

Dürr
Kundennutzenorientierte Geschäftsmodelle für Dienstleistungen

DRIESEN | Wirtschaftswissenschaften

Andreas T. Dürr

Kundennutzenorientierte Geschäftsmodelle für Dienstleistungen

Entwicklung eines
marktorientierten, strategischen
Vorgehensmodells zur Ableitung
kundennutzenorientierter
Geschäftsmodelloptionen von
produktnahen Dienstleistungen
am Beispiel der Elektromobilität

Mit einem Geleitwort von
Prof. Dr. Wolfgang Pfau

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Technische Universität Clausthal, Dissertation, 2016

D 104

Alle Rechte vorbehalten
© Verlag Dr. H. H. Driesen GmbH, Taunusstein, 2016

Lektorat, Text- und Umschlaggestaltung: Albrecht Driesen
Umschlaggrafik: © mindscanner - fotolia.com

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.driesen-verlag.de>
E-Mail: info@driesen-verlag.de

Druck und Buchbinder: Schaltungsdienst Lange OHG, Berlin
Printed in Germany

ISBN 978-3-86866-145-3

Geleitwort

Mit der Elektrifizierung des Antriebs in der Automobilbranche erodiert das bisherige, als klassisch zu bezeichnende Geschäftsmodell dieser Branche. Allein der Verkauf von Elektrofahrzeugen erwirtschaftet keinen ausreichenden Profit mehr für die Aufrechterhaltung dieses Geschäftsmodells. Der disruptive Wandel in der Antriebstechnologie, verbunden mit einer zunehmenden Digitalisierung im Fahrzeug, erfordert eine aktive und zielorientierte Neugestaltung der Wertkette in der Automobilindustrie. Wenn Produkte, in diesem Fall Elektrofahrzeuge, keinen ausreichenden Deckungsbeitrag mehr generieren können, ist es sinnvoll und naheliegend das Kernprodukt mit geeigneten Zusatzdienstleistungen so anzureichern, dass ein tragfähiges Geschäftsmodell entsteht.

Es stellt sich dabei allerdings die für den Erfolg nicht unerhebliche Frage, welche produktnahen Dienstleistungen im Sinne der Zielsetzung ausgewählt werden sollten. Da die mit dem Produkt angebotenen Dienstleistungen vom Kunden zu bezahlen sind, müssen diese bei der Auswahl der anzubietenden Dienstleistungen mit einbezogen werden. Bei der Wahl des Produkt-bündels wird für den potentiellen Kunden entscheidend sein, welchen Nutzen er im Gegenzug für seinen finanziellen Beitrag erhält. Eine Kundennutzenorientierung ist folglich als Fundament für die Auswahl der anzubietenden Dienstleistungen unerlässlich.

Im Mittelpunkt der vorliegenden Dissertation steht deshalb die Entwicklung eines strategischen Vorgehensmodells zur Generierung eines zielgruppenorientierten Dienstleistungsportfolios und dessen Integration in kundennutzenorientierte, tragfähige Geschäftsmodelle am Beispiel der Elektromobilität. Ein Kernelement ist dabei die vom Autor entwickelte kundennutzenorientierte Analyse- und Planungsmatrix (KAPM), die zu einer ganzheitlichen Betrachtung beiträgt. Die Praktikabilität des zunächst rein theoretisch entwickelten Konzeptes, wird auf der Basis eines qualitativ, explorativ-deskriptiven Forschungsansatzes empirisch überprüft. Durch zwei unterschiedliche Fallstudien zur Elektromo-

bilität wird aufgezeigt, wie das entwickelte Vorgehensmodell anzuwenden ist und welche Erkenntnisse es liefern kann, um insbesondere innovative Dienstleistungen identifizieren zu können.

Dabei ist festzuhalten, dass dieser hier am Beispiel der Automobilbranche aufgezeigte strategische Vorgehensmodellentwicklungsprozess, auch für viele weitere Branchen von großer strategischer Bedeutung sein kann. Der von Herrn Dürr entwickelte Ansatz kann in der Praxis dazu herangezogen werden, marktzielorientiert Erfolg versprechende Optionen für ein Geschäftsmodellkonzept systematisch abzuleiten. Er kann dabei sowohl für die Evaluation eines Geschäftsmodells, als auch zur Repositionierung über identifizierte Geschäftsmodelloptionen, eingesetzt werden und besitzt auch gerade deshalb eine hohe praktische Relevanz.

