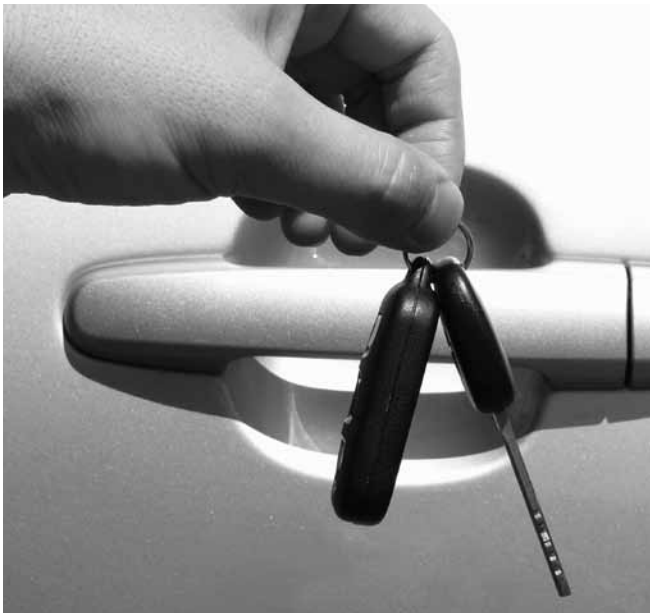




Vom Automobilbauer zum Mobilitätsdienstleister

Wie Hersteller ihr Geschäftsmodell für integrierte Mobilität richtig aufstellen

Von Dr. Klaus Stricker, Dr. Gregor Matthies und Raymond Tsang

BAIN & COMPANY

Die Autoren

Dr. Klaus Stricker ist Partner bei Bain & Company in Frankfurt und Mitglied der Automobil-Praxisgruppe. Er berät Zulieferer, Automobilhersteller und Händlergruppen in Fragen der strategischen Neuausrichtung, Restrukturierung und Reorganisation. Darüber hinaus unterstützt er Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von operativen Verbesserungsprogrammen. Klaus Stricker studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität in Wien und promovierte im Fach Fertigungstechnik.

Dr. Gregor Matthies ist Partner bei Bain & Company in München und leitet die europäische Automobilpraxisgruppe. Seine Kunden sind Unternehmen aus der Automobilindustrie, der Luft- und Raumfahrtbranche sowie Port-

foliunternehmen von Private Equity-Fonds. Diese berät er insbesondere in Strategieentwicklungs-, Organisations- und Restrukturierungsfragen. Nach seinem Studium der Luft- und Raumfahrttechnik in München promovierte Gregor Matthies an der Universität Duisburg in Elektrotechnik.

Raymond Tsang ist Partner bei Bain & Company in Shanghai und Leiter der Automobil- und Industrie-Praxisgruppe in China. Seine Kunden sind internationale und chinesische Unternehmen, die er in Fragen der strategischen Ausrichtung, der Kostenanalyse sowie der operativen Verbesserung und Prozessoptimierung berät. Raymond Tsang hat Wirtschaftsingenieurwesen mit Schwerpunkt Technologiemanagement an der Stanford University studiert.

IMPRESSUM

Herausgeber:
Bain & Company
Germany/Switzerland, Inc.

Kontakt:
Pierre Deraëd
Marketing Director
Tel. +49 89 5123 1330

Leila Kunstmann-Seik
PR/Marketing Manager
Tel. +49 89 5123 1246

Gestaltung: ad Borsche GmbH, München
Druck: Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2011 Bain & Company, Inc.
All rights reserved.

Inhalt

Executive Summary	5
1 Wachstumstreiber der Automobilindustrie bleiben intakt	6
2 Trends verändern die Mobilitätslandschaft – vor allem in Metropolen	7
3 Der Profit Pool wandert weiter „downstream“	11
4 Integrierte Mobilität schafft ein breites Spektrum neuer Geschäftsfelder	13
5 Entwicklung eines maßgeschneiderten Mobilitäts-Geschäftsmodells für Automobilhersteller	17
6 Konkrete Handlungsempfehlungen für Hersteller	22



Vom Automobilbauer zum Mobilitätsdienstleister

Unübersehbar steht die Automobilbranche im Zeichen des Wandels. Neue Technologien wie leistungsfähige Lithium-Ionen-Batterien für den Elektroantrieb, Karbonkarosserien und die permanente Konnektivität der Autos werden marktfähig. Daneben beeinflussen aufkommende Megatrends die Rolle des Automobils in der Gesellschaft und ändern das bisher bekannte Nachfrageverhalten. Dadurch entstehen neue Geschäftsfelder – insbesondere in der urbanen Mobilitätslandschaft.

Executive Summary

Fast alle Hersteller werden in Kürze ihren Kunden Elektroautos anbieten, einige pilotieren bereits Mobilitätskonzepte vom Car Sharing bis zum integrierten Reiseportal. Eines aber vorweg: Ein Umbruch in der Branche wird nicht über Nacht erfolgen wie zum Beispiel in der Fotografie, wo der chemische Film innerhalb nur weniger Jahre durch Digitalkameras substituiert wurde. Die Wachstumstreiber der Automobilindustrie bleiben auch in Zeiten großer Veränderungen intakt, da vor allem die Schwellenländer auch in der kommenden Dekade die Nachfrage im traditionellen Fahrzeuggeschäft beflügeln werden.

Parallel dazu entwickeln sich mit hoher Dynamik neue Geschäftsfelder rund um die Bereitstellung individueller Mobilität. Das führt dazu, dass neue Player in das bisher von den Automobilbauern dominierte Geschäft der individuellen Mobilität einsteigen. Und damit laufen die Hersteller Gefahr, ihre Schnittstellen zu ihren Kunden zu verlieren. Die neue Dynamik eröffnet den traditionellen Herstellern aber auch Chancen. Damit sie aus den Entwicklungen Kapital schlagen können, müssen sie jedoch die Zeichen der Zeit erkennen, diese richtig interpretieren und ihr Geschäftsmodell rechtzeitig anpassen. Und die Zeit drängt: Innerhalb der nächsten zwölf bis 18 Monate müssen die Weichen gestellt werden, um beispielsweise die Elektromobilität in ein integriertes Geschäftsmodell einzubetten, welches auch Angebote für Batterieleasing, Ladestrom, die so genannte intelligente „Wallbox“ und Ladeinfrastruktur beinhalten kann. Bereits heute tummeln sich auf diesem Markt Newcomer, wie zum Beispiel das „Mobility House“ in Salzburg, die sich den Herstellern als Partner mit schnellen, pragmatischen Lösungen anbieten.

Die neuen Geschäftsfelder entstehen im Wesentlichen im „Downstream“-Segment der automobilen Wertschöpfungskette und generieren dort neue Umsatz- und Ergebnispotenziale. Das „Upstream“-Geschäft der Fahrzeugentwicklung und -produktion bleibt dagegen durch fortbestehende Überkapazitäten weiterhin unter Druck; damit verschiebt sich der Profit Pool der Automobilindus-

trie weiter nach hinten. Das ist für die Branche nichts Neues, denn bereits vor über zehn Jahren sorgte das verstärkte Aufkommen von Finanzdienstleistungen für einen massiven Schub in Richtung Downstream-Profit. Dieser Trend wird sich mit der Nachfrage nach neuen Mobilitätsdienstleistungen fortsetzen.

Bain & Company hat die neu entstehenden Geschäftsfelder gesamthaft erfasst und bewertet. Dabei sind diese Mobilitätsformen kein Ersatz für das traditionelle Verkaufsmodell. Es geht für die Autobauer vielmehr darum, eine sinnvolle Auswahl der neuen Möglichkeiten in einem integrierten Geschäftsmodell zu verankern: Vertrieb, Aftersales, Finanz- und Mobilitätsdienstleistungen.

Viele Hersteller haben dazu bereits Pilotprojekte gestartet. Bislang fehlt jedoch ein integrierter Ansatz, der die gesamte Bandbreite der neuen Mobilitätsangebote erfasst und sie systematisch mit dem existierenden Kerngeschäft verbindet, um die „Mobilität der Zukunft“ zu gestalten. Bain hat dazu vier Normstrategien für die mögliche Rolle der Hersteller entwickelt: der „Integrierte Mobilitätsdienstleister“, der „Vermittler“, der „Selektierer“ und der „Minimalist“. Diese helfen den Herstellern sich zu entscheiden, in welchen Geschäftsfeldern sie sich in Zukunft engagieren wollen und mit welcher Strategie sie diese erschließen wollen.

Bei der Bewertung der verschiedenen Mobilitätsgeschäftsfelder müssen sowohl die Attraktivität als auch die Entfernung vom etablierten Kerngeschäft für den jeweiligen Automobilbauer und seine Marken evaluiert werden. Auf dieser Basis kann ein Hersteller entscheiden, ob er ein bestimmtes Geschäftsfeld selbständig, gemeinsam mit einem Partner oder eventuell gar nicht erschließen möchte. Nachdem die Entscheidung für die Eckpfeiler des Geschäftsmodells gefallen ist, sind die einzelnen Elemente sukzessive aufzubauen und in lokalen Pilotprojekten zu testen. Erst danach sollte das integrierte Geschäftsmodell flächendeckend und eng verzahnt mit dem Kerngeschäft ausgerollt werden.

1 Wachstumstreiber der Automobilindustrie bleiben intakt

Die Automobilindustrie bleibt auch in der nächsten Dekade eine Wachstumsbranche. Sogar während der gerade überwundenen „Jahrhundertkrise“ ist der Absatz in den Schwellenländern weiter gestiegen. Und dieses Wachstum wird sich – wenn auch abgeschwächt – weiter fortsetzen.

In Asien (exkl. Japan), Lateinamerika und Mittel- und Osteuropa sorgen eine stark wachsende Mittel- und Oberschicht sowie die insgesamt wachsende Bevölkerung für anhaltende Impulse für den weltweiten Automobilmarkt (Abb. 1). Schon heute wird jeder dritte Neuwagen in den BRIC-Staaten verkauft. In diesen Ländern spielt das Auto heute dieselbe Rolle, die es auch in den Industrienationen erfolgreich gemacht hat: Es befördert die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Gesellschaft, schafft persönliche Bewegungsfreiheit und Unabhängigkeit und besitzt eine hohe Strahlkraft als Statussymbol.

