



Neue urbane Mobilität: Der Wandel erfolgt jetzt

Das eigene Auto verliert in urbanen Ballungsräumen an Attraktivität. Die Hersteller müssen ihr Mobilitätsangebot und ihr Geschäftsmodell stärker an den sich verändernden Kundenanforderungen ausrichten, um an den neuen Profit Pools zu partizipieren.

Von Dr. Klaus Stricker, Ralf Kalmbach und Dr. Eric Zayer

Über die Autoren

Dr. Klaus Stricker ist Partner bei Bain & Company in Frankfurt und Co-Leiter der globalen Praxisgruppe Automobilindustrie. Zu seinen Kunden zählen globale Automobilhersteller, Zulieferer sowie Mobilitäts- und Dienstleistungsunternehmen. Seine Beratungsschwerpunkte sind die Entwicklung und Umsetzung von Wachstumsstrategien sowie Transformationsprogramme mit Fokus auf Vertrieb, Marketing und Aftersales. Der Wirtschaftsingenieur hat im Fach Fertigungstechnik promoviert.
klaus.stricker@bain.com

Ralf Kalmbach ist Partner bei Bain & Company in München und Co-Leiter der globalen Praxisgruppe Automobilindustrie. Seit mehr als 30 Jahren berät er internationale Automobilhersteller und Zulieferer bei Marken- und Technologiestrategien, Fahrzeugarchitektur und Modularisierungsstrategien sowie Unternehmensorganisation. Der Fokus des Diplom-Wirtschaftsingenieurs liegt auf den Themen M&A, Due Diligence sowie Innovationen.
ralf.kalmbach@bain.com

Dr. Eric Zayer ist Partner bei Bain & Company in München und Mitglied der globalen Praxisgruppe Automobilindustrie. Zu seinen Kunden gehören internationale Automobilhersteller und Zulieferer. Seine Beratungsschwerpunkte umfassen die Bereiche Vertrieb & Marketing, Strategie & Transformation sowie Digitalisierung. Der diplomierte Kaufmann hat an der WHU – Otto Beisheim School of Management studiert und promoviert.
eric.zayer@bain.com

Herausgeber Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich

Kontakt Pierre Deraëd, Marketingdirektor, Tel. +49 89 5123 1330
Leila Kunstmann-Seik, Pressesprecherin, Tel. +49 89 5123 1246

Gestaltung ad Borsche GmbH, München

Druck Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2018 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



KA-04/18-1500

Neue urbane Mobilität: Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick

- 1.** **Sicherheit, Flexibilität und Verfügbarkeit** sind die wichtigsten Entscheidungskriterien bei der Wahl des Verkehrsmittels
- 2.** **Größte Steigerung** seit 2013 bei **Sicherheit und Kommunikation während der Fahrt**, Rückgang bei Flexibilität und Freude
- 3.** Nutzung neuer Mobilitätsformen ist **seit 2013 um das 2- bis 2,5-fache gestiegen**
- 4.** Einschätzung von **eigenem Auto als Statussymbol** ging in letzten fünf Jahren **von 36 auf 29 Prozent zurück**
- 5.** Je nach Szenario wären **17 bis 34 Prozent der urbanen Autobesitzer** bereit, ihr Fahrzeug aufzugeben
- 6.** Der Anteil urbaner Autobesitzer, die auf ihr Fahrzeug verzichten würden, **ist inzwischen 1,5-mal so hoch wie 2013**
- 7.** **10 bis 33 Prozent** der urbanen Bevölkerung würden je nach Szenario schon heute Robo-Taxis nutzen
- 8.** Aus Kundensicht sind **Autohersteller weniger präsent** im Bereich neuer Mobilitätslösungen

Executive Summary

Die urbane Mobilität unterliegt einem grundlegenden und tief greifenden Wandel, der weitreichende Folgen für Automobilhersteller, Anbieter alternativer Mobilität und Kommunen hat. Die Bain-Studie „Neue urbane Mobilität“ liefert erstmalig Erkenntnisse, wie sich die Einstellungen urbaner Bewohner in puncto Mobilität von 2013 bis heute verändert haben.

Das Umdenken hat bereits begonnen. Denn einerseits nimmt die Verkehrsdichte in den Metropolen deutlich zu und schränkt die klassische automobilen Mobilität zunehmend ein. Andererseits kommen neue Formen der Mobilität auf, beispielsweise Ride-Hailing oder Car- und Bikesharing. Und nicht zuletzt diskutieren Kommunen Fahrverbote. Zugleich verbessern sie kontinuierlich die Nahverkehrsangebote.

Die Konsequenz: Das eigene Auto verliert in urbanen Ballungsräumen an Attraktivität. Bisher werden alternative Mobilitätsangebote überwiegend als Ergänzung zum eigenen Pkw genutzt, sodass es faktisch keine Auswirkungen auf den Absatz von Neufahrzeugen gibt. Doch eine wachsende Zahl von Städtern stellt den Besitz eines eigenen Autos infrage. Das liegt an immer zahlreicheren und besseren Mobilitätsalternativen bis hin zur Einführung von Robo-Taxis zu Beginn des nächsten Jahrzehnts. Auch stärker werdende Einschränkungen in der Mobilität mit dem eigenen Pkw in den Städten befeuern die Zweifel.

Statussymbol Auto verliert an Glanz

Der Studie zufolge steigt das Interesse an alternativen Mobilitätsangeboten unter den mehr als 1.700 Befragten in Deutschland und Österreich. Abhängig vom jeweiligen Zukunftsszenario sind zwischen 17 und 34 Prozent der Autofahrer in den Ballungsgebieten Berlin, München, Rhein-Ruhr und Wien bereit, bei entsprechenden Mobilitätsalternativen auf ein eigenes

Abhängig vom jeweiligen Zukunftsszenario sind zwischen 17 und 34 Prozent der Autofahrer in den Ballungsgebieten Berlin, München, Rhein-Ruhr und Wien bereit, bei entsprechenden Mobilitätsalternativen auf ein eigenes Fahrzeug zu verzichten.

