

1.1 Transformation eines Automobilherstellers zum Mobilitätsanbieter

1. Zielsetzung und Situationsbeschreibung

Die Zielsetzung dieser Fallstudie besteht darin, eine umfassende Strategie für die Transformation von AutoFuture AG, einem führenden Automobilhersteller mit einer langen Geschichte in der Produktion von Verbrennungsmotorfahrzeugen, in einen modernen Mobilitätsanbieter zu entwickeln. Angesichts der wachsenden Bedeutung von Elektromobilität hat sich das Unternehmen entschieden, diesen Wandel aktiv zu gestalten. Trotz umfangreicher Investitionen und der Implementierung eines umfassenden Kostensenkungsprogramms stagnieren die Gewinne des Unternehmens. Die erwarteten positiven Effekte der Kostensenkungen sind bisher ausgeblieben, was zu einer angespannten finanziellen Situation geführt hat.

Durch diese Analyse soll AutoFuture AG in die Lage versetzt werden, kurzfristige Maßnahmen zur Gewinnsteigerung zu identifizieren und langfristig erfolgreich als umfassender Mobilitätsanbieter zu agieren.

2. Input

• **Marktdaten:**

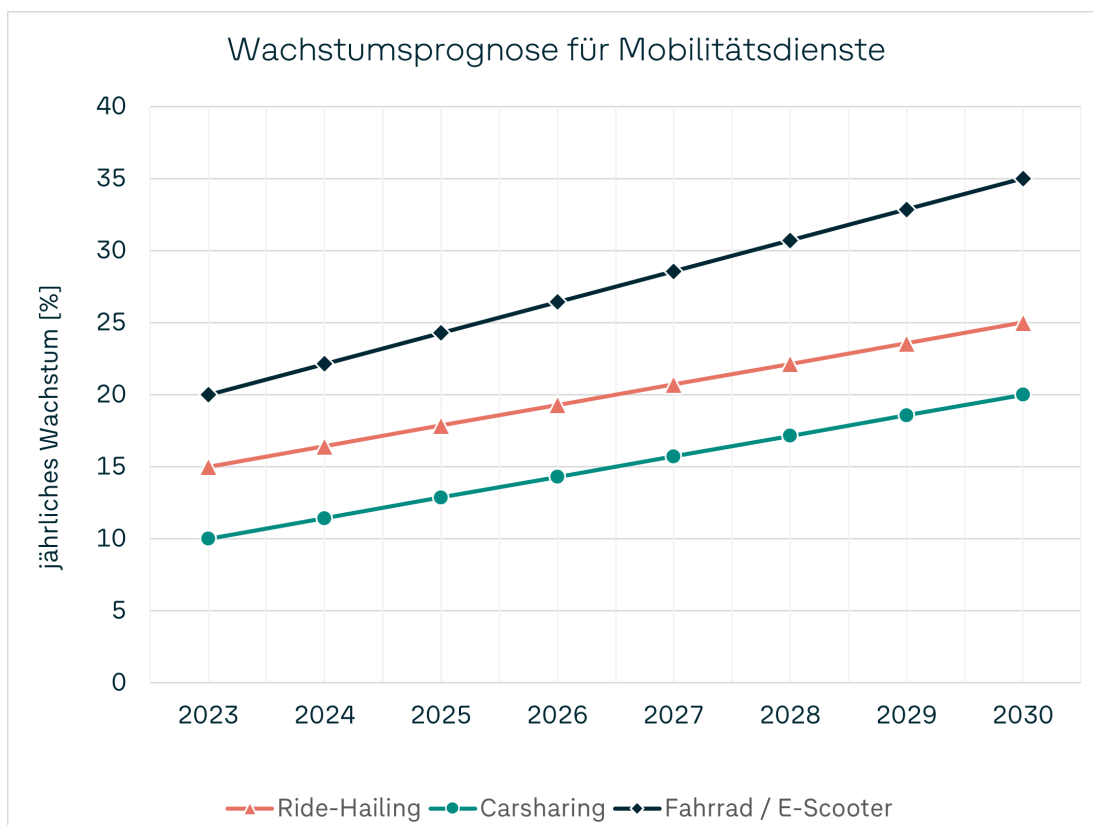
- Das Wachstum des **Car-Sharing-Marktes** wird auf **15% pro Jahr** geschätzt.
- Die Nachfrage nach **Ride-Hailing-Diensten** nimmt stetig zu, wobei innovative Dienste und urbane Mobilität im Fokus stehen.
- **Fahrrad- und E-Scooter-Dienste** verzeichnen eine hohe Akzeptanz in urbanen Gebieten und ergänzen die bestehende Mobilitätsinfrastruktur.

