

„Die Marke neu aufladen“

Die deutschen Automotive-Leiter Ralf Blessmann und Christian Hummel von Capgemini über den Wandel zu mehr Klimaschutz, ganzheitliche Strategien der Unternehmen, die Glaubwürdigkeit beim Kunden – und wo Tesla vorn liegt.

MÜNCHEN. Die Automobilindustrie rückt Klimaschutz in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen. Eine Studie der Unternehmensberatung Capgemini zeigt, dass mehr als 60 Prozent der Branchenfirmen bereits eine klare Nachhaltigkeitsstrategie besitzen. Nach Ansicht der beiden Capgemini-Automotive-Experten Ralf Blessmann und Christian Hummel sind nun Tempo, Glaubwürdigkeit und vor allem ein ganzheitlicher Nachhaltigkeitskurs gefordert.

Herr Blessmann, Herr Hummel, durch den Druck von Politik, Investoren und Interessengruppen hat Nachhaltigkeit für Unternehmen einen neuen Stellenwert bekommen. Wie schätzen Sie die Entwicklung ein?

Hummel: Die Politik setzt den Rahmen. Im vergangenen Jahr haben wir Klimaabkommen in allen wesentlichen Volkswirtschaften der Welt gesehen, auf staatlicher, aber auch kommunaler Ebene, etwa durch schärfere CO₂-Ziele oder emissionsarme Autos in Innenstädten. Hinzu kommt die Verpflichtung von Finanzinvestoren, Nachhaltigkeit

zum Kernelement ihrer Strategie zu machen. Dahinter steckt der Gedanke, dass nur Firmen, die das auch nachhaltig umsetzen, langfristig erfolgreich sein werden. Das führt zu einer gewaltigen Re-Allokation von Kapital. Und last,

„Nachhaltigkeit ist zum persönlichen Agendapunkt der meisten CEOs geworden.“

Ralf Blessmann, Capgemini

but not least die Kunden: In gesellschaftlicher Hinsicht haben unsere Verbraucherstudien gezeigt, dass Nachhaltigkeit und verantwortungsbewusstes Wirtschaften zu den wichtigsten Kaufargumenten werden, insbesondere für die jüngere Generation.

Hat die Autobranche die Bedeutung des Klimaschutzes erkannt?

Blessmann: Die Automobilbranche rückt das Thema Nachhaltigkeit sehr stark in den Fokus. Die Notwendigkeit und der Wille sind klar erkennbar. Die meisten Automobilhersteller haben es nicht nur als einen Punkt in ihren Strategien aufgenommen, sondern es prägt oft bereits die gesamte Unternehmensstrategie mit einer zentralen Bedeutung. Es gibt unzählige Beispiele, sei es die stärkere Fokussierung auf Elektromobilität und die Brennstoffzelle oder einzelne Marken, die schon das Ende des Verbrenners angekündigt haben. Zudem wollen alle klimaneutral produzieren. Eine Studie von uns zeigt, dass 62 Prozent der Automobilunternehmen bereits über eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie mit klar definierten Zielen und Vorgaben verfügen.

Die vielen Ankündigungen sind ja bekannt. Aber wie steht es um die Umsetzung?

Blessmann: Nachhaltigkeit ist in den vergangenen Jahren zum entscheidenden und persönlichen Agendapunkt der meisten CEOs geworden. Aber

Ihre Frage ist berechtigt: Die Umsetzung von Nachhaltigkeit hat zwar begonnen, aber ist bei Weitem nicht abgeschlossen. In den nächsten fünf Jahren muss die Branche global schätzungsweise 50 Milliarden Dollar investieren, um ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen – zusätzlich zu den laufenden und geplanten Investitionen in Elektroautos, autonome Fahrzeuge und digitale Mobilitätsdienste.

Hummel: Es kommt auch auf die Planung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen entlang der gesamten Wertschöpfungskette an, das schließt die Verantwortung der Zulieferer mit ein. Einerseits verpflichten Autohersteller im Sinne der Gesamtverantwortung heute Zulieferer auf die Ziele, gleichzeitig ergeben sich für die Zulieferer neue Chancen, indem sie als Innovatoren auf neue Technologien und Geschäftsfelder setzen. Insgesamt kann man sagen, dass die meisten Autohersteller bereits angefangen haben und nicht mehr ratlos vor der Herausforderung stehen.

Blessmann: Am Ende entscheidet das Umsetzungstempo darüber, wer im Verbrauchermarkt glaubwürdig wirkt. ▶



Christian Hummel, 49, Vice President und Leiter der Bereichs Automotive bei Capgemini Invent DACH.



