



Warum sich der Automotive Aftersales neu erfinden muss

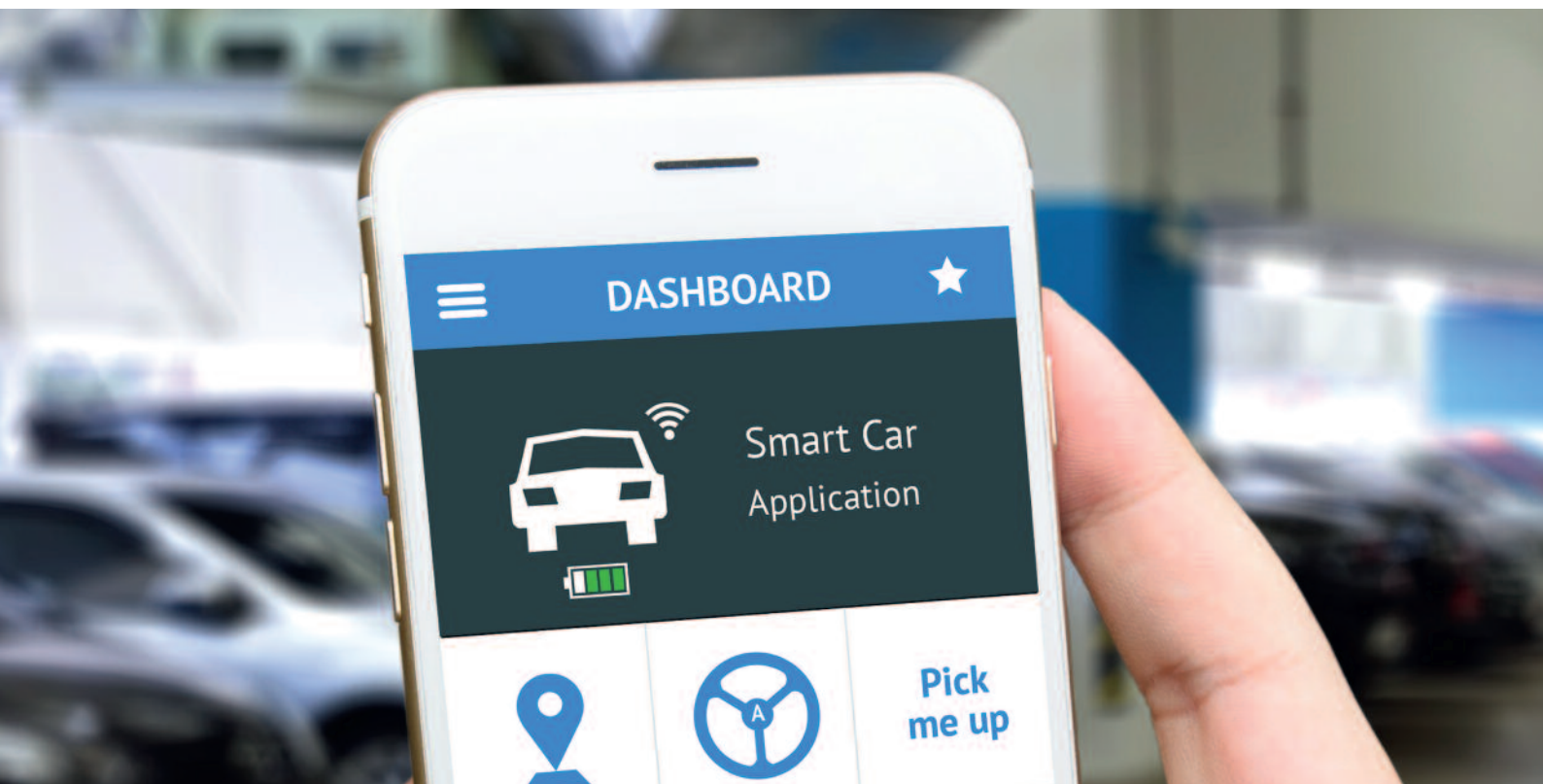
Herausforderungen der digitalen Transformation

Automotive-Welt im Umbruch – und damit auch der Automotive Aftersales

Heutzutage ist es unumgänglich, mit der digitalen Transformation in Berührung zu kommen. Auch führende Automobilhersteller stehen unter dem steigenden Druck, sich dem Wandel anzupassen und Innovationen zu schaffen – auch und vor allem um Wettbewerbern einen Schritt voraus zu sein. Dabei ist immer öfter von drastischen Veränderungen und Weiterentwicklungen die Rede, und dass sich Markt und Technologien „rasanter als jemals zuvor“ verändern (Herbert Diess). Auch werden die „Neuerfindung des Automobils“ (Dieter Zetsche) oder „neue Spielregeln“ (Harald Krüger) prognostiziert. Autonomes Fahren, Elektromobilität, Connected Car, Industrie 4.0 oder Carsharing sind nur einige von vielen Faktoren, die zu diesen drastischen Veränderungen führen. Diese wirken sich wiederum nicht nur auf unternehmerische Prozesse wie Vertrieb, IT oder Entwicklung aus, sondern auch auf den Aftersales oder Service der Automobilhersteller.

Doch vor welchen Herausforderungen steht der Automotive Aftersales im Zuge der digitalen Transformation? Welche Maßnahmen ergreifen die Automobilhersteller schon heute, um den Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden? An welchen Stellen im Aftersales besteht Nachholbedarf, um die Wettbewerbsfähigkeit der Automobilhersteller in diesem Bereich sicherzustellen? An welchen Stellschrauben sollte im Zuge eines zukünftigen, wettbewerbsfähigen und innovativen Aftersales gedreht werden?

Vor allem diesen Fragen geht das vorliegende Whitepaper nach. Es werden sieben Stoßrichtungen mit signifikanten Veränderungen für den künftigen Automotive Aftersales beschrieben – Veränderungen, die notwendig sind, um im Mobilitätsgeschäft von morgen eine genauso starke Position wie im Produktgeschäft von heute zu spielen.



Inhalt

1. Herausforderungen der digitalen Transformation	4
1.1 Neue Anforderungen und Trends in der Automobilindustrie	4
1.2 Fünf „Treiber“ für den Wandel im Aftersales	6
2. An welchen Stellschrauben noch gedreht werden muss – Nachholbedarf im Automotive Aftersales	8
3. Nicht warten, sondern starten: Sieben Stoßrichtungen des künftigen Automotive Aftersales	11
3.1 Für Kunden erlebbarer Aftersales	11
3.2 Aftersales über alle Kanäle	12
3.3 Aftersales- und Service Informationen vernetzen, erstellen, verwalten und bereitstellen	12
3.4 Werkstatt neu denken und Service revolutionieren	14
3.5 Flüssige Kommunikation zwischen Fahrzeug, Kunde und Marke	16
3.6 Digitaler Wandel von innen heraus	17
3.7 Neue Geschäftsmodelle entwerfen	19
4. Den Aftersales neu denken	20
5. Autoren	22
6. Anhang	23



1. Herausforderungen der digitalen Transformation

Die rasante technologische Entwicklung des Automobils übt aktuell einen enormen Veränderungsdruck auf die Fahrzeugbranche aus. Die digitale Transformation und damit verbundene Themen wie Industrie 4.0, Elektromobilität, Connected Car, autonomes Fahren und Carsharing bewegen den Markt und verändern die automobilen Zukunft. Auch wenn diese Themen schon länger diskutiert werden, so hat der Innovationsdruck in den letzten Jahren im Zuge der Digitalisierung deutlich zugenommen.

