

# Zukunft der Mobilität 2020

---

*Die Automobilindustrie im Umbruch?*



# Inhalt

---

Die Automobilindustrie in der Krise .....	1
Rahmenbedingungen für die Mobilität von morgen .....	3
Mobilitätstypen 2020 – Die Mobilitätskonsumenten der Zukunft .....	5
Neue Herausforderungen treiben den Wandel .....	9
Vom Automobil- zum Mobilitätsmarkt: Geschäftsmodelle der Zukunft .....	11
Die Agenda für die Automobilindustrie .....	14

## **Autoren:**

Marc Winterhoff  
Carsten Kahner  
Christopher Ulrich  
Philipp Saylor  
Eike Wenzel

# Die Automobilindustrie in der Krise

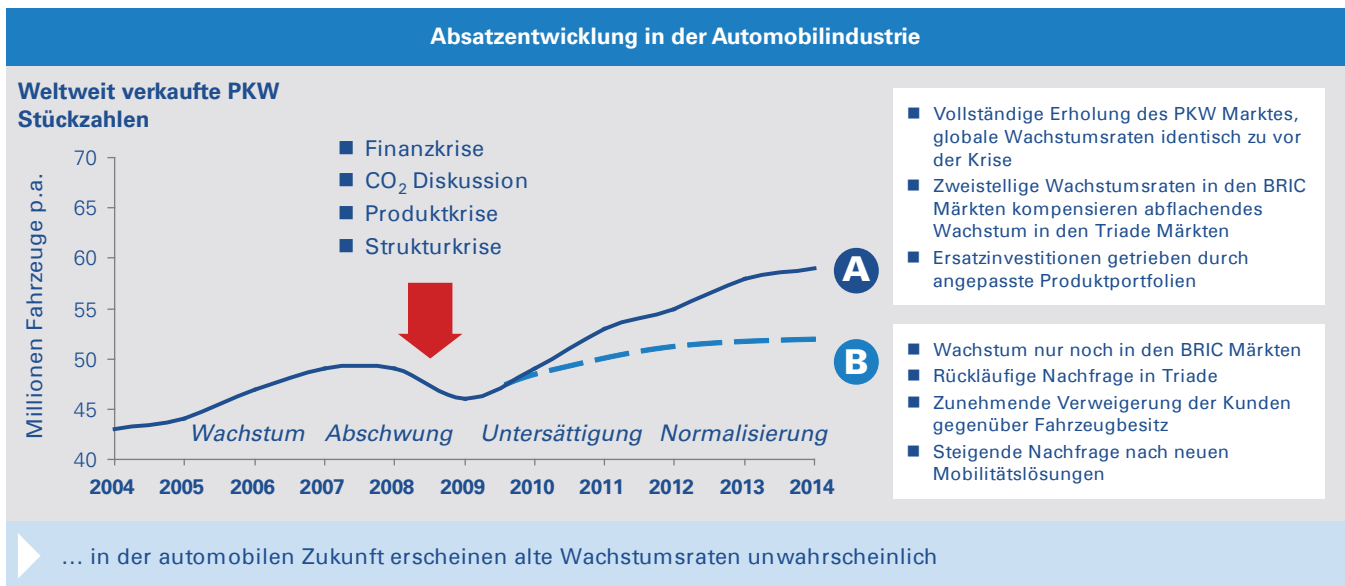
**Die Automobilindustrie befindet sich inmitten einer in dieser Ausprägung noch nie da gewesenen Krise – eine gesamte Industrie verharrt in Paralyse, uneinig darüber, ob der Boden der Krise bereits erreicht sei oder der Markt weiter talwärts rutscht. Die auf breiter Front eingeleiteten umfassenden Restrukturierungsmaßnahmen werden helfen, die Kostenstrukturen kurz- und mittelfristig zu optimieren, aber wird dadurch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit gesichert – wird der Automobilmarkt zum Zustand vor der Krise zurückkehren oder werden neue Geschäftsmodelle die Zukunft der Mobilität verändern?**

Bislang prophezeit die Automobilindustrie sich selbst nach überstandener Krise eine vollständige Erholung des Marktes. Zwar hat die Branche ihre Absatzzahlen für 2009 gegenüber den Prognosen von Oktober 2008 um gut 8 Millionen Fahrzeuge nach unten korrigiert, allerdings damit gerechnet, dass die Finanzkrise 2010 überstanden ist und die alten Wachstumsraten

zurückkehren. Als Haupttreiber werden die Nachfrage in den BRIC Staaten sowie die zunehmende Durchdringung des Marktes mit Hybrid- und Elektroantrieben angeführt. (Abb. 1)

Allerdings wird dabei übersehen, dass die Finanzkrise zwar Verstärker, aber keinesfalls Auslöser des massiven Absatzeinbruchs ist. Die grundlegende Veränderung der Kundennachfrage hat ihren Ursprung in den bis zum unmittelbaren Ausbruch der Krise stetig steigenden Ölpreisen und in der CO<sub>2</sub> Diskussion – beides hinreichend bekannte und global wirkende Megatrends, die allerdings bis dahin in der Aufmerksamkeit der Automobilindustrie eher ein Schattendasein geführt haben. Diese Faktoren haben das Kundenverhalten innerhalb eines „automobilhistorischen Wimpernschlages“ unumkehrbar verändert und führten insgesamt zu einer deutlichen Marktabschwächung sowie erheblichen Segmentverschiebungen von großen, luxuriösen hin zu kleineren, verbrauchseffizienten Fahrzeugen. Selbst ein krisenbedingt am Boden liegender Ölpreis bei unter 50 US\$

Abbildung 1: Szenarien des weltweiten Automobilabsatzes



Quelle: Global Insight, Feb. 2009, Weltmarkt Passenger Cars ohne LCW, Arthur D. Little Studie "Zukunft der Mobilität 2020"

bringt keine Entspannung mit sich, da eine dauerhafte Notierung unter 150 US\$ – so die einhellige Expertenmeinung – wohl unrealistisch ist.

Für Arthur D. Little drängt sich daher eine Reihe grundlegender Fragen auf: Was sind die langfristigen Trends, die den Markt über konjunkturelle Schwankungen hinaus beeinflussen? Wie wirken sich diese quantitativ und qualitativ auf den Automobilmarkt der Zukunft aus? Gibt es vor diesem Hintergrund überhaupt noch Wachstumspotential im PKW Markt oder muss sich die gesamte Branche künftig auf Marktstagnation oder gar anhaltende Absatzrückgänge einstellen? Was würde dies für die Automobilindustrie bedeuten und mit welchen Strategien können die heutigen Automobilhersteller darauf reagieren?

Die Dynamik des Kundenverhaltens hat die Automobilindustrie und Experten gleichermaßen überrascht. Um an diesem Punkt die strategisch richtigen Weichen zu stellen, ist es notwendig die langfristig wirkenden Trends zu erkennen, deren Auswirkung auf die Kundennachfrage richtig zu antizipieren und rechtzeitig notwendige Kurskorrekturen einzuleiten.

Vor diesem Hintergrund hat Arthur D. Little in Zusammenarbeit mit dem Zukunftsinstitut die globale Studie "Zukunft der Mobilität 2020" erstellt, in der langfristige Trends untersucht und sich daraus ergebende Mobilitätstypen mit unterschiedlichen Anforderungsprofilen abgeleitet werden. Basierend auf diesen, teilweise grundlegend neuen Mobilitätsbedürfnissen werden Auswirkungen auf den Automobilmarkt und die Geschäftsmodelle innerhalb der Automobilindustrie untersucht und mögliche Strategien für die Marktteilnehmer aufgezeigt.

# Rahmenbedingungen für die Mobilität von morgen

Welches sind die Treiber der Veränderungen der Mobilitätsbedürfnisse, und wo liegen ihre Ursachen? Gemeinsam mit dem Zukunftsinstitut hat Arthur D. Little eine umfassende Analyse der Megatrends und sich daraus ergebender Gesellschafts-/Konsumententrends durchgeführt. **Megatrends** sind in diesem Zusammenhang globale Faktoren, die für einen Zeitraum von 30 - 50 Jahren die Rahmenbedingungen für alle Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft darstellen. Drei Megatrends sind hierbei für das Thema Mobilität als besonders relevant identifiziert worden:

**Neo-Ökologie**, initial entstanden durch die Umweltbewegungen der 80er Jahre, wird heute als gesellschaftliche Verantwortung wahrgenommen ("Corporate Social Responsibility"). Der bis zur Finanzkrise stark angestiegene Ölpreis und die CO<sub>2</sub> Diskussion haben diesen Megatrend nochmals enorm beschleunigt. Für nahezu alle Industrien gilt heute, dass Produkte, welche an diesem Trend vorbei entwickelt worden sind, kaum noch vermarktbar sind.

