

4.3 Trends – eMobility

Marc Rüger, Dietmar Fischer, Sebastian Bossenmaier

»Wer in der Automobilindustrie jetzt nicht energisch auf Elektromobilität setzt, der wird bald nicht mehr wettbewerbsfähig sein.«

Dr. Norbert Röttgen, ehemaliger Bundesumweltminister (2010)

In der heutigen beschleunigten Gesellschaft beeinflusst nichts unser Leben so stark wie die Mobilität. Mobil zu sein ist eine Grundvoraussetzung unseres täglichen Lebens. Die uneingeschränkte Verfügbarkeit von Mobilität und das Überwinden von Distanzen, in möglichst kurzer Zeit, werden als selbstverständlich angesehen. Mit der zunehmenden weltweiten Vernetzung steigt neben der Bedeutung von Mobilität auch deren quantitativer Bedarf.

Automobilhersteller stehen vor sich gravierend verändernden Rahmenbedingungen. Die Anbieter klassischer Mobilität stehen vor einem veränderten Selbstverständnis im Umgang mit Mobilität. Elektromobilität ist die Mobilität der Zukunft. Sie ist zu einem bedeutenden umwelt-, wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Thema geworden. Aufgrund der Notwendigkeit einer Reduktion von Treibhausgasen und der Erkenntnis der immer knapper werdenden Ressource der fossilen Brennstoffe, soll Deutschland Leitmarkt für Elektromobilität werden und bis 2020 eine Million Elektrofahrzeuge auf den Markt bringen (Bundesregierung, 2009). Für eine erfolgreiche Verbreitung und Nutzung der Elektromobilität muss die Automobilindustrie der Zukunft jedoch geeignete Geschäftsmodelle entwickeln, um zukünftige Mobilitätsbedürfnisse zu erfüllen.

Darüber hinaus spielen Mobilitätsdienstleistungen in der Automobilwirtschaft eine zentrale Rolle und zeichnen einen Wandel vom Eigentum hin zum Teilen ab. Seit der Einführung des stationsunabhangigen Free Floating-Carsharings erlebt der Trend des Teilens einen Boom und in der Branche der Mobilitätsdienstleistungen entstehen zunehmend neue, innovative und erfolgreiche Geschäftsmodelle mit einem hohen Zukunftspotenzial. Diese werden im folgenden Cluster veranschaulicht.

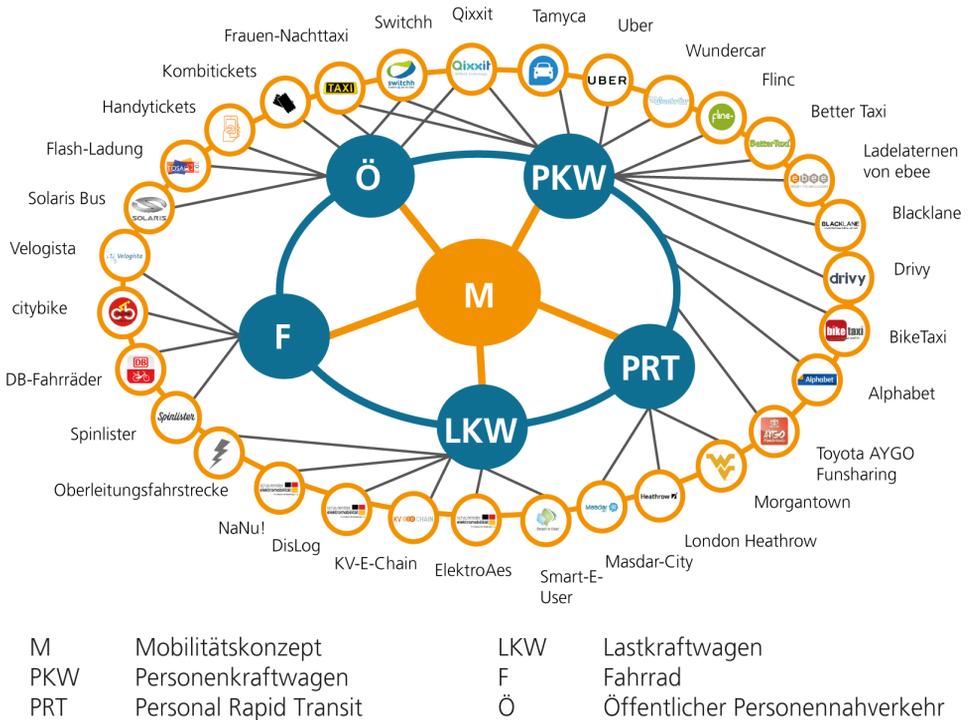


Bild 1. Überblick neuer innovativer Mobilitätskonzepte

Im Folgenden werden fünf dieser Beispiele anhand der Strukturvorgaben des Business Model (BM)-Blueprints (siehe Kapitel 2.5) analysiert.

Der Online-Fahrdienstvermittler Uber bietet Zugang zu Mietwagen mit Fahrer (Uber-Black) oder privaten Fahrern mit eigenem Auto (UberPop). Die Fahrdienste können direkt über eine App bestellt werden, wobei der Abholort direkt über GPS ermittelt wird. Uber erhält dabei 20 % des Fahrpreises als Vermittlungspreis (Uber Technologies Inc., 2016).