• **Unternehmensinformationen:**

- **AutoFuture AG** erzielt einen Jahresumsatz von **3 Mrd. €** und einen Gewinn von **200 Mio. €**.
- Das Unternehmen hat bereits erhebliche Mittel in neue Mobilitätslösungen investiert, jedoch fehlen die gewünschten positiven Effekte.
- Bestehende Partnerschaften mit führenden Technologieunternehmen zur Entwicklung innovativer Mobilitätsdienste.

• **Grafiken und Tabellen:**

1. Marktentwicklung Globale Mobilität: Prognosen zum Wachstum von Carsharing, Ride-Hailing und autonomen Fahrzeugen bis 2030



Carsharing (Grüne Linie):

- Startet im Jahr 2023 bei etwa 10% Wachstum.
- Zeigt eine stetige Steigerung und erreicht bis 2030 etwa 20% Wachstum.
- Dies bedeutet, dass der Carsharing-Markt im Jahr 2030 voraussichtlich doppelt so schnell wachsen wird wie im Jahr 2023.

Ride-Hailing (Orange Linie):

- Beginnt 2023 bei etwa 15% Wachstum.
- Das Wachstum nimmt stetig zu und erreicht bis 2030 etwa 25%.
- Diese Entwicklung zeigt, dass der Ride-Hailing-Markt in den nächsten Jahren ein erhebliches Wachstumspotential hat.

Fahrrad/E-Scooter-Dienste (Blaue Linie):

- Startet 2023 bei etwa 20% Wachstum.
- Zeigt das höchste Wachstum unter den drei Mobilitätsdiensten und erreicht bis 2030 etwa 35%.
- Dies deutet darauf hin, dass Fahrrad- und E-Scooter-Dienste in urbanen Gebieten eine besonders hohe Akzeptanz und Nutzungsrate erfahren werden.

3. Hilfreiche Tipps

- **Organisieren Sie Ihre Gedanken** und entwickeln Sie eine klare Strategie, bevor Sie in die Details eintauchen.
- Nutzen Sie die **Marktanalyse**, um die interne und externe Umgebung des Unternehmens zu bewerten.
- Überlegen Sie sich verschiedene **strategische Optionen** und bewerten Sie diese anhand ihrer Machbarkeit und potenziellen Vorteile.
- Denken Sie daran, dass die **Kosten-Nutzen-Analyse** ein wichtiges Instrument zur Bewertung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit Ihrer Vorschläge ist.

4. Fragestellungen

Frage 1: Welche Möglichkeiten hat die AutoFuture AG, um den Gewinn zu steigern?

Frage 2: Was sind die wichtigsten Faktoren, die AutoFuture AG bei der Transformation zum Mobilitätsanbieter berücksichtigen muss?

Frage 3: Welche strategischen Optionen hat AutoFuture AG für die Transformation, und wie bewerten Sie diese?

Frage 4: Wie würde eine SWOT-Analyse für AutoFuture AG im Kontext der Transformation aussehen? Legen Sie den Fokus auf Car-Sharing Programme.

Frage 5: Erstellen Sie eine detaillierte Kosten-Nutzen-Analyse für die Einführung eines Car-Sharing-Programms. (Zur Vereinfachung wird auf Zinseffekte verzichtet)

Frage 6: Formulieren Sie eine abschließende kurze Empfehlung an den Vorstand.

5. Musterlösungen

Frage 1: Welche Möglichkeiten hat die AutoFuture AG, um den Gewinn zu steigern?

