



CAMBRIDGE
Judge Business School



SHORT BIO: DR MATTHIAS HOLWEG

Matthias Holweg is a Reader in Operations Management and the Director of the Centre for Competitiveness and Innovation at the Judge Business School, University of Cambridge.

He is a principal investigator on several research projects, including at MIT's International Motor Vehicle Program (IMVP), where his research focuses on the dynamics of competition and patterns of evolution of the global automotive industry. He has spoken and published widely on managing supply chains in global manufacturing industries, with a particular focus on the viability and implementation of customer-responsive strategies. His work has been cited in *The Economist*, the *Financial Times* and the *Wall Street Journal*, and recent research papers have appeared in journals such as the *Journal of Operations Management* and the *MIT Sloan Management Review*. His recent book "The Second Century: Reconnecting Customer and Value Chain through Build-to-Order" (MIT Press 2014, with Frits K. Pil) received the Best Industry Studies Book Award in 2007. Prior to joining the faculty at Cambridge, Matthias held positions at MIT's Center for Technology, Policy and Industrial Development, and at the Lean Enterprise Research Centre at Cardiff Business School. Originally trained as an industrial engineer in Germany, he holds a Master's degree in Operations Management from the University of Buckingham, and a Ph.D. in Logistics and Operations Management from Cardiff University.

He can be contacted at m.holweg@jbs.cam.ac.uk.

HARRI112 Interview: Dr. M. Holweg über Chancen und Risiken am deutschen Automobilmarkt

Interviewer C. Burgert, Vertriebsleiter beim Dienstleister für Autohäuser HARRI112

HARRI112: Herr Dr. Holweg, wie beurteilen Sie die Entwicklung im deutschen Markt?

Dr. Holweg: Die gute Nachricht ist, dass der deutsche Markt wie auch die meisten westeuropäischen Märkte, stabil sind. Die dramatischen Einbrüche im US-Markt haben wir bislang nicht gesehen und werden diese auch vermutlich in Zeiten einer Rezession nicht so erleben. Die schlechte Nachricht ist, dass der deutsche Markt unterhalb der Inflationsgröße wächst und somit das reale Wachstum bei gleichem Umsatz negativ ist. Für Händler und Vertriebsorganisationen ist es somit unumgänglich, neue Geschäftsfelder zu entwickeln.

HARRI112: An was für Geschäftsfelder denken Sie?

Dr. Holweg: Da Neu- und Gebrauchtwagenmarkt stark an die wirtschaftliche Entwicklung gekoppelt sind, bleiben im Wesentlichen nur die Dienstleistungen. Finanzdienstleistungen und Leasing haben sehr etablierte Strukturen und bieten daher wenig Potential. Andererseits sehen wir einen deutlichen Trend in der Lebensdauer eines Fahrzeuges.

Das Service- und Reparaturgeschäft wird somit an relativer Bedeutung in Vertrieb und Handel gewinnen.

HARRI112: Existieren zukunftsweisende Erfolgsstrategien für den deutschen Autohandel, wenn ja, wie sieht eine solche aus?

Dr. Holweg: In der Managementforschung wird oft nach der goldenen Regel oder Methode gesucht, aber leider haben wir diese noch nicht, sondern landen zu meist wieder bei den Grundregeln im Business: Der Kunde ist König, denn er kann seinen Umsatz frei einsetzen. Zweitens, der Prozess muss aus Sicht des Kunden wertschöpfend sein und drittens, ich muss besser sein als die Konkurrenz. Und „besser“ setzt sich nicht nur aus Preis, sondern auch aus Qualität und Zeit zusammen. Die letzten beiden Aspekte werden oft vergessen. Ryan-Air macht Lufthansa Konkurrenz, aber wir werden nie alle Ryan-Air fliegen. Ryan-Air ist günstig, aber unflexibel und zeitaufwendig, da man von entlegenen Flughäfen fliegt. So wurde ein neues Marktsegment erschlossen, allerdings ist der Anteil der Businessflieger nach wie vor gering.

HARRI112: Was sind die Chancen, was sind die Risiken für den Autohändler?

Dr. Holweg: Ein Risiko liegt sicher darin, sich neuen Konzepten und Trends zu verschließen. Die Autoindustrie ist zwar ausgereift, allerdings ist der Wettbewerb sehr dynamisch. Somit ist es gefährlich, sich ausschließlich auf bestehende Geschäftsfelder und Ansätze zu stützen. Wir werden auch in langer Zukunft noch Autohändler haben – auch Internetanbieter brauchen einen physischen point of sale oder transaction. Wie dieser Händler aussieht, ist allerdings noch nicht definiert. Chance und Risiko sind immer zwei Seiten der gleichen Münze.

HARRI112: Der Gesamtmarkt in Deutschland ist rückläufig, wie Sie wissen. Was kann der Händler denn tun, um in diesem Klima zu bestehen?

Dr. Holweg: Wie in jedem rückläufigen Markt entsteht zunächst ein Kostendruck auf alle Bewerber. Mittelfristig werden so die größeren Betriebe im Vorteil sein, da sie zum einen zwischen den Geschäftssparten einen Ausgleich suchen können. Somit wird die Konsolidierung sicher noch weiter fortschreiten. Langfristig hingegen ist Größe kein Garant für den Erfolg. Ich denke, nur wer den Kunden an erste Stelle stellt, seine Prozesse nach Wertvorstellung des Kunden verschlankt, und sich somit ständig anpasst, wird auch langfristig Erfolg haben. Die Gedanken der Lean Production oder zu Deutsch der schlanken Produktion, können ebenso im Handel angewandt werden. Das Potential hier ist genauso groß, wie es in der Herstellung war, bevor wir von Toyota gelernt haben, wie es anders geht. Für Kunden geht es um Preis und Qualität, aber auch „convenience“, d.h. wie angenehm und einfach ein Serviceprozess ist.

HARRI112: Dr. Holweg, ich danke Ihnen für dieses Gespräch