Uber Black & Pop

 Technologien & Ressourcen Idee: Wen und was brauchen wir? <ul style="list-style-type: none"> • Vernetzung über mobile Apps und Homepage • Konventionelle private PKW im taxiähnlichen Betrieb auf privater Basis und Wunschmietwagen mit Fahrer • Bezahlung (Smartphone App) • Software zur Steuerung des Betriebs 		
 Wertschöpfung & Netzwerk Idee: Wer macht was mit wem? <ul style="list-style-type: none"> • Beförderungsdienstleistung durch private/gewerbliche Fahrer • Private PKW primäres Transportmittel • Limousinenservice mit gewerblichen Fahrern • Fahrdienstvermittlung durch Uber Zentrale 	 Erlöse Idee: Wer zahlt was wem? <ul style="list-style-type: none"> • Streckenabhängiger Fahrpreis; in Berlin zurzeit Normaltarif 0,35 €/km • 20 % des Fahrpreises als Vermittlungspreis • Änderung der Fahrpreise je nach Auslastung möglich 	 Kunden & Märkte Idee: Wer will was wozu haben? <ul style="list-style-type: none"> • Privat- und Geschäftskunden • Nutzer können auch Erbringer der Leistung sein, wenn sie einen privaten PKW besitzen
[Unternehmens-]Leistungen Idee: Was wollen wir anbieten? <ul style="list-style-type: none"> • Fahrdienstleistungen • Limousinenservice • Fahrdienstvermittlung • Versicherungsleistungen • Abholung nach GPS • Fahrerüberprüfungen und Ratings • Kunde kann Teil der Dienstleistung sein • Höheres Prestige der Fahrzeuge als Taxis • Ggf. geringerer Preis 		
   		

Uber Black: Limousinenservice Uber Pop: taxiähnliche Beförderungsdienstleistung www.uber.com

Bild 2. Uber Black & Pop

Personal Rapid Transit ist ein spurgeführtes, taxiähnliches System ohne Fahrer. Die selbstfahrenden Kabinen bieten eine freie Wahl der Zielstation, ohne dabei an Zwischenstopps zu halten. Der Preis ist streckenabhängig und stellt eine Beförderung mit hohem Komfort dar (2getthere B.V., 2016).

Personal Rapid Transit (z. B. Masdar-City)



<http://www.2getthere.eu/>

<http://masdarcity.ae/en/62/sustainability-and-the-city/transportation/>

Bild 3. Personal Rapid Transit (z. B. Masdar-City)

Spinlister ist eine Onlineplattform zur Vermittlung von privaten Fahrrädern. Nutzer können entweder ihr eigenes Fahrrad stunden- oder tageweise vermieten oder sich ein Fahrrad mieten. Der Vermieter kann die Gebühr selbst festlegen und die Räder sind während der gesamten Nutzungsdauer über ein Partnerunternehmen versichert (Spinlister, 2016).

Spinlister Bikesharing

 Technologien & Ressourcen Idee: Wen und was brauchen wir? <ul style="list-style-type: none"> • Fahrräder • Mobile Vernetzung und Internet • Versicherungsdienstleistungen • Fahrrad-Vermittlung über eine App 		
 Wertschöpfung & Netzwerk Idee: Wer macht was mit wem? <ul style="list-style-type: none"> • Anbieter überlässt sein privates Fahrrad einem Mieter gegen eine Gebühr • Spinlister übernimmt die Vermittlung • Partnerunternehmen versichern das Fahrrad während der Vermietung 	 Erlöse Idee: Wer zahlt was wem? <ul style="list-style-type: none"> • Fahrrad-Mieter zahlt eine Nutzungsgebühr auf ein Konto bei Spinlister • Vermieter kann Gebühr selbst festlegen • Spinlister gibt Zahlung abzüglich einer Gebühr (%-Anteil für Versicherung, Vermittlung) an den Vermieter 	 Kunden & Märkte Idee: Wer will was wozu haben? <ul style="list-style-type: none"> • Private Gelegenheitsnutzer von Fahrrädern • Besitzer von Fahrrädern in urbanen Regionen • Städtetouristen
[Unternehmens-]Leistungen Idee: Was wollen wir anbieten? <ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von privaten Fahrrädern • Versicherungsdienstleistungen für Mieter und Vermieter • Service- und Bezahlleistungen (sicheres Transaktionskonto von Spinlister) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Versicherung • Bezahlleistungen • Mobile Vernetzung • Verschiedene Fahrradtypen wählbar • Junges und urbanes Image <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> S  I  F_x  </div>		
https://www.spinlister.com/		

Bild 4. Spinlister Bikesharing

Über die Carsharing-Plattform Drivy können Privatpersonen ihr Auto an andere Privatpersonen vermieten. Mit der Vermietung des eigenen Autos können laufende Kosten gespart werden. Die Autos sind dabei mit einer umfassenden Versicherung geschützt (Drivy SAS, 2016).

Privates Carsharing – Drivy



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

Bild 5. Privates Carsharing – Drivy

Der digitale Reiseplaner Qixxit der deutschen Bahn berechnet die schnellste und günstigste Route unter Berücksichtigung von 15 verschiedenen Verkehrsmitteln. Dabei können persönliche Vorlieben hinterlegt werden, um die geplante Reise an die eigenen Bedürfnisse anzupassen (DB Vertrieb GmbH, 2016).

