



Open Education Platform  
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

# Internationalisierungsstrategie für die Mobility Carsharing

Version Nr. 1, 12. Dezember 2022

Bieker, Thomas

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publiziert auf: [www.oepms.org](http://www.oepms.org)

Unter doi: [10.25938/oepms.364](https://doi.org/10.25938/oepms.364)



Open Education Platform  
for Management Schools

# Internationalisierungsstrategie für die Mobility Carsharing

Version Nr. 1, 12. Dezember 2022

Bieker, Thomas

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publikationsform: Fallstudie

Institution: OST - Ostschweizer Fachhochschule

Schlüsselbegriffe: SWOT-Analyse; Internationalisierungsstrategie;  
Zielkundenauswahl; Marketing-Mix; Franchising

Einsatzbereich: Bachelorstudierende

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Bieker, T. (2022). Internationalisierungsstrategie für die Mobility Carsharing.

*Open Education Platform*. DOI: 10.25938/oepps.364



Open Education Platform  
for Management Schools

## Didaktische Reflexion:

# Internationalisierungsstrategien für Mobility

Thomas Bieker

*OST – Ostschweizer Fachhochschule, Oberseestrasse 10, CH - 8640 Rapperswil,  
[thomas.bieker@ost.ch](mailto:thomas.bieker@ost.ch)*

**Abstract.** Sharing-Ansätze getreu der Logik „Teilen statt Besitzen“ liegen voll im Trend und finden sich in vielen Bedürfnisfeldern wieder. Das Teilen von Fahrzeugen war schon vor mehr als 25 Jahren zentraler Geschäftszweck der Schweizer Carsharing-Pionierunternehmung Mobility – lange bevor die Folgen des Klimawandels, Ressourcenknappheiten und steigende Kosten der individuellen Mobilität weitere Unternehmungen auf den Plan gerufen haben. Die vorliegende Fallstudie als sog. „Field case“ thematisiert die Möglichkeiten und Grenzen der Internationalisierung für Mobility. Diese Frage ist relevant, weil sich zwar Kunden- und Fahrzeugzahlen sowie Umsätze der Unternehmung im Verlauf der mehr als 25-jährigen Erfolgsstory kontinuierlich nach oben entwickelt haben, wobei Gewinnzahlen eher stagnieren. Daher stellt sich für die Geschäftsleitung die Frage, wie wesentliche Renditehebel nutzbar gemacht werden können. Dabei scheint eine Internationalisierung eine interessante strategische Option, der auch mit den Statuten der Genossenschaft vereinbar wäre.

## Schlüsselbegriffe zur Fallstudie

ARS	Erstes automatisches Reservationssystem der Mobility, das es bereits 1997 erlaubte, Fahrzeuge elektronisch zu buchen
BfE	Bundesamt für Energie
Business Carsharing	Dienstleistungsangebot der Mobility Genossenschaft für Geschäftskunden.
Carsharing	Carsharing meint die Dienstleistung des Autoteilens – unabhängig von einem bestimmten Anbieter (vgl. Henzgen, 2018, S. 27).
Flottenmanagement	Mobility betreibt die Fahrzeuge der Kundinnen bzw. Kunden und übernimmt alle Aufgaben (z. B. Reinigung, Schadenregulierung, Verkauf etc. – vgl. Hadorn, 2009, S. 151 u. 224).
Freefloating	Das Fahrzeug steht dort, wo der letzte Kunde es abgestellt hat, und wird nach der Nutzung durch den nächsten Kunden bzw. die nächste Kundin wiederum am Ort der Wahl abgestellt (sog. „Catch a Car“ bzw. „Mobility-Go“). Ortung erfolgt per Handy (vgl. Henzgen, 2018, S. 27; Stocker, 2021, S. 75).
GfM	Gesellschaft für Marketing
MIAG	Mobility International AG ist eine 100%-Tochtergesellschaft der Mobility Genossenschaft. Sie entwickelt, betreibt und verkauft Lizenzen für MobiSys 2.0 (vgl. Mobility, 2015).
Mobility	Mobility bezeichnet die Marke der Mobility Genossenschaft.
Mobility-One-Way	Mobility-One-Way ermöglicht Einwegfahrten mit zwischen Basel, Bern, Luzern, Solothurn, Zürich: Altstetten, Hauptbahnhof und Flughafen. One-Way-Fahrzeuge lassen sich via Dienstleistungszentrum buchen.
MobiSys 2.0	Technologisches Herzstück von Mobility, das alle Prozesse von der Fahrzeug- und Standortverwaltung über die Rechnungserstellung bis hin zum Schadenmanagement flexibel und kundenfreundlich aufnimmt (vgl. Hadorn, 2009).
Software as a Service (SaaS)	Das Angebot umfasst die Softwarelizenz, verschiedene Module, regelmässige Updates und Support sowie das Hosting. Der Kunde zahlt auf regelmässiger Basis (vgl. Kratochwill, 2021; Riasanow & Kremer, 2020).
Software as a License (SaaS)	SaaS entspricht SaaS, mit dem Unterschied, dass das Hosting von der Kundin bzw. dem Kunden übernommen wird (vgl. Kratochwill, 2021).

## Inhaltsverzeichnis

Schlüsselbegriffe zur Fallstudie .....	I
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	III
1 Didaktischer Reflexionsbericht .....	1
Literaturverzeichnis zum didaktischen Reflexionsbericht .....	11
2 Teaching Notes .....	12
2.1 Bedeutung einer Internationalisierung für Mobility .....	12
2.1.1 Wachstumsoptionen gemäss der Ansoff-Matrix .....	12
2.1.2 Vor- und Nachteile einer Internationalisierungsstrategie .....	13
2.1.3 Industrie- bzw. Branchenanalyse für den deutschen Carsharing-Markt.....	14
2.2 Internationalisierung: PESTEL-Analyse und SWOT-Matrix.....	16
2.2.1 Trends und die strategische Ausgangslage für Mobilitätsanbieter .....	16
2.2.2 Stärken-Schwächen-Analyse (MobiSys 2.0).....	20
2.2.3 Mögliche SWOT-Matrix für MobiSys 2.0 .....	21
2.2.4 Mögliche Handlungsempfehlungen für Mobility .....	22
2.3 Zielkundenauswahl, Markteintritt und Marktbearbeitung.....	23
2.3.1 Chancen und Gefahren im Zusammenhang mit potenziellen Zielkunden.....	24
2.3.2 Unterschiedliche Formen des Markteintritts für die MIAG .....	26
2.3.3 Franchising als Vertriebsform .....	31
2.3.4 Analyse Frontend .....	33
2.4 Weiterentwicklung des Geschäftsmodells aus dem Blickwinkel der Netzökonomie.....	34
2.4.1 PESTEL- und SWOT-Analyse (Fokus: Internationalisierung Geschäftsmodell) .....	35
2.4.1.1 Stärken-Schwächen-Analyse (Geschäftsmodell) .....	35
2.4.1.2 PESTEL-Analyse (Geschäftsmodell) .....	37
2.4.1.3 SWOT-Matrix (Geschäftsmodell).....	39
2.4.2 Akteure und deren Rollen im Ökosystem Carsharing und Handlungsempfehlungen ...	39
2.4.3 Möglichkeiten und Grenzen der Internationalisierung (Geschäftsmodell) .....	40
Literaturverzeichnis Teaching Notes.....	42
Verzeichnis sonstiger Quellen für die Bearbeitung der Fallstudie (Erklärvideos).....	45

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Strategische Optionen der Mobility anhand der Ansoff-Matrix.....	12
Abbildung 2: PESTEL Analyse – Bedeutung von zentralen Trends für Mobility .....	17
Abbildung 3: Funktionen, Akteure und zentrale Rollen im Ökosystem Carsharing.....	40
Abbildung 4: Möglichkeiten und Grenzen der Geschäftsmodellkomponenten .....	40
Tabelle 1: Einführung und Lernziele der Fallstudie.....	4
Tabelle 2: Lernziele der Fallstudie .....	5
Tabelle 3: Lehrplan der Fallstudie.....	6
Tabelle 4: Lehrplan (Forts.), Diskussionsleitfaden und Anhang der Fallstudie .....	8
Tabelle 5: Sonstige Analysepunkte zur Fallstudie .....	10
Tabelle 6: Attraktivität des deutschen Marktes aus Sicht der Mobility.....	15
Tabelle 7: PESTEL Analyse – Fokus MobiSys 2.0 .....	19
Tabelle 8: Stärken-Schwächen-Analyse der (Fokus MobiSys 2.0 bzw. Produkt).....	20
Tabelle 9: SWOT-Matrix im Hinblick auf Internationalisierung MobiSys 2.0 (Fokus Produkt).....	21
Tabelle 10: Chancen und Gefahren der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Zielkunden.....	25
Tabelle 11: Markteintrittsstrategien für Mobility in Deutschland.....	30
Tabelle 12: Stärken-Schwächen-Analyse (Fokus: Internationalisierung des Geschäftsmodells) .....	36
Tabelle 13: PESTEL Analyse – Auswirkungen von externen Effekten auf Mobility.....	38
Tabelle 14: SWOT-Matrix im Hinblick auf Internationalisierung des Geschäftsmodells .....	39

## 1 Didaktischer Reflexionsbericht

Startpunkt der vorliegenden Fallstudie bildete eine Arbeit, die für die Lehre im Assessmentjahr der Universität St. Gallen als sog. Integrationsfallstudie entwickelt und veröffentlicht wurde. In der Folge wurde diese Fallstudie in unterschiedlichen Kontexten eingesetzt und in der Folge durch den Autor jeweils weiterentwickelt sowie (falls nötig) thematisch neu ausgerichtet. Alle Daten dieser Fallstudie verstanden als sog. „field case“ wurden zudem stets fortlaufend aktualisiert – dies in kontinuierlicher projektbezogener Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung der Mobility.

Der Fall schildert reale Management- und Unternehmenssituationen. Nicht beabsichtigt ist es dabei, die Effektivität von unternehmerischem Handeln darzustellen. Ergänzende Informationen im Hinblick auf das Coaching der Studierenden sind bspw. im Literaturverzeichnis des Fallstudientexts bzw. des vorliegenden Berichts, der ausschliesslich für Dozierende gedacht ist, oder unter [www.mobility.ch](http://www.mobility.ch) verfügbar.

Der vorliegende didaktische Reflexionsbericht nimmt die im Merkblatt der Open Education Platform für Management Schools (OEPMS) erwähnten Aspekte synoptisch und systematisch auf. Es wird ein Überblick über die Fallstudie und deren didaktische Kontextualisierung gegeben. Die Fallstudie ist mehrfach erfolgreich eingesetzt und weiterentwickelt worden und eignet sich z. B. auf Tertiärstufe für die Assessment-, Bachelor- und Masterstufe sowie für die Stufe Weiterbildung wie dies die folgenden Tabellen verdeutlichen. Zusätzlich werden synoptisch Daten zur Selbst- bzw. Fremdeinschätzung bezüglich der Qualität der Fallstudie gegeben, die deren Eignung für die einzelnen Kontexte widerspiegeln. Daran anschliessend werden die adressierten Lernziele im Kontext des Marketingkonzepts nach Bieger (2019) expliziert. Nicht zuletzt erfolgt eine Auslegung über die mögliche Einbettung der Fallstudie in verschiedene Lehrpläne. Abschliessend werden am Ende der Analyse unter der Kategorie „Sonstiges“ ergänzende Hinweise (bspw. zur Art oder zur Nachhaltigkeit der Fallstudie sowie deren didaktische Umsetzung) gegeben. Auf einen Diskussionsleitfaden wird angesichts der sehr umfangreichen Teaching Notes (vgl. Kapitel 2) verzichtet.

Bitte beachten Sie, dass weder Dozierende noch Studierende direkt mit der Unternehmung Mobility Kontakt aufnehmen sollten. Zudem sollte – um eine Nachhaltigkeit des Case zu ermöglichen – den Studierenden keine (!) Musterlösungen abgegeben werden.

	Kriterium	Reflexion
<b>Einführung</b>	Überblick über Fallstudie und Kontextualisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Fallstudie besteht aus vier komplexen Aufgabenblöcken auf der Grundlage des Marketingkonzepts (Bedeutung einer Internationalisierung für die Unternehmung, PESTEL- und SWOT-Analyse sowie Zielkundenauswahl und Markteintritt u. -bearbeitung) und der Netz- bzw. Plattformökonomie (vgl. Gutting 2020; Pernicka &amp; Schüssler, 2022; Mehrwald et al. 2020).</li> <li>• Die Aufgabenblöcke sind nicht fiktiv, sondern bringen authentische Management- bzw. Unternehmensherausforderungen zum Ausdruck. Der Fall wurde in unterschiedlichen Kontexten eingesetzt („Einsatz des Lehr-Lern-Materials“ - s. u.) und kontinuierlich weiterentwickelt sowie aktualisiert.</li> <li>• Die Studierenden werden aufgefordert, sich in die Situation des jeweiligen Entscheidungsträgers/-gremiums hineinzusetzen, die Situation zu analysieren, weitere Informationen zu suchen, Lösungsalternativen zu generieren und zu bewerten, eine Entscheidung zu treffen sowie eine Lösung vorzustellen.</li> <li>• Dabei gilt es, auf die theoretisch-konzeptionellen Grundlagen der Veranstaltungen im Fach „Betriebswirtschaftslehre“ bzw. „Marketing und Kommunikation“ zu rekurrieren.</li> <li>• Die Fallstudie eignet sich für anspruchsvolle integrierende Übungsanlagen wie etwa Modulabschluss Executive MBA.</li> </ul>
	Einsatz des Lehr-Lern-Materials/Häufigkeit des Einsatzes (Fallstudie wurde je nach Kontext und Jahr leicht abgewandelt eingesetzt mit jeweils modifizierten Foki)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universität St. Gallen: Integrationsfallstudie Assessmentstufe 2010-2011 (Bieker, 2010, Bieker, 2011).</li> <li>• Universität St. Gallen Anwendungsprojekt 2010-2012: Marketing-Master zusammen mit der damaligen Leiterin der Mobility International AG.</li> <li>• Executive MBA der Universität St. Gallen (Programm „Women back to business“) in den Jahren 2014 und 2015</li> <li>• Kantonsschule am Brühl St. Gallen im Fach „Vertiefen und Vernetzen“ Abschlussklassen bzw. 8. Semester (2019 und 2020).</li> <li>• Universität St. Gallen Anwendungsprojekt 2018-2020: Marketing-Master.</li> </ul>

	Kriterium	Reflexion
<b>Einführung</b>	Erfahrungen (Selbsteinschätzung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriterien: Aktualität des Case, Komplexität, Realitätsbezug.</li> <li>• Aktualisierter Case, dessen Fragestellung „zeitlos“ gültig ist.</li> <li>• Sowohl vom Anspruchsniveau als auch vom Umfang her gesehen gleichwertige Aufgabenpakete, welche ein arbeitsteiliges Setting ermöglichen (zentral für „Lehrplan“, s. u.).</li> <li>• Komplexes Lehr-Lern-Arrangement, das zentrale Konzepte der allgemeinen BWL integrierend aufnimmt (Inhalte bzw. Themen: Umfeld- bzw. SWOT-Analyse, Beurteilung der Marktattraktivität, Entwicklung eines Marketing-Mix bzw. Franchise-Konzepts).</li> <li>• Motivierender, realer Case mit viel unternehmensinternen Belegen bzw. Zitaten (vgl. Yin, 1994, S. 150-151).</li> <li>• Fortlaufende Weiterentwicklung aufgrund der diversen Fremdeinschätzungen („Erfahrungen“ - s. u.).</li> </ul>
	Erfahrungen (Fremdeinschätzung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantitative Evaluation: s. Gesamtevaluation Frühjahrssemester 2010 unter Leitung des Autors und Prof. Dr. Dirk Schäfer, Universität St. Gallen (Integrationsfallstudie und finanzielle Führung). Bewertung der Gesamtveranstaltung, der Qualität der Lehr-Lern-Materialien sowie des Praxisbezugs mit „gut“ (n=762 ausgewertete Fragebögen von Studierenden).</li> <li>• Qualitative Rückmeldungen der Studierenden Frühjahrssemester 2011: Stoff übersichtlich dargestellt, sehr gutes Übungsskript, Online-Übungsmaterial hilfreich, Vorlesung auf Übungen zeitlich &amp; inhaltlich abgestimmt.</li> <li>• „Women back to business“, Executive MBA der Universität St. Gallen. Modul “integrative Abschlusstage” (2014): Bewertung auf einer Skala von 1=sehr gut bis 5=sehr schlecht: praktische Relevanz mit 1.8, Gesamtbeurteilung Modul mit 2.1, pers. Lernzuwachs und Qualität der Unterlagen mit 2.2 (n=14).</li> <li>• „Women back to business“, Executive MBA der Universität St. Gallen. Modul “integrative Abschlusstage” (2015): Bewertung auf einer Skala von 1=sehr gut bis 5=sehr schlecht: praktische Relevanz mit 1.7, pers. Lernzuwachs mit 2.2 (n=17).</li> <li>• Qualitative Rückmeldung (Kantonsschule am Brühl St. Gallen): etwas hohe Workload. Wurde mit der aktuellen Überarbeitung reduziert durch fokussierte und klarere Aufgabenstellungen.</li> </ul>

	Kriterium	Reflexion
<b>Lernziele</b>	Lernziele und Kompetenzen (fachlich)	<p>Die fachlichen Lernziele bestehen darin, den theoretischen-konzeptionellen Stoff zum Marketingkonzept (vgl. z. B. Bieger, 2019) besser zu verstehen und auf einen praktischen Fall anwenden zu können. Damit werden insgesamt höhere Taxonomiestufen (vgl. Euler &amp; Hahn, 2014, S. 377-378) angesprochen (sowohl Stufe „Synthese“ als auch Stufe „Beurteilen“). Die Lernziele lauten im Einzelnen wie folgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Studierenden können das Konzept der PESTEL- und SWOT-Analyse im Hinblick auf eine kontextadäquate Internationalisierungsstrategie sowohl für das Kernprodukt MobiSys 2.0 als auch für das Geschäftsmodell von Mobility anwenden und daraus strategische Handlungsempfehlungen ableiten.</li> <li>• Die Studierenden können auf der Grundlage einer Industrie- bzw. Branchenanalyse nach Porter die Marktattraktivität für Carsharing-Dienstleistungen in Deutschland beurteilen.</li> <li>• Die Studierenden sind in der Lage, auf der Grundlage einer Marktsegmentierung mögliche Kundinnen der Mobility International AG zu identifizieren. Zusätzlich sind die Studierenden in der Lage, Chancen und Gefahren, die mit den potenziellen Zielkunden verbunden sein können zu erkennen (Taxonomiestufe „Beurteilen“).</li> <li>• Die Studierenden beurteilen die aktuelle Frontend- bzw. App-Lösung von MobiSys 2.0 im Konkurrenzvergleich und konzipieren zentrale Elemente eines Marketing-Mix (Produktpolitik bzw. Distributions- und Kontrahierungspolitik – Markteintrittsstrategie) für Mobility.</li> <li>• Die Studierenden analysieren aus der Perspektive der Plattform- bzw. Netzökonomie Stärken bzw. Schwächen des Geschäftsmodells der MIAG bezüglich einer Internationalisierungsstrategie.</li> <li>• Die Studierenden beurteilen Möglichkeiten und Grenzen ein, die sich aufgrund der genossenschaftlichen Struktur im Rahmen der Internationalisierung von Mobility ergeben bzw. ergeben können.</li> <li>• Die Studierenden vergleichen die strategische Variante Vermarktung von MobiSys 2.0 mit den Optionen, die sich aufgrund der Vermarktung des Geschäftsmodells selbst ergeben und entwickeln strategische Handlungsempfehlungen für die Geschäftsleitung (anspruchsvolles Lernziel – vgl. Ausführungen zum Diskussionsleitfaden oder zur didaktischen Umsetzung weiter unten).</li> </ul>

**Tabelle 1: Einführung und Lernziele der Fallstudie**

Quelle: Eigene Analyse und Darstellung.

	Kriterium	Reflexion
<b>Lernziele (Forts.)</b>	Lernziele und Kompetenzen überfachlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Fallstudie Mobility kann v. a. auf Masterstufe als Teil des Selbststudiums eingesetzt werden, d.h. als ein partizipativ orientiertes Lehr-Lern-Arrangement, das von den Studierenden weitgehend selbstständig auszugestalten ist (je nach Lehrplan – s. u.).</li> <li>• Dabei spielt das Lernen voneinander eine wichtige Rolle. Damit angesprochen ist bereits die Sozialkompetenz.</li> <li>• Des Weiteren sind die überfachlichen Lernziele in der Verbesserung der Kommunikations-, Präsentations- und Moderationskompetenzen der Studierenden zu sehen (je nach Lehrplan – s. u.).</li> </ul>
	Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Lehr-Lern-Material wurde auf unterschiedlichen Stufen eingesetzt (siehe auch Einsatz des Lehrmaterials).</li> <li>• Die Fallstudie eignet sich primär für Studierende auf Masterstufe. Falls die Lernvoraussetzungen gegeben sind bzw. ausreichende Ressourcen für das Coaching der Studierenden vorhanden sind (vgl. Friedrichsmeier, 2020, S. 48), so ist ein Einsatz auch auf Bachelorstufe oder im Assessmentstufe denkbar.</li> <li>• Die Qualität der durch die Studierenden generierten Ergebnisse hängt zum einen von deren Wissensstand (s. u.) bzw. zum anderen von deren Begleitung (s. u.) ab.</li> <li>• Scaffolding (Dubs, 1995, S. 138-140) bzw. Coaching aufgrund der Teaching Notes (vgl. Friedrichsmeier, 2020, S. 29-30) sind zentral für die Qualität der erarbeiteten Ergebnisse (s. u. „didaktische Umsetzung“).</li> <li>• Das letzte Aufgabenpaket bzw. o. g. Lernziel ist anspruchsvoll. Mit entsprechendem Coaching kann es auch für Studierende Bachelorstufe bearbeitet bzw. erreicht werden (vgl. Ausführungen zum Diskussionsleitfaden oder zur didaktischen Umsetzung – s. u.).</li> </ul>
	Fachliche Ausrichtung und Wissensstand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf Assessmentstufe ist der Einsatz der Fallstudie nur mit intensivem Coaching denkbar</li> <li>• Allgemeine BWL im Rahmen der Bachelorstufe mit Vorkenntnissen zum Marketingkonzept.</li> <li>• Studierende unterschiedlicher weiterführender Programme (z. B. Marketingmaster, Wirtschaftsinformatik, Betriebsökonomie, Executive MBA).</li> </ul>

**Tabelle 2: Lernziele der Fallstudie**

Quelle: Eigene Analyse und Darstellung.

	Kriterium	Reflexion
<b>Lehrplan</b>	Lehrplan (Variante Bachelorstufe; durchgeführt an der Universität St. Gallen auf Assessmentstufe in den Jahren 2010 und 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die unten angegebenen Zeiten orientieren sich an der Bearbeitung sämtlicher Aufgaben 1-4 mit 8 Studierendenteams. Falls dies zu anspruchsvoll erscheint bzw. ein Coaching nicht möglich ist, so wäre die 4. Aufgabe eher für Masterstudierende vorbehalten und man würde mit 6 Teams arbeiten. Die unten angegebenen Zeiten reduzieren sich dann entsprechend.</li> <li>• Studierendenteams bearbeiten wahlweise eine der vier Aufgabenblöcke (s. u.), Themen werden doppelt vergeben (8 Teams). Variante „einfache“ Themenvergabe mit 4 Teams auch möglich – die unten angegebenen Zeiten reduzieren sich auch hier entsprechend.</li> <li>• Lernprodukte: Lösung eines Aufgabenpakets, Verfassen eines Management-Summary, Halten einer Präsentation im Plenum sowie Leitung einer Diskussion, Korreferat zur Arbeit eines anderen Studierendenteams, welches das gleiche Thema bearbeitet hat („einfache“ Themenvergabe möglich).</li> <li>• Gemeinsamer Input im Plenum (z. B. Gastvortrag mit Vertreterin bzw. Vertreter der Unternehmung) –: 2 Lektionen.</li> <li>• Einführung zum Case mit Zuteilung der Aufgabenstellungen an die Studierendenteams (bestehend aus 4-6 Personen) durch die Dozierende bzw. den Dozierenden: Aufgabenblöcke können doppelt vergeben werden (ermöglicht Korreferate bzw. gegenseitiges Feedback der Studierendenteams): 2 Lektionen.</li> <li>• Selbststudium (während vier Semesterwochen), optional: gruppenindividuelles Coaching (15 Minuten je Team und Woche: ca. 3 Lektionen/Woche bei 8 Studierendenteams, Abgabe der Lernprodukte.</li> <li>• Präsentation der Studierendenlösungen („Management Summary“: 5 Minuten durch Team „A“), Korreferat (15 Minuten) und geleitete Diskussion (15 Minuten) durch Team „B“ zur Arbeit von Team „A“). (je Fragenblock 1 Lektion, Rest für Feedback – s. u).</li> <li>• Präsentation der Studierendenlösungen („Management Summary“: 5 Minuten durch Team „B“), Korreferat (15 Minuten) und geleitete Diskussion (Minuten) durch Team „A“ zur Arbeit von Team „B“). (je Fragenblock 1 Lektion, Rest für Feedback – s. u.).</li> <li>• Feedback durch den Dozierenden bzw. die Dozierende im Anschluss an Studierendeninput (je Studierendenteam 10 Minuten – 2 Lektionen bei 8 Studierendenteams).</li> <li>• Schlussveranstaltung durch Dozierenden mit allgemeinen Lösungshinweisen (2 Lektionen).</li> <li>• Gesamtzeitbedarf bei 8 Studierendenteams: 4 Lektionen für Start, 12 Lektionen für Coaching, 8 Lektionen für Präsentationen/Korreferate/Diskussion plus Feedback; Schlussveranstaltung mit 2 Lektionen): 26 Lektionen. Für 6 Studierendenteams (s. o.) entsprechend weniger Zeit vorsehen.</li> </ul>

**Tabelle 3: Lehrplan der Fallstudie**  
Quelle: Eigene Analyse und Darstellung.

	<b>Kriterium</b>	<b>Reflexion</b>
	Lehrplan (Variante Masterstufe, durchgeführt in den Jahren 2010-2012 sowie 2018-2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hier Fallstudie als „Aufhänger“. Vertieftes Bearbeiten einer ausgewählten Problemstellung.</li> <li>• Gemeinsamer Kickoff (evtl. mit Vertreterin bzw. Vertreter des Unternehmens): 2 Lektionen.</li> <li>• Gruppenindividuelles Coaching mit 4 Terminen à 2 Lektionen: total 8 Lektionen, Termine nach Vereinbarung.</li> <li>• Gemeinsame Schlusspräsentation (evtl. mit Vertreterin bzw. Vertreter des Unternehmens): 2 Lektionen.</li> <li>• Total 1 Semesterwochenstunde.</li> </ul>
	Lehrplan (Variante Executive MBA, durchgeführt 2014 und 2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Format: 2 Blocktage (total 16 Lektionen), Studierendenteams bestehend aus 3-4 Personen. Themen doppelt vergeben („einfache“ Vergabe auch möglich, dann entsprechend weniger Zeitbedarf).</li> <li>• Voraufträge Umfeldanalyse, Marktattraktivität und Marktsegmentierung (Einzelarbeit).</li> </ul> <p>Tag 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verteilung der Gruppenaufträge und Kurzinput sowie Diskussion zu den Vorbereitungsaufträgen (2 Lektionen).</li> <li>• Arbeitsphase in den Gruppen, Konsolidierung der Ergebnisse der Vorbereitungsaufträge und Bearbeitung der neuen Aufträge, Vorbereitung der Präsentation (4 Lektionen).</li> <li>• Ergebnispräsentation Gruppen 1-4 und Diskussion (4 Lektionen).</li> <li>• Reflexion der gefundenen Lösungen (1 Lektion).</li> </ul> <p>Tag 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeit für Fragen der Studierenden.</li> <li>• Ergebnispräsentation Gruppen 5-8 und Diskussion (4 Lektionen).</li> <li>• Reflexion der gefundenen Lösungen, Wrap up (1 Lektion).</li> </ul>

	<b>Kriterium</b>	<b>Reflexion</b>
<b>DL</b>	Diskussionsleitfaden (DL) und Tipps zum Lösen der Fallstudie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele Hinweise zum Bearbeiten sind im Fallstudienmaterial enthalten (zum einen im Text mit der dort verwendeten Literatur, zum anderen im Rahmen der einzelnen, sehr konkreten Aufgabenstellungen).</li> <li>• Die Dozierende bzw. der Dozierende kann zudem mit Hilfe der sehr ausführlichen Teaching Notes gruppenindividuelle Hinweise zur zielführenden Bearbeitung der jeweiligen Aufgabenstellung geben (vgl. Metzger, 2022; Metzger, 2006, Kap. 5, 6, 9 u. 10).</li> <li>• Die Lösungsvorschläge in den Teaching Notes verstehen sich als Diskussionsgrundlage für das Coaching der Studierenden. Bei mehreren Aufgabenstellungen sind auch andere Lösungen und Begründungen möglich. Wichtig bei allen Lösungen ist aber die durchgängige Konsistenz der Argumentations- und Lösungslogik.</li> </ul>
<b>Anhang</b>	Anhang (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele Hinweise zum Bearbeiten sind im Fallstudienmaterial enthalten (vgl. dort verwendeten Literatur).</li> </ul>

**Tabelle 4: Lehrplan (Forts.), Diskussionsleitfaden und Anhang der Fallstudie**

Quelle: Eigene Analyse und Darstellung.

	Kriterium	Reflexion
<b>Sonstiges</b>	Art der Fallstudie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei der vorliegenden Fallstudie handelt es sich um einen sog. „Field case“, der aus wissenschaftlicher Recherche mittels Datenerhebungen, Interviews gewonnen wurde.</li> <li>• Zudem haben vielfältige Projekte mit dem Unternehmen Mobility (Anwendungsprojekte Universität St. Gallen und Einsatz Kantonsschule am Brühl) dem Verfasser zu vielfältigen neuen Einsichten in den Problemzusammenhang ermöglicht.</li> </ul>
	Zu beachten bei der Arbeit mit der Fallstudie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Kontaktaufnahme mit der Unternehmung Mobility.</li> <li>• Den Studierenden keine Musterlösungen abgeben.</li> </ul>
	Nachhaltigkeit des Case	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktualisierter Case, dessen Fragestellung „zeitlos“ gültig und damit „nachhaltig“ ist.</li> </ul>
	Lösungshinweise f. Dozierende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siehe separate und ausführliche Teaching Notes.</li> </ul>
	Checkliste gem. Merkblatt Fallstudie OEPMS	<p>Sämtliche Kriterien gem. Merkblatt Fallstudie können als hinreichend berücksichtigt beurteilt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Fallstudie produziert die gewünschten Lernergebnisse – s. Ausführungen zu Lernzielen einerseits und Lehrplan andererseits.</li> <li>• Das geschilderte Problem ist sehr relevant und klar verknüpft mit den Lernzielen.</li> <li>• Die Fallstudie ist genügend komplett, komplex und fokussiert.</li> <li>• Die Fallstudie schildert eine glaubwürdige, im betrieblichen Alltag relevante Situation oder Problemstellung.</li> <li>• Die Problemstellung ist in eine überzeugende Geschichte eingebettet, welche verschiedene Charaktere und Perspektiven beinhaltet (vgl. gewähltes Setting des Strategiemeetings).</li> <li>• Die Hauptcharaktere befinden sich in einer dringenden Entscheidungssituation oder einem ersten Dilemma (Internationalisierung vs. Liquidation der Mobility International AG).</li> <li>• Die Ereignisse der Geschichte von Mobility werden in einer nachvollziehbaren Reihenfolge angeordnet.</li> <li>• Die zitierten Quellen sind von angemessener Qualität für eine an einer Hochschule einzusetzende Fallstudie.</li> </ul>

Kriterium	Reflexion
Didaktische Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wesentliche Phasen nach Euler &amp; Hahn (2014, S. 322-323; Wilbers 2019, S. 435-439) sind Konfrontation, Information, Exploration, Resolution, Disputation und Kollation. Diese sind aus den folgenden Gründen berücksichtigt: Studierende werden mit dem Fall konfrontiert (vgl. Abschnitt „Lehrplan“), sie erschliessen sich selbstständig Informationen aus angegebenem Material (vgl. Fallstudientext und die dort zitierte Literatur), alternative Lösungsmöglichkeiten werden diskutiert und am Ende erfolgt ein Entscheid. Im Plenum werden die Ergebnisse diskutiert und verteidigt (vgl. Ausführungen zum „Lehrplan“).</li> <li>• Scaffolding bzw. Coaching entlang der ausführlichen Teaching Notes zentral für den Outcome der erarbeiteten Ergebnisse (vgl. Dubs, 1995, S. 138-140). Scaffolding umgreift die Hilfestellung einer Lehrkraft, welche die Lernenden in die Lage versetzt, ein komplexeres Problem zu lösen oder ein Ziel zu erreichen, was ohne die Lehrkraft nicht möglich gewesen wäre (vgl. „Tipps zum Lösen“ - s.o.).</li> <li>• Die Lösungsvorschläge in den Teaching Notes verstehen sich zum einen wie oben herausgestellt als Diskussionsgrundlage für das Coaching der Studierenden. Bei mehreren Aufgabenstellungen sind auch andere Lösungen und Begründungen möglich.</li> <li>• Zum anderen sind diese die Grundlage für das Coaching der Studierenden. Es geht bei den Lösungen nicht primär um das Inhaltliche, sondern um die Systematik der Erarbeitung der Lösungen. Nicht zuletzt erlauben es die Teaching Notes anhand der ausgewerteten Literatur, Dozierenden sich in die komplexe Thematik einzuarbeiten.</li> <li>• Da intensives Coaching zum Teil nicht kontextadäquat sein kann (z. B. Masterstufe): im Fallstudientext wurden zudem zahlreiche Heuristiken, wie Studierende auch ohne Coaching Lösungen entwickeln können gegeben und strategische Schlüsselfragen als Diskussionsgrundlage visualisiert (z. B. Internationalisierung des plattformgestützten Geschäftsmodells; Möglichkeiten und Grenzen der Genossenschaft; Varianten des Markteintritts; Beurteilung Mobility App). Auch werden mögliche Ergebnisse (gestützt auf Quellen antizipiert), auf die Studierende dann i. S. einer Navigation hin argumentieren können (z. B. Analysen nach Porter oder Ansoff).</li> <li>• Andere Lösungen in Inhalt und Umfang als in den Teaching Notes erläutert sind also denk- und wünschbar. Entscheidend ist, dass die Lösungen auf vorhandene theoretische Konzepte gestützt werden oder mit anerkannten Rastern bzw. Methoden (z.B. PESTEL- oder SWOT- Analyse) erarbeitet werden.</li> </ul>

**Tabelle 5: Sonstige Analysepunkte zur Fallstudie**

Quelle: Eigene Analyse und Darstellung.

