



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Mobility Carsharing - Markteintrittsbarrieren

Version Nr. 1, 19. Dezember 2022

Bieker, Thomas

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publiziert auf: www.oepms.org

Unter doi: [10.25938/oepms.365](https://doi.org/10.25938/oepms.365)



Open Education Platform
for Management Schools

Mobility Carsharing - Markteintrittsbarrieren

Version Nr. 1, 19. Dezember 2022

Bieker, Thomas

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publikationsform: Fallstudie

Institution: OST - Ostschweizer Fachhochschule

Schlüsselbegriffe: Marktattraktivität; Markteintrittsbarrieren;
Marketing-Controlling; Strategische
Kooperationen

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). Mobility Carsharing - Markteintrittsbarrieren. *Open Education Platform*. DOI: 10.25938/oepms.365



Open Education Platform
for Management Schools

Didaktische Reflexion:

Mobility Carsharing - Markteintrittsbarrieren

Thomas Bieker

*OST – Ostschweizer Fachhochschule, Oberseestrasse 10, CH - 8640 Rapperswil,
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 Carsharing-Ansätze in anderen Ländern hervorgebracht haben. Ausländische Akteure entdecken zunehmend den Carsharing-Markt Schweiz, um bestehende Marktpotenziale ausschöpfen zu können. Die vorliegende Fallstudie als sog. „Field case“ thematisiert daher die Möglichkeiten und Grenzen des Aufbaus von Markteintrittsbarrieren für Mobility. Diese Frage ist relevant, weil das Schweizer Traditionsunternehmen unlängst tatsächlich Konkurrenz bekommen hat. Der Case besteht aus vier Aufgabenblöcken. Er zielt als komplexes Lehr-Lern-Arrangement auf die Entwicklung eines Marketing-Konzepts ab und besteht aus vier Aufgabenblöcken: Analyse der Marktattraktivität für Carsharing-Dienstleistungen in der Schweiz, Markteintritt potenzieller Mitbewerber und Abwehrstrategien, Analyse und Weiterentwicklung des Marketing-Mix eines Konkurrenten incl. Marketing-Controlling sowie Bedeutung und Auswahl von Kooperationspartnern.

Schlüsselbegriffe

Freefloating	Das Fahrzeug steht dort, wo der letzte Kunde es abgestellt hat und wird nach der Nutzung durch den nächsten Kunden einfach am Ort der Wahl abgestellt (sog. „Catch a Car“ bzw. „Mobility-Go“). Ortung erfolgt per Handy (vgl. Henzgen, 2018, S. 27).
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 und Kunden und übernimmt alle notwendigen Aufgaben (z. B. Reinigung, Schadenregulierung, Verkauf etc. – vgl. Hadorn, 2009, S. 151 u. 224).
Mobility Carsharing	Mobility Carsharing bezeichnet die Marke der Mobility Genossenschaft.
Mobility-One-Way	Mobility-One-Way ermöglicht Einwegfahrten mit den Mobility-Fahrzeugen der Combi-Kategorie 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).
Peer-to-Peer-Carsharing (kurz: P2P-Carsharing)	Privates Carsharing meint die gemeinschaftliche Nutzung eines oder mehrerer Fahrzeuge, bei denen der Eigentümer seine Autos anderen für eine begrenzte Zeit zur Verfügung stellt (vgl. Henzgen, 2018, S. 26).
Stationsbasiertes Carsharing	Das Fahrzeug wird an einer Station in der Nähe abgeholt und muss dorthin zurückgebracht werden (vgl. Henzgen, 2018, S. 29).

Inhaltsverzeichnis

Schlüsselbegriffe	i
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	iv
Abkürzungsverzeichnis	v
1 Didaktischer Reflexionsbericht	1
2 Teaching Notes	10
2.1 Aufgabenstellungen zur Branchenattraktivität, Marktpotenzial und SWOT-Analyse	10
2.1.1 Industrie- bzw. Branchenanalyse	10
2.1.2 Marktpotenzial für Carsharing in der Schweiz	11
2.1.3 SWOT-Analyse Carsharing-Markt Schweiz	13
2.1.3.1 PESTEL-Analyse (Chancen-Risiken-Analyse)	14
2.1.3.2 Stärken-Schwächen-Analyse	16
2.1.3.3 SWOT-Matrix	18
2.2 Markteintritt potenzieller Mitbewerber und mögliche Abwehrstrategien	19
2.2.1 Bedeutung potenzieller Konkurrenten für den Carsharing-Markt Schweiz	20
2.2.2 Stärken und Schwächen von Marketing bezüglich Markteintrittsbarrieren	23
2.2.3 Einschätzung der Gefahr des Marktzutritts von Mitbewerbern	25
2.2.4 Strategische Gegenmassnahme durch Mobility	25
2.3 Marketing-Mix und Marketing-Controlling	26
2.3.1 Marketingstrategie Ubeevo	26
2.3.2 Marketing-Mix für einen neu eintretenden Konkurrenten	27
2.3.3 Marketing-Controlling	28
2.3.3.1 Überlegungen zur Kundenakquisition	29
2.3.3.2 Überlegungen zur Kundenbindung	29
2.3.3.3 Überlegungen zur Leistungspflege	30
2.3.3.4 Überlegungen zur Leistungsinnovation	30
2.3.4 Empfehlungen für die Geschäftsleitung in Rotkreuz	30
2.4 Geschäftsmodell und Kooperationen – Möglichkeiten und Grenzen	31
2.4.1 Absicherung bzw. Weiterentwicklung des Geschäftsmodells durch Kooperationen	31
2.4.2 Arten von Kooperationen für Mobility	32
2.4.3 Zwischenfazit	34
2.4.4 Mögliche Kriterien zur Auswahl strategischer Kooperationspartner	34
2.4.5 Hypothesen, wieso die AMAG zur Konkurrentin werden konnte:	35
2.5 Zusammenfassung der möglichen Ergebnisse und Ausblick	36

Literaturverzeichnis didaktischer Reflexionsbericht.....	38
Literaturverzeichnis für die Teaching Notes	39
Verzeichnis sonstiger Quellen für die Bearbeitung der Fallstudie (Erklärvideos).....	42

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Aufgabenorientierter Ansatz	28
Abbildung 2: Möglichkeiten und Grenzen der Geschäftsmodellkomponenten	32
Tabelle 1: Überblick und Kontextualisierung der Fallstudie.....	2
Tabelle 2: Selbst- und Fremdeinschätzung zur Qualität der Fallstudie.....	3
Tabelle 3: Lernziele der Fallstudie	5
Tabelle 4: Lehrplan der Fallstudie.....	6
Tabelle 5: Lehrplan, Diskussionsleitfaden und didaktisches Material der Fallstudie	7
Tabelle 6: Sonstige Analysepunkte zur Fallstudie	9
Tabelle 7: Beurteilung der Marktattraktivität für Carsharing-Dienstleistungen in der Schweiz.....	11
Tabelle 8: PESTEL Analyse.....	15
Tabelle 9: Stärken-Schwächen-Analyse.....	17
Tabelle 10: SWOT-Matrix im Hinblick auf Internationalisierung des Geschäftsmodells	18
Tabelle 11: Bedeutung potenzieller Konkurrenten für den Carsharing-Markt Schweiz	21
Tabelle 12: Analyse der Markteintrittsbarrieren aufgrund der genossenschaftlichen Struktur	22
Tabelle 13: Analyse der Markteintrittsbarrieren aufgrund von Strategie und Geschäftsmodell	23
Tabelle 14: Analyse der Markteintrittsbarrieren aufgrund finanzieller Aspekte.....	24
Tabelle 15: Gütekriterien zur kritischen Reflexion des Marketing-Mix	27
Tabelle 16: Mögliche Kernaufgaben im Marketing-Mix für Mobility.....	28
Tabelle 17: Mögliche Kriterien zur Auswahl strategischer Kooperationspartner	35

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AMAG	Automobil- und Motoren AG (Importeurin von VW-Fahrzeugen)
BfE	Bundesamt für Energie
EU	Europäische Union
IT	Informationstechnologie
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LINK	Institut für Markt- und Sozialforschung
MCS	Mobility
ÖV	Öffentlicher Personennahverkehr
Tab.	Tabelle
UVEK	Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation
z. T.	zum Teil
ZVV	Zürcher Verkehrsverbund

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 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 Tabelle 1 verdeutlicht (Lehr-Lern-Voraussetzungen finden sich in Tabelle 3). 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 oder gegeben). Auf einen Diskussionsleitfaden wird angesichts der sehr umfangreichen Teaching Notes (vgl. Kapitel 2) verzichtet. Am Ende der Teaching Notes findet sich eine Zusammenfassung der erwartbaren Ergebnisse in Abhängigkeit der Lehr-Lern-Voraussetzungen der Studierenden einerseits und dem Coaching des bzw. der Dozierenden andererseits (vgl. 2.5).

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
Einführung	Überblick über Fallstudie und Kontextualisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Die Fallstudie besteht aus vier komplexen Aufgabenblöcken auf der Grundlage des Marketingkonzepts (Bieger, 2019): Analyse der Attraktivität des Marktes für Carsharing in der Schweiz, Markteintritt potenzieller Mitbewerber und Abwehrstrategien, Analyse und Weiterentwicklung des Marketing-Mix eines Konkurrenten incl. Aspekte des Marketing-Controlling, Bedeutung und Auswahl von Kooperationspartnern aus Sicht von Mobility. • Die Aufgabenblöcke sind nicht fiktiv, sondern bringen authentische Management-bzw. Unternehmensherausforderungen zum Ausdruck. Der Fall wurde in unterschiedlichen Kontexten eingesetzt (s. u.) und kontinuierlich weiterentwickelt sowie aktualisiert • 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. • Dabei gilt es, auf die theoretisch-konzeptionellen Grundlagen der Veranstaltungen im Fach „Betriebswirtschaftslehre“ bzw. „Marketing und Kommunikation“ zu rekurrieren. Die Fallstudie eignet sich für anspruchsvolle integrierende Übungsanlagen wie etwa Modulabschluss Executive MBA
	Einsatz des Lehr-Lernmaterials bzw. Häufigkeit des Einsatzes (Die Fallstudie wurde je nach Kontext und Jahr leicht abgewandelt eingesetzt mit jeweils modifizierten Aufgaben und Lösungshinweisen)	<ul style="list-style-type: none"> • Universität St. Gallen: Integrationsfallstudie Assessmentstufe 2010-2011 (Bieker 2010 und Bieker 2011) • Universität St. Gallen Anwendungsprojekt 2010-2012: Marketing-Master) • Executive MBA der Universität St. Gallen (Programm „Women back to business“) in den Jahren 2014 und 2015 • Kantonsschule am Brühl St. Gallen im Fach „Vertiefen und Vernetzen“ Abschlussklassen bzw. 8. Semester (2019 und 2020) • Universität St. Gallen Anwendungsprojekt 2018-2020: Marketing-Master

Tabelle 1: Überblick und Kontextualisierung der Fallstudie

Quelle: Eigene Darstellung

	Kriterium	Reflexion
Einführung (Forts.)	Erfahrungen (Selbsteinschätzung)	<p>Kriterien: Aktualität des Case, Komplexität, Realitätsbezug</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktualisierter Case, dessen Fragestellung „zeitlos“ gültig ist • Sowohl vom Anspruchsniveau als auch vom Umfang her gesehen gleichwertige Aufgabenpakete, welche ein arbeitsteiliges Setting ermöglichen (zentral für „Lehrplan“, s. u.) • Komplexes Lehr-Lern-Arrangement, das zentrale Konzepte der allgemeinen BWL integrierend aufnimmt (Inhalte bzw. Themen: Umfeld- bzw. SWOT-Analyse, Beurteilung der Marktattraktivität, Entwicklung und Beurteilung eines Marketing-Mix, Auswahl von Kooperationspartnern) • Motivierender, realer Case mit viel unternehmensinternen Belegen bzw. Zitaten (vgl. Yin, 1994, S. 150-151). • Fortlaufende Weiterentwicklung aufgrund der diversen Fremdeinschätzungen (s. u.)
	Erfahrungen (Fremdeinschätzung)	<ul style="list-style-type: none"> • 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) • Qualitative Rückmeldungen der Studierenden Frühjahrssemester 2011: Stoff übersichtlich dargestellt, sehr gutes Übungsskript, Online-Übungsmaterial hilfreich, Vorlesung auf Übungen zeitlich & inhaltlich abgestimmt • „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) • „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) • Qualitative Rückmeldung (Kantonsschule am Brühl St. Gallen): etwas hohe Workload. Wurde mit der aktuellen Überarbeitung umgesetzt durch fokussierte und klarere Aufgabenstellungen.

Tabelle 2: Selbst- und Fremdeinschätzung zur Qualität der Fallstudie

Quelle: Eigene Darstellung

	Kriterium	Reflexion
Lernziele	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 & 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"> • Die Studierenden können auf der Grundlage einer Industrie- bzw. Branchenanalyse nach Porter bzw. einer Marktpotenzialabschätzung die Marktattraktivität für Carsharing-Dienstleistungen in der Schweiz beurteilen. • Die Studierenden können am Beispiel von Unternehmen unterschiedlicher Branchen die grundsätzliche Möglichkeit des Eintritts in den Schweizer Carsharing-Markt beurteilen. • Die Studierenden können anhand zentraler, konkreter Eigenschaften der Mobility Chancen und Gefahren des Markteintritts durch potenzielle Wettbewerber beurteilen. • Die Studierenden können die Konzepte PESTEL- bzw. SWOT-Analyse auf das Geschäftsmodell von Mobility anwenden und daraus strategische Handlungsempfehlungen ableiten. • Die Studierenden analysieren Stärken bzw. Schwächen des Geschäftsmodells von Mobility. • Die Studierenden sind in der Lage, auf Basis ihrer Analysen strategische Massnahmen zu formulieren, um einen Markteintritt bzw. das Wachstum eines Konkurrenten zu verhindern. • Die Studierenden sind in der Lage, den Marketing-Mix eines Konkurrenten im Vergleich zu Mobility zu beurteilen und diesen weiter zu verbessern. • Die Studierenden sind in der Lage ein differenziertes und umfassendes Marketing-Kennzahlensystem für die Aufgaben Kundenakquise und -bindung zu entwickeln und anhand ausgewählter Kennzahlen die Effektivität und Effizienz von Marketingaktivitäten zu beurteilen. • Die Studierenden sind in der Lage ein Kriterienraster zur Auswahl geeigneter strategischer Kooperationspartner aus Sicht von Mobility zu entwickeln und diesen aufgrund negativer Erfahrungen im Zusammenhang mit dem früheren Kooperationspartner AMAG zu verfeinern.

	Kriterium	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexion
	Lernziele und Kompetenzen (überfachlich)	<ul style="list-style-type: none"> • Die Fallstudie Mobility kann 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.) • Dabei spielt das Lernen voneinander eine wichtige Rolle. Damit angesprochen ist bereits die Sozialkompetenz. • Des weiteren sind die überfachlichen Lernziele in der Verbesserung der Kommunikations-, Präsentations- und Moderationskompetenzen der Studierenden zu sehen (je nach Lehrplan – s. u.).
Lernziele (Forts.)	Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Das Lehr-Lern-Material wurde auf unterschiedlichen Stufen eingesetzt (siehe auch Einsatz des Lehrmaterials). • Die Fallstudie eignet sich für Studierende auf Masterstufe. Auf Assessment- und Bachelorstufe werden entsprechende Vorkenntnisse der Studierenden vorausgesetzt (vgl. Friedrichsmeier, 2020, S. 48), die aber auch durch intensiveres Coaching entwickelt werden können (für die Einsatzmöglichkeiten im Einzelnen vgl. Abschnitt Lehrplan – s. u.). • 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. • Scaffolding (Dubs 1995, S. 138-140) bzw. Coaching entlang der ausführlichen Teaching Notes zentral für den Outcome der erarbeiteten Ergebnisse (s. u. „didaktische Umsetzung“).
	Fachliche Ausrichtung und Wissensstand	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine BWL im Rahmen der Assessmentstufe mit Vorkenntnissen zum Marketingkonzept (vgl. z. B. Bieger 2019), zur Marktanalyse (z. B. Porter, 2013) oder zum Marketing-Controlling (vgl. z. B. Bieger, 2019, S. 164-168 oder Tomczak, Reinecke & Mühlmeier 2007) • Studierende unterschiedlicher weiterführender Programme (z. B. Marketingmaster, Wirtschaftsinformatik, Betriebsökonomie, Executive MBA)

Tabelle 3: Lernziele der Fallstudie

Quelle: Eigene Darstellung

	Kriterium	Reflexion
Lehrplan	Lehrplan (Variante Assessmentstufe Universität St. Gallen, Jahre 2010 und 2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Studierendenteams bearbeiten wahlweise eine der vier Aufgabenblöcke (s. o.), Themen werden doppelt vergeben (Variante „einfache“ Themenvergabe auch möglich) • 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 • Gemeinsamer Input im Plenum (z. B. Gastvortrag mit Vertreterin bzw. Vertreter der Unternehmung) –: 2 Lektionen • Einführung zum Case mit Zuteilung der Aufgabenstellungen an die Studierendenteams (bestehend aus 4-6 Personen) durch die Dozierende bzw. den Dozierenden: Aufgabenblöcke werden doppelt vergeben (ermöglicht Korreferate bzw. gegenseitiges Feedback der Studierendenteams): 2 Lektionen • Selbststudium (während vier Semesterwochen), optional: gruppenindividuelles Coaching (10 Minuten je Team und Woche), Abgabe der Lernprodukte (vgl. Überblick über Fallstudie und Kontextualisierung – s. o.), ca. 2 Lektionen/Woche bei acht Studierendenteams • 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 Feedback – s.u.) • Präsentation der Studierendenlösungen (Management Summary: 5 Minuten durch Team „B“), Korreferat (15 Minuten) und geleitete Diskussion (15 Minuten) durch Team „A“ zur Arbeit von Team „B). (je Fragenblock 1 Lektion, Rest für Feedback – s. u.) • Feedback durch den Dozierenden bzw. die Dozierende im Anschluss an Studierendeninput (je Studierendenteam 10 Minuten – 2 Lektionen/pro Woche während vier Wochen bei acht Studierendenteams) • Schlussveranstaltung durch Dozierenden mit allgemeinen Lösungshinweisen (2 Lektionen) • Gesamtzeitbedarf bei sechs Studierendenteams 3 Lektionen für Start, 8 Lektionen für Coaching, 8 Lektionen für Präsentationen, Korreferate, Diskussion plus Feedback, Schlussveranstaltung mit 2 Lektionen): 21 Lektionen

Tabelle 4: Lehrplan der Fallstudie

Quelle: Eigene Darstellung

	Kriterium	Reflexion
Lehrplan	Lehrplan (Variante Masterstufe, durchgeführt in den Jahren 2010-2012 sowie 2018-2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Hier Fallstudie als „Aufhänger“. Vertieftes Bearbeiten einer ausgewählten Problemstellung • Gemeinsamer Kickoff (evtl. mit Vertreterin bzw. Vertreter des Unternehmens): 2 Lektionen • Gruppenindividuelles Coaching mit 3 Termine à 2 Lektionen: total 6 Lektionen, Termine nach Vereinbarung • Gemeinsame Schlusspräsentation (evtl. mit Vertreterin bzw. Vertreter des Unternehmens): 2 Lektionen • Total 1 Semesterwochenstunde
	Lehrplan (Variante Executive MBA, durchgeführt 2014 und 2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Format: 2 Blocktage (total 16 Lektionen), Studierendenteams bestehend aus 3-4 Personen • Vorausaufträge Umfeldanalyse, Marktattraktivität und Marktsegmentierung (Einzelarbeit) <p>Tag 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verteilung der Gruppenaufträge und Kurzinput sowie Diskussion zu den Vorbereitungsaufträgen (2 Lektionen) • Arbeitsphase in den Gruppen, Konsolidierung der Ergebnisse der Vorbereitungsaufträge und Bearbeitung der neuen Aufträge, Vorbereitung der Präsentation (4 Lektionen) • Ergebnispräsentation Gruppen 1-4 und Diskussion (4 Lektionen) • Reflexion der gefundenen Lösungen (1 Lektion) <p>Tag 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Fragen von Studierenden • Ergebnispräsentation Gruppen 5-8 und Diskussion (4 Lektionen) • Reflexion der gefundenen Lösungen, Wrap up (1 Lektion)
Diskussionsl.	Diskussionsleitfaden und Tipps zum Lösen der Fallstudie	<ul style="list-style-type: none"> • 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 bzw. Teaching Notes) • Quellen für die Bearbeitung der Fallstudie incl. Erklärvideos (vgl. Mobility Carsharing, 2022; Mobility Carsharing, 2022a; Mobility Carsharing, 2022b). • 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).
A	Anhang (A)	<ul style="list-style-type: none"> • Viele Hinweise zum Bearbeiten sind im Quellenverzeichnis enthalten; Glossar wichtiger Begriffe

Tabelle 5: Lehrplan, Diskussionsleitfaden und didaktisches Material der Fallstudie

Quelle: Eigene Darstellung

	Kriterium	Reflexion
Sonstiges	Art der Fallstudie	<ul style="list-style-type: none"> • Bei der vorliegenden Fallstudie handelt es sich um einen sog. „field case“, der aus wissenschaftlicher Recherche mittels Datenerhebungen, Interviews gewonnen wurde (vgl. Verzeichnis sonstiger Quellen Fallstudie). Dieser wurde im August 2022 durch die Unternehmung zur Veröffentlichung freigegeben. • 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
	Nachhaltigkeit des Case	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualisierter Case, dessen Fragestellung eher „zeitlos“ gültig und damit „nachhaltig“ ist
	Zu beachten bei der Arbeit mit der Fallstudie	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Kontaktaufnahme mit der Unternehmung Mobility • Den Studierenden keine (!) Musterlösungen abgeben
	Lösungshinweise f. Dozierende	<ul style="list-style-type: none"> • Siehe separate und ausführliche Teaching Notes (vgl. zudem „didaktische Umsetzung“).
	Checkliste gem. Merkblatt Fallstudie OEPMS	<ul style="list-style-type: none"> • Die Fallstudie produziert die gewünschten Lernergebnisse – s. Ausführungen zu Lernzielen und Lehrplan • Das geschilderte Problem ist sehr relevant und klar verknüpft mit den Lernzielen • Die Fallstudie kann als genügend komplett, komplex und fokussiert • Die Fallstudie schildert eine glaubwürdige, im betrieblichen Alltag relevante Situation oder Problemstellung • Die Problemstellung ist in eine überzeugende Geschichte eingebettet, welche verschiedene Charaktere und Perspektiven beinhaltet (vgl. gewähltes Setting des Strategiemeetings) • Die Hauptcharaktere befinden sich in einer dringenden Entscheidungssituation oder einem ernsten Dilemma • Die Ereignisse der Geschichte von Mobility werden in einer nachvollziehbaren Reihenfolge angeordnet • Die zitierten Quellen sind von angemessener Qualität für eine an einer Hochschule einzusetzende Fallstudie

	Kriterium	Reflexion
Sonstiges (Forts.)	Didaktische Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Wesentliche Phasen nach Euler & 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“). • 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.). • Die Lösungsvorschläge in den Teaching Notes verstehen sich als Diskussionsgrundlage für das Coaching der Studierenden. Bei mehreren Fragen sind je nach Lehr-Lern-Voraussetzungen bzw. Führung (vgl. Ayoub & Röhm, 2021) andere Lösungen und Begründungen möglich. • Zum anderen sind diese die Grundlage für das Coaching der Studierenden. Es geht bei den Lösungen nicht immer um das Inhaltliche allein, 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. • Andere Lösungen in Inhalt und Umfang als in den Teaching Notes erläutert sind denk- und wünschbar. Entscheidend ist, dass die Lösungen auf vorhandene theoretische Konzepte gestützt werden oder mit anerkannten Rastern bzw. Methoden (z.B. Umfeld- bzw. PESTEL- oder SWOT- Analyse) erarbeitet werden.

Tabelle 6: Sonstige Analysepunkte zur Fallstudie

Quelle: Eigene Darstellung

2 Teaching Notes

2.1 Aufgabenstellungen zur Branchenattraktivität, Marktpotenzial und SWOT-Analyse

- Beurteilen Sie auf der Grundlage einer Industrie- bzw. Branchenstrukturanalyse nach Porter einerseits und einer Marktpotenzialabschätzung andererseits die Marktattraktivität für Carsharing-Dienstleistungen in der Schweiz.
- Führen Sie auf Basis der obigen PESTEL-Analyse eine Stärken-Schwächen-Analyse durch. Formulieren Sie auf Basis einer SWOT-Matrix Handlungsempfehlungen zuhanden der Geschäftsleitung.

2.1.1 Industrie- bzw. Branchenanalyse

Grundsätzlich beeinflussen gemäss Porters „Fünf-Kräfte-Modell“ Lieferanten, potenzielle neue Wettbewerber, Kunden, Ersatzprodukte sowie die brancheninterne Intensität des Wettbewerbs die Attraktivität eines Marktes. Letzter wird in der folgenden Tabelle näher für Carsharing-Dienstleistungen in der Schweiz untersucht.

Treiber d. Marktattraktivität	Beurteilung für den Kontext „Carsharing“
Verhandlungsmacht der Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzlich als relativ hoch zu bewerten: MCS bekommt zwar Rabatte für die rd. 800 Fahrzeuge, die p. a. angeschafft werden. Dies ist aber aus Sicht der Automobilhersteller eine relativ geringe Menge (Rental-Firmen wie Avis/Hertz erhalten hier deutlich attraktivere Angebote). • Ähnliches darf bezüglich der Investitionen in die IT-Infrastruktur ausgesagt werden.
Verhandlungsmacht der Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzlich als hoch einzustufen: Zudem können dem Kunden die Vollkosten, die MCS selbst herausstellt, relativ hoch erscheinen, weil der Kunde selbst mit variablen Kosten rechnet. • Allerdings macht MCS (Genossenschaft!) nur kleine Gewinne. • Hohe Transaktionskosten für den Kunden (Reservation, Mitgliedschaft etc.) • Die hohe Verhandlungsmacht der Kunden wird auch dadurch deutlich, dass MCS die Preise seit 2002 nicht angepasst hat („Carsharing ist ein Rappengeschäft“).
Möglichkeit des Markteintritts durch potenzielle Mitbewerber	<ul style="list-style-type: none"> • Zum einen aufgrund der Verhandlungsmacht der Lieferanten und der Kunden (s. o.) zwar gering. Für Neueintretende sind zudem relativ hohe Investitionsvolumina notwendig (Fahrzeugflotte, Dienstleistungsplattform etc.). • Zum anderen hohes, noch nicht erschlossenes Marktpotenzial (vgl. Statista 2022; Hochschule Luzern 2017; Ohnmacht 2017). Auch zeigen Ansätze in Frankreich oder Deutschland, dass das Marktpotenzial (in Europa) noch nicht erschlossen ist, was potenzielle Konkurrenten auf den Plan rufen kann.
Substituierbarkeit der Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Gering. Eher lösen Carsharing-Leistungen das Privatauto ab. • Angebot von Verleihfirmen und MCS ergänzt sich gegenseitig.
Wettbewerbsintensität	<ul style="list-style-type: none"> • Bisher eher gering: MCS bedient bisher eher allein den Carsharing-Markt in der Schweiz. Potenzielle Wettbewerber (z. B. SBB, Verleihfirmen) werden als Kooperationspartner in die Wertschöpfung integriert. Ubeeqo ein noch relativ kleiner Player.
Legende:	
Hoch	Mittel
	Gering

Tabelle 7: Beurteilung der Marktattraktivität für Carsharing-Dienstleistungen in der Schweiz

Quelle: eigene Analyse anhand der Systematik von Porter (2013)

Vor dem Hintergrund der obigen Analysen wird deutlich, dass der Markt für Carsharing-Dienstleistungen in der Schweiz eine mittlere Attraktivität besitzt. Insbesondere die Verhandlungsmacht der Lieferanten einerseits und der Kunden andererseits wirken sich hier ungünstig aus. Nicht zuletzt muss auch ein Markteintritt potenzieller Mitbewerber befürchtet werden, wie die Beispiele Ubeeqo oder GoMore zeigen.

