

A close-up photograph of a person's hands holding a smartphone. The person has red nail polish and is wearing a light-colored, long-sleeved shirt. The background is blurred, showing what appears to be a car dealership or showroom.

MHP WHITE PAPER

ENTER THE CAR SUB- SCRIPTION MARKET

Auto-Abos – die richtige Umsetzungs-Strategie als
Erfolgsfaktor in einem skalierenden Geschäftsmodell

INNOVATION

| | |
|---|----|
| Abstract | 4 |
| Die Automobilindustrie im Wandel | 6 |
| Abo-Modelle im Überblick | 8 |
| Markteintrittsszenarien und strategische Überlegungen | 14 |
| Fazit und Handlungsempfehlung | 18 |

Abstract

Die Automobilindustrie steht vor einem langfristigen Strukturwandel. Ein steigendes Umweltbewusstsein in der Gesellschaft sowie verschiedene Megatrends – insbesondere der Shift zur Sharing Economy – haben eine große Auswirkung auf die Automobilhersteller. Sie müssen ihr eigenes Geschäftsmodell überdenken, um zukunftsfähig zu bleiben. In den letzten zwei Jahren konnte sich das Auto-Abo als Geschäftsmodell etablieren, das sich vor allem bei der jüngeren Generation als populäre Mobilitätsform durchgesetzt hat (1). Das Angebot an Abo-Modellen ist mittlerweile vielfältig – und die Konkurrenz groß. Lohnt es sich also noch, in dieses Geschäftsmodell einzusteigen? Und worauf müssen Automobilhersteller achten, um erfolgreich zu sein?

Dieses White Paper gibt einen Überblick über das Auto-Abonnement als Geschäftsmodell. Dabei sollen die aktuellen Trends und Fakten sowie die wichtigsten Wettbewerber analysiert werden. Im Zuge dessen werden die Erfolgsfaktoren hervorgehoben, die aus Sicht unserer MHP Expert*innen für erfolgreiche Abo-Modelle notwendig sind. Des Weiteren vermittelt unser White Paper erste Ansatzpunkte, welche aktuellen Alleinstellungsmerkmale es in Bezug auf das Produktangebot gibt, welche Szenarien für einen Einstieg in dieses Geschäftsmodell möglich sind und inwieweit sich diese in Bezug auf die Wertschöpfung unterscheiden. So wird die Grundlage für eine weiterführende Auseinandersetzung mit dem Thema Abo-Modell für OEMs der Automobilbranche geschaffen.

„Wenn der erste Hype des Auto-Abo verflogen ist, stellt man fest, dass es viel mehr als die Kurzform des altbewährten Leasings ist. Deshalb bieten sich den OEMs und Händlern, die die Herausforderungen in diesem neuen Mobilitätsmodell annehmen, enorme Potenziale und viele neue Kunden mit langfristiger Bindung an den Mobilitätspartner.“

Peter Caracciolo
Customer Experience Experte

Die Automobil- industrie im Wandel

Vom Fahrzeughersteller zum Mobility Provider

Ein Blick auf die Zahlen der letzten Jahrzehnte zeigt, dass die deutsche Automobilindustrie bis vor einigen Jahren ein kontinuierliches Produktionswachstum vorweisen konnte (2). Dieser Erfolg festigte das bestehende Geschäftsmodell, das vor allem auf die Produktion und den Verkauf von Fahrzeugen fokussiert war. Ein umfangreiches Importeurs- und Händlernetz war dabei die Grundlage, um Fahrzeuge an die Kund*innen zu verkaufen. Im Laufe der letzten Jahrzehnte haben sich allerdings der Markt, die Erwartungen der Kund*innen sowie das Verständnis von Mobilität stark geändert.

Die Automobilindustrie hat bereits begonnen, auf diese Entwicklung zu reagieren. In den letzten Jahren ließ sich bei den OEMs eine Neupositionierung der Geschäftstätigkeiten in Richtung Mobilitätsanbieter beobachten. Weitere Megatrends wie die zunehmende Digitalisierung, Urbanisierung und der Wunsch nach Individualisierung treiben den Wandel ebenso voran und befeuern somit die Nachfrage nach neuen Mobilitätskonzepten. Die Individualmobilität gerät dadurch in den Vordergrund, während das Statussymbol Auto

an Relevanz verliert – insbesondere bei Kund*innen unter 30 Jahren (3). So konnten sich in den vergangenen Jahren neue Konzepte im Bereich der Sharing Economy etablieren, bei denen Produkte nutzerübergreifend und bedarfsgerecht gebucht werden. Das eigene Fahrzeug verliert an Attraktivität, vielmehr entwickeln sich Nutzer*innen und Konsument*innen mehr und mehr in Richtung „Homo Economicus“ – ein wirtschaftlich denkender Mensch, dessen Fokus die Nutzen- und Gewinnmaximierung ist.

Nahezu alle OEMs haben sich im Bereich der Sharing Economy aufgestellt und bieten unterschiedliche Mobilitätsdienstleistungen an. Dieser Trend spiegelt sich insbesondere durch die neu gesteckten Ziele der OEMs wider. Die Volkswagen AG hat beispielsweise ihre neue Strategie „Together 2025+“ mit einer neuen Vision unterstrichen: „Shaping mobility – for generations to come“. Die Vision hebt den Anspruch des Unternehmens hervor, zum Mobilitätsanbieter zu transformieren (4). Auch andere Hersteller wie BMW („Wir bieten begeisternde Produkte für individuelle Mobilität“) oder Porsche („Die erfolgreichste Marke für exklusive und sportliche Mobilität“) heben immer stärker den Fokus auf Mobilität hervor (5) (6).



Abo-Modelle im Überblick

Definition und Attraktivität eines Auto-Abo-Modells

Bei der Fokussierung auf Mobilität an sich werden neue Geschäftsmodelle notwendig. Eines dieser Geschäftsmodelle sind Auto-Abo-Modelle, die der Sharing Economy und Subscription Economy zugewiesen werden. Kund*innen zahlen an einen Anbieter eine zuvor vereinbarte monatliche Rate für die Nutzung eines oder mehrerer Fahrzeuge. In den meisten Angeboten sind sämtliche Nebenkosten ent-

halten, wie zum Beispiel Wartung, Verschleiß, Kfz-Steuer, Rundfunkbeitrag, Haftpflichtversicherung, Vollkasko- und Diebstahlschutz. Einige Anbieter wie CONQAR inkludieren sogar die Kraftstoffkosten in die monatliche Rate. Die Buchungsdauer pro Nutzer*in variiert bei Fahrzeugen im Abo-Modell aktuell zwischen ein bis sechs Monaten.