## Literaturverzeichnis zum didaktischen Reflexionsbericht

- Bieger (2019). *Das Marketingkonzept im St. Galler Management Modell* (3. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.
- Bieker, Th. (2010). *Mobility Carsharing. Integrationsfallstudie 2010*. St. Gallen: Universität St.Gallen.
- Bieker, Th. (2011). *Mobility Carsharing. Integrationsfallstudie 2011*. St. Gallen: Universität St.Gallen.
- Ayoub, M. R. & Röhm, Th. (2021). Der Business Case Challenger – eine neue Fallstudienmethode für die Betriebswirtschaftslehre. In Cansu, H., Hilgers-Sekowsky, J. & Schuster, G. (Hrsg.). *Praxisorientierte Hochschullehre: Insights in Innovative sowie digitale Lehrkonzepte und Kooperationen mit der Wirtschaft*. S. 269-278. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Dubs, R. (1995): *Lehrerverhalten*, Zürich: Verlag SKV.
- Euler, D., & Hahn, A. (2014): *Wirtschaftsdidaktik* (3. Aufl.). Bern: Haupt.
- Friedrichsmeier, H. (2020): *Lehren und Lernen mit der Fallstudienmethode: Praktische Erfahrungen aus der Betriebswirtschaftslehre und den Managementwissenschaften*. Stuttgart: utb GmbH.
- Metzger. (2006). *Lern- und Arbeitsstrategien: WLI-Hochschule* (8. überarbeitete Aufl.). Oberentfelden: Sauerländer
- Metzger, C. (2022). *Lern- und Arbeitsstrategien : ein Fachbuch für Studierende*. (12. Aufl.), Berlin: Cornelsen, 2022.
- Wilbers, K. (2019): *Wirtschaftsunterricht gestalten* (4. Aufl.). Berlin : epubli GmbH.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. 2. Auflage. Sage: Thousand Oaks.

## 2 Teaching Notes

### 2.1 Bedeutung einer Internationalisierung für Mobility

Die Aufgabenstellungen im ersten Aufgabenblock lauten wie folgt:

- Welche Wachstumsoptionen nach Ansoff stehen Mobility grundsätzlich offen? Beurteilen Sie die Möglichkeiten einer Internationalisierungsstrategie aus Sicht der Unternehmung.
- Welche Vorteile ergeben sich für Mobility und die Zielkunden aufgrund der geplanten Internationalisierung? Welchen zentralen Herausforderungen sehen sich beide Akteure gegenüber?
- Beurteilen Sie auf der Grundlage einer Industrie- bzw. Branchenanalyse die Marktattraktivität für die Dienstleistungen der Mobility in Deutschland.

#### 2.1.1 Wachstumsoptionen gemäss der Ansoff-Matrix

Dem europäischen (vgl. Statista, 2022; McKinsey, 2022) und deutschen Carsharing-Markt wird ein hohes Wachstumspotenzial attestiert (vgl. Rid, Parzinger, Grausam, Müller & Herdtle, 2018, S. 21-44; Henzgen 2018; Bundesverband Carsharing, 2022 und 2022a; Proff & Fojcik, 2016), das Mobility erschliessen kann. Nach Ansoff (1987, S. 132) kommen unterschiedliche Wachstumsstrategien in Betracht. Die folgende Abbildung visualisiert die möglichen strategischen Optionen der Mobility anhand der Ansoff-Matrix.

<b>DL</b> \ <b>Märkte</b>	<b>Gegenwärtig</b>	<b>Neu</b>
<b>Gegenwärtig</b>	<b>Marktdurchdringung:</b> Verdrängungswettbewerb mit Konkurrenten	<b>Marktentwicklung:</b> Erschliessung neuer Marktsegmente mit vorhandenen Produkten
<b>Neu</b>	<b>Produktentwicklung:</b> neue Produkte für bestehende Marktsegmente	<b>Diversifikation:</b> neue Produkte für neue Märkte

Abbildung 1: Strategische Optionen der Mobility anhand der Ansoff-Matrix

Quelle: Ansoff, 1987, S. 132.

- **Marktdurchdringung:** Das Unternehmen wächst mit vorhandenen Produkten in seinem aktuellen Markt. Aus Sicht von Mobility ginge es darum, weitere Privat- und Business-Kundinnen bzw. -Kunden im Schweizer Heimmarkt zu akquirieren.
- **Produktentwicklung:** Das Unternehmen entwickelt neue Produkte für bereits bestehende Marktsegmente, in denen es tätig ist. Mobility kann neue Produkte in den bestehenden Länder- bzw. Zielmärkten anbieten (z. B. Angebot von Scootern oder E-Bikes etc.).
- **Marktentwicklung:** Unternehmenswachstum wird hier bspw. erzielt durch die Erschliessung neuer Marktsegmente für bereits vorhandene Produkte, durch die Bearbeitung anderer Regionen bzw. Ländermärkte oder das Ansprechen anderer Kundensegmente. Aus Sicht von Mobility ginge es darum, weitere Carsharing-Kundinnen bzw. -Kunden in anderen Segmenten

(z. B. Carsharing in Überbauungen) bzw. Ländern zu akquirieren (ggf. mit Kooperationspartnern wie Bahnunternehmen etc.).

- **Diversifikation:** Das Unternehmen entwickelt neue Produkte für neue Märkte. Aus Sicht der Mobility ginge es darum, das Geschäftsmodell durch das Bereitstellen der Systemplattform MobiSys und Beratungsleistungen geografisch zu multiplizieren und hier flankierende Dienstleistungen bereitzustellen (vgl. Fallstudie). Als Zielkunden kommen bspw. neue bzw. bestehende Carsharing-Organisationen, Autohersteller, Städte, Länder in Betracht.

Im Hinblick auf eine Internationalisierung kommen v. a. die Ansätze der Marktentwicklung oder der Diversifikation in Betracht. Wichtig erscheint, dass die Studierenden die Aufwandswerte (AW) und Erfolgswahrscheinlichkeit (EW) strategischer Wachstumsinitiativen in ihre Überlegungen einbeziehen. In der Reihenfolge der einzelnen oben skizzierten strategischen Optionen sinken Erfolgswahrscheinlichkeiten einerseits und steigen Aufwandswerte andererseits. So ist bspw. die Diversifikation durch einerseits hohe Aufwandswerte und tiefe Erfolgswahrscheinlichkeiten gekennzeichnet.

Allerdings ist eine Diversifikationsstrategie für Mobility – anders als dies klassisch nach Ansoff der Fall wäre – nicht sehr aufwändig, wenn nicht neue Produkte bzw. Dienstleistungen entwickelt werden müssen, sondern das etablierte Geschäftsmodell bzw. die bestehende Dienstleistungsplattform auf andere Ländermärkte übertragen werden kann. Die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Diversifikationsstrategie ist jedoch tatsächlich tiefer als die übrigen strategischen Ansätze zu beurteilen, weil z. B. Automobilhersteller derartige Systemplattformen in Eigenregie entwickeln können (s. u.).

### 2.1.2 Vor- und Nachteile einer Internationalisierungsstrategie

Eine Internationalisierungsstrategie hat zum Ziel, rechtlich selbstständige Unternehmen im Hinblick auf den Aufbau eines Carsharing-Betriebes zu beraten und ihnen unterstützende Dienstleistungen (z. B. Hosting, Bereitstellung DL-Center und Plattform MobiSys) anzubieten. Eine solche Strategie eröffnet der Mobility folgende **zentrale Vorteile**:

- Hohes Wachstumspotenzial durch geografische Multiplikation des Geschäftsmodells
- Höhere Renditemöglichkeiten als im bisherigen Carsharing-Kerngeschäft im Schweizer Heimmarkt
- Relativ überschaubares finanzielles Risiko. Allerdings sind Transaktionskosten für die Mobility im Zusammenhang mit der Anbahnung und Aushandlung von Verträgen mit potenziellen Zielkunden als relativ hoch anzusehen
- Economies of scale (Amortisation der hohen Entwicklungskosten von MobiSys)
- Mobilisieren von weiteren Erfahrungs- und Lernkurveneffekten durch eine breitere Anwendung der Technologieplattform MobiSys 2.0
- Nutzen von First-mover-Advantages in neuen Ländern/Zielmärkten mit bestehendem Produkt (MobiSys)

**Herausforderungen** sind darin zu sehen, dass möglicherweise grosse Unternehmen mit eigenem grossen IT-Bereich schnell eine eigene, d. h. günstigere und individuell angepasste Problemlösung entwickeln können (z. B. Daimler mit „car2go“: vgl. Möller & Haas, 2019, S. 440-447).

Für die **ausländischen Kundinnen bzw. Kunden** (d. h. Carsharing-Startups) ergeben sich folgende **Vorteile**, wenn diese die Dienstleistungen der Mobility in Anspruch nehmen:

- Rascherer Marktzutritt bzw. tiefere Markteintrittsbarrieren für neue Carsharing-Organisationen
- Zudem keine kostenintensiven Eigenentwicklungen von Plattformen
- Erfahrungskurvenvorsprünge (Kunde partizipiert vom Mobility-Knowhow im Hinblick auf den Aufbau und Betrieb eines Carsharing-Unternehmens)
- Kostensenkungspotenziale und hohe Flexibilität realisieren durch konsequentes Outsourcing von Hard-/Software, Installation u. Wartung
- MobiSys stellt hohe Dienstleistungs- bzw. Serviceorientierung sicher und senkt die Transaktionskosten der Kundinnen bzw. Kunden der Carsharing-Startups. Hohe Zufriedenheit der Endkunden ermöglicht angemessene Preise

Eine **Herausforderung** kann bspw. die fehlende modulare Konzeption im Hinblick auf die spezifischen Problemlösungsbedürfnisse der MobiSys-Käufer sein. Diese Serviceleistungen erhöhen den Kaufpreis. Ein nicht zu vernachlässigender Aspekt, wenn man die ohnehin hohen F&E-Kosten am Standort Schweiz einerseits und die Franken-Stärke andererseits berücksichtigt.

### 2.1.3 Industrie- bzw. Branchenanalyse für den deutschen Carsharing-Markt

Grundsätzlich beeinflussen gemäss Porters „5-Forces-Modell“ Lieferanten, potenzielle neue Wettbewerber, Kundinnen bzw. Kunden, Ersatzprodukte sowie die brancheninterne Intensität des Wettbewerbs die Attraktivität eines Marktes. Die folgende Tabelle beurteilt die Attraktivität ausländischer Zielmärkte aus Sicht der Mobility.

<b>Treiber d. Marktattraktivität</b>	<b>Bedeutung</b>	
Verhandlungsmacht der Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es ist grundsätzlich denkbar, dass IT-Unternehmen als Lieferanten von Mobility entsprechende Dienstleistungsplattformen wie MobiSys selbst anbieten.</li> <li>• Insgesamt aber geringeres Risiko wegen Konkurrenzverbot, das vertraglich ausbedungen werden kann und geringerer Attraktivität dieses Marktes f. Lieferanten.</li> </ul>	
Verhandlungsmacht der Kundinnen bzw. Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zum einen könnte der potenzielle Kunde auf alternative Produkte zurückgreifen (s. u.).</li> <li>• Zum anderen kann der potenzielle Kunde (z. B. Automobilhersteller, Rental-Firmen) in Eigenregie sehr rasch eine entsprechende Problemlösung entwickeln.</li> <li>• Kunden möchten vielfach Plattformen mitgestalten und nicht nur ein „Hosting“. Folge: Anpassungskosten bedeuten tiefere Margen für Mobility v. a. angesichts der hohen Schweizer Kostensätze einerseits und der Frankenstärke andererseits.</li> <li>• Anpassung der bestehenden Prozesse aufwändig, da der potenzielle Kunde auf seinen Prozessen bestehen könnte.</li> <li>• MobiSys evtl. nicht kompatibel mit Bordcomputern der Fahrzeuge.</li> </ul>	
Möglichkeit des Markteintritts durch potenzielle Mitbewerber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carsharing-Organisationen arbeiten z. T. mit eigenen Software-Lösungen. Diese können auch in anderen Ländern vermarktet werden (z. B. in der Vergangenheit Iniziativa Carsharing – Italien oder DB-Carsharing in Deutschland).</li> </ul>	
Substituierbarkeit der Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automobilhersteller, Carsharing-Organisationen etc. können in Eigenregie eine eigene Systemplattform entwickeln (Folge: Infragestellen des Mobility-Standards).</li> </ul>	
Wettbewerbsintensität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobility hat mit MobiSys einen „Leuchtturm“.</li> <li>• Allerdings hat sich in Deutschland eine Anzahl an Konkurrenten mit z. T. eigenen oder zugekauften (Fremd-)Serviceplattformen etabliert.</li> </ul>	
<b><u>Legende:</u></b>		
Hoch	Mittel	Gering

**Tabelle 6: Attraktivität des deutschen Marktes aus Sicht der Mobility**

Quelle: Eigene Analyse und Darstellung auf Basis von Porter 1987.

Vor dem Hintergrund der Analysen in obiger Tabelle wird deutlich, dass die Bearbeitung der europäischen Auslandsmärkte für Mobility trotz der vorher aufgeführten möglichen Vorteile eine mittlere bis geringe Attraktivität besitzt. Im Fallstudientext werden v. a. die Verhandlungsmacht der Automobilhersteller, die eigene Flotten betreiben (z. B. Winkelhake 2021, S. 105-110), oder die Wettbewerbsintensität in der Branche für Plattform-Lösungen angesprochen.

## 2.2 Internationalisierung: PESTEL-Analyse und SWOT-Matrix

Die Aufgabenstellungen im zweiten Aufgabenblock lauten wie folgt:

- Analysieren Sie die externen Effekte mit Hilfe der PESTEL-Analyse. Welche Einflussfaktoren sind für Mobility besonders relevant?
- Worin liegen im Hinblick auf die Internationalisierung Stärken und Schwächen der Mobility?
- Führen Sie eine SWOT-Analyse durch. Beziehen Sie sich auf das Produkt MobiSys 2.0. Formulieren Sie zuhanden der Mobility-Geschäftsleitung Handlungsempfehlungen, um sich im deutschen Markt behaupten zu können.

### 2.2.1 Trends und die strategische Ausgangslage für Mobilitätsanbieter

Nicht nur die Gesellschaft im Allgemeinen bzw. deren Märkte (vgl. Linnhoff-Popien, Zaddach & Grahl, 2015; Bieger & Laesser 2003), sondern auch der Mobilitätsbereich im Besonderen sieht sich vielfältigen Dynamiken ausgesetzt (vgl. Proff & Fojcik, 2016; Zukunftsinstitut, 2022), wobei auch auf disruptive Entwicklungen verwiesen wird (vgl. z. B. Pernicka & Schüssler, 2022; Möller & Haas, 2019).

Die ökologischen Belastungen des automobilgebundenen Individualverkehrs haben zugenommen, weil der Trend zu leistungsstärkeren und schwereren Fahrzeugen weiter angehalten hat. Damit konnte der durchschnittliche Kraftstoffverbrauch in den letzten Jahren nur wenig gesenkt werden konnte. Zudem werden relative Effizienzverbesserungen bei Neufahrzeugen durch eine stetig wachsende Automobilflotte und Gesamtfahrleistung überkompensiert.

Ausgehend von diesen skizzierten Entwicklungen bzw. ökologischen Belastungen des Automobils, werden ökologieorientierte Mobilitätskonzepte allgemein immer bedeutsamer, wie die folgenden Punkte illustrieren:

- Neben den ökologischen Belastungen haben sich die Preise für fossile Energieträger in den letzten Jahren stark nach oben entwickelt.
- Der Klimawandel wird zunehmend als Bedrohung empfunden und beeinflusst auch das Mobilitätsverhalten.
- Auch in anderen Bedürfnisfeldern (z. B. Ernährung oder Wohnen) zeichnet sich eine zunehmende Ökologisierung ab. Werte wie „Nutzen statt Besitzen“ finden zunehmend gesellschaftlichen Anklang.
- Ein weiterer Indikator für den Trend in Richtung umweltfreundlicherer Mobilität sind die vielfältigen Initiativen der Automobilhersteller der jüngeren Vergangenheit: So haben grosse Automobilhersteller angekündigt, in absehbarer Zeit vermehrt Elektro- oder Hybridfahrzeuge (mit Fun-Charakter!) auf den Markt zu bringen oder bieten sogar selbst Carsharing-Dienstleistungen an (vgl. Share Now, die Teil der moovel Group ist, einem Joint-Venture der Unternehmen BMW und Mercedes-Benz).

Die folgende Tabelle kann einen Orientierungsrahmen zur Beurteilung der Studierendenlösungen geben. Dabei wird die Entwicklungsrichtung der Trends und damit deren Bedeutung für Mobilitätsanbieter (von 2000 bis heute) mit „↑“ (stark steigend), „↗“ (steigend), „→“ (konstant) und „↘“ (abnehmend) dargestellt. Die fett hervorgehobenen Aspekte (steigende Benzinpreise, Kombination von Verkehrsträgern, Klimapolitik, Raumordnungspolitik, ÖV-Angebot sowie

energieeffiziente Antriebe) sind direkt auf die oben skizzierten Trends bzw. ökologischen Belastungen im Bedürfnisfeld Mobilität zurückzuführen. Daneben existieren weitere Trends in den Bereichen Wirtschaft, Gesellschaft/Politik und Technologie, welche die Gestaltungsspielräume Carsharing-Unternehmen erweitern (oder begrenzen) können.

Bereich	Trend	Entwicklung d. Trends
<b>Politik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombination von verschiedenen Verkehrsmitteln (Inter- bzw. Multimodalität)</li> <li>• Klimapolitik</li> <li>• Raumordnungspolitik</li> <li>• Förderung ÖV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ↗</li> <li>• ↗/↑</li> <li>• ↗</li> <li>• ↗</li> </ul>
<b>Wirtschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitwettbewerb, Zeitsensitivität: Mobilität effizient ermögl.</li> <li>• Zwei-Drittel-Gesellschaft (berufliche / soziale Desintegration von 1/3 der Gesellschaft): „mobility divide“ vermeiden, d. h. auch ärmeren Bevölkerungsteilen Mobilitätsangebote bereitstellen</li> <li>• Globalisierung</li> <li>• Steigende Benzinpreise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ↗</li> <li>• ↗</li> <li>• ↗</li> <li>• ↑/↗</li> </ul>
<b>Gesellschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleinhaushalte/Überalterung: Bedeutung individueller Mobilitätsbedürfnisse</li> <li>• Differenzierungswettbewerb</li> <li>• Multioptionalisierung/vielfältige Motive der Verkehrsmittelwahl (Prestige, Risiko, persönliche Herausforderung, Ruhe, Pflege von sozialen Netzwerken, physische Aktivität) und Individualisierung</li> <li>• Hedonismus und Convenience</li> <li>• Communities</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Sharing-Economy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ↗</li> </ul>
<b>Technologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrative / Integrierte Systeme</li> <li>• Informatisierung; kontinuierliche Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT)</li> <li>• Digitalisierung/Virtualisierung</li> <li>• Energieeffiziente Antriebe</li> <li>• E-Mobilität</li> <li>• Informatikbasierte Carsharing-Systemplattformen (z. B. MobiSys 2.0)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ↗</li> <li>• ↗</li> <li>• ↗</li> <li>• ↑/↗</li> <li>• ↗</li> <li>• ↗</li> </ul>
<b>Ökologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombination von verschiedenen Verkehrsmitteln (Inter- bzw. Multimodalität)</li> <li>• Förderung ÖV</li> <li>• Reduktion ökologischer Fussabdruck im Mobilitätsbereich</li> <li>• Verknappung zentraler Ressourcen</li> <li>• Energiekrise</li> <li>• Klimawandel und Naturkatastrophen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ↗</li> <li>• ↗</li> <li>• ↗</li> <li>• ↗</li> <li>• ↗</li> <li>• ↗</li> </ul>
<b>Rechtlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genehmigungspflichten (z. B. Fahrzeugstandorte)</li> <li>• Absicherung bzw. Durchsetzung von Property Rights (z. B. MobiSys 2.0)</li> <li>• Möglichkeiten der Nutzung von Big Data (vgl. Muller, 2020; Skibicki, 2020, S. 39)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ↗</li> <li>• ↗</li> <li>• ↗</li> </ul>

Abbildung 2: PESTEL Analyse – Bedeutung von zentralen Trends für Mobility

Quelle: Eigene Darstellung und Analyse.

Was bedeuten diese Trends und deren Veränderung über die Zeitachse für Unternehmen im Allgemeinen und für Carsharing-Unternehmen im Besonderen? Automobilverbände auf deutscher bzw. europäischer Ebene sehen eine signifikante Verringerung des Kraftstoffverbrauches sowie eine Reduzierung des durchschnittlichen CO<sub>2</sub>-Ausstosses für Neufahrzeuge vor. Um dies zu erreichen, ergeben sich unterschiedliche produktorientierte Gestaltungsmöglichkeiten wie verbrauchsarme Antriebskonzepte, Fahrzeuge auf Leichtbaubasis sowie integrierte Mobilitätskonzepte. Letztere verfolgen zwei Ziele: Zum einen geht es darum, die vorhandenen Fahrzeugangebote mit ergänzenden Dienstleistungen (z.B. Information, Buchung, Abrechnung) zu verknüpfen. Zum anderen sollen bisher

voneinander getrennte Beförderungskonzepte besser verbunden werden (z.B. Mietwagen und Bahn). Im Trend liegen Elektrofahrzeuge, denen über den Produktlebenszyklus unter bestimmten Voraussetzungen ein ökologisches Entlastungspotenzial zugesprochen wird und welche die innerstädtischen Emissionen reduzieren sollen.

Diese produktorientierten Herausforderungen erkennt eine Vielzahl der Automobil- und Mineralölunternehmen an. Daneben spielen zunehmend (sowohl für Automobilhersteller als auch darauf spezialisierte Unternehmen wie MCS) Dienstleistungen wie Carsharing eine grössere Rolle. Diese können – wenn sie nicht sogar selbst umweltfreundlichere Fahrzeugkonzepte in ihre Flotten aufnehmen (s. o.) – den Gesamtfahrzeugbestand in der Bevölkerung und den Ressourcenverzehr zur Fahrzeugherstellung reduzieren. Zudem können sich die Nutzungsgewohnheiten der Konsumenten (vgl. Mobility-Kundinnen und -Kunden) indirekt dahingehend verändern, dass Fahrzeuge nur noch für längere Strecken eingesetzt werden und umweltbelastende Kurzstreckenfahrten entfallen. Die folgende Tabelle prüft, inwieweit die obigen Trends Chancen (😊) oder Gefahren (😞) für die Mobility bedeuten.

Bereich	Trend	Beurteilung von MobiSys 2.0
<b>Politik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombination von versch. Verkehrsmitteln</li> <li>• Förderung ÖV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ Anbindung an ÖV im Ausland schwierig</li> <li>☺ Individuelle Mobilität und ÖV werden wachsen; Synergiepotenziale mit mehr ÖV. U. U. auch Gefahr: Zersiedelungstendenzen</li> </ul>
<b>Wirtschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitwettbewerb, Zeitsensitivität</li> <li>• Globalisierung</li> <li>• Steigende Energie- bzw. Benzinpreise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ Zeitoptimale Bereitstellung von Fahrzeugen</li> <li>☺ Internationale Vermarktung von MobiSys 2.0</li> <li>☺ MobiSys 2.0 energieeffizient (Green IT-Award 2009)</li> </ul>
<b>Gesellschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität</li> <li>• Sharing Economy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ Autos rasch und längerfristig verfügbar</li> <li>☺ „Autos teilen statt besitzen“ (originäres Geschäftsmodell)</li> </ul>
<b>Technologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrative / Integrierte Systeme bzw. Informatisierung; kontinuierliche Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT)</li> <li>• Digitalisierung/Virtualisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ Diversifikation: Systemplattform MobiSys 2.0 wickelt über 90% der Geschäfte elektronisch ab (möglicher Nachteil: Seite baut sich für Kundinnen bzw. Kunden, mit langsamerer Internetverbindung, auch langsam auf)</li> <li>☺ Reservation via Handy möglich</li> </ul>
<b>Ökologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombination von verschiedenen Verkehrsmitteln (Inter- bzw. Multimodalität)</li> <li>• Förderung ÖV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ Anbindung an ÖV (Standorte an Bahnhöfen, App vernetzt mit SBB)</li> <li>☺ S. o.</li> </ul>
<b>Rechtlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absicherung bzw. Durchsetzung von Property Rights (z. B. MobiSys 2.0)</li> <li>• Möglichkeiten der Nutzung von Big Data (Muller, 2020; Skibicki, 2020, S. 39)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☹ Zwar verhandelbar. Aber Marktmacht von Mobility im Vergleich zu grossen Playern (z. B. Automobilherstellern) begrenzt</li> <li>☹ Mobility macht dies als Genossenschaft eher nicht, verpasst also indirekt Wettbewerbsvorteile</li> </ul>

Tabelle 7: PESTEL Analyse – Fokus MobiSys 2.0

Quelle: Eigene Analyse und Darstellung.

**Zwischenfazit:** Mobility kann die allermeisten Trends gut aufnehmen. Ein (kleineres) Verbesserungspotenzial besteht auf Ebene der Produkte (Fahrzeuge für ältere Personengruppen; noch unkomplizierten Fahrzeugzugang ermöglichen). Insgesamt genießt das Unternehmen eine sehr hohe Glaubwürdigkeit und verfügt über eine grössere Expertise im Zusammenhang mit dem Aufbau und Betrieb von Carsharing und damit im Hinblick auf das intendierte Internationalisierungsvorhaben.

### 2.2.2 Stärken-Schwächen-Analyse (MobiSys 2.0)

Kriterium	Eher eine Stärke im Hinblick auf die Internationalisierung	Eher eine Schwäche im Hinblick auf die Internationalisierung
<b>Aufgreifen gesellschaftlicher Megatrends</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrale ökonomische, gesellschaftliche und technologische Trends gemäss obiger Tabelle durch Mobility gut aufgenommen.</li> <li>• Carsharing in Europa selbst im Trend bzw. auf der politischen Agenda mit hohem Marktpotenzial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurrenten können Convenience besser abdecken (z. B. share-now: Einwegfahrten, Verzicht auf eine Mitgliedschaft, Spontannutzung, Bring-Konzepte).</li> </ul>
<b>Etablierung des Geschäftsmodells bzw. Image</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Bekanntheitsgrad, positives Image von MCS („Swissness“); hohe Reputation von Mobility – Geschichte, Qualität, Transparenz.</li> <li>• Effizienz und Effektivität der betriebswirtschaftlichen Prozesse auf Basis von MobiSys 2.0.</li> <li>• Grösster Plattformanbieter in Europa (= Endkundenzahl), seit Jahren hohe Wachstumsraten, rentabler Car Sharer.</li> <li>• Erfahrungskurveneffekte (Fehlerfreiheit MobiSys 2.0).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MobiSys 2.0 bzw. Mobility im Ausland weitgehend unbekannt</li> <li>• Markenschutz Mobility schwierig / Bekanntheit Brand schwach</li> <li>• Bisher nur wenige Mandanten (fehlende Referenzen)</li> <li>• Grosser Change für Mobility – CH – Ausland</li> <li>• Begrenzte Ressourcen für Qualitätssicherung bei Mandanten: Audits vor Ort, Kundenzufriedenheit, Zustand Fahrzeuge etc. (wichtig bei Vergabe der Markenlizenz).</li> <li>• Angebotserweiterung von Automobilherstellern (car2go von Daimler) mit grösserer finanzieller und technologischer Schlagkraft.</li> </ul>
<b>Zugang zu Ressourcen bzw. Effizienz der Systeme und Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MCS hat grundsätzlich finanzielle Basis für einen Export von MobiSys 2.0.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringer finanzieller Spielraum der Genossenschaft v. a. bei Adaption von MobiSys. Zudem Genossenschaft eher träge für Investoren</li> <li>• Ressourcen bei Mobility für die Akquise begrenzt</li> <li>• Fehlende Kompatibilität mit gängigen Bordcomputern</li> <li>• Zu wenig technologische Kenntnisse der System-Konkurrenz. Was sind technologische Alleinstellungsmerkmale bzw. wo sind die Schwächen der Konkurrenz?</li> </ul>
<b>Aufbau von Markteintrittsbarrieren</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit des Know-how-Abflusses bzw. Kopieren der Programmier-Codes von MobiSys 2.0.</li> <li>• Carsharing-Organisationen oder Automobilhersteller arbeiten z. T. mit eigenen Software-Lösungen (evtl. Konkurrenzprodukt)</li> </ul>

Tabelle 8: Stärken-Schwächen-Analyse der (Fokus MobiSys 2.0 bzw. Produkt)

Quelle: Eigene Analyse und Darstellung.

### 2.2.3 Mögliche SWOT-Matrix für MobiSys 2.0

Die folgende Tabelle verknüpft die zentralen Ergebnisse aus der obigen Chancen-Gefahren-Analyse einerseits und der Stärken-Schwächen-Analyse andererseits (vgl. Bieger 2019, S. 82-84). Dabei werden folgende USPs bzw. Achillesfersen deutlich.

	<b>Schwächen</b>	<b>Stärken</b>
<b>Chancen</b>	<p><b>WO-Strategie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlüsselfrage: wie können aus Schwächen der Mobility Chancen realisiert werden?</li> <li>• Kooperationen, Franchising, Joint-Ventures, Tochtergesellschaft bzw. Direktinvestitionen etc. (s. sep. Auftrag im Rahmen der Marktbearbeitung)</li> </ul>	<p><b>SO-Strategie (USPs):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MobiSys 2.0 geeignete Plattform für den friktionsfreien Betrieb von Carsharing (über Jahre gewachsen)</li> <li>• MobiSys unterstützt grundsätzlich Einwegfahrten (Stichwort: Convenience)</li> <li>• Geografische Multiplikation von MobiSys 2.0 ermöglicht der Genossenschaft höhere Renditen</li> </ul>
<b>Gefahren</b>	<p><b>WT-Strategie (Achillesfersen):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Ressourcen für die internationale Marktbearbeitung und die Anpassung von MobiSys.</li> <li>• MobiSys zu wenig individualisiert und zu teuer für ausländische (kleine) Zielkunden.</li> <li>• Potenzielle (grosse) Zielkunden (v. a. Automobilunternehmen) können Systemplattform zeitnah selbst entwickeln.</li> <li>• Kompatibilität mit Bordcomputern z. T. schwierig.</li> </ul>	<p><b>ST-Strategie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlüsselfrage: welche Stärken der Mobility können genutzt werden, um einzelne Gefahren zu minimieren?</li> <li>• Schlüsselfrage: Mit welchen Stärken kann sich die Mobility vor Gefahren schützen?</li> <li>• Z. B. MobiSys 2.0 zusammen mit Schlüsselakteuren (etwa mit Automobilherstellern) zum Marktstandard machen</li> </ul>

**Tabelle 9: SWOT-Matrix im Hinblick auf Internationalisierung MobiSys 2.0 (Fokus Produkt)**

Quelle: Eigene Analyse und Darstellung.

## 2.2.4 Mögliche Handlungsempfehlungen für Mobility

Im Sinne des unternehmenskulturellen Wertes von MCS „Stärken stärken“ und „Schwächen schwächen“ können für die Mobility Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Dabei können einerseits ausländische CSO und andererseits Endkunden (Carsharing-Nutzerinnen und -Nutzer) im Ausland betrachtet werden.

