

Mobilität der Zukunft gestalten

2014

Ausgabe 01

Neu gemischte Karten im Mobilitätsmarkt: ÖPNV-Anbieter geraten unter Druck

■ Verkehrsstaus, Wartezeiten, fehlende Transparenz über das Angebot von Verkehrsdienstleistungen, aber auch mangelhafte Verbindungen und fehlende Angebote – diese Schwachstellen haben bereits heute die Toleranzschwelle überschritten. Unser Management der Mobilität wird sich grundsätzlich verändern müssen, um den Bedürfnissen von Bürgern und Unternehmen gerecht werden zu können. Dabei haben technische Innovationen, allen voran das mobile Internet und die Verbreitung von Smartphones, die traditionelle Praxis, Mobilitätsangebote zu nutzen, schon jetzt verändert: War man früher auf klassische Verkehrsmittel, den ÖPNV, das eigene Fahrrad oder den eigenen Pkw angewiesen, so gibt es in den meisten Großstädten mittlerweile Alternativen in Form von Sharing-Modellen (Carsharing, Bikesharing, Mitfahrbörsen) oder auch Kombinationen dieser Möglichkeiten.

Die Schlüssel zum Erfolg sind einfacher Zugang zu den Systemen und flexible Nutzungsmöglichkeit. Der gesellschaftliche Wertewandel („nutzen statt besitzen“) unterstützt zudem die Nachfrage nach diesen neuen Mobilitätsangeboten. In dieser Situation des Wandels entstehen täglich Innovationen wie beispielsweise das „autonome“ (fahrerlose) Fahren, die es weiter zu entwickeln und zu fördern gilt. Dies umso mehr, als bereits heute gut die Hälfte der Weltbevölkerung in Städten lebt. Bis zum Jahr 2050 wird sich dieser Anteil auf zwei Drittel erhöhen.

Der Mobilitätsmarkt wird weiter rasant wachsen und insbesondere multimodale Mobilitätsdienstleistungen werden weiter an Bedeutung zunehmen. In diesem Bereich ist für Deutschland mit einem zusätzlichen, mehrere Milliarden Euro umfassenden Marktvolumen zu rechnen. Geht man von heutigen Zahlen aus, betragen alleine die privaten Konsumausgaben für den motorisierten Individualverkehr (Quelle: Destatis 2013) 159 Mrd. Euro. Eine perspektivische Verlagerung von 5 Prozent des Budgets für das eigene Auto hin zu alternativen Angeboten würde ein Marktvolumen für multimodale Mobilitätsdienstleistungen (inkl. ÖPNV) von etwa 8 Mrd. Euro pro Jahr bedeuten.

Was bedeuten diese Trends für die geschäftliche Ausrichtung von Unternehmen, die Mobilitätsprodukte und -dienstleistungen anbieten? Vor welchen technischen, organisatorischen und wirtschaftlichen Herausforderungen stehen wir? Wer profitiert von diesem Wandel im Mobilitätsmarkt? Wer sind die relevanten Zielgruppen und wie groß sind die Potenziale? Was zeichnet tragfähige Geschäftsmodelle aus? Ist ein erfolgreiches Nebeneinander der verschiedenen Mobilitätsangebote Erfolg versprechend? In welchem Maß sind Integration, Vernetzung, Standardisierung und ggf. Regulierung erforderlich? Wer organisiert und koordiniert das Ganze oder nimmt die Rolle des Systemintegrators wahr? Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang die öffentliche Hand? Diese und weitere Fragen stehen auf der Agenda und müssen unternehmensspezifisch beantwortet werden.



In den BDU-Thinktanks arbeiten Unternehmensberatungen themen- und projektbezogen zusammen. Im Mittelpunkt stehen aktuelle oder künftige Herausforderungen für Unternehmen und Organisationen am Wirtschaftsstandort Deutschland. Ziel ist es, Wirkungszusammenhänge und Lösungsansätze vorzudenken. Die Ergebnisse sollen Diskussionen anregen und zielgerichtete Aktivitäten anstoßen. Alle Thinktank-Experten verfügen über ein hohes Spezialwissen im untersuchten Themenfeld.

Bei Rückfragen zu den BDU-Thinktanks wenden Sie sich bitte an Klaus Reiners, BDU-Presse-sprecher, T +49 (0)228 91 61-20, rei@bdu.de.

Unter Mitarbeit von

Arthur D Little

Consulting
DETECON
Deutsche Telekom Group

Dr. Fried & Partner
Unternehmensberater
für Marketing + Management

mobilité
Unternehmensberatung

BDU-Thinktank entwirft Mobilitätsagenda

Im Rahmen des BDU-Thinktanks (siehe Kasten auf Seite 1) haben sich im Verkehrsmarkt etablierte Beratungsgesellschaften zusammengeschlossen, um gemeinsam Wege aufzuzeigen, Unternehmen und den Öffentlichen Sektor in diesen Mobilitätsfragen zu beraten. Hierzu haben sie eine Mobilitätsagenda mit acht Punkten erarbeitet, die den erfolgskritischen Handlungsbedarf umreißen.

