse an Kunden, kommt dann doch ein Umsatz dabei raus, der sich sehen lassen kann. Der Aufbau eines DriveNow Geschäfts in einer neuen Stadt ist erst einmal ein Investment. Es werden 500 neue Fahrzeuge gebraucht, Software Management, Marketing, eine Kampagne die die Einführung erstmal publik macht. Das kostet erstmal Geld, aber wir gehen davon aus, dass etwa nach 3 bis 4 Jahren je nach Größe der Stadt, so eine DriveNow Stadt sehr wohl profitabel sein kann. Das ist auch der Grund warum wir in Deutschland mit 5 Städten operativ profitabel sind. Es muss einem einfach immer bewusst sein, wir vergleichen 100 Jahre versus 6 Jahre. Es sind einfach andere Businesskonzepte, die aber natürlich den Renditezielen des Unternehmens entsprechen sollen. Es ist eben ein Businessplan dahinter der vorschreibt, dass das Investment an einem gewissen Punkt profitabel sein muss und wir sehen auch, dass uns das auch gelingt.

G: Gut. Fallen Ihnen noch weitere Herausforderungen oder Barrieren ein, denen ein OEM begegnet, über die wir so bisher noch nicht geredet haben?

S: Ich glaube, das sind so die wichtigsten Punkte, die wir besprochen haben. Um nochmal auf den internen Aspekt zurückzukommen, ich glaube der Kulturwandel ist einfach ein großes Thema. Also BMW ist immer noch ein sehr ingenieur-getriebenes Unternehmen mit all den Vorteilen, die es mitbringt aber wir sind einfach in der Transformationsphase, in der gewisse Dinge durch andere Prozesse laufen müssen oder müssten. Hier muss auch einfach die Kultur etwas offener, transparenter, einfach anders sein muss, weil der Servicebereich hier einfach etwas Anderes von uns erwartet. Dies beinhaltet ein anderer Umgang mit dem Kunden, ein anderer Umgang mit Technologie, Daten usw. Und da haben wir zwar viel Zuspruch intern aber wir haben auch wahnsinnig viele Leute, denen wir immer wieder erklären müssen warum das jetzt Sinn macht. Hier stoßen wir immer wieder an das Problem, wie kann ich jetzt genau in Euro und Cent einen wettbewerbs- und markenseitigen Input beziffern, um so den Businessplan weiter voranzutreiben. Und hier spielen mit Sicherheit gewisse Ängste vor dem Neuen, einfach Gewohnheiten und auch handfeste finanzielle Ziele, die das Unternehmen hat eine wichtige Rolle. Und ich kann Ihnen sagen, ich war letzte Woche bei einer Veranstaltung, die sich „Neue Mitarbeiter bei BMW“ nennt und die sind immer total angezündet. Aber das sind eben die Leute, die hier neu dazukommen, die wahrscheinlich einer etwas neueren Generation entsprechen und viel verständlicher mit Services umgehen als Manager, die schon seit Jahren oder Jahrzehnten im Unternehmen sind und solche Dinge einfach nichtmehr so ganz nachvollziehen können. Insofern gibt es da noch genügend zu tun. Aber wir sehen auch, dass auch immer mal wieder ein gewisser Rückenwind kommt. Es ist einfach eine Transformationsphase und ich glaube, das ist für jedes Unternehmen einfach schwierig, weil wir sind eigentlich ein Tanker und kein Schnellboot. Aber wir versuchen mit unseren Mobility Services einfach so ein Schnellboot zu sein und den Tanker mal in andere Richtungen zu ziehen und neue Perspektiven zu eröffnen. Es geht auch darum einfach mal Fehler zu machen in solch einem Experimentierfeld und diese zu tolerieren. Es ist einfach ein wahnsinnig dynamisches Marktumfeld und es gibt keine üblichen Verdächtigen, das was wir bei BMW und Mini gewohnt sind. Hier schauen wir zu Mercedes und Audi, die wir seit Jahren kennen. Diese neuen Wege sind immer mit gewissen Unsicherheiten verbunden und benötigen den nötigen Pioniergeist und gewisse Gestaltungsfreiheit aber auch die Bereitschaft

mal den falschen Schritt zu machen. Und diese Eigenschaften muss das Unternehmen oft neu lernen.

G: Verstehe ich absolut. Vielen Dank für die wertvollen Einblicke, ich möchte das Ganze nur nochmal etwas abrunden mit einem Ausblick. Ihrer Einschätzung nach, wo führt uns das alles hin? Wie wird sich die Industrie und die Player verändern innerhalb der nächsten 10 Jahre?

S: Also prinzipiell gehe ich davon aus, dass die Zukunft der Mobilität „ACES“ sein wird, also Autonomous, Connected, Electrified und Shared. Und derjenige, der hier die Nase vorne hat, der wird in 10 oder 20 Jahren eine Rolle spielen. Uns ist völlig klar, dass der Politik hierbei auch eine enorm wichtige Rolle zukommt. Wenn ein Bürgermeister erkennt wie viel Verkehr durch autonomes Fahren reduziert werden kann, wird dieser alles dafür tun, dass autonome Zonen in seiner Stadt eingeführt werden. Und dann stellt sich wieder die Frage, wer betreibt diese Flotte, die Stadt oder BMW oder Daimler oder Uber? Insofern stellen wir uns da auch schon heute auf im Dialog mit politischen Stakeholdern, um einfach Wechselwirkungen und Perspektiven aufzuzeigen wie man die Mobilität in der Stadt der Zukunft gestalten kann, eben auch ohne eigenes Auto und idealerweise ohne Fahrer, aber es ist tatsächlich offen. Sie werden schon darauf gestoßen sein, dass die Mehrheit der Experten erwartet, dass sich die Mobilität innerhalb der nächsten 10 Jahren mehr verändern wird als in den vergangenen 100 Jahren. Und wir tun all das was wir können, um dabei zu bleiben. Wir sehen, dass wir viele positive Assets in der Hand haben, wir sehen auch, dass wir eine Historie mitbringen, die uns manchmal hilft aber auch manchmal lähmt und wir sehen auch, dass sich dieser Markt einfach unheimlich schnell wandelt, dass da alte Player dabei sind, neue Player. Wir sehen auch was mit Tesla passiert, wie diese als absoluten Leader dieses Wandels wahrgenommen werden. Es ist einfach nicht easy, es gibt keine einfachen Antworten und ich glaube diese kann auch kein Experte und kein Vorstandsvorsitzender heute geben. Die unbequeme Wahrheit ist man muss einfach unheimlich viele Bälle gleichzeitig in der Hand haben, was natürlich dann zum Thema Profitabilität wieder enorm viel kostet. Aber die alte Industrie hat das erkannt und deswegen würde ich die Industrie jetzt nicht abschreiben.

G: Absolut. Mir fällt gerade noch ein Zitat ein, zudem ich gerne Ihre Einschätzung noch hören würde. Ein Experte der Branche hat vor kurzem mal gesagt: „As mobility becomes a service, the car brand does not matter anymore.“ Wie sehen Sie das?

S: Also ich kenne auch diese Diskussionen. Und ich sehe das überhaupt nicht. Natürlich spielt eine Marke immer eine Rolle. Eine Marke ist eine Emotion. Es hat sich immer die Art der Interaktion oder der Hardware verändert aber Marken haben doch schon immer eine Rolle gespielt. Natürlich gehen die Digitalmarken immer weiter nach vorne, aber dass Marken generell verschwinden, das kann ich überhaupt nicht teilen. Es wird eine andere Herausforderung sein wie ich ein neuartiges Markenerlebnis umsetze, aber ich persönlich würde mir immer ein autonomes Mini wünschen. Es wird hier immer Unterschiede geben beim Markenerlebnis im Auto. Wir hatten auch ein Spotlight mit jungen Leuten der Generation Z vor kurzem und was wir herausgefunden ist, dass auch bei denen Marken eine enorm wichtige Rolle spielen. Auch einfach, weil in einer komplexen Welt Marken Orientierung geben und wenn wir uns ansehen wie die Komplexität unserer Welt durch Digitalisierung immer weiter zunimmt, wird auch die Notwendigkeit von Marken bei der Konsumententscheidung nicht abnehmen.

G: Sehr gutes Schlussstatement: In einer immer komplexeren Welt, geben uns Marken Orientierung. Somit wären wir auch schon am Ende. Ich möchte mich rechtherzlich

bedanken, dass Sie sich die Zeit genommen haben und wünsche Ihnen noch einen schönen Tag.

S: Ja, ich möchte mich auch bedanken für das Gespräch. Melden Sie sich gerne jederzeit, wenn ich Ihnen noch weiterhelfen kann. Ich wünsche Ihnen auch einen schönen Tag.

BMW2: Expert Interview Manager BMW Mobility Services (49 Minutes)

G: Guten Morgen! Ich bin Felix Genzlinger und studiere gerade im Master in Lissabon an der Nova SBE und beschäftige mich im Rahmen meiner Masterarbeit mit dem Thema „Servitization in the Automotive Industry“. Hier geht es um die Transformation vom reinen Produkthersteller, über die Erweiterung des Angebots durch Services zum Mobility Services Anbieter. Um tiefere Einblicke in diesen Weg zu generieren, führe ich zum einen Interviews mit Vertragshändlern und Experten des Mobility Services Geschäftes. Und so würde ich heute gerne mit Ihnen sprechen, um etwas mehr über Chancen und Herausforderungen zu erfahren die ein traditioneller OEM wie BMW entlang dieser Transformation begegnet. Eine kurze Frage vorab: Sind Sie damit einverstanden, dass ich unser Gespräch für die spätere Transkription aufzeichne?

W: Damit bin ich einverstanden.

G: Sehr gut! Dann lassen Sie uns beginnen. Wie lange arbeiten Sie schon in der Automobilindustrie?

W: Ich bin seit 2015 in der Automobilbranche tätig, ausschließlich bei BMW.

G: Und welche Rolle haben Sie im Unternehmen?

W: Ich arbeite im Bereich Corporate Mobility Services. Ich bin hier im Projektmanagement für Closed User Groups. Diese zielen im Gegensatz zu Free Floating exklusiv auf Unternehmen oder Gebäudebetreiber ab, die für eine geschlossene Nutzergruppe Mobilitätsservices anbieten.

G: Oh interessant. Gibt es denn hier schon etwas am Markt?

