

Universität St. Gallen –
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften

Kollaboration in eMobility Ecosystems

–

Eine Untersuchung am Beispiel EVite

Simon Wälchli
Breitwies 13
8532 Warth

simon.waelchli@student.unisg.ch
08-610-875

Seminararbeit
Universität St. Gallen

Kurs Geschäftsmodelle
Prof. Dr. Christoph Lechner

Vorgelegt am 9. Juni 2013

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| 1. Einleitung | 3 |
| 2. Ausgangslage | 3 |
| 3. Mitglieder | 4 |
| 4. Rollenverteilung | 6 |
| 5. Arbeitsgruppen | 6 |
| 6. Richtlinien | 7 |
| 7. Transparenz | 8 |
| 8. Konkurrenz | 8 |
| 9. Fazit | 9 |
| 10. Literaturverzeichnis | 10 |
| 11. Anhang | 11 |
| 11.1 Interview 1 | 11 |
| 11.2 Interview 2 | 14 |

1. Einleitung

Im Rahmen der langfristigen Bestrebung des Bundes, den CO₂-Ausstoss in der Schweiz zu senken, spielt die Elektromobilität ein wichtiges Element (Scruzzi, 2012). Aus diesem Grund wurde im September 2012 der Verband Swiss eMobility gegründet, welcher sich auf politischer Ebene für die Marktentwicklung der Elektromobilität in der Schweiz einsetzt (Swiss eMobility, 2012a). Die Ziele von Swiss eMobility sind ambitioniert, sollen doch bis 2020 Elektromobile einen Marktanteil von 10 bis 20% aufweisen (Scruzzi, 2012). Um dieses Ziel zu erreichen, wurde das Projekt EVite gegründet, welches den Aufbau eines Schnellladestationen-Netzes verfolgt.

Dieses Projekt, EVite, ist Hauptgegenstand der vorliegenden Arbeit. Dabei wird das Projekt EVite jedoch nicht aus politischer Sichtweise und in Bezug auf die einzelnen Bestrebungen oder technischen Details betrachtet, sondern als sogenanntes ‚Business Ecosystem‘ im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang. Dieses Ecosystem beschreibt die Netzwerke zwischen Lieferanten, Zwischenhändlern, Kunden, Technologie-Firmen und dem Unternehmen. Speziell dabei ist, dass sich die einzelnen Mitglieder eines Ecosystems gegenseitig beeinflussen. So beeinflusst zum einen das Unternehmen seine Lieferanten, Kunden usw., wird andererseits aber gleichzeitig auch selbst durch diese beeinflusst (Iansiti & Levien, 2004). Der Fokus dieser Arbeit liegt dabei vor allem auf der Interaktion zwischen den Mitgliedern sowie den Mechanismen und der Koordination innerhalb eines Ecosystems, in diesem konkreten Fall anhand des Projekts EVite. Um dabei die Interaktion und Koordination bestmöglich verstehen zu können, wird nicht nur die Seite des Verbandes Swiss eMobility aufgezeigt, welcher als Geschäftsführer agiert, sondern auch die Sicht der Mitglieder miteinbezogen. Um diese beiden Sichtweisen einzubringen, wurden insgesamt drei Interviews mit Vertretern von Swiss eMobility, Swisscom und Alpiq E-Mobility geführt (siehe Anhang).

Die Arbeit gliedert sich so, dass in einem ersten Kapitel die Ausgangslage beschrieben und damit die einzelnen Akteure und Zielsetzungen genannt werden. Anschliessend wird genauer auf die Mitglieder sowie deren Rollen innerhalb des Ecosystems eingegangen und aufgezeigt, wie sich diese einbringen. Schliesslich werden die technischen Richtlinien, die Wichtigkeit von Transparenz sowie die Konkurrenz innerhalb des Ecosystems, aber auch gegenüber anderen Ecosystems, beschrieben. Abgerundet wird die Arbeit durch ein Fazit, welches zum einen noch einmal auf die vier identifizierten Erfolgsfaktoren dieses Ecosystems eingeht und zum anderen eine gesamthafte Beurteilung des Projekts EVite vornimmt.

2. Ausgangslage

Das Projekt EVite hat zum Ziel, eine landesweite, flächendeckende Schnellladeinfrastruktur zu errichten. Entstanden ist dieses Projekt aus dem Memorandum of Understanding, in dem sich massgebende Unternehmen aus der Verkehrs-, Energie- und Telekommunikationswirtschaft verpflichtet haben, den Bau und Betrieb eines für alle zugänglichen Netzes für das sichere Laden von Elektrofahrzeugen zu realisieren. Speziell an diesem Projekt ist, dass es nicht durch den Bund subventioniert, sondern zu 100% privat finanziert ist. EVite ist dabei weltweit das einzige Projekt im Bereich eMobility, bei dem dies der Fall ist. Aus diesem Grund hat dieses Projekt auch eine entsprechende Vorbildfunktion und steht unter Beobachtung des Auslands. Ein Nachteil der fehlenden Unterstützung durch öffentliche Institutionen ist jedoch, dass sich der Aufbau dieses Netzes lediglich auf die Ballungszentren konzentrieren wird, in welchen sich in Zukunft entsprechende Geschäftsmodelle entwickeln werden, die rentabel sind. Ländlichere Gegenden werden dagegen wohl nicht erschlossen.

Das Projekt EVite ist sehr eng mit dem Verband Swiss eMobility verknüpft, welcher auch die Trägerschaft dieses Projekts übernommen hat. Wie sich im Laufe des Schreibens und Recherchierens dieser Arbeit gezeigt hat, ist es nicht möglich, im Rahmen der Analyse dieses Ecosystems das Projekt EVite isoliert zu betrachten. Deshalb wird themenbezogen in der Arbeit und in gewissen Ausführungen im Rahmen der interviewten Personen auch auf Swiss eMobility Bezug genommen.

