



HPP | Vom Automobilhersteller zum Mobilitätsanbieter (BDU-Thinktank)

Welche neuen strategischen Chancen gibt es für die deutsche Autoindustrie?

Die deutsche Autoindustrie befindet sich im größten Umbau ihrer Geschichte. Neben konjunkturellen Faktoren muss sie die „Mobilitätswende“ strategisch umsetzen, ohne dabei ihre Ertragskraft zu gefährden. In zahlreichen Feldversuchen werden derzeit neue Mobilitätskonzepte entwickelt und ausgebaut, wobei der Digitalisierungsaspekt („Plattform- Economy“) eine zentrale Rolle spielt. Für die Autohersteller gilt es, diese neuen strategischen Möglichkeiten mit ihren angestammten Kernkompetenzen in einer schlüssigen Gesamtstrategie zu verbinden. In Zusammenarbeit mit dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) und zwei weiterer Unternehmensberatungen hat sich HPP im Rahmen eines Thinktanks die Entwicklung vom Automobilhersteller zum multimodalen Mobilitätsanbieter angeschaut.

Handlungsbedarf

Im Automobilumfeld manifestieren sich seit einigen Jahren grundlegend neue Trends – die Energiewende als Reaktion auf den Klimawandel, verändertes Verbraucherverhalten weg vom eigenen Pkw, eine weltweit überlastete Verkehrsinfrastruktur, demographische Verschiebungen sowie Innovationen durch Internet und Digitalisierung. Was bedeutet das für die Automobilhersteller? Zunächst: es gibt keine einfachen, offensichtlichen Antworten. Handlungsbedarf, aber ebenso die Variablen und Unsicherheiten, sind groß.

E-Scooter: Trendwende oder Freizeit-Spaß?

Im Sommer 2019 waren E-Scooter erstmalig in

deutschen und europäischen Großstädten omnipräsent. Skeptiker sahen nur einen weiteren Hype, Enthusiasten waren von der Mobilitätswende für die letzte Meile überzeugt. Für die Autohersteller stellte sich die Frage nach der strategischen Bedeutung dieses Phänomens für die eigene Mobilitätsstrategie. Die Thinktank-Umfrage mit 250 Teilnehmern zeigte hohes Interesse bei jüngeren urbanen Nutzergruppen, das sich jedoch eher auf Spaß- und Freizeitaktivität bezog; immerhin 40% konnten sich E-Scooter auch als Transportmedium für Wege zur Arbeit vorstellen. Auch als komplementäre Ergänzung zum Stammprodukt Auto eignen sich Scooter bestens, VW verfolgt diesen Ansatz bereits.

HPP | Vom Automobilhersteller zum Mobilitätsanbieter (BDU-Thinktank)

Strategische Bedeutung

Für die Autohersteller entstand ein Experimentierfeld, um verschiedene strategische Ansätze auszuprobieren – Kauf vs. Sharing, digitale Buchungs- und Steuerungssysteme, Partnerschaften mit Betreibern, neue Fahrzeug- Konzepte, Buchungssysteme, Beobachtung des Nutzerverhaltens usw.

Wöchentlich entstehen neue Mobilitätsplattformen, Pilotprojekte, Konsortien und Initiativen, die mit z.T. ganz unterschiedlichen Ansätzen neue digitale Mobilitätskonzepte entwickeln, ausprobieren und umsetzen. Die Mehrzahl geht auf öffentliche Verkehrsträger – Stadtwerke, Betreiber öffentlicher Busse, Bahnen und Transportangebote – zurück, die meist auch die Projektgesamtführung beanspruchen, gleichzeitig aber auf privatwirtschaftliche Partner für Fahrzeuge, Infrastruktur und Digitalplattform angewiesen sind.

Das physische Transportmittel – Auto, E- Scooter, Bahn, Fahrrad etc. – tritt dabei in den Hintergrund, primär geht es um konzeptionelle, strategische und operative Fragen sowie geeignete Kooperationsformen und -partner.

Strategischer Lösungsraum

Die deutschen Automobilhersteller bringen derzeit viele neue Mobilitätsangebote in Form von Services oder Fahrzeugen auf den Markt. Diese Projekte und Innovationen brauchen ein strategisches Gesamtkonzept aus dem klar hervorgeht, wer oder was das Unternehmen sein will, welche Produkte, Services und Wertschöpfung es bereitstellen will und mit welchen Ansätzen dies geschehen soll. Die Strategie muss darstellen, wie und womit ein Autohersteller seine Marktstellung, Ertragskraft und Kundenakzeptanz in der neuen Mobilitätswelt entwickeln und ausbauen will, ohne wesentliche Einbußen bei der Ertragskraft zu riskieren.

