

Car-Sharing in Deutschland

Konkurrenz belebt das Geschäft

Von Georg Wilke

Die deutsche Car-Sharing-Branche hat in den letzten Jahren eine erhebliche Dynamik entfaltet. So haben sich, um nur einige prominente Beispiele zu nennen, Mitte 2000 die Anbieter in Bremen, Aachen und Köln zur Holding cambio Mobilitätsservice zusammengeschlossen, im Dezember 2001 trat die Deutsche Bahn AG mit der DB Car-Sharing als neuer Akteur auf den Markt und Ende 2003 wurde die in Dortmund ansässige stadtmobil Car-Sharing GmbH nach einer erfolgreichen Kooperation am Standort Düsseldorf vom Mineralölkonzern Shell erworben und zu Shell Drive. In diesem Jahr schließlich hat der niederländische Car-Sharing-Anbieter Greenwheels bei dem Berliner Traditionsunternehmen Stattauto AG, dem Pionier der deutschen Car-Sharing-Szene, über 90 Prozent der Aktien übernommen. Gleichzeitig ist die Car-Sharing-Branche für die Betreiber des öffentlichen Personenverkehrs zu einem ernsthaften Partner geworden. So hat der Verband deutscher Verkehrsunternehmen kürzlich seinen Mitgliedern ausdrücklich empfohlen, mit den lokalen Car-Sharing-Anbietern zu kooperieren. (1) Das jüngste bedeutende Ereignis bildet der Start einer Marktoffensive von Shell Drive in der Metropole Hamburg, deren Ausgang von der Branche mit Spannung erwartet wird. Hamburg ist der Sitz der Deutschlandvertretung des Mutterkonzerns Shell. Seit dem 19. August bietet Shell Drive in Hamburg 50 Fahrzeuge an, die auf 15 Car-Sharing-Stationen verteilt sind. Promotet wird der Markteinstieg mit einer Marketingkampagne. Wie am Standort Düsseldorf, wo man mit einer Marktoffensive seit September 2003 nach Angaben von Shell Drive die Kundenzahlen von rund 800 auf 2.400 steigern konnte, rechnet man in Hamburg mit einer ähnlichen Erfolgsgeschichte.

Vom Ökoprotjekt zur Mobilitätsdienstleistung

Wie sind diese Veränderungen in der deutschen Car-Sharing-Branche einzuordnen? Welche Entwicklungsmuster lassen sich erkennen? Bei der Beantwortung dieser Fragen hilft ein kurzer Blick in die Vergangenheit. Organisiertes Car-Sharing ist in Deutschland ähnlich wie in der Schweiz aus den lokalen Szenen der Öko-Bewegung heraus als zivilgesellschaftliches Selbsthilfeprotjekt entstanden. Für jene, die ohne eigenes Auto lebten oder mit dem Gedanken spielten, ihr Auto zu verkaufen, wollte man eine umweltfreundliche Möglichkeit schaffen, gelegentliche Bedarfe an Automobilität befriedigen zu können. Dem entsprach, dass – abgesehen von einigen wenigen Einzelfällen mit besonderer Geschichte – bis vor wenigen Jahren lokale Monopole die Regel waren. Jede lokale Szene organisierte sich ihr eigenes Angebot. Wett-

bewerb und Konkurrenz zwischen Anbietern innerhalb einer Stadt war ein Verhaltensmuster, das dem Selbstverständnis von Car-Sharing-Organisationen und Car-Sharing-Nutzern widersprochen hätte. Diese Wurzeln des Car-Sharing spiegeln sich noch heute im einschlägigen Vokabular, beginnend mit dem Begriff des Car-Sharing (oder Auto-Teilens) selbst. Man wurde nicht Kunde oder Kundin, sondern „Mitglied“, „trat bei“, zahlte eine „Einlage“ und fuhr mit „Gemeinschaftsautos“. Man wurde Mitglied einer Gemeinschaft, in der man sich (Betreiber und Nutzerin) häufig untereinander kannte, zumindest aber durch ähnliche Werte, Einstellungen und Lebensstile verbunden wusste.