Um Verwechslungen zu vermeiden und die einzelnen Projekte und Institutionen besser voneinander abgrenzen zu können, werden diese an dieser Stelle kurz beschrieben:

- **Swiss eMobility** ist juristisch gesehen als Verein organisiert, wurde 2008 gegründet und besteht aus insgesamt 12 Mitgliedern. Ziel von Swiss eMobility ist es, die Marktentwicklung der Elektromobilität in der Schweiz zu fördern. Wer Swiss eMobility beitreten möchte, bezahlt einen Mitgliederbeitrag von 20'000 CHF.
- Die **Schweizer Road Map Elektromobilität** entstand als Planungs-Tool von Swiss eMobility und verfolgt drei Ziele:
 1. Der Aufbau einer flächendeckenden Ladeinfrastruktur für Elektromobile. Dieses Netz soll aus der folgenden Anzahl Stationen pro Modell bestehen:
 - Sleep & Charge: 600'000 Ladestationen
 - Park & Charge: 60'000 Ladestationen
 - Shop & Charge: 30'000 Ladestationen
 - Coffee & Charge: 150 Schnellladestationen
 2. Die Elektrifizierung der Flottenbestände bis 2020 mit einem Anteil zwischen 25 und 50%
 3. Elektromobile haben einen Marktanteil von 10 bis 30% bis 2020

Das Projekt EVite befasst sich mit dem Aufbau der rund 150 Schnellladestationen im Coffee & Charge Modell. Ziel ist es, dass diese Anzahl an Stationen bis Ende 2014 realisiert ist.

3. Mitglieder

Bei den 12 Mitgliedern von Swiss eMobility handelt es sich um folgende Unternehmen:

| | | |
|-------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| <i>ABB</i> | <i>EVTEC</i> | <i>Post</i> |
| <i>Alpiq E-Mobility</i> | <i>ewz</i> | <i>SOCAR Energy Switzerland</i> |
| <i>AMAG</i> | <i>Group E</i> | <i>Swisscom</i> |
| <i>EKZ</i> | <i>Nissan Schweiz</i> | <i>TCS</i> |

Mitglieder von Swiss eMobility

Dabei gilt es zu beachten, dass zwar der Grossteil der Mitglieder auch beim Projekt EVite mitmacht, jedoch nicht alle Firmen. So ist beispielsweise die Post nicht dabei.

Nebst den Mitgliedern des Verbandes haben folgende Firmen das Memorandum of Understanding (MoU) unterschrieben: Emil Frey AG, Infovel, Renault Suisse, Repower und SAP. Diese Firmen unterstützen das Ziel von Swiss eMobility, resp. EVite, möchten jedoch nicht Mitglied im Verband sein. Durch das Unterzeichnen des MoU verpflichten sie sich aber, innerhalb eines Jahres einen verbindlichen Plan zum Aufbau von mindestens fünf Schnellladestationen vorzulegen und diese später zu bauen.

Durch die Auflistung der Mitglieder zeigt sich, dass es zum einen ganz unterschiedliche Firmen sind, was Grösse, Bekanntheit oder die finanziellen Ressourcen des jeweiligen Unternehmens betrifft. Zum anderen vertreten diese Unternehmen aber auch unterschiedliche Industrien. Die Tatsache, dass dieses Projekt eine so starke Heterogenität an Mitgliedern aufweist, bringt sowohl Vorteile als auch Nachteile mit sich.

Auf der Seite der negativen Aspekte gilt es sicherlich zu erwähnen, dass es nicht einfach ist, solch unterschiedliche Unternehmen an einen Tisch zu bringen. Denn logischerweise vertritt jedes Unternehmen seine eigenen Interessen und folglich hat „jeder auch seine Ziele, die er durchbringen will“ (Reber, Interview, 16. Mai 2013). Dass diese Ziele nicht zwingend mit den Zielen der anderen Mit-

glieder übereinstimmen, respektive sich unter Umständen sogar konfliktieren, scheint klar zu sein. Aus diesem Grund ist es zum einen zentral, ein gemeinsames Ziel zu verfolgen, das alle Einzelinteressen bündelt. Zum anderen wurde durch die geführten Interviews aber auch klar, dass den technischen Richtlinien, auf welche später noch genauer eingegangen wird, eine sehr wichtige Rolle zukommt.

Doch stellt diese Heterogenität der Mitglieder nicht nur einen Nachteil, sondern gleichzeitig auch einen Vorteil dar, der als ein wesentlicher Erfolgsfaktor dieses Ecosystems identifiziert werden konnte. Denn aufgrund der breiten Abstützung durch die einzelnen Industrien kann eine Lösung gefunden werden, welche somit auch die entsprechende Akzeptanz bei den beteiligten Unternehmen findet. Und genau dies ist eine Notwendigkeit, die ein Projekt im Bereich eMobility voraussetzt: „Das Thema eMobility kann man nicht alleine angehen. So braucht man beispielsweise auch die Elektrizitätsversorgungsunternehmen (EVUs) im Boot. Und nur schon diese Komponente führt dazu, dass man gemeinsam etwas machen muss ... Beim Thema eMobility kommt man nicht darum herum, alle Parteien miteinzubeziehen, da es wirklich ein Ökosystem ist, wo es alle braucht. Man braucht deshalb diese Partnerschaften, da man dies nicht alleine machen kann“ (Reber, Interview, 16. Mai 2013). Dies gibt folglich auch bereits ein erstes Argument dafür, warum all diese Unternehmen bevorzugt haben, sich dem Projekt EVite anzuschliessen und somit dem Ecosystem beizutreten, anstatt eine eigene Lösung voranzutreiben.