In den Industrieländern stößt das Wachstum der Autobranche dagegen an Sättigungsgrenzen: In Europa und Japan kommen bereits mehr als fünf Autos auf zehn Einwohner, in den USA sind es sogar mehr als sieben. Stagnierende oder gar rückläufige Bevölkerungszahlen lassen auch für die Zukunft keine großen Wachstumsimpulse erwarten – der Bedarf an Neufahrzeugen ersetzt in diesen Märkten also weitgehend die bestehende Flotte.

Dennoch ist weltweit bei stabiler Konjunktur ein Wachstum der jährlich verkauften Fahrzeuge auf 90 bis 100 Millionen bis zum Jahr 2020 zu erwarten, was einer durchschnittlichen Wachstumsrate von rund drei Prozent pro Jahr entspricht (Abb. 2). Da die globale Wirtschaft volatiler geworden ist, wird es auch in den kommenden Jahren immer wieder zu krisenbedingten und zyklischen Rückschlägen bei der weltweiten Automobilnachfrage kommen – strukturell befindet sich die Branche aber weiterhin auf einem gesunden Wachstumspfad.

Abb. 1: Wachstumsmärkte haben die stagnierenden Triade-Märkte 2009 beim Absatz überholt

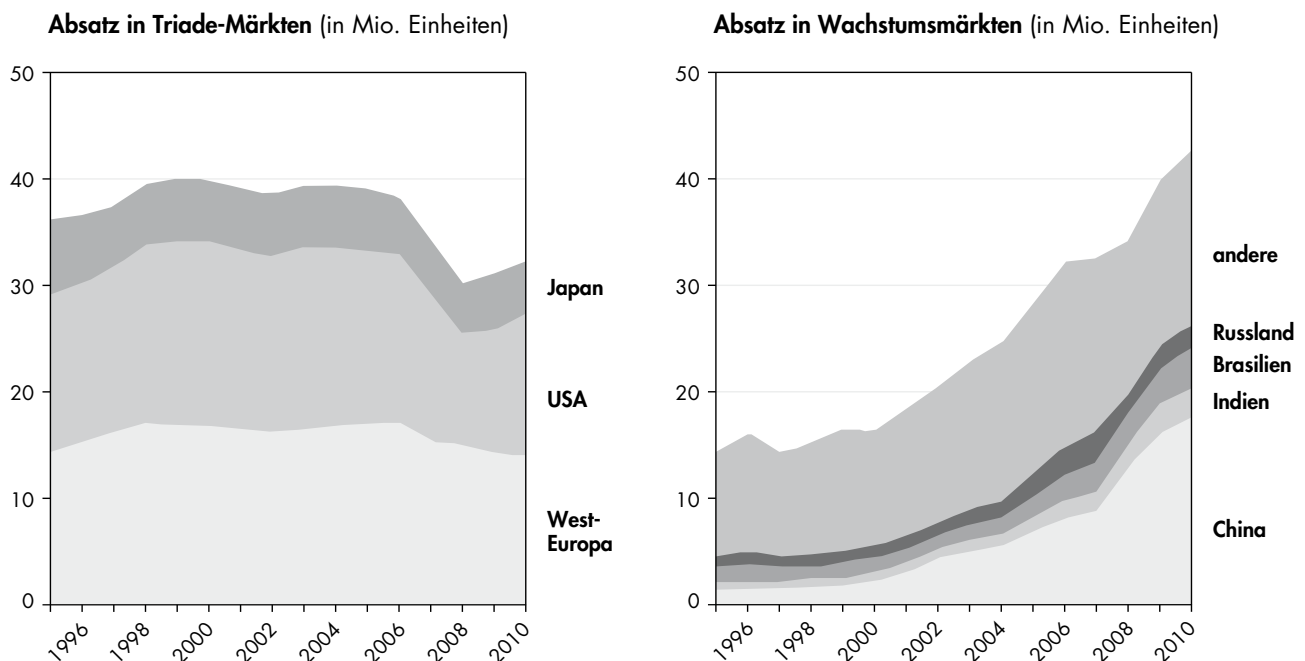
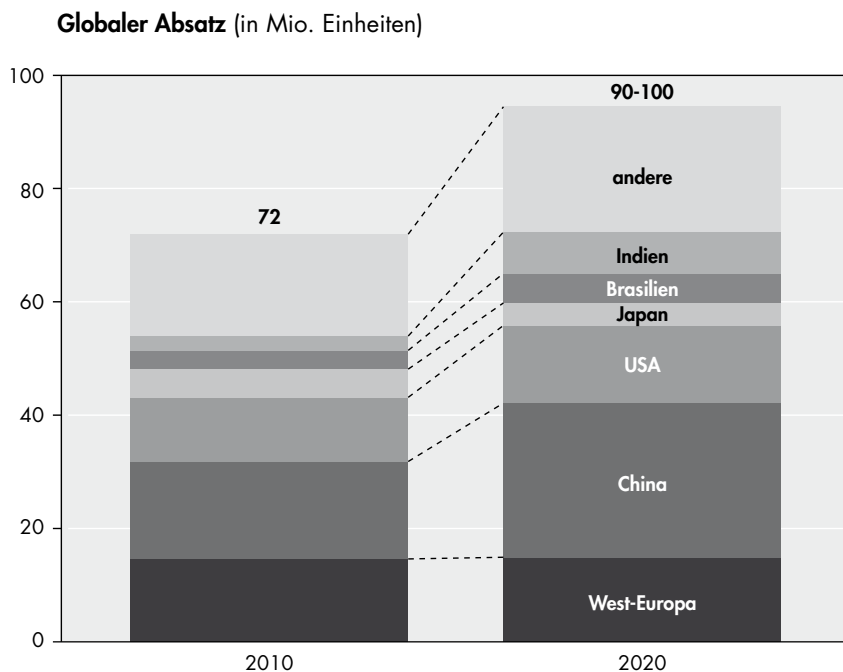


Abb. 2: Absatz in BRIC-Ländern wird weiter zunehmen

Quelle: J.D. Power, Bain-Analyse

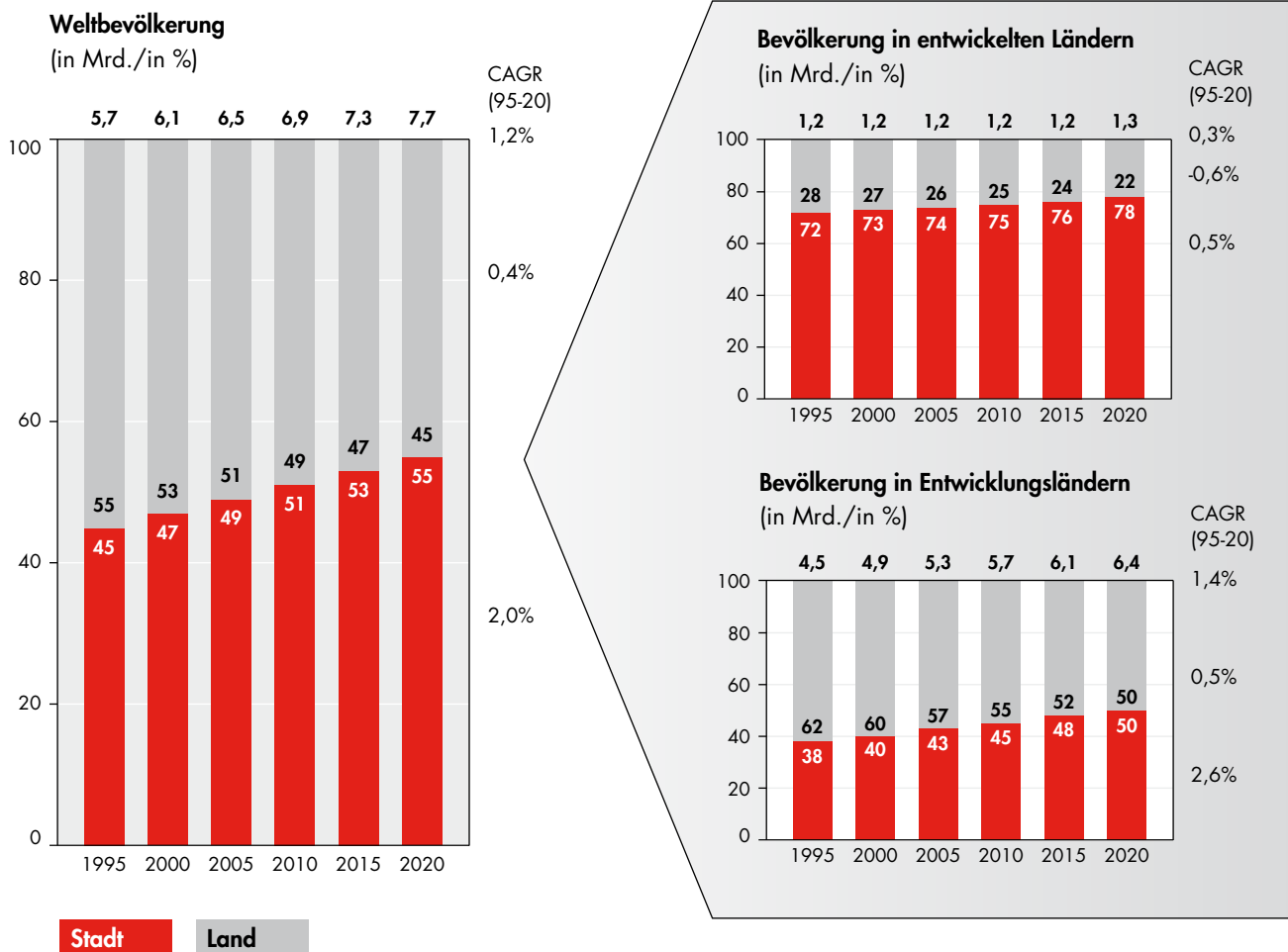
2 Trends verändern die Mobilitätslandschaft – vor allem in Metropolen

Trotz der weltweit guten Wachstumsaussichten gibt es eine Reihe von Megatrends, die das künftige Mobilitätsverhalten und die damit verbunden Kundenbedürfnisse massiv beeinflussen und verändern werden – und damit auch die Rahmenbedingungen für den weltweiten Automobilabsatz. Am stärksten werden das die prosperierenden Metropolen der Industrie- und Schwellenländer spüren. Eine Reihe von weltweiten Entwicklungen, wie die zunehmende Bevölkerungsdichte und das Wachstum der Metropolen einerseits, Restriktionen und Alternativen für das eigene Automobil andererseits, aber auch Veränderungen im generellen Nachfrageverhalten, können dabei identifiziert werden. Sie alle fordern die traditionellen Geschäftsmodelle der Automobilbauer heraus

und verlangen nach neuen oder erweiterten Angeboten und Lösungen für individuelle Mobilitätsanforderungen.