Qixxit – DB Vertrieb GmbH

 Technologien & Ressourcen Idee: Wen und was brauchen wir? <ul style="list-style-type: none"> Digitale, mobile Vernetzung Internetfähige, mobile Endgeräte Automobile Öffentlicher Nah- und Fernverkehr Car- und Bikesharing Mietwagen 			
 Wertschöpfung & Netzwerk Idee: Wer macht was mit wem? <ul style="list-style-type: none"> Qixxit macht einen Vorschlag für den optimalen Weg zwischen zwei Punkten Verkehrsmittel der Partner übernehmen den Transport (öffentlicher Verkehr, Car- und Bikesharing Fahrzeuge, Mietwagen) 	 Erlöse Idee: Wer zahlt was wem? <ul style="list-style-type: none"> Gebührenfreier Vorschlag zur optimalen Nutzung von Verkehrsmitteln von Qixxit Finanzierung über Werbung (Klickzahlen) Querfinanzierung über entgeltpflichtige Nutzung der Mobilitätsangebote der integrierten Partnerunternehmen (primär Anbieter des ÖPNV und DB AG) 	 Kunden & Märkte Idee: Wer will was wozu haben? <ul style="list-style-type: none"> Privat- und Geschäftskunden Besitzer von Fahrzeugen und Nutzer öffentlicher und geteilter Mobilität 	
[Unternehmens-]Leistungen Idee: Was wollen wir anbieten? <ul style="list-style-type: none"> Vorschlag für optimale Nutzung privater/öffentlicher Verkehrsmitteln im Nah- und Fernverkehr unter Einbeziehung persönlicher Vorlieben des Nutzers Mobile Verfügbarkeit via App & Nutzung von Desktop PCs Vorschlag des optimalen Wegs nach persönlichen Vorlieben Mobile Vernetzung und Interaktion Smartphones Berücksichtigung von persönlichen Vorlieben Gesundheitsfaktor und andere Parameter wählbar 			
  			

<http://grin.de/mobilitaetskonzepte/qixxit-interview-db-projektleiterin-friederike-aulhorn-deutsche-bahn> www.qixxit.de

Bild 6. Qixxit – DB Vertrieb GmbH

■ Netzwerkanalyse Metropolregion Stuttgart

Die Netzwerkanalyse der Metropolregion Stuttgart in Bezug auf die Mobilität beschreibt die Zusammenhänge der Mobilitätsunternehmungen und besteht aus den folgenden drei Pfaden:

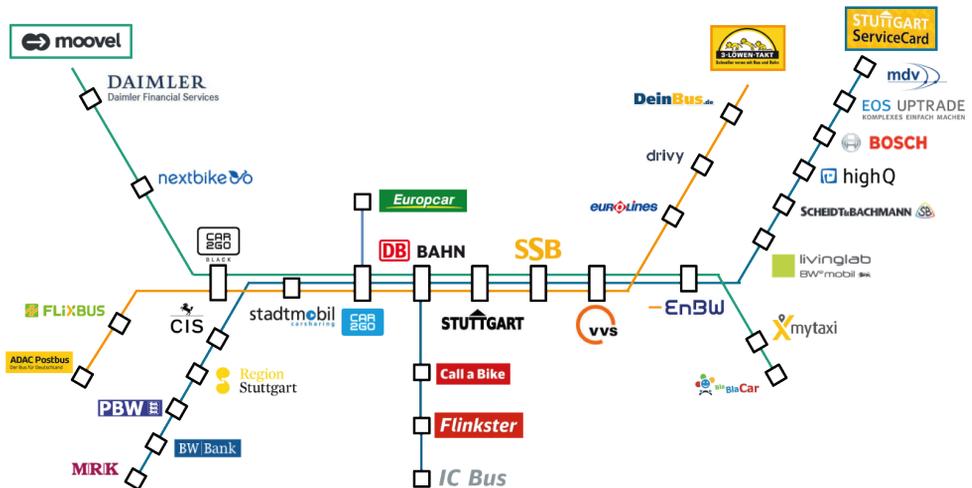


Bild 7. Mobilitätsunternehmen der Metropolregion Stuttgart

Die Netzwerkanalyse der Metropolregion Stuttgart in Bezug auf die Mobilität beschreibt die Zusammenhänge der Mobilitätsunternehmungen.

Pfad 1

moovel – die moovel Group GmbH bietet als Tochterunternehmen der Daimler AG eine deutschlandweite Mobilitätsplattform an. Mit dieser werden unterschiedliche Mobilitätsanbieter gebündelt und vernetzt. Über die moovel-App kann zwischen dem direkten Weg oder der besten Kombination aus Bahn, Taxi, Mietwagen, Fahrrad, IC-Fernbus, Trambahn oder Mitfahrtgelegenheit gewählt werden, um eine Route zu planen.

Die Anbieter Car2Go, Car2Go Black sowie Daimler Financial Services gehören dabei zur Daimler AG.

- Daimler Financial Services: Die moovel Group GmbH ist organisatorisch der Daimler Financial Services AG zugeordnet, die als Dachgesellschaft aller Mobilitätsangebote der Daimler AG fungiert.
- Nextbike: Die Buchung der Fahrräder des Fahrradverleihsystems Nextbike ist über die moovel-App möglich.
- Car2Go: Stationsunabhängige Autovermietung innerhalb von Stadtgebieten per Car2Go-App und moovel-App (Free Floating-Carsharing).

