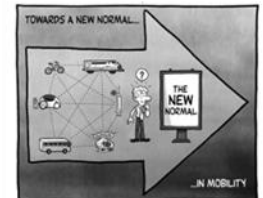
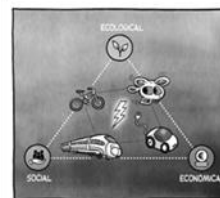


ZUKUNFT DER AUTOINDUSTRIE



Thesen zu den künftigen Marktchancen traditioneller Automobilhersteller

Neue Wettbewerber in der Automobilindustrie wie Tesla aus den USA, BYD, Nio und Geely aus China, Tech Player wie Google und Huawei, aber auch Ridesharing-Anbieter wie Uber und Didi werden Wertschöpfung und Marktanteile gewinnen. Die Frage ist nur, welche künftigen Marktchancen den traditionellen Automobilunternehmen bleiben, die ihre Wurzeln in der Verbrennungstechnologie haben. Dazu drei Thesen¹:

These 1: Die Automobilmärkte werden sich verändern

Mit der CASE-Transformation verändern sich die Automobilmärkte: der Absatz in den einzelnen Regionen der Welt und die Marktsegmentierung zumindest in einigen Märkten.

Zunächst dürfte die Verkehrswende hin zu mehr geteilter Mobilität den motorisierten Individualverkehr und vor allem die Zahl der Pkws verringern. Fast die Hälfte (48 Prozent) von 27.000 Verbrauchern weltweit bezweifeln², dass die Nutzung geteilter Verkehrsmittel in Zukunft noch den Besitz eines Autos rechtfertigen wird. Dies deutet darauf hin, dass die Verbindung von öffentlichem Personenfern- und Nahverkehr sowie Mobility as a Service als nahtloses Angebot verschiedener Mobilitätsdienstleistungen und dem Besitz eines eigenen Fahrzeugs in Zukunft ein wichtiges Thema sein wird. Damit wird sich der Mobilitätsmix verändern.

Die Zahl der verkauften Neufahrzeuge weltweit wird aber nicht zurückgehen, alleine schon wegen des erwarteten Marktwachstums außerhalb den traditionellen Triade-Märkte Westeuropa, USA und Japan.

¹ Die Thesen beruhen auf Diskussionen und Befragungen des Lehrstuhls für ABWL & Internationales Automobilmanagements der Universität Duisburg-Essen in Zusammenarbeit mit Deloitte Consulting, in Unternehmen, auf wissenschaftlichen und Fach-Konferenzen sowie Messen in Deutschland und den wichtigsten Automobilmärkten weltweit. Eine ausführlichere Argumentation erscheint im Tagungsband zum 16. Wissenschaftsforum Mobilität (Proff, H. (2025): Neue Anbieter in der Mobilität. Wiesbaden: SpringerGabler).

² Gemäß der Global Automotive Consumer Study von Deloitte (2024), bei der wir vom Lehrstuhl IAM wenige Fragen ergänzen durften und die mit einer Prognose der weitweiten Absatzmärkte verknüpft wurde, die Deloitte auf der Basis eines gemeinsamen Prognosemodells (z.B. in Proff et al., 2014) jährlich weiterentwickelt.

Das zeigt auch unsere Prognose der weltweiten Absatzmärkte²: Danach bleibt der Neuwagenabsatz weltweit (2017 85 Mio. Einheiten), 2030 und 2035 mit geschätzten 88 bzw. 85 Mio. Fahrzeugen weitgehend stabil.

