

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 3.2

Diskussionsfragen

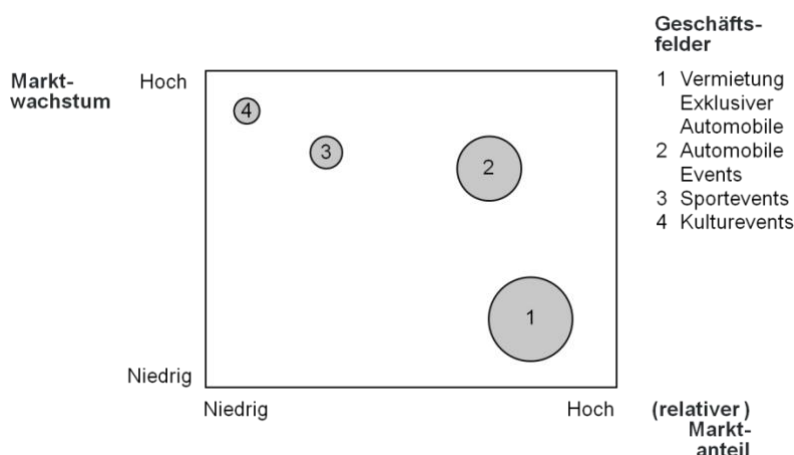
Lösung 1:

Kriterien zur Geschäftsfeldsegmentierung für die QualityRent AG

- Ein Geschäftsfeld bedient eine oder mehrere *Kundengruppen* mit genau definierten Bedürfnissen.
- Ein Geschäftsfeld bietet ein bestimmtes *Produkt* oder eine Gruppe relativ homogener Produkte an, mit deren Hilfe die Bedürfnisse der bedienten Kundengruppe befriedigt werden können.
- Ein Geschäftsfeld steht in Konkurrenz zu einer Anzahl von identifizierbaren *Wettbewerbern*, die aus Sicht der Kunden vergleichbare (austauschbare) Produkte anbieten.
- QualityRent besitzt zwei Geschäftsfelder:
 - Vermietung von Luxusautomobilen
 - Reine Vermietung von Luxusautomobilen mit oder ohne Chauffeur
 - Wettbewerber sind vor allem regional tätige Anbieter von exklusiven Automobilen sowie große international tätige Autovermietungen wie Avis, Sixt und Hertz.
 - Angebot automobiler Events
 - Einbindung von Automobilen in umfassenderer Events
 - Kaum Konkurrenz, da bei anderen Event-Anbietern in der Regel keine exklusiven Automobile im Mittelpunkt stehen
- Allerdings gemeinsame Bearbeitung der beiden Geschäftsfelder in der QualityRent. Die Kundengruppe ist bei der QualityRent genau definiert- die europäische Elite soll angesprochen werden. Die Produkte sind alle relativ homogenes handelt sich jeweils um Automobile der Luxusklasse. Vor allem in der Vermietung von Luxusmobilen sieht sich die QualityRent einer starken Konkurrenz von regionalen, wie auch international tätigen Autovermietern gegenüber.
- In Planung stehen zwei weitere Geschäftsfelder, die zum einen einen Schwerpunkt auf Sportevents und zum anderen auf kulturelle Events haben sollen. Beide Bereiche sollen ähnliche Kunden ansprechen.

Lösung 2:

Marktwachstums-/ Marktanteils-Portfolio für die QualityRent AG



- Der Markt für automobiler Events zeigt aufgrund der guten wirtschaftlichen Entwicklung und auch der steigenden gesellschaftlichen Akzeptanz ein starkes Wachstum. Zwar beschränkt sich die Kundenbasis der QualityRent AG auf die gesellschaftliche Elite, aber diese ist dafür auch in zunehmendem Maße in der Lage und bereit, für die Angebote der QualityRent AG Geld auszugeben. Die QualityRent AG kann in diesem Markt bereits seit Jahren einen sehr hohen Marktanteil behaupten und gilt im avisierten Kundenkreis klar als erste Anlaufstelle. Allerdings erfordert das nachfrageinduzierte Wachstum auch sehr hohe Investitionen in den Fuhrpark, in neue Geschäftsstellen im europäischen Ausland und in Eventideen, die den Ergebnisbeitrag vorläufig stark schmälern. Damit ist das Geschäft mit automobilen Events als „Star“ im Portfolio der QualityRent AG zu bezeichnen.
- Auch auf dem Markt für die Vermietung exklusiver Automobile konnte sich die QualityRent AG im Verlauf der letzten Jahre eine führende Position erarbeiten. Zudem wird es auch immer üblicher, bei Hochzeiten und anderen besonderen Anlässen wie Abschlussbällen und runden Geburtstagen einen Limousinenservice zu bestellen. Allerdings ist das Marktpotenzial in diesem Bereich fast ausgeschöpft und lediglich die weitere Expansion ins Ausland kann hier ein nennenswertes Wachstum erwarten lassen. Diese Expansion kann über die ohnehin aufgebauten Geschäftsstellen für den Bereich automobiler Events erfolgen, so dass keine sehr hohen zusätzlichen Investitionen nötig sind. Damit ist das Geschäft mit der Vermietung exklusiver Automobile eine klare „Cash Cow“ der QualityRent AG, also ein Bereich mit hohem Ergebnisbeitrag für das Unternehmen.
- Das Themenfeld sportliche Events wird von der QualityRent AG bereits heute schon teilweise abgedeckt, zum Beispiel über exklusive Autorallyes oder auch VIP-Besuche von Formel 1 Rennen mit Boxengassenaufenthalten. Hier konnte sich das Unternehmen einen guten Namen aufbauen, wenngleich es von vielen Kunden noch nicht mit diesen Angeboten direkt verbunden wird. Dieser spezielle Markt wächst aber seit Jahren beständig und auch beim Kundenstamm der QualityRent AG ist eine vermehrte Popularität solcher Angebote zu registrieren. Investitionen in diesem Bereich wären aber sehr hoch, da der Fuhrpark in diese Richtung noch stark ausgebaut werden müsste und auch Lizenzgebühren bei der FIA im Voraus entrichtet werden müssten. Damit kann dieser Bereich den „Question Marks“ im Portfolio der QualityRent AG zugeordnet werden
- Das Event-Management im Bereich Kultur gewinnt in der jüngsten Vergangenheit auch stark an Bedeutung. Aufgrund der schrumpfenden Fördergelder verlegen sich kulturelle Einrichtungen vermehrt darauf, mit Event-Agenturen zusammen zu arbeiten und ihre Tore für kommerzialisierte, kulturelle Veranstaltungen zu öffnen. Dieses neuartige Angebot wird vom Markt begeistert aufgenommen, so dass die meisten Anbieter derzeit schon auf Monate hinaus ausgebucht sind und keine Aufträge mehr annehmen können. Gerade im Bereich der vermögenden Privatkunden ist abzusehen, dass diese die Verbindung von gesellschaftlichen Feiern mit kulturellen Angeboten sehr schnell akzeptieren und weiter nachfragen werden. Allerdings hat die QualityRent AG im kulturellen Bereich keine Erfahrungen, und auch wichtige Kontakte zu Einrichtungen wie Opernhäusern oder Museen müssten erst aufgebaut werden. Positiv erscheint aber der Investitionsaspekt, da für kulturelle Veranstaltungen

kaum Vorabzahlungen geleistet bzw. kostspielige Anlagen oder Fahrzeuge angeschafft werden müssten. Damit ist auch dieser Bereich als „Question Mark“ einzuordnen.