Ein Lösungsansatz kann die Entwicklung zum digitalen Mobilitätsdienstleister sein. Der strategische Lösungsraum umfasst die folgenden Dimensionen bzw. Fragestellungen, die für eine klare Strategie beantwortet sein sollten:

Hardware-Angebot

- 1 Welche Verkehrsträger sollen mittelfristig hergestellt bzw. in das Mobilitätsangebot aufgenommen werden? E-Scooter, Zweiräder, Busse, Bahnen, neue Verkehrsträger wie z.B. Flugtaxis?

Geschäfts- und Betreibermodelle

- 2 Für Autohersteller reichten bislang Verkauf und Leasing. Ein Mobilitätsdienstleister muss über neue internetbasierte Geschäftsformen wie Sharing, Hailing, Shuttle Services entscheiden. Eigener Auftritt, Franchising oder lokale Partner? Welche Kombinationen sind sinnvoll – z.B. Leihwagen plus E-Scooter?

Gestaltung der Digitalplattform

- 3 Wie sollen Nutzerschnittstelle und Plattform-Integration, also die Zusammenführung aller digitalen Teilleistungen zu einer Mobilitätsplattform (Portal) gestaltet sein? Unter welcher/-n Marke(n) firmiert das Angebot? Plattform oder Einzelanwendung? Welche Partner kommen in Frage? Wer spielt welche Rolle?

HPP | Vom Automobilhersteller zum Mobilitätsanbieter (BDU-Thinktank)

Räumliche Reichweite

4

Mobilitätsanbieter müssen über die räumliche Reichweite des Angebots entscheiden. Auf welche Strukturen passt das Angebot am besten? Welche Mobilitätsaufgaben löst es? Soll das Mobilitätsprodukt weltweit implementierbar oder auf lokale Gegebenheiten ausgerichtet sein?

Wertschöpfung

5

Wie können Autohersteller die Wertschöpfung rund um Mobilitätsprodukte erweitern? Können sie ihre Werkstatt-Infrastruktur einbringen, z.B. zum Laden von E-Fahrzeugen? Wie lassen sich After-Sales-Services und Logistikinfrastruktur nutzen? Welche erweiterten Kunden-Services sind sinnvoll?

Make or Buy

6

Welche Kernkompetenzen erfordert die gewählte Strategie? Was wird selbst erstellt, was fremdbezogen? Wie muss die Zuliefererkette strukturiert sein? Mit welchen Partnern soll kooperiert werden und zu welchen Bedingungen?

Neue Mobilitätsplattformen und -projekte sind auf dem Vormarsch

Mobilitätsplattformen entstehen derzeit auf der ganzen Welt, Pilotprojekte etwa in Wien, Oslo, Helsinki oder Göteborg zeigen gute Nutzerakzeptanz, höhere ÖPNV-Nutzung und Rückgang der privaten Pkw-Nutzung. Basis ist ein Masterplan mit verkehrspolitischen Zielen, Rahmenbedingungen und Wettbewerbsregeln der Verkehrsbehörde für ein Stadt- oder Ballungsgebiet. Eine solche Plattform bietet im besten Fall Services unter Nutzung aller Verkehrsmittel. Auch das Auto kann in digitale Verkehrssysteme eingebunden werden. Eine Fahrt beispielsweise zum P+R-Parkplatz wird attraktiver mit Apps für Parkplatzauskunft, Reservierung und Abrechnung, bei Weiterreise mit dem Bus in Fahrplanauskunft und Ticketing, für E-Bike Nutzer Hinweis auf verfügbare Ladestationen usw.

Autohersteller verfügen über ein hervorragend

ausgebautes Service- und Werkstattnetz, das z.B. als Reparatur-, Service-, Lade- und Relaisstation dienen kann, und sie sind kompetent im Management komplexer Zuliefererketten. Neben der Technologiekompetenz sind alle mit „Connectivity“ bestens vertraut, also der Fahrzeug-einbindung in digitale Infrastruktur. Damit sind sie attraktiver Partner für Mobilitätsprojekte der öffentlichen Hand.

Wegen der Komplexität und der erforderlichen Umsetzungsgeschwindigkeit empfehlen wir Feldversuche mit erreichbaren Zielen, überschaubaren Risiken und in kleinen schnellen Projektschritten. Für die Herausforderungen gibt es keine Patentrezepte, unabhängig von der Rolle eines Automobilherstellers im neuen Mobilitätsmarkt. Nicht jeder Automobilhersteller wird globaler Mobilitätsanbieter werden können und wollen, eine Neukonzeption der strategischen Grundausrichtung ist in jedem Fall geboten.



Weitere Informationen

Ausführlichere Informationen finden Sie [hier](#) im BDU-Thinktank.

KONTAKT

HPP Strategie- und Marketingberatung GmbH
Goldsteinstraße 114
D – 60528 Frankfurt

Telefon: +49 (0) 69/6688- 501
E-Mail: hpp@hpp-consulting.de

HPP | Strategie- und Marketingberatung

AUTOREN

Dr. Thorsten Liebehenschel
Walter Baudisch

Februar 2020