■ 1.1 Neue Anforderungen und Trends in der Automobilindustrie

Fokus Kundengewinnung, Kundenbindung und Markenloyalität. Für die Automobilbranche heißt das: Es treten vermehrt branchenfremde digitale Disruptoren wie Google, Apple, Amazon, Tesla oder BYD in den Markt ein und verschärfen auf vielfältige Weise den Wettbewerb. Es herrscht ein wachsender Käufermarkt. So haben Unternehmen längst erkannt, dass es im digitalen Zeitalter kaum mehr möglich ist, sich mit eigenen Produktinnovationen vom Wettbewerb zu differenzieren. Angesichts eines immer ähnlicher werdenden Produktangebots der verschiedenen Hersteller gilt es deshalb, den Fokus mehr auf Kundengewinnung, Kundenbindung und Markenloyalität zu legen.

Aftersales als Differenzierungsmerkmal. Angefangen beim Angebot über einen kundenorientierten Service bis hin zum damit verbundenen Markenerlebnis sollte die Differenzierung vor allem über die Kundenbetreuung während der Nutzung eines Produktes oder einer Dienstleistung geschehen – also über den Aftersales. Unternehmen, denen dies gelungen ist, erfüllen die Bedürfnisse ihrer Kunden mit individuell auf sie zugeschnittenen Services und schaffen damit gleichzeitig neue Kundenerwartungen und Standards – sowohl für sich selbst als auch für andere Branchen. Amazon & Co. beeinflussen zum Beispiel durch ihr Angebot der

bedarfsorientierten Lieferzeiten die Erwartungshaltung der Kunden. Das heißt: Auch in der Automobilbranche möchte der Kunde die von Amazon gewohnten verkürzten Wartezeiten und Sofort-Services nicht missen.

Neue Marktteilnehmer klar im Vorteil. Darüber hinaus profitieren diese neuen Player von flexiblen, weil nicht historisch gewachsenen Unternehmens- und IT-Strukturen sowie von einer visionsgetriebenen und innovationsfördernden Unternehmenskultur. Dadurch können diese nicht nur flexibler auf Trends reagieren als die klassischen Hersteller, sondern sind in der Lage, Innovationen frühzeitig zu realisieren und als ihre eigenen Standards zu etablieren. Dies erhöht auch die Anziehungskraft für die kreativsten Talente des Arbeitsmarktes und führt dazu, dass sich Innovationen schneller umsetzen lassen. Dies setzt die etablierten Hersteller weiter unter Druck.

Mehr Markenloyalität mit individueller „Customer Journey“. Zwar hat die voranschreitende digitale Transformation den Innovationsdruck für die klassischen Automobilhersteller verschärft. Jedoch bietet sie auch viele Chancen und Möglichkeiten. Insbesondere das Schaffen einer starken Markenloyalität, indem Geschäftsprozesse am Kunden und dem Angebot einer bestmöglichen, individuellen „Customer Journey“ ausgerichtet werden, wirkt der zunehmenden Wechselbereitschaft der Kunden entgegen und hat einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit.

Strategische Neuausrichtung mit Fokus Kundenerlebnis bereits gestartet. Dass die Hersteller dies bereits erkannt haben und mit Hochdruck daran arbeiten, mit Einsatz von innovativen Technologien das Kundenerlebnis über alle Kundenkontaktpunkte digital und dabei möglichst komfortabel zu gestalten, zeigen die jüngsten strategischen Neuausrichtungen der Branche. Bei allen Herstellern wurden mit dedizierten Innovations- und Digitalisierungsbereichen neue organisatorische Strukturen geschaffen, um die Aktivitäten im digitalen Business zu bündeln.

Mehr Kundenorientierung – bisher vor allem im Vertrieb. Erste Veränderungen im Angebot der Automobilhersteller hin zu kundenorientierten und digitalen Services sind bereits auf dem Markt, spielen sich allerdings noch vorwiegend im Vertrieb ab:

■ City Stores

Mit dem Aufbau der „Mercedes me City Stores“ hat die Daimler AG eine neue Generation des Autohandels geschaffen. In zentral gelegenen „Boutiquen“ oder sogenannten „Bistro-Bar-Lounge-Autohäusern“ schafft der Automobilhersteller in gemütlicher Café-Atmosphäre eine ganz neue „Customer Experience“ und bewegt sich so vom klassischen Autohaus weg. In erster Linie geht es dabei nicht um den Autoverkauf, sondern darum, dem Kunden die Marke näherzubringen und eventuelle Vorurteile gegenüber der Marke abzubauen. Auch Tesla verfolgt ein City-Store-Konzept und bietet somit potenziellen Kunden die Möglichkeit, eine Probefahrt zu unternehmen und sich über nachhaltige Mobilität zu informieren.

■ Mobilitätslösungen

Die Automobilhersteller haben die sich verändernden Mobilitätsbedürfnisse erkannt und wandeln sich vom reinen Produkthersteller hin zu vernetzten Mobilitätsdienstleistern, die die gesamte Wertschöpfungskette bis hin zu on-demand mobility abdecken. Wie wichtig und dringlich sie diese Entwicklung einschätzen, zeigt der Zusammenschluss der Mobilitätsdienste von BMW und Daimler unter dem Markendach NOW. Mit Investitionen von mehreren Milliarden bauen die beiden Premium-Automobilhersteller ein vollumfängliches Ökosystem rund um alle Aspekte der Mobilität auf und trotzen damit dem Konkurrenzdruck. Dabei beziehen sich die geschaffenen Mobilitätsdienstleistungen mit SHARE NOW, FREE NOW und REACH NOW nicht rein auf den Transport von A nach B, sondern mit CHARGE NOW und PARK NOW auch auf das Angebot zusätzlicher Services während der Transportzeit. Damit verbundene Services sind zum Beispiel Kartendienste, Park-Services, Lade-Dienste im Bereich Elektromobilität

oder optionale und zeitabhängige Zubuchungsmöglichkeiten von Performance-Paketen. Am Ende soll ein Global Player entstehen, der nachhaltige urbane Mobilität konsequent zum Nutzen der Kunden umsetzt.¹

Neue Kundenanforderungen verlangen Wandel im herkömmlichen Automotive Aftersales. Gleichermaßen betroffen von der digitalen Transformation ist auch der Aftersales. Die Digitalisierung bietet viele Chancen für die Automobilhersteller, neue Kunden zu gewinnen oder Kunden über den Service und die daraus entstehenden zahlreichen Kundenkontaktpunkte langfristig an sich zu binden. Gerade der Einfluss anderer Branchen, welche in der Automatisierung und Digitalisierung weiter fortgeschritten sind, bilden hier den Benchmark. Die so entstehenden neuen Kundenanforderungen führen zu tiefgreifende Auswirkungen für das Aftersales-Geschäft der Automobilhersteller.

¹ <https://www.daimler.com/konzern/mobilitaetsunternehmen.html>



■ 1.2 Fünf „Treiber“ für den Wandel im Aftersales

Zentrale Ergebnisse der Automotive-Aftersales-Studie von NTT DATA und AUTOHAUS. Im Rahmen der Automotive-Aftersales-Studie „Megatrend Digitalisierung im Automotive Aftersales“ (2017) befragte NTT DATA in Kooperation mit AUTOHAUS Händler, Branchenexperten und Kunden. Dabei wurden die folgenden fünf Punkte identifiziert, die den Wandel im Automotive Aftersales vorantreiben:

■ Vernetzung

Reparaturen finden verstärkt „Over-the-Air“ statt.