Bei der unreflektierten Übernahme der empfohlenen Normstrategien können sich allerdings auch einige Probleme ergeben. Die Anwendung von Portfoliokonzepten birgt die Gefahr, dass die Strategieformulierung zu einer zu stark vereinfachenden, „mechanischen“ Übung verkommt. Dargestellt werden stark aggregierte, oft auf subjektiven Beurteilungen basierende Einschätzungen, die im Detail nicht immer nachvollziehbar sind. Strategieempfehlungen, die hierauf aufbauen, sind ebenfalls stark vereinfacht, und Normstrategien, die sich aus einer Position in der Portfoliomatrix ergeben, sind eben nur im Allgemeinen plausibel, nicht aber notwendigerweise für die spezielle Situation eines konkreten Geschäftsfelds.

Weiterhin erscheinen in der heutigen Zeit auch einige der wesentlichen Annahmen der traditionellen Portfoliokonzepte zweifelhaft. So dürfte beispielsweise die Annahme, dass Branchen einen bestimmten Lebenszyklus durchlaufen, der Faktoren wie Marktwachstum, Gewinnsituation und Cashflow-Generierung treibt, immer weniger zutreffend sein. Auch die Annahmen, die hinter der Erfahrungskurve stehen und letztlich die besondere Betonung des Marktanteils als strategisches Ziel begründen, erscheinen nicht immer von Bedeutung. Schließlich ist auch die Annahme, dass ein Unternehmen intern einen Ausgleich seines Finanzmittelflusses erreichen muss und daher ein ausgewogenes Portfolio von Finanzmittel generierenden und verbrauchenden Geschäftsfeldern sinnvoll ist, immer weniger zu begründen, wenn man sieht, dass Kapitalmärkte effizienter werden und damit auch der Zugang zu externen Finanzmitteln immer leichter wird.

Darüber hinaus besteht eine weitere Grenze der Anwendung klassischer Portfoliokonzepte in der Annahme, dass die Geschäftsfelder eines Unternehmens vollkommen unabhängig voneinander sind. Damit wird aber übersehen, dass es Beziehungen zwischen den Geschäftsfeldern eines Unternehmens gibt, durch deren Nutzung entscheidende strategische Vorteile für das Gesamtunternehmen gewonnen werden können. So kann es durchaus sein, dass ein erfolgreiches Geschäftsfeld nur deswegen zum „Star“ geworden ist, weil es von positiven Synergieeffekten profitiert, die aus der Zusammenarbeit mit einem als „Poor dog“ klassifizierten Geschäftsfeld erwachsen. Eine Orientierung an den Strategieempfehlungen der Portfoliokonzepte wäre vermutlich für beide Geschäftsfelder das Ende.

Lösung 3:

Bewertung der geplanten Portfolioveränderungen

- Die Portfolioanalyse zeigte, dass die QualityRent AG mit ihren beiden aktuellen Tätigkeitsfeldern über ein derzeit ausgewogenes Portfolio von Geschäftseinheiten verfügt. Gleichzeitig wurde jedoch deutlich, dass die Sicherung zukünftigen Wachstums den Eintritt in neue Geschäftsfelder, speziell in die Bereiche Sport- und Kulturevents, erforderlich macht. Daher wurde darüber diskutiert, welches die besten Möglichkeiten für den Ausbau des Event Managements wären.

- Für den Bereich Sportevents wird die beste Vorgehensweise darin gesehen, aus dem vorhandenen Geschäft den Ausbau voranzutreiben, da hier bereits interne Kompetenzen vorhanden sind. Bei den kulturellen Events allerdings gibt es Meinungsverschiedenheiten. Einerseits wird der schnelle Aufbau der fehlenden Kompetenzen im Unternehmen durch die Akquisition der renommierten CultArt S.A., einem auf diesen Bereich spezialisierten Unternehmen mit Sitz im spanischen Nobelstädtchen Marbella favorisiert. Andererseits, gerade weil es sich um ein neuartiges Geschäft für die QualityRent AG handle, sollte man nicht das hohe finanzielle Risiko einer Akquisition eingehen, sondern auch hier lieber die Kompetenz intern, zum Beispiel durch Anstellung von zwei spezialisierten Event Managern aufbauen.
- Bei der Diskussion der verschiedenen Handlungsalternativen können sich die Vorstände auch schnell darauf einigen, dass die Akquisition der CultArt S.A. verfrüht wäre. Besonders die beiden Unternehmensgründer sind überzeugt davon, dass die eigentliche Stärke der QualityRent AG in der starken Unternehmenskultur, insbesondere der Ausrichtung auf Qualität, Kundennähe und Automobile liegt. Bei einer Akquisition der CultArt S.A. bestünde daher die Gefahr, dass zwei Kulturen aufeinander träfen, die im schlimmsten Fall unvereinbar wären und somit den Erfolg des ganzen Unternehmens aufs Spiel setzen würden. Deshalb wurde beschlossen, tatsächlich einen eigenständigen Bereich Event Management mit den zwei Säulen Sport- und Kulturevents aufzubauen. Der Bereich sportliche Events soll dabei ausschließlich intern aufgebaut werden, während für die kulturellen Events eine Kooperation mit der CultArt S.A. angestrebt wird.
- Die Vorteile der internen Entwicklung und somit Entstehung der neuen eigenständigen Bereiche Event Management mit den zwei Säulen Sport- und Kulturevents sind vielfältig.
- Der wohl wichtigste Vorteil der internen Entwicklung ist, dass sie einen graduellen Einstieg in ein Geschäftsfeld gestattet (Flexibilitätsvorteil). Die QualityRent kann einem Pfad der schrittweisen Entwicklung folgen, an dessen Anfang nicht ein vollständiges „commitment“ stehen muss. Dieser Pfad gestattet es, einzelne Entwicklungsrichtungen auszuprobieren, sich schneller an Veränderungen der Marktbedingungen anzupassen und von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Entwicklungsschritten für die nächsten zu lernen.
- Ein weiterer Vorteil der internen Entwicklung besteht darin, dass sie es am besten gestattet, ein neues Geschäftsfeld durch den Transfer überlegener interner Ressourcen und Fähigkeiten zu entwickeln (Kompetenzvorteil). Die QualityRent kann ihre umfangreichen intangiblen Ressourcen auf die neuen Geschäftsfelder übertragen.
- Durch die interne Entwicklung können positive Signale für die Entwicklung der Unternehmenskultur gegeben werden (Kulturvorteil).
- Es gibt aber auch eine Reihe von Nachteilen, die der QualityRent durch die interne Entwicklung entstehen.