- Car2Go Black: Bei Car2Go Black ist es zusätzlich möglich, das Stadtgebiet zu verlassen und sich zwischen den teilnehmenden Städten zu bewegen.
- Europcar: Die Autovermietung Europcar agiert als Partner von Car2Go und steuert sein Know-how aus dem Mietwagengeschäft hinsichtlich Flottensteuerung und Logistik sowie sein Stationsnetzwerk bei.
- Deutsche Bahn: Kunden können alle Züge der DB Regio und der DB Fernverkehr sowie das stationsbasierte Carsharing-Angebot Flinkster, das Fahrradleihsystem Call a Bike und den Fernbus IC Bus über moovel buchen.
- Stadt Stuttgart: Stellt kostenlos öffentliche Parkplätze im Stadtbereich für Car2Go-Fahrzeuge zur Verfügung und finanziert den Ausbau der Ladeinfrastruktur.
- SSB/VVS: In der moovel-App können Fahrten mit den Verkehrsmitteln im Verkehrs- und Tarifbund Stuttgart (VVS) direkt über eine Schnittstelle zum Ticket-Shop der SSB gebucht und bezahlt werden.
- EnBW: Versorgt die Ladestationen für die elektrischen Carsharing-Fahrzeuge mit Ökostrom.
- myTaxi: Über die moovel-App können Taxis über myTaxi bestellt und die Fahrt direkt bezahlt werden.
- Mitfahrgelegenheit.de: Buchung einer Mitfahrgelegenheit über die moovel-App. (moovel Group GmbH, 2016)

Pfad 2

Projekt »Stuttgart Service Card« – ist eine multi- und intermodale Informations- und Buchungsplattform für einen einheitlichen Zugang zu elektromobilen und städtischen Angeboten. Die Service Card beinhaltet eine Chipkarte, die für die Nutzung von Mobilitätsdienstleistungen und als Bezahlkarte eingesetzt werden kann.

- Mdv: Erweitert die existierende Datenintegrationsplattform des Verkehrsverbundes Stuttgart (VVS) zur Bereitstellung von Web Services für intermodale und multimodale Routingergebnisse kombiniert mit Echtzeitinformationen.
- EOS Uprade: Bringen ihr Wissen und ihre Erfahrung über Mobilitätsangebote ein.
- Bosch / highQ Computerlösungen GmbH: Bereitstellung von Adaptoren sowie Daten- und Informationsdrehscheibe für eine B2B-Brokering-Plattform für die Vernetzung und den Datenaustausch der teilnehmenden Unternehmen.
- Scheidt & Bachmann: Einbringung von Akzeptanzterminals über welche die Nutzer Zugang zum öffentlichen Personenverkehr erhalten.
- LivingLab BWe mobil: Die Stuttgart Service Card ist eines von rund 40 Projekten des baden-württembergischen Schaufensters »LivingLab BWe mobil«, bei dem mehr als 100 Partner aus Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlicher Hand Elektromobilität in der Praxis erforschen.

- EnBW: Die Karte schaltet die Ladestationen der EnBW für Elektrofahrzeuge frei.
- Mobilitätsangebote: Die Stuttgart Service Card ist Zugangsmedium für die Fahrzeuge von Car2Go, Flinkster, Stadtmobil Stuttgart und Call a Bike. Zudem dient sie als Fahrtberechtigung für den öffentlichen Nahverkehr im gesamten VVS.
- Stadt Stuttgart: Die Service Card dient als Ausweis für Bibliotheken und Bäder.
- City-Initiative Stuttgart e.V (CIS) / Verband Region Stuttgart: Zuständig für Handel und Marketing.
- Parkraumgesellschaft Baden-Württemberg mbH (PBW): Ist als assoziierter Partner im Bereich »Parken und Laden« tätig. Mit der Stuttgart Service Card haben Kunden Zugang zu den Parkhäusern von PBW.
- BW Bank: Die Service Card kann als Bezahlsystem unter der Regie der BW Bank zum Einkaufen weltweit an allen Akzeptanzstellen von MasterCard genutzt werden.
- MRK Management Consultants: Unterstützung durch Vorträge zur Stuttgart Service Card. (Stuttgarter Straßenbahnen AG (SSB), 2014, 2016)

Pfad 3

3-Löwen-Takt Mobilitäts- und Verkehrsplattform – bietet Menschen in Baden-Württemberg eine Übersicht (Karte) auf der 3-Löwen-Takt-Homepage über die verschiedenen Mobilitätsangebote (Ort des Angebots, Anzahl der verfügbaren Leihfahrzeuge und Bus- oder Bahn-Abfahrtszeiten). Zur Inanspruchnahme eines Angebots gelangen Kunden über ein Verknüpfungssymbol direkt auf die Webseite des jeweiligen Anbieters.

- Angebotsübersicht der Fernbusse: DB IC Bus, DeinBus, Flixbus, ADAC Postbus, Eurolines
- Übersicht der Fahrradleihsysteme: Nextbike, Call a Bike
- VVS / SSB: Nahverkehr mit Bussen und Bahnen
- Carsharing-Angebote: Stadtmobil (stationsabhängig), DB Flinkster (stationsabhängig), Car2Go (Free Floating-Carsharing), Drivy (privates Carsharing zum Vermieten und Mieten von Fahrzeugen) (Nahverkehrsgesellschaft Baden-Württemberg mbH, 2016)

■ Use-Case von Mobilitätskonzepten - moovel

Für eine ganzheitliche Unternehmensbetrachtung der moovel Group GmbH dient das folgende Einflussfaktoren-Tool. Dieses gibt einen Überblick über die externen Einflussfaktoren eines Unternehmens, welche die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, den Wettbewerb und die politischen sowie juristischen Randbedingungen umfassen und die internen Einflussfaktoren, welche die Unternehmensstrategie, -kultur, -struktur und Ressourcen beinhalten.