W: Ja bereits vermehrt in der USA bei Unternehmen die ihren Mitarbeitern die Möglichkeit geben beispielsweise in der Mittagspause oder für kurze Geschäftsreisen eine unternehmenseigene Flotte zu nutzen. Diese Konzepte unterscheiden sich in einem Punkt speziell von dem klassischen offenen Carsharing. Sie sind stationsgebunden, das heißt die Fahrzeuge müssen an die jeweilige Station zurückgebracht werden und können nicht wie man das kennt irgendwo in der Stadt abgestellt werden. Des Weiteren setzen wir uns auch noch viel mit dem Thema Carpooling auseinander und inwieweit dieses Konzept in DriveNow oder ReachNow integriert werden kann.

G: Ach interessant. Ja ich habe während meiner Recherche erfahren, dass BMW letztes Jahr sehr viel in ein amerikanisches Startup in diesem Bereich investiert hat.

W: Ja genau. Die Zielrichtung bei BMW ist hierbei aber meist nicht wie beispielsweise Daimler die Startups voll zu akquirieren, sondern eher zu investieren, um Zugang zu deren Netzwerk zu bekommen und aktiv von ihnen zu lernen. BMW ist da sehr darauf fokussiert ihre eigene Plattform zu bauen und ihre eigenen Kompetenzen zu entwickeln, statt nur aufzukaufen.

G: Gut. Was glauben Sie wie wichtig sind Mobility Services aktuell für einen OEM wie BMW?

W: Ja immens wichtig. Ein Punkt wäre hier der urbane Wandel, dass immer mehr Menschen in die Städte ziehen, aber der Verkehr in den Städten und die Autos auf den Straßen immer mehr zunehmen. Des Weiteren verliert das Auto immer mehr seine Position als Statussymbol. Die jüngeren Generationen legen immer mehr Wert darauf ein Auto zu benutzen anstatt es zu besitzen. Diese neuen Kunden sind auch immer offener, nehmen Sie mal das Beispiel AirBnb, die Leute teilen ihren Wohnraum, also liegt es doch auch nahe sein Auto zu teilen. Diese Schwelle zwischen Privateigentum und Gemeineigentum sinkt einfach immer mehr und es wird einfach sozial anerkannter Dinge zu teilen. Autos werden nach wie vor gebraucht aber es wird eben so sein, dass in der Zukunft weniger Autos gebraucht werden als heute und das eben vor allem in den Städten. Und deswegen ist es einfach wichtig, dass OEM sich schon heute mit der Thematik beschäftigen. Hier geht es eben auch stark um das Thema Kundenbindung.

G: Richtig, so sind wir auch schon beim richtigen Thema. Was glauben Sie, wie unterscheidet sich der klassische Produktverkauf des Automobils vom Anbieten von Mobility Services im Bereich Kundeninteraktion?

W: Ja die Interaktion ist natürlich viel viel höher. Diese Interaktion ist ja immer dann wenn der Kunde das Fahrzeug nutzt und nicht wie beim privaten Pkw nur beim Kauf oder noch maximal bei After-Sales Services. Es ist zudem viel mehr eine Interaktion in beide Richtungen, weil enorm viele Informationen auch vom Kunden zum Betreiber laufen. Hier gibt es viele Konzepte, die über die klassischen Kundendaten hinausgehen und beispielsweise das Fahrverhalten analysieren können. Das ist interessant in unserem Bereich der Closed User Group. So können wir beispielsweise Unternehmen noch zusätzlich mit Daten versorgen zur Nutzung der Fahrzeuge. Ich glaube aber auch verglichen zum Produktverkauf ist die Beziehung wesentlich rationaler, also weniger emotional. Also ich muss von A nach B, könnte den Bus nehmen oder auch das Fahrrad aber das Auto ist jetzt gerade einfach praktischer, weil ich noch einkaufen muss und so nicht schleppen muss. Die Beziehung ist eben wesentlich funktionaler. Eine emotionale Anpassung des Fahrzeugs, wie beispielsweise bestimmte Sitze oder ähnliches, ist ja bei einem Carsharing Auto gar nicht erst möglich. Ein Problem, das hierbei auch entsteht, ist dass sich die Nutzer für das Auto auch nicht wirklich verantwortlich fühlen und so auch wesentlich unvorsichtiger damit umgehen. Da kommen sehr viele Probleme auf, dem Motto entsprechend „don't be gentle to a rental“.

G: Was glauben Sie welche Rolle spielt bei der Interaktion noch die Marke BMW?

W: Also zum einen spricht man mit den gesamten Mobility Services eine völlig neue Zielgruppe an und hierbei weniger die klassischen BMW Kunden. Aber ich glaube schon, dass den Kunden die Marke beim Carsharing weniger wichtig ist als beim Autokauf. Und das sind hier wesentlich jüngere Kundengruppen. Dies stellt nun wiederum für uns auch eine gewisse Herausforderung dar. BMW ist eine Premiummarke und auch eben deswegen, weil sich nicht jeder ein solches Fahrzeug leisten kann. Durch Carsharing werden die Fahrzeuge nun auch diesen Kundengruppen zugänglich gemacht, die zuvor noch keinen Zugang hatten, einfach weil es nicht so viel kostet wie sich das Fahrzeug zu kaufen. Das schwächt natürlich die Exklusivität der Marke. Natürlich gibt es aber auch Abstrahleffekte auf die Marke BMW, die durch die neuartigen Konzepte jetzt als innovativer wahrgenommen wird als vielleicht Opel, die in diesem Bereich nicht so aktiv sind wie wir. Ich glaube es ist sinnvoll klar zu differenzieren welche Autos man für Carsharing anbietet und welche nicht, also beispielsweise der BMW 1er ja, ein 7er vielleicht eben nicht, um dessen Premium Status nicht zu gefährden. Aber gleichzeitig müssen die Autos die angeboten werden auch gewisse

Ansprüche erfüllen wie Sonderausstattungen etc. Diese erhöhen nämlich nicht nur den In-use Value aber auch den Marketingeffekt für die Premiummarke BMW.

G: Okay. Nächster Punkt: Digitalisierung und technologischer Fortschritt. Welche Chancen und Risiken resultieren aus solchen Entwicklungen?

W: Ja also erst einmal machen sie diese neuen Geschäftsmodelle überhaupt möglich. Ohne den Datenaustausch zwischen Kunde, Plattform und Betreiber wären Konzepte wie Carsharing überhaupt nicht denkbar. Man hat einen ganz anderen Zugang zum Kunden und zu seinem Verhalten, diesen kann man nutzen um das Angebot stetig anzupassen. Die größten Risiken sind natürlich unter anderem die steigende Konkurrenz, viele Startups, die in den Markt eintreten und viel agiler sind. Es ist eine Konkurrenz, die dich schnell überholen kann. Dann stellt sich eben die Frage, wem der Kunde am Schluss gehört. Sind wir dann nur noch der Zulieferer der Hardware für die Tech Companies, die den Kunden bedienen? So ist die größte Herausforderung für Unternehmen wie BMW sich auf einen ganz anderen Markt einzustellen, der viel dynamischer ist als zuvor. Die Produktlebenszyklen wie auch die Entwicklungszyklen sind wesentlich kürzer. Hier muss man mutig sein und auch mal etwas riskieren mit einer halbfertigen Version. Es gibt immernoch viele Leute im Konzern, die diesen Wandel nicht sehen wollen.

G: Glauben Sie, dass ein OEM wie BMW jetzt aber auch einen gewissen Vorsprung oder Vorteil hat durch ihre Produktexpertise? Weil Konkurrenten wie Uber und co. können ja morgen keine Autos bauen.

W: Das auf jeden Fall. BMW hat natürlich auch einfach das Kapital, wofür Startups lange kämpfen müssen. Und die OEMs haben natürlich die Infrastruktur, wie Sie sagen, denn die beste Software bringt eben nichts, wenn die Hardware nichts taugt. Also, wenn OEMs es schaffen neben ihrer Hardware agiler im Servicebereich zu werden, dann haben sie natürlich einen starken Wettbewerbsvorteil.

G: Was halten Sie von strategischen Partnerschaften mit solchen Startups?

W: Also ich glaube es ist absolut notwendig mit solchen Unternehmen zumindest zu kooperieren, um den Horizont zu erweitern. Man kann viel von diesen Startups lernen. Ich glaube in vielerlei Hinsicht kann ein OEM wie BMW in einer solchen Kooperation durch ihre Größe und Marktmacht die Oberhand behalten. Aber klar, man muss vorsichtig sein mit wem man wie kooperiert.

G: Sie hatten es vorhin bereits angesprochen, Kundendaten ist ein riesiges Thema. Ich glaube die Chancen sind klar, aber welche Risiken sind damit auch verbunden?

W: Datenschutz ist natürlich ein Thema. Und es ist natürlich immer die Frage, wie weit wird es von den Kunden toleriert, dass ihre Daten genutzt werden. Der Kunde vertraut eben einem Unternehmen wie BMW und Daten sind ein sensibles Thema. Es geht also hier um einen Balance-Akt zwischen Kundendaten nutzen, um das Angebot zu verbessern aber eben nur so weit, dass dem Kunden seine Privatsphäre erhalten bleibt.

G: Glauben Sie es käme für BMW in Frage die gesammelten Daten an Dritte weiterzuverkaufen?

W: Nein ich glaube, das kann sich ein Unternehmen wie BMW nicht leisten. Ein solches Geschäft würde ihre Glaubwürdigkeit deutlich schwächen.

G: Sie hatten es vorhin schon einmal angesprochen, dass ein OEM wie BMW sehr stark umdenken muss. Gibt es intern auch viele, die wenig Verständnis für die Ausweitung dieser neuen Angebote haben?

W: Der Großteil im Unternehmen zeigt kein Verständnis. Vor allem die Kollegen, die schon lange da sind. Diese sind noch sehr autoaffin und lassen sich nur ganz schwer überzeugen. Sie können es gar nicht verstehen, dass Kunden das Fahrzeug an sich nichtmehr als das sehen was es eben immer war. Und Routine ist für die Leute natürlich immer bequemer als Wandel. Auf der einen Seite verstehen sie es nicht aber auf der anderen haben viele natürlich auch Angst, dass diese Services den Produktverkauf überholen. Aber die eigentliche Absicht ist das ja eben nicht, sondern eher etwas Neues aufzubauen, um zu wachsen.

G: Also Kannibalisierung ist eine verbreitete Angst im Unternehmen?

W: Ja klar. Aber ich finde, was das klassische Geschäft bedroht ist ja der Wandel in der Gesellschaft und nicht unsere neuen Geschäftsmodelle. Denn ich glaube, dass Kunden, die Carsharing als ein Substitut für den Besitz sehen, die würden sich auch ohne Carsharing kein Auto mehr kaufen.