- Der wichtigste dieser Nachteile ist sicher, dass die interne Entwicklung enorm zeitaufwendig ist (Zeitrisko). Das Geschäft muss erst entwickelt und aufgebaut werden, bevor sich das Unternehmen als nennenswerter Marktteilnehmer etablieren kann. Dies birgt gerade in der Anfangsphase der Entwicklung die Gefahr, mit einer unterkritischen Größe- und damit meist mit Kostennachteilen operieren zu müssen. Außerdem führt die interne Entwicklung eines Geschäftsfeldes stets dazu, dass in dessen Branche ein neuer Wettbewerber entsteht, der mit zusätzlichen Kapazitäten in den Markt eintritt. Diese Gefahr wird bei der QualityRent allerdings nicht so stark ausgeprägt sein, da es sich um zwei Erweiterungsbereiche handelt- Sport- und Kulturevents- , in denen kein sehr intensiver Wettbewerb herrscht und die mehr ein Nischenmarkt darstellen, somit ist auch nicht mit allzu großer Konkurrenz zu rechnen.
- Bei der internen Entwicklung geht die QualityRent zudem ein beachtliches Erfolgsrisiko ein. Es ist alles andere als sicher, dass es dem Unternehmen gelingt, das anvisierte Geschäftsfeld tatsächlich aus eigener Kraft aufzubauen. Immer wieder müssen Unternehmen erfahren, dass sie dabei ihre eigenen Kompetenzen oder finanziellen Möglichkeiten leicht überschätzen. Schlägt die interne Entwicklung fehl, so ist es in den meisten Fällen zudem nicht möglich, die Mittel, die in diese Entwicklung geflossen sind, wieder zu gewinnen. Auch bei der QualityRent besteht die finanzielle Gefahr durch hohe Investitionskosten, werden doch für kulturelle Veranstaltungen kaum Vorabzahlungen geleistet bzw. kostspielige Anlagen oder Fahrzeuge müssen angeschafft werden, auch Lizenzgebühren für Sportevents müssen bei der FIA im Voraus entrichtet werden.

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 3.3

Diskussionsfragen

Lösung 1:

Wettbewerbsstrategie der QualityRent AG

Als Vermieter exklusiver Automobile und als Anbieter besonderer „Events“ rund um das Automobil bewegt sich die QualityRent AG auf dem europäischen Markt. Bei den Kunden handelt es sich dabei vornehmlich um vermögende Privatpersonen. Diese Kunden schätzen den europaweit gleichen, exquisiten und zugleich unaufdringlichen Service der QualityRent AG, die durchgehend hervorragende Ausstattung der Fahrzeuge sowie die vielfältigen und innovativen Event- Angebote des Unternehmens. Die Kunden empfinden das exklusive Angebot als klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Konkurrenten und sind dafür auch bereit, die zugegebenermaßen nicht ganz niedrigen Preise zu zahlen, die die QualityRent AG fordert. Die QualityRent AG verfolgt eine klare Differenzierungsstrategie und fokussiert hier besonders den Ansatzpunkt Qualität. Die mehr international ausgerichteten Kunden der QualityRent AG schätzen es europaweit den gleichen, verlässlichen Service aus einer Hand zu bekommen. Dadurch ist es gelungen einen treuen Kundenstamm aufzubauen, der keinerlei Wechselgedanken hegt. Diese feste Kundenbasis ist ein großer Wettbewerbsvorteil, der von konkurrierenden Autovermietungen und Reiseveranstaltern nicht ohne weiteres eingeholt werden kann. Das umfangreiche Eventangebot der QualityRent AG ist das Resultat innovativer und kreativer Kundenbetreuer und Event-Planer.

Lösung 2:

Ansatzpunkte zur Erzielung von Kostenvorteilen bei der QualityRent AG

Grundsätzlich kommen zwei unterschiedliche Ansatzpunkte zur Erzielung von Kostenvorteilen bzw. Kostensenkung in Frage: strukturelle Kostenunterschiede, die durch die unterschiedliche Größe, Gestalt und Erfahrung von Unternehmen begründet sind, sowie Effizienzunterschiede, die durch ein besseres (oder schlechteres) Kostenmanagement hervorgerufen werden.

Unterschiede in der Größe, der Gestalt und der Erfahrung von Unternehmen sind die wesentlichen Ursachen *struktureller Kostenunterschiede*.

Skaleneffekte kommen darin zum Ausdruck, dass die Stückkosten mit zunehmender Produktions- und Absatzmenge sinken. Jetzt ist die QualityRent AG zwar kein Produktionsunternehmen, aber Skaleneffekte sind dennoch v.a. im Bereich Fuhrparkmanagement relevant. Mit Wachstum der Unternehmung verteilen sich die Fixkosten, z.B. für Werkstatt, Personal und Werkzeuge, auf eine größere Anzahl von Fahrzeugen – es kommt zu einem Fixkostendegressionseffekt, wodurch die Kosten pro Fahrzeug sinken.

Verbundeffekte führen dazu, dass unter sonst gleichen Bedingungen die Kosten des Angebots von zwei (oder mehr) Produkten in einem Unternehmen niedriger sind als die Kosten des Angebots dieser Produkte in zwei (oder mehr) getrennten Unternehmen. Als Hauptanknüpfungspunkte für Verbundeffekte gelten dabei im Fall der QualityRent AG die Bereiche Marketing und Vertrieb. Durch Zusammenfassung

von Autoverleih und Events unter eine Marke können Werbeaufwendungen eingespart werden.

Die dritte strukturelle Ursache für Kostenunterschiede sind *Erfahrungseffekte*. Diese kann die QualityRent AG besonders in den Bereichen Geschäftsprozessabwicklung und Vermarktungsaktivitäten realisieren. Mit der Durchführung einer steigenden Anzahl von Events kann ein Plan für strukturiertes Vorgehen aufgestellt werden und Alternativmaßnahmen für mögliche Probleme mit eingeplant werden.

Strukturelle Kostenvorteile allein sind nur in wenigen Fällen ausreichend, um dauerhafte Kostenvorteile aufbauen zu können. Daher müssen sie von Maßnahmen eines aktiven Kostenmanagements begleitet werden.