Steigender Bedarf an Mobilität einer wachsenden Weltbevölkerung und fortschreitender Urbanisierung

Bis 2020 wird die Weltbevölkerung um weitere 800 Millionen Menschen auf 7,7 Milliarden anwachsen. Fast 90 Prozent dieses Zuwachses findet in Asien und Afrika statt, wo zwei Drittel der Weltbevölkerung leben werden. Die Internationale Energieagentur der OECD prognostiziert einen weltweiten Anstieg der zurückgelegten Kilometer pro Fahrzeug von heute rund 6.000 auf 9.000 im Jahr 2015. Dieser Anstieg wird überwiegend von einer

Abb. 3: Im Jahr 2020 wird 55 Prozent der Weltbevölkerung in Städten leben

Quelle: United Nations, World Population Prospects

Zunahme des Pkw-Verkehrs getragen und weitgehend außerhalb der OECD-Staaten stattfinden. In dieser zunehmend globalisierten Welt gewinnt die Mobilität des Individuums weiter an Bedeutung – trotz aller moderner Kommunikationstechnologien.

Zu dem steigenden Bedarf an Mobilität kommt eine stetig wachsende Bevölkerungsdichte in den weltweiten Metropolen hinzu: Bis 2020 werden 55 Prozent der Weltbevölkerung in urbanen Ballungszentren leben, während es 1995 nur 45 Prozent waren (Abb. 3). 22 der insgesamt

28 Megacities mit über zehn Millionen Einwohnern befinden sich in Schwellen- oder Entwicklungsländern und kämpfen in der Regel mit erheblichen Platz-, Infrastruktur- und Umweltproblemen. Durch die ungenügende Verkehrsinfrastruktur entstehen Staus, die den Individualverkehr ineffektiv und den Besitz eines Autos unattraktiver machen. In Großstädten wie Mexico City, New Delhi, Beijing oder Moskau legen die Menschen durchschnittlich 21 Kilometer zwischen ihrem Wohn- und Arbeitsort zurück. Für diese Distanz müssen sie über 80 Minuten tägliche Fahrzeit aufwenden.

Zunahme von Einschränkungen und Alternativen für den traditionellen Individualverkehr

Gerade in Großstädten werden deshalb platzsparende Verkehrslösungen gesucht und umgesetzt. Es wird immer mehr Maßnahmen zur Verkehrsbegrenzung geben, wie beim Shanghaier System zur Versteigerung einer limitierten Anzahl an Autolizenzen oder beim Londoner System der City-Maut. In London wird für die Einfahrt in die City eine Gebühr von rund elf Euro pro Tag erhoben; wer keinen Parkplatz besitzt, zahlt im Schnitt monatlich weitere 760 Euro für das Abstellen seines Fahrzeugs. Darüber hinaus könnten große Städte in Zukunft Umweltzonen zur Emissionssenkung definieren, in denen nur noch „Null-Emissions-Fahrzeuge“ wie zum Beispiel Elektroautos als motorisierte Individualverkehrsmittel zugelassen sind.

Damit wird es in Metropolen für immer mehr bisherige Automobilkunden unumgänglich sein, zu Stoßzeiten in öffentlichen Verkehrsmitteln zu pendeln. Dabei werden klassische öffentliche Nahverkehre auch künftig Kompromisslösungen bleiben. Gerade in den Ballungszentren gehört die Zukunft deshalb zunehmend dem vernetzten, öffentlich-individuellen Personentransport. Der intermodale Kombiverkehr – der verschiedene Verkehrsmittel zur Erreichung eines Ziels nutzt – nimmt stetig zu (Abb. 4).

In den Metropolen der Industrieländer ist die Zahl der traditionellen Autobesitzer also stagnierend bis rückläufig. Bestimmte Kundensegmente werden aber nicht nur auf die genannten öffentlichen Verkehrsmittel zurückgreifen wollen, sondern streben nach vernetzten Mobilitätslösungen mit Shared Cars oder Mietwagen, Sammeltaxis oder Kleinbussen, öffentlichen Elektromobilen oder Leihfahrrädern. Die Mobilitätsentscheidungen der Nutzer werden unterschiedlich ausfallen, je nach den eigenen Bedürfnissen, dem persönlichen Budget, den verfügbaren Alternativen und den regulativen Beschränkungen, etwa durch Umweltzonen oder Einfahrtbeschränkungen.

Auch in den Schwellenländern wird der Nahverkehr massiv ausgebaut, zum Beispiel durch „Bus Rapid

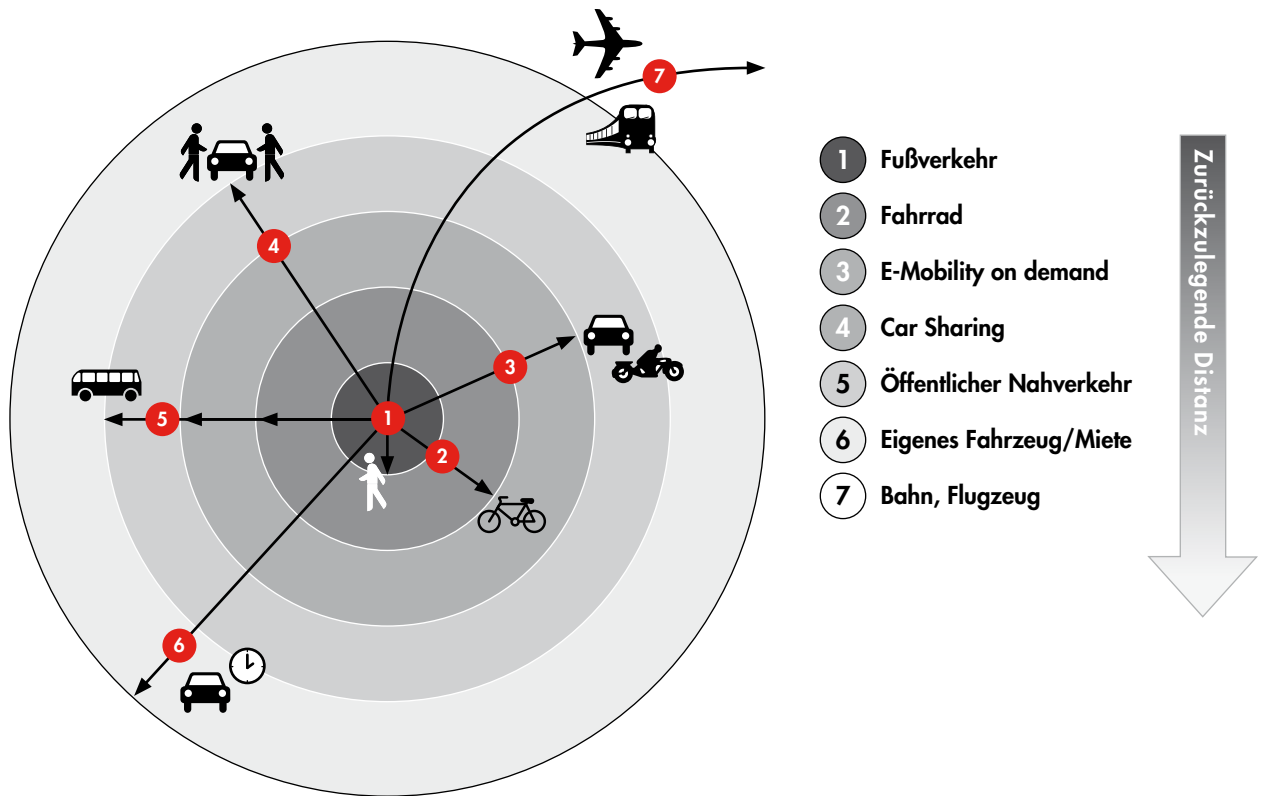
Transport“-Systeme (BRT), die deutlich kostengünstiger sind als etwa U-Bahnen. Dafür werden eigene, oft mehrspurige Busfahrbahnen eingerichtet, die den Bussen eine hindernisfreie Fahrt ermöglichen. Hat dieses System gut ausgestattete Busse, attraktive Preise und ein ausgeklügeltes Haltestellennetz, findet es hohe Akzeptanz. In Guangzhou (China) wird das BRT im Durchschnitt bereits von mehr als 800.000 Fahrgästen pro Werktag genutzt.

Damit werden in den Schwellenländern nicht alle ein Auto besitzen oder erwerben, die wirtschaftlich dazu in der Lage wären. In den Megacities könnten potenzielle Käufer durch zusätzliche Restriktionen wie Umweltzonen oder beschränkte Einfahrtlizenzen vom Autokauf absehen oder sie nutzen die genannten alternativen Angebote, die praktischer und kostengünstiger sind. In den Schwellenländern werden zudem die staatlichen Eingriffe und Regulierungsmechanismen für die Entwicklung neuer Mobilitätskonzepte entscheidend sein.

Veränderung des Wertesystems und des Nachfrageverhaltens

Zu diesen externen Faktoren, die den Markt der Mobilitätsdienstleister und traditionellen Automobilhersteller derzeit umwälzen, kommen intrinsisch bedingte Veränderungen des Konsumentenverhaltens hinzu. Begriffe wie Nachhaltigkeit, Umweltverträglichkeit und Endlichkeit fossiler Ressourcen sind nicht nur im täglichen Sprachgebrauch angekommen, sondern inzwischen wichtige Kriterien für die Kaufentscheidung. Die Automobilindustrie reagiert bereits auf die sich ändernden Kundenbedürfnisse mit kleineren, verbrauchsärmeren Fahrzeugen sowie mit Hybrid- und Elektroautos.