G: Zum Thema Profitabilität. Welche Probleme sehen Sie um aus Mobility Services Umsatz zu generieren?

W: Ja zu allererst einmal, wir verdienen ja nur Geld, wenn das Fahrzeug genutzt wird. Wenn wir ein Auto verkaufen ist es uns ja dann völlig egal ob das Fahrzeug nur steht oder jeden Tag fährt. Auch vor allem in unserem Bereich der Closed User Groups ist das ein großes Problem, weil man die Zahl der Nutzer ja nochmals einschränkt. Hier unterscheiden sich diese Angebote auch deutlich vom klassischen Leasing, bei dem der Firmenkunde das Risiko trägt und nicht BMW. Bei Mobility Services ist somit der Umsatz sehr schwer planbar.

G: Okay. Sehen Sie noch weitere Hindernisse oder Barrieren, über die wir bisher noch nicht gesprochen haben?

W: Also Infrastruktur ist immer ein Thema. Es bedarf sehr starken Verhandlungskünsten, um die Städte von diesen neuen Konzepten zu überzeugen und natürlich wollen die auch mitverdienen. Und ein ganz wichtigerer weiterer Punkt ist der folgende: Der, der das Fahrzeug zuvor benutzt hat beeinflusst aktiv die User Experience des nachfolgenden Kunden. Wenn Sie ins Auto einsteigen und das Auto ist dreckig vom Vorgänger, dann hegen Sie nicht nur Wut auf den Vorgänger, sondern eben auch auf DriveNow. Es ist hier aber sehr schwer die Kunden zu erziehen, weil es sie einfach nicht so interessiert wie wenn es ihr eigenes Fahrzeug wäre. Und so stellen wir uns ständig die Frage, was kann man tun ohne die Kunden hart zu bestrafen, um sie dazu zu bringen sorgsamer mit dem Fahrzeug umzugehen. Klar gibt es einen Strafen Katalog, wenn Sie jetzt geblitzt werden oder ähnliches. Bei Verschmutzungen ist das aber immer so eine Sache, weil es eben auch nie so einfach ist genau festzustellen wer jetzt der Verursacher war. Und somit kommt es in den seltensten Fällen dazu, dass Kunden Strafe zahlen müssen für solche Vergehen. Also wie gesagt, ein großes Problem ist, dass die Customer Experience nicht nur von Ihnen als Provider, sondern auch von anderen Nutzern abhängt, auf die Sie kaum bis keinen Einfluss haben. Man will die

Kunden nicht bestrafen und so vielleicht vergraulen, sie aber dennoch zu einem gewissenhaften Umgang mit dem Fahrzeug erziehen. Die Balance hier zu finden, ist eine große Herausforderung.

G: Zum Schluss hätte ich gerne noch einen Ausblick von Ihnen. Was glauben Sie wie wird sich die Industrie wandeln und welche Rolle werden die großen OEMs von heute dann noch spielen?

W: Ich bin mir sicher, dass auch in 10 Jahren noch Autos verkauft werden. Wie man ja heute sieht steigt der Automobilabsatz global immernoch. Klar wird es irgendwann eine Sättigung hier geben. Das andere ist nun ein zweiter Zweig, der das ein oder andere kompensiert, also dass der ein oder andere noch Auto fährt aber eben keins mehr besitzt. Es ist ein neuer Markt der entsteht und ich glaube, dass während sich dieser etabliert, er sich auch noch wesentlich konzentrieren wird. Hierbei denke ich werden die OEMs noch weiter miteinander kooperieren und sich zusammenschließen, um ihre Macht zu bündeln und die kleineren Konkurrenten wieder aus dem Markt zu drängen. Das sieht man ja schon an App-Konzepten die konkurrierende Carsharing Angebote miteinander verknüpft. Solches wird ja auch von den Betreibern unterstützt. Dies ist für die Marke selbst natürlich nicht sonderlich gut aber ist glaube ich unumgänglich. Es wird nicht so sein, dass jeder Automobilhersteller sein eigenes Carsharing betreibt. Es werden sich die stärksten herauskristallisieren und die verbleibenden haben dann keine andere Wahl als sich an die dranzuhängen. Und auch Ridesharing Anbieter wie Uber spielen in diesem Markt ja mit und stellen mit ihren Geschäftsmodellen ein Substitut gegenüber Carsharing da. Auf jeden Fall wird es nicht so sein, dass wir von heute auf morgen keine Autos mehr brauchen. Das alles ist ein Prozess, der kommt aber nicht über Nacht geschehen wird. Die Unternehmen, die diese Trends erkennen und viel wichtiger lernen damit umzugehen, werden weiterbestehen, wenn auch vielleicht nichtmehr in dieser Form wie man sie heute kennt. Denn auch ein wichtiger Punkt ist, dass diese Mobilitätskonzepte für ländliche Regionen eigentlich undenkbar sind. Und trotz dem urbanen Wandel, wird es immernoch Menschen in diesen Regionen geben, die ein Auto besitzen müssen, um individuell mobil zu bleiben. Und es wird eben auch immernoch Menschen gebe, die ein Auto besitzen wollen, weil sie Spaß am Fahren haben, wie es unser Slogan ja schon beschreibt. So versuchen wir immer zweigleisig zu fahren, um jedem Kunden das zu geben was er braucht und möchte.

G: Klar logisch. Passende Schlussbetrachtung. Das waren dann auch all meine Fragen. Ich bedanke mich bei Ihnen, dass Sie sich die Zeit genommen haben und wünsche Ihnen noch einen schönen Tag.

W: Gerne, das wünsche ich Ihnen auch. Weiterhin viel Erfolg!

Drive1: Expert Interview Manager Operations DriveNow (43 Minutes)

G: Guten Morgen! Ich bin Felix Genzlinger und studiere gerade im Master in Lissabon an der Nova SBE und beschäftige mich im Rahmen meiner Masterarbeit mit dem Thema „Servitization in the Automotive Industry“. Hier geht es um die Transformation vom reinen Produkthersteller, über die Erweiterung des Angebots durch Services zum Mobility Services Anbieter. Um tiefere Einblicke in diesen Weg zu generieren, führe ich zum einen Interviews mit Vertragshändlern und Experten des Mobility Services Geschäftes. Und so würde ich heute gerne mit Ihnen sprechen, um etwas mehr über Chancen und Herausforderungen zu erfahren die ein traditioneller OEM wie BMW entlang dieser Transformation begegnet. Eine kurze Frage vorab: Sind Sie damit einverstanden, dass ich unser Gespräch für die spätere Transkription aufzeichne?

K: Kein Problem. Sie werden nur verstehen, dass ich nur bedingt über Strategien und Pläne für zukünftige Geschäftsmodelle reden kann.

G: Natürlich, das kann ich verstehen. Das ist aber auch nicht mein Fokus, ich möchte eher mehr über den Weg erfahren, den Sie bis heute bereits zurückgelegt haben und welche Trends Sie unabhängig von DriveNow in der Zukunft sehen.

K: Das passt für mich. Legen wir los.

G: Sehr gerne. Zuerst möchte ich kurz erfahren wie lange Sie schon in der Automobilindustrie arbeiten und welche Rolle Sie bei DriveNow innehaben.

K: Ich bin seit 2011 bei BMW und seit 2015 hier bei DriveNow angestellt. Hier betreue ich vorrangig den Eintritt von DriveNow in neue Märkte und den Aufbau neuer Geschäftsmodelle unter dem Dach von DriveNow.

G: Okay. Welche Services bieten Sie bei DriveNow an? Und wie hat sich das Unternehmen seit der Gründung verändert?

K: Uns gibt es nun seit 2011, gegründet in Form eines Joint Ventures mit der Autovermietung Sixt und seitdem sind wir von Jahr zu Jahr stetig gewachsen. Heute bieten wir Carsharing Services in 9 Ländern und 13 Städten in Europa an.

G: Lassen Sie uns über einzelne Faktoren sprechen, die Chancen aber auch Herausforderungen darstellen in dieser neuen Welt der Mobility Services. Wie verändert das Angebot von Mobility Services die Interaktion mit dem Kunden? Worin unterscheidet sich die Interaktion vom klassischen Automobilverkauf?

K: Ich glaube, dass bei Mobility Services viel interessanter wird wie sich der Kunde verhält im Alltag, also die ganzen Use Cases und Customer Behavior wird viel relevanter als das eigentliche Produkt. Wenn man ein Auto verkauft ist der Verkäufer eigentlich rational wie der Kunde jetzt mit dem Produkt umgeht. Bei Carsharing ist es viel relevanter in welcher Art und zu welchem Zweck der Kunde das Auto verwendet, weil auf Basis dieses Verhaltens muss das Angebot des Anbieters optimiert werden, wie beispielsweise das Angebot von Parkminuten. Ein gutes Beispiel hier ist auch der Rewe Case in München. So wird dauerhaft analysiert wie wird Mobilität heute gelebt, um dementsprechend dein Angebot anzupassen.

G: Wie schafft es dann BMW über DriveNow ihre Marke relevant zu halten?

K: Erst einmal gibt es zwei Perspektiven warum man DriveNow als die Marke für Mobility Services von BMW damals gewählt hat. Zum einen hat es einen legalen bzw. rechtlichen Aspekt, da DriveNow ja damals als ein Joint Venture mit Sixt gelauncht wurde. Hier musste man natürlich einen Begriff finden, mit dem beide Seiten leben konnten ohne dass einer der beiden Partner in der Wahrnehmung zurückstecken muss. Und die andere Perspektive, meiner Meinung nach wichtigere Perspektive, aus Gründen der Diversifizierung, da es hier im Gegensatz zu BMW um den reinen Service geht. Trotzdem wurde immer betont, dass DriveNow ein Carsharing by BMW, Mini und BMWi ist, um so den Vertrauenstransfer in die neue Leistung zu ermöglichen. Folglich wird durch die neue Marke der neuartige Charakter kommuniziert mit einem innovativen Angebot aber Synergien bestehen natürlich in der Kommunikation aber logischerweise auch beim Erleben der Fahrzeuge, dem Nutzer ist ja stets bewusst, dass er einen BMW fährt. Und hier hat DriveNow auch einen klaren Vorteil gegenüber Uber zum Beispiel, die sich ein Vertrauen in die Marke erst noch weiter aufbauen müssen. Außerdem werden völlig neue jüngere Kundengruppen angesprochen, die davor keine BMW Kunden waren. Mobility Services senken generell das Durchschnittsalter der Kunden. Und wenn diese jungen Kunden dann im Fahrzeug sitzen bauen sie auch automatisch eine Bindung zur Automarke auf. Nutzt man den Service etwas länger, beginnt man dann natürlich auch die Autos zu selektieren, zu entscheiden bin ich eher der „Mini-Typ“ oder eher der „BMW-Typ“ vor allem wenn es um Tagespakete gibt.