Prof. Dr. Wolfgang Pfau

Danksagung

Für das Gelingen dieser Arbeit möchte ich folgenden Personen danken, die mich über die ganze Promotionszeit begleitet und mich unterstützt haben. Zunächst gilt mein Dank meinem Doktorvater Prof. Dr. Wolfgang Pfau für die Betreuung meiner Arbeit. Insbesondere waren die fachlichen und wissenschaftlichen Diskussionen innerhalb der Doktorandenseminare für mich eine große Bereicherung.

Bei Prof. Dr. David Rygl möchte ich mich für die Unterstützung und die Übernahme des Zweitgutachtens bedanken.

Großer Dank gilt auch Dipl.-Ing. Matthias Prankl für die stetige Unterstützung in beruflichen und persönlichen Fragestellungen. Er gab mir die Möglichkeit berufsbegleitend zu promovieren. Weiterer Dank gilt Dr. Joachim Schwenk, der mir in der Promotionsphase den notwendigen beruflichen Freiraum zur Fertigstellung dieser Arbeit bot.

Meinem langjährigen Mentor Dr. John Wargin möchte ich für seine persönlichen und beruflichen Ratschläge und Anregungen sehr danken. Seit Beginn meiner akademischen und beruflichen Laufbahn hat er mich maßgeblich geprägt.

Bei meiner Partnerin Jasmin möchte ich mich für ihre Geduld, ihr Verständnis und die Aufmunterung während der Promotionszeit danken. Insbesondere möchte ich ihr für die Hilfe und Unterstützung bei der mehrmaligen Durchsicht und Korrektur der Arbeit danken. Ihre Hilfe war in der letzten Phase der Dissertation von unschätzbarem Wert.

Meinen Eltern möchte ich für ihre fortwährende Unterstützung danken. Sie haben mich stets gefördert und mir die Anfertigung dieser Arbeit ermöglicht. Ihnen widme ich diese Arbeit.

Andreas T. Dürr

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	5
Danksagung.....	7
Abbildungsverzeichnis.....	13
Tabellenverzeichnis	15
Abkürzungsverzeichnis	17
Zusammenfassung.....	19
1. Relevanz der Geschäftsmodellentwicklung für Dienstleistungen in der Elektromobilitätsbranche.....	21
1.1 Problemstellung bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen für Dienstleistungen	24
1.2 Forschungsfragen und Forschungsziele.....	25
1.3 Aufbau der Arbeit	27
2. Theoretische Fundierung kundennutzenorientierter Geschäftsmodellentwicklung von Dienstleistungen aus einer marktorientierten Perspektive.....	31
2.1 Der marktorientierte Ansatz als Bezugsrahmen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen	32
2.2 Grundlagen zum Kundennutzen.....	36
2.2.1 Perspektiven des Kundennutzens.....	36
2.2.2 Entstehung von Kundennutzen nach der Means-End-Chain Theorie	38
2.2.3 Begriffsdefinition zum Kundennutzen.....	41

