



Smart in die Zukunft

Wie Sie wissen, stellen Digitalisierung, Automatisierung und weitere technische Innovationen sowie neue Marktteilnehmer und Geschäftsmodelle die Unternehmen in vielen Branchen vor Herausforderungen. In den Fokusbranchen Automotive und Telekommunikation hat HPP in den vergangenen Jahren viele Projekte in diesem Umfeld begleitet und die Unternehmen bei der Bewältigung dieser Anforderungen unterstützt.

Hierbei erleben wir eine zunehmende Auflösung der Branchengrenzen. Vernetzte Fahrzeuge, Häuser und Infrastrukturen, die unter dem Schlagwort Smart Living als Gesamtsystem den Kunden im Alltag unterstützen sollen. Oder die vollständige Digitalisierung jeglicher B2C Prozesse, die mit einer Änderung im Nutzungsverhalten der Kunden einhergeht. Diese ermöglicht heutzutage beispielsweise den Online-Einkauf von Lebensmitteln sowie das nahtlose Tracking des gesamten Bestellverlaufs.

Einem stetigen Wandel unterliegt auch die Energiewirtschaft. Durch die zunehmende Digitalisierung steigt nicht nur der Bedarf, sondern es verändern sich auch Art und Ort der Energieproduktion und Bereitstellung. Die diversifizierten und wechselnden Ansprüche erfordern eine

dauerhafte Anpassung. Grundlegende Veränderungen warten beispielsweise auf die Mineralölkonzerne. Es wird sich die Frage stellen, wie herkömmliche Tankstellen auf den steigenden Anteil elektrischer Fahrzeuge reagieren.

Vor diesem Hintergrund widmen wir die 22. Ausgabe der HPP Consulting News den Themen Smart Living und Digitale Transformation sowie deren Voraussetzungen, heutigen Anwendungen und zukünftigen Szenarien. Die rechtzeitige und umfassende Vorbereitung auf diese Szenarien ist ein komplexes Unterfangen und zählt zu den aktuell wichtigsten Aufgaben von Unternehmen im Technologie- oder ICT-Umfeld. Die zielführende Adaption an die neuen Gegebenheiten ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor auf dem Weg selbst Branchen-Benchmark zu werden und den Fortschritt voranzutreiben.

Wir von HPP freuen uns darauf, diese Herausforderungen auch in Zukunft gemeinsam mit unseren Kunden anzugehen und kreative Lösungen zu gestalten.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.

Ihr HPP Consulting Team

2 | DIGITALISIERUNG VON
GESCHÄFTSPROZESSEN

4 | SMART LIVING 2.0

8 | DER AFTER-SALES DER
ZUKUNFT

10 | AKTIVIERUNG DES ABSATZ-
POTENZIALS FÜR ELEKTROAUTOS

13 | QUO VADIS DEUTSCHER
TV-MARKT

16 | HPP INSIGHTS: TRENDS
ERKENNEN

16 | DIE BESTEN UNTERNEHMENS-
BERATER 2017



Digitalisierung von Geschäftsprozessen

Digitalisierung lässt Erwartungen an Customer Experience steigen

Es gibt heutzutage nahezu keinen B2C Service mehr, der noch nicht den Weg in die digitale Welt gefunden hat. So können inzwischen online Lebensmittel gekauft werden, der Friseurtermin gebucht oder die Abhol- und Lieferzeit für die Reinigung der Blusen und Hemden bestimmt werden. Unternehmen wie Amazon oder Apple haben die Erwartungen an unser Einkaufserlebnis stark verändert.

Kunden sind es inzwischen gewohnt, eine personalisierte Behandlung zu erfahren sowie jederzeit und überall informiert zu sein, beispielsweise über den Status ihrer Bestellung oder ihres Verbrauchs. Ein reibungsloser und intuitiver Kaufprozess ohne Medienbrüche oder Verzögerungen wird von ihnen vorausgesetzt – im besten Fall erfahren Kunden darüber hinaus ein überlegenes Einkaufserlebnis.

Viele traditionelle Unternehmen können die gestiegenen Kundenerwartungen jedoch nicht erfüllen. Selbst wenn die customer-facing Prozesse (jene Prozesse, die der Kunde auf den ersten Blick wahrnehmen kann) vieler Anbieter von Produkten und Dienstleistungen auf den ersten Blick bereits digitalisiert wurden, kommt es dennoch regelmäßig zu Irritationen beim Kunden, wenn ihn beispielsweise Papierrechnungen oder -kontoauszüge erreichen oder er bei der Registrierung von Online Services Papierformulare ausfüllen muss. Diese Digitalbrüche im Prozess bergen nicht nur Fehlerpotenzial (z. B. durch fehlerhafte Eingaben des Registrierungsformulars), sondern führen bei „digital-verwöhnten“ Kunden zu Frustration, einer negativen Customer Experience und möglicherweise Ultima Ratio gar zum Verlust des Kunden.

Um negative Kundenerlebnisse zu verhindern und den gestiegenen Kundenanforderungen gerecht zu werden, mussten und müssen etablierte Unterneh-

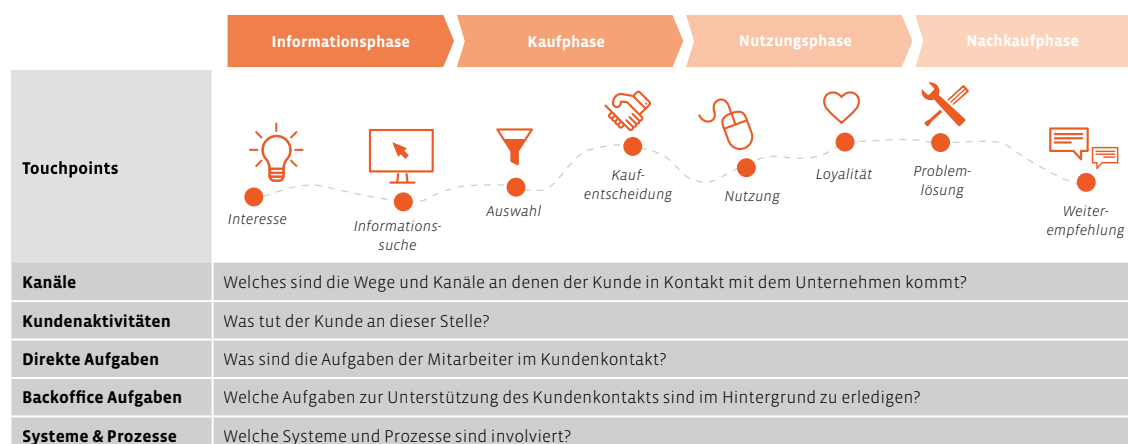
men in vielen Branchen deswegen ihre Geschäftsprozesse radikal überdenken. Aber es geht nicht bloß um ein überlegenes Kundenerlebnis: Durch die Digitalisierung der Geschäftsprozesse können auch Kosten gesenkt und Bearbeitungszeiten erheblich verkürzt werden. Zudem ermöglichen verbesserte Auswertungsmöglichkeiten ein tieferes Verständnis von Prozessleistung, Kostentreibern und Fehlerursachen.

Die Customer Journey als Ausgangspunkt für Veränderungen

Ein überzeugendes Kundenerlebnis hat sich zu einer Notwendigkeit in vielen Branchen entwickelt. Allerdings ist die reine Digitalisierung bestehender Prozesse selten die Lösung. Erfolgreiche Transformationen beginnen mit einer kompletten Neugestaltung der Kundenerfahrung als Greenfield Approach. Ausgangspunkt sollte die Frage sein: "Was wäre das bestmögliche Käuferlebnis für unseren Kunden?" Nur wenn ein Unternehmen definiert hat, wie diese Customer Journey aussehen sollte, können Prozesse, Systeme und Strukturen der Zielvorstellung entsprechend angepasst werden.

Voraussetzung, um ein überzeugendes Kundenerlebnis zu liefern und eine Idee über das Zielbild zu erhalten, ist also ein tiefes Verständnis der vollständigen Customer Journey. Ein Mapping der jeweiligen Touchpoints, betroffener Rollen und Systeme von

Customer Journey Mapping



der Leadgenerierung, über die Kaufanbahnung und -abschluss, die Nutzungsphase bis hin zum Wiederkauf und/oder Weiterempfehlung liefert ein detailliertes Bild über die Schritte, die ein Kunde im Verlauf des Kundenlebenszyklus durchlaufen muss. Zwar kann bereits die Digitalisierung von ausgewählten Teilaspekten zu Verbesserungen der Prozesseffizienz und des Kundenerlebnisses führen, auf lange Sicht erschwert ein nicht-gesamtheitliches Vorgehen jedoch ein wirklich nahtloses und überzeugendes Kundenerlebnis. Ausgehend von der erkannten Customer Journey ist im nachfolgenden Schritt ein Zielbild zu erstellen, das ein überlegenes Kundenerlebnis beschreibt. Das Zielbild dient über den Verlauf hinweg als Soll-Customer Experience der Zukunft. Wichtig bei der Definition und Erarbeitung des Zielbilds ist es, sich nicht von bestehenden internen Strukturen, Prozessen oder Hindernissen gedanklich einschränken zu lassen.