In Bezug auf die Anzahl und den Beitritt von neuen Mitgliedern ist erwähnenswert, dass es für ein neues Mitglied jederzeit möglich ist, dem Projekt beizutreten. Denn sowohl das Projekt EVite als auch der Verband Swiss eMobility sind bewusst offen konzipiert und wollen sich gegenüber niemandem verschliessen. Es ist auch nicht so, dass es eine gewisse Exklusivität für einige Unternehmen gibt. Beispielsweise, dass aufgrund der Mitgliedschaft eines grossen Konzerns ein Konkurrent dieses nicht beitreten dürfte. Laut der Aussage von Herrn Romang ist jedoch in Bezug auf die Anzahl Mitglieder davon auszugehen, dass sich diese nicht mehr gross verändern wird. Denn zum einen sind die meisten der grossen und wichtigen Player bereits dabei, was den Erfolg des Projekts sicherstellen sollte. Zudem wird zu diesem Zeitpunkt auch keine bewusste Akquisition von Firmen betrieben, denn eine Erhöhung der Anzahl Mitglieder führt einerseits zu einem höheren Koordinationsaufwand und hat andererseits auch einen Einfluss auf die Entscheidungsfindung: Je mehr Mitglieder man hat, desto mehr Stimmen hat es. Somit gestalten sich Entscheidungen nicht zwingend einfacher.

Interessant waren auch die Antworten der Interview-Partner auf die Frage, welches Unternehmen ihrer Meinung nach noch fehlen würde, beziehungsweise welches sie sich noch als weiteres Mitglied wünschten. Dass dabei von den drei interviewten Personen nicht ein einzelnes Unternehmen oder eine bestimmte Industrie genannt wurde, kann sicherlich als Indikator dafür gesehen werden, dass das Projekt bereits sehr breit über die einzelnen Branchen abgestützt ist und somit kein grosser Vertreter fehlt. Aus Sicht des Autors scheint aber insbesondere die SBB ein spannendes und viel versprechendes Unternehmen für eine Mitgliedschaft bei einem solchen Projekt zu sein. Denn zum einen ist dies ein Unternehmen, das die ganze Schweiz abdeckt, zum anderen hat die SBB auch eine gewisse Strahlkraft, welche EVite zweifellos noch einmal viel Aufmerksamkeit und einen grossen Schub verleihen würde. Jedoch wäre auch die Gefahr da, dass mit der SBB ein zu starkes und dominantes Mitglied eintreten würde (auf die Problematik der Dominanz wird später eingegangen). Zudem würde die Mitgliedschaft auch den Staat in das Projekt involvieren, was bis zum heutigen Zeitpunkt bewusst nicht der Fall ist.

4. Rollenverteilung

Beim Betrachten dieses Ecosystems wird klar, dass der Verband Swiss eMobility das zentrale Element ist und ihm folglich eine sehr tragende Rolle zukommt. Dies zum einen aufgrund der Tatsache, dass er der Initiant des Projekts EVite ist. Zum anderen aber auch über diverse Funktionen, die Swiss eMobility innerhalb des Projekts wahrnimmt. So gehört unter anderem zu den Aufgaben, die Sitzungsprotokolle zu schreiben, organisatorische Aufgaben zu erledigen und nicht zuletzt die Fäden zusammenzuführen. Darüber hinaus ist Swiss eMobility auch mit einer nicht ganz einfachen Aufgabe betraut: Der Verband muss sich darum bemühen, dass es eine gewisse Neutralität gibt. Dies bedeutet konkret, zu gewährleisten, dass jedes Mitglied die gleichen Rechte hat und sich entsprechend in den Entscheidungsfindungsprozess einbringen kann.

Bei den Mitgliedern ist es so, dass alle gleichberechtigt sind. Das bedeutet konkret, dass jedes Mitglied bei Abstimmungen eine Stimme besitzt – unabhängig von Grösse oder finanziellen Ressourcen des Unternehmens. Diese Gleichberechtigung der Mitglieder kann sicherlich als ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor gesehen werden. Denn nur dadurch wird gewährleistet, dass alle Mitglieder dasselbe Ziel verfolgen, mit dem sich alle identifizieren können, wodurch es nicht zu Spannungen innerhalb des Projektes und unter den Mitgliedern kommt. In Bezug auf die Entscheidungen ist es so, dass diese alle demokratisch gefällt werden. Dies bedeutet, dass über alle wichtigen Punkte abgestimmt wird, wobei wie gesagt jedes Mitglied eine Stimme hat. Dies ist in den Statuten von Swiss eMobility explizit festgehalten (Swiss eMobility, 2012b).

Im Rahmen der Interviews hat sich jedoch gezeigt, dass der Einfluss einzelner Unternehmen trotz gleicher Stimmgewalt unterschiedlich ist. Denn jenes Unternehmen, das aktiv ist, ist automatisch auch dominanter. Dabei wurde klar, dass insbesondere die Alpiq, resp. Alpiq E-Mobility, eine treibende Kraft ist. Zudem gehörte die Alpiq zu den ersten Unterstützern des Projekts und ist personell eng mit dem Projekt verbunden, da der CEO von Alpiq E-Mobility, Peter Arnet, selbst Mitinitiant bei der Gründung von EVite war. Dass es gewisse Firmen gibt, welche aktiver in Erscheinung treten, muss jedoch nicht zwingend negativ sein. Denn solche Unternehmen dienen auch immer als Ansporn für die anderen Mitglieder und sind somit ein wichtiger Treiber innerhalb des Ecosystems. Dabei ist klar, dass ein aktives Mitglied gleichzeitig auch seine eigenen Interessen besser verfolgen kann, da es durch das aktive Mitwirken die Regeln und Lösungen mitgestalten kann. In Bezug auf das Ecosystem ist es jedoch wichtig, dass nicht eine Minderheit der Mitglieder zu dominant wird, da dies die Zusammenarbeit stören und so die gemeinsame Zielerreichung gefährden würde. Deshalb ist die beschriebene Rolle von Swiss eMobility so wichtig, da Swiss eMobility genau dies zu verhindern versucht und dabei sicherstellen muss, dass die Interessen aller Mitglieder beachtet werden.

