## MOBILITÄT IM WANDEL

Die Mobilitätsindustrie befindet sich durch zahlreiche Einflüsse und tiefgreifende Entwicklungen in einem epochalen Aufbruch. In diesem Wandel bietet die radikale Orientierung auf den Kunden traditionellen Automobilherstellern eine historische Chance.
Für die Entwicklungen in der „neuen Mobilität" ist Begeisterung der Motor und Zweifel die Bremse. Lassen Sie uns einsteigen, Gas geben und die Bedürfnisse der Kunden in den Mittelpunkt stellen: CUSTOMER FIRST!

## EINE REVOLUTION IST NICHT PLÖTZLICH DA, SIE KÜNDIGT SICH AN

### Großstadtdschungel

Der rasante Wandel in der Mobilität wird vor allem durch die Urbanisierung verursacht. Immer mehr Menschen leben und arbeiten in Städten. In Deutschland pendeln derzeit mehr als 60% aller Arbeitnehmer in Städte. Alleine in Metropolen wie München fahren täglich mehr als 355.000 Menschen zur Arbeit und wieder nach Hause, in Frankfurt sind es 348.000 Menschen. Diese Zahlen sind in den letzten zehn Jahren um 20% gestiegen – in Berlin liegt der Anstieg sogar bei mehr als 50%.

Durch die dramatische Zunahme des innerstädtischen Verkehrs ist das Straßen- und Infrastrukturnetz massiv überlastet und bricht immer öfter zusammen. Je nach Stadt stehen wir zwischen 30 und 200 Stunden pro Jahr im Stau und Metropolen wie Mexico City, Istanbul, Moskau, Los Angelos, Peking oder Paris sind fast täglich am Verkehrsinfarkt.

Eine weitere große Herausforderung ist die Verschlechterung der Luftqualität in Städten. Studien zu Folge sterben alleine in London 4.500 Menschen pro Jahr an der Luftverschmutzung. Weltweit liegt die Zahl der Todesfälle bei mehr als 5,5 Millionen.

Die Reaktionen der Städte auf dieses massive gesellschaftliche Problem sind vielfältig. Sie reichen von Einfahrtsbeschränkungen und -verboten, Mautgebühren, reduzierten Parkräumen, Vorgaben für Transport- und Lieferzeiten bis hin zu Angeboten für Carsharing, öffentlichen Fahrrädern und der Umgestaltung des Straßennetzes.

Abb. 1: Die Urbanisierung verändert die Mobilität grundlegend

Bis zum Jahr 2050 wird die Weltbevölkerung von 7,4 auf 8,5 Milliarden Menschen ansteigen. 70% davon, also 6 Milliarden Menschen, werden in Städten leben. Diese Herausforderungen werden uns daher über die nächsten Jahrzehnte weiter und zunehmend begleiten. Mobilitätslösungen wie Carsharing, Ridesharing und -hailing, Drohnen, Zustellroboter,

Lastenräder, das autonome Fahren, Hyperloops und die Elektromobilität werden alle einen Teil zur Lösung dieser gigantischen Herausforderungen beitragen müssen.

## Digital ist besser

Der zentrale Beschleuniger und Enabler für die Mobilitätsrevolution ist die Digitalisierung. Wir leben in einer digitalen Welt und alles, was zu digitalisieren ist, wird auch digitalisiert werden. Durch das Streben nach Wachstum und Effizienz beschleunigt die Digitalisierung Volkswirtschaften, Unternehmen und unser Privatleben ungemein. Wir kommunizieren, arbeiten, konsumieren und bezahlen digital – branchenübergreifend.

Auf digitalen Plattformen bleiben wir mit Freunden in Kontakt, treffen alte Bekannte wieder und lernen sogar digital neue Lebens- und Geschäftspartner kennen. Der Zugang zu Wissen ist unbegrenzt und ermöglicht neue Formen der Qualifizierung und Entwicklung. Die Digitalisierung ermöglicht Unternehmen Wachstumspotentiale zu erschließen und kosteneffizienter zu wirtschaften.

Das drückt sich auch in Zahlen aus: In 2016 wurden allein im Onlinehandel in Deutschland 70 Milliarden € umgesetzt – das entspricht 13% des Gesamthandelsvolumens. Weltweit summieren sich die Onlineumsätze bereits auf mehr als 1 Billion US$.

Die Digitalisierung bietet zudem ein großes Potenzial für disruptive, neue Geschäftsmodelle. Unternehmen wie Paypal haben dadurch das banking revolutioniert, Spotify und Apple Music die Musikindustrie, Airbnb die Hotelwirtschaft und die nächste große Revolution kündigt sich in der Mobilitätsindustrie an.