Ableitung von Soll-Prozessen aus Zielbild

Im Anschluss an die definierte Zielvorstellung derjenigen Customer Journey, die ein überlegenes Kundenerlebnis liefert, gilt es den erforderlichen Soll-Prozess abzuleiten. Die Definition und Prüfung der Zielvorstellung sollte von Anfang an funktionsübergreifend geschehen, um eben jenes überzeugende Kundener-

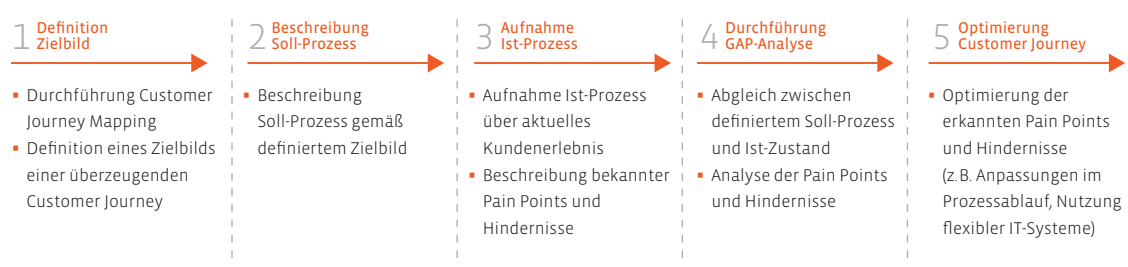
lebnis über die gesamte Reise des Kunden möglich zu machen. Der Einbezug mehrerer Fachbereiche fördert einen gesamtheitlichen Blick auf die zugrunde liegenden Prozesse. Darüber hinaus kann auf diesem Wege ein wichtiges Commitment für die spätere Integrationsphase sichergestellt werden.

Die Aufnahme der Prozesse erfolgt durch eine einheitliche und systematische Prozessbeschreibung inkl. durchführender Rollen/Abteilungen, Vor- und Nachfolger-Prozesse sowie unterstützender Systeme und Hilfsmittel. Auch bei der Definition der Soll-Prozesse sollten im ersten Schritt keinerlei Bedenken in Bezug auf technische Umsetzbarkeit oder sonstige Hindernisse die Arbeit einschränken. Mit Hilfe von Prozessbeobachtungen, vorhandenen Prozessbeschreibungen, strukturierten Experteninterviews sowie einer Analyse von Ursache-Wirkungszusammenhängen wird auch der Ist-Prozess systematisch erfasst und alle bisherigen Restriktionen und Hindernisse aufgenommen.

Gap-Analyse zeigt Verbesserungspotenziale

Um Problemfelder, Zielkonflikte und prozessuale Schwächen aufzudecken, die im Ist-Prozess einer Erfüllung der gewünschten Customer Journey im Wege stehen, erfolgt nachfolgend eine Gap-Analyse

Phasenmodell Prozessdigitalisierung





André Köhler

zwischen Ist- und Soll-Prozess. Typische Pain Points, die im Rahmen der Analyse auftreten, sind unter anderem Inkompatibilitäten der Systemlandschaft, Medienbrüche, lange Bearbeitungszeiten sowie ineffiziente Prozessketten durch fehlende, doppelte oder redundante Prozesse. Auf Basis der Erkenntnisse aus der Gap-Analyse müssen im Anschluss Lösungsmöglichkeiten eruiert werden, inwiefern prozessuale Veränderungen die identifizierten Schmerzpunkte mildern können, um eine letztlich überzeugende Customer Experience zu liefern.



Roland Pietsch

Für die Umsetzung der Soll-Prozesse ist in den meisten Fällen eine flexible Technologie-Infrastruktur notwendig. Das Problem an dieser Stelle ist oftmals, dass die bestehende Prozessumgebung und die IT-Systeme zu komplex sind und ein historisch gewachsenes Durcheinander von Workarounds umfassen. Aus diesem Grund ist bei Projekten der Digitalen Transformation unbedingtes Senior Management Sponsorship gefordert, um gegebenenfalls bestehende interne (IT-) Barrieren lösen zu können.

Digitalisierung ist mehr als nur Kundenzufriedenheit

Die letzte Hürde auf dem Weg zur Implementierung eines überzeugenden, digitalisierten Kundenerlebnisses sind interne und externe Adaptionsherausforderungen. Neben einer fortlaufenden Überprüfung, ob die Kundenbedürfnisse und -erwartungen durch die Digitalisierungsbemühungen befriedigt werden, sind weitere Hürden bei der Adaption der neuen Prozesse durch einen orchestrierten Einsatz von Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen sowie internen Change Initiativen zu meistern.

Die steigenden Kundenerwartungen setzen etablierte Unternehmen unter erhöhten Druck, ihre historisch gewachsenen Unternehmensprozesse zu hinterfragen, um dadurch die Qualität der Kundenerfahrung sicherzustellen. Der Aufwand zur Digitalisierung der Unternehmensprozesse lohnt sich jedoch nicht nur aus Marketingsicht. Eine Verbesserung der Prozesse und der Customer Experience führt neben Verbesserungen bei Akquise und Churn gleichzeitig auch zu Einsparungen auf der Kosten- und Servicekosten.



Smart Living 2.0

Smart Living vernetzt Branchen

Wie sehen Entwicklungen in Technologien, Märkten und Industrien vor dem Hintergrund der Megatrends Digitalisierung, Urbanisierung und Elektrifizierung aus? Diese Frage spitzt sich vor allem beim Thema Smart Living zu: Wer werden die (branchenübergreifenden) Innovatoren sein?

Ein Blick zurück (Smart Home)

Alle, die noch die Zeit kennen, in der es weder Internet noch Handy gab, wissen auch, wie schnell sich die Welt verändert hat. Seit Längerem sind mit dem sogenannten Smart Home wesentliche Dinge im Haushalt vernetzt. Licht oder Heizungen lassen sich

zentral steuern, um Energie und Kosten zu sparen und um Komfort und Sicherheit zu steigern. Connected Cars ermöglichen mithilfe unseres Smartphones beispielsweise die Einbindung von Infotainment-Features oder die dynamische Verkehrsführung.

Neben der kabelgebundenen Hausinstallation von Bussystemen gibt es mittlerweile preisgünstige, nicht-kabelgebundene Smart Home Lösungen für den Massenmarkt. Die ICT-Branche mit dem Smartphone als zentrale Steuerungseinheit sowie Chips und Sensoren zur Vernetzung hat ihren Radius zwar ausweiten können, die klassischen Branchengrenzen waren aber in der Vergangenheit klar abgesteckt.

Ein Blick voraus (Smart Living)

Aus Smart Home wird aktuell Smart Living und das wird Branchengrenzen mehr und mehr verschwimmen lassen. Es geht um die Integration von vernetztem Fahrzeug, Haus und Infrastruktur zu einem Gesamtsystem. In der ersten Stufe erleben wir aktuell das Zusammenwachsen von Haustechnik, Sicherheitssystemen, Smart Metering, Multimedia und Cloud sowie die Erweiterung um Elektrifizierung (Strom wird selbst erzeugt, gespeichert und zur Versorgung genutzt).

Das vernetzte Fahrzeug ist dabei ein Teil dieses Datennetzes und verbindet Fahrzeug, Dienstleister und Werkstatt, z. B. über Telediagnose oder Navigationssysteme mit umgebungsbasierten Empfehlungen etwa zu Restaurants. So wird bei den Fahrzeugkomponenten laut Studien schon etwa 2020 der Wertschöpfungsanteil von Software, Elektronik und Intelligenz den der traditionellen Hardware-Komponenten übersteigen. Die Automobilindustrie wird ihre Kernkompetenzen ausbauen und sich in neue Felder vorarbeiten (z. B. Nutzung von Batterie-Know-how). Dagegen werden neue Herausforderer, teils aus ganz anderen Industrien, versuchen, Mobilität komplett neu zu erfinden und diese in ein Gesamtsystem Smart Living zu integrieren.

Zwei Blicke voraus (Smart Living 2.0)

Langfristige, statische Planungen sind vor dem Hintergrund der Weiterentwicklung von Smart Living hinfällig. Bahnbrechende Änderungen sind auf der Technologie-Roadmap identifizierbar und kommen mit hoher Geschwindigkeit auf die Marktteilnehmer zu. Smart Living 2.0 wird vom sogenannten Internet der Dinge bestimmt und bringt neue Geschäftsmodelle mit sich.