Erst Technologien, wie die Herstellung leistungsstarker und sicherer Lithium-Ionen-Batterien als Herzstück des Elektroantriebs, die Verarbeitung von Kohlenstoff im industriellen Produktionsprozess und die Konnektivität des Autos, ermöglichen die Umsetzung der nunmehr geforderten Fahrzeugkonzepte, wie die innovative BMW i-Serie oder die in diesem Jahr auf der IAA in Frankfurt vorgestellte Studie Smart „Forvision“: nachhaltige tech-

Abb. 4: Mobilität entwickelt sich in urbanen Gebieten zu integrierten Mobilitätslösungen

Quelle: Bain & Company

nische Entwicklungen, die sich immer mehr als Standard etablieren werden.

Trotz dieser technischen Entwicklungen verliert das Auto als zentrales „Objekt der Begierde“ in der Gesellschaft an Attraktivität, insbesondere bei den jungen Kunden. Eine Umfrage der Fachhochschule der Wirtschaft in Bergisch Gladbach unter 18- bis 25-jährigen ergab, dass 22 Prozent der Befragten im Auto ausschließlich ein Fortbewegungsmittel sehen und damit seinen funktionalen Wert in den Mittelpunkt stellen. Die emotionale Bindung zum eigenen Auto ist für diese Kundengruppe nur noch zweitrangig. Das Auto steht bei jungen Menschen immer häufiger im Wettbewerb mit alternativen Investitionen wie der neuesten Konsumelektronik oder einer längeren

Reise. Die prinzipielle Einstellung der jungen Generation zum Auto ändert sich somit nachhaltig – und damit das Wertesystem sowie das Nachfrageverhalten potenziell zukünftiger Automobilkunden.

Automobilhersteller in der Pole Position

Für die Automobilhersteller sind alle diese Veränderungen Bedrohung und Chance zugleich. Direkte Wettbewerber und neue Spieler werden die aktuelle Marktdynamik nutzen und in den alternativen Mobilitätsmarkt einsteigen: Klassische Vermieter und unabhängige Car Sharing-Spezialisten werden eigene Angebote aufbauen. Auch die Deutsche Bahn ist zum Beispiel mit dem „Flinkster“ Car Sharing-Konzept bereits in diesem Ge-

schäft aktiv. Energieversorger könnten Angebote für die Elektromobilität auflegen, die über den reinen Stromvertrieb hinausgehen und die Batterie oder sogar das gesamte E-Auto umfassen. Technologiekonzerne wie Apple, Microsoft oder Google könnten schon heute über innovative Mobilitätsdienste und Apps weite Teile der Wertschöpfungskette abdecken und den Kunden an sich binden. Kurz gesagt: Es könnten sich Intermediäre herausbilden, die Mobilität als Produkt anbieten und die Autobauer von ihrem direkten Kundenkontakt entkoppeln.

Andererseits sind gerade die Automobilbauer in ihrer bisherigen Rolle als Bereitsteller von Mobilität prädestiniert, auf die veränderten Nachfragemuster mit intelligenten Lösungen zu antworten; schließlich kennt niemand die Kunden und deren spezifische Mobilitätsbedürfnisse besser. Die Schwierigkeit liegt darin, eingespielte Pfade zu verlassen und vorhandenes Know-how völlig neu einzusetzen.

3 Der Profit Pool wandert weiter „downstream“

Dabei entstehen die neuen Geschäftsfelder vor allem „downstream“ in der automobilen Wertschöpfungskette, sind also der Entwicklung und Produktion der Fahrzeuge nachgelagert. Das ist an sich nichts Neues für die Automobilhersteller. Bereits in den vergangenen Jahren ist der Profit Pool der Automobilindustrie in diesen Bereichen gewachsen: Von der Dominanz des Neuwagengeschäfts in der Frühphase der Automobilisierung entwickelte sich die Branche immer weiter hin zum heutigen Systemgeschäft. Dessen Erträge kommen vor allem aus Service, Teilegeschäft und Finanzdienstleistungen (Abb. 5). Das Neuwagengeschäft dient bei vielen Herstellern vor allem dazu, eine tragfähige Basis für diese Downstream-Erträge zu installieren.

Mit der Zunahme von Full-Service-Leasing, Mietmodellen, Car Sharing und weiteren alternativen Mobilitätsangeboten entstehen Ertragspotenziale im Downstream-Segment der automobilen Wertschöpfungskette. Gleichzeitig stehen die Upstream-Wertschöpfungsschritte der Fahrzeugentwicklung und -produktion infolge der vorhandenen Überkapazitäten weiterhin unter hohem Druck – gerade in den stagnierenden Märkten der westlichen Welt. Upstream können deshalb auch in Zukunft nur in Nischen, wie etwa Sportwagen und Luxus-SUVs, signifikante Erträge über den Industriezyklus verdient werden.

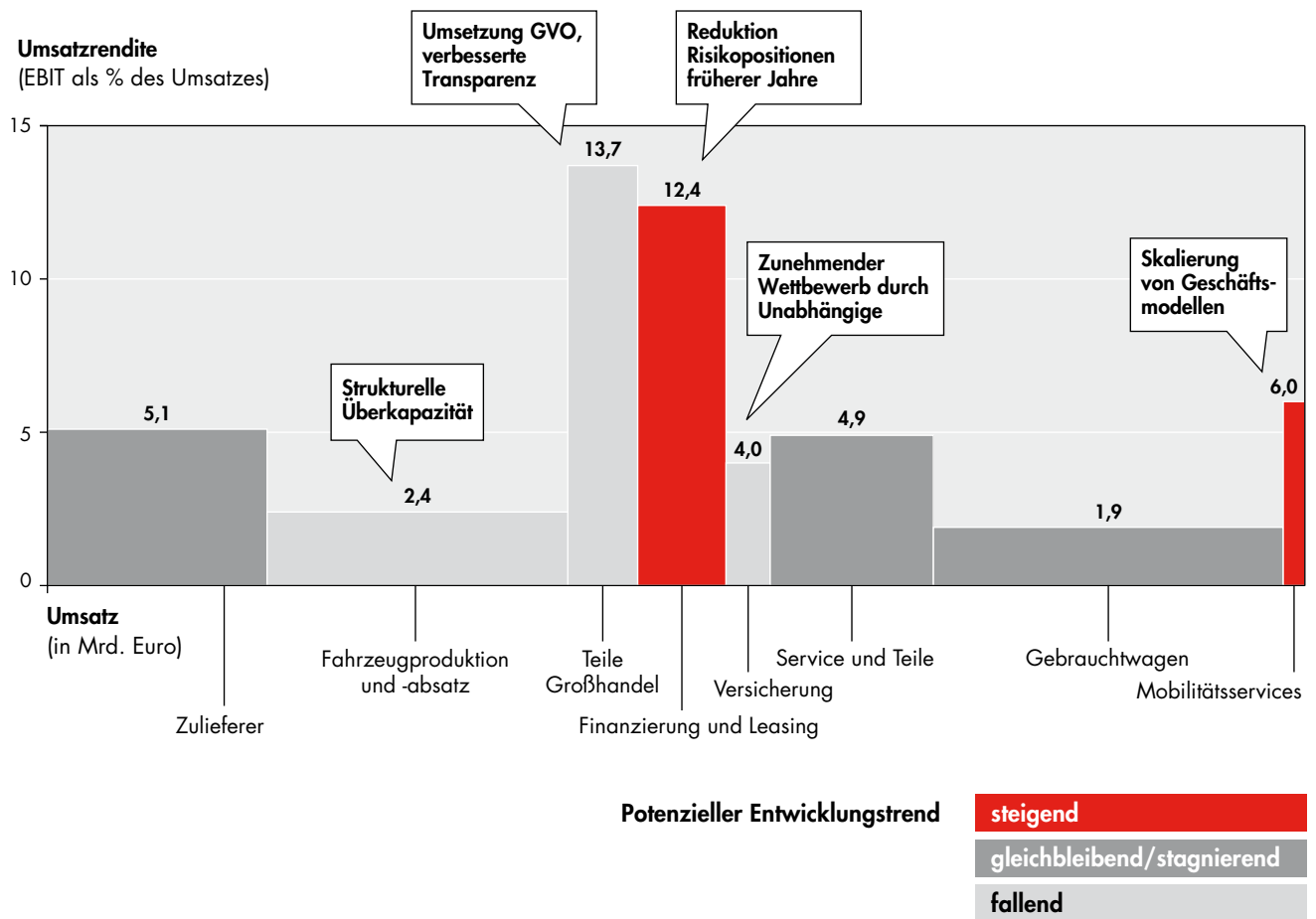
Ideal ist ein Geschäftsmodell mit fließenden Übergängen

Teilweise kannibalisieren die neu entstehenden Geschäftsfelder das traditionelle Kerngeschäft der Autobauer. Kunden, die mieten und „sharen“, fallen als Kunden im Neufahrzeuggeschäft zunächst aus. Auf der anderen Seite können die Hersteller auch neue Kundengruppen ansprechen und an die Marke heranführen, wenn sie sich in neuen Geschäftsfeldern wie dem Car Sharing engagieren. Die Herausforderung besteht also darin, die verschiedenen Geschäftsfelder zu vernetzen.

Modelle, wie eine solche Vernetzung aussehen könnte, sind bereits angedacht: Kunden, die ein Fahrzeug besitzen, erhalten damit beispielsweise auch Zugang zu Miet- oder Car Sharing-Autos des Herstellers, um spezifische Mobilitätsbedürfnisse im Stadtverkehr abzudecken. In allen Fahrzeugen der Marke steht dieselbe Kommunikationsplattform zur Verfügung, die universellen Zugriff auf die Mobilitätsdienste der Marke bietet. Besitzer oder Leasingnehmer eines Elektroautos erhalten einen Mobilitätspass, mit dem sie für den Wochenendausflug oder die Urlaubsreise auf Autos mit größerer Reichweite zurückgreifen können. Und potenzielle Kunden, die kein Fahrzeug besitzen, können durch die Nutzung des herstellereigenen Car Sharing-Angebots für die Marke begeistert und später als Neufahrzeugkunden gewonnen werden.

