



PROF. DR. SVEN HENKEL

Seniorprofessor für Marketing, Executive
Director, Insight Mobility Institute,
EBS Universität, Wiesbaden

MIT ODER MIT OHNE?

On-Demand Product Features als Geschäftsmodell für Autohersteller und -vermieter?

Autofahrer lieben die Abwechslung. Wenn es um die Ausstattung des nächsten Fahrzeugs geht, hätten sie am liebsten alles drin: Die Sitzheizung, -belüftung und -massage, Echtzeit-Navigation, Einpark- und Fahrassistenzsysteme und Surround-Sound für die Langstrecke. Möglichkeiten gibt es viele. Wenn nur die Budgetrestriktionen nicht wären. Wer das große Infotainment-Paket mit Augmented Reality Display buchen möchte, muss nicht selten auf das Komfortpaket verzichten. Entscheidungsfrust statt Kundenlust!

Diesem Dilemma kann entgegengewirkt werden. On-Demand Product Features (ODPFs) markieren einen grundlegenden Wandel im Geschäftsmodell. Statt Fahrzeuge ausschließlich als statisches Produkt zu verkaufen, entwickeln die Hersteller (OEMs) sie zu digitalen Serviceplattformen weiter. Als Kunde kauft man also nicht mehr, was man nur vielleicht braucht, sondern alle Funktionen sind schon im Fahrzeug drin, man bezahlt sie aber erst, wenn sie wirklich Mehrwert liefern. Funktionen wie teilautonomes Fahren, erhöhte Antriebsleistung oder Hinterachslenkung sind technisch bereits verbaut, werden aber erst gegen Gebühr freigeschaltet. Zukunftsmusik? Keineswegs! Der Tesla Autopilot (z. B. Model 3/Y) ist bereits heute nachträglich für 99 US-Dollar (USD) pro Monat freischaltbar. Gleiches gilt für die Leistungssteigerung bei modernen VW-Modellen und für die Hinterachslenkung bei Mercedes.

Mehrwert auf Knopfdruck. Und das aus gutem Grund! Das Geschäftsmodell der On-Demand-Bereitstellung von Funktionen ermöglicht wiederkehrende Umsätze, eine stärkere Kundenbindung, Produktstandardisierung und insgesamt eine bessere Monetarisierung digitaler Fahrzeugarchitekturen. Wer heute noch glaubt, ODPFs seien nur ein nettes Add-on zum Geschäftsmodell, übersieht das starke Marktwachstum, wie eine aktuelle Prognose ausweist: Der globale Markt für ODPFs soll bis 2030 auf über 5 Milliarden USD anwachsen. OEMs, die diese Entwicklung nicht aktiv gestalten, verzichten nicht nur auf zusätzliche wiederkehrende Erlöse, sondern riskieren auch strategische Nachteile gegenüber Wettbewerbern, die datengetriebene Serviceerlöse systematisch ausbauen. Langfristig könnte sich das Geschäftsmodell sogar so verschieben, dass Fahrzeuge günstiger oder subventioniert abgegeben werden, während Gewinne primär über digitale Zusatzfunktionen erzielt werden. Wer diese Logik ignoriert, verliert strukturell Marktpotenzial.

Der globale Markt für ODPFs soll bis 2030 auf über 5 Milliarden USD anwachsen.

Bleibt ein Problem: Die Fahrerin, die gestern für ein Fahrzeug mit verbauten Komponenten bezahlt hat, ist heute (noch) nicht bereit, nachträglich für deren zeitlich befristete Nutzung zu zahlen. Oftmals fühlt sie sich übervorteilt und vermutet, zweimal zu bezahlen. Was in der Softwareindustrie gang und gäbe ist (mehr Service für mehr Geld), wird im Hardware-Segment noch nicht im gleichen Umfang akzeptiert.

Um Autofahrer dennoch an die Vorzüge der ODPFs heranzuführen und für diese zu begeistern, eignen sich manche Einsatzorte mehr als andere: Zum Beispiel der pilotierte Einsatz im Autovermietgeschäft. Denn hier zählt nicht Eigentum, sondern Nutzen. Der Mietkontext ermöglicht durch die situative Aktivierung von Funktionen eine passgenaue Ausschöpfung der Zahlungsbereitschaft. Kunden können Features genau dann buchen, wenn sie sie benötigen – etwa auf längeren Autobahnfahrten oder im Winter. Wie viel einfacher wäre es für Sixt und Co., wenn man sich beim Flottenmanagement auf den Fahrzeugtyp konzentrieren, gleichzeitig auf breit, ad hoc konfigurierbare Funktionen verlassen und Upselling während der Anmietung betreiben könnte? Wie wohltuend wäre es für die Kundin, wenn sie den präferierten Fahrzeugtyp situationsspezifisch anpassen könnte? One choice fits all – zumindest, was die Ausstattung angeht.

In Experteninterviews mit Führungskräften aus Autovermietung, OEM-Management und Beratung hat sich die EBS Universität mit der Frage auseinandergesetzt, ob Erfolgspotenzial für ODPFs im Vermietkontext besteht, sowie Chancen und Herausforderungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette identifiziert. Die Ergebnisse der Studie sind eindeutig!

Erstens: On-Demand-Angebote sind gekommen, um zu bleiben! Um hiervon zu profitieren, müssen sich jedoch die Rolle und das Verständnis beim Autovermieter grundlegend ändern. Noch bleibt das Potenzial, das längst in der Flotte schlummert, ungenutzt. Interessierte Kunden können, wenn überhaupt, nur durch viel Eigeninitiative mittels App des OEMs gewünschte Features aktivieren. Zweitens: Kundenbegeisterung und -bindung entstehen nur, wenn das Auto jederzeit die Erwartungen erfüllt, die die Besitzerin an ein solches hat. Die Mietfahrzeuge könnten diese Kundenbedürfnisse durch Individualisierung und Flexibilisierung der Ausstattungsoptionen besser befriedigen, als sie es heute bereits tun.