Ralf Blessmann, 49, Executive Vice President, Leiter des Automotive-Sektors bei Capgemini in Deutschland.

Worauf kommt bei dem Wandel konkret an? Welche Bereiche sind besonders tangiert?

Hummel: Die Balance ist immens wichtig. Nur nachhaltig zu produzieren und dies nicht zu vermarkten, ist eine vertane Chance. Nur vermarkten, aber nicht nachhaltig liefern, ist sogar noch kritischer. Es geht um die Glaubwürdigkeit der Agenda und Realisierung derselben. Wichtig ist, die Agenda plausibel zu transportieren, Fortschritte zu zeigen und die Verantwortlichkeiten im Unternehmen klar festzulegen und zu verfolgen. Diese Transformation betrifft das ganze Unternehmen und nicht nur einzelne Abteilungen. Unternehmen müssen Nachhaltigkeit von oben nach unten verankern und diese als Teil der Unternehmenskultur etablieren. Aber klar ist auch: weg vom Greenwashing, das beschädigt eine Marke bloß.

Blessmann: Die Marke allein ist es nicht, das Produkt allein ist es nicht – es ist nur dann stimmig, wenn ein ganzheitliches Konzept dahintersteht, das das ganze Unternehmen betrifft.

Ist der Kunde eigentlich schon so weit, dass er sich aus Nachhaltigkeitsgesichtspunkten für ein bestimmtes Modell entscheidet?

Blessmann: Unsere Studien zeigen genau das ziemlich klar. Darüber hinaus assoziieren Kunden und der Markt eine ganze Marke mit Nachhaltigkeit, wenn die Vermarktung richtig angegangen worden ist, auch wenn im Portfolio noch Produkte mit Verbrennungsmotor angeboten werden. Unternehmen können und sollten gleichzeitig die gesamte Marke neu aufladen und dies auch transparent machen. Wir erkennen, dass diese Chance – die auch gleichzeitig eine Herausforderung ist – in den Unternehmensbereichen Vertrieb, Marketing und Aftersales teilweise noch nicht zu den wichtigsten Prioritäten gehört. Hier gilt es nachzujustieren, denn die Nutzung von Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil erfordert das Zusammenspiel von Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb.

Bislang haben sich Autohersteller darauf konzentriert, ihre Produkte nachhaltiger zu gestalten. Die neue Capgemini-Studie zeigt nun, dass es auch darauf ankommt, wie Kunden den Kaufprozess erleben. Können Sie das etwas näher erläutern?

Hummel: Die Studie – wir hatten hier 1500 aktuelle oder ehemalige Besitzer von Fahrzeugen der Marken Mercedes, BMW, Audi, Tesla und VW befragt – zeigt, dass Nachhaltigkeit zusehends die Kaufentscheidungen der Verbraucher prägt. Fast 70 Prozent der Befragten betrachten die Nachhaltigkeit von Produkten als einen wichtigen Aspekt bei ihrer Entscheidung, ein bestimmtes Fahrzeug zu kaufen. Und mehr als 30 Prozent der Befragten würden so weit gehen, dass sie aufgrund der Produktnachhaltigkeit oder nachhaltigkeitsbezogener Unternehmensaktivitäten von ihrer bevorzugten Automarke zu einer anderen Marke wechseln würden.

Blessmann: Das zeigt: Für die Autohersteller wird es immer wichtiger, die Perspektive der Kunden zu verstehen. Ihr Erfolg ist nicht mehr nur abhängig von der Exzellenz ihrer Produkte und Services, sondern auch von der Begeisterung, die sie bei ihren Kunden hervorrufen.

Hat die Capgemini-Studie auch gezeigt, wer beim Auftritt vorn liegt?

Hummel: Wir haben per Mystery Shopping die Kundenschnittstellen analysiert, mit dem Ergebnis, dass Tesla in Summe dominiert. Aber: Die deutschen Autohersteller investieren und holen auf. Dass dieses Rennen offen ist, hat zum Beispiel die Marke BMW bei der Integration von Nachhaltigkeit in ihre Connected Services bewiesen.

Was raten Sie den Unternehmen?

Hummel: Der Kern liegt darin, Kunden attraktive und überzeugende Produkte, ein starkes Markenversprechen zu bieten und dies im Rahmen der kompletten Kundenkommunikation und -interaktion konsistent zu zeigen. Die Automobilhersteller haben individuelle Stärken bei der Customer Journey entwickelt, ein durchgängiges, optimales Kundenerlebnis fehlt jedoch meist noch. Um eine ganzheitliche Betrachtung sicherzustellen, müssen die Autohersteller Nachhaltigkeit in allen Phasen der Customer Journey sicherstellen.