Fahrzeug zu verzichten. In den USA wiederum sind 18 bis 29 Prozent der Fahrzeugbesitzer in den Metropolregionen New York, Chicago, Los Angeles, Dallas und Miami aufgeschlossen für alternative Angebote und die Aufgabe des eigenen Fahrzeugs.

Wesentliche Entscheidungskriterien bei der Wahl des Verkehrsmittels bleiben weiterhin wichtig oder nehmen sogar an Bedeutung zu. Dazu zählen insbesondere Sicherheit, Flexibilität und Verfügbarkeit, wobei Komfort in den USA ebenfalls einen sehr hohen Stellenwert hat. Weitere Aspekte wie Freude an der Mobilität büßen zum Teil erheblich an Relevanz ein. Und nur noch 29 Prozent der Befragten in Deutschland und Österreich betrachten das Auto als Statussymbol. Das sind 7 Prozentpunkte weniger als im Jahr 2013. In Wien liegt dieser Wert mit 25 Prozent sogar noch niedriger.

Selbstverständnis der Hersteller unterliegt fundamentalem Umbruch

Welche Mobilitätskonzepte und Geschäftsmodelle sich wo und wie schnell durchsetzen werden, ist zum heutigen Zeitpunkt noch offen. Sicher ist indes, dass der Wandel kommt. Dabei laufen die Automobilhersteller Gefahr, dass sich andere Unternehmen zwischen sie und ihre heutigen Kunden schieben. Schnittstelle und Interaktion mit dem Kunden drohen verloren zu gehen, was sich negativ auf die Profitabilität in der neuen Mobilitätswertschöpfungskette auswirken kann.

Noch ist der Markt für Mobilitätsdienstleistungen im Entstehen begriffen. Doch bereits heute ist abzusehen, dass er weitreichende Veränderungen mit sich bringen wird. Dies gilt für die künftige Wertschöpfung der individuellen Mobilität ebenso wie für die in Zukunft benötigten Fahrzeugmodelle und ihre Ausstattung. Selbst das Markenversprechen wird im Kontext der neuen urbanen Mobilität neu interpretiert werden müssen.

Viele Automobilhersteller arbeiten bereits an entsprechenden Konzepten und haben zum Teil substanzielle Investitionen getätigt. Sie konkurrieren bei urbanen Mobilitätslösungen jedoch mit Technologieunternehmen wie Uber, Didi, Alphabet (Google) oder Apple, die einer völlig anderen Bewertungslogik unterliegen und damit deutlich größere Investitionsspielräume haben.

Zu den Gewinnern werden diejenigen Autobauer zählen, die sich optimal entlang der neuen Mobilitätswertkette aufstellen. Die Unternehmen müssen sich entscheiden, in welchen Bereichen sie selbst aktiv werden, welche Partnerschaften sie eingehen und welche Zulieferdienste sie für andere übernehmen. Dies stellt einen fundamentalen Umbruch im Selbstverständnis der Hersteller dar, die im traditionellen Automobilgeschäftsmodell die Wertkette bisher weitgehend dominiert haben.

Zu den Gewinnern werden diejenigen Autobauer zählen, die sich optimal entlang der neuen Mobilitätswertkette aufstellen.

Die Treiber: Politik, Technologie und Einstellung zur Mobilität

Wachsende Stauzeiten, drohende Fahrverbote und alternative Mobilitätsangebote führen dazu, dass immer mehr Menschen, die in Ballungsgebieten wohnen, den Besitz des eigenen Autos hinterfragen.

Die neue urbane Mobilität gewinnt zunehmend an Bedeutung. Diese Entwicklung wird maßgeblich beeinflusst durch Entscheidungen von Kommunen, den technologischen Wandel und die sich ändernden Bedürfnisse und Prioritäten der Städtebewohner in puncto Mobilität.

Politik

Ein wichtiger Treiber sind die kommunalen Verwaltungen derjenigen Metropolen, die aufgrund von umwelt- und strukturpolitischen Erwägungen Handlungsdruck verspüren. Weltweit steigt die Bevölkerungsdichte der Metropolregionen rapide an. Die Vereinten Nationen prognostizieren, dass bis zum Jahr 2050 mehr als zwei Drittel der Weltbevölkerung in Städten wohnen werden.

Die zunehmende Verstädterung belastet die urbanen Verkehrswege enorm. Zudem bindet gerade der Individualverkehr zahlreiche knappe Flächen als Straßen- und Parkraum. Alternative Lösungen mit deutlich höherer Auslastung – von Carsharing über Ride-Hailing bis hin zum Robo-Taxi – könnten die Anzahl der Fahrzeuge um bis zu 40 Prozent senken. Dadurch würde sich die erforderliche Verkehrsfläche reduzieren, und für die Stadtplanung ergäben sich völlig neue Möglichkeiten.

Städtische Mobilität kostet nicht nur immer mehr Zeit, sondern führt darüber hinaus auch zu einer erhöhten Umweltbelastung. Insbesondere die Hauptverkehrsrouten in Ballungszentren weisen hohe Feinstaub- und Stickoxidwerte auf. Teile der Politik und Bevölkerung fordern Einschränkungen für den Autoverkehr. Ende Februar 2018 hat das Bundesverwaltungsgericht Fahrverbote für Dieselfahrzeuge in deutschen Städten grundsätzlich für zulässig erklärt.

Technologie

Der zweite wichtige Treiber ist die fortschreitende technologische Entwicklung. Sie bietet die Möglichkeit, städtische Mobilität neu zu denken. Das gilt umso mehr, wenn die verschiedenen neuen Technologien miteinander kombiniert und vernetzt werden:

- Elektromobilität reduziert die lokalen Emissionen in urbanen Ballungszentren.
- Mobile Konnektivität ermöglicht Nutzern, flexibel und bequem ein Taxi zu rufen, sich zum nächsten Bus oder Carsharing-Fahrzeug leiten zu lassen – oder einfach nur intelligenter umzusteigen.
- Smart Data und Advanced Analytics erlauben, Verkehrsströme besser und effizienter zu lenken, sowohl auf der Straße als auch im öffentlichen Nahverkehr.