Den Mitgliedern von Swiss eMobility, beziehungsweise EVite, kommt innerhalb des Projekts die Rolle zu, einzelne Themen in den Arbeitsgruppen auszuarbeiten, voranzutreiben und schlussendlich Lösungen zu präsentieren, welche das Projekt zum Ziel bringen.

5. Arbeitsgruppen

Diese Arbeitsgruppen, in welchen die Mitglieder aktiv werden, sind autonom. Dies bedeutet, dass sie selbst nach Lösungen suchen und diese erarbeiten können. Dabei müssen lediglich die technischen Richtlinien beachtet und eingehalten werden. Die Zusammenstellung der Arbeitsgruppen ist dabei in den Statuten nicht weiter definiert. Der ganze Prozess verläuft deshalb auch ziemlich unkompliziert. Dies bedeutet konkret, dass die Mitglieder angefragt werden, eine entsprechende Arbeitsgruppe zu einem Thema zu bilden und sich dann die einzelnen Mitglieder melden und beitreten können. In der Regel ist es so, dass gleich jenes Mitglied den Lead innerhalb der Arbeitsgruppe übernimmt, welches auch am meisten Interesse an diesem Thema hat. So hat beispielsweise die Swisscom den Lead inne in der Arbeitsgruppe zum Thema Zahlungs-, respektive Abrechnungssystem. Die Arbeitsgruppen ent-

stehen auf freiwilliger Basis und es wird weder jemand gezwungen, in einer bestimmten Arbeitsgruppe zu partizipieren, noch wird einem Mitglied der Zugang zu einer bestimmten Arbeitsgruppe verwehrt. Es ist jedoch so, dass meist mindestens ein Unternehmen ein verstärktes Interesse an einem bestimmten Thema hat und damit aus eigener Motivation den Lead übernimmt. Dies ist wie beschrieben bei der Swisscom im Bereich des Zahlungs- und Abrechnungssystems der Fall. Ein weiteres Beispiel wäre auch ABB oder Alpiq, welche sich vor allem in den Arbeitsgruppen im Bereich Ladesäulen, resp. Installation, entsprechend einbringen.

Durch die Tatsache, dass innerhalb der Arbeitsgruppe jeweils ein Unternehmen den Lead inne hat, welches ein erhöhtes Interesse an einer für sie passenden Lösung hat, führt zum Verdacht, dass dieses Unternehmen zu dominant sein und dadurch einfach seine eigenen Lösungen und Produkte durchsetzen könnte. Dieser Verdacht kann jedoch dadurch entkräftet werden, da sich das Ecosystem innerhalb der Arbeitsgruppen quasi selber reguliert und kontrolliert. Denn durch die Tatsache, dass verschiedene Unternehmen in der Arbeitsgruppe vertreten sind, sorgen diese dafür, dass nicht ein einzelnes Unternehmen im Alleingang zu einer Lösung findet, denn schlussendlich entscheiden alle Mitglieder über die finale Lösung. Die Arbeitsgruppe unterbreitet dem Verband am Schluss einen Vorschlag mit den entsprechenden Spezifika. Über diesen Vorschlag wird dann basisdemokratisch abgestimmt. Dabei kann es auch vorkommen, dass über zwei unterschiedliche Varianten abgestimmt wird, sollte sich die Arbeitsgruppe nicht auf eine Lösung geeinigt haben. Interessant ist zudem die Tatsache, dass auch externe Firmen – und damit Nicht-Mitglieder – die Möglichkeit haben, Lösungen zu präsentieren. Dieser Fakt widerspiegelt die Offenheit des Ecosystems gegen aussen. Dies ermöglicht, dass bei fehlender Expertise der Mitglieder dieses Wissen von aussen, ähnlich dem outside-in Ansatz im Bereich Open Innovation (Chesbrough, 2012), eingebracht werden kann.

6. Richtlinien

In den Gesprächen mit den einzelnen Interview-Partnern hat sich gezeigt, dass die technischen Richtlinien einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Umsetzung von EVite sind. So äusserte sich beispielsweise Herr Romang von Swiss eMobility treffend, dass das Ganze mit den Richtlinien steht und fällt, die festhalten, was EVite ist und will. Diese technischen Richtlinien werden vom Verband Swiss eMobility vorgegeben und sind für alle Mitglieder bindend. Sie regeln dabei die technischen Aspekte, beispielsweise die Spannung im Bereich der Ladesäulen. Diese technischen Richtlinien sind deshalb so wichtig, da dadurch sichergestellt werden soll, dass es schweizweit nur eine Lösung, einen Standard, geben wird. Dies bringt sowohl für die Produzenten, als vor allem auch für die Kunden grosse Vorteile mit sich. Dadurch soll eine Situation, wie sie heute beispielsweise in München vorherrscht, verhindert werden. Denn dort ist es so, dass es nur schon auf dem Gebiet der Stadt München rund zehn verschiedene Abrechnungssysteme gibt (Arnet, Interview, 17. Mai 2013). Dass dies nicht im Sinne des Kunden ist und folglich die rasche Verbreitung von eMobility nicht positiv beeinflusst, scheint klar zu sein.