Was spricht aus Ihrer Sicht für den Abschluss eines Auto-Abos?

Umfrage zu den Vorteilen von Auto-Abos in Deutschland im Jahr 2020

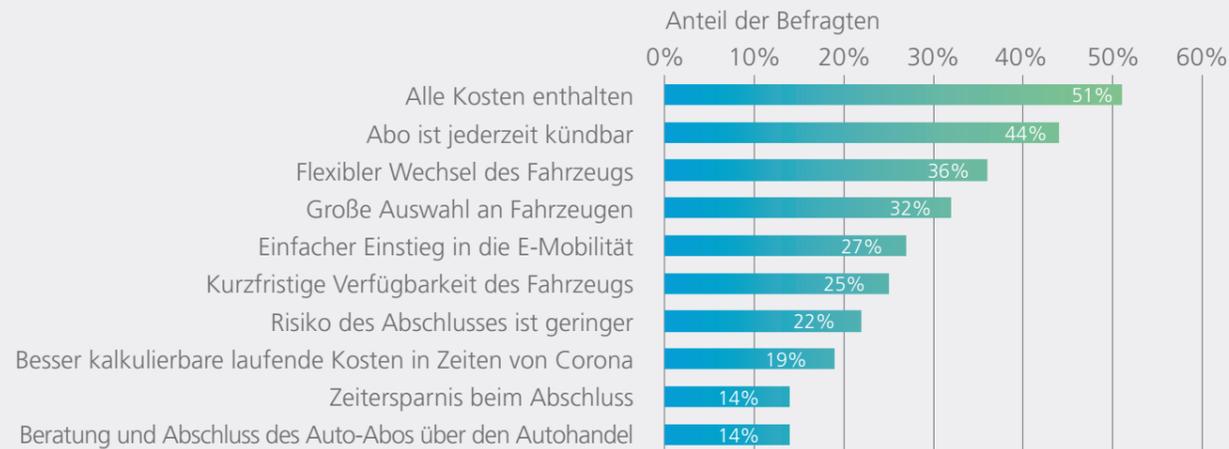


Abbildung 1: Was spricht für ein Auto-Abo (Quelle: Statista) **Hinweis(e)**: Deutschland; April 2020; 1.050 Befragte; Personen, die eine Autoanschaffung innerhalb der nächsten 6 Monate planen oder in den letzten 12 Monaten getätigt haben. Weitere Angaben zu dieser Statistik, sowie Erläuterungen zu Fußnoten, sind auf Seite 8 zu finden. **Quelle(n)**: puls Marktforschung; ID 1126180

Gesteigerte Wahrnehmung im Markt

Dem Trend zum Auto-Abo liegt historisch eine schließliche Entwicklung zugrunde: Ab den 1960er-Jahren änderte sich die Wahrnehmung der Kund*innen gegenüber Fahrzeug und Mobilität erheblich. Haupttreiber dafür war das sich ändernde Mobilitätsverhalten – die Menschen wurden mobiler. Dieser Trend führte zu einer Revolution im Mobilitätssektor. Neue Technologien und erschwingliche Preise für Autos und zur Fortbewegung verstärkten diesen Trend noch weiter. Die letzten 20 Jahre wurden insbesondere durch die Digitalisierung geprägt. Sie prägt bis heute die Verhaltensänderungen der Menschen, insbesondere in der Mobilität.

In den zurückliegenden Jahrzehnten konnte eine starke Entwicklung hin zur Sharing Economy beobachtet werden. Sie scheint bei immer mehr Kund*innen die Akzeptanz und Bereitschaft zu fördern, ein Auto-Abo auszuprobieren. Nach der Online Sales Studie 2020 von MHP können sich beispielsweise 63 Prozent der befragten Personen vorstellen, ein Auto zu abonnieren. Dieser Wert lag vor wenigen Jahren noch bei 26 Prozent (2018). Die Bereitschaft ist somit innerhalb der letzten zwei bis drei Jahre stark gestiegen (7). Bestätigt wird dieser Trend durch das CAR-Institut: Es geht davon aus, dass „auch im Jahr 2021 Auto-Abo-Angebote weitere Kunden gewinnen. Insbesondere die Elektromobilität wird sich als eine Art Turbo für Auto-Abos erweisen“ (8). Ebenso ist es wahrscheinlich, dass das Auto-Abo durch die aktuelle Corona-Pandemie und die damit verbundene Unsicherheit bei Kund*innen zusätzlich attraktiver wird.

Die Relevanz des Geschäftsmodells kann auch bei Händlern beobachtet werden: Händlergruppen wie DAT Autohus, AMAG und Gottfried Schultz investieren bereits seit Jahren in Auto-Abo-Modelle und versuchen kontinuierlich, sich in diesem Bereich zu positionieren. Die komplexen Händlerkostenstrukturen im Auto-Abo-Modell führen jedoch dazu, dass längere Abo-Laufzeiten durch Händler bevorzugt werden. Wir von MHP haben rund 140 Händler zur Präferenz bei der Mindesthaltedauer befragt: Nur 30 Prozent der Händler würden demnach eine Mindestlaufzeit von drei Monaten und 46 Prozent sechs Monate anbieten. 57 Prozent der Befragten würden eine Mindestmietdauer von zwölf Monaten präferieren (9). Im Rahmen dieser Befragung wurden auch potenzielle Kund*innen zu ihrer Präferenz der Abo-Laufzeit befragt. In der Kombination mit den Handelspräferenzen konnten wir einen Sweet-Spot von sechs bis zwölf Monaten Haltedauer identifizieren.

Letztendlich spiegelt sich die erhöhte Wahrnehmung ebenfalls in der Google-Suche wider. Seit 2019 ist die Suche nach Auto-Abos kontinuierlich gestiegen – mittlerweile wird dreimal so oft im Internet danach gesucht (10).

