

**Leitfaden zur Gründung neuer  
CarSharing-Angebote**

Autor: Willi Loose







gefördert durch  
Bayerisches Staatsministerium für  
Umwelt und Verbraucherschutz



Das Bayerische Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz hat diesen Leitfaden durch eine anteilige Projektförderung ermöglicht. Der Bundesverband CarSharing e.V. (bcs) ist seit 2012 Partner der Bayerischen Klima-Allianz. Die Projektförderung für diesen Leitfaden wurde dem bcs als Partner der Bayerischen Klima-Allianz zuteil.

Aus diesem Grund wurden vorwiegend Praxisbeispiele aus Bayern zur Unterlegung der Aussagen des Leitfadens ausgewählt. Dies bietet sich auch deshalb an, weil Bayern – neben Baden-Württemberg – das Bundesland mit der zweitgrößten Dichte von CarSharing<sup>1</sup>-Angeboten in Deutschland ist und eine große räumliche Ausbreitung der Angebote aufweist. Viele kleine, eigenständige CarSharing-Angebote bestehen schon seit längerer Zeit und können dadurch viel Erfahrung für die Gründung neuer Angebote beitragen.

Im folgenden Text wird ausschließlich aus Gründen der Lesbarkeit meist nur die männliche Sprachform verwendet. Gemeint sind immer sowohl die männliche als auch die weibliche Sprachform.



Abb. 1: Am 23.06.2012 unterzeichneten der Bayerische Staatsminister für Umwelt und Gesundheit Dr. Marcel Huber und der Autor dieses Leitfadens anlässlich der bcs-Veranstaltung „CarSharing-Zukunftsfähige Mobilitätsdienstleistung auch für kleine Städte und Gemeinden“ im Deutschen Museum Verkehrszentrum in München die Gemeinsame Erklärung der Bayerischen Staatsregierung und des Bundesverbands CarSharing e.V. zum Beitritt des bcs zur Bayerischen Klima-Allianz. (Quelle: bcs)

1 Es ist dem Autor bewusst, dass diese Schreibweise nicht mit den Vorgaben des Duden überein stimmt. Es ist jedoch die Schreibweise, die der bcs entwickelte, bevor der Duden das Wort Carsharing oder Car-Sharing in seinen Wortschatz aufnahm.

# Inhaltsverzeichnis

## 1 Einleitung ins Thema

1.1	Einführung in die Zielsetzung des Leitfadens .....	1
1.2	Übersicht .....	3
1.3	Was ist CarSharing? .....	4

## 2 Verbreitung von CarSharing-Angeboten und die Struktur des Marktes

2.1	CarSharing-Angebote in unterschiedlichen Gemeindegrößen .....	7
2.2	Die Vielfalt der CarSharing-Anbieter .....	9
2.3	Die rechtliche Verfasstheit der CarSharing-Anbieter .....	10
2.4	Auftreten unterschiedlicher CarSharing-Anbieter in unterschiedlichen Ortsgrößen .....	11

## 3 Gute Beispiele zu unterschiedlichen Angebotstypen

3.1	Gründung eines CarSharing-Angebotes in einer kleinen Gemeinde – das Beispiel des Vaterstettener AutoTeiler e.V. ....	17
3.2	CarSharing-Modellregion Landkreis Ebersberg .....	19
3.3	Das Beispiel stadtmobil Stuttgart – Arbeitsteilung zwischen unternehmerisch aufgestelltem CarSharing-Anbieter und ehrenamtlichem Gründungsverein .....	20
3.4	Kommunale Starthilfe für die räumliche Ausbreitung von CarSharing- Angeboten – am Beispiel Stattauto München .....	22
3.5	Carsharing Ansbach – Beispiel der Kooperation einer Autovermietung mit einem Idealverein .....	23

## 4 Erfolgskriterien beim Neustart von CarSharing-Angeboten

4.1	Geeignete Organisationsform bestimmen .....	25
4.2	Vernetzung mit anderen Organisationen des gesellschaftlichen Lebens herstellen .....	26
4.3	Präsenz vor Ort erhöht die Erfolgsaussichten .....	27
4.4	Verantwortung und Organisationsarbeit auf vielen Schultern verteilen .....	28
4.5	Geeignete Standorte für Fahrzeuge finden .....	30
4.6	Öffentlich wahrnehmbare CarSharing-Stellplätze einrichten .....	31
4.7	Von vornherein Ankermieter ansprechen .....	32
4.8	Politische Unterstützung der Kommune sichern .....	32
4.9	Auslagerung von Aufgaben des Fuhrparkmanagements .....	33

<b>5</b>	<b>Mögliche Stolpersteine beim Aufbau eines neuen CarSharing-Angebotes</b>	
5.1	Unterstützer sind nicht automatisch Nutzer .....	35
5.2	Ausreichend langen Atem planen .....	36
5.3	Kontinuität des Angebots planen .....	36
5.4	Kostensparsamkeit und Kostenkontrolle .....	37
5.5	Controlling gegenüber Einlagen sicherstellen .....	39
<b>6</b>	<b>Monitoring des Wachstums</b>	
6.1	Stufen des Wachstums .....	41
6.2	Erkenntnisse aus Benchmark-Prozessen .....	46
6.3	Analyse- und Entscheidungsprozesse auf dem Weg zur (Teil-)Professionalisierung .....	50
<b>7</b>	<b>Umweltentlastung auch durch kleine CarSharing-Anbieter</b>	
7.1	Fahrzeugseitige Entlastungseffekte .....	53
7.2	Verhaltensbezogene Entlastungseffekte .....	54
7.3	Klimaentlastung durch CarSharing .....	55
7.4	Hinweise auf Entlastungseffekte durch reine Elektro-CarSharing-Angebote .....	57
<b>8</b>	<b>Was beim Aufbau eines neuen Angebotes zu beachten ist</b>	
8.1	Rechtsform des Anbieters .....	59
8.2	Fahrzeugbezogene Vorbereitungen .....	62
8.3	Entscheidungen bezüglich des Buchungs- und Zugangssystems .....	64
8.4	Nutzerbezogene Vorbereitungen .....	68
8.5	Stellplatzbezogene Vorbereitungen .....	71
8.6	Wahrnehmbarkeit des Angebotes .....	73
<b>9</b>	<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>75</b>



# 1 Einleitung ins Thema

## 1.1 Einführung in die Zielsetzung des Leitfadens

Der Leitfaden wendet sich an Menschen, die daran interessiert sind, dass in ihrer bisher noch nicht mit einem CarSharing-Angebot versorgten Stadt oder Gemeinde die Dienstleistung ebenfalls nutzbar sein soll. Dabei spricht der Leitfaden vor allem Personen an, die bereit sind, sich selbst in der Gemeinschaft mit anderen in einem Verein oder auch alleine als unternehmerische Initiative für den Aufbau eines neuen CarSharing-Angebotes zu engagieren.

Das Interesse dieses Leitfadens ist es, Informationssuchenden, die sich mit der Gründungsabsicht eines neuen CarSharing-Angebotes in ihrer Stadt oder Gemeinde an den bcs wenden, ein praxiserprobtes Beratungsangebot an die Hand zu geben. Es wurde versucht, die Erfahrungen vieler kleiner CarSharing-Anbieter, mit denen der bcs innerhalb oder außerhalb einer Mitgliedschaft in Kontakt steht, aufzuarbeiten und zu verallgemeinern. Der Leitfaden möchte einerseits dazu ermuntern, dass Gründungswillige selbst für ein eigenes CarSharing-Angebot an ihrem Wohnstandort eintreten und sich dafür zu engagieren. Andererseits warnt die Broschüre in Einzelfällen auch vor allzu idealistischen Wunschvorstellungen bezüglich eines gewünschten Geschäftsmodells oder vor der Hoffnung auf einen schnellen Wachstumserfolg. Beide Blickwinkel sollten in den Leitfaden einfließen.

Da der Aufbau eines CarSharing-Angebotes nicht Kernaufgabe einer Kommunalverwaltung ist, wendet sich der Leitfaden nur mittelbar an diese Zielgruppe. Kommunen sind jedoch als Unterstützer beim Aufbau eines neuen CarSharing-Angebotes ein wichtiger Bündnispartner und können vielfältige Hilfestellung geben.

Das Ziel des Leitfadens ist es, das Fundament für dauerhafte CarSharing-Angebote in kleineren Städten und Gemeinden zu legen. Nachdem fast alle Großstädte über CarSharing-Angebote verfügen, erreichen den bcs besonders viele Wünsche zu einer Gründungsberatung aus kleineren Städten und Gemeinden.

Der Text gibt auch Hinweise, wie ein bisher noch rudimentäres CarSharing-Angebot in einer Kommune mit neuem Schwung versehen wird und einen Wachstumsschub erfährt. Dafür wurden u. a. Erfahrungen von bestehenden kleinen CarSharing-Angeboten ausgewertet, die innerhalb des bcs in der Gruppe der U21 (CarSharing-Anbieter mit weniger als ca. 20 bis 25 Fahrzeugen) organisiert sind.

Wir wünschen allen neuen und jungen CarSharing-Angeboten Erfolg und Wachstum. Wenn der Leitfaden bei manchen Themen auch über die Gründungsphase hinausblickt, so geschieht dies, um frühzeitig Weichenstellungen für spätere Wachstumsphasen zu ermöglichen. Vermiedene Fehler in der Anfangsphase erleichtern strategische Entscheidungen in späteren Ausbauphasen des CarSharing-Angebotes.

Der Leitfaden kann nur Hilfestellung liefern, keine Erfolgsgarantie geben. Der Erfolg eines neuen CarSharing-Angebotes hängt von vielen Unwägbarkeiten ab, die in einem allgemeinen Leitfaden nur in generalisierender Form angesprochen werden können. Wir möchten auch ausdrücklich darauf hinweisen, dass Hinweise auf rechtliche Themen nicht als juristische Beratung aufgefasst werden dürfen, dazu sind wir gar nicht berechtigt. Im Zweifelsfall muss bei rechtlichen Fragen eine anwaltliche Beratung in Anspruch genommen werden.

Die Broschüre beschränkt sich darauf, die Situation ausschließlich aus der Perspektive neuer oder junger stationsbasierter CarSharing-Angebote zu beschreiben. Das ist für kleinere Städte und Gemeinden die einzig realistische Variantenwahl, da stationsunabhängige („free-floating“) CarSharing-Angebote von Beginn an ein großes Investitionsvolumen benötigen, das von Start-ups ohne Investorenhilfe sicherlich nicht zu stemmen ist. Stationsbasierte CarSharing-Angebote zeigen andere Wachstumsvoraussetzungen als stationsunabhängige. Sie lassen sich ab einem Fahrzeug umsetzen und kontinuierlich entsprechend der Nutzernachfrage ausbauen. Reine stationsunabhängige CarSharing-Angebote benötigen hingegen bereits am Anfang eine größere Fahrzeugzahl, die abhängig von der Größe des gewünschten Geschäftsgebietes ist.

Ca. 165 eigenständige CarSharing-Angebote hat der Bundesverband CarSharing e.V. (bcs) Anfang 2018 bei seiner jährlichen Bestandsaufnahme registriert. Damit verfügt Deutschland über das differenzierteste CarSharing-Angebot weltweit. Der erste Anlauf wurde 1988 als studentisches Studienobjekt in Berlin genommen. Im Jahr zuvor, im Mai 1987, wurden unabhängig voneinander zwei CarSharing-Organisationen in der Schweiz gegründet, die 10 Jahre später zur heutigen Mobility Genossenschaft fusionierten. In Deutschland wurde der CarSharing-Gedanke in den frühen 1990er Jahren von Initiativen in etlichen deutschen Städten aufgegriffen, die jeweils eigene CarSharing-Angebote gründeten (bcs 2016a).

Auch heute ist das Bestreben stark, eigene Angebote in noch nicht versorgten Städten und Gemeinden ins Leben zu rufen. Viel stärker jedenfalls als vereinzelte Zusammenschlüsse oder freundliche Übernahmen bestehender Angebote, so dass die Anzahl der CarSharing-Anbieter nach wie vor im Wachsen begriffen ist.

Nicht alle Organisationsgründungen überstehen die Pilotphase. Manche sind von vornherein als Versuch mit einer kurzfristigen Perspektive gestartet. Andere sind das Ergebnis eines Förderprojektes (vor allem zur Elektromobilität), das nur wegen der in Aussicht stehenden Fördermittel „von oben“ initiiert wurde.

Neben der Gründung neuer CarSharing-Organisationen wird in der Publikation auch angesprochen, wie sich bestehende CarSharing-Angebote erfolgversprechend in weitere Kommunen ausbreiten und damit zur Schließung von Angebotslücken im Umkreis ihrer Angebote beitragen können.



## 1.2 Übersicht

Das folgende Unterkapitel 1.3 beginnt mit einer Erläuterung der CarSharing-Definition, wie sie vom Bundesverband CarSharing e.V. verwendet wird und Grundlage seiner Verbandsarbeit ist. Zielsetzung der Definition ist es, durch die Vorgabe bestimmter Qualitätsmerkmale einerseits die Nutzerfreundlichkeit so zu gestalten, dass sich die Dienstleistung CarSharing in die Alltagsmobilität seiner Nutzer integrieren lässt und damit andererseits eine maximale Verkehrsentslastung ausübt.

Im Kapitel 2 wird die räumliche Ausbreitung der CarSharing-Angebote in Deutschland und – beispielhaft – für die zwei Flächenländer Bayern und Baden-Württemberg mit den meisten eigenständigen CarSharing-Anbietern beschrieben. Die Darstellung soll den Blick dafür öffnen, wo Neugründungen mit besseren Markt Voraussetzungen rechnen dürfen und dass diese Voraussetzungen von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich sein können.

Mit der räumlichen Ausdifferenzierung der CarSharing-Angebote einher geht auch die organisatorische Ausdifferenzierung der Anbieter. Es gibt keine von vornherein feststehende Organisationsform, die ein in Gründung befindlicher CarSharing-Anbieter anstreben sollte. Dies hängt von vielen örtlichen und personellen Voraussetzungen ab. Allerdings werden sich die meisten jungen CarSharing-Anbieter darauf einrichten müssen, dass sie angesichts eines bereits entwickelten Marktes eher in kleinen Städten und Gemeinden Fuß fassen, in den die Nutzerdichte geringer ist als in Großstädten. In Großstädten ist die Konkurrenzsituation mit bestehenden Marktteilnehmern groß und deswegen tendenziell ungünstig für neue, kleine Anbieter. Demzufolge werden neue Angebote eher unter der Prämisse der Kostensparsamkeit entstehen und – zumindest für eine längere Startphase – eher ehrenamtlich betrieben werden können als mit hauptamtlichem Personal.

In Kapitel 3 werden einige CarSharing-Angebote als gute Beispiele erfolgreicher CarSharing-Initiativen vorgestellt. Ihre Auswahl wird vor allem dadurch bestimmt, dass aus ihrer Entwicklung verallgemeinerbare Erfolgskriterien beim Aufbau von CarSharing-Angeboten abgeleitet werden können. Diese verallgemeinerbaren Erfolgskriterien eines CarSharing-Aufbaus werden ausführlich und systematisch im Kapitel 4 zusammengefasst. Im Gegensatz dazu werden im Kapitel 5 Hinweise gegeben, welche Fehler man beim Aufbau eines CarSharing-Angebotes vermeiden sollte.

Kapitel 6 beschreibt typische Entwicklungsstufen von jungen CarSharing-Angeboten, die ihre jeweils typischen Herausforderungen mit sich bringen. Einige Erkenntnisse aus einem Benchmark-Prozess vergleichbarer kleinerer CarSharing-Angebote schließen sich an. Das Kapitel wird vom Diskussionsprozess unter kleinen CarSharing-Anbietern abgeschlossen, unter welchen Rahmenbedingungen der Übergang von der Ehrenamtlichkeit zur (Teil-)Professionalisierung gestaltet werden könnte.

CarSharing-Angebote in Großstädten tragen zur Verkehrsentslastung bei. Diese Wirkung lassen sich sowohl auf fahrzeugseitige Effekte als auch auf Verhaltensänderungen durch CarSharing-Nutzer zurückführen. Diese Entlastungseffekte sind durch kleine und junge CarSharing-Angebote in Klein-

und Mittelstädten sowie Gemeinden nicht in demselben Ausmaß wie in Großstädten zu erwarten, da dort die Rahmenbedingungen für das Abschaffen privater Pkw der CarSharing-Nutzer besser sind. Jedoch werden auch in kleinen Kommunen gewünschte Entlastungseffekte festgestellt.

Abschließend werden im Kapitel 8 praxisnahe Tipps beim Aufbau eines CarSharing-Angebotes gegeben.

### 1.3 Was ist CarSharing?

CarSharing ist ein Produkt der Umweltbewegung der späten 1980er/frühen 1990er Jahre. Die Dienstleistung wurde damals in vielen Städten Deutschlands von Stadtteilinitiativen, Umweltgruppen und Ortsgruppen des ökologischen Verkehrsclubs VCD unabhängig voneinander angeregt. Hintergrund dafür war der Wunsch, ein intelligentes Gegenmodell zur individuellen Autonutzung zu entwickeln. Private Pkw werden 23 Stunden am Tag am Straßenrand abgestellt und sind in dieser Zeit unproduktiv. Ziel der Initiativen war es, mit der Dienstleistung CarSharing einen Beitrag zur Verkehrsentlastung zu leisten.

Diese Zielsetzung der Umweltentlastung ist nach wie vor Leitmotiv des Bundesverbandes CarSharing e. V. (bcs) und seiner Mitglieder. Die vom bcs verwendete CarSharing-Definition hat die Zielsetzung aufgenommen und in operative Gestaltungsregeln umgesetzt. 2007 wurde diese Definition aktualisiert und hat aktuell folgenden Wortlaut:

#### **CarSharing-Definition des bcs**

CarSharing ist die organisierte, gemeinschaftliche Nutzung von Kraftfahrzeugen.

Die CarSharing-Organisationen bieten ihr Dienstleistungsprodukt CarSharing als integrierten Baustein im Umweltverbund (Bahn, Bus, Fahrrad, Zu-Fuß-Gehen) an. CarSharing hat somit eine sowohl den Öffentlichen Verkehr ergänzende und stärkende als auch die Umwelt und das kommunale Verkehrssystem entlastende, individuell gestaltbare Mobilität zum Ergebnis. Die Anbieter zielen darauf, durch das Erreichen eines größeren Marktvolumens diesen Effekt noch weiter zu verstärken.

Die Dienstleistung CarSharing zeichnet sich insbesondere durch folgende Bestandteile aus:

- Die Dienstleistung steht im Rahmen der Halterhaftung allen offen, sofern die – diskriminierungsfrei und transparent gestalteten – Voraussetzungen für die Teilnahme erbracht werden.
- Die Nutzung erfolgt über eine rahmenvertragliche Teilnahme, einzelvertragliche Regelungen vor jeder Fahrt entfallen.
- Die Fahrzeuge werden entsprechend der Verteilung der Nutzerinnen und Nutzer dezentral mit einem wohnstandort- und ÖPNV-nahen Stationsnetz zur Verfügung gestellt.

- Die Fahrzeuge können jederzeit gebucht und eigenständig von den Kundinnen und Kunden abgeholt und zurückgegeben werden.
- Die Fahrzeugnutzung wird nach Zeit und Fahrkilometer (inklusive fahrleistungsabhängige Betriebskosten) berechnet.
- Kurzzeitnutzungen von einer Stunde sind möglich. Der Stundenpreis darf ein Achtel des Tagespreises nicht überschreiten.

Übersetzt haben diese Gestaltungsregeln folgende Bedeutung:

1. Die Dienstleistung CarSharing kann ihre umweltentlastende Wirkung nur dann entfalten, wenn sie in den Umweltverbund von Bus & Bahn, Fahrrad und Zu-Fuß-Gehen integriert ist. Wenn lediglich das private Auto durch ein CarSharing-Fahrzeug ersetzt wird und keine Verhaltensänderung damit verbunden ist, ist die Wirkung des CarSharing sehr gering.
2. Das CarSharing-Angebot muss so gestaltet sein, dass es möglichst nahtlos in die Alltagsmobilität seiner Nutzer und Nutzerinnen eingebunden ist (Punkte 3, 4 und 6 der CarSharing-Definition im Kasten). Dabei ist es klar, dass die Forderung nach einem dezentralen, wohnortnahen Stationsnetz bei sehr kleinen Angeboten nur unzureichend erfüllbar ist.
3. Das CarSharing-Angebot ist auf Zuwachs angelegt und steht nicht nur einem geschlossenen Nutzerkreis zur Verfügung (Punkt 1). Nachvollziehbare Einschränkungen, die in Allgemeinen Geschäftsbedingungen oder Nutzerordnungen gemacht werden, können akzeptiert werden, sofern sie nicht willkürlich sind und bestimmte Bevölkerungsgruppen diskriminieren. Solche Einschränkungen können beispielsweise ein bestimmtes Mindestalter oder eine bestimmte Mindestdauer des Führerscheinbesitzes sein. Auch kann eine Bonitätsprüfung zur Voraussetzung einer Teilnahme gemacht werden.
4. Das Tarifmodell soll keinen Anreiz für unnötige Fahrleistungen mit den CarSharing-Fahrzeugen bieten (Punkte 5 und 6). Insofern werden Paketlösungen kritisch gesehen, die monatlich eine bestimmte Nutzung voraussetzen. Jeder gefahrene Kilometer mit einem CarSharing-Auto verursacht ebenso Belastungen im Verkehr wie bei einem privaten Pkw. Diese Regel ist zwar betriebswirtschaftlich kritisch für den Anbieter, trägt aber zur Verkehrsentlastung im CarSharing bei. Ebenso sollen Kurzzeitnutzungen auch nur mit einem kurz getakteten Zeittarif abgerechnet werden.
5. Die Dienstleistung CarSharing unterscheidet sich in wesentlichen Punkten von der „normalen“ Autovermietung, von der keine die Umwelt entlastende Wirkungen bekannt sind (Punkte 2, 3, 4, 5 und 6).

Auf die Umweltwirkung des CarSharing wird weiter unten im Kapitel 7 näher eingegangen.

Der Leitfaden beschäftigt sich ausschließlich mit CarSharing-Angeboten, bei denen die Anbieter Halter der Fahrzeuge sind. In Einzelfällen nehmen CarSharing-Anbieter aus Kostengründen in der Startphase private Pkw ihrer Mitglieder (soweit es sich um einen Verein handelt) als Überlassungsfahrzeuge mit in das Angebot auf. Da die privaten Besitzer jedoch mit dem Überlassungsvertrag die Verfügungsgewalt über das Fahrzeug, das wirtschaftliche Risiko und damit ihre Haltereigenschaft auf den CarSharing-Verein übertragen, erfüllen diese Angebote die genannte Bedingung.

Nicht betrachtet, aber durchaus möglich und unter bestimmten Voraussetzungen empfehlenswert, ist das Verleihen von privaten Pkw im Freundes-, Bekannten- und Nachbarschaftskreis. Dieses „Nachbarschaftliches Autoteilen“ genannte Verleihen eigener Fahrzeuge besteht auch weiterhin neben dem im Leitfaden beschriebenen Aufbau von organisierten und mit einer Rechtsform versehenen CarSharing-Anbietern. Sofern keine Unfälle passieren oder durch Fehlverhalten der Nutzer das Fahrzeug nicht zu Schaden kommt, ist die informelle Gestaltung des Ausleihvorganges im Interesse aller Beteiligten vorteilhaft. Jedoch kann es leicht zum Knirschen kommen, wenn unvorhersehbare Ereignisse das Verhältnis zwischen Autogebern und Autonehmern trüben und sich keine Einigung über die Schadensabwicklung herstellen lässt. Auch die von VCD oder ADAC für diese Fälle vorgehaltenen Formulare können unangenehme rechtliche Auseinandersetzungen nicht vollständig verhindern.

Inzwischen wurde diese Form des informellen Autoteilens durch darauf spezialisierte kommerzielle IT-Plattformen in eine höhere Organisationsform übertragen. Diese „Peer-to-Peer-Plattformen“ vermitteln Autogeber und Autosuchende online und regionsübergreifend. Diese Form der Autovermittlung von privat an privat erfordert nicht viel Aufwand und bis auf die Anmeldung auf der Plattform keine weitere Eigeninitiative.

Jedoch bleiben die Autobesitzer weiterhin Halter der Fahrzeuge und haben bei konkreten Anfragen von Autosuchenden ein Vetorecht, ob sie ihren Pkw zu einem konkreten Zeitpunkt einem Anfragenden tatsächlich überlassen wollen. Auch diese Form des Autoteilens von privat an privat ist nicht Thema des Leitfadens.

## 2 Verbreitung von CarSharing-Angeboten und die Struktur des Marktes

Bevor die eigentliche Themenstellung des Leitfadens angegangen wird, soll ein Überblick gegeben werden, wie derzeit CarSharing-Angebote in der Fläche verteilt sind und welche Organisationsformen als CarSharing-Anbieter daran beteiligt sind. Die Darstellung soll den Blick dafür öffnen, wo Neugründungen mit besseren Marktbedingungen rechnen dürfen und dass diese Voraussetzungen von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich sein können.

Zu diesem Zweck werden zunächst die unterschiedlichen CarSharing-Angebote nach ihren konstituierenden Merkmalen, die auch die unterschiedlichen zeitlichen Phasen des CarSharing-Wachstums repräsentieren, beschrieben. Danach wird beschrieben, welche Angebotsformen in den unterschiedlichen Ortsgrößen zu finden sind. Mit dieser Analyse des bestehenden CarSharing-Angebotes in Deutschland können Gründungswillige eine erste Hilfestellung für die Erfolgsaussichten in ihrem eigenen Ort bekommen.

Die räumliche Analyse bezieht sich auf die Datenbank des Bundesverbandes CarSharing e.V. (bcs) Ende 2017, in der bekannte CarSharing-Angebote unabhängig von der Mitgliedschaft im Bundesverband aufgelistet sind. Gewisse Unschärfen können bei dieser Auflistung nicht vermieden werden, da der CarSharing-Markt seit wenigen Jahren an Dynamik stark zugenommen hat, was die Aufgabe des Dokumentars, als der sich der bcs auch versteht, schwieriger macht. Es kommt hinzu, dass neue CarSharing-Angebote aufgrund von Förderprogrammen (z. B. zur Elektromobilität) entstehen, die jedoch nach Auslaufen der Förderperiode teilweise wieder aufgegeben werden, wenn sich im Projektzeitraum keine ausreichende Nachfrage eingestellt hat. Insofern ist eine gewisse Kontinuität in der Projektentwicklung notwendig, um ein neues CarSharing-Angebot als ausreichend dauerhaft werten zu können.

### 2.1 CarSharing-Angebote in unterschiedlichen Gemeindegrößen

677 deutsche Städte und Gemeinden sind heute mit mindestens einem CarSharing-Angebot versorgt. Ein neues CarSharing-Angebot wird es vergleichsweise schwer haben, wenn es in einen bereits gut versorgten lokalen Markt eintreten möchte. Insofern ist die Kenntnis bereits vorhandener Angebote und deren Verankerung in der Kommune hilfreich. Einen summarischen Überblick über die Versorgung von Städten und Gemeinden in den unterschiedlichen Gemeindegrößenklassen gibt die folgende Tabelle 1.

Sie weist aus, dass es bei den Großstädten – das sind definitionsgemäß Städte mit mehr als 100.000 Einwohnern – nur wenige Lücken bei der CarSharing-Versorgung gibt. In vielen Großstädten teilen mehrere Anbieter den Markt unter sich auf. Kleine oder neu entstehende CarSharing-Angebote ohne starken Finanzrückhalt haben hier erfahrungsgemäß nur geringe Entwicklungschancen. In sieben

Metropolen mit mehr als 600.000 Einwohnern werden neben den dort vertretenen stationsbasierten CarSharing-Angeboten auch reine stationsunabhängige („free-floating“) Angebote von Tochterfirmen von Autoherstellern bereitgehalten.

Je weniger Einwohner die Städte und Gemeinden haben, desto größer werden die Angebotslücken im CarSharing-Markt. Dies ist nicht verwunderlich, da mit der abnehmenden Gemeindegröße die Voraussetzungen für ein erfolgreiches CarSharing-Angebot tendenziell schwieriger werden. Die Dichte der potenziell am CarSharing interessierten Bewohnergruppen nimmt ab. Ebenso werden die Voraussetzungen für ein gutes Angebot im ÖPNV ungünstiger, das jedoch – neben dem Fahrrad – in der Regel die Hauptlast der Alltagswege für CarSharing-Nutzer bewältigt.

Gemeindegrößenklasse	Anzahl Kommunen	Anzahl/Anteil Kommunen mit CarSharing-Angeboten
Großstädte (> 100.000 Einw.)	80	76 (95,0 %)
50.000 – 100.000 Einw.	110	64 (58,2 %)
20.000 – 50.000 Einw.	505	202 (40,0 %)
10.000 – 20.000 Einw.	884	155 (17,5 %)
5.000 – 10.000 Einw.	1.344	84 (6,3 %)
< 5.000 Einw.	8.136	96 (1,2 %)
<b>Gesamt</b>	<b>11.059</b>	<b>677 (6,1 %)</b>

Tab. 1: Verteilung der CarSharing-Angebote in Kommunen unterschiedlicher Einwohnergrößenklassen (Quelle: eigene Erhebung bcs, Stand 01.01.2018; Statistisches Bundesamt, Stand 31.12.2016)

Konkrete Angaben, welche Anbieter in welchen Kommunen vertreten sind, bekommt man beispielsweise auf der Karte „CarSharing in Ihrer Nähe“ auf der Homepage des bcs ([www.carsharing.de](http://www.carsharing.de)). Jedoch sind die Angaben dort lückenhaft, da sie die aktive Übermittlung der Koordinaten der CarSharing-Stationen durch die Anbieter voraussetzen. Eine weitere Möglichkeit ist die Suche nach Anbietern im Internet durch die Angabe „Carsharing + Gemeindefname“ in die Suchmaske. Jedoch muss man dann erst die Werbeanzeigen von kommerziellen CarSharing-Anbietern überspringen, die in vielen Fällen nicht tatsächlich im gewünschten Ort vertreten sind.