Im Hinblick auf einen möglichen Markteintritt von Mitbewerbern sind vor allen Dingen ausländische Carsharing-Organisationen, Autovermieter, die Träger des ÖV, Post oder Städte sowie die Automobilhersteller zu nennen.

2.1.2 Marktpotenzial für Carsharing in der Schweiz

Bereits im Jahr 1998 führte das Marktforschungsinstitut LINK im Auftrag des Bundesamtes für Energie (BfE) eine breit angelegte Studie zum Carsharing durch (wird in Fallstudie zitiert). Gemäss dieser Studie kamen für Carsharing in der Schweiz potenziell 1,7 Mio. Menschen in Betracht, Ein Drittel dieser 1,7

Mio. Menschen (und damit rd. 600'000 Menschen) waren an Carsharing interessiert. Die Studie des Bundesamtes für Energie (vgl. BfE 2006, S. 61) bestätigte im Grundsatz die Werte früherer Untersuchungen (z. B. Studie des Marktforschungsinstitutes LINK aus dem Jahr 1997) und korrigierte die Grundgesamtheit der potenziell Interessierten auf 500'000 Kunden für den Schweizer Markt.

Diese Daten erscheinen auf den ersten Blick veraltet, neuere Potenzialabschätzungen sind häufig von privaten Unternehmensberatungsgesellschaften käuflich zu erwerben und/oder liegen nicht umfassend vor. Allerdings können Studierende aufgrund des Wachstums von Carsharing-Fahrzeugen und Nutzern hier sowohl international und auch für die Schweiz kontinuierlich steigende Zahlen ausfindig machen, was zumindest ein Indiz für noch nicht ausgeschöpftes Marktpotenzial ist. Angesichts der starken Dynamik (Stichworte: Preise für fossile Energieträger, Klimawandel, Ökologisierung anderer Bedürfnisfelder) der letzten Jahre kann auch zukünftig eher von einem Wachstum des Marktpotenzials ausgegangen werden. Nicht zuletzt sind in der Schweiz 4,7 Millionen Personenwagen registriert, die die allermeiste Zeit „Stehzeuge“ und nicht „Fahrzeuge“ sind. Dies eröffnet schlussendlich den Spielraum für potenzielle Mitbewerber.

Gemäss Statista (2022) wird der Umsatz im Segment Carsharing in der Schweiz im Jahr 2022 etwa 147,50 Mio. € betragen. Laut Prognose wird im Jahr 2026 ein Marktvolumen von 189,20 Mio. € erreicht; dies entspricht einem erwarteten jährlichen Umsatzwachstum von 6,42%. Im Segment Carsharing wird die Anzahl der Nutzer im Jahr 2026 laut Prognose 0,6 Mio. Nutzer betragen.

Ein Blick in Richtung Europa bzw. in die Welt stellt noch optimistischere Wachstumswahlen in Aussicht (in Fallstudie ebenfalls referiert): das Umsatzwachstum für den weltweiten Carsharing-Markt wird auf 40% pro Jahr geschätzt. Etwas schwächer ist das erwartete Umsatzwachstum für den Europäischen Markt mit 38% (UVEK, 2018, S. 62-63). Diese Quelle erwähnt auf Basis einer Literaturrecherche folgende allgemeine Faktoren als wachstumsbestimmend:

- Urbanisierung und damit verbundene Nachfrage nach neuen Mobilitätsangeboten
- Erhöhte Individualisierung: Selbstdarstellung / Selbstentfaltung in der Mobilität
- Politik um Motorisierung und Verkehrsüberlastungen zu senken
- ‚Demotorisierung‘ der Jugend
- Die Suche der Autohersteller nach neuen Geschäftsmodellen

In Bezug auf das zukünftige Marktvolumen bzw. -potenzial ist für die Schweiz zusätzlich **zu berücksichtigen**, dass

- in der Westschweiz noch relativ grosse Potenziale bestehen dürften (Gefälle zwischen Ost- und Westschweiz in Bezug auf Umweltbewusstsein und Bekanntheit von Mobility)
- neue Zielsegmente (z. B. Convenience- bzw. Lifestyle-Orientierte, Menschen über 65 Jahren bzw. zwischen 18 und 25 Jahren) nur mit erheblichem marketingpolitischem Aufwand erschlossen werden können
- dass einerseits tradierte Verhaltens-/Mobilitätsmuster schwierig zu verändern sind, aber andererseits in den letzten Jahren ein Umdenken in Richtung einer nachhaltigkeitsorientierten Mobilität (Stichworte: LOHAS, energieeffiziente Antriebe gelten zunehmend als „schick“; steigende Energiekosten) stattgefunden haben kann
- Fahrzeugbesitzer ihr Verkehrsmittel aufgrund von Grenzkosten wählen, Mobility jedoch mit vollen Durchschnittskosten argumentiert (vgl. Homepage)
- politische Entscheidungsträger die Erschliessung des oben skizzierten Gesamtpotenzials durch politische Weichenstellungen wesentlich beeinflussen können (Förderung des ÖV und so Herstellen von Synergiepotenzialen zwischen ÖV und Mobility oder autofreie Wohngebiete)

Zudem betont Ohnmacht (2017), dass

- bessere Serviceeinrichtungen in den Agglomerationen vorgesehen werden müssten (z.B. in den Regionen Zürcher Oberland und Pfannenstil)
- weitere potenzielle Gebiete für Carsharing sich in der Nähe von Bahnlinien befinden, so dass multimodale und intermodale Lebensstile unterstützt werden können.

Fazit: Der Schweizer Carsharing-Markt weist eine mittlere Attraktivität auf. Angesichts noch nicht ausgeschöpfter bzw. wachsender Wachstumspotenziale kann aber dem Markt eine grössere Attraktivität attestiert werden. Dies belegen auch die Markteintritte von neuen Mitbewerbern wie Ubeeo oder GoMore. Entscheidend für den Erfolg der Carsharing Anbieter ist das Fokussieren neuerer o. g. Entwicklungen einerseits und das Erreichen einer kritischen Grösse aufgrund hoher Fixkostenstrukturen andererseits.

2.1.3 SWOT-Analyse Carsharing-Markt Schweiz

Im Folgenden wird eine mögliche SWOT-Matrix auf der Grundlage einer Chancen-Risiken-Analyse einerseits und einer Stärken-Schwächen-Analyse andererseits entwickelt.

2.1.3.1 PESTEL-Analyse (Chancen-Risiken-Analyse)

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

Bereich	Trend	Beurteilung von Mobility
Ökologie	<ul style="list-style-type: none"> • Kombination von verschiedenen Verkehrsmitteln (Inter- bzw. Multimodalität) • Förderung ÖV • Reduktion ökologischer Fussabdruck im Mobilitätsbereich • Verknappung zentraler Ressourcen • Energiekrise 	<ul style="list-style-type: none"> ☹ Anbindung an ÖV (Standorte an Bahnhöfen, App vernetzt mit SBB) im Ausland schwierig (damit begrenzender Faktor für Internationalisierung) ☺ S. o. ☺ Positiv, falls energieeffiziente Fahrzeugflotte ☺ Teilen statt besitzen: 1 Fahrzeug ersetzt 4-8 private Fahrzeuge ☺ CO₂-neutrale Fahrzeugflotte bis 2030
Rechtlich	<ul style="list-style-type: none"> • Genehmigungspflichten (z. B. Fahrzeugstandorte) • Möglichkeiten der Nutzung von Big Data 	<ul style="list-style-type: none"> ☹ Z. T. lang. Mobility ist im Ausland wenig vernetzt ☹ Mobility macht dies als Genossenschaft eher nicht, verpasst also indirekt Wettbewerbsvorteile

Tabelle 8: PESTEL Analyse

Quelle: Eigene Analyse und Darstellung.

Zwischenfazit: Mobility kann 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.

2.1.3.2 Stärken-Schwächen-Analyse

Kriterium	Eher eine Stärke im Hinblick auf die Internationalisierung	Eher eine Schwäche im Hinblick auf die Internationalisierung
Aufgreifen gesellschaftlicher Megatrends	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale ökonomische, gesellschaftliche und technologische Trends durch Mobility gut aufgenommen. • Carsharing in Europa selbst im Trend bzw. auf der politischen Agenda mit hohem Marktpotenzial. 	
Etablierung des Geschäftsmodells bzw. Image	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Netzwerk-/Kooperationsfähigkeit. • Hohe Technologiekompetenz. • Erfahrungskurveneffekte als „Asset“ (Fehlerfreiheit und hohe Kundenorientierung des etablierten Schweizer Geschäftsmodells). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobility hat viele Partner integriert (vgl. Fallstudientext) • Dienstleistungsplattform etabliert und mit hoher Qualität. Nutzung von Big Data, flexiblem Pricing und Einwegfahrten technisch möglich, bisher aber nicht bzw. nicht mehr gemacht

Kriterium	Eher eine Stärke im Hinblick auf die Internationalisierung	Eher eine Schwäche im Hinblick auf die Internationalisierung
Zugang zu Ressourcen bzw. Effizienz der Systeme und Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Mobility beherrscht Business und Technik. • Erfolgsmodell Genossenschaft ermöglicht günstige Finanzierung, damit niedrige Kapitalkosten und Kostenvorteile. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Kompatibilität mit gängigen Bordcomputern; Elektromobilität noch ausbaufähig • Geringer finanzieller Spielraum der Genossenschaft für Wachstum und ethisch problematische Ansätze wie Big Data, flexibles Pricing etc.
Aufbau von Markteintrittsbarrieren	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzlich hat Mobility vielfältige Erfahrungen mit Kooperationspartnern. Ziel ist es, Konkurrenten zu Partnern zu machen und damit Markteintrittsbarrieren aufzubauen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evtl. hat MCS durch Kooperationen selbst potenzielle Konkurrenten herangezogen; Möglichkeit des Know-how-Abflusses. • Carsharing-Organisationen oder Automobilhersteller arbeiten z. T. mit eigenen Software-Lösungen und können Mobility in der Schweiz angreifen

Tabelle 9: Stärken-Schwächen-Analyse

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.

2.1.3.3 SWOT-Matrix

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.

	Schwächen	Stärken
Chancen	<p>WO-Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schlüsselfrage: wie können aus Schwächen der Mobility Chancen realisiert werden? • Kooperationen im Rahmen der Marktbearbeitung Schweiz als Lösung? 	<p>SO-Strategie (USPs):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umfassende Kompetenz für den Betrieb von Carsharing (incl. MobiSys und DL-Center). • Mobility ein agiles, innovatives Unternehmen „am Puls der Zeit“. • Umfassende Kompetenz für den Aufbau von Carsharing (incl. Schulung und Consulting) – Kooperationen im Ausland?
Gefahren	<p>WT-Strategie (Achillesfersen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Ressourcen für Wachstum bzw. die Durchdringung des Schweizer Heimmarkts. • Innovationen wie CO₂-Neutralität durch E-Fahrzeuge, Nutzen von Big Data, Einwegfahrten, flexibles Pricing, Scooter bisher durch MCS nicht oder wenig genutzt • Pricing eher hoch (aus Markt heraus kalkuliert) 	<p>ST-Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schlüsselfrage: welche Stärken der Mobility können genutzt werden, um einzelne Gefahren zu minimieren? • Schlüsselfrage: Mit welchen Stärken kann sich die Mobility vor Gefahren schützen?

Tabelle 10: SWOT-Matrix im Hinblick auf Internationalisierung des Geschäftsmodells

Quelle: Eigene Analyse und Darstellung.

2.2 Markteintritt potenzieller Mitbewerber und mögliche Abwehrstrategien

- Bewerten Sie überblicksartig am Beispiel von Unternehmen unterschiedlicher Branchen (z. B. Rental-Firmen, Automobilhersteller mit Carsharing-Erfahrungen oder Städten bzw. Gemeinden) die grundsätzliche Möglichkeit des Eintritts in den Schweizer Carsharing-Markt.
- Beurteilen Sie, inwiefern konkrete Eigenschaften der Mobility (d. h. genossenschaftliche Struktur, Strategie und Geschäftsmodell, finanzielle Basis und Berichterstattung) Stärken bzw. Schwächen bezüglich des Erhalts und des Ausbaus von Markteintrittsbarrieren darstellen.
- Als wie gross schätzen Sie die Gefahr des Eintritts eines weiteren Mitbewerbers in den Schweizer Markt insgesamt ein? Welche strategischen Massnahmen kann Mobility ergreifen, um einen weiteren Markteintritt bzw. das weitere Wachstum von Konkurrenten zu verhindern?

2.2.1 Bedeutung potenzieller Konkurrenten für den Carsharing-Markt Schweiz

Potenzielle Konkurrenten		Beurteilung der Konkurrenten aus Sicht von MCS
	Carsharing-Firmen	<ul style="list-style-type: none"> • Ausländische Carsharing-Unternehmen mit der gleichen Leistung und gleichen Zielkunden sind die potenziell gefährlichsten Konkurrenten von MCS. • Zwar hat Mobility hohe Markteintrittsbarrieren aufgebaut (s. u.) und konnte sich durch geschickte Kooperationen (wie z. B. mit der SBB) Vorteile verschaffen. In der Schweiz jedoch aufgrund des ungebrochenen Trends einerseits und des nicht ausgeschöpften Marktpotenzials andererseits wahrscheinlich, dass ein neu eintretendes Carsharing-Unternehmen MCS konkurrenziert (vgl. z. B. Ubeeqo).
	Internationale und nationale Autovermieter	<ul style="list-style-type: none"> • Internationale und nationale Autovermieter verfügen bereits über eine moderne Automobilflotte, ausgewählte Standorte an Flughäfen, Bahnhöfen und grösseren Städten sowie die Fähigkeiten, um auch in den Carsharing-Markt einzudringen. Dies macht sie zu potenziellen Konkurrenten • Beispiel: die Kooperation zur Bereitstellung von Carsharing durch AVIS mit den SNCF und weiteren Partnern in Frankreich – seit 2008). Autovermieter können, so dieses Beispiel, aufgrund ihrer Erfahrungen relativ schnell ein flächendeckendes Netz einrichten, Fahrzeuge mit Bordcomputern ausrüsten sowie ein Call Center zur Kundenbetreuung einrichten. Allerdings ist unklar, inwieweit dies für AVIS ein interessantes Betätigungsfeld werden wird und beschränkt sich das Carsharing-Angebot bisher auf den Grossraum Paris. • Bisher verfolgen Autovermieter vielfach eine Internationalisierungsstrategie durch Kauf lokaler Autovermieter (z. B. TipCar in USA, Grossbritannien u. Spanien).

Produktentwicklung	Automobilhersteller	<ul style="list-style-type: none"> • Hält das Wachstum im (west-) europäischen Carsharing-Markt an und entwickelt es sich zu einem interessanten Segment, können auch Autohersteller als Konkurrenten in Erscheinung treten. Sie stellen die Produkte her, betätigen sich in der Entwicklung von Bordcomputern/Autoleitsystemen, verfügen über ein Händler-/Standortnetz, breites Marktwissen/Kundeninformationen und ausreichende finanzielle sowie personelle Ressourcen, um Carsharing in ausgewählten Ländern anzubieten. Bei Daimler und Volkswagen gab es im Jahr 2000 bereits Pilotprojekte im Bereich des Carsharing auf regionaler Ebene. • Heutzutage ist zu erwarten, dass der Schrumpfungsprozess in der Autoindustrie, die Verteuerung des Individualverkehrs (Energiekrise, Rezession) bzw. ein Wertewandel im Sinne von Dematerialisierung dazu führen, dass sich die Autobauer in Richtung Carsharing-Dienstleister entwickeln. • Dennoch ist das Beispiel „car2go“ von Daimler in diesem Zusammenhang eindrücklich, weil die Unternehmung so relativ schnell in den CarSharing Markt eingetreten ist. Die Daimler AG startete im April 2009 mit car2go in Ulm einen Grossversuch mit 200 Smart Fortwo mit Dieselmotor. Besonderheit ist die Tatsache, dass die Autos nicht an festgelegten Standorten stationiert sind, sondern innerhalb des Stadtgebietes überall abgestellt werden können (Einweg-Fahrten). Die Initiatoren hoffen, dass sich die Autos weitgehend gleichmässig im Stadtgebiet verteilen. Zielstellung ist, dass jeder Teilnehmer bei Bedarf ein Auto innerhalb von 15 Geh-Minuten erreichen kann. Freie Autos können per Internet oder telefonisch lokalisiert und reserviert werden. Es fallen weder Registrierungs- noch Grundgebühren an. Die Abrechnung erfolgt zeitabhängig (19 Ct./Minute). • Sie verfügen u. U. über ausreichende finanzielle Ressourcen.
	Öffentlicher Nahverkehr	<ul style="list-style-type: none"> • Der öffentliche (Nah-) Verkehr in der Schweiz ist sehr gut ausgebaut. • Ein gutes öffentliches Verkehrsnetz ist einerseits die Voraussetzung für das Funktionieren der Carsharing-Idee. Andererseits kann eine Erhöhung der Netzdichte, Taktfrequenz und Koordination dem Carsharing auch Marktanteile streitig machen, wenn auch die Kooperation mit den SBB gut etabliert ist (z. B. Click & Drive): • Die SBB hätte zudem ausreichende finanzielle Ressourcen, Know-how und eine gute Infrastruktur, um selbst im Carsharing-Markt tätig zu sein und hat dies auch im Jahr 2000 entsprechend mit dem im Fallstudientext erwähnten strategischen Vorstoss demonstriert. • Die Post erbringt mit dem Publicar-Dienst eine ähnliche Leistung wie ein Taxianbieter. Trotz regionaler und zeitlicher Restriktionen, aber mit tiefen Preisen und einem ökologischen Hintergrund kommt Publicar dem Gedanken von Carsharing nahe. Publicar ist dank dem zusätzlichen Mobilitätsgewinn innerhalb bestimmter Regionen gegenüber dem Postauto und Zug ein Mitwerber um potenzielle MCS-Kunden. Darüber hinaus verfügt die Post über eine Vielzahl von zentralen, attraktiven Standorten für den Aufbau eines flächendeckenden Carsharing-Angebots.
	Grosstädte	<ul style="list-style-type: none"> • Politiker und Städte/Gemeinden möchten sich mit dem Thema profilieren (vgl. z.B. in Vergangenheit Projekt Autolib in Paris: Autolib war ein Projekt (2011-2017), das am Ende 4000 Fahrzeuge an 1100 Stationen in Paris und Umgebung bereitstellte). • Möglichkeiten der Kooperation für MCS: Grosstädte verfügen u. U. über ausreichende finanzielle Ressourcen.
Legende:		
Hoch	Mittel	Gering

Tabelle 11: Bedeutung potenzieller Konkurrenten für den Carsharing-Markt Schweiz Quelle: eigene Darstellung

	Aspekt	Konkretisierung	Mögliche Stärken	Mögliche Schwächen	Folgen für Wettbewerb
Genossenschaftliche Struktur	Kulturelle Werte der Genossenschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Spielfeld definieren und nutzen • Agil, mutig und offen 	<ul style="list-style-type: none"> • Proklamierte Werte werden intern gelebt • Glaubwürdige, nachhaltigkeitsorientierte Unternehmung (vgl. Bieker 2005) 	<ul style="list-style-type: none"> • Einerseits keine Aktivisten mehr im Unternehmen • Andererseits soziale und ökologische Werte zentral 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertorientierung intern gelebt und extern glaubwürdig positioniert • Eher schwierig, dies zu kopieren
	Agilität der Genossenschaft (vgl. Werte im Fallstudientext)	<ul style="list-style-type: none"> • Einwegfahrten • Urbane Mobilitätskonzepte der „letzten Meile“ (Scooter, Bikes) wurden erprobt 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneurship bereitet Nährboden für Innovationen (Agilität – vgl. Fallstudie) • Aufspüren und proaktives Umsetzen neuer Trends • Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufspüren und proaktives Umsetzen neuer Trends und Dienstleistungen • Allerdings z. T. aufgrund von Rentabilitätsdenken schneller verworfen (Scooter z. B.) • Genossenschaft etwas schwerfällig • Interne Arbeitsbelastung etwas hoch 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzlich Mobility angreifbar (Einwegfahrten, urbane Mobilitätskonzepte der „letzten Meile“)
	Regionale Verankerung der Genossenschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Genossenschaft • Service public • Marke bzw. „Swissness“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden sind Genossenschafter und damit Mitunternehmer (Qualität, Marktnähe, Vandalismus) • Mobilität für alle 	<ul style="list-style-type: none"> • Ökonomische Performanz leidet etwas 	<ul style="list-style-type: none"> • Regionale Verankerung (s. u.) „teuer“, bewirkt aber Marktdurchdringung bzw. Abschottung

Tabelle 12: Analyse der Markteintrittsbarrieren aufgrund der genossenschaftlichen Struktur

Quelle: eigene Darstellung

2.2.2 Stärken und Schwächen von Marketing bezüglich Markteintrittsbarrieren

	Aspekt	Konkretisierung	Mögliche Stärken	Mögliche Schwächen	Implikation für Konkurrenten
Strategie und Geschäftsmodell	Strategische Positionierung	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrfahrten • Klimaneutralität • Zwar Service public, aber auch Aufgeben „teurer“ Standorte • Fun- bzw. Prestige-Fahrzeuge 	<ul style="list-style-type: none"> • Wachstum als Ziel (s. o. – BCG-Matrix) • Marke wirkt chic (prestigeträchtig) 	<ul style="list-style-type: none"> • Glaubwürdigkeitsverlust • Relativ hohe Kosten aufgrund Standort Schweiz 	<ul style="list-style-type: none"> • Hier ist Mobility z. T. angreifbar (v. a. Glaubwürdigkeit)
	Strategische Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • Partner z. B. SBB, Denzel • Bereiche z. B. Produkte, Vertrieb und Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Mögliche Konkurrenten sind strategische Partner • Kundennutzen wg. integrierter bzw. intermodaler Mobilität 	<ul style="list-style-type: none"> • Know-how-Abfluss • Partner werden zu Konkurrenten • Angst vor neuen Partnerschaften aufgrund von Negativerfahrungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zwar brauchen Konkurrenten nicht Partner im gleichen Masse (Knowhow, Finanzen) • Aber: Netzwerke bewirken Marktabschottung
	Effiziente und effektive „Business Maschine“	<ul style="list-style-type: none"> • Rückgrat MobiSys 2.0 • Sofort losfahren • Kundenzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Etabliertes Geschäftsmodell • Generierung von hohem Kundennutzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Glaubwürdigkeitsverlust durch stärkeren Fokus auf Rentabilität • Klimaneutralität erst langfristig 	<ul style="list-style-type: none"> • Für Automobilhersteller machbar (z. B. BMW oder Daimler)
	Reife des Geschäftsmodells (Lebenszyklus-Betrachtung)	<ul style="list-style-type: none"> • Online buchen • Dienstleistungs-Center 	<ul style="list-style-type: none"> • Wachstumsmarkt • Hohe Marktanteile • Nach BCG-Matrix ist Mobility ein „Star“ (Kostendegression, Lernkurve ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Leapfrogging Strategie durch neuen Mitbewerber (z. B. urbane Konzepte, Freefloating etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsmodell Carsharing braucht Volumina aufgrund von hohen Fixkosten, insg. Markt CH gut abgeschottet

Tabelle 13: Analyse der Markteintrittsbarrieren aufgrund von Strategie und Geschäftsmodell

Quelle: eigene Darstellung

	Aspekt	Konkretisierung	Mögliche Stärken	Mögliche Schwächen	Implikation für Konkurrenten
Finanzielles	Finanzielle Basis	<ul style="list-style-type: none"> • Carsharing ist ein Rappengeschäft • Internationalisierung wäre Renditehebel gewesen, aber ... • Elaborierte interne Controlling-Systeme stellen konsequente ökonomische Orientierung sicher 	<ul style="list-style-type: none"> • Solide Eigenkapitalbasis • Zwar stagnierende Umsätze, aber angemessene Umsatzrendite 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrenzte ökonomische Schlagkraft wegen Genossenschaft und regionaler Verankerung • Mobility kann Preis-Mengen-Strategie eines neu eintretenden Mitbewerbers evtl. nicht aufhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Hier ist Mobility angreifbar • Allerdings für Big Players mit Ressourcen eher weniger bedeutsame Eintrittsbarriere
	Finanzielle Berichterstattung	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Inhalte werden weniger publiziert – evtl. Markteintrittsbarriere für mögliche Konkurrenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Früher mehr Controlling relevante Daten bzw. Strategisches veröffentlicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Business Plan für Konkurrent mit Nutzwelle etc. auch anhand Geschäftsbericht eruiert 	

Legende:		
Hoch	Mittel	Gering

Tabelle 14: Analyse der Markteintrittsbarrieren aufgrund finanzieller Aspekte

Quelle: eigene Darstellung

2.2.3 Einschätzung der Gefahr des Marktzutritts von Mitbewerbern

- Insgesamt erscheint der Schweizer Markt wenig rentabel und erfordert hohe Anlaufinvestitionen mit fragwürdigem Nutzen. Dennoch für grosse Player machbar (z. B. Automobilhersteller oder eben Firmen mit grundsätzlich ähnlichem Geschäftsmodell – vgl. Markteintritt Ubeeqo).
- Gerade Automobilhersteller können (vgl. BMW und Daimler mit Share Now) eigene Flotten zur Verfügung stellen und haben finanzielle Schlagkraft für Preis-Mengen-Strategie. Evtl. auch Leapfrogging-Strategie (Stichwort: Klimaneutralität, urbane Konzepte der letzten Meile wie Scooter oder Bikes).
- Allerdings sind Netzwerke (Kooperationspartner) einerseits und die regionale Verankerung andererseits hier gewichtige Gegenargumente.
- Kulturell hätte es ein ausländisches Unternehmen, das keinen Service Public und ein Schweizer Traditionsunternehmen verdrängen möchte, evtl. etwas schwerer.

