

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und
Technologie

Case Studies on

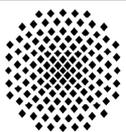
Innovation, Services and Technology

CarSharing-Branche

Irina Hartmann

Fallstudienreihe **IST** 23/2009

ISSN 1869-3105



Universität Stuttgart

© Prof. Dr. Wolfgang Burr
Betriebswirtschaftliches Institut
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

Die CarSharing-Branche

Dipl. Kffr. techn. Irina Hartmann

Lehrstuhl für ABWL & Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Prof. Dr. Wolfgang Burr

Universität Stuttgart

Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart

<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>

E-Mail: irina.hartmann@bwi.uni-stuttgart.de

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	2
2 Fallstudie	2
3 Aufgabenstellung	6
3.1 Strategisch orientierte Gegenwarts- und Zukunftsbeurteilung des Marktes	6
3.2 Analyse der alternativen Wettbewerbsstrategien.....	6
4 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie	7
4.1 Literaturquellen	7
4.2 Literaturhinweise zu Market-based View	8
4.3 Literaturhinweise zum Benchmarking	8
4.4 Literaturhinweise zur Produkt-Markt-Matrix	8
4.5 Literaturhinweise zu Wettbewerbsstrategien	8

1 Einleitung

Die hohe Intensität des Verkehrs in Ballungsräumen, Großstädten und ihren Verflechtungsbereichen, Sorge um das Klima, Parkplatznot und steigende Energie- und somit Spritpreise bringen immer mehr Menschen dazu, „ein Auto mit anderen zu teilen“¹. Seit einigen wenigen Jahren entwickelt sich sehr rasch die Nutzerzahl des CarSharing-Konzeptes, aber auch die Zahl der Firmen, die die Autos zur Verfügung stellen.

Eine Untersuchung der Wettbewerbssituation auf diesem schnell wachsenden Markt steht im Mittelpunkt dieser Fallstudie.

2 Fallstudie

Ein neues, im Bereich Mobilitätsservice erfundenes CarSharing-Konzept ermöglicht den Nutzern eine gemeinschaftliche Verwendung von Fahrzeugen zu verschiedenen Zwecken, vorausgesetzt, der Nutzer verfügt entweder über eine Mitgliedschaft in einem CarSharing-Verein oder hat einen Vertrag mit dem CarSharing-Anbieter abgeschlossen. Die Interessenten bezahlen eine einmalige Gebühr und eine Kautions. Manche Provider verlangen von ihren Mitgliedern einen jährlichen Beitrag. Die auf den Nutzer entfallenden Kosten enthalten außerdem den Preis pro gefahrenen Kilometer und pro gebuchte Zeit.² Besonders attraktiv finden dieses Konzept außerordentlich gebildete Menschen zwischen 30 und 50 Jahren, die meist in Großstädten wohnen, sich nicht einschränken wollen und deren Denkweise von der Vernunft bestimmt ist. Für diese gut situierte Kundengruppe ist das Auto ein belangloses Luxusymbol, das sie nur äußerst selten benötigt und deshalb darauf verzichten kann, weshalb sie öffentliche Verkehrsmittel oder ein Fahrrad als Haupttransportmittel bevorzugt. Die Gesamtzahl der CarSharing-Klientel für die ganze Branche beläuft sich laut Einschätzungen auf 1,5 Millionen.³

¹ Vgl. Hackhausen (2007)

² Vgl. BCS (2009a)

³ Vgl. Hackhausen (2007)

Laut Beurteilung im Jahr 2008 galt das CarSharing noch als am Markt „relativ wenig bekannt“ und „nicht entdeckt“, es wurde aber diesem Konzept „viel Wachstumspotenzial“ zugesprochen.⁴ Trotz dieser Bewertung konnte am Anfang des Jahres 2008 eine Gesamtzahl von 116.000 CarSharing-Nutzern verzeichnet werden, die im Vergleich zum Jahr 2007 einen ordentlichen Zuwachs von 22,1 Prozent darstellt.⁵ Der CarSharing-Service wird nicht nur im privaten, sondern auch im gewerblichen Bereich gerne in Anspruch genommen. CarSharing-Fahrzeuge stellen für viele Firmen eine kostengünstige Mobilitätsalternative im Vergleich zu firmeneigenen Autos dar, die auch bei Dienstfahrten oder Kapazitätsengpässen im Fuhrpark von den Mitarbeitern zu geschäftlichen Zwecken genutzt werden können. Der ausgewogene Anteil von Privat- und Geschäftskunden hat für die CarSharing-Anbieter den positiven Effekt, dass die Fahrzeuge zu unterschiedlichen Zeiten genutzt und deshalb besser ausgelastet werden.⁶ Die noch bis Anfang der 1990er Jahre unbekannte Fahrgemeinschaft hat sich über die Jahre zu einem profitorientierten Geschäftsmodell vieler Wettbewerber wie z. B. Greenwheels, Cambio, Stadtmobil oder DB Carsharing entwickelt.