Der Megatrend **Individualisierung** beschreibt das Loslösen des Konsumenten aus Massenbewegungen. Zunehmend werden traditionelle Lebensmodelle verlassen, und durch alle Gesellschaftsschichten hindurch genießt es der Kunde nicht-konform zu sein. So kann beispielsweise ein erfolgreicher Unternehmer einen Kleinstwagen fahren und verzichtet damit auf Statussymbolik, während ein Student hingegen zur biederen Familienkarosse greifen kann. Der Kunde erwartet zunehmend auf sein persönliches Lebensgefühl angepasste Mobilitätslösungen, hinsichtlich individualisierbarer Fahrzeugkonzepte aber auch in Bezug auf das Ausgestalten modularer und individueller Mobilitätskonzepte jenseits des Automobils.

Der Faktor **Mobilität**, als dritter entscheidender Megatrend, beschreibt den starken quantitativen Zuwachs von Mobilität. In den 60er und 70er Jahren hat sich in den Triade Märkten der individuelle Mobilitätsradius signifikant erweitert, die BRIC Märkte (Brasilien, Russland, Indien, China) folgten mit einiger Verzögerung. Limitierungen oder schädliche Auswirkungen von Mobilität, wie Verkehrsaufkommen und CO<sub>2</sub> Emission, wurden jedoch erst viel später gesellschaftlich reflektiert. Fahrzeugkonzepte für sich alleine sind nur noch zu einem Teil in der Lage, den gestiegenen Mobilitätsbedarf abzudecken – entscheidend wird

in diesem Zusammenhang die optimale Einbindung der fahrzeuggebundenen Mobilität in andere Mobilitätsformen sein.

Neben den Megatrends beeinflussen Gesellschafts- und Konsumententrends, typischerweise mit einem Zeithorizont von 5 bis 10 Jahren, die Nachfrage und das Kaufverhalten der Konsumenten. In unserer Studie haben wir 9 aktuelle Gesellschafts- und Konsumententrends identifiziert, welche die Mobilitätsnachfrage der kommenden Jahre nachhaltig beeinflussen werden.



Unter den identifizierten Trends prägt **Downaging** das Gesellschaftsbild besonders nachhaltig. Unsere Gesellschaft wird immer älter, wir fühlen uns aber immer jünger. Für die über 60jährigen, einem demographisch bedingt stetig wachsendem Segment mit hoher Kaufkraft, ist die dritte Lebensphase mehrheitlich mit einem Aufbruch in einen neuen und aktiven Lebensabschnitt verbunden. Mobilität als Vernetzungsinstrument wird dabei zunehmend zu einem zentralen Bestandteil der Gestaltung des Alltags. Ein weiterer Gesellschaftstrend mit deutlichem Einfluss auf unser Konsumverhalten ist ein neues Verständnis von Luxus, welches sich insbesondere in den jungen, gut ausgebildeten und kaufkräftigen Konsumentengruppen zunehmend etabliert.

Als Ergänzung zu unserem traditionellen Verständnis von Luxus bedeutet neuer Luxus – **New Luxury** – vor allem Eigenzeit, Zeitsouveränität und aktives Erleben, während Luxus zu reinen Präsentations- oder Prestigezwecken an Bedeutung verliert.

**Cheap Chic** hingegen ist ein Konsumententrend, der seine Ursachen im breiten Einzug von Design und Style in allen Bereichen unseres Lebens hat. Während die Beschreibung "Design" noch vor einigen Jahren eindeutig ein Premiumprodukt kennzeichnete, ist der Designanspruch der Kunden mittlerweile in alle Preissegmente diffundiert. Der Kunde, der entweder Premium oder Discount sucht, ist heute nur mehr eine Randerscheinung. Stattdessen schreitet die Emanzipation des Verbrauchers weiter voran, der sich durch Individualisierung, Globalisierung und Internetrecherche zum neuen Kunden-Souverän entwickelt. Entweder-oder ist für ihn nicht länger aktuell. Menschen konsumieren ambivalent und hybride: Heute Aldi, morgen Feinkost.

**Simplify** bezeichnet den Konsumentenwunsch nach Purismus und Einfachheit in einem hochtechnologisierten Umfeld. Technologische Innovation bleibt weiterhin einer der vordergründigsten Kaufargumente, allerdings erwartet der Kunde einen simplen und intuitiven Zugang zu komplexen Technologien und Services. Der Trend hin zu puristischen und reduzierten (down-sized) Produkten ist zu einem wesentlichen Teil diesem Konsumententrend geschuldet.

**Deep Support** beschreibt einen ähnlichen Konsumentenwunsch, der jedoch gerade erst in Begriff ist zu entstehen. Das Ökonomie-segment Support stellt den Konsumenten und nicht das Produkt in den Mittelpunkt. In einem zunehmend komplexen Lebensumfeld suchen wir permanent nach integrierter Unterstützung in vielschichtigen Aufgaben und Fragestellungen des Alltags, sei es Mobilität, Finanzen, Kultur, Bildung.

Die Zunahme an Lebenskomplexität, Vernetzungsgrad und Interaktivität hat auch das Familienleben massiv beeinflusst.

**Familie 2.0** steht für eine neue Form des Zusammenlebens, welche über traditionelle Vater-Mutter-Kind Konstellationen hinausgeht. Die Familie wird heute als ein generationsübergreifender Verbund aus tatsächlicher Familie und Freundesnetzwerk verstanden, welches zwischen ehemaligen Partnern, Freunden,

Großeltern und Kindern an unterschiedlichen Orten stattfindet. Die Vernetzung durch Mobilität ist deswegen zwingende Voraussetzung für ein derartiges Konstrukt.

Der Konsumententrend **Multi-Graphie** ist oftmals die Ursache für komplexe Familiennetzwerke. Die Zeit der dreiphasigen Lebensplanung ist zu Ende. In Zukunft unterliegen Lebensverläufe mehreren Lern-, Partnerschafts- und Familienphasen. Lebensentwürfe werden immer individueller. In der Welt von morgen sind wir in immer kürzeren Abständen gezwungen, Änderungen an unserem Lebensentwurf vorzunehmen.

Aus der zunehmenden Urbanisierung und dem Megatrend Neo-Ökologie resultiert der Gesellschaftstrend **Neo-Cities**. Grüne Metropolen, Null-Emissions-Städte sind die Urbanitätsentwürfe der Zukunft. Fahrzeugkonzepte müssen darin eine neue Positionierung finden – nachhaltiger, smarter, näher an den Bedürfnissen des Einzelnen.

Die größte Dynamik hat in den letzten Monaten, nochmals enorm beschleunigt durch die CO<sub>2</sub> Diskussion und die Finanzkrise, der Gesellschaftstrend **Greenomics** entwickelt. Neben einem gesellschaftlichen Verantwortungsgefühl für unsere Umwelt und einem Abwenden von ausschließlich gewinnmaximierenden Formen des Wirtschaftens, etabliert sich zudem ein ganzheitlicher Lebensstil, in dem Genuss und Gesundheit einen neuen Stellenwert erhalten. Aus dem Trend Greenomics entsteht eine Massenbewegung von Kunden, die eine intelligente Balance aus Nachhaltigkeit und Vergnügen, Genuss und Gesundheit, Konsum und sozialer Verantwortung suchen.