Abb. 5: Automotive Profit Pool – Der Großteil der Profitabilität wird schon heute „downstream“ erwirtschaftet

Profit Pool der europäischen Automobilindustrie (2010)



Quelle: Bain & Company, Bain Automotive Profit Pool (2010)

4 Integrierte Mobilität schafft ein breites Spektrum neuer Geschäftsfelder

Auf Basis der beschriebenen Trends, veränderter Kundenbedürfnisse und nicht zuletzt neuer technologischer Lösungen sowie alternativer Nutzungsmuster entstehen neue Mobilitätsbedürfnisse und -angebote. Rund um den traditionellen Kern jedes Herstellers – der Produktion, Vermarktung und Finanzierung von Fahrzeugen – entwickeln sich neue Geschäftsfelder. Sie können nach der in Abbildung 6 dargestellten Systematik von Bain & Company entlang von zehn Dimensionen charakterisiert werden. Insgesamt hat Bain mit dieser Methodik mehr als 30 Geschäftsfelder identifiziert, die sich in ihrer Größe, ihrem Wachstumspotenzial und ihrer Profitabilität erheblich unterscheiden. Beispielhaft werden einige der wichtigsten neuen Geschäftsfelder vorgestellt.

Beispiel Elektromobilität

In Kürze bieten die meisten Hersteller ihre ersten E-Fahrzeuge an. Bei einem rein batteriebetriebenen E-Auto macht die Batterie je nach ihrer Kapazität 30 bis 40 Prozent der gesamten Fahrzeugkosten aus. Einige Hersteller, wie zum Beispiel Renault, werden die Batterie deshalb separat vermarkten; der Kunde kauft das Auto und mietet oder least eine Batterie dazu. Während die Einstiegskosten für den Kunden dadurch geringer sind, entsteht ein neues Geschäftsfeld für Batterieleasing, das allein in Deutschland ein zusätzliches Finanzierungsvolumen von vier bis fünf Milliarden Euro bis 2020 erreichen wird. Dieses Potenzial ist für die Hersteller und ihre Finanzierungstöchter, wie auch für unabhängige Leasinggesellschaften gleichermaßen interessant.

Für das Leasing der Batterie ist die Prognose des Restwerts entscheidend. Zum heutigen Zeitpunkt gibt es dafür noch keine Erfahrungswerte. Und es ist noch völlig offen, ob und wie sich ein Markt für Gebrauchtbatterien entwickeln wird. Viele Hersteller werden die Batterie als integrierten Bestandteil des Fahrzeugs vermarkten und damit auch als Teil des Fahrzeugs verleasen. Das Potenzial für zusätzliches Leasingvolumen existiert natürlich auch in dieser Konstellation; der Unterschied zum Buy-Lease-Modell besteht vor allem in der Kundenwahrnehmung.

Die Zweitverwertung der Batterie nach Ende der Lebensdauer im Auto hat ebenfalls Geschäftspotenzial. Die Batterie kann als Stromspeicher für Anwendungen außerhalb des Fahrzeugs eingesetzt werden, zum Beispiel als Zwischenspeicher bei der Verstromung von Windenergie oder für Solaranlagen auf dem eigenen Hausdach.

Ein weiteres Geschäftsfeld entsteht aus der Bereitstellung und Montage der so genannten „Wallbox“, die in der heimischen Garage für ein gesteuertes Laden der Batterie sorgt. Weitere Betätigungsfelder im Rahmen der Elektromobilität sind der Betrieb von öffentlichen Ladestationen oder die Bereitstellung von idealerweise zertifiziertem „grünen“ Strom für das Elektroauto oder gleich für den gesamten Haushalt.

Schließlich ergeben sich neue Möglichkeiten durch intelligente Lösungen, wie „Vehicle-to-Grid“: Das Fahrzeug wird an das Stromnetz angeschlossen, so dass bei höherer Stromnachfrage im Netz (und damit höherem Preisniveau) eine Einspeisung von Strom aus der Batterie in das Netz erfolgt und dies dem Kunden gutgeschrieben wird. Damit der Autobesitzer steuern kann, zu welchen Zeiten und Konditionen Strom in die Batterie eingespeist und entnommen wird, sind aufwendige Lösungen („smart meters“) erforderlich. Deshalb wird sich „Vehicle-to-Grid“ frühestens in der zweiten Welle der Elektromobilität am Ende dieses Jahrzehnts etablieren, wenn auch eine entsprechend große Elektroflotte auf den Straßen unterwegs ist.

Beispiel Mobilitätsdienste

Mit der zunehmenden Konnektivität können telemetrische Daten aus dem Auto ausgelesen werden, um diese für die präventive Wartung zu nutzen. Das Auto meldet sich bei Verschleiß des Bremsbelags oder Verschmutzung von Filtern selbständig beim Hersteller. Dessen autorisiertes Servicenetz geht auf den Kunden zu, um einen Wartungstermin zu vereinbaren. Das verringert die Wartungskosten für den Endkunden und hilft, die Abläufe und damit die Auslastung des Servicenetzes zu verbessern.

Abb. 6: Neue Mobilität schafft neue Geschäftsfelder



Sowohl für Flotten- als auch für Privatkunden können Dienstleistungen wie die Übernahme eines Fahrtenbuchs, individuelle Routenplanung und -optimierung, die Remote-Steuerung einzelner Fahrzeugfunktionen wie Heizung oder Klimaanlage und vieles mehr angeboten werden. Gerade in Verbindung mit der Elektromobilität ergeben sich weitere Möglichkeiten aus der Fernabfrage des Batterieladestatus und der Suche nach freien Ladesäulen. Diese Dienste können mit zusätzlichen Informations- und Unterhaltungsangeboten verknüpft werden, wie zum Beispiel aktuellen Verkehrs- und Wetterinformationen oder Nachrichten. Den Anfang werden zunächst Dienste mit greifbarem Kundennutzen machen, wie die Routenoptimierung für Großflotten. Für diesen Service sind die Kunden am ehesten bereit zu zahlen, denn er hilft unmittelbar, die Betriebskosten zu senken.

Ultimativ lässt sich das Angebot auf die gesamte Mobilität eines Kunden ausweiten: Von der vollständigen Abdeckung aller Mobilitätsbedürfnisse mit einer Mobilitätskarte über Komplettangebote für eine definierte Bandbreite an benötigten Verkehrsmitteln, bis hin zu einem persönlichen Mobilitätsmanagement mittels mobiler Geräte. Der Kunde zahlt dann ausschließlich für die erbrachte Mobilitätsleistung.

Bei dieser Vision der „Mobilität der Zukunft“ werden traditionelle Branchengrenzen weit überschritten. Dort, wo ein kombiniertes Angebot für Millionen von Kunden geschaffen wird – unter Einbindung von Fahrrädern, Mietwagen, öffentlichen Elektromobilen, Bahn und Flugzeug –, müssen enorme Datenströme bewältigt werden: Mobiler Kundenkontakt, individuelle Buchungen, laufende Disposition der vorhandenen Verkehrsmittel, Strommanagement, Stauinformationen und so weiter. Dabei gilt jedoch: Niemand kann alles allein, deshalb sind entsprechende Partnerschaften und Allianzen erfolgskritisch.

Car Sharing gewinnt in den Großstädten rasant an Bedeutung

Auch Car Sharing ist ein Wachstumsmarkt, der sich in den vergangenen fünf Jahren etwa verdoppelt hat – ausgehend von einem sehr niedrigen Niveau. In Deutsch-

land teilten sich 2010 rund 190.000 Car Sharing-Nutzer gerade einmal 5.000 Autos. Zipcar, der größte Car Sharing-Anbieter der USA mit Geschäft auch in Kanada und Großbritannien, bringt es immerhin auf 576.000 Kunden und 8.200 Autos. Aufgrund seiner Anfänge hat Car Sharing bisher ein eher alternatives Image. Typische Nutzer waren bislang wenig autobeegeistert und entweder sparsame Rechner oder ökologisch orientierte Kunden. In den vergangenen zwei Jahren sind auch Automobilhersteller ins Car Sharing eingestiegen und haben dessen Image deutlich verändert.

Bei all dem darf man jedoch nicht übersehen, dass ein großer Teil des Automobilmarkts durch Car Sharing faktisch nicht erreicht werden kann. In ländlichen Gebieten wird das Auto seine heutige Funktion weitgehend behalten, denn einerseits gibt es kaum Alternativen zum eigenen Auto und andererseits stehen genügend Verkehrsflächen zur Verfügung. Zudem sind auf dem Land mittelfristig keine Regulierungsmaßnahmen wie zum Beispiel Umweltzonen zu erwarten. Und es wird auch in Zukunft Kundensegmente mit ausgeprägtem Differenzierungs- und Individualisierungswunsch geben. Gerade im Premiumsegment wird deshalb selbst in Ballungsgebieten das eigene Auto auch weiterhin eine wichtige Rolle spielen.

Für die Automobilhersteller ist Car Sharing vor allem ein ergänzendes Geschäftsfeld, das aus vielen Gründen interessant ist:

- Markengebundenes Car Sharing bietet herstellereigene Mobilitätsalternativen, zum Beispiel für junge Kunden in Großstädten.
- Car Sharing-Angebote erschließen eine neue Ertragsquelle.
- Die herstellereigene Car Sharing-Flotte stützt das lokale Servicenetz sowie das Teilegeschäft.
- Car Sharing hat eine positive öffentliche Wahrnehmung, von der die Hersteller profitieren. Es hilft außerdem, die Marke zu positionieren und neue Produkte schnell und kostengünstig bekannt zu machen.

1

Unterschiedliche Car Sharing-Modelle im Einsatz

Car Sharing ist ein lokales Geschäft – die Kunden registrieren sich bei einem Anbieter, der ihnen lokal stationierte Autos zur Verfügung stellt. Innerhalb des sich entwickelnden Car Sharing-Markts bilden sich derzeit zwei unterschiedliche Angebotstypen heraus:

Das traditionelle Car Sharing-Konzept ähnelt stark der Kurzzeitmiete. Jedes Auto wird im Voraus für einen festen Zeitraum gebucht und nach Gebrauch wieder dort abgestellt, wo es geliehen wurde. Die Mindestmietdauer beträgt eine Stunde; in der Autovermietung ist es ein Tag. Die Autos stehen auf fest gemieteten Stellplätzen im Stadtgebiet und können nach Eingabe eines Codes genutzt werden.