Zum einen sollten die oben herausgestellten **USPs** wettbewerblich herausgestellt werden:

- Vermarktung der Systemplattform
- Anbieten durchgängiger Service-Ketten (Beratungsleistungen und Schulungen, Bereitstellung von Software und Hardware)
- Erschliessen urbaner Zentren im Ausland (evtl. mit strategischen Partnern – s. u.)

Zum anderen sollten die in der obigen Tabelle identifizierten **Achillesfersen** berücksichtigt und ggf. strategische Anpassungsmassnahmen entwickelt werden:

- Schwache finanzielle Basis für eine Internationalisierung (durch geringe Fördermöglichkeiten der EU einerseits und die Rechtsform der Genossenschaft andererseits) erfordert u. U. strategische Kooperationen (wie z. B. Denzel Mobility in Österreich)
- Entwicklung eines Pricing-Systems im Hinblick auf die Vermarktung von MobiSys 2.0 (vgl. Clough & Kittlaus, 2009; Klarmann, Schäfer & Staritz, 2009)
- Hochpreisinsel Schweiz – evtl. Kooperation mit Partnern im Ausland (niedrigere Lohnkosten). Und: Entwicklung von „MobiSys light“ für kleinere, neue CSO (aber: Rentabilität?)
- „Mobility“ ist im Ausland eher unbekannt. Evtl.: Beibehalten der Marke „Mobility“ und entsprechendes Positionieren bei „grossen Partnern“ wie DB, ÖBB etc. (aber: Durchsetzbarkeit?)
- Kompatibilität mit Bordcomputern – evtl. strategische Partnerschaft mit Automobilherstellern prüfen (aber: Realisierbarkeit?)

Schliesslich können im Hinblick auf Endkunden im Ausland folgende Handlungsempfehlungen relevant sein (vgl. Tabelle 9 für weitere Aspekte):

- Suche nach „echten“ Innovationen: Neue Technologien (Web 2.0, Vereinfachung Fahrzeugzugang) prüfen. Neue urbane Fortbewegungskonzepte prüfen (z. B. Veloparis).
- Senkung der Transaktionskosten für den Kunden bzw. die Kundin (Einwegfahrten ermöglichen, Verzicht auf Mitgliedschaft/Variabilisierung der Tarife analog „share-now“ durch Daimler und BMW).
- Nähe zur Politik suchen (Lobbying betreiben).
- Beteiligung an öffentlichen Ausschreibungen prüfen (z. B. 4'000 Elektrofahrzeuge für Paris)
- Stärkere Integration nachhaltigkeitsorientierter Fahrzeuge in die MCS-Flotte
- Verkauf von Mobility-Lizenzen für andere Länder
- Kooperationen mit potenziellen Konkurrenten wie Automobilherstellern oder ÖV-Anbietern im europäischen Ausland prüfen.
- Web 2.0 basierte Marktbearbeitungsformen (vgl. Fallstudientext). Hauptziel: Aufbau von Markteintrittsbarrieren durch Blogs, Foren, Wikis, Podcasts, Facebook oder iPhone-Apps. Weitere Ziele: einerseits zur Kundenbindung, andererseits Neukundenakquisition („word-of-mouth“). Zu überlegen wäre evtl. eine eigene Plattform, auf der sich Kundinnen und Nicht-

Kundinnen austauschen können. MCS könnte zudem von den Kundinnen bzw. Kunden lernen: Rückmeldungen der Teilnehmenden fließen direkt in F&E ein.

### 2.3 Zielkundenauswahl, Markteintritt und Marktbearbeitung

Die Aufgabenstellungen im dritten Aufgabenblock lauten wie folgt:

- Analysieren Sie am Beispiel von bestehenden und neu eintretenden Carsharing Organisationen Autovermietern, -herstellern sowie der öffentlichen Hand (Gemeinden, Regionen, Staat) Möglichkeiten und Grenzen, die im Rahmen der Internationalisierung mit diesen Zielkunden verbunden sein können. Für welchen oder welche Zielkunden würden Sie sich entscheiden? Begründen Sie ihre Auswahl.
- Bewerten Sie die einzelnen in der Fallstudie erwähnten Möglichkeiten des Markteintritts von Mobility in den deutschen Markt. Analysieren Sie insbesondere das Potenzial eines Franchisekonzepts und legen Sie die zentralen Eckwerte für die Franchisegeberin und den Franchisenehmer fest, die im Franchisevertrag geregelt werden sollten.
- Produkt- und Dienstleistungsgestaltung: Zeigen Sie die Vorzüge der für den Endkunden sichtbaren Frontend-Lösung von Mobility (konkret: App, Website, Kundenbewertungen) im Konkurrenzvergleich auf.

### 2.3.1 Chancen und Gefahren im Zusammenhang mit potenziellen Zielkunden

Die Literatur diskutiert (wie in der Fallstudie bereits angetönt) folgende potenzielle Zielkunden: Carsharing-Unternehmen, Autovermieter, Automobilhersteller (vgl. Winkelhake, 2021, S. 97-160; Zingrebe, Stephan & Lorenz, 2016; Holland, 2018, S. 15-49), ÖV-Unternehmen (vgl. Rid et al, 2018, S. 42), Regionen, Städte bzw. Gemeinden (vgl. Rid et al., 2018, S. 26-42; Rühl, Sucky & Biethahn., 2016). Die folgende Tabelle fasst Chancen und Gefahren im Zusammenhang mit potenziellen Zielkunden zusammen.

	<b>Chancen</b>	<b>Gefahren</b>
<b>Bestehende Carsharing-Organisationen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobility kann rasch an Marktgrösse gewinnen und gemeinsam mit Zielkunden relativ rasch den „Break-even-Point“ (Nutzwelle) erreichen.</li> <li>• Mit einem grossen CS-Anbieter kann ein Marktgebiet mit limitiertem finanziellem Risiko erobert werden.</li> <li>• Kontakte und Beziehungen sind bereits vorhanden.</li> <li>• Kompetenz und Ernsthaftigkeit des Mandanten ist einfacher als bei neuen CarSharern abschätzbar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassung der bestehenden Prozesse aufwändig und verhandlungsintensiv, da der bestehende Carsharing-Betrieb auf seinen Prozessen beharren könnte.</li> <li>• Kunde möchte die Plattform mitgestalten und nicht nur Hosting.</li> <li>• MobiSoft/One ist evtl. nicht kompatibel mit manchen Bordcomputern (Invers).</li> <li>• Es wird auf den falschen Marktplayer gesetzt, der die Weiterentwicklung im entsprechenden Markt nicht ermöglicht.</li> </ul>
<b>Neue Carsharing-Organisationen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobility-Standardprozesse können eingeführt werden.</li> <li>• Mobility kann in Märkte einsteigen, die noch nicht umkämpft sind (z.B. Osteuropa).</li> <li>• Lizenzangebot „light“, um neue Marktplayer zu binden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenz und finanzielle Möglichkeiten eines Partners schwierig abschätzbar.</li> <li>• Längere Zeitdauer, bis ein grösseres Transaktionsvolumen erreicht ist bzw. Lizenzeinnahmen eintreffen.</li> <li>• Höhe der Startinvestition macht Carsharing-Betrieb mit grösseren Fahrzeugflotten notwendig (kleinere Organisationen kommen eher nicht in Betracht).</li> </ul>
<b>Autovermieter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Markteintritte von Autovermietern in das Carsharing-Geschäft erlaubt es Mobility, Rental-Firmen Marktanteile streitig zu machen.</li> <li>• Andere etablierte Rental-Unternehmen bieten auch Carsharing an (z. B. Hertz mit Hertz Connect, Enterprise mit Enterprise CarShare)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grosse Konzerne möchten ihre Sicht von Carsharing durchsetzen.</li> <li>• Mobility-Standard (MobiSys) wird in Frage gestellt bzw. unterschiedliche Vorstellungen über die Entwicklung der Plattform.</li> </ul>

	<b>Chancen</b>	<b>Gefahren</b>
<b>Autohersteller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carsharing als „nachhaltige“ Lösung für Individualmobilität</li> <li>• Grosse Flotten mit selbst hergestellten Autos</li> <li>• Rascher Break-even, profitabel auch für Mobility</li> <li>• Markteintritte könnten Druck auf andere Autohersteller erzeugen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grosse Konzerne möchten ihre Sicht von Carsharing durchsetzen.</li> <li>• Mobility-Standard wird in Frage gestellt bzw. unterschiedliche Vorstellungen über die Entwicklung der Plattform.</li> <li>• Glaubwürdigkeit: Sind Autohersteller an weniger Autos interessiert (=Mobility-Philosophie) oder konkurrenzieren diese den ÖV?</li> </ul>
<b>Städte, Kommunen und Staat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiker und Städte/Gemeinden möchten sich mit dem Thema profilieren (z.B. in Vergangenheit Projekt Autolib in Paris).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lange Entscheidungswege</li> <li>• Wechsel von Regierungen/Entscheidungsträger kann Projekt in Frage stellen (siehe Autolib in Paris).</li> </ul>

**Tabelle 10: Chancen und Gefahren der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Zielkunden**

Quelle: Eigene Analyse und Darstellung.

**Zwischenfazit:** Entscheidend ist die Auswahl der Kriterien und allenfalls deren Gewichtung (evtl. auf Basis einer Nutzwertanalyse). Ein Entscheidungsraaster könnte entlang der folgenden Kriterien aufgebaut werden: Erreichen kritischer Grösse, Kontinuität der Lösung, Reaktionsgeschwindigkeit des Zielkunden, Marktmachtverhältnisse, Einsatz von „MobiSys 2.0“ ohne Anpassungsmassnahmen. Vor diesem Hintergrund sind Automobilhersteller, Autovermieter oder neue Carsharing-Organisationen evtl. am ehesten attraktive potenzielle Zielkunden für die Mobility. Wichtig ist, dass eine gewisse Skalierbarkeit des Geschäftsmodells gegeben ist, d. h. damit scheiden kleinere Akteure mit Flottengrössen < 500 Fahrzeuge im Ausgangspunkt aus (vgl. Fallstudientext). Aufgrund der Marktmachtkonstellation (vgl. Ausführungen zu Formen des Markteintritts – vgl. Abbildung im Fallstudientext) wird die Zusammenarbeit mit grösseren Unternehmen wie Automobilherstellern zumindest schwierig – zumal diese teurere Anpassungsarbeiten wünschen, die nicht immer verrechnet werden können (und zudem Knowhow abfliessen könnte). Nicht zuletzt könnten die Interessen der Akteure nicht mit den Werten bzw. dem Geschäftszweck der Mobility-Genossenschaft kompatibel sein (Rental-Firmen möchten viel Autos verleihen, Autohersteller Verkaufszahlen nach oben bringen bzw. den Privatbesitz von Autos absichern).

Im Rahmen der Zielkundenauswahl sind individuelle Studierendenlösungen möglich (wichtig: Begründungen – vgl. Aufgabenstellung). In der Literatur wird ein erfolgreiches Zusammenspiel der genannten Akteure (und ggf. Ladestationsbetreibern) als wichtige Erfolgsvoraussetzung genannt (vgl. Zingrebe et al., 2016; Möller & Haas, 2019, S. 33-34 u. S. 447-454; Zingrebe et al., 2016, S. 43-62; Rid et al., 2018, S. 45-75.).

### 2.3.2 Unterschiedliche Formen des Markteintritts für die MIAG

Fragen des Markteintritts sind relevant für die Vermarktung von MobiSys 2.0 einerseits und den operativen Betrieb von Carsharing mit deutschen Partnerunternehmen bzw. in Eigenregie andererseits.

Die Einbindung strategischer Partner scheint für die Internationalisierung von Dienstleistungen allgemein (vgl. Meffert 2015, S. 501-520) und insbesondere bei vernetzten Ökosystemen zentral (vgl. Eckert, 2018). Die in der Literatur empfohlenen Ansätze werden nach verschiedenen Kriterien systematisiert: Managementleistungen und Kapitaleinsatz im In- und Ausland, Kontrollmöglichkeiten der Auslandsaktivitäten, Kooperationsabhängigkeit und institutionelle Ansiedlung der Aktivitäten. In der Reihenfolge der genannten Ansätze nehmen Kapital- und Managementleistungen im Heimatland ab – umgekehrt jedoch die Kapital- und Managementleistungen im Ausland zu (Meffert, Bruhn & Hadwich, 2015, S. 511-512). Die Analyse in der folgenden Tabelle zeigt, dass Franchising für die Internationalisierung der Mobility eine besondere Bedeutung zukommt. Nicht berücksichtigt werden an dieser Stelle aus Sicht von Mobility eher weiter entfernt liegende Ansätze des internationalen Marketings bzw. Vertriebs wie direkter und indirekter Export, Ansätze des Selektiv- oder Exklusivvertriebs, Vertragspartner oder -händler. Es geht bei den genannten Ansätzen um den Einsatz von Absatzmittlern bzw. -helfern, was für die Internationalisierung von Mobility konzeptionell nicht in Betracht kommt. Zudem liegt der Fokus bei den genannten weiteren Ansätzen häufig auf physischen Produkten und weniger auf Dienstleistungen wie sie Mobility im Ausland verfügbar machen möchte. Nicht zuletzt scheidet die Akquise ausländischer Carsharing-Unternehmen aufgrund des immensen Kapitalbedarfs bereits im Vorfeld aus.

Vertriebstyp	Definition	Eignung für Mobility
Lizenzvergabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Lizenzierung ist ein Abkommen zwischen inländischem Lizenzgeber und ausländischen Lizenznehmer, immaterielle Vermögenswerte zur Verfügung stellen. Es handelt sich hierbei um Patente, Gebrauchs- und Geschmacksmuster, Marken, Urheberrechte und Know-how. Der Lizenznehmer zahlt an den Lizenzgeber entweder einen Pauschalbetrag oder eine Lizenzgebühr pro bezogener Leistungseinheit (vgl. Sternad, 2020, S. 74-75).</li> <li>• Saal umfasst die Softwarelizenz, verschiedene Module, regelmässige Updates und Support. Der Kunde zahlt auf regelmässiger Basis (vgl. Kratochwill, 2021). Anders als bei SaaS (vgl. Riasanow &amp; Krcmar, 2020) wird das Hosting von der Kundin bzw. dem Kunden selbst übernommen (vgl. Kratochwill, 2021).</li> </ul>	<p><b>Vorteile:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es muss lediglich die Lizenz bereitgestellt werden, wodurch keine Ressourcen im eigenen Unternehmen beansprucht werden.</li> <li>• Das Unternehmen erhält schnellen Zugang in einen fremden Markt.</li> <li>• Es kann auf die Marktkenntnis des Lizenznehmers zurückgegriffen werden.</li> </ul> <p><b>Nachteile:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Unternehmen ist von seinem Partner bei der Marktbearbeitung abhängig. Deshalb ist die richtige Partnerwahl sehr wichtig. Andernfalls kann das Renommee der eigenen Marke darunter leiden.</li> <li>• Durch die Lizenzierung wird ein möglicher Mitbewerber unterstützt. Durch die Lizenzen erhält der Lizenznehmer viel Know-how und kann später zum Konkurrenten werden.</li> <li>• Aus Sicht von Mobility halten sich Vor- und Nachteile in etwa die Waage. Allerdings kann sind die Grenzen zum im Folgenden vorgestellten Franchising-Ansatz fließend. Letzterer bietet im Ausgangspunkt den Vorteil, einer stärkeren Einflussnahme auf den Franchisenehmer.</li> </ul>

Vertriebstyp	Definition	Eignung für Mobility
<b>Franchising</b>	<p>Was ist Franchising? Eine verbreitete Definition stammt von Stanworth und Curran (1999, S. 326), wonach Franchising “eine Geschäftsform [ist, d. Verf.], die im Wesentlichen aus einer Organisation (dem Franchisegeber) mit einem auf dem Markt erprobten Geschäftspaket besteht, in dessen Mittelpunkt ein Produkt oder eine Dienstleistung steht, und die eine dauerhafte vertragliche Beziehung mit Franchisenehmern eingeht, bei denen es sich in der Regel um eigenfinanzierte und unabhängig inhabergeführte Kleinunternehmen handelt, die unter dem Markennamen des Franchisegebers Waren oder Dienstleistungen nach einem vom Franchisegeber vorgegebenen Format herstellen und/oder vermarkten“.</p>	<p>Im Grundsatz erscheint der Franchising-Ansatz einerseits bestechend. Es sind keine risikoreichen Direktinvestitionen, die mit negativen Erfahrungen verbunden waren (Stichwort: DENZEL). Andererseits können zentrale Eckwerte nicht leicht umgesetzt werden: Gemäss Literatur sind Franchisenehmer eher Kleinunternehmen, die unter dem Markennamen des Franchisegebers arbeiten und zumindest beim sog. Hard-Franchising eher über einen eingeschränkten Handlungsspielraum verfügen. Der Franchisegeber möchte mit geringem Risiko und geringen Investitionen ins Ausland expandieren. Nicht zuletzt soll der Franchisenehmer den Franchisegeber mit strategischen Informationen versorgen. Hiermit angesprochen ist die besondere Marktmachtkonstellation zwischen Franchisegeberin (Mobility) und dem Zielkunden zu nennen.</p> <p>Ergo: Asymmetrien z. B. bzgl. Informationen lokaler Gegebenheiten und der ungleichen Unternehmensgrössen. Aufgrund dieser strukturellen Ungleichgewichte sowie der geringen internationalen Bedeutung der Marke Mobility, würde das Unternehmen international auf Franchisebasis eher ein grosses Risiko eingehen. Gerade die Transaktionskosten im Rahmen der Anbahnung und Aushandlung eines Franchisevertrages sind nicht unerheblich und schnell Kandidaten für sog. sunk costs.</p>
<b>Strategische Allianz</b>	<p>Grundsätzlich ergiebiger Ansatz (vgl. z. B. Staubmann &amp; Sternad, 2020).</p>	<p>Zwar lose Bindung, aber Mobility hat schlechte Erfahrungen mit Kooperationen gemacht (vgl. z. B.</p>

Vertriebstyp	Definition	Eignung für Mobility
<b>Joint Venture in Deutschland</b>	<p>Joint Venture zeichnen sich durch folgende Aspekte aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwei eigenständige Partner gründen ein Gemeinschaftsunternehmen, wozu hohe Investitionen notwendig sind.</li> <li>• Als Eintrittsstrategie in einen Markt wird das Joint Venture im Ausland gegründet, gewöhnlich mit einem Partnerunternehmen aus dem Gastland.</li> <li>• Kommen in Betracht, wenn es rechtliche Beschränkungen für die Gründung einer Tochtergesellschaft gibt, wenn das Länderrisiko hoch ist oder der Markt und dessen Anwachsen vergleichsweise klein sind (vgl. Sternad 2020, S. 72-74; Meffert, Bruhn &amp; Hadwich, 2015, S. 514).</li> </ul>	<p><b>Vorteile:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch eine Kooperation mit einem weiteren Unternehmen wird der Kapitalbedarf reduziert bzw. das Risiko geteilt</li> <li>• Oft werden Joint Ventures geschlossen, um vom Partner zu lernen. Das kann, je nach Perspektive, Vor- und Nachteil sein.</li> <li>• Es kann auf die Marktkenntnisse des lokalen Partners zurückgegriffen werden. Dies ist insbesondere im Umgang mit der Landeskultur von Vorteil.</li> </ul> <p><b>Nachteile und Probleme:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es besteht immer eine Abhängigkeit vom Partner, wodurch das souveräne Handeln eingeschränkt ist. Der Koordinationsaufwand ist relativ hoch, und häufig müssen Kompromisse eingegangen werden. Hinzu kommen die Distanz und die daraus resultierende Differenz der Zeitzonen.</li> <li>• Es werden viele hochqualifizierte Mitarbeiter benötigt, die für das Joint Venture abgestellt werden. Diese fehlen jedoch dann im eigenen Unternehmen. Zudem müssen die Mitarbeiter gegebenenfalls sprachlich und kulturell geschult werden, um auch mit den Mitarbeitern des anderen Unternehmens erfolgreich umgehen zu können.</li> <li>• Es besteht die Gefahr, dass das andere Unternehmen sich das Know-how der Mitarbeiter aneignet und so ein späterer Konkurrent herangezogen wird.</li> <li>• Die Zielvorstellungen der Partner können sich mit der Zeit ändern, was Probleme nach sich zieht bzw. zu Konflikten in der Leitung führen kann.</li> </ul> <p>Aufgrund der gewichtigen Nachteile und der negativen Erfahrungen im Zusammenhang mit DENZEL eine eher nicht geeignete Vertriebsform.</p>

Vertriebstyp	Definition	Eignung für Mobility
<b>Tochtergesellschaft in Deutschland</b>	Markteintrittsstrategie, die das grösste Risiko birgt. Der Markteintritt erfolgt mit Hilfe die Errichtung einer Niederlassung oder einer Produktionsstätte. Die dort produzierten Güter bzw. angebotenen Services orientieren sich primär an den Kundenbedürfnissen im Ausland (Sternad, 2020, S. 70-72).	<p><b>Vorteile:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Unternehmen verfügt über eine eigenständige Präsenz im Ausland und schafft damit Kundennähe.</li> <li>• Das Unternehmen bleibt unabhängig und kann konsequent eigene Ziele verfolgen.</li> <li>• Das Unternehmen tritt einheitlich auf.</li> <li>• Das Wissen der Mitarbeiter verbleibt im Unternehmen, was ein Vorteil gegenüber dem Joint Venture sein kann.</li> </ul> <p><b>Nachteile:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Investitionen bzw. hohes Risiko.</li> <li>• Marke Mobility hat im Ausland wenig Zugkraft.</li> </ul> <p>Kommt aufgrund der erheblichen Nachteile (v. a. aufgrund der finanziellen Ressourcen der Genossenschaft) eher nicht in Betracht.</p>

**Tabelle 11: Markteintrittsstrategien für Mobility in Deutschland**

Quelle: Eigene Analyse und Darstellung auf Basis der angegebenen Literatur

### 2.3.3 Franchising als Vertriebsform

Wichtige Aspekte des Franchising sind: (1) Die externen Partner (Franchisenehmer) arbeiten unter dem **Markennamen des Franchisegebers**. (2) Die Franchisenehmer produzieren und/oder vermarkten Waren oder Dienstleistungen nach einem vom Franchisegeber vorgegebenen Format. Namenszusätze, wie sie für Vertragshändler diskutiert werden, sind daher regelmässig nicht Teil des Firmennamens eines Franchisenehmers. Zudem umfasst ein Franchisesystem explizit die Vervielfältigung und Anwendung eines Geschäftsmodells – im Rahmen der vorliegenden Definition als “ein vom Franchisegeber vorgegebenes Format“ bezeichnet. (Pokrandt, 2008, S. 4; Stanworth & Curran, 1999, S. 326)

Der Franchisenehmer versorgt den **Franchisegeber mit Informationen über den Endverbraucher und trägt das unternehmerische Risiko**. Ausserdem trägt er zu einem einheitlichen Markenimage bei und fördert es. (Eggert, 2008, S. 232) Wie ist im Einzelnen vorzugehen (Bezüge zu den Knackpunkten durch fette Hervorhebungen)?

1. Je nach Geschäftsmodell muss zunächst festgelegt werden, was das Franchising eigentlich umfasst – Produkte, Dienstleistungen oder beides. Dabei lässt sich feststellen, dass Franchising vor allem in Konsumgüter- und Dienstleistungsbranchen anzutreffen ist, während in den Investitionsgüterbranchen andere Vertriebsformen zur Anwendung kommen. (Kubitschek, 2000, S. 31; Pokrandt, 2008, S. 11).
2. Der Franchisevertrag muss festlegen, wie ein einheitliches Auftreten gegenüber den Kundinnen bzw. Kunden gewährleistet wird. Wie oben beschrieben, ist es ein wesentliches Merkmal des Franchising, dass der Franchisenehmer nicht als eigenständiger Vertreter, sondern als Teil des Unternehmens des Franchisegebers auftritt. Daher sollten Büros, Möbel, Markenartikel und sogar Gebäude gleich aussehen. Das Gleiche gilt für alle Informationsmaterialien für die Kundinnen und Kunden, das Outfit des Verkaufspersonals, die Gewohnheiten und sogar die Sprache. Außenstehende sollen keinen Unterschied zwischen den verschiedenen Filialen wahrnehmen, sondern den Eindruck haben, sich in verschiedenen Geschäften derselben Kette zu befinden. (Kubitschek, 2000, S. 31; Pokrandt, 2008, S. 11)
3. Hinsichtlich des Vergütungssystems müssen sich Franchisegeber und Franchisenehmer über die Verteilung der variablen und festen Zahlungen einigen. Zu Beginn eines Franchiseverhältnisses zahlt der Franchisenehmer in der Regel eine einmalige “Eintrittsgebühr“ an den Franchisegeber. Anschliessend zahlt der Franchisenehmer jährliche Lizenzgebühren in Form eines Prozentsatzes seines Gewinns oder Umsatzes und vergütet alle Dienstleistungen, die der Franchisegeber über die bereits durch die Lizenzgebühren abgedeckten Leistungen hinaus erbringt. (Kubitschek, 2000, S. 31; Pokrandt, 2008, S. 11)
4. Das Leistungspaket des Franchisegebers im Rahmen des Franchisevertrages, das durch die Lizenzgebühren vergütet wird, wird in jedem Franchisesystem oder sogar für jede einzelne Franchisebeziehung innerhalb eines Systems individuell festgelegt, um den spezifischen Bedürfnissen der Franchisenehmer Rechnung zu tragen. Neben dem Branding ist die zweite Hauptaufgabe des Franchisegebers innerhalb einer Franchisebeziehung die kontinuierliche Verbesserung und der Transfer von nicht patentierbarem Know-how. Dazu gehören unter anderem Marketingstrategien, Budgetkalkulationen, Personalführung und Controlling. Ob die dafür notwendigen Schulungen bereits in den Lizenzgebühren enthalten sind, ist Gegenstand von Verhandlungen zwischen den potenziellen Franchisepartnern. (Kubitschek, 2000, S. 32; Strunz & Dorsch, 2009, S. 296).

5. Die Aufgaben des Franchisenehmers beschränken sich im Wesentlichen auf den Betrieb seines eigenen Unternehmens. Er ist in der Regel von strategischen Überlegungen ausgeschlossen, die vom Franchisegeber übernommen werden. Allerdings ist der Franchisenehmer, der ggf. exklusiven Kundenkontakt hat, verpflichtet, Kundenfeedback an den Franchisegeber weiterzugeben und seine Beobachtungen im Hinblick auf veränderte oder neue Kundenwünsche zu melden. (Eggert, 2008, S. 232; Kubitschek, 2000, S. 32).
6. Aufgrund der anfänglichen Einrichtungskosten für die Ausbildung neuer Franchisenehmer beträgt die Vertragsdauer eines Franchiseunternehmens in der Regel zwei Jahre oder mehr. Die Kündigungsklauseln werden in der Regel für jedes System individuell ausgearbeitet, enthalten aber eine Rückgabeklausel für den Franchisenehmer. (Kubitschek, 2000, S. 32)
7. Die Finanzierungskosten und die Eigenkapitalstruktur sind zwei weitere Punkte, die im Rahmen einer Franchise-Beziehung festgelegt werden müssen. In der Regel zahlt der Franchisegeber nur für Markenartikel wie Aufsteller oder Werbebanner. Der Franchisenehmer agiert somit rechtlich als eigenständiges, inhabergeführtes Unternehmen - ein Austausch von Eigenkapitalanteilen findet nicht statt. (Kubitschek, 2000, S. 32).
8. Ausgehend von dem vorhergehenden Punkt hat der Franchisegeber in der Regel keine Eigentumsrechte aus dem Franchising-Verhältnis. Eine Ausnahme bilden Markenartikel, die der Franchisenehmer vom Franchisegeber pachtet. (Eggert, 2008, S. 232; Kubitschek, 2000, S. 33).

Je nachdem, wie diese acht Parameter in einer Franchising-Beziehung spezifiziert sind, wird sie irgendwo im Kontinuum zwischen einem weichen und einem harten Franchise eingeordnet. Während ersteres dem Franchisenehmer vergleichsweise wenig Einschränkungen erlaubt und die Leistungen und Produkte, die Gegenstand des Franchisings sind, eher vage spezifiziert, ist letzteres durch eine eher spezifische Regelung dessen gekennzeichnet, was der Franchisenehmer tun darf und welche Verantwortlichkeiten die beiden Partner haben. (Felstead, 1993, S. 114) Beim sog. Hard-Franchising wird dem Franchisenehmer also ein recht umfangreiches und konkretes Leistungspaket mit **vergleichsweise eingeschränktem Handlungsspielraum** angeboten. Die beiden Konzepte schliessen sich nicht gegenseitig aus. Vielmehr kann der Franchisevertrag Elemente beider Konzepte enthalten, je nach den spezifischen Interessen beider Parteien. (Kubitschek, 2000, S. 32)

Der Franchisevertrag bildet die Grundlage für die Geschäftsbeziehung zwischen dem Franchisegeber und dem Franchisenehmer. Es gibt zwei verschiedene Arten von Verträgen. Wenn der Schwerpunkt auf dem Produkttransfer liegt, spricht man vom reinen Produktfranchising, wenn der Schwerpunkt auf dem Know-how-Transfer liegt, spricht man vom Formatfranchising. In beiden Fällen werden jedoch die allgemeinen Grundlagen des Franchisekonzepts berücksichtigt. Das bedeutet, dass der Franchisegeber vertraglich verpflichtet ist, dem Franchisenehmer das Produkt oder das Geschäftsmodell bzw. Know-how zur Verfügung zu stellen und dafür vom Franchisenehmer in Form von Lizenzgebühren und Entgelten entschädigt wird (Felstead, 1993, S. 116; Kubitschek, 2000, S. 37).

Je nach Geschäftsmodell muss sich der angehende Franchisegeber entscheiden, ob er ein reines Produktfranchising betreiben will, bei dem der Verkauf von Produkten im Mittelpunkt aller Aktivitäten steht, oder ein Business-Format-Franchising, bei dem der Know-how-Transfer im Vordergrund steht (Kubitschek, 2000, S. 16). Die strategischen Bestrebungen von Mobility gehen klar in Richtung des letzteren.

Die Beziehung zwischen den an einem Franchisesystem beteiligten Partnern beruht auf Leistung und Gegenleistung. Der Franchisegeber stellt dem Franchisenehmer in der Regel die für den Betrieb seines Unternehmens notwendigen Produkte oder IT-Software und - falls erforderlich - die im Rahmen des Franchisesystems zu verkaufenden Produkte zur Verfügung. Gleichzeitig können auch Dienstleistungen wie Buchhaltung und Finanzmanagement vom Franchisegeber erbracht werden. Sind Produkte oder zusätzliche Dienstleistungen Teil des Franchisevertrags, so werden diese ebenfalls vom Franchisenehmer bezahlt. Der Franchisegeber stellt dem Franchisenehmer fallweise das für die Führung des Geschäfts erforderliche System- und Marketing-Know-how zur Verfügung.

### **Zentrale strategische Fragen:**

Ausgehend von den zentralen Eigenschaften von typischen Franchise-Konstellationen anhand der einschlägigen Literatur sind Franchisenehmer eher **Kleinunternehmen**, die unter dem **Markennamen des Franchisegebers** arbeiten und zumindest beim sog. Hard-Franchising eher über einen **eingeschränkten Handlungsspielraum** verfügen. Der Franchisegeber möchte **mit geringem Risiko und geringen Investitionen** ins Ausland expandieren. Nicht zuletzt soll der **Franchisenehmer den Franchisegeber mit strategischen Informationen** versorgen. Hiermit angesprochen ist die besondere Marktmachtkonstellation zwischen Franchisegeberin (Mobility) und dem Zielkunden.

- Einerseits sind für Mobility wie oben erwähnt grössere Player wie Automobilhersteller oder Rental-Firmen interessant, um entsprechende Margen realisieren zu können. Andererseits ist für derartige Zielkunden ein Franchising-Vertragswerk zu eng, das von Rückgabeklauseln, dem Ausschluss von strategischen Überlegungen, einem eingeschränkten Handlungsspielraum und eher von Kleinunternehmen als Franchisenehmern ausgeht. Schliesslich trägt Mobility nicht unerhebliche Risiken (insbesondere das finanzielle Risiko in den Phasen der Vertragsanbahnung und -gestaltung).
- Gemäss Theorie hat der Franchisegeber **lokale Marktkenntnisse**. Allerdings sind diese von Mobility im Ausland begrenzter und damit der Spielraum für Beratungsleistungen naturgemäss reduziert. Mobility wäre angewiesen auf die strategischen Informationen der Zielkunden im Ausland, die aufgrund der ungleichen Beziehungskonstellation nicht einfach zu haben sind.
- Das Gleiche ist wohl auch relevant bezüglich der geschäftsrelevanten Daten des Franchisenehmers. Damit Mobility seine Expertise (Stichwort: Business Plan) zur Geltung bringen kann, braucht es Einblick (hier erneut Machtproblem).

Diese schwierige Beziehungskonstellation zwischen Mobility als Franchisegeberin und Franchisenehmern im Ausland schlägt dann auch durch auf Ebene der Leistung bzw. Gegenleistung: Kern einer Franchise-Beziehung ist das Übertragen einer einheitlichen Marke auf einen Franchisenehmer. Zum einen ist die intangible Vermögensposition bzw. die Marke „Mobility“ international wenig bedeutsam und zudem aufgrund der eingangs angesprochenen Marktmacht für Grosskunden wie Automobilhersteller nicht relevant.