Vernetzte, intelligente und nachhaltige Mobilität, autonomes Fahren, intermodale Mobilität sowie neue Geschäftsmodelle werden ermöglicht und getrieben. Der Kunde und sein Nutzen sind dabei in den zentralen Mittelpunkt des ökonomischen Denken und Handelns gerückt.

Abb. 2: Digitalisierung verändert Mobilität dramatisch

## KUNDEN KAUFEN NUTZEN

Kunden kaufen nicht ein Produkt oder einen Service, sondern ausschließlich den Nutzen, den sie daraus haben.

### B2C – Online, Nutzen, Sinn

Die Kundengruppe, die aktuell und vergleichsweise die meiste Mobilität kauft und nutzt, ist die Generation Y. Menschen, die sich aktuell zwischen dem 18ten und 40ten Lebensjahr befinden und deren Streben nach Prestige und eigenem Besitz weniger stark ausgeprägt ist als in vorigen Generationen. Stattdessen hat die Sinnsuche und Selbstverwirklichung sowie ein ausgeprägtes Umweltbewusstsein einen elementaren Stellenwert im Leben. Die Suche nach Nutzen und individuellen Lösungen, eine ausgesprochene Technik- und Social-Media-Affinität und „immer online" zu sein, kennzeichnen deren Verhalten.

Der Status des Automobils und die Anziehungskraft traditioneller Automobilherstellermarken sinken. Mobilität muss keinen Status mehr ausdrücken, sondern vielmehr nutzerorientiert, einfach und nachhaltig sein. Moderne Mobilitätsanbieter

und Mobilitätslösungen steigen daher stark in der Begehrlichkeit dieser Kundengruppe. „Mobility as a Service" wird in Zukunft mehr in den Fokus geraten.

## B2A – Städte den Menschen zurückgeben

Die Mobilität wird in Zukunft auch wesentlich von Stadtverwaltungen und Regierungen beeinflusst. Ihr Ziel ist es, den Bürgern möglichst effiziente und sinnvolle Mobilität zu bieten und die Lebensqualität in Städten, Metropolen und Ländern zu sichern und gar zu steigern.

In zunehmendem Maße wird die Luftqualität in allen Städten weltweit zu einer der Top-3 Faktoren für Lebensqualität. Ein weiterer Faktor für die Lebensqualität in einer Stadt ist deren Flächennutzung. Der Fakt, dass PKW in Deutschland durchschnittlich zu 95% auf Stadtflächen parken und nicht genutzt werden, setzt die bestehende urbane Straßen-Infrastruktur immer mehr unter Druck. Die Verteilung des städtischen Raumes zwischen Gebäuden, Fußgängern, Radfahrern und Autos steht daher vermehrt zur Disposition. Aufgrund der überlasteten Straßen- und Verkehrsinfrastruktur und der gestiegenen Luftverschmutzung werden in der Verkehrsplanung und von Bürgern immer mehr Carsharing-Konzepte, öffentliche Verkehrsmittel und alternative Antriebsarten bevorzugt und das klassische Fahrrad – auch als E-Bike – erlebt gerade eine Renaissance.

In einer Stadt wie Wien hat diese Entwicklung bereits heute schon dazu geführt, dass der Verkehrsmix zu 39% aus Nutzern öffentlicher Verkehrsmittel, zu 26% aus Fußgängern und zu 7% aus Radfahrern besteht. Lediglich 28% des Verkehrsaufkommens wird noch mit dem PKW bewältigt.

## B2B – Effizienz, Lösungen, Nutzen

Die größte und volumenstärkste Kundengruppe in Deutschland sind gewerbliche Unternehmen, die Güter, Werkstoffe und Personen transportieren. Für sie ist es integraler Bestandteil ihrer Geschäftsmodelle in Städten Dienstleistungen anbieten zu können. Die Unternehmen sind vor allem von einem ausgeprägten Effizienz- und Optimierungsdenken

geprägt, um ihre Kosten für Mobilität zu senken. Zentrale Anforderung ist die Minimierung der Total Cost of Ownership / Usage.

Um die beschriebenen Anforderungen von Metropolen und Endkundenerwartungen, wie z.B. die $CO_2$-neutrale Zustellung, zu erfüllen, fordern gewerbliche Kunden vermehrt alternative Antriebsformen wie Elektro und Gas, digitale Komplettlösungen zur Optimierung der Auslastung und Management des Fuhrparks sowie neue Transportlösungen wie Drohnen, Lastenräder und Zustellroboter.