1 Zielgruppen und Marktsegmente der Mobilitätsnutzer neu definieren:

Die klassischen Segmentierungen nach Alter und Geschlecht, Privat- oder Geschäftskunden greifen zu kurz. Das optimale Mobilitätsangebot muss deutlich individueller zugeschnitten sein: Neben Kriterien wie Komfort, Reiseanlass, Preisbereitschaft sowie Zeitpunkten, Orten und Jahreszeiten sind auch immer mehr emotionale und soziostrukturelle Faktoren zu berücksichtigen. Neue Marktanalysen müssen daher für individuelle Kundentypgruppen mit unterschiedlichen Wertvorstellungen die Nutzerpotenziale ermitteln und die Mobilitätsangebote noch stärker kundenorientiert gestalten.

2 Einfachen und flexiblen Kundenzugang einrichten:

Mobil buchbar, über alle Partner hinweg einheitlich und intuitiv nutzbar – so sollten Kunden ihre Verkehrsmittel künftig auswählen und abrechnen können. Damit flexible Angebote und vielfältige Nutzungsoptionen in abgestimmten, übergreifenden Tarifmodellen zusammengeführt werden können, sind die damit entstehenden Anforderungen hinsichtlich Standards, Schnittstellen und Integrationsfähigkeit konsequent anzugehen.

3 Neue Geschäftsmodelle entwickeln:

Der Wettbewerb im Mobilitätsmarkt wird sich in der Zukunft verschärfen. Um in dieser hohen Wettbewerbsintensität bestehen zu können, müssen die Anbieter fortlaufend innovieren. Dabei geht es nicht nur um Produktinnovation. Heute sind es gerade die Geschäftsmodelle, die über den Markterfolg entscheiden: Die Marktteilnehmer müssen sich als integrierte Mobilitätsanbieter positionieren. Dazu gibt es drei Möglichkeiten:

- Integration von eigenen Mobilitätsangeboten. Beispiel: Ein renommiertes ÖPNV- oder Bahn-Unternehmen, das gleichzeitig auf Fernbus-, Car- und Bikesharing-Märkten aktiv ist, integriert diese Services, um seinen Kunden ein nahtloses multimodales Reiseerlebnis anbieten zu können.
- Aggregation von Mobilitätsdiensten Dritter. Beispiel: Ein Betreiber einer Mobilitätsplattform aggregiert Angebote von (nahezu) sämtlichen Marktspielern. Kunden einer solchen Plattform sind immer in der Lage, innerhalb von wenigen Sekunden über ihre Smartphones eine maßgeschneiderte multimodale Reise zu konfigurieren, zu kaufen und zu bezahlen.
- Kombination der ersten beiden Optionen: Beispiel: Ein Automobilproduzent integriert seine eigenen Autovermietungs- und Carsharing-Dienstleistungen, Taxi- und Parking-Apps sowie aggregiert Dienste von Dritten (z. B. ÖPNV) und wird somit zu einem One-Stop-Shop für Mobilität.

Die Entwicklung und Tests von Business Cases für Geschäftsmodelle integrierter Mobilität ist sehr anspruchsvoll und auch risikoreich.

4 Klarheit über Nachfrage- und Erlöspotenziale schaffen:

Entscheidend ist, dass die mit Mobilität beschäftigten Marktakteure über umfassendes Wissen verfügen, um einen tragfähigen Business Case für die Ausgestaltung erfolgreicher Mobilitätsangebote erstellen zu können. Von der Kenntnis der Preisbereitschaften für Mobilitätsleistungen und Services bis hin zur Klarheit über (zusätzliche) Zahlungsbereitschaften: Das Mehr an Flexibilität und Komfort durch intelligente Mobilität muss wirtschaftlich sinnvoll darstellbar sein und vom Markt angenommen werden. Um Fehlinvestitionen bzw. Kostenexplosionen zu vermeiden, sind Mobilitätsangebote auf Grundlage marktfähiger Geschäftsmodelle und realistischer Business Cases zu entwickeln. So sind beispielsweise Mehrwerte geschlossener Mobilitätsketten oder innovative Mobilitätsleistungen mit entsprechendem Sachverstand zu evaluieren und zu kommunizieren. Ansätze wie Netz- / Verkehrsmengenplanung (z. B. Networks) unterstützen den Fachmann im Rahmen der Evaluation.