G: Verstanden. Was meinen Sie, wie beeinflussen die Entwicklung von neuen Technologien und der Fortschritt der Digitalisierung das Mobility Services Angebot?

K: Technologie ist Dreh- und Angelpunkt. Ohne die Datenübertragung, könnte das Nutzungsverhalten so überhaupt nicht erfasst werden und analysiert werden was der Kunde genau will. Logisch gibt es Möglichkeiten wie Interviews oder Fokusgruppen etc. aber diese sind Momentaufnahmen und spiegeln immer nur ein Teil der Wahrheit wieder. Und zweitens ermöglichen die neuen Technologien überhaupt die Angebote. Carsharing wäre ohne Echtzeitdatenübertragung überhaupt nicht möglich. Alleine Standortbestimmung und die Vernetzung des Autos macht es überhaupt möglich diese Services mit einer solchen Convenience anzubieten.

G: Bleiben wir in diesem Bereich. Welche Chancen aber auch Risiken sehen Sie in dieser unendlichen Menge an Daten die diese neuen Technologien für Mobility Services zugänglich machen?

K: Herausforderungen bilden hier immer wieder neue Gesetze, die vorschreiben wie man mit Kundendaten umzugehen hat. Diese schränken auch uns in gewisser Weise ein. Gleichzeitig bieten die Daten, wie bereits erläutert, die Möglichkeit Geschäftsmodelle zu erweitern und Angebote an das Kundenverhalten anzupassen. Beispielsweise kann ich erkennen wie viele Businesskunden ich habe und Fahrzeuge zur richtigen Zeit am richtigen Ort platzieren. Auch ein klassisches Beispiel wäre die Bewegung der Fahrzeuge vor verlängerten Wochenenden hin zum Flughafen und bedroht das System, weil weniger Fahrzeuge im Stadtgebiet verfügbar sind. Wenn man diese Daten hat, kann man aus dem Kundenverhalten lernen und das Angebot anpassen. Wir machen hier in München beispielsweise regelmäßig an verlängerten Wochenende eine Aktion, bei der in der App von Ankömmlingen am Flughafen eine Nachricht aufpoppt und sie darauf hingewiesen werden, dass die Gebühren für die Fahrzeugnutzung entfallen, wenn sie mit einem der Fahrzeuge zurück in die Stadt fahren. So

ermöglichen wir dann wieder, dass die Fahrzeuge in der Stadt von anderen Kunden genutzt werden können.

G: Ach sehr interessant. Wie funktioniert das normalerweise, wenn es eine Ungleichverteilung der Fahrzeuge gibt? Gibt es dann interne Mitarbeiter, die die Fahrzeuge wieder verteilen?

K: Ja genau. Das Flottenmanagement hat genaue Übersicht über die Verteilung der Fahrzeuge und kann aufgrund der gesammelten Kundendaten regelrecht vorhersehen wann wie viele Autos wo gebraucht werden. Das erinnert ein bisschen an Google Analytics. Um das Angebot zu optimieren, müssen dann interne Mitarbeiter die Fahrzeuge an die „Brennpunkte“ bringen.

G: So stellen die Daten ja regelrecht die Basis für die Funktionalität der Services. Aber weiß der Kunde wozu und in welchem Rahmen seine Daten genutzt werden?

K: Sagen wir mal so, es wird immer transparenter, beispielsweise durch AGB-Anpassungen und Newsletter. Man versucht immer klar und deutlich zu kommunizieren was mit den Daten passiert. Ich denke eben, jemand der sich wirklich dafür interessiert kann schon herausfinden was genau mit seinen Daten passiert. Jedoch wissen wir, dass die Mehrheit unserer Kunden nur unzureichend die AGBs und Hinweise lesen auch wenn wir versuchen so transparent zu sein wie nur möglich. Ich glaube, wenn der Kunde Fragen zu seinen Kundendaten hat, haben wir die passenden Antworten. Der Umgang mit Kundendaten ist ein allgemeines Thema der Digitalisierung und entwickelt sich jeden Tag fort, wir bleiben hier flexibel und passen uns den Bestimmungen an. Im Allgemeinen ist es zudem so, dass Daten nur dann wertvoll sind, wenn man weiß wie man damit umgehen muss. So kommt Data Science eine immer wichtigere Rolle zu.

G: Gut, nächstes Thema. Haben Sie ein Gefühl dabei wie die Weiterentwicklung von Mobility Services bei BMW intern ankommt? Stehen Mitarbeiter dieser Entwicklung eher offen gegenüber oder gibt es auch einige, die Unverständnis zeigen und das Kerngeschäft bedroht sehen?

K: Ja also ich glaube es hängt sehr von der Perspektive und der jeweiligen Abteilung ab. Wir hier bei DriveNow bekommen davon eher weniger mit, da wir sehr losgelöst von BMW arbeiten und ja sogar räumlich klar getrennt sind. Aber ich glaube unabhängig von der Perspektive, dass es immer noch sehr viele gibt die diese alte Denkweise vertreten und glauben, dass die neuen Konzepte das alte Geschäft kannibalisieren könnte. Aber wenn man etwas genauer darüber nachdenkt, merkt man, dass diese Kannibalisierung nicht vorliegt, da wir völlig andere Zielgruppen ansprechen und zudem einen klaren Marketingeffekt für den Verkauf erzeugen. Wir wissen, dass unsere regelmäßigen Nutzer später beim Autokauf eher eines unserer Fahrzeuge in Erwägung ziehen, da sie sich schon mehrmals damit auseinandergesetzt haben. Wir erzeugen schon sehr früh Emotionen bei den Nutzern welche vor allem beim Kauf von Premiumprodukten wie BMW ein wichtiger Faktor bei der Kaufentscheidung darstellen. Ich weiß aber auch, dass sich innerhalb von BMW vieles tut und man umstrukturiert und neue Abteilungen bildet, die sich mit neuen innovativen Themen auch im Bereich Services auseinandersetzen. Die Automobilindustrie steht vor einem Wandel und deswegen müssen OEMs wie BMW sich anpassen und können nicht einfach die Augen verschließen vor dem was um sie herum passiert. Der Kunde möchte nicht einfach nur noch das Produkt, er möchte eine Lösung für sein Bedürfnis an Mobilität und das am liebsten so individuell und komfortabel wie möglich.

G: Sie sprechen ja bereits von dem großen Wandel der gesamten Industrie. Dieser öffnet natürlich auch die Barrieren für neue Wettbewerber wie Uber und co. Wie betrachtet man diese neuen Konkurrenten? Können die OEMs ihren Wettbewerbsvorteil auch in dem neuen Mobilitätsmarkt halten?

K: Also die OEMs bringen eben ihre klare Kernkompetenz des Fahrzeugs an sich mit. Sie wissen einfach, was muss das Fahrzeug können und was schätzt der Kunde an dem Fahrzeug. Sie wissen was es braucht um eine Customer Experience zu erzeugen. Hier entscheiden sie sich klar von Unternehmen wie Uber. Deren Vorteil wiederum ist, dass sie diese Customer-Centricity eben richtig leben und integriert haben. Sie sind wesentlich flexibler und agiler als ein OEM und können sich so blitzschnell an sich veränderte Begebenheiten anpassen. Andererseits profitiert der OEM natürlich von dem jahrelang aufgebauten Vertrauen der Kunden.

G: Eine Frage dazu. Meinen Sie man sollte sich grundsätzlich dieser neuen Konkurrenz öffnen und gewisse Kooperationsbereitschaft signalisieren oder macht man als OEM eher sein eigenes Ding und behält dafür die volle Kontrolle? Ist hier zweigleisig fahren eine strategische Option?

K: Sehr schwierig zu beantworten. Vom Bauchgefühl her, finde ich es schwierig und gefährlich eine strategische Allianz einzugehen, weil die Gefahr ist sehr groß, dass die Techys hier mehr nehmen als sie geben. Und hier geht es sehr viel um die Kundenschnittstelle, der der sie besitzt behält die Oberhand in der Kooperation. Andererseits kann man auch anders argumentieren. Die Zusammenarbeit mit Start-Ups ermöglicht großen Konzernen oft wertvolle Einblicke und kann internen Wandel beschleunigen. Diese Strategie verfolgt auch Daimler großzügig, die vor allem im Bereich Mobilitätsdienstleistungen innerhalb der letzten Jahre kräftige Akquise betrieben haben. Ich glaube es ist immer situationsabhängig, ein richtig oder falsch gibt es da im Allgemeinen nicht.

G: Gut. Sehen Sie gewisse Schwierigkeiten Umsätze aus Mobility Services zu generieren?

K: Ja. Die Problematik die ich sehe, ist die Sichtbarkeit der direkten Kosten. Wenn ich ein Carsharing nutze, sehe ich direkt nach meiner Fahrt was sie mich gekostet hat. Ich weiß also direkt was mich die Fahrt von A nach B auf den Cent genau gekostet hat. Bei meinem Privatfahrzeug ist das anders. Ich habe das Auto mal irgendwann gekauft, zahle Steuern, Versicherung, Benzin aber was mich die Fahrt zum Supermarkt kostet, das sehe ich nicht. Und kein Autobesitzer macht diese Rechnung, um zu sehen wie viel der eigentliche Besitz des Fahrzeugs an fixen Kosten mit sich bringt. Er weiß nur er zahlt beim Carsharing rund 30 Cent pro Minute und das erscheint dann sehr hoch, aber dies beinhaltet ja alle Kosten, die der Besitz des eigenen Fahrzeugs hat. Keiner der Kunden macht die Rechnung und vergleicht wirklich, was beide Optionen insgesamt kosten. Hier bringt die Kostentransparenz des Carsharings leider einen negativen Aspekt mit sich. Man muss also hier versuchen die Kunden empfindlich für diese Themen zu machen, also für die immensen Kosten des Besitzes, weil sie diese einfach nicht sehen.

G: Interessanter Aspekt. Sehen Sie noch weitere Herausforderungen oder Barrieren bei dem Angebot von Mobility Services?