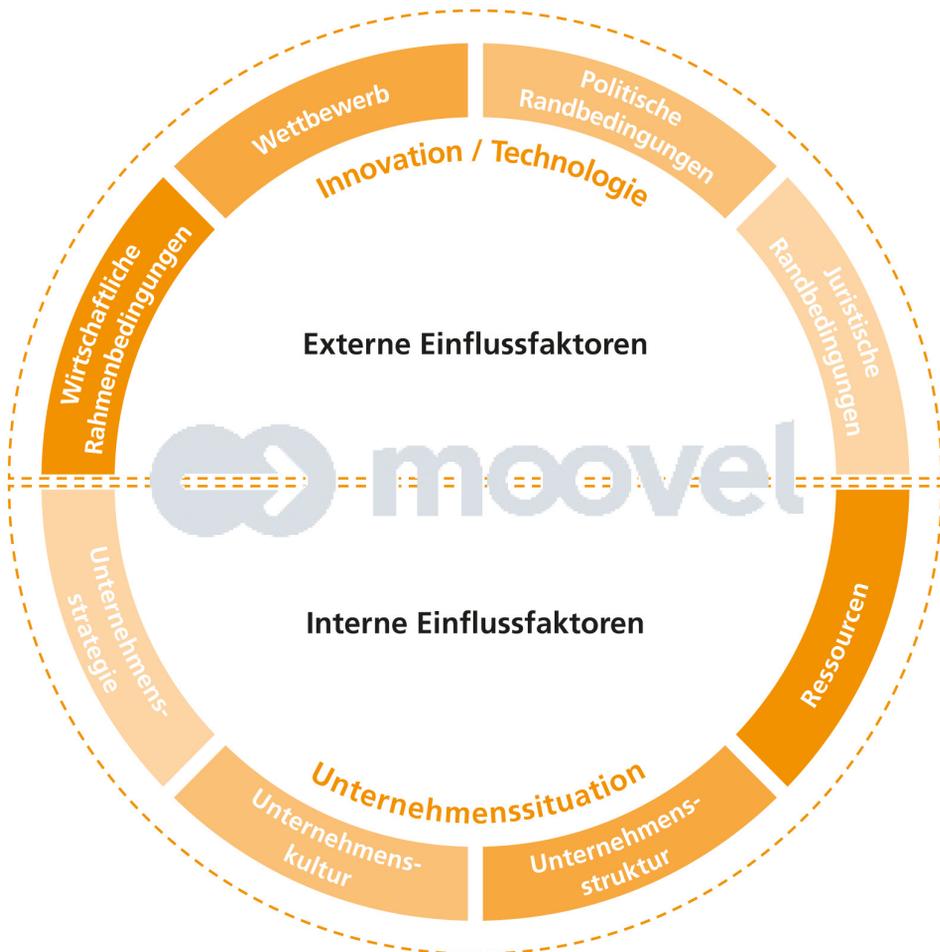


Bild 8. Externe und interne Einflussfaktoren der moovel Group GmbH

Für die moovel Group GmbH ergeben sich folgende externe Einflussfaktoren auf Innovationen und Technologien:

Die Innovation der Mobilitätsplattform stellt die volle Integration der Online-Tickets im Rahmen eines »One-Stop-Shop« für urbane Mobilität dar. Damit können an einer einzigen Verkaufsstelle mehrere Mobilitätsdienstleistungen gebucht und bezahlt werden, um einen möglichst unterbrechungsfreien Transport vom Start- zum Zielort zu ermöglichen.

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen:

Zu den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zählen externe Subventionen, welche von Bund und Ländern für nachhaltige, innovative Ideen vergeben werden. Durch das Carsharing-Angebot Car2Go wird moovel indirekt von der Stadt Stuttgart subventio-

niert. Diese stellt für Car2Go-Fahrzeuge im gesamten Stadtbereich kostenlos öffentliche Parkplätze zur Verfügung. Des Weiteren erweitert Daimler durch den Vorstoß in den Mobilitätsdienstleistermarkt seine Produktpalette, was zur Akquisition eines neuen und jüngeren Kundensegments, das kein eigenes Fahrzeug besitzt, führt (Nauke & Volkmann, 2012).

Wettbewerb:

Auf dem Mobilitätsmarkt existieren viele verschiedene Mobilitätsanbieter. Darunter zählen altbewährte Anbieter wie Taxiunternehmen oder die Bahn sowie neuere Konzepte wie Mitfahrgelegenheiten oder Carsharing. Jedoch gibt es sehr wenige Mobilitätsplattformen, welche die vielen Anbieter miteinander verknüpfen.

Politische & juristische Randbedingungen:

Zu den wichtigsten Randbedingungen gehört die Frage der Haftung bei Unfällen, Beschädigungen oder Ausfall des Mobilitätsanbieters sowie die Reduzierung der Lärm- und CO₂-Belastung in Städten durch die optimale Nutzung elektrischer Flottenfahrzeuge oder des ÖPNV (moovel Group GmbH, 2016).

Die internen Einflussfaktoren können für die Unternehmenssituation wie folgt beschrieben werden:

Unternehmensstrategie:

Mit der moovel Group GmbH strebt Daimler die Innovationsführerschaft im Bereich urbaner Mobilitätskonzepte an. Zudem will moovel mit seiner Online-Plattform »Move Forward« strategische Überlegungen veröffentlichen, um den internationalen Dialog über die Zukunft der Mobilität voranzutreiben und gemeinsam Ideen zur Fortbewegung zu entwickeln (Daimler AG, 2016).