Musterlösung:

- Um den Gewinn zu steigern und sich schnell an die sich ändernden Marktbedingungen anzupassen, plant AutoFuture AG, zusätzliche Profitpools wie autonomes Fahren und Car-Sharing-Dienste zu erschließen. Die Bewerber und Bewerberinnen sollen die Ursachen für die stagnierenden Gewinne analysieren, strategische Optionen für die Transformation bewerten und eine umsetzbare Transformationsstrategie empfehlen. Zusätzlich wird erwartet, dass sie später eine detaillierte Kosten-Nutzen-Analyse für die Einführung eines Car-Sharing-Programms erstellen.

- Framework zur Gewinnsteigerung:
 1. Traditioneller Autoverkauf: Identifizieren Sie Möglichkeiten zur Gewinnsteigerung durch den Verkauf von mehr Fahrzeugen oder eine bessere Preisstrategie.
 - Kostenoptimierung: Da bereits ein umfassendes Kostensenkungsprogramm implementiert wurde, sind hier keine weiteren Effekte zu erwarten.
 - Gewinnsteigerung: Mehr Fahrzeugverkäufe oder eine bessere Preisstrategie können zu höherem Umsatz und Gewinn führen.
 - Einstieg in die Elektromobilität: Ein Übergang zur Elektromobilität könnte neue Marktsegmente erschließen.
 - Lösungsvorgabe: AutoFuture AG rechnet durch die Umstellung auf Elektromobilität und eine verbesserte Preisstrategie mit einem Umsatzwachstum von 3%, strebt jedoch eine weitere Gewinnsteigerung an.
 2. Erkundung neuer Profitpools: Analysieren Sie alternative Geschäftsfelder wie Carsharing, Ride-Hailing und Fahrrad- und E-Scooter-Dienste, um zusätzliche Einnahmequellen zu erschließen.

- Nächste Schritte:
 - Eine detaillierte Analyse der neuen Profitpools und deren potenzieller Beitrag zum Unternehmensgewinn.
 - Bewertung der Marktchancen, Wettbewerbslandschaft und technologischen Anforderungen für jeden Profitpool.

Frage 2: Was sind die wichtigsten Faktoren, die AutoFuture AG bei der Transformation zum Mobilitätsanbieter berücksichtigen muss?

Diese Information kann geteilt werden, wenn die Kandidatin/ der Kandidat sie erfragt (z.B. Bitte mehr Infos über die Art der Profit Pools):

Technische Details:

- **Carsharing-Dienste** erfordern eine effiziente Flottenverwaltung und strategisch platzierte Fahrzeugstationen.
- **Ride-Hailing-Dienste** benötigen eine benutzerfreundliche App und ein zuverlässiges Netzwerk von Fahrern.
- **Fahrrad- und E-Scooter-Dienste** erfordern robuste Geräte sowie Lade- und Wartungsinfrastrukturen.

- **Musterlösung:**

1. Marktanalyse und Wachstumspotential: Analyse des Wachstumspotentials für Carsharing, Ride-Hailing und Fahrrad-/E-Scooter-Dienste.
2. Technologische Integration: Notwendigkeit von z.B. einer benutzerfreundlichen App und zuverlässigen Technologieplattform.
3. Wettbewerbsanalyse: Bewertung der Konkurrenzsituation und Identifikation von Differenzierungsstrategien.
4. Regulatorische Rahmenbedingungen: Verständnis der gesetzlichen Anforderungen und Fördermöglichkeiten.
5. Investitionsbedarf: Abschätzung der erforderlichen Investitionen und erwarteten Amortisationszeiten.
6. Kundenerwartungen: Analyse der Bedürfnisse und Erwartungen der Zielkundengruppen.

Frage 3: Welche strategischen Optionen hat AutoFuture AG für die Transformation, und wie bewerten Sie diese?

- **Musterlösung:**

- **Option A: Einführung eines Car-Sharing-Programms**

- **Vorteile:** Erschließung neuer Kundengruppen, Erhöhung der Fahrzeugauslastung, wiederkehrende Einnahmen.
- **Nachteile:** Wettbewerb mit bestehenden Anbietern, erforderliche technologische Integration.
- **Bewertung:** Sehr positiv, da es neue Einnahmequellen schafft und ein starkes Wachstumspotential bietet.