„Transportation as a Service" wird daher in Zukunft immer mehr an Bedeutung gewinnen.

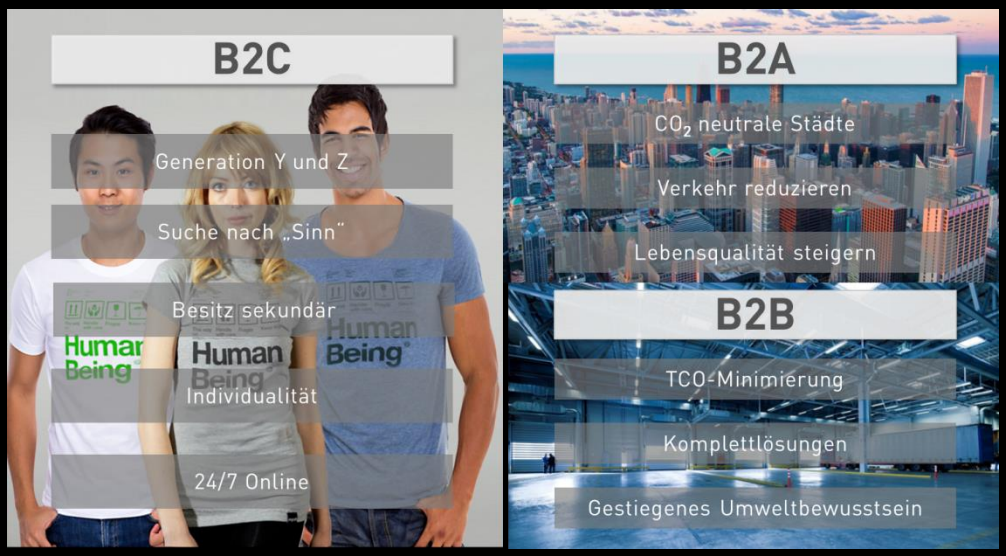


Abb. 3: Veränderte Einstellungen wandeln die Erwartungen und Anforderungen

Die Zukunft der Mobilität wird, durch die veränderten Einstellungen und Anforderungen der Kunden, in einem zunehmenden Maße vernetzt, geteilt, autonom, und elektrisch sein.

## DISRUPTION UND TRANSFORMATION

In der Vergangenheit war der Wettbewerb unter den traditionellen Automobilherstellern vor allem durch den Kampf um Absatzvolumen gekennzeichnet, der durch Positionierung und Innovationen getrieben wurde und dann oft beim Preisnachlass endete.

In der neuen Mobilitätswelt zählen vor allem die Kernelemente Kundennutzen, Userzentrierung, Userexperience, „Mobility & Transportation as a Service", nachhaltige Mobilität und authentische, sinnstiftende Markenwerte.

Mit Preisen kann man Kunden locken, mit Marketing gewinnen, aber nur mit Innovationen kann man sie halten. Nach dieser Erkenntnis haben traditionelle Automobilhersteller erfolgreich ihre Kernkompetenzen in erhaltender Innovation aufgebaut, um bestehende Produkte, Services und Prozesse in der nächsten Modellgeneration noch besser zu machen als bei Vorgängermodellen. Eine ausgeprägte Schwäche besteht jedoch in disruptiver Innovation, also darin Produkte, Dienstleistungen oder gar komplette Geschäftsmodelle ganz neu zu erfinden.

Mit der zunehmenden Veränderung der Umwelt sowie den veränderten Kundenbedürfnissen und -anforderungen verschieben sich die Kräfte im Mobilitätsmarkt signifikant. In Zukunft sind Kompetenzen in Bereichen wie Kundenorientierung, Elektromobilität, Softwareentwicklung und Digitalisierung erfolgsentscheidend, die jedoch aktuell nur wenige traditionelle Automobilhersteller ausreichend aufgebaut haben. Daher fällt vielen die Umstellung zu vernetzten, elektrischen, autonomen Automobilen, die mit sinnvollen, kundenorientierten Services ausgestattet sind, sehr schwer. Diese Entwicklung und das dynamische Marktumfeld bieten enorme Chancen und sind eine große Bedrohung zugleich.

## Love it, change it, or leave it

Die Digitalisierung beschleunigt unsere Welt enorm und stellt die Bedürfnisse und den Nutzen der Kunden in den Mittelpunkt. Die Arbeitsweise traditioneller Automobilhersteller ist hingegen geprägt von kapitalintensiven Investitionsentscheidungen, ineffizienten Organisationsstrukturen und langwierigen und komplexen Prozessen, wie beispielsweise in der Produktentstehung und Entwicklung, sowie veralteten Systemen.