Unternehmenskultur:

Die Unternehmenskultur von moovel wird von einem bei Start-ups üblichen, legeren Arbeitsklima geprägt. Motivierte Mitarbeiter mit innovativen Ideen, Teamarbeit, flache Hierarchien sowie agile und flexible Strukturen stehen im Mittelpunkt des Interesses (Daimler Financial Services, 2016).

Unternehmensstruktur:

Die moovel Group GmbH ist eine hundertprozentige Tochter der Daimler AG und ist aus der Daimler Mobility Services GmbH hervorgegangen, der Finanzholding der Daimler Mobilitätsdienste. Sie ist organisatorisch der Daimler Financial Services AG zugeordnet, die als Dachgesellschaft aller Mobilitätsangebote der Daimler AG fungiert.

Der Hauptstandort der Gesellschaft befindet sich in der Stuttgarter Innenstadt. Des Weiteren ist moovel in Berlin und Hamburg sowie mit der Tochtergesellschaft moovel North America LLC in den USA vertreten.

In Deutschland arbeiten insgesamt 110 Menschen bei der moovel Group GmbH. Bei moovel North America sind es ebenfalls 110 Mitarbeiter. Durch flexible Strukturen des Unternehmens, haben Mitarbeiter die Möglichkeit, Arbeitsbereiche für konzentriertes Arbeiten und Teamflächen für kooperatives Arbeiten zu nutzen (moovel Group GmbH, 2016).

Ressourcen:

Zu den wichtigsten Ressourcen gehört der konzerneigene Mobilitätsdienstleister Car2Go, durch den moovel einen bestehenden Kundenstamm übernehmen und auf ein breites Spektrum an Know-how im Mobilitätsbereich zurückgreifen kann (Car2Go Deutschland GmbH, 2016).

Das folgende Cluster veranschaulicht fünf Geschäftsmodellprinzipien, die in der Metropolregion Stuttgart genutzt werden und welche Mobilitätsanbieter diese bedienen.

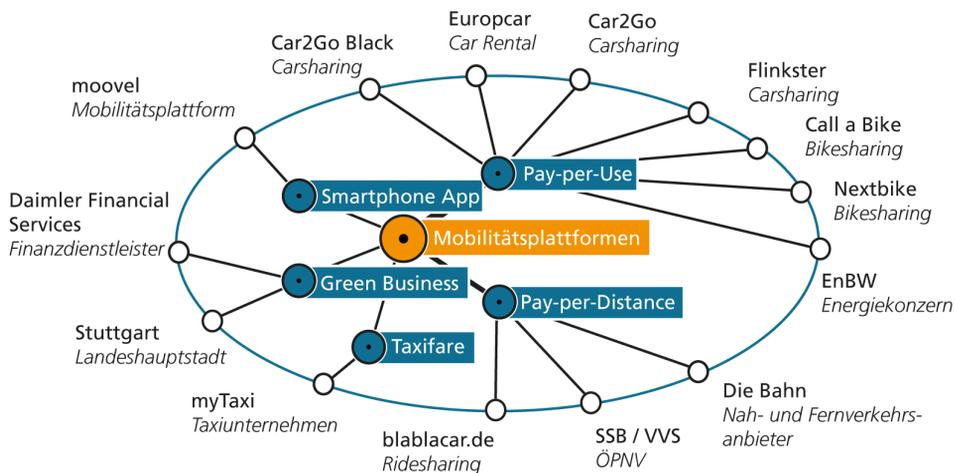


Bild 9. Geschäftsmodellprinzipien für die Metropolregion Stuttgart

1.) Pay-per-use: Ein Kunde bezahlt nur für das, was er verbraucht, indem die angebotene Leistung nach ihrer Nutzung abgerechnet wird. Die Abrechnung kann sowohl nach der Anzahl als auch nach der genutzten Dauer erfolgen. So bietet beispielsweise der Free Floating-Dienst Car2Go, der eine Form des Carsharings der Daimler AG darstellt, seinen Kunden eine Flotte von smart fortwo Fahrzeugen an, die überall in der Stadt verfügbar sind. Der Kunde zahlt pro gefahrene Minute 29 Cent und eine einmalige Anmeldegebühr in Höhe von 19 Euro. Kunden müssen sich beim Mietbeginn weder auf eine Rückgabezeit noch auf einen Rückgabeort festlegen, sondern können das Fahrzeug nach der Nutzung auf einem beliebigen öffentlichen Parkplatz im Stadtgebiet abstellen (Car2Go Deutschland GmbH, 2016).

2.) Smartphone App: Bei diesem Geschäftsmodellprinzip bieten Unternehmen ihr Produkt bzw. Dienstleistung primär mittels einer App an und verzichten damit bewusst auf Stores oder die Nutzung von Internet-Plattformen. Wie beispielsweise die Mobilitätsplattform moovel Group GmbH, bei der die Suche nach möglichen Fahrkombinationen und deren Buchung ausschließlich über das Smartphone mit der entsprechenden moovel-App erfolgt (moovel Group GmbH, 2016).

3.) Pay-per-distance: Kunden bezahlen für eine vorgegebene Strecke einen festen Preis, unabhängig von der Dauer der genutzten Leistung. Dieses Geschäftsmodellprinzip hat sich z. B. die Fahrgemeinschaftsplattform mitfahrgelegenheit.de zu Nutzen gemacht. Auf der Online-Plattform können sowohl freie Plätze im eigenen Auto angeboten als auch gesucht werden. Der Kunde zahlt für die Fahrt einer zuvor festgelegten Strecke einen, von der Fahrtdauer unabhängigen Preis. Der Erlös wird auf Kosten der Fahrer generiert. Diese bezahlen 11% des Fahrpreises an den Plattformbetreiber als Vermittlungsgebühr (Comuto SA, 2016).

