

Elektromobilität – Chancen durch wertschöpfende Geschäftsmodelle nutzen

Christian Timm und Christoph Vierbauch

Spätestens nachdem die Presse darüber berichtete, dass das erste Elektrofahrzeug eine Strecke von 600 km gemeistert hatte, entwickelt sich die Diskussion rund um den früheren Flaschenhals der Elektromobilität, nämlich der Reichweite, mehr und mehr zu einem Randthema. Die Branche muss sich nun neuen Herausforderungen stellen, insbesondere mit der Frage, wie Elektromobilitätsprodukte geschickt beim Endkunden platziert werden können. Obwohl einer aktuellen TÜV-Umfrage zufolge 54 % der Befragten ein Elektrofahrzeug kaufen würden, stoßen sich Endkunden gegenwärtig noch an hohen Kaufpreisen, der langen Ladedauer der Batterien und mangelnder Transparenz auf dem Markt.

In der diesjährigen Webstudie der Process Management Consulting GmbH, in der die Internetseiten der 100 größten Stromversorger analysiert und bewertet wurden, zeigte sich, dass Mitte des Jahres 2010 bereits 40 % der untersuchten Unternehmen Informationen zur Elektromobilität präsentierten und zu einem kleinen Teil schon elektromobile Dienstleistungen anboten. Dies illustriert, dass die Relevanz der Elektromobilität in der Branche erkannt wurde.

Für Energieversorgungsunternehmen erfordert die Elektromobilität jedoch Investitionen in verschiedenen Bereichen. Eine Ladeinfrastruktur soll dem Kunden bereitgestellt und Dienstleistungen des EVU müssen abgerechnet werden. Zudem hat eine Initialisierung des Marktes über Marketing- und Werbemaßnahmen zu erfolgen. Wie schon aus vielen vorhergegangenen fachlichen Diskussionen zu entnehmen, greift der reine Verkauf von Fahrstrom an Elektromobilitätskunden als Geschäftsmodell zu kurz.

Eine aktuelle Studie aus unserem Haus zeigt auf, dass die Energieversorgungsunternehmen in den nächsten Jahren in die Zukunftstechnologie investieren müssen, um am E-Mobility-Geschäft gewinnbringend zu partizipieren. Zukünftige Kostenblöcke sind in den Bereichen Aufbau der Ladesäuleninfrastruktur, Anpassung von Abrechnungssystemen und Implementierung eines Lademanagements zu erwarten. Die Verbesserung der Netzsteuerung und nicht zuletzt auch der Know-how-Aufbau von Mitarbeitern binden ebenfalls finanzielle Ressourcen.

Obwohl diese Kosten zukünftig sukzessive sinken, bleibt als offene Fragestellung dennoch, wie die notwendigen Investitionen



frühzeitig refinanziert werden sollen, bzw. sich sogar Gewinne erwirtschaften lassen. An dieser Stelle scheint es für Energieversorgungsunternehmen essenziell zu sein, Elektromobilitätsdienst- und Zusatzleistungen in die Wertschöpfungskette mit aufzunehmen, um den Geschäftsbereich Elektromobilität in Zukunft rentabel zu gestalten (vgl. Abb. 1). Beispiele für solche Elektromobilitätsdienstleistungen wären das Vermitteln oder Sharing von Elektrofahrzeugen sowie Identifikations- und Abrechnungsdienstleistungen. Neben Kernkompetenzen wie Stromerzeugung und -vermarktung müssen EVU somit zukünftig auch neue Bereiche ihrer Wertschöpfungskette erschließen, um gezielt Elektromobilitätsprodukte absetzen zu können.

Als geeignetes Werkzeug, um diese Aufgabenstellung bei EVU lösbar zu machen, bietet sich die Entwicklung wertschöpfender Geschäftsmodelle für den Bereich Elektromobilität an, die sich am Kundennutzen und -wunsch orientieren. Mit Hilfe von Geschäftsmodellen ist eine grafische Darstellung der Unternehmensstrategien machbar, die eine anschließende Analyse, Modifizierung und Implementierung der strategischen Entscheidungen ermöglicht.