Für traditionelle Automobilhersteller ist die Entwicklung weg vom Produktfokus hin zur Kundenorientierung von elementarer Bedeutung. Nicht das Produkt, sondern der Kunde und der Kundennutzen müssen im Zentrum aller Aktivitäten stehen. Und so einfach das klingt, umso schwerer ist es für große Organisationen dies in Denken und Handeln zu integrieren und umzusetzen. Diese Transformation beginnt in der gesamten Organisation, bei jedem einzelnen Mitarbeiter im Kopf, dieses Umdenken ist der zentrale Schlüssel für die Zukunft.

Ohne diese Veränderung bleibt vieles beim Alten. Und wenn ein „ineffizienter, nicht kundenorientierter Prozess" digitalisiert wird, dann hat man im Anschluss einen „ineffizienten, nicht kundenorientierten digitalen Prozess" und damit genau das Gegenteil von Kundenorientierung. Somit besteht die große Gefahr, dass Produkte und Dienste entwickelt werden, die im Markt niemand braucht.

Die Entwicklung weg vom Produktfokus hin zur Kundenorientierung, die Transformation von veralteten Strukturen und langsamen Prozessen, hin zu agilen Organisationen und der Aufbau von digitaler Kompetenz sind die erfolgsentscheidenden Kriterien für die wirtschaftliche Zukunft und Wettbewerbsfähigkeit in der Mobilitätsindustrie.

## Der größte Feind des Erfolges ist der Erfolg

Gerade in wirtschaftlich erfolgreichen Zeiten ist es schwer rechtzeitig Transformationsprozesse einzuleiten. Oft mangelt es an der Führung, die Ursachen und die Notwendigkeit der Veränderung zu vermitteln, so dass die Organisation und jeder einzelne

Mitarbeiter den Sinn des Wandels erkennen. Bleibt dies aus, stabilisieren sich Systeme immer wieder in eingeschwungenen Zuständen.

Es gibt zahlreiche Beispiele von erfolgreichen Unternehmen, denen eine nötige Transformation missglückt ist. Kodak hat bereits 1975 die erste digitale Kamera entwickelt, besaß viele Patente für die digitale Fotografie und ist trotzdem an der Digitalisierung zugrunde gegangen. Nokia als ehemals innovativer und erfolgreicher Mobiltelefonhersteller (13 Jahre lang Marktführer) ist an der Einführung des Smartphones gescheitert. Blackberry konnte den ersten großen Durchbruch mit Tastatur-Smartphones im Business-Sektor verzeichnen und ist genau daran zugrunde gegangen, als Natural User Interfaces eingesetzt wurden und Blackberry an der Tastatur festhielt.

Die Gründe des Scheiterns sind sehr ähnlich, die Fokussierung auf Hardware, ein fehlendes Ökosystem, ein schwächeres Kundenerlebnis als beim Wettbewerb, Fehleinschätzungen aufgrund vergangener Erfolge, Unterschätzung der Kundenorientierung und die Überschätzung der eigenen Markenstärke und der Kundenloyalität.

Abb. 4: Disruption und Transformation stellen große Herausforderungen dar

## Neue Wettbewerber, alles für den Kunden

In diesem hochdynamischen und sich grundlegend veränderten Marktumfeld treten zudem immer mehr neue Wettbewerber in den Markt. Die Mobilitätsrevolution bietet in vielen Facetten kundenorientierte Lösungen und neue technologische Entwicklungen, die zukünftig eine zentralere Rolle in der Mobilität spielen werden. In den Bereichen des Autonomen Fahrens, der Elektromobilität, der Vernetzung von Fahrzeugen und der Erschließung von neuen Geschäftsfeldern durch „Mobility & Transportation as a Service" geraten traditionelle Automobilhersteller vermehrt durch Disruptoren, moderne Hersteller, Softwareunternehmen und auch Zulieferer unter Druck.