Seit der zweiten Hälfte der 90er-Jahre ist das deutsche Car-Sharing, das 1988 in Berlin seinen Anfang genommen hat, auf dem Weg „vom Öko-Projekt zur Mobilitätsdienstleistung“. (2) Dahinter stand das Ziel, die „ökologische Innovation“ Car-Sharing außerhalb der Öko-Nische am Verkehrsmarkt zu etablieren und eine breite Kundenschaft zu gewinnen. In der Folgezeit wurden viele zuvor genossenschaftlich betriebene Car-Sharing-Organisationen in Kapitalgesellschaften umgewandelt. Eine erste Lösung von den lokalen Szenen entstand dadurch, dass in Krisensituationen einige lokale Car-Sharing-Organisationen von auswärtigen Betreibern übernommen wurden. Wirklich vollzogen wurde dieser Wandel in jenem Teil der Branche, der sich inzwischen zu einem unternehmerischen Selbstverständnis bekennt, jedoch erst in dem Augenblick, in dem sich einzelne Anbieter entschlossen, in bereits „besetzte“ lokale Märkte einzudringen und in Konkurrenz zu der vor Ort schon tätigen Car-Sharing-Organisation zu treten. Erst durch die auswärtige Konkurrenz entstand eine wirkliche Marktsituation jenseits der Selbstorganisation der lokalen Szenen. Die lokale Gemeinschaft, soweit sie denn noch existiert, hat nun zu der Dienstleistung keine Beziehung mehr. Die neuen anonymen Marktteilnehmer fühlen sich untereinander und mit dem jeweiligen Car-Sharing-Unternehmen allenfalls noch durch eine unterstellte gemeinsame ökologische Grundorientierung verbunden.

Das Nebeneinander verschiedener Geschäftsmodelle bleibt

Konkurrierende Car-Sharing-Anbieter gibt es in Deutschland inzwischen in zehn Städten. In Hamburg versucht neben dem seit einiger Zeit dort ansässigen Anbieter Stattauto AG seit Oktober 2003 die Bremer cambio-Gruppe Fuß zu fassen, bisher allerdings mit einem relativ bescheidenen Angebot an einigen wenigen Stationen. Größere Aktivitäten sind dagegen von der Stattauto AG zu erwarten. Greenwheels hat anlässlich der Übernahme der Aktienmehr-

heit angekündigt, am Standort Hamburg immerhin 300.000 Euro investieren zu wollen. Das Besondere und Neue an der Hamburger Situation ist damit nicht nur, dass sich erstmals drei Anbieter auf einem lokalen Markt gegenüberstehen und es sich dabei um drei der Branchenführer handelt, sondern auch, dass der zu erwartende Konkurrenzkampf um Marktanteile offensiv geführt werden wird.

Darüber hinaus lässt sich eine Beziehung zwischen der Hamburger Konstellation und der Diskussion der Branche um unterschiedliche Unternehmensmodelle herstellen. Zur Einordnung hilft auch hier ein kurzer Blick zurück. Die deutsche Car-Sharing-Landschaft war und ist auch heute noch heterogen. Eine neuere Studie (3) zeichnet die Genese und Transformation des deutschen Car-Sharing-Systems nach und macht zwischen den Polen „zivilgesellschaftliches Selbsthilfeprojekt“ und „unternehmerische Orientierung“ eine Reihe von „Versuchsanordnungen“ aus. Der in den 90er-Jahren unter dem Leitmotiv „Raus aus der Öko-Ecke“ begonnene Suchprozess nach geeigneten Organisationsformen und Philosophien ist keineswegs beendet. Unstrittig war damals, dass das Angebot professionalisiert, standardisiert und ausgebaut werden müsse; die Positionen bezüglich der hierzu geeigneten Modelle waren dagegen kontrovers. Während die einen, das Vorbild Schweiz mit dem erfolgreichen Car-Sharing-Monopolisten mobility im Blick, für Konzentration und Zentralisierung eintraten, sahen die anderen die Zukunft in Kooperationen. Wahrscheinlich prototypisch für die beiden Positionen waren die Berliner Stattauto AG, die sich schon früh als „Konzern“ mit deutschlandweiten Ambitionen verstand, und die regional orientierte Freiburger Autogemeinschaft, deren Mitgliedsorganisationen sich eher als Selbsthilfeprojekte sahen.