## 2.2 Die Vielfalt der CarSharing-Anbieter

Zur tiefergehenden Beschreibung des deutschen CarSharing-Marktes wird folgende Systematik verwendet:

- CarSharing-Anbieter unterschiedlicher Organisationsformen mit mehr als 25 Fahrzeugen (CSO>25). Die große Mehrzahl dieser Anbieter ist bereits seit vielen Jahren tätig, viele von ihnen gehören zur Pioniergeneration des deutschen CarSharing und sind kontinuierlich gewachsen. Die mit wenigen Ausnahmen klein- und mittelständischen Anbieter (KMU) sind ausschließlich im CarSharing-Markt tätig. Die vorherrschende Organisationsform dieser Anbieter sind GmbHs oder AGs, wenige sind als Einzelunternehmen im Besitz von privaten Inhabern.
- Kleine CarSharing-Anbieter mit bis zu 25 CarSharing-Fahrzeugen (CSO≤25) stellen die zahlenmäßige Mehrheit im Markt. Die Mehrzahl dieser Anbieter ist als eingetragener Verein organisiert. Jedoch finden sich in dieser Gruppe auch Einzelunternehmen, für die CarSharing ein Erwerbszweig unter mehreren darstellt. Die Grenze von etwa 25 Fahrzeugen ist darin begründet, dass sich mit den Fahrerlöhnen von weniger als 25 Fahrzeugen kaum eine ausschließlich hauptamtliche Beschäftigtenstruktur aufbauen lässt. Darunter können höchstens die Wagenwarte mit Minijobs versehen werden, während die sonstige Organisation ehrenamtlich geleistet wird.
- Seit 2008 treten vereinzelt Autohersteller im deutschen CarSharing-Markt auf, teils als Joint-Venture-Unternehmen mit anderen Unternehmen. Die bekanntesten sind car2go, als Gemeinschaftsunternehmen der Daimler AG und Europcar gegründet, sowie DriveNow, als Gemeinschaftsunternehmen von BMW und dem Autovermieter Sixt gegründet. Diese beiden Anbieter haben das stationsunabhängige („free-floating“) CarSharing auf den Markt gebracht. Im März 2018 haben die beiden beteiligten Autohersteller bestätigt, dass sie ihre free-floating Angebote unter einer gemeinsamen Marke zusammenführen werden, wobei die bisher beteiligten Autovermieter inzwischen ausgeschieden sind. Andere Anbieter aus dieser Gruppe der Autohersteller mit stationsunabhängigem CarSharing sind bereits wieder aus dem Markt ausgeschieden (Multicity von Citroën, Zebromobil mit Audi als vermutetem Hintergrundakteur, Spotcar mit Opel-Fahrzeugen).
- Neben der Gruppe der Autohersteller mit stationsunabhängigen CarSharing-Angeboten gibt es auch Autohersteller, die stationsbasiertes CarSharing anbieten. Hier ist vor allem Ford Carsharing anzuführen. Dies wird – im Gegensatz zu den oben aufgeführten OEM-Angeboten – von den örtlichen Ford Autohäusern mit Unterstützung der Ford Händlervereinigung dezentral in eigener Regie verantwortet. Diese Gruppe wird gesondert aufgelistet, da diese Angebote in den letzten Jahren starken Einfluss auf die Verbreitung des CarSharing in Klein- und Mittelstädten hatten. Ursprünglich hatte auch die Volkswagen AG ein eigenes, stationsbasiertes CarSharing, das jedoch im März 2016 wieder eingestellt wurde.

- Einige wenige Autovermieter haben neben ihrem Kerngeschäft ein eigenes CarSharing-Angebot entwickelt. Einer dieser Anbieter hat in den letzten zwei Jahren in einigen Regionen Deutschlands für eine stärkere Flächenausbreitung gesorgt.
- Die Gruppe ElektroCS gliedert sich in zwei Untergruppen auf, die sehr unterschiedliche Entstehungsbedingungen und räumliche Ausbreitungen aufweisen. Beiden ist gemeinsam, dass der ausschließliche Einsatz von Elektrofahrzeugen in ihren CarSharing-Flotten das prägende Merkmal und Ursache ihrer Existenz ist.

Zur einen Untergruppe gehören meist kleine Anbieter mit weniger als 10 Fahrzeugen, die ausschließlich Elektrofahrzeuge im CarSharing einsetzen. Die Angebote sind in den letzten zwei bis drei Jahren entstanden. Teilweise betreiben sie als Energiegenossenschaften eigene Energieerzeugungsanlagen mit erneuerbaren Energiequellen, aus denen sie – bildlich gesprochen – den „eigenen“ Strom für ihre Fahrzeuge entnehmen.

Die andere Untergruppe wird von größeren Anbietern bzw. Zusammenschlüssen gebildet, bei denen meist ein Förderprojekt zur Elektromobilität Auslöser für das CarSharing-Angebot war. In einem Fall ist auch ein regionales Energieunternehmen Träger der CarSharing-Aktivität. Sie sind häufig in mehreren Orten in ihrer Region tätig und sorgen dort für eine flächenmäßig breite Ausbreitung von CarSharing-Angeboten. Ob die Wirtschaftlichkeit dieser Angebote auch nach Ende der Förderperiode aufrechterhalten werden kann, muss sich jeweils erweisen. Einige weitere Förderprojekte sind in der jüngeren Vergangenheit nach Auslaufen der Projektförderung und der vereinbarten Haltefristen der geförderten Elektrofahrzeuge wieder eingestellt oder drastisch zurückgefahren worden.

Die beschriebenen Anbietergruppen werden im übernächsten Unterkapitel nach ihrem Vorkommen in den unterschiedlichen Ortsgrößen ausgewertet.

### **2.3 Die rechtliche Verfasstheit der CarSharing-Anbieter**

Zuvor wird dargestellt, welche rechtliche Verfasstheit die CarSharing-Anbieter aufweisen. Der Leitfaden empfiehlt nicht eine bestimmte Rechtsform, die eine CarSharing-Neugründung annehmen soll. Dies muss je nach Voraussetzungen und Präferenzen der handelnden Personen entschieden werden. Die folgende Auflistung gibt jedoch einen Eindruck, wie die bestehenden CarSharing-Anbieter – konkret die im bcs organisierten Anbieter – aufgestellt sind. Hierbei ist zu beachten, dass viele der heute in unternehmerischer Form agierenden CarSharing-Anbieter aus CarSharing-Vereinen der Gründungsphase hervorgegangen sind, und diese heute noch mit nennenswertem Einfluss Gesellschafter oder Anteilseigner in der GmbH oder AG sind.

Die Basis dieser Analyse sind die 138 CarSharing-Anbieter, die Ende 2017 Mitglied im bcs waren. Diese Mitglieder halten ca. 95 Prozent der CarSharing-Fahrzeuge, die zu diesem Zeitpunkt im stationsbasierten CarSharing eingesetzt waren. Sie repräsentieren also einen bedeutenden Anteil des deutschen CarSharing-Marktes.



	GmbH	GmbH & Co. KG	AG	Einzelunternehmen	GbR	eG	e.V.	sonstige
<b>CS-Anbieter &gt; 25 Kfz</b>	28	1	3	3	0	2	1	0
<b>CS-Anbieter ≤ 25 Kfz</b>	18	0	0	12	3	10	55	2
<b>gesamt</b>	<b>46</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>56</b>	<b>2</b>

Tab. 2: Aufteilung der Ende 2017 bestehenden CarSharing-Mitglieder nach ihrer Rechtsform

Wie Tabelle 2 ausweist, sind die größeren CarSharing-Anbieter mit mehr als 25 Fahrzeugen überwiegend in unternehmerischen Rechtsformen organisiert. Die Mehrzahl ist als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) verfasst, wenige als Aktiengesellschaften (AG) oder als Einzelunternehmen. Die übrigen Rechtsformen spielen in dieser Gruppe nur eine untergeordnete Rolle.

Bei den kleineren CarSharing-Anbietern bis 25 Fahrzeuge sind fast die Hälfte eingetragene Vereine. Hierin kommt zum Ausdruck, dass das CarSharing-Angebot in erster Linie als gemeinwohlorientierte, regionale Dienstleistung verstanden wird, die von der Zivilgesellschaft vor Ort selbst produziert wird. Die älteren unter ihnen waren teilweise als gemeinnützig anerkannt, bevor die Finanzämter die Gemeinnützigkeit der CarSharing-Angebote bestritten. Jedoch sind auch in dieser Gruppe die GmbHs häufig vertreten, was zum überwiegenden Teil darauf zurückzuführen ist, dass bestehende GmbHs mit CarSharing-fernen Geschäftszweigen in jüngster Zeit einen neuen Geschäftszweig CarSharing gegründet haben, der sich jedoch noch in der Aufbauphase befindet. Auch Einzelunternehmen machen einen nennenswerten Anteil in dieser Gruppe aus, gefolgt von eingetragenen Genossenschaften (eG). Letztere sind zum überwiegenden Anteil Bürger-Energiegenossenschaften, bei denen das CarSharing-Angebot ein komplementärer Geschäftszweig ist und die übrigen Geschäftsfelder ergänzt.

## 2.4 Auftreten unterschiedlicher CarSharing-Anbieter in unterschiedlichen Ortsgrößen

Deutschlandweit sind dem bcs Anfang 2018 677 Städte und Gemeinden bekannt, in denen mindestens ein CarSharing-Angebot besteht. Im Laufe eines Jahres, von Anfang 2017 bis Anfang 2018, sind 80 neue CarSharing-Kommunen hinzugekommen, in denen erstmals ein CarSharing-Anbieter aufgetreten ist. Theoretisch können damit fast 40 Mio. Menschen in Deutschland an einem CarSharing-Angebot an ihrem Wohnort teilnehmen.

Dieses Unterkapitel beschäftigt sich mit der Frage, wie die oben beschriebenen Gruppen von CarSharing-Anbietern über die Ortsgrößen verteilt sind und ob auffällige Zuordnungen von Anbietergruppen zu bestimmten Ortsgrößen festgestellt werden. Dies wird zunächst für den bundesweiten Vergleich

durchgeführt. Abbildung 2 stellt dar, in wie vielen Städten unterschiedlicher Größenordnung die jeweilige Gruppe von CarSharing-Anbietern mindestens mit einem Angebot vertreten ist. Beispielsweise sind CarSharing-Anbieter mit mehr als 25 Fahrzeugen in 36 (von 39) Großstädten mit mehr als 200.000 Einwohnern anzutreffen. Hingegen organisieren kleine CarSharing-Anbieter mit bis zu 25 Fahrzeugen in 84 kleinen Gemeinden mit weniger als 20.000 Einwohnern dort ein CarSharing-Angebot. Abbildung 3 erläutert den gleichen Sachverhalt auf der Basis prozentueller Anteile. Die 100-Prozent-Angabe bezieht sich jeweils auf alle Kommunen einer Größenordnung, in denen es mindestens ein CarSharing-Angebot gibt. So sind reine Elektro-CarSharing-Angebote in einem Viertel aller kleinen Gemeinden unter 20.000 Einwohnern vertreten, die über ein CarSharing-Angebot verfügen, insgesamt verfügen 336 Orte unter 20.000 Einwohner über ein CarSharing-Angebot (336 = 100 %).

Da die Strukturen der CarSharing-Angebote und deren Anbieter sich von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich darstellen, wird der Vergleich auch für die zwei Flächenländer mit unterschiedlichen Strukturen durchgeführt, die die größte Anzahl eigenständiger CarSharing-Anbieter aufweisen. Gravierende Unterschiede zu den bundesweiten Ergebnissen werden im Text beschrieben (Baden-Württemberg ohne Abbildung).

**Bundesweit** sind dabei folgende Verteilungsmerkmale anzutreffen (siehe Abb. 2 und Abb. 3):

- Den mit Abstand größten Anteil an der flächenhaften Ausbreitung der CarSharing-Angebote haben die CarSharing-Anbieter mit mehr als 25 Fahrzeugen, für die das CarSharing Kerngeschäft bzw. einziges Betätigungsfeld ist. Sie sind in 290 deutschen Städten und (Umland-)Gemeinden anzutreffen. Auch halten sie prozentual den jeweils größten Anteil an der CarSharing-Versorgung in allen Stadtgrößenklassen. Ausgehend vom Wachstum in den Großstädten, in denen sie gegrün-

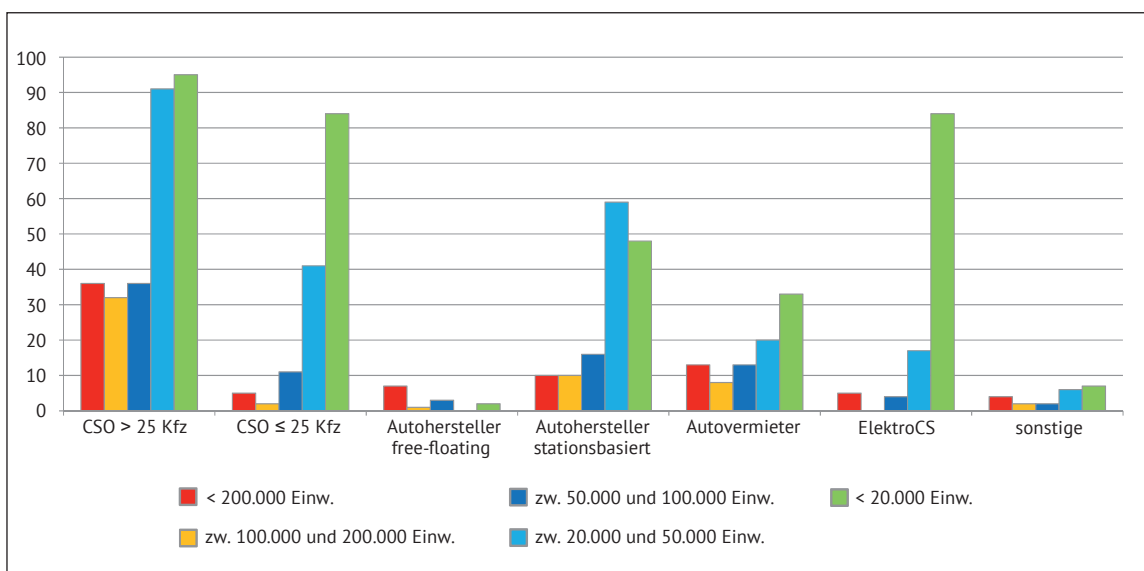


Abb. 2: Bundesweites Auftreten von CarSharing-Anbietergruppen nach Ortsgrößen, Anzahl der CarSharing-Kommunen nach Anbietergruppe und Ortsgrößenklasse

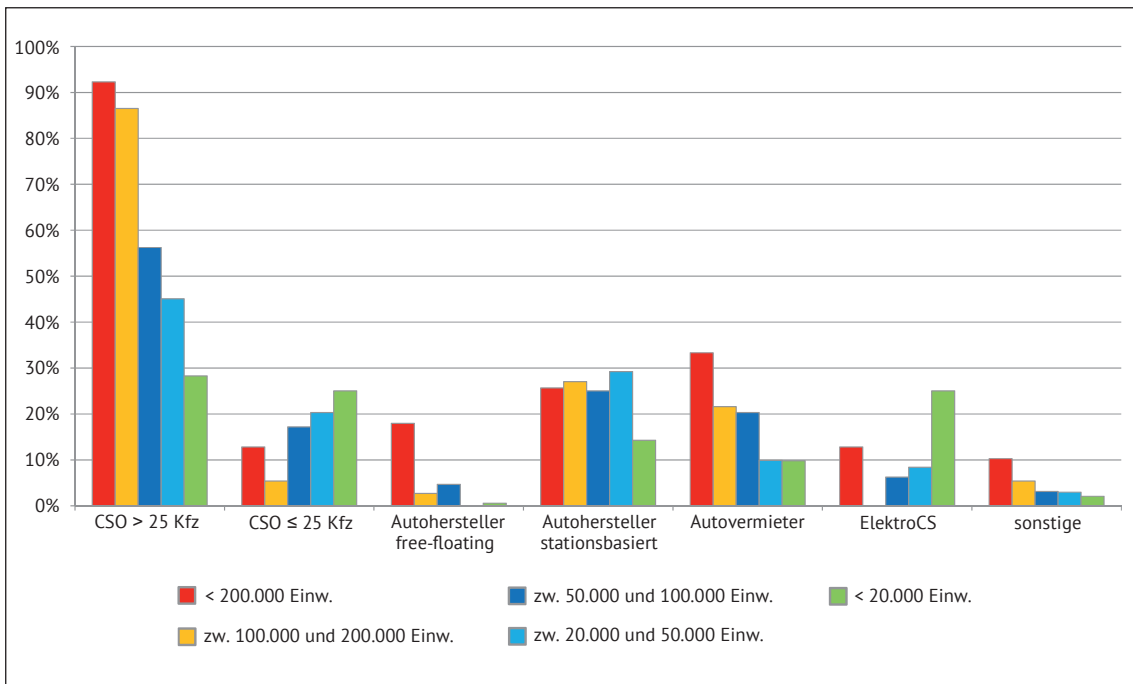


Abb. 3: Bundesweites Auftreten von CarSharing-Anbietergruppen nach Ortsgrößen, Anteil der Anbietergruppe pro Ortsgrößenklasse mit einem CarSharing-Angebot

det wurden, breiten sie sich allmählich in die peripheren Umlandkommunen ihrer Kernstädte aus. Ganz auffällig ist diese Entwicklung in den baden-württembergischen Regionen von Stuttgart, Karlsruhe, Mannheim/Heidelberg und Freiburg. Dabei profitieren sowohl Umlandgemeinden zwischen 20.000 und 50.000 Einwohnern als auch kleinere Orte gleichermaßen. Allerdings ist festzustellen, dass die Wirtschaftlichkeit der Fahrzeugangebote im Umland der Großstädte durchweg schwieriger zu erreichen ist als in der jeweiligen Kernstadt, so dass diese Angebote unter Umständen durch die Nutzerinnen und Nutzer in der Kernstadt in gewissem Maße mit „subventioniert“ werden. Die regelmäßige jährliche Zunahme der CarSharing-Orte in der Peripherie der Großstädte zeigt jedoch, dass diese CarSharing-Anbieter das flächenhafte Wachstum ihrer Angebote durchaus als – manchmal herausfordernde – Aufgabe angenommen haben.

Vereinzelt gibt es auch CarSharing-Anbieter mit Angeboten in unterschiedlichen Regionen, die räumlich nicht zusammenhängen. Dies wird dann durch die aktuelle Entwicklung ausgelöst, dass noch nicht mit einem CarSharing-Angebot versorgte Städte und Regionen neue CarSharing-Angebote ausschreiben und dabei mehr oder weniger Starthilfe geben.

- 143 Städte und Gemeinden verdanken ihr CarSharing-Angebot den kleinen CarSharing-Anbietern, die jeweils über weniger als 26 Fahrzeuge verfügen. Diese Angebote sind überwiegend in Städten und Gemeinden unter 20.000 Einwohner anzutreffen (84 Orte), danach in Kleinstädten zwischen 20.000 und 50.000 Einwohnern (41 Orte).

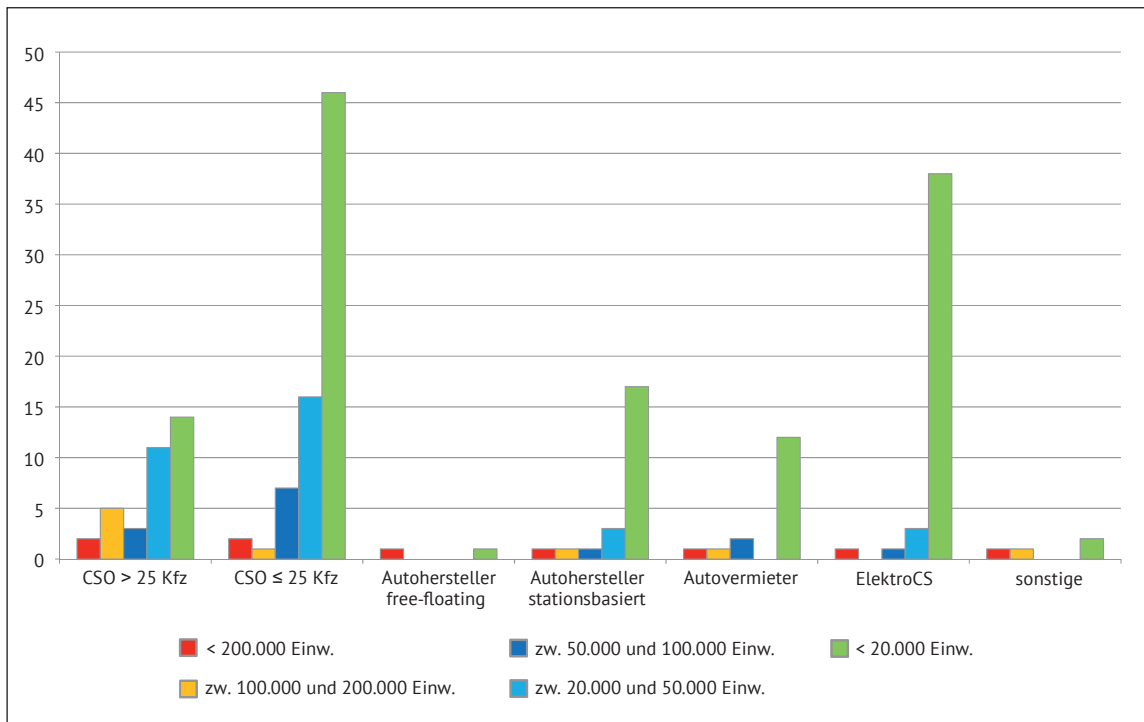


Abb. 4: Auftreten von CarSharing-Anbietergruppen nach Ortsgrößen in Bayern

- Eine ebenso hohe Verbreitung (143 Städte und Gemeinden) haben stationsbasierte CarSharing-Angebote eines Autoherstellers und seiner Autohäuser. Bis auf die kleinen Orte tragen diese Angebote relativ gleichmäßig zu der CarSharing-Versorgung aller Städtegrößen bei.
- Es folgen 110 Orte, in denen CarSharing-Angebote mit ausschließlich Elektrofahrzeugen operieren. Hierunter befinden sich einige Angebote, die überwiegend in Gemeinden unter 20.000 Einwohnern vertreten sind.
- Autovermieter, die neben ihrem Kerngeschäft noch ein CarSharing-Angebot anbieten, sind in 87 Orten zu finden.
- Autohersteller mit einem reinen free-floating CarSharing-Angebot haben für die räumliche Ausbreitung wenig Bedeutung. Ausgehend von sieben großen Metropolen sind sie bundesweit lediglich in 12 Kommunen vertreten.

Im Flächenland **Bayern** finden wir von der bundesweiten Struktur abweichende Verhältnisse vor, die auch in unterschiedlichen landesweiten Siedlungsstrukturen begründet sind (siehe Abb. 4). Insgesamt lassen sich in 168 Städten und Gemeinden in Bayern CarSharing-Angebote nutzen.

- Hier tragen die kleinen CarSharing-Anbieter mit gemischten Flotten bis zu 25 Fahrzeugen am stärksten zur räumlichen Ausbreitung bei. Sie sind in 72 bayerischen Städten und Gemeinden

anzutreffen. Dies geschieht vorwiegend in kleinen Orten unter 20.000 Einwohnern und in Städten zwischen 20.000 und 50.000 Einwohnern.

- 43 Orte verfügen über Angebote eines CarSharing-Anbieters, der ausschließlich Elektrofahrzeuge in seiner CarSharing-Flotte hat. Hier ist mit E-WALD insbesondere ein Anbieter herauszuheben, der als gefördertes Hochschulprojekt begonnen hat und nun als eigenständiges Unternehmen fortführt, das nun seine dauerhafte Eigenwirtschaftlichkeit beweisen muss. Diese Angebote sind in Bayern vorwiegend in kleinen Kommunen in Niederbayern und im Bayerischen Wald anzutreffen.
- Erst an dritter Stelle tragen in Bayern die größeren CarSharing-Anbieter mit mehr als 25 Fahrzeugen zur Verbreitung des CarSharing bei. Sie verantworten ein CarSharing-Angebot in 35 Städten und Gemeinden Bayerns.
- Relativ wenig landesweite Verbreitung haben in Bayern die Angebote eines stationsbasierten Autoherstellers (23 Orte) sowie der Autovermietungen (16 Orte).

**Baden-Württemberg** ist das Flächenland Deutschlands mit den meisten CarSharing-Orten (209 Städte und Gemeinden). Hier sind die traditionellen CarSharing-Anbieter mit mehr als 25 Fahrzeugen in 126 Städten und Gemeinden anzutreffen. Sie verantworten damit in mehr als 50 Prozent der versorgten Kommunen das CarSharing-Angebot. Sie sind in allen Stadtgrößenklassen die wichtigste Anbietergruppe. Von der Bedeutung für die CarSharing-Ausbreitung an zweiter Stelle steht die Gruppe der ausschließlich Elektrofahrzeuge anbietenden CarSharing-Gruppe (47 Orte). An dritter und vierter Stelle finden sich die kleinen CarSharing-Anbieter mit bis zu 25 Fahrzeugen (33 Orte) sowie die Autohäuser mit stationsbasierten Angeboten (27 Orte). Die übrigen Gruppen spielen in Baden-Württemberg nur eine geringe Rolle für die Ausbreitung von CarSharing-Angeboten.



### 3 Gute Beispiele zu unterschiedlichen Angebotstypen

In diesem Kapitel werden einige CarSharing-Angebote als gute Beispiele erfolgreicher CarSharing-Initiativen vorgestellt. Mit der Auswahl der Beispiele sollen die in späteren Kapiteln ausgeführten Erfolgskriterien beim Aufbau von CarSharing-Angeboten anschaulich illustriert werden, außerdem wurden auf Wunsch des Fördergebers schwerpunktmäßig bayerische Angebote ausgewählt.

#### 3.1 Gründung eines CarSharing-Angebotes in einer kleinen Gemeinde – das Beispiel des Vaterstettener AutoTeiler e.V.

Der Vaterstettener AutoTeiler e.V. gehört mit zu den Pionieren des deutschen CarSharing. Im Mai 2017 feierte der CarSharing-Anbieter sein 25-jähriges Vereinsjubiläum. 1992 haben sich fünf befreundete Familien in der 22.000 Einwohner zählenden Gemeinde Vaterstetten am Rande Münchens zusammengefunden, um ein eigenes CarSharing-Angebot zu gründen. Die umweltbewegten Menschen wussten damals nichts von gleichartigen Initiativen in anderen Städten und Gemeinden, die vor allem in Bayern und Baden-Württemberg anzutreffen waren (bcs 2016a).

Der Vaterstettener AutoTeiler e.V. gehört mit zu den erfolgreichsten CarSharing-Anbietern in Deutschland. Aus einem gemeinsam genutzten, gebrauchten Fahrzeug im Gründungsjahr ist mittlerweile - im Jahr 2018 - eine stattliche CarSharing-Flotte von 20 Fahrzeugen geworden, allesamt Neufahrzeuge im Besitz des Vereins. Der bcs hat im Herbst 2017 zum wiederholten Male ein Städteranking durchgeführt, das aus Kapazitätsgründen auf Städte mit mehr als 50.000 Einwohnern beschränkt ist. Maßzahl für das Ranking sind CarSharing-Fahrzeuge (aller Anbieter in einer Kommune) pro 1.000 Einwohner. Würde Vaterstetten in dieses Ranking einbezogen, wären sie 2017 im bundesweiten Vergleich auf Platz 12 gelandet, noch vor Berlin und vielen anderen deutschen Großstädten. Und dabei basiert dieser Erfolg auf einer fast ausschließlich ehrenamtlichen Vereinsstruktur.

Von Anfang an legte der Vereinsvorstand Wert darauf, dass das Engagement auf viele Schultern verteilt wird. Dies wurde nicht nur aus Gründen der Vermeidung von Arbeitsüberlastung für die ehrenamtlich tätigen Mitglieder des engeren Vereinsvorstandes für notwendig erachtet. Vielmehr sollte damit auch die Philosophie der Gründergeneration des Vereins „Wir organisieren für uns unser CarSharing!“ unterstützt werden. CarSharing ist für die Vaterstettener eindeutig Gemeinschaftsaufgabe. In einem zügig wachsenden CarSharing-Verein gibt es viel Arbeit zu verteilen: Jemand muss sich um die Mitgliederverwaltung kümmern. Jedes einzelne Fahrzeug muss in regelmäßigen Zeitabständen gewartet und gesäubert werden. Es gilt, die Mitgliederkommunikation anzukurbeln und die regelmäßigen Vereinsnachrichten auszutragen. Und schließlich soll das CarSharing-Angebot in der Gemeinde mit anderen gesellschaftlichen Gruppierungen vernetzt werden und Werbung für weitere Mitglieder transportiert werden. Auch werden neue Mitglieder in die Funktionsweise des CarSharing sowie des Buchungssystems eingeführt. Der engere Vorstand kümmert sich um die Aufnahme neuer Mitglieder, die Finanzen und die formale Vertretung des Vereins nach außen. Der erweiterte Vereinsvorstand

koordiniert die anstehenden Arbeiten, berät die strategische Weiterentwicklung des Angebotes und bereitet die jährliche Mitgliederversammlung vor.

Es ist sicherlich einem glücklichen Umstand geschuldet, der nicht in vielen Vereinen erwartet werden kann, dass von Anfang an einige Spezialisten Vereinsmitglieder wurden, die ihr berufliches Fachwissen in die Vereinsorganisation einbrachten. So baute der Verein bereits in der Frühzeit ein eigenes EDV-basiertes Mitgliedermanagement auf. Ein eigens entwickeltes EDV-System ermöglicht den gleichzeitigen Zugang zum zentralen Datenbestand durch berechtigte Personen des Vereins, damit sie von unterschiedlichen Orten aus ihre jeweiligen Aufgaben wahrnehmen können. Eine herausragende Leistung stellt das eigene Buchungs- und Fahrzeugverwaltungssystem elkato dar. Damit konnten die Vereinsmitglieder die Fahrzeuge bereits frühzeitig selbständig über die Homepage des Vereins buchen. Die Vaterstettener AutoTeiler öffneten das System bald darauf für andere kleine CarSharing-Organisationen, die es zum Selbstkostenpreis nutzen können. Das System ist sehr leistungsfähig und auf die Bedürfnisse eines kleinen CarSharing-Fahrzeugpools ausgerichtet. Alle Bereiche, von der Buchung und dem Zugang zu den Fahrzeugen über die Abrechnung, werden zu erschwinglichen Kosten abgedeckt. Ein integriertes Auswertetool ermöglicht das Controlling der eingesetzten Fahrzeuge. 38 kleine CarSharing-Anbieter verwalten derzeit ihre Fahrzeug-Nutzungen mit dem elkato System.

Mehr als 650 Fahrberechtigte aus Vaterstetten können die 20 CarSharing-Autos des Vereins nutzen. Damit nehmen ca. 3,5 Prozent der Einwohner der Gemeinde im fähigen Alter das CarSharing-Angebot in Anspruch, was für eine solch kleine Gemeinde außergewöhnlich gut ist. Dem Angebot am Rande Münchens kommt zugute, dass Vaterstetten mit einer S-Bahn-Linie und zwei Haltepunkten gut an den ÖPNV in der Landeshauptstadt angeschlossen ist. In die andere Richtung ist die Kreisstadt Ebersberg tagsüber im 20-Minuten-Takt angebunden. Weniger ausgeprägt, aber im Vergleich mit anderen ländlichen Räumen noch akzeptabel sind die Busverbindungen zu den Nachbarorten abseits der S-Bahn-Strecke.

Aktuell wird in Vaterstetten östlich von München das Baugebiet Nordwest für 1.500 geplante Bewohner entwickelt. Die drei Bauträger und die Gemeinde haben mit dem Vaterstettener AutoTeiler e.V. ein gemeinsames Mobilitätsprojekt beschlossen. Es soll die zukünftigen Bewohner des Baugebietes überzeugen, beim Einzug weniger eigene Pkw mitzubringen. Die Bauträger und die Gemeinde finanzieren zwei Kleinwagen für fünf Jahre, die dem ehrenamtlich organisierten CarSharing-Verein zur Verfügung gestellt werden. Bewohner des Neubaugebietes können sich ohne Zahlung der üblichen Einlage und Aufnahmegebühr beim VAT registrieren und die Fahrzeuge gegen Zahlung der sehr günstigen Nutzungsgebühren nutzen. Die Fahrzeuge werden vom Verein betreut und gepflegt, die Fahrgelder verbucht der Verein als Einnahmen.