Elektromobilität als Geschäftsmodell

Für EVU stellen sich hinsichtlich einer wertschöpfenden Integration der Elektromobilität in das eigene Produktportfolio unter-

schiedliche Fragen: Welche ist die richtige Strategie, um sich am Markt zu platzieren und die Elektromobilität in das Produktportfolio zu integrieren? Bietet man nur einen Fahrstromtarif an oder gar Fahrzeuge zum Kaufen, Mieten, Finanzieren oder Leasen? Welches sind die Zielgruppen in der Region? Wie kann man die Elektromobilität als Kundenbindungsinstrument einsetzen? Lässt sich der Aufbau der Ladeinfrastruktur refinanzieren?

Ein Patentrezept, eine Standardlösung für wertschöpfende Geschäftsmodelle gibt es leider nicht. Diese sind so individuell wie die Unternehmen, die sie entwickeln. Es stellt sich jedoch immer die Frage nach den Kernkompetenzen des Unternehmens: Will man eher vertriebllich agieren, oder sollte der technische Aspekt im Mittelpunkt stehen? Oder sind die Kompetenzen im Marketing besonders ausgeprägt, so dass innovative Kunden mit ebenso innovativen Produkten überzeugt werden können?

Geschäftsmodelle für einen Markt, wie er sich im Bereich der Elektromobilität darstellt, sind folglich mehrdimensional zu betrachten. Diese Mehrdimensionalität lässt sich in mehrere Betrachtungsebenen zerlegen, um ein planvolles Vorgehen bei der Entwicklung des Geschäftsmodells sicherzustellen, namentlich die Ebenen Zielgruppe, Produkte, Leistungen, Mehrwertleistungen und Ladeinfrastruktur (siehe Abb. 2).

Die Ausgestaltung der jeweiligen Komponenten eines Geschäftsmodells ist so individuell wie die Region, in welcher der Energieversorger agiert. Die unterschiedlichen Kundenstrukturen, die möglichen strategischen Partner des EVU, die sich wandelnden Bedürfnisse der Kunden an Mobilität und nicht zuletzt die unterschiedliche Topographie der Region hat Einfluss auf die Definition des Geschäftsmodells für die Elektromobilität.