Der CarSharing-Anbieter Stadtmobil in Stuttgart verfügt über 190 Automobile an mehr als 50 Stationen.⁷ Bei DB Carsharing belaufen sich die Kosten für den gemieteten Kleinwagen „Flinkster“ auf 0,13 Euro pro gefahrenen Kilometer zuzüglich eines zusätzlichen Stundenpreises zwischen 1,50 und 5,13 Euro. Beim Konkurrenten Cambio gibt es ein Automobil, das 0,22 Euro pro Kilometer und zusätzlich 1,70 Euro pro gemietete Stunde kostet.⁸ Bei Stadtmobil Stuttgart und DB Carsharing profitieren die Kunden von einem Preisnachlass, der beim Kauf einer VVS-Jahreskarte gewährt wird.⁹ Der bundesweit größte Autovermieter Sixt bietet seit Anfang 2008 auch CarSharing, das sogenannte „Sixti Car Club“ an, dessen Angebot 20 Stellplätze, MiniCooper, 100 Smart-

⁴ Vgl. Ahlemeier (2008)

⁵ Vgl. BCS (2009b), URL siehe Literaturverzeichnis

⁶ Vgl. BCS (2009b), URL siehe Literaturverzeichnis

⁷ Vgl. Schulz-Braunschmidt (2008)

⁸ Vgl. Hackhausen (2007)

⁹ Vgl. Schulz-Braunschmidt (2008)

Autos, 1er BMW und Mercedes-Benz der Klasse B beinhaltet. Sixt verlangt keine Monatsbeiträge, seine Beitrittsgebühr liegt bei 59 Euro, die Tagesfahrten kosten zwischen 4,50 und 6,50 Euro, der Preis für Nachtfahrten liegt bei 1,50 Euro pro Stunde, die Kilometerpauschale beträgt zwischen 0,12 und 0,19 Euro und bei verspäteter Abgabe des Fahrzeugs zahlt der Kunde eine Verspätungsgebühr in Höhe von bis zu 50 Euro.¹⁰ Anfang des Jahres 2009 ist ein neuer CarSharing-Anbieter namens Hertz in das deutsche Autovermietungsgeschäft eingestiegen.¹¹

Am Anfang des Jahres 2008 gehörten zur CarSharing-Flotte 3.200 Fahrzeuge auf bundesweit 1.600 Stationen,¹² von ca. 100 Anbietern in 270 deutschen Städten, zu denen alle Großstädte mit mehr als 200.000 Einwohnern, des Weiteren Orte mit mehr als 100.000 Einwohnern sowie manche kleinere Städte zählen.¹³ Die Bundesregierung und der Autoverband VDA sehen die Umsetzung des CarSharing-Konzeptes als bedeutende Maßnahme in der Verkehrspolitik.¹⁴ Das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) unterstützt diese Konzeptidee und fördert ihre Realisierung, indem es im ersten Quartal 2007 eine Änderung des Straßenverkehrsgesetzes (StVG) herbeigeführt hat, um besonders in dicht bebauten Stadtquartieren CarSharing-Stationen bauen zu können.¹⁵

Ihre Rolle

Seit ungefähr einem Jahr sind Sie ein Mitarbeiter der Firma Daimler AG, der im CarSharing-Projektteam „Car2go“ beschäftigt ist. Die Car2go-Idee zeichnet folgende Punkte aus: open end, one way, keine festen Stellplätze, keine Aufnahmegebühr, kein monatlicher Preis und keine Kautions. Das Car2go-Konzept beinhaltet keinen Kilometer-Preis und der Kraftstoff ist immer inbegriffen, dafür bezahlt der Kunde 0,19 Euro pro Minute oder 9,90 Euro pro

¹⁰ Vgl. Schreiber (2008)

¹¹ Vgl. Zielstorff (2008), URL siehe Literaturverzeichnis

¹² Vgl. BCS (2009b), URL siehe Literaturverzeichnis

¹³ Vgl. o.V. (2008), URL siehe Literaturverzeichnis

¹⁴ Vgl. Herz (2009)