2.2.4 Strategische Gegenmassnahme durch Mobility

Im Sinne des unternehmenskulturellen Wertes von MCS „Stärken stärken“ und „Schwächen schwächen“, können für MCS folgende **Handlungsempfehlungen** skizziert werden:

- Suche nach „echten“ Innovationen wie neue Technologien (d. h. Web 2.0, Vereinfachung Fahrzeugzugang) prüfen.
- Nutzung von Big Data (vgl. Brunauer & Rehr, 2016, S. 240; Weinreich, 2016, S. 71-72; vgl. Wieg 2020).
- Neue urbane Fortbewegungskonzepte (Velo, Auto, Scooter usw.) prüfen (vgl. UVEK 2018)
- Transaktionskosten für den Kunden weiterhin senken (Verzicht auf Mitgliedschaft/Variabilisierung der Tarife analog „car2go“ durch Daimler)
- Nähe zur Politik suchen (Lobbying betreiben)
- Stärkere Integration nachhaltigkeitsorientierter Fahrzeuge in die MCS-Flotte
- 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 ist evtl. eine eigene Plattform, wo sich Kunden und Nicht-Kunden austauschen können. MCS kann zudem von den Kunden lernen: Rückmeldungen der Teilnehmenden fliessen direkt in F&E ein.
- Freefloating Modell (Stichwort: Trend „Convenience“) neu lancieren, vgl. UVEK 2018, S. 110.

2.3 Marketing-Mix und Marketing-Controlling

- Analysieren Sie den Marketing-Mix von Ubeeqo im Vergleich zu Mobility. Was macht diesen erfolgreich? Wo besteht aus Ihrer Sicht strategisches Verbesserungspotenzial?
- Skizzieren Sie einen verbesserten Marketing-Mix für einen neu eintretenden Konkurrenten. Was macht diesen Marketing-Mix „gut“? Welche Lehren kann Mobility hieraus ziehen?
- Entwickeln Sie für diesen Konkurrenten ein Marketing-Kennzahlensystem (vgl. Tomczak et al., 2007) für die Aufgaben Kundenakquise und -bindung. Entwickeln Sie für Mobility ein Marketing-Kennzahlensystem für die Aufgaben Leistungspflege und -innovation. Berechnen Sie Kennzahlen für alle vier Aufgaben für die Mobility in den letzten beiden Geschäftsjahren (s. Geschäftsberichte: <https://www.mobility.ch/de/mobility-genossenschaft/geschaeftsberichte>) und leiten Sie daraus strategische Empfehlungen ab.

2.3.1 Marketingstrategie Ubeeqo

Ubeeqo Schweiz wurde (wie im Fallstudientext angetönt wurde) von AMAG Services AG in den Schweizer Carsharing-Markt eingeführt. Das Unternehmen wurde 2008 als „Carbox“ in Paris gegründet und konzentrierte sich zunächst auf Carsharing für Business Kunden. Seit 2015 wurden auch private Kundinnen und Kunden angesprochen. Ubeeqo ist seit 2017 eine hundertprozentige Tochtergesellschaft von Europcar (vgl. AMAG 2020). Im Jahr 2020 erfolgte der Markteintritt Schweiz. Ubeeqo Schweiz möchte Carsharing für Privatkunden und Unternehmen bereitstellen. Ziel ist es, den Mobilitätsbedarf von Privaten und Grossunternehmen zu decken. Die AMAG ist Miteigentümerin der Gesellschaft – die angebotenen Fahrzeuge stammen aus dem VW-Konzern. Dabei sind zwei Carsharing-Lösungen im Programm (vgl. <https://www.ubeeqo.ch/de.html>):

- Carsharing-Fahrzeuge, die Privaten durchgängig zur Verfügung stehen und von Einzelpersonen und Unternehmen genutzt werden können (Mitte 2022: ca. 30 Fahrzeuge). Diese befinden sich an strategisch bedeutsamen Standorten und sind z. T. auch „Flitzer“, die im Trend liegen. Kosten fallen pro Stunde und je gefahrenem Kilometer an und sind mit jenen von Mobility vergleichbar.
- Ferner stehen Fahrzeugflotten für Unternehmen, Gemeinden oder für eine Wohnsiedlung zur Verfügung. Hier wird eine monatliche Pauschale verrechnet, wobei die Preise wie auch bei Mobility von verschiedenen Faktoren abhängig und nicht öffentlich einsehbar sind.

Die Firma Ubeeqo leitet sich vom englischen Wort „ubiquity“ ab und bedeutet „allgegenwärtig“ bzw. „omnipräsent“ (AMAG 2020). Und doch konzentrierten sich die Aktivitäten auf einige wenige strategisch bedeutsame Standorte. Nebst den in der Luzerner Zeitung erwähnten „Schnelldreher“-Standorten, waren bis Mitte 2022 zusätzlich Fahrzeuge in den Städten Baar, Bivio und Cham verfügbar. Wichtig ist, dass die gemieteten Fahrzeuge am ursprünglichen Standort zurückgegeben werden müssen (keine Einwegfahrten). Die Fahrzeuge können ähnlich wie bei Mobility lokalisiert werden und durch den Kunden ohne grössere Transaktionskosten wie komplizierte Registrierung bzw. Mitgliedschaft reserviert werden.

Viele Elemente sind ähnlich zur Strategie von Mobility Carsharing. Verbesserungspotenzial besteht in den Bereichen Preisstruktur, Transaktionskosten für den Kunden senken, Einwegfahrten bzw. Freefloating ermöglichen, urbane ergänzende Mobilitätskonzepte wie E-Scooter oder E-Bikes, aggressivere Preis-Mengen-Strategie (Europcar hätte hier die Möglichkeit der Quersubventionierung, um schneller Marktanteile zu gewinnen). Spannend erscheint es, dass mehr als 70% der Kundinnen und Kunden die Leistungen von Ubeeqo als ungenügend bewerten (vgl. trustpilot, 2022).

2.3.2 Marketing-Mix für einen neu eintretenden Konkurrenten

Idee: Easy-Carsharing AG wird in der Schweiz als eine Tochtergesellschaft von EasyJet pld. neu gegründet (vgl. Belz 2003)

Fähigkeiten: Erfahrung in anderen Ländern mit Mietautos (z.B. GB, F), bekannter Markenname und Erfahrung im Bereich von konsequenten Preis-/Mengenstrategie

Einführung: 10 Standorte mit rund 100 Automobilen, vorzugsweise an Flughäfen wie Zürich, Basel, Genf, aber auch in urbanen Zentren wie Bern, Winterthur, St. Gallen, Chur, Lausanne, Lugano und Luzern.

Expansion: Innerhalb von 3 Jahren 30 Standorte mit rund 300 Automobilen

Marktleistung: Carsharing für Kurzstrecken mit Tiefpreisangeboten durch Produktstandardisierung (z.B. nur zwei verschiedene Typen/Modell von Automobilen, die auf Privat- und Geschäftskunden zugeschnitten sind) und reine Funktionalität. Zugang mit Kreditkarte, die Kartenleser erkennen kann. Zusätzlich: GPS-Abgleich der Person mit Standort des Fahrzeugs. iPhone Apps können Kunden zum nächsten Easy-Carsharing-Fahrzeug führen. Zudem kann Verfügbarkeit über Easy-Carsharing-Site mit iPhone geprüft werden. Dann: Nicht nur Easy-Carsharing-Flotte, sondern auch jene von Kooperationspartnern (z. B. Autoverleihfirmen) inkl. Standorten sichtbar.

Marktbearbeitung: Angebote gekoppelt/verbunden mit EasyJet-Flügen (und ggf. Hotels), Distribution und Kommunikation über Standorte an Flughäfen, in grossen Städten und Discountläden, die durch Joint Ventures gewonnen werden (z.B. Pick Pay oder Denner).

Preispolitik: Keine Jahresmitgliedschaft (Stichwort: Convenience bzw. tiefe Transaktionskosten), relativ günstige variable Tarife (je nach Kilometern und nach Zeit): von CHF 0,30-0,40/km und CHF 1.--/h pauschal => Price-Penetration-Strategie

Für die Bewertung der „Güte“ des Marketing-Mix (vgl. bspw. Bieger, 2019, S. 156-157) können Studierende auf einschlägige Kriterien zurückgreifen, wie Harmonie bzw. Synergie oder die Wahl geeigneter Schwerpunkte wie sie in unten stehender Tabelle aufgeführt sind (hier Beurteilung angesichts der Vielzahl der Argumente der Studierendenlösungen bewusst recht allgemein gehalten).

Gütekriterien	Beurteilung
Wahl Schwerpunkte	Foki Produkt (Innovationen) und Preis (Stichwort Preis-Mengen-Strategie) zentral
Harmonie	Elemente des Marketing-Mix behindern sich nicht in ihrer Wirkung
Synergien	Der Marketing-Mix besteht aus Elementen, die sich gegenseitig verstärken.
Synchronisierung	Vorlauf bei der Werbung beachten

Tabelle 15: Gütekriterien zur kritischen Reflexion des Marketing-Mix

Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Bieger, 2019, S. 156-157

Verbesserungspotenzial besteht (analog zu den Feststellungen zur ersten Teilfrage) in den folgenden Bereichen:

- Preisstruktur und evtl. aggressivere Preis-Mengen-Strategie (Verdrängungswettbewerb)
- Transaktionskosten für den Kunden senken
- Nutzung von Big Data
- Einwegfahrten bzw. Freefloating ermöglichen
- Urbane ergänzende Mobilitätskonzepte wie E-Scooter oder E-Bikes,

2.3.3 Marketing-Controlling

Die Instrumente des Marketings müssen auf das Marketingziel abgestimmt werden. Je nachdem, ob eine Kundenakquisition oder Kundenbindung im Vordergrund steht, ergeben sich andere Prioritäten. Zuerst muss deshalb eine Diskussion über die Aufgaben im Marketing geführt werden (vgl. aufgabenorientierter Ansatz bei Tomczak,

Kunde	Kundenakquisition	Kundenbindung
	Leistungsinnovation	Leistungspflege
Leistung	Innovation	Persistenz

Abbildung 1: Aufgabenorientierter Ansatz

Quelle: Tomczak, Reinecke & Mühlmeier 2007, S. 20

Reinecke & Mühlmeier, 2007). Auf der Basis des aufgabenorientierten Ansatzes des Marketings kann man ein **Marketing Cockpit** entwerfen. Dies kann allgemein wie folgt aussehen und wird weiter unten mit geeigneten Kennzahlen für die Mobility operationalisiert:

Innovationsfokus	Kunden	Kundenakquisition <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Neukunden pro Jahr (vgl. Klimarappen-Projekt) • Anteil Neukunden am Kundenportfolio • Marketingaufwand pro Kunde • Neukunden pro Marketingfranken • Standorte an Bahnhöfen • Gewonnene Neukunden am SBB-Schalter • Anzahl Testabonnemente • Anteil nicht kostendeckender Standorte 	Kundenbindung <ul style="list-style-type: none"> • Umsätze/Kundensegment • System mit Bonuspunkten • Kundenzufriedenheit • Verfügbarkeit Reservationsplattform • Anrufe Dienstleistungszentrum • Wartezeit in Sek. Dienstleistungszentrum • Servicelevel Dienstleistungszentrum • Kundenbezogener Umsatz • Zusätzlich denkbar (jedoch n nicht im Geschäftsbericht ersichtlich): Deckungsbeiträge/Kunde in den einzelnen Segmenten (Carsharing, Business Carsharing, Car Rental) • Verfügbarkeit MCS-Fahrzeuge am Standort
	Leistungen	Leistungsinnovation <ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit • Anteil E-Fahrzeuge in der Flotte • Anzahl neuer urbaner Produkte (wie E-Bikes, E-Scooter) • Anteil One-Way-Fahrten/Gesamtfahrten • Relaunch des Freefloating-Modells • Klimaneutrale Mobilität bereitstellen • Anzahl strategischer Entwicklungsprojekte 	Leistungspflege <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz pro Leistungsart • Bekanntheitsgrad/Image • Anzahl Business-Cards • Anzahl Business-Kunden • Ortschaften • Anzahl Standorte • Ersparnis CO₂-Emissionen in CH • Substitution privater Fahrzeuge/Mobility-Fahrzeug
		Optimierung	Erneuerung

Innovationsprozess

Tabelle 16: Mögliche Kernaufgaben im Marketing-Mix für Mobility

Quelle: Eigene Darstellung

2.3.3.1 Überlegungen zur Kundenakquisition

Spannend erscheint die Frage, wie sich der Marketingaufwand absolut und prozentual verändert hat. Weiter ist die Frage relevant, wie sich die Anzahl der gewonnenen Neukunden entwickelt hat. Zusätzlich sind der Anteil der Neukunden am Kundenportfolio bedeutsam und der Wirkungsgrad bzw. der Grenznutzen des Werbebudgets aufschlussreich (z. B. Kennzahl „Neukunden/Marketingfranken“). **Kritische Einwände hierzu:** Nicht jeder Neukunde ist zugleich auch ein ökonomisch „ergiebigere“ Kunde. Und: Der Marketingaufwand wird „mechanisch“ durch die Zahl der Neukunden dividiert. Hier muss kritisch eingewandt werden, dass Marketingaufwände nicht allein für die Gewinnung von Neukunden, sondern auch für die Kundenbindung anfallen. Diese Zahlen können jedoch anhand des extern verfügbaren Materials nicht ermittelt werden.

Der Bahnhof ist Dreh- und Angelpunkt der kombinierten Mobilität: Hier erhält der Kunde alle Mobilitäts-Dienstleistungen an einem Ort. In diesem Zusammenhang ist also die Zahl der Mobility-Standorte an Bahnhöfen wichtig. Zudem sind die im Rahmen der strategischen Kooperation mit den SBB oder PostShops als wichtige Verkaufskanäle für Mobility-Abos relevant: Hier sind die gemeinsam gewonnenen Neukunden eine wichtige Grösse.

Last but not least: Der Anteil der nicht kostendeckenden Standorte (Stichwort: Service public) erscheint bedeutsam. Hier stellt sich zumindest die Frage, wie sehr mit dem Angebot an (bisher defizitären) Standorten Neukunden generiert werden können. Auch der Anteil im Zusammenhang mit Wohnsiedlungen (vgl. Hochschule Luzern 2017; Ohnmacht 2017) ist ein wichtiger Aspekt. Schliesslich kann im Rahmen der Kundenakquise gefragt werden, in welchen Bereichen (Business Carsharing, Carsharing oder Testabos) prozentual die meisten Neukunden gewonnen werden konnten.

2.3.3.2 Überlegungen zur Kundenbindung

Zentral sind hier zum einen jene Massnahmen, die bestehende Kunden binden und Zusatznutzungen durch bestehende Kunden mobilisieren. Zum anderen sind die Kundenausstritte zu berücksichtigen. Dabei ist zu betonen, dass nicht das Gewinnen von Neukunden, sondern das Verlieren von zufriedenen Kunden eine Herausforderung für Mobility darstellt. Nicht direkt aus dem Geschäftsbericht ersichtlich (jedoch von grossem strategischen Interesse) sind Stundenumsätze oder Kilometerumsätze, die hier zumindest durch die Studierenden thematisiert werden können: So wird unternehmensintern (!) derzeit sichtbar, dass die Kunden in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ihr Fahrverhalten grundlegend ändern: In weniger Stunden pro Fahrt fahren die (privaten und Business-)Kunden mehr Kilometer.

Die Entwicklung der Umsätze je Kunde erscheint des Weiteren relevant. Allerdings können die Studierenden nicht den Anteil der aktiven Kunden, die MCS regelmässig nutzen, ermitteln. Die Umsätze je aktivem Kunden, der gehalten werden sollte, liegen somit deutlich höher. Zwar nicht extern ersichtlich (jedoch intern strategisch bedeutsam) ist die differenzierte Betrachtung der Umsätze in den unterschiedlichen Leistungsbereichen („klassisches“ Carsharing, Business Carsharing etc.). Vgl. hierzu auch die Umsätze/Kundensegment unter „Leistungspflege“.

Die Kundenzufriedenheit (auf einer Skala von 1 = sehr schlecht bis 5 = sehr gut) und deren Veränderung kann im Cockpit zusätzlich abgebildet werden. Hier spielen die sehr hohe Verfügbarkeit der Reservationsplattform sowie der hohe Servicelevel im Dienstleistungszentrum (d. h. der Anteil der Anrufe, die innerhalb von 30 Sekunden abgenommen werden) hinein. Auch die Wartezeit in Sekunden im Vorjahresvergleich ist an dieser Stelle bedeutsam. Zudem ist die Verfügbarkeit der MCS-Fahrzeuge relevant.

2.3.3.3 Überlegungen zur Leistungspflege

Relevant erscheinen hier bspw. die Umsätze (pro Leistungsart), der Bekanntheitsgrad sowie die Präsenz von Mobility in der Fläche (d. h. Anzahl Ortschaften, Standorte). Hierzu im Einzelnen: Die Umsätze in den Bereichen Economy, Combi/Compact sowie Haftungsreduktion/übrige Gebühren können analysiert werden. Relevant erscheint, dass die Studierenden mögliche (extern nicht ersichtliche) interne Kostenstrukturen reflektieren und plausible Annahmen treffen. Nicht extern ersichtlich sind die Umsätze in den einzelnen Sprachregionen.

MCS-interne Zahlen zum Bekanntheitsgrad liegen nicht vor. Die bisherigen Marktanalysen haben gezeigt, dass die Marke Mobility zwar bei einem Grossteil der Bevölkerung bekannt ist. Während die Kenntnisse des Produkts Anfang der 2000er Jahr noch ausbaufähig erschienen (nur 31 Prozent der Nicht-Kunden kennen das Produkt – vgl. BfE 2006, S. 59), so ist der Kenntnisstand zu den Carsharing-Angeboten in den DACH-Staaten Ländern relativ hoch: nur 13% gaben in der Schweiz an, dass Produkt nicht zu kennen (vgl. Krämer – Bongaerts 2019). Aber: Ein blosses „Kennen“ des Produkts bedeutet noch nicht, dass sich auch zusätzliche Nutzerinnen und Nutzer tatsächlich mobilisieren lassen.

Das Standortnetz wurde im Betrachtungszeitraum kontinuierlich ausgebaut, wobei auch nicht kostendeckende (s. o.) Standorte weiter i. S. eines Service public bedient werden. Last but not least können Synergien durch die Intensivierung des Geschäftsfeldes Business Carsharing erwartet werden, weil so mehr Menschen in Kontakt mit Mobility kommen und die ökonomischen und ökologischen Vorzüge von MCS durch die Business-Kunden meist entsprechend öffentlichkeitswirksam herausgestellt werden.

2.3.3.4 Überlegungen zur Leistungsinnovation

Zum einen kann der Trend „Convenience“ noch konsequenter aufgenommen werden. So sind Einwegfahrten (oder das unlängst aufgegebene Freefloating-Modell) bzw. der Wegfall der obligatorischen Mitgliedschaft (Stichwort: Variabilisierung der Tarife) für den Zielkunden interessant, weil so die Transaktionskosten weiter sinken würden. Urbane und durch die Unternehmung bereits erprobte Mobilitätskonzepte wie E-Scooter (oder neu evtl. E-Bikes) können auch in anderen Städten erprobt werden. Die klassische Fahrzeugflotte der Mobility kann evtl. schneller auf Klimaneutralität ausgerichtet werden. Nicht zuletzt ist generell zu überlegen, die Fahrzeugflotte im Hinblick auf ergiebige neue Zielkundensegmente (z. B. 18-25 Jahre) anzupassen.

2.3.4 Empfehlungen für die Geschäftsleitung in Rotkreuz

Vor dem Hintergrund der bisherigen Analysen ergeben sich **die folgenden möglichen strategische Ansatzpunkte** für die Geschäftsleitung:

1. **Kundenakquisition:** Zum einen sollte der **Marketingaufwand je Neukunde** kritisch beobachtet und in ähnlicher Grössenordnung gehalten werden. Dies insbesondere vor dem Hintergrund der Tatsache, dass MCS-Werbemassnahmen nicht mehr mit Hilfe strategischer Partner sondern selbst lanciert werden. Schliesslich sollten generell neue ergiebige Kundengruppen angesprochen werden, um weiter wachsen zu können. Hier erscheinen v. a. junge Leute zwischen 18 und 25 Jahren attraktiv: Diese sind zwar unter Umständen ökonomisch nicht sehr ergiebig, stehen aber am Anfang der Kette der lebenslangen Mobilität. Dies bedeutet, dass diese zwar aufgrund von entscheidenden Veränderungen ihrer Lebenssituation (Familiengründung, Wegzug in eine Stadt mit gutem ÖV-

Angebot) zu passiven Kunden werden oder gar austreten, jedoch später nach erfolgreichem Erstkontakt ggf. als überzeugte Kunden zurückgewonnen werden können.¹

2. Zum anderen ist zu fragen, ob die Werbebudgets nicht eine grössere Wirkung im Bereich der **Kundenbindung** (als in der Akquise) entfalten können. Zentral erscheint es, das Abwandern bestehender Kunden zu verhindern.
3. **Leistungspflege:** Hier geht es darum, das Niveau der MCS-Dienstleistungen aus Kundensicht konstant zu halten bzw. (in Problembereichen) zu verbessern: So ist die Verfügbarkeit der Fahrzeuge (diese konfliktiert mit dem ökonomischen Zwang zur Erhöhung der Flottenauslastung) sowie die Servicequalität (Erreichbarkeit des Dienstleistungszentrums, Störfälle) zentral.
4. **Leistungsinnovation:** Zukünftig können das konsequente Ermöglichen von Einwegfahrten und Wegfall der obligatorischen Mitgliedschaft (Stichwort: Variabilisierung der Tarife) die Transaktionskosten für den Kunden weiter absenken helfen und so Mobility der Vision des „öffentlichen Autos“ näher bringen. Nicht zuletzt ist zu überlegen, die Fahrzeugflotte im Hinblick auf ergiebige neue Zielkundensegmente (z. B. 18-25 Jahre) anzupassen.

2.4 Geschäftsmodell und Kooperationen – Möglichkeiten und Grenzen

- Wo bestehen mit Blick auf die in der Fallstudie skizzierten Geschäftsmodellkomponenten Stärken und Schwächen?
- Eine Strategie von Mobility zur Abwehr des Markteintritts von Mitbewerbern besteht in Kooperationen. Systematisieren Sie anhand des Falls konkrete Möglichkeiten und Grenzen von Kooperationen. Illustrieren Sie Ihre Aussagen anhand von Beispielen.
- Entwickeln Sie – auf der Grundlage der Erfahrungen der Vergangenheit – ein Kriterienraster zur Auswahl geeigneter strategischer Kooperationspartner.
- Formulieren Sie auf der Grundlage Ihres Kriterienrasters Hypothesen, wieso aus dem ehemaligen Kooperationspartner AMAG (vgl. ehemaliges Gemeinschaftsprojekt des Peer-to-Peer Carsharing „Sharoo“) ein Konkurrent werden konnte und verfeinern Sie diesbezüglich Ihr Kriterienraster zur Auswahl von Kooperationspartnern.

2.4.1 Absicherung bzw. Weiterentwicklung des Geschäftsmodells durch Kooperationen

Wo bestehen Schwachstellen des aktuellen Mobility-Geschäftsmodells? Wo bestehen Wachstumsmöglichkeiten ggf. gemeinsam mit Kooperationspartnern, um das Marktpotenzial auszuschöpfen, aktuelle Mitbewerber zu verdrängen bzw. den Markteintritt potenzieller Mitbewerber zu verhindern? Die Studierenden können hier Lösungen aufgrund der in der Fallstudie referierten Literatur einerseits entwickeln (vgl. z. B. Wagner & Kabel, 2019, S. 345-361) bzw. anhand der Schlüsselfragen aus dem Fallstudientext (vgl. Abbildung 8). Die folgende Grafik fasst die neuralgischen Punkte in Bezug auf das Geschäftsmodell (vgl. Abbildung 7 im Fallstudientext) zusammen, wobei weisse Felder Möglichkeiten und rote bzw. unterlegte Felder kritische bzw. limitierende Faktoren aufzeigen.

¹ Weniger ergiebig als das Segment der 18 – 25-Jährigen erscheint die Generation 65+: Zum einen sind die Werte „Besitzen statt Teilen“ stark in der letztgenannten Kohorte verankert. Dies impliziert einen hohen Kommunikationsaufwand um älteren Menschen ihr Mobilitätsverhalten bewusst zu machen und bestimmte Paradigmen aufzuweichen (Stichworte: Grenzkosten- statt Vollkostendenken; Bequemlichkeit bzw. physische Fitness der Älteren: Auto in der Garage vs. Wege zur Erreichung des nächsten Mobility-Standortes; Planen der Mobilität vs. immer verfügbares eigenes Fahrzeug).

Schlüssel-partner	Schlüssel-ressourcen	Wert-angebot	Kunden-beziehung	Segmente
Automobilhersteller?	Begrenzte Ressourcen für Ausschöpfung Marktpotenzial Schweiz	Wertangebot USP Fokus Städte Scooter etc. Klimaneutralität	Beziehungsmodell ausbauen (Social Media)	Neue Kundensegmente erschliessen
	Schlüssel-ressource Gefahr Know-how-Abfluss Technologie- und Datenmodell	Trend Freefloating ungenutzt Trend Big Data bisher ungenutzt	Kanäle Hotline gut App gut	
Kostenstruktur Grenzkosten bei MobiSys 2.0 nahezu Null		Einnahmequellen Geschäftsmodell grundsätzlich skalierbar Überzogenes Anspruchsdenken beim Preis		

Abbildung 2: Möglichkeiten und Grenzen der Geschäftsmodellkomponenten

Quelle: eigene Darstellung

Zentral sind die unrealistische Preisvorstellung sowie die über die Zeit abhanden gekommene USP, die Gefahr des Knowhow-Abflusses, die genossenschaftlichen Werte bzw. das Verschlafen von Trends oder zumindest der zögerliche Umgang mit Trends (wie CO₂-Neutralität durch E-Fahrzeuge, Nutzen von Big Data, Einwegfahrten, flexibles Pricing, Scooter). Dies könnte einem Wachstum von Mobility entgegenstehen. Hier sind Kooperationen mit anderen Unternehmen ein sinnvoller Ansatzpunkt, der daher im Folgenden thematisiert wird.