# Mobilitätstypen 2020 – Die Mobilitätskonsumenten der Zukunft

Durch die identifizierten Mega-, Gesellschafts- und Konsumententrends formieren sich bis 2020 neue Konsumententypen bezüglich Mobilität: so genannte **Mobilitätstypen**. Als Ergänzung zu klassischen Werkzeugen der Markt- und Trendforschung, wie dem Modellieren von Kundentypen anhand von Sigmamilieus, dienen die Mobilitätstypen zur Verbesserung des Verständnisses des Kunden, insbesondere hinsichtlich der Mobilitätsanforderungen von morgen. Das jeweilige Mobilitätsbedürfnis wird anhand der Lebensstile im Kontext ihres soziologischen Umfelds veranschaulicht. Für die Triade Märkte wurden die Mobilitätstypen Greenovator, Family Cruiser, Silver Driver, High-Frequency Commuter, Global Jet Setter, Sensation Seeker und Low-End User identifiziert. (Abb. 3)

## Der Greenovator

Der wohl dominanteste unter den Mobilitätstyp für die Triade Märkte wird durch den Greenovator repräsentiert. Er wird 2020 in den Triade Märkten knapp 30 % des gesamten Automobilmarktes darstellen. Der Greenovator verbindet Umweltbewusstsein und einen nachhaltigen Lebensstil unmittelbar mit Lebensqualität. Zurückhaltung in Konsum und Luxus stellt für ihn einen

wesentlichen Teil seines Kultur- und Lebensverständnisses dar – mit entsprechenden Konsequenzen für seinen Mobilitätskonsum. Für den Greenovator sind vorwiegend intelligente und nachhaltige, teilweise sogar asketische Fahrzeugkonzepte von Interesse. Er definiert sich gegenüber seinem soziologischen Umfeld nicht zuletzt durch den Gebrauch nachhaltiger Produkte und interpretiert somit Fahrzeugprestige für sich neu. Die Ansprüche, die Greenovators an Mobilitätsprodukte und -services stellen, werden damit komplexer. Greenovators wollen ganzheitliche ökologische Mobilitätskonzepte, die auf das persönliche Wohlbefinden und das Wohl der Gesellschaft ausgerichtet sind.

## Family Cruiser

Das Familienleben der Family Cruiser vollzieht sich immer fragmentarischer und findet unter Zeitnot statt. Gerade moderne Lebensstile zeichnen sich künftig durch einen deutlich wachsenden Mobilitätsaufwand aus. Family Cruiser organisieren Freizeit und Familie in einer Art, die an die Logistik eines Paketdienstes und touristische Animation zugleich erinnert – ständig werden wir zu einem Erlebnis „transportiert“. Die Neudefinition des

Abbildung 3: Mobilitätstypen der Triade- und BRIC Märkte

Mobile Lifestyles 2020 – Triade Märkte		BRIC Märkte		
<b>Greenovator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reflektion der sozio-ökologischen Folgen von Mobilität</li> <li>■ Nachfrage nach innovativen und nachhaltigen Lösungen</li> </ul>	+	<b>Basic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Basis Mobilität</li> <li>■ Nachfrage nach einfachen und günstigen Produkten</li> <li>■ Präferenz für national produzierte Produkte</li> </ul>
<b>Family Cruiser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Steigende Nachfrage nach Mobilität in einem zunehmend fragmentierten Familien- u. Freundesnetzwerk</li> </ul>		<b>Smart Basic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Günstige Mittelklasseprodukte</li> <li>■ Möglichkeit zur Individualisierung</li> </ul>
<b>Silver Driver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Proaktiv in den dritten Lebensabschnitt</li> <li>■ Produkterfahrungen, hohes Qualitätsbewusstsein</li> </ul>		<b>Premium</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Status, Prestige, Komfort</li> <li>■ Differenzierung als Gewinner</li> </ul>
<b>High-Frequency Commuter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alltag geprägt von hoher Mobilitätsfrequenz</li> <li>■ Mobilität überwiegend in den Megacities von morgen</li> </ul>			
<b>Global Jet Setter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Globaler Mobilitätsbedarf als Voraussetzung für den Job</li> <li>■ Nachfrage nach exklusivem Premiumsupport</li> </ul>			
<b>Sensation Seeker</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mobilität als Freiheitssymbolik, Spaß und Lifestyle, Status &amp; Prestige</li> </ul>			
<b>Low-End Mobility</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Begrenzte Mobilitätsbudgets, Bedarf an günstigen Mobilitätslösungen</li> <li>■ Bereitschaft zum Downgraden der Mobilität</li> </ul>			

Quelle: Arthur D. Little Studie „Zukunft der Mobilität 2020“

Familienbegriffs als „Netzwerk von Vielen“ zieht auch neue Mobilitätsanforderungen, Verkehrsmittelnutzung und Fahrzeugfunktionen nach sich. Family Cruiser machen vor allem eines deutlich: Die Ansprüche, die der Gesellschaftstrend „Familie 2.0“ an Mobilität stellt, sind mitunter so vielfältig wie ihre Mitglieder. Die Bedürfnisse werden individueller, gleichzeitig entstehen durch die neuen Familienformen auch neue Bedürfnisse in der Gemeinschaftsmobilität. Das Mobilitätsverhalten der Family Cruiser erklärt sich aus der Bedürfnisexplosion heraus, die sich durch die Vereinbarungswünsche von Karriere, Partnerschaften, Kindererziehung und individueller Persönlichkeitsentwicklung für alle Beteiligten ergeben.

### Silver Driver

Silver Driver sind eine neue Generation älterer Menschen, die als Zielgruppe auf den Mobilitätsmärkten der Zukunft immer wichtiger werden. Die Silver Driver konsumieren gern, sind mobil, vielseitig interessiert und ausgesprochen aktiv in ihrem Freizeitleben. Silver Driver sind nicht nur gut situiert, sie sind vor allem auch bereit, ihr Geld auszugeben, anstatt es zu sparen. Frei nach dem Motto „Wer spart, hungert bloß für die Erben“ kurbeln sie den Konsum an – gerade auf den Mobilitätsmärkten. Als Mobilitätskonzepte kommen für den Silver Driver v. a. Fahrzeuge in die engere Auswahl, die zwar einerseits ihr Bedürfnis nach Komfort bedienen, dies aber keineswegs vordergründig in Form einer biederen Seniorenlimousine verpacken.

### High-Frequency Commuter

Hochfrequente Mobilität wird bis 2020 weiterhin ein Zeichen für Wachstum und gute Geschäfte sein. Unterwegs sein heißt im Geschäft sein, heißt am globalen Wohlstand teilhaben. Die High-Frequency Commuter sind hochgradig mobile Jobnomaden, die permanent auf dem Weg zu Kunden, Geschäftspartnern und temporären Projekten sind. Die Bedürfnisse des High-Frequency Commuter verlangen nach netzwerkartigen Konzepten, die mehrere Mobilitätsdienstleistungen intelligent kombinieren. Mit Hilfe moderner digitaler Vernetzungsmöglichkeiten werden sich die High-Frequency Commuter spontaner und kurzfristiger in Fahrgemeinschaften organisieren bzw. eine hohe Affinität gegenüber Carsharing- und kurzzeitigen Mietwagenangeboten

entwickeln. Das Auto wird für den High-Frequency Commuter deshalb tendenziell künftig eine komplementäre Rolle einnehmen, die an den Schwachstellen des öffentlichen Verkehrs ansetzt. Diesem wird vor allem in den Regionen mit einer großen Bevölkerungsdichte eine noch zentralere Funktion für den Pendlerverkehr zukommen.

### Global Jet Setter

Global Jet Setter sind Menschen, die regelmäßig – nicht selten mehrmals pro Woche – zwischen den Metropolen der Welt unterwegs sind. Permanentes Unterwegssein ist für die Global Jet Setter keine Ausnahmesituation, es ist der Normalfall. So selbstverständlich wie andere Menschen morgens für den Weg zur Arbeit ins Auto oder in die U-Bahn steigen, springen die Global Jet Setter in den Flieger. Für die Vorort-Mobilität kommen aber auch sie nicht ohne Pkw-Lösungen aus. Das permanente Unterwegssein erhöht bei den Global Jet Settern auch den Wunsch, irgendwo anzukommen, sich zu Hause zu fühlen und Ruhe zu finden. Insbesondere für die Global Jet Setter müssen Verkehrsmittel die Ansprüche nach einem Third Place erfüllen: Orte, an denen man sich wohl fühlt und produktiv sein kann, an denen man Praktisches mit Angenehmen verbindet. Leute treffen, Kontakte pflegen, Ideen ausbrüten, lernen, kreativ sein – all das wird für Global Jet Setter auf ihren Reisen immer wichtiger. Verkehrsmittel müssen daher die Funktionen eines persönlichen Arbeitsplatzes ebenso erfüllen wie den Wunsch nach Privatheit, Vertrautheit und Intimität.