Nicht zuletzt werden durch autonomes Fahren Mobilitätsdienste mit Robo-Taxis geschaffen, die eine effiziente und bequeme Form der individuellen Mobilität möglich machen. Dabei kann die Auslastung der Fahrzeuge auf mehr als 30 Prozent erhöht werden. Das ist mehr als das Siebenfache eines im Privatbesitz befindlichen Fahrzeugs, das im Schnitt nur eine Stunde am Tag genutzt wird.

Einstellung zum eigenen Auto

Menschen, die in Ballungsgebieten wohnen, stehen neuen Mobilitätsalternativen zunehmend positiv gegenüber. Ihre Bedürfnisse und Prioritäten wandeln sich erheblich. In der Folge stellen sie immer häufiger den Besitz des eigenen Fahrzeugs infrage. Diese Entwicklung geht einher mit einem weiteren Bedeutungsverlust des Autos als Statussymbol.

Von 2013 bis heute: Der Stellenwert von Mobilität hat sich verändert

Menschen, die in Ballungsgebieten wohnen, denken heute über Mobilität anders als noch vor einigen Jahren. Das eigene Auto als Statussymbol verliert weiter an Bedeutung, funktionale Aspekte der Mobilität werden wichtiger und das Interesse an neuen Mobilitätslösungen wächst.

Sicherheit, Flexibilität und Verfügbarkeit sind für Menschen, die in deutschen und österreichischen Ballungsgebieten wohnen, die wichtigsten Entscheidungskriterien bei der Wahl des Verkehrsmittels (Abb. 1). Wenngleich neue Angebote wie Ride-Hailing, Carsharing oder Mobilitäts-Apps in der Breite noch wenig genutzt werden, sind immer mehr Befragte grundsätzlich bereit, in den nächsten drei Jahren diese und andere alternative Mobilitätsangebote in Anspruch zu nehmen. So nutzen heute weniger als 10 Prozent mobile Dienstleistungen wie Parkplatz-Apps. Mehr als jeder Dritte kann sich allerdings vorstellen, dies in drei Jahren zu tun.

Aufschlussreich ist dabei insbesondere die Entwicklung seit 2013. Persönliche Sicherheit, Privatsphäre und

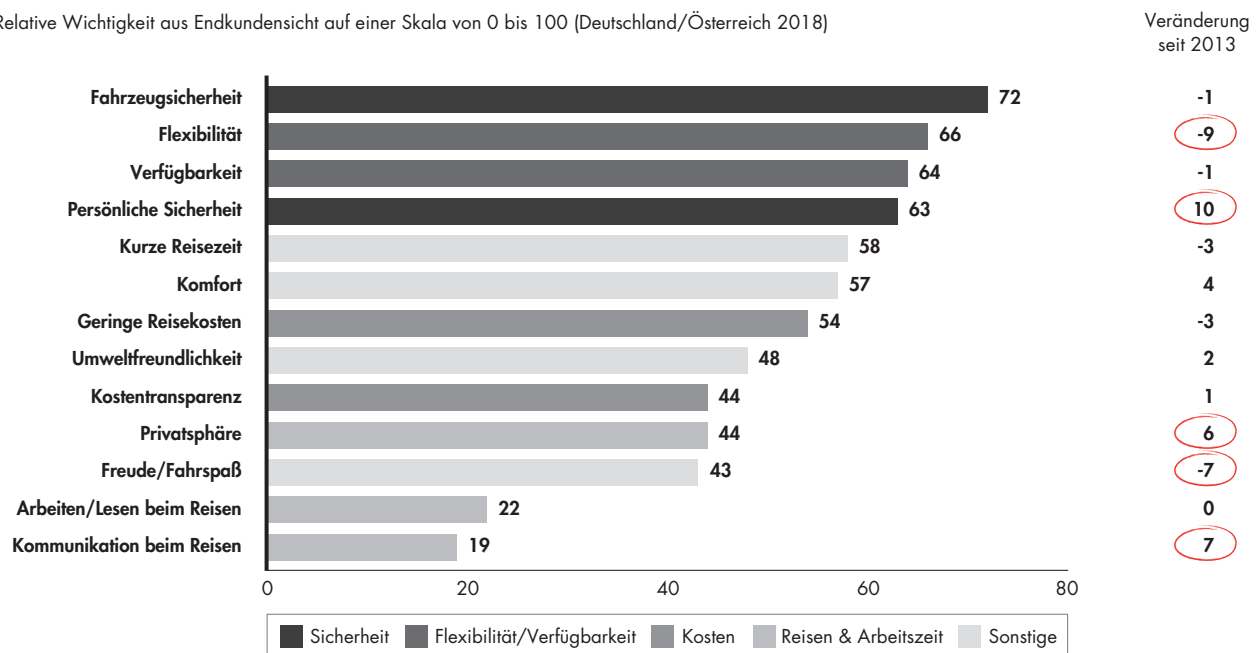
Kommunikationsmöglichkeiten während der Fahrt haben erheblich an Bedeutung gewonnen. Dagegen haben Freude an der Mobilität und Fahrspaß einen deutlich geringeren Stellenwert als 2013. Gegenüber der letzten Studie wird zudem die Flexibilität der Mobilität als weniger wichtig erachtet. Die Mobilitätskosten liegen weiterhin nur im Mittelfeld. Ihre Bedeutung ist sogar leicht zurückgegangen.

Autobesitz verliert an Bedeutung

Diese Ergebnisse gehen einher mit einem weiteren Imageverlust des Autos. Für nur noch 29 Prozent der Befragten ist der eigene Pkw ein Statussymbol – ein deutlicher Rückgang gegenüber 2013, als es noch 36

Abbildung 7: Die wichtigsten Entscheidungskriterien bei der Wahl des Verkehrsmittels

Relative Wichtigkeit aus Endkundensicht auf einer Skala von 0 bis 100 (Deutschland/Österreich 2018)



Anm.: Ergebnisse beruhen auf Maximum Difference Scaling (MaxDiff), einem Verfahren zur Messung der relativen Wichtigkeit, wobei 100 = am wichtigsten und 0 = am unwichtigsten ist.
Quelle: Bain & Company

Neue urbane Mobilität: Der Wandel erfolgt jetzt

Prozent waren (Abb. 2). Dabei zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Städten. Während in Wien 25 Prozent das eigene Auto als Statussymbol ansehen, sind es in München 33 Prozent.