Das Internet der Dinge unterstützt unmerklich den Menschen. Der Computer agiert künftig in einem Umfeld von intelligenten Gegenständen und künstlicher Intelligenz. Trendforscher sprechen vom „Ende der Dummheit“ und meinen, dass Algorithmen und Rechnerkapazitäten es erlauben, Informationen beliebig miteinander zu verknüpfen. Geräte werden agieren statt zu reagieren. Wir sind dabei selbst zentraler Teil der Vernetzung, denn ohne entsprechende Verhaltensdaten wäre dies nicht möglich.

Smart Living bezieht sich künftig nicht nur auf unser eigenes Leben, sondern auf ein Zusammenspiel von intelligent gestalteten Produkten und Lebensweisen. So sind Elektrofahrzeuge nicht nur Stromverbraucher, in Ruhephasen können sie auch als temporäre Akkus dienen oder in Summe „virtuelle Kraftwerke“ bilden. So kann ein Stromnetz erzeugt und die entsprechende Speicherung von Strom bei Überproduktion bzw. Verteilung bei steigender Nachfrage sichergestellt werden. Über digitale Applikationen könnte dabei jeder Kunde sein Fahrzeug als Akku zur Verfügung stellen oder selbst Strom einspeisen.

Es ist künftig die enorme Geschwindigkeit der Veränderung, die Unternehmen vor große Herausforderungen stellen wird. Branchengrenzen werden sich auflösen. Ausgehend von der ursprünglichen Kernkompetenz werden Automobilindustrie, Energie- und ICT-Unternehmen nach der richtigen Strategie, den passenden Geschäftsmodellen und Angebotsportfolios (Mix an Produkten und Diensten), dem optimalen Markteintrittszeitpunkt und strategischen Partnerschaften (oder Zukäufen) suchen.

Hinsichtlich Smart Living 2.0 werden individuelle Kundenbedarfe die Spielregeln verändern. Die Kunden werden auf sie zugeschnittene Angebote aus einer Hand verlangen und nicht aus Einzelangeboten der jeweiligen Branchen wählen wollen. Spannend wird also sein, ob es zu branchenübergreifenden Kooperationen kommen wird und wer sich auf diesem Markt als Systemanbieter positioniert und durchsetzt oder sich mit der Rolle des Zulieferers zufriedengeben wird.



André Köhler



Dr. Thorsten Liebehenschel



Smarte Helfer erleichtern den Alltag

Künftig können wir uns z. B. bedarfsgerecht wecken lassen. Das Zentralsystem weiß, wie lange und wie gut wir geschlafen haben und wo wir heute Morgen hin müssen. Die Weckfunktion entscheidet, wann, wie und mit welchen Medien (Licht, Musik, Duft, passgenaue Nachrichten) wir geweckt werden. Dies geschieht z. B. durch Synchronisierung und

Ableitung aus Kalender-, Verkehrs- und Wetterberichtsinformationen. Über den Tag lassen sich viele weitere Situationen unterstützen: Der Kühlschrank kauft ein oder das Auto bringt uns autonom zum Ziel und gestaltet die Fahrt so arbeitseffizient oder unterhaltsam wie möglich – sofern wir uns darauf einlassen wollen.

Smart Living Branchen im Fokus



Alexandra
Hartung

Automotive

Konnektivität, Autonomes Fahren und Innovative Anwendungen

Das Auto der Zukunft wird mehr können, als den Fahrer stressfrei zum Ziel zu bringen. Im Mittelpunkt des Themas Connectivity steht nicht allein die Vernetzung der Fahrzeuge untereinander, sondern auch die Vernetzung mit dem Endkunden und der Infrastruktur. Die Differenzierung erfolgt in Zukunft über digitale Fähigkeiten und connected cars, in denen sich auch andere Devices des täglichen Lebens nahtlos einfügen. Im Zuge der zunehmenden Fahrzeugvernetzung werden In-Car-Entertainment-Plattformen und neuartige Verkehrsdienste weiter zunehmen. Die deutschen Autobauer setzen hierbei auf internationale Kooperation, beispielsweise mit Apple oder Amazons Smart-Home System Alexa.

Ein weiterer Trend ist die aktuelle Entwicklung von Fahrzeugen mit Fahrer-Assistenz-Systemen hin zu vollständig autonom fahrenden Fahrzeugen. Dass Sensoren geeignete Parklücken finden und anschließend selbst einparken, gehört heutzutage fast schon zur Standardausstattung. Darüber hinaus wird jetzt bereits das Fahrverhalten des Fahrers gemessen und überwacht, um so datenbasiert mithilfe künstlicher Intelligenz dem Fahrer eine individuelle Rückmeldung über sein Fahrverhalten geben zu können und vor Gefahren zu warnen. Das autonome Fahren wird auch die Zukunft der Innenraum-Gestaltung und Technologien maßgeblich mit verändern. Dadurch, dass die „Aufgabe“ Autofahren in Zukunft nicht mehr der Fahrer übernehmen muss, verwandelt sich auch der Innenraum von einer primären Einzelsitz- / Fahrer-Orientierung zunehmend zu einer „Lounge“. Das Auto wird zum Rückzugsort, in dem der Fahrer von der Außenwelt abschalten oder arbeiten kann.

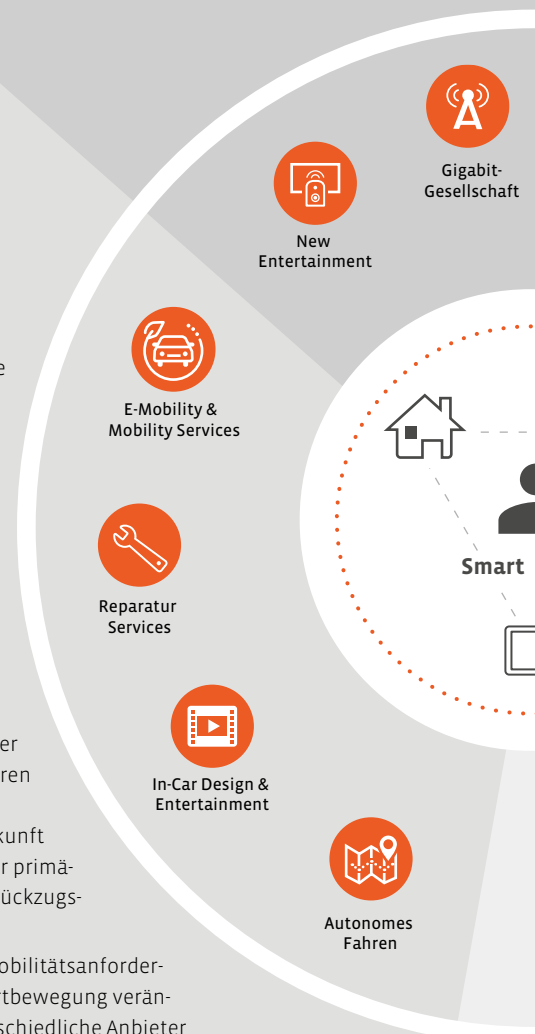
Neben den Entwicklungen hin zum autonomen Fahren, werden auch die veränderten Mobilitätsanforderungen in Richtung Nutzung, anstelle von Besitz, von Grund auf die Art und Weise der Fortbewegung verändern. Um den sich verändernden Mobilitätsanforderungen zu begegnen, arbeiten unterschiedliche Anbieter daran, innovative Mobilitätsangebote und -dienstleistungen auf einer gemeinsamen Plattform zu integrieren. Kunden werden in Zukunft je nach Anlass (z. B. Urlaubs- oder Geschäftsreise) entscheiden, welches (autonom fahrende) Fahrzeug sie zu ihrem Fahrtziel bringen soll.

All diese Trends münden in neue Vertriebskonzepte in der Automobilindustrie. Automotive Retail wird sehr viel flexibler, mobiler und kunden- bzw. serviceorientierter in innovativen Formaten stattfinden.