4.) Green Business: Unternehmen versuchen die Herausforderungen des Klimawandels und der knapper werdenden Ressourcen durch ein umweltbewusstes Handeln zu bewältigen. Dadurch lässt sich die eigene Positionierung gegenüber dem Wettbewerb verbessern, da an das Gewissen der Kunden appelliert wird. Die Landeshauptstadt Stuttgart fördert nachhaltige Mobilitätskonzepte, um die CO₂-Belastung zu reduzieren. Sie stellt für die emissionsreduzierten Car2Go-Fahrzeuge des Carsharing-Anbieters der Daimler AG im gesamten Stadtbereich kostenlos öffentliche Parkplätze zur Verfügung (Schwarz, 2014).

5.) Taxifare: Bei diesem Geschäftsmodell werden die Preise wie bei einem Taxameter erfasst. Das heißt, der Preis einer Leistung ist durch mehrere Faktoren definiert. Durch die Inanspruchnahme der Dienstleistung entstehen zunächst einmal fixe Grundkosten, die z. B. durch leistungs- oder zeitabhängige Kosten ergänzt werden. Die Grundlage des Preises einer Taxifahrt in Stuttgart ist die Grundgebühr von 3,00 Euro, die anfällt, sobald der Kunde in das Taxi einsteigt. Das Mindestentgelt beträgt 3,10 Euro. Dazu kommen Gebühren für die gefahrene Strecke (1,90 – 2,40 Euro pro km) und 0,10 Euro je 12 Sekunden bei langsamer Fahrt oder Stillstand (SIR Media GmbH, 2016). Das Unternehmen myTaxi stellt eine direkte Verbindung zwischen Taxifahrer und Fahrgast her. Mit der myTaxi-App können Benutzer innerhalb weniger Sekunden ohne ein Telefonat ein Taxi bestellen und die Fahrt direkt in der App bezahlen (Intelligent Apps GmbH, 2016).

Wertschöpfungsanalyse auf Basis des Wertnetzes

Zur Analyse der unternehmensinternen Wertschöpfung der moovel Group GmbH wird im Folgenden eine Analyse auf Basis des Wertnetzes durchgeführt.

Wertschöpfung bei moovel

Wertnetz bei Dienstleistungen

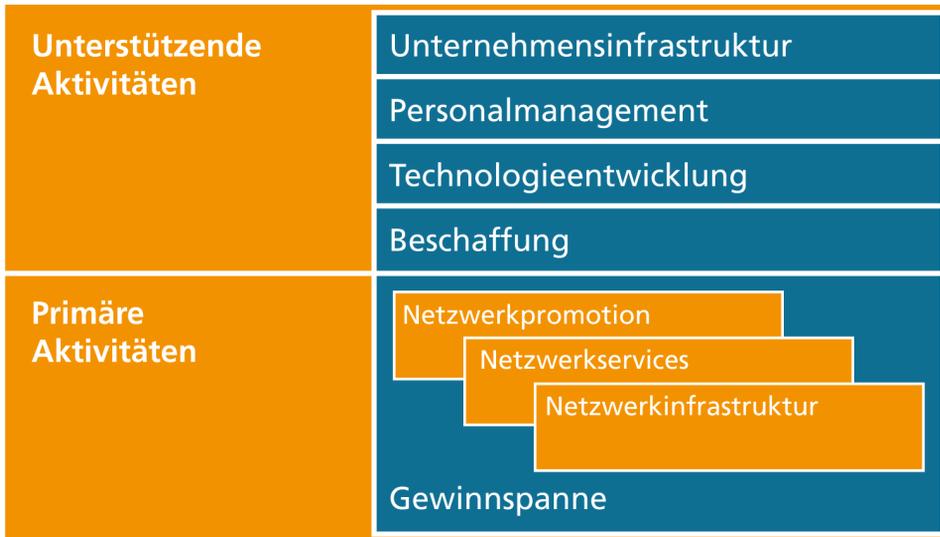


Bild 10. Die Wertschöpfung der moovel Group GmbH (Darstellung in Anlehnung an Bruhn & Stauss, 2007)

Das Wertnetz bei Dienstleistungen beinhaltet zum einen unterstützende Aktivitäten, die in jeder Wertschöpfungslogik auftreten, wie z. B. Personalmanagement oder Beschaffung. Zum anderen besteht es aus primären Aktivitäten, die direkt an der Wertschöpfung beteiligt sind und sich in Netzwerkpromotion, Netzwerkservices und Netzwerkinfrastruktur unterteilen. moovel arbeitet als Intermediär und stellt Kontakte zwischen den Netzwerkteilnehmern her.

Im Mittelpunkt der Netzwerkpromotion steht dabei die Akquisition neuer Netzwerkteilnehmer zur Erhöhung der Attraktivität des Netzwerks für den Anbieter und Nachfrager. Die Qualität und Anzahl der Netzwerknachfrager und -anbieter steht in einer gegenseitigen Abhängigkeit, was auch Cross-Side-Network Effekt genannt wird. Diesen Effekt hat sich moovel zu Nutze gemacht, indem der vorhandene Kundenstamm des Carsharing-Angebots Car2Go auf moovel übertragen wurde. Dieser Kundenstamm erleichtert das Anwerben neuer, renommierter Mobilitätsanbieter, die wiederum neue Kunden ansprechen. Somit konnten die schwierigen Einstiegsbedingungen neugegründeter Plattformen überwunden werden.