Trends, Fakten und Key Player

Der Anteil der abonnierten Fahrzeuge im deutschen Markt ist zurzeit noch überschaubar. Dennoch ist auf dem Abo-Markt eine rege Dynamik erkennbar. Laut einer Studienprognose vom Duisburger CAR-Center werden im Jahr 2030 bis zu 40 Prozent der Neuwagen über Abo-Modelle an die Kund*innen gebracht (11). Die Zufriedenheit der Abo-Nutzer*innen ist dabei ein großer Treiber für das starke Wachstum des Geschäftsmodells. In einer Erhebung des Anbieters fleetpool wurde festgestellt, dass rund 89 Prozent der Kund*innen nach Ablauf des aktuellen Vertrags weiterhin im Abonnement bleiben wollen – über 90 Prozent waren sehr zufrieden mit dem Angebot (12).

Das prognostizierte Wachstum und die steigende Attraktivität des Geschäftsmodells führten in den letzten Jahren zu einem starken Anstieg an Auto-Abo-Anbietern. Waren Anfang 2018 lediglich neun Anbieter auf dem europäischen Markt, so stieg die Zahl bis Ende 2019 auf über 40 Anbieter. Neben OEMs, Start-ups und Flottenanbietern sind auch branchenfremde Anbieter wie Tchibo bereits im Rennen. Diese fokussieren sich auf die Vermittlung von E-Fahrzeugen zu einem niedrigen Preis (13). Bei der Umsetzung eines solchen Abos durch branchenfremde Anbieter werden häufig strategische Partnerschaften geschlossen, in deren Rahmen Plattformen und IT-Infrastrukturen zur Vermittlung der Abos zur Verfügung gestellt werden.

Auf dem Markt haben sich einige Unternehmen bereits als Plattformanbieter und IT-Partner etabliert. So bietet das deutsche Unternehmen fleetpool ein eigenes Abo-Modell unter der Marke like2drive an. Zusätzlich existieren Kooperationen mit Toyota (KINTO-Flex) und SEAT (CONQAR) sowie Tchibo.

Herausforderungen und Chancen

Die Umsetzung eines Auto-Abo-Modells birgt nicht nur Chancen. Der Einstieg in den Abo-Markt sollte gut überlegt sein. Anhand einer SWOT-Analyse (siehe Abb. 2) lassen sich die Kerneigenschaften des Marktes und des Geschäftsmodells bewerten.



Abbildung 2: Zusammenfassung SWOT-Analyse Auto-Abo

Stärken: Das Konzept des Abos hat sich bereits in zahlreichen Branchen etabliert. Musik, Filme, Software und auch Dinge des täglichen Bedarfs wie Rasierklingen und Laufschuhe können heute abonniert werden. Den meisten Kund*innen ist das Konzept des Abonnierens somit bereits vertraut. Die Angst vor dem Neuen und Unbekannten wurde den Kunden also schon genommen und ermöglicht einen schnelleren Zugang. Das Potenzial der Neukundengewinnung ist zudem einer der treibenden Gründe, die Volvo für den Einstieg in den Markt anführt (15). Ein Abo-Modell ist insbesondere für jüngere Autofahrer*innen attraktiv, die sich kein Auto kaufen, aber dennoch von individueller Mobilität profitieren möchten. Eine weitere Stärke des Abo-Modells ist aus Betreibersicht die hohe Kundenbindung. Für Händler bedeuten Abos eine große Flexibilisierung ihres Bestandes, da Standzeiten von Fahrzeugen durch den Einsatz in einem Abo reduziert werden können und somit einen Ertrag generieren.

Schwächen: Eine Schwäche des Auto-Abos ist, dass bei einer sehr langen Abo-Haltedauer das Fahrzeug meist teurer als ein vergleichbares Leasingangebot ist. Daher ist eine möglichst kurze Mindestheldauer ein wichtiges Entscheidungskriterium für die Kund*innen. Ein häufiger Fahrzeugwechsel ist allerdings für Unternehmen mit höheren Prozesskosten bei der Bereitstellung des Fahrzeugs verbunden – z. B. mehr Transport- und Logistikaufwände. Für einen Abo-Anbieter gilt es, diesen Spagat zu meistern. Um im Fall einer hohen Fahrzeugwechselhäufigkeit die Kosten zu decken, können die Auto-Abos dann oftmals nur zu marktunattraktiven Preisen angeboten werden. In der Vergangenheit hat sich die Berechnung des Business Case für viele Unternehmen als große Herausforderung herauskristallisiert. So lässt sich eine praxisnahe und treffende Bepreisung der IT- und Logistikprozesse nur schwer abschätzen. Weitere Herausforderungen beim Abo-Modell können unter anderem auch die realistische Kalkulation von Restwerten sein, die einen starken Einfluss auf die Profitabilität des Abo-Modells hat.

Chancen: Die Nachfrage nach Individualmobilität ist in den letzten Jahren stark gestiegen (14). Dieser Trend wurde durch die Corona-Pandemie verstärkt. So hat einer repräsentativen Studie nach während der Pandemie ein Großteil der Befragten das Mobilitätsverhalten geändert. Obwohl viele Menschen in der Krise deutlich weniger als zuvor mobil waren, berichtet ein Großteil, dass sie das Auto sogar noch mehr zu nutzen (16). Das Abo-Modell profitiert stark von dieser gesteigerten Nachfrage, da ein Auto-Abo eine flexible Individualmobilität ermöglicht, ohne von Kund*innen eine langfristige Kapitalbindung abzuverlangen. Vor allem im Hinblick auf die Auswirkungen der Corona-Pandemie ist

dies ein nicht zu unterschätzender Faktor (17). Außerdem zeigt eine stark wachsende Anzahl an Anbietern, wie lebendig und attraktiv der Markt ist. Daraus lässt sich ableiten, dass die Wettbewerbsintensität weiter zunehmen wird und mit einer schrittweisen Marktkonsolidierung zu rechnen ist. Das Ziel der Wettbewerber muss also sein, möglichst viele Kund*innen in das eigene Abo-Modell zu holen. Für etablierte Automotiv-Unternehmen könnte dieses Modell daher ein sehr attraktives Zusatzgeschäft sein, wenn beispielsweise bestehende Transport- und Logistikprozesse aus anderen Vertriebskanälen verwendet werden können. Denn sofern die nötigen Ressourcen und die benötigten Fachkompetenzen oftmals bereits im eigenen Haus etabliert sind, können Implementierungskosten gering gehalten werden.