Eine sehr diffizile Aufgabe hat der Verein derzeit zu lösen. Er ist gewissermaßen Opfer seines eigenen Erfolges geworden. Inzwischen ist die Organisation eines CarSharing-Pools mit 20 Fahrzeugen und der dazugehörigen Mitgliederverwaltung nicht mehr ausschließlich ehrenamtlich zu leisten. Bezahlte Teilzeit-Arbeitskräfte werden nach und nach eingespannt, was nach Aussage des Vereinsvorstandes



jedoch wiederum viel Fingerspitzengefühl bedarf. Zum einen benötigt die Einarbeitung einer Teilzeitkraft in ihre Aufgabe(n) Zeit und Energie, so dass die Arbeitsentlastung für den ehrenamtlichen Vorstand nicht sofort wirksam wird. Zum anderen bringt die Anstellung von hauptamtlichen Beschäftigten Bewegung – bis hin zur Unruhe – in die bisherige ehrenamtliche Arbeitsteilung. Warum sollte weiterhin ehrenamtliche Arbeit geleistet werden, wenn doch jetzt hauptamtliche Kräfte zur Verfügung stehen? Jedoch reichen die freien Finanzmittel (noch) nicht aus, um alle Managementaufgaben hauptamtlich zu bewältigen. Bis die Organisation des CarSharing-Betriebes vollständig von einer hauptamtlichen Geschäftsstelle übernommen und aus den Fahrerlösen des CarSharing finanziert werden kann, braucht es noch einige Zeit und ehrenamtliche Geduld.

### 3.2 CarSharing-Modellregion Landkreis Ebersberg

Dass das im vorigen Kapitel vorgestellte Beispiel des Vaterstettener AutoTeiler e.V. kein Einzelfall ist, sondern auf seine umgebenden Gemeinden ausstrahlt, zeigt das Beispiel des Landkreises Ebersberg, zu dem auch die Gemeinde Vaterstetten zählt. Der Landkreis Ebersberg gehört zu den kleinsten Landkreisen Deutschlands und hat 134.000 Einwohner. Neben der Stadt Ebersberg gehören 20 weitere Gemeinden zum Landkreis.

In acht Gemeinden besteht heute bereits ein CarSharing-Angebot, das von einem der acht eigenständigen CarSharing-Vereine organisiert wird. Damit ist der Landkreis Ebersberg der Landkreis in Deutschland mit der größten Dichte von CarSharing-Anbietern. 1,2 Prozent der Führerscheininhaber im Landkreis sind in einem lokalen CarSharing-Verein fahrtberechtigt. Das älteste CarSharing-Angebot ist das in Vaterstetten, das in vielerlei Hinsicht Initialfunktion in der Region und darüber hinaus ausübt.

2012 hat der Landkreis Ebersberg einstimmig sein Gesamtmobilitätskonzept 2030 „Mehr Mobilität mit weniger Verkehr“ beschlossen. Ein Bestandteil davon ist ein kreisweites CarSharing-Entwicklungskonzept. Dessen Zielsetzung ist es, bis 2030 im gesamten Landkreis ein wirtschaftlich tragfähiges, flächendeckendes CarSharing-Angebot aufzubauen. In jedem Ort und Gemeindeteil mit mehr als 1.000 Einwohnern soll CarSharing zur Verfügung gestellt werden. Jeder Landkreisbewohner soll in einer Entfernung von maximal 1.000 Metern um die eigene Wohnung auf mindestens zwei CarSharing-Fahrzeuge zugreifen können. 10 Prozent der Bevölkerung, so das Konzept, sollen bis 2030 die CarSharing-Angebote nutzen.

Vielfach bereits praktizierte Maßnahmen zur Umsetzung des Entwicklungskonzeptes im Landkreis sind beispielsweise:

- Neue CarSharing-Vereine bekommen von den bestehenden CarSharing-Vereinen ideelle Starthilfe bis hin zur Überlassung kostengünstiger gebrauchter Fahrzeuge.

- Die Projektgruppe als Ganzes hilft neuen Initiativen im Landkreis bei der Einrichtung organisatorischer Maßnahmen wie der Abrechnung von Nutzungsentgelten, einer organisationsbezogenen Datenverarbeitung oder dem Finanzcontrolling. Hierfür stellt der Landkreis Personalkosten für eine 450-Euro-Stelle zur Verfügung.
- Die Gemeindeverwaltung ist Mitglied ihres örtlichen CarSharing-Vereins und nutzt die CarSharing-Angebote für ihre eigenen Dienstfahrten.
- Die Kommune stellt außerhalb der Dienstzeiten eigene Fahrzeuge im öffentlichen CarSharing zur Verfügung.
- Die Gemeinde gibt logistische Unterstützung (beim Anlegen eines Stellplatzes).
- Die Gemeindeverwaltung unterstützt neue Angebote ideell (durch Öffentlichkeitsarbeit, bei Versammlungen im Rathaus, durch Presstertmine mit dem Bürgermeister).

Der Landkreis ist auf dem besten Wege, seine Vorstellungen als Modellregion für flächendeckendes CarSharing in einem ländlich strukturierten Raum umzusetzen. Damit dient er auch als Vorbild für andere CarSharing-Gründer in Kleinstädten und Gemeinden.

### **3.3 Das Beispiel stadtmobil Stuttgart – Arbeitsteilung zwischen unternehmerisch aufgestelltem CarSharing-Anbieter und ehrenamtlichem Gründungsverein**

Viele mittelständische CarSharing-Anbieter in Großstädten, die inzwischen zu Größenordnungen von mehr als 100 CarSharing-Fahrzeugen angewachsen sind, sind vor mehr als 25 Jahren als Verein gegründet worden. Mit dem Wachstum und der damit verbundenen wirtschaftlichen Verantwortung der Vereinsführung stellte sich für die meisten dieser Angebote die Aufgabe, den Geschäftsbetrieb in eine unternehmerische Gesellschaftsform zu überführen. Dies war auch in Stuttgart der Fall. Dennoch bewahrte sich in der Region Stuttgart eine Anbieterstruktur, die insbesondere für die räumliche Ausbreitung der stationsbasierten CarSharing-Angebote über die Stadtgrenze Stuttgarts hinaus einzigartig ist.

Im Dezember 1991 wurde in Stuttgart der StadtMobil e.V. gegründet. Kurz darauf startete – parallel zu manchen anderen Initiativen in deutschen Großstädten – das CarSharing in der baden-württembergischen Landeshauptstadt. 1998 konnte das inzwischen angewachsene CarSharing-Angebot nicht mehr rein ehrenamtlich organisiert werden, der Verein stellte die ersten hauptamtlichen Kräfte ein. Mit der Gründung der stadtmobil carsharing AG im Jahr 2000 ging die Verantwortung für den operativen CarSharing-Betrieb auf das neue Unternehmen über. Das Motiv für die Gründung der Unternehmensform der AG ist darin zu sehen, dass der Verein zu diesem Zeitpunkt nicht genügend Finanzmittel für das weitere Wachstum in der Kernstadt bereitstellen und das vorhandene Wachstumspotenzial nicht umgesetzt werden konnte. Mit dem Einsammeln von frischem Kapital vorwiegend aus dem Kreise der Nutzer und Nutzerinnen konnte der Fahrzeugbestand mit einem Schlag um fast 100 Prozent aufgestockt werden.

Der Verein ist Anteilseigner an der AG und bestimmt damit die Geschicke des Unternehmens mit. Heute hält die stadtmobil carsharing AG über 500 Fahrzeuge an 210 Stationen in Stuttgart und der Region (Stand Anfang 2018). Ebenso werden die Kundenverträge der Nutzerinnen und Nutzer der Region zentral von der AG gehalten.

Dennoch hat der Verein StadtMobil e.V. über seine Rolle als Shareholder der AG hinaus seine wichtige Rolle für die Entwicklung des CarSharing-Angebotes in der Region behalten. Seine nach Landkreisen gegliederten fünf Filialen sind verantwortlich für die Wirtschaftlichkeit von 73 CarSharing-Fahrzeugen, die in 24 Orten um die Landeshauptstadt herum platziert sind. Die Aufgabe der ehrenamtlichen Mitglieder des Vereins in diesen Filialen ist es, die Angebote vor Ort in den lokalen zivilgesellschaftlichen Strukturen zu vernetzen, Teilnehmer am CarSharing zu werben und damit für die Auslastung der Fahrzeuge in der Peripherie zu sorgen.

Der Verein hat für jedes CarSharing-Fahrzeug in seiner Verantwortung einen festgelegten Deckungsbeitrag an die AG zu zahlen, der die Overheadkosten der hauptamtlichen Organisation einschließt. Er bekommt dafür die Tarifentgelte der Fahrzeugnutzung auf diesen Fahrzeugen sowie die monatliche Grundgebühr der in ihren Filialstandorten angemeldeten Kundinnen und Kunden und hat außerdem den Mitgliedsbeitrag der Vereinsmitglieder zur Verfügung. Bei einer zeitlichen Auslastung von ca. 30 Prozent, bezogen auf alle Stunden eines Tages, 365 Tage im Jahr, besteht keine Gefahr einer Unterdeckung. Werden die Fahrzeuge nur zu 15 bis 20 Prozent der Zeit ausgelastet, werden sie von den Verantwortlichen der Filialen einer genaueren Beobachtung unterzogen. Ihr Fortbestand steht also auf dem Spiel eingestellt zu werden. Hierzu bekommen die Filialen monatlich die Auswertung der Fahrzeugauslastungen von der AG.

Folgende Vorgaben hat sich der Verein für die Gründung eines neuen Angebotes in der Peripherie gegeben: Zum Start eines neuen Standortes sollten mindestens 20 nutzungswillige Interessenten zusammenkommen. Wird dann ein neues Fahrzeugangebot dort installiert, bekommt es eine zeitliche Vorgabe von einem Jahr. Dann sollten im Durchschnitt mindestens 75 Prozent der abzuführenden Fahrzeugkosten über die Nutzungsentgelte eingefahren werden. Werden die nicht erreicht, muss von den Zuständigen vor Ort mehr Werbung für das neue Angebot gemacht werden. Gelingt dies nicht, wird das Angebot wieder eingestellt.

Der Verein StadtMobil e.V. ist ein herausragendes Beispiel dafür, dass sich auch heute noch viele Menschen in einer Metropolregion für die ideelle Sache des CarSharing engagieren und dafür viel ehrenamtliche Zeit und Kraft investieren. Der Verein ist jedoch inzwischen an der Grenze der Leistungsfähigkeit seiner ehrenamtlichen Aktiven angelangt. Neue CarSharing-Standorte werden nur noch dann eröffnet, wenn sich neue Aktive finden, die diese Fahrzeuge vor Ort betreuen und für eine Auslastung dieser Fahrzeuge sorgen. Von ca. 500 Vereinsmitgliedern haben etwa 100 irgendeine Aufgabe im Verein übernommen und sorgen so für die Unterstützung der Idee des Autoteilens fernab von Profitabilitätsgedanken moderner Start-ups und Investor-getriebener CarSharing-Neugründungen.

Ein Blick auf die CarSharing-Karte der Region Stuttgart zeigt die beispielhafte Dichte der Angebote in den Umlandkommunen von Stuttgart, die ohne dieses ehrenamtliche Engagement erheblich mehr Lücken aufweisen würde.

### **3.4 Kommunale Starthilfe für die räumliche Ausbreitung von CarSharing-Angeboten – am Beispiel Stattauto München**

Stattauto München ist der größte und älteste stationsbasierte CarSharing-Anbieter in München. Das Angebot wurde 1992 ins Leben gerufen und war zunächst auf die Kernstadt München beschränkt.<sup>2</sup> In diesem Kapitel wird beschrieben, wie Stadt- und Gemeindeverwaltungen dazu beigetragen haben, dass das CarSharing-Angebot von Stattauto über die Stadtgrenze Münchens hinaus in ihre Kommune gekommen ist und dort erstmals ein CarSharing-Angebot geschaffen wurde.

Prinzipiell ist es ein unsicheres Unterfangen, wenn professionelle Anbieterstrukturen mit hauptamtlichen Beschäftigten neue Angebote über die Stadtgrenze hinweg beginnen. Da die Kundendichte an diesen peripheren Standorten deutlich geringer ist als in den Gründerzeitvierteln der Kernstädte dieser Angebote, ist eine wirtschaftliche Auslastung der Fahrzeuge an den peripheren Standorten zunächst nicht zu erwarten. Der großstädtische CarSharing-Anbieter tritt also entweder in Vorleistung und finanziert das periphere Angebot für eine bestimmte Einführungszeit aus den Überschüssen der Angebote in der Kernstadt, in diesem Fall aus den Nutzungsentgelten der Münchner CarSharing-Kunden. Oder die Kommune an der Peripherie der Großstadt trägt zur Überbrückung der Startphase bei, gibt also für einen bestimmten Zeitraum eine finanzielle oder materielle Starthilfe.

In den Umlandgemeinden Haar und Gauting stellen die Gemeindeverwaltungen eigene Fahrzeuge zur CarSharing-Nutzung zur Verfügung. Hierzu musste mit den Versicherungen bzw. Leasing-Gesellschaften abgeklärt werden, dass auch verwaltungsfremde Personen diese Fahrzeuge nutzen dürfen.

Die Stadtverwaltung Starnberg hatte Stattauto München für einen Zeitraum von drei Jahren eine Umsatzgarantie für zwei CarSharing-Fahrzeuge gegeben. Das heißt, die Stadt zahlte die Differenz zwischen den Umsatzerlösen der CarSharing-Nutzer und einem vorab festgelegten Sachkostenbetrag, wenn die Umsatzerlöse unter den Fixkosten des Fahrzeugs bleiben. Nach diesem Zeitraum konnte keine vollständige Wirtschaftlichkeit durch die CarSharing-Nutzer vor Ort erzielt werden. Jetzt steht dort nur noch ein CarSharing-Fahrzeug auf eigenes wirtschaftliches Risiko von Stattauto München.

In Ottobrunn bei München hat Stattauto zwei Fahrzeuge platziert, weil ein in München angesiedelter Gewerbekunde aus dem Sozialbereich auch dort ein CarSharing-Angebot aus einer Hand nutzen wollte. Da diese regelmäßigen Fahrten in Ottobrunn für eine gute Auslastung der Fahrzeuge sorgen, ist das Angebot nicht gefährdet und kommt anderen Bewohnern der 21.000-Einwohner-Gemeinde südöstlich von München zugute.

---

<sup>2</sup> Stattauto war von der Gründungsidee her eigentlich weniger ein CarSharing-Anbieter, als vielmehr ein Sozialprojekt. Der CarSharing-Betrieb ist als ein Betriebszweig (von mehreren) einer geförderten sozialen Qualifizierungsmaßnahme gegründet worden, in der arbeitslose und schwer vermittelbare Menschen wieder in den Arbeitsmarkt integriert werden sollten.

### 3.5 Carsharing Ansbach – Beispiel der Kooperation einer Autovermietung mit einem Idealverein

Seit Oktober 2011 gibt es ein CarSharing-Angebot im fränkischen Ansbach, das von der Autovermietung Muhr verantwortet wird. Inzwischen ist das Angebot von ursprünglich vier Fahrzeugen auf 14 Fahrzeuge in der Region angewachsen, die in Ansbach und an Stationen in Roth bei Nürnberg, Schwabach und Weißenburg für die Kunden bereitstehen. Mehr als 500 Kundinnen und Kunden nehmen inzwischen am CarSharing teil.

Das Besondere an dem Angebot ist, dass die Autovermietung als finanziell verantwortlicher Organisator des Angebots in der Öffentlichkeitsarbeit durch einen ideellen Verein, den CARINA e.V., unterstützt wird. Der gemeinnützige Verein CARINA e.V. setzt sich im Rahmen der Agenda 21 für die Förderung des Natur- und Umweltschutzes ein. Dabei ist die Entwicklung innovativer Mobilitätskonzepte, wie das CarSharing, Mittel zum Ziel. CARINA hat das CarSharing-Angebot in Ansbach initiiert, wollte diese Aufgabe jedoch nicht selbst operativ übernehmen. Nachdem sie den Autovermieter als Partner gewonnen hatten, brachten sie die ersten privaten Nutzer als Teilnehmerstamm ein und machten Werbung für das neue Angebot. Inzwischen versteht sich der Verein auch als „Nutzerbeirat“ für das professionell organisierte CarSharing, der die Interessen der privaten Kundinnen und Kunden vertritt. Ein bis zwei Mal im Jahr trifft sich der Verein mit dem Autovermieter, um Wünsche zur Weiterentwicklung des Angebotes abzustimmen.

Christoph Muhr, Juniorchef des Unternehmens Autoverleih Muhr und dort verantwortlich für den Geschäftszweig CarSharing, ist sehr zufrieden mit der Zusammenarbeit mit dem Verein. Nach seiner Aussage läuft es in Ansbach besser als in den anderen Orten seines Angebotes, wo es eine vergleichbare Basisarbeit nicht gibt. Finanziell wirft das CarSharing keinen nennenswerten Gewinn ab. Solange es jedoch wirtschaftlich betrieben werden kann, halten sie durch und betreiben auch eine maßvolle Expansion. Viel wichtiger als der finanzielle Gewinn ist ihm jedoch der Imagegewinn. Christoph Muhr: „Als Autovermieter hatte ich keinen Ansprechpartner bei der Stadt. Jetzt als CarSharing-Anbieter stehen mir viele Türen offen. Als CarSharer habe ich viele Auftritte in der Öffentlichkeit, die ich früher nicht hatte.“ Das kommt auch dem übrigen Geschäftsbetrieb der Autovermietung zugute.

Das Beispiel Ansbach überzeugt durch seine besonderen Rahmenbedingungen. Als übertragbare Erfolgsfaktoren können aus unserer Sicht gelten:

- Dem Autovermieter ist klar, dass der Geschäftszweig des CarSharing nicht als Cashcow betrieben werden kann, der innerhalb kurzer Zeit nennenswert zum Unternehmensgewinn beiträgt. Stattdessen ist langer Atem mit einer realistischen Wachstumsperspektive gefordert.
- Der CarSharing-Zweig ist von seiner inneren Logik und von der Kundenansprache her zu trennen vom „gelernten“ Geschäftszweig einer Autovermietung oder eines Autohauses. Erfolg in diesem Geschäftszweig setzt voraus, dass eine vollständig neue Kundenkommunikation mit einer viel

weniger autoaffinen Kundschaft praktiziert wird. Das Beispiel Ansbach zeigt, dass eine gewisse Arbeitsteilung zwischen dem operativen Unternehmen der (im weitesten Sinne) Autobranche und dem ideellen Verein in der Anfangsphase eine gute Basis für das erfolgreiche CarSharing-Wachstum war, die auch nach sieben Jahren weiter besteht.

- Wie bei anderen Neugründungen ist die Suche nach Kooperationen mit gewerblichen Kunden sehr zielführend. Gewerbliche Ankermieter sorgen für eine Auslastung der Fahrzeuge zu Tageszeiten, an denen private CarSharing-Nutzer weniger aktiv sind. Außerdem verleihen solche Kooperationen den neuen Angeboten eine gewisse Seriosität und können für die Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden.

## 4 Erfolgskriterien beim Neustart von CarSharing-Angeboten

Nach unserer Erfahrung lassen sich keine objektivierbaren Erfolgskriterien im Sinne einer quantifizierbaren Wenn-dann-Bestimmung festmachen. Diese werden in ihrer Wirksamkeit stark von örtlichen Rahmenbedingungen bestimmt. Trotzdem werden in diesem Kapitel Kriterien beschrieben, die bei bestehenden Organisationen als Erfolgskriterien und Wachstumstreiber gelten können. Die einzelnen Themen hängen zum Teil sehr eng voneinander ab und sind miteinander verbunden. Wenn sie in getrennten Unterkapiteln einzeln beschrieben werden, dient dies der analytischen Ableitung der Argumentation.

Nicht alle Empfehlungen treffen für alle Organisationsformen zu. Wenn beispielsweise von der aktiven Einbeziehung der CarSharing-Nutzer in die Organisation des Angebotes gesprochen wird, trifft dies zwar für die Vereins- und Genossenschaftsform zu, weniger jedoch für unternehmerische Initiativen.

### 4.1 Geeignete Organisationsform bestimmen

Die CarSharing-Angebote der ersten Stunde sind inzwischen über 25 Jahre alt. Darunter sind auch viele ehrenamtliche CarSharing-Vereine, die zeitgleich mit den Vorläuferorganisationen der inzwischen professionell organisierten CarSharing-Unternehmen in deutschen Großstädten gegründet wurden. Allen diesen Initiativen der ersten Stunde gemeinsam ist die Überzeugung, dass private Autos meist sehr ineffizient genutzt werden und den größten Teil des Tages auf ihren Parkplätzen abgestellt sind und kostbaren Platz beanspruchen. Zusätzlich verhindert der privat besessene Haushalts-Pkw häufig eine umweltentlastende Verkehrsmittelnutzung der Haushaltsmitglieder. Damals wie in vielen Fällen heute noch werden CarSharing-Angebote aus einer Gemeinwohlorientierung heraus gegründet. Verkehrsentlastung durch vernetzte CarSharing-Angebote, die Bus & Bahn sowie das eigene oder geliehene Fahrrad ergänzen, ist nach wie vor die Triebfeder der im Bundesverband CarSharing e.V. organisierten CarSharing-Anbieter.

Doch welche Organisationsform passt zu einer solchen Ausrichtung heute, wenn ein neues CarSharing-Angebot ins Leben gerufen wird? Neben organisationsrechtlichen Gesichtspunkten gilt es auch, Zielsetzung und Organisationsform in Einklang zu bringen.

Bei eingetragenen Vereinen gelingt es am leichtesten, die immaterielle, am Gemeinwohlgedanken orientierte Zielsetzung des CarSharing-Anbieters nach außen zu transportieren. Auch wenn CarSharing-Vereine mittlerweile von den Finanzämtern aus formalen Gründen nicht mehr als gemeinnützig anerkannt werden, wird das häufig ehrenamtliche und uneigennützig eintreten für Umweltschutz und eine Verkehrswende von der Allgemeinheit honoriert. Dies trifft auch auf eingetragene Energiegenossenschaften zu, die das CarSharing-Angebot mit Elektrofahrzeugen meist als Ergänzung ihrer eigenen erneuerbaren Energieanlagen in der Gemeinde verstehen. Auch wenn eingetragene Genos-

senschaften von ihrer Zielsetzung her deutlich stärker die wirtschaftlichen Interessen ihrer Teilnehmer vertreten sollen, als dies für eingetragene Vereine gilt.

Bei neu auf dem Markt auftretenden unternehmerisch organisierten CarSharing-Anbietern, die beispielsweise als GmbH oder UG in die CarSharing-Branche einsteigen, gelingt diese Übertragung eines gemeinwohlorientierten Image vermutlich nicht so gut. Hier ist vereinzelt ein gewisses Misstrauen zu spüren, dass das CarSharing-Angebot bloß als Geschäftsfeld ohne inhaltliche Zielsetzung der Umweltentlastung verstanden wird. Hier müssen neue CarSharing-Unternehmen eventuell mehr Überzeugungsarbeit leisten, um die Umweltentlastung ihres Angebotes rüberzubringen. Im Gegensatz dazu sind lange bestehende CarSharing-Anbieter, die sich allmählich aus einer Vereinstradition in eine AG oder GmbH gewandelt haben, in der öffentlichen Wahrnehmung und in der Kommunalpolitik durchaus als CarSharing-Anbieter mit Gemeinwohlanpruch anerkannt.

Wie ein erfolgreicher Imagetransfer eines CarSharing-Unternehmens mit Umweltanspruch kreativ gestaltet werden kann, zeigt das Ansbacher Beispiel (Kapitel 3.5), wo eine mittelständische Autovermietung gemeinsam mit einer Umweltinitiative erfolgreich ein neues CarSharing-Angebot in der 40.000-Einwohner-Stadt in Mittelfranken aufgebaut hat.

#### **4.2 Vernetzung mit anderen Organisationen des gesellschaftlichen Lebens herstellen**

Neue CarSharing-Anbieter sollten sich mit anderen gesellschaftlichen Organisationen in der Stadt oder Gemeinde vernetzen. In erster Linie sollte dies Organisationen umfassen, die im weitesten Sinne thematisch oder von der Zielsetzung her mit dem CarSharing-Angebot oder der CarSharing-Idee verbunden sind. Dies schließt örtliche Untergruppierungen von Umwelt- und Verkehrsverbänden ebenso ein wie lokal bedeutsame Traditionsvereine. Vorwiegend geht es bei dieser Vernetzung darum, das neue oder noch in der Planung befindliche CarSharing-Angebot frühzeitig einem größeren Personenkreis bekannt zu machen. Mund-zu-Mund-Propaganda ist die kostengünstigste Form der Mitglieder-/Kundenwerbung, auf die kein neuer Anbieter verzichten kann. Ortsübliche Stadtfeste und die Feste dieser Organisationen sollten als Anlass für Informationsstände genommen werden, um für das neue CarSharing-Angebot zu werben.

Die Zusammenarbeit kann auch weiterführen. Auch diese Organisationen haben möglicherweise Transportbedarfe, die mit dem CarSharing-Fahrzeug gedeckt werden können. In der Gemeinde Vaterstetten konnte der örtliche CarSharing-Verein 2007 in Kooperation mit einer Pfadfindergruppe erstmals einen Kleinbus in seine Flotte einstellen, der von anderen Vereinen und Jugendgruppen ausgeliehen werden konnte. Heute zählen die zwei Transporter des CarSharing-Vereins zur „normalen“ Ausstattung eines mit unterschiedlichen Fahrzeugtypen ausgestatteten Angebotes. Sie transportieren u. a. Jugendgruppen der örtlichen Vereine zu ihren Treffen und sportlichen Aktivitäten und werden bei der Logistik für Kindergeburtstage ausgeliehen.



Neben der Stärkung des Bekanntheitsgrades hat die Vernetzung auch die Wirkung, dass darüber der oben beschriebene Imageaufbau als stadt- oder gemeindedienliche Institution befördert wird.

### 4.3 Präsenz vor Ort erhöht die Erfolgsaussichten

Wenn ein neues CarSharing-Angebot auf die Beine gestellt wird, wird dies voraussichtlich zunächst auf den Standort des Anbieters begrenzt bleiben. Dies ist sinnvoll. Doch gibt es auch zunehmend unternehmerisch ausgerichtete neue CarSharing-Anbieter, die von vornherein eine Wachstumsperspektive über den Ortsrand ihres Unternehmensstandortes hinaus einplanen.

Die Erfahrung vieler, bereits seit längerem bestehender Anbieter zeigt deutlich, dass die Expansion über ihre Gemeindegrenze schwierig ist und viele Hindernisse mit sich bringt. Es fragt sich, ob eine Konzentration der Kräfte auf die Angebotsentwicklung in der eigenen Kommune nicht erfolgversprechender ist. Erst wenn das Angebot am eigenen Standort genügend ausgebaut ist, sollte der Sprung über die Stadt- oder Gemeindegrenze in Angriff genommen werden.

Folgende Gründe sprechen für diese Empfehlung:

- Bei einem Angebot am eigenen Wohnort kann viel eher ein Gemeinschaftsgefühl aufgebaut werden. Das Engagement „von uns, für uns“ trägt in der eigenen Gemeinde weiter als eine altruistische Vorstellung, dass man andere, eher unbekannte Personen an anderen Orten damit versorgt. Warum sollte jemand seine ehrenamtliche Arbeitskraft dafür einsetzen, um für andere Menschen in anderen Orten ein CarSharing-Angebot aufzubauen, die dies genauso gut selbst machen könnten?
- Die Ortskunde der Beteiligten ist in der eigenen Gemeinde größer als in umliegenden oder weiter entfernten Orten. Es gilt zunächst, hier die bestmöglichen Standorte für die CarSharing-Fahrzeuge auszuwählen und zu besetzen und die Bevölkerung im Umkreis dieser Stationen anzusprechen.
- Gleichzeitig sollte alle Kraft darauf verwendet werden, die Vernetzung mit politischen und gesellschaftlichen Organisationen vor Ort aufzubauen sowie Ankermieter anzuwerben.
- Mit jedem Schritt über die Grenzen der eigenen Kommune hinaus werden die Wege länger und zeitaufwändiger. Dies betrifft die Servicefahrten zur regelmäßigen Reinigung und Wartung der Fahrzeuge ebenso wie die Bewältigung von technischen Problemen am Fahrzeug. Auch ist die Werbung und Aufnahme neuer Kunden/Mitglieder aus der Entfernung noch schwieriger als vor Ort.

Alle im Kapitel 3 vorgestellten Praxisbeispiele zeigen eindrücklich, dass der Aufbau eines CarSharing-Angebotes am Wohn- und Arbeitsort der handelnden Personen bedeutend einfacher und erfolgversprechender ist als in weiter entfernten Orten. Das ist die Erfahrung aller großstädtischen CarSharing-Anbieter, die allmählich in die Peripherie ihres Kernangebotes diffundieren. Das ist auch der Grund,

warum sich stadtmobil Stuttgart nur noch in die Orte in der Umgebung Stuttgarts ausbreitet, wo vor Ort aktive Personen des StadtMobil e.V. in den regionalen Vereinsfilialen für die Angebotsentwicklung verantwortlich zeichnen.

Auch in der Region München deutet die Statistik der Angebotsentwicklung auf die besseren Erfolgsaussichten der Präsenz vor Ort hin. Die Region München gehört in Deutschland zu der Region mit den meisten eigenständigen CarSharing-Anbietern. Die meisten von ihnen sind als ehrenamtliche Vereine für das eigene Angebot zuständig. Zusätzlich hat der größte stationsbasierte CarSharing-Anbieter in München einige CarSharing-Fahrzeuge in einzelnen Umlandgemeinden Münchens stationiert. Der CarSharing-Verein Vaterstettener AutoTeiler e.V., der in der Vergangenheit bereits bei der Gründung vieler eigenständiger CarSharing-Vereine in der näheren oder weiteren Umgebung Beratung und „Geburtshilfe“ geleistet hat, hat auch prägend am Mobilitätskonzept 2030 des Landkreises Ebersberg mitgewirkt. Dort wird das Ziel verkündet, dass bis 2030 in allen Gemeinden des Landkreises eigenständige CarSharing-Vereine aufgebaut werden sollen. Diese Formulierung resultiert aus einer Auswertung aller CarSharing-Angebote im Gebiet des Münchner Verkehrs- und Tarifverbundes (MVV), die von der Projektgruppe Ebersberg seit einiger Zeit geführt und jährlich fortgeschrieben wird.

Im Untersuchungsraum - dem MVV-Gebiet außerhalb Münchens - sind heute 15 stationsbasierte CarSharing-Anbieter in 38 Städten und Gemeinden tätig. Sie stellten Ende 2017 117 CarSharing-Fahrzeuge bereit. In einem Zeitraum von fünf Jahren wuchs die Anzahl der CarSharing-Fahrzeuge in den Städten und Gemeinden, in denen die Anbieter mit ihrem Organisationssitz vertreten sind, um 25 Prozent. In denjenigen Städten und Gemeinden hingegen, in denen die Anbieter nicht unmittelbar vor Ort vertreten sind, stieg die Fahrzeuganzahl in den fünf Jahren lediglich um 5 Prozent an. In den Orten mit einer Präsenz des CarSharing-Anbieters werden durchschnittlich 5 CarSharing-Fahrzeuge angeboten, in den anderen Orten ohne Anbieterpräsenz nur 1,8 Fahrzeuge. Für den letztgenannten Vergleich müsste natürlich auch die jeweilige Ortsgröße in die Bewertung einfließen, um als sauber abgeleitetes Argument gelten zu können.

Trotzdem kann auch dies – neben den in den Praxisbeispielen weiter oben beschriebenen Befunden – als Hinweis darauf angesehen werden, dass eine Präsenz am Ort des Angebotes eher zum Erfolg der Angebotsentwicklung beiträgt als eine Betreuung aus der Ferne.

