



PROF. DR.-ING.
BURKHARD GÖSCHEL
Burkhard Goeschel Consultancy

KUNDEN IM UMFELD VON MULTI-KRISEN. KENNEN WIR SIE GUT GENUG?

Der Mensch als Individuum ist durch Multi-Krisen immer weiteren Belastungen ausgesetzt, denn die Zahl der Krisen nimmt nicht ab, sondern eher zu. Jeder muss in diesem Umfeld sein persönliches Leben führen, ohne dass eine Ausrichtung erkennbar wird. Wirtschaftliche Unsicherheit ist ein weiterer belastender Faktor. Wie verhalten sich die Menschen als Kunden und wie gewinnen wir sie?

TCG

2 0 2 5

Kurz nach der Aufhebung der Corona-Beschränkungen hatten wir das Gefühl der Befreiung und des Aufschwungs, denn die Zeit war gekennzeichnet durch massive Eingriffe in die persönliche Freiheit. Es folgte der Krieg in der Ukraine und auch das Thema Klimawandel wurde und wird für gesellschaftspolitische Veränderungen verwendet. Wir sehen, wie die Auswirkungen einer fehlerhaften Energiepolitik zuschlagen, dabei schreiben staatliche Stellen technologische Lösungen in der Umweltpolitik vor, anstatt den Zielrahmen zu definieren und die entsprechenden Bedingungen sicherzustellen.

Auch in der EU ist eine erhebliche Zunahme der staatlichen Steuerung erkennbar. Zudem setzt sich ein amerikanischer Präsident über alle vereinbarten Regeln hinweg und zerstört gültige Lösungen und Systeme, während China unverhohlen die Führungsposition in dieser Welt anstrebt. Europa droht zerrieben zu werden. Während die jahrtausendealten christlichen Regeln als Basis westlicher Kultur immer mehr an Einfluss verlieren, folgt ein krisenhaftes Szenario auf das nächste und die Menschen fühlen sich in ihrem persönlichen Gestaltungsrahmen immer weiter eingeschränkt.

Doch fokussieren wir uns auf den Sektor der Automobile, um nicht zu allgemein zu werden. Er ist als global agierende Industrie einer der von diesen Veränderungsprozessen am stärksten betroffenen Industriezweige. Zwar war er schon immer geprägt von nationalen Regelwerken, da sich die Absatzmärkte weltweit ständig verändert haben, doch konnten bisher die Hersteller weitgehend ihren Wettbewerbsvorteil nutzen. Inzwischen hat sich die Veränderungsgeschwindigkeit jedoch erheblich erhöht und man muss heute in der gesamten Unternehmensstruktur schnell reagieren können. Und auch Reagieren allein reicht nicht mehr zum Überleben; zwingend erforderlich ist ein aktives, vorausschauendes und mit Risikobewertungen hinterlegtes Resilienz-Management, das alle Unternehmensbereiche zusammenfasst und von der Unternehmensführung gesteuert wird. Ohne diese Voraussetzung gelingt in Zukunft nichts mehr. Es ist eine gewaltige Gestaltungsaufgabe und übrigens ein gutes Anwendungsfeld für Künstliche Intelligenz.

Am Ende lebt aber die Konsumgüterindustrie, zu der das Automobil gehört, von den persönlichen Bedürfnissen, Wünschen und Sorgen der potenziellen Kunden. Das gilt für die Autohersteller weltweit. Hier gab es lange Zeit klare Ordnungskriterien für das Produktportfolio nach Größe, Ausprägung und Wertigkeit und das Erreichen einer Premiumposition war für viele Hersteller das Ziel, um eine gute Profitabilität zu ermöglichen, denn in der Luxuskatgorie werden zum Teil enorme Margen erreicht. Erzielt wurde die Wertigkeit durch starke Marken mit klar definierten Ausprägungen.

In einigen Märkten dieser Welt hat dieses Bild noch Gültigkeit, doch in China, dem größten Automarkt, hat sich die Situation stark verändert, denn hier wurde als eine der strategischen Zielsetzungen der staatlichen, chinesischen Technologie- und Wirtschaftsförderung die Elektrifizierung des Verkehrs vorgegeben und gefördert. Doch ist dies kein Klimaprogramm des stärksten CO₂-Emittenten: Um die Führungsrolle in der Automobilindustrie zu übernehmen, waren europäische und amerikanische Technologien der technologische Startpunkt. Man ging davon aus, dass die klimabetonte Politik der EU-Staaten auf die Elektrifizierung setzen und damit im direkten Wettbewerb stehen wird. Somit war es nur folgerichtig, dass sich China über die hohe Verfügbarkeit der kritischen Rohmaterialien und Seltenen Erden eine fast unerreichbare Position im Batteriesektor, der Kerntechnologie für die Elektrifizierung, erarbeitet hat. Zudem unterstützen die niedrigen Strompreise, erreicht unter anderem über Kohlekraftwerke, massiv den Skalierungseffekt. Und die staatliche Förderung der strategisch wichtigen Industrie gilt weiterhin.

Damit und über Nutzungsvorteile entsteht ein für Kunden sehr attraktives, lokales Produkt. Die Gestaltung übernehmen in fast allen Firmen europäische Spitzendesigner, viele von europäischen Premiummarken, und so signalisiert das Design Premiumcharakter. Nur die Preise sind auf einer völlig anderen Ebene als die Premiumfahrzeuge, mit denen sie vergleichbar sein sollen, Premiumcharakter und Marken verlieren deutlich an Wert. Man braucht sie nur noch als Anhaltspunkte, doch für die von wirtschaftlichen Problemen betroffenen chinesischen Kunden ist das eine hervorragende Lösung.