Das Ziel des Kostenniveau-Managements kann durch Senkungen des Budgets im Fuhrpark oder bei den Events verfolgt werden. Durch gezielte Angebote kann eine bestimmte Auslastung der Fahrzeuge gewährleistet werden, um so Fixkostendegressionseffekte zu nutzen. Schließlich kann versucht werden fixe Kosten durch variable Kosten zu ersetzen, z.B. durch Leasing besonders selten beanspruchter Fahrzeuge direkt vom Hersteller, die aber dennoch nicht im Angebotskatalog der QualityRent AG fehlen dürfen.

Lösung 3:

Ansatzpunkte zur Differenzierung bei der QualityRent AG

Die QualityRentAG verfolgt eine klare Differenzierungsstrategie. Dazu zählt bereits insbesondere der hervorragende Service, die europaweite Präsenz des Unternehmens, der Fahrzeugpark des Unternehmens sowie die Kreativität von Kundenbetreuern und Event-Planern. Damit nutzt das Unternehmen bisher vorrangig Qualität als Ansatzpunkt zum Aufbau von Leistungsvorteilen. Weiterhin ist aber auch Differenzierung durch Zeit, Marke und Kundenbeziehung denkbar.

Um zeitbasierte Nutzensvorteile zu schaffen, kann die Geschwindigkeit des Auftragsabwicklungsprozesses beschleunigt werden. So kann z.B. durch die Einrichtung von Kundenkontos, wo alle relevanten Daten des Kunden verfügbar sind, eine schnellere und einfachere Buchung und Bezahlung erreicht werden. Schnelle Bearbeitungsprozesse führen in der Regel zu sinkenden Kosten und in vielen Fällen sogar zu einer Verbesserung der Produktqualität.

So kann aber auch die Marke strategisch relevant sein, wenn dadurch für den Kunden ein gewisser Mehrwert generiert wird. Ähnlich wie Camel Active, die Kleidung mit Abenteuerurlauben und -veranstaltungen verbinden, könnte die QualityRent AG eine Marke kreieren, die hervorragende Fahrzeuge mit einzigartigen, innovativen Events verbinden. Durch die so erlebten emotionalen positiven Werte, Einstellungen und Gefühle steigert die Marke das Selbstimage des Kunden.

Aufbau und Erhalt von Kundenbeziehungen können ebenfalls zu einem zentralen Erfolgsfaktor werden. Kundenbindung führt dazu, dass Akquisitions- und Marketingaufwendungen vermieden werden können. Zudem sind loyale Kunden auch eher bereit ein so genanntes Preispremium zu zahlen, weil ihre enge Bindung und die damit verbundenen Vorteile die Preissensitivität verringern.

Lösung 4:

Vergleich der Wettbewerbsstrategien QualityRent AG vs. Sixt

Neben regional tätigen Vermietern sind in den letzten Jahren auch die großen international tätigen Autovermietungen zu Konkurrenten für die QualityRent AG geworden.

Die Sixt Autovermietung steht für innovative Produkte, hohen Anspruch an Qualität, klare Ausrichtung auf das Firmenkundengeschäft und für eine Flotte mit einem hohen Anteil an Premiumfahrzeugen. Mit dem neuen Programm SIXTI richtet sich der Autovermieter mit dem günstigen Vermietprodukt zu klaren Konditionen primär an Privatkunden. Durch die Erweiterung ihres Kundenfokus auf Privatkunden ist Sixt zu den potentiellen Konkurrenten der QualityRent AG zu zählen. Aufgrund der mangelnden Exklusivität dieses Anbieters wird er jedoch von den Kunden der QualityRent AG kaum berücksichtigt.

Ein großes Augenmerk legt Sixt, genau wie die QualityRent AG, auf das Fuhrparkmanagement als zentralen Erfolgsfaktor. Durch ein hocheffizientes Yield Management und ein in der Branche herausragendes, komplexes IT-System, das als Basis für einen bedarfsgerechten Einkauf und eine optimierte Flottensteuerung dient, konnten die Fuhrparkkosten, der mit Abstand größte Kostenblock, kontinuierlich gesenkt werden und die Auslastung der Fahrzeuge nochmals erhöht werden.

Anders als die QualityRent AG treibt Sixt seine internationale Expansion voran, indem sie mit einem lokalen Franchise-Partner kooperieren. Im Fokus steht hier v.a. Südamerika. Die QualityRent AG ist bis jetzt auf den europäischen Raum begrenzt, um ihren Kunden den gleichen, exquisiten Service bieten zu können.

Darüber hinaus ist Sixt exklusive Kooperationen mit Continental Airlines, Air Partner, Delta Airlines und dba eingegangen. Die Liste der Hotelkooperationen wurden für den deutschen Raum um die spanische Hotelgruppe NH Hoteles sowie um die Hotelkette Corinthia mit Sitz in Malta erweitert. Die QualityRent AG versucht sich vielmehr selbst zu diversifizieren und sieht ein großes Wachstumspotential in der Veranstaltung einzigartiger Events mit exklusiven Automobilen.

Zwar weisen die international tätigen Autovermietungen und die QualityRent AG einige Gemeinsamkeiten auf, doch besitzt sie im Prinzip keinen Wettbewerber mit einem vergleichbaren Preis-Leistungs-Verhältnis. Durch die Kombination einzigartiger Events mit exklusiven Automobilen, besitzt sie einen klaren und wohl auch dauerhaften Vorteil.

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 3.4

Diskussionsfragen

Lösung 1:

Analyse der Branchenumwelt der QualityRent AG

Um die Branchenumwelt systematisch analysieren zu können, empfiehlt es sich, die Analysetätigkeiten zu zwei Teilschritten zu bündeln. In einem ersten Schritt sollte so die *Branche als Ganzes* betrachtet werden, um deren Struktur und die Entwicklung der branchenspezifischen Einflussgrößen insgesamt zu untersuchen. Hierauf aufbauend können dann die beiden wichtigsten Elemente einer Branche – *Kunden und Wettbewerber* – einer detaillierten Analyse unterzogen werden. Um diese Analyseschritte sinnvoll durchführen zu können, muss jedoch zunächst die *Branche selbst bestimmt* bzw. abgegrenzt werden. Als Vermieter exklusiver Automobile und als Anbieter besonderer „Events“ rund um das Automobil bewegt sich die QualityRent AG in einem eher kleinen Markt. Europaweit hat das Unternehmen nur etwa 10.000 Kunden. Vornehmlich handelt es sich dabei um vermögende Privatpersonen. Diese Kunden schätzen den exquisiten und zugleich unaufdringlichen Service der QualityRent AG, die durchgehend hervorragende Ausstattung der Fahrzeuge sowie die vielfältigen und innovativen Event-Angebote des Unternehmens. Einen gleichartigen Wettbewerber besitzt das Unternehmen im Prinzip nicht und auch in naher Zukunft ist kein echter potenzieller Wettbewerber in Sicht. Zwar finden sich in allen Ländern, in denen die QualityRent AG vertreten ist, auch andere Vermieter von exklusiven Automobilen. Bei diesen Unternehmen handelt es sich jedoch fast ausschließlich um regional tätige Anbieter. Die mehr international ausgerichteten Kunden der QualityRent AG, denen es gerade wichtig ist, europaweit einen gleichen, verlässlichen Service aus einer Hand zu bekommen, ziehen diese Wettbewerber daher kaum in Betracht. Neben regional tätigen Vermietern haben in den letzten Jahren auch die großen, international tätigen Autovermietungen wie Avis, Sixt oder Hertz begonnen, einen so genannten Limousinenservice einzurichten. Aufgrund der mangelnden Exklusivität dieser Anbieter werden sie jedoch von den Kunden der QualityRent AG ebenfalls kaum berücksichtigt. Neben klassischen Autovermietern zählen natürlich auch Anbieter exklusiver Reise- und Freizeitaktivitäten zu den Konkurrenten der QualityRent AG. Von diesen Anbietern hebt sich die QualityRent AG jedoch dadurch ab, dass bei allen Angeboten exklusive Automobile im Mittelpunkt stehen. Natürlich existieren Ersatzprodukte für die Leistungen der QualityRent AG und auch Lieferanten – vor allem die großen Automobilhersteller – üben einen gewissen Druck aus. Insgesamt ist jedoch die Branche, in der die QualityRent AG tätig ist, als attraktiv einzuschätzen.

Lösung 2:

Finanzielle Analyse der QualityRent AG

Mit Kennzahlen der *finanzwirtschaftlichen Analyse* werden Informationen über die Kapitalherkunft, die Kapitalverwendung und die Beziehungen zwischen beiden erarbeitet, um Aussagen über die finanzielle Stabilität der QualityRent AG ableiten zu können. Im Einzelnen zählen dazu die Investitions-, die Finanzierungs- und die Liquiditätsanalyse.

Eine aussagekräftige Kennzahl zur Beurteilung der Art und Zusammensetzung des Vermögens sowie der Dauer der Vermögensbindung ist die Anlagenintensität (Anlagevermögen/ Gesamtvermögen). Für das Jahr 2002 ergibt sich eine Anlagenintensität von 79,2 %. Auch im Vorjahr war sie bereits ähnlich hoch (78,9 %). Dies verdeutlicht, dass die QualityRent AG sehr kapitalintensiv arbeitet. Hierzu trägt vor allem der Fuhrpark mit seinen hohen Wartungs- und Instandhaltungskosten bei. Diese Fixkosten gewährleisten auf der einen Seite eine permanente Verfügbarkeit der Fahrzeuge, reduzieren andererseits aber die Flexibilität, was besonders bei einem Nachfragerückgang die Verlustgefahr erhöht.

Das Ziel der Finanzierungsanalyse ist die Finanzierungsrisiken des Unternehmens aufzuzeigen. Betrachtet man den Selbstfinanzierungsgrad (Gewinnrücklagen/ Gesamtkapital) der QualityRent AG so zeigt sich, dass das Unternehmen sich kaum aus thesaurierten Unternehmen finanziert hat (0,8 %). Dies ist damit zu erklären, dass die QualityRent AG der Politik folgt, einen wesentlichen Anteil des Jahresüberschusses als Dividende an ihre Aktionäre auszuschütten. Dies ist jedoch aus anderer Sichtweise auch kritisch zu bewerten, denn ein hoher Selbstfinanzierungsgrad könnte den Eigenkapitalanteil erhöhen und dem Unternehmen ein Sicherheitspolster für den Fall zukünftiger Verluste verschaffen.

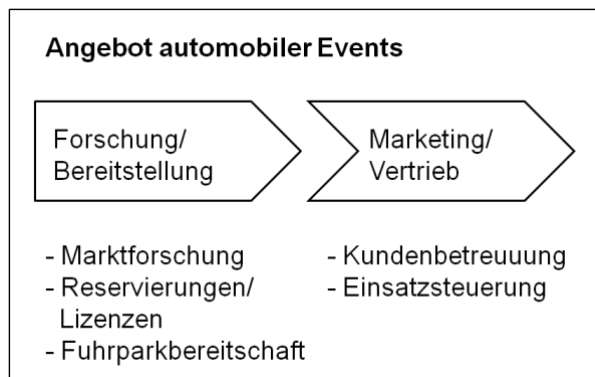
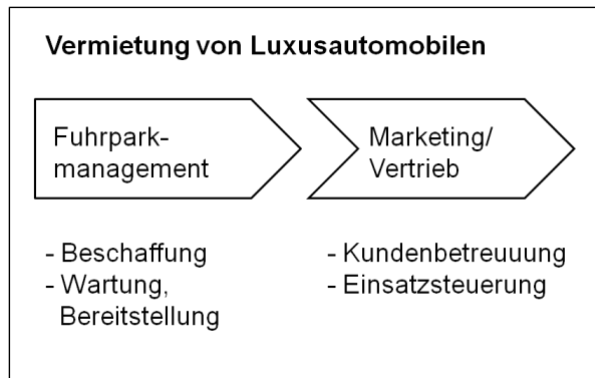
Der *Innenfinanzierungsspielraum* verdeutlicht, zu welchem Grad ein Unternehmen in der Lage ist, Investitionen in das Anlagevermögen aus seinem Cashflow – also aus dem laufenden Geschäft – zu finanzieren. Dabei lässt sich der Innenfinanzierungsspielraum als Verhältnis von Brutto-Cashflow zu Nettoinvestitionen in das Sachanlagevermögen ermitteln. Bei der QualityRent AG liegt dieser bei 122,9 % für das Jahr 2002 (2001: 110 %). Dieser große Spielraum ist positiv zu bewerten, denn es besagt, dass das Unternehmen für Investitionen nicht auf externes Kapital zurückgreifen musste.

Finanzierungskennzahlen geben einen Überblick über die Quellen und die Zusammensetzung des Kapitals eines Unternehmens nach Art, Sicherheit und Fristigkeit. Wichtige Kennzahl in diesem Bereich ist neben dem Selbstfinanzierungsgrad unter anderem die Eigenkapitalquote. Die Finanzierung des Vermögens basiert bei der QualityRent AG etwas zu einem Drittel auf Eigenkapital und zu zwei Dritteln auf Fremdkapital. Dies ist ein „gesundes“ Verhältnis, da keine Gefahr der Überschuldung oder des Konkurses besteht und Kapital nicht zu teuer beschafft wurde (da Fremdkapital in der Regel günstiger zu beschaffen ist als Eigenkapital). Dabei betrug die Eigenkapitalrendite (Jahresüberschuss/ Eigenkapital) 2002 23,8 % und im Vorjahr 21,6 %.