2.2.4 Dimensionen des Kundennutzens und Ermittlung von Kundennutzenindikatoren zur Bestimmung eines Nettonutzens	42
2.2.4.1 Indikatoren mit positivem Einfluss auf den Kundennutzen	45
2.2.4.2 Indikatoren mit negativem Einfluss auf den Kundennutzen	50
2.2.4.3 Nettonutzen als Verhältnis von positiven und negativen Kundennutzenindikatoren	54
2.3 Die Unternehmensstrategie als Einflussgröße für die Geschäftsmodellentwicklung.....	58
2.3.1 Der Strategiebegriff und Zusammenhang zum Geschäftsmodell	59
2.3.2 Strategieansatz nach Porter (2004).....	62
2.3.3 Strategieansatz nach Hax & Wilde (2003)	65
2.3.4 Strategieansatz nach Treacy & Wiersema (1993)	67
2.3.5 Synthese und Auswahl des angewendeten Strategieansatzes	69
2.3.6 Differenzierungsquellen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen	71
2.4 Geschäftsmodelle als Planungs- und Analyseinstrument	72
2.4.1 Einordnung von Geschäftsmodellen in den Unternehmenskontext	74
2.4.2 Begriffsdefinitionen und Anwendungsmöglichkeiten von Geschäftsmodellen.....	77
2.4.3 Geschäftsmodellansätze und Geschäftsmodellelemente	80
2.4.4 Konfigurationsansatz als theoretische Grundlage zur Gestaltung von Geschäftsmodellarchetypen	82
2.5 Besonderheiten von Dienstleistungen und Implikationen für Unternehmen.....	83
2.5.1 Begriffsdefinition zu Dienstleistungen mittels des Drei-Phasen-Modells	83
2.5.2 Implikationen des Dienstleistungscharakters für Unternehmen .	87
3. Entwicklung eines Vorgehensmodells zur Gestaltung von Geschäftsmodelloptionen für Dienstleistungen.....	91
3.1 Kundennutzen als Ziel unternehmerischen Handelns.....	93
3.1.1 Einfluss der Kundenorientierung auf den Unternehmenserfolg..	93

3.1.2 Zielgruppensegmentierung nach den klassischen Segmentierungskriterien als Ausgangspunkt der Geschäftsmodellentwicklung	98
3.2 Betrachtung ganzheitlicher Kundenbedürfnisse durch eine Kundennutzungskette	100
3.3 Systematisierung von Dienstleistungen im Rahmen des Vorgehensmodells	102
3.3.1 Entwicklung einer Dienstleistungssystematik mittels dem Kano-Modell der Kundenzufriedenheit	102
3.3.2 Dienstleistungssystematik aus Kundensicht.....	104
3.3.3 Leitkriterien zur Segmentierung von Dienstleistungen	107
3.4 Strategische (Neu-) Ausrichtung des Dienstleistungsangebots von Unternehmen durch systematische Ableitung von kundennutzenorientierten Geschäftsmodelloptionen.....	109
3.4.1 Die kundenorientierte Analyse- und Planungsmatrix (KAPM) als strategisches Instrument	110
3.4.2 Eingrenzung der Dienstleistungskomposition unter Berücksichtigung der spezifischen Strategiealternativen aus Unternehmenssicht.....	111
3.4.2.1 Einfluss der Kostenführerschaft auf die KAPM	111
3.4.2.2 Einfluss der Differenzierungsstrategie auf die KAPM	113
3.4.2.3 Einfluss der Fokussierungsstrategie auf die KAPM.....	115
3.4.3 Einfluss dynamischer Kundenbedürfnisse innerhalb der KAPM und Implikationen für Unternehmen	116
3.5 Das Vorgehensmodell: Vorgehensweise zur Ableitung von Geschäftsmodelloptionen für Dienstleistungen.....	117
4. Empirische Untersuchung zur Entwicklung von Geschäftsmodelloptionen: zwei Fallbeispiele zu Elektromobilitätsdiensten	123
4.1 Forschungsdesign	123
4.1.1 Auswahl der Forschungsstrategie	123
4.1.2 Die Fallstudie als Forschungsstrategie	126
4.1.3 Arten von Fallstudien.....	127
4.1.4 Gütekriterien von Fallstudien.....	129
4.1.5 Vorgehen bei der Fallstudienuntersuchung zu Elektromobilitätsdiensten.....	131
4.2 Spezifizierung des praxisorientierten Bezugsrahmens Elektromobilität	136