### Sensation Seeker

Die „Freude am Fahren“ wird auch langfristig kein Nostalgie-Gefühl sein, sondern ist für viele Konsumenten weiterhin ein Element eines modernen Lebensstils. Auch 2020 wird es zahlungsbereite Gernfahrer („Car Guys“) geben, für die Autos ultimative Erlebnisgegenstände sind. Autofahren wird auch in Zukunft von den Sensation Seekern mit Attributen wie Freiheit, Spaß und Genuss verbunden. Um die Wünsche und Bedürfnisse der Sensation Seeker zu erfüllen, sollten Fahrzeugkonzepte Autos künftig immer stärker als Third Places denken: als Refugien zwischen Arbeitsplatz und Zuhause, an denen man sich gerne aufhält, sich wohl fühlt, das Leben genießt, seine Zeit aber auch sinnvoll verbringen kann. Autos sind für Sensation



Seeker Ausdruck eines Lebensgefühls. Das heißt aber auch, dass sie weiterhin sinnlich erfahrbar sein und soziale Funktionen erfüllen müssen – als Verlängerung des Büros und des Wohnzimmers samt multimedialer Vernetzung und inklusive maximaler Sicherheit.

**Low-End User**

Der Low-End User ist die harte Realität, welche die Mobilitätsmärkte bis 2020 maßgeblich umkrempeln wird. In Zukunft wird sich ein nicht unerheblicher Teil westlicher Wohlstandsgesellschaften individuelle Mobilität im heutigen Umfang nicht mehr leisten können. Steigende Kraftstoffpreise machen Mobilität immer teurer. Hinzu kommen steigende finanzielle Belastungen durch Steuern und Abgaben auf Spritverbrauch und CO<sub>2</sub> Ausstoß. Immer mehr Großstädte werden sich an Projekten wie der Congestion Charge in London orientieren und ähnliches umsetzen. Das sind die Grundkoordinaten, die das künftige Mobilitätsverhalten des modernen Mobilitätskonsumenten bestimmen werden. Einem unliebsamen Mobilitätsverzicht auf der einen Seite steht eine wachsende Nachfrage nach effizienten, kostengünstigen Mobilitätslösungen auf der anderen Seite gegenüber. (Abb. 4)

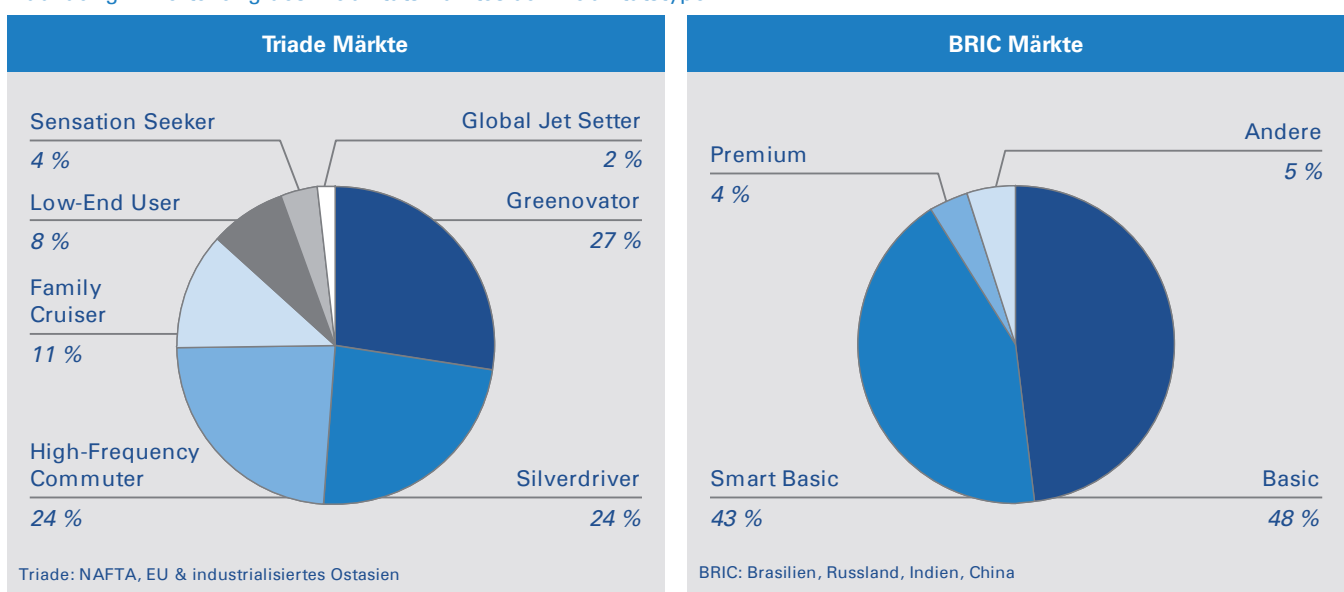
**Basic, Smart Basic und Premium – die Mobilitätstypen der BRIC Märkte**

Die Mobilitätstypen der Triade Märkte entstehen vor dem Hintergrund der soziokulturellen Randbedingungen unserer Gesellschaft und auf Basis eines seit mehreren Jahrzehnten existierenden und sich der Sättigungsgrenze annähernden PKW Marktes. In den BRIC Märkten hingegen ist für den Großteil der Konsumenten der Besitz von Mobilität noch bei weitem keine Selbstverständlichkeit. Die Statussymbolik, die mit dem Fahrzeugbesitz verbunden ist, ist dort deutlich stärker ausgeprägt als in saturierten Märkten. Unterschiedliche Vermögensstrukturen und ein anderer kultureller und gesellschaftlicher Hintergrund ergeben somit grundlegend andere Randbedingungen für die Ausbildung von Mobilitätstypen in 2020.

**Basic**

Der Basic Kunde, der sich aus der aufstrebenden Mittelschicht der Emerging Markets entwickelt, stellt mit knapp 50 % Anteil am Mobilitätsmarkt das größte Kundensegment in den BRIC Märkten dar (Abb. 4). Er lässt sich über die Höhe des Einkommens, aber nicht länderübergreifend definieren. In Russland können sich diese Kunden beispielsweise ab einem monatlichen

Abbildung 4: Verteilung des Mobilitätsmarktes auf Mobilitätstypen



Quelle: Arthur D. Little Studie „Zukunft der Mobilität 2020“

Einkommen von ca. 1.000 US\$ ein eigenes Auto leisten, im Jahr 2010 würden somit ca. 45 Millionen potenzielle Kunden entstehen. In Indien hingegen liegt das jährliche Pro-Kopf-Einkommen bei gerade einmal 700 US\$ und erst 8 von 1.000 Indern besitzen ein Auto.

Die Bedürfnisse, die Basic Kunden an Mobilität stellen, sind jedoch sehr ähnlich. Bei ihrem Mobilitätskonsum geht es in erster Linie um die Beseitigung eines Mangels an Autonomie und die Erschließung eines größeren Bewegungsradius. Leben und Arbeiten der Newcomer hat bislang im familiären Nahbereich und in den lokalen Communities stattgefunden. Die Überwindung größerer Distanzen erfolgte zumeist mit öffentlichen Verkehrsmitteln bzw. Gütertransportern. Für viele wird das erste Auto allerdings nicht die erste Form der autonomen motorisierten Fortbewegung sein. Sie steigen vom Zweirad auf das Auto um, da sie vor allem ihr Bedürfnis nach mehr Stauraum und einer stärkeren Unabhängigkeit von den Witterungsbedingungen erfüllen wollen.

Automobilhersteller, die auf den Massenmärkten der Zukunft Erfolg haben wollen, müssen extrem sparsame und kostengünstige Fahrzeuge mit alternativen Antrieben anbieten. Der Evolutionsdruck, der auf dem System „Automobil“ liegt, wird durch die Bevölkerungsmassen in Asien noch einmal verschärft. Die modernen Technologien werden sich unter Umständen in den Millionenstädten Asiens viel massiver durchsetzen. Vieles spricht dafür, dass zum Beispiel Elektroautos in großen Mengen eher in asiatischen Megacities wie Kalkutta als in London und Berlin fahren werden.