Lösung 3:

Geschäftssysteme und Stärken/ Schwächen der QualityRent AG

Traditionell ist die QualityRent AG eigentlich bereits in zwei Geschäftsfeldern tätig, zum einen in der Vermietung von Luxusautomobilen und zum anderen im Angebot automobiler Events.



Die Geschäftssysteme der Qualityrent AG sind in kurzen Flussdiagrammen darstellbar. Hauptgrund dafür sind die kompakte Organisation und die umfassende Aufgabenübernahme einzelner Bereiche. So befindet sich das Fuhrparkmanagement eigentlich am Anfang und am Ende der Wertschöpfungskette. Es übernimmt neben dem Einkauf der Fahrzeuge auch dessen Wartung und Pannenservice. Die Bereiche Personal und IT sowie Finanzen und Controlling fungieren dagegen ausschließlich als interner Dienstleister.

Der Erfolg der QualityRent AG beruht auf einigen zentralen Kernkompetenzen. Dazu zählen unter anderem die Qualitäts- und Servicekultur, die alle Mitarbeiter des Unternehmens prägt, aber auch das europaweite Netz an Verkaufs- und Servicebüros sowie Werkstätten. Ganz entscheidend sind aber auch die Kreativität und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter, vor allem bei der Event-Planung, die automobiler Kompetenz des Unternehmens sowie die zahlreichen Kontakte, die das Unternehmen im kulturellen, sportlichen, gesellschaftlichen und politischen Bereich besitzt. Gerade diese Kontakte sind es, die die Durchführung vieler automobiler Events ermöglichen oder zumindest erleichtern.

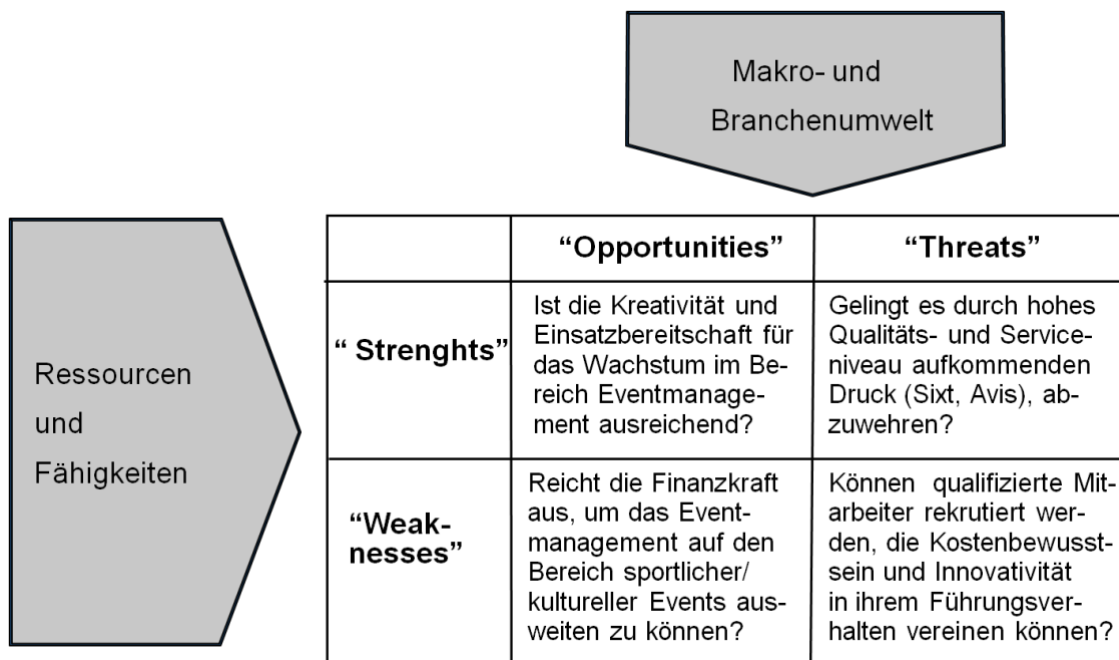
Vergleicht man anhand dieser Beurteilungskriterien die QualityRent AG mit konkurrierenden Unternehmen (Avis, Sixt, Hertz), so werden die Stärken und Schwächen deutlich.

Die ausgesprochene Qualitäts- und Servicekultur des Unternehmens begründet eine Exklusivität, die andere Autovermietungen nicht bieten können. Vermögende Privatpersonen in Europa wissen dieses Angebot besonders zu schätzen. Um diese Exklusivität auch im Bereich Eventmanagement zu übernehmen, weist die QualityRent AG ein überaus hohes Maß an Kreativität und Einsatzbereitschaft ihrer Mitarbeiter auf. Dieses Engagement wird durch die offene und familiäre Unternehmenskultur weiter gefördert. Als weitere Stärke erweist sich die aufwendige und intensive Pflege der Kundendatenbank, woraus hervorragende Kontakte in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft resultieren. Bezüglich des europaweiten Netzes an Verkaufs- und Servicebüros ist die QualityRent AG im Vergleich zu anderen

Autovermietungen sicherlich noch etwas im Nachteil, arbeitet aber intensiv an der Expansion. In diesem Zusammenhang steht auch eine Schwäche des Unternehmens. Der mit der Qualitäts- und Serviceorientierung verbundene sehr hohe Anspruch an zukünftige Führungskräfte stellt das Recruiting der QualityRent AG zunehmend vor größere Probleme geeignete Mitarbeiter zu finden.

Lösung 4:

SWOT-Matrix der QualityRent AG



Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 3.5

Diskussionsfragen

1. Zeigen Sie beispielhafte Möglichkeiten der QualityRent AG auf, neue digitale Produkte, Services und Prozesse zu gestalten. Wie können diese digitalen Produkte, Services und Prozesse die Positionierung der QualityRent AG verändern? Wo liegen Risiken?

Positionierung:

Die QualityRent AG ist ein Vermieter exklusiver Automobile und Anbieter besonderer „Events“ rund um das Automobil. Die Kunden des Unternehmens sind dabei vornehmlich vermögende Privatpersonen, welche den europaweit gleichen, exquisiten und unaufdringlichen Service, die durchgehend hervorragende Ausstattung der Fahrzeuge sowie die vielfältigen und innovativen Event-Angebote schätzen. Die Kunden empfinden das exklusive Angebot als klaren Wettbewerbsvorteil und sind bereit, höheren Preise zu zahlen. Die QualityRent AG verfolgt eine Differenzierungsstrategie.