Wie lange dieses Szenario hält, bleibt offen, denn die Kunden haben ein breites Feld von Angeboten. Nicht nur batterieelektrische Fahrzeuge, sondern auch Plug-in-Hybrids oder Range-Extender-Lösungen sind im Angebot. Darüber hinaus sind chinesische Firmen inzwischen bedeutende Entwickler und Hersteller von Verbrennungsmotoren. Wir sehen somit Wachstum und industrielle Stärke und so zeigt China, dass man im Gegensatz zu den Europäern, den Kundenwunsch trifft.

Beim zeitgemäßen Anspruch an erstklassiges Entertainment und dem Wunsch nach perfekter Connectivity und autonomem Fahren spielen auch Hersteller aus dem Geschäft mit Smartphones eine große Rolle. Ebenso ist das Netz zur Erfassung von Umweltdaten seit Langem sehr dicht und unterstützt das autonome Fahren. Somit haben die chinesischen Unternehmen in den entscheidenden Kriterien eine enorme Innovationsgeschwindigkeit erreicht und über Standardisierungen wird die lokale Positionierung gestärkt.

Ist dieses Vorgehen übertragbar auf andere Märkte? Mit Sicherheit nicht.

Der Umgang mit Automobilen ist ein emotionales Ereignis. Mögen bei chinesischen Kunden eher Themen eine Rolle spielen, die auch vom Smartphone bekannt sind, wie Entertainment, Connectivity oder Automatisierung, hinterlegt mit permanenten, überraschenden Updates, so ist für Märkte wie Europa die Wertigkeit eine andere. Denn hier stehen starke Marken mit Historie für Qualität und Werthaltigkeit. Europa hat immer die führende Rolle bei den Basisinnovationen innegehabt und das ist weiterhin möglich. Wie das Beispiel der chinesischen Hersteller zeigt, kommt das führende Design immer noch aus Europa. Die Fähigkeiten sind also vorhanden.

Eine wesentliche Rolle spielt der Erhalt der werthaltigen Produkte und dabei besteht eine gewisse Immunität gegenüber kurzfristigen Effekten. Die Sicherung der Individualität und die Freiheit zur Selbstgestaltung des eigenen Lebensumfeldes spielen eine signifikante Rolle.

Es ist völlig klar, dass trotz aller globalen Aktivitäten, das Kundenverhalten in unterschiedlichen Regionen unterschiedlich sein wird. Das war schon immer so und wird auch so bleiben. Doch die Multi-Krisen werden die Tendenzen nach persönlicher Sicherheit und eigenem Gestaltungsrahmen weiter verstärken und so wird der kulturelle Split der Regionen größer werden.

Im Rahmen der Bemühungen, die Klimaveränderungen zu reduzieren, hat die EU-Kommission mit dem »Green Deal« Lösungen vorgeschlagen, die im Verkehrssektor den aufgezeigten Vorgängen zuwiderlaufen: Denn der Vorschlag der Kommission schreibt sehr enge technische Lösungen vor, die unmittelbar im Wettbewerb mit den chinesischen Herstellern stehen, ohne dass vergleichbare Voraussetzungen vorliegen, wie Strompreis, Rohmaterialien, Netzstruktur, Lademöglichkeiten. Die Bewertung der Umweltbilanz nicht anhand des Gesamtsystems durchzuführen widerspricht jedem physikalischen Verständnis und das Ausschließen von Technologien (>Verbrenner-Verbot<) ist schlicht absurd.

Durch den aus dem Vorschlag entstehenden Anschaffungspreis, durch die Einschränkung im Nutzen und durch die mangelnde Wertbeständigkeit ist derzeit keine ausreichende Attraktivität für Elektrofahrzeuge für europäische Kunden gegeben.

Entscheidende Technologien wie Batteriezellen werden, wegen des Rohstoffzugangs, derzeit fast monopolartig an chinesische Hersteller vergeben. Das alles zeigt, dass durch den Beschluss der EU-Kommission ein Bruch zwischen Hersteller und Kunde erzeugt wurde, der Innovationen durch Wettbewerb bremst.

Wir nennen das »Die Krise der Automobilindustrie«, doch eher ist es eine Krise der politischen Institutionen. Die immer zunehmenden Krisenszenarien werden vermutlich zu einer weiteren Reduzierung der Konsumneigung führen und Zollbegrenzungen, wie sie derzeit mit hoher Frequenz eingeführt werden, vergrößern die Unterschiede in den lokalen Märkten und deren Kundenverhalten zusätzlich. Daher kommt der lokalen Präsenz eine hohe Bedeutung zu, denn die Entscheidung des einzelnen Kunden vor Ort macht den Erfolg. Ihn genau zu kennen, ist das Entscheidende.

FAZIT

Die Multi-Krisen der jüngsten Zeit treffen exportorientierte, bisher global agierende Unternehmen in ihrer gesamten Aufstellung. Diese inzwischen in kurzer Abfolge eintreffenden Brüche können nur durch ein unternehmensweites Resilienz-Management beherrscht werden, das Risiken möglichst sicher bewertet. Es ist eine Kernaufgabe der Unternehmensführung, strategische Vorteile gegenüber dem Wettbewerb aufzuarbeiten.

Dabei ist die wesentliche Ausgangsgröße die Situation des Kunden im jeweiligen Markt. Ein Angebot, das Freude machen kann, die Verlässlichkeit des Unternehmens, das Gewinnen von Vertrauen sind Werte, auf die es ankommen wird. Es sind die klassischen Werte europäischer Kultur, gleichzeitig die Grundbedürfnisse des Menschen und damit auch des Kunden. Sie sind zeitlos. Europa hat alle Chancen.