K: Also ein anderes großes Thema ist die Infrastruktur. Demnach werden schon die jeweiligen Städte selektiert und jeweilige aussortiert, die von vornherein sagen „Nein,

Carsharing bringt nur neue Autos auf der Straße“. Das mag beim ersten Blick so sein, denn beim Eintritt werden erst einmal 200 neue Autos auf die Straße geworfen. Dieser Transfer, dass mit Carsharing vielleicht der ein oder andere sein Auto früher oder später verkauft, der braucht eben Zeit und ist nicht direkt messbar. Auch bedarf Carsharing einer extrem starken Kommunikation. Carsharing ist bei vielen Kunden noch völlig unbekannt und viele besonders ältere Kunden tun sich mit dem Umgang schwer, weil sie nicht wie wir mit der Digitalisierung groß geworden sind. Ich denke da an meine Eltern, klar die hatten schon von Carsharing gehört aber wie das genau funktioniert, musste ich ihnen erst erklären. Genauso muss zwischen Stadt und Land unterschieden werden. Sobald man aus der Stadt rausgeht, kennen die Leute das Angebot gar nicht. So muss vor allem außerhalb der großen Städte viel Kommunikation betrieben werden, um die Kunden an das Thema heranzuführen und das Angebot sichtbar zu machen. Das braucht einfach Zeit.

G: Also glauben Sie auch, solche Geschäftskonzepte wären auf kurze Sicht auch in ländlichen Gebieten nicht umsetzbar?

K: Ich glaube hier muss das Businessmodell angepasst werden, weil Kunden in ländlichen Regionen ganz andere Mobilitätsansprüche haben. Dies stellt völlig neue Herausforderungen an das Flottenmanagement. Ich glaube so etwas kann sich entwickeln, aber solange Carsharing in den Städten noch nur bedingt angekommen ist, ist das noch kein Thema für ländliche Regionen.

G: Zum Schluss würde ich Sie gerne noch zu Ihrer subjektiven Einschätzung zum Thema Mobilität der Zukunft befragen. Was glauben Sie, wie wird die Industrie in 10 Jahren aussehen? Werden die OEMs noch den Markt kontrollieren oder wird doch der ein oder andere aus dem Markt ausscheiden?

K: Also ich glaube zehn Jahre sind für die Automobilindustrie ein relativ kleines Zeitfenster. Also ich glaube, dass Themen wie autonomes Fahren noch einen weiten Weg vor sich haben, denn es geht ja nicht nur um die Technologie, sondern auch wieder hier um Infrastruktur etc. Ich glaube, dass Services in Zukunft den Markt mitbestimmen werden, denn die neuen Generationen haben einfach andere Ansprüche an Mobilität. Trotz, dass sie immer mobiler werden wollen immer weniger ein Auto besitzen und die damit verbundenen Nachteile. Zudem verliert das Automobil seinen Wert als Statussymbol. Gleichzeitig brauchen wir Fahrzeuge um uns fortzubewegen und auch Uber wird immer Fahrzeuge benötigen. Da die nicht morgen anfangen werden selbst Autos zu produzieren werden Hersteller weiterhin eine große Rolle spielen. Außerdem gibt es andere Märkte wie Asien, die immer noch stark wachsen und die Nachfrage nach Autos weiter steigt. Und meiner Meinung nach entwickeln sich die User nicht so schnell wie die Services. Sie sehen ja wie lange es braucht Carsharing in Deutschland zu etablieren. Den Service an sich gibt es schon 10 Jahre aber die Nutzung wächst immer noch sehr langsam.

G: Interessante Einschätzung. Das waren dann auch alle Fragen die ich hatte. Ich danke Ihnen für Ihren wertvollen Input.

K: Auch vielen Dank an Sie für das Gespräch und wenden Sie sich gerne an mich sollten noch weitere Fragen bestehen.

G: Dankeschön. Ich wünsche Ihnen noch einen schönen Tag.

Eng1: Expert Interview Engineer BMW (10 Minutes)

G: Guten Tag! Ich bin Felix Genzlinger und studiere gerade im Master in Lissabon an der Nova SBE und beschäftige mich im Rahmen meiner Masterarbeit mit dem Thema „Servitization in the Automotive Industry“. Hier geht es um die Transformation vom reinen Produkthersteller, über die Erweiterung des Angebots durch Services zum Mobility Services Anbieter. Um Chancen und Herausforderungen entlang dieser Transformation herauszufinden, führe ich einige Experteninterviews.

Von Ihnen würde ich nun gerne erfahren inwieweit sich das Fahrzeugkonzept weiterentwickeln muss, um diese Services anzubieten. Wie unterscheidet sich ein „Shared Vehicle“ von einem klassischen Fahrzeug?

B: Zu allererst muss ein solches Fahrzeug natürlich eine Grundvoraussetzung erfüllen. Es muss eine Internetverbindung haben, die in unseren Fahrzeugen durch eine integrierte Sim-Karte gewährleistet wird. Diese Verbindung ist natürlich notwendig, neben anderen technischen Features wie GPS, um eine Interaktion mit der DriveNow Plattform zu ermöglichen. So werden verschiedene Parameter des Autos, wie beispielsweise Ort oder Benzinlevel, an die Plattform in Echtzeit kommuniziert und ermöglichen so die Nutzung des Fahrzeuges durch andere User. Des Weiteren wird die DriveNow Applikation in das bestehende Betriebssystem implementiert. Diese ermöglicht die Interaktion des Users mit dem Fahrzeug und ermöglicht den physischen Zugang zum Auto. Hierbei gibt es meist auch noch eine Hardware-Komponente, ein Kartenlesegerät, das hinter der Windschutzscheibe befestigt wird. So kann das Fahrzeug durch die DriveNow Kundenkarte geöffnet werden. Dies ist mittlerweile aber auch ohne Karte möglich, rein über die App. Man experimentiert heute schon fleißig mit NFC, einer Technik zur Nahfeldkommunikation, durch die das Fahrzeug kontaktlos verriegelt und entriegelt werden kann. Hier sind im Bereich von Privatfahrzeugen völlig neue Geschäftsmodelle möglich, wie beispielsweise das Ablegen von Paketen durch den Postboten im Kofferraum des Fahrzeugs. NFC ermöglicht hier einen zeitlich limitierten Zugang zum Fahrzeug. Im Allgemeinen benötigt ein solches Fahrzeug Features, die eine nahtlose Interaktion des Fahrzeugs mit dem Kunden und der Plattform ermöglichen, es muss also „connectiv“ sein. So kann der Provider das Fahrzeug in Echtzeit überwachen und technische Parameter kontrollieren, der User wiederum das Fahrzeug überhaupt nutzen und auch bereits heute schon in gewisser Weise personalisieren. Ein Beispiel hier wäre, ein Fahrer der bereits vorab durch die App das Ziel seiner Reise angeben kann und die Navigation dahin dann direkt im Fahrzeug starten kann. Auch wird aktuell an personalisierten Entertainment Features gearbeitet, wie beispielsweise die nahtlose Einbindung von Musik Streaming wie Spotify, sodass das Auto direkt beim Einsteigen eine Playlist des Users abspielt.

Interessant wird es natürlich, wenn in noch unbestimmter Zeit, das autonome Fahren die Marktreife erreicht und die nötige Infrastruktur aufgebaut wurde. Diese Technologie wird bei Mobility Services wie Uber, den Fahrer obsolet machen. Der technologische Fortschritt ermöglicht eine völlig neue, vernetzte und individuelle Art der Mobilität, noch können wir nur bedingt sagen wie diese Fahrzeuge in 10 Jahren aussehen werden.

G: Vielen Dank für diese Einblicke. Sehr interessant. Ich danke Ihnen für Ihre Einschätzung. Haben Sie noch einen schönen Tag!

B: Sehr gerne! Ihnen auch einen schönen Tag!

Dealer1: Expert Interview Marketing Manager Authorized BMW Dealership (38 Minutes)

G: Guten Tag! Mein Name ist Felix Genzlinger und zurzeit studiere ich im Master in Lissabon an der Nova SBE und beschäftige mich im Rahmen meiner Masterarbeit mit dem Thema „Servitization in the Automotive Industry“. Hier geht es um die Transformation vom reinen Produkthersteller, über die Erweiterung des Angebots durch Services zum Mobility Services Anbieter. Um tiefere Einblicke in diesen Weg zu generieren, führe ich zum einen Interviews mit Vertragshändlern und Experten des Mobility Services Geschäftes. Und so würde ich heute gerne mit Ihnen sprechen, um mehr über das Angebot und die Notwendigkeit von Services im Geschäft eines BMW Händlers herauszufinden. Sind Sie damit einverstanden, dass ich unser Gespräch für die spätere Transkription aufzeichne?

S: Das können Sie gerne tun.

G: Sehr gut. Zuerst möchte ich kurz erfahren wie lange Sie schon in der Automobilindustrie arbeiten und welche Rolle Sie im Unternehmen haben.

S: Ich bin seit 2011 im Unternehmen und arbeite in der Marketingabteilung. Dort betreue ich diverse Themen wie Events, Werbekampagnen, Rabattaktionen und vieles mehr. Eigentlich alles was die Interaktion mit unseren Kunden betrifft.

G: Perfekt, da bin ich ja bei Ihnen richtig. Ich hatte Ihnen ja meine Serviceauflistung zukommen lassen. Hatten Sie die Gelegenheit sich die Liste anzuschauen? Haben Sie noch etwas hinzuzufügen?

S: Ja genau die habe mich mir angesehen. Sehr gut recherchiert. Natürlich variiert das konkrete Serviceangebot etwas von Händler zu Händler aber die AG gibt uns da schon klare Dinge vor. Ich glaube Ihre Liste deckt das Angebot sehr gut ab.

G: Sehr gut. Wie wichtig sind Services für Ihr Geschäft? Hat sich das über die letzten Jahre verändert?

S: Services sind enorm wichtig, auch wenn ich glaube, dass wir noch viel zu wenig Kommunikation in diesem Bereich betreiben durch Aktionen etc. Damit verdienen wir unser Geld. Am Produktverkauf verdienen wir ja nichts. Wir haben ja einen gewissen Einkaufspreis bei der AG und geben den mit einer gewissen Marge an die Kunden weiter. Oft schwindet diese aber in Preisverhandlungen mit dem Kunden dahin, sodass wir zwar unsere Kosten decken können aber Gewinn machen wir damit nicht. Beim Service rechnen wir ja in Arbeitsstunden und bescheren uns große Deckungsbeiträge. Deswegen werden beim Verkauf schon gewisse Service Pakete mitverkauft. Durch diese stellst du sicher, dass der Kunde bei Service-Anliegen zu dir kommt und du stellst den Service der AG in Rechnung. Natürlich entspricht der Betrag nicht dem Preis für den Endkunden, aber es bleibt auf jeden Fall genug übrig um die Kosten zu decken und einen gewissen Gewinn mitzunehmen.