#### **4.4 Verantwortung und Organisationsarbeit auf vielen Schultern verteilen**

Der Aufbau eines neuen CarSharing-Angebotes erfordert viel Engagement der Beteiligten. Da die Nutzungsentgelte der CarSharing-Nutzung erst ab einer bestimmten Fahrzeugflottengröße genügend Überschüsse einbringen, um daraus den Aufbau einer hauptamtlichen Geschäftsstelle zu finanzieren (siehe Kapitel 6, insbesondere Kapitel 6.3), wird die Aufbauarbeit in der Anfangszeit in der Regel ehrenamtlich erbracht werden. Erst schrittweise können einzelne Aufgaben beispielsweise durch geringfügig Beschäftigte entlohnt werden. Die Schwelle für die Finanzierung hauptamtlicher Beschäftigten kann bei etwa 20 Fahrzeugen angesetzt werden. Die Alternative bei nicht nur im CarSharing tätigen

Unternehmen ist die Quersubventionierung dieser Arbeit durch Beschäftigte in anderen Geschäftszweigen des Anbieters (beispielsweise Autohäusern), die noch Arbeitskapazitäten übrig haben.

In vielen Fällen werden neue CarSharing-Angebote durch kleine CarSharing-Vereine getragen, deren Mitglieder die Arbeit ehrenamtlich leisten. Der Vereinsvorstand trägt die Verantwortung, ist für die strategische Planung zuständig und koordiniert die Arbeitsteilung im Verein. Hierbei sind zwei Modelle der Arbeitsteilung im Verein denkbar:

- Im ersten Modell trägt der (erweiterte) Vereinsvorstand nicht nur die Verantwortung und leistet die strategische Aufbauarbeit, sondern übernimmt im Wesentlichen alle Aufgaben der CarSharing-Organisation selbst. Das kann schnell zur Überlastung des ehrenamtlichen Vorstands führen. In wenigen Fällen finden sich Vorstandsmitglieder im Ruhestand, die einen erheblichen Anteil ihrer Freizeit für die Organisation des CarSharing-Angebotes aufwenden.
- Im zweiten Modell versucht der Vereinsvorstand von Anfang an, die Arbeit auf viele Schultern zu verteilen. Das entlastet die wenigen Vorstandsmitglieder und baut ein Gemeinschaftsgefühl im gesamten Verein auf: „Wir schaffen unser eigenes CarSharing-Angebot für uns selbst und die Gemeinschaft vor Ort“, resultiert als Stimmung aus einer solchen Konzeption. Als Resultat wird eine gemeinsame Verantwortung für Wachstum und gutes Funktionieren des Angebotes erzeugt.

Jedoch muss auch im zweiten Fall erheblicher Aufwand bei der Organisation der Arbeitsteilung betrieben werden. In beiden Modellen steht und fällt der Erfolg mit den Kommunikationsfähigkeiten und Organisationsgeschicken der „Kümmerer“. Damit sind Chancen und Gefahren verbunden. Die Chance einer auf vielen Schultern verteilten Arbeitsteilung ist, dass jeder nach seinen persönlichen Fähigkeiten und beruflichen Voraussetzungen eingesetzt werden kann. Im Idealfall trägt die Vielfalt der persönlichen Fähigkeiten der einzelnen Aktiven zu einem besseren Ganzen bei. Da CarSharing-Nutzer in der Regel aus einer gut ausgebildeten Mittelschicht stammen, bringen diese Menschen häufig auch gute berufliche und soziale Potenziale für die Angebotsgestaltung mit sich.

Eine gut entwickelte Arbeitsteilung wird im operativen Bereich durch ein passendes Datenverarbeitungssystem unterstützt. Unterschiedliche Aufgabenträger müssen auf denselben Datenbestand zugreifen, der an zentraler Stelle geführt wird: Wagenwarte müssen wissen, wann Fahrzeuge zur Hauptuntersuchung oder zur UVV-Untersuchung müssen, der für die Mitgliederaufnahme zuständige Vorstand muss neue Nutzer im System anlegen können, die für die Rechnungsstellung zuständige Person muss auf die Nutzungsdaten zugreifen etc. Ein darauf zugeschnittenes EDV-System ermöglicht den gleichzeitigen Zugang zum zentralen Datenbestand durch berechnigte Personen des Vereins, damit sie von unterschiedlichen Orten aus ihre jeweiligen Aufgaben wahrnehmen können.

Zur Gefahr für die mittel- oder langfristige Entwicklung könnte werden, wenn sich die Organisation zu sehr auf einzelne wenige Kümmerer verlässt und deren Engagement vielleicht nach einiger Zeit nachlässt.

Berufliche Veränderungen der Kümmerer oder vorrangige familiäre Pflichten können sich einschneidend auswirken.

Alles dies spricht dafür, frühzeitig die Weichen dafür zu stellen, dass sich viele Vereinsmitglieder in die Verantwortung für die Angebotsentwicklung einbringen und sie aktiv zum Einbringen ermuntert werden. Eine gut organisierte, in die Zukunft schauende Organisation ist in der Lage, einzelne „Kümmerer“ durch neue Engagierte zu ersetzen. Dass dies manchmal Zeit braucht und die Übergangszeit von einer zur anderen Säule des Engagements in jedem Fall nicht mit links zu stemmen ist, spricht nicht gegen die Empfehlung.

#### **4.5 Geeignete Standorte für Fahrzeuge finden**

Die Standortwahl für die CarSharing-Fahrzeuge ist ein wichtiger Erfolgsbaustein bei der Angebotsentwicklung. Dies betrifft sowohl die Erreichbarkeit des Standortes für potenzielle CarSharing-Nutzer als auch die Festlegung des konkreten Fahrzeugstellplatzes und seine Einrichtung, wie im folgenden Abschnitt ausgeführt wird.

In kleineren Gemeinden bietet es sich an, die ersten CarSharing-Fahrzeuge sehr zentral im Zentrum der Kleinstadt oder Gemeinde zu platzieren, wo ein Großteil der einheimischen Bevölkerung auf dem Weg zu den Einkaufsgelegenheiten oder zur Gemeindeverwaltung vorbeikommt. In mittleren Stadtgrößen sollten diejenigen Stadtteile als erste mit einem Angebot versorgt werden, in denen eine gewisse Dichte CarSharing-affiner Bevölkerungsgruppen zu erwarten ist. Gründerzeitbebauung, hoher Parkdruck, Nutzungsmischung im Stadtteil (sowohl Wohnbevölkerung als auch Kleingewerbe, Praxen, Kanzleien etc. sowie Einkaufsgelegenheiten des täglichen Bedarfs) sind äußerlich wahrnehmbare Hinweise auf solche Strukturen. Das Forschungsprojekt Multimo hat den Großteil großstädtischer CarSharing-Nutzer in der soziologischen SIGMA-Milieugruppe des „Liberal-intellektuellen Milieus“ identifiziert (66 % aller untersuchten CarSharing-Nutzer) (Follmer, Gruschwitz, Hölscher 2016, Folie 17). Diese Milieugruppe siedelt sich bevorzugt in den urbanen Stadtquartieren der Städte an.

Befragungen von CarSharing-Nutzern zeigen, dass die Entfernung der Wohnung von der nächsten CarSharing-Station einen großen Einfluss auf die Akzeptanz des Angebotes hat. In Großstädten gilt eine Wegedistanz von 500 Metern noch als akzeptabel, während die Entfernung zur nächsten Station umso abschreckender empfunden wird, je weiter der Fußweg über diese 500-m-Schwelle hinausgeht. In kleineren Gemeinden oder bei ganz jungen Angeboten mit wenigen Fahrzeugen mag ein gewisser Vertrauensbonus für längere Wege sprechen, jedoch sollte der Kreis potenzieller Nutzer innerhalb eines Radius von maximal 1 Kilometer gesehen werden. Bahnhöfe oder zentrale ÖPNV-Knoten sind (nur) dann gute Standorte für CarSharing-Fahrzeuge, wenn sie innerhalb des fußläufig erreichbaren Radius um die Wohnortschwerpunkte der Nutzer liegen.

In einem solchen Radius von 500 Metern (bis max. 1 km) sollten die Menschen durch Postwurfsendungen mit Flyern von der Existenz eines neuen CarSharing-Angebotes oder der Angebotserweiterung

einer neuen CarSharing-Station informiert werden. Der Einzugsradius um eine Station kann dadurch erhöht werden, dass Nutzer mit dem Fahrrad zur CarSharing-Station kommen. Dafür sollten am Fahrzeugstandort geeignete Abstellmöglichkeiten vorgesehen werden.

Bei kleineren Gemeinden mit mehreren Ortsteilen kann nicht davon ausgegangen werden, dass potenzielle Nutzer außerhalb des Ortsteils mit dem CarSharing-Standort angeworben werden können. Insofern ist die Angabe der Einwohnerzahl der Gesamtgemeinde nur ein grober Anhaltspunkt auf die Erfolgsaussicht eines CarSharing-Angebotes. Erfreuliche Ausnahmen bestätigen auch hier die Regel, sind jedoch keine Basis für eine vorab durchgeführte Auslastungsabschätzung.

#### 4.6 Öffentlich wahrnehmbare CarSharing-Stellplätze einrichten

Neben der groben Positionierung des Fahrzeugangebotes im Stadt- oder Ortsteil kommt es darauf an, dass die Fahrzeuge öffentlich sichtbar sind. Gerade bei neuen oder im Aufbau befindlichen Angeboten kann nicht davon ausgegangen werden, dass sie der Bevölkerung bekannt sind. Der überzeugendste Werbeeffect geht von Fahrzeugen aus, die von der Bevölkerung im Vorbeigehen wahrgenommen und als CarSharing-Fahrzeuge identifiziert werden.

Es kommt also darauf an, deutlich sichtbare Fahrzeugstellplätze einzurichten. CarSharing-Stellplätze können sowohl im öffentlichen Straßenraum als auch auf privaten Flächen eingerichtet werden. Optimal ist es, wenn an solchen CarSharing-Stationen eine Informationstafel aufgestellt werden kann. Hier finden sich neben dem Hinweis auf das örtliche CarSharing-Angebot der Name des Anbieters, die Kontaktdaten sowie eventuell weitere Hinweise auf die Nutzbarkeit des Angebotes und seine Verbreitung in der Stadt/Gemeinde.

Stellplätze im öffentlichen Straßenraum werden von den Kommunen als Sondernutzung genehmigt. Dies hat das in 2017 in Kraft getretene Carsharinggesetz des Bundes (CsgG) als prinzipielle Genehmigungsgrundlage bestätigt. Für Stadtstraßen (und je nach landesrechtlicher Zuordnung auch für Landes- und Regionalstraßen) haben die Kommunalverwaltungen das Sagen bei der Vergabe solcher Stellplätze auf öffentlichen Straßen. Es besteht allerdings keine Verpflichtung, dass eine Kommunalverwaltung solche Stellplätze genehmigt. Auch können CarSharing-Anbieter die genaue Positionierung solcher Stationen höchstens im gegenseitigen Einvernehmen mit der Kommunalverwaltung beeinflussen. Der Bundesverband CarSharing e. V. bereitet einen Leitfaden als Hilfestellung für Kommunen bei der noch neuen Handhabung der zu beachtenden Voraussetzungen bei der Genehmigung solcher Stellplätze im öffentlichen Straßenraum vor. Je nach potenzieller Konkurrenzsituation vor Ort sind von der Kommunalverwaltung weitergehende wettbewerbs- und vergaberechtliche Voraussetzungen einzuhalten.

CarSharing-Stellplätze können auch auf privaten Flächen eingerichtet werden. Sofern es sich um öffentlich zugängliche Parkplätze handelt, ist nach äußerem Anschein nicht ersichtlich, ob es sich hierbei um privat gewidmete Flächen (beispielsweise im Eigentum der Kommune, einer Kirchen-

gemeinde oder den örtlichen Stadtwerken/Verkehrsbetrieben) handelt oder tatsächlich um öffentlichen Straßenraum. Bei privaten Flächen schließt der CarSharing-Anbieter einen Mietvertrag mit dem Eigentümer der Flächen ab. Dort wird beispielsweise geregelt, ob die konkrete Stellplatzfläche exklusiv für das CarSharing-Angebot zur Verfügung steht und durch bauliche Einrichtungen gegen andere Parkende abgesichert werden kann oder ob das CarSharing-Fahrzeug ohne feste Zuordnung auf einem jeweils freien Stellplatz eines Parkplatzes abgestellt wird.

#### **4.7 Von vornherein Ankermieter ansprechen**

Der Erfolg eines jeden CarSharing-Angebotes steht und fällt mit der Auslastung der Fahrzeuge. Unausgelastete CarSharing-Fahrzeuge sind ein Kostenfaktor und sind nur eine kalkulierte Anlaufzeit lang tragbar. Deshalb ist die wichtigste Aufgabe eines neuen Anbieters, Mitglieder bzw. Kunden zu werben, die auch die Fahrzeuge buchen. Am Hilfreichsten sind Mitglieder bzw. Kunden, die regelmäßig zu einer Auslastung der Fahrzeuge beitragen. Im Regelfall reservieren private Nutzer stationsbasierte CarSharing-Angebote nicht häufiger als einmal im Monat.

Sehr wertvoll ist dabei eine gute Mischung zwischen privaten und gewerblichen Kunden. Gewerbliche Kunden sind Unternehmen, Verwaltungen, Kanzleien, Agenturen, Kirchengemeinden, Wohlfahrtsorganisationen und Vereine, deren Mitarbeiter Dienstfahrten während der Arbeitszeit mit dem CarSharing-Auto durchführen. Da sich ihre vorrangigen Nutzungszeiten von denen privater Nutzer unterscheiden, trägt eine Mischung zwischen privaten und gewerblichen Nutzern zu einer größeren Fahrzeugauslastung bei gleicher benötigter Fahrzeuganzahl bei.

Neue CarSharing-Anbieter sollten sich frühzeitig bemühen, an ihrem neuen Standort gewerbliche Ankermieter anzusprechen, die von Anfang an für eine gewisse Auslastung der dort angebotenen Fahrzeuge sorgen. Darunter sollte auf jeden Fall die Stadt- oder Gemeindeverwaltung sein, deren Beteiligung zusätzlich Vorteile für die Außenwahrnehmung und Wertschätzung des neuen Angebotes mit sich bringt.

#### **4.8 Politische Unterstützung der Kommune sichern**

Neben der Werbung der Stadt- oder Gemeindeverwaltung als Ankermieter und CarSharing-Nutzer für ihre eigenen Dienstfahrten ist die politische Unterstützung noch aus anderen Gründen sehr wichtig und wertvoll.

Die Unterstützung des neuen CarSharing-Angebotes durch den Oberbürgermeister, Bürgermeister, Fachdezernenten etc. hebt den Bekanntheitsgrad der neuen Dienstleistung und sichert dem Anbieter eine gewisse Seriosität in der öffentlichen Wahrnehmung. Wann immer sich ein geeigneter Anlass bietet, sollte ein Fototermin mit den Repräsentanten der Kommune vereinbart und eine (gemeinsame) Pressemitteilung verfasst werden.

In kleinen Städten und Gemeinden kann die Verwaltung Räume im Rathaus für die Vereinsversammlung und für öffentliche Informationsveranstaltungen zur Verfügung stellen. Dies hebt das Image des Anbieters und sorgt für Bekanntheit in der Gemeinde.

Auch ist der Anbieter bei der Genehmigung von CarSharing-Stationen im öffentlichen Straßenraum auf das Wohlwollen der Stadt- oder Gemeindeverwaltung angewiesen, da die Kommune zur Genehmigung per Sondernutzung nicht verpflichtet ist.

#### 4.9 Auslagerung von Aufgaben des Fuhrparkmanagements

Mit der Organisation eines CarSharing-Angebotes werden die Anbieter in die Rolle eines Fuhrparkmanagers gedrängt, obwohl sie eigentlich ganz andere inhaltliche Schwerpunkte damit verbinden. Sie werden jedoch Halter von gewerblich genutzten Fahrzeugen und sehen sich mit nicht zu geringen Anforderungen an die Sicherheit und Funktionsfähigkeit der Fahrzeuge konfrontiert. In eine solche Rolle muss man erst hineinwachsen.

Dabei könnte helfen, wenn bestimmte Fachaufgaben kostengünstig nach außen verlagert werden. Da stehen zum einen professionelle Dienstleister des Fuhrparkmanagements zur Verfügung, deren Dienste jedoch teuer sind und die in der Regel eher in Ballungsräumen anzutreffen sind. Alternativ könnten sich auch mehrere kleine CarSharing-Anbieter in der Region zusammenschließen, um gemeinsam solche nicht alltäglichen Aufgaben der CarSharing-Organisation unter sich aufzuteilen. Die CarSharing-Vereine im bayerischen Landkreis Ebersberg wollen einen solchen Schritt ausprobieren und damit weitergehende Synergieeffekte nutzen.

Unbequeme, weil wenig geübte Aufgaben für eine solche anbieterübergreifende Arbeitsteilung könnten beispielsweise sein:

- Schadensmanagement bei durch CarSharing-Nutzer selbst verschuldeten Unfällen. Durch professionalisiertes Schadensmanagement können überhöhte Kosten vermieden werden, die sich in der Folge auf die Versicherungsprämien in den Folgejahren auswirken.
- Beschaffung neuer Fahrzeuge für die CarSharing-Flotte ebenso wie der Verkauf gebrauchter Fahrzeuge.
- Aufbau eines anbieterübergreifenden Finanzcontrollings, das eventuell Schieflagen aufzeigen kann, bevor sie in den Jahresergebnissen sichtbar werden. Dadurch wird frühzeitiges Gegensteuern ermöglicht.

Voraussetzung für eine solche anbieterübergreifende Zusammenarbeit ist das Fehlen einer Konkurrenzsituation untereinander und das Vertrauen, keine sensiblen betriebsinternen Informationen wei-

terzugeben. Wenn sich jede kleine Organisation jedoch selbst in diese nicht alltäglichen Aufgaben einarbeiten müsste, wird viel Zeit verbraucht, die dringend für andere Entwicklungsarbeiten benötigt wird, und es werden trotzdem nur suboptimale Ergebnisse erzielt.



## 5 Mögliche Stolpersteine beim Aufbau eines neuen CarSharing-Angebotes

In diesem Kapitel werden weitere Gesichtspunkte beschrieben, über die man sich frühzeitig im Klaren sein sollte, damit sie nicht die Erfolgsaussichten des Angebotes beeinträchtigen.

### 5.1 Unterstützer sind nicht automatisch Nutzer

Wenn ein neues CarSharing-Angebot in einer noch nicht mit CarSharing versorgten Kommune gestartet werden soll, wird dies üblicherweise mit einer Informationsveranstaltung eingeleitet. Dort wird allgemein über das CarSharing informiert und die Initiatoren eines neuen Angebotes stellen sich vor. Beim Besucherandrang einer solchen Veranstaltung sollte unterschieden werden zwischen denjenigen Interessierten, die ein neues CarSharing-Angebot auch selbst nutzen würden, und solchen, die es lediglich abstrakt als sinnvolles Angebot in der Stadt/Gemeinde unterstützen. Letztere verkörpern die Erwartung: „Es wäre schön, wenn andere es nutzen würden.“

Der Vorgang ist nicht neu und soll auch überhaupt nicht kritisiert werden. Jedoch wäre es fatal für ein neues Angebot, wenn die erwartete Auslastung eines CarSharing-Angebotes lediglich aus der freundlichen Zustimmung von abstrakt interessierten Menschen abgeleitet wird, die jedoch selbst keinen Nutzungsbedarf eines CarSharing-Fahrzeuges haben. Das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) hat das Phänomen bereits in der Anfangszeit des CarSharing, d.h. in den 1990er Jahren, als „freundliche Diskriminierung“ einer zugewiegten Bevölkerungsgruppe beschrieben.

Auch sollte man nicht die heutige Fahrleistung im eigenen Pkw mechanisch auf eine wahrscheinliche Fahrleistung mit CarSharing-Fahrzeugen übertragen und daraus eins zu eins eine Auslastung des CarSharing-Angebotes ableiten. CarSharing-Nutzer lernen, mit sehr viel weniger Autobedarf und Fahrleistung mit CarSharing- und anderen Autos auszukommen. Das ist ein gewünschter Effekt des CarSharing, der in den CarSharing-Studien immer wieder bestätigt wird. Für die Vorab-Einschätzung der vermuteten CarSharing-Nutzung bedeutet das, dass voraussichtlich nur ein Anteil der heutigen Pkw-Nutzung der interessierten CarSharing-Nutzer in das neue Angebot übertragen werden wird. Ob dies Interessierte vor den ersten eigenen Erfahrungen mit dem CarSharing zuverlässig einschätzen können, darf bezweifelt werden.

Dass man das Potenzial der tatsächlich Nutzungsinteressierten in solchen Informationsveranstaltungen zuverlässig identifiziert, verlangt einiges an Menschenkenntnis und Veranstaltungsführung. Eine Möglichkeit für ein neues CarSharing-Angebot, wahrscheinliche Nutzer in einer Kleinstadt oder Gemeinde zusammenzubringen, ist die Veröffentlichung einer anonymisierten Interessentenliste, die sowohl eine Zielmenge von interessierten Nutzern pro Gemeinde, Stadtteil oder Quartier im Umfeld eines Fahrzeugstandortes ausweist, als auch die Zielgröße anvisierter Nutzer bis zum Angebotsstart. Damit werden die interessierten Nutzer mehr oder weniger direkt aufgefordert, in ihrem Freundes-

kreis und in der Nachbarschaft weitere Interessierte zur Eintragung in die Liste zu werben. Wird die anvisierte Teilnehmerzahl erreicht, beginnt die konkrete Angebotsplanung. Dies stellt zwar immer noch nicht sicher, dass die eingeschriebenen Interessierten das Fahrzeug auch tatsächlich nutzen werden, es verschafft der Planung aber eine etwas höhere Verbindlichkeit.

## 5.2 **Ausreichend langen Atem planen**

Neue CarSharing-Angebote benötigen Zeit, bis sie in der Bevölkerung bekannt sind und von potenziellen Nutzern akzeptiert werden. Zwar ist der Begriff des CarSharing inzwischen weitgehend bekannt. Jedoch bedeutet dies nicht, dass jeder potenzielle Nutzer, dessen alltägliche Mobilitätsmuster für eine CarSharing-Teilnahme sprechen, sich auch tatsächlich als geeigneter Nutzer einschätzen kann. Vielfach sind die Informationen, wie ein CarSharing-Angebot in der Nachbarschaft konkret funktioniert und wie man sich dafür anmeldet, nicht weit genug verbreitet. Viele Menschen wissen gar nicht, dass in ihrer Nachbarschaft bereits ein CarSharing-Angebot existiert.

Aber auch wenn dieses Wissen vorhanden ist, kann es eine Weile dauern, bis der potenzielle Nutzer handelt. Aktuelle Studien weisen aus, dass es erst eines externen Anstoßes bedarf, bevor man sich vom eigenen Pkw trennt und sich beim CarSharing-Anbieter anmeldet (siehe Schreier et al. 2018). Beispielsweise geht das eigene Auto kaputt oder eine größere Reparatur steht an, ein Umzug lässt einen über neue Mobilitätsmuster nachdenken. Ebenso tragen Veränderungen im persönlichen Umfeld dazu bei, sich beim CarSharing-Angebot anzumelden: Der Sohn oder die Tochter wird 18 Jahre alt und es steht die Frage an, ob dafür ein weiteres Familienfahrzeug angeschafft werden sollte oder ob der zusätzliche Bedarf über CarSharing abgedeckt wird. Oder ein Partner trennt sich vom anderen, der das bis dahin gemeinsam genutzte Privatauto mitnimmt.

In der Konsequenz bedeutet das, dass von vornherein ein ausreichend langer Vorlauf eingeplant werden muss, bevor man entscheidet, ob ein neues Angebot auch auf Dauer gehalten werden kann oder ob ein nicht erfolgreicher Probetrieb abgebrochen werden muss. Diese Anfangsphase sollte auf nicht unter zwei Jahre kalkuliert werden. Dies gilt vor allem für unternehmerisch organisierte CarSharing-Start-ups, die tendenziell eher mit engen Businessplänen arbeiten als ideell motivierte CarSharing-Vereine.

Wer jedoch ein neues CarSharing-Angebot als Cashcow betrachtet, das möglichst schnell Gewinne abwirft, dem sei geraten, gleich die Finger vom Vorhaben zu lassen. Die üblicherweise niedrigen Nutzungstarife im CarSharing lassen nicht einen schnellen Gewinn erwarten und höhere Tarife finden wahrscheinlich nicht genügend Nutzer und Fahrzeugauslastung.

## 5.3 **Kontinuität des Angebots planen**

Es ist nicht hilfreich, wenn neue Angebote von vornherein als unverbindliches Probeangebot konzipiert werden. Mit einem solchen Zuschnitt können keine dauerhaften Nutzer geworben

werden, die sich dann auch noch dafür entscheiden sollen, auf ein eigenes Haushaltsauto zu verzichten.

In jüngster Zeit hat der bcs vermehrt solche nicht ernsthaften Angebotsversuche im Zusammenhang mit Fördermaßnahmen zur Elektromobilität zur Kenntnis genommen. Teilweise nahmen die Projekte kurzlebige Leasingangebote für Elektrofahrzeuge in Anspruch und erst nach Auslaufen der Leasingperiode und nach Abzug der Fahrzeuge machten sich die Initiatoren Gedanken darüber, ob der Versuch erfolgreich verlaufen ist und in einen Dauerbetrieb überführt werden sollte. Was sollen die bis dahin gewonnenen Nutzer von solchen Anläufen halten? Wie können sie Vertrauen in die Dauerhaftigkeit und Verlässlichkeit eines solchen Angebotes gewinnen, das sie zum Abschaffen eines eigenen Pkw bewegt?

Besser ist es, falls notwendig, von vornherein Abbruchkriterien zu definieren und offen zu kommunizieren. Dann können die Nutzer selbst dazu beitragen, weitere Nutzer zu werben und sich für das Überschreiten der Abbruchschwelle zu engagieren.

Im anderen Fall, wenn ein neues Angebot bereits nach kurzer Pilotphase wieder eingestellt wird, bleibt der Eindruck, dass sich ein CarSharing-Angebot in der Stadt oder Gemeinde nicht trägt und ein Neuanfang wird umso schwerer. Obwohl das Angebot vielleicht nur vom falschen Ende her aufgezogen wurde. Überhaupt könnte der Eindruck entstehen, dass mit der Akquisition von Fördermitteln zum Start eines neuen Angebotes bereits der entscheidende Schritt gemacht wurde. Das Wichtigste kommt aber dann, wenn das Fahrzeug/die Fahrzeuge auf die Straße gestellt wird/werden. Spätestens dann müssen nämlich genügend Nutzer geworben sein, die für eine dauerhaft tragfähige Auslastung der Fahrzeuge sorgen.

#### 5.4 **Kostensparsamkeit und Kostenkontrolle**

CarSharing-Anbieter in kleinen Orten bzw. neu beginnende CarSharing-Anbieter müssen damit umgehen, dass die Dichte der Nutzer um einen Fahrzeugstandort herum vergleichsweise niedrig ist. Dieses Problem haben auch großstädtische Anbieter, die ihr Angebot in periphere Städte und Gemeinden um ihr Kerngebiet ausdehnen. Dies wirkt sich in geringeren Auslastungszahlen der dort befindlichen Fahrzeuge aus und damit ist die Wirtschaftlichkeit der Angebote gefährdet.

Deshalb ist Kostensparsamkeit für neu beginnende CarSharing-Angebote ein dringendes Gebot, das mit anderen Notwendigkeiten im Widerstreit stehen kann. So ist es für ein neues Angebot ebenso wichtig, sich beispielsweise mit wirksamen Marketingmaßnahmen möglichst schnell bei anvisierten Potenzialgruppen und in der Bevölkerung bekannt zu machen. Ein aufwändiges Marketing wird jedoch in der Regel kaum finanzierbar sein.

Vereinzelt wird im politischen Raum die Forderung aufgestellt, neuen CarSharing-Angeboten eine Anschubfinanzierung zukommen zu lassen. Jedoch ist dies, wenn überhaupt, nur in Ausnahmefällen anzutreffen. Anders mag es bei der Förderung von Elektrofahrzeugen aussehen, die dann im CarSharing

eingesetzt werden. Hier hat es in der Vergangenheit auf Bundes-, Landes- oder Kommunalebene Förderprogramme gegeben, die einen Zuschuss zu den höheren Anschaffungskosten von Elektrofahrzeugen gegenüber vergleichbaren herkömmlich motorisierten Fahrzeugen möglich machten. Auch gewähren unter Umständen EU-Förderungen, beispielsweise aus dem Leader-Programm zur Regionalentwicklung in ländlichen Räumen, Zuschüsse zur Einrichtung von CarSharing-Angeboten mit Elektrofahrzeugen.

Solche Projektförderungen mögen sehr sinnvolle und nützliche Initialförderungen darstellen. Sie dürfen aber nicht den Blick darauf verstellen, dass sich nach Auslaufen der Förderung die Angebote und auch die Erneuerung der CarSharing-Flotte selbst tragen müssen. Insbesondere müssen Nutzungsentgelte durch die CarSharing-Nutzung dann in der Lage sein, den Wertverlust der in die Jahre gekommenen Bestandsfahrzeuge auszugleichen und Ersatzinvestitionen von ausgesteuerten Fahrzeugen vorzunehmen.

Eine kostengünstige, jedoch allenfalls für eine kurze Einführungszeit empfohlene Lösung ist, dass Teilnehmer eines neuen CarSharing-Angebotes ein eigenes privates Fahrzeug einbringen („Überlassungsfahrzeug“). Voraussetzung dafür ist, dass das private Fahrzeug - wie jedes CarSharing-Fahrzeug auch - ausschließlich über das Buchungssystem des Angebotes vergeben wird und nicht dem privaten Eigentümer bevorzugt zur Verfügung steht. In diesem Fall sollte ein Vertrag zwischen dem Fahrzeug-eigentümer und dem CarSharing-Anbieter alle Eventualitäten eines Problems (Ausgleich bei Unfallschaden, Regelung bei Schäden, die nicht einem einzelnen Nutzer während eines Ausleihvorgangs zugeordnet werden können, Abgelten des Wertverlustes etc.) sicher regeln. Da jedoch trotz solcher Vertragsregelungen bei Überlassungsfahrzeugen Streitfälle vorprogrammiert sind, sollte der Anbieter bald möglich eigene neue Fahrzeuge anschaffen und das CarSharing-Angebot damit betreiben.

Positiver könnte der Einsatz von Überlassungsfahrzeugen bewertet werden, wenn diese von dem CarSharing-Gedanken gegenüber aufgeschlossenen örtlichen Autohäusern zur Verfügung gestellt werden. Die Motivation des Autohauses könnte darin bestehen, dass beim weiteren Wachstum des CarSharing-Betriebes Kauffahrzeuge künftig bei ihnen bezogen werden. Ein großer Vorteil von solchen Überlassungsfahrzeugen besteht darin, dass für die junge CarSharing-Organisation kein Auslastungsrisiko entsteht, da das Fahrzeug sowieso vorhanden ist und durch den Einsatz im CarSharing-Betrieb zusätzliche Einnahmen für den Eigentümer erzeugt werden. Allerdings verursachen Überlassungsfahrzeuge für den CarSharing-Anbieter einen erhöhten Abrechnungsaufwand.

Komplementär zur Kostensparsamkeit ist die Kostenkontrolle sicherzustellen. Sie trägt dazu bei, in regelmäßigen Abständen die wichtigsten Finanzzahlen in den Blick zu nehmen und festzustellen, ob der Businessplan eingehalten wird und an welchen Stellschrauben nachjustiert werden muss. Darauf wird im nächsten Hauptkapitel noch weiter eingegangen.