Die zunehmende Vernetzung der Fahrzeuge, also die Fähigkeit, über das Internet mit dem Fahrzeug zu kommunizieren und Daten vom Fahrzeug zu empfangen oder zu senden, wird den Service-Prozess nachhaltig beeinflussen. Schon heute werden – unbemerkt vom Kunden – im Rahmen der Service-Intervalle beim Werkstattbesuch regelmäßig Reparaturen zur Fehlerbeseitigung in einzelnen Steuergeräten oder Aktualisierungen der Fahrzeug-Software vorgenommen. Diese Updates werden bereits heute vermehrt über das Internet in das Fahrzeug übertragen, als sogenannte „Over-the-Air“-Updates. Bisher

kam der Kunde hierfür noch in die Werkstatt. Zukünftig werden diese „Over-the-Air“-Updates auch ortsunabhängig durchführbar sein. Neben Diagnosen können nicht nur Software-Aktualisierungen und Reparaturen durchgeführt werden, „Over-the-Air“ eröffnet darüber hinaus auch die Möglichkeit, den Zubehörverkauf zu forcieren. So ist es zum Beispiel möglich, das Navigationssystem zu aktualisieren und neue Leistungsmerkmale wie bestimmte Assistentenfunktionen oder eine Leistungssteigerung des Motors „Over-the-Air“ zu aktivieren.

■ Telematik

Mehr Transparenz durch Fahrzeugdaten – der Kunde wird selbst zum Experten.

Die Sensorik – ob standardmäßig in neueren Serienfahrzeugen oder über Nachrüstlösungen für ältere Fahrzeuge – sammelt viele Daten über den Fahrzeugzustand, verzeichnet Fehlercodes und liefert Daten zum Fahrverhalten des Kunden. Im Fahrzeug erzeugte Daten sind ein wertvoller Rohstoff für neue Geschäftsmodelle, die weit über den Fahrzeug-Service hinausgehen. Hohes Interesse an den Daten haben auch Fahrer oder Fahrzeugbesitzer. Ihnen können beispielsweise über Web- oder App-Lösungen Informationen zu Relevanz und Dringlichkeit von anstehen-



henden Reparaturen oder Services am Fahrzeug zur Verfügung gestellt werden. Diese Informationen sind zudem die Grundlage für den Vergleich von Leistungen und Preisen verschiedener Service-Anbieter. Werden diese Daten übermittelt und systematisch ausgewertet, können Automobilhersteller gezielt auf die Bedürfnisse ihrer Kunden eingehen. Des Weiteren lassen sich auf Basis der Analyse des Kundenverhaltens Prozesse optimieren, Kosten einsparen oder neue Angebote schaffen.

■ Omni-Cross-Channel und Partnerschaften

Full-Service-Agent übernimmt die Service-Abwicklung für den Kunden. Unternehmen sprechen ihre Kunden heute über viele verschiedene Kanäle an, welche zusammengefasst für den Kunden ein ganz neues Markenerlebnis erzeugen (Omni-Channel Marketing). Der Konsument kann sich somit über viele Kanäle Informationen zum Produkt verschaffen. Ebenso vielfältig sind die Möglichkeiten das Produkt tatsächlich zu erwerben. Die Angebote der Hersteller und Händler in puncto Service, Reparatur und Zubehör werden immer transparenter. Neue Player im Markt übernehmen als unabhängige Dienstleister für den Kunden die gesamte Abwicklung: Ermittlung des Service-Bedarfs, Wahl des Autohauses, Terminvereinbarung, Fahrzeugverbringung. Ähnlich agieren Versicherungen oder Leasinggesellschaften, die sich als Intermediäre zwischen Kunde und Automobilhandel schieben. In die Rolle des Intermediärs könnten sich im Service aber auch Vergleichsportale oder ganz neue Service-Unternehmen drängen, zum Beispiel das Start-up „Caroobi“, das sich selbst als „digitale Werkstatt“ bezeichnet.

■ Smart City

Das Autohaus kommt zum Kunden. Im Zuge der Entwicklung rund um die Smart Cities muss sich der Service noch stärker als bisher in den Alltag der Kunden integrieren. Konkret kann dies bedeuten, dass der Kunde sein Fahrzeug an beliebigen Plätzen seines Alltags abstellen kann, anstatt sein Fahrzeug mit viel Aufwand in ein Autohaus zu bringen. Zugespielt könnte das heißen: Nicht der Kunde kommt zum

Autohaus, sondern das Autohaus kommt zum Kunden. Denkbar ist in diesem Zusammenhang auch die Erbringung von Services – von der Diagnose bis hin zur eigentlichen Reparatur von Fahrzeugen – an bestimmten Orten außerhalb des Autohauses. Die vernetzte Lebenswelt in der Smart City erzeugt neue Kundenbedürfnisse und bietet damit dem marken gebundenen Handel neue Chancen. Diese müssen erkannt und in neue Service-Formate übersetzt werden.

■ Autonomes Fahren

Das Fahrzeug fährt selbstständig in die Werkstatt.

Die Digitalisierung betrifft auch die Fahrzeuge selbst. Sie werden zunehmend digital und vernetzen sich mit ihrer Umgebung. Assistenzsysteme machen die Autos schon heute immer sicherer und ermöglichen teilautonome Fahrten. Durch das hochautomatisierte und autonome Fahren ergeben sich neue Möglichkeiten für den Service. So wird es eines Tages möglich sein, Fahrzeuge ohne Fahrer, also ohne den Kunden, in die Werkstatt zum Service fahren zu lassen. Ein solches Szenario wird das heutige Bild des Aftersales grundlegend verändern. Aufgrund der strategischen Relevanz des Themas „autonomes Fahren“ etablieren sich auch vermehrt neue Anbieter auf dem Markt und verunsichern die gesamte Automobilindustrie. Somit lautet für die Automobilhersteller das Gebot der Stunde, bei der Entwicklung eines autonom fahrenden Fahrzeuges sowie der daraus folgenden Services im Aftersales eine Vorreiterrolle einzunehmen.

Die gemeinsame Untersuchung von NTT DATA und AUTOHAUS zeigt deutlich, dass sich für den Aftersales der Zukunft ganz neue Möglichkeiten für spannende Geschäftsmodelle ergeben. Es gilt jetzt, diese Chancen zu erkennen und die richtigen Maßnahmen zu ergreifen. Dazu muss es im Aftersales zu tiefgreifenden Veränderungen kommen, die es ermöglichen, nicht nur schneller und effektiver zu agieren, sondern auch den Kunden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen.

2. An welchen Stellschrauben noch gedreht werden muss – Nachholbedarf im Automotive Aftersales

Die fünf Thesen zur Zukunft des Aftersales werden das Automotive-Aftersales-Geschäft an vielen Stellen beeinflussen. Und obwohl die Digitalisierung bereits vereinzelt Einzug in den Automotive Aftersales gehalten hat, wird deutlich: Die bisher unternommenen Schritte werden nicht ausreichen, um der Entwicklung hin zum Automotive Aftersales der Zukunft gerecht zu werden. Die nachfolgenden Beispiele verdeutlichen an welchen Stellen noch Nachholbedarf besteht:

■ Neue Absatzstrukturen im B2B-Geschäft

Das Aftersales-Geschäft wird mehr denn je zum B2B-Geschäft. Die Absatzstruktur der Automobilhersteller hat sich in den letzten Jahren immer mehr zu Gunsten des Firmenkundengeschäftes verschoben. Dazu zählen nicht nur Carsharing-Anbieter, sondern auch zunehmend Leasinggesellschaften, die vor allem im Flottenbereich hohe Wachstumsraten verzeichnen. Fahrzeuge von Firmen- bzw. B2B-Kunden werden mit einer wesentlich höheren Kostensensibilität betrieben als Fahrzeuge von Privatkunden. Dies bedeutet, dass B2B-Kunden ihre Fahrzeuge aus Kostengründen zum Beispiel ganz gezielt in freie, unabhängige Werkstattketten geben oder sogar in ein eigenes Reparaturnetzwerk. Dieser gängigen Praxis gilt es, mit neuen Geschäftsmodellen im Aftersales entgegenzuwirken.