Neben den unabhängigen Car Sharing-Unternehmen wie „stattauto“ oder „Stadtmobil“ setzen auch die Autohersteller VW und Peugeot auf ein vergleichbares Konzept. Der Vorteil des traditionellen Car Sharings liegt in der längerfristigen Reservierungsmöglichkeit bestimmter Autotypen, so dass der Kunde fest mit dem gebuchten Auto rechnen kann. Die Autohersteller, die mit diesem Konzept arbeiten, können zudem ihre markeneigenen Vertriebs- und Servicestandorte in ihr Sharing-Angebot einbinden. Obwohl mietähnlich, hat das traditionelle Car Sharing gegenüber der Auto-

vermietung deutliche Kostenvorteile, da geringere Standortkosten anfallen und die Fahrzeuge häufiger genutzt werden.

Die von Daimler und BMW verfolgten Konzepte setzen auf sofort verfügbare Autos, die ohne Reservierung gemietet und nach Gebrauch irgendwo im Vermietungsgebiet abgestellt werden können. Auch Fahrten von wenigen Minuten sind möglich. Die Autos stehen auf öffentlichen Parkplätzen und werden von den registrierten Kunden per Chip geöffnet. Der Schlüssel befindet sich im Fahrzeug und die Fahrt kann sofort beginnen.

Der Vorteil dieses Konzepts liegt in der größeren Flexibilität für die Kunden, die ihre Autofahrten nicht planen oder vorab buchen möchten. Daimler und BMW verfolgen mit ihren Sharing-Angeboten das Ziel, eine neue Form der individuellen Mobilitätsmöglichkeiten zu etablieren. Gegenüber dem traditionellen Car Sharing ist dieses Konzept jedoch kostenintensiver, da die Fahrzeuge regelmäßig von einem Serviceteam aufgesucht werden müssen, um betankt, gewartet – sowie bei Bedarf – umgeparkt zu werden. Zudem fallen zusätzliche Parkgebühren für öffentlichen Parkraum an.

Am Beispiel Car Sharing kann auch die mögliche Substitution des Kerngeschäfts verdeutlicht werden: Studien der Berkeley Universität gehen davon aus, dass ein Car Sharing-Fahrzeug bis zu 13 Autos im Privatbesitz ersetzen kann. Auch bei ambitionierten Wachstumsraten für Car Sharing in Europa ist das Kannibalisierungsrisiko damit zunächst begrenzt. Frost & Sullivan prognostizieren einen Anstieg der Car Sharing-Nutzer in Europa von heute 0,4 Millionen auf 5,5 Millionen im Jahr 2016. Das entspricht einem jährlichen Wachstum von 55 Prozent. Da sich im Durchschnitt etwa 50 Nutzer ein Auto teilen, wären auch in einem solch aggressiven Wachstumsszenario nur rund

zwei Prozent des europäischen Neufahrzeugmarkts von möglicher Substitution betroffen.

Autobauer starten die ersten Pilotversuche

Auf dem neuen Markt tummeln sich immer mehr traditionelle Automobilhersteller mit eignen Pilotprojekten. Das Car Sharing-Angebot „car2go“ des Daimler-Konzerns unterhält beispielsweise in Ulm, Hamburg, Austin (USA) und Vancouver (Kanada) eine Flotte von jeweils mehreren hundert Smarts zur Sofortmiete an zuvor registrierte Kunden. Ein ähnliches Konzept verfolgt seit kurzem BMW

mit einer Flotte aus Minis und Einsern in München und Berlin – unter dem konzerneigenen Car Sharing-Label „DriveNow“. Auch Volkswagen startet mit einem Sharing-Angebot namens „Quicar“ in Hannover. Zudem plant VW Presseberichten zufolge die Bereitstellung von „grünem“ Strom für Elektrofahrzeuge mit eigenen Erzeugungskapazitäten und Netzinfrastruktur.

„Mu by Peugeot“ setzt auf eine breite Palette von Mietangeboten in einem umfassenden Car Sharing- und Vermietungsangebot. Hier können mit einer Prepaid-Karte Fahrräder, Roller, Cabrios, Elektrofahrzeuge, Vans, Transporter und selbst Camper gemietet werden. Die Idee dahinter ist, dem Kunden überall eine auf seine jeweiligen Bedürfnisse maßgeschneiderte individuelle Mobilitätslösung anzubieten.

Den nächsten Schritt zum umfassenden Mobilitätsangebot ist PSA mit der Marke Citroën gegangen: die Vernetzung mit anderen Verkehrsmitteln und die Anlieferung beim Kunden. „Tür zu Tür“ heißt das Konzept von Citroën

Multicity. Hier kann der Kunde nicht nur Autos, sondern auch Fahrräder, Flüge, Bahntickets und sogar Hotels buchen – per Internet, Telefon oder Smartphone-App. Das über Citroën Multicity bestellte Mietauto muss nicht abgeholt werden, sondern wird in bisher 13 Städten dort bereitgestellt, wo der Kunde seine Fahrt antreten möchte – und auch dort wieder abgeholt, wo er die Fahrt beendet hat. Im Großraum Paris umfasst das Multicity-Modell bereits das Angebot der Miete des Elektromodells „C Zero“.

Damit ist Citroën Multicity der erste Anbieter, der ein vollständiges Mobilitätsangebot abdeckt. Was derzeit in ausgewählten Ländern und Städten pilotiert wird, eignet sich jedoch nicht immer für einen flächendeckenden Roll-out. Die Kernfragen dabei lauten: Wie funktioniert das hinterlegte Geschäftsmodell? Wie verdient das Unternehmen mit seinem Angebot die gewünschten Renditen? Wie ist die Geschäftsidee mit dem traditionellen Kerngeschäft verzahnt? Und wie werden weitere Erträge im Neufahrzeuggeschäft, dem Teile- und Servicegeschäft oder der Finanzierung generiert?

5 Entwicklung eines maßgeschneiderten Mobilitäts-Geschäftsmodells für Automobilhersteller

Viele Hersteller haben also die Zeichen der Zeit erkannt und pilotieren einzelne Aktivitäten. Ganzheitliche Strategien zur integrierten Mobilität, die in die Gesamtstrategie des Herstellers eingebettet sind und der Mobilitätsvision des Unternehmens folgen, fehlen bisher jedoch weitgehend.

Automobilhersteller müssen das Geschäft mit der neuen Mobilität in ihre bisherigen Aktivitäten und Prozesse integrieren:

Wettbewerbern zuvorkommen: Zunächst gilt es, möglichen neuen Wettbewerbern an kritischen Stellen der Wertschöpfung zuvorkommen – insbesondere dort, wo die Kundenschnittstelle gefährdet ist. Gewinnen zum Beispiel unabhängige Car Sharing-Unternehmen im großen Stil an Bedeutung, müssten die Hersteller befürchten, zu

„Hardware“-Lieferanten degradiert zu werden und ihren direkten Zugang zum Endkunden zu verlieren.

Neues Wachstum und hohe Profitabilität: Daneben können die neuen Geschäftsmodelle als Quelle für Wachstum und Profitabilität dienen. Car Sharing und andere Angebote können bei ausreichender Auslastung als eigenständige, profitable Geschäftseinheiten betrieben werden.

Synergieeffekte mit dem Kerngeschäft: Schließlich können Synergieeffekte mit dem traditionellen Kerngeschäft realisiert werden, zum Beispiel durch den Verkauf von Ersatzteilen an die eigene Car Sharing-Flotte. Mit den zusätzlichen Mobilitätsangeboten können die Hersteller neue Kundensegmente für ihre Marken erschließen, wenn eine Verzahnung von Mobilitäts- und Automarke sichergestellt ist.

Angesichts des weiten Spektrums möglicher Aktivitäten stehen die Hersteller vor der strategischen Frage, in welchen Bereichen sie sich wie engagieren sollen. Einerseits laufen sie Gefahr, sich zu viel vorzunehmen, wenn sie alles alleine abdecken wollen und sich dabei zu verzetteln. Andererseits besteht das Risiko, Geschäftsfelder nicht ausreichend aktiv und schnell genug zu besetzen und dadurch womöglich Wachstumschancen zu verpassen oder strategisch ins Hintertreffen zu geraten.

Bain & Company setzt einen strukturierten und systematischen Ansatz bei der Entwicklung von herstellereigenen Geschäftsmodellen ein. Jedes Geschäftsfeld wird im Wesentlichen entlang von zwei Dimensionen bewertet: der Wertgenerierung für das Unternehmen und der Entfernung vom bisherigen Kerngeschäft (Abb. 7). Beide Dimensionen hängen von der strategischen Ausrichtung des Autobauers sowie seinen besonderen Fähigkeiten ab.

Der Mehrwert für den Autobauer kann sowohl finanzieller als auch strategischer Natur sein. Für jedes mögliche neue Geschäftsfeld wird deshalb die Auswirkung auf das traditionelle Kerngeschäft bewertet: Synergiepotenziale und andere positive Effekte, aber auch Redundanzen und Kannibalisierungsmöglichkeiten müssen untersucht werden.

Entfernung zum traditionellen Kerngeschäft

Einige Geschäftsfelder sind weit weg vom ursprünglichen Kerngeschäft der Hersteller und erfordern den Aufbau neuer Fähigkeiten, neuer Infrastruktur oder sogar die Ansprache völlig neuer Kundensegmente. So haben Automobilbauer zum Beispiel in der für das Car Sharing wichtigen Steuerung und Optimierung der Flottenauslastung kaum Erfahrung. Dienstleistungen, wie die Bereitstellung des Wetterberichts oder der Nachrichten, liegen ebenfalls weit außerhalb der Kernkompetenz eines Autobauers.