Risiken: Das Pricing-Modell eines nachhaltigen, wettbewerbsfähigen und attraktiven Abo-Modells spielt in einem umkämpften Markt eine zentrale Rolle. Da die Anzahl von Abo-Anbietern in den vergangenen drei Jahren stark gestiegen ist, wird auch der Wettbewerbsdruck weiter steigen. Dies führt – wie bereits bei den Chancen skizziert – dazu, dass in absehbarer Zeit eine Konsolidierung des Marktes beginnen wird. Um zu bestehen, müssen die Unternehmen also Möglichkeiten finden, um sich von ihren Wettbewerbern zu differenzieren und so Kund*innen für sich zu gewinnen. Dies wird wiederum zu weiteren Ausprägungen von Abo-Modellen führen. Ein Beispiel hierfür ist der Hersteller Lynk & Co., der für einen festen monatlichen Betrag Club-Mitgliedschaften anbietet. Als Mitglied des Clubs lässt sich je nach Wahl des Mitgliedschaftsprodukts ein Auto abonnieren und dieses anderen Mitgliedern gegen Gebühr per digitalem Schlüssel zur Verfügung stellen. In diesem Fall profitiert das abonnierende Mitglied von einer geringeren Monatsrate und das fahrgenutzende Mitglied von bedarfsorientierten Kosten für eine unter Umständen nur einmalige Nutzung (18).

Anhand dieses Beispiels einer weiteren Ausprägung des Abo-Modells lässt sich ableiten, dass eine weitere Differenzierung jedoch mit weiteren Kosten verbunden sein kann, was wiederum die Kalkulation eines wettbewerbsfähigen Pricings nochmals erschwert. Weiterhin wird auch ersichtlich, dass sich im gesamten Umfeld der Mobilitätsdienstleistungen für das Abo-Konzept noch nicht DAS Geschäftsmodell etabliert hat. Daraus folgt für Anbieter die Unsicherheit, ob sie bei der persönlichen Ausgestaltung ihres Abo-Modells die richtige Richtung eingeschlagen haben. Um diesem Risiko vorzubeugen, werden im weiteren Verlauf die möglichen Erfolgsfaktoren für Auto-Abo-Modelle beleuchtet.

Success Factors

Wir von MHP beschäftigen uns bereits seit Jahren mit dem Thema Auto-Abo-Modell und haben verschiedene Erfolgsfaktoren identifiziert, die bei einer Einführung eines Abo-Modells ausschlaggebend sind. Aus Sicht der Kund*innen sind vor allem das Fahrzeugangebot und die Verfügbarkeit entscheidende Kriterien. Aufgrund des hohen Wettbewerbs in diesem Markt gibt es durch vergleichbare Wettbewerbsangebote wie dem Leasing viele Substitutionsmöglichkeiten. Ein ausgewogenes Angebot an beliebten Fahrzeugmodellen sowie eine konstante, kurzfristige Verfügbarkeit sind hier unabdingbar. Insbesondere, wenn Kund*innen weitestgehend auf eine eigene Konfiguration verzichten müssen, sollte sichergestellt werden, dass attraktive Modelle und Haltezeiten angeboten werden.

Für Unternehmen sind die Analyse der bestehenden Kompetenzen und die Identifikation der eigenen Stärken und Schwächen wichtige Faktoren, um ein passendes Einstiegsmodell in den Abo-Markt zu identifizieren. Automobilhersteller sollten sich zuerst Gedanken machen, welche Strukturen bereits im Unternehmen vorhanden sind und inwieweit diese für ein Abo-Modell genutzt werden können. Sind bereits gute Logistikprozesse vorhanden, die eine kurzfristige Verfügbarkeit von Modellen ermöglichen? Welche IT-Kompetenzen und Plattformen sind etabliert und wie schnell könnte eine passende IT aufgebaut werden? Oder ist es sinnvoll, mit Service-as-a-Service-Partnern (SaaS) zu kooperieren? Durch unsere langjährige Erfahrung im Automobilbereich und durch den Fokus auf Management und IT verfügen wir von MHP über die nötige Expertise, um Unternehmen erfolgreich und End-to-End zu beraten – von der Analyse der Eintrittsszenarien bis zur Implementierung der Lösung.

Die steigende Anzahl an Anbieter hat zur Folge, dass eine Unterscheidung für Kund*innen erschwert wird. Eine konkrete Produktdifferenzierung hilft somit, sich von der Konkurrenz abzugrenzen. Eine Möglichkeit ist das Angebot von E-Fahrzeugen. Bis 2030 wird prognostiziert, dass ca. 30 Prozent der neu zugelassenen Personenkraftwagen einen Elektroantrieb haben (19). Volkswagen pilotiert hier bereits ein Abo-Modell in Berlin mit dem e-Golf. Aus unserer Sicht ist es auch nur eine Frage der Zeit, bis ein Auto-Abo-Anbieter ein E-Fahrzeug inkl. Ladesäule, Ladekabel und E-Tankkarte auf dem Markt anbieten wird.

Eine weitere Angebotsdifferenzierung könnte die Inklusion einer Tankkarte im Produktangebot sein. Dies wird aktuell im Abo-Modell-Markt nur selten angeboten und könnte vor allem Kundengruppen anziehen, die einen monatlichen Totalbetrag zahlen möchten, um eine transparente Übersicht über alle Kosten zu erhalten. Besonders geeignet sind hierbei Elektrofahrzeuge. Das Unternehmen sonnen bietet hier sogar eine Elektro-Tankkarte an, bei Lynk & Co ist dies optional möglich.



Markteintritts-szenarien und strategische Überlegungen

Bei der Betrachtung von Erfolgsfaktoren bei Auto-Abo-Modellen stellt sich die Frage, welche Faktoren sich in welcher Art und Weise wertschöpfend auswirken – und vor allem auch, wie diese kombiniert werden können. Dies wird insbesondere dann relevant, wenn Betrachtungen über die Wirtschaftlichkeit und die Zukunftsaussichten für ein derartiges Vertriebsmodell beleuchtet werden sollen.