Vor allem in den Automobilmärkten der Triade bewirkt die allmähliche Verkehrswende eine Veränderung in der traditionellen Marktsegmentierung vom A-Segment mit Kleinstwagen wie z.B. Smart bis zum F-Segment mit Luxusfahrzeuge wie z.B. Mercedes S-Klasse sowie mit den Segmenten S (Sportwagen), M (Multivans (M) und J (SUVs und Geländewagen). Aus der grundsätzlichen, wenn auch langsamen Änderung der Besitz- und Nutzungsstrukturen folgt eine Auflösung dieser Marktsegmente: Immer mehr Menschen, nicht nur in Europa, Nordamerika und Japan, sondern verzögert auch in China (wo der eigene Pkw als Rückzugsraum der Menschen eine viel größere Bedeutung hat), wählen eine individuelle Mobilität ohne eigenen Pkw-Besitz. Außerdem werden statt Firmenfahrzeugen zunehmend Auto-Abos, in Europa auch ÖPNV-Tickets oder Mobilitätsbudgets (finanzielle Budgets, die Personen flexibel für ihre individuelle Mobilität nutzen können) angeboten. Auch Privatpersonen leasen und mieten vermehrt Fahrzeuge.

Daneben wird die Auflösung der Marktsegmente durch den Übergang in die Elektromobilität beschleunigt, weil ein paralleles Angebot von Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor, Hybridfahrzeugen und BEVs nur mit verkleinertem Produktportfolio möglich ist, in dem traditionelle Segmente wegfallen. Zudem gibt es immer mehr Cross-over Fahrzeuge, z.B. kleinere, aber teure SUVs, zwischen den Segmenten.

Statt der Segmentierung der Automobilmärkte mit den Fahrzeugsegmenten A bis F, S, M und J erscheint deshalb eine Segmentierung des gesamten Mobilitätsmarktes in fünf Segmente sinnvoll: 1. Fahrzeuge im Privatbesitz (bar bezahlt oder finanziert), 2. Fahrzeugleasing (vor allem in Flotten), 3. Fahrzeug-Abos (Abonnementverträge bzw. Subskription), 4. Fahrzeugvermietung und 5. Car- und Ridesharing. Unsere Untersuchungen bei den 27.000 Kunden von Pkws und leichten Nutzfahrzeugen weltweit im Jahr 2023² zeigt, dass die Kunden sich diesen neuen Marktsegmenten zuordnen können. Zudem wird deutlich, dass die Bedeutung der Fahrzeuge im Privatbesitz - bar bezahlt oder finanziert - abnimmt. Leasing und Mietfahrzeuge etwa werden ihren Anteil halten und Sharing- und Abonnement-Modelle an Bedeutung zunehmen.

These 2: Die veränderten Automobilmärkte bieten Marktchancen für Marktkenner und insbesondere für traditionelle Premiumanbieter

Die veränderten Marktchancen bieten durchaus Marktchancen für traditionelle Automobilhersteller – nicht nur in den wachsenden Märkten v.a. in Asien und Lateinamerika, sondern auch in den stagnierenden und schrumpfenden etablierten Automobilmärkten, z.B. in Europa. Denn in den etablierten Märkten braucht es Marktkenntnisse, die die neuen Wettbewerber (noch) nicht haben und sind Premiumfahrzeuge weiterhin gefragt, auch wenn sich das Premium vielleicht verändern wird.

Vor allem den chinesischen Wettbewerbern fehlen spezifische Kenntnisse über die einzelnen Auslandsmärkte und entsprechende Vertriebsstrategien. In Deutschland konnten z.B. deshalb noch nicht Fuß fassen. Sie haben zu wenig Kundenkontakt und unterschätzten die Bedeutung von Leasing, Fahrzeugfinanzierung sowie eines strukturierten Gebrauchtwagenmarktes. In China werden Fahrzeug direkt finanziert, ein Gebrauchtwagenmarkt existiert kaum.

Allerdings haben chinesische Hersteller wie BYD, Nio, Geely, MG und Great Wall angekündigt, sich in Deutschland neu aufzustellen. Sie wollen das Agenturmodell im Vertrieb aufgeben, bei dem die Autohändler nur noch als Vermittler zwischen Hersteller und Endkunde auftreten, statt Fahrzeuge zu verkaufen, die sie vorher auf eigene Rechnung erworben haben. Stattdessen gibt es Pläne, ein eigenes Händlernetz aufzubauen (BYD) oder mit existierenden Händlern zu kooperieren (Great Wall). Damit werden sie hier Automobilmarkt und Kunden besser kennenlernen. Entsprechend dürfen sich die

traditionellen Automobilunternehmen nicht auf ihrem Vorsprung ausruhen sondern müssen ihn mit ihren Marktkenntnissen ausbauen.