### Smart Basic

Nachdem die globale Mittelschicht bis 2015 eine grundlegende Mobilitätsversorgung erreicht haben wird, erweitern sich die Mobilitätsansprüche vieler Konsumenten in den schnell wachsenden Volkswirtschaften. Mit ihrem wirtschaftlichen Aufstieg gewinnen vor allem Komfortaspekte für Smart Basic an Bedeutung. Ihr Konsumverhalten trägt wesentlich zur Pluralisierung der Märkte bei und sorgt dafür, dass die zentrale Bedeutung der Triade als Leitmarkt für die Automobilbranche weiter zurückgeht. Die beschleunigten Veränderungen der Konsumbedürfnisse in den Emerging Economies machen sich auch darin bemerkbar,

dass sich eine wachsende Umweltorientierung schneller einstellt als es auf den Triade Märkten der Fall war. Besondere Relevanz hat dies bei den Bewohnern der Megacities in Asien und Lateinamerika. Sie sind am unmittelbarsten von den verkehrsbedingten Umweltbelastungen betroffen.

Die gute ökonomische Situation erlaubt es den Smart Basics, sich nicht nur Mobilitätswünsche jenseits von Pragmatik zu erfüllen, sondern gestattet auch eine initiale Hinwendung zu weniger materiellen Wünschen. Am Typus der Smart Basic zeigt sich: „Grünes Denken“ ist schon jetzt nicht mehr das Privileg westlicher Wohlstandsgesellschaften, sondern wird mittelfristig auch in die globale Mittelschicht Einzug halten.

### Premium

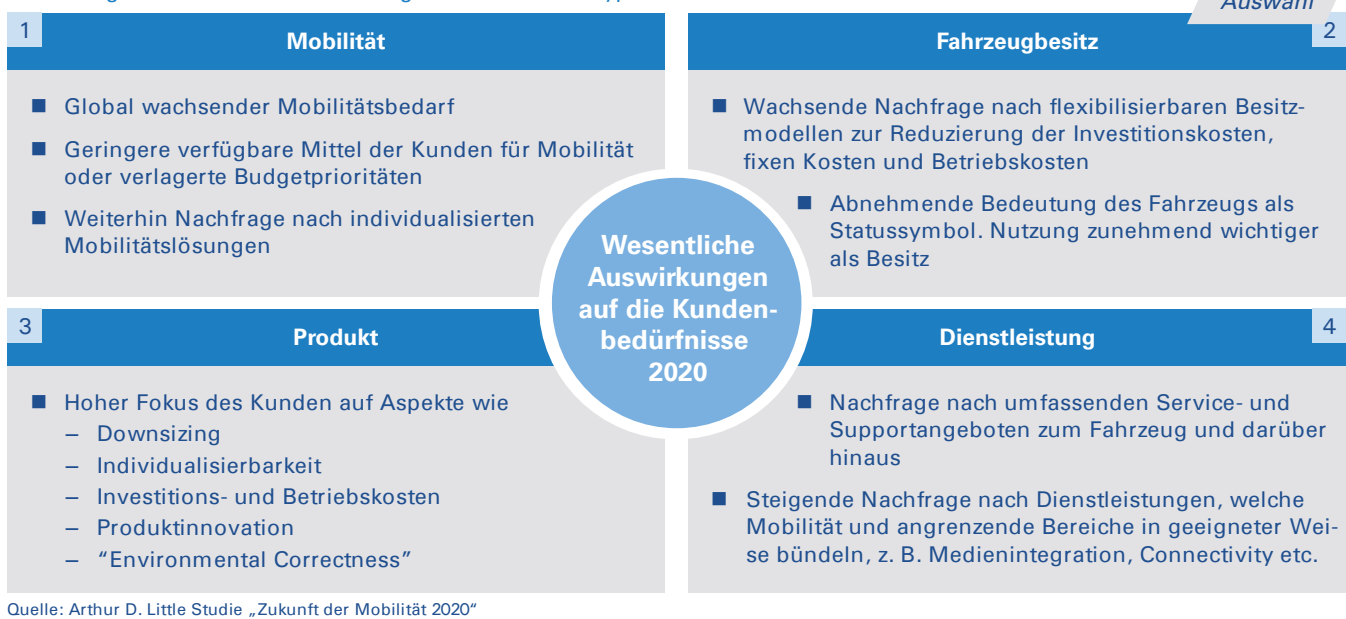
Im Gegensatz zu den Kundensegmenten Basic und Smart Basic steht beispielsweise der Premium Kunde der BRIC Märkte. Für diesen Kundentyp ist das klassische Verständnis von Statussymbolik, transportiert durch luxuriöse und vorwiegend westliche Fahrzeuge, weiterhin vorrangig vor Aspekten wie Nachhaltigkeit und Kosteneffizienz. Für die Automobilindustrie wird dies auch zukünftig ein Kundensegment mit attraktiven Margen darstellen, hinsichtlich Absatzzahlen bleibt es in der Gesamtbetrachtung allerdings ein vergleichsweise kleiner Markt.

# Neue Herausforderungen treiben den Wandel

Die Analyse der Mobilitätstypen zeigt, dass sich die Bedürfnisprofile der Kunden verschieben: Nachhaltigkeit, Individualität, optimierte Kostenposition treten für die meisten Kundengruppen in den Vordergrund, während Luxus, Motorleistung etc. nur noch für ein kleineres Kundensegment wichtige Bewertungskriterien sind. In der Fahrzeugentwicklung stehen die Automobilhersteller vor der konkreten Herausforderung, ihre Innovationskapazitäten richtig zu balancieren. Es müssen enorm teure Entwicklungsleistungen hin zu nachhaltigen Fahrzeugkonzepten geschultert werden, gleichzeitig erwartet der Kunde von den Herstellern ein Produktportfolio, welches den schrumpfenden Konsumentenbudgets hinsichtlich Anschaffungs- und Betriebskosten gerecht wird. In Folge stürzen sich derzeit alle Hersteller auf diesen umkämpften Volumenmarkt und kannibalisieren durch den Preiskampf ihre Gewinne. Die Ambivalenz aus steigenden Entwicklungs- und Fertigungskosten und rückläufigem bzw. stagnierendem Marktvolumen gefährdet, gerade in einem derart hart umkämpften Markt, die Rentabilität der bestehenden Geschäftsmodelle. (Abb. 5)

Dass es Auswege aus einem Marktumfeld mit Margenverfall und dicht gedrängtem Wettbewerb geben kann, zeigt ein Rückblick auf die IT-Industrie Mitte der 90er Jahre. Stagnation und Überangebot trieben Hardwarehersteller wie IBM, Compaq oder Hewlett-Packard in ruinöse Preiskämpfe und führten zu drastischem Margenverfall. Das vorherrschende Geschäftsmodell des reinen Produktherstellers war in Frage gestellt und die Marktteilnehmer entwickelten unterschiedliche Geschäftsmodell-Innovationen als Lösungsstrategien. Während sich Dell weiterhin als reiner Hardwarehersteller, aber mit revolutionierten Vertriebs- und Produktionsprozessen positionierte, wendete IBM sich demgegenüber sukzessive vollständig von der Produktherstellung ab und erfand sich als Dienstleistungsunternehmen neu. Apple ergänzte sein auf Premiumcomputern basierendes Geschäftsmodell um weitere Produktbereiche, wie der Sparte MP3 Player (iPod) und zuletzt Smartphones (iPhone), vor allem aber um servicebasierte Umsatzträger wie iTunes. Die Umsetzung eines Multi-Revenue-Geschäftsmodells ist heute ebenso sehr gut in der Mobiltelefonindustrie zu beobachten. Apple, als neuer Wettbewerber in dieser Industrie, zeigte der Konkurrenz, wie über ein Produkt mehrere Umsatzströme aus Applikationen, Medien und Services generiert werden können. Selbst der bis

Abbildung 5: Veränderte Anforderungen der Mobilitätstypen 2020



dato vollständig produktorientierte Marktführer Nokia folgt mittlerweile vor dem Hintergrund einer einsetzenden Marktstagnation diesem Beispiel und verfügt heute über ein vergleichbares Internetportal, um am attraktiven Servicegeschäft teilhaben zu können. Bemerkenswert ist an dieser Stelle, dass Nokia sogar in den Emerging Markets, bisher die Basis der produktbasierten Wachstumspläne, die Notwendigkeit erkannt hat, neben der Hardware zusätzlich relevante Services anzubieten, um die Kundenbedürfnisse zu erfüllen.