Heute teilen sich vier große Player, die Stattauto AG, cambio, die „Stadtmobil Südwest“-Gruppe und Shell Drive rund die Hälfte der deutschen Car-Sharing-Kundschaft. Die unternehmerische Orientierung steht bei diesen Anbietern außer Frage; allerdings finden sich bei näherem Hinsehen bei cambio und der „Stadtmobil Südwest“-Gruppe auch kooperative Elemente. Weitere Verbünde nach dem Vorbild der Freiburger Autogemeinschaft sind nicht entstanden. Daneben gibt es weiterhin ein größere Anzahl lokaler Anbieter, die sich als Unternehmen oder weiterhin als Selbsthilfeprojekt verstehen.

Risikokapital und Marktorientierung entscheiden

Shell Drive fällt insofern aus diesem Schema heraus, als es einen neuen Unternehmenstyp verkörpert: den Typ des kapitalkräftigen branchenfremden „Investors“. Die Chancen, zu expandieren und weitere Marktanteile zu erobern oder Marktpotenziale zu erschließen, dürfte vor allem von der Kapitalausstattung abhängen. Es ist kein Geheimnis, dass selbst die Finanzdecke der unternehmerisch geführten deutschen Car-Sharing-Anbieter knapp ist. Die in der Branche gezahlten Gehälter sind zumeist nicht üppig und in einer Reihe von Organisationen ist man immer noch auf die Mitwirkung ehrenamtlicher Kräfte angewiesen. Für nicht wenige der kleineren Betreiber stellt bereits die Einrichtung einer neuen Sta-

tion ein nicht unerhebliches Risiko dar. Von einigen Unternehmen wurde versucht, dieser Situation durch die Erschließung zusätzlicher Geschäftsfelder und Einnahmequellen zu begegnen. Beispielsweise betätigt sich die Holding cambio Mobilitätsservice nicht nur im engeren Sinne als Holding, sondern auch als Franchise-Geberin und als Dienstleisterin für andere Car-Sharing-Anbieter. Entscheidend für den Markterfolg dürfte allerdings weniger die Kapitalausstattung an sich sein – auch Großkonzerne wie Shell erwarten nach einer Anlaufzeit schwarze Zahlen – sondern die ausreichende Ausstattung mit Risikokapital, die wie im Falle von Shell Drive kurzfristige Angebotsausweitungen und professionelle Marketingkampagnen zulässt. Möglicherweise ist die einfache Wahrheit die, dass mittelfristig über den Markterfolg die unternehmerische Orientierung und die Verfügung über Risikokapital entscheiden.

Die Deutsche Bahn AG steht mit ihrem DB Car-Sharing (4) außerhalb dieser Konstellation, da sie im Privatkundenbereich als Franchisegeberin fungiert und keine eigenen Kunden hält. Aus Nutzersicht stellt das DB Car-Sharing, das bis Dezember 2003 an die BahnCard gekoppelt war, eine Tarifoption dar. Eigene Kunden hält die Deutsche Bahn AG dagegen im Geschäftskundenbereich; inzwischen hat sie mit rund zehn bundesweit tätigen Unternehmen entsprechende Rahmenverträge abgeschlossen. Die zum ursprünglichen Konzept gehörende einheitliche Systemvorgabe für die Franchise-Nehmer, die einen technisch einheitlich hohen Angebotsstandard und einen einheitlichen Marktauftritt unter dem Logo der Deutschen Bahn AG als Voraussetzung für eine Kooperation vorgesehen hatte, konnte die DB Car-Sharing nicht durchsetzen. Andererseits belegte sie bei einem Vergleichstest mehrerer Car-Sharing-Angebote aus Kundensicht den Spitzenplatz. (5)