Entwicklung nach Segmenten: Zahl der Auto-Aversen nimmt deutlich zu

Eine Betrachtung der Kundensegmente macht es möglich, das tatsächliche Verhalten der Befragten in puncto Mobilität besser einordnen zu können. Aufgrund des Beobachtungszeitraums über fünf Jahre hinweg lassen sich Tendenzen innerhalb und zwischen Kundensegmenten analysieren sowie Implikationen ableiten.

Die Studienergebnisse zeigen, dass sich in Deutschland und Österreich in den vergangenen Jahren ein weiterer Einstellungswandel vollzogen hat (Abb. 3). Mithilfe der Aussagen der Befragten hat Bain sechs verschiedene Kundensegmente definiert, die den Wandel qualitativ und quantitativ transparent machen:

- **Statussuchende** wollen nicht auf ein eigenes Fahrzeug verzichten und geben überproportional viel Geld dafür aus. Sie sind weniger unterwegs als der Durchschnitt der Autofahrer und interessieren sich kaum für neue Formen der Mobilität. Dieses Segment ging gegenüber 2013 auf 12 Prozent zurück. Der Anteil der Statussuchenden liegt in allen untersuchten Ballungsgebieten zwischen 11 und 13 Prozent.
- **Funktionale** sehen den Autobesitz als Mittel zum Zweck, ohne ihren Pkw eine besondere Statusfunktion zuzuweisen. Sie sind überdurchschnittlich viel mit dem Auto unterwegs, das in diesem Segment oft ein Firmenwagen ist. Funktionale würden ihr Fahrzeug nur ungern aufgeben und interessieren sich nur wenig für alternative Mobilitätsformen. Das Segment schrumpfte auf 14 Prozent.
- **Wechsler** mögen ihr Fahrzeug und sind überdurchschnittlich viel unterwegs. Obwohl auch in diesem Segment viele einen Firmenwagen nutzen können und das Auto ihr eindeutig bevorzugtes Transportmittel ist, sind sie offen für neue Mobilitätsalternativen.

Dieses Segment nahm deutlich auf 15 Prozent zu. Wechsler sind besonders stark vertreten in den Ballungsgebieten München (20 Prozent) sowie Rhein-Ruhr (19 Prozent).

- **Ökologisch Bewusste** stehen Autos eher negativ gegenüber, obwohl sie viel unterwegs sind. Sie sind bereits heute diejenigen, die häufig alternative Mobilitätsformen wie Carsharing nutzen oder auf öffentliche Verkehrsmittel ausweichen. Ökologisch Bewusste sind besonders gut über neue Mobilitätslösungen informiert und geben an, künftig deutlich häufiger Alternativen zum Auto nutzen zu wollen. Dieses Segment ging leicht auf 17 Prozent zurück. In Wien ist es mit 19 Prozent am stärksten, in München mit 13 Prozent am schwächsten ausgeprägt.

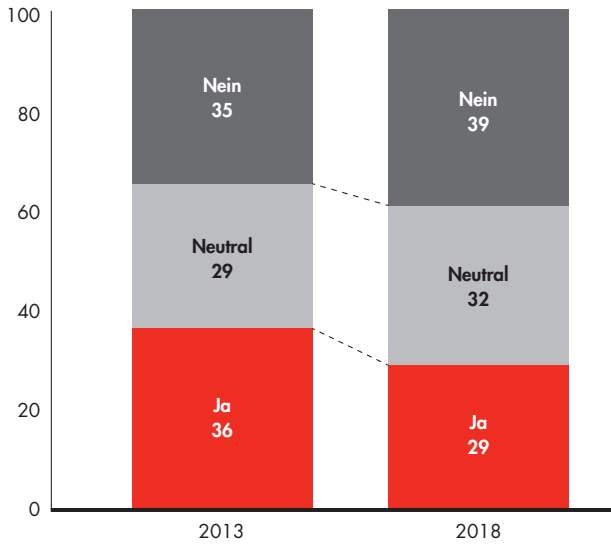
Eine wichtige Rolle spielt die zunehmende Verkehrsdichte. Außerdem verliert das Auto im städtischen Umfeld immer mehr an Praktikabilität. Langes Parkplatzsuchen und steigende Kosten machen Alternativen interessanter.

- **Auto-Averse** verbinden negative Assoziationen mit dem Fahrzeugbesitz und sehen Autos nicht als Statussymbol. Neue Mobilitätsformen nutzen sie nur unterdurchschnittlich, zudem sind sie stark kostengetrieben. Dieses Segment legte deutlich auf 28 Prozent zu. Auto-Averse sind in Berlin und Wien mit je 31 Prozent am stärksten, in München mit 24 Prozent am schwächsten vertreten.
- **Indifferente** sind ebenfalls nur wenig unterwegs – und das selten mit dem Auto. Gegenüber dem eigenen Pkw haben sie eine neutrale Einstellung. Alternative Mobilitätslösungen wecken ihr Interesse nur in geringem Maß. Ihre Bereitschaft, solche

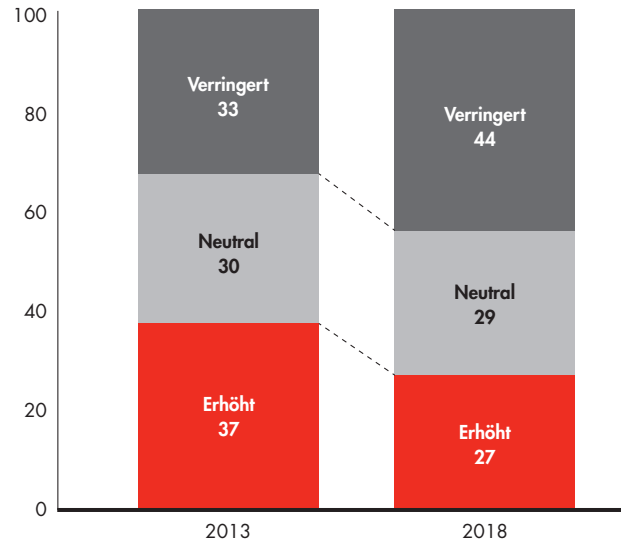
Abbildung 2: Statussymbol Auto verliert weiter an Bedeutung

Eigenes Auto als Statussymbol (Deutschland/Österreich 2013-2018, in Prozent)

Erhöht der Besitz eines Autos den sozialen Status einer Person?