2.4.2 Arten von Kooperationen für Mobility

Mit dem Aufbau strategischer Kooperationen hat MCS (zumindest indirekt) die Idee aufgegriffen, Wachstumspotenziale nicht allein, sondern auch mit Hilfe kooperierender Organisationen zu realisieren. Mobility hat frühzeitig auf vermeintlich verlässliche wirtschaftliche Partner gesetzt, um weiter wachsen zu können – lange bevor etwa das Freiburger Öko-Institut entsprechende Empfehlungen in Bezug auf die Entwicklung des Carsharing in Deutschland gegeben hat (vgl. Öko-Institut 2004, S. 15). Durch unterschiedliche Kooperationen im Hinblick auf die Produkte und den (nationalen und – ansatzweise – internationalen) Vertrieb konnte die Unternehmung Wachstumspotenziale und Lerneffekte mobilisieren. Entscheidend für fruchtbare Kooperationsbeziehungen ist das Herstellen von Win-Win-Situationen: So konnten Kunden wichtiger Partner (wie z. B. jene der SBB), Studierende diverser Schweizer Hochschulen und Mitarbeitende zentraler Business-Carsharing-Kunden ihrerseits vom Mobility-Angebot profitieren. Mobility konnte so eine hohe Anzahl von Neukunden erreichen und auch die Anzahl der verkauften Testabos in nennenswerter Grössenordnung steigern (vgl. Geschäftsbericht, 2007, S. 16; Geschäftsbericht, 2006, S. 14). Die Erfahrungen in diesem Zusammenhang waren vielfältig und werden im Folgenden skizziert.

Es können grundsätzlich (je nach betriebswirtschaftlicher Funktion von Unternehmen) folgende **Arten von Kooperationen** unterschieden werden:²

² Denkbar ist grundsätzlich auch eine Kooperation mit Automobilherstellern, wobei MCS ihre Fahrzeuge günstiger beschaffen kann (höhere Rabatte für Neufahrzeuge, Ausstatten der MCS-Fahrzeuge mit Bordcomputern direkt ab Werk. Zum einen steigt allerdings die Abhängigkeit vom Automobilhersteller, da Fahrzeuge konkurrierender Hersteller nicht

- **Produktbezogene** strategische Kooperationen: Migros (Fahrzeug-Kategorie „M-Budget“ bzw. „Budget“ – seit 2009); SBB (Click & Drive). Gemeinsames Branding möglich („M-Budget“ bzw. „Budget“). Migros: Pro Fahrtenumsatzfranken bei Mobility erhalten Kunden Vorteile über ein Kickback-System der Migros (sog. Cumulus-Punkte). Oder: Kooperationen mit Autovermietern wie Avis und Hertz. Vorteile für Mobility: Erweiterung des eigenen Angebots (konkret: Langzeitmiete im In- und Ausland) und damit Zugang zu weiteren Kunden, die evtl. auch mehrere Tage mieten wollen. Kunden können Fahrzeuge der Autoverleihfirmen ermässigt und auch für mehrere Tage und längere Strecken sowie auch während der Ferien im Ausland bspw. über das Mobility Dienstleistungszentrum buchen. Vorteile für die Autoverleihfirmen: verbesserte Auslastung ihrer Flotten. Während Business-Kunden an Arbeitstagen bzw. zu Arbeitszeiten Fahrzeuge nachfragen, benötigen Mobility-Kunden am Wochenende oder am Abend einen fahrbaren Untersatz.
- **Vertriebskooperationen:** Durch Zusammenarbeit bzw. Nutzen von Kommunikations- und Vertriebskanälen der Partner erreicht MCS deren Kunden (z. B. im Inland mit Universitäten, PostShops, Migros, SBB). Dies kann der Unternehmung auch im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie von MCS neue Möglichkeiten eröffnen, ohne (etwa im Rahmen einer Lizenzierung) die internen operativen Strukturen von MCS zu belasten: MCS stellt einerseits die technisch ausgereifte Systemplattform zur Verfügung (z. B. DENZEL) und kann so weitere Kostensenkungspotenziale mobilisieren (Stichwort: Fixkostendegression). Partner konzentriert sich andererseits auf Betrieb und wirtschaftliche Entwicklung des Carsharing in seinem Land. Vertriebsseitig arbeitete Mobility zudem mit Autoverleihfirmen wie Avis oder Hertz, öffentlichen Verkehrsbetrieben, Universitäten oder Städteplanern zusammen. Während Mobility-Kunden Fahrzeuge der Autoverleihfirmen ermässigt und auch für mehrere Tage und längere Strecken sowie auch während der Ferien im Ausland bspw. über das Mobility Dienstleistungszentrum buchen konnten, profitierten die Autoverleihfirmen ihrerseits von einer verbesserten Auslastung ihrer Flotten.
- Gemeinsame **kommunikationspolitische Massnahmen:** Die Schlüsselfrage lautet hier, wie MCS den Kooperationspartner dazu bringen kann, dass dieser MCS auch entsprechend werbewirksam herausstellt. In der Vergangenheit hat MCS aufgrund begrenzter Marketingbudgets vor allem mit Partnern (z.B. SBB, ZVV, Migros) gemeinsame Werbemassnahmen durchgeführt. Als ausgesprochen attraktiv dagegen ist das Projekt zwischen Mobility und der Stiftung Klimarappen zu bezeichnen: Innerhalb des Klimarappen-Projekts verpflichtete sich Mobility, seine Kommunikationsmittel um CHF 1 Mio. zu erhöhen, dieses Niveau über die kommenden Jahre zu halten und mit der damit finanzierten Werbekampagne insgesamt rd. 30'000 Neukunden zu generieren. Umgekehrt verpflichtet sich die Stiftung Klimarappen, Mobility die CO₂-Ersparnis zu einem vereinbarten Preis zu vergüten (durchschnittlich rd. CHF 180'000 p. a. über die Gesamtprojektdauer).
- Damit eröffnen sich für MCS nun völlig neue Möglichkeiten im Hinblick auf die Gestaltung und Durchführung eigener kommunikationspolitischer Massnahmen. (Nebenbemerkung: Streng genommen ist das Klimarappen-Projekt keine Kooperation, weil kommunikationspolitische Massnahmen nicht durch beide Kooperationspartner getragen werden.)

mehr beschafft werden können. Zum anderen würde MCS pro Jahr mit ca. 800 Neufahrzeugen max. eine Tagesproduktion eines Herstellers und damit zu kleine Mengen abnehmen.

2.4.3 Zwischenfazit

Durch die verschiedenen Kooperationen auf Ebene der Produkte und des Vertriebs kann Mobility letztlich ihren Bekanntheitsgrad steigern, neue Kunden mobilisieren – bzw. im Falle der Kooperation mit Universitäten – Studierende früh mit der Idee des Carsharing vertraut machen sowie neue Produkte lancieren: Dabei sieht Mobility die Unternehmen Migros, Hertz, AVIS, Post sowie die SBB als echte „Stars“ im Kooperationsportfolio. Umgekehrt konnten die Partner Kostensenkungspotenziale durch eine effizientere Flottenbewirtschaftung realisieren und von dem ökologisch fortschrittlichen Image von Mobility profitieren.

Sowohl für MCS als auch den strategischen Partner können sich zahlreiche Win-Win-Situationen ergeben. Durch das Carsharing können z. B. ÖV-Unternehmen die Bindung zu bestehenden Kunden erhöhen und neue Kunden akquirieren. Wie empirische Untersuchungen zeigen, benutzen Carsharer im überdurchschnittlichen Masse öffentliche Verkehrsmittel. Mit anderen Worten: Können Kunden durch das Carsharing zur Aufgabe ihres privaten Automobils bewegt werden bzw. verändern sie ihr Mobilitätsverhalten zugunsten von öffentlichen Verkehrsmitteln? Damit generieren sie einen Mehrumsatz im Kerngeschäft der Unternehmen des öffentlichen Personenverkehrs.

2.4.4 Mögliche Kriterien zur Auswahl strategischer Kooperationspartner

Um eine dauerhafte und für beiden Seiten dauerhafte und rentable Kooperationsbeziehung zu initiieren, sollte MCS potenzielle Kooperationspartner im Vorfeld sorgfältig im Hinblick auf die folgenden Punkte „auf Herz und Nieren“ prüfen. Dabei können die Grösse des potenziellen Kooperationspartners, dessen strategische und kulturelle Passung, die Nachhaltigkeitsorientierung oder die Nachhaltigkeit bzw. Stabilität der Zusammenarbeit selbst und die Herstellung von Win-Win-Situationen bedeutsame Aspekte sein, welche die nachfolgende Tabelle illustriert.

Kriterium	Konkretisierung
Grösse der Partner	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit mit Branchenleadern • Kooperationspartner sollte eher ein KMU sein (Ausgewogenheit der Beziehung, Reaktionsgeschwindigkeit von KMU etc.)
Strategische Eignung	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche Unabhängigkeit des potenziellen Kooperationspartners • Strategische Ausrichtung des potenziellen Partners/Vertrauenswürdigkeit • Bekanntheitsgrad der Marke des Partners in der Schweiz
Kulturelle Eignung	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskulturelle Passung (z. B. Umgang mit Problemen, Diskussionskultur, Innovationsfreudigkeit, Führungskultur)
Nachhaltigkeit/ Stabilität	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche Stabilität des Kooperationspartners/Risikoexposition des Kooperationspartners • Langfristige Zusammenarbeit (3-5 Jahre) im Interesse beider Partner • Partner muss sich als nachhaltiges und umweltbewusstes Unternehmen positionieren (z. B. Migros, IKEA) und damit zu MCS passen (vgl. Statuten)
Win-Win-Situationen	<ul style="list-style-type: none"> • Direkter ökonomischer Nutzen für MCS-Kunden muss erkennbar werden (z. B. Migros: um 100.-- Fr. vergünstigte jährliche Abotarife für Migros-Genossenschafter) • Partner möchte mit der Kooperation ebenfalls einen Mehrwert für seine Endkunden generieren • Partner sollte MCS über attraktive Kommunikationskanäle den Zugang zu Kunden des Partners ermöglichen (z. B. Migros-Kundenjournal, Webseite mit hoher Frequenz, Mitglieder-Mailings)

Tabelle 17: Mögliche Kriterien zur Auswahl strategischer Kooperationspartner
Quelle: eigene Darstellung

2.4.5 Hypothesen, wieso die AMAG zur Konkurrentin werden konnte:

Im Hinblick auf die Gestaltung der Beziehung mit der AMAG sind folgende Aspekte hinderlich:

- Eine langfristige Zusammenarbeit war nie im Interesse der AMAG (keine Notwendigkeit). Eher Know-how Generieren als Motiv
- AMAG keine KMU (s. o.)
- Sharoo neues Geschäftsmodell, das originär in Konkurrenz zu Mobility steht
- Von Beginn an eher lose Kooperation (ungleich Bindung 3-5 Jahre)

Hieraus ergeben sich folgende Konsequenzen für Mobility:

- Langfristige Vertragsbeziehungen mit Partnerunternehmen anstreben
- Verträge mit Konkurrenzverbot aufsetzen (zwar schwierig durchsetzbar; aber strategische Motive des potenziellen Partners werden möglicherweise enttarnt)

2.5 Zusammenfassung der möglichen Ergebnisse und Ausblick

Wichtige Vorbemerkung: Die erwartbare Qualität der Studierendenlösungen hängt von deren Vorkenntnissen und deren Begleitung ab (vgl. die didaktische Reflexion bezüglich Lernzielen, Zielgruppe und didaktische Umsetzung). Die Teaching Notes verstehen sich als Diskussionsgrundlage für das Coaching der Studierenden. Bei mehreren Fragen sind je nach Lehr-Lern-Voraussetzungen bzw. Führung (vgl. Ayoub & Röhm, 2021) auch andere Lösungen und Begründungen möglich.

Zum einen zeigt der Markt für Carsharing-Dienstleistungen in der Schweiz eine mittlere Attraktivität. Insbesondere die Verhandlungsmacht der Lieferanten einerseits und jene der Kunden andererseits wirken sich hier ungünstig aus. Nicht zuletzt muss auch ein Markteintritt potenzieller Mitbewerber befürchtet werden, wie die Beispiele Ubeeqo oder GoMore zeigen. Zum anderen indizieren unterschiedliche Quellen für Europa und die Schweiz ein deutliches Marktwachstum und -potenzial, das es zu erschliessen gilt (vgl. Statista, 2022; UVEK, 2018, S. 62-63; Ohnmacht, 2017). Die SWOT-Analyse fördert zutage, dass Mobility die allermeisten Trends gut aufnimmt. Insgesamt genießt das Unternehmen eine sehr hohe Glaubwürdigkeit und verfügt über eine grössere Expertise im Zusammenhang mit dem Aufbau und Betrieb von Carsharing.

Im Hinblick auf einen möglichen Markteintritt von Mitbewerbern sind im Ausgangspunkt ausländische Carsharing-Organisationen, Autovermieter, die Träger des ÖV, Post oder Städte sowie nicht zuletzt die Automobilhersteller zu nennen. Mit dem bisherigen Geschäftsmodell geht von diesen Akteuren schon heute eine mittlere Gefahr aus, um die etablierte wertbasierte und regional verankerte Genossenschaft mit hoher Beliebtheit im Schweizer Heimmarkt attackieren zu können. Mit weitergehenden Ansätzen wie Einwegfahrten, urbanen Mobilitätskonzepten der „letzten Meile“, Nutzung von Big Data und (angesichts tiefer Grenzkosten) einer konsequente Preis-Mengen-Strategie können diese Akteure hier für Mobility durchaus gefährlich werden.

Dass Wachstumspotenziale für Mobility nicht allein in der operativen Effizienz, sondern auch in der strategischen Effektivität zu suchen sind, spiegeln auch die konzeptionellen Überlegungen zum Marketing-Controlling wider: So stehen v. a. Fragen der erfolgreichen Akquisition von ökonomisch ergiebigen Neukunden und auch Fragen der Kundenbindung zur Debatte. Mobility muss aber auch die Bereiche Leistungspflege und -innovation stärker in den Fokus nehmen, um Markteintrittsbarrieren funktional zu halten: Zum einen geht es darum, das Niveau der MCS-Dienstleistungen aus Kundensicht konstant zu halten bzw. (in Problembereichen wie Verfügbarkeit der Fahrzeuge und Servicequalität) zu verbessern. Zum anderen müssen sinnvolle Innovationen wie die Wiedereinführung von Einwegfahrten und der Wegfall der obligatorischen Mitgliedschaft, eine konsequente Preis-Mengen-Strategie unter Verwendung von Big Data und flexiblem Pricing in Erwägung gezogen werden. Auch ein Blick auf das genossenschaftliche Geschäftsmodell zeichnet dasselbe Bild: Zentral sind die unrealistische Preisvorstellung sowie die über die Zeit abhanden gekommene USP, die Gefahr des Knowhow-Abflusses, die genossenschaftlichen Werte bzw. Verschlafen von Trends wie Big Data oder Freefloating, die einem Wachstum von Mobility entgegenstehen können.

Hier erscheinen Kooperationen mit anderen Unternehmen ein sinnvoller Ansatzpunkt, die in der Unternehmensgeschichte eine Tradition haben, um das eigene Geschäftsmodell abzusichern. Durch verschiedene Kooperationen auf Ebene der Produkte und des Vertriebs, kann Mobility den Bekanntheitsgrad steigern, neue Kunden mobilisieren sowie neue Produkte lancieren: Umgekehrt konnten die Partner Kostensenkungspotenziale durch eine effizientere Flottenbewirtschaftung realisieren und von dem ökologisch fortschrittlichen Image von Mobility profitieren. Sowohl für MCS

als auch den strategischen Partner können sich zahlreiche Win-Win-Situationen ergeben, wenn bei deren Auswahl auf wichtige Kriterien wie Grösse der Partner, strategische bzw. kulturelle Eignung, Stabilität der Beziehung und eine echte langfristige Win-Win-Situation geachtet wird.

Literaturverzeichnis didaktischer 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.
- 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.

Literaturverzeichnis für die Teaching Notes

- AMAG (2020). *Carsharing-Plattform Ubeeqo wird allgegenwärtig*. Abgerufen am 27.07.22 unter <https://www.amag.blog/carsharing-plattform-ubeeqo-wird-allgegenwaertig>
- Bieger, Th. & Laesser, Chr. (2003). *Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 2002/ 2003*. St. Gallen: IDT-HSG.
- Bieger, Th. (2019): *Das Marketingkonzept im St. Galler Management Modell*. 3. A, Bern Haupt Verlag.
- Brunauer, R. & Rehr, K. (2016). *Big Data in der Mobilität – FCD Modellregion Salzburg*. 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 (2002). *CarSharing FactSheet – CarSharing in Deutschland*. Abgerufen am 20.08.22 unter <https://carsharing.de/alles-ueber-carsharing/carsharing-fact-sheets>
- Bundesverband Carsharing (2002a). *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.
- Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation – UVEK (2018). *Shared Economy und der Verkehr in der Schweiz*. Abgerufen am 10.08.22 unter <https://sharing-monitor.ch/wp-content/uploads/2019/05/Studie-Sharing-und-Verkehr.pdf>
- Flügge, B. (2020). *Smart Mobility: Trends, Konzepte, Best Practices für die intelligente Mobilität*. 2. Aufl. 2020. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- GoMore (2022). *Wir helfen Menschen, Autos zu teilen - und unseren Planeten besser zu schützen*. Abgerufen am 13.08.22 unter <https://gomore.ch/about>.
- 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. Diss. Univ. Bayreuth. <https://epub.uni-bayreuth.de/3803/1/Volkswirtschaftliche%20Potentialanalyse%20vollautomatisierter%20und%20elektrischer%20Carsharing-Systeme%20am%20Beispiel%20Deutschla%20%28004%29.pdf> (Abgerufen am 22.08.22).
- Hochschule Luzern – HSLU (2017). *Merkblatt SIA 2039 Mobilität – Energiebedarf in Abhängigkeit vom Gebäudestandort*. Abgerufen am 15.01.22 unter <https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/forschung/projekte/detail/?pid=400>
- Holland, H. (2018). *Dialogmarketing und Kundenbindung mit Connected Cars*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kagerbauer, M., Heilig, M., Mallig, N. & Vortisch, P. (2016). *Carsharing – ein neues Verkehrssystem! Integration von freefloating und stationsgebunden Carsharing-Konzepten*. In Proff, H. & Fojcik, T. M. (Hrsg.). *Nationale und internationale Trends in der Mobilität : Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte* (1. Aufl., S. 383-401). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Krämer, A. & Bongaerts, R. (2019). *Shared Mobility: Wege aus der Nische*. *Marketing Review* St. Gallen, 2019, 4. Jg., S. 81-87.
- Leveque, F. (2011). *A Strategic Insight Into Carsharing Market Developments and Dynamics*. https://carsharing.de/images/stories/pdf_dateien/presentation_frostsullivan_car_sharing_21.09.2011.pdf (Abgerufen am 03.12.22).

- Leveque, F. (2013). *Business Models and Opportunities in the European Traditional and Peer-to-Peer Carsharing Market*. (nicht veröffentlicht)
- Linnhoff-Popien, C., Zaddach, M. & Grahl, A (2015). *Marktplätze Im Umbruch: Digitale Strategien für Services im mobilen Internet*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Luzerner Zeitung (2020, 16. März). *Mobility erhält Konkurrenz – Amag steigt in Geschäft mit Carsharing ein*. Abgerufen am 26.07.2022 unter <https://www.luzernerzeitung.ch/news-service/wirtschaft/amag-uebernimmt-carsharing-plattform-sharoo-vollstaendig-ld.1204512>
- 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>
- Möller, D. & Haas, R. (2019). *Guide to Automotive Connectivity and Cybersecurity*. Cham: Springer International Publishing.
- Ohnmacht, T. (2017, 15. September). Carsharing in Switzerland. Vortrag im Rahmen des zweiten Basler Nachhaltigkeitsforums. Abgerufen am 10.08.22 unter file:///D:/Sonstiges/OEPMS/Eigene_Publikation/Markteintrittsbarrieren/Quellen/BSF-2_BSF2017_006_TO.pdf
- 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), S. 355–381.
- Porter, M. E. (2013). *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. 12. Aufl. 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.
- 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.
- Statista (2022). *Carsharing Schweiz*. Abgerufen am 10.08.22 unter <https://de.statista.com/outlook/mmo/shared-mobility/gemeinsame-fahrten/carsharing/schweiz>
- Tomczak, T.; Reinecke, S.; Mühlmeier, S. (2007). Der aufgabenorientierte Ansatz. Ein Beitrag der Marketingtheorie zu einer Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes. https://www.alexandria.unisg.ch/44929/1/Arbeitspapier%20Der%20aufgabenorientierte%20Ansatz_2007.pdf (abgerufen am 11.08.22).
- Trustpilot (2022). *Bewertungen Ubeeqo*. Abgerufen am 22.08.22 unter <https://ch.trustpilot.com/review/ubeeqo.com>
- Ubeeqo (2022). *Carsharing in der Schweiz*. Abgerufen am 26.07.22 unter <https://www.ubeeqo.ch/de.html>.
- Wade, M., Seifert, R. W., Strebler, 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.

- 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). Megatrends. Abgerufen am 20.08.22 unter <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>

Verzeichnis sonstiger Quellen für die Bearbeitung der Fallstudie (Erklärvideos)

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

Mobility Carsharing (2022a). Häää? #3 Warum E-Autos richtig Spass machen. Abgerufen am 20.08.22 unter https://www.youtube.com/watch?v=B5m_qdUoLo8

Mobility Carsharing (2022b). 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:

Mobility Carsharing - Markteintrittsbarrieren

Thomas Bieker

*OST – Ostschweizer Fachhochschule, Oberseestrasse 10, CH - 8640 Rapperswil,
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 Carsharing-Ansätze in anderen Ländern hervorgebracht haben. Ausländische Akteure entdecken zunehmend den Carsharing-Markt Schweiz, um bestehende Marktpotenziale ausschöpfen zu können. Die vorliegende Fallstudie als sog. „Field case“ thematisiert daher die Möglichkeiten und Grenzen des Aufbaus von Markteintrittsbarrieren für Mobility. Diese Frage ist relevant, weil das Schweizer Traditionsunternehmen unlängst tatsächlich Konkurrenz bekommen hat. Der Case besteht aus vier Aufgabenblöcken. Er zielt als komplexes Lehr-Lern-Arrangement auf die Entwicklung eines Marketing-Konzepts ab und besteht aus vier Aufgabenblöcken: Analyse der Marktattraktivität für Carsharing-Dienstleistungen in der Schweiz, Markteintritt potenzieller Mitbewerber und Abwehrstrategien, Analyse und Weiterentwicklung des Marketing-Mix eines Konkurrenten incl. Marketing-Controlling sowie Bedeutung und Auswahl von Kooperationspartnern.

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. 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 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).

Der Autor bedankt sich herzlich bei den Vertreterinnen und Vertretern der Geschäftsleitung bzw. des Verwaltungsrats 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 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) sowie Maurus Bründler (Leiter Strategische Projekte bei Mobility). Den Herren Sascha Unger (Redakteur bei Axel Springer Berlin) und M. A. Egzon Arifaj (leitender Angestellter Helvetia Versicherungen) gebührt nicht zuletzt mein grosser Dank für die kritische formelle Durchsicht.

St. Gallen und Rotkreuz im November 2022

Schlüsselbegriffe

Freefloating	Das Fahrzeug steht dort, wo der letzte Kunde es abgestellt hat und wird nach der Nutzung durch den nächsten Kunden einfach am Ort der Wahl abgestellt (sog. „Catch a Car“ bzw. „Mobility-Go“). Ortung erfolgt per Handy (vgl. Henzgen, 2018, S. 27).
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 und Kunden und übernimmt alle notwendigen Aufgaben (z. B. Reinigung, Schadenregulierung, Verkauf etc. – vgl. Hadorn, 2009, S. 151 u. 224).
Mobility Carsharing	Mobility Carsharing bezeichnet die Marke der Mobility Genossenschaft.
Mobility-One-Way	Mobility-One-Way ermöglicht Einwegfahrten mit den Mobility-Fahrzeugen der Combi-Kategorie 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).
Peer-to-Peer-Carsharing (kurz: P2P-Carsharing)	Privates Carsharing meint die gemeinschaftliche Nutzung eines oder mehrerer Fahrzeuge, bei denen der Eigentümer seine Autos anderen für eine begrenzte Zeit zur Verfügung stellt (vgl. Henzgen, 2018, S. 26).
Stationsbasiertes Carsharing	Das Fahrzeug wird an einer Station in der Nähe abgeholt und muss dorthin zurückgebracht werden (vgl. Henzgen, 2018, S. 29).

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Schlüsselbegriffe	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einführung.....	1
2 Analyse der Entstehung von Mobility	3
2.1 Mobility – eine Schweizer Genossenschaft.....	3
2.2 Anfänge und Entwicklung des Carsharing in der Schweiz (1987–1996).....	3
2.3 Gründung und Entwicklung von Mobility als Pionierunternehmen (1997-1999).....	3
3 Analyse der jüngeren Unternehmensgeschichte hin zum modernen Dienstleister.....	5
3.1 Unterwegs im Nebel und schlechter Sicht – Gefahr für Mobility Carsharing?.....	6
3.2 Mobility auf der Überholspur bei bester Sicht	7
3.2.1 Zielkunden von Mobility.....	10
3.2.2 Weitere Wachstumsmöglichkeiten.....	10
3.3 „Welcome on board” – via best technologies available	11
3.4 Wachstum und Innovationen durch Kooperationen!?	14
3.4.1 Beispiele gelungener Kooperationen.....	15
3.4.2 Schmerzhaft Erfahrungen im Zusammenhang mit Kooperationen	18
3.5 Zentrale genossenschaftliche Werte als Erfolgsfaktor	19
4 Status: Strategien für die zukünftige Erfolgssicherung der Mobility	20
5 Herausforderungen und Fragen: Ihre Aufträge im Überblick	22
5.1.1 Strategische Fragestellungen auf Grundlage eines Marketingkonzepts	22
5.1.2 Branchenattraktivität, Marktpotenzial und SWOT-Analyse	23
5.1.3 Bewertung der Gefahr des Markteintritts potenzieller Konkurrenten	24
5.1.4 Marketing-Mix und Marketing-Controlling	24
5.1.5 Absicherung bzw. Weiterentwicklung des Geschäftsmodells durch Kooperationen	24
5.1.6 Ihre konkreten Aufträge im Einzelnen	25
Literaturverzeichnis.....	27
Datenerhebungen und Interviews zum Fallstudientext	31
Verzeichnis sonstiger Quellen für die Bearbeitung der Fallstudie (Erklärvideos).....	32

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organisation der Mobility Carsharing.....	2
Abbildung 2: Entwicklung der Kundenzahlen und Fahrzeugbestände der Mobility (1987-2021).....	8
Abbildung 3: Mobility-Fahrzeugflotte	8
Abbildung 4: Frontend der Mobility-App	9
Abbildung 5: Leistungselemente der Wertschöpfungskette (MobiSys 2.0).....	13
Abbildung 6: Bestimmungsfaktoren für die Produkte bzw. Dienstleistungen im Bereich Software	13
Abbildung 7: Geschäftsmodell Carsharing	21
Abbildung 8: Schlüsselfragen im Hinblick auf „digitale Geschäftsmodelle“	21
Abbildung 9: Kernelemente der Fallstudie im Kontext des Marketing-Konzepts	23

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AMAG	Automobil- und Motoren AG (Importeurin von VW-Fahrzeugen)
BfE	Bundesamt für Energie
EU	Europäische Union
IT	Informationstechnologie
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LINK	Institut für Markt- und Sozialforschung
MCS	Mobility
ÖV	Öffentlicher Personennahverkehr
UVEK	Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation
z. T.	zum Teil
ZVV	Zürcher Verkehrsverbund

1 Einführung

Mobility ist das Schweizer Pionierunternehmen für Carsharing-Dienstleistungen, das sich mit seinen Leistungen 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 (vgl. z. B. Kagerbauer, Heilig, Mallig & Vortisch, 2016) 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 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 Kurzeiten 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 Lötcher (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 Kundinnen bzw. Kunden. So präsentiert sich die finanzielle Situation der Genossenschaft solide und positiv. Aktuell sucht die Unternehmung nach Wegen der Absicherung des Schweizer Heimmarkts bzw. des Aufbaus von Markteintrittsbarrieren.