Zeigen sich bereits ähnliche Trends in den Automobilmärkten? Ein Blick auf den japanischen Automobilmarkt zeigt, dass dort gerade die jüngeren Kundensegmente sich vom Konzept abwenden, ein Auto selbst zu besitzen.

### Erste Anzeichen im Automobilmarkt: "Kuruma Banare" in Japan

Seit Jahren ist in Japan ein Trend zur fallenden Bedeutung des Fahrzeugbesitzes zu erkennen, den die Japaner „Kuruma Banare“ nennen, was übersetzt etwa Demotorisierung heisst. Fahrzeuge verlieren zusehends ihre Rolle als Statussymbol gegenüber Smartphones, Netbooks etc. Diesem Trend folgend geht die Fahrzeugindustrie neue Wege, um Mobilität zu vermarkten und neue Umsatzströme zu generieren. Die Nutzung von Car-Sharing hat sich im vergangenen Jahr verdreifacht und auch OEMs wie Toyota oder Mazda starten in diesem Zusammenhang Pilotprojekte, die staatlich stark gefördert werden. Für Toyota spielt das Geschäftsfeld M2M-Kommunikation/Telematik eine wachsende Bedeutung als Basis für neue Services während des Fahrzeugbesitzzyklus und damit Umsatzströme rund um die Themengebiete Sicherheit, Komfort (Navigation, Media-on-demand, Connectivity) und Nachhaltigkeit. Darüber hinaus investiert Toyota in den Bereich Robotik, um damit völlig neue Produktkonzepte für Kurzstreckenmobilität innerhalb der Stadt oder in Verbindung mit öffentlichen Verkehrsmitteln anbieten zu können. Vor dem Hintergrund des aktuellen Marktdrucks gehen manche japanische Hersteller sogar noch weiter. So diskutieren die Strategen bei Nissan, ob sich der Konzern nicht auf Entwicklung, Design und Marketing konzentrieren und die Fertigung an Auftragsfertigern in Billiglohnländern vergeben sollte.

# Vom Automobil- zum Mobilitätsmarkt: Geschäftsmodelle der Zukunft

Die Studie "Zukunft der Mobilität 2020" zeigt akuten Handlungsbedarf. Der Kunde will zukünftig weniger Geld in Mobilität investieren, zudem sinkt seine Bereitschaft, sich lange an ein Produkt zu binden. Trotzdem steigen seine Anforderungen an Mobilität, Nachhaltigkeit und Innovation. In diesem Spannungsfeld wird es nur für wenige Automobilhersteller möglich sein, weiterhin rein über produktbezogene Umsatzströme die notwendigen Margen zu erzielen. (Abb. 6)

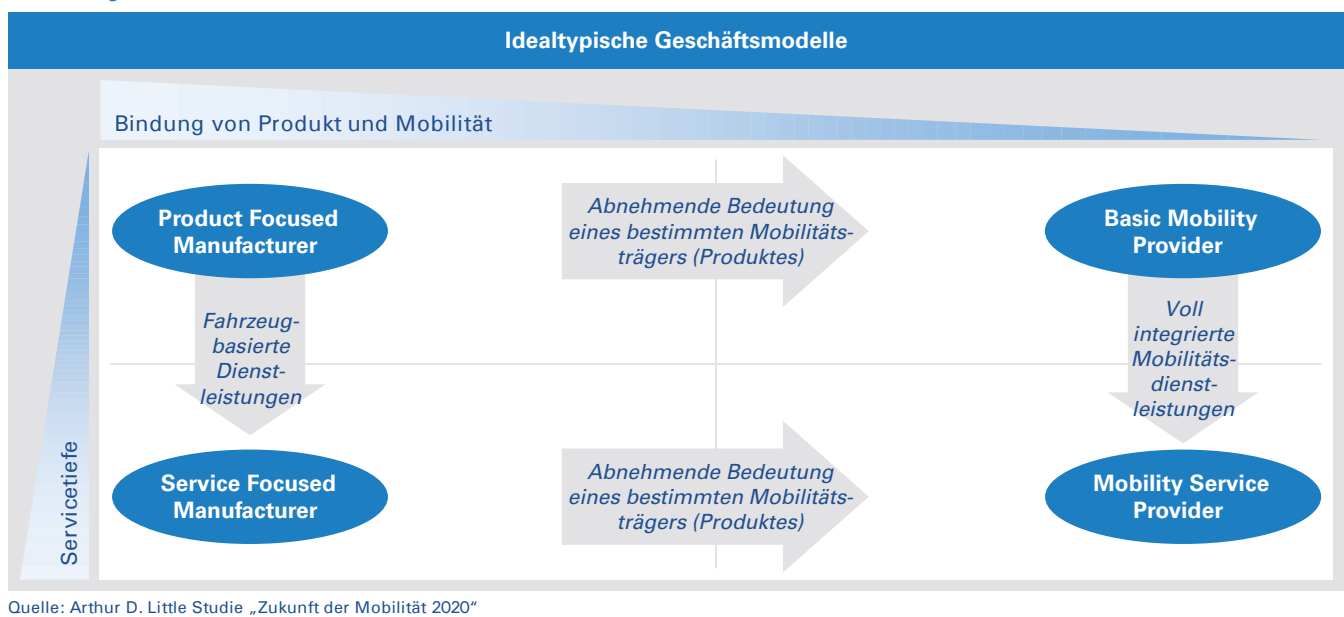
Die Automobilindustrie der Zukunft steht vor der Herausforderung, das etablierte Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen und neue innovative Wege zur Erfüllung der Mobilitätsbedürfnisse der Zukunft zu finden.

Arthur D. Little hat vor diesem Hintergrund ein Modell für die zukünftige Entwicklung des Automobilmarktes bzw. dessen Transformation vom Automobil- zum Mobilitätsmarkt entwickelt. Das Portfolio für die möglichen Geschäftsmodelle im Mobilitätsmarkt 2020 wird durch die zwei Achsen "Servicetiefe" und "Bindung von Produkt und Mobilität" und damit in vier idealtypische Geschäftsmodelle aufgespannt.

Die erste Achse "Servicetiefe" beschreibt den Umfang der Dienstleistungen, die das Basisangebot an Mobilität durch weitere Mobilitäts-, Convenience- und Lifestyle-Services in geeigneter Form erweitern. Die Services stehen dabei entweder im direkten Zusammenhang zur Mobilität (z. B. Verkehrs- oder Parkleitsysteme), oder aber es handelt sich um übergreifende Services, welche der Kunde während der eigentlichen Mobilitätszeit nutzen kann (z. B. onlinebasiertes Einkaufen, Office-Support etc.)

Die zweite Achse "Bindung von Produkt und Mobilität" stellt dar, wie zwingend die Bereitstellung von Mobilität an ein bestimmtes Produkt gebunden ist. Das eine Extrem ist dabei der physische Besitz eines Fahrzeugs, während das andere Extrem die vollständige Abkehr vom Besitzes eines einzelnen Automobils darstellt.

Abbildung 6: Modell Mobilitätsmarkt 2020



## Idealtypische Geschäftsmodelle im Mobilitätsmarkt 2020

Die vier idealtypischen Geschäftsmodelle im Mobilitätsmarkt 2020 stellen jeweils Extrempunkte im Marktmodell dar. Sie stellen nach unserer Überzeugung idealtypische Ausprägungsformen dar – Automobilhersteller können sich in Zukunft gemäß dieser idealtypischen Geschäftsmodelle positionieren, wahrscheinlicher und ebenso erfolgswahrscheinlich sind aber auch Mischformen, die sich den Idealtypen annähern oder diese verbinden.

Der **Product Focussed Manufacturer (PFM)** basiert auf einem Geschäftsmodell mit der größten inhaltlichen und strukturellen Nähe zu den Automobilherstellern von heute. Seine Kernkompetenz ist die Produkt- und Fertigungstechnologie, mit der er den Bedarf nach technologischer Exzellenz bedient. Die Technologieführerschaft ist hierbei typischerweise in allen Bereichen von Motorleistung zu Leichtbaukonzepten erkennbar. Die besondere Fertigungskompetenz des PFM als weiteres Abgrenzungsmerkmal gegenüber anderen Geschäftsmodellen ist wiederum Voraussetzung für kostengünstige und gleichzeitig qualitativ hochwertige Produkte.