#### 2.3.4 Analyse Frontend

- Die Kundenbewertungen einschlägiger Apps (z. B. Mobility App, App von Share now etc.) geben aus Verwendersicht erste Hinweise in Bezug auf die Qualität der Lösungen. Kritisiert werden aus Verwendersicht z. T. die mangelhafte Übersichtlichkeit der App oder die notwendige Registrierung bzw. Kosten einer Mitgliedschaft.

- Zusätzlich werden in der Literatur zahlreiche Hinweise zur Gestaltung des Frontends (konkret z. B.: Reservieren, Fahrzeugortung, -öffnung u. -überprüfung bzgl. Schäden oder Sauberkeit, Fahrtkosten, Freiminuten, Rechnungen, persönliche u. fahrzeugbezogene Daten, Bezahlprofile, Mitfahrenden, Zusatzdiensten, Anzeigen von Ladestationen) gegeben (vgl. Jahn, Degirmenci & Breitner, 2016, S. 37-55 u. S. 76-77). Weitere aus Verwendersicht zentrale Aspekte wie Bedienerfreundlichkeit bzw. Übersichtlichkeit, technische Stabilität oder Kompatibilität mit gängigen Smartphone-Betriebssystemen, Convenience bei der Erstauthentifizierung (vgl. Jahn et al., 2016, S. 61-66), Barrierefreiheit (vgl. Jahn et al., 2016, S. 17) etc. können ergänzt werden.
- Aus den Kundenbewertungen einerseits und der Literatur andererseits können Gütekriterien herausgearbeitet werden, um die einzelnen Lösungen einander vergleichend synoptisch darstellen zu können.
- Zusätzlich können die Studierenden anhand Wertschöpfungs- bzw. Dienstleistungskette von Mobility bzw. der MIAG (vgl. die entsprechenden Abbildungen im Fallstudientext) zentrale Elemente der App ableiten und entsprechende Bewertungen vornehmen.

#### 2.4 Weiterentwicklung des Geschäftsmodells aus dem Blickwinkel der Netzökonomie

- Führen Sie eine SWOT-Analyse bezüglich der Kompetenzen der MIAG für das Management von Wertschöpfungsnetzwerken durch.
- Identifizieren Sie die Rollen zentrale Akteure und deren Rollen im Ökosystem Carsharing. Leiten Sie Handlungsempfehlungen für die MIAG ab.
- Welche Elemente des Geschäftsmodells kann die MIAG im Rahmen der Zusammenarbeit mit Zielkunden in Deutschland abdecken? Wo bestehen mit Blick auf die einzelnen Geschäftsmodellkomponenten Grenzen? Entwickeln Sie strategische Handlungsempfehlungen für das Auslandsgeschäft der MIAG.

Bei dieser Aufgabe geht es (wie gegen Ende des Fallstudientexts erläutert) darum, das Geschäftsmodell der Mobility zu internationalisieren (vgl. Winkelhake 2021; Rid et al., 2018, S. 45-72; Herrenkind, Brendel & Kolbe 2019; Flügge, 2020, S. 53-76; Eckert 2018, S. 183-215; Linnhoff-Popien, Zaddach, Grahl, 2015). Dies ist eine grosse Herausforderung, wobei auch Anpassungsmassnahmen der Mobility in den Bereichen Produkte/Dienstleistungen, Wertschöpfungsprozesse und Marktbearbeitung notwendig werden. Zunächst erfolgt eine Chancen-Risiken- und eine Stärken-Schwächen-Betrachtung mit dem Fokus der Internationalisierung des Geschäftsmodells. Da MobiSys 2.0 hier die Grundlage gibt, tauchen produktbezogene Themen aus dem ersten Fragenkreis ergänzend auf.

## 2.4.1 PESTEL- und SWOT-Analyse (Fokus: Internationalisierung Geschäftsmodell)

### 2.4.1.1 Stärken-Schwächen-Analyse (Geschäftsmodell)

Kriterium	Eher eine Stärke im Hinblick auf die Internationalisierung	Eher eine Schwäche im Hinblick auf die Internationalisierung
<b>Aufgreifen gesellschaftlicher Megatrends</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrale ökonomische, gesellschaftliche und technologische Trends durch Mobility gut aufgenommen.</li> <li>• Carsharing in Europa selbst im Trend bzw. auf der politischen Agenda mit hohem Marktpotenzial.</li> </ul>	
<b>Etablierung des Geschäftsmodells bzw. Image</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Netzwerk-/Kooperationsfähigkeit, hohe Technologiekompetenzen.</li> <li>• Erfahrungskurveneffekte als „Asset“ (Fehlerfreiheit und hohe Kundenorientierung des etablierten Schweizer Geschäftsmodells).</li> <li>• Grösster Plattformanbieter in Europa (= Endkundenzahl), seit Jahren hohe Wachstumsraten, rentabler Car Sharer.</li> <li>• Dienstleistungskompetenz – mit bestehenden Ressourcen geografisch multiplizierbar -&gt; Fixkostendegressionseffekte</li> <li>• Positives Image von MCS kann für Carsharing-Startups eine Ressource sein („Swissness“); hohe Reputation von Mobility – Geschichte, Qualität, Transparenz, Nachhaltigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überarbeitungsbedarf der Software bestand z. B. bezüglich Zutritt zum Auto, Wartezeit, Zutritt mit Handy bei DB Carsharing. Identifikation auf dem Handy mit Autoöffnung. Dies wäre zeitaufwändig und teuer für Mobility gewesen. Daher konnten schlagkräftige, neue Konkurrenten dies von Beginn an besser machen (z. B. Share-now).</li> <li>• Mobility im Ausland weitgehend unbekannt</li> <li>• Bisher nur wenige Mandanten (fehlende Referenzen)</li> <li>• Grosser Change für Mobility – CH – Ausland</li> <li>• Begrenzte Ressourcen für Qualitätssicherung bei Mandanten: Audits vor Ort, Kundenzufriedenheit, Zustand Fahrzeuge etc. (wichtig bei Vergabe der Markenlizenz).</li> </ul>

Kriterium	Eher eine Stärke im Hinblick auf die Internationalisierung	Eher eine Schwäche im Hinblick auf die Internationalisierung
<b>Zugang zu Ressourcen bzw. Effizienz der Systeme und Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobility beherrscht Business und Technik: Consulting-Angebot und- Knowhow. Das Mobility-Lizenzsystem ist nicht einfach ein Produkt, d.h. eine Plattform, sondern eine Dienstleistung bzw. Carsharing „aus der Steckdose“ mit mehr als 30 Jahren Erfahrung im Business.</li> <li>• Weitere Beratungs- und Serviceleistungen verfügbar</li> <li>• Qualität des Dienstleistungszentrums – Prozessorientierung der Systeme.</li> <li>• MCS hat grundsätzlich finanzielle Basis für eine Internationalisierung.</li> <li>• Erfolgsmodell Genossenschaft ermöglicht günstige Finanzierung, damit niedrige Kapitalkosten und Kostenvorteile.</li> <li>• Mehrsprachigkeit des DL-Centers für operativen Betrieb der Carsharing-Flotten der Mandanten geeignet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringer finanzieller Spielraum der Genossenschaft v. a. bei Adaption von MobiSys. Zudem Genossenschaft eher träge für Investoren</li> <li>• Ressourcen bei Mobility für die Akquise begrenzt</li> <li>• Investitionshöhe bzw. Finanzierungsbedarf für Aufbau des Geschäfts unklar</li> <li>• Kein Anspruch auf EU-Fördergelder als CH-Unternehmen</li> <li>• Kosten &amp; Ruf Schweiz, hohe Saläre z.B. Anpassungskosten für Mandanten hoch (v. a. auch durch Franken-Stärke)</li> <li>• Fehlende Kompatibilität mit gängigen Bordcomputern</li> <li>• Zu wenig technologische Kenntnisse der System-Konkurrenz. Was sind technologische Alleinstellungsmerkmale bzw. wo sind die Schwächen der Konkurrenz?</li> </ul>
<b>Aufbau von Markteintrittsbarrieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundsätzlich hat Mobility vielfältige Erfahrungen mit Kooperationspartnern. Ziel ist es, Konkurrenten zu Partnern zu machen und damit Markteintrittsbarrieren aufzubauen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evtl. hat MCS durch Kooperationen selbst potenzielle Konkurrenten herangezogen; Möglichkeit des Know-how-Abflusses.</li> <li>• Carsharing-Organisationen oder Automobilhersteller arbeiten z. T. mit eigenen Software-Lösungen. Diese können auch in anderen Ländern vermarktet werden – s. o.</li> </ul>

**Tabelle 12: Stärken-Schwächen-Analyse (Fokus: Internationalisierung des Geschäftsmodells)**

Quelle: Eigene Analyse und Darstellung.

**Zwischenfazit:** Das Geschäftsmodell von Mobility ist in der Schweiz hervorragend etabliert (auch aufgrund der Effizienz der Systeme und Prozesse), was einerseits ein gutes „Verkaufsargument“ für ausländische Mandanten darstellt. Allerdings ist Mobility im Ausland weitgehend unbekannt und kann aufgrund begrenzter finanzieller, personeller und technologischer Ressourcen attraktiven Zielkunden (vorwiegend MNU) nicht auf Augenhöhe begegnen.

### 2.4.1.2 PESTEL-Analyse (Geschäftsmodell)

Bereich	Trend	Beurteilung von Mobility
<b>Politik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombination von versch. Verkehrsmitteln</li> <li>• Klimapolitik</li> <li>• Förderung ÖV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ Anbindung an ÖV (Standorte an Bahnhöfen, integrierte App mit SBB)</li> <li>☺ Falls Fahrzeugflotten nachhaltigkeitsorientiert: positiv</li> <li>☺ Individuelle Mobilität und ÖV werden wachsen; Synergiepotenziale mit mehr ÖV. U. U. auch Gefahr: Zersiedelungstendenzen</li> </ul>
<b>Wirtschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitwettbewerb, Zeitsensitivität <ul style="list-style-type: none"> <li>– Geringe Besetzung von Fahrzeugen</li> </ul> </li> <li>• Globalisierung</li> <li>• Branchenübergreifende Kooperationen erhöhen Kundennutzen</li> <li>• Steigende Energie- bzw. Benzinpreise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ Zeitoptimale Bereitstellung von Fahrzeugen</li> <li>☹ Nachteil: Anmeldung bzw. Registrierung als MSC-Kunde erforderlich</li> <li>☺ Diversifikation: Internationalisierung eines erfolgreichen Konzepts</li> <li>☺ Kooperation z. B. mit Rental-Firmen, Universitäten und der Migros</li> <li>☺ Energieeffiziente Antriebe. Weniger Kilometer/Kunde. Diversifikation: MobiSys energieeffizient (Green IT-Award 2009)</li> </ul>
<b>Gesellschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Differenzierungswettbewerb</li> <li>• Multioptionalisierung/vielfältige Motive der Verkehrsmittelwahl (Prestige, Risiko, persönliche Herausforderung, Ruhe, Pflege von sozialen Netzwerken, physische Aktivität) und Individualisierung</li> <li>• Communities (Social Media)</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Sharing Economy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ Autos von Mobility erhöhen z. T. soz. Beeindruckungskompetenz d. Nutzer</li> <li>☺ Vielfalt von Fahrzeugen (zusätzlich Fokus auf Trendfahrzeugen wie Mini)</li> <li>☹ „Einfache“ Mobilität im Vordergrund (Komfort und Luxus bisher eher sekundär).</li> <li>☺ Mobility bei Facebook; Erklärvideos auf Youtube</li> <li>☺ Autos rasch und längerfristig verfügbar</li> <li>☺ „Autos teilen statt besitzen“ (originäres Geschäftsmodell)</li> </ul>
<b>Technologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrative / Integrierte Systeme bzw. Informatisierung; kontinuierliche Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT)</li> <li>• Digitalisierung/Virtualisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ Diversifikation: Systemplattform MobiSys wickelt über 90% der Geschäfte elektronisch ab (möglicher Nachteil: Seite baut sich für Kundinnen bzw. Kunden, mit langsamerer Internetverbindung, auch langsam auf)</li> <li>☺ Reservation via Handy möglich</li> </ul>

Bereich	Trend	Beurteilung von Mobility
<b>Ökologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombination von verschiedenen Verkehrsmitteln (Inter- bzw. Multimodalität)</li> <li>• Förderung ÖV</li> <li>• Reduktion ökologischer Fussabdruck im Mobilitätsbereich</li> <li>• Verknappung zentraler Ressourcen</li> <li>• Energiekrise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☹ Anbindung an ÖV (Standorte an Bahnhöfen, App vernetzt mit SBB) im Ausland schwierig (damit begrenzender Faktor für Internationalisierung)</li> <li>☺ S. o.</li> <li>☺ Positiv, falls energieeffiziente Fahrzeugflotte (Beratungskompetenz MIAG im Hinblick auf die Auswahl von Fahrzeugen)</li> <li>☺ Teilen statt besitzen: 1 Fahrzeug ersetzt 4-8 private Fahrzeuge</li> <li>☺ CO2-neutrale Fahrzeugflotte bis 2030</li> </ul>
<b>Rechtlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genehmigungspflichten (z. B. Fahrzeugstandorte)</li> <li>• Absicherung bzw. Durchsetzung von Property Rights (z. B. MobiSys 2.0)</li> <li>• Möglichkeiten der Nutzung von Big Data</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☹ Z. T. lang. Mobility ist im Ausland wenig vernetzt</li> <li>☹ Zwar verhandelbar. Aber Marktmacht von Mobility im Vergleich zu grossen Playern (z. B. Automobilherstellern) begrenzt</li> <li>☹ Mobility macht dies als Genossenschaft eher nicht (vgl. Wieg, 2020), verpasst also indirekt Wettbewerbsvorteile</li> </ul>

**Tabelle 13: PESTEL Analyse – Auswirkungen von externen Effekten auf Mobility**

Quelle: Eigene Analyse und Darstellung.

Die Studierenden können die Trends aus Aufgabenkreis 1 übernehmen. **Zwischenfazit:** Mobility kann im Hinblick auf die Internationalisierung des Geschäftsmodells die allermeisten Trends gut aufnehmen. Insgesamt geniesst das Unternehmen eine sehr hohe Glaubwürdigkeit und verfügt über eine grössere Expertise im Zusammenhang mit dem Aufbau und Betrieb von Carsharing und damit im Hinblick auf das intendierte Internationalisierungsvorhaben.

### 2.4.1.3 SWOT-Matrix (Geschäftsmodell)

Die folgende Tabelle verknüpft die zentralen Ergebnisse aus der Chancen-Gefahren-Analyse einerseits und der Stärken-Schwächen-Analyse andererseits. Dabei werden folgende USPs bzw. Achillesfersen deutlich.

	<b>Schwächen</b>	<b>Stärken</b>
<b>Chancen</b>	<p><b>WO-Strategie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlüsselfrage: wie können aus Schwächen der Mobility Chancen realisiert werden?</li> <li>• Kooperationen, Franchising, Joint-Ventures, Tochtergesellschaft bzw. Direktinvestitionen etc. (s. sep. Auftrag im Rahmen der Marktbearbeitung)</li> </ul>	<p><b>SO-Strategie (USPs):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfassende Kompetenz für den Aufbau von Carsharing (incl. Schulung und Consulting).</li> <li>• Umfassende Kompetenz für den Betrieb von Carsharing (incl. MobiSys und DL-Center).</li> <li>• Alle Lösungen aus einer Hand (Management eines Wertschöpfungssystems).</li> <li>• Mobility ein agiles, innovatives Unternehmen „am Puls der Zeit“.</li> </ul>
<b>Gefahren</b>	<p><b>WT-Strategie (Achillesfersen):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Ressourcen für die internationale Marktbearbeitung und die Anpassung von MobiSys.</li> <li>• International Mobility eher klein und unbedeutend Zielkunden.</li> <li>• Transaktionskosten für Auslandsgeschäft hoch</li> <li>• Pricing unrealistisch (aus Markt heraus kalkuliert)</li> </ul>	<p><b>ST-Strategie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlüsselfrage: welche Stärken der Mobility können genutzt werden, um einzelne Gefahren zu minimieren?</li> <li>• Schlüsselfrage: Mit welchen Stärken kann sich die Mobility vor Gefahren schützen?</li> </ul>

**Tabelle 14: SWOT-Matrix im Hinblick auf Internationalisierung des Geschäftsmodells**  
Quelle: Eigene Analyse und Darstellung.

### 2.4.2 Akteure und deren Rollen im Ökosystem Carsharing und Handlungsempfehlungen

In der Literatur existieren einige Ansätze zum Thema (vgl. Flügge, 2020; Warg, Bahrs & Stäcker, 2017), die zusammen mit den Informationen der zentralen Abbildungen der Fallstudie ausgewertet werden können. Die folgende Tabelle fasst mögliche Ergebnisse zusammen. Entscheidend ist die Frage, inwiefern die MIAG über die entsprechenden personellen bzw. finanziellen Ressourcen verfügt oder diese für das Auslandsgeschäft nutzbar machen kann. Hier spielen bspw. der Zugang zu Endkunden/Bekanntheit in Deutschland, die Nutzung positiver Netzwerkexternalitäten bzw. das Erreichen kritischer Grösse, das Orchestrieren des Netzwerk Carsharing sowie die digitale Unterlegung des Carsharing-Systems eine wichtige Rolle (vgl. z. B. Adam & Meyer, 2015).

Zentrale Funktion	Akteur im Ökosystem	Rolle bzw. Interessen	Empfehlungen für die MIAG
Technologieanbieter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobility bzw. MIAG</li> <li>Follower wie Automobilhersteller</li> <li>Andere Plattformanbieter (Cantamen, Invers etc.) – vgl. Analysen n. Porter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bereitstellung der technologischen Infrastruktur (Software, Sicherheitsfunktionen, Schnittstellen zu Fahrzeugen und Service-Centern etc.)</li> <li>Intermodalität (ÖV-Anbindung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Angesichts der hohen Wettbewerbsintensität und tiefen Grenzkosten von Netzwerkusername ist die Plattform eher ein nicht rentabler Hygienefaktor ohne USP.</li> <li>Betrieb von Carsharing durch die MIAG</li> <li>Anbindung zum ÖV sicherstellen</li> </ul>
Endkonsumenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carsharing-Nutzer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzung der Plattform bzw. App</li> <li>Co-Wertschöpfung (z. B. Kundenwünsche, Bewertungen, Verbesserungsideen)</li> <li>Community u. Nachhaltigkeit sozial-kommunikativ inszenieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobility in sozialen Medien präsent</li> <li>Kunden im Zielmarkt stärker in die Wertschöpfung einbinden</li> <li>Betonen des „echten“ Nachhaltigkeitsbeitrags der MIAG im Vergleich zu OEMser Rental-Firmen</li> </ul>
Plattförm-eigentümer und -orchestrator	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automobilhersteller</li> <li>Mobility (evtl. zusammen mit Partnern)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definition/Übertragung von Eigentums- und Nutzungsrechten gegen Entgelt (sehr rentabel)</li> <li>Auswahl von Partnern</li> <li>Erfassung und Nutzung von kundenbezogenen Daten gegen Entgelt (sehr rentabel)</li> <li>Initiieren von flexiblem Pricing, Personalisierung v. Fahrzeugen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automobilgeschäft wird zum Downstream-Geschäft (vgl. Fallstudie und die dort zitierte Literatur).</li> <li>Hier hohe Renditen zu erwarten (vgl. neue Mobilitätsanbieter wie Uber, Google etc.)</li> <li>Mobility bzw. die MIAG kann selbst Carsharing aufbauen und betreiben</li> </ul>
Automobilhersteller	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produzent/Bereitsteller von Fahrzeugen</li> <li>Plattförm-eigentümer (s. o.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verkauf von eigenen Fahrzeugen</li> <li>Marktmacht absichern</li> <li>Fremdes Knowhow nutzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eher keine Kooperation anstreben</li> </ul>

**Abbildung 3: Funktionen, Akteure und zentrale Rollen im Ökosystem Carsharing**

### 2.4.3 Möglichkeiten und Grenzen der Internationalisierung (Geschäftsmodell)

Im Fallstudientext angesprochen ist das Spannungsfeld zwischen den Erwartungen ausländischer Zielkunden und den Möglichkeiten der MIAG im Hinblick auf die Internationalisierung (anhand relevanter Literatur). Die Studierenden können hier Lösungen aufgrund der in der Fallstudie referierten Literatur einerseits (vgl. z. B. Weinreich, 2016, S. 199-230; oder Wagner & Kabel, 2019, S. 345-361) bzw. anhand der zentralen Abbildungen und Schlüsselfragen in der Fallstudie andererseits entwickeln. Die folgende Grafik fasst die neuralgischen Punkte in Bezug auf das Geschäftsmodell (vgl. Abbildungen 10 und 11) zusammen, wobei grün hervorgehobene Felder Möglichkeiten und rote Felder kritische bzw. limitierende Faktoren aufzeigen.

Schlüssel-partner	Schlüssel-ressourcen	Wert-angebot	Kunden-beziehung	Segmente
Automobilhersteller?	Geringe pers./fin. Ressourcen für Kollaborationen/ eigenes Carsharing im Ausland	Wertangebot keine USP mehr Preiszahlungsbereitschaft tief	Beziehungsmodell nicht funktional	Kunden unbekannt
	Schlüssel-Gefahr Know-how-Abfluss Technologie- und Datenmodell robust	Trends Big Data oder Freefloating verschlafen	Kanäle Hotline gut, aber für Ausland? App gut	
<b>Kostenstruktur</b> Grenzkosten bei MobiSys 2.0 nahezu Null Kosten für Anpassungen relativ teuer (CH)		<b>Einnahmequellen</b> Geschäftsmodell grunds. skalierbar Überzogenes Anspruchsdenken beim Preis		

**Abbildung 4: Möglichkeiten und Grenzen der Geschäftsmodellkomponenten**

Quelle: eigene Darstellung

Zentral und in der Fallstudie angesprochen sind die unrealistische Preisvorstellung sowie die über die Zeit abhanden gekommene USP, die begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen für das Auslandsgeschäft, die Gefahr des Knowhow-Abflusses sowie die genossenschaftlichen Werte, die der Internationalisierung entgegenstehen könnten (vgl. vorherige Teilaufgabe). Welche Handlungsempfehlungen sind abzuleiten?

Ziel könnte es sein, dass die MIAG selbst Carsharing-Netzwerke aufbaut und betreibt (und damit tatsächlich als Nukleus gemäss der zentralen Abbildung im Fallstudientext fungiert) und dies unter folgenden Voraussetzungen:

- Standardsoftware MobiSys 2.0 tel quel gratis abgeben und Carsharing mit Partnerunternehmen nutzen und dabei Big Data und/oder flexibles Pricing nach Gutting (2020, S. 38) nutzbar machen) Dies wurde bisher ausgeschlossen, bietet aber Potenziale (vgl. Fallstudientext)
- Aufbau und Betreiben eigener Carsharing-Flotten in Deutschland in Eigenregie (ist gemäss Statuten möglich; Voraussetzung: mehr personelle und finanzielle Ressourcen mobilisieren, die direkt im Ausland investiert werden können, was eher schwierig sein dürfte).
- Neue USP wäre das aktive Managen eines Carsharing-Ökosystems (auch hier fehlen wohl bisher die personellen und finanziellen Ressourcen)

Schliesslich ist es spannend, die Rechtsform der Genossenschaft zu hinterfragen: Es erscheint fraglich, ob diese die o. g. Ansätze mittragen kann. Im Fallstudientext wurde deutlich, dass eine Genossenschaft eher lokal denkt bzw. agiert und primär an den Nutzen der lokalen Kundinnen und Kunden bzw. der Schweizer Gesellschafterinnen und Gesellschafter denkt.

Zudem könnte Outsourcing zur Senkung der Transaktionskosten im internationalen Geschäftsmodell Carsharing zwar notwendig sein, aber nicht mit den unternehmenskulturellen Grundannahmen der Genossenschaft kompatibel sein.

Die Glaubwürdigkeit im Schweizer Heimmarkt könnte nicht zuletzt im Rahmen einer konsequenten Internationalisierung leiden, wenn bspw. mit nicht passenden Akteuren im Ökosystem kooperiert wird oder der Geschäftszweck in ethisch fragwürdige Bereiche migriert wird (Stichworte: Ausnützen von Kundendaten; flexibles Pricing; Incentivierung von Mehrfahrten etc.). Daher könnte schlussendlich auch das Ausgliedern der MIAG geprüft werden (womit aber folgende Knackpunkte verbunden sind: Kapitalausstattung, Zugang zu MobiSys 2.0, Gewinnbeteiligung).

## Literaturverzeichnis Teaching Notes

- Adam, S. & Meyer, M. (2015). Integration der Kundenperspektive als Basis für Bedarfsorientierung und Weiterentwicklung integrierter Mobilitätsplattformen. In *Marktplätze im Umbruch*, S. 589–602. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Ansoff, H. I. (1987). *Corporate Strategy*. London: Penguin Books.
- Bieger, Th. (2019). *Das Marketingkonzept im St. Galler Management Modell* (3. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.
- Bieger, Th., Heer, S., Kuster, S., & Tuckermann, H (2021). *Einführung in die Managementlehre – basierend auf dem St.Galler Management-Modell* (1. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.
- Bieger, Th. & Laesser, Chr. (2003). *Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 2002/ 2003*. St. Gallen: IDT-HSG.
- Bundesverband Carsharing (2022). *CarSharing FactSheet – CarSharing in Deutschland*. Abgerufen am 20.08.22 unter <https://carsharing.de/alles-ueber-carsharing/carsharing-fact-sheets>
- Bundesverband Carsharing (2022a). *Was ist CarSharing?* Abgerufen am 20.08.22 unter <https://carsharing.de/alles-ueber-carsharing/was-ist-carsharing>
- Clough, P., & Kittlaus, H.-B. (2009). *Software product management and pricing: key success factors for software organizations*. Berlin: Springer.
- Eckert, R. (2018). *Intelligente Echtzeitunternehmen im Digitalen Hyperwettbewerb: Multiple Geschäftsmodelle -- Hybride Organisationsmodelle -- Vernetzte Ökosysteme*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Eggert, U. (2008). *Kursbuch Unternehmensführung - Trends, Fakten, Ideen*. Regensburg: Walhalla.
- Felstead, A. (1993). *Corporate paradox: Power and control in the business franchise*. London: Routledge.
- Flügge, B. (2020). *Smart Mobility: Trends, Konzepte, Best Practices für die intelligente Mobilität*. 2. Aufl. 2020. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Gutting. (2020). Marketing 4.0: Plattformökonomie, Omnichannel, Künstliche Intelligenz und virtuelle Assistenten. In *Interkulturelles Marketing im digitalen Zeitalter* (S. 5–25). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hadorn, W. (2009). *CarSharing in der Schweiz – eine bewegte Erfolgsgeschichte*. Pfäffikon: Smart Books Publishing AG.
- Henzgen, Ph. (2018). *Volkswirtschaftliche Potentialanalyse vollautomatisierter und elektrischer Carsharing-Systeme am Beispiel Deutschlands*. Zugl. Dissertation Universität Bayreuth Abgerufen am 22.08.22 unter <https://epub.uni-bayreuth.de/3803/1/Volkswirtschaftliche%20Potentialanalyse%20vollautomatisierter%20und%20elektrischer%20Carsharing-Systeme%20am%20Beispiel%20Deutschla%20%28004%29.pdf>
- Herrenkind, B., Brendel, A. B. & Kolbe, L. M. (2019). *Kollaborative Wertschöpfung im Carsharing*. HMD ; Praxis der Wirtschaftsinformatik, 56(1),S. 207–222.
- Holland, H. (2018). *Dialogmarketing und Kundenbindung mit Connected Cars*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Jahn, W., Degirmenci, K. & Breitner, M. (2016). *Portallösungen für Elektro-Carsharing: Stakeholderanalyse und Konzepte*. Hannover: IWI-Diskussionsbeiträge, Leibniz Universität Hannover Institut für Wirtschaftsinformatik.

- Klarmann, M., Schäfer, T., & Staritz, M. (2009). *Erfolgsfaktoren des Softwarepricing. Eine Benchmarkingstudie unter deutschen Software-Herstellern*. Mannheim: Management Know-how.
- Kratochwill, G (2021). What is the Difference between a Software License Agreement and a 'Software as a Service' (SaaS) Agreement? (September 2021). *Journal of the Licensing Executives Society*, Volume LVI No. 3. Abgerufen am 11.11.2022 unter SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3898003>
- Kubitschek, C. (2000). *Franchising: Effizienzvergleich mit alternativen Vertriebskonzepten*. Wiesbaden: Gabler.
- Linnhoff-Popien, C., Zaddach, M. & Grahl, A (2015). *Marktplätze Im Umbruch: Digitale Strategien für Services im mobilen Internet*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- McKinsey (2022). *Snapshot of the European Carsharing Market*. Abgerufen am 07.08.22 unter <https://www.mckinsey.com/features/mckinsey-center-for-future-mobility/mckinsey-on-urban-mobility/snapshot-of-the-european-car-sharing-market>
- Meffert, Bruhn, M., & Hadwich, K. (2015). *Dienstleistungsmarketing – Grundlagen - Konzepte – Methoden*. 8 Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Mehrwald, P., Willy, M. S. & Binder, K.-K. (2020). Online-Plattformen und personennahe Dienstleistungen: Eine explorative Studie über vertrauensbildende Massnahmen. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 5757(4), 799–815.
- Mobility (2015). *Jahresbericht 2015*. Luzern: Mobility Genossenschaft.
- Mobility (2017). *Jahresbericht 2017*. Rotkreuz: Mobility Genossenschaft.
- Mobility (2020). *Jahresbericht 2020*. Rotkreuz: Mobility Genossenschaft.
- Möller, D. & Haas, R. (2019). *Guide to Automotive Connectivity and Cybersecurity*. Cham: Springer International Publishing.
- Muller, G.. (2020). *Protektion 4.0: Das Digitalisierungsdilemma*. Berlin: Springer.
- Pernicka, S. & Schüssler, E. (2022). *Zwischen Disruption und Integration: Governance von digitalen Plattformen im Personentransportsektor aus feldtheoretischer Perspektive*. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Vo. 74 (Suppl. 1), 355–381.
- Porter, M. E. (1987). *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Proff, H. & Fojcik, T. M. (2016). *Nationale und internationale Trends in der Mobilität : Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Riasanow, T. & Krcmar, H. (2020). Everything as a Service (XaaS). In *Handbuch Digitale Wirtschaft* (S. 985–996). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rid, W., Parzinger, G., Grausam, M., Müller, U., & Herdtle, C. (2018). *Carsharing in Deutschland : Potenziale und Herausforderungen, Geschäftsmodelle und Elektromobilität*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Rühl, C., Sucky, E. & Biethahn, N. (2016). Kommunalen Einfluss als kritische Komponente im Markteintritt von stationsungebundenen Carsharing-Systemen. In Proff, H. & Fojcik, T. M. (Hrsg.). *Nationale und internationale Trends in der Mobilität : Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte* (1. Aufl., S. 403-418). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Stanworth, J., & Curran, J. (1999). *Colas, burgers, shakes, and shirkers: Towards a sociological model of franchising in the market economy*. *Journal of Business Venturing*, 14 (4), S. 323-344.
- Statista.com (2022). *Carsharing EU-27*. Abgerufen am 07.08.22 unter <https://de.statista.com/outlook/mmo/shared-mobility/gemeinsame-fahrten/carsharing/eu-27>
- Staubmann, Chr. & Sternad, D. (2020). Kooperationen im grenzüberschreitenden Geschäft. In Sternad, D., Höfferer, M. & Haber, G. (Hrsg.). *Grundlagen Export und Internationalisierung* (2. Aufl., S.