Um diese Frage hinreichend beantworten zu können, haben wir in den vorherigen Kapiteln nicht nur die Erfolgsfaktoren, sondern ebenso den Markt und dessen Attraktivität sowie die Chancen und Risiken eines Abo-Modells beleuchtet. Auf dieser Basis können verschiedene Markteintrittsszenarien hergeleitet werden, die am Beispiel einiger am Markt aktiver Akteure verdeutlicht werden sollen:

Markteintrittsszenarien für ein Auto-Abo Geschäftsmodell



Abbildung 3: Markteintrittsszenarien für Abo-Modelle

In Abbildung 3 sind fünf Szenarien dargestellt, die sich in der jeweiligen Wertschöpfungstiefe aus Sicht eines Fahrzeuganbieters (OEM/Importeur) unterscheiden. In den nachfolgenden Betrachtungen wird der Begriff Anbieter als Synonym für OEM oder Importeur verwendet und soll so gleichermaßen beide Sichtweisen abdecken.

Das Szenario 1 hat dabei aus Anbietersicht die geringste Wertschöpfungstiefe, da die Partizipation am Abo-Modell nur durch die Belieferung intermediärer Anbieter erfolgt. Das heißt, dass die Intermediären beim Anbieter (OEM/Importeur) als Großkunden eingestuft werden und so entsprechende Rabatte bei großen Abnahmemengen gewährt werden. Der Anbieter partizipiert also nur indirekt am Abo-Modell durch die Belieferung von Unternehmen, die wiederum eigenständig ein Abo anbieten.

In Szenario 2 ergibt sich die Eintrittsmöglichkeit in den Abo-Markt dadurch, dass ein Anbieter eine Plattform zur Vermarktung von Auto-Abos aufbaut, die von entsprechenden Handelsbetrieben genutzt werden kann. Der Anbieter kann in diesem Fall dafür sorgen, dass durch die Plattform alle relevanten Arbeitsschritte abgedeckt werden. Diese sind im Plattformmodell unter anderem die Vermittlung oder Übernahme der Versicherungsleistung für die angebotenen Fahrzeuge, die Berechnung der Abo-Gebühr für die Kund*innen (siehe auch Definition des Abo-Modells) und auch die Konzeption eines Services-Angebots.

Dem dritten Szenario liegt auch eine Plattform-Lösung zugrunde, jedoch diesmal als White-Label-Lösung, die vom Anbieter bei einem Intermediären eingekauft oder gegen Gebühr genutzt wird. In diesem Fall tritt der Anbieter direkt vor seinen Kund*innen auf und bietet nur die eigenen Fahrzeuge an. Dies kann über die Einbindung der eigenen Handelsbetriebe geschehen oder durch die Vermarktung der eigenen Fahrzeuge. In diesem Fall könnten die angebotenen Fahrzeuge beispielsweise die Dienstwagen der Mitarbeiter*innen sein. Daraus resultiert eine höhere Wertschöpfungstiefe im Vergleich zu Szenario 2.

Das Markteintrittsszenario 4 beschreibt, analog zu Szenario 3, ebenfalls eine White-Label-Lösung. Dieses Mal jedoch in der Form, dass Fahrzeuge direkt durch den Anbieter an die Nutzer*in vermittelt werden. Das heißt: Der Anbieter tritt vor den Kund*innen als Abo-Anbieter auf und vermarktet aktiv auch Neufahrzeuge über diesen Kanal. In diesem Fall kauft der Anbieter auch eine Lösung bei einem Intermediären ein. Dabei wird die komplette Bandbreite abgedeckt, die zur Vermarktung von Auto-Abos wichtig ist – von

der technischen Umsetzung auf einer Website oder App über die Berechnung der monatlichen Nutzungsgebühr und den damit verbundenen Services bis hin zur kompletten Abwicklung des Auto-Abos, inklusive Logistik und Kundenkontakt.

Die höchste Wertschöpfungstiefe aus Sicht des Anbieters wird bei Szenario 5 erreicht. Hierbei steigt der Anbieter vollumfänglich in den Abo-Vertrieb des Fahrzeugs ein. Dies bedeutet, dass zum einen die eigenen Fahrzeuge – sowohl neu als auch gebraucht – über diesen Kanal vermarktet werden und zum anderen alle entsprechenden Aufgaben durch den Anbieter selbst übernommen werden. Der Anbieter tritt direkt vor seinen Kund*innen auf und bietet unter der eigenen Marke die Fahrzeuge im Abo an.

Im direkten Vergleich scheint das fünfte Szenario am vielversprechendsten zu sein, wenn es um den Markteinstieg in das Abo-Geschäft geht. Die folgenden Gründe untermauern diese These:

- Es lässt sich ein direkter Kundenkontakt erschließen
- Langfristige Kundenbeziehungen lassen sich aufbauen und aufrechterhalten
- Durch Provision oder Bonifizierung werden Handelsorganisationen eingebunden
- Werkstattauslastungen innerhalb der Handelsorganisation können erhöht und gesteuert werden
- Mit dem Aufbau von systemgestützten Abrechnungsprozessen wird eine Basis für weitere nutzungsgestützte Geschäftsmodelle geschaffen

Je nach Ausgestaltung der Markteintrittsszenarien ergeben sich noch verschiedene andere Vorteile, von denen sowohl Anbieter als auch angeschlossene Handelsbetriebe profitieren. Diese werden in der folgenden Abbildung 4 noch einmal zusammenfassend dargestellt. In dieser Gegenüberstellung treffen die Vorteile des OEMs ebenfalls auf Importeure zu.

Je nach Ausgestaltung der Markteintrittsszenarien ergeben sich noch verschiedene andere Vorteile, von denen sowohl Anbieter als auch angeschlossene Handelsbetriebe profitieren. Diese werden in der folgenden Abbildung 4 noch einmal zusammenfassend dargestellt. In dieser Gegenüberstellung treffen die Vorteile des OEMs ebenfalls auf Importeure zu.