■ Innovationskraft und Zusammenarbeitsmodelle

Aufgrund der vielfach historisch gewachsenen IT-Strukturen der Automobilhersteller, altbewährter Prozesse oder stark verwurzelter Rollenkonzepte kommen neue Trends im Handel nur bedingt oder stark verzögert an. Der Handel reagiert daher oft mit eigenen, aus der Not heraus geborenen Lösungen, um das bestehende Geschäft zu sichern. Dies führt dazu, dass Hersteller sich immer weiter von standardisierten Prozessen und einer einheitlichen Corporate Identity entfernen. Auch hat der Handel

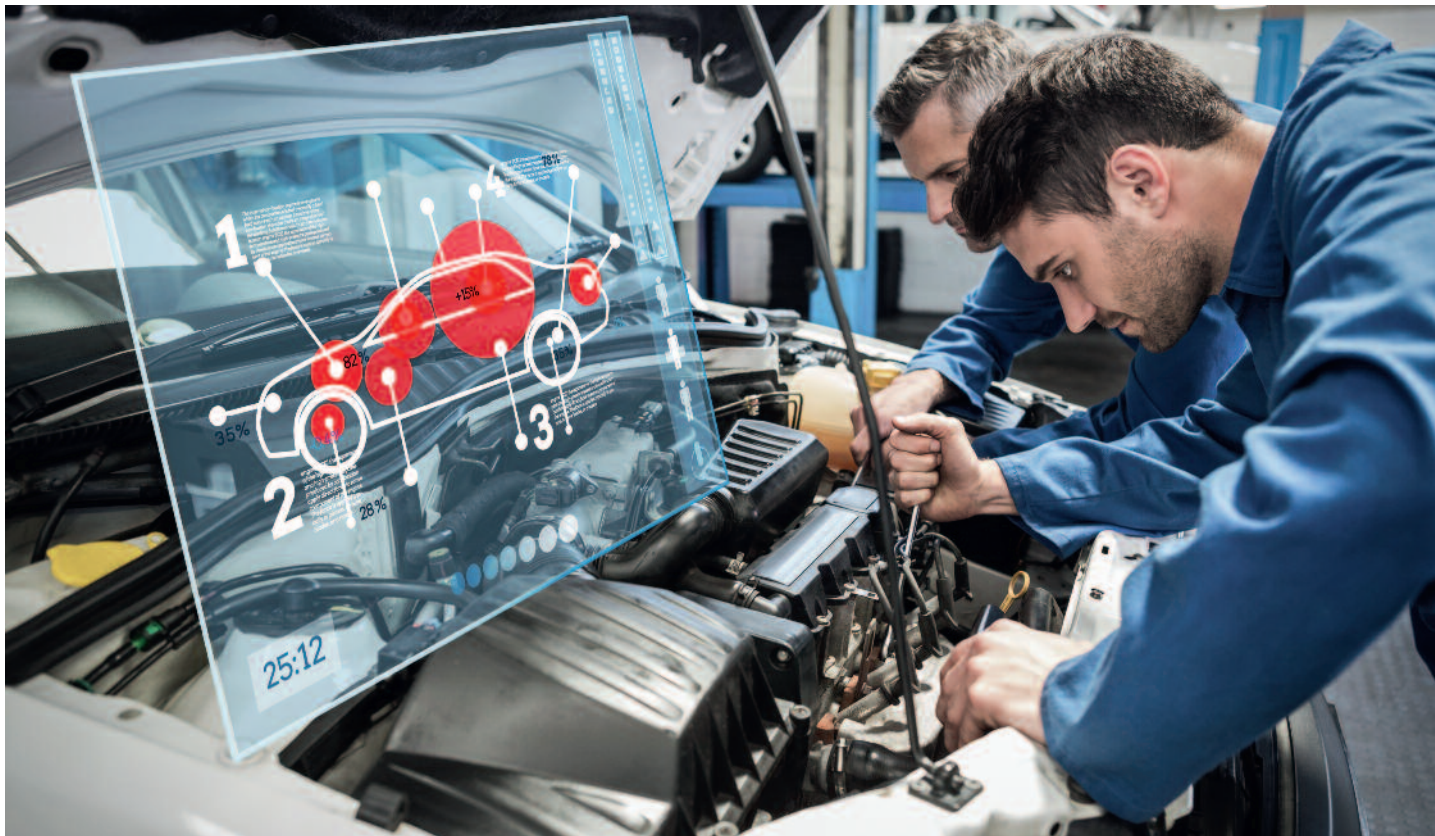
nicht die Zeit, um Geschäftsmodelle zu entwickeln und umzusetzen. Deshalb müssten hier die Hersteller mit Innovationen und neuen Zusammenarbeitsmodellen vorangehen, um den Handel zu unterstützen und die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

■ Der richtige Umgang mit der Digitalisierung

Die Digitalisierung bringt viele Unternehmen an ihre Grenzen. Damit in Verbindung stehende Aktivitäten werden oft als „Muss“ verstanden, um den technologischen Fortschritt der Brancheneinsteiger aufzuholen. Doch Digitalisierung ist nicht die bloße Automatisierung existierender Prozesse, sondern vielmehr die Grundlage und der „Enabler“ einer neuen Prozesswelt, die Chancen für neue Geschäftsmodelle eröffnet. Disruptoren wie Google, Apple, Amazon, Tesla oder BYD haben dies verstanden. Die klassischen Automobilhersteller investieren jedoch oft nur in notwendige Anpassungen oder Weiterentwicklungen. Dabei müssten gerade die Hersteller die neu entstandenen Chancen ergreifen und daraus neue Geschäftsmodelle entwickeln.

■ Angebote für einen durchgängigen Online-Handel

Der Großteil der Kunden erwartet heute die Online-Abwicklung von Geschäftsvorgängen. Es gilt somit für die Automobilhersteller, die für den Kunden erlebbaren Service-Prozesse wie Informationsbeschaffung, Beratung, Auftragsklärung, Beauftragung oder den Bezahlprozess digital abzubilden. Sogenannte „Insellösungen“ wie der Neuwagen- oder Gebrauchtwagen-Online-Handel existieren bereits, können sich aber noch nicht vollständig auf dem Markt behaupten. Andere Intermediäre wie Amazon oder Preisvergleichsbörsen, die sich in anderen Branchen bereits voll integriert und etabliert haben, bieten hingegen bereits vollumfängliche Service-Angebote auf Online-Basis an.