Was zählt dazu?

Dazu zählt die Festschreibung von Nachhaltigkeit als klarem Unternehmensziel, die Bereitstellung von nachhaltigen Produkten und Services für den gesamten Kunden-

stamm, gezielte Schulungen der Vertriebsorganisationen insbesondere im Bereich E-Fahrzeuge sowie die digitale Unterstützung der Kunden auch nach dem Fahrzeugkauf und Bonusprogramme, die die nachhaltige Nutzung des Fahrzeugs mit monetären Vorteilen belohnt. Sustainability bietet auch hier die Chance, die Customer Journey umzubauen und echte Wow-Effekte zu generieren.

Wir haben viel über Nachhaltigkeit gesprochen. Welche Themen werden die Autobranche in den nächsten Jahren noch bestimmen?

Blessmann: Aus unserer Sicht spielen vor allem Kundenfokussierung, intelligente Produkte, Systeme und Operations mit der bestmöglichen Nutzung der jeweiligen Daten eine große Rolle. Diese Daten sind essenziell für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Hierbei stehen kunden- und fahrzeugbezogene Daten und Schnittstellen im Mittelpunkt. Sie können separat oder besser in Kombination über den kompletten Lebenszyklus genutzt und monetarisiert werden. Ein wahrer Datenschatz. Diese Möglichkeiten verändern unter anderem Entwicklung, Vertrieb, Marketing, Produktion und Produktfunktionen. Das wird den gesamten Automobilmarkt weiter transformieren.

Das Interview führte
Burkhard Riering

DIE CAPGEMINI-STRATEGIE

Nachhaltigkeit spielt global eine große Rolle, für alle Industrien und für die Autobranche, aber auch für Unternehmensberatungen. „Für uns hat Nachhaltigkeit einen sehr hohen Stellenwert“, sagt Capgemini-Experte Ralf Blessmann. Einerseits natürlich inhaltlich, andererseits als Ziel im eigenen Unternehmen. Der Vorstandsvorsitzende von Capgemini, Aiman Ezzat, kündigte im Juni 2020 an, spätestens im Jahr 2025 CO₂-neutral zu sein. Zudem will die Unternehmensberatung die Kunden dabei unterstützen, bis zum Jahr 2030 mindestens zehn Millionen Tonnen Kohlenstoffdioxid einzusparen.

Das neue Markenversprechen hat auch einen Claim: „Get the future you want“.

Das Motto soll den Anspruch reflektieren, die Zukunft durch Technologie „integrativ und nachhaltig zu gestalten“, wie Ezzat ankündigte. Technologie stelle, heißt es im Unternehmen, heute für nahezu jede Veränderung in Wirtschaft und Gesellschaft die entscheidende Voraussetzung dar.

Capgemini ist nach eigener Auskunft einer der weltweit führenden Partner für Unternehmen bei der Steuerung und Transformation ihres Geschäfts durch den Einsatz von Technologie. Das Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen beschäftigt 270.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in fast 50 Ländern und ist börsennotiert. Es wurde im Jahr 1967 von dem Franzosen Serge Kampf gegründet, der Hauptsitz ist Paris. Deutscher Hauptstandort ist Berlin.



Für die Automotive-Kunden versteht sich Capgemini als Beratungs-, Software- und Engineering-Partner. Unterstützt werden Unternehmen bei Innovationen in den Bereichen Cloud, Data, künstliche Intelligenz, Konnektivität, Software, Digital Engineering und Plattformen.

Mitte 2019 kündigte die Unternehmensberatung die Übernahme des französischen Engineering-Dienstleisters Altran an, was in der Autobranche viel Beachtung fand. So positioniert sich Capgemini als Entwicklungspartner der Industrie und als Tech-Spezialist. Zu der reinen Beratung ist längst die Umsetzungskompetenz hinzugekommen. Ezzat sagte im Januar 2020 bei der Annahme des Übernahmeangebots: „Gemeinsam werden Capgemini und Altran eine einzigartige Kombination von Fachwissen bieten und zu einem weltweit führenden Unternehmen im Bereich Intelligente Industrie aufsteigen.“

Und jüngst hat das Unternehmen die Einheit Capgemini Engineering mit 52.000 Ingenieuren und Wissenschaftlern gegründet, die auf der Integration von Altran ein Jahr nach der Akquisition aufbaut.

Capgemini Engineering umfasst ein Portfolio rund um Ingenieurdienstleistungen und Leistungen im Bereich Research & Development (R&D). So sollen die Kunden „bei der Konvergenz der digitalen mit der physischen Welt unterstützt“ werden, wie es im Unternehmen heißt.

bur ■