Neben der unternehmerischen Orientierung und der Ausstattung mit Risikokapital dürfte die konsequente Marktorientierung eine entscheidende Rolle für den angestrebten Erfolg spielen. Dem überwiegenden Teil der Branche kann man diese Marktorientierung bescheinigen. Dennoch zeigt sich hier und da noch das alte Denken. Beispielsweise scheinen sich einige Betreiber aus der Gründergeneration als „Gatekeeper“ zu betätigen, worauf die teilweise noch praktizierten „AufnahmeprozEDUREN“ hindeuten. Ebenfalls in diesen Zusammenhang gehört der Umgang mit dem von Car-Sharing-Betreibern berichteten Phänomen, dass viele Car-Sharing-Kunden mit zunehmender Vertragsdauer Car-Sharing immer weniger in Anspruch nehmen, weil sie sehen, wie gut man im Alltag ohne Auto zurechtkommt, und stattdessen häufiger den ÖPNV nutzen. Ob es sich, wie von den Betreibern angenommen, dabei um einen „Lerneffekt“ handelt oder, was ebenso vorstellbar wäre, um einen „Probierereffekt“, können nur empirische Untersuchungen zeigen. In diesem Zusammenhang von „Kannibalisierung“ zu sprechen (6), setzt sozusagen ein „ideelles Gesamtunternehmen“ voraus, das umweltfreundliche Mobilitätsdienstleistungen verkauft. Da es eine solche Konstruktion – abgesehen von einigen wenigen Fällen, in denen öffentliche Verkehrsunternehmen sich zugleich als Car-Sharing-Betreiber betätigen – nicht gibt, handelt es sich faktisch um eine Konkurrenzsituation.

Schallgrenze Marktdurchdringung

Die Zukunft der Car-Sharing-Branche ist nicht zuletzt eine Frage des erschlossenen und des erschließbaren Marktpotenzials. Die Zahl der Kunden liegt gegenwärtig bei rund 65.000. Eine im Vergleich mit früheren Studien differenzierte Schätzung des Marktpotenzials, die neben Plausibilitätskriterien die Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage verwendet, wurde kürzlich vom Öko-Institut Freiburg und vom Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt in Berlin vorgelegt. Auftraggeber war das Bundesverkehrsministerium. (7) Danach bewegt sich das für die Städte ab 20.000 Einwohner berechnete Potenzial zwischen 1,5 und 2,0 Millionen Nutzern und Nutzerinnen. Als Potenzial betrachtet werden Personen, die weniger als 10.000 Kilometer im Jahr Auto fahren (oberhalb dieser Grenze ist in der Regel ein eigenes Auto günstiger), ihren Pkw „seltener als mehrmals die Woche“ (1,5 Millionen) oder „seltener als täglich“ (2,0 Millionen) nutzen und darüber hinaus eine positive Einstellung gegenüber Car-Sharing, eine rationale Einstellung gegenüber dem Auto sowie eine positive Einstellung gegenüber dem ÖPNV haben. Allerdings warnen die Verfasser davor, die von den Befragten geäußerte Handlungsbereitschaft mit konkreten Handlungsabsichten gleichzusetzen. Diese Warnung verweist auf das generelle Problem, dass Zahlen aus solchen Potenzialschätzungen häufig ohne jegliche Interpretation und ohne Berücksichtigung der verwendeten Methoden mit erreichbaren Kundenzahlen gleichgesetzt werden.

Nimmt man nicht die absolute Zahl der Car-Sharing-Kunden, sondern die Kundenentwicklung zum Ausgangspunkt, fallen die hohen Zuwachsraten auf, die nach 1997 im Durchschnitt bei rund 20 Prozent lagen. Diese Zuwächse dürften vor allem durch die räumliche Ausbreitung des Car-Sharing zu erklären sein, das heißt durch die Schaffung von Car-Sharing-Angeboten in bislang „unversorgten“ Städten und Stadtteilen.