■ Schulungs- und Infrastrukturbedarf

Das Verständnis dafür, dass sich der Aftersales weg von der Fahrzeugzentrierung hin zur Kundenorientierung bewegen muss, ist bereits flächendeckend vorhanden. Nun mangelt es an Maßnahmen, um diesen Wandel erfolgreich und nachhaltig einzuleiten. Oft fehlt noch die notwendige (Werkstatt-)Infrastruktur für beispielsweise Hol- und Bring-Service, Ersatzmobilität oder andere Angebote, die sich in den Alltag der Fahrer nahtlos integrieren lassen und damit über die klassischen, stationären Service-Leistungen wie Wartung oder Ersatz- und Zubehörteile-Verkauf hinausgehen. Zudem verfügen viele Service-Betriebe nicht über (genügend) gut ausgebildete Mitarbeiter für neue Technologien wie Elektromobilität oder Connectivity. Hier gilt es, das neue

Rollenverständnis der Mitarbeiter im Autohaus durch gezielte Schulungen aufzubauen – weg vom reinen Service-Berater hin zum Kundenmanager. Der Kunde möchte bei der Inanspruchnahme der Mobilität begleitet und unterstützt werden. Nicht das Fahrzeug steht im Mittelpunkt, sondern der Kunde und seine Mobilität.



3. Nicht warten, sondern starten: Sieben Stoßrichtungen des künftigen Automotive Aftersales

Der in der Automobilbranche und vor allem im Aftersales notwendige Wandel wird mehrheitlich von den Automobilherstellern verstanden. Die Umsetzung ist jedoch nicht einfach. Denn eine Innovation zu forcieren, bedeutet, alte Geschäftsmodelle aufzubrechen oder gar aufzugeben. Dennoch bleibt den Automobilherstellern keine andere Wahl, wenn sie sich auch künftig im Wettbewerb behaupten wollen: Sie müssen den Aftersales neu erfinden.

NTT DATA postuliert sieben Stoßrichtungen für den Aftersales der Zukunft:

■ 3.1 Für Kunden erlebbarer Aftersales

Kundenkontaktpunkte schaffen und gestalten.

Kundenbetreuung heißt künftig nicht nur die Gestaltung eines Besuches im Autohaus. Aufgabe der Hersteller muss es vielmehr sein, Kundenkontaktpunkte bei der Inanspruchnahme von Mobilitätslösungen zu identifizieren und gegebenenfalls neue zu schaffen. Wie der Kunde von morgen mit der Marke in Interaktion tritt, hat strategische Relevanz. Daher kommt es entscheidend auf die Auswahl und Ausgestaltung von Kundenkontaktpunkten an:

■ **Grenzen zwischen Sales und Aftersales auflösen.**

Neue Kundenkontaktpunkte dürfen nicht auf die Schritte des heutigen Serviceprozesses beschränkt bleiben. Das heißt: Die Grenzen zwischen den heute noch strikt getrennten Prozessen von Sales und Aftersales müssen aufgelöst werden.

■ **Nicht nur das Fahrerlebnis zählt.** Die neuen Kundenkontaktpunkte sollten dem Kunden ein Marken-erlebnis vermitteln – über das Fahrerlebnis hinaus. Denn durch elektrifizierte und autonome Fahrzeuge wird eine Differenzierung vom Wettbewerb künftig immer schwieriger. Somit sind es genau diese Interaktionen über Services, Apps, Portale oder klassische Kommunikationsschnittstellen, die dem Endkunden die Werte der Marke positiv vermitteln.

Dazu müssen die Kunden an allen Berührungspunkten in Micro-Journeys nach ihren individuellen Bedürfnissen bedient werden. Für eine schnelle Reaktion auf Trends und Entwicklungen muss es die dahinterliegende Infrastruktur außerdem erlauben, kurzfristig neue Micro-Journeys zu etablieren oder bestehende zu entfernen und dennoch eine durchgängige Gesamtleistung gegenüber dem Kunden zu bieten.

Durchgängige digitale Angebote etablieren.

Hierin liegt die größte Herausforderung für die Automobilindustrie: Die heute bereits vorhandenen digitalen Angebote sind eher punktuell, weisen keine Durchgängigkeit auf und sind nicht nachhaltig implementiert. Vielmehr sind sie auf bestehenden Prozessen oder IT-Infrastrukturen aufgesetzt worden. Andere Branchen sind hier bereits mehrere Schritte voraus und haben mit ihren State-of-the-Art-Lösungen, die auf komplett neuen Prozessen und neuen IT-Infrastrukturen basieren, längst neue Kundenerwartungen geschaffen. Differenzierung wird erst wieder erreicht, wenn die Automobilindustrie auf diesem Feld ihrerseits neue Standards setzen kann und ihren Kunden Mehrwerte bietet, die über das Maß seiner ständig wachsenden Grunderwartungen hinausgehen. Dies setzt voraus, dass Bestehendes hinterfragt wird und Innovationen geschaffen werden.

■ 3.2 Aftersales über alle Kanäle

Aftersales ist nicht mehr allein Händlersache.

Lange Zeit trat der Kunde mit der Marke ausschließlich über den Händler seines Vertrauens in Kontakt. Bewusst überließen die Hersteller dieses Geschäftsfeld ihren Service-Partnern. Leistungen des neuen Aftersales werden jedoch künftig über ein „Aftersales-Netzwerk“ aus Automobilherstellern, Händlern und Dritten erbracht werden. Mit dem Angebot von mobilen Online-Diensten oder Telematik-Funktionen sowie Web- oder App-basierten Konfigurationsmöglichkeiten engagieren sich die Automobilhersteller erstmals als Akteure im Aftersales. Ihre Angebote sind jedoch oft in den kundenorientierten Prozess eingebunden und bleiben deshalb meist isolierte Gimmicks ohne signifikanten Mehrwert für den Kunden.

Aftersales-Prozess-Netzwerke für individuelle Kundenbetreuung über alle Kanäle.

Um dem Kunden einen signifikanten Mehrwert zu bieten und um die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber neuen Akteuren sicherzustellen, ist es zwingend notwendig, die Anzahl der Kundenkanäle noch weiter zu erhöhen. Denn dem Kunden von morgen ist es gleichgültig, mit welchem Repräsentanten der Marke er für einen fälligen Service in Kontakt tritt. Er erwartet, dass unterschiedliche Ansprechpartner einer Marke zu einem Anliegen denselben Sachstand kennen, unabhängig davon, ob die Kontaktperson/-stelle organisatorisch dem Hersteller, dem Service-Partner oder einem dritten Geschäftspartner zugeordnet ist. Dabei geht es weniger darum, den detaillierten Ablauf des Service-Prozesses beim Service-Partner zu bestimmen. Vielmehr sollen Aftersales-Prozess-Netzwerke geschaffen werden, die dem Endkunden einen individuellen Weg für die Bearbeitung seines Anliegens über die neu definierten kundenerlebbareren Berührungspunkte und verschiedensten Kanäle ermöglichen. Die Kanäle sind geschäftseinheitsübergreifend, flexibel, kundenerlebbar und veränderbar über den Automobil-

hersteller, Händler oder Dritte wie Leasinggesellschaften, Versicherungen und Call Center in das Prozess-Netzwerk integriert. Informationen in der Cloud sorgen für Transparenz, und eine neue Generation von Service-Systemen stellt die notwendige IT-Unterstützung bei den Beteiligten bereit.

Wanted: Neue Plattformen und IT-Architekturen.

Während heute schwerpunktmäßig an der Vernetzung zwischen Automobilhersteller und Handel gearbeitet wird, werden in Zukunft neue Plattformen und IT-Architekturen benötigt, welche die Vernetzung auf weitere Service-Partner ausdehnen. Über zentrale Daten-Pools und modular gestaltete Systeme ist es möglich, die Anbindung an verschiedene Schnittstellen zu optimieren und dadurch flexibel auf Trends zu reagieren. Ziel soll es sein, dass Automobilhersteller, Handel und relevante Dritte ein für den Kunden homogenes Markenerlebnis schaffen können.

■ 3.3 Aftersales- und Service-Informationen vernetzen, erstellen, verwalten und bereitstellen

Informationssilos abschaffen.