Wir finden uns also zu einer Strategiesitzung in der Mobility-Carsharing-Zentrale Suurstoffi 16 in Rotkreuz ein. Sie und ihr Studierendenteam nehmen ebenfalls an dieser Strategiesitzung teil, weil die Geschäftsleitung Sie mit der Ausarbeitung einer Expertise beauftragen möchte. Mobility blickt auf eine ca. 25-jährige Erfolgsstory in der Schweiz zurück, wobei die Anfänge des Carsharings in der Schweiz durch die Vorgängerorganisationen der Unternehmung bereits mehr als 35 Jahre zurückliegen. Ziel ist es nun, nach Wegen des Aufbaus von Markteintrittsbarrieren zu suchen und damit den Erfolg des Schweizer Geschäftsmodells abzusichern.¹

Zentrale Personen nehmen an diesem Meeting teil: der amtierende Geschäftsführer, der heutige Verwaltungsratspräsident sowie die Geschäftsleitungsmitglieder Human Resources, Mobility International AG sowie Finanzen/Services. Zusätzlich freuen sich Führungskräfte der Bereiche Marketing bzw. Kommunikation, Betrieb und Flottenmanagement sowie Business Development, ihre Ideen für den zukünftigen Unternehmenserfolg einbringen zu dürfen (Organigramm: vgl. Abbildung 1). Nicht zuletzt sind der ehemalige renommierte Verwaltungsratspräsident Peder Giatgen Fontana, der das Unternehmen zu Beginn der 2000er Jahre wesentlich geprägt hat und zudem über zahlreiche Leitungserfahrungen international erfolgreicher Schweizer Unternehmen wie Ricola oder Rivella verfügt, sowie die ehemalige CEO der Mobility International AG Daniela Bomatter mit von der Partie, die in der Folge die Leitung der Energie Schweiz im Bundesamt für Energie (BfE) übernahm.

¹ In der vorliegenden Fallstudie wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit an einigen wenigen Stellen exemplarisch die männliche Form verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten sind dabei ausdrücklich mit einbezogen.

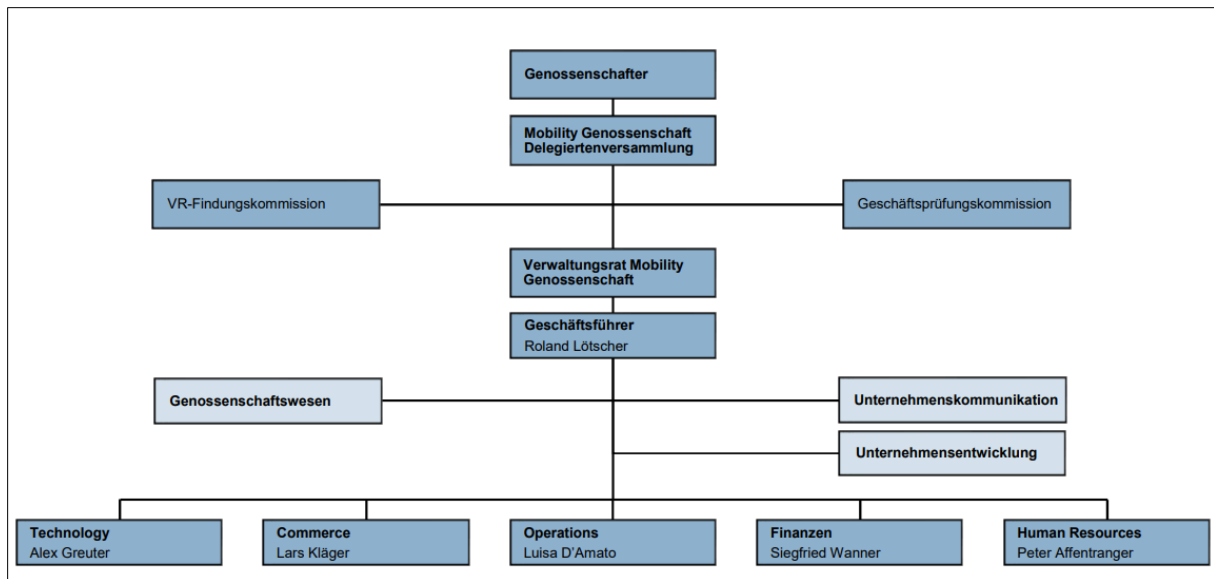


Abbildung 1: Organisation der Mobility Carsharing

Quelle: Mobility Carsharing Schweiz (2022)

Die informellen persönlichen Gespräche kreisen vor Sitzungsbeginn um eine Nachricht, die wie eine Bombe einschlug. So titelte die Luzerner Zeitung im Sommer 2020:

„Mobility erhält Konkurrenz – AMAG steigt in das Geschäft mit Carsharing ein. In der Schweiz entsteht ein neues Carsharing-Angebot: AMAG startet ab Mai mit Ubeeqo. Damit erhält Mobility in den Städten Basel, Bern, Genf, Lausanne und Zürich Konkurrenz“. (Luzerner Zeitung 2020; vgl. AMAG 2020; Ubeeqo 2022)

Ubeeqo wurde 2008 gegründet und bietet seit 2011 Carsharing für Unternehmen an. 2017 wurde Ubeeqo eine hundertprozentige Tochter der Rental Unternehmung Europcar mit dem Ziel der internationalen Expansion. Zielkunden sind also – analog zu Mobility – neben Business- auch Privat-Kundinnen bzw. Kunden. Auch der Marketing-Mix erscheint ganz ähnlich ausgestaltet. Die etwas angestaubte „Automobil- und Motoren AG“ (AMAG), die seit mehr als 70 Jahren Fahrzeuge aus dem Volkswagen-Konzern importiert, möchte jedoch offenbar nicht nur „kopieren“ bzw. „imitieren“, sondern auch „kapieren“ bzw. „innovieren“. So wurde das Tochterunternehmen Noviv Mobility gegründet, das Bewohnern von Wohnarealen Zugang zur Mobilität ermöglichen möchte (vgl. Automobilwoche 2022). Ob dies eine Chance oder Gefahr für die Mobility bedeutet, gilt es nun zu analysieren. Insbesondere jetzt, wo das neu eingetretene Unternehmen (noch?) vergleichsweise einen kleinen Marktanteil bedient.

Dann wird die Sitzung „offiziell“ eröffnet. Der Verwaltungsratspräsident stellt ernüchert fest, dass das Szenario, das seit Jahrzehnten befürchtet wurde, praktisch über Nacht zur neuen Realität wurde: Mobility bekam im Heimmarkt Schweiz mit Ubeeqo eine Konkurrentin. Und schlimmer noch: Das, was als Kooperation im Bereich des privaten Autoteilens mit „Sharoo“ begann, legte den Grundstein für die neu entstandene Situation. Zwar hat Ubeeqo noch lange nicht die Dimension erreicht, die eine ernsthafte Konkurrenz für Mobility bedeuten würde, und doch schienen die Markteintrittsbarrieren offenbar über Nacht nicht mehr funktional zu sein. Und Ubeeqo scheint keineswegs eine Ausnahmeerscheinung zu sein: Auch bspw. das dänische Unternehmen GoMore (2022) kündigte fast gleichzeitig die Bearbeitung des Schweizer Carsharing-Marktes an.²

² Auch GoMore hat es sich zur Mission gemacht, Autos zu teilen. So sollen CO₂-Emissionen reduziert und bestehende Ressourcen besser genützt werden.

Die Gründe für diese Entwicklungen sind in der Vergangenheit zu suchen, weshalb der Geschäftsführer das Treffen mit einer Analyse der langjährigen Erfolgsstory Mobility Carsharing beginnt.

2 Analyse der Entstehung von Mobility

2.1 Mobility – eine Schweizer 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 Bereitstellung von Fahrzeugen (auch an nicht-kostendeckenden Standorten) und in der Kontrolle, Pflege und Wartung durch designierte Wagenbetreuer äusserte (vgl. Hadorn, 2009, S. 115-178). Zwar können heute gemäss Statuten Fahrzeuge auch durch Nicht-Genossenschaftsmitglieder genutzt werden. Die Geschäftsleitung stellt sich jedoch die Frage, inwieweit die oben skizzierten Werte noch in der Unternehmenskultur verankert sind und einer Weiterentwicklung des Geschäftsmodells im Wege stehen könnten. Doch zunächst ein Blick in den Rückspiegel in Bezug auf die ersten Jahre von Mobility.

2.2 Anfänge und Entwicklung des Carsharing in der Schweiz (1987–1996)

Im Jahr 1987 gründeten ein paar „grüne“ Idealisten unabhängig voneinander die zwei Genossenschaften „AutoTeilet“ im innerschweizerischen Stans und „ShareCom“ in Zürich (vgl. Belz 2003, S. 1-2). Im Freundes- und Kollegenkreis wurde ein Vertrag geschlossen, mit dem ein fester Standort für die gemeinsam geteilten Automobile definiert wurde. Es wurde ein Schlüssel hinterlegt, und die Nutzerinnen und Nutzer trugen sich bei Bedarf in ein Fahrtenbuch ein. Um dem Carsharing beizutreten, mussten Genossenschafter eine Einlage in Höhe von CHF 1'000.-- und eine einmalige Eintrittsgebühr in Höhe von CHF 250.-- leisten. Die Kosten für die Nutzung der Automobile wurden je Stunde und je gefahrenen Kilometer individuell abgerechnet (für die aktuellen Tarife vgl. www.mobility.ch). Die Pioniere der ersten Stunde fühlten sich dem ökologischen Gedanken verpflichtet und setzten sich für die gemeinsame Sache ein. Nicht selten übernahmen sie ehrenamtlich oder gegen eine symbolische Entschädigung Aufgaben, die mit der Automobil-, Standort- und Mitgliederbetreuung anfielen. Knapp die Hälfte aller Haushalte trennte sich nach dem Beitritt zum Carsharing vom eigenen Automobil.

Zunächst als Geheimtipp in ökologisch orientierten Kreisen machte das neue Angebot Anfang der 1990er Jahre schnell die Runde: Gab es im Jahr 1990 noch 39 Automobile, die von 530 Carsharern genutzt worden sind, so waren es im Jahr 1995 bereits 393 Automobile, die über 7'000 Kundinnen und Kunden nutzten. Damit teilten im Jahr 1995 bereits durchschnittlich 18 Personen ein Auto (2021: 80 Personen – vgl. Abbildung 2). Zum einen trugen positive Medienberichte zur Verbreitung des Carsharing bei, zum anderen erkannte der Bund das ökologische Potenzial des Carsharing und förderte ab dem Jahr 1992 die Modernisierung der Carsharing-Organisationen. Im Rahmen des Programms „Energie 2000“ initiierte der Bund die Westschweizer Carsharing-Organisation „CopAuto“. Damit war Carsharing nicht länger ein Deutschschweizer Phänomen, sondern fand auch in der Romandie seine Anhängerschaft. Der erste nationale Anbieter entstand. Nach der Übernahme verfügte die AutoTeilet Genossenschaft über Automobile und Standorte in allen Landesteilen der Schweiz.

2.3 Gründung und Entwicklung von Mobility als Pionierunternehmen (1997-1999)

Das Wachstum des Carsharing und die Erfolge in der kombinierten Mobilität förderten den Zusammenschluss der beiden Genossenschaften AutoTeilet und ShareCom zu Mobility Carsharing (vgl.

Hadorn 2009, Kap. 4-5; vgl. Belz 2003, S. 2-6). 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 ein. Die Gespräche und Verhandlungen über einen Zusammenschluss begannen im Jahr 1996 und dauerten mehrere Monate an. Im Frühjahr 1997 stimmten die Delegierten der beiden Genossenschaften dem Zusammenschluss mit grosser Mehrheit zu. Offiziell wurde Mobility Carsharing am 13. Mai 1997 gegründet. Die neu gegründete Genossenschaft wurde ins Zürcher Handelsregister eingetragen, der geschäftliche Hauptsitz befand sich bis 2017 in Luzern. Mit ihren Statuten hat sich die Unternehmung von Beginn an dem „energie-, rohstoff- und umweltschonenden Betrieb von Fahrzeugen aller Art“ verschrieben. Hierzu wurden „Fahrzeuge aller Art zur entgeltlichen Nutzung als ökologische und ökonomische Alternative zum privaten Eigentum zur Verfügung“ gestellt. Dabei war die Unternehmung gemäss ihrem damaligen Verwaltungsratspräsidenten Hans-Ruedi Galliker „nicht der Gewinnmaximierung“ verpflichtet: „Wir wollen in den jeweiligen Städten Mobilität bereitstellen. Wir bieten so viel Carsharing an, wie die Gesellschaft möchte. Wenn die Kunden abwandern, dann können wir aufhören.“

Bereits im Jahr 1998 führte das Marktforschungsinstitut LINK im Auftrag des BfE eine breit angelegte Studie zum Carsharing durch.³ Unter den Carsharing-Nutzerinnen und Nutzern konnte diese Studie drei verschiedene Gruppen ausmachen: Zur ersten (grösseren) Gruppe zählten überdurchschnittlich ausgebildete, einkommensstarke Singles und „Dinkies“ (= Double Income, No Kids) in grösseren Städten, die auch von kombinierten Mobilitätsangeboten Gebrauch machten. Es wurde davon ausgegangen, dass für diese Gruppe Bequemlichkeits- und Ökologieaspekte eine wichtige Rolle spielten. Die zweite Gruppe der Kundinnen bzw. Kunden von Mobility Carsharing bestand aus einkommensstärkeren Familien mit 1 oder 2 Kindern, die meist ausserhalb der Kernstädte lebten und Eigentümer eines Einfamilienhauses waren. Aus finanziellen, möglicherweise aber auch aus ökologischen Gründen verzichteten sie auf den Kauf eines (Zweit-) Wagens und zogen stattdessen das Dienstleistungsangebot von Mobility Carsharing vor. Zur dritten Gruppe gehörten einkommensschwächere Familien mit Kindern in städtischen Agglomerationsgebieten. Für sie standen Kostenargumente eindeutig im Vordergrund, d. h. sie waren finanziell nicht in der Lage, sich ein eigenes Automobil anzuschaffen.

Vor dem Hintergrund der erwähnten LINK-Studie nahm Mobility Carsharing eine strategische Repositionierung des Leistungsangebots vor: Ökologie wurde nicht mehr als dominante, sondern als gleichberechtigte Profilierungsdimension neben Preis und Qualität gesetzt. In den Informations- und Werbekampagnen stellt Mobility Carsharing seit diesen Tagen den höheren Nutzen durch das breite Angebot an verschiedenen Automobilen („Mobility Carsharing ist vielseitiger“), die niedrigeren Kosten im Vergleich zum eigenen Automobil („Mobility Carsharing ist 250.-- Franken pro Monat günstiger“) und (ergänzend) den ökologischen Aspekt („Mobility Carsharing ist umweltfreundlicher“) heraus. Um

³ Damals konnten bereits 70% der Befragten mit dem Begriff „Carsharing“ etwas anfangen und 50% der Befragten konnten diesen richtig umschreiben. Zudem zeigten sich 9% am Carsharing „sehr interessiert“ bzw. „ziemlich interessiert“ und konnten sich vorstellen, Carsharing zukünftig als Dienstleistung in Anspruch zu nehmen. Dies entsprach einem Marktpotenzial von ca. 600'000 Car Sharem in der Schweiz. Auch zeigte sich in derselben Untersuchung, dass die aktuellen Kunden mit dem bestehenden Dienstleistungsangebot im Hinblick auf die Buchung, Ausstattung, Auswahl, Erreichbarkeit und Verfügbarkeit der Carsharing-Flotte zufrieden waren.

etwaige Umstellungsbarrieren bei potenziellen Neukunden abzubauen, wird die Einfachheit des Angebots hervorgehoben: „Mobility Carsharing ist ganz einfach. 1. Reservieren, 2. Fahren, 3. Zahlen“.

Mit der Fusion der beiden Genossenschaften AutoTeilet und ShareCom wurden auch die Voraussetzungen für die Kooperation mit den Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) geschaffen (vgl. Kap. 3.4.1): Ab dem 1. September 1998 boten die beiden ungleichen Partner die „Mobility Rail Card“ an, welche kombinierte Mobilität in Form von Bus, Bahn und Carsharing auf nationaler Ebene ermöglichte. Diese Kooperation trug erheblich zur Bekanntheit und zum Image von Mobility Carsharing in der Schweiz bei und bedeutete den Durchbruch für die kombinierte Mobilität in der Schweiz. Innerhalb von sechs Monaten machten 5'000 Kundinnen bzw. Kunden vom Angebot der SBB und Mobility Carsharing Gebrauch. In den darauffolgenden Jahren verzeichnete das Carsharing zweistellige Wachstumsraten in der Schweiz.

Im Oktober 1999 begann Mobility Carsharing, 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. Die Unternehmen hatten freie Wahl zwischen persönlichen und übertragbaren Mobility Cards zur Nutzung der Automobile. Bei der persönlichen Mobility Card war nur die namentlich aufgeführte Person fahrberechtigt. Die Unternehmung erhielt eine Rechnung pro Mobility Card und brauchte sich nicht um die Kartenverwaltung zu kümmern. Bei der übertragbaren Mobility Card waren alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzungsberechtigt. Bei dieser Variante erhielt die Unternehmung lediglich eine Gesamtrechnung und führte die Kartenverwaltung selbst. Ähnlich wie bei Privatpersonen wurde die Nutzung pro Stunde und Kilometer abgerechnet. Dabei konnten je nach Leistungsumfang, d. h. von Mobility-Basic über Mobility-Plus und Mobility-Master bis hin zu Mobility-Exclusive, unterschiedliche Dienstleistungspakete gewählt werden, die zu unterschiedlichen Preisen angeboten wurden: Unternehmen, die das Angebot lediglich unregelmässig für Geschäftsfahrten in Anspruch nahmen, griffen – wie die privaten Nutzerinnen und Nutzer – auf die Mobility-Fahrzeuge an den jeweiligen Standorten zurück. Unternehmen, die Mobility-Autos während des ganzen Jahres regelmässig benutzten, konnten mit Mobility-Plus Blockbuchungen vornehmen, d. h. bestimmte Mobility-Autos zur exklusiven Nutzung reservieren (für die genauen Tarife vgl. www.mobility.ch). Mobility-Master-Kundinnen bzw. -Kunden erhielten zusätzlich ein oder mehrere Mobility-Fahrzeuge für den jeweiligen Firmensitz. Mobility-Exclusive-Kundinnen bzw. -Kunden hatten weitere Fahrzeugmodelle und Farben zur Auswahl und durften (auf Wunsch) die Fahrzeuge mit dem eigenen Firmenlogo markieren. Per Ende 2020 waren mehr als 5'000 Unternehmen mit Business Carsharing unterwegs. AXA Winterthur, die Axpo, Publisuisse, Sika oder Mammut bilden hier namhafte Beispiele.

3 Analyse der jüngeren Unternehmensgeschichte hin zum modernen Dienstleister

Ein Blick in die jüngere Unternehmensgeschichte (2000 bis heute) ermöglicht es der Geschäftsleitung Gründe für abgesenkte Markteintrittsbarrieren zu erkennen, die daher im folgenden Kapitel näher beleuchtet wird. Dabei wird deutlich, dass einerseits wichtige strategische Kurskorrekturen im Jahr 2001 und die herausragende Technologiekompetenz Wegbereiter für einen beeindruckenden Wachstumskurs der Unternehmung waren. Andererseits erscheinen ausgerechnet strategische Kooperationen fatal im Hinblick auf die erodierenden Markteintrittsbarrieren.

3.1 Unterwegs im Nebel und schlechter Sicht – Gefahr für Mobility Carsharing?

Die steigende Zahl der Car Sharer als Nutzerin bzw. Nutzer einerseits oder Genossenschaftler andererseits sorgte zwar zunächst für höhere Umsätze, höheres Eigenkapital und höhere Mitgliederbeiträge. Den höheren Erträgen aus dem Gebrauch der Fahrzeuge, Eintrittsgebühren und Jahresbeiträgen waren aber auch die höheren Aufwendungen für das Personal bzw. die Automobilflotte etc. gegenüberzustellen. Während der Jahre 1997 bis 1999 legte Mobility Carsharing drei Punktlandungen mit jeweils einer „schwarzen Null“ hin: In dieser Zeit glichen sich Erträge und Aufwendungen in etwa aus. Der Betriebsverlust bzw. -gewinn ging dabei immer erst nach einem Geschäftsjahr aus den Jahresrechnungen hervor. Jedoch war es mangels Informationen nicht möglich, bereits im Flug- bzw. Jahresverlauf allfällige Kurskorrekturen vorzunehmen.

Bildlich gesprochen war die Unternehmung bei Nebel und schlechter Sicht unterwegs. So kam für das Management die erschütternde Nachricht im ersten Quartal des Jahres 2000 überraschend: Aufgrund der Aufwendungen für die technische Aufrüstung der Automobilflotte war im Jahr 2000 mit einem Verlust von über 1 Mio. CHF für Mobility Carsharing zu rechnen, was etwa 8% des Genossenschaftskapitals entsprach. Die Montage der Bordcomputer, die zwar den Kundennutzen steigerten, interne Prozesse optimierten und Diebstähle verhinderten, schlugen pro Auto mit CHF 2'500.-- zu Buche. Ein weiterer Grund für den sich abzeichnenden Verlust im Jahr 2000 war im nach wie vor steigenden, insgesamt jedoch langsameren Wachstum der Kundenzahlen zu sehen. Da Mobility damals kein systematisches Führungssystem mit den wichtigsten Kennzahlen aus den Bereichen Marketing und Finanzierung hatte, konnte die Geschäftsleitung nicht kurzfristig in angemessener Form auf die Entwicklungen reagieren.

Zudem verlangte das Wachstum nach mehr Personal, das Marketing verfolgte ambitionöse Projekte und die Geschäftsleitung war überlastet. Schliesslich waren ungleiche Vorstellungen auf Ebene der Geschäftsleitung einerseits und Verwaltungsrat andererseits in Bezug auf die „richtige“ zukunftsweisende Strategie spürbar. In dieser Situation trat der damalige Verwaltungsrat bzw. Verwaltungsratspräsident Peder Giatgen Fontana auf den Plan, der das Unternehmen in den folgenden 12 Jahren grundlegend neu ausrichten sollte. Der promovierte Jurist (Jahrgang 1950) mit ausgeprägter Führungserfahrung in unterschiedlichen Grosskonzernen (u. a. Vorsitz der Rivella Geschäftsgruppenleitung und Geschäftsleitung von Ricola) und zahlreichen weiteren Verwaltungsratsmandaten skizzierte die Lösung aus der angespannten Lage wie folgt:

„In einer solchen Situation gibt es nur zwei Verhaltensweisen: ‚Gring abe und hüüle‘ oder ‚Gring abe und seckle‘. Wir haben dann ‚seckle‘ gewählt.“ (Hadorn 2009, S. 238)

In der Folge wurden demnach drei zentrale strategische Massnahmen ergriffen (vgl. Hadorn 2009, S. 253):

1. Zum einen wurde im April 2001 ein rigoroser Konsolidierungskurs eingeschlagen (z. B. Einstellungsstopp, Fokus auf Ersatzinvestitionen bei den Fahrzeugen, Konzentration des Marketings auf Kundenbindung und Partnerschaften, Kostensenkungen im Fahrzeugunterhalt bei gleichzeitigen Angebotsverbesserungen und Preisanpassungen), der das Unternehmen innerhalb von zwei Jahren erneut ökonomisch durchstarten liess.
2. Zum anderen wurden differenziertere Steuerungs- und Controllingsysteme im Bereich der Finanzbuchhaltung entwickelt (Kennzahlensystem mit hinterlegter Ampelschaltung, Monatsabschlüsse inkl. Hochrechnungen), um zukünftige „Bauchlandungen“ zu vermeiden.

3. Zudem wurden im Jahre 2000 die zentralen unternehmenskulturellen Werte von Mitarbeitenden und Führungskräften expliziert und seitdem in Form flankierender Massnahmen wie Workshops und Führungsleitsätzen⁴ gepflegt.

Ende 2001 wies die Unternehmung bereits einen Gewinn von CHF 328'000 aus. Im Jahresbericht 2003 des Verwaltungsrates stellte der damalige Verwaltungsratspräsident bereits fest:

„Mit der gleichen Anzahl Mitarbeitender wie im Jahre 2000 konnte mit einem optimierten Standortnetz eine grössere Flotte effizienter bewirtschaftet werden.“ Und er fügte hinzu: *„Wir haben rund 110 Mitarbeiter, und der Umsatz hat sich von etwas über 20 Millionen Franken auf über 40 erhöht. Auch die Anzahl der Buchungen hat sich verdoppelt.“* (Hadorn, 2009, S. 255)

3.2 Mobility auf der Überholspur bei bester Sicht

In der Folge der Konsolidierungsphase entwickelten sich die Kunden- und Fahrzeugzahlen weiterhin nach oben: Nahmen im Jahr 2002 rd. 52'000 Kundinnen und Kunden das Angebot von Mobility Carsharing wahr, so konnte das Unternehmen bereits im Jahr 2008 den 80'000. Kunden begrüßen. Dabei konnte die durch das BfE im Jahr 2006 für 2010 prognostizierte Obergrenze von 72'000 Kundinnen und Kunden bereits im Jahr 2007 durchbrochen werden. Mit steigenden Kundenzahlen ging ein rasantes Umsatzwachstum einher: Betrag der Umsatz im Jahr 2002 noch CHF 36 Mio., so setzte die Unternehmung 2015 total 74,1 Mio. um. Diese Steigerung war mit zusätzlicher Fahrzeug-Platzierung und neuen Standorten bei gleichzeitiger Steigerung der Auslastung möglich: Verfügte Mobility Carsharing im Jahr 2002 über eine Flotte von 1'750 Automobilen an knapp 1'000 Standorten in 400 Gemeinden der Schweiz, so wurden den Kundinnen und Kunden Ende 2018 total 3'090 Fahrzeuge an 1'480 Standorten bzw. mehr als 500 Gemeinden bereitgestellt (vgl. Mobility Carsharing 2018 und Mobility 2017, S. 9).⁵ Die Entwicklung der Kundenzahlen einerseits und der Grösse der Mobility-Flotte andererseits visualisiert die folgende Abbildung.