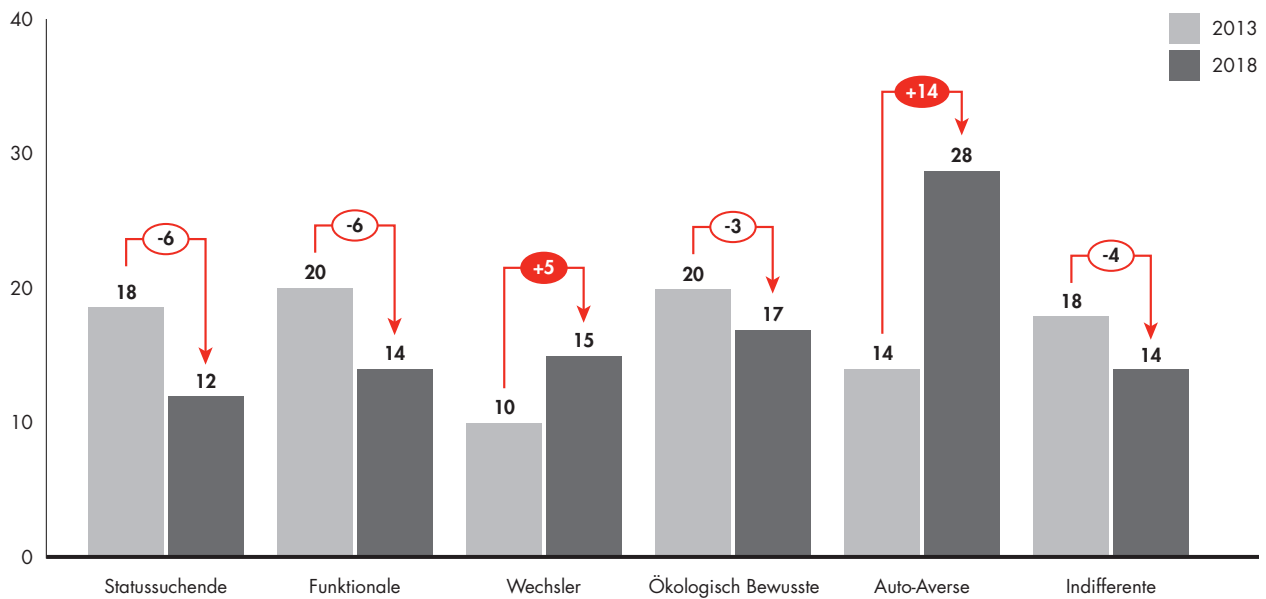
Wie hat sich in den letzten 15 Jahren der Stellenwert des Autos als Statussymbol verändert?



Quelle: Bain & Company

Abbildung 3: Anteil der Wechsler und Auto-Aversen nimmt deutlich zu

Größe der Kundensegmente (Deutschland/Österreich 2013-2018, in Prozent)

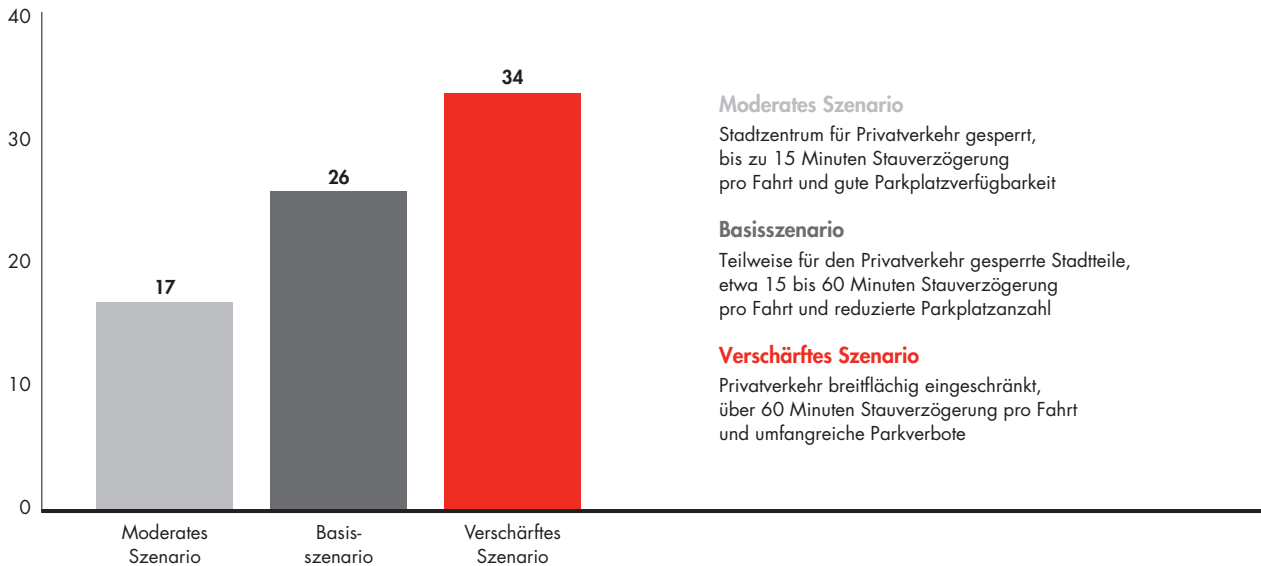


Quelle: Google/Bain & Company

Neue urbane Mobilität: Der Wandel erfolgt jetzt

Abbildung 4: Bis zu ein Drittel würde je nach Szenario aufs eigene Auto verzichten

Anteil der Autobesitzer, die ihr Auto aufgeben würden
(Deutschland/Österreich 2018, in Prozent)



Quelle: Bain & Company

neuen Dienste zu nutzen, ist unterdurchschnittlich. Das Segment kommt 2018 nur noch auf 14 Prozent. In München ist der Anteil der Indifferenten mit 16 Prozent am höchsten.