## 5.5 Controlling gegenüber Einlagen sicherstellen

Einige CarSharing-Vereine verlangen von ihren neuen Mitgliedern, dass sie eine Einlage leisten. Diese wird beim Verlassen des CarSharing-Angebotes in voller Höhe zurückerstattet, je nach Nutzungsordnung verzinst oder nicht verzinst. Diese Einlagen tragen entscheidend bei der Bewältigung der Anfangsinvestitionen von CarSharing-Fahrzeugen bei und erleichtern das CarSharing-Wachstum in der Anfangszeit.

Jedoch muss immer sicher gewährleistet sein, dass beim Austritt von Mitgliedern/Nutzern diese Einlagen auch in voller Höhe zurückerstattet werden können, ohne die Finanzgrundlagen des Angebots zu gefährden. Hierbei muss beachtet werden, dass die Fahrzeuge im Eigentum des CarSharing-Anbieters in den ersten Jahren einem großen Wertverlust unterliegen, der nicht durch die Einlagen, sondern durch angesparte Nutzungsentgelte ausgeglichen werden muss.

Die CarSharing-Organisation muss also ein Finanzcontrolling aufbauen, das diese gegenläufigen Finanzströme im Blick behalten muss.



## 6 Monitoring des Wachstums

Einer neuen CarSharing-Organisation fällt es schwer, in ihrer Planung realistische Wachstumsziele abzuschätzen. Besonders unternehmerisch aufgestellte Angebote stehen in der Gefahr, ihrem Businessplan zu optimistische Erwartungen zu unterlegen. Im ersten Unterkapitel werden typische Stufen des Wachstums von CarSharing-Gründungen erläutert und unterschiedliche Möglichkeiten der Fahrzeugfinanzierung beschrieben. Im zweiten Teil des Kapitels werden einige ausgewählte Ergebnisse eines Benchmark-Prozesses kleiner CarSharing-Anbieter im bcs beschrieben. Das Kapitel wird vom Diskussionsprozess unter kleinen CarSharing-Anbietern abgeschlossen, unter welchen Rahmenbedingungen der Übergang von der Ehrenamtlichkeit zur (Teil-)Professionalisierung gestaltet werden könnte.

### 6.1 Stufen des Wachstums

Das Wachstum eines jungen CarSharing-Angebotes von der ersten Planung über den öffentlichen Start bis zu einem veritablen Anbieter mit mehreren/vielen Fahrzeugen verläuft nicht geradlinig. Es lassen sich unterschiedliche Schwellen unterscheiden, bei denen die Anbieter jeweils spezifische Herausforderungen zu bestehen haben.

#### Vorbereitungsphase

Jeder CarSharing-Anbieter in spe durchläuft eine nicht öffentliche Vorbereitungsphase, in der bereits viele Weichenstellungen für das spätere Angebot getroffen werden. Neben der Entscheidung für eine Organisationsform sind hier die Fragen der Fahrzeugbeschaffung und -finanzierung zu klären. Es stellt sich heraus, dass zur Vorbereitung eines CarSharing-Betriebes viele organisatorische Dinge zu entscheiden sind, die nicht eigentlich vergnügungssteuerpflichtig sind. Der Anbieter schickt sich an, einen gewerblichen Fuhrpark zu organisieren, auch wenn dies zunächst nur mit einem Fahrzeug oder zwei Fahrzeugen geschieht. Die Autothemen könnten mehr Raum in den Diskussionen und Vorbereitungen einnehmen, als man sich zunächst vorgestellt hat.

Nicht weniger wichtig ist die Öffentlichkeitsarbeit, mit der man das eigene neue Angebot in der breiteren Öffentlichkeit vorstellt und zukünftige Nutzer als Interessenten einsammelt. Hierbei spielt der Zeitpunkt erster öffentlicher Informationsveranstaltungen eine Rolle. Der Vorlauf zum geplanten Angebotsstart sollte nicht zu groß sein, damit geweckte Erwartungen nicht enttäuscht werden und potenzielle Nutzer nicht von ihrem Vorhaben der aktiven Teilnahme zurücktreten. Falls der Angebotsstart jedoch von den Rückmeldungen der Öffentlichkeit abhängig ist, muss genügender Vorlauf zum Sammeln einer ausreichenden Anzahl von ernsthaft Nutzungswilligen eingeplant werden.

In der Vorbereitungsphase sollte auch die Unterstützung von Kooperationspartnern eingeholt werden. Dies ist zum einen die Unterstützung der Stadt- und Gemeindeverwaltung, die das CarSharing-Angebot politisch unterstützen soll, aber auch mit weitergehender Unterstützung in Form von Stellplätzen und zugesagter eigener dienstlicher Nutzung.

### **Inbetriebnahme der ersten ein oder zwei CarSharing-Fahrzeuge**

Mit der Inbetriebnahme der ersten ein oder zwei CarSharing-Fahrzeuge wird das Angebot öffentlich. Nun kommt es darauf an, in möglichst kurzer Zeit Mitglieder (als CarSharing-Verein) oder Nutzer (bei anderen Organisationsformen) aufzunehmen, die die Fahrzeuge buchen und für Auslastung sorgen.

Wenn immer finanziell darstellbar sollte ein neues CarSharing-Angebot mit mehr als einem Fahrzeug gestartet werden. Bei nur einem Fahrzeug wird sich der Anbieter immer mit der Frage von Interessenten konfrontiert sehen, was denn passiert, wenn diese mal ein Fahrzeug anmieten möchten, das einzige CarSharing-Fahrzeug aber bereits von einem anderen Mitglied/Kunde reserviert wurde? Da diese Frage nicht zufriedenstellend beantwortet werden kann, kann dies zum Absprung von Interessenten führen, bevor diese durch Ausprobieren eigene Erfahrungen mit der Buchungswahrscheinlichkeit gewinnen konnten.

Nur ein einziges Fahrzeug verschärft das Problem der Buchungswahrscheinlichkeit noch auf andere Weise: Lässt man längere Ausleihzeiten zu, was betriebswirtschaftlich sehr sinnvoll ist, steht das Fahrzeug in dieser Zeit anderen Nutzern nicht zur Verfügung. Nur ein Fahrzeug bedeutet auch, dass nur ein zentraler Standort bedient werden kann. Das bedeutet weitere Wege zum Fahrzeug für viele Nutzer, auch ist keine Modellauswahl möglich. Aus diesen Gründen sollte ein Anbieter, wenn es finanziell darstellbar ist, möglichst den Start mit mindestens zwei CarSharing-Fahrzeugen anstreben.

Für die Finanzierung der ersten ein bis zwei Fahrzeuge kommen folgende Möglichkeiten infrage:

- Finanzierung eines Fahrzeugkaufes aus den Einlagen der Mitglieder/Nutzer: Mitglieder oder Nutzer zahlen bei der Anmeldung eine unverzinslich oder verzinslich zur Verfügung gestellte Einlage. Dies ist einerseits eine Investitionshilfe zur Anschaffung von Fahrzeugen im Eigentum des Anbieters und ev. notwendiger weiterer Infrastruktur. Andererseits dient die Einlage auch zur Absicherung von in Anspruch genommenen Fahrtentgelten bis zur Zahlung der mit gewissem zeitlichem Verzug gestellten Nutzungsrechnungen. Wenn ansonsten keine Forderungen des Anbieters gegenüber dem Nutzer bestehen (beispielsweise durch einen noch nicht geklärten Schaden oder Unfall), wird die Einlage mit dem Inkrafttreten der Kündigung zurückgezahlt. Der Anbieter sollte sich darüber im Klaren sein, dass die Erhebung einer Einlage ein Anmeldehemmnis darstellen und potenzielle Nutzungswillige abschrecken kann.
- Ähnlich hilfreich wie obligatorische Einlagen, aber ohne Hemmnis bei der Anmeldung neuer Nutzer, sind Mitgliederdarlehen zur Finanzierung neuer Fahrzeuge. Die Verzinsung kann frei vereinbart werden. Sinnvollerweise werden die Darlehen für die Abschreibungs- bzw. Haltedauer der Fahrzeuge in der CarSharing-Flotte gegeben.
- Finanzierung des Fahrzeugkaufes über Bankkredit: Diese Finanzierungsform ist eventuell für neu gegründete Anbieter, beispielsweise für einen CarSharing-Verein, schwierig. Am ehesten ist die Gewährung eines Kredites bei der örtlichen Sparkasse zu erwarten. Teilweise sind Kredite in der



Anfangszeit nur über Bürgschaften von privaten Personen, beispielsweise den Vorstandsmitgliedern des Vereins, zu erhalten, die damit in die finanzielle Verpflichtung für das Gelingen des Angebotes genommen werden.

Eine solche Bankbürgschaft könnte auch von der Kommunalverwaltung ausgestellt werden. Dies ist politisch eventuell einfacher durchzusetzen als eine finanzielle Starthilfe der Kommune.

- Anschaffung eines Neufahrzeugs über Leasing: Wenn das Neufahrzeug nicht gekauft, sondern über eine Leasingvereinbarung angeschafft wird, fallen nur die monatlichen Leasinggebühren zuzüglich einer Anfangszahlung an. Diese Finanzierungsform ist jedoch davon abhängig, ob der Leasinggeber dem neugegründeten Anbieter den nötigen Vertrauensvorschuss einräumt, was bei einem neugegründeten Verein kritisch sein könnte.
- Für ein neues CarSharing-Angebot in einer Kleinstadt oder Gemeinde ungewöhnlich aber denkbar ist die Finanzierung über einen Investor, der Risikokapital verleiht. In Großstädten ist dieses Modell hin und wieder erfolgt. Wenn jedoch das CarSharing-Angebot nicht so erfolgreich ist bzw. nicht die nach Businessplan erwarteten Wachstumszahlen erzielt, besteht immer die Gefahr, dass sich der Investor zurückzieht und das Angebot wieder eingestellt wird. Mit einem Investor als Kapitalgeber begibt man sich also in die Gefahr der Außensteuerung. Die ideelle Förderung des CarSharing-Angebotes steht selten auf der Agenda eines Investors ganz oben.
- Eine kostengünstige Möglichkeit der Autobeschaffung ist die Hereinnahme eines oder mehrerer privater Fahrzeuge im Besitz von Unterstützern des neuen Angebotes als Überlassungsfahrzeug(e). Der/die Besitzer des Fahrzeugs/der Fahrzeuge geben damit die Verfügungsgewalt in die Hand des Anbieters. Möchten sie ihr eigenes Fahrzeug nutzen, müssen sie es buchen wie jeder andere Nutzer auch. Sie bekommen dafür alle oder den Großteil der Fahrtentgelte. Dieses Modell ist aus unserer Sicht nur für eine begrenzte Startphase sinnvoll, da damit einige mögliche Konfliktpunkte für den Fall heraufbeschworen werden, dass Unfälle und Schadensfälle mit dem Fahrzeug passieren oder der Fahrzeugbesitzer sein Fahrzeug wieder selbst beansprucht.

Ein hilfreicher Sonderfall dieser Überlassungslösung ist, dass ein anderer, befreundeter CarSharing-Anbieter das Fahrzeug als Starthilfe für einen bestimmten Zeitraum zur Verfügung stellt.

- Eine seltene, aber durchaus wünschenswerte Form der Unterstützung ist die Überlassung eines kommunalen Fahrzeugs durch die Stadt- oder Gemeindeverwaltung. Eventuell behält die Kommunalverwaltung für einen bestimmten wiederkehrenden Zeitraum – in der Regel während der Kerndienstzeiten der kommunalen Verwaltung – die alleinige Verfügungsgewalt, das Fahrzeug steht dann nur ab dem Nachmittag und an den Wochenenden dem allgemeinen CarSharing zur Verfügung.

Eine weitere Form dieser kommunalen Unterstützung ist die Gewährung einer Ausfallgarantie durch die Kommune für eine zeitlich begrenzte Pilotphase. Dies wird vereinzelt durch Kommunen gewährt, die gerne ein erstes CarSharing-Angebot auf ihrem Gebiet aktiv unterstützen möchten, jedoch nicht selbst in die Organisation eintreten möchten.<sup>3</sup> Mit der Ausfallgarantie übernimmt die Kommune die Differenz der anfallenden Sachkosten eines Fahrzeuges abzüglich der über Nutzungsentgelte eingefahrenen Einnahmen.

Alternativ dazu könnte die Kommune eine Anzahl Nutzungskilometer beim CarSharing-Anbieter kaufen, die durch Dienstfahrten in einem bestimmten Zeitraum genutzt werden können. Werden sie in diesem Zeitraum nicht in Anspruch genommen, verfallen sie und haben dann den Status eines Zuschusses.

In allen Fällen müssen die anfallenden Fahrzeugkosten plus der für die Organisation des CarSharing-Betriebes anfallenden Overheadkosten durch die Nutzungsentgelte der Mitglieder/Nutzer eingespielt werden. Ist dies nicht der Fall, läuft der Anbieter in ein strukturelles Defizit, das es unbedingt zu vermeiden gilt.

Auch müssen bereits jetzt aus den Fahrgeldeinnahmen Rücklagen für den Ausgleich des Wertverlustes der eigenen Fahrzeuge und für die Anschaffung neuer Fahrzeuge nach Ablauf der geplanten Haltedauer der Fahrzeuge angespart werden.

#### **Anschaffung des zweiten CarSharing-Fahrzeugs**

Falls der Anbieter bis hier nur mit einem CarSharing-Fahrzeug an den Start gegangen war, stellt die Anschaffung eines zweiten Fahrzeuges eine genauso große Hürde dar, die beim weiteren Wachstum genommen werden muss.

#### **Ab dem dritten bis fünften Auto kontinuierlicheres Wachstum möglich**

Aussagen von kleinen CarSharing-Anbietern, die bereits die ersten beiden Stufen bewältigt haben, lassen darauf schließen, dass ab ca. drei bis fünf eigenen CarSharing-Fahrzeugen, die wirtschaftlich ausgelastet betrieben werden, ein kontinuierliches Wachstum möglich ist. Die internen Organisationsprozesse haben sich etwas eingespielt, eine gewisse Routine und Arbeitsteilung zwischen den Aktiven innerhalb der Organisation ist ausgeprägt.

Etwa ab dem vierten Fahrzeug wird der Anbieter umsatzsteuerpflichtig. Damit einher geht ein erhöhter Buchhaltungsaufwand, der eventuell die Beauftragung eines Steuerberatungsbüros notwendig macht.

#### **Schrittweiser, allmählicher Übergang zur Professionalisierung**

Ehrenamtliche Organisationen konnten bis zu dieser Größe das Wachstum des Angebotes dadurch steuern, dass keine oder nur geringe Personalkosten angefallen sind. Jedoch lässt sich dies mit wachsendem Angebotsumfang immer schlechter durchhalten. Es gilt, die tendenzielle Überlastung

---

<sup>3</sup> Anmerkung: Dies ist auch nicht ihre kommunale Kernaufgabe.

einzelner Personen zu vermeiden. In der Regel ist der Vereinsvorstand in besonderer Weise in die Organisationsarbeit des Angebotes eingespannt. Es zeigt sich, wie erfolgreich die vielfältigen Aufgaben eines ehrenamtlichen CarSharing-Betriebes auf mehrere bis viele Schultern der Vereinsmitglieder verteilt werden konnten.

Jedoch wird es immer drängender, über eine Teilprofessionalisierung nachzudenken. Bei vielen ehrenamtlichen Organisationen fängt es damit an, dass Wagenwarte als geringfügig Beschäftigte bis zu 450 Euro pro Monat angestellt werden und damit hauptverantwortlich für die Kontrolle, Wartung und Reinigung der ihnen zugeteilten Fahrzeuge zuständig sind. Damit wird der Anbieter zum Arbeitgeber. Alternativ wird diese Arbeit durch die Gewährung von Fahrtguthaben erstattet (Vorsicht: geldwerter Vorteil).

Die Fragestellung, wie gut ein Angebot aus Kunden- und Nutzersicht organisiert ist, hat nicht direkt mit der Frage zu tun, ob das Angebot von Hauptamtlichen organisiert wird. Gut aufgestellte CarSharing-Vereine können auch mit einem stark wachsenden Angebot auf vorwiegend ehrenamtlicher Basis eine professionellen Ansprüchen genügende Qualität schaffen. Dies ist jedoch nur unter bestimmten, nicht generell zu verallgemeinernden Rahmenbedingungen umzusetzen.

Deshalb soll in diesem Leitfaden nicht der Ehrenamtlichkeit um ihrer selbst willen das Wort geredet werden. Ehrenamtlichkeit ist in den meisten Fällen eines jungen CarSharing-Angebotes in kleinen Städten und Gemeinden eine notwendige Voraussetzung, damit überhaupt ein solches Unterfangen auf den Weg gebracht wird. Wenn jedoch das Angebotswachstum so vorangeschritten ist, dass es eine gute Wirtschaftlichkeit erzielt, sollte der Übergang von der reinen Ehrenamtlichkeit zur Teilprofessionalität und weiter beschritten werden. Dies dient zum einen der Professionalisierung der Angebotsqualität und der Kundenansprache, zum anderen auch zur Entlastung der „Kümmerer“ des bisherigen Angebotes.

Damit folgen stark wachsende CarSharing-Angebote in Klein- und Mittelstädten zeitversetzt der Entwicklung in vielen Großstädten, in denen die CarSharing-Angebote zunächst ehrenamtlich in CarSharing-Vereinen begonnen haben. Mit zunehmendem Wachstum haben sich die Vereine dort in der Vergangenheit professionelle Strukturen mit hauptamtlich Beschäftigten zugelegt, bis sie schließlich in eine Unternehmensform als GmbH oder AG überführt wurden. Auch wenn der letzte Schritt für die Anbieter in kleineren Kommunen nicht besonders wahrscheinlich ist, ist es nicht auszuschließen.

Die (Teil-)Professionalität bisher rein ehrenamtlich organisierter Angebote könnte Unruhe in die bis zu diesem Zeitpunkt wohl organisierte Arbeitsteilung eines CarSharing-Vereins bringen. Auch dieses muss konstruktiv und gemeinschaftlich bewältigt werden und sollte als Aufgabe nicht auf die leichte Schulter genommen werden.

Warum sollten Menschen im Verein, die sich bisher aus altruistischen Gründen und Verantwortungsgefühl der Gemeinschaft gegenüber ehrenamtlich in der CarSharing-Organisation betätigt haben, dies weiterhin unentgeltlich machen, wenn doch für Teilbereiche hauptamtliche Kräfte bezahlt werden? Es muss Konsens darüber hergestellt werden, welche Organisationsaufgaben mit bezahlten (Teil-

zeit-)Kräften betraut werden und welche anderen Aufgaben weiterhin ehrenamtlich zu leisten sind. Bei einer Fahrzeugzahl von unter 10 CarSharing-Fahrzeugen wird auch weiterhin der Großteil der Organisationsarbeit ehrenamtliches Engagement erfordern. Wo genau die Grenze liegt, ab welcher Fahrzeugzahl eine rein hauptamtliche Organisation bewältigt wird, hängt von den konkreten Gegebenheiten ab und lässt sich nicht generell beantworten.

Falls ein Vorstandsmitglied für Managementaufgaben des Vereins bezahlt werden soll, muss dies in der Vereinsatzung ermöglicht werden (bezahlte Vorstandstätigkeit).

Mit der Zunahme von Mitgliedern und CarSharing-Nutzern einher geht auch ein Verlust der Übersichtlichkeit (aus Sicht des Anbieters) bzw. der persönlichen Vertrautheit und Bekanntheit der Nutzer untereinander (aus Sicht der Nutzer). Dies hat Auswirkungen auf die eingesetzte CarSharing-Technik. Spätestens ab einem bestimmten Grad der Anonymität der Nutzer und der zunehmenden Ferne von Nutzern zur Organisation wird es notwendig, bis dahin eingesetzte Low-cost-Technik durch entwickelte elektronische Buchungs- und Zugangssysteme zu ersetzen. Dies erhöht die Kosten des CarSharing-Angebotes erheblich.

## 6.2 Erkenntnisse aus Benchmark-Prozessen

Ein grundlegendes Problem eines neu gegründeten CarSharing-Angebotes ist es zu bestimmen, welche betriebswirtschaftlichen Ziele es zu welchem Zeitpunkt nach Start des Angebotes erreichen kann bzw. sollte. Dem Einzelnen fehlen valide Vergleichsgrundlagen. Deshalb kann es sehr sinnvoll sein, einen Benchmark-Prozess mit anderen Anbietern in vergleichbarer Größe und mit einigermaßen vergleichbaren Rahmenbedingungen zu organisieren. Voraussetzung hierfür ist zum einen eine Vertrauensbasis unter den teilnehmenden Organisationen. Dazu müssen jeglicher Konkurrenzdruck und tatsächliche oder potenzielle Gebietsüberschneidungen der verglichenen Angebote ausgeschlossen sein. Auch muss die Buchführung in der Lage sein, die gewünschten Basiszahlen ohne großen Aufwand auszugeben.

Der bcs führt einen solchen freiwilligen Benchmark-Prozess seit einiger Zeit unter seinen kleinen Mitgliedsorganisationen („U 21“) durch. Diejenigen Anbieter, die an den Erhebungen teilnehmen, bekommen die zusammengefasste Auswertung aller Teilnehmenden zugeschickt und können damit ihren Stand mit den Daten anderer Anbieter vergleichen.

Im Folgenden werden einige ausgewählte Auswertungen aus diesem bcs-internen Benchmark-Prozess aufgezeigt. Für die Richtigkeit der Eingangsdaten sind die einzelnen Anbieter verantwortlich. Die Auswertung kann nur dann valide Ergebnisse bringen, wenn die Eingangswerte korrekt erzeugt und angegeben wurden. So mancher Ausreißer deutet jedoch darauf hin, dass dies nicht immer der Fall war. Aus diesem Grund wurden in konkreten Fällen nicht plausible obere und untere Ausreißer eliminiert und nicht in die Bewertung einbezogen. Für die Darstellung wurden die Daten anonymisiert. Wenn die einzelnen Anbieter an Erhebungen in verschiedenen Jahren teilgenommen haben,

fließen die Ergebnisse eines jeden Jahres als neuer Datensatz ein. Deshalb gehen hier auch Effekte eines wachsenden Angebotes ein und desselben Anbieters in die Auswertung ein.

Alle ausgewählten Ergebnisse weisen geringere Kennwerte kleiner CarSharing-Angebote gegenüber größeren, großstädtischen Angeboten aus, wie dies der bcs bereits bei einer europäischen Bestandsaufnahme aus dem Jahr 2010 beschrieben hat (siehe Loose 2010). Das gleiche Phänomen würde sich wahrscheinlich auch bei einem Vergleich der Parameter zentraler Fahrzeugstandorte in Großstädten mit peripheren Standorten ein und desselben Anbieters zeigen.

### Fahrleistung pro CarSharing-Fahrzeug

Die Jahresfahrleistung eines CarSharing-Fahrzeuges wird durch die Anzahl der Nutzer pro Fahrzeug und die gefahrenen Kilometer jeder einzelnen Fahrt im Jahr bestimmt. Die gleiche Fahrleistung kann also durch wenige Nutzer zustande kommen, die jedoch jeweils viele Kilometer mit dem CarSharing-Fahrzeug zurücklegen. Oder viele Nutzer fahren durchschnittlich weniger Kilometer. Das kann den einzelnen Werten nicht entnommen werden.

In Abbildung 5a wird die durchschnittliche Fahrleistung der eingesetzten CarSharing-Fahrzeuge kleiner Anbieter in Abhängigkeit von der Größe der CarSharing-Flotte angezeigt. Die eingezeichnete Linie gibt die Trendlinie der Grafik wieder. Die Aussage dieser Trendlinie deutet daraufhin, dass - bei einer Flottengröße von maximal 24 Fahrzeugen - ein größeres CarSharing-Angebot tendenziell höhere durchschnittliche Fahrleistungen pro Auto erlaubt.

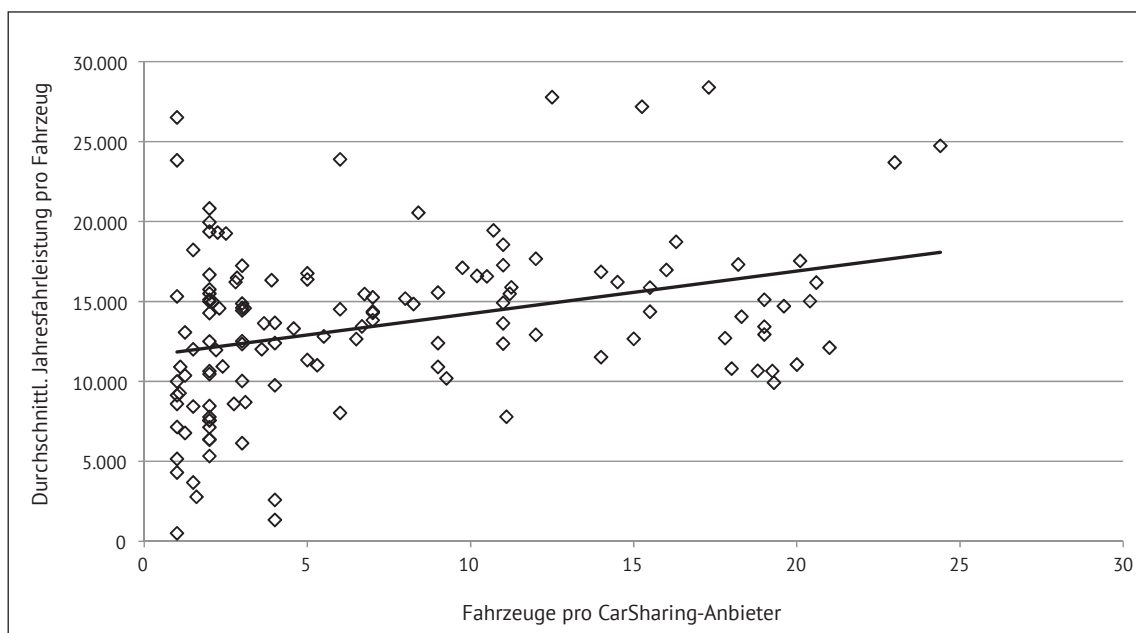


Abb. 5a: Durchschnittliche Fahrleistung pro CarSharing-Fahrzeug in Abhängigkeit von der Fahrzeuganzahl des CarSharing-Anbieters (eigene Auswertung bcs)

Diese Aussage wird mit der Abbildung 5b weiter konkretisiert, indem die Anbieter in drei Gruppen unterschiedlicher Fahrzeuggröße aufgeteilt werden. Kleinste CarSharing-Angebote bis zu fünf Fahrzeugen haben die durchschnittlich niedrigste jährliche Fahrleistung. Sie liegt im Durchschnitt zwischen 12.000 und 13.000 Jahreskilometer. Allerdings zeigt die Trendlinie einen spürbaren Anstieg der durchschnittlichen Fahrleistung, wenn die Fahrzeuganzahl aufgestockt wird. In der Gruppe der Anbieter zwischen fünf und zehn CarSharing-Fahrzeugen steigt die durchschnittliche Jahresfahrleistung auf etwas über 14.000 Kilometer pro Fahrzeug, während die Anbieter mit 10 bis 24 Fahrzeugen auf ca. 16.000 Kilometer Jahresfahrleistung pro Auto kommen. Bei diesen beiden Gruppen zeigt die jeweilige Trendlinie geringe Anstiege bei Zunahme der Fahrzeugzahl innerhalb der Gruppe.

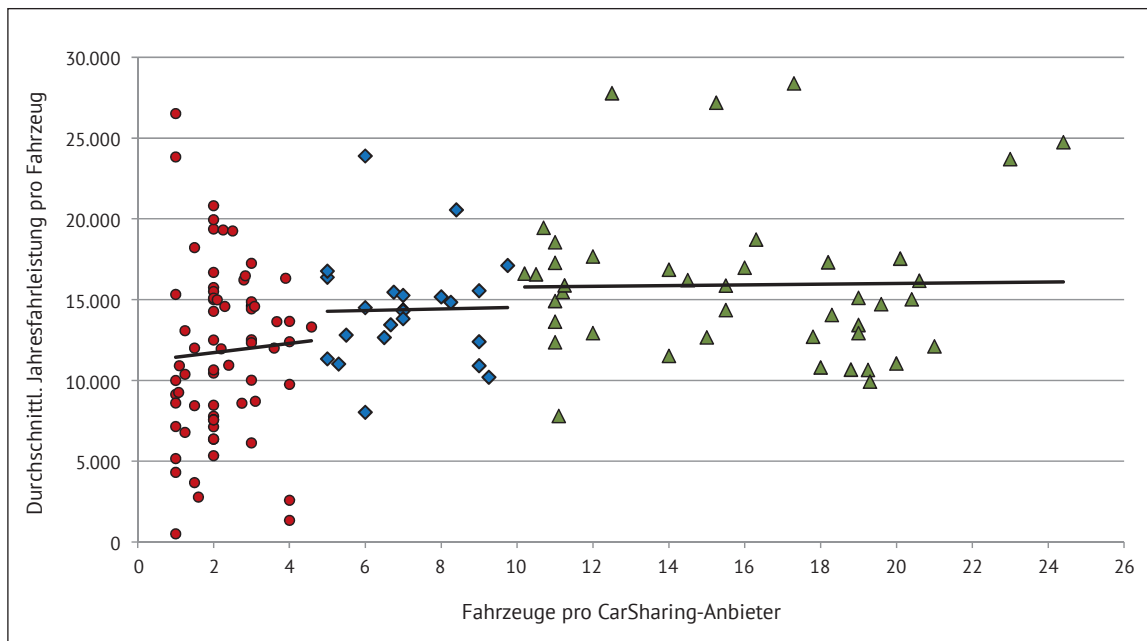


Abb. 5b: Durchschnittliche Fahrleistung pro CarSharing-Fahrzeug in Abhängigkeit von der Fahrzeuganzahl des CarSharing-Anbieters (eigene Auswertung bcs)

### Nutzer pro CarSharing-Fahrzeug

Die Frage, wie viele Nutzer (Mitglieder bzw. Kunden) auf ein CarSharing-Fahrzeug konzentriert sind, damit eine bestimmte Auslastung zustande kommt, ist nach den Erfahrungen bestehender Anbieter nicht klar zu beantworten. Zu sehr streuen die individuellen Fahrleistungen pro Nutzer. Das Benchmark der kleinen bcs-Mitglieder zeigt, dass im Durchschnitt 18 bis 20 Nutzer pro CarSharing-Fahrzeug kommen, wobei diese Spanne die Trendlinie von ganz kleinen Angeboten mit nur einem Fahrzeug bis zu Angeboten bis 24 Fahrzeugen widerspiegelt (siehe Abbildung 6).

Die Streuung der Angaben weist darauf hin, dass es auch hier große individuelle Abweichungen gibt. Insbesondere können bei den gewerblichen CarSharing-Nutzern große Abweichungen entstehen, da beispielsweise eine Gemeindeverwaltung als Mitglied eines CarSharing-Anbieters theoretisch viele Dutzend Nutzer (Fahrberechtigte) hat, was sich jedoch nicht in der tatsächlichen Nutzung wieder-

spiegeln muss. Auch spielt das gewählte Tarifsystem hier eine Rolle. Tarife mit Monats- oder Jahresentgelten bewirken, dass nicht aktive Nutzer sich abmelden. Gerade nicht aktive Nutzer müssen aber nicht auf Dauer Karteileichen bleiben. Wenn die Aufrechterhaltung des Nutzerstatus Menschen davon abhält, sich weitere Privatwagen zuzulegen, hat auch die nicht aktive CarSharing-Teilnahme ihre entlastende Bedeutung. Auch üben Tarife ohne Monats- oder Jahresentgelte bei Interessierten weniger Hemmnisse bei der Entscheidung zum Ausprobieren aus.