Inhaltsverzeichnis

4.2.1 Branchenstrukturanalyse Elektromobilität aus Sicht der Automobilindustrie	137
4.2.2 Entwicklung einer Zielgruppennutzungsmatrix zur nutzenorientierten Spezifizierung von Elektromobilitätskunden	139
4.2.3 Verständnis von basis-, leistungs- und begeisterungszentrierten Diensten bei Elektromobilität	142
4.3 Fallbeispiel 1 Full-Service Paket	143
4.3.1 Zielgruppe: technikaffine Personen.....	143
4.3.2 Strategie der Differenzierung durch Innovationen	146
4.3.3 Analyse und Synthese von Elektromobilitätsdiensten für technikaffine Personen nach KAPM	147
4.3.4 Entwicklung einer kundennutzenorientierten Geschäftsmodelloption für technikaffine Personen aus der Perspektive eines Automobilherstellers.....	161
4.4 Fallbeispiel 2 Urban Mobility	165
4.4.1 Zielgruppe: junge, urbane Individualisten	165
4.4.2 Strategie der Kostenführerschaft bei individueller Mobilität in Großstädten	167
4.4.3 Analyse und Synthese von Elektromobilitätsdiensten für urbane Individualisten nach KAPM	168
4.4.4 Entwicklung einer kundennutzenorientierten Geschäftsmodelloption für urbane Individualisten aus der Perspektive eines Automobilherstellers.....	174
4.5 Zusammenfassende Erkenntnisse der Fallstudien.....	177
4.5.1 Erkenntnisse aus der Fallstudie zum Vorgehensmodell und zu Elektromobilitätsdiensten	177
4.5.2 Identifikation von Geschäftsmodellarchetypen unter Anwendung des Pattern Matching-Verfahrens.....	179
5. Schlussbetrachtung und Ausblick	181
5.1 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	181
5.2 Implikationen für die Unternehmenspraxis.....	184
5.3 Limitationen und Forschungsausblick.....	187
Literaturverzeichnis	189
Anhang.....	203

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Notwendigkeit von neuen innovativen Geschäftsmodellen.....	23
Abbildung 2: Aufbau der Arbeit	28
Abbildung 3: Theoriegerüst des kundennutzenorientierten Vorgehensmodells	31
Abbildung 4: Wettbewerbskräfte der Branche.....	35
Abbildung 5: Perspektiven des Kundenwerts	37
Abbildung 6: Means-End-Chain	39
Abbildung 7: Konzeption des Nettonutzens	56
Abbildung 8: Nettonutzenmodell.....	57
Abbildung 9: Dreieck der kundenorientierten Strategieansätze	66
Abbildung 10: Ebenen des Geschäftsmodells.....	74
Abbildung 11: Planungshierarchie des Geschäftsmodells.....	76
Abbildung 12: Geschäftsmodellansatz nach ZU KNYPHAUSEN-AUFSESS & MEINHARDT (2002)	81
Abbildung 13: Drei-Phasen-Modell	86
Abbildung 14: Bezugsrahmen des Vorgehensmodells	92
Abbildung 15: Erfolgskette der Marktorientierung.....	94
Abbildung 16: Erfolgskette der Kundenorientierung	96
Abbildung 17: Kundennutzungskette nach Produktnutzungsphasen	101

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 18: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit.....	103
Abbildung 19: Dienstleistungssegmentierung nach dem Kano-Modell.....	105
Abbildung 20: Kundenorientierte Analyse- und Planungsmatrix (KAPM).....	110
Abbildung 21: KAPM und Kostenführerschaft.....	113
Abbildung 22: KAPM und Differenzierungsstrategie.....	114
Abbildung 23: KAPM und Fokussierungsstrategie.....	115
Abbildung 24: Zeiteinfluss auf das Dienstleistungsportfolio nach Kundenerwartung.....	116
Abbildung 25: Das Vorgehensmodell.....	119
Abbildung 26: Modelle der Wertschöpfungskettenkonfiguration.....	121
Abbildung 27: Vier Basistypen von Fallstudien nach Yin (2003).....	128
Abbildung 28: Untersuchung der Fallanalyseeinheiten.....	134
Abbildung 29: Vorgehen der Fallstudienuntersuchung.....	136
Abbildung 30: Branchenstrukturanalyse Elektromobilität.....	137
Abbildung 31: Zielgruppenmatrix nach Nutzenbedürfnis.....	141
Abbildung 32: Dienstleistungsangebot für technikaffine Personen.....	159
Abbildung 33: Wertschöpfungskettenkonfiguration für technikaffine Personen.....	163
Abbildung 34: Dienstleistungsangebot für urbane Individualisten.....	173
Abbildung 35: Wertschöpfungskettenkonfiguration für junge, urbane Individualisten.....	176