Erfolgsentscheidend für alle Seiten wird sein, dass die On-Demand-Denke in den Köpfen und Routinen der Akteure verfängt und nicht nur als theoretisches Konstrukt diskutiert wird. Drei Punkte gilt es dabei zu berücksichtigen.

1.

WERTSCHÖPFUNG UND ROLLENVERSTÄNDNIS NEU DENKEN! TRANSFORMATION STATT TECHNOLOGIEOPTIMIERUNG.

Die Einführung von ODPFs betrifft nicht nur Endkunden (B2C), sondern auch gewerbliche Akteure wie Autovermietungen (B2B). Da Mietwagenflotten stark vom OEM-Angebot geprägt sind, diffundieren ODPFs automatisch in diesen Markt. Vermieter stehen damit vor einer strategischen Entscheidung: Passiv bleiben – oder aktiv als »Service-Plattform-Facilitator« (Autovermieter als Moderatoren von Autos als digitale Serviceplattformen) auftreten.

Unsere Studie zeigt, dass Autovermieter durch Moderation, kuratierte Bündelung und Freischaltung von ODPFs ihre Rolle erweitern können. Sie würden nicht mehr nur Mobilität bereitstellen, sondern digitale Zusatzleistungen orchestrieren. Dadurch entstehen neue Upselling-Möglichkeiten, etwa die flexible Aktivierung von Assistenzsystemen während der Mietdauer. Gleichzeitig erfordert diese neue Rolle IT-Integration, Prozessanpassungen und enge Kooperation mit OEMs. Die Wertschöpfung verschiebt sich vom reinen Fahrzeugmanagement hin zur daten- und servicebasierten Plattformlogik.

Der Schlüssel zum Markterfolg liegt in einer konsequenten Mehrwertkommunikation. Was hat die Kundin davon, wenn sie ein On-Demand-fähiges Auto anmietet? Mehr Flexibilität? Das auf jeden Fall!

2.

KOMMUNIKATION MEHRWERTORIENTIERT GESTALTEN! KUNDEN BEGEISTERN STATT NUR FEATURES MONETARISIEREN.

Kunden sind nicht grundsätzlich gegen On-Demand-Modelle – schon gar nicht im Vermietkontext. Allerdings sollten gerade bei der Neueinführung eines On-Demand-Angebots die Kundenvorteile herausgearbeitet werden. Der Schlüssel zum Markterfolg liegt daher in einer konsequenten Mehrwertkommunikation. Was hat die Kundin davon, wenn sie ein On-Demand-fähiges Auto anmietet? Mehr Flexibilität? Das auf jeden Fall!

Aber auch weniger Entscheidungskonflikte während der Fahrzeugwahl (das Abwägen zwischen Ausstattungsvarianten entfällt), mehr Komfort und Kontextspezifität bei der Aktivierung (zusätzliche Antriebsleistung wird nur zugeschaltet, wenn besonders dynamisches Fahren gefragt ist) und mehr Sicherheit bei der Nutzung (Aktivierung eines Features, ohne dass erlernte Routinen mit dem eigenen Bestandsfahrzeug verloren gehen). Nicht zu vergessen das Mehr an langfristiger Nachhaltigkeit, wenn man bedenkt, dass nun mehrere Nutzungsmuster über ein Fahrzeug abgebildet werden können. Es gilt, den Kunden den Mehrwert von ODPFs von Anfang an aufzuzeigen. Was gewinne ich dazu? Flexibilität, Komfort und situative Lösungskompetenz.

3.

ON-DEMAND IST KEIN KURZFRISTIGER HYPE, SONDERN STRATEGISCHE LANGFRISTENTWICKLUNG! WER ODPFs ALS PRODUKT DENKT, VERLIERT!

Die Experten betonen, dass ODPFs kein vorübergehender Trend sind. Mit zunehmender Marktdurchdringung werden sich Kundenerwartungen verändern. Was heute optional wirkt, könnte künftig Standard sein. Unternehmen sollten daher nicht nur kurzfristige Profitabilität prüfen, sondern strategische Szenarien entwickeln.

Eine schrittweise Implementierung über Pilotprojekte wird empfohlen, um Risiken zu minimieren und Geschäftsmodelle iterativ anzupassen. Langfristig könnte sich das Geschäftsmodell der Branche fundamental verschieben – hin zu datengetriebenen, servicezentrierten Erlösstrukturen. Wer früh Kompetenzen in IT-Integration, Plattformmanagement und datenbasierter Angebotsgestaltung aufbaut, sichert sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile.

FAZIT

Zusammenfassend lässt sich sagen: Die Kundenbedürfnisse an moderne Automobilität ändern sich. Eigentum ist gestrig. Langfristige Entscheidungen werden zugunsten kurzfristiger Opportunitäten verschoben. Kunden wollen alles, und zwar immer und überall. Das erfordert industrieseitig ein Umdenken von dauerhaftem Übertrag zu bedarfsgerechter Leistungsbereitstellung. Der Anfang mit leicht bereitstellbaren On-Demand-Features ist gemacht. Die Zukunft könnte sein, dass das Fahrzeug als Plattform relativ günstig abgegeben wird und die Kernwertschöpfung über die temporäre Bereitstellung von Leistungen erfolgt. Die Drucker- und Kaffeemaschinenindustrie macht es vor. Fest steht: Ein Umdenken ist erforderlich. Und fest steht auch: Ohne eine bewusste und strategisch geleitete Bereitschaft zur Transformation wird dieser Schritt nicht möglich sein.



2 0 2 6