Robin
Hennecke

Telekommunikation

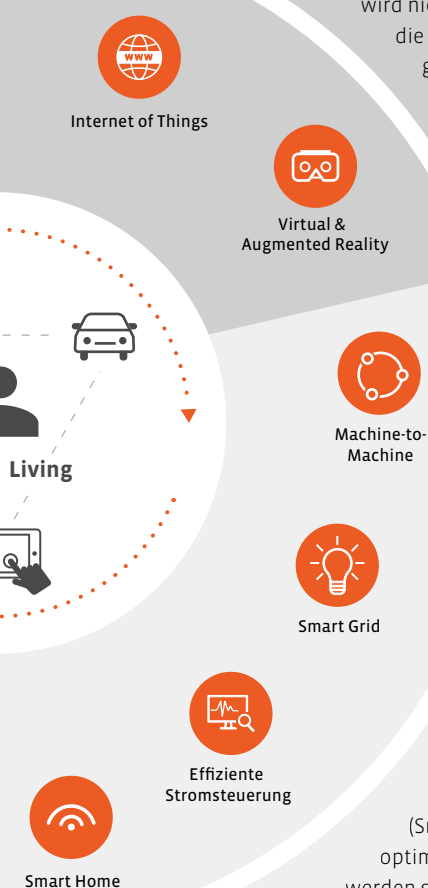


Die Rolle von Telekommunikationsunternehmen: Enabler, Partner, Treiber

Mehr internetfähige Geräte bedeuten mehr Datenverkehr. Zusätzlich werden die Entwicklungen im Bereich Home Entertainment (z. B. Virtual und Augmented Reality sowie steigende Bildauflösungen bei Streaming-Diensten wie Netflix oder Amazon Prime) die benötigten Datenmengen weiter in die Höhe treiben. Jeder deutsche Haushalt verbraucht heute schon durchschnittlich 60 Gigabyte Datenvolumen pro Monat. Voraussetzung für den Erfolg von Smart Living ist daher eine breitbandige Vernetzung für den Austausch der immensen Datenmengen.

Der Breitbandausbau und die Entwicklung zur Gigabit-Gesellschaft ist Voraussetzung und Treiber für die beschriebenen Smart Living Anwendungen wie Home Assistenten oder Smart Home-Komponenten. Das Ziel der Verknüpfung jeglicher elektronischer Geräte und Alltagsgegenstände untereinander im Internet of Things ist, das Leben der Menschen einfacher und komfortabler zu gestalten. Deshalb werden aktuell große Investitionen in Netzausbau und Leistungsfähigkeit der Netze getätigt, um den Kundenanforderungen nach immer größer werdenden Datenraten gerecht zu werden.

Doch ein alleiniger Ausbau der (Glasfaser-)Breitbandnetze wird nicht genügen, um die konsistente Nutzung von Anwendungen und Diensten auf unterschiedlichen Endgeräten und ortsunabhängig zu ermöglichen. Hierfür wird die Integration von Sprach- und Datenverkehr in einem gemeinsamen Netz (Fixed-Mobile Convergence) eine wichtige Hilfe leisten. Der Aufbau des neuen Mobilfunknetzes der fünften Generation (5 G) wird dazu führen, dass in Zukunft die Unterschiede zwischen einer kabelgebundenen und einer mobilen Internetverbindung nicht mehr zu spüren sein werden. Mittels 5 G wird nicht nur die Versorgung entlegener Gebiete mit schnellem Internet möglich, sondern auch die quasi verzögerungsfreie Kommunikation einer großen Menge an intelligenten Geräten mit dem Netz sowie untereinander.



Laura Hennig

Energie

Smart Living als Chance für Energieversorger: Intelligenz und Effizienz

Smart bedeutet durch die Brille der Energielieferanten- und produzenten nicht nur intelligent, sondern auch „stromverbrauchend“. Dies trifft neben Fahrzeugen – Stichwort E-Mobility – auch auf viele andere Gegenstände des täglichen Gebrauchs zu. Die Fortschritte der Digitalisierung erleichtern zudem die Steuerung selbst produzierten Stroms und die eigenverantwortliche Deckung der neuen Strombedarfe. Daraus ergeben sich für Endverbraucher nicht nur neue Nutzungsszenarien für Energie, sondern für Energielieferanten auch andere Anforderungen bezüglich Art und Ort der Bereitstellung. Dazu gehört beispielsweise die flächendeckende Verfügbarkeit von (Schnell-) Ladeinfrastruktur auch in ländlichen Gebieten. Um den Anforderungen gerecht zu werden, sind intelligente Stromnetze (Smart Grids) nötig, welche die Erzeugung, Speicherung und den Verbrauch kombinieren und sie optimal aufeinander abstimmen. Nur durch Smart Grids können Leistungsschwankungen ausgeglichen werden sowie eine effiziente Nutzung und Integration der unterschiedlichen erneuerbaren Energiequellen (z. B. durch Strom produzierende Kunden, sog. „Prosumer“) erreicht werden.

Energieversorger betrachten die Entwicklungen im Smart Living Bereich insbesondere unter dem Aspekt der Effizienzsteigerung. Sensorik soll dabei helfen, Anlagen wie z. B. Windräder oder Strommasten und -leitungen besser zu überwachen. Die Vernetzung soll darüber hinaus Wartung und Instandhaltung vereinfachen, beispielsweise wird ein Servicetechniker im Bedarfsfall automatisch zur Problemlösung verständigt. Zu den Anwendungsmöglichkeiten gehören beispielsweise auch Strom-, Gas- und Wasserzähler, die ihre Zählerstände drahtlos an die Energieversorger übermitteln.

Und schließlich bietet das Smart Living Feld für die Energieversorger auch eine Möglichkeit, mit ganzheitlichen Angeboten und neuen Geschäftsmodellen ihren Betätigungskreis auszuweiten. Denkbar wären Kooperationen mit der Wohnungsbauwirtschaft, um das komplett vernetzte und effiziente Haus inklusive Elektrofahrzeug als Flatrate auf Basis von Least Cost Planning anzubieten. Eine Option zur Effizienzerhöhung bietet beispielsweise der Austausch von energiesparenden Heizkörpern im Haus oder Ladestationen für das Elektrofahrzeug.



Der After-Sales der Zukunft

Ein Werkstattbesuch der Zukunft

Sonntagnacht, der 17. Juni 2029. Ein Fahrzeug der gehobenen Klasse startet den Motor und nimmt unbemannt seine Fahrt zur Wartung und zum Batteriewechsel in der Servicefabrik auf. Der Fahrzeughalter hatte eine Woche zuvor die werkstattseitige Terminanfrage per App erhalten und bestätigt. Dieser Werkstattaufenthalt wird nur noch die Freigabe der Rechnung als weiteren direkten Kundenkontakt haben. Parallel wird der Kunde über digitale Touchpoints mit allen relevanten Informationen zum Werkstattaufenthalt versorgt.

Verschiedene Kundentypen

Neben vorgenanntem (privaten und gewerblichen) Kundentyp, der wenig Interaktion rund um den Service schätzt, wird es vor allem im Privatkundensegment weiterhin Kunden geben, die den persönlichen Kontakt mit der Werkstatt und dem Werkstattpersonal suchen. Auch diesen Erwartungen muss in der digitalen Welt entsprochen werden.

Für den Service wird es zudem ein bedeutendes drittes Segment geben: Die herstellerseitigen oder externen Mobilitätsanbieter. Deren Kunden wünschen sich problemlose Mobilität und treten in der Regel nicht selbst mit der Markenwerkstatt in Kontakt. Der Dienstleister muss folglich ein einwandfreies Mobilitätsangebot

gewährleisten und erwartet eine minimale Downtime. Hier werden zum einen neue mobile Serviceansätze entstehen. Zum anderen werden im Wettbewerb um diese Kunden neben höchster Qualität auch attraktive Flottenkonditionen und damit effiziente Werkstattprozesse entscheidend sein.

Warum Trendszenarien entwickeln?

Mit immer kürzeren Technologie- und Marktsättigungskurven ist die Trendbeobachtung und -bewertung eine permanente Managementaufgabe. Fahrzeuggebundene Innovationen erfordern häufig hybride Strategien aufgrund der meist schrittweisen Marktdurchdringung neuer Technologien. Trends erzeugen auch Gegentrends, z. B. die bewusste Ver-

weigerung digitaler Technologien durch bestimmte Kundentypen. Zudem muss beispielsweise in Folge der Urbanisierung eine neue Strategie für ländliche Gebiete entwickelt werden.

Trendszenarien sind entscheidend, um die richtigen Strategien und mittelfristigen Maßnahmen zu formulieren. Sie ermöglichen zudem das richtige Timing sowie die Definition des Entwicklungs- und Umsetzungsstarts von Übergangstechnologien oder notwendigen Rahmenbedingungen.

Der After-Sales muss nicht auf die technologische Marktreife warten, wie etwa beim technisch und rechtlich abgesicherten, autonomen Fahren ohne Insassen: Hier stellt sich die Frage, wann wir über Zwischenlösungen wie etwa eine autonome Fahrzeuglogistik auf dem Betriebsgelände der Werkstatt verfügen. Und welche Chancen bietet diese Zwischenlösung, welche Rahmenbedingungen sind zu erfüllen und welche operative Wertschöpfung oder welches neue Geschäftsmodell lässt sich damit entwickeln oder dadurch unterstützen?

Zentrale Zukunftsthemen

Für den zukünftigen After-Sales lassen sich einige Thesen ohne Anspruch auf Vollständigkeit ableiten:

Was bleibt unverändert?