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Forschungsfragen.....	27
Tabelle 2: Übersicht von Definitionen zu Kundennutzen.....	41
Tabelle 3: Übersicht zur Konzeption des Kundennutzens	44
Tabelle 4: Determinanten der Dienstleistungsqualität	46
Tabelle 5: Generische Strategien nach PORTER (2004)	63
Tabelle 6: Ausgewählte Definitionen von Geschäftsmodellen.....	78
Tabelle 7: Besonderheiten und Implikationen von Dienstleistungen	90
Tabelle 8: Leitkriterien zur Dienstleistungssegmentierung	108
Tabelle 9: Segmentierung von technikaffinen Personen	145
Tabelle 10: Kategoriensystem für technikaffine Personen	145
Tabelle 11: Dienste für technikaffine Personen: vor Produkterwerb.....	149
Tabelle 12: Dienste für technikaffine Personen: vor Produktnutzung.....	151
Tabelle 13: Dienste für technikaffine Personen: während Produktnutzung	152
Tabelle 14: Dienste für technikaffine Personen: Produktnutzungspause	155
Tabelle 15: Dienste für technikaffine Personen: Produktveräußerung	157
Tabelle 16: Dienste für technikaffine Personen: eigenständige Dienst- leistung	158
Tabelle 17: Segmentierung von jungen, urbanen Individualisten.....	166

Tabellenverzeichnis

Tabelle 18: Kategoriensystem für junge, urbane Individualisten	167
Tabelle 19: Dienste für junge, urbane Individualisten: vor Produktnutzung	169
Tabelle 20: Dienste für junge, urbane Individualisten: während Pro- duktnutzung	170
Tabelle 21: Dienste für junge, urbane Individualisten: Produktnut- zungspause.....	171
Tabelle 22: Dienste für junge, urbane Individualisten: eigenständige Dienstleistung	172

Abkürzungsverzeichnis

B2B.....	Business to Business
B2C.....	Business to Consumer
BEV.....	Battery Electric Vehicle
EV.....	Electric Vehicle
EVU.....	Energieversorgungsunternehmen
HV.....	Hochvolt
ICE.....	Internal Combustion Engine
IKT.....	Informations- und Kommunikationstechnologie
KAPM.....	Kundennutzenorientierte Analyse- und Planungsmatrix
LS.....	Ladestationshersteller
MBV.....	Market-based View
OEM.....	Original Equipment Manufacturer
PHEV.....	Plug-In Electric Vehicle
POI.....	Point of Interest
SCP.....	Structure-Conduct-Performance
SOH.....	State of Health

Zusammenfassung

Bei der Zukunftstechnologie Elektromobilität werden Dienstleistungen für einen komfortablen und einfachen Umstieg in eine nachhaltige Mobilität benötigt. Die Herausforderung liegt in der Konzeption und Entwicklung von kundennutzenorientierten Geschäftsmodellen für Dienstleistungen. Bisher wurde dem Geschäftsmodellkonstrukt als Analyse- und Planungsinstrument für Dienstleistungen in der wissenschaftlichen Forschung kaum Beachtung geschenkt. Bei der Konzeption von Dienstleistungen bestehen Forschungslücken in den Vorgehensmodellen für die Analyse und der Entwicklung von Geschäftsmodellen. Das Ziel der Arbeit ist die Entwicklung eines strategischen Vorgehensmodells zur Gestaltung eines zielgruppenspezifischen Dienstleistungsportfolios und Umsetzung in einer kundennutzenorientierten Geschäftsmodelloption. Das in der Arbeit konzipierte Vorgehensmodell umfasst vier Schritte: (1) Bildung von homogenen Zielgruppensegmenten und Auswahl einer relevanten Zielgruppe für die Geschäftsmodellentwicklung; (2) Bestimmung der Strategiealternative, welche kongruent zu den Kundenbedürfnissen ist; (3) kundennutzenorientierte Analyse und Planung des Dienstleistungsbündels, anhand einer eigens entwickelten Matrix (KAPM); (4) Ableitung der Geschäftsmodelloption und Ausarbeitung der Geschäftsmodellelemente. Die empirische Untersuchung folgt einem qualitativen explorativ-deskriptiven Forschungsansatz nach der Fallstudienmethodik, um die Anwendbarkeit des Vorgehensmodells zu demonstrieren und dabei Zusammenhänge zwischen Elektromobilitätsdiensten und Kundennutzen zu entdecken. Anhand des Vorgehensmodells konnte in der Arbeit für zwei Fallbeispiele gezeigt werden, wie Geschäftsmodelloptionen für Dienstleistungen systematisch kundennutzenzentriert abgeleitet werden können. Das Vorgehensmodell stellt ein Management-Instrument dar, um zielgruppenspezifische Geschäftsmodelle für Dienstleistungen zu entwickeln, das die strategische Dienstleistungspositionierung unterstützt und ein übergreifendes Gesamtbild bietet. Durch das Vorgehensmodell werden Handlungsempfehlungen für das Management zur Entwicklung von Dienstleistungen in Unternehmen aufgezeigt.