Die Entscheidung über das zu präferierende Markteintrittsszenario hängt stark von der strategischen Ver-

Markteintrittsszenarien für ein Auto-Abo Geschäftsmodell

| | Szenario 1 | Szenario 2 | Szenario 3 | Szenario 4 | Szenario 5 |
|------------------------|---|---|--|--|--|
| | Großkunde | Plattform-Anbieter | White-Label Plattform | White-Label Komplettlösung | Komplettlösung |
| Vorteile OEM | Keine zusätzlichen Kosten Kein zusätzlicher Aufwand Zusätzlicher Fahrzeug Absatz | Schaffung weiterer Absatzkanal für nicht fabrikneue Fahrzeuge Vermeidung Intermediärer Zusätzliches Monetarisierungspotenzial | Geringe Kosten durch Nutzung bestehender Plattformen Kein Aufwand für IT-Neuentwicklung Eigener Markenauftritt in der Außensicht | Auftritt als Marken-exklusives Auto-Abo am Markt Kein Aufwand für IT-Neuentwicklung Geringere Kosten durch Nutzung bestehender Infrastrukturen | Schaffung weiterer Absatzkanal für alle Fahrzeugarten Ausgestaltung der Lösung nach belieben Direkter Kundenkontakt wird ausgebaut |
| Vorteile Handel | Keine direkte Konkurrenz durch OEMs Direkter Draht zum Endkunden Steigerung Serviceertrag durch Kooperation | Reduzierung von Standtagen (auch Fremdmarken) Erschließung neuer Kundengruppen Verbesserte Planbarkeit des monatlichen Cash-Flows | Reduzierung von Standtagen (Kernmarke) Erschließung neuer Kundengruppen Verbesserte Planbarkeit des monatlichen Cash-Flows | Steigerung Serviceertrag durch Kooperation | Erhöhung von Service- und Wartungserträgen Zusätzlicher Ertrag durch Vermittlungsprovisionen |

Abbildung 4: Zusammenfassung der Vorteile eines Auto-Abos aus OEM- und Handelssicht

triebsausrichtung sowie den zu erwartenden Kosten, Umsatz- und Ertragspotenzialen des Unternehmens ab. Für die weitere Betrachtung kann ein Business Model Canvas herangezogen werden, in dem die zu beantwortenden Fragestellungen in den jeweiligen Dimensionen exemplarisch aufgeführt werden – siehe Abbildung 5. Durch die Beantwortung der Fragen aus den neun Dimensionen des Business Model Canvas können zum einen die bereits bestehenden Überlegungen zum Auto-Abo-Modell kritisch hinterfragt und überprüft sowie zum anderen erste strategische Überlegungen abgeleitet werden. Einer der entscheidenden strategischen Erfolgsfaktoren (siehe auch Success Factors) ist unweigerlich das angestrebte Preismodell

bzw. die Berechnung der entsprechenden Nutzungsgebühr für die Kund*innen. Bei der Preisgestaltung der Nutzungsgebühr müssen verschiedenste Faktoren betrachtet werden, die auch heute schon bei der Preisfindung im traditionellen Vertriebsmodell Berücksichtigung finden. Jedoch müssen diese noch umfangreich ergänzt werden. Am Beispiel eines fiktiven Elektroautos lässt sich eine beispielhafte Preisfindung darstellen (Abbildung 6). Bei der Berechnung des beispielhaften Business Cases, der mit Hilfe eines eigenentwickelten Business-Case-Modells aufgestellt wurde, konnte ein Deckungsbeitrag von 7,5 Prozent des Listenpreises erzielt werden.

Business Models Canvas



Abbildung 5: Exemplarisch befülltes Business Model Canvas

Im Business Case zeigt sich, welche Parameter ein profitables Auto-Abo ermöglichen

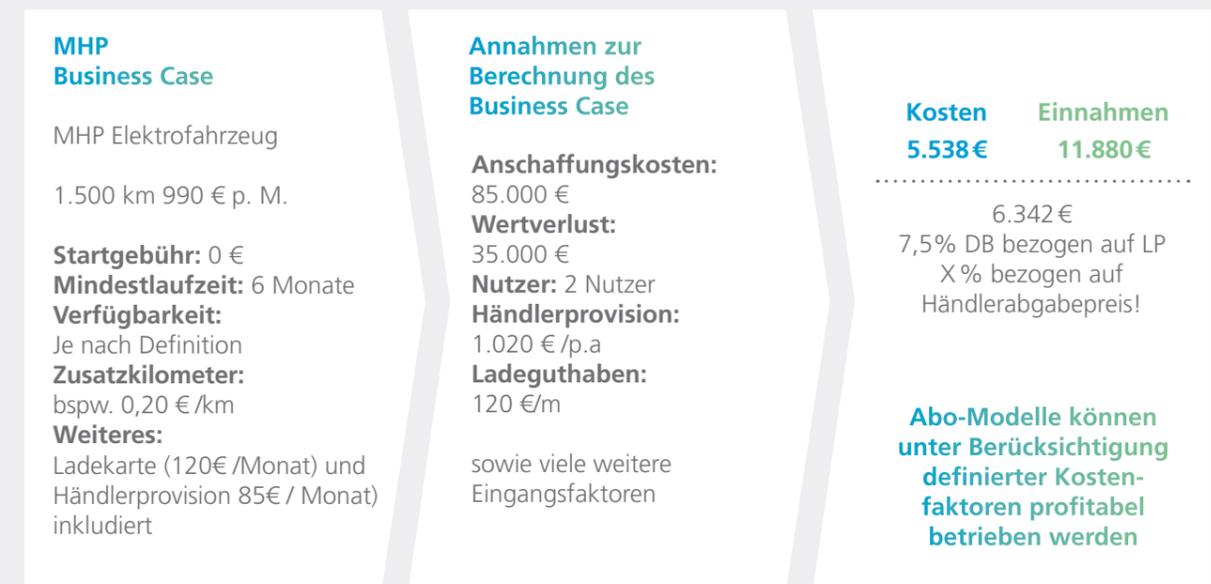


Abbildung 6: Beispielhafte Business Case-Rechnung für ein Elektrofahrzeug im Auto-Abo