Damit die Richtlinien jedoch sicherstellen können, dass alle Mitglieder dasselbe Ziel verfolgen, ist es wichtig, dass diese auch entsprechend durchgesetzt werden: „... weil wir ganz klare Richtlinien aufgesetzt haben, an die sich alle halten müssen. Und diese Richtlinien haben alle Firmen unterschrieben und seither gab es eigentlich keine Diskussionen mehr“ (Arnet, Interview, 17. Mai 2013). Für die Durchsetzung dieser Richtlinien ist, wie bereits beschrieben, der Verband Swiss eMobility zuständig, welcher diese Koordinations- und Kontrollrolle übernimmt. Es versteht sich von selbst, dass das Definieren dieser Richtlinien keine einfache Aufgabe ist. Denn es gilt auf der einen Seite genügend präzise und einschränkend zu sein, damit sich nicht mehrere Standards und Lösungen entwickeln. Auf der anderen Seite sollten die Richtlinien aber auch nur gerade so einschränkend wie unbedingt nötig sein. Denn es sollen sich ja alle Mitglieder in diesen Richtlinien und der Zielsetzung wiederfinden können und zudem sollen auch kreative und innovative Ideen und Lösungsvorschläge möglich sein. Dies wäre bei einem zu engen Korsett an Normen und Vorgaben unter Umständen nicht mehr möglich. Herr Romang räumte dabei im Gespräch aber ein, dass er rückwirkend die Richtlinien wohl eher etwas enger setzen würde, da teilweise Situationen entstanden sind, die nicht zu 100% den Vorstel-

lungen von EVite entsprachen. Dies musste dann nachträglich durch den Einsatz finanzieller Mittel korrigiert werden. Auf Seiten der Mitglieder wurden diese Richtlinien ebenfalls als sehr positiv und gut formuliert wahrgenommen. Zudem wurde auch da die wichtige Rolle dieser innerhalb des Projekts betont.

7. Transparenz

Damit das Gleichgewicht innerhalb des Ecosystems jedoch aufrecht erhalten und die Kollaboration unter den einzelnen Mitgliedern positiv gestaltet werden kann, zeigte sich ein weiterer Punkt als entscheidend: die Transparenz. Denn nur durch transparente Strukturen, Richtlinien und eine entsprechende Kommunikation durch die Mitglieder und auf Seiten des Verbandes - sowohl gegen innen als auch gegen aussen - ist es möglich, dass keine Unstimmigkeit aufkommt. Diese Transparenz ist Voraussetzung dafür, dass sich alle Mitglieder gleich behandelt fühlen und sich somit kein Mitglied benachteiligt vorkommt. Dies ist insofern wichtig, da es wie beschrieben einzelne Mitglieder gibt, welche eher dominanter auftreten. Wenn in solchen Situationen nicht offen kommuniziert wird, kann dies rasch in eine negative Grundstimmung umschlagen. Zudem ist die Transparenz auch in Bezug auf die Finanzen ein wichtiger Aspekt. Durch die Tatsache, dass der Mitgliederbeitrag jedoch einheitlich für alle 20'000 CHF beträgt und es für ein einzelnes Mitglied auch nicht möglich ist, mehr einzubezahlen, stellt die Finanzierung im Falle von EVite nur einen kleinen Punkt dar. Es ist jedoch so, dass gewisse Mitglieder kleinere Sponsorings vornehmen, beispielsweise eine Corporate Design Kampagne. In diesem Fall sind Kommunikation und Transparenz essentiell. Dies ist sich Swiss eMobility jedoch bewusst, weshalb dieses Thema pro aktiv angegangen wird.

8. Konkurrenz

In Bezug auf die Konkurrenz gibt es zwei Ebenen zu unterscheiden: Einerseits die Konkurrenzsituation zwischen den Mitgliedern von EVite, also innerhalb des Ecosystems. Andererseits aber auch die Konkurrenz des Ecosystems, EVite, selbst.

Wie bereits beschrieben, handelt es sich bei den Mitgliedern von EVite zwar um sehr unterschiedliche Firmen, jedoch teilweise aus derselben Industrie und auch mit ähnlichen Zielen. So sind beispielsweise die ABB und EVTEC beide Hersteller von Ladesäulen und damit Konkurrenten. In diesem Zusammenhang gilt es zu erwähnen, dass wiederum die Gleichberechtigung und Offenheit innerhalb von EVite als wichtiges Kriterium erwähnt werden kann. So bevorzugt Alpiq als Installateurin der Ladesäulen beispielsweise keine der beiden Firmen, sondern wählt einfach das bessere Produkt aus. Dabei zeigt sich auch wieder die interessante Eigenschaft eines solchen Ecosystems: Denn auch wenn sich die Alpiq beispielsweise im Bereich Ladesäulen für ein Produkt von EVTEC entscheidet, ist die ABB trotzdem immer noch Lieferant der Alpiq – einfach in einem anderen Bereich. Diese Interdependenz zwischen den Firmen kann sicherlich als Argument und gutes Beispiel gesehen werden, weshalb es innerhalb des Ecosystems nicht zu Konflikten kommt. Denn zum einen wollen alle das gleiche Ziel erreichen und zum anderen ist man aufeinander angewiesen, respektive über eine Kunden- und Lieferantenbeziehung eng miteinander verbunden. Diese will man nicht auf das Spiel setzen, wodurch D sich die Konkurrenzsituation unter den Mitgliedern relativiert.

Doch auch das Projekt EVite selbst steht in Konkurrenz zu anderen Projekten im Bereich eMobility. Namentlich wurde da seitens der Interview-Partner die Initiative e'mobile genannt. Durch diese Konkurrenz entsteht ein Kampf um die potentiellen Mitglieder für das Projekt, da die meisten Unternehmen nur in einem Projekt, respektive Verband, involviert sind.