G: Okay. Wie viel Freiraum hat der Händler eigentlich bei seinem Service Angebot? Gibt die AG das komplett vor?

S: Du hast eigentlich gar keinen Freiraum, denn verkaufst du ein Produkt der BMW AG und musst so auch einen Service der BMW AG verkaufen. Es sind auch immer dieselben Themen. Deswegen haben wir da echt wenig Freiheit. Das Angebot ist eigentlich komplett festgelegt. Eher kleinere Dinge, wie HU/AU, da kannst du noch eher entscheiden wie du es machst. Vor allem wie du die Kommunikation hier gestaltest, kannst du noch eher selbst festlegen.

G: Was meinen Sie, kann dieses Serviceangebot noch weiter ausgebaut werden?

S: Das Serviceangebot hat sich über die letzten Jahre weiter ausgedehnt aber ich denke man könnte schon noch mehr anbieten. Zum Beispiel, im Bereich Räderwechsel. Der ist mit den Paketen nicht abgedeckt. So gehen viele der Kunden eben nicht zu dir und gehen lieber zum Kollegen um die Ecke, der nicht gebunden ist an die eher hohen Preise wie wir jetzt. Ich sag mal 100€ für Räderwechsel und Wuchten, da ist die Lagerung noch nicht mit drin, da geh ich lieber woanders hin oder mach es gleich selbst. Ansonsten sind die Service inklusive Pakete schon gut gemacht. Hier gibt es auch die Möglichkeit diese individuell an die Bedürfnisse der Kunden anzupassen, wie beispielsweise an die Fahrleistung des jeweiligen Kunden. Im Allgemeinen, ist das Serviceangebot sehr strukturiert und groß aufgebaut. Man könnte noch kleinere Dinge hinzufügen aber die großen Dinge sind in den Paketen schon eingebunden.

G: Schafft man es also durch diese Pakete die Kunden an den Händler zu binden? Weil preislich ist man ja schon im Nachteil gegenüber unabhängigen Dienstleistern wie ATU und co.

S: Klar, wir sind teurer als die Konkurrenz. Die günstigeren Anbieter stellen hier für das Servicegeschäft natürlich eine größere Gefahr dar, weil das nötige Kapital nicht so hoch ist wie beim Hardwaregeschäft. Aber ich glaube man muss hier anders argumentieren. Wenn Sie als Neukunde zu uns kommen, dann haben Sie eine Herstellergarantie. Diese bleibt aber nur bestehen, wenn Sie zum Service immer zu uns kommen. Wenn Sie dann zum Ölwechsel zu ATU gehen, dann sagen wir, wenn sie mit einem Motorschaden kommen, „Okay entschuldigen Sie, aber wir können hier keine Kosten übernehmen, weil Sie den Service nicht bei uns gemacht haben“. Viele Kunden wissen das aber nicht, deswegen muss man es ihnen klar und deutlich kommunizieren, damit sie dann eben auch zu einem kommen. Natürlich haben wir hier viele Abspringer, vor allem Käufer von Gebrauchtwagen. Die gehen dann eher zum Kollegen um die Ecke. Aber es hat ja auch Gründe warum wir teurer sind. Zum einen geben wir die Garantie und wir benutzen eben auch BMW Originalteile sowie BMW Testgeräte. Diese sind 100% auf die Fahrzeuge zugeschnitten und liefern als einzige perfekte Ergebnisse. Klar haben die beim ATU auch Boschtester, die funktionieren, aber das sind nunmal keine Geräte die exklusiv für BMW Fahrzeuge konzipiert wurden, die liefern dann mal schneller falsche Ergebnisse.

G: Wie unterscheidet sich die Kundeninteraktion bei Services von der beim reinen Produktverkauf?

S: Die Interaktion beim Produktverkauf ist sehr simpel. Man sucht mit dem Kunden das perfekte Auto und verkauft es ihm. Dann ist der Kunde erst einmal 10 Jahre weg. Services wiederum ermöglichen es uns als Autohaus diese Zeit zu überbrücken und am Kunden dranzubleiben. Kommt er regelmäßig für den Service zu uns, bleiben wir im Gedächtnis und können später versuchen ihm ein neues Fahrzeug zu verkaufen. So schaffen wir es in vielen Fällen, dass uns der Kunde über Jahrzehnte treu bleibt. Absolute Priorität hat hier natürlich die Kundenzufriedenheit, die verhindert, dass uns der Kunde entlang des Weges irgendwann

abspringt. Ihn dann wieder zu uns zu bringen ist sehr schwierig. Das Servicegeschäft hat viele unbekannte und komplexe Variablen und der Kunde kann nur schwer erkennen wie viel der jeweilige Service in Euro wert ist. Wir müssen ihn also abholen und bestmöglich betreuen. Das fängt schon an, wenn er das Autohaus betritt und von den Service-Mitarbeitern empfangen wird. Man kann sagen, der Service ist das Gesicht des Autohauses und deswegen dürfen wir uns hier eigentlich keine Fehler erlauben. Das ist wie ein schlechter Ruf der Küche im Restaurant. Wenn der Koch nichts kann, bleiben die Gäste aus.

G: Okay, verstanden. Anderes Thema: Die Digitalisierung macht uns einiges einfacher und eröffnet auch für das Serviceangebot völlig neue Möglichkeiten. Wie finden diese technologischen Trends bei Ihnen Gebrauch?

S: Beim Thema Digitalisierung ist BMW vielen anderen Herstellern sehr weit voraus. Es gibt zum Beispiel den Teleservice, bei dem neuste Technik es uns ermöglicht Remote Diagnostik vorzunehmen. Das heißt, das Fahrzeug meldet sich bei uns, wenn es den Service benötigt. Dann melden wir uns beim Kunden, um direkt einen Termin auszumachen. Auch ermöglichen neueste Features von Connected Drive eine neuartige Interaktion des Kunden mit dem Fahrzeug, wie zum Beispiel ferngesteuerte Steuerung der Klimaanlage. Was wir seit kurzem jetzt auch anbieten, ist eine Online-Terminvereinbarung. Diese löst das Problem der Erreichbarkeit und Terminkoordination. Dies kommt natürlich dem Kunden zu Gute und wir verhindern Frust beim Kunden. Leider ist das noch nicht bei allen unseren Services möglich. Zudem ermöglicht uns die Digitalisierung Service-Aktionen neuartig und kosteneffizient zu kommunizieren, wie beispielsweise HU/AU-Aktionen. Diese kommunizieren wir verstärkt über Newsletter und sparen so deutlich Kosten ein, weil wir uns ja Werbematerial und Portokosten sparen. Außerdem ist man ja wesentlich schneller mit dem Kunden in Kontakt.

G: Ich denke Kundendaten ist hier dann ein wichtiges Thema?

S: Natürlich, auch weil sich Datenschutzrichtlinien ständig ändern. Diese müssen stets eingehalten werden. Wir versuchen nun verstärkt die Email Adressen unserer Kunden zu bekommen und eben auch ihre Einwilligung, dass wir sie kontaktieren dürfen. Außerdem müssen Kundendaten gepflegt werden, denn nur strukturierte Datenbanken ermöglichen es dir in engem Kontakt mit dem Kunden zu stehen. Allgemein ermöglicht uns die Digitalisierung eine wesentlich schnellere und kosteneffiziente Interaktion mit dem Kunden.

G: Haben Sie ein Gefühl wie effektiv diese Online-Kommunikation ist verglichen mit den traditionellen Kanälen?

S: Das ist sehr schwer zu sagen. Ich kann Ihnen nur sagen, dass die Klickraten und Öffnungsraten sehr hoch sind. Leider ist es natürlich sehr schwierig zu messen inwieweit die Kunden die klicken, dann auch wirklich den Service in Anspruch nehmen. Wir wissen, dass wir so viele Kunden erreichen, wie der Erfolg von jedem einzelnen Newsletter ist, ist natürlich schwer zu sagen. Aber auch der Erfolg von postalischen Sendungen ist sehr schwer messbar, wie beispielsweise unser HU/AU-Schreiben.

G: Bei den HU/AU-Services machen Sie ja nicht wirklich Gewinn gehe ich davon aus. Ist es dennoch wichtig solche Services anzubieten?

S: Absolut. Wir haben unseren eigenen TÜV Prüfstand auf dem Hof und es kommen ja auch viele Fremdfabrikat-Kunden zu uns für diesen Service. Dies ermöglicht eben auch eine

Interaktion vor Ort und man kommt mit diesen Leuten ins Gespräch und vielleicht kann man sie früher oder später auch zu Produktkunden machen. Hinzu kommt, dass bei einer HU/AU-Untersuchung ja auch öfter mal Mängel festgestellt werden. Hier können wir dem Kunden natürlich gleich ein Angebot machen und unsere Services verkaufen.

G: Würden Sie sagen, dass intern den Verkäufern die Relevanz von Services bewusst ist?

S: Da kann man davon ausgehen, dass die Verkäufer hier ausreichend gebrieft sind. Jedem sollte klar sein, dass Services heute die einzige Möglichkeit sind, um im Autohaus Geld zu verdienen. Dennoch muss das Verkaufspersonal stetig geschult werden, um sicherzustellen, dass sie dem Kunden den Mehrwert der Services vermitteln können.

G: Was halten Sie im Allgemeinen für die größten Herausforderungen im Verkauf von Services?

S: Ja ich glaube die größte Schwierigkeit hier ist, wie bereits gesagt, dem Kunden klarzumachen wie wichtig es ist, dass er nach dem Kauf des Produkts auch das Serviceangebot des Herstellers nutzt. Viele Kunden sind hier eben zu geizig und schauen zu sehr auf den Preis.

G: Sehen Sie denn Probleme in der Profitabilität der Services?

S: Nun, Autos werden aufgrund des technologischen Fortschritts immer komplexer. Dies gilt auch für die am Produkt vollzogenen Services. Durch die Komplexität des Fahrzeugs, werden Reparaturen und Instandhaltungen auch für uns immer teurer und diese gestiegenen Kosten müssen wir natürlich an die Kunden weitergeben. Diese zeigen jedoch oft kein Verständnis für steigende Preise und wechseln dann zur günstigeren Konkurrenz.