83 – 107). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Sternad, D. (2020). Das Marketingkonzept im internationalen Umfeld. In Sternad, D., Höfferer, M. & Haber, G. (Hrsg.). *Grundlagen Export und Internationalisierung* (2. Aufl., S. 61–82). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Stocker, A. (2021) Ein Beitrag digitaler Technologien im Kontext der Fahrzeugnutzung zur (ökologischen) Nachhaltigkeit. *HMD* 58, 64–82.
- Strunz, H., & Dorsch, M. (2009). *Management im internationalen Kontext*. München: Oldenbourg.
- Wagner, H. & Kabel, S. (2019). Digitalisierung – Motor für innovative Geschäftsmodelle im Umfeld des hochautomatisierten Fahrens.“ In *Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen*. Hofmann, J. & Fend, L. (Hrsg.). S. 345–361. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Warg, M., Bahrs, I. & Stäcker, J. (2017). Service-dominierte Architektur – wie die Plattform der Zukunft aussieht. *CIO-Magazin* vom 27.11.2017. Abgerufen am 15.10.2022 unter <https://www.cio.de/a/wie-die-service-plattform-der-zukunft-aussieht,3564098>
- Weinreich, U. (2016). “Digitale Geschäftsmodelle.” In *Lean Digitization*. S. 199–230. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Wieg. (2020). Plattformgenossenschaften: *Eine Antwort auf die Herausforderungen der Plattformökonomie?* Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 70(3), 211–229.
- Winkelhake, U. (2021). *Die Digitale Transformation der Automobilindustrie: Treiber - Roadmap - Praxis*. Wiesbaden: Springer.
- Zingrebe, F., Stephan, M. & Lorenz, S. (2016). Geschäftsmodellinnovationen in der deutschen Automobilindustrie im Zukunftsfeld der Elektromobilität. In Proff, H. & Fojcik, T. M. Hrsg.). *Nationale und internationale Trends in der Mobilität : Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte* (1. Aufl., S. 43-62). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Zukunftsinstitut (2022). *Die Megatrends*. Abgerufen am 17.08.22 unter <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/#12-megatrends>

### **Verzeichnis sonstiger Quellen für die Bearbeitung der Fallstudie (Erklärvideos)**

Mobility (2022a). *Häää? #2 Warum Mobility so einfach geht*. Abgerufen am 20.08.22 unter <https://www.youtube.com/watch?v=NZwbipxt5Ms>

Mobility (2022b). *Häää? #3 Warum E-Autos richtig Spass machen*. Abgerufen am 20.08.22 unter [https://www.youtube.com/watch?v=B5m\\_qdUoLo8](https://www.youtube.com/watch?v=B5m_qdUoLo8)

Mobility (2022c). *60 Sekunden für Roland - Alternative Antriebe*. Abgerufen am 20.08.22 unter <https://www.youtube.com/watch?v=wER41FLg1gE>



Open Education Platform  
for Management Schools

## Fallstudie:

# Internationalisierungsstrategien für Mobility

Thomas Bieker

*OST – Ostschweizer Fachhochschule, Oberseestrasse 10, CH - 8640 Rapperswil,  
[thomas.bieker@ost.ch](mailto:thomas.bieker@ost.ch)*

**Abstract.** Sharing-Ansätze getreu der Logik „Teilen statt Besitzen“ liegen voll im Trend und finden sich in vielen Bedürfnisfeldern wieder. Das Teilen von Fahrzeugen war schon vor mehr als 25 Jahren zentraler Geschäftszweck der Schweizer Carsharing-Pionierunternehmung Mobility – lange bevor die Folgen des Klimawandels, Ressourcenknappheiten und steigende Kosten der individuellen Mobilität weitere Unternehmungen auf den Plan gerufen haben. Die vorliegende Fallstudie als sog. „Field case“ thematisiert die Möglichkeiten und Grenzen der Internationalisierung für Mobility. Diese Frage ist relevant, weil sich zwar Kunden- und Fahrzeugzahlen sowie Umsätze der Unternehmung im Verlauf der mehr als 25-jährigen Erfolgsstory kontinuierlich nach oben entwickelt haben, wobei Gewinnzahlen eher stagnieren. Daher stellt sich für die Geschäftsleitung die Frage, wie wesentliche Renditehebel nutzbar gemacht werden können. Dabei scheint eine Internationalisierung eine interessante strategische Option, der auch mit den Statuten der Genossenschaft vereinbar wäre.

## Vorwort

Startpunkt der vorliegenden Fallstudie bildete eine Arbeit, die für die Lehre im Assessmentjahr der Universität St. Gallen als sog. Integrationsfallstudie entwickelt und veröffentlicht wurde – eine Tradition, die Belz 2003 initiiert hat. In der Folge wurde diese Fallstudie in unterschiedlichen Kontexten (vgl. Reflexionsbericht) eingesetzt und hierzu grundlegend durch den Autor überarbeitet sowie thematisch neu ausgerichtet. Alle Daten dieser Fallstudie verstanden als sog. „field case“ wurden zudem stets fortlaufend aktualisiert – dies in kontinuierlicher projektbezogener Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung der Mobility.

Der Fall schildert reale Management- und Unternehmenssituationen. Nicht beabsichtigt ist es dabei, die Effektivität von unternehmerischem Handeln darzustellen. Aus Gründen der Vertraulichkeit können Namen oder Informationen verändert sein. Ergänzende Informationen sind bspw. unter [www.mobility.ch](http://www.mobility.ch) sowie in den Quellen des Literaturverzeichnisses (bzw. der in den einzelnen Quellen jeweils zitierten Literatur) verfügbar.

Es ist der Geschäftsleitung von Mobility wichtig, dass Sie sich für die weitere Informationsbeschaffung nicht direkt mit der Unternehmung in Verbindung setzen, da dies die Kapazitäten in personeller Hinsicht sprengen würde. Geschäftsleitung und Verwaltungsrat danken Ihnen für Ihr Verständnis. Für Hinweise in Bezug auf die Fallstudie selbst ist der Verfasser jederzeit gerne erreichbar ([thomas.bieker@unisg.ch](mailto:thomas.bieker@unisg.ch)).

Der Autor bedankt sich herzlich bei den Vertreterinnen und Vertretern der Geschäftsleitung bzw. des Kaders der von Mobility für die sehr gute Unterstützung bei der Zusammenstellung einer gehaltvollen wie aktuellen Fallstudie. Die Arbeit wurde im August 2022 durch die Geschäftsleitung des Unternehmens freigegeben bzw. zur Veröffentlichung empfohlen.

Ein herzlicher Dank geht auch an Prof. Dr. em. Hans Seitz und Prof. Dr. Jörg Finsterwalder für die kritische inhaltliche Durchsicht und umfangreiche Kommentierung der vorliegenden Lehr-Lern-Materialien sowie Dr. Peder Giatgen Fontana (ehemaliger Verwaltungsratspräsident Mobility), Daniela Bomatter (ehemalige CEO der MIAG), Maurus Bründler (Leiter Strategische Projekte bei Mobility) und nicht zuletzt Dr. Bruno Hensler für das hilfreiche Brainstorming. Den Herren Sascha Unger (Redakteur bei Axel Springer Berlin) und M. A. Egzon Arifaj (Helvetia-Kader) gebührt nicht zuletzt mein grosser Dank für die kritische formelle Durchsicht.

St. Gallen und Rotkreuz im November 2022

## Schlüsselbegriffe zur Fallstudie

ARS	Erstes automatisches Reservationssystem der Mobility, das es bereits 1997 erlaubte, Fahrzeuge elektronisch zu buchen
BfE	Bundesamt für Energie
Business Carsharing	Dienstleistungsangebot der Mobility Genossenschaft für Geschäftskunden.
Carsharing	Carsharing meint die Dienstleistung des Autoteilens – unabhängig von einem bestimmten Anbieter (vgl. Henzgen, 2018, S. 27).
Flottenmanagement	Mobility betreibt die Fahrzeuge der Kundinnen bzw. Kunden und übernimmt alle Aufgaben (z. B. Reinigung, Schadenregulierung, Verkauf etc. – vgl. Hadorn, 2009, S. 151 u. 224).
Freefloating	Das Fahrzeug steht dort, wo es zuletzt abgestellt wurde, und wird nach der Nutzung durch den nächsten Kunden bzw. die nächste Kundin wiederum am Ort der Wahl abgestellt (sog. „Catch a Car“ bzw. „Mobility-Go“). Ortung erfolgt per Handy (vgl. Henzgen, 2018, S. 27; Stocker, 2021, S. 75).
GfM	Gesellschaft für Marketing
MIAG	Mobility International AG ist eine 100%-Tochtergesellschaft der Mobility Genossenschaft. Sie entwickelt, betreibt und verkauft Lizenzen für MobiSys 2.0 (vgl. Mobility, 2015).
Mobility	Mobility bezeichnet die Marke der Mobility Genossenschaft.
Mobility-One-Way	Mobility-One-Way ermöglicht Einwegfahrten mit zwischen Basel, Bern, Luzern, Solothurn, Zürich: Altstetten, Hauptbahnhof und Flughafen. One-Way-Fahrzeuge lassen sich via Dienstleistungscenter buchen.
MobiSys 2.0	Technologisches Herzstück von Mobility, das alle Prozesse von der Fahrzeug- und Standortverwaltung über die Rechnungserstellung bis hin zum Schadenmanagement flexibel und kundenfreundlich aufnimmt (vgl. Hadorn, 2009).
Software as a Service (SaaS)	Das Angebot umfasst die Softwarelizenz, verschiedene Module, regelmässige Updates und Support sowie das Hosting. Der Kunde zahlt auf regelmässiger Basis (vgl. Kratochwill, 2021; Riasanow & Kremer, 2020).
Software as a License (SaaS)	SaaS entspricht SaaS, mit dem Unterschied, dass das Hosting vom Mandanten übernommen wird (vgl. Kratochwill, 2021).

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Schlüsselbegriffe zur Fallstudie .....	II
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	V
1 Einführung: Strategiesitzung bei der Mobility in Rotkreuz .....	1
2 Analyse: Anfänge des Carsharings in der Schweiz .....	4
2.1 Die Genossenschaft .....	4
2.2 Betrieb von Fahrzeugflotten: Business Carsharing .....	5
2.3 Vom Pionier zum modernen Dienstleister: Mobility auf der Überholspur .....	5
2.4 Stärken bzw. Schlüsselkompetenzen von Mobility .....	7
3 Status: Internationalisierung durch die Mobility International AG (MIAG).....	10
3.1 Bisherige Märkte und Zielkunden der Internationalisierung.....	10
3.1.1 „Software as a Service“ und „Software as a License“ .....	10
3.1.2 Lernen von ehemaligen Zielkunden .....	11
3.2 Zentrale Produkte bzw. Dienstleistungen der MIAG .....	12
3.3 Geschäftsmodell der MIAG: Wertschöpfungsnetzwerk Carsharing .....	14
3.4 Genossenschaft: Möglichkeiten und Grenzen der Internationalisierung.....	17
4 Weiterentwicklung der Internationalisierungsstrategie – Herausforderungen und Fragen .....	19
4.1 Bedeutung einer Internationalisierung für Mobility .....	19
4.1.1 Wachstumspotenziale im europäischen Ausland .....	19
4.1.2 Ansoff-Matrix und Branchenattraktivität nach Porter des Carsharing-Markts .....	19
4.2 Internationalisierung: PESTEL-Analyse und SWOT-Matrix.....	20
4.2.1 Chancen im deutschen Carsharing-Geschäft und Stärken der MIAG .....	20
4.2.2 Potenzielle Zielkunden in Deutschland .....	20
4.3 Zielkundenauswahl, Markteintritt und Marktbearbeitung.....	21
4.3.1 Zielkundenauswahl in Deutschland.....	21
4.3.2 Markteintritt: Formen des Auslandsgeschäfts .....	22
4.3.3 Frontend-Analyse .....	23
4.4 Perspektive der Plattformökonomie: Schweizer Carsharing-Betrieb im Ausland?.....	23
4.5 Ihre konkreten Aufträge im Einzelnen .....	23
4.5.1 Bedeutung einer Internationalisierung für Mobility .....	24

4.5.2	Internationalisierung: PESTEL-Analyse und SWOT-Matrix.....	24
4.5.3	Zielkundenauswahl, Markteintritt und Marktbearbeitung.....	24
4.5.4	Weiterentwicklung des Geschäftsmodells aus dem Blickwinkel der Netzökonomie....	25
	Literaturverzeichnis.....	26
	Datenerhebungen und Interviews zum Fallstudientext .....	30
	Verzeichnis sonstiger Quellen für die Bearbeitung der Fallstudie (Erklärvideos).....	31

## **Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

Abbildung 1: Organisation der Mobility .....	2
Abbildung 2: Entwicklung der Kundenzahlen und Fahrzeugbestände (1990-2021).....	6
Abbildung 3: Die Mobility-Fahrzeugflotte (Stand: 2020).....	6
Abbildung 4: Frontend der Mobility-App .....	8
Abbildung 5: Dienstleistungskette der Mobility .....	9
Abbildung 6: Wichtige Meilensteine der MIAG im historischen Aufriss.....	12
Abbildung 7: Leistungselemente der Wertschöpfungskette (MobiSys 2.0).....	12
Abbildung 8: Bestimmungsfaktoren für die Produkte bzw. Dienstleistungen im Bereich Software ....	13
Abbildung 9: Die Rolle der MIAG im Netzwerk „Aufbau von Carsharing im Ausland“.....	14
Abbildung 10: Geschäftsmodell „Carsharing“ .....	16
Abbildung 11: Checkliste im Hinblick auf „digitale Geschäftsmodelle“.....	16
Abbildung 12: Mögliche Formen internationaler Markteintrittsstrategien für die MIAG .....	23
Abbildung 13: Kernelemente der Fallstudie im Kontext des Marketing-Konzepts .....	24
Tabelle 1: Wertschöpfungsnetzwerke im Carsharing - Handlungsempfehlungen .....	15
Tabelle 2: Strategische Fragen für die wirtschaftliche Gestaltung eines Carsharing-Ökosystems .....	17
Tabelle 3: Erfolgsfaktoren und Schlüsselfragen bezüglich Internationalisierung.....	18

## 1 Einführung: Strategiesitzung bei der Mobility in Rotkreuz

Mobility ist das Schweizer Pionierunternehmen für Carsharing-Dienstleistungen, das sich an Privat- und Geschäftskunden richtet. Es wurde 1997 gegründet und entstand durch die Fusion von zwei bereits 1987 gegründeten Vorgängerunternehmen. Das auch international beachtete Unternehmen blickte somit im Sommer 2022 auf eine ca. 25- oder gar 35-jährige Erfolgsstory im Schweizer Heimmarkt zurück. 2022 zeichnete sich die Mobility Genossenschaft durch folgende Facts and Figures aus: Sie stellte ihren 245'000 Kundinnen und Kunden<sup>1</sup> 2'950 Fahrzeuge an 1'540 Standorten in der Schweiz in verschiedenen Fahrzeug-Kategorien rund um die Uhr zur Verfügung. Hauptargumente der Kundinnen und Kunden für den Entscheid, die Mobility-Flotte zu nutzen, sind etwa die bequeme App-basierte Selbstbedienung, die dezentralen wie auch zentralen Standorte, die Effizienz der kombinierten Mobilität und die Möglichkeit, die Fahrzeuge rund um die Uhr spontan und auch für Kurzzeiten zu nutzen.

Die Mobility Genossenschaft beschäftigte 2022 total 221 Mitarbeitende, welche sich 199 Vollzeitstellen teilen. Im Verwaltungsrat der Genossenschaft sind Mobilitäts- und Wirtschaftsexponenten aus der Schweiz vertreten. Die Geschäftsleitung setzt sich bspw. zusammen aus Roland Lötscher (Geschäftsführer Mobility Genossenschaft), Lars Kläger (Leiter Commerce), Siegfried Wanner (Leiter Finanzen), Luisa D'Amato (Leiterin Operations), Peter Affentranger (Leiter Human Resources) und Alex Greuter (Leiter Technology). Mobility verzeichnete in den letzten Jahren eine kontinuierlich steigende Zahl an Standorten, Fahrzeugen und Nutzerinnen bzw. Nutzern. So präsentiert sich die finanzielle Situation der Genossenschaft solide und positiv.

Aktuell sucht die Unternehmung zum einen nach Wegen der ausländischen Vermarktung der Dienstleistungsplattform. Über diese wird das Carsharing-Geschäft abgewickelt. Zum anderen steht gar die Internationalisierung des gesamten Geschäftsmodells zur Debatte. Daher möchte Mobility Sie mit der Ausarbeitung einer Expertise beauftragen. Ein anspruchsvolles Ziel, wenn man sich an die Worte der ehemaligen Leiterin der Mobility International (MIAG) erinnert:

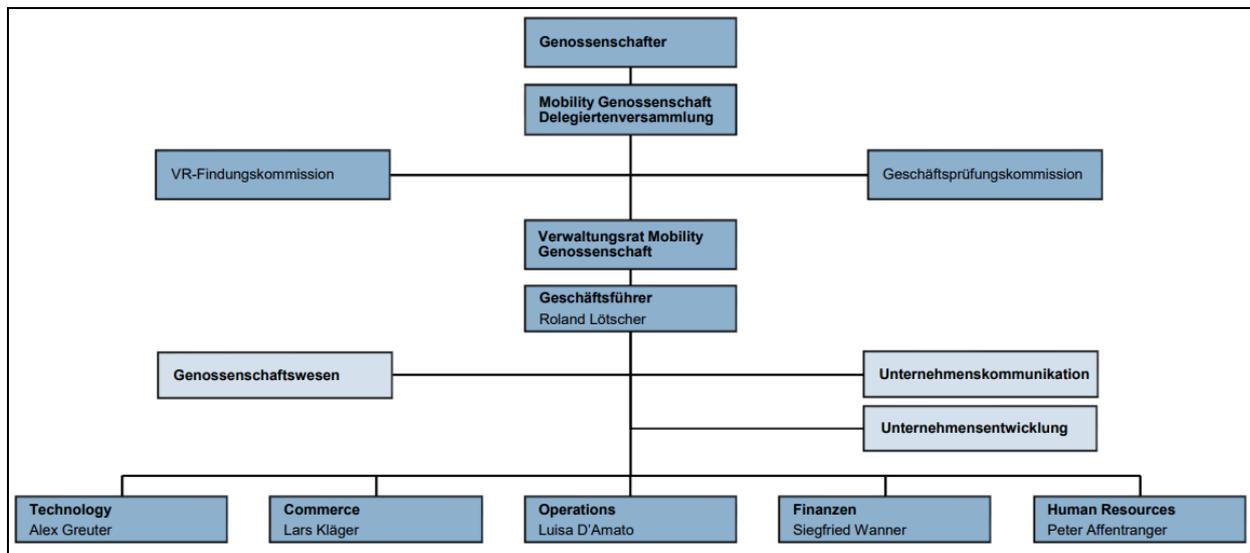
*„Es war nie das Ziel, im Ausland das Carsharing operativ zu betreiben. Das war auch nicht mit dem genossenschaftlichen Gedanken, der eine gute Abdeckung des Schweizer Heimmarkts mit Carsharing-Dienstleistungen erreichen wollte, vereinbar.“*

Sie und Ihr Studierendenteam finden sich also zu einer Strategiesitzung in der Mobility-Zentrale Suurstoffi 16 in Rotkreuz ein. Der Unternehmenssitz bietet beste Verkehrsanbindungen und ist CO<sub>2</sub> frei (vgl. Mobility, 2017, S. 17-18). Zentrale Personen nehmen an dieser Sitzung teil (vgl. Organigramm der Abbildung 1): der amtierende Geschäftsführer, der heutige Verwaltungsratspräsident sowie die Geschäftsleitungsmitglieder Human Resources, MIAG und Finanzen/Services. Zusätzlich freuen sich Kadermitarbeitende der Bereiche Marketing bzw. Kommunikation, Betrieb und Flottenmanagement sowie Business Development, ihre Ideen im Hinblick auf erfolgreiche Internationalisierungsstrategien präsentieren zu können. Weiterhin sind der aktuelle Verwaltungsratspräsident sowie die beiden Verwaltungsräte anwesend, die für internationale Mobilitätsmärkte zuständig sind. Nicht zuletzt sind der ehemalige renommierte Verwaltungsratspräsident Peder Giatgen Fontana, der das Unternehmen zu Beginn der 2000er Jahre

---

<sup>1</sup> In der vorliegenden Fallstudie wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit in wenigen einzelnen Fällen exemplarisch die männliche Form verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten sind dabei ausdrücklich mit einbezogen.

wesentlich geprägt hat und zudem über zahlreiche Leitungserfahrungen international erfolgreicher Schweizer Unternehmen wie Ricola oder Rivella verfügt, sowie die ehemalige CEO der MIAG Daniela Bomatter mit von der Partei, die in der Folge die Leitung der EnergieSchweiz im Bundesamt für Energie (BfE) übernahm.



**Abbildung 1: Organisation der Mobility**

Quelle: Mobility Schweiz (Stand: 2022).

Ziel dieses Treffens ist es, auf der Grundlage bisheriger Erfolge gemeinsam zukünftige Internationalisierungsstrategien für die Unternehmung zu erörtern und sinnvolle Aufgabenpakete für die einzelnen Unternehmensbereiche zusammenzustellen. Für das Meeting sind zahlreiche Präsentationen und Diskussionsrunden durch zentrale Schlüsselpersonen der Unternehmung zu den Themen „Entwicklung des Carsharing in der Schweiz“, „Strategische Erfolgsfaktoren, Schlüsselkompetenzen in Bereichen Dienstleistung und Technologie“ sowie „Strategien der Mobility International AG (MIAG)“ vorgesehen. Zu Beginn der Sitzung betont der Geschäftsführer, dass in der Vergangenheit einiges geleistet worden sei: Der aktuelle Verwaltungsratspräsident stimmt zu:

*„Mobility Carsharing konnte sich als Marktführerin mit einem hohen Bekanntheitsgrad und einem positiven Image erfolgreich in einer Nische etablieren und weitere Wachstumsmöglichkeiten durch strategische Kooperationen realisieren. Die strategischen Erfolgsfaktoren von Mobility beruhen auf Kundennähe, Servicequalität, einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis, der Dienstleistungsmarke und der Technologiekompetenz.“<sup>2</sup>*

Carsharing-Märkte im In – und Ausland wachsen ungebrochen, wobei ein Ende dieser Entwicklung nicht sichtbar wird. Mobility ist mit seinem Geschäftsmodell einerseits und der etablierten Dienstleistungsplattform andererseits am Puls der Zeit und kann wichtige Trends (vgl. Bieger & Laesser, 2003; Zukunftsinstitut, 2022) erfolgreich in seiner Strategie berücksichtigen und zu Stärken wie bspw. Kundennähe, Servicequalität auf Basis von eingesetzten Informations- und Kommunikationstechnologien machen. Der Geschäftsführer erläutert die strategischen Erfolgsfaktoren der Unternehmung wie folgt:

2 Nicht zuletzt aufgrund dieser Stärken konnte sich Mobility bei einer Umfrage zur Innovationskraft von Schweizer Unternehmen im Juni 2009 als einziges Dienstleistungsunternehmen unter den ersten 15 platzieren. Die Unternehmung erhielt zudem im selben Jahr aufgrund der intelligenten Systemplattform, die dieses energieeffiziente und umweltschonende Geschäftsmodell erst ermöglicht, den ersten Schweizer Green IT Award (verliehen durch Orbit, business campaigning Switzerland GmbH, World Wildlife Fund (WWF) und durch die Schweizerische Vereinigung für ökologisch bewusste Unternehmensführung – Öbu).

*„Kundennähe heisst im Fall von Mobility ein dichtes Standortnetz mit Selbstbedienung und ein attraktives Angebot für neue Kundensegmente. Mit Servicequalität sind einerseits die flexible Verfügbarkeit der Mobility-Flotte unter Einsatz der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien gemeint, andererseits die Mitarbeitenden im Call Center, die über das notwendige ‚Know how‘ verfügen. Das gute Preis-Leistungs-Verhältnis wird ermöglicht durch die effiziente Leistungserstellung und die enge Zusammenarbeit mit den Mobility-Kundinnen und -Kunden. Die Dienstleistungsmarke ‚Mobility‘ wird letzteren als das marktführende Angebot mit einem klaren Profil verstanden bzw. wahrgenommen, wobei die Marke auch im Ausland im Sinne von ‚Swissness‘ einige Zugkraft entwickeln könnte.“*

Die Technologiekompetenz drückt sich bspw. in den Bordcomputern bzw. der entsprechenden Software und App-Lösungen (Frontend) aus, die auch ein Management der Fahrzeugflotten von Grosskunden – und zwar unabhängig von deren Standort – ermöglicht. Die Technologie MobiSys 2.0 erlaubt zudem die Realisierung der Vision des „öffentlichen Autos“: Bereits vor einigen Jahren hat Mobility – ergänzend zum klassischen Carsharing – das erste stationsungebundene Carsharing-Angebot der Schweiz lanciert (Mobility-Go): Es erlaubte, Autos in Echtzeit zu orten, ohne vorgängige Reservation loszufahren und ganz einfach nach der Fahrt wieder in blauen Zonen abzustellen.<sup>3</sup> Diese über Jahre gewachsenen Kompetenzen der Unternehmung rufen nach einer Internationalisierung. Der anwesende ehemalige Verwaltungsratspräsident Peder Giatgen Fontana erinnert sich an seine eigenen Worte aus den frühen 2000er Jahren:

*„Wir sind nicht wie McDonald’s, die den Asiaten Rindfleisch verkaufen wollen. Wir wissen, wie man ein McDonald’s-Restaurant führt, ohne dass wir es betreiben. Konkret heisst das: Hosting einführen, Carsharing implementieren, Partnerschaften eingehen, die Genossenschaftsform internationalisieren.“* (Hadorn, 2009, S. 265).

Für die Anwesenden wäre eine Zusammenarbeit mit Carsharing-Startups im Ausland bspw. entlang der Logik des Vorzeige-Franchisesystems von McDonald’s eine zwar weitergehende, aber grundsätzlich denkbare Option. Zunächst ginge es im Rahmen der Internationalisierung aus Sicht der Beteiligten darum, ausländischen Unternehmen MobiSys 2.0 zur Verfügung zu stellen, was es erlauben würde, in anderen Ländern Carsharing-Startups aufzubauen – ohne, dass Mobility die Autos selbst einsetzen muss (vgl. Hadorn, 2009, S. 265). Alle Beteiligten stimmen mit der Geschäftsleitung überein, dass die Erfahrungen im Hinblick auf eine Internationalisierung des Schweizer Erfolgsmodells strategisch zentral sind.

Zwar befindet sich die Mobility International AG (MIAG) seit Ende 2021 in Liquidation – so ganz aus dem Blick hat man das Auslandsgeschäft jedoch nicht verloren. Das Spielfeld bzw. den Markt, auf dem Mobility erfolgreich unterwegs war, gelte es zukünftig gemäss den Unternehmenswerten offen, agil und mutig zu erschliessen. Zwar waren die Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Auslandsgeschäft der MIAG in der Rückschau nicht immer positiv. Dennoch möchte man aus der Vergangenheit Lehren ziehen und hier Optionen der Bearbeitung ausländischer Märkte nochmals prüfen und hat daher unlängst zwei Verwaltungsräte mit der Aufgabe betraut. Nicht zuletzt ist die „Lernfähigkeit“ ein zentraler Bestandteil der genossenschaftliche Werte von Mobility und damit ein zentraler Erfolgsfaktor. Und hier konnte die MIAG in der jüngeren Vergangenheit innerhalb des

---

<sup>3</sup> Mobility-Go wurde im Sommer 2022 aufgrund rückläufiger Nachfrage und hohen Betriebsaufwänden eingestellt. Die Erfahrungen aus diesem lokalen Freefloating-Angebot sollen im Rahmen des stationären Carsharings nutzbar gemacht werden.

Schweizer Blockchain Car-Dossier-Projekts<sup>4</sup> und der Chief Digital Community Schweiz<sup>5</sup> mit einigen innovativen Impulsen für den Markt Schweiz aufwarten (vgl. Jahresbericht Mobility, 2017, S. 6).

Der Leiter Finanzen & Services sieht für eine Internationalisierung grundsätzlich genug finanziellen Spielraum (wobei aber auch aufgrund der genossenschaftlichen Struktur auch Grenzen bestehen – vgl. Kap. 3.4): Zum einen verfügt Mobility schon heute über eine sehr solide Eigenkapitalbasis und kann – neben frischem Genossenschaftskapital durch neu eintretende Genossenschafter – auch Darlehen von seinen Gesellschaftern mobilisieren, die aber primär den Schweizer Heimmarkt im Blick haben. Zum anderen genießt Mobility eine hohe Bonität bei Fremdkapitalgebern. Jedoch muss die Unternehmung einen zentralen Spagat bewältigen, den er wie folgt skizziert:

*„Einerseits muss die Unternehmung durch Wachstum den Erfolg des Carsharings im neuen Jahrzehnt sichern. Andererseits müssen strategische Ansätze auch zur Verbesserung der Ertragslage beitragen (insbesondere vor dem Hintergrund einer möglichen Zunahme der Wettbewerbsintensität). Und hier haben die bisherigen Internationalisierungsbestrebungen noch ‚Luft nach oben‘.“*

Doch zunächst schauen die Beteiligten zurück und erinnern sich nicht ohne Stolz auf die Erfolgsgeschichte ihrer Unternehmung. Dabei werden im Rahmen einer Analyse die Entwicklung des Carsharings in der Schweiz diskutiert. Zudem werden zentrale Aspekte der bisher eher ernüchternden Internationalisierungsstrategie analysiert und mögliche strategische Ansätze zu deren Lösung entwickelt.

## 2 Analyse: Anfänge des Carsharings in der Schweiz

Im Jahr 1987 gründeten ein paar „grüne“ Idealisten unabhängig voneinander die zwei Genossenschaften „AutoTeilet“ im innerschweizerischen Stans und „ShareCom“ in Zürich. Man schloss im Freundes- und Kollegenkreis einen Vertrag ab, einigte sich auf einen festen Standort für die gemeinsam geteilten Automobile, hinterlegte dort einen Schlüssel und trug sich bei Bedarf in ein Fahrtenbuch ein. Das Wachstum des Carsharings<sup>6</sup> und die Erfolge in der kombinierten Mobilität förderten den Zusammenschluss der beiden o. g. Genossenschaften zu Mobility Carsharing (heute Mobility). Ohne diesen Zusammenschluss wäre Carsharing möglicherweise ein regionales Produkt für eine kleine Gruppe Umweltaktiver (Belz, 2001, S. 87-88) geblieben. Dies zum einen, weil in dieser Branche eine höhere Fahrzeugdichte zugleich eine grössere Fahrzeugvielfalt für Kundinnen bzw. Kunden und zum anderen Kosten- bzw. Preisvorteile durch effizientere Prozesse bedeutete: Während AutoTeilet über eine kundenorientierte Organisation mit zahlreichen Standorten in der gesamten Schweiz verfügte, brachte ShareCom eine starke Technologiekompetenz in die Fusion der Mobility-Genossenschaft ein.

### 2.1 Die Genossenschaft

Das originäre Genossenschaftsmodell von Mobility sah es vor, dass die Nutzerinnen und Nutzer der Fahrzeuge auch Miteigentümer und damit -unternehmer waren. Im Vordergrund standen die lokale Verankerung der Gesellschaft und der direkte Nutzen der inländischen Genossen, der sich bspw. in der

---

4 Namhafte Schweizer Partner haben eine Blockchain-basierte Plattform zur digitalen Abbildung des Lebenszyklus eines Fahrzeugs entwickelt.

5 Die Hochschule Luzern hat einen Verein für Chief Digital Officers (CDOs) gegründet, die sich als Expertenorganisation an KMU richtet und digitale Transformationsprojekte erfolgreich begleitet.

6 Im Folgenden wird von „Carsharing“ gesprochen, wenn die Dienstleistung des Autoteilens – unabhängig von einem bestimmten Anbieter – gemeint ist. „Mobility“ (früher Mobility Carsharing) bezeichnet die Marke der Mobility Genossenschaft, „Business Carsharing“ das Dienstleistungsangebot der Mobility Genossenschaft für Geschäftskunden.

Bereitstellung von Fahrzeugen an nicht-kostendeckenden Standorten im Sinne eines Service public und die Kontrolle, Pflege und Wartung durch designierte Wagenbetreuer zeigte (vgl. Hadorn, 2009, S. 115-178). Zwar können heute gemäss Statuten Mobility-Fahrzeuge auch durch Nicht-Genossenschaftsmitglieder genutzt werden und kann die Genossenschaft Zweigniederlassungen und Tochtergesellschaften im Ausland errichten. Die originären einleitend skizzierten Werte scheinen noch tief in der Unternehmenskultur verankert zu sein und könnten einer weitergehenden Internationalisierung des Geschäftsmodells im Wege stehen.