9. Fazit

Das Projekt EVite zeigt sehr gut auf, wie ein Ecosystem im Bereich eMobility zum Erfolg führen kann. Dies deshalb, da es die verschiedenen Player und Industrien braucht, die nach einer gemeinsamen Lösung suchen und so zusammen das Ziel erreichen wollen. Dadurch ist es möglich, dass sich die einzelnen Mitglieder auf einen Bereich oder Nische spezialisieren, beispielsweise die Swisscom im Bereich Zahlungs- und Abrechnungssystem, gleichzeitig aber von den interdependenten Aktivitäten innerhalb des Ecosystems profitieren (vgl. dazu Moore, 1993). Durch die Tatsache, dass die Unternehmen oft in einer Lieferanten- und gleichzeitig auch Kundenbeziehung stehen, führt dazu, dass es sich nicht um Konkurrenten handelt, sondern alle Unternehmen gemeinsam versuchen, das Ziel zu erreichen.

Im Rahmen dieser Arbeit konnten insbesondere vier Erfolgsfaktoren identifiziert werden, welche dieses Ecosystem erfolgreich machen: Zum einen ist dies die Heterogenität der Mitglieder. Folglich ist sichergestellt, dass alle Industrien in diesem Bereich vereint sind, welche ein Interesse an eMobility haben. Dadurch wird gewährleistet, dass zum einen alle wichtigen Vertreter miteinander am Tisch sitzen und zum anderen als Konsequenz auch ein landesweiter, einheitlicher Standard entsteht. Ein zweiter Erfolgsfaktor besteht in der Gleichberechtigung aller Mitglieder, unabhängig von deren Grösse oder anderer Kriterien. Dies ist insbesondere für die Vermeidung von Unstimmigkeiten und Unruhen innerhalb des Ecosystems wichtig. Zudem ist die Berücksichtigung aller Mitglieder auch wesentlich dafür, dass sich alle mit dem gemeinsamen Ziel identifizieren können und eine breit abgestützte Lösung gefunden werden kann. Als dritter Erfolgsfaktor kristallisierten sich die technischen Richtlinien hervor. Diese sind deshalb zentral, da sie sicherstellen, dass es schlussendlich nur einen Standard gibt. Zudem dienen sie den Mitgliedern als eine Art Leitplanke innerhalb dieser sie sich frei bewegen und nach Ideen und Lösungen suchen können. Als vierter und letzter Erfolgsfaktor kann die Transparenz genannt werden. Dies ist deshalb wichtig, da es bei der beschriebenen Heterogenität an Firmen bei fehlender offenerer und transparenter Kommunikation rasch zu Unstimmigkeiten kommen könnte. Deshalb stellt die Transparenz in Bezug auf die Harmonie innerhalb des Ecosystems ebenfalls einen wichtigen Faktor dar.

Im Sinne einer Beurteilung des gesamten Projekts EVite konnte der Eindruck gewonnen werden, dass die nötigen Voraussetzungen für die erfolgreiche Erreichung des Ziels gegeben sind. Jedoch wird EVite nun beweisen müssen, dass es dies auch erfolgreich in die Praxis umsetzen kann. Es ist jedoch auch wichtig, dass der Verein Swiss eMobility weitere Projekte erstellt, um eMobility in der Schweiz weiter zu fördern. Denn es wäre schade, wenn man die gute Ausgangslage, in dem man so viele wichtige Firmen in einem Ecosystem vereint hat, nicht nutzen würde. So wird es zweifellos auch möglich sein, dass man ohne staatliche Mittel ein eMobility Netz in der Schweiz errichtet, das den öffentlich finanzierten im Ausland gar überlegen ist, da man sich auf einen einzigen Standard einigen konnte. Dies wäre dann sicherlich der Verdienst dieses Ecosystems, das durch die beschriebenen Eigenschaften und Interdependenzen und dem gemeinsamen Ziel aller Mitglieder, zu diesem positiven Resultat führte.

10. Literaturverzeichnis

Chesbrough, H. (2012). GE's ecomagination challenge: An experiment in open innovation. *California Management Review*, 54(3), 140-154

Iansiti, M. & Levien, R. (2004). Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, 82(3), 68-78

Moore, J.F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86

Scruzzi, D. (2012, 22. November 2012). Elektrische Zapfsäulen mit wählbarem grünem Anstrich. *Neue Zürcher Zeitung (NZZ)*. Abgerufen am 10. Mai 2013 von <http://www.nzz.ch/aktuell/schweiz/elektrische-zapfsaeulen-mit-waehlbarem-gruenem-anstrich-1.17830855>

Swiss eMobility (2012a). Medienmitteilung. Abgerufen am 30. April von <http://www.swiss-emobility.ch/home/publikationen/medienmitteilungen.html>

Swiss eMobility (2012b). Statuten des Vereins Swiss eMobility. Abgerufen am 30. April von <http://www.swiss-emobility.ch/home/ueber-uns/statuten.html>

11. Anhang

11.1 Interview 1

Datum: 16. Mai 2013

Dauer: 20 Minuten

Person: Marco Reber, CEO Managed Mobility bei der Swisscom

Wie viele Leute sind auf Seiten von Swisscom für das Projekt EVite beschäftigt?

Insgesamt 2.5 FTE

Welche Grössenordnung hat dieses Projekt in Bezug auf die Finanzen für die Swisscom?

Das kann man heute nicht sagen, da wir noch zu wenig weit sind, um konkrete Zahlen zu nennen. Denn der konkrete Business Case steht noch gar nicht. Man kann lediglich sagen, dass sich der CAPEX in Bezug auf die Ladesäulen auf ca. 30'000 - 40'000 CHF beläuft.

Welches ist Ihre Aufgabe im Rahmen des Projekts EVite?

Die Swisscom ist dafür zuständig, die ICT Seite in diesem Projekt zu vertreten und somit diese Komponente ins Schnellladesystem einzubringen.