Vor allem Premiumanbieter haben dabei Chancen. Denn trotz der veränderten Marktsegmentierung bleiben Automobile langlebige Konsumgüter, die Kunden wählen, d.h. es bleibt eine Wahlentscheidung, über Modelle, Marken und Preise. Weil ein breiter Durchbruch undifferenzierter, selbstfahrender öffentlicher Robotaxis bis 2035 nicht zu erwarten ist, wird es auch innerhalb der neuen Marktsegmente jeweils ein Premium-Segment geben. Das eröffnet Marktchancen für deutsche Premium-Anbieter, obwohl Leasing-, Abonnement-, Miet- sowie Car- und Ridesharing-Modelle im Durchschnitt mit weniger und zweckmäßigeren Fahrzeugen auskommen. Denn selbst mit zunehmendem B2B-Geschäft werden Einkommensunterschiede nicht nivelliert - weder bei den verbleibenden Fahrzeugen im Privatbesitz noch bei Leasingfahrzeugen in Fahrzeugflotten, die bis 2035 sehr konstant etwa die Hälfte des weltweiten Fahrzeugabsatzes ausmachen werden. Es wird erwartet, dass der Premiummarkt 2035 (wie schon 2017) über alle Subsegmente hinweg weltweit einen Anteil von etwa 10 Prozent am Gesamtmarkt haben wird. Das wären 8,5 Mio. Fahrzeuge.

Das Premium muss aber neu definiert werden, wenn die traditionellen Premiumanbieter damit überleben wollen. Eine neue Definition von Premium über Infotainment und smarte, autonome Mobilität (derzeit bereits auf Level 3) beanspruchen aber auch chinesische Premium-Marken für sich. Die traditionellen Premium-Anbieter müssen deshalb mit ihrer Definition von Premium schneller, und auch kreativer als ihre chinesischen Konkurrenten sein. Trotz der Notwendigkeit der CASE-Transformation – das Produktdesign muss weiter gefallen.

These 3: Durch “over the air”-updates können Erstkäufer länger begleitet werden

Angesichts der sinkenden Zahl von Automobilen in den etablierten Triade-Märkten, die aufgrund der steigenden Bedeutung von öffentlichem Fern- und Nahverkehr sowie Mobility as a Service immer weniger gefahren werden, sollten Erstkäufer der verbleibenden Fahrzeuge immer stärker begleitet werden, um mehr Geschäft über den Lebenszyklus des Produktes mit dem Kunden zu generieren.

Durch ein modularisiertes Auto, wie das Konzept E-Volution aus Aachen, das nach sechs bis sieben Jahren Batterien, Innenausstattung und Aufbau (Hut) ersetzen kann, lässt sich die Lebensdauer der Fahrzeuge verlängern. Zudem gibt es zunehmend Möglichkeiten, die Software der Fahrzeuge „over the air“ upzudaten. Dadurch erhalten auch ältere Fahrzeuge die neueste Technik, wovon gerade ältere Kunden profitieren, die Assistenzsysteme brauchen, aber bislang ihr (letztes) Fahrzeug oft so lange fahren, dass es technisch veraltet.

Literatur

- Adner, R. und Lieberman, M. (2021): Disruption through complements. In: Strategy Science, 6(1): 91-109.
Deloitte (2024): EV-Transformation survey. In Vorbereitung. Düsseldorf.
Hietanen, S. (2014): Mobility as a Service' – the new transport model? In: Eurotransport, 12(2): 2-4.
Kraus, L., Proff, H. und Jeppe, A. (2023): Estimation of joint value in mobility as a service ecosystems under different orchestrator settings. In: European Transport Research Review ,15 (25).
Proff, H., Proff, H.V., Fojcik, T.M., Sandau, J. (2014): Management des Übergangs in die Elektromobilität. Radikales Umdenken bei tiefgreifenden technologischen Veränderungen. Wiesbaden: SpringerGabler.