## 2.2 Betrieb von Fahrzeugflotten: Business Carsharing

Ein weiterer Ansatzpunkt für die Internationalisierung des aktuellen Mobility-Geschäftsmodells findet sich ebenfalls in der Unternehmensgeschichte: Im Oktober 1999 begann Mobility neben Privatpersonen auch Unternehmen spezifisch anzusprechen und für das Carsharing zu gewinnen. Mit „Mobility Business Carsharing“ wurde ein Leistungsangebot geschaffen, welches auf die neue Zielgruppe ausgerichtet war. Der Vorteil von Mobility Business Carsharing gegenüber der eigenen Firmenflotte bestand für Unternehmen in der Befreiung von Aufgaben wie dem Kauf und der Wartung von Automobilen, der Zahlung von Versicherungen und Benzin, der Miete für Parkplätze sowie der Übernahme der Administration und Amortisation. Durch dieses Outsourcing liessen sich für die Unternehmen im Mobilitätsbereich Kosten sparen, die Umwelt entlasten und das Image pflegen. Der Geschäftsführer stellt resümierend fest:

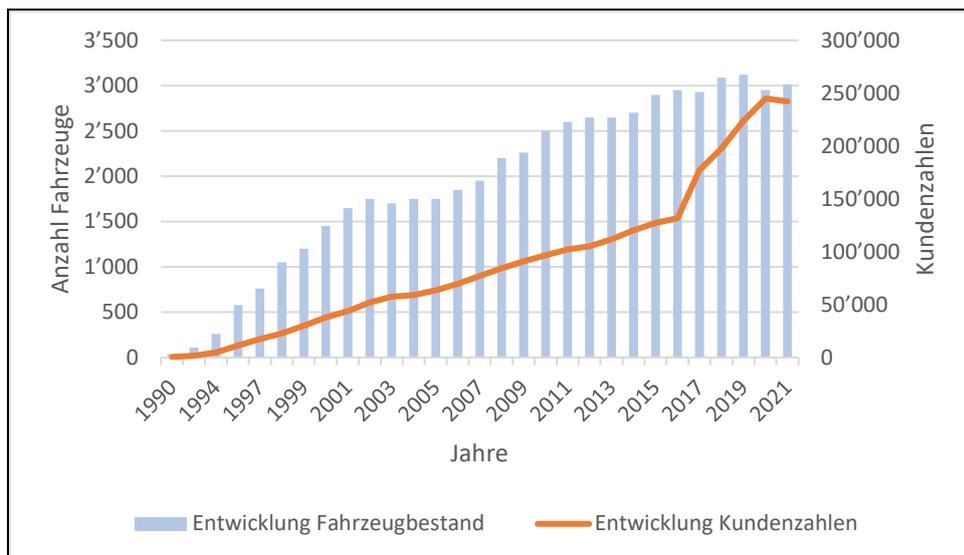
*„Mobility hat sich also sehr früh ein Kompetenzbündel im Hinblick auf den Aufbau und Betrieb von Fahrzeugflotten erarbeitet, das den im Folgenden beschriebenen ökonomischen Erfolg begründet hat und auch für ausländische Carsharing-Unternehmen ausgesprochen attraktiv sein kann.“*

## 2.3 Vom Pionier zum modernen Dienstleister: Mobility auf der Überholspur

Nach einem kurzen ökonomischen Einbruch im Jahr 2000 entwickelten sich die Kundenzahlen kontinuierlich nach oben: Nahmen im Jahr 2002 rd. 52'000 Nutzerinnen und Nutzer das Angebot von Mobility wahr, so konnte das Unternehmen bereits im Jahr 2008 den 80'000. Kunden begrüßen. Fontana erinnert sich an diese Zeit und konstatiert zufrieden:

*„Nicht zuletzt aufgrund der hohen Dienstleistungs- und Technologiekompetenz von Mobility konnten wir bereits im Jahr 2007 die durch das Bundesamt für Energie (BfE) für 2010 prognostizierte Obergrenze von 72'000 Kundinnen bzw. Kunden durchbrechen.“*

Diese Steigerung war mit zusätzlichen Fahrzeug-Platzierungen und neuen Standorten bei gleichzeitiger Steigerung der Auslastung möglich. Dieses Wachstum im Schweizer Heimmarkt war auch in den folgenden Jahren ungebrochen, wie die Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte fortlaufend vermeldeten. Trotz der Corona-Pandemie konnte das Unternehmen 2021 und kurz vor dem 25-jährigen Jubiläum 242'000 Kundinnen und Kunden zählen, die sich 3'010 Fahrzeuge teilten – die Kundenzahlen hatten sich damit bei nahezu unveränderter Anzahl der Fahrzeuge exorbitant nach oben entwickelt. Auch der Auslastungsgrad der Fahrzeugflotte konnte sich in den letzten Jahren entsprechend erfreulich entwickeln. Die Entwicklung der Kundenzahlen einerseits und die Anzahl der Fahrzeuge andererseits visualisiert die folgende Abbildung.



**Abbildung 2: Entwicklung der Kundenzahlen und Fahrzeugbestände (1990-2021)**

Quelle: eigene Grafik anhand von Daten der Geschäftsberichte vergangener Jahre

Um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen, umfasst die Flotte von Mobility verschiedene Fahrzeugklassen und -typen gemäss obiger Abbildung, die an öffentlich zugänglichen Orten (z. B. Bahnhöfen, Wohngebieten, öffentlichen Parkplätzen) platziert werden und situativ genutzt werden können: Kleinwagen für kürzere innerstädtische Wege und schnelle Erledigungen, Mittelklassewagen für längere Fahrten und die Familie, Transporter für Grosseinkäufe und Umzüge, Cabriolets für Ausflüge und Wochenendfahrten im Sommer oder Fahrzeuge der Kategorie „Emotion“ wie den Audi 5er oder das Tesla Model 3. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Fahrzeugflotte.



**Abbildung 3: Die Mobility-Fahrzeugflotte (Stand: 2020)**

Quelle: Mobility, 2020

Das oben skizzierte Wachstum steht zudem seit vielen Jahren auf einer qualitativ soliden Basis: So bestätigen die seit 2005 regelmässig durchgeführten Kundenzufriedenheitsanalysen die hohe Qualität der angebotenen Dienstleistungen in unterschiedlichen Dimensionen wie Bedienbarkeit, Attraktivität, Sauberkeit, Sicherheit sowie Verfügbarkeit der Fahrzeuge, Kompetenz und Erreichbarkeit des Dienstleistungszentrums, Lage und Auffindbarkeit der Standorte sowie Preis-Leistungs-Verhältnis. In der Vergangenheit arbeitete Mobility kontinuierlich an der Verbesserung der Dienstleistungsqualität.

So wurde Mobility bspw. im Jahr 2013 durch die Schweizerische Gesellschaft für Marketing (GfM) als das Unternehmen gewürdigt, das es am besten schafft, nachhaltigen Unternehmenserfolg mit Innovationsgeist und herausragenden Marketingleistungen zu verknüpfen: „Mobility schafft es nicht

nur, Carsharing einfach und flexibel zu gestalten, sondern auch kostensparend und für alle zugänglich“, erklärte damals der GfM-Geschäftsführer.

Die für eine Internationalisierung zentralen Faktoren der Technologie- und Dienstleistungskompetenz werden im folgenden Abschnitt vertiefend analysiert, bevor in Kapitel 3 die bisherigen strategischen Ansätze der MIAG zusammengetragen werden.

#### 2.4 Stärken bzw. Schlüsselkompetenzen von Mobility

Innovationen sind ein zentraler unternehmenskultureller Wert von Mobility, der sich auf Ebene der Produkte (konkret: moderne, Treibstoff und CO<sub>2</sub> sparende Fahrzeugflotte), der Dienstleistungen sowie Prozesse konkretisiert. So erklärte der damalige Verwaltungsratspräsident Fontana schon zu Beginn der 2000er Jahre das Mobility-Geschäftsmodell wie folgt:

*„In der Wahrnehmung der Leute sind wir ein Geschäft mit roten Autos. Aber eigentlich sind wir ein Systemgeschäft. Eigentlich funktionieren wir dank des Bordcomputers und der App.“*

Fontana zitiert die Worte seines Nachfolgers bezüglich der Bedeutung der Dienstleistungsplattform:

*„Das Carsharing-Modell wurde erst dann skalierbar, als die Technologie zur Verfügung stand, um die Fahrzeuge zentral zu steuern und die Abrechnung zu automatisieren.“*

Im Folgenden werden Innovationen im Rahmen der Dienstleistungen und Prozesse illustriert: Reservationen von Mobility-Fahrzeugen können elektronisch (über das Internet, das webfähige Mobiltelefon sowie den Bordcomputer) oder persönlich über das Dienstleistungszentrum vorgenommen werden. Das automatische Reservationssystem (ARS) erlaubte es bereits 1997, Fahrzeugreservierungen via Telefontasten vorzunehmen und war zu den Zeiten von ShareCom ein technologischer Meilenstein (vgl. Hadorn, 2009, S. 22). Neben der elektronischen Reservierung von Mobility-Fahrzeugen (inkl. Bestätigung per SMS oder Mail), wurden bereits sehr früh online Vorlagen für wiederkehrende Reservationen, Auswertungen zum eigenen Fahrverhalten, die Verwaltung des Mobility-Abos sowie eine Hilfefunktion bereitgestellt. Seit Juni 2009 können die Mobility-Kundinnen und -Kunden schliesslich mit ihrem webfähigen Mobiltelefon über die Mobility-Homepage schnell und einfach Reservationen durchführen, ändern oder annullieren. Die folgende Abbildung veranschaulicht das Frontend der Mobility App, mit der Fahrzeuge geortet, reserviert und geöffnet werden können. Zusätzlich werden wichtige Informationen zu Fahrtkosten, persönlichen u. fahrzeugbezogenen Daten oder zu verfügbaren Ladestationen gegeben. Bedienerfreundlichkeit bzw. Übersichtlichkeit, technische Stabilität, Kompatibilität mit gängigen Smartphone-Betriebssystemen oder Convenience bei der Erstauthentifizierung sind weitere Attribute der App-Lösung (vgl. z. B. Wade, Seifert & Strebel, 2012).

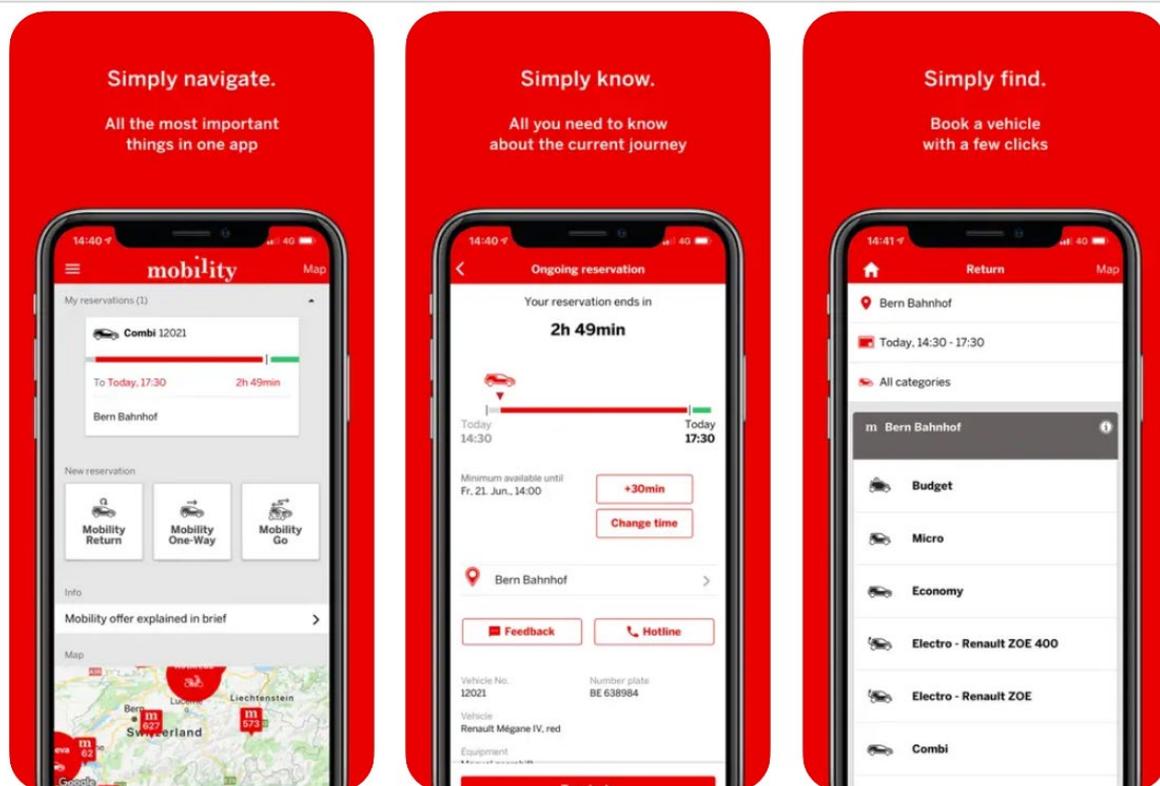


Abbildung 4: Frontend der Mobility-App

Quelle: apple.com

Dies ist besonders für Kundinnen und Kunden praktisch, die unterwegs schnell und spontan ein Mobility-Auto nutzen wollten. Die Internetplattform hat immer weniger Bedeutung, da fast alle Mobility-Nutzerinnen und -Nutzer über die Apps buchen. So lag per 31.12.2020 der Anteil elektronischer Buchungen bei nahezu 97%. Mit anderen Worten: nur ca. 3% der Buchungen beanspruchten die Ressourcen des Dienstleistungszentrums, das die Kundinnen und Kunden rund um die Uhr und an allen Tagen des Jahres erreichen konnten (2004 waren es noch 17,1 %). Hier wurden eingehende Anrufe über den Computer sachlich vorselektiert (1. Reservationen, 2. Fragen zum Angebot, 3. Hilfe unterwegs, 4. Rechnungen, 5. andere Auskünfte). Die Mobility-Carsharing-Mitarbeitenden des kleinen Teams bearbeiten (softwaregestützt) die eingegangenen Kundenanliegen in den Sprachen Deutsch, Englisch, Französisch und Italienisch. Die Teamchefin unterstützt das operative Team und übernimmt (bei Bedarf) Spezialfälle wie Reklamationen, Pannen, Zahlungsrückstände oder „schwierige“ Kundinnen bzw. Kunden. Intern werden die Zahlen der eingegangenen Anrufe, der Wartenden sowie die Zahl jener Anrufenden, die vorzeitig aufgelegt haben, auf einer grossen elektronischen Tafel visualisiert. Fällt bspw. ein Fahrzeug aus, so wird dieses gesperrt und aus dem Pool der verfügbaren Fahrzeuge herausgenommen. Jene Kundinnen bzw. Kunden, die das defekte Fahrzeug bereits für den folgenden Termin reserviert haben, werden auf ein intaktes Fahrzeug der gleichen Kategorie umgebucht, und die Instandsetzung des schadhafte Fahrzeuges wird veranlasst. Ein ähnlicher Prozess wird ausgelöst, wenn eine Kundin bzw. ein Kunde das Fahrzeug verspätet abgibt: Der folgende Benutzer bzw. die folgende Benutzerin, der bzw. die das jeweilige Fahrzeug gebucht hat, wird umgebucht und informiert. Der verspäteten Kundin bzw. dem verspäteten Kunden werden via Software die entstandenen Zusatzkosten belastet.

Wie war das möglich? Bereits im Jahr 2005 wurde die zweite Generation des Bordcomputers eingeführt, der in den Innenspiegel integriert wurde. Während sich der Kunde am Bordcomputer mit

seiner Karte identifiziert, kommunizieren die Bordcomputer via SMS mit der Zentrale: So werden Nutzungszeiten und gefahrene Kilometer an die Mobility-Zentrale übermittelt und bilden die Grundlage für die Fakturierung. Zusätzlich werden der Reservationszentrale via SMS-Informationen über eine sich entleerende Autobatterie (z. B. aufgrund eingeschalteter Beleuchtung), eine fehlende Benzinkarte im Bordcomputer oder Manipulationen am Bordcomputer übermittelt. Umgekehrt können (z. B. bei Störungen) Mobility-Fahrzeuge vom Unternehmenssitz aus via Fernfunktion geöffnet oder verriegelt werden. Bordcomputer der dritten Generation sind nicht mehr am Innenspiegel angebracht, sondern direkt auf der Innen-Frontseite, wobei sowohl Funktionalitäten als auch Bedienung des Gerätes unverändert geblieben sind.<sup>7</sup> Technologisches Herzstück der „Dienstleistungsmaschine Mobility“ ist die über die Jahre kontinuierlich weiterentwickelte Plattform MobiSys 2.0. Damit wurden im Vergleich zur Vorgängerversion Prozesse von der Fahrzeug- und Standortverwaltung über die Rechnungserstellung bis hin zum Schadenmanagement noch flexibler und kundenfreundlicher. Bereits 60 Minuten nach ihrer Online-Anmeldung können Mobility-Neukunden losfahren.

In diesem Zusammenhang darf auch Mobility-One-Way genannt werden, das Einwegfahrten mit den Mobility-Fahrzeugen der Combi-Kategorie zwischen Basel, Bern, Luzern, Solothurn, Zürich (hier: Altstetten, Hauptbahnhof und Flughafen) ermöglicht. One-Way-Fahrzeuge lassen sich via Dienstleistungscenter buchen. Die folgende Abbildung illustriert die Dienstleistungskette von Mobility – der farblich herausgestellte Bereich „Management von Fahrzeugflotten“ (und dabei insbesondere der Aspekt MobiSys 2.0) stellt die international relevante Kernkompetenz der Unternehmung dar.

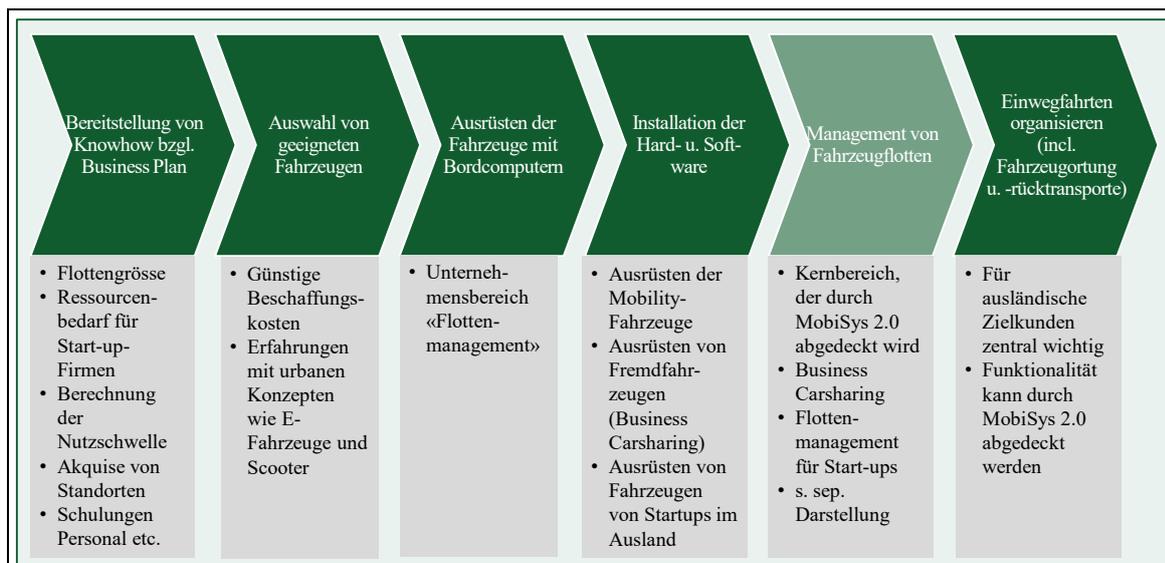


Abbildung 5: Dienstleistungskette der Mobility

Quelle: eigene Darstellung

Die nicht unerheblichen technologischen Investitionen rufen nach Internationalisierungsansätzen, damit sich diese einerseits rentieren und andererseits höhere Renditen erwirtschaftet werden können. Dies brachte der damalige Verwaltungsrat bereits anfangs der 2000er Jahre wie folgt auf den Punkt:

<sup>7</sup> Der rasche Technologiewandel erforderte eine neue Generation von Bordcomputern. Beim neuen Modell "C-Box Modulo" im Retro-Stil stehen der Nutzen und die Technologie im Vordergrund. Dank der neuesten Technikgeneration ist eine Datenübertragung über 4G-Netze möglich und auch für künftige Anforderungen noch aufrüstbar. Das rund 7 × 7 cm grosse Kästchen ist je nach Modell entweder in der Mittelkonsole oder links in die Dachstrebe integriert.

*„Die Schweiz hat ein beschränktes Marktvolumen. Wenn man die Technologie weiterentwickeln will, braucht es aber Marktvolumen. (...) Wenn wir weiter an der Spitze sein wollen, müssen wir wachsen, und zwar international wachsen, ganz clever, ohne grosse Risiken einzugehen.“*

Dieser Gedanke wurde durch die Gründung der Mobility International AG aufgenommen, deren Aufgaben und Stossrichtungen im Folgenden skizziert werden.

### **3 Status: Internationalisierung durch die Mobility International AG (MIAG)**

Die hohe Technologiekompetenz von Mobility ist schon länger – auch angesichts alternativer Produkte ausländischer Carsharing-Organisationen bzw. Systemanbieter – nicht allein bei den Kundinnen und Kunden beliebt: So konnte die Mobility-Software und Gesamtplattform (Reservationssystem und Betriebssoftware)<sup>8</sup> bereits 1999 der österreichischen Firma DenzelDrive und Ende 2004 Catalunya Carsharing (Barcelona) als Basis für ihr landesweites Carsharing-Angebot verkauft werden.<sup>9</sup>

#### **3.1 Bisherige Märkte und Zielkunden der Internationalisierung**

Die hohe Technologiekompetenz von Mobility war und ist bspw. – auch angesichts alternativer Produkte ausländischer Carsharing-Organisationen bzw. Systemanbieter – nicht allein bei den Mobility-Kundinnen und -Kunden beliebt: Die Mobility-Software und Gesamtplattform (Reservationssystem und Betriebssoftware)<sup>10</sup> konnte 1999 der österreichischen Firma DenzelDrive und Ende 2004 als Basis für ihr landesweites Carsharing-Angebot verkauft werden (ebenso Ende 2004 an Catalunya Carsharing in Barcelona)

Dies waren die ersten Schritte in Richtung Internationalisierung, die 2001 in der Gründung der Tochtergesellschaft „Mobility International AG“ mündete. Diese vermarktete bis Ende 2021 sowohl die Marke „Mobility“ als auch das entwickelte Knowhow auf der Grundlage eines modular aufgebauten Lizenzsystems: So konnten ausländische Start-up-Unternehmen, die das Carsharing bspw. die Marke „Mobility“ nutzen, die neu entwickelte Systemplattform oder entsprechende Hosting-Leistungen zukaufen, Leistungserstellungsprozesse über das Dienstleistungscenter am Unternehmensstandort abwickeln oder von dem jahrzehntelang gewachsenen Knowhow der Mobility in Form von Beratungsleistungen profitieren. Vertraglich unterscheidet man „Software as a Service“ und „Software as a License“, wie im Folgenden kurz skizziert wird.

##### **3.1.1 „Software as a Service“ und „Software as a License“**

Die MIAG kann jedoch nicht nur Software-Produkte und entsprechende Hardware verkaufen, installieren und warten. Betrachtet man das Bedürfnisfeld Mobilität, so hatte die MIAG deutlich „mehr zu bieten“ als das Kernprodukt MobiSys 2.0, das als robustes und über Jahrzehnte gewachsenes und kontinuierlich verbessertes Carsharing-System internationalen Kunden verkauft oder „verliehen“ werden konnte. Dabei unterscheidet man „Software as a Service“ (SaaS) von „Software as a License“ (SaaS): SaaS umfasst die Softwarelizenz, verschiedene Module, regelmässige Updates und Support sowie das Hosting, wobei der Kunde auf regelmässiger Basis zahlt. SaaS entspricht SaaS, mit dem

---

<sup>8</sup> Diese deckte alle Prozesse eines professionellen Car-Sharing-Betriebes ab: Betriebssoftware mit Reservierungsmöglichkeiten, Kunden-, Standort- und Fahrzeugverwaltung, Bordcomputer in den Fahrzeugen sowie die Kommunikation zwischen Zentrale und Bordcomputer.

<sup>9</sup> Dem 2008 gegründeten Joint Venture DENZEL Mobility Carsharing GmbH wurde die aktualisierte, technisch ausgereifte Systemplattform (sowie ergänzend das 24h-Dienstleistungscenter) in Lizenz zur Verfügung gestellt.

<sup>10</sup> Diese deckte alle Prozesse eines professionellen Car-Sharing-Betriebes ab: Betriebssoftware mit Reservierungsmöglichkeiten, Kunden-, Standort- und Fahrzeugverwaltung, Bordcomputer in den Fahrzeugen sowie die Kommunikation zwischen Zentrale und Bordcomputer.

Unterschied, dass das Hosting vom Kunden selbst übernommen werden muss (vgl. Kratochwill, 2021; Riasanow & Krcmar, 2020). Dem 2008 gegründeten Joint Venture DENZEL Mobility Carsharing GmbH wurde die aktualisierte, technisch ausgereifte Systemplattform (sowie im letzten Fall ergänzend das 24h-Dienstleistungszentrum) in Lizenz zur Verfügung gestellt (SaaS).

Weiter ist es denkbar, dass internationale Kunden auf die Leistungen des mehrsprachigen Dienstleistungszentrums zurückgreifen. Ergänzend könnten verschiedene Mobility-Dienstleistungen im Sinne einer Komplettlösung „aus einer Hand“ bezogen werden.

### 3.1.2 Lernen von ehemaligen Zielkunden

2012 startete Renault Nissan im Grossraum Paris den Carsharing-Pilotversuch mit 70 Elektrofahrzeugen (Twizy Way) und setzt dabei auf MobiSys 2.0. Zentral war das Freefloating-Modell, d. h. Carsharing ohne festen Rückgabeort und -zeit. Zwar hat sich Renault nach dem Pilotprojekt aufgrund eigener finanzieller Probleme im Jahre 2014 gegen eine Fortsetzung entschieden. Dennoch ergab sich aufgrund dieser Zusammenarbeit für Mobility die Möglichkeit, die für das Freefloating-Modell notwendig gewordenen Anpassungsarbeiten der Dienstleistungsplattform für ein weiteres zentrales Strategieprojekt („Mobility-Go“ bzw. ehemals „Catch a car“) zu nutzen.

Die Beteiligten erinnern sich an die hohe Bedeutung der Technologiekompetenz, die der ehemalige technologiebegeisterte Verwaltungsratspräsident Boller wie folgt herausstellte:

*„Noch extremer ist „Catch a Car“ – das stationsungebundene Carsharing – in Basel von der Technologie abhängig. Mittels einer App auf dem Smartphone kann man das gewünschte Auto, welches der vorhergehende Nutzer im Stadtgebiet auf einem öffentlichen Parkplatz abgestellt hat, auswählen und für 15 Minuten für sich blockieren. Öffnet man das Fahrzeug nicht innerhalb dieser Zeit, ist es automatisch für nächste Reservationen verfügbar. Ohne die entsprechende Technologie funktioniert dieses Modell nicht.“* (Arbenz & Hilber 2015).

Des Weiteren gewann die MIAG auch in der jüngeren Vergangenheit neue Mandanten und baute das Geschäft mit bestehenden Kunden weiter aus. Das Tochterunternehmen achtete darauf, dass die technologischen Anforderungen und Wünsche der neuen Mandanten das Angebot von Mobility stärken. Zudem wurden im Sinne einer Auslastung der MIAG-Teams für die Muttergesellschaft in der jüngeren Vergangenheit das Kundenportal und die App neu entwickelt sowie die neuen Preisstrukturen implementiert. Mit Lösungen für Carpooling oder selbstfahrende Fahrzeuge entwickelt MIAG die Technologieplattform für das wachsende Angebot an Mobilitätslösungen von Mobility kontinuierlich weiter. Die folgende Abbildung fasst die zentralen Erfolge der MIAG seit ihrer Gründung bzw. ihrer Vorläuferaktivitäten im Jahr 1999 grafisch zusammen.

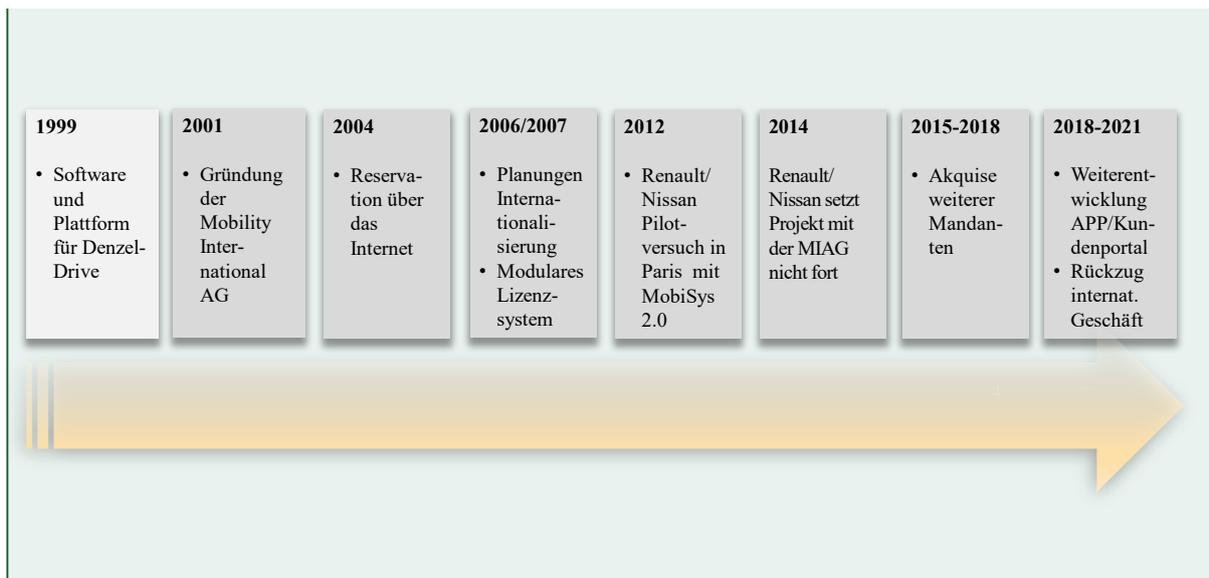


Abbildung 6: Wichtige Meilensteine der MIAG im historischen Aufriss

### 3.2 Zentrale Produkte bzw. Dienstleistungen der MIAG

Die folgende Abbildung visualisiert die Wertschöpfungskette von Mobility im Schweizer Heimmarkt auf Basis der Dienstleistungsplattform MobiSys 2.0 (vgl. auch für das Carsharing-Geschäftsmodell allgemein: Möller & Haas, 2019, S. 440-447).

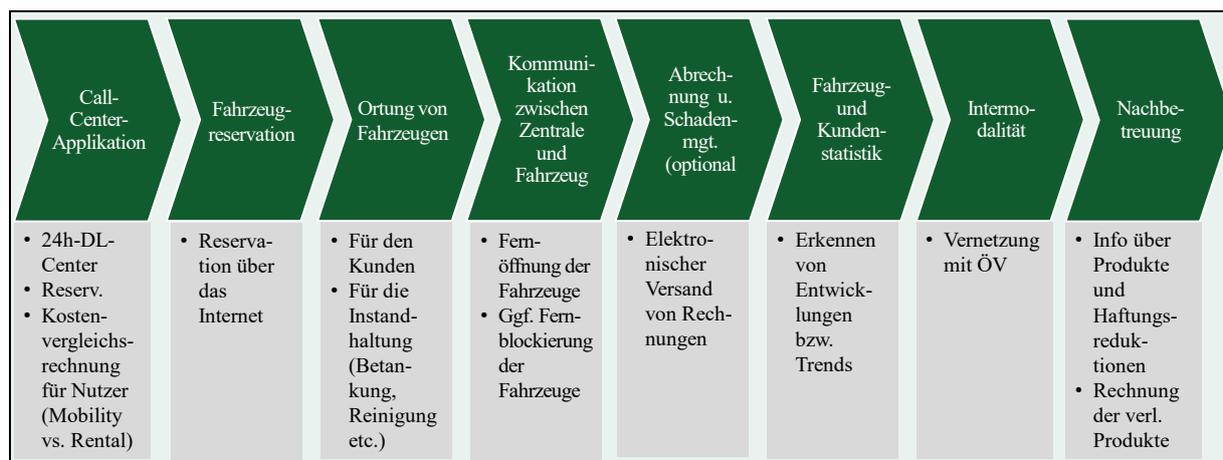


Abbildung 7: Leistungselemente der Wertschöpfungskette (MobiSys 2.0)

Diese technologisch ermöglichten Dienstleistungen waren zentral für den Erfolg des Carsharings im Heimmarkt und damit zugleich die Grundlage für die Internationalisierungsbemühungen der MIAG. Zentrale Gütekriterien von MobiSys 2.0 im Konkurrenzvergleich adressiert die folgende Darstellung, wobei die Liste nicht abschliessend und Gegenstand weiterer Analysen ist.

	Beschreibung
Merkmale	Anzahl der Beiträge/Programme der Software
Benutzerfreundlichkeit (Front end)	Benutzerfreundlichkeit/ Einfachheit der Handhabung der Software für die Mitarbeitenden
Benutzerfreundlichkeit (Klientenportale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benutzerfreundlichkeit/ Handhabung der Software für Endanwender</li> <li>• Anzahl der verfügbaren Klientenportale (z.B.: App, Web, Telefon, etc.)</li> </ul>
Zuverlässigkeit	Risiko eines Systemausfalls tief
Kompatibilität	Anzahl der Schnittstellen und Betriebssysteme, welche die Software akzeptiert
Skalierbarkeit	Flexibilität des Systems (z. B. wenn die Anzahl der Fahrzeuge steigt)
Individualisierung	Möglichkeiten der Anpassung der Software auf Kundenbedürfnisse
Mehrsprachigkeit	Anzahl der Sprachen, in denen die Software bedient werden kann
Möglichkeit der Fragmentierung der Angebote	Möglichkeit, die Software nicht als Ganzes zu kaufen, sondern einzelne Module
...	