Bislang erhielt der Service-Partner technische Informationen vom Automobilhersteller. Aufgrund der starken Fahrzeugzentrierung des Service-Geschäfts war dieses Vorgehen naheliegend, zumal neben den technischen Fahrzeuginformationen nur wenige weitere Informationen erforderlich waren. Mit Zunahme der Fahrzeugkomplexität entwickelten sich die jeweiligen Prozesse weiter, wurden komplexer, neue kamen hinzu, sodass die Informationen heute über viele siloartig getrennte Redaktions- und Autorenprozesse erstellt, übersetzt und publiziert werden. Schnittstellen zwischen den Silos existieren nur wenige, Informationen werden meist über informelle Wege beschafft und Feedback-Kanäle vom Service-Partner zum Hersteller sind nur sehr schwach ausgeprägt. Für den Aftersales der Zukunft reicht das nicht aus:

- **Informationen kundengerecht aufbereiten.** Mit zunehmender Kundenorientierung müssen auch die für den Service bestimmten Informationen bedarfs- bzw. kundengerecht aufbereitet werden. Denn die Informationen sind nicht mehr nur für den Service-Partner bestimmt, sondern auch für die Kunden selbst und mit Einwilligung dieser auch für Geschäftspartner oder unabhängige Dritte.
- **Einsatz (halb-)automatischer Informationsverfahren.** Neben der klassischen Content-Erstellung durch Autoren gilt es, (halb-)automatische Verfahren wie Big Data/Analytics (zum Beispiel zur Ermittlung der Ursachen von Fehlerbildern), Social Media Screening oder Crowd Sourcing zu etablieren. Nur so lässt sich der wachsende Informationsbedarf in einer komplexer gewordenen Welt gezielt erfüllen.
- **Klare Empfehlungen statt Hintergrundinformationen.** Gab es in der Vergangenheit eher Hintergrundinformationen für den Nutzer, auf deren Basis er eine Entscheidung treffen konnte, müssen Informationen künftig so aufbereitet sein, dass sie eine klare Orientierung geben – sei es in Form von Empfehlungen (Next Best Action/Next Best Offer) für einen Service-Mitarbeiter oder gar durch Steuerung eines Kunden hin zu einer (Kauf-)Entscheidung. Der Einsatz von Artificial Intelligence bietet hierfür neue Möglichkeiten.

Übergreifend sind Rahmenbedingungen wie Datenvolumen, Arbeitsaufwände und Nutzerinteressen zu berücksichtigen. Nur so lassen sich Autorenprozesse automatisieren und Informationsmengen optimieren. Für die Autoren bedeutet dies weniger Arbeitslast und gleichzeitig mehr Flexibilität.



■ 3.4. Werkstatt neu denken und Service revolutionieren

Ein großes Innovationspotenzial bietet auch der klassische Werkstattbereich. Hier gilt es, nicht nur die eigene Wettbewerbsfähigkeit gegenüber unabhängigen Werkstätten oder neuen Playern sicherzustellen, sondern dies auch für den Kunden wahrnehmbar zu vermitteln.

Mit neuen Remote-Strategien weniger Aufwand für den Kunden.

Im Sinne der Kundenorientierung und -zufriedenheit muss über Strategien nachgedacht werden, wie sich notwendige Eingriffe am Fahrzeug möglichst nahtlos und idealerweise ohne Komfortverlust in den Tagesablauf des Kunden integrieren lassen. Vorbilder sind hier die Software- oder die Telekommunikationsbranche. Sie bieten schon heute Remote-Strategien an – mit generellen Software-Updates oder auch im Einzelfall mit individuellen Fehleranalyseverfahren. Ähnliche Verfahren gilt es, auch in die Kern-Wertschöpfungsprozesse der Automobilhersteller aufzunehmen. Daneben müssen Customer-Site-Services massiv ausgedehnt werden, damit Service-Maßnahmen auch während Stillstandszeiten des Fahrzeugs im Alltag unmittelbar am Wunschort des Kunden möglich sind.

Neue Services für neue Mobilitätsangebote.

Darüber hinaus sind noch weitere Service-Innovationen zwingend erforderlich, um die unterschiedlichen Kundengruppen und die neuen Mobilitätsangebote – auf Basis von Elektromobilität, autonomem Fahren und der zunehmenden Vernetzung der Fahrzeuge – zielgerichtet zu bedienen:

■ **Neue Werkstatt-Typen.** Neben den bereits heute etablierten Spezialwerkstätten, zum Beispiel für Karosserie und Lack, müssen sich auch im Rahmen von weiteren Konsolidierungs- und Spezialisierungsprozessen neue Werkstatttypen herausbilden. So ist es einerseits Aufgabe der Hersteller, die Gestaltung dieser Formate voranzutreiben – beispielsweise Betriebe mit Leistungsschwerpunkten für Elektroantrieb oder Carbon-Arbeiten. Andererseits müssen sich die Hersteller im Sinne einer Service-Factory auf die fabrikmäßig hochautomatisierte Erbringung von Service-Umfängen fokussieren. Um diese Formate gezielt in den unternehmerischen Abläufen zu unterstützen gilt es, auch die eigenen Prozesse und Informationsflüsse neu auszurichten.

■ **Ersetzen statt reparieren?** Auch wenn die zunehmende Komplexität bei Instandsetzungsarbeiten dazu führt, dass Werkstattabläufe mit neuen Technologien wie Virtual oder Augmented Reality konzipiert werden müssen, so ist zu hinterfragen, in welcher Tiefe künftig noch Reparaturen in der Werkstatt durchgeführt werden. Wie bei der Smartphone-Reparatur werden in naher Zukunft nur noch Komponenten getauscht, welche anschließend an zentraler Stelle aufbereitet und als preisgünstigeres Ersatzteil wieder auf den Markt gebracht werden. Carsharing- oder Leasingfahrzeuge eignen sich besonders gut für einen kostengünstigen Ersatzteihandel.

■ **Mehr Effizienz mit „predictive Services“.** Auf Basis von „predictive Services“ wird und muss der Werkstattbetrieb effizienter gestaltet werden. Mit vorausagbaren Wartungs- und Reparaturbedarfen eines dem Werkstattbetrieb zugeordneten Car Parks lässt sich nicht nur die Werkstattauslastung steuern, sondern auch der Werkstattprozess. Mit einer aktiven Teile-Logistik auf Basis des vorhersagbaren Fahrzeugzustands sowie empirischer Erfahrungswerte wie Wetter, Verkehrsaufkommen und Fahrprofil kann die Werkstatt auf ein zukünftig eintreten des Service-Ereignis vorbereitet sein. Und das bereits bevor der Kunde dies wahrnimmt.



■ 3.5. Flüssige Kommunikation zwischen Fahrzeug, Kunde und Marke

Der Kunde ist zunehmend daran gewöhnt, seine Welt mit dem Smartphone zu steuern. Diese Entwicklung macht auch vor dem Fahrzeug nicht halt. Das heißt: Über kurz oder lang ist das Fahrzeug nur ein Gerät (von vielen) in der kundeneigenen Home-Zone. Dies wiederum führt dazu, dass Mobilität und damit Markenwerte nicht nur im Fahrzeug erlebt werden, sondern überall dort, wo Mobilität mit dem Smartphone gesteuert werden kann, also auch auf dem heimischen Sofa, im Café oder in der freien Natur. Wird Aftersales wirklich als Betreuung des Kunden während der Inanspruchnahme von Mobilität begriffen, muss der Aftersales von morgen die folgenden Punkte berücksichtigen:

- **Interaktion mit dem Fahrzeug.** Bestimmte Einstellungen wie Radio-Presets, Eingabe des Navigationsziels, Kopplung von Devices etc. sollten nicht mehr nur im Fahrzeug, sondern via Smartphone möglich sein.