Die Technologieexzellenz spricht somit eine Reihe von Mobilitätstypen an, wenn auch mit völlig unterschiedlichen Produkten. So finden sich unter den Kunden nach wie vor die klassischen Technologieenthusiasten und Komfortliebhaber wieder, die bereit sind, sich hochpreisige Produkte zu kaufen (Sensation Seeker, Silver Driver). Aber auch der Greenovator ist ein erklärter Anhänger von innovativen und nachhaltigen Technologien. Der Low-End User interessiert sich wiederum für die Entry-Level Modelle.

Da beim Product Focussed Manufacturer der Ergebnisbeitrag primär durch den Verkauf von physischen Produkten erzielt wird, werden sich in Zukunft vor allem Premiumanbieter in der Nische oder wenige Volumenhersteller mit führender Marktposition mit ausreichenden Margen und optimalen Kostenpositionen mit diesem Geschäftsmodell behaupten können. Beispielhaft für diese Positionierung könnte Porsche für den Premiumbereich oder Tata für den Low-End Bereich stehen, sofern die extreme Preispositionierung des Nano wirklich profitabel erreicht werden kann.

Der **Service Focussed Manufacturer (SFM)** stellt Mobilität ebenso wie der Product Focussed Manufacturer (PFM) über eine hohe Bindung zum Kernprodukt Automobil bereit. Ein wichtiges Unterscheidungskriterium des SFM zum PFM ist seine zurückgenommene, moderate Technologiedominanz. Der SFM konzentriert seine Ressourcen auf das Reproduzieren bestehender Technologie in der zweiten Generation mit geringem eigenen produktorientierten Innovationsanteil. Fertigungsbereiche, die außerhalb seiner strategischen Kompetenz liegen, werden ausgelagert, so dass er in der Wertschöpfungskette vornehmlich die Funktion des Systemintegrators einnimmt. Der SFM erweitert sein Leistungsportfolio jedoch um ein umfangreiches Serviceangebot rund um das Kernprodukt Fahrzeug als auch um Dienstleistungen in angrenzenden Bereichen. Das Fahrzeug ist die Plattform und „Enabler“ für die Services, die über den Besitzzyklus aktiv an den Kunden vermarktet werden. Der SFM stellt die komfortable und zentrale Schnittstelle für alle das Produkt betreffende Fragen und Services für den Kunden dar („One-stop-shopping“).

Das Geschäftsmodell adressiert vor allem die Kunden, die zwar weiterhin Individualmobilität über ein bestimmtes Produkt beziehen wollen, darüber hinaus aber auch noch nach einem umfassenden Serviceportfolio verlangen. Die Produktindividualität einerseits und Servicetiefe andererseits führen zu einem gehobenen Preisniveau, das für diejenigen Mobilitätstypen interessant ist, die besonders viel Zeit im Fahrzeug verbringen oder sich neben der eigentlichen Streckenzeit nicht mit dem Thema Mobilität auseinandersetzen wollen. Prädestinierte Kundengruppen sind somit Global Jet Setter, Family Cruiser oder der High-Frequency Commuter.

Der Service Focussed Manufacturer beschreitet damit den Weg, den z. B. Apple in der Computerindustrie gegangen ist: Alleinstellung durch Design und Individualität, umfassende Services und damit Umsatz über den gesamten Kundenlebenszyklus, aber sehr geringe eigene Wertschöpfungstiefe. Erfolgskritisch sind dabei die enge Integration von Hardware und Software, um dem Kunden einerseits eine möglichst einfache Handhabung zu ermöglichen, andererseits aber auch Wechselhürden durch immer stärker werdende Bindung an das System Apple aufzubauen.

Der **Basic Mobility Provider (BMP)** entkoppelt die Mobilität vom Fahrzeugbesitz, um die Anforderungen seiner Kunden optimal erfüllen zu können. Mobilität bedeutet nicht mehr zwangsläufig Automobilität, sondern es zählt ausschließlich die effiziente und kostengünstige Fortbewegung. Ein Fahrzeug stellt lediglich einen Baustein eines ganzheitlichen Mobilitätskonzepts dar, welches sich der Kunde individuell konfigurieren kann. Der Automobilitätsanteil wird über ein Standardfahrzeug angeboten, während andere Mobilitätsbausteine auch über öffentliche und nicht-individuelle Transportmittel abgewickelt werden. Das Standardfahrzeug steht nach technologischen Bewertungskriterien (Antriebstechnologie, Komfort, Sicherheitstechnik) hinter den Fahrzeugen anderer OEMs zurück und ist primär an Praktikabilität und Kosteneffizienz ausgerichtet. Da der Umkreis, in dem der Kunde auf Individualmobilität zurückgreift, gering ist und vorwiegend Kunden im urbanen Umfeld angesprochen werden, eignen sich z. B. auch Elektroantriebe sehr gut als Antriebskonzepte. Der Basic Mobility Provider vermittelt Mobilität, ohne dabei Fahrzeuge selber herstellen zu müssen. Zusammen mit dem Mobility Service Provider (MSP) vollzieht der Basic Mobility Provider deswegen den nachhaltigsten und signifikantesten Wandel gegenüber bestehenden Geschäftsmodellen der OEMs.

Ein derartiges Konzept spricht unterschiedliche Kundengruppen an. Durch „Shared Mobility“ finanziert der Kunde tatsächlich weniger als ein Fahrzeug. Je nach Nutzung werden für ihn durch den Pay-by-use Ansatz im Vergleich zu einer vollständigen Fahrzeugfinanzierung deutlich weniger Kosten entstehen. Zudem ist die Kostenstruktur für den Kunden flexibel, d. h. er kann durch Verzicht auf Mobilität seine monatlichen Ausgaben direkt reduzieren, wenn ihn persönliche Randbedingungen dazu zwingen oder motivieren. In erster Linie angesprochen wird deswegen der Low-End User. Typische Vertreter dieses Geschäftsmodells sind Car-Sharing Anbieter wie Zip-Car, DB Carsharing oder Mobility in der Schweiz, die in den vergangenen Jahren stark ansteigende Nutzerzahlen verzeichnen können. Das Konzept Car-Sharing wandelt sich dabei durch neue Nutzungskonzepte wie Car2go von Daimler oder Flinkster von DB Carsharing vom Nischenangebot für „Weltverbesserer“ zu einer attraktiven und einfach zu nutzenden Alternative für urbane Mobilität. Im Geschäftsmodell des Basic Mobility Providers hat auch das Konzept betterplace von Ex-SAP Vorstand Shai Agassi seinen Ursprung. Mit betterplace will Agassi eine Infrastruktur für emissionsfreie Mobilität schaffen, explizit ohne dabei ein Automobilhersteller zu

werden. Die Fahrzeuge sollen durch Kooperationspartner, wie z. B. aktuell Renault, hergestellt und vertrieben werden. Ein weiteres Beispiel des MSP wäre das Car-Abo Angebot von Sixt, bei dem der Nutzer ein Recht auf ein Fahrzeug einer bestimmten Klasse erwirbt und an jeder Sixt Station weltweit ein Fahrzeug zur Verfügung gestellt bekommt. Beide Konzepte, betterplace und Car-Abo können dabei durch Einbeziehung weiterer Mobilitätsservices und Dienstleistungen zum Mobility Service Provider Angebot ausgebaut werden.

Der **Mobility Service Provider (MSP)** löst gleich dem Basic Mobility Provider (BMP) die Bindung von Fahrzeug und Mobilität vollständig auf. Allerdings positioniert er sich zusätzlich durch die Etablierung eines vielfältigen und sehr umfangreichen Mobilitäts-Service-Portfolios.

Die Kernkompetenz des MSP ist das erfolgreiche Beherrschen und Steuern von komplexen Kundenbeziehung durch die Einbindung eines Kooperationsnetzwerks. Je mehr hierbei aus einer Hand kommt, umso komfortabler für den Kunden. Ähnlich dem Service Focussed Manufacturer (SFM) bietet der MSP eine Reihe von Services an, die über den Fahrzeugbezug hinaus gehen und dabei die gesamte Mobilität als integrierten Bestandteil des Alltags verstehen (Online Kommerz, Parkservices etc.). Faktisch werden dem Kunden alle Fragestellungen rund um das Thema Mobilität abgenommen, entsprechend des Deep Support Gedanken auch darüber hinaus.