Zielgruppe

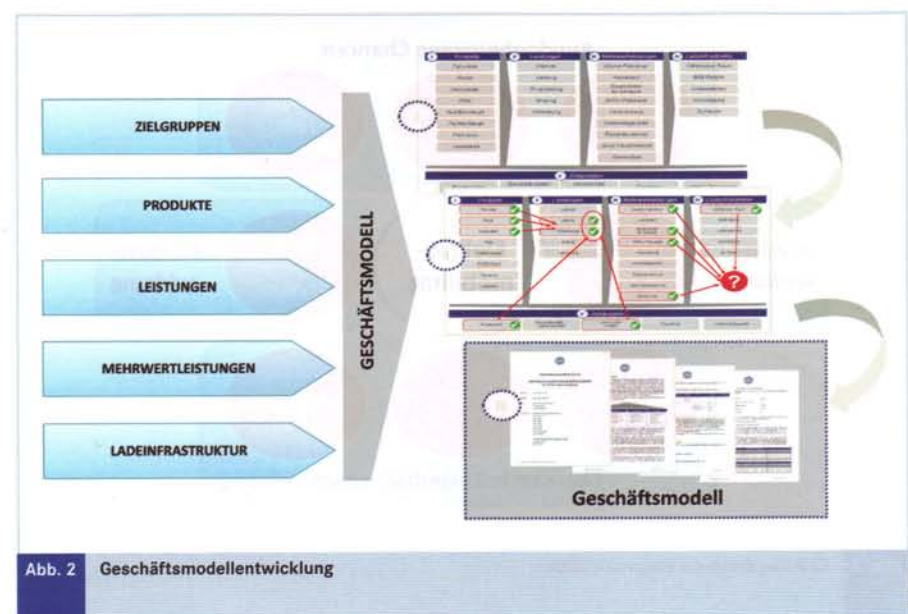
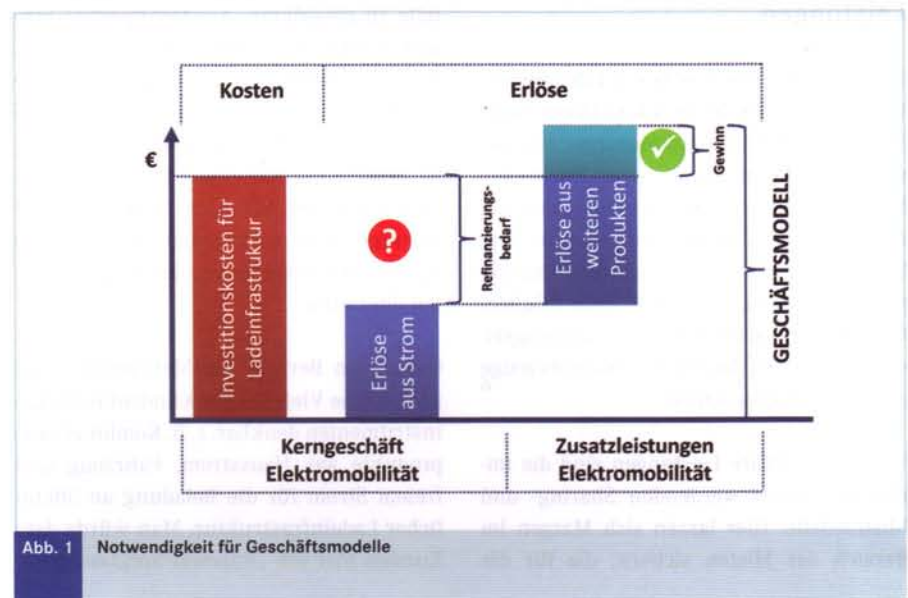
In einem ersten Schritt ist es sinnvoll, zu analysieren, für welche Zielgruppe ein elektromobiles Angebot dargestellt werden soll. Dazu ist es wichtig zu wissen, wie sich die Kundschaft segmentieren lässt. Sind die Privatkunden als Zielgruppe identifizier-

bar, sollte hier noch weiter ausdifferenziert werden, denn vorwiegend ältere Personen anzusprechen erfordert ein anderes Marketing, als in einer Situation, in der z. B. Studenten in einer Stadt als markante Gruppe vorherrschen. Verfügt ein EVU andererseits über besonders innovationsfreudige Geschäftskunden, werden vermutlich die dort erforderlichen Produkte von denen für junge, urbane Privatkunden abweichen.

Es ist daher wichtig, im Hinblick auf das zukünftige Geschäftsmodell hier schon die ersten Weichen zu stellen. Eine Analyse des Mobilitätsverhaltens der ausgewählten Ziel-

gruppe lässt Schlüsse darüber zu, welche Produkte den jeweiligen Stakeholdern angeboten werden können.

Bei Energieversorgern liegt die Kernkompetenz historisch bedingt im Verkauf von Strom. So ist es naheliegend, einen speziellen Stromtarif für elektromobile Kunden anzubieten. Wie aber schon beschrieben, ist bei den vermutlich zunächst geringen Mengen, die für Elektrofahrzeuge nötig sind, auch mit geringen Margen zu rechnen. Es ist also wirtschaftlich notwendig, das Portfolio über die Belieferung mit Strom hinaus zu entwickeln.