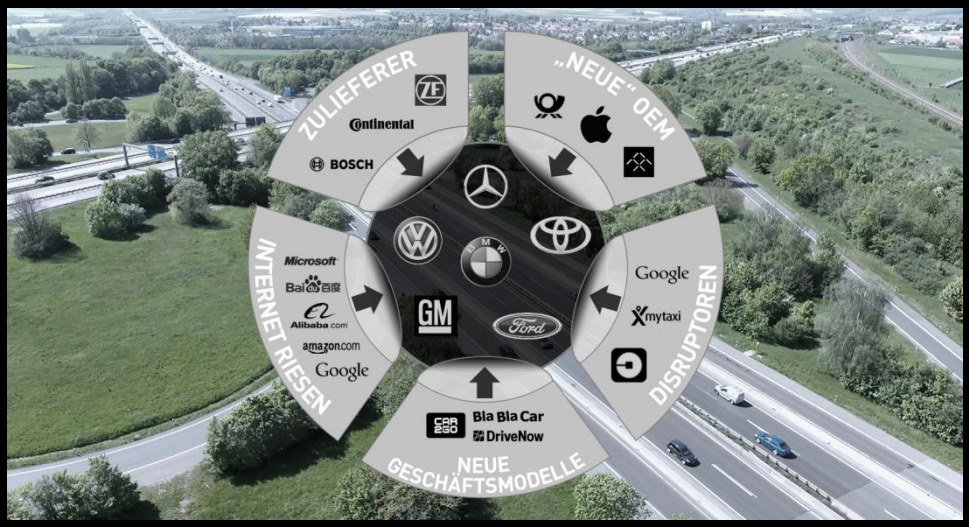


Abb. 5: Traditionelle Automobilhersteller stehen unter Druck

## Aufstieg in die Champions League der Mobilität

Einer dieser neuen Wettbewerber ist der US amerikanische Elektroautohersteller Tesla Motors. Seit Tesla 2003 von Elon Musk gegründet wurde, hat es das Unternehmen geschafft innerhalb einer Dekade zu einem ernstzunehmenden Anbieter von Elektromobilität und einer der begehrenswertesten Mobilitätsmarken der Welt zu werden. Obwohl in 2016 lediglich 76.000 Autos verkauft wurden und bei einem Umsatz von US$ 7 Mrd. ein Verlust von US$ 667 Mio. ausgewiesen wurde, ist Tesla mit einer Marktkapitalisierung von 47 Mrd. US$

der wertvollste Automobilhersteller Amerikas. Noch vor General Motors und der Ford Motors Company, deren Verkaufszahlen vierzig Mal höher liegen. Das ist eine klare Abkehr vom automobilen Volumenparadigma und eine Bewertung des Potentials, welches durch eine absolute Kundenorientierung auf allen Ebene des Unternehmens, der Produkte und Services, Maßstab allen Handelns bei Tesla ist. Diese Kundenorientierung erzeugt eine starke Marke und Begehrlichkeit. Das drückt sich beispielsweise darin aus, dass Tesla für zukünftige Produkte, die sich noch in der Entwicklung befinden, Vorbestellungen erhält. Für das Model 3 sind mehr als 400.000 dieser Vorbestellungen eingegangen mit einer jeweiligen Anzahlung von € 1.000.

Während also führende Automobilhersteller ihre Produkte mit bis zu 30% rabattieren, um Kunden zu gewinnen, generiert Tesla einen Liquiditätszufluss von mehr als 400 Mio. € bei 0% Nachlass. Dieser Erfolg und die Stärke der Marke ist die Auswirkung eines tiefen Verständnisses der Kunden, einer klaren Orientierung auf den Kundennutzen, von Softwareexpertise und Technologieführerschaft.