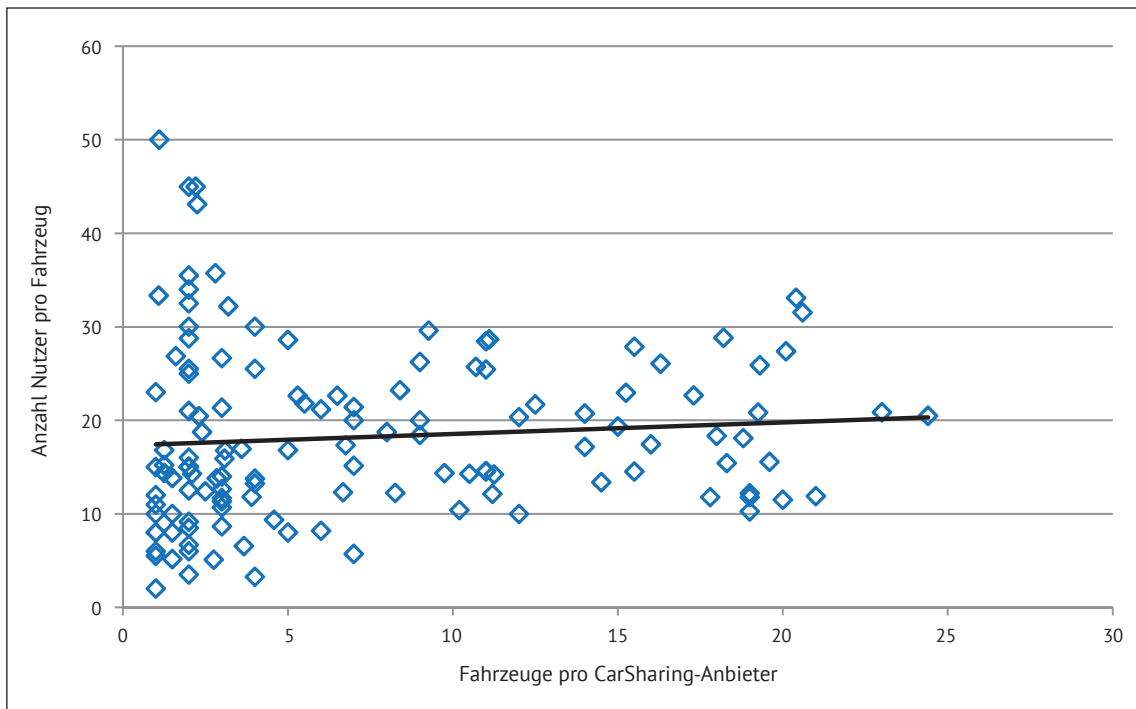


Abb. 6: Durchschnittliche Anzahl von Nutzern pro CarSharing-Fahrzeug in Abhängigkeit von der Fahrzeuganzahl des CarSharing-Anbieters (eigene Auswertung bcs)

Im bcs-internen Benchmark der U21 wurden über alle Erhebungen hinweg Fahrterlöse zwischen etwa 1.000 Euro pro Jahr und CarSharing-Fahrzeug bis zum Spitzenwert von 9.000 Euro pro Jahr und Fahrzeug berichtet. Es dürfte klar sein, dass Fahrterlöse von 1.000 Euro pro Fahrzeug nicht kostendeckend sein können, also höchstens für eine begrenzte Anfangszeit hingenommen werden können. Das deutliche Ansteigen der Trendlinie in Abbildung 7 weist darauf hin, dass in der Durchschnittsbetrachtung mit dem Wachstum des Angebotes auch höhere Fahrterlöse pro eingesetztem CarSharing-Fahrzeug erwartet werden können. Diese Erkenntnis muss jedoch nicht durchgehend auf einen einzelnen Anbieter zutreffen: Die Auswertung von solchen Anbietern über mehrere Jahre, die in diesem Zeitraum ein deutliches Fahrzeugwachstum aufweisen, zeigt, dass die Fahrterlöse pro Fahrzeug nicht in jedem Jahr und mit jedem Wachstum linear angestiegen sind, sondern von Jahr zu Jahr schwanken können.

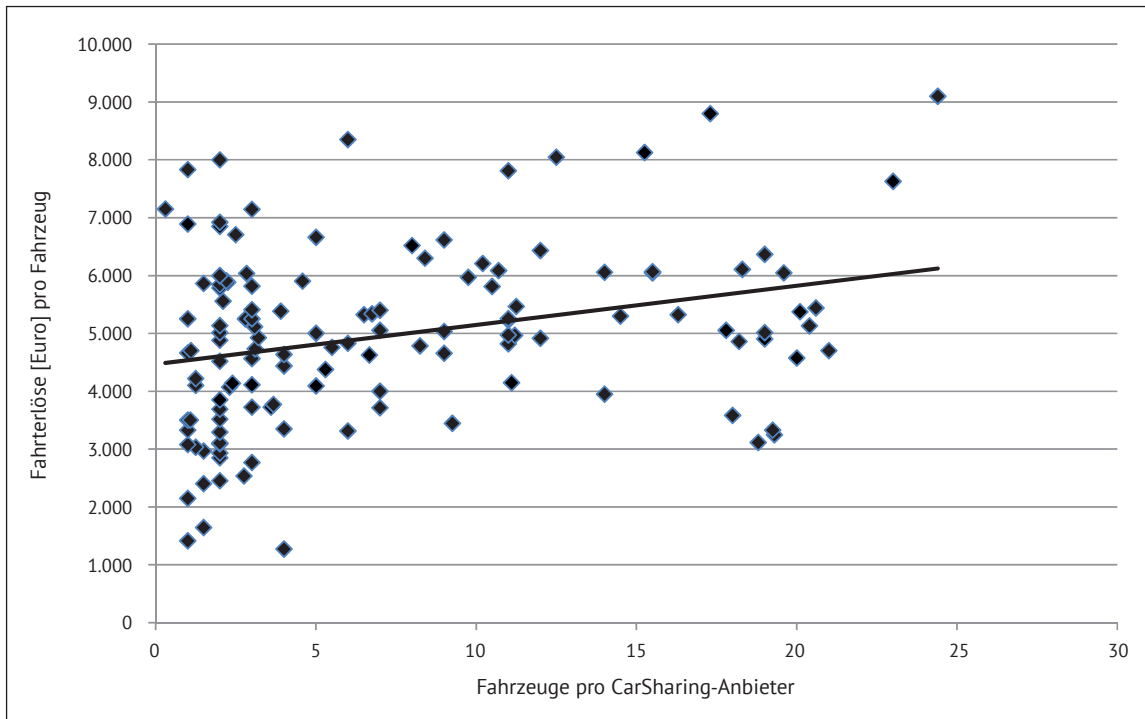


Abb. 7: Jährliche Fahrterlöse in Euro in Abhängigkeit von der Fahrzeuganzahl des CarSharing-Anbieters (eigene Auswertung bcs)

### 6.3 Analyse- und Entscheidungsprozesse auf dem Weg zur (Teil-)Professionalisierung

In Vorbereitung auf die Abfassung dieses Leitfadens hat der bcs im Herbst 2017 ein Fachtreffen der kleinen CarSharing-Anbieter organisiert, das sich der Frage gewidmet hat, wie der Übergang der Ehrenamtlichkeit zur (Teil-)Professionalisierung organisiert werden kann. Dieses Problem beschäftigt viele kleine CarSharing-Anbieter, wenn sie eine gewisse Größe erreicht haben. Das Unterkapitel gibt als Werkstattbericht die Diskussion aus der subjektiven Sichtweise direkt betroffener kleiner CarSharing-Anbieter wieder.

Da die Flottengröße als entscheidende Stellgröße angesehen wird, muss sich der wachsende, ehrenamtlich organisierte CarSharing-Anbieter die Frage stellen:

**Betreibe ich eine ausreichend große CarSharing-Flotte, die eine (Teil-)Professionalisierung ermöglichen könnte?**

1. **Wenn die Frage mit „Nein“ beantwortet wird:** Sind die Voraussetzungen für ein ausreichendes Fahrzeugwachstum in nächster Zeit gegeben? Was muss ich dafür tun?
2. **Wenn die Frage mit „Ja“ beantwortet wird,** lautet die nächste Frage: Erwirtschaften die Fahrzeuge einen ausreichenden Überschuss, um die (Teil-)Professionalisierung zu finanzieren?



Die Fragestellung zu 1. ist bereits an vielen Stellen des Leitfadens angesprochen und erläutert worden. Stichworte zu verstärkter Mitglieder-/Nutzerwerbung sind:

- Probeabos, Plakataktionen, Hauswurfsendungen um neuen Stellplatz herum.
- Begeisterte Mitglieder schaffen, die anderen ihre Erfahrungen weitergeben.
- Redaktionelle Beiträge für örtliche Medien verfassen, Anlässe für Berichterstattung schaffen.
- Stadtverwaltung und politische Spitze einbinden, Veranstaltungen mit denen machen.
- Um gewerbliche Nutzer kümmern, auch Stadt-/Gemeindeverwaltung.

In der Fragestellung zu 2. ist ein ausreichender Überschuss des bestehenden CarSharing-Angebotes angesprochen, der höhere Kosten einer (Teil-)Professionalisierung und damit die Abdeckung von erforderlichen Personalkosten ermöglicht. Dies wird durch den Deckungsbeitrag II pro Fahrzeug ermittelt. Die Formel hierzu lautet:

#### **Deckungsbeitrag II pro Fahrzeug**

- Einnahmen aus der Fahrzeugnutzung (Einnahmen Tarif für km plus Einnahmen Zeittarif)
- minus**
- fixe Kfz-Kosten (Steuer, Versicherung, Leasingkosten, kalkulatorische Abschreibung)
  - Kraftstoffkosten
  - sonstige variable Kosten (Inspektionen, Reparaturen, Pflege und Reinigung, nicht Unfallkosten)
- jeweils für ein im CarSharing eingesetztes Fahrzeug.

Für eine 450-Euro-Stelle sind Personalkosten von jährlich ca. 7.500 Euro zu erwirtschaften. Die Vollzeitstelle (38 Stunden/Woche) eines hauptamtlichen Betriebs- und Geschäftsstellenleiters schlägt mit Personalkosten von jährlich ca. 32.000 bis 45.000 Euro zu Buche, die im Wesentlichen zusätzlich aus den Überschüssen der Deckungsbeiträge II zu finanzieren sind. Bei 10 CarSharing-Fahrzeugen macht dies einen notwendigen zusätzlichen jährlichen Deckungsbeitrag von 3.000 bis 4.500 Euro pro Fahrzeug alleine für die Personalkosten aus. Die bereits vorher schon auch bei einer ehrenamtlichen Organisation anfallenden Kosten der Fahrzeughaltung sind ebenfalls zu erwirtschaften. Dies wird im Benchmark-Prozess der U21-Mitglieder des bcs nur von wenigen Anbietern und auch nicht in jedem Jahr ihrer Teilnahme am Benchmark-Prozess erzielt. Das belegt die Schwierigkeiten, die ein kleiner CarSharing-Anbieter auf dem Weg zur Professionalisierung bewältigen muss.

**Erreicht der derzeitige Überschuss aus den Deckungsbeiträgen nicht die erforderliche Höhe, um die avisierte Personalstruktur zu finanzieren, könnten folgende Maßnahmen ergriffen werden:**

- Tarifstrukturen ändern.
- Kosten sparen.
- Effizienter arbeiten.
- Strukturierte Stationsentwicklung einleiten (keine Inseln schaffen).

**Unterstützend helfen die Fragestellungen:**

- Mit welcher Buchhaltungssoftware bekommt man die besten Ergebnisse, um das eigene Ergebnis zu analysieren?
- Reporting-Tools der Systeme nutzen.

**Signalisieren die Antworten auf die vorausgehenden Fragen grünes Licht für eine (Teil-)Professionalisierung der Organisation, sind folgende Themen zu bearbeiten:**

- Welche Aufgaben kann und möchte ich überhaupt professionalisieren? Welche Stellenhöhe wird dafür benötigt? Welche Aufgaben sollten in ehrenamtlicher Hand bleiben?
- Wo wird der Arbeitsplatz der hauptamtlichen Kraft eingerichtet? Brauche ich dafür eine eigene Geschäftsstelle?
- Klären, wie in Zukunft Arbeitsteilung zwischen Haupt- und Ehrenamt stattfinden soll.
- Wie finde ich eine hauptamtliche Kraft, die auch länger bleibt? Wie gehe ich mit Fluktuation von Teilzeitkräften um?
- Dokumentation bestehender Aufgaben, Einarbeitung neuer Kräfte.
- Aufstieg von bisherigen Ehrenamtlern in die Hauptamtlichkeit.
- Konzentration auf eine hauptamtliche Stelle mit wachsendem Stellenumfang versus mehrere 450 Euro Kräfte (hoher Organisationsaufwand).
- Auftragsvergabe bzw. Anschluss an bestehenden professionellen Anbieter.
- Gut auszulagernde Aufgaben: Buchhaltung, Fahrzeugwart, (Schadensbearbeitung, Vorbereitung Kundenabwicklung), Aufnahme von Mitgliedern/Nutzern (ab einer gewissen Größe und unter best. Voraussetzungen).
- Checkliste Arbeitgeberpflichten.
- Übergang zu elektronischen Buchungssystemen mit unterschiedlichen Modulen nach Bedarf.
- Zusammenschluss mit anderen kleinen Anbietern beim Einrichten auf einer elektronischen Buchungsplattform.

## 7 Umweltentlastung auch durch kleine CarSharing-Anbieter

CarSharing-Angebote tragen zur Umweltentlastung bei. Unabhängige Studien belegen die umweltentlastende Wirkung des CarSharing. Insbesondere die stationsbasierte Variante, die – wie in Kapitel 2 aufgezeigt wurde – in 677 Städten und Gemeinden in Deutschland angeboten wird, löst deutliche Entlastungseffekte aus. Die Umweltentlastung wirkt erstens durch fahrzeugseitige Effekte und zweitens durch die Änderung des Verkehrsverhaltens von CarSharing-Nutzern.

### 7.1 Fahrzeugseitige Entlastungseffekte

Die fahrzeugseitigen Umwelteffekte des CarSharing gehen im Vergleich zu privaten Pkws auf folgende Merkmale zurück:

- CarSharing-Fahrzeuge sind in der Regel niedriger motorisiert als private Haushaltsfahrzeuge und für die private Nutzung zur Verfügung gestellte Firmenfahrzeuge. Zumindest in größeren CarSharing-Flotten stehen den Nutzern unterschiedliche Fahrzeugmodelle zur Auswahl. Die Nutzer können sich also für ihre nächste Fahrt dasjenige Fahrzeugmodell auswählen, welches für den Fahrtzweck am besten geeignet ist. Da die meisten Fahrten im Alltagsverkehr ohne Gepäck und mit maximal zwei Personen ausgeführt werden, reicht ein Kleinwagen für diese Zwecke. Ca. 70 Prozent der CarSharing-Fahrzeuge in stationsbasierten CarSharing-Flotten lassen sich den Fahrzeugklassen Kleinwagen oder Minis zuordnen. Für aufwändigere Fahrtzwecke oder längere Fahrten stehen Kombifahrzeuge, Kompaktklassewagen, leichte Nutzfahrzeuge bis hin zu Kleinbussen zur Verfügung. Im CarSharing haben die Nutzer mehr Auto als privat zur Verfügung, für jeden Zweck das Passende.
- CarSharing-Anbieter folgen nicht dem Modetrend der Anschaffung von SUV-Fahrzeugen. Diese großmotorigen, schweren Fahrzeuge machen die Umweltvorteile der Technikentwicklung durch ihre Überdimensionierung mehr als wett.
- CarSharing-Fahrzeuge sind in der Regel jüngeren Baujahres als der Durchschnitt der privaten Pkw. Dadurch kommt modernere Fahrzeugtechnik und eine bessere Abgasreinigung zum Einsatz.
- Als zusätzlicher Anreiz für eine umweltfreundliche Fahrzeugbeschaffung gibt es den Blauen Engel Car-Sharing (RAL-UZ 100). Das Umweltzeichen gibt den Zeicheninhabern strenge Kriterien für die Fahrzeugbeschaffung vor. Im Zuge des Dieselskandals wurden die Kriterien des Blauen Engels 2017 aktualisiert. Bisher sind allerdings eher professionell ausgerichtete CarSharing-Unternehmen in Großstädten Zeichennehmer des Blauen Engels. Jedoch steht es jedem CarSharing-Anbieter frei, sich bei der Fahrzeugbeschaffung nach den Kriterien des Umweltzeichens zu richten, auch wenn er nicht offiziell das Zeichen beantragt, was mit Kosten und etwas Aufwand verbunden ist.

- Schließlich kommen wesentlich häufiger Elektrofahrzeuge in CarSharing-Flotten als im privaten oder Unternehmens-Fahrzeugbestand zum Einsatz. Anfang 2018 hatten 10,3 Prozent der deutschen CarSharing-Fahrzeuge einen batterieelektrischen oder Plug-In-Hybrid-Antrieb. Jedoch ist die Wirtschaftlichkeit von Elektrofahrzeugen gerade in CarSharing-Flotten ein großes, noch weitgehend ungelöstes Problem (bcs 2018b), weshalb knapp kalkulierende CarSharing-Anbieter ohne den finanziellen Rückhalt eines Autoherstellers sich diese erhöhten Kosten nur in Ausnahmefällen leisten können.

## 7.2 Verhaltensbezogene Entlastungseffekte

Noch höhere Entlastungseffekte als durch die Fahrzeuge lösen die Verhaltensänderungen aus, die von CarSharing-Nutzern im Vorher-Nachher-Vergleich festzustellen sind. Vor allem stationsbasiertes CarSharing trägt dazu bei,

- dass Mitglieder von CarSharing-Vereinen oder Nutzer von CarSharing-Unternehmen eigene Pkw abschaffen, da sie mit der CarSharing-Nutzung überflüssig geworden sind. Dies betrifft in vielen Fällen das einzige Haushalts-Fahrzeug, so dass der Nutzerhaushalt dadurch autofrei geworden ist. Im ländlichen Raum kann sich die Abschaffung überwiegend auf Zweitwagen beziehen, was genauso erwünscht ist.
- dass CarSharing-Nutzer im Vorher-Nachher-Vergleich weniger Auto fahren. Dies betrifft die übers Jahr ermittelten Fahrleistungen in möglicherweise nach wie vor vorhandenen eigenen Pkws, mit CarSharing-Fahrzeugen oder mit sonstigen geliehenen Fahrzeugen.
- dass CarSharing-Kunden nach ihrer Anmeldung die Verkehrsmittel des Umweltverbundes häufiger und intensiver nutzen. Einige Studien stellen fest, dass dieser Effekt vor allem bei denjenigen Nutzern sichtbar wird, die eigene Pkw abgeschafft haben.

Eine vom bcs in 2016 veröffentlichte Untersuchung, die eine Befragung von CarSharing-Kunden und -Kundinnen in zwölf Großstädten in innenstadtnahen Stadtteilen umfasste, ergab, dass auf jedes im Untersuchungsgebiet eingesetzte CarSharing-Fahrzeug zwischen acht und 20 private Pkw abgeschafft wurden (bcs 2016b). Die CarSharing-Angebote wurden zwar nicht in jedem Fall als direkte Ursache der Autoabschaffung der CarSharing-Nutzer identifiziert, sie tragen jedoch zur Aufrechterhaltung einer umweltfreundlichen Mobilität über einen langen Zeitraum bei. In kleinen Städten und Gemeinden sowie bei jungen CarSharing-Angeboten ist diese Entlastungswirkung sicherlich geringer und wird sich erst allmählich aufbauen. Dennoch sind auch hier positive Entlastungswirkungen zu erwarten. Dies tritt auch dann ein, wenn mit der CarSharing-Teilnahme „nur“ der Zweit- oder Drittwagen im Haushalt überflüssig wird.

In dieser vom bcs durchgeführten Untersuchung wurden auch die Mitglieder des bereits mehrfach erwähnten Vaterstettener AutoTeiler e.V. einbezogen. Auch hier konnte – in einer 22.000 Einwohner-

Gemeinde, die zwar über einen S-Bahn-Anschluss nach München verfügt, ansonsten aber ein für ländliche Räume typisches defizitäres ÖPNV-Netz zwischen den Ortsteilen und in die Nachbargemeinden hat – ein deutlicher Einfluss des CarSharing-Angebotes auf die Entwicklung des Autobesitzes seiner Nutzer festgestellt werden. Auf jedes CarSharing-Fahrzeug des Vereins kommen sieben private Pkw, die von den an der Befragung teilnehmenden Vereinsmitgliedern kurz vor dem Beitritt oder während der Mitgliedschaft abgeschafft wurden. In der Mehrzahl waren dies Zweitwagen im Haushalt der Vereinsmitglieder. Dennoch stieg der Anteil der autofreien Haushalte unter den CarSharing-Teilnehmern in der Gemeinde von 16 Prozent im Jahr vor der Anmeldung auf 38 Prozent zum Zeitpunkt der Befragung im Herbst 2015 (siehe Abbildung 8). Dies ist ein für eine ländliche Gemeinde am Rande einer Großstadt außergewöhnlich hoher Anteil autofreier Haushalte.

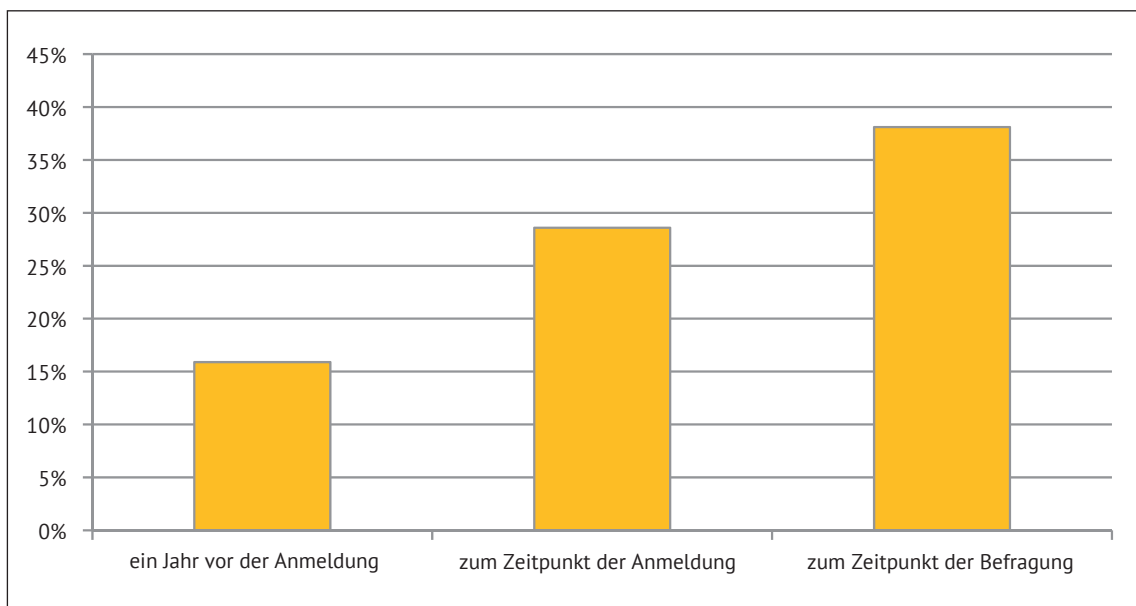


Abb. 8: Anteil der autofreien Haushalte bei den CarSharing-Teilnehmern des Vaterstettener AutoTeiler e.V. (Quelle: bcs 2016b)

### 7.3 Klimaentlastung durch CarSharing

Zur vermuteten Klimaentlastung durch CarSharing-Angebote liegen nur unzureichende wissenschaftliche Studien vor, da dies nur über eine komplexe Ableitung zu ermitteln ist. Um eine ungefähre Vorstellung von der durch CarSharing-Angebote ausgelösten Klimaentlastung zu geben, wird eine Modellrechnung durchgeführt, die sich auf eine Studie in der Schweiz bezieht (Interface 2017). Die Schweizer Ergebnisse von 2017 beziehen sich auf ein Update einer Erstuntersuchung aus dem Jahr 2006.

Die Methodik wurde in der Erstuntersuchung von 2006 beschrieben. Die Ableitung der CO<sub>2</sub>-Entlastung wird in der Studie methodisch wie folgt durchgeführt: Aktiven CarSharing-Kunden des schweizerischen CarSharing-Anbieters Mobility wurden ihre letzten drei CarSharing-Fahrten vorgelegt. Es

wurde gefragt, wie sie diese Fahrten ohne ein CarSharing-Angebot zurückgelegt hätten. Ein Teil der Fahrten wäre gar nicht durchgeführt worden, das hätte den CO<sub>2</sub>-Ausstoss verringert. Ein anderer Teil der CarSharing-Fahrten wäre mit Verkehrsmitteln des ÖPNV zurückgelegt worden, was ebenfalls zu geringeren CO<sub>2</sub>-Emissionen beigetragen hätte. Ein weiterer Teil der CarSharing-Kunden von Mobility hätte sich ohne das CarSharing-Angebot ein eigenes Auto zugelegt und hätte seine Fahrten vermehrt mit diesem Auto durchgeführt. Das hätte im Jahresverlauf erheblich mehr CO<sub>2</sub>-Ausstoss verursacht. Unter dem Strich wurde errechnet, dass jeder aktive CarSharing-Kunde pro Jahr 300 kg CO<sub>2</sub> im Verkehr einspart. Wobei unter aktiven Kunden solche verstanden werden, die mindestens einmal im Jahr eine CarSharing-Fahrt durchführen.

Es ist natürlich nicht so ohne weiteres möglich, die Rahmenbedingungen der Schweizer Untersuchung auf die Verhältnisse in Deutschland zu übertragen. Folgende Überlegungen spielen dabei eine Rolle:

- Die im CarSharing eingesetzten Fahrzeuge von Mobility haben einen durchschnittlich höheren CO<sub>2</sub>-Ausstoss als deutsche CarSharing-Fahrzeuge. Auch werden aus Wirtschaftlichkeitsgründen in der Schweiz bisher ebenso wenig Elektrofahrzeuge im CarSharing eingesetzt wie in Deutschland. Das spricht dafür, dass die Pro-Kopf-Einsparung der deutschen CarSharing-Nutzung eher höher ist.
- Die Verbreitung von CarSharing-Angeboten in kleinen Städten und Gemeinden ist in der Schweiz deutlich höher als in Deutschland. Das spricht dafür, dass die Pro-Kopf-Einsparung in ähnlicher Größenordnung auch auf CarSharing-Angebote in kleinen Städten und Gemeinden in Deutschland übertragen werden kann, was ja Gegenstand der Modellrechnung ist.
- Das ÖPNV-Angebot und die Zuverlässigkeit des ÖPNV in ländlichen Regionen sind in der Schweiz deutlich besser als in Deutschland. Das spricht dafür, dass die CO<sub>2</sub>-Entlastung pro CarSharing-Nutzer in der Schweiz im ländlichen Raum eher niedriger ist als in Deutschland, da ohne ein CarSharing-Angebot wahrscheinlich mehr Fahrten mit dem ÖPNV gemacht werden (können) als in Deutschland, wo wahrscheinlich schneller auf den eigenen Pkw zurückgegriffen würde.
- Für die Modellrechnung wird angenommen, dass ca. 20 Prozent der Nutzer in kleinen deutschen CarSharing-Angeboten passive Nutzer im Sinne der Schweizer Studie sind, also nicht in die Berechnung einbezogen werden.
- In Abwägung der oben aufgeführten Überlegungen wird als Pro-Kopf-Einsparung eines aktiven CarSharing-Nutzers in kleinen CarSharing-Angeboten in Deutschland der Schweizer Wert von 300 kg CO<sub>2</sub>-Einsparung pro Person und Jahr angesetzt.

Daraus resultiert in der Modellrechnung im oben beispielhaft beschriebenen CarSharing-Angebot der Vaterstettener AutoTeiler eine jährliche CO<sub>2</sub>-Einsparung von ca. 160 t, ausgelöst durch das Verkehrsverhalten der aktiven CarSharing-Nutzer dieses CarSharing-Anbieters.

Alle derzeitigen stationsbasierten CarSharing-Angebote in Bayern würden nach dieser Modellrechnung zu einer CO<sub>2</sub>-Entlastung pro Jahr von knapp 7.000 t im Verkehr beitragen (Stand Anfang 2018).

#### 7.4 Hinweise auf Entlastungseffekte durch reine Elektro-CarSharing-Angebote

An dieser Stelle soll die Aufmerksamkeit kurz auf CarSharing-Angebote gelenkt werden, die ausschließlich mit Elektrofahrzeugen betrieben werden. Zweifelsfrei ist hier der fahrzeugbezogene Entlastungseffekt zu bejahen, sofern die Fahrzeuge an eigenen oder exklusiv zur Verfügung stehenden Ladeinfrastrukturen mit Ökostrom aus erneuerbaren Energiequellen geladen werden. Viele neue CarSharing-Angebote, die ausschließlich mit Elektrofahrzeugen betrieben werden, sind als Ergänzung ihrer Investition in eigene erneuerbare Energieanlagen in ihrem Ort entstanden und laden unmittelbar oder mittelbar den selbst produzierten Ökostrom aus eigenen Anlagen.

Es bestehen jedoch Zweifel daran, ob ein ausschließlich mit Elektrofahrzeugen betriebenes CarSharing-Angebot eine genauso hohe Abschaffungswirkung in Bezug auf private Pkw der Nutzer ausübt, wie dies von gemischten Flotten berichtet wird. Dafür gibt es Hinweise, denen sicherlich in wissenschaftlichen Studien noch weiter nachgegangen werden muss.

In der bcs-Studie von 2016 wurde ein weiteres kleines CarSharing-Angebot im ländlichen Raum mit untersucht, das seit 2013 mit zwei Elektrofahrzeugen betrieben wird. An der Befragung nahmen 20 Vereinsmitglieder teil, die die beiden Renault Zoe des Vereins im CarSharing nutzen. Die Nutzer haben im Jahr vor der Anmeldung zur CarSharing-Teilnahme insgesamt zwei eigene Pkw abgeschafft, nach der Anmeldung zum CarSharing kamen keine weiteren abgeschafften Privat-Pkw hinzu. Im Ergebnis stehen den beiden abgeschafften privaten Pkw zwei neu angeschaffte CarSharing-Autos gegenüber, ein Nullsummenspiel.

Im Mai 2018 veröffentlichte die Freie Hansestadt Bremen eine von ihr beauftragte Studie, mit der die Auswirkungen des CarSharing-Angebotes in Bremen untersucht wurden (Schreier et al. 2018). Die Kunden zweier lokaler Anbieter wurden befragt. cambio Bremen betreibt das örtliche CarSharing-Angebot bereits seit 1990 und verfügt über eine große stadtweite CarSharing-Flotte mit gemischten Antrieben, wobei Elektrofahrzeuge nur einen geringen Anteil daran einnehmen. Der zweite Anbieter, Move About, ist seit 2009 in Bremen auf dem Markt und richtet sein räumlich begrenztes Angebot ausschließlich mit Elektrofahrzeugen aus. Die Befragung der beiden Kundengruppen weist aus, dass cambio-Kunden „wegen des CarSharing-Angebotes“ häufiger ihren Privatwagen abgeschafft haben als Move About-Kunden und aus diesem Grund auch häufiger auf die Wiederanschaffung eines neuen Privatwagens verzichtet haben. Mit der Untersuchung ist allerdings nicht belegt, was die genauen Ursachen dieser Unterschiede sind. Bei dem vergleichsweise kleinen CarSharing-Angebot von Move About könnten dies ebenso die geringere räumliche Verbreitung der Fahrzeugstandorte im Stadtgebiet, das noch junge Alter des Angebots oder andere, nicht benannte Ursachen sein.