- **Option B: Einführung eines Ride-Hailing-Programms**

- **Vorteile:** Zugang zu einem wachsenden Markt, flexible Einnahmequellen, Synergien mit bestehenden Dienstleistungen.
- **Nachteile:** Notwendigkeit einer starken technologischen Plattform, intensiver Wettbewerb.

- **Bewertung:** Positiv, da es flexiblen Zugang zu Mobilität ermöglicht und ein gutes Wachstumspotential bietet.
 - **Option C: Einführung eines Fahrrad- und E-Scooter-Programms**
 - **Vorteile:** Hohe Akzeptanz in urbanen Gebieten, geringe Betriebskosten, Ergänzung der bestehenden Mobilitätsinfrastruktur.
 - **Nachteile:** Abhängigkeit von saisonalen Schwankungen, Wartungs- und Ladeinfrastruktur erforderlich.
 - **Bewertung:** Moderat positiv, da es eine kostengünstige und umweltfreundliche Mobilitätslösung bietet, aber geringere Einnahmen und ROI.
 - **Empfehlung:** Die Einführung eines Car-Sharing-Programms (Option A) stellt die optimale Lösung dar. Es bietet den höchsten Nutzen und ROI bei moderaten Investitionskosten und erschließt neue Kundengruppen sowie wiederkehrende Einnahmequellen.
-

Frage 4: Wie würde eine SWOT-Analyse für AutoFuture AG im Kontext der Transformation aussehen? Legen Sie den Fokus auf Car-Sharing Programme.

- **Musterlösung:**
- **Stärken:**
 - Starke Marke und Markenloyalität
 - Solide finanzielle Basis (Umsatz: 3 Mrd. €, Gewinn: 200 Mio. €)
 - Bestehende Partnerschaften mit Technologieunternehmen
- **Schwächen:**
 - Hohe Investitionskosten (Durchschnittskosten pro Fahrzeug: 20.000 €)
 - Begrenzte Erfahrung im Bereich der neuen Mobilitätsdienste
 - Abhängigkeit von traditionellen Fahrzeugverkäufen (80% des Umsatzes)
- **Chancen:**
 - Wachsende Nachfrage nach Carsharing-Diensten
 - Unterstützung durch staatliche Förderungen und Subventionen
 - Potenzial zur Marktführerschaft im Bereich neuer Mobilitätsdienste
- **Risiken:**
 - Intensiver Wettbewerb durch neue und bestehende Anbieter
 - Regulatorische Unsicherheiten im Bereich neuer Mobilitätsdienste
 - Hohe Investitionskosten und lange Amortisationszeiten

Frage 5: Erstellen Sie eine detaillierte Kosten-Nutzen-Analyse für die Einführung eines Car-Sharing-Programms. (Zur Vereinfachung wird auf Zinseffekte verzichtet)

Musterlösung:

- **Struktur für den Gewinn:** Gewinn=Umsatz-Kosten
- **Umsatzseite:**
 - **Mietgebühren (Einnahmen pro Stunde):** Einnahmen basierend auf der Nutzungsdauer der Fahrzeuge.
 - **Kilometergebühren (Einnahmen pro km):** Einnahmen basierend auf der gefahrenen Strecke.
- **Kostenseite:**
 - **Direkte Fahrzeugkosten:** Kosten für den Einkauf der Fahrzeuge.
 - **Betriebskosten:** Wartung, Versicherung und sonstige laufende Kosten.
 - **Verwaltungskosten:** Verwaltung und Management des Car-Sharing-Programms.

Kosten-Nutzen-Analyse:

1. Einmalige Investitionskosten

Gesamte einmalige Investitionskosten:

Kosten Fahrzeuge= $5.000 \cdot 30.000 \text{€} = 150.000.000 \text{€}$

Gesamte einmalige Investitionskosten= $150.000.000 \text{€} + 100.000 \text{€} = 150.100.000 \text{€}$