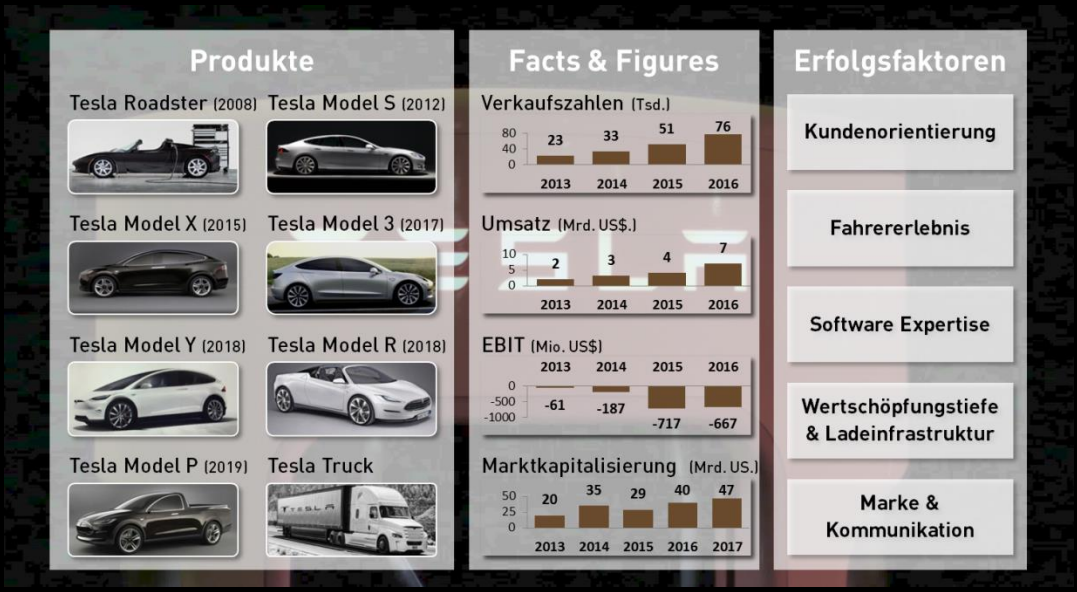


Abb. 6: Teslas Aufstieg in die Champions League der Mobilität

## Die Disruption der Mobilitätsindustrie

Ein weiterer Wettbewerber ist der im Jahre 2009 gegründete Mobilitätsdienstleister UBER Technologies. UBER bietet in vielen Städten der Welt über eine App unterschiedlichste Online-Vermittlungsdienste zur Personenbeförderung an. UBER verfolgt dabei einen Plattformgedanken und bringt über eine äußerst kundenorientierte App Angebot und Nachfrage zusammen. Ist die UBER-App auf seinem Smartphone installiert, startet die nächste Taxifahrt nur wenige Klicks entfernt. Die App erfasst über GPS den Standort des Kunden automatisch und vermittelt sofort zwischen Chauffeur und Fahrgast. Die Vorteile sind kürzere Anfahrt und weniger Wartezeit. Der Name des Fahrers, die Fahrdauer und der Preis wird bereits vor Antritt der Fahrt mitgeteilt. UBER setzt mit seinem Angebot auf die gelebte „sharing economy" und disrupiert das Taxigeschäft nachhaltig.

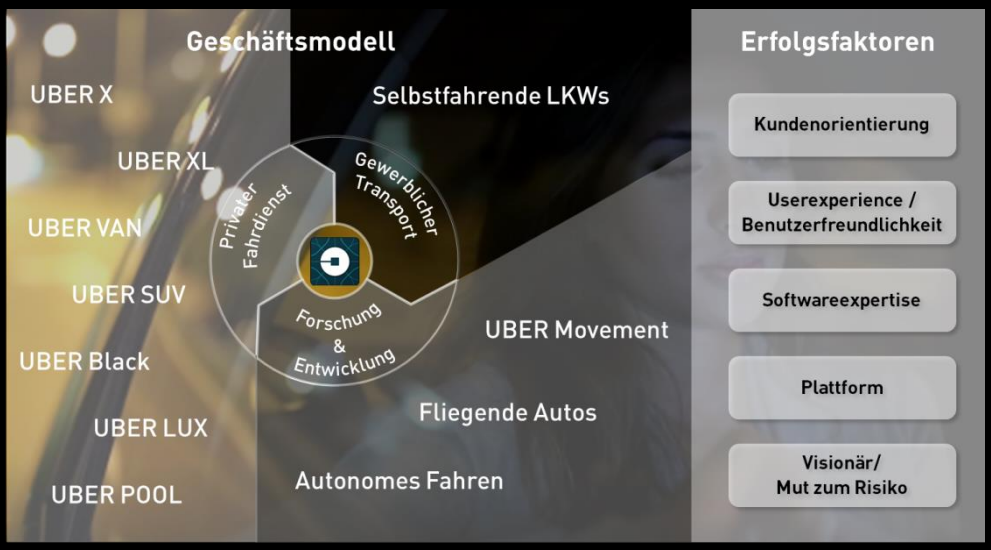


Abb. 7: UBER disrupiert die Mobilitätsindustrie

Obwohl das Unternehmen kein einziges eigenes Fahrzeug besitzt, keinen einzigen angestellten Fahrer oder eine Lizenz als Taxiunternehmen hat und kein einziges Fahrzeug verkauft, übertrifft die Marktkapitalisierung von UBER Technologies die von Tesla und BMW. UBER zählt mit 68 Milliarden US$ weltweit zu den führenden Unternehmen im Mobilitätsmarkt.