Die Aspekte, die diesen raschen Wandel fördern, sind vielschichtig. Eine wichtige Rolle spielt die zunehmende Verkehrsdichte. Außerdem verliert das Auto im städtischen Umfeld immer mehr an Praktikabilität. Langes Parkplatzsuchen und steigende Kosten machen Alternativen interessanter.

**Verhaltensänderung nach Szenarien:
Was wäre wenn?**

Fahrverbote im Zentrum, intensive Förderung von Elektromobilität und Fahrradnutzung, gezielte Parkraumverknappung, autonom fahrende Robo-Taxis: Solche Szenarien könnten in Großstädten schon bald Realität sein.

Noch nutzen nur wenige Städter neue Mobilitätsangebote. Doch immer mehr werden dazu in den nächsten drei Jahren bereit sein. Ein vollkommenes Umsteigen käme für die meisten jedoch nur infrage, wenn sich die Angebote signifikant verbessern und parallel die Autonutzung durch Fahrverbote oder steigendes Verkehrsaufkommen deutlich erschwert würde.

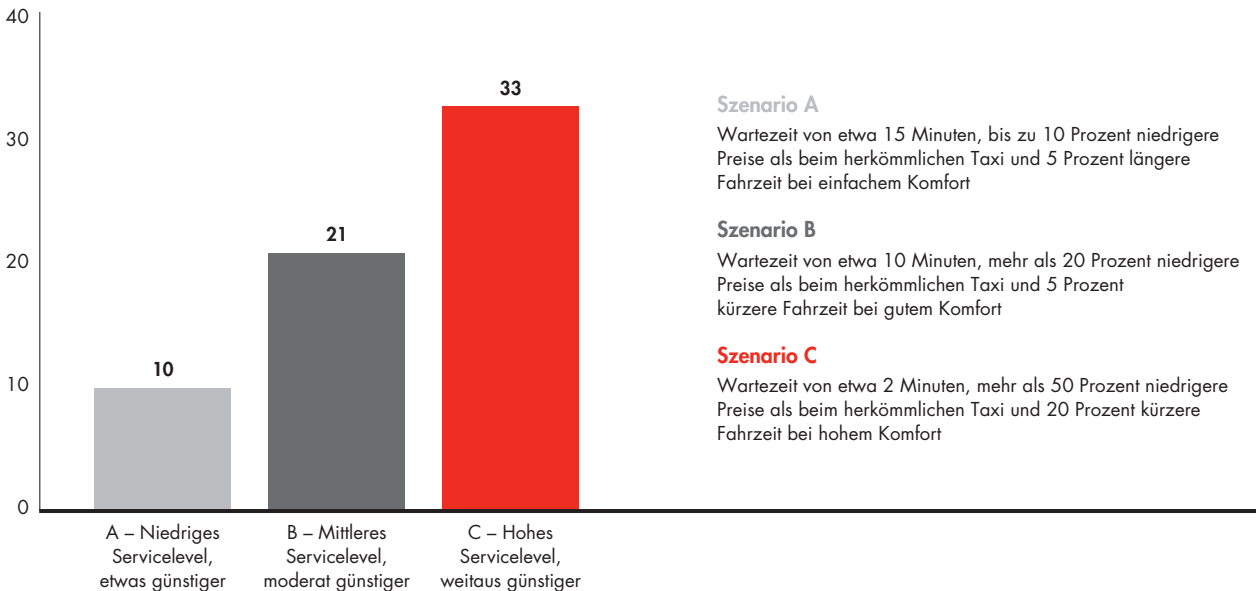
Bei mehr Staus und Fahrverboten bis zu 34 Prozent Autoverzicht

Die im Rahmen der Studie befragten Autobesitzer wurden mit mehreren Szenarien konfrontiert, um zu ermitteln, wie viele bereit wären, neue Mobilitätsformen zu nutzen und komplett auf ihr Auto zu verzichten.

In einem Basisszenario mit teilweise für den Privatverkehr gesperrten Stadtteilen, durchschnittlich 15 bis 60 Minuten Stauverzögerung pro Fahrt und einer reduzierten Anzahl an Parkplätzen würden 26 Prozent der befragten Autobesitzer auf einen eigenen Pkw verzichten. In einem verschärften Szenario wären es bis zu 34

Abbildung 5: Im Basisszenario würden 21 Prozent Robo-Taxis nutzen

Anteil urbaner Bevölkerung, die Robo-Taxis nutzen würde
(Deutschland/Österreich 2018, in Prozent)



Quelle: Bain & Company

Prozent (Abb. 4). Damit ist der Anteil der urbanen Mobilitätsnutzer, die unter gewissen Voraussetzungen auf ein eigenes Auto verzichten würden, über die letzten fünf Jahre um rund 5 Prozentpunkte gestiegen.

Diese Ergebnisse gelten für alle Automarken. Unter den Fahrern von Volumenmarken finden sich jedoch tendenziell mehr Wechselbereite als unter den Käufern von Premiummarken. Volumenmarken verzeichnen einen geringeren Kundenanteil an Statusorientierten bei gleichzeitig mehr Auto-Aversen. Dadurch würden sie stärker unter einem konsequenten Autoverzicht der Städter leiden. Das wechselwilligste Segment, die ökologisch Bewussten, ist bei allen Marken ähnlich ausgeprägt.

Bis zu 33 Prozent Robo-Taxi-Nutzung bei hohem Servicelevel und günstigeren Preisen

Um die Präferenz für die zukünftige Nutzung von Robo-Taxis gemessen an anderen Transportoptionen wie öffentlichen Verkehrsmitteln, herkömmlichen Taxis und

dem eigenen Auto zu ermitteln, wurden die Befragten mit verschiedenen Robo-Taxi-Szenarien konfrontiert. Diese unterscheiden sich hinsichtlich des Servicelevels der Robo-Taxis in puncto Komfort, Geschwindigkeit und Verfügbarkeit sowie in Bezug auf den Preis im Vergleich zu herkömmlichen Taxis.