Es könnte aber auch das ausschließlich auf Elektrofahrzeugen basierende CarSharing-Angebot sein, das für die Kunden kein vollwertiges Ersatzangebot für alle automobilen Fahrtzwecke und damit einen weniger überzeugenden Anlass für die Abschaffung des eigenen Haushaltsfahrzeugs bietet.

Die Bremer Studie fördert noch ein weiteres interessantes Ergebnis zutage, das unabhängig von den eingesetzten Fahrzeugen entsteht. Dieser Befund könnte auch bei CarSharing-Angeboten in kleinen Städten und Gemeinden zutreffen und ist dann für die dortige Stadt- und Gemeindeentwicklung interessant. Die Bremer Studie hat am Beispiel des Einkaufsverkehrs nachgewiesen, dass CarSharing-Nutzer häufiger als vorher Ziele in der Nähe ihres Wohnstandortes aufsuchen. Sie tragen damit zur Belebung und wirtschaftlichen Gesundung ihres Stadtteils oder der Infrastruktur der Gemeinde bei. Das ist auch von früheren Befragungen des Münchner Verkehrs- und Tarifverbundes (MVV) bei Stattauto-Kunden in München bekannt. Jedoch hat diese neue Bremer Studie dies so ausdrücklich wie noch nie zuvor für den Einkaufsverkehr belegt.



## 8 Was beim Aufbau eines neuen Angebotes zu beachten ist

In diesem abschließenden Kapitel werden weitere Themen aufgegriffen bzw. Themen vertieft, mit denen sich jeder neue CarSharing-Anbieter beschäftigen muss. Wir haben uns bemüht, die beschriebenen Hilfestellungen möglichst praxisnah aufzubereiten. Aus Gründen der Übersichtlichkeit ist das Kapitel in folgende Unterkapitel aufgeteilt:

- Rechtsform des Anbieters
- Fahrzeugbezogene Vorbereitungen
- Entscheidungen bezüglich Buchungs- und Zugangssystemen
- Nutzerbezogene Vorbereitungen
- Stellplatzbezogene Vorbereitungen
- Wahrnehmbarkeit des Angebotes

Das Kapitel erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sicherlich sind nicht alle Themen angesprochen, die in der Gründungs- und Startphase eines neuen Angebots auf den Nägeln brennen. Gerne steht der bcs für weitere Auskunft per Email oder Telefon zur Verfügung, sofern die gewünschten Informationen dort abrufbereit sind. Auch müssen die Beschreibungen der einzelnen Tipps notwendigerweise abstrakt bleiben. Im konkreten Fall kann der bcs mit Kenntnis weiterer Informationen und Rahmenbedingungen des geplanten Angebotes eventuell weitergehende Tipps bieten.

Wir möchten auch an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich betonen, dass diese Auflistung nicht den Status einer juristischen Beratung erfüllen kann. Der bcs ist zu einer juristischen Beratung nicht berechtigt, im Zweifel sollte ein Jurist des Vertrauens kontaktiert werden. Auf Wunsch kann der Kontakt auch über den bcs vermittelt werden.

### 8.1 **Rechtsform des Anbieters**

#### **Rechtsform des zu gründenden Anbieters**

Der Leitfaden gibt keine Empfehlung für eine bestimmte Rechtsform des neuen Anbieters. Dies muss je nach Voraussetzungen und Präferenzen der handelnden Personen und der örtlichen Gegebenheiten entschieden werden. In den vorherigen Kapiteln sind an der einen oder anderen Stelle mögliche Vor- und Nachteile bestimmter Organisationsformen angesprochen worden. Zusätzlich zu den inhaltlich abgeleiteten Bemerkungen in den oben ausgeführten Kapiteln des Leitfadens werden in den folgenden Erläuterungen kurz die Vor- und Nachteile der infrage kommenden Rechtsformen beschrieben (u.a. nach Schweig et al. 2004, S. 20ff).

### **Eingetragener Verein (e. V.):**

Der Idealverein ist die häufigste Rechtsform bei kleinen CarSharing-Angeboten. Die Gründung eines Vereins ist einfach und kostengünstig. Er verfolgt in erster Linie ideelle Ziele, die in der Vereinsatzung festgeschrieben sind. Dies könnte bei CarSharing-Vereinen beispielsweise der Umwelt- und Klimaschutz, das Eintreten für ein umweltentlastendes Verkehrssystem, die Umwelt- und Verkehrserziehung sein. Die Organisation des CarSharing-Angebotes ist dabei Mittel zum Zweck. Wirtschaftliche Interessen, also die Erzielung von Gewinn, dürfen nicht der Hauptzweck des Idealvereins sein. Er darf jedoch Überschüsse aus dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb CarSharing erwirtschaften, die dem weiteren Wachstum des CarSharing-Angebotes zugeführt werden oder aus denen die satzungsgemäßen ideellen Zwecke des Vereins finanziert werden.

Die Vereinsform setzt die Teilnahme von mindestens sieben Personen bei der Gründungsversammlung voraus. Die Satzung regelt, aus wie vielen Personen ein Vorstand gebildet wird und ob es eine Aufteilung von engerem und erweitertem Vorstand gibt. Zweckmäßig ist es, dass jedes Mitglied des (engeren) Vorstandes alleinvertretungsberechtigt nach außen ist. Die Aufnahme neuer Mitglieder ist problemlos. Die Schuldenhaftung ist auf das Vereinsvermögen beschränkt. Für die Forderungen Dritter können die Mitglieder grundsätzlich nicht herangezogen werden. Vereine müssen eine einfache Einnahmen- und Ausgabenrechnung führen. Sie sind grundsätzlich als Körperschaften steuerpflichtig. Über die Mitgliederversammlung haben die Mitglieder Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Vereinspolitik und zur Mitbestimmung bei Grundsatzentscheidungen. Aufgrund der geringen Kreditwürdigkeit im Vergleich zu Kapitalgesellschaften kann die Erlangung von Bankkrediten schwierig sein und eventuell nur mit Hilfe von Bankbürgschaften erschlossen werden.

### **Die eingetragene Genossenschaft (eG):**

Eine Genossenschaft ist ein Zusammenschluss von natürlichen beziehungsweise juristischen Personen, deren Ziel der Erwerb oder die wirtschaftliche beziehungsweise soziale Förderung ihrer Mitglieder durch einen gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb ist. Wesensmerkmale, die den Kern der Genossenschaftsidentität bilden, sind neben dem Förderungsprinzip die Grundsätze der Selbsthilfe, der Selbstverantwortung, der Selbstverwaltung und das Identitätsprinzip (Wikipedia-Eintrag zum Stichwort Genossenschaft). Letzteres besagt, dass die Miteigentümer/Träger zugleich Geschäftspartner (Abnehmer, Lieferant) und Eigenkapitalgeber sind (Dreifachbeziehung). Ein Nachteil sind die regelmäßig anfallenden Prüfkosten durch den Genossenschaftsverband. In der derzeitigen CarSharing-Landschaft sind eingetragene Genossenschaften meist als Energiegenossenschaften mit dem Aufbau erneuerbarer Energieanlagen in ihrer Gemeinde beschäftigt und das CarSharing-Angebot ist ein ergänzendes Angebot dazu.

### **Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR):**

Der Gründungsaufwand einer GbR ist gering. Sie kann ohne finanzielle Einlage gegründet werden, weshalb die GbR ein nützlicher Einstieg in eine CarSharing-Unternehmung darstellen kann. Jedoch ist dringend eine schriftliche Vertragsform anzuraten. Die Gesellschafter haften für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft persönlich und gesamtschuldnerisch mit ihrem gesamten Privatvermögen. Problema-

tisch wird es jedoch, wenn die einzelnen Partner sich zerstreiten oder die Lasten ungleich verteilt sind. Dann drohen dem einzelnen Gesellschafter erhebliche finanzielle Risiken. Ein Gesellschafterwechsel ist (vor allem steuerlich) aufwändig, da jeweils eine Auseinandersetzungsbilanz notwendig ist. Aus diesem Grund wird die Gründung einer GbR – wenn überhaupt – nur für eine kurze Übergangszeit empfohlen.

#### **Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH):**

Dies ist grundsätzlich eine geeignete Rechtsform für größere CarSharing-Organisationen. Die Haftung gegenüber Dritten ist hier auf das Gesellschaftervermögen beschränkt. Für kleinere Organisationen ist sie aufgrund des erforderlichen Mindestkapitals von 25.000 Euro und des Gründungsaufwandes zunächst nicht angemessen. Die GmbH ist auch eine geeignete Form der Weiterentwicklung eines ursprünglich durch einen Verein getragenen und über eine bestimmte Schwelle angewachsenen CarSharing-Angebotes.

#### **Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) (UG):**

Diese Unternehmensform ist eine Rechtsform einer Kapitalgesellschaft und wurde 2008 als kleinere Variante der GmbH geschaffen. Die UG kann mit einem Stammkapital von lediglich einem Euro gegründet werden und bei Anhäufung des entsprechenden Eigenkapitals von 25.000 Euro einfach in eine GmbH umgewandelt werden.

#### **Aktiengesellschaft (AG):**

Die AG ist als Rechtsform nur für größere CarSharing-Anbieter empfehlenswert und erfordert einen hohen Gründungsaufwand. Sie gilt als typische Unternehmensform von Wirtschaftsunternehmen mit großem Kapitalbedarf. CarSharing-AGs sind (bisher) nicht börsennotiert. Die Aktien sind unter den Kunden, Mitarbeitern und ev. der ursprünglichen Vorläuferorganisation (CarSharing-Verein) aufgeteilt. Die Aktionäre nehmen ihre mitgliedschaftlichen Rechte in der Regel in Aktionärsversammlungen durch Ausübung ihres Stimmrechts wahr.

#### **Gemeinnützigkeit eines CarSharing-Angebotes**

Können Sie (fast) vergessen! Nicht, weil wir es nicht für wichtig und Wert halten, wenn ehrenamtlich organisierte CarSharing-Angebote mit der Verleihung der Gemeinnützigkeit anerkannt werden. Gerade in kleineren Städten und Gemeinden ist das ehrenamtliche bürgerschaftliche Engagement unentbehrlich und sollte entsprechend wertgeschätzt werden. Der bcs musste jedoch in den letzten Jahren ein ums andere Mal erleben, dass ehemals gemeinnützige CarSharing-Angebote die Gemeinnützigkeit durch die örtlichen Finanzämter aberkannt bekamen. Inzwischen sind nur noch wenige gemeinnützige CarSharing-Angebote zu finden. Und die sollten Vorsorge dafür treffen, dass sie Steuernachzahlungen für den Fall der Aberkennung der Gemeinnützigkeit verkraften können.

Zwei Gerichtsverfahren infolge der Aberkennung der Gemeinnützigkeit hat der bcs direkt begleitet und die CarSharing-Anbieter durch das Zusammenstellen von Material und durch Argumentationshilfe unterstützt. 2008 hat sich der Bundesfinanzhof mit dem Fall eines ehemals als gemeinnützig anerkannten CarSharing-Vereins aus NRW beschäftigt und die Voraussetzungen für die Gemeinnüt-

zigkeit in der letzten Instanz verneint. Besonders ärgerlich war, dass der BFH zwar die prinzipielle Förderfähigkeit eines ehrenamtlichen CarSharing-Angebotes gesehen hat, im konkreten Fall jedoch die drei im § 65 Abgabenordnung beschriebenen Voraussetzungen für einen Zweckbetrieb CarSharing zur Erfüllung der satzungsgemäßen Aufgaben des Vereins als nicht gegeben angesehen hat. Im Urteil des BFH wird schlussendlich das erstinstanzliche Urteil des Finanzgerichts Köln bestätigt: „Das Finanzgericht zweifelte bereits am Erfordernis der Selbstlosigkeit nach § 55 AO.“

**Nachtrag:** Kurz vor Drucklegung ist ein Schreiben des Finanzministeriums Sachsen-Anhalt bekannt geworden (30.1.2018, 46 - S 0171 - 174), das möglicherweise für die Beantragung der Gemeinnützigkeit ehrenamtlicher CarSharing-Vereine relevant sein könnte. Darin bestätigt das Finanzministerium Sachsen-Anhalt, dass bei neuen gemeinnützigen Zwecken die Gemeinnützigkeit nicht schon deshalb abgelehnt werden kann, weil dieser Zweck (noch) nicht im § 52 Abs. 2 Satz 1 der Abgabenordnung (AO) aufgeführt ist. Vielmehr müsste die Organisation einen Antrag auf Anerkennung eines neuen gemeinnützigen Zweckes gemäß § 52 Abs. 2 Satz 2 und 3 AO stellen, der von einer Landesbehörde, die vom Landesfinanzministerium als zuständig benannt wurde, geprüft werden muss. Ob bzw. unter welchen Umständen die Organisation eines CarSharing-Angebotes darunter fallen könnte, müsste geprüft werden.

## 8.2 Fahrzeugbezogene Vorbereitungen

### **Nutzung von Rahmenabkommen (zum Autokauf, zu Tankkartenbezug etc.)**

Durch die Bündelung von Nachfrage können auch kleine CarSharing-Anbieter und CarSharing-Start-ups in den Genuss von Großabnehmer-Nachlässen kommen, die sie aus eigener Kraft nicht mit den Herstellern von Produkten oder Dienstleistungen verhandeln könnten. Der bcs hält eine Reihe von solchen Rahmenabkommen für Großabnehmer, deren Konditionen er seinen Mitgliedern zur Verfügung stellt. Weitere Informationen sind über den bcs zu erhalten.

### **Versicherung der Fahrzeuge**

CarSharing-Fahrzeuge sind – wie jedes Fahrzeug auch – mit ausreichender Deckungssumme und zusätzlich als gewerblich genutzte Fahrzeuge zu versichern. Der bcs stellt seinen Mitgliedern ein Rahmenabkommen mit einer Kfz-Versicherung zur Verfügung, das neben der Haftpflichtversicherung auch den Kaskoschutz beinhaltet. Hierüber können im Bedarfsfall auch Überlassungsfahrzeuge privater Eigentümer versichert werden. Im selbstverschuldeten Schadensfall ist die Zahlung einer Eigenbeteiligung durch den CarSharing-Nutzer zu zahlen. Weitere Informationen sind über den bcs zu erhalten.

### **Tankkarte im Fahrzeug**

CarSharing-Nutzer müssen das Fahrzeug nicht nach jeder Nutzung betanken. Auch hierin unterscheidet sich das CarSharing von einer Autovermietung. Es gilt die Regel, dass das CarSharing-Fahrzeug erst dann vom jeweiligen Nutzer betankt werden muss, wenn während der Nutzung die Tankanzeige auf einen Stand weniger als einem Viertel absinkt. Dann sollte der Nutzer vor Rückgabe des Fahrzeugs nachtanken. Dies erfolgt jedoch bargeldlos und auf Rechnung des Anbieters, da der Kraftstoffverbrauch in den Nutzungstarifen eingerechnet ist. Zu diesem Zweck sind in der Regel Tankkarten der gängigen

Mineralölkonzerne im Organisationsgebiet des Anbieters im Fahrzeug vorgehalten, die beim Tanken verwendet werden (eventuell mit Angabe eines PINs an der Kasse). Fahrer von CarSharing-Elektrofahrzeugen werden gebeten, das Fahrzeug nach jeder Nutzung wieder an die Ladesäule der Station anzuschließen. Auch hierfür befindet sich das erforderliche Zugangsmedium zur heimatischen Ladesäule im Fahrzeug.

### **Weitere Unterlagen im Fahrzeug**

Der Großteil der Nutzer fährt relativ selten Auto. Anders als private Autobesitzer entwickeln sie nur schwer Routinen mit den angebotenen unterschiedlichen CarSharing-Fahrzeugen. Deshalb ist es notwendig, folgende Informationsmaterialien vorzubereiten und im Fahrzeug vorzuhalten:

- Bordbuch mit den wichtigen Informationen zur Handhabung des Fahrzeugmodells.
- Informationen über das Verhalten im Falle eines (selbstverursachten oder fremdverursachten) Unfalls und das Formular eines Unfallprotokolls.
- Eine Übersicht über bereits gemeldete Schäden am Fahrzeug. Die Nutzer sind angehalten, vor dem Start eines jeden Mietvorgangs das Fahrzeug außen auf sichtbare Schäden zu prüfen und mit den bereits beschriebenen Schäden abzugleichen. Damit soll verhindert werden, dass der Nutzer für noch nicht gemeldete, aber bereits vor seiner Anmietung vorhandene Schäden haftbar gemacht wird. Neue Schäden sind der Buchungszentrale oder dem vom Anbieter mitgeteilten Kunden-/Mitgliedertelefon mitzuteilen. Dann kann in Absprache mit dem Anbieter geklärt werden, ob das Fahrzeug noch verkehrssicher ist oder ob die Fahrt im Sinne des Nutzers nicht angetreten werden kann.

### **Anmeldung der Fahrzeuge**

CarSharing-Fahrzeuge sind bei der Zulassungsstelle als gewerblich genutzte Fahrzeuge anzumelden. Der Bund-Länder-Fachausschuss (gemeint ist vermutlich der zur Straßen-Verkehrs-Zulassungsordnung BLFA-TK) hat die Meinung geäußert, dass CarSharing-Fahrzeuge als Selbstfahrvermietfahrzeuge anzumelden sind. Dies würde bedeuten, dass sie jährlich zur Hauptuntersuchung (HU) vorzuführen sind. Das Rechtsamt der Stadt Passau bestätigt die Auffassung, dass auch die Fahrzeuge eines ehrenamtlich betriebenen CarSharing-Vereins als Selbstfahrvermietfahrzeuge zuzulassen sind, wenn damit eine Gewinnerzielungsabsicht verbunden ist. Nach anderer Meinung von Juristen könnte die Einstufung in das Ermessen der Zulassungsstellen gelegt werden. Allerdings müssen sie ausdrücklich darüber unterrichtet sein, dass es sich um CarSharing-Fahrzeuge handelt.

### **Halterpflichten der CarSharing-Betreibers**

CarSharing-Anbieter sind Halter eines gewerblichen Fahrzeugpools. Sie müssen alle Pflichten eines Fahrzeughalters erfüllen. Dazu gehört u.a. die Überprüfung des gültigen Führerscheins der CarSharing-Nutzer. Gemäß § 21 Absatz 1 Ziffer 2 StVG wird mindestens mit einer Geldbuße bestraft, wer „als Halter eines Kraftfahrzeugs anordnet oder zulässt, dass jemand das Fahrzeug führt, der die dazu erforderliche Fahrerlaubnis nicht hat ...“ Das schließt auch ein, dass nur Nutzer zum Fahren einer

bestimmten Fahrzeugklasse oder eines Fahrzeugmodells zugelassen werden dürfen, dessen Fahrerlaubnis diese Klasse oder Modell einschließt. Ein CarSharing-Nutzer, der nur eine Fahrerlaubnis für Pkw mit Automatikgetriebe besitzt, darf keinen Zugang als Fahrer eines Schattwagens bekommen. Vorsicht ist auch bei Führerscheinen geboten, die im Nicht-EU-Ausland erworben wurden, da hierfür besondere Regelungen gelten. Auch wer seinen (vorher aberkannten) Führerschein in einer Sommerfahrtschule außerhalb Deutschlands wiedererlangt hat, könnte in Deutschland eventuell nicht fahrberechtigt sein. Zur Führerscheinprüfung eines Halters gehört also die Kenntnis solcher Spezifitäten. Es ist wichtig, den Vorgang und das Ergebnis der Führerscheinprüfung schriftlich zu dokumentieren.

Der Halter eines gewerblich genutzten Fahrzeugs ist für die Einhaltung der Unfallverhütungsvorschriften verantwortlich. Aus diesem Grund ist jährlich die UVV-Prüfung des Fahrzeugs und seiner Ausstattung durchzuführen. Diese kann parallel zur Hauptuntersuchung (HU) erfolgen, muss aber von einer dazu berechtigten, sachkundigen Werkstatt durchgeführt werden. Neben der Überprüfung der Fahrzeuge müssen Halter von gewerblichen Fuhrparks ihre Mitarbeiter in die UVV-Vorschriften einweisen. Dazu gehört auch die Erklärung neuer Fahrzeugmodelle im Fuhrpark. Als Betroffene können auch die geringfügig Beschäftigten gelten, die sich um die Pflege und Wartung der CarSharing-Fahrzeuge kümmern.

Die CarSharing-Fahrzeuge müssen ordnungsgemäß bereift sein. Die Gewährleistung einer Mindestprofiltiefe der Bereifung ist sicherzustellen. Inzwischen gibt es zwar keine Winterreifenpflicht in der kalten Jahreszeit mehr und in gemäßigten Klimaregionen kann eine ganzjährige Bereifung mit Allwetterreifen ausreichen. Jedoch kann der Fahrzeughalter unter Umständen mit zur Rechenschaft gezogen werden, wenn er eine Nutzung des Fahrzeugs bei Schnee und Eis mit objektiv für die Wetterlage unzureichender („nicht geeigneter“) Bereifung zulässt und es dadurch zu Verkehrsbehinderungen, die auf eine falsche Reifenwahl zurückzuführen ist, oder einen Unfall wegen der falschen Reifenwahl kommt. Die Pflicht zur Anpassung der Fahrzeugausrüstung nach § 2 Absatz 3a StVO bezieht sich neben der Bereifung auch auf das Vorhandensein von Frostschutzmitteln in der Scheibenwaschanlage oder auf funktionsfähige Wischerblätter der Scheibenwischer.

Der Halter eines CarSharing-Fahrzeuges hat eine Mitwirkungspflicht bei der Ermittlung eines Fahrers, der mit dem Fahrzeug einen eintragungsrelevanten Bußgeldtatbestand oder gar eine Straftat begangen hat. Dies gilt auch für Verstöße, die mit dem Fahrzeug im Ausland begangen wurden.

### **8.3 Entscheidungen bezüglich des Buchungs- und Zugangssystems**

Die Entscheidung für oder gegen ein bestimmtes System, mit dem die Buchungen der CarSharing-Nutzer verwaltet werden und das eventuell mit einem automatischen Zugangssystem zu den Fahrzeugen gekoppelt ist, ist schwerwiegend und sollte deshalb unter unterschiedlichen Gesichtspunkten getroffen werden.

Einerseits ist ein gut funktionierendes elektronisches Buchungs- und Zugangssystem nutzerfreundlich und erleichtert die anbieterunabhängige Fahrzeugnutzung zu jeder Tages- und Nachtzeit. Andererseits sind die Systeme umso kostenintensiver, je mehr Technik und Vernetzung sie integrieren.

Da man sich auf diesen kontinuierlich anfallenden Kostenfaktor für lange Zeit festlegt, ist die Entscheidung für die Wirtschaftlichkeit des Angebotes prägend.

Für die Annäherung an eine Entscheidung sollten sich die kommenden Anbieter folgende Fragestellungen beantworten:

- Wie wichtig ist es, das Angebot mit möglichst niedrigen Kosten zu starten?
- Wie wichtig ist die Convenience für meine Nutzer bei der Fahrzeugbuchung und dem Fahrzeugzugang?
- Wie wichtig ist es, bereits zu Beginn jede mögliche Missbrauchsmöglichkeit der Fahrzeugnutzung auszuschließen?
- Möchte ich neben der Fahrzeugbuchung und dem Fahrzeugzugang weitere Dienstleistungen nach außen vergeben?

Aus systematischen Gründen werden Buchungs- und Zugangssysteme getrennt vorgestellt, auch wenn bei vielen Systemen diese Leistungen eng miteinander verbunden sind.

### **Einfachstes Buchungssystem**

Bis auf wenige Ausnahmen sind einfache Buchungssysteme auf der Basis mündlich/telefonischer Absprachen und/oder einer handschriftlichen Kladde nicht üblich. Sie erfordern die Erreichbarkeit einer Person, die stellvertretend für andere die Buchungswünsche entgegennimmt oder eines Ortes, an dem das Reservierungsbuch für alle Nutzer zugänglich ist. An diesem Ort könnte auch der Fahrzeugschlüssel ausgegeben werden. Nur in wenigen Fällen (beispielsweise bei einer rund um die Uhr besetzten Taxizentrale) ist ein solcher Ort 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche besetzt. Allerdings verursacht eine solche Lösung relativ niedrige Kosten.

### **Einfaches online-Buchungssystem**

Ein einfaches elektronisches Buchungssystem könnte aus einer selbst zusammengestellten Excel-Datei bestehen, die im Mitglieder-internen Bereich der Homepage des Anbieters hinterlegt ist. Dafür muss die Homepage in einen öffentlichen Bereich, der allen Interessierten allgemeine Informationen zum Angebot zeigt, und in einen internen Bereich, der nur angemeldeten Nutzern und Mitgliedern über ein individuelles Passwort zugänglich ist, aufgeteilt sein. In der Buchungsdatei werden alle Fahrzeuge einzeln aufgeführt. Nutzer können Zeiträume, in denen die Fahrzeuge noch nicht vorbestellt sind, von reservierten Zeiträumen je Fahrzeug unterscheiden.

Die sehr kostengünstigen einfachen Buchungssysteme haben den gravierenden Nachteil, dass Buchungen eventuell im Nachhinein verändert werden können, ohne dass Spuren hinterlassen werden. Das könnte Missbrauch bei Überziehungen, bei Unfällen oder Schäden am Fahrzeug möglich machen.

### **Einfaches externes online-Buchungssystem**

Einfache elektronische Buchungssysteme auf externen Systemrechnern stellen die nächste Komplexitätsstufe dar. Der Systemanbieter richtet für jeden CarSharing-Anbieter einen eigenen virtuellen Buchungsraum ein. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Systemanbieter einschlägige Erfahrungen mit dem Programmieren solcher Programme hat, so dass die Komplexität der Anwendungsmöglichkeiten zunimmt.

Ein Beispiel für ein solches relativ leistungsfähiges Buchungsprogramm ist elkato, das bereits in der CarSharing-Frühzeit vom Vaterstettener AutoTeiler e.V. für eigene Zwecke programmiert wurde und für kleines Geld anderen kleinen CarSharing-Anbietern zur Verfügung gestellt wird. elkato ist die Abkürzung für **E**ine **L**ösung für **k**leine **A**uto-**T**eiler-**O**rganisationen.

Über ein Logbuch, das alle Änderungen an den Buchungen mit Teilnehmer und Uhrzeit registriert, können Unklarheiten oder Missbrauch aufgeklärt werden. Dadurch ist Missbrauch ein Riegel vorgehoben. Im Buchungsprogramm können individuelle Tarife des CarSharing-Anbieters bis zu einer vorgegebenen Komplexitätsstufe abgebildet werden, so dass die Nutzungsdaten von Bevollmächtigten mit Administratorenrechten in ein Rechnungsprogramm eingelesen werden können und als Grundlage für die Rechnungsstellung an die Nutzer dienen.

Ein weiteres kostengünstiges Buchungssystem für kleine CarSharing-Anbieter ist das von mobilesdorf. Das System ist als Eigenentwicklung im Rahmen eines geförderten Elektromobilitäts-CarSharing-Projektes entstanden. Das CarSharing-Angebot hat die Förderperiode nicht überstanden, das Buchungssystem wurde als Start-up zweier Studenten weiterentwickelt und wird heute von einigen Elektro-CarSharing-Projekten genutzt.

### **Professionelles CarSharing-Buchungssystem**

Großstädtische CarSharing-Systeme kommen ohne professionelle elektronische Buchungssysteme nicht aus. Die stationsbasierten CarSharing-Angebote werden in Deutschland mit einem Anteil von ca. 80 Prozent (bezogen auf die Fahrzeuge) in drei professionellen Buchungssystemen verwaltet. Diese drei Systeme sind die von cantamen (für die stadtmobil-Gruppe ins Leben gerufen), Flinkster (die CarSharing- und Bike-Sharing-Buchungsplattform der Deutschen Bahn) und cambio (für die cambio-Gruppe in Deutschland und Belgien). Daneben gibt es weitere CarSharing-Buchungsplattformen, die jeweils von einem Anbieter genutzt werden. Neben der Buchung der Fahrzeuge sind weitere Aufgaben wie Fahrzeugverwaltung, Rechnungsstellung, Schadensmanagement usw. als zusätzlich buchbare Module nutzbar. In unterschiedlichem Ausmaß nehmen auch kleine CarSharing-Anbieter die Dienste dieser Systemplattformen in Anspruch.

Allen diesen Systemen gemein ist, dass sie die Buchungsdaten an elektronische Zugangssysteme in den CarSharing-Fahrzeugen weitergeben. Entsprechend dem großen Leistungsumfang dieser Systeme kommen hierfür deutlich höhere Einrichtungs- und Nutzungskosten auf die beteiligten CarSharing-Anbieter zu.



### **Einfachstes Zugangssystem**

Die Grundidee des CarSharing ist es, dass Nutzer nach der Erstanmeldung beim Anbieter ohne Zutun des Personals des Anbieters die Fahrzeuge buchen und nutzen können. Für den Fahrzeugzugang bedeutet dies, dass gebuchte Fahrzeuge vom Nutzer selbsttätig gestartet werden können.

Diese Voraussetzung ist bei den einfachsten Zugangssystemen, der Weitergabe des Fahrzeugschlüssels von Nutzer zu Nutzer, nicht unbedingt erfüllt. Es würde voraussetzen, dass der Nachnutzer den Vornutzer kennt und sich mit diesem zur Schlüsselübergabe verabredet. Damit kann aber kein 24-Stunden-Betrieb an allen Wochentagen organisiert werden.

Das bedeutet, dass bei der einfachsten Zugangslösung der Fahrzeugschlüssel an einer zentralen Stelle deponiert ist und dort vom Nutzer abgeholt werden kann. Das schränkt die Verfügbarkeit des Fahrzeugs sehr ein und ist wohl nur für eine begrenzte Startphase mit wenigen Nutzern denkbar.

### **Einfache Schlüsseltresore**

Ein einfaches, kostengünstiges Zugangssystem kann die Verwendung von manuellen oder einfachen elektronischen Schlüsseltresoren darstellen. Diese Schlüsseltresore werden wetter- und sichtgeschützt in der Nähe des CarSharing-Stellplatzes aufgestellt und an festen, im Boden eingelassenen Befestigungen angebracht oder in feste Wände eingelassen. Die Tresore müssen ausreichend groß sein, um den Fahrzeugschlüssel aufzunehmen. Der Tresor wird durch die Eingabe eines an die Nutzer ausgegebenen PIN auf einem Tastenfeld geöffnet. Die Zahlenkombination kann beim Ausscheiden bzw. beim Ausschluss eines problematischen Nutzers leicht geändert werden, was bei einem schlüsselbedienten Gerät großen Aufwand mit sich bringt. Diese Tresore sind nicht mit einem elektronischen Buchungssystem verbunden, so dass nicht erkannt wird, ob der Nutzer tatsächlich eine Reservierung angemeldet hat oder nicht. Das deutet bereits auf möglichen Missbrauch des Zugangssystems durch unberechtigte Nutzung oder gar Unterschlagung von Fahrzeugen hin.