1. Fahrzeuge müssen auch in Zukunft gewartet und repariert werden. Das Reparatur- und Teilegeschäft bleibt ein wesentlicher Ertragsbringer.
2. Ein professioneller Teilevertrieb, insbesondere im B2B-Geschäft, wird eine zentrale Anforderung auf allen drei Vertriebsstufen bleiben.
3. Die Häufigkeit von Werkstattkontakten wird kaum abnehmen. Die verbesserte Teilequalität und der sinkende Verschleiß werden durch den erhöhten Wartungsaufwand bei komplexen Digital- bzw. Elektronik-Einheiten weitgehend kompensiert.
4. Hohe Kundenzufriedenheit, transparente Prozesse sowie Pricing bleiben entscheidende Wettbewerbsfaktoren im Privatkundengeschäft. Dabei wird die Marktdurchdringung von für den Kunden gut kalkulierbaren Serviceverträgen wachsen. Der Kampf um Segment 2 und 3 bleibt eine Herausforderung, auch mit Blick auf die Kundenbindung bis zum nächsten Fahrzeugkauf. Selbst wenn der Kunde das Fahrzeug im Online-Kanal erworben hat, kommt dem Service die Aufgabe zu, „das nächste Fahrzeug zu verkaufen“.

Was ändert sich maßgeblich?

1. Vernetzte Fahrzeugtechnik ist höchst sicherheitsrelevant und erfordert eine häufigere und vermutlich sogar gesetzlich geregelte Wartung. Dies verlangt neue Technologien, Prozesse, digitale Touchpoints und ändert die Anforderungen an Mitarbeitertypen und -rollen.
2. Die Teilelogistik wird nicht nur wesentlich schneller und flexibler auf die Werkstattbedarfe reagieren, auch 3D-Druck wird ins Lager Einzug halten.
3. Serviceberater werden sich auf die komplexen Werkstattdurchläufe fokussieren. Eine zentralere Stellung wird „Customer-Care-Managern“ im Front-Office und an digitalen Kontaktpunkten zukommen.
4. Zusätzliche Touchpoints wie Drop-off-Stationen und die Fahrzeugannahme und -übergabe zu Hause haben eine hohe Bedeutung. Das Netz wird sich stark wandeln und arbeitsteiliger funktionieren. Hierzu werden auch große Reparaturfabriken in der preiswerteren Peripherie zählen.
5. Erweiterte Services rund um Flottenbetreuung und Mobilitätsdienstleister führen zu kunden-spezifischen Dienstleistungskränzen. Zentrale Erfolgsfaktoren sind das Retail-Management in der direkten Kundenbetreuung und neue Service-KAMs als Ansprechpartner bzw. Problemlöser.
6. Servicebetriebe werden auch selbst zum Anbieter: Warum sollte sich eine Automobilwerkstatt nicht künftig um den Service von privater und öffentlicher E-Ladeinfrastruktur oder die vernetzte Haus- und Fahrzeugtechnik (Smart Living) kümmern?
7. Die genannten Services generieren umfangreiche Standort- und Verhaltensdaten, die durch Big-Data-Management profitabel genutzt werden.



Julia Gruber



Dr. Thorsten

Liebehenschel



Fazit

- Prozesse, Angebot und Markenbotschaft müssen sich veränderten Bedingungen anpassen
- Die verschwimmenden Branchengrenzen ergeben neue Geschäftsoptionen im After-Sales



Aktivierung von Absatzpotenzialen

Vorbereitung auf steigende Marktanteile von Fahrzeugen mit Elektroantrieb

Fahrzeuge mit Elektroantrieb stehen im Fokus der Politik und sind das zentrale Thema in der Automobilindustrie. Ab ca. 2020 wird das Angebot von Elektrofahrzeugmodellen der OEM deutlich zunehmen. Ob die Nachfrage bzw. Akzeptanz der Kunden ab diesem Zeitpunkt schon schnell und signifikant steigen wird, ist ungewiss. Der genaue Zeitpunkt, an dem der Anteil der Elektroautos den der Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren übersteigen wird, ist daher noch nicht abzusehen. Die Dauer dieser Übergangsphase wird von Politik, Anbietern und Käufern in eng vernetzten Entscheidungszusammenhängen determiniert. Der Automobilhandel hat derzeit wenige Möglichkeiten, den Absatz maßgeblich zu beeinflussen. Umso wichtiger, dass auch dort alle Vorkehrungen getroffen werden, um bestmöglich auf den Zeitpunkt vorbereitet zu sein, wenn Rahmenbedingungen, Angebot und Nachfrage zusammenpassen. Aktuell sind potenzielle Käufer von Elektroautos häufig hinsichtlich technologischer Merkmale wie Reichweite, Ladezeiten und der Handhabung verunsichert. Durch welche Maßnahmen lassen sich potenzielle Käufer auch heute schon aktivieren und für die Elektromobilität und ihre Vorteile begeistern, um letztendlich auch wichtige Erfahrungen für den Verkauf zu sammeln?

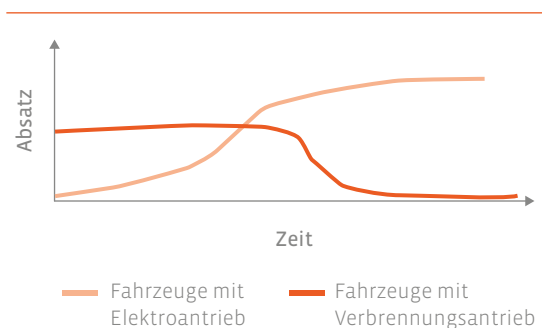
Aktuelle Marktsituation

Der Anteil der Elektrofahrzeuge an den Neuzulassungen liegt in den europäischen Kernmärkten heute bei ca. 1% (H1 2017)¹. Damit zählen die derzeitigen Kunden zu den Innovatoren auf dem Markt für Elektromobilität. Sie machen noch einen sehr geringen Teil des Gesamtmarktes aus und sind mit den technischen und anwendungsbezogenen Aspekten der Elektromobilität bereits gut vertraut. Innovatoren nehmen nicht nur geringere Reichweiten und höhere Preise in Kauf, für sie ist das Elektroauto oft auch ein Zweitwagen und Lifestyle-Produkt.

Entwicklung des Angebots

Die Politik hat weltweit den Druck auf die Automobilindustrie massiv erhöht, indem sie auf die Elektromobilität setzt und durch die CO₂-Regulierungen die Hersteller zum Handeln drängt. Die Hersteller sind

PKW-Absatz (Sales-Potenzial)



aus diesem Grund dazu gezwungen, das Angebot an Elektrofahrzeugen zu vergrößern, um ihren Flottenverbrauch zu senken. Bis 2020 erhöht sich zudem der Druck, die CO₂-Bilanz der gesamten Herstellerflotten

¹ European Alternative Fuels Observatory (2017)

² Europäisches Parlament (2014)

zu reduzieren², so dass die meisten Hersteller mit stärker ausgereiften Angeboten bis hin zu ausschließlich elektrisch betriebenen Bau-/Modellreihen auf den Markt kommen werden.

Hierbei ist nicht nur die Rede von namenhaften Herstellern wie BMW, Mercedes-Benz, Porsche oder neuen Playern wie Tesla. Auch branchenfremde Wettbewerber, beispielsweise kapitalkräftige ICT Unternehmen wie Google und agile Startups, werden sich ihren Marktanteil sichern wollen. So bieten viele Startups im Vergleich zu großen Herstellern ein spezialisiertes Angebot, was ihnen aufgrund von hoher Effizienz in Entwicklung und Produktion einen zeitlichen Vorteil verschafft. So z. B. die e.Go Mobile AG von Günther Schuh, Professor an der RWTH Aachen. Vorangegangen war StreetScooter, ein Start-Up, welches sich auf Elektrofahrzeuge für den Kurzstreckeneinsatz fokussiert hat und die ersten Logistikunternehmen (DHL) mit elektrisch betriebenen Zustellfahrzeugen ausgestattet hat. Nach dessen Verkauf ist man nun mit dem e.Go Life soweit, ab 2018 ein innovatives, preiswertes Personenfahrzeug auf den Markt zu bringen.

Neben diesem Versuch, ein Angebot zu schaffen, haben einige Länder auch mit dem Push der Nachfrage durch Subventionierungen wie Kaufprämien und Steuernachlässen begonnen.

Darüber hinaus wächst das Angebot an öffentlich zugänglichen Ladestationen in der EU stetig. Während 2015 noch rund 60.000 der Allgemeinheit zugängliche Ladestationen verzeichnet wurden, betrug diese Zahl Ende 2016 bereits weit über 90.000³.