Fazit und Handlungsempfehlung

Die Betrachtung des Geschäftsmodells zeigt uns, dass die Umsetzung eines eigenen Abo-Modells durchaus großes Potenzial birgt. Aus unserer Sicht ist es nur eine Frage der Zeit, bis hier ein ähnlicher Trend wie im Automobilbereich und auch vielen anderen Branchen zu beobachten sein wird. Denn der Trend zu Subscription-Modellen lässt sich mittlerweile schon im Maschinenbau beobachten. Die Etablierung eines flexiblen, gut planbaren Geschäftsmodells und damit die Realisierung von kontinuierlichen Zahlungsströmen ist branchenübergreifend von Interesse. Dass zwischen der Implementierung einer guten Idee für ein neues Geschäftsmodell und dem Erfolg bzw. der weiteren Durchsetzung des Geschäftsmodells innerhalb der jeweiligen Branche etwas Zeit vergehen kann, zeigt das Beispiel Rolls-Royce. Der Turbinenbauer verkauft seit über 60 Jahren Triebwerke im Abo-Format – unter dem Motto „Power by the Hour“ (27). Die wichtigsten Erkenntnisse zum Abo-Modell lassen sich also wie folgt zusammenfassen:

- Entgegen dem übergeordneten Markttrend für 2020 ist der Abo-Markt in Deutschland mit einem Wachstum von 48 Prozent stark gewachsen.
- Optimistischen Prognosen nach soll der Abo-Markt bis 2030 weiter stark wachsen, wobei rund 40 Prozent aller Fahrzeuge im Abonnement vertrieben werden sollen.
- Unternehmen mit Abo-Modellen haben im Vergleich zu Unternehmen ohne Abo-Modelle im Jahr 2021 ein Umsatzwachstum von 7 Prozent verzeichnet.

- Ein Abo-Modell kann eine direkte und nachhaltige Kundenbeziehung aufbauen und aufrechterhalten.
- Durch Auto-Abos ist ein besserer Zugang zu wichtigen Kundendaten sowie zu weiteren Datenerhebungen und Auswertungen möglich.
- Eine Verlagerung von Fixkosten zu variablen Kosten ist möglich, was aus finanzieller Sicht eine hohe Sicherheit bietet und so für kleinere Unternehmen Vorteile bietet.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Der Einstieg in das Abo-Geschäft birgt ein großes Potenzial und ist viel mehr als nur eine weitere Form des Leasings. Unsere MHP Empfehlung ist daher, frühzeitig in den Markt einzusteigen, um sich die Wettbewerbsvorteile des First Movers zu sichern. In diesem Fall empfehlen wir aus strategischer Sicht das Szenario 5 – die gesamtgesellschaftliche Umsetzung des Abo-Modells. Die jeweilige Ausgestaltung des Markteintritts hängt jedoch von vielen, teils sehr heterogenen Faktoren ab, die im Vorfeld identifiziert, interpretiert und bewertet werden müssen. Dieser herausfordernden Aufgabe muss sich jeder Marktteilnehmer bei Eintritt stellen. In diesem Kontext raten wir zu einer Erprobung des angedachten Abo-Modells in einem zu definierenden Pilotmarkt mit entsprechenden Ziel-Kundensegmenten. Hier ist es von Vorteil, einen erfahrenen Partner in Abo-Umfeld an der Seite zu haben. Wir von MHP unterstützen Sie gern bei der Bewältigung dieser Herausforderung – wir freuen uns auf Ihre Auto-Abo-Idee.

„Der Markt der Auto-Abos wird heute durch intermediäre Anbieter dominiert. Wer hier als OEM den Anschluss verliert, verliert über kurz oder lang auch seine Kunden und an Relevanz. Der einzige Ausweg: Strategische Weichenstellung schon heute für die Mobilität von morgen.“

Michel Lewalter
Customer Experience Experte

MHP als Ihr Partner für die Mobilität von morgen

MHP beschäftigt sich schon seit vielen Jahren mit der Analyse und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Vor allem im Bereich der Auto-Abo-Modelle haben wir in den letzten Jahren tiefgreifende Analysen durchgeführt und eine Vorgehensweise für die Einführung von Geschäftsmodellen entwickelt.

Hier finden Sie einen beispielhaften Auszug unseres Leistungsportfolios zum Thema Abo-Geschäftsmodell, der je nach Ihren Bedürfnissen angepasst werden kann:

- Vorstellung von Best Practices zu Abo-Modellen durch MHP Expert*innen und Initiierung eines interaktiven Austauschs
- Durchführung eines „Readiness Checks“ zur Identifizierung von Potenzialen und Capabilities
- Durchführung von Workshops zur methodischen Entwicklung von Abo-Modellen und -Strategien
- Aufnahme und Analyse der Ist-Prozesse im Kontext Vertrieb, IT und Aftersales
- Identifikation der potenziell betroffenen IT-Systeme auf Basis der Ist-Prozess-Aufnahme

Durch unseren holistischen Ansatz in Kombination mit unserer tiefgreifenden Branchen- und Digitalisierungskompetenz befähigen wir Sie, den Markt von morgen aktiv mitzugestalten, End-to-End und im Sinne unseres Purpose:

ENABLING YOU TO SHAPE A BETTER TOMORROW.