G: Verstanden. Zum Abschluss hätte ich noch eine Frage. Hat man als Händler Angst, dass neue Serviceangebote im Bereich Mobilität, wie Carsharing, das eigene Geschäft bedrohen könnten?

S: Auch diese Fahrzeuge müssen irgendwo in den Service. Das sieht man ja auch bei Mietwagen, die eben auch zum Hersteller zurückgehen. Aber natürlich muss ich zugeben, für den Handel ist es weniger vorteilhaft, wenn in Zukunft immer weniger Autos verkauft werden und in privatem Besitz sind. Hier sind uns natürlich die Hände gebunden, denn das Thema wird von vielen Seiten aktiv gepusht und wie man ja sieht von den Kunden angenommen. Wenn das Netz hier weiter ausgebaut wird, könnte ich mir auch vorstellen, dass das Konzept auch über die großen Städte hinaus funktioniert. Aber ich sage Ihnen auch ehrlich, wer ein Carsharing Fahrzeug nutzt, ist auch ein anderer Kunde. Das sind viele Leute, die sich wahrscheinlich keinen großen BMW zulegen würden. Ich glaube diese Konzepte bedrohen aktuell vor allem die günstigeren Hersteller, weil Carsharing eher ein Substitut darstellt. Kunden im Premiumsektor haben andere Bedürfnisse, die über die reine Mobilität hinausgehen. Sie wollen eben ein Fahrzeug nach genau ihren Wünschen und schätzen noch mehr den Besitz eines Premiumproduktes. Außerdem sind viele Modelle beim Carsharing ja nicht verfügbar, wie beispielsweise ein 3er oder 5er BMW. Zudem ist ein solches Konzept für Firmen- und Großkunden völlig undenkbar und die machen einen enormen Anteil des Umsatzes aus. Meiner Meinung nach, macht das Konzept in Großstädten Sinn aber vor allem in dörflicheren Regionen, wo die Dichte eben nicht so ist wie in Frankfurt, ist der Fahrzeugbesitz eben noch essenziell wichtig, um individuelle Mobilität zu genießen. Aber ja,

es bleibt auf jeden Fall spannend wie sich diese Trends weiterentwickeln. Ich glaube BMW selbst, fährt mit ihrer zweigleisigen Strategie hier sehr gut. Man erreicht durch diese neuen Konzepte die Ansprache von Kunden, die man durch den reinen Verkauf wohl nicht erreichen würde.

G: Sehr gut, danke für Ihre Einschätzung. Von meiner Seite wäre es dann auch. Ich danke Ihnen für das interessante Gespräch und wünsche Ihnen noch einen schönen Tag.

S: Sehr gerne. Das wünsche ich Ihnen auch. Auf Wiederhören.

Dealer2: Expert Interview Sales Manager Authorized BMW Dealership (51 Minutes)

G: Guten Tag! Mein Name ist Felix Genzlinger und zurzeit studiere ich im Master in Lissabon an der Nova SBE und beschäftige mich im Rahmen meiner Masterarbeit mit dem Thema „Servitization in the Automotive Industry“. Hier geht es um die Transformation vom reinen Produkthersteller, über die Erweiterung des Angebots durch Services zum Mobility Services Anbieter. Um tiefere Einblicke in diesen Weg zu generieren, führe ich zum einen Interviews mit Vertragshändlern und Experten des Mobility Services Geschäftes. Und so würde ich heute gerne mit Ihnen sprechen, um mehr über das Angebot und die Relevanz von Services im Geschäft eines BMW Händlers herauszufinden.

Sind Sie damit einverstanden, dass ich unser Gespräch für die spätere Transkription aufzeichne?

S: Kein Problem.

G: Sehr gut. Zuerst möchte ich kurz erfahren wie lange Sie schon in der Automobilindustrie arbeiten und welche Rolle Sie im Unternehmen haben.

S: Ich bin seit 2014 im Unternehmen und betreue den Produktverkauf, sowie den gesamten Servicebetrieb. Zudem studiere ich nebenher noch im Bachelor Automobilhandel.

G: Okay, perfekt. Hatten Sie die Gelegenheit sich die Liste anzuschauen? Haben Sie noch etwas hinzuzufügen?

S: Ja die habe ich mir angesehen. Ich schicke Ihnen später noch eine Auflistung unserer gesamten Serviceleistungen zu, dann können Sie die nochmal querchecken.

G: Oh vielen Dank! Sehr nett von Ihnen. Lassen Sie uns beginnen. Wie wichtig sind Services für Ihr tägliches Geschäft als BMW-Händler?

S: Um im Haifischbecken des Automobilhandels in der Zukunft bestehen zu können, wird es immer wichtiger kundenbindende Servicedienstleistungen anzubieten, da der Servicebereich eines Autohauses die beste Möglichkeit bietet, hohe Deckungsbeiträge zu erwirtschaften. Auch in der Vergangenheit hat die Bedeutung von zusätzlichen Serviceleistungen stetig zugenommen. Die Entwicklung hat gezeigt, dass Kunden immer weiterfahren, um ein zufriedenstellendes Serviceerlebnis zu erhalten. Von unserer Seite aus, bieten wir ständig wechselnde Services an, um Bestandskunden zu halten und um neue Kunden zu gewinnen. Im Hinblick auf die steigende Anzahl an Elektrofahrzeugen, welche einen deutlich reduzierten Serviceumfang bieten, werden solche Zusatzangebote noch wichtiger, um die Kundschaft zu uns zu locken und Umsatz zu generieren.

G: Interessant. Wie viel Kundeninteraktion läuft heute über Services und wie beeinflusst dies die Kundeninteraktion?

S: Wie gesagt, die hohen Deckungsbeiträge verlangen es unseren Fokus auf diesen Bereich zu halten. Im Produktbereich sind wir nur die Verkäufer, also geben im Prinzip nur weiter was der OEM produziert und dies eben Eins-zu-Eins. Services sind für uns wesentlich komplexer, denn wir beraten und verkaufen sie nicht nur sondern leisten sie eben auch. Von daher sind wir für die Qualität und die Zufriedenheit des Kunden völlig selbst verantwortlich. Da ein Kunde in der Regel ja öfter Services in Anspruch nimmt als ein neues Produkt kauft, ist die

Interaktion natürlich regelmäßiger als beim Produktverkauf. Die Regelmäßigkeit der Interaktion verlangt nach einer wesentlich persönlicheren Beziehung mit dem Kunden. Der Kunde vertraut uns, dass wir sein geliebtes Auto bestmöglich betreuen, enttäuschen wir ihn, verlieren wir ihn nicht nur im Servicebereich, sondern auch ganz bestimmt beim Produktverkauf.

G: Verstanden. Welchen Einfluss haben neue Technologien und die fortschreitende Digitalisierung auf Ihr Servicenangebot?

S: Positiven wie negativen. Negativ wäre zu nennen, dass gewisse Innovationen unsere Serviceleistungen bedrohen. Als Beispiel wäre hier eine neuartige Ölkartusche zu nennen. Diese wird beim Fahrzeug einfach nur mit einem einfachen Handgriff ausgetauscht. Das kann selbst die Hausfrau, die keinerlei Ahnung von Autos hat. Das macht unseren Ölservice im Haus obsolet, der eine wichtige Umsatzquelle für uns ist und uns eine riesige Gewinnmarge bietet. Ich glaube auch, dass hier noch viel mehr möglich wäre, man diese Technologien aber noch nicht einführt, um den eigenen Service nicht zu kannibalisieren. Das unterscheidet die traditionellen OEMs mit beispielsweise Tesla. Auch interessant sind hier mögliche neue On-Demand Updates, also der Kunde bekommt Extras aber nur, wenn er sie gerade benötigt. Beispiele reichen hier von Navigationssystemen bis hin zu Motorsoftwareupgrades, die zeitlich limitiert die Leistung des Motors erweitern können. So wird auch das Angebot in Real-Time an die Kundenbedürfnisse angepasst. Auch ermöglicht die Digitalisierung einen völlig neuen Umgang mit dem Fahrzeug. Ein Beispiel ist hier Connected Drive, bei dem der Kunde das Auto ja regelrecht fernsteuern kann und so beispielsweise die Klimaanlage anmachen kann oder das Navigationssystem schon auf die nächste Fahrt einstellen kann.

G: Da sind wir schon beim richtigen Thema. Eine wichtige Rolle bei solchen Features spielen natürlich auch Kundendaten. Wie helfen diese Services noch besser zu machen und dem Kunden den gewissen Mehrwert zu bieten?

S: Natürlich weiß der Provider viel mehr über den Kunden durch die technische Verknüpfung der Fahrzeuge. Das geht ja hin bis personalisierte Angebote zu beispielsweise Hotels in der Nähe. Vor allem ist es erst einmal wichtig, dass Kundendaten ordentlich gepflegt werden. Hier hatten wir in der Vergangenheit einen Vorfall bei dem eine Service-Mitarbeiterin durch mangelnde Vorsicht zwei Kunden im System miteinander verwechselt hat. Das führte zu ein paar unschönen Vorfällen und natürlich wirft das ein schlechtes Bild auf uns, lässt uns einfach sehr unprofessionell aussehen. Ich glaube hier können wir auch noch sehr viel dazulernen, um Kundendaten zu strukturieren und so zu speichern, dass wir daraus auch etwas schöpfen können. Hier ist es auch ganz wichtig jedem Verkäufer einen gewissen Kundenstamm zuzuordnen. Auch ist denkbar regelrecht Profile für die Kunden zu erstellen, die über klassische Daten wie Adresse und Telefonnummer hinausgehen. Durch das Sammeln von persönlichen Informationen könnte die persönliche Beziehung wesentlich gestärkt werden. Wenn ich beispielsweise weiß, der Herr Maier ist Bayern Fan und trinkt seinen Kaffee gerne mit 2 Stückchen Zucker, dann kann ich, wenn er im Autohaus ganz anders auf ihn zugehen. Dann bringe ich ihm schon unaufgefordert seinen Kaffee und habe gleich ein Gesprächsthema mit ihm wie beispielsweise das Bayernspiel vergangenes Wochenende. Also ich finde in unserem Geschäft die persönliche Beziehung mega wichtig, weil denken Sie doch auch mal nach, warum gehen Sie gerne in ihr Lieblingsrestaurant? Oft doch auch weil der Kellner Sie schon kennt und Sie gleich mit einem Handschlag begrüßt. Und für mich ist das genauso im Autohaus. In diesem Bereich kann man glaub ich noch vieles machen.

G: Gibt es da vielleicht auch die Gefahr zu nahe an den Kunden heranzutreten?