¹⁵ Vgl. BCS (2009b), URL siehe Literaturverzeichnis

Stunde oder einen Tagespreis in Höhe von 49 Euro. „Die Preise sind so einfach - ähnlich wie das Prepaid-Telefonieren“, lautet die Devise. Anfangs wurde das sechsmonatige Pilot-Projekt im Rahmen des internen Testes mit den Daimler-Mitarbeitern durchgeführt. Für diesen Zweck wurden damals 50 Smarts ausgewählt, heute sind es in ganz Ulm 200 Smarts, die den Einwohnern zur Verfügung stehen. Wenn dieses Experiment gute Ergebnisse zeigt, sollen die Menschen aller Städte ab 500.000 Einwohner dieses Fahrzeugangebot ebenfalls in Anspruch nehmen können.

Manche Ihrer Projektteam-Kollegen halten diese Geschäftsidee für erfolgversprechend. Diese Meinung ist durch 8000 unternommene Fahrten innerhalb der 5 Monate des Pilotprojektes begründet. In dieser Zeit wurde ein einzelnes Auto bis zu 8 Mal von unterschiedlichen Kunden gemietet. In absoluten Hochphasen war eine komplette Auslastung der CarSharing-Flotte zu verzeichnen. Aufgrund der kritischen Betrachtung setzen Sie diese Zahlen mit anderen CarSharing-Zahlen ins Verhältnis: Bis Januar waren es 14 Mieter pro Fahrzeug, ab Februar gut 10 Mieter, was einen gewaltigen Unterschied zum CarSharing-Durchschnitt darstellt. Die Häufigkeit der Fahrten gehört mit 26 Teilnehmern pro Fahrzeug und Monat zum Mittelmaß, dagegen gilt eine Zahl von 8 Fahrten pro Teilnehmer in 5 Monaten als etwas überhöht.¹⁶

¹⁶ Vgl. Zierstorff (2009)

3 Aufgabenstellung

Als ein kritischer Mitverantwortlicher wollen Sie die Geschäftsidee von Daimler, ins CarSharing-Business einzusteigen, auf ihre Chancen und Risiken überprüfen.

3.1 Strategisch orientierte Gegenwarts- und Zukunftsbeurteilung des Marktes

Im ersten Schritt analysieren Sie die momentane Wettbewerbsintensität und Gewinnchancen und die sich abzeichnenden Trends in der Branche mithilfe des 5-Forces-Modells von Porter. Bei der Analyse der Intensität der bestehenden Konkurrenten benutzen Sie das Benchmarking-Konzept. Nach welchen Vergleichsparametern kann das Benchmarking im vorliegenden Fall durchgeführt werden? Erläutern Sie die im Fallbeispiel bereits genannten Vergleichsgrößen und vervollständigen Sie diese um weitere mögliche Benchmarkgrößen. Fassen Sie zusammen, welche Chancen und Risiken sich für das Car2go-Konzept und die Daimler AG insgesamt aufgrund der durchgeführten Marktanalyse ergeben.

3.2 Analyse der alternativen Wettbewerbsstrategien

Nach dem ersten Erprobungsprojekt müssen Sie nochmals einen Vergleich der bestehenden strategischen Wettbewerbsalternativen durchführen und „Car2go“ als ein globales und innovatives Mobilitätskonzept strategisch überprüfen. Sie fangen mit der Analyse des Produkt-Markt-Portfolios für Car2go an und überlegen anschließend, welche Wettbewerbsstrategien in der CarSharing-Branche Ihrem gesamten Unternehmen die höchsten Wettbewerbsvorteile erschließen könnten.

4 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie

4.1 Literaturquellen

Ahlemeier, M. (2008): Gewinner der Krise, Interview mit Willi Loose, dem Geschäftsführer des Bundesverbandes CarSharing, in: Süddeutsche Zeitung, 30.07.2008

BCS (2009a): Alles über CarSharing, auf den Seiten des Bundesverbandes CarSharing e.V., www.carsharing.de, Zugriff am 14.05.09

BCS (2009b): Jahresbericht 2007 des BCS, auf den Seiten des Bundesverbandes CarSharing e.V., www.carsharing.de, Zugriff am 14.05.09

Hackhausen, J. (2007): Die Summe des Teilens, in: Handelsblatt, 23.09.2007

Herz, C. (2009): Alle VDA-Mitglieder prüfen Hilfe, in: Handelsblatt, 02.02.2009

o.V. (2008): Teilen und sauber unterwegs, auf den Seiten des Handelsblattblogs, <http://blog.handelsblatt.de/klima/eintrag.php?id=124>, Stand: 22.04.2008.