Möglichkeiten für neue digitale Produkte, Services und Prozesse:

Vorstellbar wäre beispielsweise eine App, mit der Kunden jeden Aspekt der Anmietung über ihr Smartphone steuern können: zum Beispiel Änderung oder Upgrade des gewünschten Mietwagens, Verlängerung der Buchung, Informationen zur nächstgelegenen Tankstelle oder Parkmöglichkeit oder die Auswahl des gewünschten Mietwagens nach Marke und Modell sowie die Auswahl aller Add-ons. Außerdem vereinfacht die App Prozesse: wenn der Fahrer einen Unfall hat, bekommt er direkt in der App alle notwendigen Informationen zur Vorgehensweise und kann den Unfall direkt über die App melden. Optimalerweise lässt sich die App mit dem Infotainment System des Autos verbinden.

Die Digitalisierung könnte außerdem genutzt werden, um die Fahrzeuge europaweit zu vernetzen. Dafür sollte besonders auf Connected Cars gesetzt werden. Dadurch können Prozesse optimiert werden, individuelle Kundenbedürfnisse analysiert und Daten wie Parksituation oder Straßenverhältnisse generiert werden. Die Anwendungen könnten der QualityRent AG auch bei der Flottenverwaltung, beim Empfang von Online-Zahlungen und bei der Fernüberwachung von Fahrzeugzustand und -standort helfen.

Durch die App könnten die Mitglieder die Mietstation komplett umgehen und direkt zum Fahrzeug gelangen, wodurch der Prozess für den Kunden noch schneller und komfortabler wird. Premium Kunden könnten sich durch die App außerdem ein Auto direkt zu ihrem Standpunkt rufen. Auch die Bezahlung erfolgt über diese App.

Durch Digitalisierung und die Nutzung der App können Services zunehmend personalisiert werden, was zu einer höheren, wahrgenommenen Leistung führt.

Positionsveränderung:

Durch die Digitalisierung des Mietprozesses könnten u. a. Personal- und Administrationskosten reduziert werden. Gleichzeitig kann der Mietprozess durch Digitalisierung effizienter gestaltet werden, sodass der Vermietungsprozess skaliert werden kann. Die QualityRent AG könnte sich daher in Richtung Outpacing Position bewegen.

Risiken

Die Einführung von digitalen Prozessen kann zu verstärkt standardisierten Prozessen führen. Diese Standardisierung bietet zwar einerseits das Potential für Kosteneinsparung und höherer Effizienz. Gleichzeitig besteht aus Kundensicht allerdings die Gefahr eines Verlusts der Differenzierungsmerkmale wie bspw. Personalisierung, die gerade bei exklusiven, hochpreisigen Angeboten zu der Differenzierungsposition beiträgt. Daher ist es wichtig, diesen Aspekt nicht zu vernachlässigen und durch beispielsweise eine personalisierte Begrüßung, Mails und Angebote einen gewissen Grad der Personalisierung trotz Standardisierung aufrechtzuerhalten. Ansonsten besteht die Gefahr bei der Bewegung hin zu einer Outpacing-Position bei einer Stuck-in-the-Middle- Position zu landen.

2. Beschreiben Sie die Vorgehensweise zur Entwicklung einer szenario-basierten strategischen Planung für die QualityRent AG.

Schritt 1: Zielsetzung

Mit Hilfe der szenario-basierten strategischen Planung soll ein Zukunftsbild und entsprechende Strategien für den Geschäftsbereich der Automobilvermietung entwickelt werden. Der Zeithorizont beträgt dabei fünf Jahre.

Schritt 2: Wahrnehmungsanalyse

Im Rahmen der Wahrnehmungsanalyse werden wichtige Faktoren ermittelt, die die Entwicklung der (digitalen) Automobilvermietung in den nächsten fünf Jahren beeinflussen können.

Wichtige Einflussfaktoren könnten bspw. folgende sein:

- Entwicklung und Etablierung und von Connected Cars und IoT
- Datensicherheit
- Shared Mobility
- Zunehmende Regulationen in Bezug auf CO2 Emissionen, z. B. Umweltzonen und Fahrverbote

- Steigende Benzinpreise und Steuern
- Die Förderung von E-Autos
- Fortschritte bei der Entwicklung besonders auch im Bereich der Akkuleistung
- Ausbau des Netzwerks von E-Ladestationen
- Corona Pandemie und die Auswirkungen auf Tourismus
- Zunehmendes Umweltbewusstsein und Klimaschutz

Schritt 3: Trend- und Unsicherheitsanalyse

Im dritten Schritt werden die identifizierten Einflussfaktoren bewertet, priorisiert und insbesondere Einflussfaktoren in Abhängigkeit ihrer Wichtigkeit und Unsicherheit als Trends oder Kernunsicherheiten kategorisiert. Während Trends einen hohen Einfluss haben und mit einer hohen Sicherheit eintreten werden, sind Kernunsicherheiten solche Faktoren, die zwar einen hohen Einfluss hätten, wenn sie eintreten würden, aber ob sie eintreten werden, ist mit großer Ungewissheit behaftet.

Trends:

Als Trends können zunächst das zunehmende Umweltbewusstsein der Gesellschaft und damit einhergehende Konsequenzen gesehen werden wie z. B. zunehmende Regulationen in Bezug auf CO2 Emissionen, z. B. Umweltzonen und Fahrverbote, aber auch Steigende Benzinpreise und Steuern. Gleichzeitig wird Elektromobilität gefördert und das Netzwerk von E-Ladestationen weiter ausgebaut. Diese Faktoren könnten zusätzlich ein Denken hinzu Shared Mobility fördern.

Durch zunehmende Digitalisierung sind auch Datensicherheit und die zunehmende Regulationen in diesem Bereich als klarer Trend einzuordnen.