Es gibt heute bereits eine Vielzahl interessanter E-Fahrzeuge mit zwei, drei oder vier Rädern, die dem Kunden vom EVU zur Verfügung gestellt werden können. Ist das technische Know-how des EVU sehr ausgeprägt? Warum nicht eine eigene Ladesäule entwickeln und anderen Stadtwerken zum Kauf anbieten? Die Elektromobilität ist ein Geschäftsfeld, das dazu einlädt, über den Tellerrand zu schauen. Energieversorgungsunternehmen wie die Bad Honnef AG, die Salzburg AG oder die Stadtwerke Augsburg haben bspw. bereits Angebote aus dem E-Fahrzeug-Segment in ihr Portfolio übernommen.

Leistungen

Besonders im Bereich des E-Fahrzeugverkaufs lassen sich heute schon interessante Margen auch für Energieversorger realisieren. Über Vermittlungs- oder Provisionslösungen ist es möglich, mit Händlern von Fahrzeugen zu kooperieren und so Verkaufs-, Leasing- oder Finanzierungsangebote zu entwickeln. So wäre es dann möglich, Gewerbekunden über eine Finanzierungslösung elektrisch betriebene Nutzfahrzeuge zur Verfügung zu stellen.

Weitere denkbare Leistungen sind die immer attraktiver werdenden Sharing- und Mietmodelle. Hier lassen sich Margen im Bereich der Mieten sichern, die für die

Refinanzierung von Investitionen genutzt werden können. Gerade im Ausland findet man Beispiele, wie die Salzburg AG, die Elektrofahrzeuge zur Miete anbietet. Verbunden wird dies mit Service und Wartungsleistungen, sowie der freien Nutzung öffentlicher Ladestationen. Ebenso kann man in Oslo und Kopenhagen zu günstigen Preisen Elektrofahrzeuge über Sharing-Modelle nutzen und bezahlt als Endkunde nur den tatsächlichen Gebrauch des Fahrzeuges.

Energieversorger haben die Möglichkeit, ihre elektromobilen Produkte zu veredeln und so weitere Margen sowie andere Vorteile zu generieren. Als Mehrwertleistungen werden also Leistungen bezeichnet, die dem Kunden einen zusätzlichen Nutzen bieten. Hier wäre die Zusammenarbeit mit dem örtlichen ÖPNV zielführend. In Verbindung mit einem E-Roller könnte man bspw. bei Abschluss eines Leasingvertrages eine vergünstigte Monatskarte für die Straßenbahn in den Wintermonaten offerieren.

Gerade im Bereich der Mehrwertleistungen ist eine Vielzahl von Kundenbindungsinstrumenten denkbar, z. B. Kombinationsprodukte aus Hausstrom, Fahrzeug und freiem Strom für die Beladung an öffentlicher Ladeinfrastruktur. Man würde dem Kunden hier ein „Rundum-Sorglos-Paket“

anbieten, wie die Stadtwerke Augsburg, die auf ihrer Internetseite ein sog. Komplettpaket aus Fahrzeug, Strom für die Beladung des Fahrzeugs und Karten für den ÖPNV vorstellen. Grundsätzlich ist es bei den Mehrwertleistungen allerdings wichtig, die Bedürfnisse der Zielgruppe zu kennen, um Produkte zu kreieren, die am Markt Abnehmer finden.

Ladeinfrastruktur

Häufig wird die Elektromobilität als ein reines Infrastrukturthema wahrgenommen, dabei kann die Infrastruktur wichtig sein, ist aber nicht immer der ausschlaggebende Faktor. Entscheidet man sich bspw., Privatkunden E-Zweiräder zur Verfügung zu stellen, muss man sich fragen, ob eine Ladeinfrastruktur notwendig ist, wenn die Nutzer die Fahrzeuge vornehmlich zu Hause aufladen werden. In Hinblick auf einen Massenmarkt im E-Autosegment wird eine Investition in die Ladeinfrastruktur unumgänglich sein.