Die Netzwerkservices beschreiben die tatsächliche Kontaktvermittlung zwischen den Netzwerkteilnehmern. moovel stellt eine Plattform zu Verfügung, die den Kontakt von Kunden mit einem Mobilitätsbedürfnis und Mobilitätsanbietern herstellt. Der Kontakt entsteht, indem der Weg vom Start- zum Zielpunkt des Kunden, unter Berücksichtigung logistischer Randbedingungen, mit den teilnehmenden Dienstleistern

zurückgelegt werden kann. Der Kunde hat dabei die Auswahl verschiedener Anbieter-Kombinationen. Wird vom Kunden eine Kombination ausgewählt, werden (in naher Zukunft) die Tickets der jeweiligen Anbieter von moovel für den Kunden erworben und abgerechnet. Für das Bereitstellen der Kontakte und die Übernahme des Bezahl-systems bekommt moovel von den Anbietern eine Provision. Demnach zahlt nicht der Kunde für die erbrachte Leistung, sondern die Mobilitätsanbieter.

Für die Herstellung der Kontakte ist eine physische und informelle Infrastruktur notwendig. Die Infrastruktur der moovel GmbH setzt sich aus IT-basierten Kommunikationswegen zusammen, welche bereitgestellt und gewartet werden. Während die moovel-Homepage lediglich informative Aspekte für potenzielle und bestehende Kunden zur Verfügung stellt, kann über eine Smartphone App die Reise gebucht und e-Tickets direkt bezahlt werden. Eine eigene Software, die auf entsprechende Serverressourcen zugreift, berechnet die unterschiedlichen Reisemöglichkeiten unter Berücksichtigung logistischer Aspekte (Bruhn & Stauss, 2007; moovel Group GmbH, 2016).

Literatur

Bruhn, M. & Stauss, B. (2007). Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Bundesregierung (2009). Nationaler Entwicklungsplan Elektromobilität der Bundesregierung. Aufgerufen am 12.02.2016, von https://www.bmbf.de/files/nationaler_entwicklungsplan_elektromobilitaet.pdf

Car2Go Deutschland GmbH (2016). Homepage. Aufgerufen am 03.10.2016, von <https://www.car2go.com/de/berlin/was-kostet-car2go/>

Comuto SA (2016). Homepage Blablacar. Aufgerufen am 18.04.2016, von <https://www.blablacar.de>

Daimler AG (2016). Homepage. Aufgerufen am 20.02.2016, von <http://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Move-Forward-Daimler-Tochter-moovel-GmbH-buendelt-Dialog-zur.xhtml?oid=9919948>

Daimler Financial Services (2016). Homepage. Unternehmenskultur. Aufgerufen am 26.04.2016, von <http://www.daimler-financialservices.com/dfs/de/karriere/unternehmenskultur>

DB Vertrieb GmbH (2016). Homepage. Aufgerufen am 24.11.2016, von <https://www.qixxit.de/>

Drivy SAS (2016). Homepage. Aufgerufen am 24.11.2016, von <https://www.drivy.de/>

Intelligent Apps GmbH (2016). MyTaxi Homepage. Aufgerufen am 04.07.2016, von <https://de.mytaxi.com>

moovel Group GmbH (2016). Homepage. Aufgerufen am 12.04.2016, von <https://www.moovel.com/de/DE/>

Nahverkehrsgesellschaft Baden-Württemberg mbH (2016). Mobilitätsplattform 3-Löwen-Takt. Aufgerufen am 12.04.2016, von <http://www.3-loewen-takt.de/mobil-in-bw/mobilitaet-von-a-z/mobilitaetsplattform/>

Nauke, J. & Volkmann, I. (2012). Elektromobilität. Bevorzugt Stuttgart einen Anbieter? Stuttgarter-zeitung. Aufgerufen am 26.04.2016, von <http://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.elektromobilitaet-bevorzugt-stuttgart-einen-anbieter.8ae70ec1-ee15-487e-9997-4963f849f8ca.html>

SIR Media GmbH (2016). Taxipreisrechner für Stuttgart. Aufgerufen am 26.04.2016, von <http://www.taxi-rechner.de/taxikosten-stuttgart/11>

Spinlister (2016). Homepage. Aufgerufen am 24.11.2016, von <https://de.spinlister.com/>

Stuttgarter Straßenbahnen AG (SSB) (2016). Homepage Stuttgart Services. Aufgerufen am, von <http://www.stuttgart-services.de/projektinhalte/ziele-und-auswirkungen.html>

Stuttgarter Straßenbahnen AG (SSB) (2014). Konferenz ((eTicket Deutschland 2014. Stuttgart Services: Multimodal und –funktional. Aufgerufen am 16.04.2016, von <http://docplayer.org/9724621-Konferenz-eticket-deutschland-2014-stuttgart-services-multimodal-und-funktional.html>

Schwarz, K. (2014). Car2Go in Stuttgart. Stadt will weiter kostenloses Parken für E-Autos. Stuttgarter-Nachrichten. Aufgerufen am 11.04.2016, von <http://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.car2go-in-stuttgart-stadt-will-weiter-kostenloses-parken-fuer-e-autos.3cba5e14-34e4-47bd-bf91-f53b36262451.html>

Uber Technologies Inc. (2016). Homepage. Aufgerufen am 24.11.2016, von <https://www.uber.com>

2getthere B.V. (2016). Homepage. Aufgerufen am 24.11.2016, von <http://www.2getthere.eu/>