Aufbruch und Gegenwehr

Positive Signale von der Shanghai Motorshow

Karsten Crede

Die deutsche Autoindustrie ist definitiv nicht dem Untergang geweiht. Die Auftritte der Hersteller VW-Gruppe, Mercedes und BMW anlässlich der wichtigsten Automesse der Welt stimmen zuversichtlich. Sie waren kraftvoll und kämpferisch und sie haben gezeigt, dass die Fähigkeit und der Wille zu lernen, hart zu arbeiten und neue Wege zu gehen, nicht verloren gegangen sind. Unter dem Motto „In China for China" liegt der Fokus der deutschen Hersteller (endlich) auf einer konsequenten Lokalisierungsstrategie, die die Wünsche chinesischer Konsumenten in allen Wertschöpfungsstufen ins Zentrum stellt.

Gemeinsam mit chinesischen Joint Venture-Partnern (VW zum Beispiel mit X-Peng) wurden und werden Forschungs- und Entwicklungszentren, Produktionsstätten, Plattformen und Designzentren eingerichtet, die schnellere Entwicklungszyklen, innovativere Produkte, geringere Produktionskosten und lokale Designpräferenzen gewährleisten sollen. Kein Stein bleibt auf dem anderen. Audi verzichtet bei einigen Modellen sogar auf die berühmten vier Ringe und verwendet stattdessen den simplen Schriftzug Audi, um sich neue Käufergruppen zu erschließen. Apropos Kunden. Der durchschnittliche chinesische Neuwagenkäufer ist zehn Jahre jünger als sein deutsches Pendant. Dies spüren die Autoexperten insbesondere bei der deutlich stärker ausgeprägten Technologieaffinität chinesischer Kunden. Ihre Ansprüche an Infotainment, technische Features und Smartphone-Kompatibilität sind wesentlich anspruchsvoller als die deutscher Autokunden. Zwei Beispiele: in China achten insbesondere Frauen darauf, ihren blassen Teint zu bewahren, da Sonnenbräune im Gesicht kulturell verbrämt ist. Man will den Eindruck vermeiden, zur körperlich arbeitenden Landbevölkerung zu gehören. Diesem Kundenwunsch wurde entsprochen, indem beispielsweise im BYD Seal U Modell ein besonders intensiver Sonnenschutz für die beliebten Panorama-Glasschiebedächer verwendet wurde. Das Dach absorbiert neunundneunzig Prozent der UV-Strahlung.

Ebenfalls auf dem Vormarsch sind die digitalen Außen- und Innenspiegel, deren Kamerasysteme Vorteile bei der Reduzierung des toten Winkels und ein erweitertes Sichtfeld bieten. Nach deutschen Maßstäben ist diese Technologie noch nicht vollständig ausgereift, für chinesische Kunden ist das jedoch hip und wird deshalb angeboten.

Bei aller wiederentfachten Aufbruchstimmung aus deutscher Perspektive muss jedoch konstatiert werden, dass China der unangefochtene Pacemaker und Leitmarkt geworden ist, in dem sich die Zukunft der Autoindustrie entscheidet. Die entscheidenden Impulse zum Autonomen Fahren, zu Elektromobilität und Batterie, zu Ladeinfrastruktur, aber mittlerweile auch zu Software und Entwicklungszeiten kommen aus Shanghai (F&E, E-Mobilität), Changchung (Fertigung), Guangzhou (Innovation, Joint Ventures) und Shenzhen (Smart Mobility, Batterie). Zonale Fahrzeugarchitekturen mit zentralen Hochleistungsrechnern der chinesischen Entwickler passen besser zum Ansatz Software-definierter Fahrzeuge als die bisherigen nach Funktionen organisierten, bis zu hundert Steuergeräte. Diese Entwicklungen in „China Speed" kosten Arbeitsplätze in Deutschland und kreieren noch mehr Komplexität in den Geschäftsmodellen. Es braucht faktisch eine dreigeteilte strategische Ausrichtung, die spezifische Antworten für die Märkte in China, den USA und Europa bereithält. Die Zeiten in denen Größe und Skalierung die wesentlichen Erfolgsfaktoren waren sind endgültig vorbei.