**Woher kommt diese immense Marktkapitalisierung?**

UBER verdient an jeder einzelnen Fahrt und kassiert ca. 20% des Fahrpreises als Provision, was bei einem Fahrtenvolumen von ca. 11 Mrd. US$ einen Umsatz von ca. 2 Mrd. US$ ausmacht. Der größte Teil der Wertschöpfung wird jedoch mit Daten erzielt. UBER kennt die personenbezogenen Daten wie Name, E-Mailadresse, Handynummer, Kreditkarte oder Paypal-Konto. UBER kennt Abfahrts- und Zielorte, Wegstrecken, Lieblingsorte, wie Zuhause und Arbeitsplatz. UBER weiß also wer, was, wann, wo macht. Mit einer ausreichenden Menge an Bewegungsdaten von Menschen können Verkehrsplanungen optimiert und Wegstrecken zu bestimmten Zeiten prognostiziert werden, Evakuierungsrouten und Straßenausbauten geplant und Geschäftsmodelle optimiert werden. Für UBER ist die Vermittlung von Fahrten also nur ein Teil des Geschäftsmodells.

Neben dem Sammeln von Daten investiert UBER auch in Zukunftstechnologien wie autonomes Fahren. Das UBER-Tochterunternehmen OTTO bringt z.B. LKWs autonomes Fahren bei. In den Vereinigten Staaten liefert Budweiser sein Bier bereits mit autonom fahrenden LKWs aus, die mit dem Otto-System ausgestattet wurden. Flächendeckendes, autonomes Fahren wird für das UBER Geschäftsmodell der zukünftige Werttreiber Nummer eins sein.

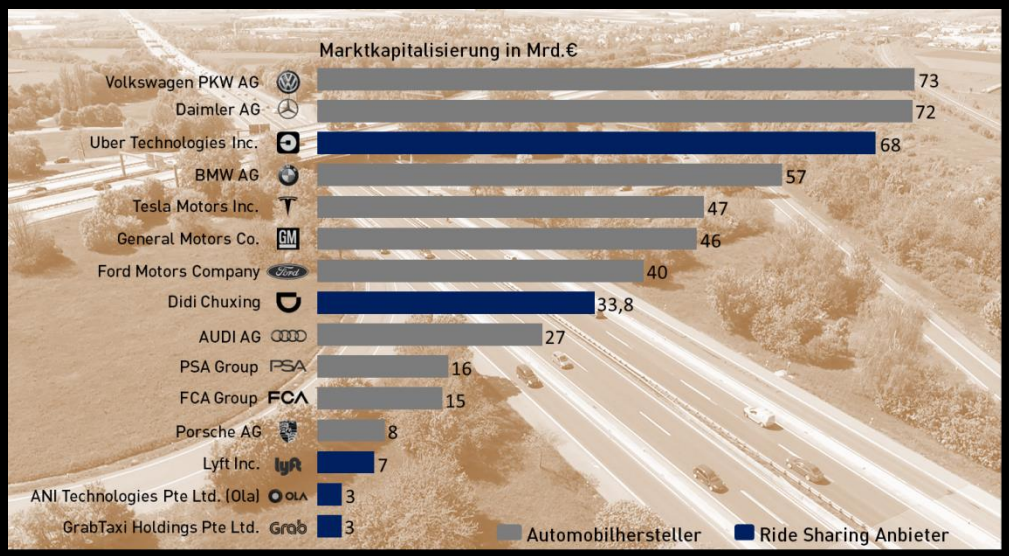


Abb. 8: Marktkapitalisierung führender Mobilitätsunternehmen

## Ohne Aktion bleibt die Mobilitätsrevolution eine Illusion

Um zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen traditionelle Automobilhersteller in folgenden Handlungsfeldern ihre Prioritäten konzentrieren und ihre Aktivitäten verstärken:

1. **Maximale Kundenorientierung**
   Der Nutzen des Kunden muss im Zentrum jeden Produkts, Services, Prozesses und in allem Denken und Handeln stehen. Wer die Probleme der Kunden sichtbar besser löst als andere wird am Markt erfolgreich sein. Durch Kundenorientierung können wichtige Probleme verstanden, relevante Lösungen entwickelt und letztendlich wirklicher Nutzen geliefert werden.

2. **Überlegenes Nutzererlebnis**
   Das gesamte Erlebnis eines Nutzers während der Informations-, Kauf-/Buchungs-, Besitz-/Nutzungs- und Wiederkauf-/Wiedernutzungsphase muss einfach, intuitiv und nutzerfreundlich sein. Es muss Information und Unterhaltung bieten, Spaß bei der Nutzung bereiten, Lust auf mehr machen, eine gewisse Abhängigkeit erzeugen und ein positives Zugehörigkeitsgefühl zu einer Markengemeinschaft stärken. Durch die Möglichkeiten unserer digitalen Welt wird das Nutzererlebnis zu einem immer wichtigeren Differentiator im Markt.