⁴ Zu den Führungsleitsätzen gehören 1) Energie (Vorbild sein, kluges und schnelles Entscheiden, nachhaltiges Coaching und nachhaltige Unterstützung, regelmässige Selbstreflexion, Wir tun es! „Just do it“, 2) Wir bewegen und begeistern (Mit Energie, Vertrauen, Freude führen wir die Mobility-Crew ans Ziel und somit zum Erfolg, 3) Vertrauen (Feedback geben und nehmen, ganzheitliches Delegieren, aktives Zuhören, tragfähige Vernetzung im Führungsteam und 4) Freude (an Menschen und am Führen, zielorientiertes Fördern von Stärken, stolz sein auf Mobility).

⁵ Damit verfügen neu alle Schweizer Gemeinden mit über 10'000 Einwohnern über mindestens ein Mobility-Auto. Am meisten Standorte gibt es in Grossstädten wie Zürich (238), Bern (97) und Lausanne (62).

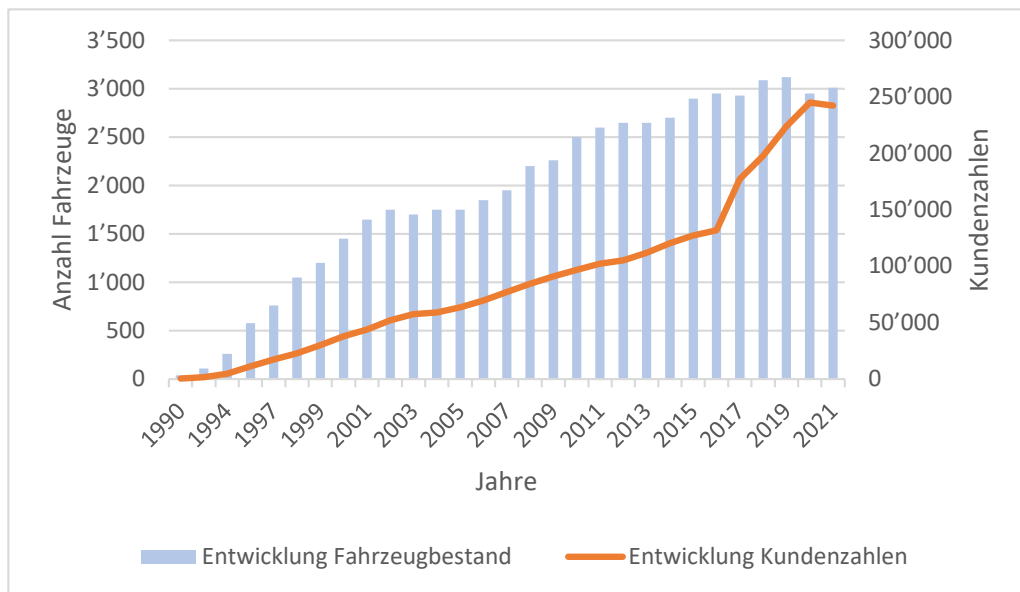


Abbildung 2: Entwicklung der Kundenzahlen und Fahrzeugbestände der Mobility (1987-2021)

Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Geschäftsberichten vergangener Jahre

Auf der anderen Seite bewegten sich auch die Austritte auf hohem, aber stabilem Niveau. Gemäss Austrittsbefragungen, die Mobility durchführte, waren Gründe hierfür nicht so sehr in der von den Kundinnen und Kunden wahrgenommenen Qualität der Carsharing-Dienstleistungen als vielmehr in strukturellen Veränderungen der Lebensumstände der zufriedenen (!) Verwenderinnen bzw. Verwender zu suchen (z. B. veränderte Arbeitswege aufgrund von Stellenwechsel, Wegzug von der Stadt auf das Land).

Um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen, umfasst die Flotte von Mobility Carsharing verschiedene Fahrzeugklassen und -typen (vgl. Abbildung 3), die an öffentlich zugänglichen Orten (z. B. Bahnhöfe, Wohngebiete, öffentliche Parkplätze) 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 (zur Elektromobilität vgl. Mobility Carsharing 2022a u. 2022b).



Abbildung 3: Mobility-Fahrzeugflotte

Quelle: Mobility, 2020

Die Automobile liessen sich schon früh von den Mitgliedern jederzeit elektronisch oder per Telefon buchen (vgl. Belz, 2003, S. 4). Die persönlich bediente Reservationszentrale steht bis heute u. a. für Beratungsdienste wie etwa bei Pannen oder Unfällen zur Verfügung. Grundsätzlich hatte jeder, der im Besitz einer gültigen Fahrerlaubnis war, die Möglichkeit, Mitglied bei Mobility Carsharing zu werden: Entweder tritt er als Genossenschafter mit einer einmaligen Einlage und Eintrittsgebühr in Höhe von insgesamt CHF 1'250.-- bei oder er bezahlt eine Jahresgebühr. Unabhängig von der Art der Mitgliedschaft werden die einzelnen Fahrten bis heute pro gefahrenen Kilometer und Stunde verrechnet, wobei die Genossenschafter keine Jahresgebühr bezahlen und bei einem gewissen Jahresfahrturnumsatz in den Genuss eines Jahresrabattes kommen sowie einen Vorzugstarif erhalten (für die genauen Tarife vgl. www.mobility.ch). Zusätzlich konnten Privatkunden ein Testabo abschliessen. Ein wichtiger Trend für Mobility ist Convenience, der auch durch die App-Lösung aufgenommen wird.

Die folgende Abbildung veranschaulicht das heutige 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).

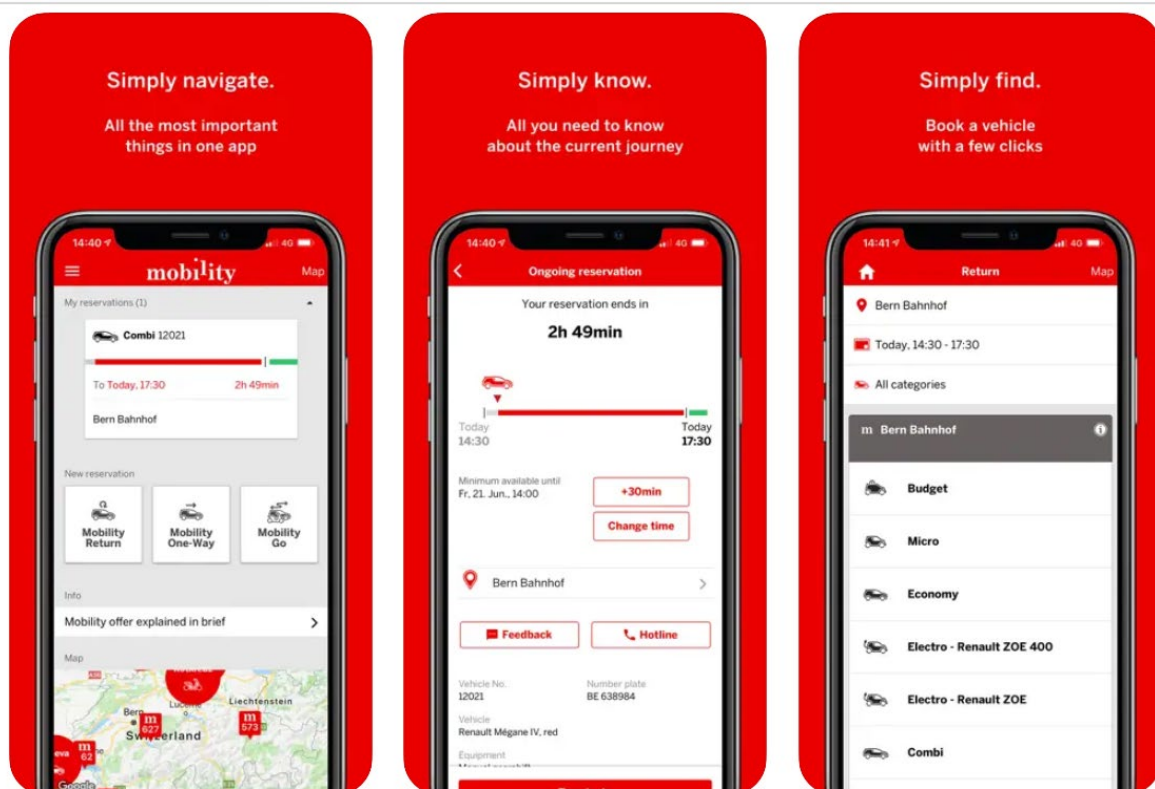


Abbildung 4: Frontend der Mobility-App

Quelle: apple.com

Die Preise sind seit den ersten Jahren abhängig von den einzelnen Kategorien und werden pro gefahrenen Kilometer bzw. pro Stunde verrechnet. Auf den ersten Blick erscheinen die Kilometerpauschalen recht hoch, doch die Preise beinhalten sämtliche fixen und variablen Kosten vom Benzin über die Amortisation, Reinigung, Reifenwechsel, Pannenhilfe, Standplatzgebühren bis hin zur Motorfahrzeugsteuer, Vollkaskoversicherung bzw. Vignette. Die gesamte Flotte von Mobility

Carsharing ist zudem seit den ersten Jahren mit Bordcomputern ausgestattet, die einen Zusatznutzen für den Kunden stiften, Betriebsprozesse vereinfachen und die Gefahr von Diebstählen reduzieren.

Ende 2017 wurde eine grundlegend überarbeitete Tarifstruktur eingeführt (vgl. Mobility 2017, S. 9): Die Tarife wurden auf vier Stufen gestrafft, die Tarife je Stunde sanken, die Kilometerpreise erhöhten sich wiederum, Nachttarife und kilometergestufte Tarife wurden abgeschafft. Mit der neuen Tarifstruktur wurden kurze Fahrten in der Regel günstiger, längere Fahrten verteuerten sich. Die Aboppreise sanken deutlich.

Das oben skizzierte Wachstum steht zudem auf einer qualitativ soliden Basis: So bestätigen die regelmässig durchgeführten Kundenzufriedenheitsanalysen die hohe Qualität der angebotenen Dienstleistungen in unterschiedlichen Dimensionen wie Bedienbarkeit, Attraktivität, Sauberkeit, Sicherheit, Verfügbarkeit der Fahrzeuge, Kompetenz und Erreichbarkeit des Dienstleistungszentrums, Lage und Auffindbarkeit der Standorte sowie Preis-Leistungs-Verhältnis.⁶ Seit langen Jahren arbeitet Mobility kontinuierlich an der Verbesserung der Dienstleistungsqualität.

3.2.1 Zielkunden von Mobility

Wer gehört zu den Mobility-Kundinnen bzw. -Kunden und in welchen Märkten bzw. Kundensegmenten ist weiteres Wachstum zu suchen? Der Marktanteil in der Westschweiz ist traditionell deutlich niedriger als im Rest des Landes, wobei die Romandie in Sachen Carsharing jedoch stark aufholte. Bisher konnten im Schweizer Gesamtmarkt die Altersgruppen zwischen 25 und 60 Jahren gut erreicht werden. Carsharing-Haushalte sind überdurchschnittlich gross, verfügen über ein überdurchschnittliches Einkommen und sind ökologisch sensibilisiert. Und: Für einen hohen Prozentsatz der Kundinnen bzw. Kunden (30%) war und ist Umweltbewusstsein ein sehr wichtiges Motiv gefolgt von Einsparmöglichkeiten (21,4%), die durch Mobility-Leistungen realisiert werden können. Allerdings zeigten sich bei der Kundengruppe ohne Auto zunehmend Sättigungstendenzen. Daraus wurde schon vor einigen Jahren abgeleitet, dass zukünftig das Segment mit Auto stärker mit ökonomischen Motiven (wie Aufgabe eines eigenen Autos oder zumindest der Ersatz des Zweit- bzw. Drittautos) bearbeitet werden sollte, um auch zukünftig wachsen zu können.

3.2.2 Weitere Wachstumsmöglichkeiten

Wie sehr hatten sich die bereits erwähnten Prognosen des Marktforschungsinstituts LINK bewahrheitet (vgl. Abschnitt 2.3), und was liess die Zukunft erwarten? Gemäss der o. g. Studie des BfE hatte Mobility bisher jene Kundengruppe ohne Auto erfolgreich bearbeitet und konnte sich gut in den Agglomerationen entwickeln (v. a. in Zürich) – nicht zuletzt weil hier auch das Potenzial für Haushalte ohne Auto relativ gross war. In der BfE-Studie wurde das (theoretische) Marktpotenzial von 600'000 auf 500'000 herabgesetzt und mittelfristig eine Obergrenze von 100'000 Carsharing-Nutzerinnen und -Nutzern identifiziert. Ein Wachstum über diese Schwelle hinaus war nur mit grösseren Investitionen in den öffentlichen Personennahverkehr (ÖV) durch den Staat einerseits und zusätzliche Anstrengungen in den Bereichen Investitionen und Marketing durch Mobility Carsharing andererseits möglich.

⁶ Regelmässig verschickte Mobility Fragebögen an seine Kunden: Die Gesamtzufriedenheit lag bspw. 2017 (vgl. Mobility, 2017, S. 17) analog zu den Werten von 2015 bei hohen 8.8 von 10 Punkten. 96.5% der Befragten geben an, mit Mobility „eher zufrieden“ bis „sehr zufrieden“ zu sein (Vorjahr: 97%). Analysiert man die Gesamtzufriedenheit (jeweils gemessen auf einer Skala von 1 = schlecht bis 10 = sehr gut) konkret, glänzte das 24h-Dienstleistungszentrum in Sachen Freundlichkeit wie im Vorjahr auch mit 9.3 Punkten und hinsichtlich der Kompetenz mit 9.1 Punkten. Ebenso schätzten die Kunden in unverändert hohem Masse das dichte Standortnetz (8.8) und die einfache Bedienung der Fahrzeuge (8.7).

Die aktuellen Kundenzahlen einerseits (vgl. Abbildung 2) und die einleitend erwähnten Markteintritte von Mitbewerbern andererseits lassen vermuten, dass das Marktpotenzial in der Schweiz bei weitem noch nicht ausgeschöpft ist. Gemäss Statista (2022) wird die Anzahl der Nutzerinnen und Nutzer im Jahr 2026 tatsächlich die bereits oben erwähnte Grenze von 600'000 erreichen, was im Zeitraum von 2022 bis 2026 durch ein durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum von 6,42% ermöglicht wird. Eine wissenschaftliche Studie kam 2017 zum Schluss, dass weiteres Wachstum möglich war: So sollten bessere Serviceeinrichtungen in den Agglomerationen vorgesehen werden (z.B. in den Regionen Zürcher Oberland und Pfannenstil) und weitere potenzielle Gebiete für Carsharing, die sich in der Nähe von Bahnlinien befinden, erschlossen werden (vgl. Hochschule Luzern 2017; Ohnmacht 2017).

Auch ein Blick in Richtung Europa bzw. in die Welt stellt sehr optimistische Wachstumsraten in Aussicht: Das Umsatzwachstum für den weltweiten bzw. europäischen Carsharing-Markt wurde aufgrund verschiedener Einflussfaktoren wie Urbanisierung, Demotorisierung der Jugend oder der Suche der Autohersteller nach neuen Geschäftsmodellen auf 40% bzw. 38% pro Jahr geschätzt (vgl. Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation – UVEK, 2018, S. 62-63). Weitere neuerliche Einflussgrössen wie die Verteuerung des Individualverkehrs angesichts höherer Inflationsraten bzw. Knappheiten fossiler Energieträger scheinen in den Potenzialabschätzungen für den Schweizer Carsharing-Markt noch nicht hinreichend berücksichtigt worden zu sein.

Die Dienstleistungen der Mobility liegen also im allgemeinen Trend (vgl. Proff & Fojcik, 2016), den Mobility mit seinen kraftstoff- und CO₂-sparenden Technologien bestens adressieren kann, wie im Folgenden gezeigt wird.

3.3 „Welcome on board“ – via best technologies available

Innovationsorientierung war von Beginn ein zentraler unternehmenskultureller Wert von Mobility Carsharing, der sich auf Ebene der Produkte (konkret: moderne, Treibstoff und CO₂ sparende Fahrzeugflotte), der Dienstleistungen sowie Prozesse konkretisiert. „In der Wahrnehmung der Leute sind wir ein Geschäft mit roten Autos. Aber eigentlich sind wir ein Systemgeschäft. Eigentlich funktionieren wir dank des Bordcomputers“, erklärte der damalige Verwaltungsratspräsident das Mobility-Geschäftsmodell (Hadorn 2009, S. 246). Dies bestätigte auch der nachfolgende Verwaltungsratspräsident (vgl. Arbenz & Hilber 2015) und stellte dabei die Bedeutung der Dienstleistungsplattform heraus: „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.

Reservierungen von Mobility-Fahrzeugen konnten schon sehr frühzeitig elektronisch (über das sog. automatische Reservationssystem, das Internet, das webfähige Mobiltelefon sowie den Bordcomputer) oder persönlich über das Dienstleistungszentrum erfolgen. Das automatische Reservationssystem (ARS) erlaubte es 1997, Fahrzeugreservierungen via Telefontasten vorzunehmen und war zu den Zeiten von ShareCom ein technologischer Meilenstein. Seit Juni 2009 können die Mobility-Nutzerinnen und -Nutzer schliesslich mit ihrem webfähigen Mobiltelefon über die Homepage der Unternehmung schnell und einfach Reservierungen durchführen, ändern oder annullieren. Dies ist besonders für Kundinnen und Kunden praktisch, die unterwegs schnell und spontan ein Mobility-Auto nutzen wollen. Reservationsbewegungen über die Internetplattform haben immer mehr an Bedeutung verloren, da fast alle Mobile-Kundinnen bzw. -Kunden über die Apps buchen.

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.⁷ All dies macht das Suchen und Nutzen der Mobility-Autos für die Nutzerinnen und Nutzer sehr einfach (vgl. Mobility Carsharing 2022).

Insgesamt betrug per 31.12.2020 der Anteil elektronischer Buchungen bei nahezu 97%. Mit anderen Worten: nur 3.4% der Buchungen beanspruchten die Ressourcen des Dienstleistungszentrums (2004 waren es noch 17,1 %), das die Kundinnen und Kunden rund um die Uhr und an allen Tagen des Jahres erreichen konnten.

Hier werden eingehende Anrufe über den Computer sachlich vorselektiert (1. Reservationen, 2. Fragen zum Angebot, 3. Hilfe unterwegs, 4. Rechnungen, 5. andere Auskünfte). Dann bearbeitet das kleine und feine Team (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 Personen sowie die Zahl jener Anrufer, 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 ein Kunde das Fahrzeug verspätet abgibt: Der folgende Kunde, der das jeweilige Fahrzeug gebucht hat, wird umgebucht und erhält eine entsprechende Mitteilung. Dem verspäteten Kunden werden via Software die entstandenen Zusatzkosten belastet. Wie oben bereits erwähnt sind die Kundinnen und Kunden mit den Dienstleistungen seit Jahren sehr zufrieden (vgl. Abschnitt 3.2).

In diesem Zusammenhang ist das technologische Herzstück MobiSys 2.0 zu nennen. Diese wird seit mehreren Jahren kontinuierlich weiterentwickelt. So 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. MobiSys 2.0 bietet im Einzelnen folgende Möglichkeiten, die hier nur schlagwortartig aufgezählt werden sollen:

- Rechnungsstellung an Kundinnen und Kunden; Fahrzeugreservation über das Internet sowie elektronischer Rechnungsversand (Sparen von Papier und Porti)
- Kostenvergleichsrechnung für Nutzerinnen und Nutzer (Mobility vs. Rental)

⁷ Der rasche Technologiewandel erforderte eine neue Generation von Bordcomputern. Beim neuen Modell "C-Box Modulo" im Retro-Style stehen der Nutzen und die Technologie im Vordergrund. Dank der neusten 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 an der Dachstrebe integriert.

- Stammdaten- und Produktverwaltung: automatische Kundeninformation über auslaufende Produkte und Haftungsreduktionen, Rechnungsstellung der verlängerten Produkte
- Call-Center-Applikation für die Reservation
- Kommunikation zwischen Zentrale und Fahrzeug sowie Fernöffnung und -blockierung der Fahrzeuge
- Fahrzeug- und Kundenstatistik bzw. Erkennen von Entwicklungen/Trends
- Schadenmanagement

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 5: Leistungselemente der Wertschöpfungskette (MobiSys 2.0)

Quelle: eigene Darstellung

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

	Beschreibung
Benutzerfreundlichkeit (Front end)	Benutzerfreundlichkeit/ Einfachheit der Handhabung der Software für die Mitarbeitenden
Benutzerfreundlichkeit (Klientenportale)	<ul style="list-style-type: none"> • Benutzerfreundlichkeit/ Handhabung der Software für Endanwender • Anzahl der verfügbaren Klientenportale (z.B.: App, Web, Telefon, etc.)
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
...	

Abbildung 6: Bestimmungsfaktoren für die Produkte bzw. Dienstleistungen im Bereich Software

Quelle: Eigene Analyse und Darstellung

Die hohe Technologiekompetenz von Mobility Carsharing war – 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)⁸ konnte 1999 der österreichischen Firma DenzelDrive und Ende 2004 Catalunya Carsharing (Barcelona) als Basis für ihr landesweites Carsharing-Angebot verkauft werden. Dem 2008 gegründeten Joint Venture DENZEL Mobility Carsharing GmbH (vgl. nächster Abschnitt) wurde die aktualisierte, technisch ausgereifte Systemplattform (sowie im letzten Fall ergänzend das 24h-Dienstleistungszentrum) in Lizenz zur Verfügung gestellt.

Und trotz der skizzierten hohen technologischen Kompetenzen stellen sich die Beteiligten der Strategiesitzung die Frage, ob Mobility fit für die Zukunft ist und in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht. So befürchteten die Anwesenden, dass neu eintretende Unternehmen den Trend der Elektromobilität bzw. CO₂-Neutralität aggressiver abdecken können (vgl. Wade et al., 2012, S. 7) oder den unlängst durch Mobility aufgegebenen Freefloating- oder Scooter-Ansatz abdecken. Dies würde Konkurrenten die Möglichkeit geben, rasch Marktanteile im Schweizer Markt zu erobern. Diese Ansätze wären für Mobility technisch grundsätzlich möglich, während weitere Ansätze technisch nicht möglich sind wie z. B. personalisierte Fahrzeuge (vgl. Brunauer & Rehl, 2016, S. 223). Auch hier sind Quellen für Wettbewerbsvorteile neu eintretender Konkurrenten zu suchen. Nicht zuletzt kann die Gewinnung und Nutzung kundenbezogener Daten i. S. von Big Data selbst Geschäftszweck werden (vgl. Brunauer et al., 2016, S. 240; Weinreich, 2016, S. 71-72; vgl. Wieg 2020). Damit würde der Carsharing-Betrieb letztlich ein Nebenprodukt, das den Nutzerinnen bzw. Nutzern aufgrund der tiefen Grenzkosten sehr viel preisgünstiger angeboten werden kann. Flexibles Pricing (vgl. Bieger, 2019, S. 137-145) würde es erlauben, Konsumentenrenten effektiver abzuschöpfen und damit die Rentabilität des Geschäftsmodells verbessern. Derlei Konzepte könnten also weitere Marktanteile für neu eintretende Unternehmen bedeuten, weil die genossenschaftlichen Werte bzw. Statuten von Mobility derlei Ansätzen entgegenstehen. Diese Ansätze scheinen zwar weiter weg – aber was läuft aktuell in der Unternehmung?

Ganz im Sinne der intermodalen Mobilität möchte Mobility mit dem Reiseplaner und dies in Zusammenarbeit mit ausgewählten Usern und Kooperationspartnern eine neue Informationsplattform entwickeln, die es ermöglicht, Reisen von Tür zu Tür individuell zu planen und dabei verschiedene Verkehrsmittel zu vergleichen, zu kombinieren und zu buchen. Nicht zuletzt muss in diesem Zusammenhang die Mobility-Fahrzeugflotte als wichtiger Faktor für die Kundenzufriedenheit erwähnt werden. Deshalb hat die Genossenschaft kontinuierlich nicht unerhebliche Mittel in neue Automodelle investiert.

Doch wie konnte man weiter in der Schweiz wachsen angesichts begrenzter personeller und finanzieller Ressourcen einerseits und nicht-kostendeckender Standorte andererseits? Dieser Gedanke wurde durch die Unternehmung im Rahmen einer Vielzahl strategischer Kooperationen aufgenommen, wie das folgende Kapitel erläutert.

3.4 Wachstum und Innovationen durch Kooperationen!?

In der Vision des Unternehmens („eine entlastete Verkehrssituation in der Schweiz“) wird die Bedeutung von strategischen Partnerschaften angesprochen, um Kundenbedürfnisse noch besser abdecken zu können, wie die Entwicklung des Freefloating-Ansatzes (s. u.) belegt. Kooperationen mit Partnern sind zudem bis heute für Mobility sehr ergiebig, um die Aktivitäten bezüglich Produktentwicklung, Vertrieb oder Kommunikation auf mehrere Schultern zu verteilen und auch

⁸ Diese deckte alle Prozesse eines professionellen Carsharing-Betriebes ab: Betriebssoftware mit Reservierungsmöglichkeiten, Kunden-, Standort- und Fahrzeugverwaltung, Bordcomputer in den Fahrzeugen sowie die Kommunikation zwischen Zentrale und Bordcomputern.

Konkurrenten zu Partnern zu machen: Innovationen wie der Bordcomputer, Markterweiterungen wie die Bereitstellung von Fahrzeugen in Wohnsiedlungen oder die Kundenakquise mittels Gemeinschaftswerbung sind Beispiele für weitere Ansätze, die nun näher erläutert werden.

3.4.1 Beispiele gelungener Kooperationen

Mobility bezeichnete im Jahr 2009 die Unternehmen Migros, Hertz und Avis, Post, die SBB sowie den Zürcher Verkehrsverbund (ZVV)⁹ als echte „Stars“ in ihrem Kooperationsportfolio. Mobility hatte frühzeitig damit begonnen, auf verlässliche wirtschaftliche Partner zu setzen, um weiter wachsen zu können.