■ Kommunikation in der Mobilitäts Umgebung.

Events und Aktivitäten rund um das Fahren müssen durch Vernetzung von Fahrzeug und Mobile Device reibungslos initiiert werden können – zum Beispiel für Call-Center-Kontakte wie Fragen, Pannennrufe, Service-Termine, etc. oder für Concierge-Dienstleistungen wie Restaurantvorschläge und Hotelbuchungen.

- **Unterstützung in der Mobilitätsnutzung.** Informationen, die während der Fahrt generiert werden, müssen im Nachgang für den Kunden zugänglich gemacht und unter Umständen aufbereitet werden. Damit lassen sich Ideen für Cross-Selling generieren – beispielsweise Fahrprofile oder Fahrverhaltensoptimierung.

- **Integration in den Alltag.** Kunden- und Umgebungsinformationen (Stichwort „Smart City“) gilt es, während der Fahrt auszuwerten und zukünftige Fahrten mit individuellen, standortbasierten Angeboten anzureichern, zum Beispiel Angebote oder Gutscheine von Geschäften und Restaurants in der Nähe, Hinweise zur Routenoptimierung oder Parkmöglichkeiten.

Flexible Backend-Systeme für neue Angebote.

Das Angebot von Tele-Services oder mobilen Online-Diensten ist dabei ein Schritt in die richtige Richtung. Doch setzen bereits neue Player mit neuen Technologien und Herangehensweisen Maßstäbe für das nächste Service-Level. Eine Entwicklung im Alleingang wird den Herstellern aufgrund komplexer Technologien kaum gelingen. Deshalb sind Kooperationen das Gebot der Stunde – um gemeinsam neue Ideen und innovative Konzepte zu entwickeln. Ein Hersteller benötigt dazu neue Backend-Systeme, über die er sich weiter öffnen kann, um zum einen kurzfristig Daten bereitzustellen und zum anderen Daten entgegennehmen zu können. Denn mit Blick auf Elektromobilität oder autonomes Fahren rücken die differenzierenden Merkmale aus dem Fahren selbst in den Hintergrund.



■ 3.6 Digitaler Wandel von innen heraus

Umdenken von allen erforderlich.

Die Veränderungen im Automotive Aftersales, insbesondere im Zuge der Digitalisierung, sind fundamental. Dies erzeugt Widerstände in den Unternehmen, die es abzubauen gilt. Es muss ein Bewusstsein für die Veränderung geschaffen werden, um den Wandel von innen heraus einzuleiten. Schließlich betreffen Veränderungen zum großen Teil die Menschen und ihre entsprechenden Rollen – zum Beispiel Service-Assistenz, Service-Berater oder Werkstatt-Mechatroniker auf Seiten des Handels. Ein Neu- oder Umdenken ist aber nicht nur bei den betroffenen Menschen erforderlich, sondern muss auch bei den Verantwortlichen auf Herstellerseite Einzug halten.

- **Change-Management-Konzepte.** Um alle Betroffenen erfolgreich durch den Wandel zu führen, werden für die einzelnen Veränderungen Change-Management-Konzepte mit intensiver Betreuung notwendig sein.
- **Trainings in Technik und Verhalten.** Technische Trainings erleichtern den Einstieg in neue Software-Lösungen oder Technologien. Verhaltenstrainings helfen, neue Rollen besser auszuführen, Kommunikation benutzerfreundlicher zu gestalten oder den Charakter einer Mobilitätsdienstleistung authentisch zu vermitteln.
- **Neue flexible IT-Infrastruktur.** Die dem neuen Umfeld zugrundeliegende IT-Infrastruktur muss flexibel sein. Gefordert ist eine effektivere und effizientere Zusammenarbeit von Entwicklung, Support und Qualitätssicherung, welche schnell Software in hoher Qualität bereitstellt.

Vier Eckpunkte der Veränderung.

Erfolgskritischer ist jedoch, eine neue Veränderungskultur zu schaffen und nachhaltig im Unternehmen zu verankern, damit auch in Stress- oder unternehmenskritischen Situationen ein Zurückfallen in alte Muster verhindert wird. Dazu sollten mindestens die vier folgenden Eckpunkte Bestandteil der Veränderungskultur sein:

- **Trial und Error.** Ausprobieren von Ideen, Scheitern von Initiativen, Korrigieren oder Revidieren von Entscheidungen – all das muss ausdrücklich erwünscht sein. Die Scheu vor mutigen Entscheidungen muss aktiv abgebaut werden.
- **Grüne Wiese.** Innovation muss auf der grünen Wiese stattfinden, um die kreative Entfaltung voranzutreiben. Erst danach sollten Überlegungen folgen, wie sich die Innovation in die bestehenden Strukturen integrieren lässt.
- **Loslassen.** In einer Zeit, in der Wandel die Konstante ist, muss der Schritt gewagt werden, von veralteten Prozessen Abschied zu nehmen. Nur so kann man offen gegenüber Neuerungen sein, mit denen man sich von „Game Changern“ absetzen kann.
- **Mut zur Lücke.** Das Gesamtkonstrukt muss passen – und dies möglichst schnell und geradlinig. Letzte Details sind agil anzupassen. Mit der Möglichkeit, Ver- und Nachbesserungen agil vorzunehmen, wird der komplette Entwicklungsprozess deutlich schneller und damit die Time-to-Market.



120101110101010010010101010100101
1101010111001010111101010020011011
1111101101101011101101011010101101
1111110001010111110110101010101111
101011101011010110101100111110101
11111010101011010101011010101111111

1010110110101010110



12010111010101001
0010101010100101
110101011100101011
110100020011011
11111011010101110110
101101010101101
111111000101011111011010
10110101111
101011101011010110101
01100111110101
1111110101010110101
011010101111111

12010111
00101010
11010101
11010100
111110110
10110101
11111100
10110101
10101110
01100111
11111010
01101010

SCANNING

■ 3.7 Neue Geschäftsmodelle entwerfen

Neue Chancen durch neue Geschäftsmodelle.

Aftersales galt über Jahre als Cash-Cow und war von deutlich höheren Margen geprägt als der Neuwagen- oder Gebrauchtwagenverkauf. Diese Marge gerät zunehmend in Gefahr. Denn es wird nicht nur ein genereller Rückgang an Wartungsumfängen, sondern auch an Unfallinstandsetzungen als Folge des autonomen Fahrens erwartet. Zudem verlieren die Service-Partner an Bedeutung. Grund dafür ist: Das Zubehörgeschäft verlagert sich mehr und mehr auf digitale Services wie „Over-the-Air“-Updates oder Reparaturen, die durch den Hersteller direkt angeboten werden können. Dennoch bietet gerade diese Entwicklung durch neue Geschäftsmodelle viele Chancen, entgangenes Geschäft zu ersetzen oder sogar auszuweiten.

- **3D-Druck als Individualisierung im Teile- und Zubehörgeschäft.** Neue Technologien wie der 3D-Druck werden das Teile- und Zubehörgeschäft im Aftersales revolutionieren. Mit der Möglichkeit, individualisierte Komponenten gestalten und ausdrucken zu lassen, eröffnen sich neue Chancen im Zubehörmarkt und befähigen Service-Partner, verlorengegangenes Terrain bei Service und Wartung wieder zurückzuerobern.