Von Bedeutung sein könnte in diesem Zusammenhang eine Beobachtung, für die die Marktentwicklung in Dresden als Beispiel herangezogen werden kann. In Dresden ist es Ende der 90er-Jahre gelungen, mithilfe einer Angebotsoffensive und einer Marketingkampagne innerhalb einiger weniger Jahre einen größeren Kundenstamm aufzubauen. Allerdings ist seitdem keine signifikante Steigerung der Kundenzahlen zu verzeichnen. Dieser nicht nur in Dresden zu beobachtende Verlauf gibt Anlass zu der Vermutung, dass zwar in jeder Stadt ein bestimmter Personenkreis mit Car-Sharing-Affinität vorhanden ist, sich dieser aber gegenwärtig noch innerhalb relativ enger Grenzen bewegt. Sind ausreichend Mittel für eine Angebots- und Marketingkampagne vorhanden, lässt sich dieser Personenkreis relativ schnell als Kundschaft gewinnen, fehlen diese Mittel, benötigt man einen etwas längeren Atem. Wenn diese Hypothese sich als richtig erweisen sollte, ist die entscheidende Frage, ob es der Branche gelingt, diese „Schallgrenze“, die in nicht allzu ferner Zukunft in den meisten deutschen Städten erreicht sein dürfte, zu durchbrechen und eine wirkliche Marktöffnung zu erreichen.

Fazit: Die in den 90er-Jahren zum Ziel gesetzte Konzentration und Zentralisierung hat – in bestimmten Marktsegmenten – stattgefunden, ohne jedoch zu einer gleichzeitigen Reduzierung des Spektrums der Betreibermodelle zu führen, das sich zwischen den genannten Polen „Selbsthilfeprojekt“ und „unternehmerische Orientierung“ sozusagen noch weiter gedehnt hat. Dennoch ist zumindest ein bestimmter Grad von Professionalisierung und Standardisierung auch für Betreiber, die sich nach wie vor als Selbsthilfeprojekt verstehen, inzwischen kein Thema mehr. Welche der großen Player erfolgreich sein werden und ob sich die Verfügung über Risikokapital mittelfristig als entscheidender Vorteil erweist, bleibt abzuwarten. Offen ist auch, wie weit die Expansionsbestrebungen der „Großen“ gehen werden. Beispielsweise ist ein Szenario denkbar, in dem sich die großen Betreiber auf die Großstädte konzentrieren und die kleineren Städte lokalen Betreibern überlassen. Spannend bleibt es also noch länger. _____

Anmerkungen

- (1) Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (2004): Positionspapier ÖPNV und Car-Sharing. VDV Mitteilungen Nr. 10.009. Köln.
- (2) Franke, Sassa (2001): Car-Sharing: Vom Ökoprodukt zur Dienstleistung. Berlin.
- (3) Byzio, Andreas/ Heine, Hartwig / Mautz, Rüdiger (2002): Zwischen Solidarhandel und Marktorientierung. Ökologische Innovationen in selbstorganisierten Projekten – autofreies Wohnen, Car Sharing und Windenergienutzung. Göttingen.
- (4) Zum Car-Sharing Konzept der DB AG vgl. Knie, Andreas/Koch, Bernd/Lübke, Rolf (2002): Das Car-Sharing-Konzept der Deutsche Bahn AG. In: Internationales Verkehrswesen, Heft 3, S. 97-100.
- (5) Stiftung Warentest (2004): Auf der Überholspur. In: test, Heft 7, S. 84-87.
- (6) Holm, Birger/Müller-Eberstein, Frank (2002): Car-Sharing und ÖPNV. Das Dresdner Modell. In: UITP – Public Transport International, Heft 6, S. 18-23. (Deutsche Übersetzung unter www.stadtmobil-sachsen.de)
- (7) Loose, Willi/Mohr, Mario/Nobis, Claudia (2004): Bestandsaufnahme und Möglichkeiten der Weiterentwicklung von Car-Sharing. Forschungsvorhaben im Auftrag des BMWVW (FE 77.461/2002). Schlussbericht. Freiburg.

Zum Autor

Georg Wilke, geb. 1953, studierte Sozialwissenschaften und Germanistik. Seit 1994 ist er am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie tätig. Er ist dort in der Forschungsgruppe „Zukünftige Energie- und Mobilitätsstrukturen“ Projektleiter und u.a. für das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt „Zukunft des Car-Sharing in Deutschland“ verantwortlich.

Kontakt

Georg Wilke
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH
Döppersweg 19
D-42103 Wuppertal
Fon ++49/(0)202/24 92 -211
Fax ++49/(0)202/24 92 -263
E-Mail georg.wilke@wupperinst.org
www.wupperinst.org/Projekte/fg1/3101.html