Mobility konnte zudem (mit einer Vielzahl von Projekten) die SBB zu einem „Star“ entwickeln. In der Folge wurden zudem die Stiftung Klimarappen oder moderne Wohnsiedlungen wichtige Partner. Schliesslich startete Mobility ein Joint Venture mit der österreichischen Firma DenzelDrive.

Das Gemeinschaftsprodukt RailLink, wobei die SBB (55% Anteil) von 2001 bis 2005 Carsharing in Zusammenarbeit mit DaimlerChrysler (20% Anteil) und Mobility Carsharing (25%) angeboten hatte, brachte für Mobility eine entscheidende Innovation: Hier hat Mobility keine eigene Flotte bereitgestellt, sondern – im Sinne des Flottenmanagements – die Bewirtschaftung der durch DaimlerChrysler eingebrachten Fahrzeugflotte übernommen.¹⁰ Die Kooperation mit den SBB hat zur Erfolgsstory von Mobility beitragen: Im Sommer 2006 öffnete Mobility – im Sinne der kombinierten Mobilität – auch Nicht-Mobility-Kunden mit dem Produkt „Click & Drive“ Tür und Tor, wenn diese eine Fahrzeugkategorie-spezifische Grundpauschale entrichteten und an einem der 50 grössten Schweizer Bahnhöfe eine Mobility-Card am Schalter bezogen. „Click & Drive“ war beliebter denn je. Das zeigt sich in einem erneuten Wachstum der Fahrten von 6'100 (2008) auf über 10'000 (2011), was einem Zuwachs von 63.9% entsprach.

Auch das sog. Klimarappen-Projekt zur CO₂-Reduktion (vgl. Hadorn 2009, S. 25-28) war – angesichts der substanziellen Aufwendungen für die Akquisition eines Neukunden bzw. der intendierten Wachstumspolitik der Unternehmung einerseits sowie der ökologischen Nachhaltigkeit andererseits – ein ausgesprochen attraktives Projekt¹¹: Real wurden per Ende 2012 total 10'590 Tonnen (98.1%) erzielt. In Anbetracht dessen, dass die Projektziele im Jahr 2007 festgelegt wurden bzw. ein fünfjähriges Kundenwachstum geschätzt werden musste, erzielte das Projekt somit praktisch eine Punktlandung.

In modernen städtischen Wohnsiedlungen wurden schon früh neue Wohnkonzepte (z. B. Choice Wetzikon, Zürich James, Zürich Binz, Zürich Wolfswinkel, Bern Westside/Brünnen) mit modernen Mobilitätskonzepten verknüpft, indem die Planer Mobility bereits in das Wohnbaukonzept fest integrierten. Damit wird eine in der Schweiz zentrale Entwicklung adressiert, wonach zunehmend knappe Grundstücksflächen v. a. mit Mehrfamilienhäusern überbaut werden. So wurde 2013 mit

⁹ Seit 2002 dient das persönliche ZVV-Jahresabo als elektronischer Schlüssel für die gesamte Mobility-Flotte. Ende 2009 konnten Mobility und der Zürcher Verkehrsverbund den 10'000. gemeinsamen Kunden begrüßen. Im Juni 2009 konnte mit dem Libero-Tarifverbund ein weiterer Partner des ÖVs gewonnen werden: Die 45'000 Jahresabonnenten des Libero (Bern, Solothurn, Emmental sowie Oberaargau) erhielten zu besonderen Konditionen Zugang zur Mobility-Flotte.

¹⁰ RailLink konnte dennoch die hochgesteckten Erwartungen der SBB nicht erfüllen – nicht zuletzt weil es ausschliesslich auf die intermodale Vernetzung von Bahn und Auto (und nicht die in städtischen Agglomerationen wichtige multimodale Kombination von Bahn und weiteren Verkehrsträgern wie Fahrrad, Taxi, ÖV) abzielte. Das operative Geschäft von RailLink wurde seit Oktober 2002 zunächst von Mobility Carsharing geführt und die 25%-Beteiligung von Mobility Carsharing an der RailLink AG wurde um CHF 750'000 abgeschrieben. Im Jahr 2005 wurde die RailLink AG vollständig aufgelöst und die Kunden zu Mobility überführt.

¹¹ Dabei verpflichtete sich Mobility Carsharing, seine Kommunikationsmittel um CHF 1 Mio. zu erhöhen, dieses Niveau über die kommenden Jahre zu halten und mit der damit finanzierten Werbekampagne in grösserem Umfang Neukunden zu generieren. (Jeder aktive Mobility-Kunde sparte seinerzeit 290 kg CO₂ im Jahr. Durch die zusätzlich generierten Kunden sollten bis Ende 2012 insgesamt somit 10'800 t des Klimagases CO₂ eingespart werden). Umgekehrt verpflichtete sich die Stiftung Klimarappen, Mobility die CO₂-Ersparnis zu einem vereinbarten Preis zu vergüten (durchschnittlich rd. CHF 180'000 p. a. über die Gesamtprojektdauer).

„mobility@home“ ein Angebot lanciert, das Carsharing-Fahrzeuge in die siedlungseigene Infrastruktur integriert. Dabei können sowohl die Bewohner einer Wohnsiedlung wie auch normale Mobility-Kundinnen und -Kunden das Angebot nutzen. Je mehr die Bewohner das Angebot annehmen, umso eher erhalten die Eigner der Immobilien eine Rückerstattung im Sinne eines Kick-back-Systems.

Mobility eröffnete zudem Standorte auf Bestellung (vgl. Mobility 2017, S. 10): Auf Wunsch wurde bei Unternehmen, Gemeinden oder in Wohnsiedlungen ein Mobility-Standort eröffnet. Damit werden wissenschaftliche Ergebnisse aufgenommen, die erstmals belegten, dass die Nähe eines Mobility-Standortes einen direkten Einfluss auf die Nutzung von Mobility-Fahrzeugen und damit auf die Umwelt hat (vgl. Hochschule Luzern 2017). Dieses Angebot unterstützt Gemeinden bei der Erreichung ihrer Energiestadt-Ziele und Wohnsiedlungen mit Fokus auf die sog. 2000-Watt-Gesellschaft (vgl. Pfäffli, 2013).

Um das Privatauto zu ersetzen, erscheint Carsharing kombiniert mit öffentlichen Verkehrsmitteln ebenso relevant (vgl. Mobility 2017, S. 7).¹² Entsprechend eng ist die Kooperation der Unternehmung mit ÖV-Anbietern wie der SBB: So stand schon frühzeitig ein grosser Teil der Mobility-Flotte an Bahnhöfen bereit. Den SwissPass, welcher verschiedene Mobilitätsangebote auf einer Karte vereinte, nutzten eine Vielzahl der Mobility-Kundinnen und -Kunden. Zudem war Mobility seit 2016 Teil des SBB-Reiseplaners.

Des Weiteren sind für die Zielkunden bequeme Lösungen wichtig (Stichwort: „Convenience“). Hier muss das im Jahr 2014 lancierte Projekt „Catch a Car“ in Basel erwähnt werden, das es erlaubt, entsprechende Mobility-Fahrzeuge in Echtzeit zu orte, ohne vorgängige Reservation zu fahren und nach der Nutzung in blauen Zonen wieder abzustellen (Einwegfahrten bzw. Freefloating-Modell).¹³ Um das Projekt zu realisieren, hat Mobility eine Tochtergesellschaft gegründet und auch hier auf kompetente Partner gesetzt, die sich vielfältig engagieren:

- Die AMAG war für die Beschaffung und den Service der VW up! Verantwortlich – eine Partnerin, die für den vorliegenden Case eine zentrale (wiederkehrende) Bedeutung hatte
- Die Allianz Suisse für die Absicherung der Nutzerinnen und Nutzer durch ein umfassendes Versicherungspaket.
- Die SBB war mit an Bord, weil Catch a Car das bestehende Mobilitätsangebot auf Schiene und Strasse gut ergänzt.
- EnergieSchweiz engagierte sich, weil sie Konzepte unterstützt, die das Mobilitätsverhalten nachhaltig verändern.
- Um Erfahrungen und wissenschaftliche Fakten rund um diese neue Art des Carsharing zu sammeln, war Catch a Car in Basel zunächst als zweijähriges Pilotprojekt angelegt und wurde von der ETH Zürich wissenschaftlich begleitet.¹⁴

¹² Bereits Mitte der 1990er Jahre entwickelten sich in verschiedenen Schweizer Städten (Lenzburg, Winterthur, Luzern, Bern und Zürich) Kooperationen zwischen Carsharing-Organisationen und regionalen Verkehrsmittelanbietern, die ihren Kunden neue, kombinierte Mobilitätsleistungen anboten: So lancierten bspw. die Verkehrsbetriebe Zürich zusammen mit dem Autovermieter Europcar (der einleitend als zentraler Player im Zusammenhang mit Ubeeqo erwähnt wurde!) das Ticket „züri mobil“, welches Kunden die freie Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln im Grossraum Zürich und den Zutritt zu über 300 Automobilen – gegen Entrichtung einer Stundengebühr und Kilometerpauschale – schon früh ermöglicht hat.

¹³ Die beiden bekannten Carsharing-Anbieter im deutschen Markt DriveNow und car2go, die auf Basis des Freefloating-Modells arbeiten, sind Spin-offs von Automobilherstellern (BMW bzw. Daimler).

¹⁴ Gemäss ETH-Forschern ersetzte ein „Catch a Car“-Fahrzeug rd. vier Privatfahrzeuge, verringerte somit die durchschnittliche jährliche Privatfahrzeugnutzung um 560'000 km bzw. sparte 45'000 l Treibstoff sowie 104 t CO₂ pro Jahr. Dabei wurde zudem der ÖV sinnvoll ergänzt. Aufgrund der positiven Erfahrungen mit Catch a Car in Basel (mit mehr als 5'000 Kunden und 130 Fahrzeugen) wurde das Produkt Anfang 2017 in Genf angeboten, wobei 100 Fahrzeuge in der Stadt platziert wurden. Sämtliche o. g. Kooperationspartner waren weiterhin „an Bord“, wobei die Allianz und die AMAG neu als Investoren figurieren. Per Ende 2017 waren 9'650 Kunden registriert, was im Vorjahresvergleich einer Zunahme von 42.6% entspricht (vgl. Mobility 2017, S.6).

Um Carsharing in urbanen Zentren und Agglomerationen ausbauen zu können, mussten beim Freefloating-Modell öffentliche Parkplätze angemietet und umgenutzt werden. Dies setzte aber die Bereitschaft der Städte voraus, wobei letztlich das gemeinsame Ziel lautete, den Fahrzeugbestand (durch eine hohe Auslastung von Mobility-Fahrzeugen im Gegensatz zu den sog. „Stehzeugen“) in urbanen Zentren zu reduzieren und den ÖV im Sinne eines komplementär-intermodalen Ansatzes in die Transportkette zu integrieren.¹⁵

Für eine optimale Integration in die Mobilitätskette wurde Catch a Car 2017 als Mobilitätsdienstleistung im SBB-Reiseplaner sowie im SwissPass integriert und wurde ab Sommer 2019 unter dem Label „Mobility-Go“ weitergeführt. Diese wurde im Sommer 2022 aufgrund rückläufiger Nachfrage und hoher Betriebsaufwände eingestellt. Aber, so der Einwand des Verwaltungsratspräsidenten, war ein Ignorieren des Trends Convenience angesichts der bereits erwähnten noch nicht erschlossenen Wachstumspotenziale einerseits und konsequenter Freefloating-Ansätze von erfolgreichen Unternehmen im Ausland andererseits eine gute Entscheidung? Geblieben im Produktportfolio ist immerhin das Konzept Mobility-One-Way, das Einwegfahrten mit den Mobility-Fahrzeugen der Combi-Kategorie zwischen Basel, Bern, Luzern, Solothurn, Zürich: Altstetten, Hauptbahnhof und Flughafen ermöglichte. One-Way-Fahrzeuge lassen sich via Dienstleistungszentrum buchen.

Von 2014 bis 2020 investierte Mobility zudem in privates Autoteilen – eine Entwicklung, die seit 2009 stark im Aufwind ist und als komplementär zum traditionellen Carsharing-Geschäftsmodell zu sehen ist (Leveque, 2013): So hat sich Mobility bspw. an Sharoo (vgl. www.sharoo.com), einer Plattform für privates (sog. „Peer-to-Peer“) Carsharing, beteiligt. Dass Privatautos in der Schweiz durchschnittlich 23 von 24 Stunden ungenutzt herumstanden (und damit wie bereits erwähnt „Stehzeuge“ statt Fahrzeuge sind), erschien aus ökonomischer und ökologischer Sicht nicht sinnvoll. Deshalb bot Sharoo Fahrzeugbesitzern eine Online-Plattform, welche die Vermietung an andere Privatpersonen ermöglichte. Das lastete die Fahrzeuge besser aus und reduzierte die Kostenbelastung der privaten Fahrzeugbesitzer (Stichwort: Fixkostendegression). Zwar brachte Mobility Know-how sowie potenzielle Kundinnen und Kunden ein, war auch im Verwaltungsrat von Sharoo präsent und konnte „im Gegenzug“ auch Neukunden gewinnen. Da das operative Management der privaten Fahrzeuge jedoch bei den Privaten blieb, waren im Alltag Themen wie Versicherung, Sauberkeit und Auffindbarkeit der Fahrzeuge sowie das Wiederauffüllen des verbrauchten Treibstoffs am Ende der jeweilige Nutzungsdauer Herausforderungen. Um einerseits die eigenen Dienstleistungen weiterzuentwickeln bzw. sich andererseits zu fokussieren, verkaufte Mobility der AMAG die Minderheitsbeteiligung an Sharoo im Jahr 2019 zurück (Mobility 2019, S. 13). Dass dies noch grössere strategische Bedeutung für die vorliegende Fallstudie haben würde, konnte zu diesem Zeitpunkt niemand ahnen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Kooperationen mit Partnern des öffentlichen Verkehrs¹⁶, alternativer Mobilitätsformen oder dem Bildungssektor eine ideale Transportkette für den Kunden ermöglichten.

Jedoch fällt am Beispiel der AMAG auf, dass der Grat zwischen Kooperationspartnern und Konkurrenten in der Praxis schmal sein kann: Die AMAG spielte eine wichtige Rolle im Rahmen der oben beschriebenen strategischen Projekte „Sharoo“ oder „Catch a Car“ bzw. „Mobility-Go“. Der

¹⁵ Bei der „normalen“ Mobility-Fahrzeugflotte wird i. d. R. immer ein privater Parkplatz gesucht.

¹⁶ Die Angebotspalette mit den Partnern des öffentlichen Verkehrs deckt fast die ganze Schweiz ab und ergänzt deren Angebote auf ideale Weise. Neben den SBB zählt Mobility auf die Zusammenarbeit mit regionalen Tarifverbänden, Car-Rental-Partnern, Velopass (Bikesharing) und weiteren Akteuren im Bereich Mobilität. Seit Herbst 2011 pflegt Mobility eine Kooperation mit Europas grösster Mitfahrzentrale www.mitfahrgelegenheit.ch.

Verdacht liegt zumindest nahe, dass das Automobil-Retail-Unternehmen AMAG auf diese Weise wertvolle Erkenntnisse im Hinblick auf das Betreiben von Carsharing erarbeiten konnte. Der folgende Abschnitt schildert weitere negative Erfahrungen im Zusammenhang mit Kooperationen, die tief in der Unternehmenskultur (vgl. Bieker, 2005) von Mobility gespeichert sind.

3.4.2 Schmerzhaftes Erfahrungen im Zusammenhang mit Kooperationen

Die älteren Unternehmensmitglieder erinnern sich sehr gut an eine Geschichte aus dem Jahr 2000: Damals wollte sich die SBB als integrierter Mobilitätsdienstleister im Wettbewerb profilieren und die gesamte Mobilitätskette von Personen und Gütern selbst abdecken und Carsharing für „die letzte Meile“ in Eigenregie anbieten („von der Haustür bis zur Haustür“). Ein Geschäftsleitungsmitglied der SBB teilte daher dem damaligen Verwaltungsratspräsidenten von Mobility Carsharing in einem Gespräch am 22.3.2000 mit, dass sich die SBB in Zukunft zu einem umfassenden Mobilitätsanbieter profilieren und im Zuge dessen Mobility Carsharing mehrheitlich übernehmen wolle. Sollte Mobility das Angebot nicht wahrnehmen, würden alle bestehenden Kooperationen und Verträge gekündigt werden. Am 24.3.2000 beauftragte der Mobility-Verwaltungsrat die Geschäftsleitung, drei verschiedene Szenarien zu entwickeln: 1. Alleingang von Mobility, 2. Übernahme von Mobility Carsharing durch die SBB, 3. Beteiligung von SBB an Mobility Carsharing. In einer ausserordentlichen Sitzung am 19.4.2000 diskutierte und evaluierte der damalige Verwaltungsrat diese drei Szenarien. Als Abschluss der Sitzung entschied der Verwaltungsrat, mit den SBB in Verhandlungen zu treten. Letztlich konnte die Übernahme abgewendet werden. Dies nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die SBB einige Zeit gebraucht hätte, um eine eigene Flotte mit Bordcomputern auszurüsten und die zentralen Dienstleistungsprozesse zu professionalisieren. Diese Anekdote zeigt, dass mögliche Konkurrenten durch Kooperationen zu Partnern gemacht werden können.

Dass Kooperationen jedoch nicht immer reibungslos verliefen, zeigt nicht nur die Erfahrung mit der SityOne AG in den Jahren 2001 und 2002 (s. u.) sondern auch die neuere Geschichte: Mit der Wolfgang Denzel AG wurde 2008 ein gemeinsames Joint Venture, die DENZEL Mobility Carsharing GmbH, gegründet. 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 die Auslastung der Fahrzeugflotte 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 zeigten 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: So konnte das Gemeinschaftsunternehmen im Jahr 2009 österreichweit 10'500 Kundinnen und Kunden mit 200 Fahrzeugen an 100 Standorten (davon 45 in Wien) zählen, wobei der Umsatz im Jahr 2009 um 22,2 % gesteigert werden konnte. Mit den Österreichischen Bundesbahnen (ÖBB) konnte DENZEL Mobility als exklusive Carsharing-Partnerin eine weitere Kooperation eingehen und damit v. a. in urbanen Ballungsräumen einen wichtigen Schritt in Richtung kombinierter Mobilität unternehmen.¹⁷

¹⁷ 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.

Auch die Beteiligung von Mobility Carsharing mit CHF 1 Mio. an der deutschen SityOne AG war eher weniger erbaulich. Ziel war es, die neueste Generation des Bordcomputers zu entwickeln. Man musste diese Beteiligung in den Jahren 2001 und 2002 in zwei Schritten abschreiben, als der Mutterkonzern Karc in Folge des Internetcrashs Konkurs ging – dies zu einer Zeit, wo Mobility gerade wieder begann, operativ Geld zu verdienen (vgl. Hadorn, 2009, S. 244). Dennoch resümierte der Verwaltungsratspräsident rückblickend: „SityOne war eine Fehlinvestition, bei der man was gelernt hat. Die Million war nicht in den Sand gesetzt; sie war investiert.“ (Hadorn, 2009, S. 246) Im Endeffekt hatte Mobility Know-how für mehr als CHF 1 Million erworben.

Kooperationen scheinen einerseits ein wichtiges Instrument, um Konkurrenz in die Wertschöpfungskette zu integrieren (hier: intermodale Mobilität) und damit zu Partnern zu machen. Dies, um zu wachsen und um das bestehende Geschäftsmodell abzusichern. In Bezug auf die strategischen Kooperationen herrscht andererseits in der Sitzung ein wenig Unbehagen. Häufiger schon war man mit Kooperationspartnern wie erwähnt nicht sehr glücklich. Dass ein ehemaliger Partner praktisch zum Konkurrenten wird, war nicht auf dem Radar der Geschäftsleitung.

„Die Frage ist, ob wir uns die unternehmerische Freiheit einschränken lassen wollen. Und wenn wir das Ziel nicht erreichen, haben wir die Kosten und den Frust“, resümierte bereits 2010 die damalige Geschäftsleiterin die Lehren aus gescheiterten Kooperationsbeziehungen der Vergangenheit.

Zentral erschien es für den Erfolg von Kooperationen, dass Partnerunternehmen zu Mobility mit seinen zentralen Werten passten, welche daher im Folgenden kurz skizziert werden.

3.5 Zentrale genossenschaftliche Werte als Erfolgsfaktor

Mobility war „zu einer gut geölnen, wenn auch hoch komplexen Maschinerie geworden, die gemanagt wird wie ein Grosskonzern“, beschrieb die Unternehmung sich selbst (Hadorn 2009, S. 251).

Auch hatte sich in den letzten sechs Jahren „die Leistung pro Mitarbeiter (...) verdoppelt“, freute sich der damalige Verwaltungsratspräsident Fontana anlässlich der zehnten Delegiertenversammlung im Jahr 2007. Um die Kompetenzen der Mitarbeitenden für die Veränderungen noch stärker nutzbar machen zu können, wurden zusätzlich – gemeinsam mit Mitarbeitenden verschiedener Bereiche und Ebenen – zentrale unternehmenskulturelle Werte expliziert, denen sich die Unternehmung verschrieben hat und die wie folgt lauten:

- Kundenorientierung
- Innovation
- Wertschätzung/Lernfähigkeit
- Eigenverantwortung

Diese Werte lassen sich bis heute auf Ebene der Vision bzw. Mission ausmachen und wurden neu unter den sog. Kernwerten „agil, offen und mutig“ subsumiert. Dabei war es wichtig, dass diese Werte keine „Papiertiger“, sondern tatsächlich handlungsleitend waren: So wurde bspw. ein Vaterschaftsurlaub von 4 Wochen eingeführt – lange bevor die politische Diskussion über eine Lösung von einer (!) Woche aufkam. Im Jahr 2004 wurde das Zeiterfassungssystem abgeschafft, da das Management voll und ganz auf den unternehmenskulturell verankerten Wert „Eigenverantwortung“ vertraute. Zudem erschien es der Unternehmung wichtig, dass Führungskräfte die o. g. Werte auch selbst glaubwürdig vorleben. Der damalige Leiter „Business Development“ skizzierte 2015 die Unternehmenskultur unlängst wie folgt:

„Mobility ist nicht hierarchisch geführt. Wir haben ein echtes Mit-Unternehmertum, d. h. jeder ist innovativ. Die Geschäftsleitung benötigt keine Assistenten und unsere Türen stehen stets offen. Für uns stehen nicht E-Mails im Vordergrund, sondern der persönliche Kontakt.“

Regelmässig führt das Unternehmen unter seinen Mitarbeitenden anonyme Zufriedenheitsbefragungen durch, die gute Werte zeigt: Beachtlich waren insbesondere die relativ hohen Werte bezüglich Commitment, Motivation und Gesamtzufriedenheit. Zudem erhielten die Vorgesetzten bei „Glaubwürdigkeit und Vertrauen“ häufig gute Noten. Kritischer beurteilten die Mitarbeitenden in der Vergangenheit hingegen die Themenfelder „Zeit für Veränderungen“, „Zeit für die eigene Aufgabe“, „Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen“ sowie „Einkommen“. Zwar wurden die entsprechenden Daten aus späteren Mitarbeiterbefragungen bisher nicht veröffentlicht, jedoch scheinen sich die letztgenannten Aspekte aufgrund der Einführung von MobiSys 2.0 ebenfalls positiv zu verändern, weil interne Prozesse effizienter gestaltet werden können und die Arbeitsplätze und -formen flexibler bzw. familienfreundlicher ausgerichtet wurden (vgl. bspw. Mobility Carsharing 2018, S. 18; Mobility Carsharing 2017, S. 18).

Die genossenschaftliche Rechtsform war schliesslich ein entscheidender Erfolgsfaktor für Mobility (vgl. Arbenz & Hilber 2015). Um den (kulturellen) Entwicklungen der letzten Jahre auch strukturell Rechnung zu tragen, hat das Unternehmen im Jahr 2014 zusammen mit verschiedenen Anspruchsgruppen intensiv an der Genossenschaftsstruktur gearbeitet. Dies mit dem Ziel, zahlreiche Synergien nutzen und an Effizienz gewinnen zu können: So wurde die Anzahl der Sektionsgebiete von 27 auf 19 reduziert – anstelle von 27 Sektionsleitern sind nun 10 Regionsverantwortliche mit erhöhten Pensen sowohl für die genossenschaftlichen Belange als auch für die operativen Aufgaben in den Sektionen zuständig. Diese Massnahmen sollen auch den Erfolg von morgen für die Genossenschaft begründen. Allerdings stellt sich auch die Frage, wie sehr sich Mobility mit den Statuten und den mehr als gut ausgelasteten Mitarbeitenden selbst im Wege steht. Sind Ansätze wie die Nutzung von Kundendaten, Einführung eines flexiblen Pricing oder das Aufgeben nicht kostendeckender Standorte mit diesen strukturellen Besonderheiten vereinbar? Kommen ein Freefloating-Ansatz einerseits und eine konsequente Preis-Mengen-Strategie andererseits überhaupt noch in Frage? Falls nein: Wie ist der Aufbau von Markteintrittsbarrieren bzw. ein weiteres Wachstum der Unternehmung möglich? Doch zunächst eine Bestandsaufnahme.

4 Status: Strategien für die zukünftige Erfolgssicherung der Mobility

Es ist möglich, dass ausländische Carsharing-Anbieter ihr Geschäftsmodell ins Ausland übertragen möchten, um wachsen zu können (vgl. z. B. Winkelhake 2021; Rid, Parzinger, Grausam, Müller & Herdtle, 2018; Flügge, 2020, S. 53-76; Eckert 2018, S. 183-215). Und dabei ist die Schweiz mitten in Europa, die bisher von einem Monopolisten bedient wird, grundsätzlich ein attraktiver Zielmarkt. Zentral erscheint also einerseits die Frage, was den Markteintritt von Ubeeqo möglich gemacht hat und welche Massnahmen präventiv ergriffen wurden, um das Problem eines Konkurrenten im Heimmarkt erst gar nicht entstehen zu lassen. Andererseits steht die Frage im Raum, was man Ubeeqo entgegensetzen kann, um diesen zu verdrängen oder zumindest ein grösseres Wachstum zu verhindern. Zunächst – so finden die Anwesenden der Strategiesitzung – geht es um eine kritische Selbstreflexion des Geschäftsmodells Mobility (vgl. Wagner & Kabel, 2019, S. 356).

Zunächst hilft ein Blick in die Logik des Geschäftsmodells Carsharing. 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.