Ist es richtig, dass ihre primären Interessen dabei v.a. im Bereich des Abrechnungssystems liegen?

Es geht um unsere Komponenten, diese sind u.a. die Identifikation, der Zugang und das Accounting.

Welchen Stellenwert hat dieses Projekt innerhalb der Swisscom? Gibt es entsprechende strategische Initiativen, in welche dieses Projekt einfließt?

EVite ist für uns ganz klar ein Lernprojekt. Natürlich gibt es in unserer Abteilung auch entsprechende strategische Initiativen, jedoch ist es ganz klar ein langfristig ausgerichtetes Projekt. Denn kurzfristig wird es noch kein grosses Geschäft sein. Uns geht es also vor allem darum, erste Erfahrung mit dem Thema E-Mobility zu sammeln und auch in Bezug auf die einzelnen Komponenten auf Seiten ICT entsprechendes Wissen aufzubauen.

Wie läuft aus Ihrer Sicht die Zusammenarbeit innerhalb des Projekts, sprich zwischen den einzelnen Mitgliedern? Diese kommen ja aus sehr unterschiedlichen Branchen und haben auch unterschiedliche Grössen

Auf der einen Seite ist es natürlich nicht einfach, da wir, wie Sie richtig gesagt haben, sehr viele verschiedene Industrien dabei haben, bspw. die Automobilindustrie oder die EVUs (Elektrizitätsversorgungsunternehmen) - also ganz verschiedene Players. Und damit ist es nicht ganz einfach, denn es hat jeder auch seine Ziele, die er durchbringen will. Es ist also oftmals ein sehr politischer Prozess. Somit ist auch die Entscheidungsfindung nicht immer ganz einfach. Im Bereich des Abrechnungssystems haben wir eine Taskforce, in welcher wir den Lead haben und entsprechende Vorschläge unterbreiten.

Inwiefern nehmen Sie die Unternehmen wahr in Bezug auf die Ausgeglichenheit? Gibt es da gewisse Firmen, die dominieren und sich in den Vordergrund drängen oder sind wirklich alle gleich?

Ich nehme das Ganze als sehr ausgeglichen wahr, da sich wirklich jeder einbringen darf. Letztendlich

ist es eine Demokratie, bei der die Mehrheit entscheidet und man sich diesen Entscheiden unterordnet. Es ist nicht so, dass grössere Firmen mehr Stimmrechte hätten als die kleineren.

Trotzdem kann ich mir gut vorstellen, dass jedes Unternehmen versucht, in seinem Bereich die eigenen Ideen zu pushen. Führte das noch nie zu Konflikten mit anderen Mitgliedern?

Wir traten ja nicht dominant auf, sondern bekamen den Auftrag.

Dann hiess es konkret, dass man eine Arbeitsgruppe zum Thema Abrechnungswesen bekam - Swisscom, könnt ihr da den Lead übernehmen?

Die ICT Komponente ist im Bereich eMobility einer der wichtigsten, denn ohne diese wird es nicht funktionieren und keine Akzeptanz finden. Aus diesem Grund wurde diese Taskforce ins Leben gerufen.

Sie sagen, dass es ein sehr demokratischer Prozess ist und jeder seine Meinung einbringen darf. Hat dies nicht zum Nachteil, dass die Prozesse dadurch sehr langsam sind?

Natürlich geht es teilweise nicht so schnell, wie man sich das erhofft. Aber beim Thema eMobility kommt man nicht darum herum, alle Parteien mit einzubeziehen, da es wirklich ein Ökosystem ist, wo es alle braucht. Man braucht deshalb diese Partnerschaften, da man dies nicht alleine machen kann. Deshalb muss man diesen Kompromiss eingehen.

Dann sind dies folglich auch die Hauptgründe, weshalb man Swiss eMobility beigetreten ist und das Projekt EVite unterstützt. Nämlich, dass man das Thema eMobility nicht alleine angehen kann und dies somit nur über ein Ecosystem erfolgreich initiieren kann?

Ja, das ist so. Denn man braucht bspw. auch die EVUs im Boot. Und nur schon diese Komponente führt dazu, dass man gemeinsam etwas machen muss, um die Akzeptanz dafür zu gewinnen.

Wie nahm man dieses Projekt innerhalb der Swisscom war? Gab es grosse Widerstände und welches waren Ihre Argumente?

Natürlich gab es diverse Widerstände. Schlussendlich gab es aber auch viel Anerkennung und Beachtung von den Kollegen, da das Thema Nachhaltigkeit natürlich ein zentrales ist. Zudem ist es natürlich auch ein interessantes Geschäftsfeld, wenn man sich das ganze Ecosystem anschaut.

Welches ist der Zeithorizont der Swisscom? Ab wann rechnet man damit, dass dieses Thema ökonomisch interessant wird und welche neuen Geschäftsmodelle und -felder erhofft man sich konkret von dieser Zusammenarbeit?

Ich hoffe, Sie verstehen, dass ich zu den strategischen Punkten nicht allzu viel sagen kann. Vom Zeithorizont her ist es wie gesagt ein langfristiges Ziel, das man verfolgt. Ich rede da von sieben, wenn nicht gar acht Jahren. Vorher denke ich nicht, dass sich da in Bezug auf die Elektro-Mobilität wahn-sinnig grosse Chancen ergeben, da der Markt schlicht zu klein ist. Und da hängt halt auch viel von der Autoindustrie und der Politik ab, aber bezgl. Zweitgenanntem passiert in der Schweiz halt wirklich sehr wenig.

Haben Sie auch in Betracht gezogen, in Richtung eMobility etwas alleine zu versuchen oder sich mit einem Autohersteller/Importeure zusammen zu schliessen?

Nein, dies stand und steht bei uns nicht zur Diskussion. Alleine schon gar nicht.