5 Intelligente Finanzierungsmöglichkeiten entwickeln:

Zwischen Infrastrukturbetreibern und Serviceanbietern ist frühestmöglich ein Konsens über das richtige Vorgehen und die angestrebte Umsetzung von integrierten Mobilitätsprojekten zu finden. Mobilitätskonzepte benötigen in der Regel eine Vorlaufzeit von mehreren Jahren, bis die identifizierten Erlöspotenziale ausgeschöpft werden. Erfolgsvoraussetzung für neue Mobilitätsdienstleistungen ist zudem eine kritische Masse an Nutzern. Damit das Zusammenspiel der neuen Mobilitätsangebote seine Wirkung entfalten kann, ist eine übergeordnete Finanzierung im Sinne einer Anreizfinanzierung, ggfs. auch unter dem Gesichtspunkt der Daseinsvorsorge, erforderlich.

6 Neues Rollenverständnis der Marktteilnehmer schärfen und etablieren:

Der Mobilitätsmarkt wird zunehmend attraktiv für Spieler aus anderen Industrien. Seit Jahren verzeichnen wir das wachsende Engagement von Telekommunikations- und Internet-Unternehmen, Finanzdienstleistern und Technologiekonzernen. Alle Marktteilnehmer ringen um die Top Positionen in einer oder mehrerer der drei Gruppen:

- „Ökosystem-Führer“: z. B. Anbieter von multimodalen Mobilitätsassistenten, -plattformen, -karten, Loyalitätsprogrammen, usw.
- „Beförderer“ oder „Commodities“: z. B. Betreiber von Bussen, Bahnen, Autoflotten, usw.
- „Erbringer von unterstützenden Funktionen“: z. B. Konnektivitäts- und mPayment-Anbieter, Entwickler von integrierten Mobilitätsplattformen und Datenintegratoren, Ladesäulen- und Energiezulieferer, usw.

Jedes im Mobilitätsmarkt tätige Unternehmen sollte bereits heute die Frage beantworten, welche Rolle es im Mobilitätsökosystem der Zukunft wahrnehmen möchte und seine Strategie entsprechend ausrichten.

7 Komplexität der Mobilität in „Smart Business Networks“ organisieren:

Immer mehr innovative Anbieter, die wachsende Vielfalt der Verkehrsmittel und die starke Vernetzung der Mobilitätskonzepte untereinander steigern das Maß an Komplexität im Ökosystem Mobilität erheblich. Die traditionelle, starre Wertschöpfungskette wird aufgebrochen, Partnerschaften sind uner-

Autoren dieser Ausgabe:

Ralf Baron, Arthur D. Little GmbH,
www.adlittle.com, baron.ralf@adlittle.com,
T +49 (0)69 450098-141

Dr. Roland Keil, Detecon International GmbH
www.detecon.com, Roland.Keil@detecon.com,
T +49 (0)221 91611579

Dr. Markus Heller, Dr. Fried & Partner
www.fried-partner.de, heller@fried-partner.de,
T +49 (0)89 29072810

Jörg Sarnes, mobilité Unternehmensberatung GmbH
www.mobilite.de, joerg.sarnes@mobilite.de,
T +49 (0)221 921827-11

lässlich. Gefordert sind „Smart Business Networks“, also strategische Allianzen von Konzernen und Verkehrsbetrieben, Mittelständlern und Startups, die flexibel kooperieren und ihre Prozesse agil aufeinander abstimmen. So kommen Unternehmen unterschiedlicher Branchen in Smart Business Networks zusammen, um gemeinsam Aufträge zu generieren und abzuwickeln.

8 Standards und Schnittstellen flexibel und offen gestalten:

Wollen Mobilitätsanbieter in „Smart Business Networks“ flexibel und in Echtzeit kooperieren, müssen organisatorische wie technologische Schnittstellen und Standards geschaffen werden. Ziel ist es, große Datenmengen auf der Kunden-, Service- und Infrastrukturebene zu generieren, zu verarbeiten und diese sicher, geschützt und effizient für die Geschäftsprozesse einzusetzen. Werden Standards und Austauschformate heute von Technologieausrüstern definiert, so sollte dies künftig mehr von den Mobilitätsanbietern selbst übernommen werden. Warten diese mit ihren heute zumeist noch proprietären Technologien zu lange ab, besteht die Gefahr, dass schnell wachsende Internetunternehmen mit ihren oft kostenlosen Datendiensten diese Lücke besetzen.

Im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) sind aktuell über 500 Unternehmen aus der Management-, Personal- und IT-Beratungsbranche organisiert. Der BDU ist einer der weltweit größten und bedeutendsten Wirtschafts- und Berufsverbände für Unternehmensberater. Seit 1954 und damit seit 60 Jahren unterstützt der Verband seine Mitglieder unter anderem bei Kompetenzentwicklung und Erfahrungsaustausch. In vielfältigen Veranstaltungs- und Projektformaten werden aktuelle und zukunftsbezogene Themen und Fragestellungen des Wirtschaftslebens untersucht und diskutiert sowie Lösungswege erarbeitet. Die Ergebnisse werden als Studien, Leitfäden, Positionspapiere oder Thesenpapiere festgehalten und veröffentlicht.