2. Nutzenabschätzung:

- **Nutzungsdauer pro Fahrzeug pro Jahr:** $4\text{Stunden/Tag} \times 365\text{Tage} = 1.460\text{Stunden/Jahr}$
- **Preisentwicklung pro Stunde:**
 - Jahr 1: 10 €
 - Jahr 2: $10\text{ €} \times 1,10 = 11\text{ €}$
 - Jahr 3: $11\text{ €} \times 1,10 = 12,10\text{ €}$
 - Jahr 4: $12,10\text{ €} \times 1,10 = 13,31\text{ €}$
 - Jahr 5: $13,31\text{ €} \times 1,10 = 14,64\text{ €}$
- **Gesamteinnahmen pro Fahrzeug pro Jahr:**
 - Jahr 1: $1.460\text{ Stunden} \times 10\text{ €} = 14.600\text{ €}$
 - Jahr 2: $1.460\text{ Stunden} \times 11\text{ €} = 16.060\text{ €}$
 - Jahr 3: $1.460\text{ Stunden} \times 12,10\text{ €} = 17.666\text{ €}$
 - Jahr 4: $1.460\text{ Stunden} \times 13,31\text{ €} = 19.432,60\text{ €}$
 - Jahr 5: $1.460\text{ Stunden} \times 14,64\text{ €} = 21.375,86\text{ €}$
- **Gesamteinnahmen pro Fahrzeug über 5 Jahre:**
 $14.600\text{€} + 16.060\text{€} + 17.666\text{€} + 19.432,60\text{€} + 21.375,86\text{€} = 89.134,46\text{ €}$
- **Gesamteinnahmen für 5.000 Fahrzeuge:**
 $5.000 \times 89.134,46\text{€} = 445.672.300\text{€}$

3. Kosten-Nutzen-Vergleich:

Gesamte laufende Kosten pro Jahr:

$$5.000 \times 10.000\text{€} = 50.000.000$$

Gesamte laufende Kosten über 5 Jahre:

$$50.000.000\text{€} \times 5 = 250.000.000\text{€}$$

Gesamtkosten über 5 Jahre:

$$150.100.000\text{€} + 250.000.000\text{€} = 400.100.000\text{€}$$

Gesamteinnahmen über 5 Jahre:

$$445.625.000\text{€}$$

Gesamtgewinn über 5 Jahre:

$$445.625.000\text{€} - 400.100.000\text{€} = 45.525.000\text{€}$$

Zahlen werden gegeben:

Kategorie	Betrag
Anzahl der Fahrzeuge	5.000
Kosten pro Fahrzeug	30.000€
Aufbau von Ladestationen und Parkplätzen	100.000€
Wartung, Versicherung und Verwaltung pro Fahrzeug und Jahr	10.000€
Preis pro Stunde	10€ (10% Preissteigerung jährl.)

Frage 6: Formulieren Sie eine abschließende kurze Empfehlung an den Vorstand.

Empfehlung: AutoFuture AG sollte sich auf die Einführung eines Car-Sharing-Programms konzentrieren. Diese Option bietet das beste Wachstumspotential und den höchsten ROI bei moderaten Investitionskosten. Durch die Erschließung neuer Kundengruppen und die Schaffung wiederkehrender Einnahmen kann AutoFuture AG die Umsatzstagnation überwinden und sich als moderner Mobilitätsanbieter positionieren.

Die Einführung eines Car-Sharing-Programms bietet der AutoFuture AG mehrere Vorteile:

- **Hohes Wachstumspotential:** Der Car-Sharing-Markt wird voraussichtlich um 15% pro Jahr wachsen.
- **Stabiler Nettogewinn:** Ab dem zweiten Jahr wird ein jährlicher Nettogewinn von 23 Mio. € erwartet.
- **Attraktiver ROI:** Mit einem ROI von 30,36% ab dem zweiten Jahr bietet diese Option eine solide Rendite auf die Investition.
- **Positionierung als moderner Mobilitätsanbieter:** Durch die Erschließung neuer Kundengruppen und die Schaffung wiederkehrender Einnahmen kann AutoFuture AG die Umsatzstagnation überwinden und sich als führender Anbieter im Bereich neuer Mobilitätsdienste positionieren.

Fazit

Die Kosten-Nutzen-Analyse zeigt, dass die Einführung eines Car-Sharing-Programms über einen Zeitraum von 5 Jahren einen Gewinn von 45.525.000 € generieren würde. Dies macht das Programm wirtschaftlich attraktiv und unterstützt die strategischen Ziele von AutoFuture AG.