

Innovationen dringend gesucht

Es klingt nach einer Utopie, aber an ihrer Realität wird zielstrebig gearbeitet. In Helsinki soll bis 2025 ein solch komfortables Netz aus diversen Transportoptionen entstehen, dass jeglicher privater Autobesitz in der Stadt überflüssig geworden ist. Über eine Smartphone-basierte Mobilitätsplattform sollen Busse, Taxis, Trams, Ride-Sharing-Angebote, City-Bikes und Car-Sharing-Fahrzeuge als einheitliches Serviceangebot mit integrierter Buchung und Abrechnung abrufbar sein.

Von derlei Mut zu radikaler Innovation sind deutsche Städte und Kommunen doch noch ein großes Stück entfernt. Entwicklungen wie die in Helsinki zeigen, dass auch in Deutschland dringend Zielbilder entwickelt werden sollten, um auch hierzulande die digitale Transformation im Personenverkehr konsequent anzugehen.

Was lässt sich von den Finnen lernen? Zum Einen existiert eine stringente politische Vision zum Aufbau eines umfassenden integrierten Mobilitätserviceangebot für den Bürger ("Mobility as a Service"). So hat das Finnische Ministerium für Transport und Kommunikation eigens ein Traffic Lab ins Leben gerufen, wo unter anderem lokale Behörden und Unternehmen gemeinsam ein Informationssystem für Echtzeit-Verkehrsdaten entwickeln. Zum Anderen besteht bereits generell eine hohe Innovationskraft im Öffentlichen Verkehr, was sich u.a. in der frühzeitigen Einführung einer Mobilitätskarte (HSL Travel Card) zeigt, die sich für bestimmte Zonen als Monats- und Jahreskarte freischalten lässt und erhebliche Rabatte für Car- und Bike-Sharing-Angebote gewährt. Ein weiteres Erfolgsprojekt ist der Kutsuplus: Dieser smarte Bus erlaubt Fahrgästen die On-Demand-Buchung von Fahrten, deren gewählte Route anstatt vorgegebener Fahrpläne von den Zielen der Mitfahrenden abhängt. Ebenfalls vom staatlichen ÖPNV-Betreiber HSL initiiert, reservieren Nutzer hier eine Fahrt über das Smartphone, worauf der Bus sie vom vereinbarten Haltepunkt abholt, eine möglichst optimale Route berechnet und – falls die direkte Fahrt zum Wunschziel nicht möglich ist, per App genaue Wegbeschreibungen liefert.

Schließlich existiert auch ein geeignetes Ökosystem für Innovationen und Start-Up's. In Finnland ist der private Sektor wesentlich investitionswilliger und risikofreudiger als in anderen Mitgliedstaaten der EU. Und auch der finnische Staat investiert, so fördert die Technologieagentur Tekes Gründer pro Jahr etwa mit einer halben Milliarde Euro.

Der deutsche ÖPNV operiert zugegebenermaßen unter anderen Rahmenbedingungen. Dennoch ist es zwingend erforderlich, dass sich alle zentralen Akteure mit wichtigen, grundlegenden Fragen zur Digitalisierung von Mobilitätsleistungen auseinandersetzen:

Welche Kundengruppen kann ich durch vernetzte und integrierte Verkehrsangebote gewinnen?

Der ÖPNV verfügt über eine große Kundenbasis und hätte damit prinzipiell sehr viele mögliche Ansätze für Innovationen. Und Kunden, die Smartphones, Apps und Gadgets gewöhnt sind, erwarten auch neue Ideen. Marktanalysen sollten daher noch stärker für individuelle Kundentypgruppen mit unterschiedlichen Wertvorstellungen die Nutzerpotenziale ermitteln und daraufhin Mobilitätsangebote gezielt zuschneiden. Und so etwa Studenten, die sich bald ein eigenes Auto leisten können, doch noch länger für den ÖPNV zu begeistern. Schließlich sind etwa über Abo-Tickets viele Kunden bekannt und individuell ansprechbar.

Welche Rolle spielt das Smartphone als Mobilitätsberater und Zugangsmittel für Verkehrsdienstleistungen heute und in Zukunft?