REFERENZEN

1. Automotive IT. [Online] 14. 02 2019. <https://www.automotiveit.eu/technology/junge-generation-erwaermt-sich-fuer-auto-abos-175.html>.
2. Statista. Dossier zur Automobilproduktion. s.l. : Statista, 2020. did-12291-1.
3. Handelsblatt.com . [Online] 16. 09 2016. [Zitat vom: 23. 04 2021.] <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/vw-chef-mueller-in-linz-auto-als-statussymbol-verliert-an-bedeutung/14510374-2.html?ticket=ST-2296085-KGAG3OhUexQbg9lBSKqQ-ap2#:~:text=Auch%20auf%20den%20nicht%20mehr,Auto%20als%20Statussymbol%E2%80%9C%20>.
4. VWAG. Strategie TOGETHER 2025+ . [Online] Volkswagen AG, 2020. <https://www.volkswagenag.com/de/group/strategy.html>.
5. BMW Group Strateie. [Online] BMW Group, 2020. <https://www.bmwgroup.com/de/unternehmen/strategie.html>.
6. Porsche. Über Porsche. [Online] 2021. <https://www.porsche.com/germany/aboutporsche/jobs/employer/values/>.
7. Wyman, Oliver. Was taugt das Modell Auto-Abo? [Online] <https://www.oliverwyman.de/media-center/2019/feb/Was-taugt-das-Modell-Auto-Abo.html>.
8. Deutschland, Business Insider. Auto als Krisengewinner: In Coronazeiten gewinnen vor allem E-Autos und Auto-Abos. [Online] 31. 01 2021. <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/mobility/in-der-corona-krise-sind-e-autos-und-auto-abos-auf-dem-vormarsch-a/>.
9. MHP. MHP.com. [Online] 2020. [Zitat vom: 23. 04 2021.] <https://www.mhp.com/de/unternehmen/studien/studie-online-car-sales-2020>.
10. Google Trends. [Online] 12. 04 2021. <https://trends.google.de/trends/explore?date=2019-12-04%202021-04-12&geo=DE&q=Auto%20Abo>.
11. Dudenhöffer, Ferdinand. Das Marktpotential von Car Abos. Duisburg : CAR - Center Automotive Research, 2020.
12. Group, Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer und Fleetpool. Das Marktpotenzial von Car-Abos, Nutzerumfrage like2drive-Kunden. CAR – Center Automotive Research : s.n.
13. Spiegel. [Online] April 2021. <https://www.spiegel.de/auto/tesla-jetzt-auch-bei-tchibo-kaffee-milch-und-stromer-a-54405951-c06a-4a91-a8f8-d3653f021d85>.
14. BMVI. Verkehrsaufwand im Personentransport. s.l. : Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, 2019.
15. „Gestern Auto, morgen Abo“. Autoflotte. 2018.
16. Audoin, Alexandre, Winkler, Markus und Tschödrich, Sebastian. Shifting gears: COVID-19 and the fast-changing automotive consumer. s.l. : CapGemini, 2021.
17. Liebenschel, Dr. Thorsten. Der Markt der Auto-Abos – Chancen und Herausforderungen im Kontext Covid-19. s.l. : HPP Strategie- nud Marketingberatung, 2020.
18. Lynck&Co. www.lynkco.com/. [Online]
19. Statista. [Online] 2019. [Zitat vom: 19. 04 2021.] <https://de.statista.com/statistik/studie/id/55639/dokument/trends-in-der-automobilindustrie/>.
20. VDA. Zahlen & Daten – Produktion deutscher Hersteller. s.l. : Verband deutscher Automobilindustrie, 2020.
21. AG, Continental. Die Continental Mobilitätsstudie 2020. s.l. : Continental AG, 2020.
22. Matthias Achim Teichert, Sebastian E. Knöchel & Prof. Dr. Jan D. Lüken. Das Abo-Modell - der Game Changer im Automotive? Frankfurt : FORTSCHRITT GmbH, 2020.
23. Marktforschung, puls. [Online] 18. 08 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1055784/umfrage/umfrage-zum-interesse-an-auto-abos-in-deutschland-nach-altersgruppen/>.
24. Handelsblatt. [Online] 21. 10 2020. [Zitat vom: 13. 04 2021.] <https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-abo-modelle-sind-die-zukunft-vieler-unternehmen/26291408.html?ticket=ST-974887-gAcnrxFQ9eNkQ4ViZ3f-ap1>.
25. Oliver Wyman. [Online] 2019. <https://www.oliverwyman.de/media-center/2019/feb/Was-taugt-das-Modell-Auto-Abo.html>.
26. Billwerk. <https://billwerk.com/> [Online].
27. Bedoyan, Aret und Dr. Beckmann, Oke. ONLINE CAR SALES 2020. Ludwigsburg : MHP – A Porsche Company, 2020.
27. Rolls Royce [Online] 2012. <https://www.rolls-royce.com/media/press-releases-archive/yr-2012/121030-the-hour.aspx>.

Herausgeber

MHP Management- und IT-Beratung GmbH

MHP ist eine weltweit agierende und führende Management- und IT-Beratung. Wir entwickeln wegweisende Mobility- und Manufacturing-Lösungen für internationale Konzerne, gestandene Mittelständler und disruptive Start-ups. Als Premium-Business- und Technologiepartner gestalten wir bereits heute die digitale Zukunft von morgen.

Unser Beratungsansatz ist einzigartig: Wir verbinden ganzheitliche IT- und Technology-Expertise mit tiefgreifendem Management-Know-how. Damit ist MHP der ideale Partner für einen erfolgreichen Digital-Turn. Als Digitalisierungsexperte liefern wir auf Basis von fundierten Analysen innovative Strategien, um Veränderungsprozesse in nachhaltigen Erfolg zu verwandeln.

Mit über 3.000 Mitarbeitern treiben wir weltweit an 20 Standorten den digitalen Fortschritt voran – gemeinsam mit über 300 Kunden. Und das mit Excellence auf allen Ebenen. **MHP: DRIVEN BY EXCELLENCE**

Ansprechpartner



Sponsor
Peter Caracciolo
Partner
Customer Experience Strategies
peter.caracciolo@mhp.com

Autoren



Katharina Kroczek
Senior Consultant
Customer Experience Strategies
katharina.kroczek@mhp.com



Georg von Grone
Senior Consultant
Customer Experience Strategies
georg.vongrone@mhp.com



Michel Lewalter
Manager
Customer Experience Strategies
michel.lewalter@mhp.com



**ENABLING YOU
TO SHAPE A BETTER
TOMORROW >>>**

Bildrechte ©by Adobe Stock

Titel: Evgenia // Seite 2/3 Evgenia // Seite 7 BullRun // Seite 13 OrthsMedien, fotohansel
Seite 22/23 Idprod

Layout
Freiland Design

MHP: DRIVEN BY EXCELLENCE

20 MHP Offices in Germany, England, USA, China,
Romania, Czech Republic, Austria, Israel, and Hungary.



Germany

Ludwigsburg
(Headquarters)
Berlin
Düsseldorf
Frankfurt a. M.
Ingolstadt
Munich
Nuremberg
Wolfsburg

International

Atlanta (USA)
Reading (England)
Cluj-Napoca (Romania)
Timișoara (Romania)
Prague (Czech Republic)
Shanghai (China)
Zell am See (Austria)
Tel Aviv (Israel)
Budapest (Hungary)