### **Einfaches elektronisches Zugangssystem**

Ein einfaches elektronisches Zugangssystem kann über eine elektronische Transponderkarte und einem Sensor im Fahrzeug ermöglicht werden. Verbunden mit einer persönlich zugeordneten PIN-Nummer gewährt das System einen höheren Schutz gegen unbefugtes Öffnen des Fahrzeugs als ein einfacher Schlüsseltresor mit dem darin enthaltenen Fahrzeugschlüssel. Allerdings prüft dieses System nicht die Berechtigung einer ordnungsgemäßen Buchung des Fahrzeugs und damit die Berechtigung des Fahrzeugzugangs in diesem Zeitpunkt.

### **Elektronischer Fahrzeugzugang**

Die größtmögliche Sicherheit bietet der elektronische Fahrzeugzugang mittels Chip-Karte oder über eine App. Beides setzt sowohl eine Identifizierung des Nutzers gegenüber dem System als auch eine vorausgehende, im Bedarfsfall auch spontane Buchung über das System voraus. Hardwareseitig ist im Fahrzeug der Einbau eines Bordcomputers notwendig. Das System ist nur funktionsfähig, wenn der Bordcomputer die Reservierungsbestätigung von der Buchungszentrale erhält, was den Einsatz dieser

Fahrzeuge in Tiefgaragen erschwert. Alternativ werden in solchen Fällen elektronische Schlüsseltresore am Eingang solcher Tiefgaragen eingesetzt, in denen der Fahrzeugschlüssel elektronisch freigegeben wird. Die verwendete Technik ist jedoch prinzipiell dieselbe wie bei Bordcomputern (Stand alone System).

Die Notwendigkeit der Buchung über ein professionelles elektronisches Buchungssystem und der Einbau der Hardware in das Fahrzeug erzeugen einmalige und monatliche Kosten, die einen deutlich erhöhten Kostenaufwand gegenüber den anderen Systemen bedeuten. Sie vermitteln jedoch eine größere Sicherheit bei der Identifizierung der berechtigten Nutzer.

Nicht zu unterschätzen ist, dass der Schritt zu elektronischen Zugangssystemen auf der Seite des CarSharing-Anbieters erheblichen Einarbeitungsbedarf und kontinuierliche Know-how-Pflege durch mindestens eine verantwortliche Kontaktperson zum Systemanbieter verursacht.

## **8.4 Nutzerbezogene Vorbereitungen**

### **Gestaltung Tarifsystem**

CarSharing-Tarife werden üblicherweise in eine Entfernungs- und eine Zeitkomponente aufgeteilt. Hinzu kommen noch Anmeldegebühren und eventuell ein Monatsbeitrag. Die Vielfalt der Tarifgestaltung ist beliebig groß, was der Branche den Vorwurf der Unübersichtlichkeit einbringt. Dennoch ist festzustellen, dass der CarSharing-Nutzer üblicherweise nur von den Tarifen des heimischen CarSharing-Anbieters betroffen ist, bei dem er am Wohnort angemeldet ist und dessen Fahrzeuge er im Alltagsverkehr nutzt.

Viele CarSharing-Anbieter unterscheiden in den Nutzungstarifen nach Fahrzeugklassen. Damit wird der Umstand abgebildet, dass große Fahrzeugmodelle, die in höheren Tarifklassen eingruppiert werden, höhere Nutzungskosten verursachen als Kleinwagen. Elektrofahrzeuge werden üblicherweise in der Fahrzeugklasse wie das vergleichbare Fahrzeugmodell mit herkömmlichem Antrieb eingruppiert.

Manche CarSharing-Anbieter unterscheiden darüber hinaus zwischen Vielfahrer- und Wenigfahrertarifen. Wenigfahrertarife haben geringe Fixkostenanteile, d.h. oft keine monatliche Teilnehmergebühren, dafür jedoch höhere Nutzungstarife. Vielfahrertarife operieren häufig mit monatlichen Teilnehmerentgelten und entsprechend niedrigeren Nutzungstarifen. Das Erheben eines Monatsentgeltes bringt kontinuierliche, planbare Einnahmen mit sich, kann jedoch auch als Einstiegshürde für die Werbung neuer Mitglieder/Kunden angesehen werden. Insofern ist es empfehlenswert, wenn möglich mindestens einen Tarif ohne Monatsentgelt anzubieten. Wie der Zielkonflikt zwischen einem möglichst übersichtlichen, d. h. wenig differenzierten, Tarifsystem und einem nach Nutzungsmustern differenzierten, damit eigentlich kundenorientierten, Tarifsystem gelöst wird, muss der Anbieter für sich selbst entscheiden. Entscheidend für die Gestaltung des Tarifsystems ist die Vermittelbarkeit an die potenziellen Nutzer und das möglichst hohe Ausschöpfen der Nutzerpotenziale. Empfehlenswert ist auch, Interessierten einen Tarifrechner auf der Homepage anzubieten, mit dem einfache

Vergleichsrechnungen der monatlichen Kosten zwischen dem eigenen Pkw und der voraussichtlichen CarSharing-Nutzung durchgeführt werden können. Diese Kostenrechner sollten mit autorisierten, vollständigen Kosten des privaten Pkw beispielsweise von Automobilclubs bestückt werden, um volle Kostenwahrheit wiederzugeben. Dazu gehört vor allem, dass der Wertverlust des eigenen Pkw in solche Kostenvergleiche einfließen muss.

Viele Anbieter ermöglichen die kostengünstige Mitnutzung des Angebotes durch erwachsene Familienmitglieder (Familien- oder Haushaltsmitgliedschaft). Hierfür bietet sich die Reduzierung in der Anmeldegebühr und/oder des monatlichen Teilnahmebeitrages an. Ebenso werden in der Regel stark ermäßigte Nutzungstarife für gewerbliche Nutzer (Unternehmen, Kleingewerbetreibende, Verwaltungen, Organisationen, Vereine) gewährt. Die Begründung für Letzteres liegt darin, dass gewerbliche Nutzer in der Regel häufiger und längere Strecken fahren und damit automatisch zu den Vielfahrern zählen. Auch sind deren zeitliche Nutzungsmuster meist komplementär zu den Nutzungsmustern der privaten Kunden/Mitglieder. Bei gleicher Fahrzeugzahl tragen gewerbliche Nutzer also zu einer intensiveren Fahrzeugauslastung bei, was prinzipiell sehr wünschenswert ist.

### **Abfassung der AGB/Nutzerordnung**

Die Eigenheit des CarSharing im Vergleich zur Autovermietung ist es, dass zwischen den einzelnen Vermietungen eines Fahrzeuges nicht die Beschäftigten/Zuständigen des Anbieters nach dem Zustand des Fahrzeugs schauen und nach jeder Nutzung das Fahrzeug nach neuen Schäden oder übermäßige Verschmutzung kontrollieren. Dies kann zu Konflikten mit den Nutzern führen, die vorbeugend in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) bzw. in den Nutzerordnungen abgewendet werden sollen.

Hierbei sind allerdings die gesetzlichen Vorgaben des Verbraucherschutzes zu beachten. Diese bestimmen, dass Regelungen zulasten der Nutzer transparent und möglichst konkret vorab beschrieben werden müssen. Die Nutzer müssen abschätzen können, welche Sanktionen bei welchen durch sie verantworteten Verstößen sie zu erwarten haben. Spielräume einer unbestimmten Sanktionsmöglichkeit werden im Falle einer gerichtlichen Auseinandersetzung von den Gerichten häufig zu Ungunsten des Anbieters entschieden. Ebenso gilt das Prinzip einer ausgeglichenen Lastenverteilung, das nicht jeden möglichen Mangel dem Nutzer ankreidet, ohne dass der Anbieter seinen Beitrag zum Schadensausgleich leistet.

Das oben beschriebene Prinzip der Weitergabe des Fahrzeugs von Nutzer zu Nutzer kann vom Anbieter auch positiv gewendet und mit seinen Vorzügen kommuniziert werden: Dabei wird herausgestellt, dass neben der Verantwortung des Anbieters für die Qualität des CarSharing-Angebots auch die Nutzer einen erheblichen Beitrag zur Qualität des Angebotes leisten. Ganz im Sinne von „wir schaffen ein Angebot für uns selbst“ wird die Einhaltung der selbstbestimmten Nutzungsregeln zur Gemeinschaftsaufgabe. Dies könnte die Nutzerordnung zu Beginn erläutern, bevor der Sanktionskatalog bei Verstößen ausgeführt wird. Prinzipiell stellen wir fest, dass bei CarSharing-Angeboten umso sorgfältiger mit den Fahrzeugen umgegangen wird, je weniger Anonymität in der Nutzergemeinschaft herrscht.

### **Abfassung einer Datenschutzerklärung**

Mindestens mit Inkrafttreten der Europäischen Datenschutzverordnung (DSGVO) zum 25.05.2018 hat der Datenschutz eine größere Bedeutung im Geschäftsverkehr mit Kunden und der Verarbeitung ihrer personenbezogenen Daten bekommen. Sie muss auch von CarSharing-Vereinen im Umgang mit ihren Mitgliedern beachtet werden. Personenbezogene Daten, die unmittelbar für die Abwicklung einer vertraglichen Beziehung benötigt werden, können problemlos verarbeitet und gespeichert werden. Hier ist jedoch zu regeln, welche Mitarbeiter und sonstige Personen des Anbieters Zugang zu diesen Daten haben dürfen und wie diese Daten abgelegt werden. Nicht für die Vertragsabwicklung notwendige personenbezogene Daten bedürfen einer ausdrücklichen positiven Zustimmung, damit der CarSharing-Anbieter sie speichern und verarbeiten darf. Dies betrifft z. B. den Newsletter-Verteiler, den der Anbieter zur Versendung neuer Informationen vorhält, oder die Zustimmung zu Befragungen der Nutzer eines CarSharing-Angebotes durch den Anbieter oder durch Dritte.

Der Anbieter muss an gut sichtbarer Stelle seiner Homepage eine Datenschutzerklärung veröffentlichen, die die von ihm angewendeten Regeln der Datenverarbeitung und der Einhaltung der Datenschutzbestimmungen erläutert. Fehlt die Datenschutzerklärung oder ist sie unzureichend besteht die Gefahr einer kostenpflichtigen Abmahnung durch darauf spezialisierte Abmahnkanzleien.

### **Weitere notwendige Angaben auf der Homepage**

Auch muss die Homepage des Anbieters an gut erreichbarer Stelle ein Impressum enthalten sowie eine Erklärung, ob der Anbieter an Streitbeilegungsverfahren mit Kunden teilnimmt und welche Verbraucherschlichtungsstelle zuständig ist. Ein CarSharing-Anbieter ist nicht verpflichtet, freiwillig an Streitbeilegungsverfahren teilzunehmen. Eine gesetzliche Verpflichtung dazu gibt es nicht, nur darf die Information dazu nicht auf der Homepage fehlen.

### **Aufnahme von Nutzern/Mitgliedern**

Nicht geringen Aufwand verursacht die Aufnahme neuer Mitglieder bzw. Kunden. Selbst bei nur zehn neuen Nutzern im Monat resultiert eine erhebliche zeitliche Beanspruchung der dafür verantwortlichen Personen.

Steht hierfür ein angemietetes Ladenlokal zur Verfügung oder findet die Anmeldung in den Privaträumen eines Vorstandsmitgliedes statt? Steht hierfür nur ein eingeschränkter Zeitraum zur Verfügung oder werden Termine zur Aufnahme nach Wunsch vereinbart? Wie findet die Einweisung neuer Nutzer in das CarSharing-Angebot statt: per online-Informationen oder persönlich durch einen Vertreter des Angebotes? Sind Elektrofahrzeuge im Einsatz, muss eine gesonderte Einweisung dieser ungewohnten Technik stattfinden. Wie wird die Führerscheinkontrolle vor der ersten CarSharing-Nutzung durchgeführt: durch persönliche Augenscheinnahme durch einen Vertreter des Angebotes oder unterstützt durch einen online-Prozess? Gibt es die Möglichkeit, die Aufnahme neuer Mitglieder/Kunden (teilweise) an externe Stellen, beispielsweise einen Kooperationspartner mit Kundencenter, auszulagern?

## 8.5 Stellplatzbezogene Vorbereitungen

### Kriterien der Stellplatzauswahl

Die richtige Auswahl der Fahrzeugstandorte hat großen Einfluss auf den Erfolg des Angebotes. Die Stationen müssen so platziert sein, dass sie möglichst nahe bei den Wohnorten der privaten Nutzer und an den Arbeitsorten der gewerblichen Nutzer liegen. Die schnelle und bequeme Erreichbarkeit der Fahrzeuge hat einen wesentlichen Einfluss darauf, wie viele Nutzer von diesem Standort angesprochen werden und damit auf die Auslastung der Fahrzeuge. Bei kleinen Angeboten mit wenigen Fahrzeugen wird der Anspruch auf eine dezentrale Verteilung der Fahrzeuge im Stadt- oder Gemeindegebiet weniger konsequent umzusetzen sein als bei mehreren Fahrzeugen. Zusätzlich sollte bei kleinen Angeboten möglichst der zentrale Mittelpunkt der Gemeinde bzw. der zentrale ÖPNV-Knotenpunkt mit einem Fahrzeugangebot abgedeckt sein.

Doch wie bekommt man bei neuen Angeboten vorab heraus, welche Standorte die erfolgversprechendsten sind? Hilfreich kann die Ermittlung der Adressen der glaubhaft an einer Nutzung interessierten Personen sein, die sich in Informationsveranstaltungen oder nach einem Aufruf in den Medien melden. Mit einfachen mathematischen Methoden kann der theoretische Standort mit der zusammengekommen geringsten Entfernung zu den Aufenthaltsorten der mutmaßlichen Nutzer gebildet werden. Dieser geographische Punkt in der Stadt oder Gemeinde kann dann mit anderen Standortkriterien verglichen und ein optimaler theoretischer Standort ermittelt werden.

Erfahrene CarSharing-Experten können die optimalen Standorte durch Begehungen und die optische Auswertung sichtbarer Standortmerkmale bestimmen. Gründerzeitbebauung mit ihrer typischen demografischen Bevölkerungsstruktur lässt auf einen höheren Urbanitätsgrad schließen. Kommt eine Nutzungsmischung Wohnen, Kleingewerbe, Einkaufsmöglichkeiten, Gaststätten hinzu, ist dies ein gutes Zeichen für eine überdurchschnittlich hohe CarSharing-Affinität der dort lebenden Bevölkerung. Im Unterschied dazu weisen flächenhafte Anteile von Sozialwohnungen oder – im Gegensatz dazu – ein großer Anteil von Eigentums-Einfamilienhäusern mit Parkgaragen auf dem Grundstück und fehlendem Parkdruck im Straßenraum auf eher niedrige CarSharing-Potenziale hin.

Bei mehreren Fahrzeugen sollten die einzelnen Stationen möglichst nicht als alleinstehende Inseln mit großen Distanzen zum nächsten Fahrzeug ausgebildet werden. Dahinter steht der Gedanke, dass die Nutzer, die im direkten fußläufigen Einzugsbereich eines Autostandes herum wohnen, bei überschneidenden Buchungswünschen den benachbarten Autostandort möglichst noch fußläufig erreichen sollten, auch wenn dies mit längeren Fußwegen als zur gewohnten Station verbunden ist.

Umgekehrt sollten sich die Einzugsbereiche der einzelnen Standorte auch möglichst wenig überschneiden, um das Flächenpotenzial weniger Fahrzeuge optimal auszunutzen. Je mehr Fahrzeuge ein CarSharing-Angebot in einem Stadtgebiet oder in einer Gemeinde zur Verfügung stellt, desto geringer sollten die fußläufigen Einzugsbereiche eines Standortes angesetzt werden.

### **Genehmigung von zugeordneten CarSharing-Stellplätzen**

Es ist wichtig, dass die CarSharing-Fahrzeuge an öffentlich gut sichtbaren CarSharing-Stationen aufgestellt werden. Hierfür kommt entweder die Anmietung von Stellplätzen auf privaten Flächen in Frage oder die Ausweisung von anbieter-spezifisch zugeordneten, exklusiv dem CarSharing zur Verfügung stehenden Stellplätzen im öffentlichen Straßenraum. Zugeordnete Stellplätze im öffentlichen Straßenraum können vom Straßenbaulastträger – in den meisten Fällen wird dies die Kommunalverwaltung sein – per Sondernutzungserlaubnis genehmigt werden. Auch wenn die Hausjuristen in einigen Stadtverwaltungen die Genehmigung per Sondernutzung früher als Rechtsgrundlage abgelehnt haben, hat der Bundesgesetzgeber dies mit der Verabschiedung des Carsharinggesetzes (CsgG) in 2017 für den Geltungsbereich der Bundesstraßen in Ortsdurchfahrten bestätigt. Das Rechtskonstrukt der Sondernutzung für die Einrichtung von zugeordneten CarSharing-Stellplätzen kann nun in Übertragung der Bundesregelung auch für die untergeordneten Straßen übernommen werden. Der Bundesverband CarSharing erarbeitet zurzeit einen Leitfaden, der Kommunen Hilfestellung bei der Ausweisung von zugeordneten CarSharing-Stellplätzen gibt. Dieser Leitfaden wird voraussichtlich Ende 2018/Anfang 2019 veröffentlicht.

Auf privaten Flächen – dies können auch Parkplätze im Besitz der Kommune sein – können die gewünschten Flächen dem CarSharing-Anbieter durch einen bilateralen Vertrag überlassen werden. Entscheidend für die Frage, ob es sich bei einem öffentlich nutzbaren Parkplatz um eine öffentliche oder private Fläche handelt, hängt von der offiziellen Widmung der Fläche ab, nicht vom äußeren Anschein.

### **CarSharing-Stellplätze: Mikrosicht**

CarSharing-Nutzer fahren in der Regel recht wenig mit den CarSharing-Fahrzeugen. Dafür steigen sie häufiger in die Verkehrsmittel des ÖPNV oder aufs Fahrrad. Dies ist aus dem Blickwinkel der Verkehrsbelastung erwünscht. Es hat jedoch zur Folge, dass die meisten CarSharing-Nutzer keine Routine mit den Eigenarten der gebuchten Fahrzeuge entwickeln und die baulichen Tücken des CarSharing-Stellplatzes zu wenig kennen. Daraus resultiert, dass unbeabsichtigte Rempeler beim Aus- und Einparken der Fahrzeuge am Stellplatz häufiger als gewünscht vorkommen können. Diese Gefahr sollte der Anbieter, soweit dies möglich ist, durch die Auswahl des konkreten CarSharing-Stellplatzes unter Beachtung von umgebenden Hindernissen mindern. Ansonsten leidet die Schadensquote bei der Kfz-Versicherung darunter, was zu kontinuierlich ansteigenden Versicherungsprämien führt.

Die Stationen müssen zudem möglichst gut einsehbar sein, damit bei den Nutzern kein Gefühl subjektiver Unsicherheit entsteht. Weder Hecken, Zäune noch Mauern sollten den Blick auf die Stellplätze verstellen und die Stellplätze gut beleuchtet sein. Private Flächen müssen von außen zugänglich sein. Sofern die Zufahrt durch Schranken u. ä. abgesperrt ist, muss das Medium zum Öffnen der Schranke (Schlüssel, elektronische Karte, elektronischer Impulsgeber) griffbereit im Fahrzeug vorhanden sein.

### **Kennzeichnung der CarSharing-Station**

Wann immer möglich sollten CarSharing-Stationen deutlich als solche gekennzeichnet werden. Dabei hängen die Möglichkeiten der Kennzeichnung und Informationsgestaltung von anderen ab. Bei

privaten Flächen ist die Kennzeichnung mit dem Vermieter zu vereinbaren. Bei öffentlichen Flächen im Straßenraum bestimmen neben der amtlichen Beschilderung der reservierten Stellplätze auch die Grundsätze der Stadtbildgestaltung und ev. des Denkmalschutzes die Informationsmöglichkeiten. Sobald die im Carsharinggesetz des Bundes ermächtigte, aber bisher vom zuständigen Bundesverkehrsministerium noch nicht erlassene StVO-Verordnung und dazugehörige Verwaltungsvorschrift veröffentlicht sind, steht das amtliche Verkehrszeichen zur Kennzeichnung reservierter CarSharing-Stationen zur Verfügung. Sofern die Kommunen zustimmen könnten nicht amtliche Informationsschilder zusätzliche Informationen zum CarSharing-Anbieter, dessen Kontaktdaten sowie wenige Erläuterungen zum CarSharing geben und damit auch Nicht-CarSharing-Nutzer auf diese Möglichkeit hinweisen. Auf privat angemieteten Flächen ist der Hinweis sinnvoll, dass es sich um eine exklusiv dem CarSharing-Anbieter zur Verfügung gestellte Fläche handelt und Falschparker kostenpflichtig abgeschleppt werden.

## 8.6 Wahrnehmbarkeit des Angebotes

### Wahrnehmbarkeit der Fahrzeuge als CarSharing-Fahrzeuge

CarSharing-Fahrzeuge sollten als solche in der Öffentlichkeit wahrnehmbar sein. Dafür spricht die Überlegung, dass auch die Fahrzeuge für das CarSharing-Angebot Werbung machen sollten. Nicht-Nutzer sollten durch die deutliche Kenntlichmachung der Fahrzeuge Aufmerksamkeit wecken und Interessierte für das CarSharing-Angebot ansprechen. Das spricht dafür, Logo des Anbieters und Namen des Angebotes sichtbar auf den Fahrzeugen zu platzieren. Der Angebotsname sollte leicht mit einem CarSharing-Angebot in Verbindung gebracht werden können, wobei eine lokale Komponente im Angebotsnamen die Ortsverbundenheit des Anbieters zum Ausdruck bringen kann.

Allerdings gibt es auch gegenteilige Überlegungen in der CarSharing-Szene, weshalb einige Anbieter eher zurückhaltend bei der Beklebung ihrer Fahrzeuge agieren. Das Argument hierfür ist, dass es auch Nutzer geben könnte, und hier vor allem gewerbliche Kunden, die weniger deutlich nach außen zeigen möchten, dass sie mit dem CarSharing-Auto vorgefahren sind. Wahrscheinlich trägt dieses Argument umso weniger, je selbstverständlicher die Nutzung von CarSharing-Angeboten wird.

### Bekanntmachung des eigenen Angebots bzw. der beabsichtigten Gründung eines Angebots

Wie verschafft man sich als CarSharing-Anbieter in Gründung bzw. mit seinem neuen CarSharing-Angebot Aufmerksamkeit, ohne dafür tief in einen nicht vorhandenen Werbeetat greifen zu müssen? In den meisten Städten und Gemeinden gibt es kostenfreie örtliche Werbezeitungen, die wöchentlich oder zweiwöchentlich in alle Haushalte verteilt werden und einen mehr oder weniger ausgeprägten redaktionellen Teil enthalten. Diese sind in der Regel gerne bereit, Neuigkeit aus der Gemeinde aufzugreifen. Dies geschieht entweder nach einem Hintergrundgespräch mit dem Redakteur des Blättchens, als Bericht über eine selbst organisierte Informationsveranstaltung oder durch einen selbst verfassten redaktionellen Beitrag der Initiative. Auch können die Newsletter befreundeter Vereine und gesellschaftlicher Organisationen im Ort für die Informationsverbreitung genutzt werden. Dafür ist eine gute Vernetzung zu solchen Vereinen und Organisationen von Anfang an sehr hilfreich.

Noch wirksamer ist es, wenn die Stadt- oder Gemeindeverwaltung sich bereit erklärt, Informationen zum neuen CarSharing-Angebot im Gemeindeblatt zu veröffentlichen. Dieses gibt es in den meisten kleinen Gemeinden und wird regelmäßig in alle Haushalte der Gemeinde verteilt.

Da sich der Neuigkeitswert und Informationsgehalt solcher Beiträge bald erschöpft, müssen in regelmäßigen Abständen Ereignisse „erfunden“ werden, die neue Inhalte generieren und über die wieder neu berichtet wird (z. B. Eröffnung einer neuen Station, Begrüßung des 100sten Mitglieds, Bekanntgabe der Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner xy in der Stadt/Gemeinde etc.).

Auch sollte von Anfang an auf die Gestaltung einer informativen und übersichtlichen Website des eigenen Angebotes Wert gelegt werden. Eine ansprechende Gestaltung und von Zeit zu Zeit neue Inhalte verschaffen der Website immer wieder neue Aufmerksamkeit.

Und zu guter Letzt lautet eine alte, aber immer wieder aufs Neue geltende Botschaft, dass die beste und kostengünstigste Werbung die Mund-zu-Mund-Propaganda zufriedener Mitglieder und CarSharing-Nutzer ist, die diese Botschaft im Freundes-, Kollegen- und Bekanntenkreis weitergeben. Der große Vorteil gegenüber den oben aufgezählten Informationsmedien ist, dass durch die persönliche Botschaft auch die praktische Einsatzfähigkeit des CarSharing-Angebotes in der Alltagsmobilität bisheriger Nutzer weitergegeben wird. So kann leicht geklärt werden, zu welchen Zwecken sich die CarSharing-Nutzung eignet und rechnet und unter welchen Voraussetzungen eher nicht.

#### **Werbepremien für bestehende Mitglieder/Nutzer**

Eine einfache und die oben beschriebene Mund-zu-Mund-Propaganda noch verstärkende Maßnahme der Mitglieder- oder Nutzerwerbung ist die Auslobung einer Prämie, die bestehende Nutzer/Mitglieder für die Werbung neuer Nutzer/Mitglieder bekommen können. Dies kann ein Teil der Aufnahmegebühr sein, die an den Werber weitergereicht wird. Es kann aber auch die Gewährung eines Fahrtguthabens auf den CarSharing-Fahrzeugen umfassen oder eine vergleichbare Prämiengestaltung.

Eine gezielte Gestaltung solcher Werbepremien könnte darin bestehen, dass sie nur für die Werbung neuer Mitglieder bzw. Kunden im nahräumlichen Umkreis einer neuen CarSharing-Station gewährt wird, um möglichst schnell eine gute Auslastung dieser neuen Fahrzeuge zu schaffen. Auch könnte die Aktion auf einen begrenzten, aber wiederkehrenden Zeitraum beschränkt sein.

Die Gefahr einer solchen Werbeaktion besteht darin, dass sie Mitnahmeeffekte auslöst. Sowie so geplante Eintritte lösen höhere Kosten aus, obwohl sie auch ohne Prämie erfolgt wären. Auch könnten verstärkt Neukunden/-mitglieder geworben werden, die dann gar nicht die CarSharing-Angebote nutzen und somit nicht zur Auslastung der Fahrzeuge beitragen. Sie verursachen Aufwand, ohne zum Angebotserfolg beizutragen.



## 9 Weiterführende Literatur

### CarSharing-Literatur

AktivRegionen-Netzwerk Schleswig-Holstein (Hrsg.): Dörpsmobil SH – Wir bewegen das Dorf!  
Ein Leitfaden für elektromobiles Carsharing im ländlichen Raum. Flintbek, Dezember 2017

bcs 2018a: Bundesverband CarSharing e. V. (Hrsg.): 30 Jahre CarSharing in Deutschland. Berlin 2018

bcs 2018b: Bundesverband CarSharing e. V. (Hrsg.): Elektrofahrzeuge in CarSharing-Flotten –  
Chancen realisieren, Herausforderungen meistern. CarSharing fact sheet Nr. 5. Berlin, Juni 2018

bcs 2016a: Bundesverband CarSharing e. V. (Hrsg.): CarSharing in Deutschland – von den Anfängen  
bis heute. ksv kölnner stadt- und verkehrs-verlag. Köln 2016 (zweite, erweiterte Auflage)

bcs 2016b: Bundesverband CarSharing e.V.: Mehr Platz zum Leben – wie CarSharing Städte entlastet.  
Ergebnisse des bcs-Projektes „CarSharing im innerstädtischen Raum – eine Wirkungsanalyse“.  
Endbericht. Berlin, Juni 2016

als Kurzfassung: Bundesverband CarSharing e.V.: bcs-Studie. Mehr Platz zum Leben – wie CarSharing  
Städte entlastet. CarSharing fact sheet Nr. 2. Berlin, Juni 2016

Follmer, Robert; Gruschwitz, Dana; Hölscher, Jana: Carsharing aus Sicht der Nutzer.  
Angebotswahrnehmung und –nutzung. Folienpräsentation multimo-Vertiefung Carsharing.  
Bonn 2016 (Download unter: <http://multimo.mobi/>)

Hartmann, Denise (Hrsg.): Datenschutz im Verein – So handeln Sie rechtssicher und machen sich  
als Vereinsvorstand unangreifbar. (Bestellung über Internet: [www.vereinswelt.de](http://www.vereinswelt.de))

Interface: Summary Evaluation Carsharing. Luzern 2017

Die Zusammenfassung kann hier heruntergeladen werden: [https://www.mobility.ch/fileadmin/files/documents/annual\\_reports/2016-Summary-Evaluation-Carsharing-Facts.pdf](https://www.mobility.ch/fileadmin/files/documents/annual_reports/2016-Summary-Evaluation-Carsharing-Facts.pdf)

Loose, Willi: Aktueller Stand des Car-Sharing in Europa. Endbericht D 2.4 Arbeitspaket 2 des EU-  
Projektes momo Car-Sharing. Hannover 2010 (mit Auswertungsergebnissen zur Befragung europäi-  
scher CarSharing-Anbieter mit besonderer Ausweisung der Ergebnisse kleinerer Anbieter)

Schreier, Hannes; Grimm, Klaus; Kurz, Uta; Schwieger, Bodo; Keßler, Stephanie; Möser, Guido:  
Analyse der Auswirkungen des Car-Sharing in Bremen. Endbericht (im Auftrag des Senators für Umwelt,  
Bau und Verkehr der Freien Hansestadt Bremen). Bremen 2018

Schweig, Karl-Heinz; Keuchel, Stephan; Kleine-Wiskott, Roland; Hermes, Rolf; van Acken, Clemens: Car-Sharing in kleinen und mittleren Gemeinden – ein Handbuch für Initiatoren, Initiativen und Gemeinden. Recklinghausen 2004

### **Internet-Informationen**

Homepage Bundesverband CarSharing e.V., zu verschiedensten CarSharing-Themen:

[www.carsharing.de](http://www.carsharing.de)

insbesondere zur kommunalen Förderung von CarSharing-Angeboten:

<https://carsharing.de/themen/kommunale-foerderung/gute-beispiele-carsharing-foerderung-kommunen-am-07022017-kassel>

Zur CarSharing-Modellregion Landkreis Ebersberg: <http://www.ebe-carsharing.de>

auch: <https://carsharing.de/themen/kommunale-foerderung/gute-beispiele-carsharing-foerderung-kommunen-am-07022017-kassel>

Zum Umweltzeichen Blauer Engel Car-Sharing (RAL-UZ 100):

<https://www.blauer-engel.de/de/produktwelt/alltag-wohnen/car-sharing-ausgabe-2018>

### **Informationen und Kontakte zum Fuhrparkmanagement**

Informationen zum Buchungssystem elkato des Vaterstettener AutoTeiler e.V.:

<https://www.elkato.de/Elkato/Datenblatt>

Informationen zum Buchungssystem von mobilesdorf:

<https://www.mobilesdorf.de/>

Informationen zum Buchungs- und Zugangssystem von cantamen:

<http://www.cantamen.de/>

Informationen zum Buchungs- und Zugangssystem der Deutschen Bahn Connect (Flinkster):

<https://www.deutschebahnconnect.com/de/mobilitaetskonzepte/carsharing>



**Kontakt:**

Bundesverband CarSharing e.V. (bcs)  
Schönhauser Allee 141B  
10437 Berlin  
Tel.: 030 - 92 12 33 53  
Email: [info@carsharing.de](mailto:info@carsharing.de)