In einem Robo-Taxi-Szenario mit einer Wartezeit von rund zehn Minuten nach Bestellung, mehr als 20 Prozent niedrigeren Preisen als beim herkömmlichen Taxi und einer um 5 Prozent kürzeren Fahrzeit bei gutem Komfort wären 21 Prozent der Städter bereit, diesen Dienst zu nutzen (Abb. 5). Bei einer Verkürzung der Wartezeit auf zwei Minuten, mehr als 50 Prozent niedrigeren Preisen und einer 20 Prozent kürzeren Fahrzeit würden sogar 33 Prozent Robo-Taxis bevorzugen. Der wesentliche Treiber für die Akzeptanz von Robo-Taxis ist der Preis. Geschwindigkeit und Komfort haben nur eine geringe Auswirkung.

Die Konsequenz: Autobauer müssen Mobilitätsangebot und Geschäftsmodell entschlossen weiterentwickeln

Der intensive Wettbewerb entlang der neuen Mobilitätswertkette zwingt die Unternehmen zu weitreichenden Veränderungen. Autobauer und Zulieferer müssen schon heute entscheiden, in welchen Bereichen sie künftig selbst aktiv sein wollen und in welchen sie Partnerschaften oder Beteiligungen eingehen.

Viele Automobilhersteller arbeiten bereits an neuen Mobilitätsangeboten, indem sie eigene Geschäftsmodelle entwickeln oder Partnerschaften eingehen. Zudem haben sich einige an Mobilitätsspezialisten beteiligt. Die Autobauer stehen dabei mit Technologieunternehmen oder Start-ups im Wettbewerb, die einer grundlegend anderen Bewertung unterliegen. Entsprechend verfügen Unternehmen wie Uber, Didi, Lyft, Alphabet (Google) oder Apple über einen weitaus größeren Investitionsspielraum sowie andere Möglichkeiten, operative Verluste über den Aufbau einer starken Marktposition zu kompensieren. In diesem Umfeld müssen die Autohersteller und Zulieferer ihre optimale Position entlang der neu entstehenden Wertschöpfungskette der neuen Mobilität identifizieren, einnehmen und ausbauen (Abb. 6).

Traditionell besetzen die Autobauer wesentliche Bereiche im mittleren Abschnitt der Wertkette. Dazu gehören Fahrzeugentwicklung und -produktion sowie durch Finanzdienstleistungstöchter oft wesentliche Teile des Flottenmanagements. Durch Outsourcing-

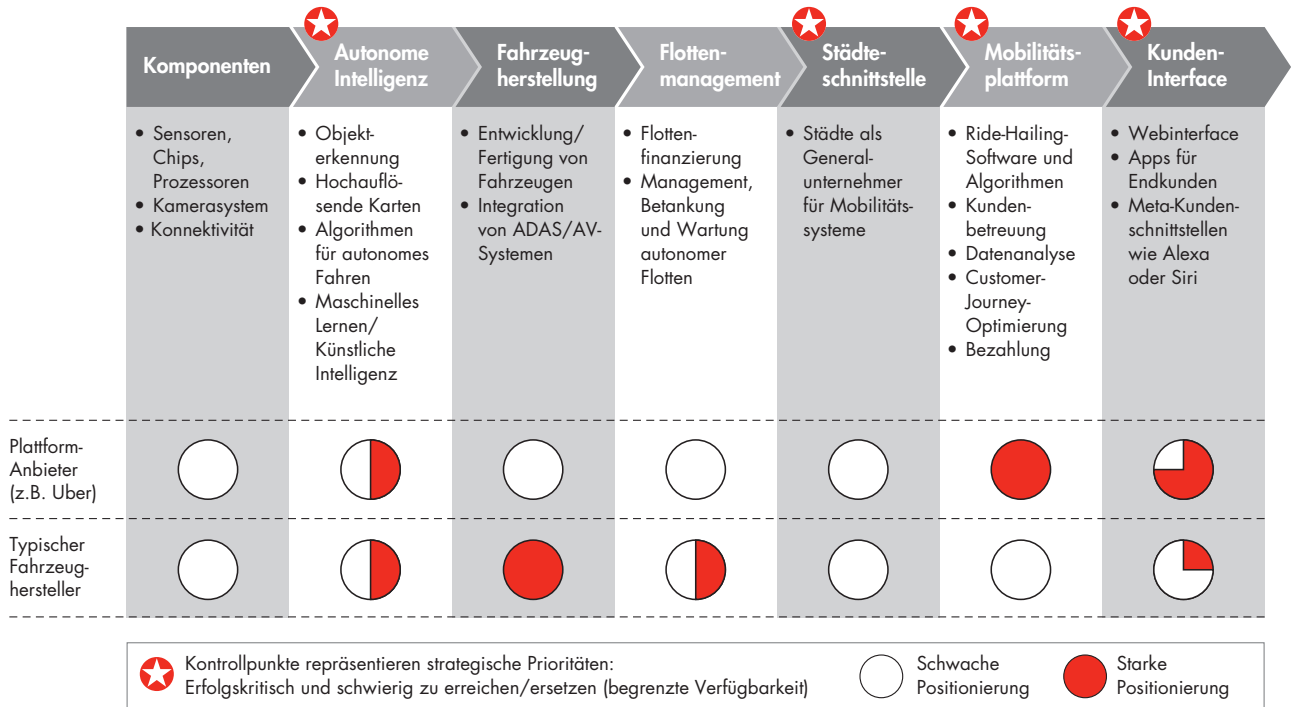
Aktivitäten haben zahlreiche Hersteller über die letzten zwei Jahrzehnte zunehmend Kompetenzen im Komponenten- und Systemgeschäft auf ihre Lieferanten verlagert. Bei den für das autonome Fahren besonders relevanten Komponenten, beispielsweise Sensoren, Kamerasysteme oder Bildverarbeitungschips, entstehen im Zulieferbereich neue Geschäftsfelder. Im Softwarebereich – der „Intelligenz“ des autonomen Fahrens – herrscht ein starker Wettbewerb zwischen Autobauern, Zulieferern wie Bosch, Softwarespezialisten wie dem Alphabet-Unternehmen Waymo und Mobilitätsunternehmen wie Uber oder Didi. Es werden Milliardenbeträge investiert, um die Technologie möglichst früh und ausgereift einführen zu können.