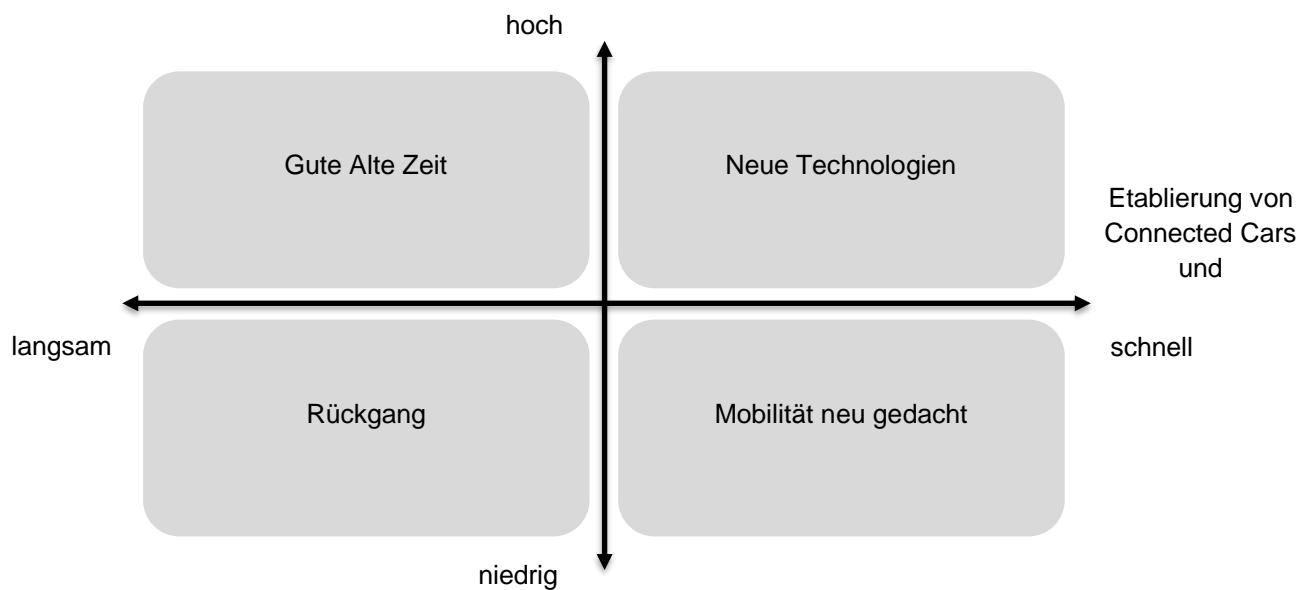
Kernunsicherheiten:

Als Kernunsicherheiten können besonders die Entwicklung und Etablierung und von Connected Cars und IoT gesehen werden. Auch die technologische Weiterentwicklung im Bereich der Akkuleistung ist eine Kernunsicherheit. Zudem ist auch die Entwicklung der Corona Pandemie und die langfristigen Auswirkungen auf Tourismus und die politische sowie ökonomische Stabilität unklar.

Schritt 4: Szenarioentwicklung

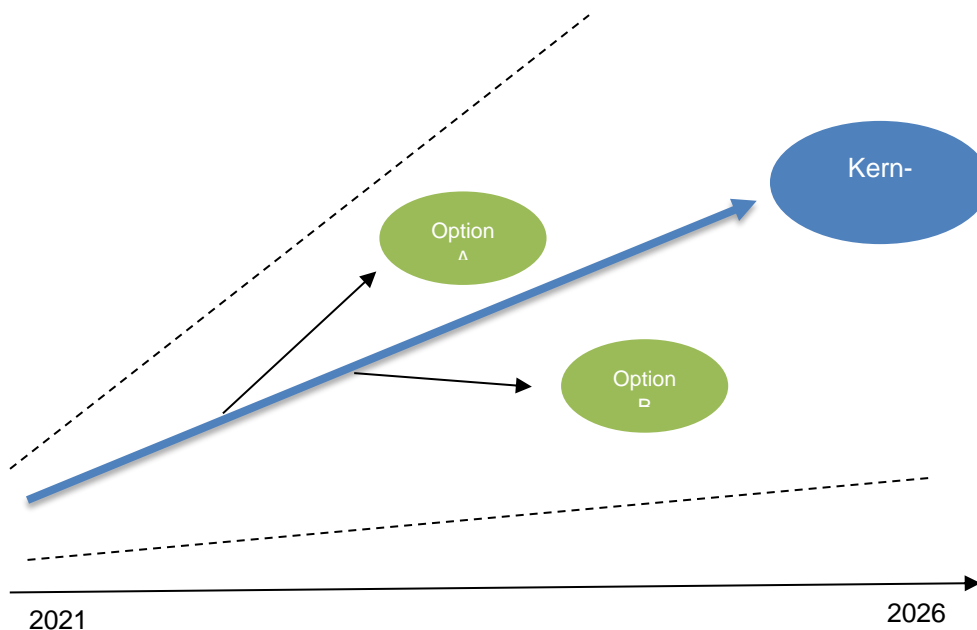
Im vierten Prozessschritt – der Szenarioentwicklung – werden die wichtigsten Kernunsicherheiten zu zwei Szenariodimensionen verdichtet, die gemeinsam die

Szenariomatrix bilden. Aus deren vier Feldern resultieren automatisch vier Szenarien. Diese Zukunftsbilder sowie die Entwicklungspfade zu diesen Szenarien werden umfassend beschrieben.



Schritt 5: Strategiedefinition

Im fünften Prozessschritt – der Strategiedefinition – werden strategische Maßnahmen für diese Szenarien abgeleitet. Sogenannte Kernstrategien beschreiben Maßnahmen, die in allen Szenarien sinnvoll erscheinen, während strategische Optionen nur in einzelnen Szenarien geeignet sind.



Kern-

Die Kernstrategie der QualityRent AG sollte sich auf die Digitalisierung des Vermietungsprozesses fokussieren. Im Zentrum steht dabei die Entwicklung einer App (s. Aufgabe 1) mit Möglichkeit zur Anknüpfung an Connected Cars. Hierbei sollte der Focus besonders auf die Flottenverwaltung, Notdienste, den Empfang von Online-Zahlungen und bei der Fernüberwachung von Fahrzeugzustand und -standort gelegt werden.

Option A

Die strategische Option A der QualityRent AG bezieht sich im Wesentlichen auf die Investition in Elektromobilität. Immer mehr Hersteller von Luxusfahrzeugen bieten auch elektrische Fahrzeuge an, neben Tesla sind das z. B. Mercedes, Jaguar und Cadillac. Wenn sich dieser Trend weiter verstärken sollte, besonders auch im Luxusbereich, während gleichzeitig weitere Regulationen bezüglich traditioneller Motoren erlassen werden, sollte die QualityRent AG in E-Autos investieren. Denkbar wäre es auch, Kooperationen mit den Anbietern einzugehen.

Option B

Falls es zu einer gegenläufigen Entwicklung kommt, in der die Etablierung von Connected Cars nur sehr langsam voran geht, sollte die QualityRent AG die Entwicklung der App priorisieren.

Schritt 6: Monitoring

Im sechsten und letzten Prozessschritt – dem Monitoring – erfolgt eine kontinuierliche Beobachtung der Unternehmensumwelt, um zu entscheiden, welche strategischen Optionen neben den Kernstrategien umgesetzt werden. Dafür steht ein Szenario Cockpit zur Verfügung, das das jeweils relevante Szenario, aber auch Veränderungen der Unternehmensumwelt erfasst, um Anpassungen in der Ressourcenallokation zu ermöglichen.

Die QualityRent AG sollte besonders kritische Indikatoren für die Entwicklung von Connected Cars als auch für den Trend hin zu E-Mobilität beobachten. In Bezug auf letzteres könnten das bspw. ein flächendeckendes E-Ladestation Netzwerk sein. Für jeden dieser Faktoren werden dann kritische Punkte bestimmt, ab denen sich das Unternehmen stärker auf eine Richtung der möglichen Strategien fokussiert.