Durch das Geschäftsmodell werden Kunden adressiert, für die trotz ausreichender Mittel der Besitz eines Fahrzeugs nicht notwendig, teilweise sogar eher hinderlich erscheint. Komfort, Luxus und Markenstatus kann über erweiterte Services transportiert werden. Der eigentliche Produktverkauf ist nicht mehr Kern seines Geschäftsmodells, sondern er löst die Mobilitäts-Probleme seiner Kunden und liefert damit vor allem nachhaltige Convenience: Mehr Zeit, mehr Eigenzeit, mehr Lebensqualität. Die Marke des MSP steigt zu einem globalen und vertikal organisierten Super-Brand und Lifestyle-Provider auf. Da ähnlich dem BMP die Fahrzeuge auf eine Vielzahl von Nutzern verteilt werden, ist das Konzept vergleichsweise effizient und vor diesem Hintergrund durchaus nachhaltig, aber keineswegs asketisch. Somit fühlt sich auch der erfolgreiche Greenovator mit einem hohen und globalen Mobilitätsbedarf angesprochen.

# Die Agenda für die Automobilindustrie

---

Klar ist – die gesamte Automobilindustrie steht vor elementaren Herausforderungen. Der durch die CO<sub>2</sub> Diskussion ausgelöste und durch die globale Finanzkrise verstärkte Nachfrageeinbruch hat mittlerweile mehrere Hersteller an den Rand der Existenz gebracht. Allein die durch die Krise forcierten Kooperationen, Insolvenzen oder Übernahmen werden die Struktur der globalen Automobilindustrie nachhaltig verändern.

Sicher ist – jede Krise hat ein Ende, aber als Ergebnis unserer Studie lässt sich sagen, dass auch nach der Krise die Herausforderungen für die verbleibenden Automobilhersteller nicht geringer werden. Die Megatrends der Zukunft und die sich daraus ergebende Charakteristik der Mobilitätsnachfrage weisen darauf hin, dass das Spannungsfeld zwischen sinkenden Margen einerseits und Abschwächung der Absatzsteigerungsraten andererseits zu grundlegenden Veränderungen der Geschäftsmodelle in der Automobilindustrie führen werden. Sinkende Margen werden u. a. durch langfristig wieder steigende Rohstoffpreise, globale Überproduktion, enorme Zusatzkosten für verbrauchs- bzw. CO<sub>2</sub>-optimierte Antriebsformen inklusive Elektrifizierung, sinkendes Fahrzeugbudget der Kunden, Downsizing etc. verursacht. Eine Abschwächung der bisher prognostizierten zukünftigen Absatzzahlen ergibt sich unter anderem durch die wachsende Nachfrage nach flexiblen Besitzmodellen und der sinkenden Bedeutung des Fahrzeugs als Statussymbol.

Eindeutig – es wird weiterhin erfolgreiche produkt- und technologieorientierte Automobilhersteller geben, aber nur wenige werden das oben beschriebene Spannungsfeld erfolgreich meistern können. Insgesamt erwartet Arthur D. Little eine Ausdifferenzierung der Geschäftsmodelle in der Automobilindustrie, die sich mehr und mehr zu einer Mobilitätsindustrie wandeln wird.

Für die zukünftige Ausrichtung der Automobilhersteller ergibt sich eine Agenda mit vier Kernelementen, die in den Strategieentwicklungsprozessen der Unternehmen jetzt Berücksichtigung finden sollten:

## Definition des zukünftigen Geschäftsmodells

- Festlegung der zukünftigen Positionierung bezüglich des durch die vier idealtypischen Geschäftsmodelle aufgespannten Modells des zukünftigen Mobilitätsmarktes
- Definition der zukünftigen Zielkundensegmente entsprechend der Mobilitätstypen 2020
- Definition des zukünftigen Geschäftsmodells im Sinne Alleinstellungsmerkmalen, Umsatzquellen und Kostenposition

## Anpassung des Leistungsangebots

- Anpassung des Leistungsangebots aus Produkten und Dienstleistungen gemäß der gewählten Positionierung und Zielkundensegmente
- Anpassung des Innovations- und Entwicklungsportfolios
- Ausbau des Dienstleistungsangebots (abhängig von der gewählten Positionierung)

## Anpassung der Wertschöpfungskette

- Neubestimmung der Kernkompetenzen und entsprechende Überarbeitung der Wertschöpfungskette (make-or-buy)
- Aufbau bzw. Akquisition der notwendigen Kompetenzen

## Aufbau von Kooperationen und Partnernetzwerk

- Etablierung der notwendigen Kooperationen, um neue Leistungsangebote (insb. Dienstleistungen) anbieten zu können
- Aufbau von Partnerschaften innerhalb und außerhalb der Automobilindustrie



# Autoren

---

**Marc Winterhoff**  
Director  
Head of Automotive & Manufacturing Central Europe

**Carsten Kahner**  
Principal  
Automotive & Manufacturing Central Europe

**Dr. Christopher Ulrich**  
Consultant  
Automotive & Manufacturing Central Europe

**Philipp Saylor**  
Consultant  
Automotive & Manufacturing Central Europe

**Dr. Eike Wenzel**  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Zukunftsinstitut

# Kontakt

---

**Benelux**  
Jeroen DeKort  
+31 102018817  
dekort.jeroen@adlittle.com

**Deutschland, Schweiz und Zentral-Europa**  
Marc Winterhoff  
+49 6117148136  
winterhoff.marc@adlittle.com

**China**  
Thomas Schiller  
+86 2164478866  
schiller.thomas@adlittle.com

**Frankreich**  
Laurent Hartmann  
+33 155742915  
hartmann.laurent@adlittle.com

**Italien**  
Fabrizio Arena  
+39 0668882344  
arena.fabrizio@adlittle.com

**Japan**  
Yusuke Harada  
+81 334368931  
harada.yusuke@adlittle.com

**Nordic**  
Per M Nilsson  
+46 317581022  
nilsson.per.m@adlittle.com

**Südkorea**  
Daesoon Hong  
+82 27202040  
hong.daesoon@adlittle.com

**Spanien**  
Jesus Portal  
+34 9170274 34  
portal.jesus@adlittle.com

**UK**  
Simon Mall  
+44 8703366646  
mall.simon@adlittle.com

**USA**  
Priscilla McLeroy  
+1 281 404 9870  
mcleroy.priscilla@adlittle.com

John Brennan  
+1 617 532 9500  
brennan.john@adlittle.com



#### Zukunft der Mobilität 2020

Die Zukunft der Automobilindustrie ist grün und nachhaltig – doch der Weg dorthin führt über manches Schlagloch und Umwege. Die Automobilindustrie muss bereit sein, traditionelle Strukturen zu hinterfragen und neue Wege bezüglich Kooperationen und Geschäftsmodellen zu gehen, um die Kundenanforderungen von morgen zu erfüllen.

#### Arthur D. Little

Arthur D. Little, gegründet 1886, ist führend in der Management Beratung. Wir verbinden Strategie, Innovation und Technologie mit profunder Industrieexpertise. Wir unterstützen unsere Klienten mit nachhaltigen Lösungen für Probleme komplexer Geschäfte und Prozesse. Arthur D. Little hat einen kooperativen Arbeitsstil, außergewöhnliche Mitarbeiter und eine firmenweite Verpflichtung an Qualität und Integrität. Das Unternehmen ist weltweit an über 30 Standorten vertreten. Mit dem Partner Altran Technologies hat Arthur D. Little Zugriff auf ein Netzwerk von über 17.000 Experten. Arthur D. Little ist stolz, viele der Fortune 100 Unternehmen weltweit zu beraten wie auch viele andere führende Firmen und Körperschaften des privaten und öffentlichen Sektors.

Für weitere Informationen besuchen Sie bitte [www.adl.com](http://www.adl.com)

Copyright © Arthur D. Little 2009. Alle Rechte vorbehalten.

[www.adl.com/mobilitaet-2020](http://www.adl.com/mobilitaet-2020)