Entwicklung der Käufergruppe

Auf die Gruppe der Innovatoren werden in absehbarer Zeit die Early Adopter folgen, die ein wesentlich höheres Absatzpotenzial bieten. Für Early Adopter

wird das Elektroauto weniger technische Spielerei, als vielmehr zu einem funktionalen Alltagsgegenstand werden. Trotz dieses neuen Aspekts wird den Themen Umweltfreundlichkeit und Fahrspaß auch in dieser Kundengruppe weiterhin eine große Bedeutung zukommen. Für Early Adopter steht das Abwägen pragmatischer Vor- und Nachteile jedoch stärker im Zentrum der Kaufentscheidung. Die Demonstration der Alltagstauglichkeit und der Technologie der Elektrofahrzeuge stellt daher die wesentliche Herausforderung bei der Gewinnung dieser Käufergruppe dar.

Kontaktpunkte und Kaufmotivation

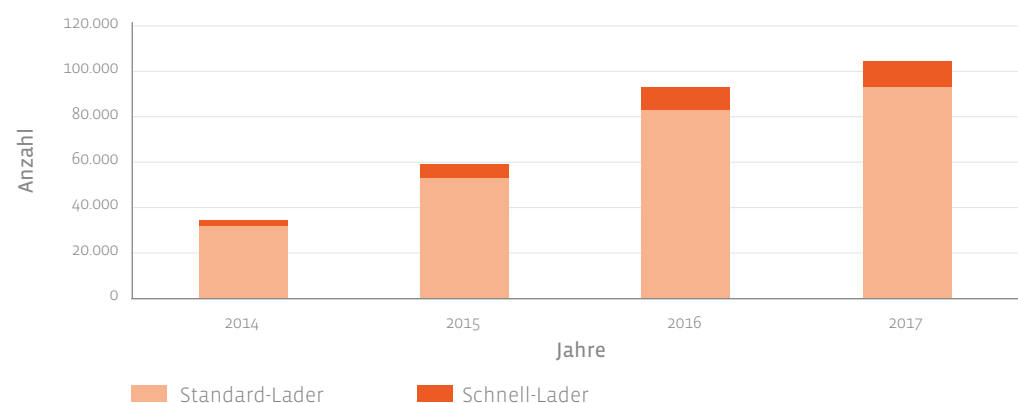
Fundiertes Wissen über die zugrunde liegenden Treiber der Kaufentscheidung und den Hintergrund des Kunden generieren einen entscheidenden Vorteil bei der Ansprache potenzieller Käufer. Der Durchschnittskunde im privaten Bereich ist männlich, über 50, Akademiker und wohnt in einem Einfamilienhaus in der Vorstadt. Im Bereich der gewerblichen Nutzer handelt es sich meist um kleine Unternehmen aus spezifischen Branchen, die ihren Sitz sowohl in großen als auch in kleineren Städten haben.³ Private und gewerbliche Nutzer eint, dass sie europaweit betrachtet zu über einem Drittel auch eine Photovoltaikanlage auf dem privaten oder auf dem Dach des Firmengebäudes betreiben.⁴

Bei der Anschaffung von Elektrofahrzeugen sind für einen Großteil der Privatkunden vor allem ideelle Werte von Bedeutung. Diese finden sich in Bereichen der ökologischen Nachhaltigkeit, des fortschrittlichen und umweltbewussten Images sowie bei privaten Kunden auch im Bereich des Fahrvergnügens. Somit ist ein Erfolgsfaktor beim Vertrieb von Elektrofahrzeugen, Elektromobilität für den Kunden erlebbar zu machen und die Umweltfreundlichkeit der Fortbewegung mit Energie aus regenerativen Quellen zu unterstreichen.

³ DLR – Institut für Verkehrsforschung (2015)

⁴ The New Motion (2016)

Anzahl öffentlich zugänglicher Ladestationen in Europa



Quelle: European Alternative Fuels Observatory, 2017



Uwe
Harnischfeger

Basierend auf diesen Treibern lassen sich spezifische Kontaktpunkte identifizieren, die für die Ansprache dieser Kundengruppen besonders geeignet sind. So bieten sich beispielsweise Photovoltaikausstellungen, Technikmessen oder größere Öko-Wochenmärkte an.

Bei gewerblichen Kunden ergibt sich hier ein leicht abweichendes Bild. Auch wenn Total Cost of Ownership (TCO) aus Unternehmenssicht immer zentral sind, betrachten Unternehmen den Image-Gewinn von Elektroautos als zusätzlichen Nutzenfaktor. Insbesondere Unternehmen, deren Produkte oder Dienstleistungen ebenfalls für Nachhaltigkeit stehen, setzen vermehrt auf die Außenwirkung, welche die Integration von Elektrofahrzeugen in ihre Flotten hat. Umso höher die Fahrzeugauslastung jedoch allgemein ist, desto früher fällt auch die TCO-Betrachtung positiv aus.



Felix Markus
Hofmann

Perspektiven für Elektromobilität

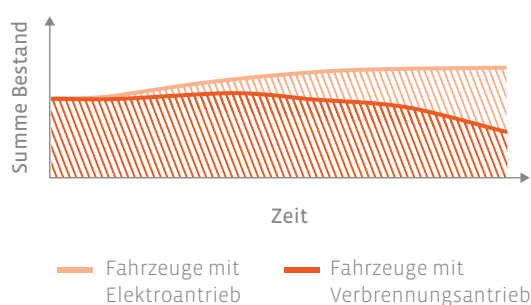
Die Alltagstauglichkeit von Elektrofahrzeugen wird von vielen potenziellen Kunden als unzureichend beurteilt. Dies lässt sich aus einer Studie ableiten, der zufolge viele Kunden bereits heute den Großteil ihrer Fahrten problemlos mit der Reichweite eines Elektroautos abdecken könnten. Die Untersuchung, die in einer großen deutschen Metropole durchgeführt wurde, zeigt auf, dass mehr als 70% der gewerblich genutzten Fahrzeuge der untersuchten Flotten weniger als 140 km pro Tag zurücklegten.⁵



Elena
Yakushkina

Im Privatkundensegment wiederum bietet es sich an, für jene seltenen Strecken, die die Reichweite des Elektroautos übersteigen, alternative

Fahrzeugbestand (AS-Potenzial)



⁵ Handelskammer Hamburg (2013)

Mobilitätsangebote anzubieten. Potenziellen Kunden sollte aufgezeigt werden, dass Elektromobilität mit dem heutigen Stand der Technik ein funktionierendes Konzept darstellt. Weiter fortgeschrittene Märkte wie Norwegen oder Teile der USA, in denen schon mehr Kunden für die Elektromobilität aktiviert werden konnten, sind Beispiele hierfür. Aus den dortigen Erfahrungen lässt sich für den Handel ableiten, dass es vor allem einer holistischen Beratung nah am Kunden und seinem Lebensumfeld bedarf, um Potenziale für den Absatz von Elektroautos zu aktivieren.

Stationärer Handel

Für eine Beratung nah am Kunden und ein umfangreiches Produkterlebnis bedarf es einer nahtlosen Customer Journey, die meist an ersten Kontaktpunkten wie mobilen Formaten oder online beginnt. Eine direkte Ansprache im Lebensumfeld des Kunden durch Pop-Up-Stores aktiviert diesen oder auch die Mitentscheider (Familie) für die Elektromobilität. Auf diesem Weg können auch Kunden erreicht werden, die sich sonst erst zu einem späteren Zeitpunkt mit dem Kauf eines Elektroautos auseinandersetzen würden.

Um die Customer Journey im stationären Handel fortzusetzen, kommt es insbesondere auf abgestimmte Rollen und die Einhaltung von Prozessen an. Die relevanten Mitarbeiter sollten gleichermaßen mit dem Thema Elektromobilität vertraut und von den Konzepten begeistert sein.

Während sich im Bereich Sales der Umschwung hin zum Elektroauto ggf. ab 2020 mit nennenswerten Absatzanteilen relativ schnell vollziehen könnte, wird sich der Wandel auf dem After-Sales Markt langsamer gestalten. Der große Bestand an Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor und deren Lebensdauer sorgen dafür, dass die Umstellung auf den Elektroantrieb für den After-Sales Markt einige Jahre verzögert durchschlägt. Die Bewahrung des Know-hows im Bereich der Fahrzeuge mit Verbrennungsantrieb und der gleichzeitige Aufbau dieser Kompetenz für Fahrzeuge mit Elektroantrieb sind auch in diesem Bereich Bestandteile der Herausforderung. Doch auch hier gilt es nun, die Weichen in Richtung neuer Geschäftsideen und -modelle zu stellen.



Quo Vadis deutscher TV-Markt

Allgemeiner Trend: Weg von linearem TV?