S: Das kann schon gut sein aber ist immer vom Kunden abhängig. Natürlich ist zum Beispiel Firmenkunden eine persönliche Beziehung völlig egal. Aber es gibt eben auch viele Privatkunden, die zu uns kommen und dann zu ihrem Berater gehen, weil sie auch diese Beziehung mit ihm haben. Auch gibt es da große Unterschiede zwischen den Ländern, in Deutschland ist man da schon sehr ängstlich. Aber unser ganzes Leben wird ja immer offener, wenn Sie mal darüber nachdenken welche Daten Google oder Facebook über Sie hat. Das Auto stellt hier nur einen Teil des großen Ganzen da. Die Kundendaten ermöglichen doch auch dem Kunden Angebote zu liefern, die auf seine Bedürfnisse zugeschnitten sind. So schicke ich ihm doch die Werbung zur Reifenaktion nicht, wenn ich weiß er hat erst letzten Monat neue Reifen bei uns gekauft, sondern eben nach einem gewissen Intervall.

G: Also wird das schon aktiv so angepasst?

S: Ja das macht man in dem Zusammenhang, wenn die Kunden zum Service bei uns sind, messen wir die Profile und speichern diese Daten ein. Sollten die Profile schon am Limit sein, geben wir dem Kunden völlig unverbindlich ein Angebot für neue Reifen mit zur Rechnung. Dieser kann sich das Ganze dann überlegen bis zum Winter beispielsweise und kann sich bei uns melden. Das sind die Mittel die uns bleiben, wir haben natürlich nicht die Analysen über die Kunden wie ein OEM. Aber wenn der Kunde bei uns ist, müssen wir ihn natürlich auch auf solche Sachen hinweisen, ist ja auch ein Sicherheitsthema.

G: Interessant. Anderes Thema: Glauben Sie den Verkäufern ist die Relevanz des Serviceangebotes bewusst?

S: Ja es gibt so einen Satz „Der Verkäufer verkauft das Auto, der Service alles Weitere“. Also wenn der Service mangelhaft ist, kommen auch keine Leute mehr, die die Autos kaufen und umgekehrt ja genauso. Also natürlich sind sie sich der Relevanz bewusst. Es wäre natürlich noch viel besser, wenn sie mehr zusammenarbeiten würden. Es ist einfach so, die Verkäufer wollen ihre Autos verkaufen und der Service will seinen Umsatz machen. Beide sind hier sehr auf ihr eigenes Geschäft fokussiert und kooperieren nur selten, um dem Kunden die perfekte Lösung zu bieten. Es ist hier und bleibt Abteilungsdenken. Es gibt die Verkäufer, die ihre Kunden aktiv auf Serviceaktionen hinweisen aber auch wieder andere die es nicht tun.

G: Also arbeiten beide Abteilungen da etwas gegeneinander und sind zu sehr auf ihre Ziele fokussiert?

S: Genau, das hängt eben damit zusammen, dass der Verkäufer jetzt nur dann seine Provision bekommt, wenn er Autos verkauft und nicht, wenn er an den Service weitervermittelt. Der perfekte Weg wäre hier eben, wenn der Verkäufer und der Servicemitarbeiter mehr zusammenarbeiten würde, um dem Kunden die perfekte Lösung für sein Problem zu liefern und nicht die Lösung, die dem Mitarbeiter am meisten Geld einbringt. Dazu benötigt es eben einen organisierten Pool der dem Verkäufer kenntlich macht, „dieser Servicemitarbeiter betreut meinen Kunden“. Das wäre optimal. Also es wird gemacht, aber eben nur von manchen. Und je größer die Niederlassung ist, desto schwieriger ist diese Sache.

G: Interessanter Ansatz. Was glauben Sie, wie kann sich ein Händler wie Sie von der Konkurrenz abheben und verhindern, dass Kunden zu günstigeren Service-Anbietern wechselt wie beispielsweise A.T.U und co.?

S: Also, dass A.T.U. nicht hundertprozentig funktioniert, sieht man schon daran, dass sie jetzt schon mehrmals vor der Insolvenz standen. Was machen wir? Also zum einen, haben wir einen klaren Vorteil im Bereich Leasingverträge, die natürlich die Kunden an uns bindet. Klar wir sind deutlich teurer. Aber ich glaube wir bauen eine ganz andere Beziehung mit den Kunden auf. Speziell Neuwagenkunden ist es sehr wichtig ihr Fahrzeug in den besten Händen zu wissen und ich glaube hier haben wir bei den Kunden doch ein größeres Vertrauen in Qualität. Hinzu kommt, dass wir eben auch noch gewisse Zusätze bieten, wie Hol- und Bring Services, die die günstigeren Konkurrenten nicht bieten. Diese verbessern das Service-Erlebnis. Und wie bereits gesagt, sehe ich die persönliche Beziehung zum Autohaus als sehr wichtig. Aber natürlich hängt das viel von der Beziehung zum Produkt ab, denn bei einem Gebrauchtwagen bin ich vielleicht eher sensitiv im Thema Preis und mache dann eher Sachen selbst bzw. gehe zur günstigeren Konkurrenz. Dennoch versuchen wir dauerhaft unser Serviceangebot an die Kundenbedürfnisse anzupassen. Ein Beispiel: Anfang des Jahres wurden in Frankfurt vermehrt Autos aufgebrochen. Wir haben das erkannt und mit einem Alarmanlagen Hersteller zusammengearbeitet und ein spezielles Angebot für unsere Kunden kreiert sehr kostengünstig eine solche Alarmanlage einzubauen. So haben wir dem Kunden versucht passend zu seinen aktuellen Bedürfnissen und Ängsten einen gewissen Service zu bieten. Dieses Angebot wurde auch sehr gut angenommen von den Kunden.

G: Meinen Sie dem Kunden ist bewusst, dass er bei Ihnen auch durch die Verbindung zum OEM einen besseren Service bekommt als bei einem Konkurrenten? Auch durch das spezifische Equipment?

S: Ich glaube es geht hier einfach um die Zufriedenheit mit vergangenen Leistungen. Das technische Zeug, ich glaube da achtet der Kunde gar nicht wirklich drauf. Es findet einfach auch ein positiver Imagetransfer statt, der Kunde weiß er ist bei BMW. Und auch falls beim Service mal etwas schiefgeht und im schlimmsten Falle wir das Fahrzeug kaputt machen, haben wir die Beziehungen zum OEM und kommen so auch besser an ein Ersatzfahrzeug. Die Konkurrenten haben vielleicht Beziehungen zu den Zulieferern aber eben nicht wie wir zu dem OEM. Der Kunde hat bei uns einfach die Sicherheit.

G: Hat man trotz der hohen Marge bei Services Probleme bezüglich Profitabilität?

S: Probleme sehe ich einfach darin, dass technische Innovationen gewisse Serviceleistungen obsolet machen und uns damit wichtige Umsatzquellen wegfallen. Eine Gefahr für unser Geschäft wird auch die fortschreitende Verbreitung von Elektroautos. Diese erwarten eine komplett andere Wartung und leider wesentlich weniger Serviceleistungen. Ich frage mich da: Was machen wir mit diesem Fahrzeug? Als Beispiel, der BMW i3, dieses Fahrzeug hat komplett andere Bremsen, die auch kaum Instandhaltung erfordern. Entweder rosten die irgendwann fest oder sie laufen die 100.000 Kilometer.

G: So sind wir schon beim letzten Punkt. Was glauben Sie, wie wird sich Ihr Geschäft entwickeln? Wird der Wandel im Markt die Position des Händlers schwächen? Werden Konzepte wie Carsharing den Besitz des Fahrzeuges ablösen?

S: Also ich glaube einfach, dass alle kleinen Händler früher oder später aussterben werden. Der Markt wird schrumpfen und dann werden nur die großen sich am Markt halten können, weil diese beispielsweise durch große Geschäftskunden weiterhin den nötigen Umsatz halten werden. Außerdem wird sich das Geschäft verändern und dieser Wandel kostet Geld, Geld

das kleinere Händler nicht haben. Es wird also weniger Händler geben. Aber es wird auch immernoch Kunden geben, die ihr Privatfahrzeug halten wollen und eben nicht Carsharing vorziehen. Also ich gebe Ihnen recht, wenn ich in der Stadt unterwegs bin, bevorzuge auch ich mal gerne ein Leihauto, weil ich damit einfach weniger Stress habe. Also glaube ich, dass diese Konzepte in der Innenstadt Zukunft haben, weil die eben auch sehr voll sind mit Fahrzeugen und die Zahl der Fahrzeuge auf der Straße sich verringern muss. Aber auf dem Land und kleineren Städten wird es immernoch die Händler geben, weil es eben auch die Kunden gibt, die das Auto besitzen wollen und eben auch müssen, wenn sie sich individuell bewegen wollen. Auch wird der Käufer in Zukunft das Auto fühlen wollen mit allen Sinnen. Da wird es nicht reichen, wie Audi mit ihrem Visual Car Konzept, dem Kunden nur eine VR Brille aufzuziehen, um ihn so das Fahrzeug erleben zu lassen.

G: Logisch. Dazu kommt ja, dass es sich bei einem Auto ja um ein sogenanntes Specialty Good handelt und der Kunde das Bedürfnis hat so viele Eindrücke wie möglich zu sammeln, um dann eine Kaufentscheidung zu treffen.

S: Ja so ist es eben. Also wie gesagt, ich glaube, dass die Nachfrage für Händler weiterbestehen wird. Nur werden sich die Händler anpassen müssen, an neue Technologien und neue Kundenbedürfnisse. Wer diesen Sprung nicht schafft, wird unter die Räder kommen und ich glaube das werden hier eher die kleinen sein, denen das nötige Kapital und vielleicht auch die nötige Expertise fehlt. Händler müssen die Augen öffnen und erkennen, dass es nichtmehr so weitergeht wie es die letzten 100 Jahre war. Sie müssen sich anpassen, lernen und neue Umsatzkonzepte entwickeln. Wie stark oder wie schwach dieser Wandel nun wird, es wird ihn geben und die Händler müssen ihn mitgehen oder sie werden aussterben.

G: Sehr interessanter Ausblick. Vielen Dank! Ich wäre dann von meiner Seite durch, also falls Sie keine Fragen mehr an mich haben.

S: Nein habe ich nicht.

G: Gut, dann danke ich Ihnen nochmals, dass Sie sich die Zeit genommen haben und wünsche Ihnen noch einen schönen Tag.

S: Sehr gerne! Noch viel Erfolg mit Ihrer Arbeit und bis bald!