- **Smart City Services.** Die Smart City mit ihren intelligenten Informationen bietet enorm viele Services, welche die Mobilität für den Kunden bequemer gestalten. Dienste wie intelligentes Sharing von Stellplätzen, die zu bestimmten Zeiten nicht vom Besitzer genutzt werden, können neue Services rund um die smarte Infrastruktur der Städte schaffen.

- **Augmented Reality.** Mit Augmented Reality können virtuelle Inhalte in die reale Welt projiziert und diese dadurch erweitert werden. Das bietet viele Möglichkeiten – auch für eine effizientere Arbeitsweise für Service-Berater in der Werkstatt. Mit der Projektion virtueller Inhalte können die Service-Mitarbeiter freihändig die Technologie nutzen und damit zum Beispiel Reparaturen schneller erledigen, was die Kundenwartezeit reduziert.

4. Den Aftersales neu denken

Komplett neues Produkt- und Service-Portfolio erforderlich. Der Aftersales von morgen betreut den Kunden bei der Nutzung innovativer Mobilitätslösungen – egal ob als Produkt oder als Dienstleistung. Dabei nur Innovationen in die bestehenden Strukturen zu integrieren, wäre zu kurz gedacht. Um die sich neu bietenden Potenziale zu nutzen, muss der Automotive Aftersales über die Grenzen der bekannten Geschäftsmodelle hinausdenken und neue Geschäftsmöglichkeiten in dem heutigen, sich bereits verändernden Umfeld realisieren. Dazu muss die grundlegende Basis überdacht und das Produkt- und Service-Portfolio neuartig gestaltet werden.

Fünf Eckpunkte von NTT DATA für den Aftersales von morgen. Die Betreuung des Kunden während der Nutzung innovativer Mobilitätslösungen muss sich nicht nur nach der Convenience für den Kunden richten oder nur einen deutlichen Mehrwert zu bestehenden Angeboten bringen, sondern auch eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb schaffen – und zwar gegenüber dem heutigen und dem zukünftigen Wettbewerb. In diesem Sinne hat NTT DATA folgende fünf Eckpunkte erarbeitet, die den künftigen Aftersales definieren:

- **Partizipation.** Jeder Kunde besitzt die Möglichkeit, seinem Bedürfnis entsprechend mit dem Aftersales zu interagieren. Dabei kommt der Aftersales zum Kunden und integriert sich nahtlos in seinen Tagesablauf.
- **Kundenorientierung.** Der ehemals fahrzeugzentrierte Service ist zu einer auf die Individualität des Kunden abgestimmten Dienstleistung rund um seine Mobilität geworden.
- **Fahrzeugorientierung.** Das Fahrzeug nimmt eine wesentlich aktivere Rolle im Aftersales ein. Es ist Akteur, Kanal, Device sowie Datenquelle.
- **Kundenerlebnis.** In jedem Interaktionspunkt durchläuft der Kunde eine Aftersales Micro-Journey, in der die für ihn bestmögliche Entscheidung getroffen werden kann.
- **Leistungsnetzwerk.** Der Automotive Aftersales ist ein Multi-Player-Konstrukt: Hersteller, Handel und weitere Service-Provider interagieren in einem Leistungsnetzwerk und werden vom Kunden als homogene Einheit wahrgenommen.

Zusammen mit den sieben Stoßrichtungen spannt sich hier ein »Spielfeld« für Veränderung auf – die Basis für eine hersteller- und markenindividuelle Ausgestaltung des neuen Aftersales.



NTT DATA – Ihr Partner für den Aftersales der Zukunft

Sie wollen Ihren Aftersales erfolgreich für die Zukunft aufstellen? NTT DATA ist dafür Ihr zuverlässiger Partner: Von der Konzeption über die Umsetzung bis hin zum weltweiten Rollout sowie der Nachbetreuung von Support-Services decken wir die gesamte Bandbreite ab, um digitale Veränderungen und neue Geschäftspotenziale unserer Geschäftspartner zu realisieren. Dabei setzen wir auf unsere Kernkompetenzen:

- Definition und Analyse von Trends,
- Optimierung von bestehenden Prozessen,
- Revolution von Systemwelten und
- Realisierung von Geschäftspotenzialen.

Als Beratungs- und Umsetzungspartner der Automobil- und Fertigungsindustrie unterstützen wir Sie bei der Transformation Ihres Aftersales-Geschäfts. Dank einer breit gefächerten Organisationsstruktur zeichnen wir uns durch branchenübergreifendes und transferierbares Wissen mit passenden Lösungsmodellen aus. Besonders unsere langjährige Expertise im Aftersales macht uns zu einem kompetenten Partner mit End-to-End-Lösungen – von der Idee über die Konzeption bis hin zur nachhaltigen Einführung in Ihrer Organisation.

5. Autoren



markus.klamet@nttdata.com



Markus Klamet

berät seit mehr als 15 Jahren die großen deutschen Automobilhersteller in den Bereichen Aftersales und Service. Dabei unterstützt er insbesondere bei frühen fachstrategischen Fragen, damit seine Kunden den prozessualen, technologischen und kulturellen Wandel durch die Digitalisierung erfolgreich gestalten können. Zudem verantwortet er das NTT DATA Beratungsportfolio für den Automotive Aftersales, welches innovative Lösungen für ein Umfeld bietet, das sich gerade mit der gesamten Branche in einem bislang nie dagewesenen Veränderungsprozess befindet.



christina.nadler@nttdata.com



Christina Nadler

besitzt mehrjährige Erfahrung im Bereich Aftersales der großen deutschen Automobilhersteller, insbesondere im Aftersales Marketing Management und Business Development. Neben der Gestaltung von intelligenten Lösungen für den Aftersales von morgen liegt ihr Fokus auf der Identifizierung neuer Zukunftstrends im Aftersales. Damit verbunden sind die Ausgestaltung neuer Geschäftsmodelle sowie die Integration von Innovationen oder neuer Technologien.

6. Anhang

Impressum

NTT DATA Deutschland GmbH
Hans-Döllgast-Straße 26
80807 München
Deutschland
Telefon +49 89 9936 -0
de.nttdata.com

Bilder

Seite 1: Sflor Cracho/Shutterstock
Seite 2/3: Zapp2Photo/Shutterstock
Seite 5: Syda Productions/Shutterstock
Seite 6: metamorworks/Shutterstock
Seite 9: wavebreakmedia/Shutterstock
Seite 10: Rawpixel.com/Shutterstock
Seite 13: Rawpixel.com/Shutterstock
Seite 15: nd3000/Shutterstock
Seite 16: ESB Professional/Shutterstock
Seite 18: ESB Professional/Shutterstock

Danksagung

- Trang Dao Thu, Aftersales Consultant
- Violetta Görlich, Aftersales Marketing
- Valeria Leising, Digital Enterprise

Über NTT DATA

NTT DATA ist ein führender Anbieter von Business- und IT-Lösungen und globaler Innovationspartner seiner Kunden. Der japanische Konzern mit Hauptsitz in Tokio ist in über 50 Ländern weltweit vertreten.

Der Schwerpunkt liegt auf langfristigen Kundenbeziehungen: Dazu kombiniert NTT DATA globale Präsenz mit lokaler Marktkennntnis und bietet erstklassige, professionelle Dienstleistungen von der Beratung und Systementwicklung bis hin zum Outsourcing.

Weitere Informationen finden Sie auf de.nttdata.com

NTT DATA Deutschland GmbH
Hans-Döllgast-Straße 26
80807 München
Deutschland
Telefon +49 89 9936 -0
de.nttdata.com