Wie sieht die Zukunft des Fernsehens in Deutschland aus? Das Jahr 2017 könnte ein erstes Gefühl dafür geben, wie sich der deutsche TV-Markt langfristig entwickelt. Neben der Digitalisierung des analogen Kabel-TV-Signals im Sommer wurde Ende März 2017 für rund 3,4 Millionen Haushalte in Deutschland das terrestrische Antennenfernsehen DVB-T abgeschaltet und durch DVB-T2 HD ersetzt. Neben dem Besitz eines entsprechenden Empfangsgeräts, müssen betroffene Haushalte in Zukunft bezahlen, um weiterhin wie gewohnt ihre TV-Sender zu empfangen.

Erste Einschätzungen über das Wechselverhalten lassen bereits eine Tendenz erkennen: Rund die Hälfte der ehemaligen DVB-T-Zuschauer sind zu DVB-T2 gewechselt. Während viele weitere betroffene Nutzer zu einem anderen, bereits im Haushalt vorhandenen Empfangsweg umgestiegen sind, hat etwa ein Viertel der ehemaligen DVB-T-Nutzer in neue Empfangswege, insbesondere SAT-Anlagen, investiert. Jedoch haben auch OTT-/IPTV-Anbieter von der Umstellung profitiert. Auf die TV-Streaming Angebote von Anbietern wie z. B. Zattoo, Waipu oder auch Entertain TV der Telekom entfallen etwa drei Prozent der umgestiegenen DVB-T-Nutzer¹.

Aufteilung des deutschen TV-Marktes

Der Großteil der deutschen Haushalte bezieht ihr TV-Signal aktuell über Kabel (45,9 Prozent) und Satellit (46,5 Prozent). Weitere 2,4 Millionen Haushalte sehen via IPTV fern. Die wachsende Konkurrenz aus dem Internet macht dem klassischen Fernsehen und dessen Verbreitungsweg jedoch zunehmend zu schaffen. Hintergrund ist der seit einigen Jahren zu beobachtende veränderte Medienkonsum der Zuschauer. Unabhängig von Zeit, Ort und

Übertragungsmedium wollen immer mehr Zuschauer selbst entscheiden, wann und wo sie welche Filme oder Serien schauen. Bei der jüngeren Generation der unter 20-jährigen spielt das TV-Gerät für den Fernsehempfang oder die Notwendigkeit eines linearen Programmablaufs fast gar keine Rolle mehr.

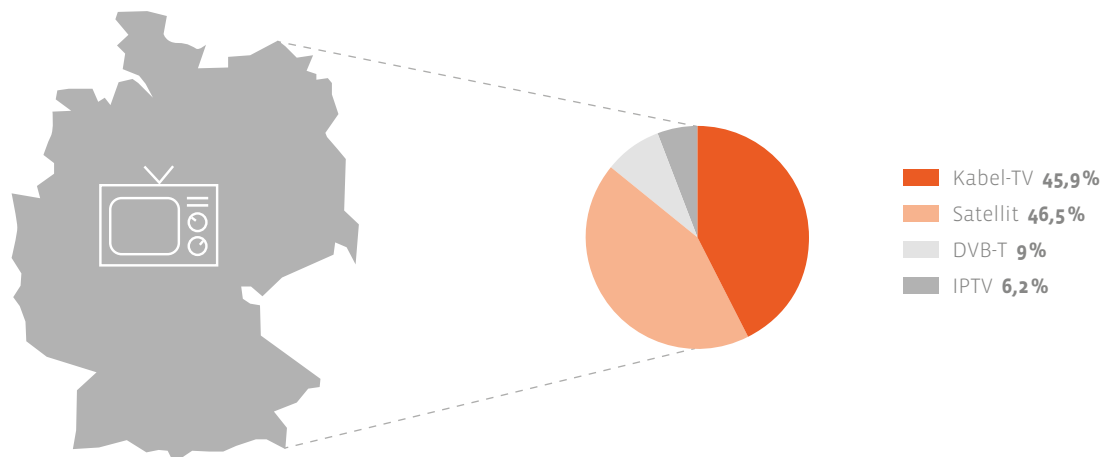
Entwicklung und USP von Netflix und Co.

Grund und gleichzeitig Treiber dieser Entwicklung sind die innovativen Medienangebote der großen Video-on-Demand (VoD)-Anbieter. Rund drei Viertel der deutschen Internetnutzer greifen auf Streamingangebote zurück – in den jungen Altersgruppen sind es sogar knapp 90 Prozent. Fast jeder Dritte in Deutschland nutzt inzwischen Amazon Prime, Netflix und Co., um Filme, Serien oder Dokumentationen anzuschauen. Der deutsche VoD-Markt wächst mit etwa 20 Prozent pro Jahr kontinuierlich und könnte laut Bitkom im Jahr 2017 die Marke von einer Milliarde Euro erreichen². Marktanteile erobern sich die Anbieter mit innovativen Ideen und exklusiven Rechten an Filmen und Serien großer Studios und TV-Sender, aber insbesondere durch Eigenproduktionen.

¹ Kantar TNS 2017

² Bitkom 2016

Aufteilung deutscher TV-Markt 2016 nach Empfangsart



Quelle: Digitalisierungsbericht 2016, Medienanstalten

Die enorme Relevanz eigenproduzierter Inhalte spiegelt sich auch darin wider, dass mangels großer Blockbuster das Wachstum von Netflix zum Jahresbeginn 2017 zunächst nachgelassen hat. Neben den qualitativ starken Eigenproduktionen, ist auch die Verfügbarkeit der Inhalte auf allen mobilen Endgeräten ein Erfolgsfaktor der OTT-Anbieter.

Bestrebungen klassischer Anbieter

Doch auch wenn der Eindruck entstehen kann, dass die Streamingdienste das lineare TV bereits überholt hätten, entscheidet sich die überwältigende Mehrheit der Zuschauer gegenwärtig noch für das klassische, linear verbreitete TV-Programm. Die Gruppe der DVB-T-Nutzer beispielsweise, die anstelle des klassischen linearen Fernsehens nun komplett zu Streaming-Angeboten wie Amazon, Netflix oder Maxdome wechseln wollen, ist mit knapp zwei Prozent derzeit überschaubar. Um den veränderten Sehgewohnheiten gerecht zu werden und mit der Konkurrenz aus dem Internet mitzuhalten, haben aber inzwischen auch die klassischen Fernsehanbieter und Netzbetreiber ihre Aktivitäten verlagert und bieten ihre Angebote vielfach online in Mediatheken und mittels Apps zum mobilen Abruf an.

Profiteure der Umstellungen bei den klassischen TV-Empfangsarten abseits der VoD-Anbieter könnten die Internet-TV-Anbieter werden. Die veränderten Sehgewohnheiten und Präferenzen der jüngeren Generation spielen den Anbietern in die Karten: Im Gegensatz zu der zeitlichen und örtlichen Gebundenheit bei Kabel, Satellit und Antenne, ist mit Zattoo

und Co. das lineare Fernsehen flexibel auf mehreren Devices gleichzeitig abrufbar. Auch auf der Kosten-seite sind zudem Vorteile für Kunden und Anbieter zu erkennen. Da lediglich eine Internetverbindung für Internet-TV nötig ist, fallen für Kunden keine zusätzlichen Hardware- oder sonstige/OTC-Kosten an. Auf der anderen Seite nutzen Internet-TV-Anbieter geschickt die vorhandenen Netzinfrastrukturen als „dumb pipe“ aus und realisieren dadurch Kostenvorteile in ihrem Business Case.

Ausblick: Zukunft des TV-Marktes

Die veränderten Sehgewohnheiten der Zuschauer setzen die klassischen Anbieter unter Druck. Es ist zu beobachten, dass insbesondere bei den jungen Zuschauern die Streamingangebote dem klassischen TV-Angebot immer stärker den Rang ablaufen.

Dieser Trend wird unter anderem dadurch untermauert, dass der Wechselwille im Zuge der DVB-T Abschaltung besonders stark in eben jener Zielgruppe zu beobachten ist. Um im veränderten Marktumfeld zu bestehen, müssen die Incumbents des TV-Marktes weiter in die Erfolgsfaktoren Mobile/Multiscreen, Customer Experience und Innovationen investieren. Eine kurzfristige Möglichkeit auf diesen Trend zu reagieren, wäre beispielsweise in Kooperation mit OTT-/IPTV-Anbietern maßgeschneiderte Multiscreen-Lösungen anzubieten. Somit könnten die betroffenen Anbieter den Kundenanforderungen nach mehr Unabhängigkeit und Flexibilität gerecht werden, ohne selbst in die notwendige Technik und Infrastruktur investieren zu müssen.

Für die Zukunft werden insbesondere eine hochauflösende Bildqualität sowie die Nutzung von Möglichkeiten, die sich durch Virtual Reality eröffnen, eine bedeutende Rolle für alle Anbieter spielen. Einen Schritt weiter ist man bereits bei Netflix, wo man derzeit mit einer Technologie experimentiert, die es dem Zuschauer erlauben soll per Fernbedienung die Handlungsverläufe von Filmen und Serien individuell zu bestimmen. Entscheidende Features der bestimmenden TV-Anbieter von morgen und übermorgen werden darüber hinaus insbesondere die Sicherstellung einer hochwertigen Servicequalität und eine überzeugende Customer Experience (z. B. durch intuitive Bedienung und Benutzerfreundlichkeit) sein.