Das untere Ende der neuen Mobilitätswertkette, sprich die Mobilitätsplattform und das Kundeninterface, wird von Mobilitätsspezialisten wie Uber oder Didi bestimmt. Zugleich finden dort zahlreiche Aktivitäten und Investments von Automobilherstellern, Investoren, Start-ups und Zulieferern statt.

Viele Hersteller und große Zulieferer setzen bereits neue Geschäftsfelder und -modelle auf und um. Im Vergleich zu den Aktivitäten von Mobilitätsunternehmen wie Uber oder Didi sind die Investitionen jedoch überschaubar. Für Hersteller ist es schwierig, die Mittel aufzubringen, um die gesamte neue Wertkette abzudecken. Deshalb müssen sie zunehmend festlegen, in welchen Bereichen sie sich selbst etablieren wollen, in welchen sie Partnerschaften eingehen und anderen Playern zuliefern möchten.

Bei den für das autonome Fahren besonders relevanten Komponenten, beispielsweise Sensoren, Kamerasysteme oder Bildverarbeitungschips, entstehen im Zulieferbereich neue Geschäftsfelder.

Abbildung 6: Die Mobilitätswertkette wird sich ab 2025 stark verändern



Quelle: Bain & Company

Für Unternehmen, die mit eigenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten nicht zu den Vorreitern aufschließen können, sind Partnerschaften oder zugeliferte Technologien von Spezialisten wie Waymo sinnvoller.

Die Entwicklung des autonomen Fahrens erfordert Milliardeninvestitionen – besonders im Bereich Software- und Chiptechnologie. Für Unternehmen lohnen sich solch hohe Ausgaben nur, wenn sie sich damit zu einem führenden Branchenplayer entwickeln können. Für Unternehmen, die mit eigenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten nicht zu den Vorreitern auf-

schließen können, sind Partnerschaften oder zugeliferte Technologien von Spezialisten wie Waymo sinnvoller. Dadurch sind sie in der Lage, sich auf andere Segmente der Wertkette zu konzentrieren, in denen sie eine echte Differenzierung und Führungsposition erzielen können. Gleiches gilt für die Mobilitätsplattform und das Kundeninterface am unteren Ende der Mobilitätswertkette.

Die neue Mobilitätswertschöpfungskette ist regional differenziert zu betrachten. Autonome Fahrtechnologie für Europa entspricht möglicherweise nicht asiatischen Anforderungen. Und eine Dominanz im wachsenden Ride-Hailing-Markt in den USA lässt sich – wie Uber feststellen musste – nicht in eine starke Marktposition in China transferieren.

Fazit

Der Wandel hin zur neuen Mobilität ist in den Köpfen zahlreicher Städter bereits in vollem Gange. Die Technologie ist prinzipiell verfügbar und Metropolen werden zunehmend aktiv, um die daraus resultierenden Vorteile zur Steigerung der Sicherheit und Lebensqualität nutzen zu können. Viele Automobilhersteller sind bereits aktiv geworden, haben teilweise hohe Beträge investiert und Erfahrungen gesammelt. Durch den intensiven Wettbewerb entlang der neuen Mobilitätskette wird kein Unternehmen alles selbst machen können. Autobauer und Zulieferer müssen entscheiden, in welchen Bereichen sie mit eigenen Aktivitäten reüssieren möchten und in welchen sie Partnerschaften eingehen, über Beteiligungen involviert oder gegebenenfalls Zulieferer für andere Player sein wollen.

Automobilhersteller, die den Paradigmenwechsel vom Dominator der traditionellen Automotive-Wertkette hin zum besten Anbieter in einzelnen Teilen der neuen Wertschöpfungskette – insbesondere gemeinsam mit starken Partnern – erfolgreich schaffen, werden auch in der neuen Mobilitätswelt profitabel wachsen können. Doch alle Versuche, die dominante Führungsrolle aus dem traditionellen Automobilgeschäft eins zu eins auf die neue Mobilitätswelt zu übertragen, werden scheitern.

Über die Studie

Bain & Company hat in der vorliegenden Studie zum zweiten Mal nach 2013 die Einstellung von Erwachsenen in Deutschland und Österreich zu neuen Mobilitätskonzepten untersucht. Dabei wurden mehr als 1.700 Bewohner der Ballungsgebiete Berlin, München, Rhein-Ruhr und Wien zu ihren Entscheidungskriterien bei der Wahl des Verkehrsmittels, ihrer Akzeptanz gegenüber neuen Mobilitätsformen, ihrer Einstellung zum Auto und ihren Erwartungen an die Mobilität der Zukunft befragt. Zusätzlich wurden in den USA rund 2.600 Bewohner der Ballungsgebiete New York, Chicago, Los Angeles, Dallas und Miami interviewt. Daraus lassen sich länderübergreifend Unterschiede und Gemeinsamkeiten ableiten.

Über Bain & Company

Wer wir sind

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Informationstechnologie, Organisation, Private Equity, digitale Strategie und Transformation sowie M&A – und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen.

Shared Ambition, True Results

Langjährige Kundenbeziehungen sind ebenso tragendes Element unserer Arbeit wie die Empfehlungen begeisterter Kunden. Bain ist Pionier der ergebnis- und umsetzungsorientierten Managementberatung mit einem daran gekoppelten Vergütungsmodell. Wir stehen für konkrete, am Erfolg unserer Kunden messbare Ergebnisse. Bain-Kunden, die von unseren weltweiten Kompetenzzentren für Branchenthemen und funktionale Aufgaben profitieren, haben sich nachweislich im Wettbewerb erfolgreicher entwickelt als ihre Konkurrenten.

Unsere Beratungsethik

Der geografische Nordpol „True North“ verändert im Gegensatz zum magnetischen Nordpol niemals seine Position. Gleiches gilt für die Beratungsethik von Bain, der wir seit unserer Gründung treu geblieben sind: Klartext reden und gemeinsam mit dem Kunden um die beste Lösung ringen.



Mehr Informationen unter www.bain.de, www.bain-company.ch

Alle Bain-Studien finden Sie hier:



AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BENGALURU • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DOHA • DUBAI
DÜSSELDORF • FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LAGOS • LONDON
LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO • PARIS
PERTH • RIO DE JANEIRO • RIYADH • ROME • SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO
TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, D.C. • ZÜRICH