Als Beispiel für die Errichtung einer öffentlichen Ladeinfrastruktur kann hier der RWE-Konzern genannt werden. Seit geraumer Zeit integriert der Energieversorger Lademöglichkeiten in eigene Netze sowie unter Beteiligung der lokalen Versorger in Fremdnetze. Die Investition in Ladeinfrastruktur lässt sich aber auch mit anderen Marktteilnehmern in strategischen Partnerschaften teilen. In Kooperation mit Parkhäusern, Shopping-Zentren, Sportvereinen oder anderen kann für eine flächendeckende Infrastruktur gesorgt werden, ohne als EVU sämtliche Investitionen eigenständig schultern zu müssen.

Die gerade vorgestellten fünf Betrachtungsebenen sind Komponenten eines Geschäftsmodells, die aufeinander abgestimmt sein müssen, um eine wirtschaftliche Betrachtung der Elektromobilität zu ermöglichen. In jedem Fall ist es sinnvoll, die Entwicklung eines ganzheitlichen Geschäftsmodells strukturiert und nach den angesprochenen Dimensionen vorzunehmen, um zunächst eine Strategie für die wertschöpfende Integration der Elektromobilität in das Portfolio des Energieversorgungsunternehmens vorzubereiten. Das Ziel eines wertschöpfenden Geschäftsmodells



Abb. 3 Chancen durch die Elektromobilität

dells muss ein positiver Deckungsbeitrag sein. Um dies und einen frühzeitigen ROI (return-on-investment) sicherzustellen, ist es wichtig, ein zielgruppenspezifisches Produkt anzubieten, das im Rahmen der Geschäftsmodellentwicklung ganzheitlich betrachtet wurde.

Doch ohne Partner hat ein Energieversorger keine Möglichkeiten, das präferierte Geschäftsmodell umzusetzen. Strategische Partnerschaften, die je nach Geschäftsmodell voneinander abweichen können, sind ein weiterer Schlüssel zum erfolgreichen Markteintritt. Allianzen im Bereich des Vertriebes von Fahrzeugen, Banken oder Leasinggeber bei Finanzierungsmodellen, sowie Werkstätten bei der Sicherstellung des Services stellen nur eine Auswahl an potenziellen Kooperationspartnern dar, die zeigt, dass das neue Geschäftsfeld der Elektromobilität es notwendig macht, außerhalb des alten, bekannten Rahmens zu denken, um ein Player auf dem Markt der Elektromobilität zu werden.

Chancen und neue Ansatzpunkte

Neben monetären Faktoren, welche die Elektromobilität interessant für Energieversorgungsunternehmen erscheinen lassen, können sich durch die Elektromobilität auch eine Reihe von non-monetären Chancen bieten (vgl. Abb. 3). Ohne Frage wird sich die Elektromobilität in den nächsten zwei Dekaden zu einem Massenmarkt entwickeln. Für EVU ist es daher eine besondere Herausforderung, sich eine Nische innerhalb dieses Marktes zu sichern. Während die deutsche Bundesregierung für das Jahr 2020 einen Fahrzeugbestand von 1 Mio. Elektrofahrzeugen in Deutschland prophezeit, prognostizieren Experten, dass im Jahr 2020 25 % aller in diesem Jahr verkauften Fahrzeuge elektrisch betrieben werden, zudem soll der Anteil an reinem Fahrstrom für Elektrofahrzeuge in der BRD bis zu 4,25 % des Stromabsatzes ausmachen.

Dies zeigt, welch großes Potenzial die elektrisch betriebene Mobilität auf Energieversorger ausüben kann. Der Aspekt der Kundenbindung mit attraktiven Produkten ist nicht zu unterschätzen. Je nach Strategie und Ausgestaltung des Geschäftsmodells

ist die Akquise von Neukunden im Elektromobilitätsbereich möglich. Durch Kombinationsprodukte können Kunden auch mit Hausstromangeboten an den Energieversorger gebunden werden.

Aufgrund von innovativen und auch emotional ansprechenden Produkten und Services im Spannungsfeld der Mobilität bestehen viele Möglichkeiten, Kündiger zurückzugewinnen und über die Elektromobilität den Weg zum Kunden erneut einzuschlagen. Das Ziel aller Angebote muss sein, Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Mit verlässlichen, innovativen Produkten, die dem Kunden einen echten Mehrwert bieten, kann dies realisiert werden.