3. **Integriertes Ökosystem**
   Alle Lösungen, Produkte und Dienstleistungen sollten in einem integrierten Ökosystem angeboten und nutzbar gemacht werden. Dieses Ökosystem muss Nutzern Mehrwert bieten und das Potential für Kundenbindung und weitere Wertschöpfung erschließen. Das Ökosystem sichert den direkten Kundenzugang und ermöglicht über ein Plattformsystem die Skalierung mit bestehenden und weiteren Diensten und Produkten.

4. **Agile Softwareentwicklung**

   Im „Internet of Things“ werden Automobile mit Fahrern, anderen Automobilen, Verkehrsleitsystemen, Herstellern, Pannendiensten, Werkstätten, Versicherungen und allem was man sich vorstellen kann vernetzt. Daraus entsteht „das Gold des 21. Jahrhunderts“, Daten. Diese Vernetzung und die sinnvolle Nutzung der Daten wird ein zentraler Teil zukünftiger Wertschöpfung sein. Softwareentwicklung und Datenmanagement sind daher die wichtigsten Kernkompetenzen der Zukunft. Diese Kompetenzen gilt es aufzubauen und gezielt zu stärken. Automobilhersteller müssen sich zu Softwareentwicklern mit angeschlossener Automobilproduktion entwickeln.

5. **Begehrenswerte Marke**

   Eine differenzierende Marke ist essentiell, um sich von potentiellen Wettbewerbern abzugrenzen und dem Kunden ein Markenbild zu vermitteln, mit dem er sich identifizieren kann. In einer Welt, die immer komplexer wird, sich immer schneller entwickelt, in der immer weniger Institutionen (wie Politik, Religion, Familie oder Lehranstalten) Antworten auf die Fragen der Zukunft geben und wenig Halt und Richtung vermitteln, suchen immer mehr Menschen nach Sinn, Glaube und Identifikation. Daraus entsteht ein enormes Potential zum Auf- und Ausbau von Wertgemeinschaften und der Positionierung von differenzierenden, begehrenswerten Marken. Eine authentische, sinnstiftende Marke auf der Basis von differenzierenden Werten mit einem kundenrelevanten Markenversprechen ist eine der stärksten Wettbewerbsvorteile, die ein Unternehmen aufbauen kann.

6. **Nachhaltige Transformation**

   Die Transformation der gesamten Organisation, der Prozesse und der Systeme in eine zukunftsorientierte, agile Einheit ist eine riesige und dennoch absolut notwendige Herausforderung. Wichtig dabei ist, die Einstellung zum Wandel zu verändern. Diese Transformation dürfen Manager und Mitarbeiter nicht als historische Bedrohung sehen, sie muss als epochale Chance wahrgenommen werden. Dazu braucht es Mut und die Aktivierung jedes einzelnen Mitarbeiters. Für

diese Transformation in die „neue Mobilität“ ist Begeisterung der Motor und Zweifel die Bremse. Automobilhersteller, die Gas geben und denen dieser Wandel gelingt, die den Kundennutzen in den Mittelpunkt ihres Handels stellen, werden die Gewinner dieser Mobilitätsrevolution sein.

Abb. 9: Chancen für die Mobilitätsindustrie

**PROGENIUM – The Resultants.**

PROGENIUM begleitet seit 2002 internationale Unternehmen aus der Automobilindustrie, Industriegüterbranche und Dienstleistungswirtschaft. Gemeinsam mit unseren Kunden sind wir in über 30 Märkten auf allen 5 Kontinenten erfolgreich tätig.

Gerne unterstützen wir Sie tatkräftig mit unseren Kompetenzen, erprobten Methoden, effizienten Tools und exzellenten Berater bei der kundenorientierten Ausrichtung, wertorientierten Geschäftsmodellentwicklung und Transformation Ihrer Organisation.

Durch die Generierung von Markt- und Kundenerkenntnissen, der Entwicklung von Strategien und Geschäftsmodellen sowie deren anschließende Umsetzung, bewirken, unterstützen und begleiten wir wertschaffende Veränderungen. PROGENIUM ist an den Standorten Berlin, München, London und Shanghai vertreten.

Bei Fragen und Anregungen wenden Sie sich bitte an:
Dr. Michael Mandat – 089 315 687 80 – michael.mandat@PROGENIUM.com
**www.PROGENIUM.com**