Das Smartphone ist eine wesentliche Interaktionsfläche des ÖPNV mit seinen Kunden. Damit flexible Nutzungsoptionen wie Beratung, Buchung, Billing und auch Feedback in übergreifenden Tarifmodellen zusammengeführt werden können, sind Standards, Schnittstellen und Integrationsfähigkeit konsequent anzugehen. Schon bald werden zudem weitere Endgeräte wie Tablets, Wearables und Uhren eine wichtige Rolle spielen, so dass sich große ÖPNV-Anbieter auch mit den Herstellern solcher Technologien beschäftigen sollten.

Wie sieht die zukünftige Rollenverteilung aus? Welche neuen Rollen kommen hinzu? Welche Änderungen sind notwendig?

Der Mobilitätsmarkt wird zunehmend attraktiv für Telekommunikations- und Internet-Unternehmen, Finanzdienstleistern und Technologiekonzernen. Typische Rollen könnten entweder die des „Ökosystemführers“ also die des Anbieters der multimodalen Mobilitätsprogramme, die des „Beförderers“ also des Betreibers von Bussen, Bahnen und Autofloten oder die des „Erbringers unterstützender Funktionen“, also etwa des mPayment-Anbieters, Datenintegrators, Entwicklers oder Energiezulieferers zu sein. Die ÖPNV sollten versuchen, die höherwertige Rolle als „Ökosystemführer“ zu erreichen und hier bspw. als starker „Manager der Kundenschnittstelle“ agieren. Ansonsten besteht auch die Gefahr, dass analog zur Mobilfunkbranche nur noch die Rolle der „Dumb Pipe“, also des reinen Leitungsanbieters mit zweitrangigen Erlösen übrig bleibt.

Welche Fähigkeiten sind erforderlich, um ein umfassender Mobilitätsdienstleister zu werden? Wie lässt sich der Veränderungsbedarf identifizieren?

Bevor neue Geschäftschancen etwa durch übergreifende Pay-per-Use-Abrechnungsmodelle oder Mobility Flatrates zur Nutzung von Bahn, Car Sharing und Taxi realisiert sind, sind erforderliche Änderungen genau zu eruieren. Auch der Aufbau von Plattformen für Kollaboration und Interaktion mit Partnern ist kein einfaches Projekt. Wie ist zu evaluieren, ob sich Cloud-gestützte Services lohnen? Sind sogar logistische Dienste für einen ÖPNV denkbar? Wann sind GPS-Sensoren für Real-Time-Kommunikation im Sinne pünktlicher Ankünfte sinnvoll?

Für all diese möglichen Handlungsfelder ist eine Methodik zur systematischen Bewertung von digitalen Szenarien und Handlungsfeldern erforderlich. So sollten Methoden zum Einsatz kommen, die den Veränderungsbedarf in dreierlei Hinsicht untersuchen: Nämlich in Bezug auf die konkreten Fähigkeiten der Mitarbeiter, der erforderlichen IT-Systeme und Applikationen und Systeme als hinsichtlich der Prozesse und Informationsflüsse.

Ideal ist der Aufbau einer Capability Map, also einer Landkarte für Fähigkeiten, die Transparenz über die operativen Auswirkungen von Investitionsentscheidungen bietet. So fällt gerade bei einem ÖPNV, der verstärkt externe Partner einbinden will, meist Bedarf für eine zentrale Domäne an, die die Kundeninteraktionen verwaltet und Customer Lifecycle Management, Contract Management und das Kampagnenmanagement abwickeln soll. Dazu sind üblicherweise auch Ticket-Management- und Sales Planning-Systeme neu aufzusetzen.

Autoren:

Roland Keil, Managing Partner, Detecon Consulting,

http://www.detecon.com/de/Expertise/Branchen/Travel_Transport_Logistics

Jörg Sarnes, Geschäftsführer, mobilité Unternehmensberatung,

www.mobilite.de

www.blog.mobilite.de

Die Autoren haben gemeinsam mit den Beratungen Arthur D. Little und Dr. Fried & Partner kürzlich im Rahmen eines Thinktanks des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) die Agenda „Mobilität der Zukunft gestalten“ erarbeitet. In den BDU-Thinktanks werden wirtschaftliche Entwicklungen vorgedacht und Handlungsempfehlungen für Entscheider vorgeschlagen.