Aus der in Abbildung 7 dargestellten Matrix kann abgeleitet werden, welche Geschäftsfelder in welcher Art und Weise erschlossen werden können. Hersteller sollten sich auf die Bereiche konzentrieren, bei denen der Mehrwert hoch ist und die dem Kerngeschäft möglichst nahe sind. In diese Kategorie fallen für die meisten Hersteller zum

1

Profit from the Core

Zahlreiche Studien und die langjährige Erfahrung von Bain & Company zeigen, dass die meisten Wachstumsstrategien daran scheitern, dass sich Unternehmen zu weit von ihrem Kerngeschäft entfernen. Wachstumsstrategien, die sich auf das traditionelle Kerngeschäft stützen, nutzen die gewachsene Unternehmenskultur, die vorhandenen Kompetenzen und Wechselwirkungen mit dem bestehenden Geschäft, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Bain erfasst die Entfernung vom Kerngeschäft in den Dimensionen Kunden, Kostenstrukturen, Vertriebskanäle und Fähigkeiten (Abb. A). Aus der Auswertung von über 2.000 großen Unternehmen über einen Zeitraum von zehn Jahren ergeben sich folgende statistische Erfolgswahrscheinlichkeiten:

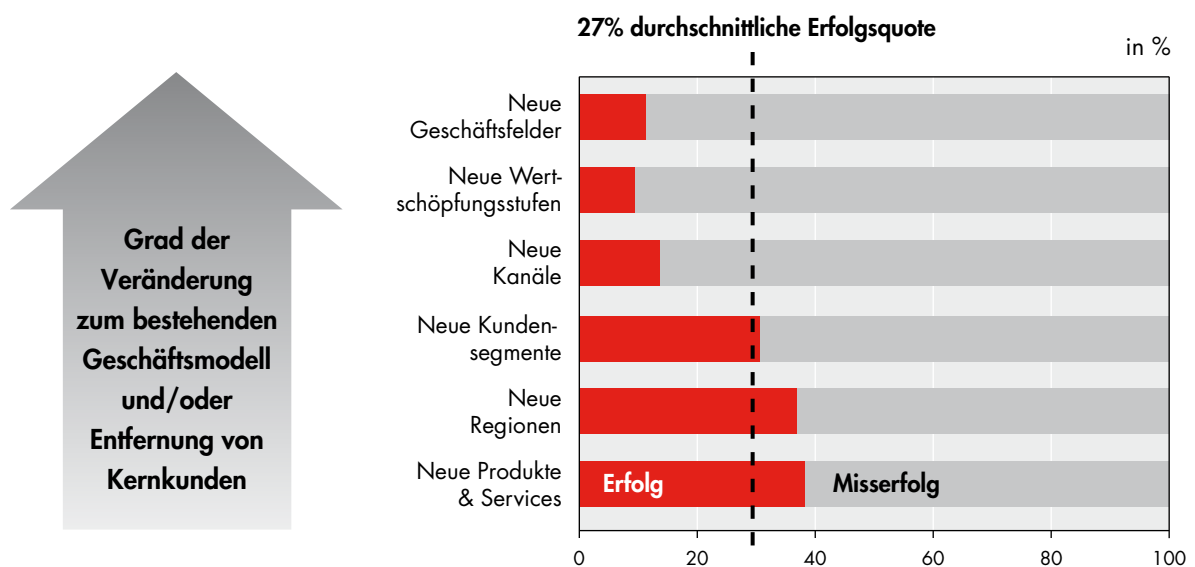
Unternehmen, die in ihrem Kernbereich neue Produkte und Services einführen und dabei auf existierende Kunden und Kanäle aufbauen, für die sie einen Großteil der Infrastruktur und erforderlichen Fähigkeiten bereitstellen können, haben eine 35-prozentige Erfolgswahrscheinlichkeit. Müssen neue Vertriebskanäle, Wertschöpfungsstufen oder Geschäftsfelder aufgebaut werden, sinkt die Erfolgswahrscheinlichkeit auf unter 15 Prozent (Abb. B).

Für Automobilhersteller, die in neue Mobilitätsdienstleistungen expandieren, ergibt sich daraus die Forderung, ihr zukünftiges Geschäftsmodell so eng wie möglich an die existierenden Kompetenzen für Fahrzeuge und individuelle Mobilitätsangebote anzulehnen – und branchenfremde Kompetenzen des geplanten Gesamtangebots weitgehend über Kooperationspartner bereitzustellen.

Abb. A: Zunehmende Entfernung vom Kern verringert die Erfolgswahrscheinlichkeit

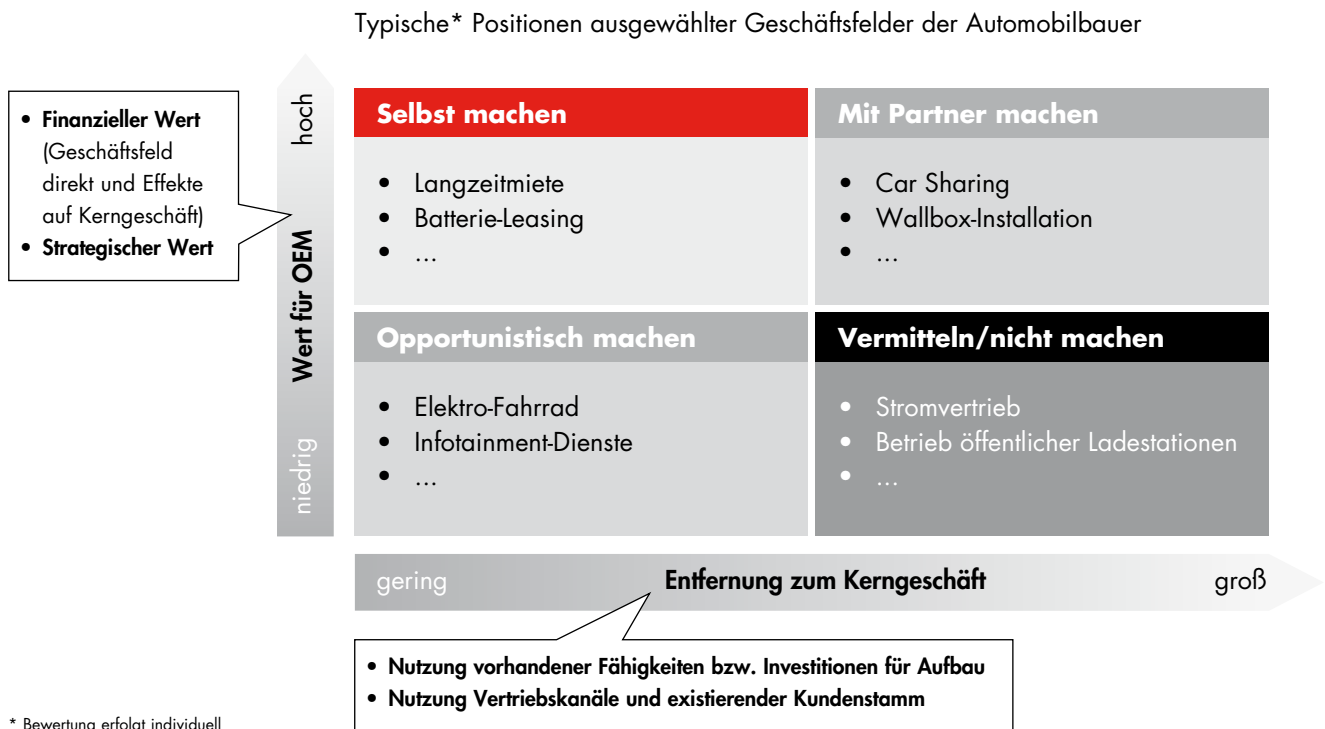
	Gemeinsame Kunden	Gemeinsame Kostenbasis	Gemeinsame Kanäle	Gemeinsame Fähigkeiten	Erfolgswahrscheinlichkeit
Kern					
1 Schritt Entfernung					35%
2 Schritte Entfernung					15%
3 Schritte Entfernung					8%
Diversifikation					< 5%

Quelle: Bain „Profit from the Core“ Analysen

Abb. B: Dem Kunden zu folgen zahlt sich am ehesten aus

Quelle: Bain & Company

Abb. 7: Bain-Methodik bewertet Geschäftsfelder hinsichtlich des Werts für den OEM und der Entfernung zum Kerngeschäft



Quelle: Bain & Company

Beispiel die Langzeitmiete, und für Hersteller mit ausgeprägter Leasingkompetenz das Batterieleasing.

In Betätigungsfeldern, die weiter weg vom Kerngeschäft liegen, sollten Hersteller eine Zusammenarbeit mit Partnern erwägen. Zum Beispiel können sie den Aufbau von Car Sharing-Programmen beschleunigen, indem sie – wie Daimler mit Europcar (bei „car2go“) oder BMW mit Sixt (bei „DriveNow“) – mit etablierten Vermietern zusammenarbeiten.

Von anderen Geschäftsfeldern sollten die Autohersteller zunächst eher absehen oder nur als Vermittler auftreten – der Autohersteller als universeller Mobilitätsdienstleister kann in solchen Fällen als Agentur fungieren. So haben Hersteller zum Beispiel keine Kompetenz im Stromhandel. Bei der Entwicklung eines für den Endkunden

attraktiven Angebots für die Elektromobilität stellen zertifizierter „grüner“ Strom und gesteuertes, günstigeres Laden die wesentlichen Komponenten dar. Wird der Strom für das Fahren in das Angebotspaket für die Elektromobilität aufgenommen, sollten die niedermargigen Leistungen des Stromvertriebs – die für den Kunden nicht sichtbar sind – im Hintergrund durch Energieversorger als Kooperationspartner erbracht werden.

Prinzipiell ergeben sich aus diesen Überlegungen vier Normstrategien für Automobilhersteller, wie sie sich im Feld der neuen Mobilität positionieren können (Abb. 8):

Integrierter Mobilitätsdienstleister

Er deckt gegenüber dem Kunden die volle Bandbreite an Produkten und Dienstleistungen für Mobilität ab und generiert dabei den größten Teil der Wertschöpfung

selbst. Der Vorteil dieses Geschäftsmodells ist, dass der integrierte Mobilitätsdienstleister den vollen Durchgriff auf die Herstellerorganisation besitzt und dadurch seine Geschäftsbereiche optimal vernetzen und Synergien realisieren kann.