**Abbildung 8: Bestimmungsfaktoren für die Produkte bzw. Dienstleistungen im Bereich Software**

Quelle: Eigene Analyse und Darstellung

Im Rahmen der Internationalisierung wurde früh deutlich, dass sich Zielkunden eine weniger komplexe Version wünschten (vgl. Wade, Seifert & Strebel, 2012, S. 4), dessen Anpassungskosten aber intern bei der Genossenschaft auf wenig Gegenliebe stiess. So Daniela Bomatter:

*„Wir haben mit MobiSys eine gute und wettbewerbsfähige Software. Für Zielkunden ist diese eher kompliziert. Hier wäre MobiSys light interessant. Nur ist dies nicht möglich, weil in der Vergangenheit viel Ressourcen in die Weiterentwicklung geflossen sind und man hier nicht weiteres Geld für ein Downsizing in die Hand nehmen kann oder will. Letztlich hat der Heimmarkt Schweiz immer Priorität.“*

Der ehemalige Verwaltungsratspräsident Fontana geht hier noch einen Schritt weiter und hinterfragt kritisch die USP der Dienstleistungsplattform für Zielkunden überhaupt:

*„Die Chinesen machen Carsharing nach Schweizer Vorbild, ohne dass sie je Kontakt mit uns aufgenommen haben. Für das Erstellen einer Dienstleistungsplattform braucht es Logistiker, die in physikalischen und ökonomischen Grössen wie Tonnagen, Kosten/km etc. denken und handeln. Plattformen allein genügen heute nicht mehr, um am Markt erfolgreich zu sein.“*

Gut, hatte die MIAG nicht nur das Kernprodukt „MobiSys“ im Angebot, sondern eine grosse Expertise in Bezug auf das Management eines kompletten Wertschöpfungsnetzwerks. Über die Jahre hat es die MIAG demnach verstanden, das Netzwerk mit verschiedenen Akteuren zu managen (konkret: Automobilhersteller, Bordcomputer, Kooperationspartner, Integration von Hard- und Software in das Mobility-Gesamtsystem – Autos, EDV-Hardware, MobiSys 2.0, DL-Center). Dies erlaubte es, über Lern- und Erfahrungskurveneffekte Transaktionskosten bei den Carsharing-Organisationen einerseits (B2B-Markt) und den Endkunden (B2C-Markt) andererseits zu reduzieren. „Economies of scale“ und „economies of scope“ konnten das Angebot für die Endkundinnen und -kunden immer attraktiver werden lassen. Diese Ökonomisierungsvorteile erklären die grösseren Renditehebel, die beim Export des etablierten und amortisierten Schweizer Geschäftsmodells möglich erschienen.

Der Geschäftsführer bedankt sich für die Präsentation der MIAG-Verantwortlichen und pflichtet dem ernüchternden einleitenden Hinweis des CFO bei:

*„Trotz wichtiger technologischer und personeller Ressourcen konnte Mobility im Ausland bisher keinen Durchbruch verzeichnen. Ungeachtet der präsentierten ökonomischen Vorzüge stellt sich mir die Frage, wie sehr unsere Kompetenzen durch Grosskonzerne vorgelagerter Stufen (z. B. Hersteller*

von Bordcomputern, Autobauer) adaptiert werden konnten. So haben Daimler bzw. BMW zunächst jeweils gemeinsam mit Rental-Partnerunternehmen kurzfristig eigene Carsharing-Organisationen ins Leben gerufen und betreiben das daraus entstandene Gemeinschaftsunternehmen heute sogar ohne Partner. Die Schlüsselfrage für uns lautet also: Wo liegen unsere USPs und wie können wir unsere Internationalisierungsstrategie erfolgreich anpassen?“

### 3.3 Geschäftsmodell der MIAG: Wertschöpfungsnetzwerk Carsharing

Primär geht es für Mobility im Hinblick auf die Internationalisierung (nebst dem reinen Verkauf der Software als SaaS oder SaaS um eine geografische Multiplikation des etablierten Schweizer Geschäftsmodells mit den weiter oben skizzierten etablierten Produkten und Prozessen. Der ehemalige VRP Fontana gibt in diesem Zusammenhang zu bedenken:

„Man kann eine Pizza nicht auf einer Plattform machen. Man muss sie im Ofen backen. Plattformen genügen heute nicht mehr im Carsharing-Markt.“

Der Export des gesamten Geschäftsmodells ins benachbarte Ausland und der operative Carsharing-Betrieb scheinen im Ausgangspunkt ein sehr attraktiver Ansatz, wenngleich dies in der Vergangenheit kategorisch ausgeschlossen wurde und die Genossenschaft eher den Schweizer Heimmarkt abdecken wollte.

Der Einsatz neuer Technologien neben veränderten Informationsflüssen auch zu einem Wandel in den Organisationsstrukturen bzw. Business-Modellen (vgl. Pelzer & Burgard, 2014, S. 7), die den Erfolg des Geschäftsmodells Carsharing begründen (vgl. Herrenkind, Brendel & Kolbe, 2019, S. 207–222). Die folgende Abbildung visualisiert die Rolle, welche die MIAG im Wertschöpfungsnetzwerk „Carsharing“ im ausländischen Zielmarkt übernehmen könnte. Im Mittelpunkt stehen die Wertschöpfungsaktivitäten des Geschäftsmodells bzw. der Dienstleistungsplattform (vgl. Abbildung 7 und Abbildung 5). Zusätzlich ist es Aufgabe der MIAG, die beteiligten Akteure zu identifizieren, diese einzubinden und die gesamte Wertschöpfung zu orchestrieren.

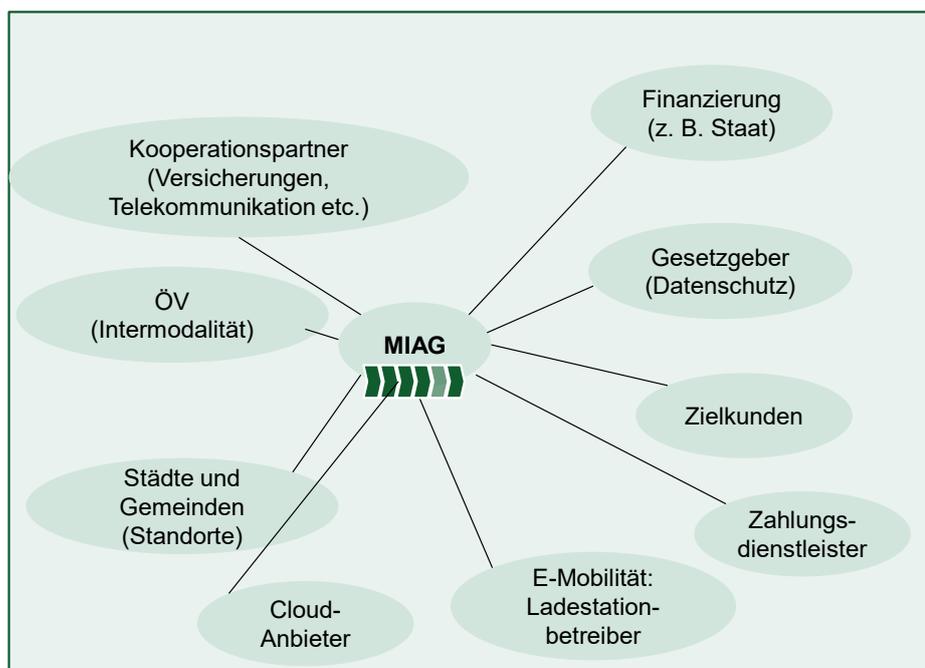


Abbildung 9: Die Rolle der MIAG im Netzwerk „Aufbau von Carsharing im Ausland“

Quelle: eigene Darstellung

Die folgende Tabelle fasst einige zentrale Fakten und Handlungsempfehlungen – vorbehaltlich einiger struktureller Grenzen der Genossenschaft, die später angesprochen werden (vgl. Kapitel 3.4) – im Hinblick auf die Gestaltung von Wertschöpfungssystemen bzgl. Carsharing zusammen.

Akteure im Ökosystem	Handlungsempfehlungen	Quellen
Carsharing-Startup bzw. -Dienstleister	Automobilgeschäft wird zum Downstream-Geschäft, d. h. Dienstleister können neue Geschäftsmodelle initiieren.	Zingrebe et al., 2016, S. 43 ff. Möller & Haas, 2019, S. 33-34.
Gemeinden	Es zeigt sich, dass kommunale Entscheidungen weder vorhersagbar, noch homogen oder langfristig sein können. Die Markteintrittsplanung kann durch die heterogenen Entscheidungen erschwert werden.	Rühl, 2016, S. 43-62.
Ladestationsbetreiber	Müssen in das Netzwerk eingebunden werden.	Möller & Haas, 2019, S. 447-451.
Gesetzgeber (Datenschutz)	Konnektivität ermöglicht Datenmissbrauch.	Möller & Haas, 2019, S. 453-454.
ÖV	Räumliche Nähe zum ÖV bzw. Intermodalität zentral für den Erfolg.	Rid, Parzinger, Grausam, Müller & Herdtle, 2018, S. 75.

**Tabelle 1: Wertschöpfungsnetzwerke im Carsharing - Handlungsempfehlungen**

Quelle: eigene Darstellung auf Grundlage der oben zitierten Literatur

In der Literatur lautet eine zentrale Empfehlung, dass ein Ökosystem nur dann funktioniert, wenn alle involvierten Akteure einen Nutzen realisieren können (vgl. Borrmann, 2015, S. 628; Herrenkind, Brendel & Kolbe, 2019). Zwar lässt sich aus Sicht der MIAG ein Nutzen nicht in jedem Fall realisieren: Im Rahmen der Internationalisierung können Transaktionskosten für die Anbahnung, Aushandlung und Durchsetzung von Verträgen mit potenziellen ausländischen Zielkunden für die MIAG erheblich sein (ganz zu schweigen von aufwändigen Anpassungsmassnahmen der Dienstleistungsplattform MobiSys 2.0).

Letztlich können ausländische Startups mit MobiSys 2.0 einen erheblichen Nutzen realisieren. Wertschöpfungsprozesse von digitalen Gütern, Services und Netzwerken werden nach Pelzer & Burgard (2014, S. 8-11) von drei Faktoren bestimmt, die ausländische Startups realisieren können und die Robustheit von Carsharing-Ökosystemen begründen:

1. Grenzkosten für die Einbindung von neuen Mandanten in die Dienstleistungsplattform, die nahezu gegen Null tendieren.
2. Positive Netzwerkeffekte, d. h. alle Beteiligten am Ökosystem können einen Nutzen realisieren. Dieser Aspekt ist im Ausgangspunkt als gegeben (auch für das ausländische Carsharing-Startup, das MobiSys 2.0 einsetzt, anzunehmen (vgl. Adam & Meyer, 2015).
3. Sog. „Long Tail“-Effekte ergeben sich, wenn ein Anbieter im Internet Gewinn machen kann, indem er eine grosse Anzahl an Nischenprodukten vertreibt, welche die (Meinungs-)Vielfalt fördern und (z. B. via Social Media) zu öffentlichen Kommunikationsräumen führen.

Um die o. g. strategischen Fragen im Hinblick auf eine Internationalisierung beantworten zu können, hilft ein Blick in die Logik des Geschäftsmodells Carsharing. Hier ist (wie in der letzten Zeile der obigen Tabelle angedeutet) zu berücksichtigen, dass die digitale Transformation vielfältige Möglichkeiten bietet, neue Geschäftsmodelle zu entwerfen und zu testen. Es existieren erprobte Muster für digitale Geschäftsmodelle, die neu kombiniert zu ganz neuen Lösungen führen können (vgl. Weinreich, 2016, S. 199-230). Zentrale Elemente sind dabei: Wertangebote, Kundensegmente,

Kundenbeziehungen, Kanäle, Einnahmequellen, Schlüsselaktivitäten/-ressourcen und -partner sowie die Kostenstruktur (vgl. Wagner & Kabel, 2019, S.356-359). Die folgende Abbildung visualisiert die Elemente im Carsharing-Geschäftsmodell. Was ist nun konkret zu tun?

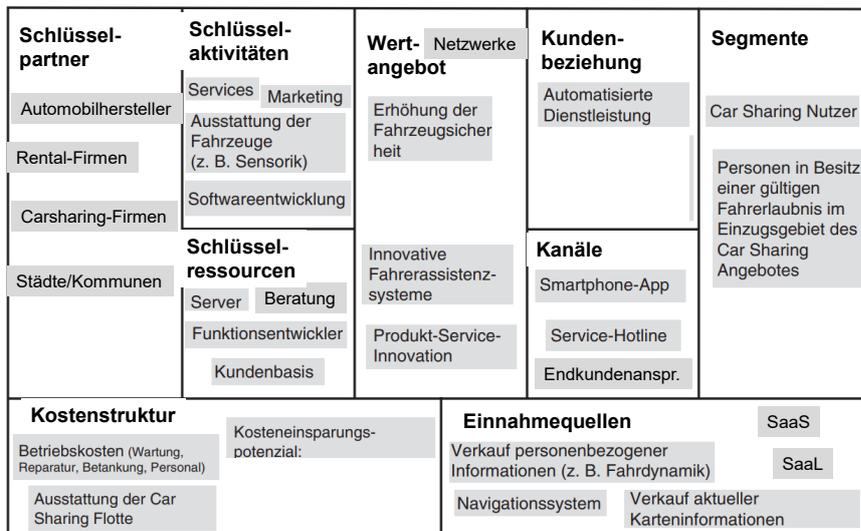


Abbildung 10: Geschäftsmodell „Carsharing“

Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Wagner & Kabel, 2019, S. 356.

Die folgende Abbildung fasst die Schlüsselfragen im Hinblick auf die Evaluation von digitalen Geschäftsmodellen auf einer Metaebene entlang der Kategorien in Abbildung 10 zusammen.

Aspekt	Modellbezug
Unser Geschäftsmodell ist in allen Aspekten durchdacht und stimmig.	Gesamtmodell
Unser Geschäftsmodell erfüllt die drei Kriterien Erwünschtheit, Wirtschaftlichkeit und Machbarkeit.	
Wir wissen klar, wer unsere Kunden sind.	Segmente
Unser Wertangebot hat in Experimenten bewiesen, dass Kunden begeistert davon sind und es deutlich besser ist als Konkurrenzangebote.	Wertangebot
Unser Wertangebot trifft ein Kundenbedürfnis, einen Wunsch oder ein Problem, das bisher nicht ausreichend bedient wird.	
Kunden erleben den Mangel und sehen einen hohen Wert darin, wenn diese Lücke gefüllt wird.	
Kunden sind bereit, für die Lösung einen hohen Preis zu zahlen.	
Wir erreichen Kunden auch emotional und sozial.	
Unser Angebot unterscheidet sich in mind. einem f. Kunden relevanten Punkt signifikant von Konkurrenzangeboten.	
Wir haben Trends, gesellschaftliche Entwicklungen, Markt, Wettbewerb und Regulierungsrahmen im Blick.	Kundenbez.
Wir haben ein überzeugendes Kundenbeziehungsmodell und wissen, welche Kanäle wir brauchen.	
Wir haben Know-how aufgebaut. Alle Schlüsselaktivitäten können von uns bzw. Partnern sicher ausgeführt werden.	Schlüsselressourcen
Wir haben ein Technologie- und Datenmodell, das die Wertschöpfung maximal unterstützt.	Schlüsselpartner
Kollaborationen im Wertschöpfungs-Ökosystem werden aktiv gemanagt.	
Unser Geschäftsmodell enthält Aspekte, die nicht kopierbar sind.	Einnahmequellen
Erlöse und Preisgestaltung werden in validierten Lernzyklen optimiert.	
Unser Geschäftsmodell ist skalierbar.	
Es können regelhaft wiederkehrende Erlöse erzielt werden.	Kostenstruktur
Unsere Kostenstruktur übertrifft bisherige Angebote in Kosteneffizienz um den Faktor 10.	
Wir bieten Leistungen an, die Grenzkosten nahe Null generieren.	

Abbildung 11: Checkliste im Hinblick auf „digitale Geschäftsmodelle“

Quelle: Weinreich, 2016, S. 229-230

Damit auch die MIAG bzw. Mobility Erfolg als Nukleus des in Abbildung 9 skizzierten Ökosystems hat, erscheinen u. a. die folgenden strategischen Fragen zu Kernelementen des Geschäftsmodells Carsharing (vgl. Abbildung 10) relevant, welche die folgende Tabelle herausstellt.

Element Geschäftsmodell	Strategische Fragen
Nutzen f. Partnerunternehmen (bzw. Startup)	Gelingt es der MIAG (ggf. mit Partnern – vgl. Kapitel 2.4.3.2) eine zentrale Rolle im Wertschöpfungsnetzwerk bzw. Ökosystem einzunehmen?
	Mit welchen Argumenten lassen sich potenzielle Zielkunden überzeugen? (vgl. Checkliste im Hinblick auf „digitale Geschäftsmodelle“ (s. u.)
	Mit welchen Partnern sind Transaktionskosten für die MIAG eher tief, weil Mehrkosten verrechnet werden können oder die Anpassungskosten der Frontend- und Backendsysteme eher gering sind?
	Bei welchen Zielkunden lassen sich Transaktionskosten, notwendige Anpassungsarbeiten an der Dienstleistungsplattform und Support- bzw. Dienstleistungsprozesse weiter verrechnen?
	Kann MobiSys 2.0 „von der Stange“ verkauft werden oder sind kundenindividuelle Anpassungen notwendig, die mit Mehrkosten verbunden sind?
Ressourcen MIAG	Hat die MIAG die notwendigen Ressourcen für das Identifizieren und Orchestrieren der Akteure im lokalen Carsharing-Ökosystem und dessen Weiterentwicklung?
	Welche Synergien ergeben sich im Ökosystem – etwa durch Beziehungen zwischen den Netzwerkelementen, die zu einer Ressourcenschonung für die MIAG führen?
Geschäftsmodell	Wo ergeben sich Anpassungsnotwendigkeiten in Bezug auf das bisherige Geschäftsmodell und welche Ansätze erscheinen ökonomisch am ergiebigsten?

**Tabelle 2: Strategische Fragen für die wirtschaftliche Gestaltung eines Carsharing-Ökosystems**

Quelle: eigene Darstellung

In Bezug auf in Abbildung 11 formulierten Schlüsselfragen sind sich die Sitzungsbeteiligten nicht ganz sicher, ob der bisher eingeschlagene Kurs der Internationalisierung stimmt. Müsste die MIAG evtl. das Carsharing-Geschäft eher selbst betreiben, d. h. die Leistungen der Akteure im Ökosystem Carsharing orchestrieren und damit eine zentrale Rolle einnehmen. Diese Frage wird auch in der Literatur diskutiert (vgl. bspw. Flügge, 2020; Warg, Bahrs & Stäcker, 2017). Wenn dem so wäre und die Plattform letztlich allein kaum einen USP im deutschen Markt bedeutet, so steht nicht zuletzt die Frage im Raum, ob die MIAG die Software gratis abgeben müsste. Hier widerspricht die damalige Leiterin (von 2009-2013) energisch und verweist auf ihren Auftrag im Jahr 2009:

*„Die Software tel quel praktisch gratis abzugeben, kam für uns nicht in Frage, weil wir in der Vergangenheit viel in die Software investiert haben. Ich wurde als CIO in das Unternehmen berufen, um das Flaggschiff MobiSys 2.0 international zu vermarkten und zumindest einen Teil der Entwicklungskosten der Vergangenheit zu amortisieren.“*

### 3.4 Genossenschaft: Möglichkeiten und Grenzen der Internationalisierung

Mit dem obigen Zitat angesprochen waren mögliche Grenzen, die innerhalb der Genossenschaft akut waren. Die ehemalige CEO der MIAG brachte die Tragik der Genossenschaft wie folgt auf den Punkt:

*„Die Genossenschaft hat immer den Schweizer Heimmarkt priorisiert. Hier war man daran interessiert, die letzten Prozentpunkte an Verbesserungsmöglichkeiten von MobiSys herauszuholen. Dieses Overengineering einerseits und das fehlende Geld für eine von ausländischen Zielkunden gewünschtes Downsizing waren sehr tragisch für das Auslandsgeschäft. Auch mussten wir mit einer Equipe von 2-3 Personen für die Bearbeitung ausländischer Märkte auskommen.“*

Zunächst stellt sich im Rahmen der Situationsanalyse daher die Frage, wie sehr unternehmensspezifische Faktoren in den Bereichen Unternehmensziele, Finanzkraft, Leistungsmerkmale, Personal und Dienstleistungskapazität den Raum für eine Internationalisierung

des Schweizer Geschäftsmodells eröffnen bzw. begrenzen. Die Beantwortung dieser Frage wird synoptisch mit Hilfe der folgenden Tabelle dargestellt.

Unternehmensziele	Konkretes Kriterium	Beurteilung Mobility	Schlüsselfragen für Auslandsgeschäft
Unternehmensziele	Oberste Unternehmensziele/ Unternehmensphilosophie	Genossenschaftliche Struktur und Werte	Ist die Rechtsform der Genossenschaft geeignet, um für das Auslandsgeschäft finanzielle und personelle Ressourcen mobilisieren zu können?
	Länderspezifische Marketingziele	Eher regionale und lokale Ausrichtung von Mobility.	Sind Direktinvestitionen im Ausland mit den genossenschaftlichen Werten vereinbar?
	Kompatibilität der Werte der Genossenschaft mit jenen von Zielkunden	Schweizer Carsharing-Geschäftsmodell durchziehen	Passen Rental-Firmen und Automobilhersteller zur MIAG? Diese möchten nicht Sharing i. e. S., sondern viel Mobilität verkaufen/vermieten.
Finanzkraft	Kapitalstruktur	Hohe Eigenkapitalbasis im Heimmarkt.	Ist die Rechtsform der Genossenschaft im Hinblick auf das Auslandsgeschäft geeignet (Stichwort: Venture Capital)?
	Liquidität	Hohe Liquidität im Heimmarkt.	
	Kreditwürdigkeit	Hoch, aufgrund hoher Eigenkapitalbasis (s. o.)	
Leistungsmerkmale	Standardisierbarkeit	MIAG 2.0 als Standardlösung.	Welche Zielkunden akzeptieren die Standardlösung MobiSys 2.0? Welche Zielkunden wünschen sich gegen Mehrpreis zusätzliche Funktionalitäten/Downsizing?
	Nutzung der Marke „Mobility“	Nutzung des positiven Country-of-Origin-Effekts schwer durchsetzbar (Marktmacht gering) und Zugkraft der Marke international gering.	Wie kann die MIAG das Asset der Markt „Mobility“ international nutzen?
	Funktionalitäten	Wertangebote (Freefloating-Modell; flexibles Pricing; Big Data) bisher nicht berücksichtigt.	Kann die Genossenschaft derartige Ansätze mit den Werten vereinbaren?
	Servicequalität	Hoch im Heimmarkt.	Genügt das Leistungsspektrum für die jeweiligen Zielkunden?
	Qualifikation	Hoch für den Heimmarkt.	Genügen die personellen Ressourcen im Hinblick auf die Verkaufskompetenz?
	Auslandserfahrungen	MIAG wurde 2001 gegründet und verfügt über entsprechende Erfahrungen.	Welche Erfahrungen, die im Ausland gesammelt wurden, können nutzbar gemacht werden?
Dienstleistungs- kapazität	Vorhandene Kapazität	Mobility ist ein KMU mit 221 Mitarbeitenden, nur 2-3 Mitarbeitende für Auslandsgeschäft	Müssen Ressourcen für die Internationalisierung aufgestockt werden?
	Kapazitätsauslastung	Relativ hoch (vgl. interne Daten).	Ist die Internationalisierung tragbar?

Tabelle 3: Erfolgsfaktoren und Schlüsselfragen bezüglich Internationalisierung

Quelle: eigene Darstellung u. Analyse auf Basis v. Berndt, Fantapié Altobelli & Sander, 2010, S. 20.

Einerseits können Interessen ausländischer Zielkunden (vgl. Wade et al. 2012, S. 7) wie Integration von Elektrofahrzeugen oder ein Freefloating-Ansatz technisch gut durch die MIAG bzw. MobiSys 2.0

aufgenommen werden. Andererseits können Wünsche von Zielkunden nur schwer durch die MIAG berücksichtigt werden, da diese mit genossenschaftlichen Werten nicht gut vereinbar wären (z. B. Nutzung von Big Data: vgl. Brunauer & Rehrl, 2016, S. 240; Weinreich, 2016, S. 71-72; vgl. Wieg 2020; Muller, 2020; Skibicki, 2020, S. 39) oder technisch nicht möglich sind (z. B. personalisierte Fahrzeuge – vgl. Brunauer et al. 2016, S. 223 oder Downsizing). Daniela Bomatter zum Thema Downsizing:

*„Die Genossenschaft war daran interessiert, Verbesserungsmöglichkeiten von MobiSys zu realisieren und hat viel investiert. Dieses Overengineering einerseits und das fehlende Geld für ein von ausländischen Zielkunden gewünschtes Downsizing waren tragisch.“*

Auch scheinen grundsätzliche Dilemmata zwischen Zielkunden und der MIAG virulent zu sein: Rental-Firmen und Automobilhersteller möchten evtl. nicht (wie Mobility) Sharing i. e. S. realisieren, sondern eigene Produkte verkaufen oder viel Mobilität bereitstellen.

#### **4 Weiterentwicklung der Internationalisierungsstrategie – Herausforderungen und Fragen**

Die Tour d’horizon im Rahmen der Strategiesitzung sorgt für eine euphorische Stimmung bei den Sitzungsbeteiligten. Mobility hatte und hat sehr viel zu bieten und würde zudem, so die weiteren Annahmen, mittel- und langfristig von gesellschaftspolitischen Veränderungen wie Ökosteuern, steigenden Energiepreisen, Entsorgungsgebühren für Automobile, Diskussionen um neue Mobilitätsformen und Förderprogramme des Bundes zugunsten des öffentlichen Verkehrs profitieren. Der Geschäftsführer fasst die zentralen Punkte der einzelnen Präsentationen zusammen, bevor Sie die konkreten Aufträge erhalten.

##### **4.1 Bedeutung einer Internationalisierung für Mobility**

###### **4.1.1 Wachstumspotenziale im europäischen Ausland**

Sowohl in der Geschäftsleitung als auch im Verwaltungsrat wird davon ausgegangen, dass auch im internationalen Umfeld grosse Wachstumspotenziale bestehen – Carsharing liegt international im Allgemeinen voll im Trend (vgl. Statista, 2022; Zukunftsinstitut, 2022; McKinsey, 2022).

Und auch für die nächsten Jahre kann in Europa von einem Wachstum des Carsharing-Marktes ausgegangen werden (vgl. McKinsey, 2022; Statista, 2022). Aktuelle Treiber wie die Energiekrise sowie steigende Fahrzeugpreise aufgrund disruptiver Lieferketten können sich hier entsprechend auf die Entwicklung auswirken. Auch für Deutschland im Besonderen wird ähnliches berichtet (vgl. Rid, Parzinger, Grausam, Müller & Herdtle, 2018, S. 21-44; Henzgen 2018; Bundesverband Carsharing, 2022 und 2022a; Proff & Fojcik, 2016).

###### **4.1.2 Ansoff-Matrix und Branchenattraktivität nach Porter des Carsharing-Markts**

Nach Ansoff (1987) kommen im Ausgangspunkt eine Marktentwicklung bzw. die Diversifikation in Betracht. Allerdings kann der Carsharing-Branche mit Blick auf Porters (1983, S. 26) 5-Forces-Modell allenfalls eine mittlere Attraktivität attestiert werden. Hier sind v. a. die Verhandlungsmacht der Automobilhersteller, die eigene Flotten betreiben (z. B. Winkelhake 2021, S. 105-110) oder die Wettbewerbsintensität in der Carsharing-Branche allgemein (vgl. Wade, Seifert & Strebel, 2012, S. 3) zu nennen. Aber auch Plattform-Lösungen im Besonderen (Unternehmen wie Cantamen oder Invers bieten hier ebenfalls die Entwicklung von Carsharing-Plattformen an) sind zentrale Aspekte, die eine sorgfältige Analyse bzw. Strategie erfordern. Dabei werden auch klare Stärken von Mobility im

Hinblick auf das Aufgreifen der oben erwähnten gesellschaftlichen Trends, die Etablierung des Geschäftsmodells und nicht zuletzt in Bereichen Effektivität und Effizienz sowie der Einbindung strategischer Partner erkennbar – zentrale Erfolgsfaktoren im Hinblick auf die Internationalisierung (vgl. Eckert, 2018; Meffert 2015, S. 501-520).

## 4.2 Internationalisierung: PESTEL-Analyse und SWOT-Matrix

### 4.2.1 Chancen im deutschen Carsharing-Geschäft und Stärken der MIAG

Nicht nur die Gesellschaft im Allgemeinen bzw. deren Märkte (vgl. Linnhoff-Popien, Zaddach & Grahl, 2015; Bieger & Laesser, 2003), sondern auch der Mobilitätsbereich im Besonderen sieht sich vielfältigen Dynamiken ausgesetzt (vgl. Proff & Fojcik, 2016; Zukunftsinstitut, 2022), wobei auch auf disruptive Entwicklungen verwiesen wird (vgl. z. B. Pernicka & Schüssler, 2022).

In der Geschäftsleitung wird davon ausgegangen, dass Mobility am Puls der Zeit ist und wichtige Trends in den Bereichen Wirtschaft (Stichworte: Zeitwettbewerb und -sensitivität, Zwei-Drittel-Gesellschaft, Globalisierung oder steigende Benzinpreise) erfolgreich in seiner Strategie berücksichtigen. Auch Trends aus dem Bereich Gesellschaft und Politik (Stichworte: Kleinhaushalte/Überalterung, Multioptionalisierung, Individualisierung, Hedonismus und Convenience, Inter- bzw. Multimodalität, Communities, Klima- und Raumordnungspolitik) können in Form unterschiedlicher Massnahmen erfolgreich aufgegriffen und umgesetzt werden. Auch im Bereich Technologie werden zentrale Entwicklungen erfolgreich berücksichtigt (Stichworte: integrative bzw. integrierte Systeme, Informatisierung; Digitalisierung/Virtualisierung, energieeffiziente Antriebe, informatikbasierte Car-Sharing-Systemplattformen wie MobiSys 2.0).

Auf Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse (in den Bereichen Trenderkennung, Etabliertheit des Geschäftsmodells, Bereitstellung kombinierter Mobilität, strategische Kooperationen, Ressourcenzugang, Technologiekompetenz bzw. Prozesseffizienz sowie Markteintrittsbarrieren) durchaus festgestellt werden, dass Mobility auch international viel zu bieten hat.

### 4.2.2 Potenzielle Zielkunden in Deutschland

*„Wir haben potenzielle Kunden im europäischen Ausland angesprochen. Es wäre sinnvoll (gewesen), in der (geografischen und auch kulturellen) Nähe zur Schweiz Zielkunden zu suchen. Dies, um Zeitzone und Reisebewegungen überschaubar zu halten. Dabei ist Süddeutschland im Ausgangspunkt eine sehr interessante Zielregion.“* (Daniela Bomatter, damalige CEO der MIAG)

Welche Zielkunden kommen für Mobility in Betracht? Hier sind bspw. Carsharing-Unternehmen, Autovermieter, Automobilhersteller (vgl. Winkelhake, 2021, S. 97-160; Zingrebe et al., 2016; Holland, 2018, S. 15-49), ÖV-Unternehmen (vgl. Rid et al, 2018, S. 42), Regionen, Städte bzw. Gemeinden (vgl. Rid et al., 2018, S. 26-42; Rühl, Sucky & Biethahn, 2016) zu nennen, wobei ein erfolgreiches Zusammenspiel der genannten Akteure (und ggf. Ladestationsbetreibern) eine wichtige Erfolgsvoraussetzung ist (vgl. Zingrebe et al., 2016; Möller & Haas, 2019, S. 33-34 u. S. 447-454; Zingrebe et al., 2016, S. 43-62; Rid et al., 2018, S. 45-75.).

Wenn es gelänge, mit diesen Akteuren gemeinsam Carsharing auf der Grundlage der bewährten Systemplattform MobiSys 2.0 zusammen mit den organisch gewachsenen Kompetenzen zum Aufbau und Betrieb des Carsharing-Geschäftsmodells anzubieten, so könnte dies eine auch für Mobility bzw. die MIAG ökonomisch sehr ergiebige Strategie darstellen. Ausgesprochen interessant wäre es sowohl für Mobility als auch für internationale Mandanten, wenn MobiSys mehr oder weniger „von der

Stange“ übernommen werden könnte – die Parametrisierung der Software macht individuelle Anpassungen kostengünstig möglich. Zielkunden müssten nur die variablen Kosten für diese Anpassungsarbeiten, die Beratungs- und Schulungskosten sowie für die Nutzung des Dienstleistungszentrums zahlen. Eine – so schien es – auf den ersten Blick klassische Win-Win-Situation für beide Partner.

### 4.3 Zielkundenauswahl, Markteintritt und Marktbearbeitung

#### 4.3.1 Zielkundenauswahl in Deutschland

Einigkeit herrscht bei den Sitzungsteilnehmenden dahin gehend, dass zunächst die Leistungen, die auch im Schweizer Heimmarkt erbracht werden, in wenigen Ländermärkten und nur ausgewählten Mandanten zur Nutzung oder zum Kauf im Sinne einer „internationalen Strategie“ (Meffert, Bruhn & Hadwich, 2015, S. 510) angeboten werden sollen. Dabei erscheint es aufgrund der kulturellen Nähe naheliegend, dass zunächst der deutsche Markt bearbeitet werden soll.