1. Relevanz der Geschäftsmodellentwicklung für Dienstleistungen in der Elektromobilitätsbranche

Elektromobilität bietet als Zukunftstechnologie großes Potential. Dabei ermöglichen Elektrofahrzeuge den Umstieg in eine umweltfreundliche Mobilität.¹ Jedoch werden die elektrifizierten Fahrzeuge von wirtschaftlichen und technologischen Herausforderungen begleitet. Im Vergleich zu einem Verbrennungsfahrzeug ergeben sich durch die andersartige Kostenstruktur eines Elektrofahrzeugs ca. 20% Mehrkosten für Kunden.² Teilweise fallen in der Realität Anschaffungskosten in doppelter Höhe an.³ Zwar entfallen verbrennungsspezifische Bauteile des Antriebsstranges, jedoch erhöhen sich die Kosten durch neue Komponenten wie der Hochvoltbatterie als Energiespeicher oder dem Elektromotor. Ein hoher Aufpreis bei gleichzeitig geringer Zahlungsbereitschaft der Kunden führt dazu, dass Elektrofahrzeuge gegenwärtig hinter den Verkaufserwartungen der Unternehmen bleiben.⁴ Eine technische Hürde liegt in der begrenzten Reichweite von Elektrofahrzeugen, bedingt durch die physikalischen Grenzen der heutigen Batterietechnologie.⁵ Ferner fehlt eine flächendeckende Ladeinfrastruktur, welche durch ein etabliertes Tankstellennetz für konventionelle Verbrennungsfahrzeuge existiert. Das Fahren eines Elektrofahrzeugs schränkt nach heutiger Kundensicht die flexible und individuelle Mobilitätsnutzung ein. Der Ausbau der Netzinfrastruktur begleitet von intelligenten Ladestrategien ist notwendig, um eine elektrifizierte Mobilität zu ermöglichen.⁶

¹ Vgl. Thomes et al., 2013, S. 16-17.

² Vgl. Proff, 2013, S. 3.

³ Als Beispiel: Bei dem Kleinfahrzeug smart steht der Anschaffungspreis für ein Verbrennungsfahrzeug von 10.895 EUR dem eines Elektrofahrzeugs mit 23.680 EUR inklusive Batterie gegenüber. Im direkten Vergleich entspricht das einem Preisaufschlag von 117%. Prämissen: Betrachtung jeweils Serienausstattung ohne Sonderausstattung. Kaufpreis für Elektrofahrzeug inklusive Batterie (vgl. smart, 2014a, S. 1).

⁴ Vgl. Proff, 2013, S. 5; Thomes et al., 2013, S. 20.

⁵ Vgl. Franke & Krems, 2013a, S. 109.

⁶ Vgl. Hammond & Pearson, 2013, S. 7; Thomes et al., 2013, S. 24-25.