Umgekehrt gilt, nicht alles, was chinesische Hersteller betreiben, wird automatisch zum Erfolg. Die erste Welle ihrer Europa-Expansion ist gescheitert. Die Gründe dafür liegen vor allem in massiven Fehleinschätzungen bei Kundenakzeptanz (Skepsis gegenüber chinesischen Fabrikaten), Preispolitik (viel zu teuer), Handels- und Servicestrategie (massiv unterschätzt) sowie in den Finanzdienstleistungs- und Versicherungsangeboten (deutlich schwächer als Angebote deutscher Anbieter über deren Finanzdienstleister). In Europa nicht ausreichend wahrgenommen, ist ein weiterer wichtiger Grund für das Scheitern dieser Go-West-Strategie.

Die unrealistisch hohen Preise für Fahrzeuge von Nio, Great Wall Motors, BYD u.a. resultieren aus dem Druck im Heimatmarkt China, indem nach wie vor kaum ein Hersteller

Geld verdient. Die Überkapazitäten, der Wettbewerb und die Subventions- und Rabattschlachten im chinesischen Markt limitieren das dortige Ertragspotenzial für alle Player. Die Hoffnung, die nötigen Margen in Europa zu erzielen, ist aus den genannten Gründen vorerst gescheitert. Fast alle Experten sind sich einig bezüglich einer mittelfristigen Marktkonsolidierung, bei der man erwartet, dass sich fünf bis sechs starke Hersteller durchsetzen werden. Interessant zu beobachten ist außerdem die Art wie Autos, Smartphones und Tablets in gemeinsamen Showrooms verkauft werden. Der viel beschworene Computer auf Rädern bzw. die Vernetzung von Endgeräten mit dem Auto ist hier mit Händen zu greifen und von der Kundennachfrage erzwungen. Die Cockpits der chinesischen Anbieter ziehen sich durch die gesamte Breite des Fahrzeugs und bieten ein Feuerwerk an Infotainment-Funktionalitäten, deren Komplexität europäische und amerikanische Kunden überfordern, aber die jüngeren chinesischen Käufer begeistern.

„Bei aller wiederentfachten Aufbruchstimmung aus deutscher Perspektive muss konstatiert werden, dass China der unangefochtene Pacemaker und Leitmarkt geworden ist, in dem sich die Zukunft der Autoindustrie entscheidet."

Karsten Crede

Aus Versicherungsperspektive bietet sich ebenfalls ein spannendes Bild. Anders als im deutschen Autoversicherungsgeschäft ist der chinesische Markt wesentlich weniger fragmentiert. Die drei größten Autoversicherer – PICC, Ping An und CPIC halten zusammen rund 70 Prozent Marktanteil und verdienen in aller Regel Geld. Dies wiederum erlaubt stärkere Investitionen in technologische Anpassungen, digitale Lösungen und den Aufbau von Versicherungsmodulen im Ökosystem Mobilität. Hersteller wie BYD haben mittlerweile eigene Versicherungsentitäten aufgebaut, um datenbasierte Versicherungsangebote, integrierte Aftersales-Lösungen oder spezielle Produkte für Elektrofahrzeuge und Batterien anzubieten.

Ping An arbeitet intensiv am Ausbau seines digitalen Ökosystems für Autofahrer. Über eine zentrale Plattform werden unzählige Dienstleistungen rund ums Auto angeboten, die von über 20 Millionen Kunden genutzt werden. Besonderes Augenmerk gilt der Schadenregulierung in Echtzeit, der Vernetzung mit einem riesigen Werkstattnetz und – in Zusammenarbeit mit FAW – der Entwicklung technologiebasierter Angebote im Kontext autonomes Fahren, Sensorik und Software.

Ich bin extrem gespannt, welche Entwicklungen wir anlässlich der in ziemlich genau einem Jahr stattfindenden Autoshow in Peking gewinnen werden und ob sich die aktuelle Aufbruchstimmung der deutschen Hersteller verstetigt haben wird. Aufgeben ist keine Option.

Karsten Crede, Crede & Company Consulting GmbH, Mobility Insurance Solutions, Geschäftsführender Gesellschafter

FOTO: BUSINESS FORUM 21 JAHRESTAGUNG/ FOTOGRAFIE SUSANNE HORN