Doch wer sind für das Internationalisierungsvorhaben attraktive Zielkunden? Grundsätzlich kamen hier bestehende und neu eintretende Carsharing-Organisationen, Autovermieter, -hersteller sowie die öffentliche Hand (d. h. Gemeinden, Regionen, Staat) in Betracht. Ein wichtiges Kriterium für die Auswahl eines Zielkunden sind die Frage der raschen Unternehmensgründung des Carsharing-Startups im Ausland, weil die erwähnten Transaktionskosten für Mobility möglichst bald und sicher in Form von Geldzahlungen durch das ausländische Startups abgegolten werden müssten. Dabei kommen kleinere Unternehmen nicht in Betracht, weil diese über zu wenige Ressourcen verfügen und mit kleineren Flotten den Betrieb eigener Flotten auf Basis von MobiSys 2.0 nicht alimentieren können. Geografisch erschienen Regionen mit räumlicher und kultureller Nähe im Länderdreieck Deutschland, Frankreich und der Schweiz interessant.

Da das Geschäftsmodell skalierbar sein muss, sind Grossstädte oder Ballungsräume interessanter als ländliche Gebiete (vgl. Bauriedl, 2020), wie folgendes Zitat von Frau Bomatter illustriert:

*„Kleinere lokale CS-Startups mit kleinen Flotten kamen nicht in Betracht. Dies, weil wir für ein skalierbares bzw. rentables Carsharing-Business Flottengrößen von mehr als 500 Fahrzeugen brauchten. Wir waren für kleinere lokale CSO einfach zu teuer. Und: unsere Lösung war wie bereits erwähnt zu sophistiziert.“*

In diesem Zusammenhang spielten Überlegungen zur Marktmachtkonstellation hinein, weil ein Zielkunde die Zahlung einer Gegenleistung vom Erfolg des Geschäftsmodells abhängig machen wird. Auch Aspekte der technischen Kompatibilität von MobiSys 2.0 einerseits und den Bordcomputern andererseits waren zu berücksichtigen. Konnte Mobility seinen MobiSys-Standard durchziehen oder waren Anpassungsarbeiten notwendig, die kostensteigernd wirkten? Nicht zuletzt stellten sich Fragen der Glaubwürdigkeit von Mobility, der Konstanz der partnerschaftlichen Beziehung und des akquisitorischen Potenzials der Unternehmung, wenn erfolgreich ein international renommierter Vorzeige-Mandant im Rahmen des Aufbaus und Betriebs eines Carsharing-Geschäftsmodells begleitet wird – ein nicht zu unterschätzender Aspekt im Rahmen eines rasch wachsenden europäischen Marktes, in dem eine Vielzahl an Akteuren ihre eigenen Sharing-Plattformen entwickelt haben und betreiben (vgl. Rid, Parzinger, Grausam, Müller & Herdtle, 2018, S. 36-55).

#### 4.3.2 Markteintritt: Formen des Auslandsgeschäfts

Fragen des Markteintritts sind relevant für die Vermarktung von MobiSys 2.0 einerseits und den operativen Betrieb von Carsharing mit deutschen Partnerunternehmen bzw. in Eigenregie andererseits.

Für das Auslandsgeschäft kommen mehrere Formen des Markteintritts in Betracht – Tochtergesellschaft, Joint Venture, strategische Allianzen, Franchising oder Lizenzen (vgl. Meffert et al. 2015, S. 511-514; Sternad, 2020; Berndt et al. 2010, S. 173-188). Nach den eher ernüchternden Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Joint Venture mit DENZEL (vgl. Kapitel 3.1) scheint der Geschäftsleitung ein Franchisekonzept ein interessanter Ansatz (vgl. hierzu Meffert, Bruhn & Hadwich, 2015, S. 14; Pokrandt, 2008; Stanworth & Curran, 1999; Felstead, 1991; Kubitschek, 2000; Eggert, 2008, S. 232; Strunz & Dorsch, 2009, S. 296).

Dass Kooperationen wiederum nicht immer reibungslos verliefen, zeigte auch dieses Beispiel: Dabei hatte das Partnerunternehmen Wolfgang Denzel AG, das eigentlich auf den Autoimport und -handel spezialisiert war, nur wenig Erfolg im Carsharing. Dies erforderte eine intensive Betreuung des Gemeinschaftsunternehmens durch Mobility und weiteres Kapital. Auch musste 2009 die Flotte reduziert werden, da deren Auslastung zu tief und damit unwirtschaftlich war. Die Integration von Denzel Mobility stellte die Projektbeteiligten zudem vor grosse Herausforderungen, weil der Servicelevel des Dienstleistungszentrums zu Beginn nicht befriedigend war. Die sofort eingeleiteten technischen und personellen Massnahmen zeitigten jedoch bald ihre Wirkung, die Servicequalität war auf dem Zielniveau angelangt. Rückwirkend konnte die Integration als geglückt bezeichnet werden, wobei bereits für 2010 eine „schwarze Null“ erwartet wurde.<sup>11</sup>

Welche Form der Internationalisierung sollte zukünftig gewählt werden? In der Literatur werden in diesem Zusammenhang bspw. Kooperationen, Lizenz- oder Franchisesysteme, Joint Ventures oder ausländische Tochterunternehmen diskutiert (vgl. Sternad, 2020; Staubmann & Sternad, 2020). Entscheidungskriterien sind aus Sicht der Mobility – darin sind sich die Teilnehmenden der Strategiesitzung einig – bspw. zusätzlicher personeller bzw. zeitlicher Ressourcenbedarf, der Grad der Autonomie der ausländischen Vertriebsorganisation oder nicht zuletzt die Sicherstellung des positiv besetzten Images der Marke Mobility als sog. positiver „Country-of-Origin-Effekt“ (Meffert, Bruhn & Hadwich, 2015, S. 521).

Zusätzlich werden in der Literatur Risiken im Zielmarkt, Gewinnpotenzial, Kontrollmöglichkeiten und die Flexibilität als relevante Entscheidungsparameter diskutiert (vgl. Sternad, 2020, S. 80). Angesichts der oben skizzierten ernüchternden Erfahrungen erscheinen ad hoc Partnerschaftsunternehmen zu eng und zu risikoreich. Bei einem Franchisesystem könnte Mobility sowohl die Marke „Mobility“ als auch das entwickelte Knowhow auf der Grundlage eines modular aufgebauten Systems vermarkten: So können ausländische Start-up-Unternehmen, die das Carsharing bspw. die Marke „Mobility“ nutzen, die neu entwickelte Systemplattform oder entsprechende Hosting-Leistungen zukaufen, Leistungserstellungsprozesse über das Dienstleistungszentrum am Unternehmensstandort abwickeln und/oder von dem jahrzehntelang gewachsenen Knowhow der Mobility in Form von Beratungsleistungen profitieren. Die folgende Abbildung visualisiert mögliche Formen des Eintritts in

---

<sup>11</sup> Die Mobility Genossenschaft und die Wolfgang DENZEL AG haben ihre österreichische Beteiligungsgesellschaft DENZEL Mobility CarSharing GmbH im Jahr 2012 an Zipcar verkauft. Diese Transaktion hatte auf die Schweizer Kunden und die Mitarbeitenden keine Auswirkungen. Mobility konzentriert sich auf die Weiterentwicklung des Schweizer Marktes und ihrer führenden Carsharing-Technologie auf internationaler Ebene.

ausländische Märkte in Abhängigkeit von Kapital- und Managementleistungen der MIAG im Gastland einerseits und dem Schweizer Stammmarkt andererseits.

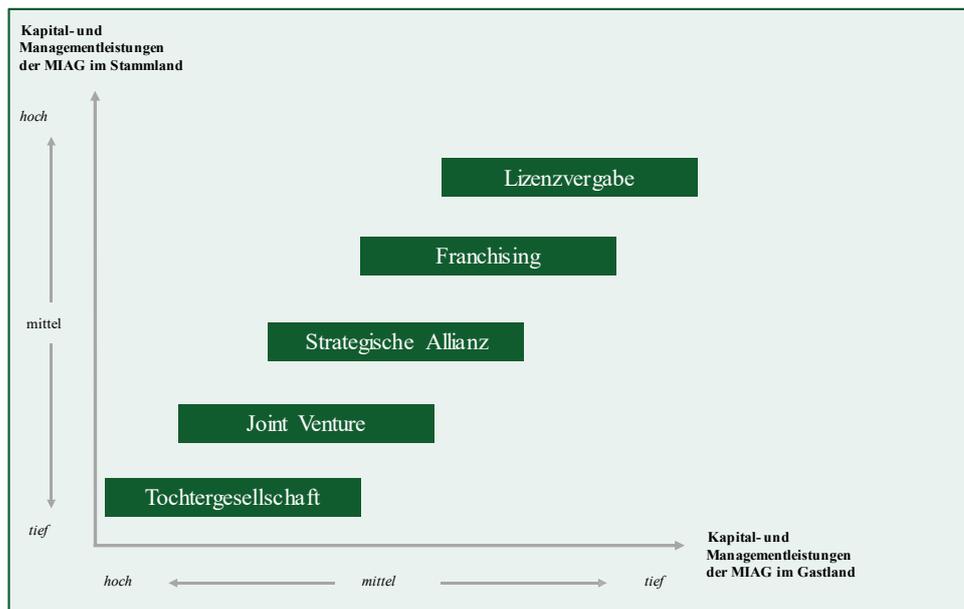


Abbildung 12: Mögliche Formen internationaler Markteintrittsstrategien für die MIAG

Quelle: in Anlehnung an Meissner & Gerber, 1980, S. 224

#### 4.3.3 Frontend-Analyse

Als Überleitung zum letzten Aufgabenblock geht es um die Bewertung des Frontends. Hier können Ihnen Kundenbewertungen einschlägiger Apps (Mobility, Share now etc.) sowie Analysen aufgrund der in der Literatur genannten Gütekriterien für Frontend- bzw. Portallösungen (vgl. z. B. Jahn, Degirmenci & Breitner, 2016) wichtige Hinweise geben.

#### 4.4 Perspektive der Plattformökonomie: Schweizer Carsharing-Betrieb im Ausland?

Im letzten Aufgabenteil der vorliegenden Fallstudie geht es darum, das Geschäftsmodell der Mobility zu internationalisieren (Winkelhake 2021; Rid et al., 2018, S. 45-72; Herrenkind, Brendel & Kolbe 2019; Flügge, 2020, S. 53-76; Eckert 2018, S. 183-215; Linnhoff-Popien, Zaddach, Grahl, 2015; Bauriedl, 2020; Gutting 2020, S. 38). Dies ist eine grosse Herausforderung, wobei auch Anpassungsmassnahmen der Mobility in den Bereichen Produkte/Dienstleistungen, Wertschöpfungsprozesse und Marktbearbeitung notwendig werden (vgl. Pernicka & Schüssler, 2022; Riasanow, & Krcmar, 2020).

#### 4.5 Ihre konkreten Aufträge im Einzelnen

Die Geschäftsleitung ist froh um ihre Expertise in Bezug auf die Internationalisierung des Schweizer Geschäftsmodells und beauftragt Sie mit den folgenden Aufgabenstellungen anhand der Struktur eines Marketingkonzepts (Bieger, 2019, S. 54). Schnell erarbeiten Sie sich anhand der einschlägigen Literatur einerseits und der Erklärvideos (vgl. Mobility, 2022a; Mobility, 2022b; Mobility, 2022c) andererseits in die strategische Ausgangslage der Mobility ein. Diese Aufgaben gliedern sich in die Bereiche „Bedeutung einer Internationalisierung für Mobility“, „USPs bzw. Achillesfersen einer Internationalisierung“ sowie „Zielkundenauswahl und Marktbearbeitung“, wie die folgende Abbildung auf Basis des Marketingkonzepts nach Bieger (2019, S. 54) veranschaulicht (ähnlich für das

internationale Marketing Schwarz-Musch, 2020, S. 113). Das Aufgabenpaket 4 (Weiterentwicklung des MIAG-Geschäftsmodells), das zentrale Elemente der vorgelagerten Aufgaben aufnimmt, kann ebenfalls im Marketingkonzept verortet werden, da die Rückkopplungseffekte auf die normative Ebene der Unternehmung (hier: betreffend Geschäftszweck) konzeptionell vorgesehen sind.

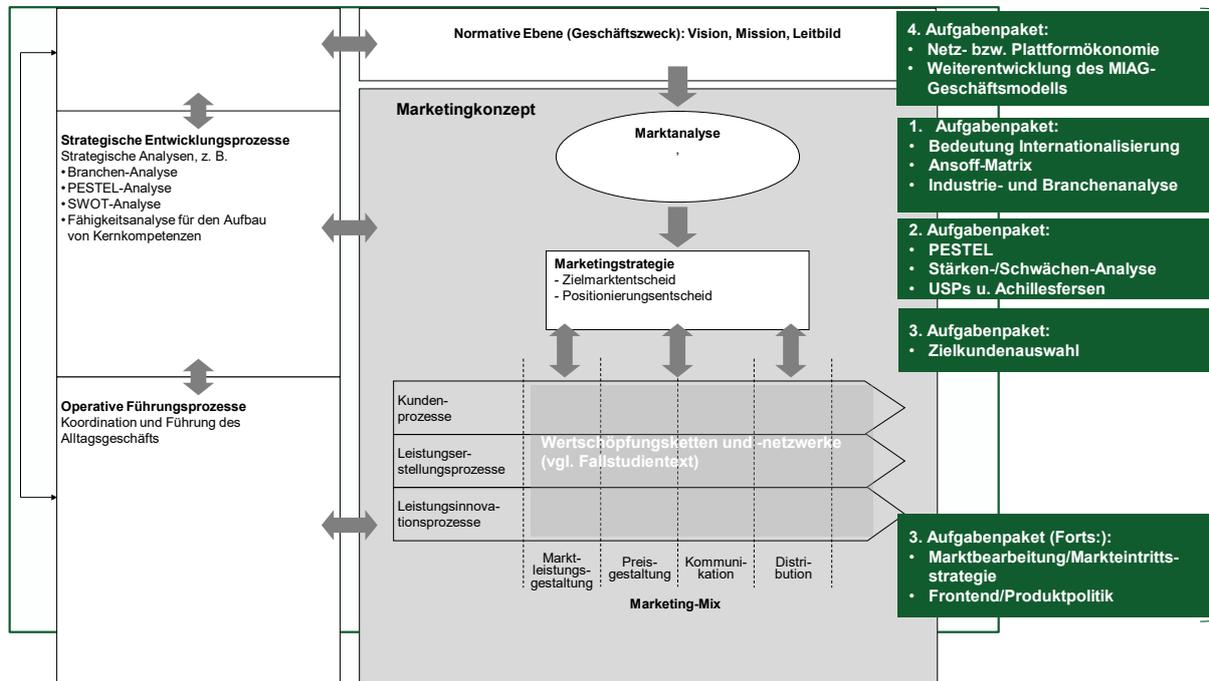


Abbildung 13: Kernelemente der Fallstudie im Kontext des Marketing-Konzepts

Quelle: in Anlehnung an Bieger, 2019, S. 54

#### 4.5.1 Bedeutung einer Internationalisierung für Mobility

- Welche Wachstumsoptionen nach Ansoff stehen Mobility grundsätzlich offen? Beurteilen Sie die Möglichkeiten einer Internationalisierungsstrategie aus Sicht der Unternehmung.
- Welche Vorteile ergeben sich für Mobility und die Zielkunden aufgrund der geplanten Internationalisierung? Welchen zentralen Herausforderungen sehen sich beide Akteure gegenüber?
- Beurteilen Sie auf der Grundlage einer Industrie- bzw. Branchenanalyse die Marktattraktivität für die Dienstleistungen der Mobility in Deutschland.

#### 4.5.2 Internationalisierung: PESTEL-Analyse und SWOT-Matrix

- Analysieren Sie die externen Effekte mit Hilfe der PESTEL-Analyse. Welche Einflussfaktoren sind für Mobility besonders relevant?
- Worin liegen im Hinblick auf die Internationalisierung Stärken und Schwächen der Mobility?
- Führen Sie eine SWOT-Analyse durch. Beziehen Sie sich auf das Produkt MobiSys 2.0. Formulieren Sie zuhanden der Mobility-Geschäftsleitung Handlungsempfehlungen, um sich im deutschen Markt behaupten zu können.

#### 4.5.3 Zielkundenauswahl, Markteintritt und Marktbearbeitung

- Analysieren Sie am Beispiel von bestehenden und neu eintretenden Carsharing Organisationen Autovermietern, -herstellern sowie der öffentlichen Hand (Gemeinden, Regionen, Staat)

Möglichkeiten und Grenzen, die im Rahmen der Internationalisierung mit diesen Zielkunden verbunden sein können. Für welchen oder welche Zielkunden würden Sie sich entscheiden? Begründen Sie ihre Auswahl.

- Bewerten Sie die einzelnen in der Fallstudie erwähnten Möglichkeiten des Markteintritts von Mobility in den deutschen Markt. Analysieren Sie insbesondere das Potenzial eines Franchisekonzepts und legen Sie die zentralen Eckwerte für die Franchisegeberin und den Franchisenehmer fest, die im Franchisevertrag geregelt werden sollten.
- Produkt- und Dienstleistungsgestaltung: Zeigen Sie die Vorzüge der für den Endkunden sichtbaren Frontend-Lösung von Mobility (konkret: App, Website, Kundenbewertungen) im Konkurrenzvergleich auf.

#### 4.5.4 Weiterentwicklung des Geschäftsmodells aus dem Blickwinkel der Netzökonomie

- Führen Sie eine SWOT-Analyse bezüglich der Kompetenzen der MIAG für das Management von Wertschöpfungsnetzwerken durch.
- Identifizieren Sie die Rollen zentrale Akteure und deren Rollen im Ökosystem Carsharing. Leiten Sie Handlungsempfehlungen für die MIAG ab.
- Welche Elemente des Geschäftsmodells kann die MIAG im Rahmen der Zusammenarbeit mit Zielkunden in Deutschland abdecken? Wo bestehen mit Blick auf die einzelnen Geschäftsmodellkomponenten Grenzen? Entwickeln Sie strategische Handlungsempfehlungen für das Auslandsgeschäft der MIAG.

## Literaturverzeichnis

- Adam, S. & Meyer, M. (2015). Integration der Kundenperspektive als Basis für Bedarfsorientierung und Weiterentwicklung integrierter Mobilitätsplattformen. In *Marktplätze im Umbruch*, S. 589–602. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Ansoff, H. I. (1987). *Corporate Strategy*. London: Penguin Books.
- Arbenz, A. & Hilber, Chr. (2022). *Auf Achtung, fertig, los*. Unternehmerzeitung. Abgerufen am 22.08.22 unter [https://www.p-connect.ch/wp-content/uploads/VR-Praxis\\_Persoendlich\\_Frank\\_Boller\\_Heft\\_201509.pdf](https://www.p-connect.ch/wp-content/uploads/VR-Praxis_Persoendlich_Frank_Boller_Heft_201509.pdf)
- Bauriedl, S. (2020). Luxusmodelle für den Klimaschutz?: E-Carsharing in Grossstädten als Experimentierfeld der Automobil- und Digitalwirtschaft. In: *Brunnengräber, A. & Haas, T. (Hg.) Baustelle Elektromobilität*. (S. 161-180). Sozialwissenschaftliche Perspektiven auf die Transformation der (Auto-)Mobilität. Bielefeld: transcript Verlag.
- Belz, F.-M. (2001). *Integratives Öko-Marketing: erfolgreiche Vermarktung ökologischer Produkte und Leistungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Belz, F.-M. (2003). *Mobility Carsharing. Fallstudie für die Assessmentstufe der Universität St. Gallen*. St. Gallen: IWÖ-HSG.
- Berndt, R., Fantapié Altobelli, C. & Sander, M. (2010). *Internationales Marketing-Management*. 4. Aufl.). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Bieger, Th. (2019). *Das Marketingkonzept im St. Galler Management Modell* (3. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.
- Bieger, Th. & Laesser, Chr. (2003). *Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 2002/ 2003*. St. Gallen: IDT-HSG.
- Bieker, Th. (2005). *Normatives Nachhaltigkeitsmanagement: die Bedeutung der Unternehmenskultur am Beispiel der F&E der Automobil- und Maschinenbaubranche*. Bamberg: Difo Druck. [https://hsg.swisscovery.sls.ch/discovery/fulldisplay?docid=alma998748730105506&context=L&vid=41SLSP\\_HSG:HSGswisscovery&lang=de&search\\_scope=MyInst\\_and\\_CI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=41SLSP\\_HSG\\_MyInst\\_and\\_CI&query=any,contains,bieker%20normatives%20Nachhaltigkeitsmanagement&sortby=date\\_d&facet=frbrgroupid,include,9071445361687995736&offset=0](https://hsg.swisscovery.sls.ch/discovery/fulldisplay?docid=alma998748730105506&context=L&vid=41SLSP_HSG:HSGswisscovery&lang=de&search_scope=MyInst_and_CI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=41SLSP_HSG_MyInst_and_CI&query=any,contains,bieker%20normatives%20Nachhaltigkeitsmanagement&sortby=date_d&facet=frbrgroupid,include,9071445361687995736&offset=0) (abgerufen am 03.12.2022).
- Borrmann, L. (2015). Zum Geleit: Software-Eco-Systeme. In *Marktplätze im Umbruch*, 627–629. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Brunauer, R. & Rehrl, K. (2016). Big Data in der Mobilität – FCD Modellregion Salzburg. In Big Data. In Fasel, D. & Meier, A. (2016). *Big Data: Grundlagen, Systeme und Nutzungspotenziale*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. (S. 235–267). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bundesamt für Energie, BfE (2006). *Evaluation Car-Sharing Schlussbericht*. Bern: BfE.
- Bundesverband Carsharing (2022). *CarSharing FactSheet – CarSharing in Deutschland*. Abgerufen am 20.08.22 unter <https://carsharing.de/alles-ueber-carsharing/carsharing-fact-sheets>
- Bundesverband Carsharing (2022a). *Was ist CarSharing?* Abgerufen am 20.08.22 unter <https://carsharing.de/alles-ueber-carsharing/was-ist-carsharing>
- Eckert, R. (2018). *Intelligente Echtzeitunternehmen im Digitalen Hyperwettbewerb: Multiple Geschäftsmodelle -- Hybride Organisationsmodelle -- Vernetzte Ökosysteme*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Eggert, U. (2008). *Kursbuch Unternehmensführung - Trends, Fakten, Ideen*. Regensburg: Walhalla.
- Felstead, A. (1993). *Corporate paradox: Power and control in the business franchise*. London: Routledge.
- Open Education Platform – oepms.org

- Flügge, B. (2020). *Smart Mobility: Trends, Konzepte, Best Practices für die intelligente Mobilität*. 2. Aufl. 2020. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Gutting. (2020). Marketing 4.0: Plattformökonomie, Omnichannel, Künstliche Intelligenz und virtuelle Assistenten. In *Interkulturelles Marketing im digitalen Zeitalter* (S. 5–25). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hadorn, W. (2009). *CarSharing in der Schweiz – eine bewegte Erfolgsgeschichte*. Pfäffikon: Smart Books Publishing AG.
- Henzgen, Ph. (2018). *Volkswirtschaftliche Potentialanalyse vollautomatisierter und elektrischer Carsharing-Systeme am Beispiel Deutschlands*. Zugl. Dissertation Universität Bayreuth Abgerufen am 22.08.22 unter <https://epub.uni-bayreuth.de/3803/1/Volkswirtschaftliche%20Potentialanalyse%20vollautomatisierter%20und%20elektrischer%20Carsharing-Systeme%20am%20Beispiel%20Deutschla%20%28004%29.pdf>
- Herrenkind, B., Brendel, A. B. & Kolbe, L. M. (2019). *Kollaborative Wertschöpfung im Carsharing*. HMD ; Praxis der Wirtschaftsinformatik, 56(1),S. 207–222.
- Holland, H. (2018). *Dialogmarketing und Kundenbindung mit Connected Cars*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Jahn, W., Degirmenci, K. & Breitner, M. (2016). *Portallösungen für Elektro-Carsharing: Stakeholderanalyse und Konzepte*. Hannover: IWI-Diskussionsbeiträge, Leibniz Universität Hannover Institut für Wirtschaftsinformatik.
- Kirchner, S., Dittmar, N. & Ziegler, E. S. (2022). *Moving Beyond Uber; Two Modes of Organization and Work in the German Platform Economy*. Kölner Zeitschrift Für Soziologie und Sozialpsychologie, 74(Suppl 1), 109–131.
- Kratochwill, G (2021). What is the Difference between a Software License Agreement and a 'Software as a Service' (SaaS) Agreement? (September 2021). *Journal of the Licensing Executives Society*, Volume LVI No. 3. Abgerufen am 11.11.2022 unter SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3898003>
- Kubitschek, C. (2000). *Franchising: Effizienzvergleich mit alternativen Vertriebskonzepten*. Wiesbaden: Gabler.
- Linnhoff-Popien, C., Zaddach, M. & Grahl, A (2015). *Marktplätze Im Umbruch: Digitale Strategien für Services im mobilen Internet*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- McKinsey (2022). *Snapshot of the European Carsharing Market*. Abgerufen am 07.08.22 unter <https://www.mckinsey.com/features/mckinsey-center-for-future-mobility/mckinsey-on-urban-mobility/snapshot-of-the-european-car-sharing-market>
- Meffert, Bruhn, M., & Hadwich, K. (2015). *Dienstleistungsmarketing – Grundlagen - Konzepte – Methoden*. 8 Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Mehrwald, P., Willy, M. S. & Binder, K.-K. (2020). Online-Plattformen und personennahe Dienstleistungen: Eine explorative Studie über vertrauensbildende Massnahmen. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 5757(4), 799–815.
- Meissner, H. G., & Gerber, S. (1980). Die Auslandsinvestitionen als Entscheidungsproblem. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 32(3), 223–245.
- Mobility (2015). *Jahresbericht 2015*. Luzern: Mobility Genossenschaft.
- Mobility (2017). *Jahresbericht 2017*. Rotkreuz: Mobility Genossenschaft.
- Mobility (2020). *Jahresbericht 2020*. Rotkreuz: Mobility Genossenschaft.
- Möller, D. & Haas, R. (2019). *Guide to Automotive Connectivity and Cybersecurity*. Cham: Springer International Publishing.
- Muller, G.. (2020). *Protektion 4.0: Das Digitalisierungsdilemma*. Berlin: Springer.
- Pelzer, & Burgard, N. (2014). *Co-Economy: Wertschöpfung im digitalen Zeitalter : Netzwerke und*

- agile Organisationsstrukturen erfolgreich nutzen*. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Pernicka, S. & Schüssler, E. (2022). *Zwischen Disruption und Integration: Governance von digitalen Plattformen im Personentransportsektor aus feldtheoretischer Perspektive*. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Vo. 74 (Suppl. 1), 355–381.
- Porter, M. E. (1987). *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Proff, H. & Fojcik, T. M. (2016). *Nationale und internationale Trends in der Mobilität : Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Riasanow, T. & Krcmar, H. (2020). Everything as a Service (XaaS). In *Handbuch Digitale Wirtschaft* (S. 985–996). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rid, W., Parzinger, G., Grausam, M., Müller, U., & Herdtle, C. (2018). *Carsharing in Deutschland : Potenziale und Herausforderungen, Geschäftsmodelle und Elektromobilität*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Rühl, C., Sucky, E. & Biethahn, N. (2016). Kommunalen Einfluss als kritische Komponente im Markteintritt von stationsungebundenen Carsharing-Systemen. In Proff, H. & Fojcik, T. M. (Hrsg.). *Nationale und internationale Trends in der Mobilität : Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte* (1. Aufl., S. 403-418). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schwarz-Musch, A. (2020). Das Marketingkonzept im internationalen Umfeld. In Sternad, D., Höfferer, M. & Haber, G. (Hrsg.). *Grundlagen Export und Internationalisierung* (2. Aufl., S. 111–125). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Skibicki, K. (2020). *Das DJ-Prinzip des Managements: Handlungsorientiertes Wissen für Führen und Entscheiden im digital vernetzten Zeitalter*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Stanworth, J., & Curran, J. (1999). *Colas, burgers, shakes, and shirkers: Towards a sociological model of franchising in the market economy*. Journal of Business Venturing, 14 (4), S. 323-344.
- Statista.com (2022). *Carsharing EU-27*. Abgerufen am 07.08.22 unter <https://de.statista.com/outlook/mmo/shared-mobility/gemeinsame-fahrten/carsharing/eu-27>
- Staubmann, Chr. & Sternad, D. (2020). Kooperationen im grenzüberschreitenden Geschäft. In Sternad, D., Höfferer, M. & Haber, G. (Hrsg.). *Grundlagen Export und Internationalisierung* (2. Aufl., S. 83 – 107). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Sternad, D. (2020). Das Marketingkonzept im internationalen Umfeld. In Sternad, D., Höfferer, M. & Haber, G. (Hrsg.). *Grundlagen Export und Internationalisierung* (2. Aufl., S. 61–82). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Stocker, A. (2021) Ein Beitrag digitaler Technologien im Kontext der Fahrzeugnutzung zur (ökologischen) Nachhaltigkeit. *HMD* 58, 64–82.
- Strunz, H., & Dorsch, M. (2009). *Management im internationalen Kontext*. München: Oldenbourg.
- Wade, M., Seifert; R. W., Strebel, H. (2012). *Mobility Car Sharing: An IT Leadership Crisis*. Lausanne: IMD-3-2337.
- Wagner, H. & Kabel, S. (2019). Digitalisierung – Motor für innovative Geschäftsmodelle im Umfeld des hochautomatisierten Fahrens.“ In *Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen*. Hofmann, J. & Fend, L. (Hrsg.). S. 345–361. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Warg, M., Bahrs, I. & Stäcker, J. (2017). Service-dominierte Architektur – wie die Plattform der Zukunft aussieht. *CIO-Magazin* vom 27.11.2017. Abgerufen am 15.10.2022 unter <https://www.cio.de/a/wie-die-service-plattform-der-zukunft-aussieht,3564098>
- Weinreich, U. (2016). “Digitale Geschäftsmodelle.” In *Lean Digitization*. S. 199–230. Berlin, Heidelberg: Springer.

- Wieg. (2020). Plattformgenossenschaften: *Eine Antwort auf die Herausforderungen der Plattformökonomie?* Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 70(3), 211–229.
- Winkelhake, U. (2021). *Die Digitale Transformation der Automobilindustrie: Treiber - Roadmap - Praxis*. Wiesbaden: Springer.
- Zingrebe, F., Stephan, M. & Lorenz, S. (2016). Geschäftsmodellinnovationen in der deutschen Automobilindustrie im Zukunftsfeld der Elektromobilität. In Proff, H. & Fojcik, T. M. Hrsg.). *Nationale und internationale Trends in der Mobilität : Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte* (1. Aufl., S. 43-62). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Zukunftsinstitut (2022). *Die Megatrends*. Abgerufen am 17.08.22 unter <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/#12-megatrends>

## **Datenerhebungen und Interviews zum Fallstudientext**

Im Januar 2010 und im Herbst 2022 wurden (ergänzend zu den öffentlich verfügbaren Informationen) eine Vielzahl von halbstrukturierten Interviews mit aktuellen und ehemaligen Vertreterinnen und Vertretern des Top Managements der Mobility aus den Bereichen Finanzen, Flottenmanagement, Personal und Strategie geführt. Die zentralen Erkenntnisse dieser Gespräche wurden auf der Grundlage von Gesprächsprotokollen gemeinsam mit den Beteiligten kommunikativ validiert. Ferner wurden in den Jahren 2010, 2011 und 2022 diverse Gespräche mit der Leiterin der Mobility International AG (MIAG) im Hinblick auf mögliche strategische Stossrichtungen für die MIAG geführt.

Des Weiteren haben vielfältige Projekte mit dem Unternehmen Mobility (Anwendungsprojekte Universität St. Gallen: 2010-2012 bzw. 2018-2020) und der Einsatz der Fallstudie in unterschiedlichen Kontexten bzw. Stufen der Hochschullehre (vgl. Erfahrungen im Dokument „didaktische Reflexion“) dem Verfasser durch direkte Gespräche mit dem Bereich „Business Development“ zu vielfältigen neuen Einsichten in den Problemzusammenhang ermöglicht. Dieser intensive Austausch zwischen dem Verfasser und der Geschäftsleitung von Mobility kam dadurch zustande, dass Ergebnisse der o. g. Anwendungsprojekte sowie zentrale Lernprodukte im Zusammenhang mit dem Einsatz der Fallstudie an die Verantwortlichen der Unternehmung übermittelt und mit dem Verfasser weiter diskutiert wurden.

Nicht zuletzt wurde die Fallstudie im Sommer 2022 durch die Analyse von öffentlich verfügbaren Informationen umfassend aktualisiert und thematisch neu ausgerichtet.

### **Verzeichnis sonstiger Quellen für die Bearbeitung der Fallstudie (Erklärvideos)**

Mobility (2022a). *Häää? #2 Warum Mobility so einfach geht*. Abgerufen am 20.08.22 unter <https://www.youtube.com/watch?v=NZwbipxt5Ms>

Mobility (2022b). *Häää? #3 Warum E-Autos richtig Spass machen*. Abgerufen am 20.08.22 unter [https://www.youtube.com/watch?v=B5m\\_qdUoLo8](https://www.youtube.com/watch?v=B5m_qdUoLo8)

Mobility (2022c). *60 Sekunden für Roland - Alternative Antriebe*. Abgerufen am 20.08.22 unter <https://www.youtube.com/watch?v=wER41FLg1gE>