Allerdings müssen dafür – teilweise massiv – neue Kompetenzen aufgebaut oder zugekauft werden, vom Flottenmanagement bis hin zum „Micro-Billing“ von Kleinstbeträgen. Der Investitionsbedarf für den Aufbau eines flächendeckenden Full-Services ist enorm, auch wenn er auf die nächsten zehn Jahre verteilt werden kann. Hersteller mit diesem Konzept laufen Gefahr, sich zu verzetteln oder von Spezialisten überholt zu werden.

Vermittler

Er bietet seinen Kunden ein fast ebenso breites Angebotsspektrum wie der integrierte Mobilitätsdienstleister. Statt die Wertschöpfung selbst zu erbringen, arbeitet er jedoch überwiegend mit Partnern zusammen, die die Leistungen im Hintergrund liefern: Reisebüros, Auto- und Fahrradvermieter, Versicherungen, Mobilfunkunternehmen, Tankstellenketten, Versorger, Eisenbahn- oder Fluggesellschaften.

Der Vorteil dieser Lösung ist, dass die Kooperationspartner ihre jeweiligen Kernkompetenzen einbringen können und die Risiken überschaubar bleiben. Allerdings werden die Erlöse geteilt und das Mobilitätsangebot kann schwerer gesteuert und zu einer nahtlosen Kundenerfahrung vernetzt werden. Zur Umsetzung dieser Strategie ist also eine Kompetenz entscheidend: die ineinandergreifende Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern aus unterschiedlichen Branchen.

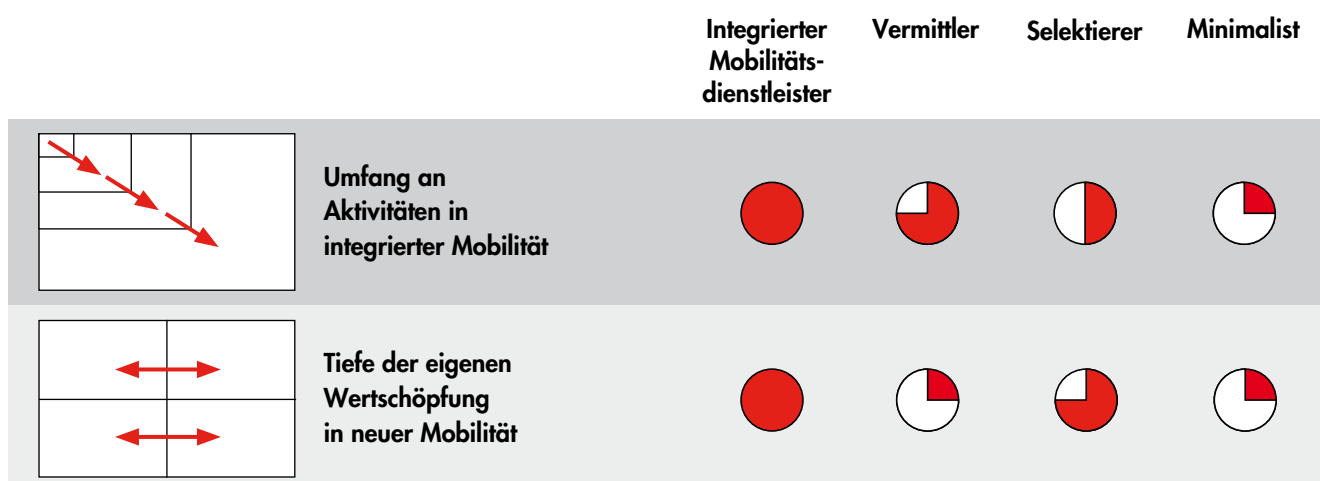
Selektierer

Er wählt ganz spezifische Geschäftsfelder aus, die im Rahmen seiner Positionierung und mit Blick auf die Zielkunden das höchste strategische und finanzielle Potenzial haben. Diese Geschäftsfelder bearbeitet er überwiegend mit eigener Wertschöpfung, um ein exklusives, nahtloses Markenerlebnis bieten zu können, das er vollständig kontrolliert, und dessen Erträge größtenteils ihm gutgeschrieben werden.

Minimalist

Er konzentriert sich weiter auf das traditionelle automobile Kerngeschäft, muss aber mit Hinblick auf die sich wandelnden Kundenbedürfnisse ein Grundangebot an Mobilitätsdienstleistungen bereitstellen. Dieses Mi-

Abb. 8: Vier Normstrategien für Automobilhersteller



nimalangebot realisiert er vorwiegend mit Partnern. So bleiben die Umsetzungsrisiken überschaubar, allerdings sind auch die Ertragschancen nur minimal. Daneben birgt dieses Geschäftsmodell die Gefahr, dass andere, aktivere Spieler die neuen Geschäftsfelder und damit die Kundenschnittstelle belegen.

Beim Aufbau eines integrierten Geschäftsmodells ist also die enge Verzahnung mit dem traditionellen Kerngeschäft entscheidend. Nach der gleichen Logik ist auch die Kommerzialisierung und Vermarktung der neuen Angebote zu strukturieren. Für die Elektromobilität können All-Inclusive-Pakete geschnürt werden, die neben einer

Leasingrate für Fahrzeug und Batterie auch Versicherungen, den Fahrstrom, die Wallbox und Gebühren für ausgewählte Dienste enthalten.

Daneben können in einer weiteren Ausbaustufe des Pakets auch die planmäßigen Wartungsarbeiten, eine Mobilitätsgarantie und sogar der Zugriff auf subventionierte Mietangebote für Fahrten am Wochenende oder in den Urlaub enthalten sein. Was davon selbst umgesetzt und was mit einem Partner angeboten wird, ergibt sich aus der systematischen, strukturierten und faktenbasierten Bewertung der beschriebenen Parameter.

6 Konkrete Handlungsempfehlungen für Hersteller

Positionierung: Wichtig für die Automobilhersteller ist es, bei der Entwicklung der neuen Mobilitätsangebote vorne mit dabei zu sein. Es gilt, das Unternehmen und die Marke rechtzeitig für Mobilitätsdienstleistungen zu positionieren und früh durch Pilotprojekte zu lernen. Diesen Schritt gehen bereits die meisten Hersteller und bauen so ihre Startposition auf.

Vision: Parallel zu den praktischen Erfahrungen mit neuen Technologien und Dienstleistungen braucht jeder Hersteller eine Mobilitätsvision. Sie definiert, welche Rolle das Unternehmen und seine Marken im neuen Mobilitätsmarkt spielen wollen. Daneben wird definiert, wie das Kerngeschäft organisatorisch, technologisch und markenstrategisch mit dem neuen Mobilitätsgeschäft verzahnt werden soll.

Entwicklung eines integrierten Geschäftsmodells: Eine strukturelle Analyse der Geschäftsfelder, die sich aus der neuen Mobilitätsvision ableiten lassen, zeigt, welchen Beitrag das Unternehmen selbst leisten kann und welche Kompetenzen und Technologien zugekauft oder durch Partner erbracht werden müssen.

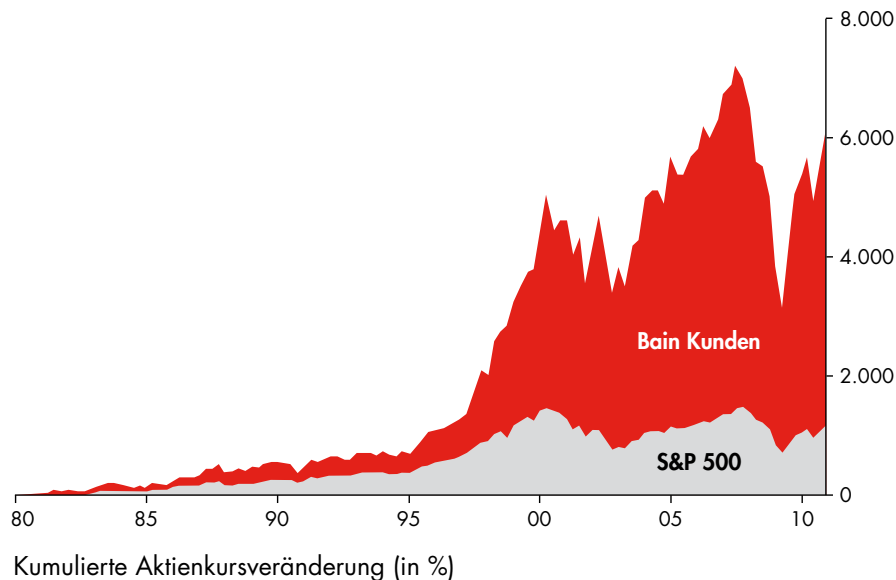
Rollout-Planung: Zur Umsetzung des definierten Geschäftsmodells ist ein Phasenplan zu erstellen. Er definiert, welche Elemente wann implementiert und welche Regionen mit welcher Priorität erschlossen werden sollen. Dabei müssen die verfügbaren Ressourcen des Herstellers und der Partnerunternehmen realistisch eingeschätzt und in der Planung berücksichtigt werden.

Für die Hersteller eröffnen sich Chancen, signifikante Wachstums- und Ertragspotenziale zu erschließen, wenn sie sich die Welt der neuen Mobilität systematisch und faktenbasiert erarbeiten. Neue, innovative Player werden in dieser neuen Welt sowohl als Partner der Automobilunternehmen, als auch als Konkurrenten mit pragmatischen und schnellen Lösungen eine wichtige Rolle spielen.

Insgesamt wird sich der Profit Pool der Automobilindustrie weiter ausdehnen, so wie es auch beim Übergang von der analogen zur digitalen Fotografie der Fall war. Wer sich welchen Anteil langfristig und nachhaltig sichert, wird bereits heute entschieden.



Helping make companies more valuable



Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren Bain-Berater weltweit für über 4.600 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Strategieberatung 44 Büros in 29 Ländern und beschäftigt 5.000 Mitarbeiter, rund 500 davon im deutschsprachigen Raum.

Bain & Company Germany, Inc.
Karlsplatz 1
80335 München
www.bain.de

Bain & Company Germany, Inc.
Bockenheimer Landstr. 24
60323 Frankfurt am Main
www.bain.de

Bain & Company Germany, Inc.
Hafenspitze – Speditionstr. 21
40221 Düsseldorf
www.bain.de

Bain & Company Switzerland, Inc.
Rotbuchstr. 46
8037 Zürich
www.bain-company.ch