Zwar verändert sich der Markt durch VoD-Dienste, dennoch sind die Umsätze des linearen Fernsehens aufgrund der beschriebenen Marktdaptionen ihrerseits sowie der Wechsellastigkeit der Konsumenten

kurz- und mittelfristig gesichert. Auf lange Sicht bestimmt jedoch das veränderte Konsumverhalten der jungen Generation die Entwicklung des Gesamtmarkts. Hier zeichnet sich deutlich der Trend hin zu Internet-gestützten Dienstleistungen ab. Teure und starre TV-Anschlüsse mit linearem Fernsehen werden substituiert durch flexible, innovative Dienste, die kostengünstig jederzeit und unabhängig von Gerät oder Ort abgerufen werden können. Für klassische Player im TV-Markt, die sich nicht auf die ausschließliche Bereitstellung der Internet-Infrastruktur beschränken wollen, kann es aufgrund der Entwicklungen im Wesentlichen langfristig nur darum gehen, ihr Geschäftsmodell zu erweitern und/oder ihr Portfolio zu überdenken.

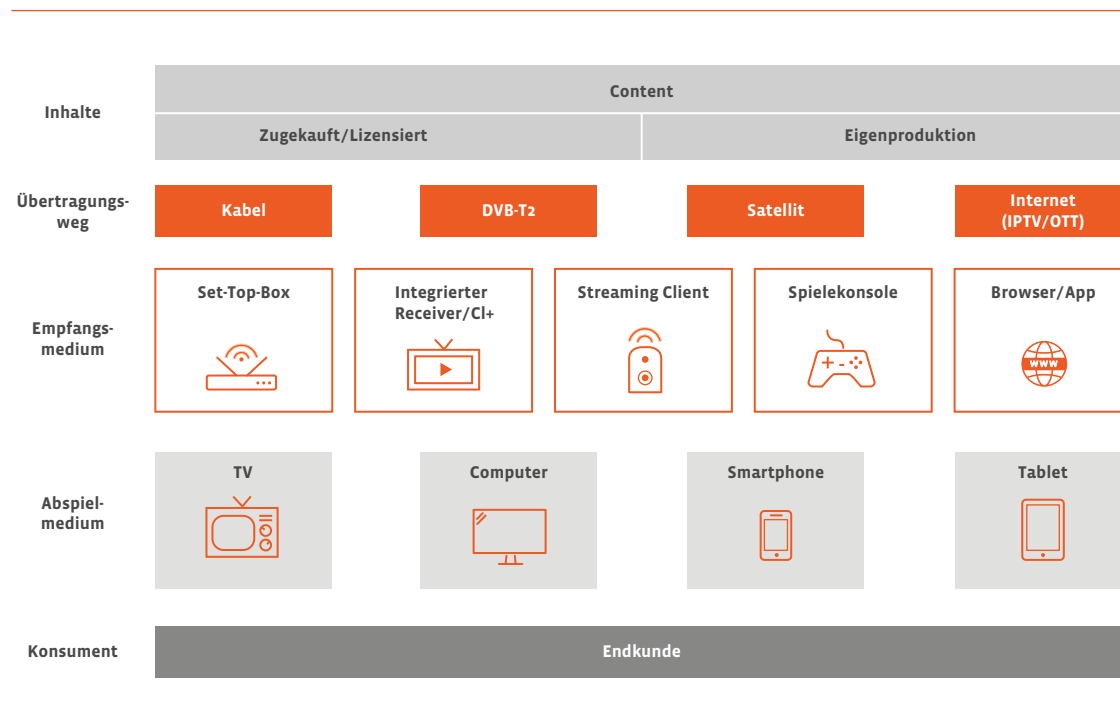


Robin
Hennecke



Hauke
Nahrstedt

Schematische Darstellung möglicher Übertragungswege des Contents bis zum Endkunden



Impressum

Herausgeber
HPP Harnischfeger, Pietsch & Partner
Strategie- und Marketingberatung GmbH

Verantwortlich
Uwe Harnischfeger

Kontakt
Goldsteinstraße 114
60528 Frankfurt am Main

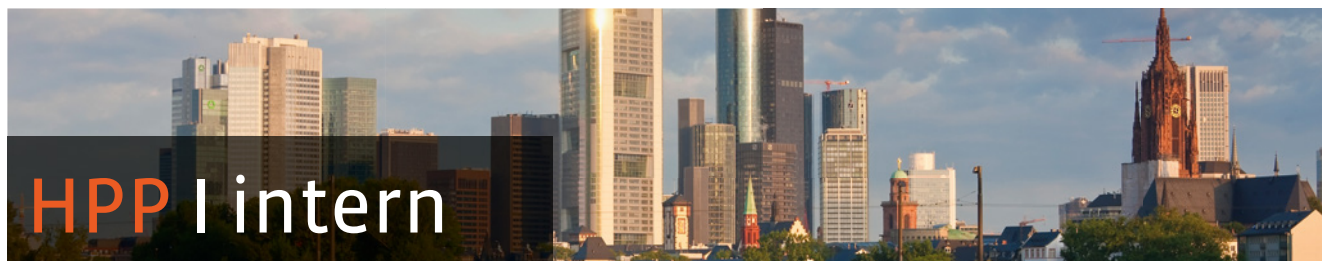
Tel.: +49 69 6688-500
Fax: +49 69 6688-503

E-Mail: hpp@hpp consulting.de
Internet: www.hpp consulting.de

Redaktion
Laura Hennig
Dr. Thorsten Liebehenschel
Lisa Schmidt

Layout
Liebchen + Liebchen
Kommunikation GmbH, Frankfurt

Druck
Druckerei E. Sauerland GmbH, Langenselbold



HPP Insights

Trends erkennen

Rechtzeitig Trends zu erkennen ist essentiell für unseren Beratungserfolg. In unserer neu erschienenen Branchenexpertise zu Automotive und zu Telekommunikation berichten wir über aktuelle Trends und führen Projektbeispiele aus unserer 20-jährigen Projekterfahrung auf. Um unsere Projektergebnisse auch quantitativ untermauern zu können, führt HPP zu gefragten Themen kontinuierlich Studien durch.

Branchenexpertise Automotive



Die aktuelle Ausgabe gibt Einblicke in den After-Sales der Zukunft und erläutert interessante Ansätze für die Ansprache des Kunden in seinem

Lebensumfeld. Darüber hinaus enthält sie aktuelle Projektbeispiele insbesondere aus den Bereichen Sales, After-Sales, Netz und Marke. In diesen Themenfeldern beraten wir unsere Kunden über alle Vertriebsstufen und entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Branchenexpertise Telekommunikation



In der neuen Ausgabe wird der Wandel der Telko-Branche analysiert und wertvolle Implikationen daraus abgeleitet. Das Spektrum

unserer Projekte umfasst alle Wertschöpfungsketten und Kernprozesse unserer Kunden. In den Projektbeispielen und -steckbriefen behandeln wir u. a. die Themengebiete Strategieentwicklung, Optimierung von Geschäftsprozessen, Business Case Simulationen und Vertriebssteuerung.

Studie zum Thema

„TV- und Entertainmentnutzung in Deutschland“



Durch die Abschaltung von DVB-T und analogem Kabel-TV im ersten Halbjahr 2017 kam Bewegung in den deutschen TV-Markt. Im Zuge

dessen liefert die Erhebung empirische Ergebnisse zu tatsächlichen Wechselbewegungen und zeigt zudem auf, welche nicht-linearen Online-Video-Angebote von Kunden genutzt werden und aus welchen Beweggründen der Konsument sich für die Nutzung der jeweiligen Angebote entscheidet.

Studie zum Thema

„Connected Home“



Untersucht wird in dieser Studie u. a., welche Connected Home Bereiche beim Endkunden bereits angekommen sind und zukünftig für die

Konsumenten von Bedeutung sein werden. Darüber hinaus wird analysiert, von welchen Anbietern die Interessenten ihre Produkte bevorzugt beziehen würden und welchen Eigenschaften und Bedienelementen die Kunden den größten Mehrwert zuschreiben.

Die besten Unternehmensberater 2017

– HPP gehört dazu!

Das Wirtschaftsmagazin brand eins Wissen hat im Branchenreport die besten Berater 2017 in Deutschland ermittelt. Neben der Listung als eine der führenden Beratungen in der Automobilindustrie, gehört HPP in den Bereichen „Vertrieb, After Sales und CRM“, „Marketing, Marke & Pricing“ und „Auto und Zulieferer“ zu den besten Unternehmensberatungen.