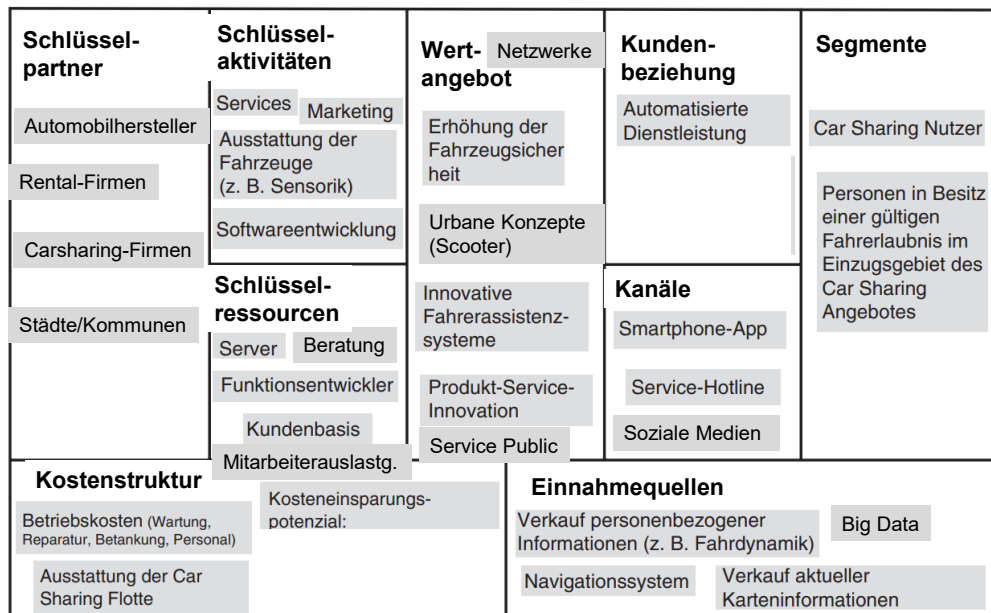


Abbildung 7: Geschäftsmodell Carsharing

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

Was ist nun konkret zu tun? Die folgende Abbildung fasst strategische Schlüsselfragen zusammen.

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

Abbildung 8: Schlüsselfragen im Hinblick auf „digitale Geschäftsmodelle“

Quelle: eigene Darstellung

Die Geschäftsleitung der Mobility ist sich nach einer kurzen Diskussion der oben dargestellten Schlüsselfragen einig, dass viele im Rahmen der vorliegenden Fallstudie erwähnte Aspekte wie bspw. die klare strategische Positionierung der Mobility, die regionale Verankerung sowie die zentralen gelebten Werte der Genossenschaft und nicht zuletzt die Effizienz und Effektivität der „Business

Maschine“ Mobility einen derartigen Markteintritt hätten verhindern müssen. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang auch zentrale Innovationen wie Erfahrungen mit E-Scootern, dem stationsungebundenen Carsharing bzw. dem Freefloating-Modell oder die oben erläuterten technologischen Ressourcen der Unternehmung – Ansätze, die z. T. unlängst eingestellt wurden.

Auch die Fähigkeit der Unternehmung, mit Wertschöpfungspartnern gemeinsam Innovationen zu entwickeln bezeichnet eine wichtige Kompetenz der Mobility. Allerdings waren Kooperationen nicht immer fruchtbar bzw. haben evtl. zu einem Knowhow-Abfluss geführt – die AMAG wurde ja mit UbeeQo überraschend zur Konkurrentin. Das Credo, aus potenziellen Konkurrenten Partnerunternehmen zu machen, wird nun in Frage gestellt.

Auch in den folgenden Jahren hätte Porter auf Grundlage seines „Fünf-Kräfte-Modells“ (Porter, 2013) den Schweizer Carsharing-Markt nicht ohne Weiteres als attraktiv beurteilt. Und doch schien das oben erwähnte nicht ausgeschöpfte bzw. wachsende Marktpotenzial im Markt Schweiz hier für einen Konkurrenten attraktiv zu sein.

5 Herausforderungen und Fragen: Ihre Aufträge im Überblick

Nach diesem Rückblick in die Unternehmensgeschichte sollen nun Lehren für den zukünftigen Erfolg des Geschäftsmodells der Mobility Carsharing gezogen werden. Einigkeit herrscht sowohl auf Ebene der Geschäftsleitung als auch des Verwaltungsrats dahingehend, dass die länger drohende Gefahr des Markteintritts mit „UbeeQo“ nun einen konkreten Namen hat. Erstaunlich wirkt es, dass der Marketing-Mix dieses Neulings ganz ähnliche Eigenschaften wie jener von Mobility aufweist und der auch bezüglich einschlägiger Gütekriterien (vgl. Bieger, 2019, S. 156-157) wie Schwerpunkte, Harmonie, Synergien bzw. Synchronisierung zumindest auf den ersten Blick überzeugend wirkt.

Was hat Mobility also zu befürchten und welche Lehren können für die eigene Strategie gezogen werden? Die im Rahmen der Strategiesitzung anwesenden Personen scheinen keine Einigkeit in Bezug auf die zentrale Frage des zukünftigen Erhalts bzw. Ausbaus von Markteintrittsbarrieren zu erzielen. Zudem reicht die Zeit für weitere umfassende Analysen nicht aus.

Unsicherheit herrscht in der Strategiesitzung aufgrund der Erfahrungen der Vergangenheit im Hinblick auf den Umgang mit Kooperationspartnern. Zudem sind sich die beteiligten Personen nicht ganz im Klaren darüber, inwieweit das Aufgeben strategischer Initiativen wie E-Scooter (vgl. Mobility 2019b) als urbane und zeitgemässe Mobilitätsform oder (wie oben erwähnt) des stationsungebundenen Carsharings (Freefloating-Modell) eine Marktnische für weitere Konkurrenten bereitet hat. Hatte man gar wichtige Trends (vgl. Bieger & Laesser, 2003; Zukunftsinstitut, 2022) verschlafen?

5.1.1 Strategische Fragestellungen auf Grundlage eines Marketingkonzepts

Daher möchte man Sie als Studierendenteam mit einer Expertise beauftragen. Schnell erarbeiten Sie sich anhand der einschlägigen Literatur einerseits und der Erklärvideos (vgl. Mobility Carsharing, 2022; Mobility Carsharing, 2022a; Mobility Carsharing, 2022b) 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. Das Aufgabenpaket 4 (Auswahl von Kooperationspartnern), das zentrale Elemente der vorgelagerten Aufgaben aufnimmt, kann ebenfalls im Marketingkonzept verortet werden,

da die Rückkopplungseffekte auf die normative Ebene der Unternehmung (hier: betreffend Geschäftsmodell) konzeptionell vorgesehen sind.

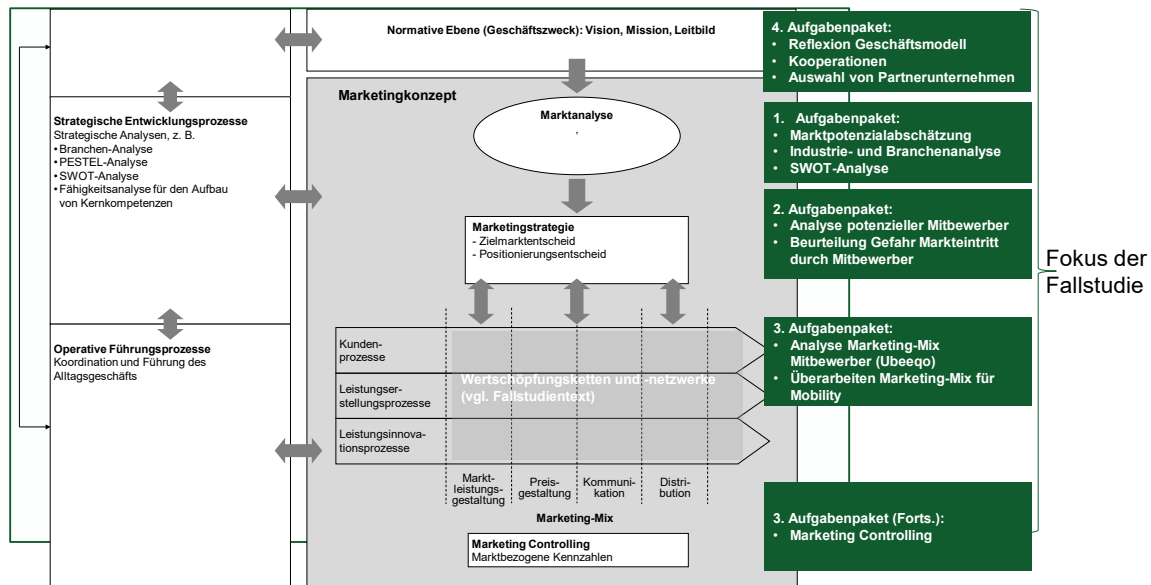


Abbildung 9: Kernelemente der Fallstudie im Kontext des Marketing-Konzepts

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

Ausgehend von einer Analyse der Marktattraktivität für Carsharing in der Schweiz soll aus Sicht möglicher Konkurrenten die Möglichkeit des Eintritts in den Schweizer Markt evaluiert und mögliche strategische Gegenmassnahmen für die Mobility analysiert werden. Auf der Basis des Mobility-Geschäftsmodells gilt es nun von den Mitbewerbern wie Ubeeqo zu lernen, indem deren Marketing-Strategie qualitativ anhand des Marketing-Mix und quantitativ anhand eines adäquaten Controlling-Systems kritisch analysiert werden soll. Nicht zuletzt sind „Kooperationen“ und die mit ihnen verbundenen positiven und negativen Auswirkungen ein Themenfeld Ihres Auftrags.

5.1.2 Branchenattraktivität, Marktpotenzial und SWOT-Analyse

Zunächst geht es darum, gemäss Porters „Fünf-Kräfte-Modell“ die Attraktivität des Schweizer Carsharing-Marktes zu beurteilen. 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). Hat das Management diese Entwicklungen im internen „Navigationssystem“ vor Augen?

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 berücksichtigt. 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 grundsätzlich zentrale Entwicklungen erfolgreich berücksichtigt (Stichworte: integrative bzw. integrierte Systeme, Informatisierung; Digitalisierung/Virtualisierung, energieeffiziente Antriebe, informatikbasierte Carsharing-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 ebenfalls viel zu bieten hat.

Eine sorgfältige Analyse der USPs und der Achillesfersen gibt zum einen Anhaltspunkte für den Markteintritt potenzieller Konkurrenten. Zum anderen werden aber auch Abwehrstrategien bzw. Quellen für zukünftige USPs der Mobility deutlich. Dies erscheint ausgesprochen positiv vor dem Hintergrund der Tatsache, dass auch für den Schweizer Carsharing-Markt ein hohes, noch nicht erschlossenes Marktpotenzial angenommen werden darf (vgl. bspw. Statista 2022; Hochschule Luzern 2017; Ohnmacht 2017).

5.1.3 Bewertung der Gefahr des Markteintritts potenzieller Konkurrenten

Automobilhersteller, Autovermieter oder neue Carsharing-Organisationen etc. sind potenzielle Konkurrenten für die Mobility, die es einerseits ernst zu nehmen gilt. Andererseits hat Mobility aufgrund der genossenschaftlichen Struktur, der Strategie bzw. dem ausgeklügelten und etablierten Geschäftsmodell und nicht zuletzt ihrer finanziellen Basis der Konkurrenz auch einiges entgegenzusetzen.

Aufbau von Markteintrittsbarrieren sind zusätzlich im Kontext der Plattform- bzw. Netzökonomie möglich durch Blogs, Foren, Wikis, Podcasts, Facebook oder iPhone-Apps, was uns zum nächsten Aufgabenteil führt.

5.1.4 Marketing-Mix und Marketing-Controlling

Zunächst geht es darum, von den Mitbewerbern wie Ubeevo zu lernen, indem deren Marketing-Strategie qualitativ anhand des Marketing-Mix analysiert wird. Zudem ist es wichtig, auf Basis der in Kapitel 3.1 angesprochenen Controllingsysteme die einzelnen produkt- und kundenbezogenen Aspekte (vgl. Tomczak, Reinecke & Mühlmeier, 2007) quantitativ anhand eines adäquaten Controllingsystems kritisch zu analysieren und Verbesserungsmöglichkeiten für die Vermarktung der Mobility-Leistungen aufzuzeigen..

5.1.5 Absicherung bzw. Weiterentwicklung des Geschäftsmodells durch Kooperationen

Im letzten Aufgabenteil der Fallstudie geht es darum, das Geschäftsmodell der Mobility zu beurteilen (vgl. Winkelhake 2021; Rid et al., 2018; Flügge, 2020, S. 53-76; Eckert 2018, S. 183-215). Dabei werden notwendige Anpassungsmassnahmen der Mobility in den zentralen Elementen des Geschäftsmodells (vgl. Abbildung 7) sichtbar (vgl. Pernicka & Schüssler, 2022).

Dieser Anpassungsbedarf öffnet auch den Raum für weitere Kooperationen – ein Ansatz, mit dem Mobility in der Vergangenheit potenzielle Konkurrenten als Partnerunternehmen ins Boot geholt hat (vgl. Kapitel 3.4 bzw. Hadorn, 2009, S. 141-147 und S. 227-232; Heinatz Bürki, 2015). In Frage kommen etwa Kooperationen in den Bereichen Produkte (z. B. Migros oder den SBB), Vertrieb (z. B. mit Universitäten, PostShops, Migros, SBB) oder Kommunikationspolitik/Werbemassnahmen (z.B. SBB, ZVV, Migros) gemeinsame Werbemassnahmen durchgeführt.

Welche Kooperationspartner kommen für Mobility zukünftig in Betracht? Hier sind bspw. 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) zu nennen, wobei ein

erfolgreiches Zusammenspiel der genannten Akteure (und im Falle von verstärkter E-Mobilität 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.).

Nur – und auch dies sind die Lehren der Vergangenheit – kommt es auf die Auswahl der richtigen Partner an. Aufgrund der Marktmachtkonstellation wird die Zusammenarbeit mit grösseren Unternehmen wie Automobilherstellern zumindest schwierig – zumal 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; Gewinnung und Verkauf bzw. Nutzung von Kundendaten i. S. von Big Data). Weitere Kriterien neben der strategischen bzw. kulturellen Passung und Nachhaltigkeitsstrategie können bspw. die Grösse des potenziellen Kooperationspartners, die Nachhaltigkeit bzw. Stabilität der Zusammenarbeit selbst sowie die Herstellung von Win-Win-Situationen sein.

5.1.6 Ihre konkreten Aufträge im Einzelnen

Ihre Aufgaben lauten wie folgt:

Analyse Branchenattraktivität, Marktpotenzial und SWOT-Analyse

- Beurteilen Sie auf der Grundlage einer Industrie- bzw. Branchenstrukturanalyse nach Porter einerseits und einer Marktpotenzialabschätzung andererseits die Marktattraktivität für Carsharing-Dienstleistungen in der Schweiz.
- Führen Sie auf Basis der obigen PESTEL-Analyse eine Stärken-Schwächen-Analyse durch. Formulieren Sie auf Basis einer SWOT-Matrix Handlungsempfehlungen zuhanden der Geschäftsleitung.

Beurteilen der Gefahr des Markteintritts potenzieller Mitbewerber und Abwehrstrategien

- Bewerten Sie überblicksartig am Beispiel von Unternehmen unterschiedlicher Branchen (z. B. Rental-Firmen, Automobilhersteller mit Carsharing-Erfahrungen oder Städten bzw. Gemeinden) die grundsätzliche Möglichkeit des Eintritts in den Schweizer Carsharing-Markt.
- Beurteilen Sie, inwiefern konkrete Eigenschaften der Mobility (d. h. genossenschaftliche Struktur, Strategie und Geschäftsmodell, finanzielle Basis und Berichterstattung) Stärken bzw. Schwächen bezüglich des Erhalts und des Ausbaus von Markteintrittsbarrieren darstellen.
- Als wie gross schätzen Sie die Gefahr des Eintritts eines weiteren Mitbewerbers in den Schweizer Markt insgesamt ein? Welche strategischen Massnahmen kann Mobility ergreifen, um einen weiteren Markteintritt bzw. das weitere Wachstum von Konkurrenten zu verhindern?

Marketing-Mix und Marketing-Controlling

- Analysieren Sie den Marketing-Mix von UbeeQ im Vergleich zu Mobility. Was macht diesen erfolgreich? Wo besteht aus Ihrer Sicht strategisches Verbesserungspotenzial?
- Skizzieren Sie einen verbesserten Marketing-Mix für einen neu eintretenden Konkurrenten. Was macht diesen Marketing-Mix „gut“? Welche Lehren kann Mobility hieraus ziehen?
- Entwickeln Sie für diesen Konkurrenten ein Marketing-Kennzahlensystem (vgl. Tomczak et al., 2007) für die Aufgaben Kundenakquise und -bindung. Entwickeln Sie für Mobility ein Marketing-Kennzahlensystem für die Aufgaben Leistungspflege und -innovation. Berechnen Sie Kennzahlen für alle vier Aufgaben für die Mobility in den letzten beiden Geschäftsjahren

(s. Geschäftsberichte: <https://www.mobility.ch/de/mobility-genossenschaft/geschaeftsberichte>)
und leiten Sie daraus strategische Empfehlungen ab.

Absicherung bzw. Weiterentwicklung des Geschäftsmodells mit Kooperationen

- Wo bestehen mit Blick auf die in der Fallstudie skizzierten Geschäftsmodellkomponenten Stärken und Schwächen?
- Eine Strategie von Mobility zur Abwehr des Markteintritts von Mitbewerbern besteht in Kooperationen. Systematisieren Sie anhand des Falls konkrete Möglichkeiten und Grenzen von Kooperationen. Illustrieren Sie Ihre Aussagen anhand von Beispielen.
- Entwickeln Sie – auf der Grundlage der Erfahrungen der Vergangenheit – ein Kriterienraster zur Auswahl geeigneter strategischer Kooperationspartner.
- Formulieren Sie auf der Grundlage Ihres Kriterienrasters Hypothesen, wieso aus dem ehemaligen Kooperationspartner AMAG (vgl. ehemaliges Gemeinschaftsprojekt des Peer-to-Peer Carsharing „Sharoo“) ein Konkurrent werden konnte und verfeinern Sie diesbezüglich Ihr Kriterienraster zur Auswahl von Kooperationspartnern.

Literaturverzeichnis

- AMAG (2020). *Carsharing-Plattform UbeeQo wird allgegenwärtig*. Abgerufen am 27.07.22 unter <https://www.amag.blog/carsharing-plattform-ubeeqo-wird-allgegenwaertig>
- Arbenz, A. & Hilber, Chr. (2015). „Auf Achtung, fertig, los.“ *Unternehmerzeitung*. Abgerufen am 22.08.22 https://www.p-connect.ch/wp-content/uploads/VR-Praxis_Persoendlich_Frank_Boller_Heft_201509.pdf
- Automobilwoche (2022). *AMAG - Noviv Mobility*. Abgerufen am 20.08.22 unter <https://www.automobilwoche.de/bc-online/amag-grundet-tochterunternehmen-noviv-mobility-und-will-kunftig-mobility-service-anbieten>
- 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 (internes Dokument).
- Bieger, Th. (2019): *Das Marketingkonzept im St. Galler Management Modell*. 3. A, 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 (abgerufen am 03.12.22).
- Brunauer, & Rehr, 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 (1998). *Carsharing - der Schlüssel zur kombinierten Mobilität*. Bern: BfE.
- Bundesamt für Energie, BfE (2006). *Evaluation Car-Sharing Schlussbericht*. Bern: BfE.
- Bundesverband CarSharing (2015). *Carsharing Jahresbilanz*. Abgerufen am 03.12.22 unter <http://www.carsharing-news.de/carsharing-jahresbilanz-2014-2015>
- Bundesverband CarSharing (2015b). *CarSharing-Entwicklung in Deutschland*. Abgerufen am 01.10.15 unter http://www.carsharing.de/sites/default/files/uploads/presse/pdf/grafik_carsharing-entwicklung_1997-2015_gesamt_mit_logo.pdf
- Carsharing News (2015). *So tickt die Generation Carsharing*. Abgerufen am 03.12.22 unter <https://www.carsharing-news.de/so-tickt-die-generation-carsharing/>
- Deloitte (2015). *Sharing Economy: Teile und verdiene! Wo steht die Schweiz?* Ohne Ort: Deloitte AG.
- Eckert, R. (2018). *Intelligente Echtzeitunternehmen im Digitalen Hyperwettbewerb: Multiple Geschäftsmodelle -- Hybride Organisationsmodelle -- Vernetzte Ökosysteme*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation – UVEK (2018). *Shared Economy und der Verkehr in der Schweiz*. Abgerufen am 10.08.22 unter <https://sharing-monitor.ch/wp-content/uploads/2019/05/Studie-Sharing-und-Verkehr.pdf>
- Flügge, B. (2020). *Smart Mobility: Trends, Konzepte, Best Practices für die intelligente Mobilität*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- GoMore (2022). *Wir helfen Menschen, Autos zu teilen - und unseren Planeten besser zu schützen*.

- Abgerufen am 13.08.22 unter <https://gomore.ch/about>.
- Hadorn, W. (2009). *CarSharing in der Schweiz – eine bewegte Erfolgsgeschichte*. Pfäffikon: Smart Books Publishing AG.
- Heinatz Bürki, G. (2015). Carsharing mit sharoo und Mobiliar. *Marketing Review St. Gallen*. 32, no. 4: S. 48–53.
- Henzgen, Ph. (2018). *Volkswirtschaftliche Potentialanalyse vollautomatisierter und elektrischer Carsharing-Systeme am Beispiel Deutschlands*. Zugl. Diss. Univ. Bayreuth. <https://epub.uni-bayreuth.de/3803/1/Volkswirtschaftliche%20Potentialanalyse%20vollautomatisierter%20und%20elektrischer%20Carsharing-Systeme%20am%20Beispiel%20Deutschla%20%28004%29.pdf> (Abgerufen am 22.08.22).
- Hochschule Luzern – HSLU (2017). *Merkblatt SIA 2039 Mobilität – Energiebedarf in Abhängigkeit vom Gebäudestandort*. Abgerufen am 15.01.22 unter <https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/forschung/projekte/detail/?pid=400>
- Holland, H. (2018). *Dialogmarketing und Kundenbindung mit Connected Cars*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kagerbauer, M., Heilig, M., Mallig, N. & Vortisch, P. (2016). Carsharing – ein neues Verkehrssystem! Integration von freefloating und stationsgebunden Carsharing-Konzepten. In Proff, H. & Fojcik, T. M. (Hrsg.). *Nationale und internationale Trends in der Mobilität : Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte* (1. Aufl., S. 383-401). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Krämer, A. & Bongaerts, R. (2019). *Shared Mobility: Wege aus der Nische*. *Marketing Review St. Gallen*, 2019, 4. Jg., S. 81-87.
- Leveque, F. (2011). *A Strategic Insight Into Carsharing Market Developments and Dynamics*. https://carsharing.de/images/stories/pdf_dateien/presentation_frostsullivan_car_sharing_21.09.2011.pdf (Abgerufen am 03.12.22).
- Leveque, F. (2013). *Business Models and Opportunities in the European Traditional and Peer-to-Peer Carsharing Market*. (nicht veröffentlicht)
- Linnhoff-Popien, C., Zaddach, M. & Grahl, A (2015). *Marktplätze Im Umbruch: Digitale Strategien für Services im mobilen Internet*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Luzerner Zeitung (2020, 16. März). *Mobility erhält Konkurrenz – Amag steigt in Geschäft mit Carsharing ein*. Abgerufen am 26.07.22 unter <https://www.luzernerzeitung.ch/news-service/wirtschaft/amag-uebernimmt-carsharing-plattform-sharoo-vollstaendig-ld.1204512>
- 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>
- Mobility Carsharing. (2017). *Jahresbericht 2017*. Rotkreuz: Mobility Genossenschaft. Abgerufen am 01.12.22 unter <https://www.mobility.ch/de/mobility-genossenschaft/geschaeftsberichte>
- Mobility Carsharing. (2018). *Jahresbericht 2018*. Rotkreuz: Mobility Genossenschaft. Abgerufen am 01.12.22 unter <https://www.mobility.ch/de/mobility-genossenschaft/geschaeftsberichte>
- Mobility Carsharing. (2019). *Jahresbericht 2019*. Rotkreuz: Mobility Genossenschaft. Abgerufen am 01.12.22 unter <https://www.mobility.ch/de/mobility-genossenschaft/geschaeftsberichte>
- Mobility Carsharing. (2019b, 29. Oktober): *Mobility beendet Scooter-Angebot in Zürich*. Abgerufen am 22.08.22 unter https://www.mobility.ch/fileadmin/files/about/media/media_releases/20191029-Medienmitteilung-Mobility-beendet-Scooter-Angebot.pdf
- Mobility Carsharing. (2020). *Jahresbericht 2020*. Rotkreuz: Mobility Genossenschaft.
- Möller, D. & Haas, R. (2019). *Guide to Automotive Connectivity and Cybersecurity*. Cham: Springer International Publishing.

- Ohnmacht, T. (2017, 15. September). *Carsharing in Switzerland*. Vortrag im Rahmen des zweiten Basler Nachhaltigkeitsforums. Abgerufen am 10.08.22 unter file:///D:/Sonstiges/OEPMS/Eigene_Publikation/Markteintrittsbarrieren/Quellen/BSF-2_BSF2017_006_TO.pdf
- 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), S. 355–381.
- Pfäffli, K. (2013). Wohnsiedlungen auf dem Weg zur 2000-Watt-Gesellschaft : Beitrag der Suffizienz. *Tec21*, 139(25), S- 38-39
- Porter, M. E. (2013). *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. 12. Aufl. 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.
- 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.
- Statista (2022). *Carsharing Schweiz*. Abgerufen am 10.08.22 unter <https://de.statista.com/outlook/mmo/shared-mobility/gemeinsame-fahrten/carsharing/schweiz>
- Tomczak, T.; Reinecke, S.; Mühlmeier, S. (2007). *Der aufgabenorientierte Ansatz. Ein Beitrag der Marketingtheorie zu einer Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes*. https://www.alexandria.unisg.ch/44929/1/Arbeitspapier%20Der%20aufgabenorientierte%20Ansatz_2007.pdf (abgerufen am 11.08.22)
- Trustpilot (2022). *Bewertungen Ubeeqo*. Abgerufen am 22.08.22 unter <https://ch.trustpilot.com/review/ubeeqo.com>
- Ubeeqo (2022). *Carsharing in der Schweiz*. Abgerufen am 26.07.22 unter <https://www.ubeeqo.ch/de.html>.
- 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.
- 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). Megatrends. Abgerufen am 20.08.22 unter <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/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) und mit dem ehemaligen Verwaltungsratspräsidenten in den Jahren 2010, 2011 und 2022 im Hinblick auf mögliche strategische Stossrichtungen für Mobility 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 Carsharing (2022). Häää? #2 Warum Mobility so einfach geht. Abgerufen am 20.08.22 unter <https://www.youtube.com/watch?v=NZwbipxt5Ms>

Mobility Carsharing (2022a). Häää? #3 Warum E-Autos richtig Spass machen. Abgerufen am 20.08.22 unter https://www.youtube.com/watch?v=B5m_qdUoLo8

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