Neben den direkten, kundenbezogenen Vorteilen kann die Elektromobilität dabei helfen, das Image, also die Außenwahrnehmung des EVU zu verbessern oder neu auszurichten. Heute steht das neue Geschäftsfeld für Innovation, Modernität, CO₂-Freiheit. Mit diesen Punkten und der Möglichkeit, das Produkt „Strom“ neu zu emotionalisieren, haben die Energieversorger gute Chancen, einige dieser Aspekte auf das Gesamtimage des Unternehmens zu übertragen. Neben den traditionell wichtigen Werten wie Sicherheit oder Verlässlichkeit und Kundenorientierung können nun auch die Werte der Ökologieaffinität, der Innovationsfähigkeit, des Modernen zu Inhalten von Marketingaktionen gemacht werden.

Elektromobilität und Smart Grid

Smart Grid und Smart Home sind branchenweit Zukunftsthemen. Die Elektromobilität kann hier als ein Bestandteil der zukünftigen Investitionen genutzt werden. Zum heutigen Zeitpunkt befindet sich die Einbindung von E-Fahrzeugen in die Verteilnetze noch im Entwicklungsstadium, dennoch ist geplant, mit Hilfe der Elektromobilität die durch erneuerbare Energien entstandene, fluktuierende Stromerzeugung zu glätten. Vor allem Ladesituationen mit niedriger Last, wie z. B. die Nachtbelastung zu Hause, verbessern die Netzsteuerung für Energieversorgungsunternehmen und erhöhen die Wirtschaftlichkeit von bestehenden und neu

geplanten Kraftwerksanlagen durch eine Erhöhung der Volllaststunden.

Des Weiteren kann bei einer Diskussion hinsichtlich Elektromobilität davon ausgegangen werden, dass Elektrofahrzeuge nicht nur Strom aus dem Netz entnehmen, um deren Energiespeicher aufzuladen, sondern dass ihre Akkumulatoren sich auch als Stromspeicher verwenden lassen. Bei Bedarf ist dann der Stromfluss umkehr- und der Strom aus dem Elektrofahrzeug zurück in das Netz einspeisbar. Der Vorgang rund um die Nutzung des Elektrofahrzeuges für die Netzsteuerung wird als Vehicle-to-Grid bezeichnet. Außerdem können mittel- bis langfristig durch sinkende Kosten und die steigende Lebensdauer der Akkumulatoren neben der Ladesteuerung zur Stromspeicherung zusätzlich Geschäftsmöglichkeiten wie bspw. die Nutzung von Preisarbitrage genutzt werden.

Wertschöpfung ist planbar

Das neue Geschäftsfeld der Elektromobilität bietet Energieversorgungsunternehmen eine Vielzahl von Vorteilen und nutzbaren Chancen. Dennoch sind eine Ladeinfrastruktur aufzubauen und damit Investitionen zu tätigen, welche mittelfristig refinanziert werden müssen. Dazu ist es unumgänglich, ein Geschäftsmodell zu entwickeln, das Margen garantiert.

Das ist *der* erfolgsgleichdifferenzierende Faktor der wertschöpfenden Integration der Elektromobilität in das Portfolio. Sie erlaubt es, das Image des Unternehmens positiv zu erweitern und auch nicht-monetäre Vorteile, wie die der Kundenbindung, zu nutzen. Nicht nur diese Nutzeffekte, auch der Zusammenhang mit weiteren Zukunftsthemen, wie Smart Grid, zeigt, dass es wichtig ist, sich heute schon intensiv mit der Elektromobilität auseinanderzusetzen, um früh von ihren Chancen profitieren zu können.

*C. Timm und C. Vierbauch, Management Consultants, Process Management Consulting GmbH, München
timm@process-consulting.de
vierbauch@process-consulting.de*