Aus monetärer Sicht können zwar staatliche Anreize oder unternehmensspezifische Subventionen den Verkauf von Elektrofahrzeugen stimulieren, dennoch bleibt das Risiko, dass Elektrofahrzeuge sich zu einem ›Ladenhüter‹ entwickeln und Kunden nicht auf Elektrofahrzeuge umsteigen.⁷

Aus gesellschaftlicher Perspektive werden die Anforderungen an einen effizienten Umgang mit Energien und ressourcenschonender Mobilität medial diskutiert. Auch aus politischer Sicht haben Elektrofahrzeuge eine essentielle Bedeutung. Die Markteinführung von Elektrofahrzeugen ist für Automobilhersteller unabdingbar, um politisch motivierte Umweltziele zu erreichen.⁸ Elektrofahrzeuge sind ein Stellhebel für Automobilhersteller um die gesetzten CO₂-Flottenziele (für die EU 95g CO₂/km ab dem Jahr 2020) zu erfüllen.⁹ Die Zielerreichung ist durch alleinige Effizienzsteigerungen des konventionellen Verbrennungsantriebes kaum möglich. Ein gewisser Anteil an alternativ angetriebenen Fahrzeugen wird benötigt, um die gesetzliche Regelung von 95g CO₂/km zu erreichen.¹⁰

Neue Geschäftsmodelle werden benötigt, um dem Wandel erfolgreich zu begegnen. Der disruptive Veränderungsprozess muss durch die Akteure der automobilen Wertkette aktiv gestaltet werden.¹¹ Insbesondere bedarf es Elektromobilitätsdienstleistungen, um den Wandel komfortabel und einfach für Kunden zu gestalten. Dabei sind Elektromobilitätsdienste¹² nicht nur auf das Fahrzeug beschränkt, sondern sind umfassender über Produktparten (E-Scooter, E-Bikes, etc.) hinweg zu verstehen.¹³ Das Angebot von Dienstleistungen stellt

⁷ Vgl. Proff, 2013, S. 3; Handelsblatt, 2015, S. 18.

⁸ Vgl. Kampker, Vallée & Schnettler, 2013, S. 1.

⁹ Im Dezember 2008 wurde die EU-Richtlinie 443/2009/EG verabschiedet. Dieser Rechtsakt dient der Regelung von Emissionsnormen für neue PKWs zur Verringerung der CO₂-Emissionen (vgl. EU, 2009, S. 1). Die Richtlinie 443/2009/EG gilt als strategischer Ansatz, um insbesondere verkehrsrelevante Öko-Innovation zu fördern. Als Herausforderung gilt das in der Richtlinie vermerkte Langfristziel von durchschnittlichen 95g CO₂/km, das ab dem Jahr 2020 in Kraft treten soll (vgl. EU, 2009, S. 5).

Als Folge der strikten EU Richtlinien zur Verminderung Pkw-bedingter CO₂-Emission hat auf deutscher Ebene die Bundesregierung am 19. August 2009 den Nationalen Entwicklungsplan Elektromobilität (NEPE) verabschiedet. Ziel des NEPE ist es, entlang der gesamten Wertschöpfungskette von Forschung und Entwicklung über Marktvorbereitung hin zur Markteinführung, den Weg für batterieelektrisch betriebene Fahrzeuge in Deutschland vorzubereiten. Bei dem durch den NEPE gesetztes Ziel, soll Elektromobilität zur Umsetzung der energie- und klimapolitischen Ziele beitragen. Die Elektromobilität soll zur Deckung des Energiebedarfs der Elektrofahrzeuge durch die Nutzung regenerativer Quellen einen signifikanten Beitrag für die Erreichung der Klimaschutzziele leisten (vgl. NPE, 2011, S. 5-7).

¹⁰ Vgl. Faria et al., 2012, S. 19; Hammond & Pearson, 2013, S. 5.

¹¹ Vgl. Kasperk & Drauz, 2013, S. 103.

¹² Die Begriffe Elektromobilitätsdienste und Elektromobilitätsdienstleistungen werden in dieser Arbeit bedeutungsgleich verwendet.

¹³ Vgl. Kortus-Schultes, 2012, S. 344.