Schreiber, M. (2008): Automieter will teilen, auf den Seiten der taz.de, Stand: 03.09.2009

Schulz-Braunschmidt, W. (2008): Bahn steigt ins Carsharing-Geschäft ein, in: Stuttgarter Zeitung, 06.11.2008

Zielstorff, H. (2008): Hertz kündigt Carsharing-Start in Deutschland für 2009 an, auf den Seiten des CarSharing-Blogs, <http://carshare-d.blogspot.com/search?updated-min=2008-01-01T00%3A00%3A00%2B01%3A00&updated-max=2009-01-01T00%3A00%3A00%2B01%3A00&max-results=9>, Stand: 21.12.2008

Zierstorff, H. (2009): Car2go startet die öffentliche Versuchsphase, den Seiten des CarSharing-Blogs, <http://carshare-d.blogspot.com/search?updated-min=2009-01-01T00%3A00%3A00%2B01%3A00&updated-max=2010-01-01T00%3A00%3A00%2B01%3A00&max-results=6>, Stand: 29.03.2009

4.2 Literaturhinweise zu Market-based View

Burr, W. (2004): Innovationen in Organisationen, Stuttgart 2004, S. 140-144.

Macharzina, K. und Wolf, J. (2008): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte. Methoden. Praxis, 6. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 311-315.

4.3 Literaturhinweise zum Benchmarking

Macharzina, K. und Wolf, J. (2008): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte. Methoden. Praxis, 6. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 327-329.

4.4 Literaturhinweise zur Produkt-Markt-Matrix

Macharzina, K. und Wolf, J. (2008): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte. Methoden. Praxis, 6. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 338-341.

4.5 Literaturhinweise zu Wettbewerbsstrategien

Macharzina, K. und Wolf, J. (2008): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte. Methoden. Praxis, 6. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 272-273, 279-280, 283-286.

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Bereits erschienen sind

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 01/2009	Reuter, Ute	Ressourcenbasierung und Dienstleistungsstandardisierung im Facility Management Komplettangebot Bereich
IST 02/2009	Stilianidis, Anastasios	Mobilfunkmarkt Afrika
IST 03/2009	Reuter, Ute	Die Entwicklung der IBM zum Dienstleistungsunternehmen
IST 04/2009	Frohwein, Torsten	Schutzinstrumente für intellektuelles Eigentum und Lizenzierung
IST 05/2009	Reuter, Ute	Service Level Agreements und Dienstleistungsinnovation in der Software Branche
IST 06/2009	Stilianidis, Anastasios	Ideengewinnung und Dienstleistungsentwicklung in der Tourismusindustrie
IST 07/2009	Stilianidis, Anastasios	Die neue Fitneß-Welt: Qualitätsmanagement und Service Level Agreements.
IST 08/2009	Frohwein, Torsten	Patentfunktionen
IST 09/2009	Reuter, Ute	Modebranche in der Krise
IST 10/2009	Reuter, Ute	Maschinenbau als Dienstleistung
IST 11/2009	Frohwein, Torsten	Patentverzicht im Maschinenbau und alternative Strategien in der Pharmaindustrie
IST 12/2009	Frohwein, Torsten	Neuheitsschonfrist
IST 13/2009	Hartmann, Irina	Neue Designlinie bei Escada
IST 14/2009	Frohwein, Torsten	Patentstrategien
IST 15/2009	Frohwein, Torsten	Innovationsstrategien im Projekt ‚e-mobility Berlin‘

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Bereits erschienen sind

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 16/2009	Hartmann, Irina	Projektplanentwicklung für Betriebssport
IST 17/2009	Frohwein, Torsten	Standortbestimmung, Markteinführung und Innovationsschutz im ‚Mobile Computing‘
IST 18/2009	Hartmann, Irina	Planung eines Einkaufsprojektes
IST 19/2009	Frohwein, Torsten	Die Zukunft des Automobils
IST 20/2009	Frohwein, Torsten	Dominant Design in the Aircraft Industry
IST 21/2009	Hartmann, Irina	Der vorzeitiger Trainerwechsel im Profifußballverein
IST 22/2009	Reuter, Ute	Prozessintegration durch e-Services