Ist dies Swisscom nur bei einem Verband involviert oder gibt es mehrere Mitgliedschaften, bspw. bei e-mobile?

Nein, wir sind nur bei Swiss eMobility Mitglied.

Wie sieht es in Bezug auf die Konkurrenz innerhalb des Ecosystems aus? Hat die Swisscom bewusst gewisse Anforderungen gestellt, dass gewisse Konkurrenten nicht mitmachen dürfen, wenn sich die Swisscom engagiert?

Nein, dies durften wir auch nicht. Es ist wirklich so, dass bei Swiss eMobility und EVite jeder mitmachen darf, der will.

Gibt es denn auch Bestrebungen von Orange oder Sunrise, sich bei einem anderen Verband oder Projekt im Rahmen von eMobility zu engagieren?

Schon nur aufgrund der Tatsache, dass wir im Bereich Mobilität eine eigene AG sind, setzen wir uns viel mehr mit diesen Themen auseinander als dies die anderen beiden Telekommunikations-Firmen in der Schweiz machen. Das ist bei uns deshalb auch bewusst so gewählt.

11.2 Interview 2

Datum: 17. Mai 2013

Dauer: 25 Minuten

Person: Peter Arnet, CEO Alpiq E-Mobility - und Mitinitiant des Projekts EVite

Wie ist Alpiq aufgebaut, welchen Stellenwert hat das Projekt EVite intern bei Alpiq und wie viele Ressourcen werden dafür eingesetzt?

Die Firma Alpiq E-Mobility ist eine Tochterfirma der Alpiq und wurde aus dem Grund gegründet, da man gesehen hat, dass mit eMobility ein grosser Markt auf uns zu kommt. Wir werden oft auf die Ladestationen reduziert, im Kontext der ganzen Firma sind aber bspw. Speicherlösungen oder Smart Grid wichtigere Themen. Also alles im Bereich der erneuerbaren Technologien. Diese Firma wurde dann in die Alpiq InTec integriert, welche für den Service-Teil von Alpiq zuständig ist. Dies deshalb, da kurzfristig bereits einige Aufträge bestanden im Zusammenhang mit der Montage und dem Aufbau des Netzes der Ladeinfrastruktur. Heute sind insgesamt 5 FTE beschäftigt. 1 Person kümmert sich um die EVUs, da wir davon ausgehen, dass diese eine zentrale Rolle spielen - es könnte ja der Treibstofflieferant der Zukunft sein. Ein weiterer MA kümmert sich um die Autoindustrie, denn diese haben ja auch ein hohes Interesse an der Ladeinfrastruktur. Und dann gibt es einen MA, der sich um die laufenden Projekte kümmert, plus jemanden für die Administration.

Wie viele Personen sind konkret im Projekt EVite involviert?

Dies läuft in die ganze Firma, deshalb kann man dies nicht ganz abgrenzen. Am meisten kümmere ich mich selbst jedoch um das Projekt.

Ich gehe folglich davon aus, dass Sie deshalb als Alpiq auch nie kontaktiert und angefragt wurden, ob Sie bei diesem Projekt mitmachen möchten, da Sie es ja selber mitinitiiert haben.

Ja, wir waren da eine sehr starke und treibende Kraft. Ich glaube nicht, dass dieses Projekt ohne die Alpiq entstanden wäre. Das Schöne heute ist, dass es ganz viele verschiedene Interessen gibt, da es so verschiedene Mitglieder sind. Für Alpiq E-Mobility ist es so, dass wir ein Geschäft ausgelöst haben, dass ziemlich gross werden wird. Es wird ca. 250 Anlagen in der Schweiz geben und jede Anlage bringt ein Geschäft zwischen 60'000 und 70'000.- CHF für uns. Und das ist natürlich sehr interessant für das erste Existenzjahr dieser Firma.

Es ist jedoch so, dass eMobility für die meisten Mitglieder heute noch kein interessantes Geschäftsmodell ist, sondern es vielmehr darum geht, hier etwas anzustossen. In welchem Zeithorizont schaut Alpiq dieses Projekt an? Ich nehme an, dass dies auch eher langfristige Ziele sind, die damit verbunden sind?

Da sind sowohl kurzfristige, mittel- als auch langfristige Ziele verbunden. Die Idee wäre, dass wir zwischen 3 und 5 Jahren den Break Even dieser Firma erreichen. Da sind wir auf gutem Weg. Wir konnten bereits im ersten Jahr 600 Installationen von Ladestationen durchführen. Im Moment ist dies der Infrastrukturausbau von Parkhäusern, Garagen, aber auch die ersten Endkunden, die Ladestationen kaufen. Wenn ich auf den Markt schaue, sind wir eine der einzigen Mitglieder/Unternehmen, für welche heute bereits ein Markt da ist. Verkauf von Ladestationen, Beratung und Planung können wir schon heute anbieten und da sind wir praktisch die einzigen in der Schweiz. Im Moment werden ja noch praktisch keine Autos verkauft. Sie können sich jedoch vorstellen, dass wenn sich dies ändert - wir gehen davon aus, dass dies im Jahr 2014/2015 sein wird - es dann schnell in die 10'000 von Installationen gehen wird.

Mit was erhoffen Sie sich denn langfristig Geld zu machen? Nur mit der Installation oder was wird der grösste Umsatztreiber sein?

Wir erhoffen uns verschiedene Treiber. Einer ist in der InTec Gruppe, dass wir zusätzliche Installateure beschäftigen können aufgrund der zusätzlichen Installationen. Ein zweiter Bereich sind die Beratungsmandate, dies wird vor allem Alpiq E-Mobility machen. Der dritte Bereich hat mit Speichertechnologien in Gebäuden zu tun. Es ist also ein sehr breites Feld an Möglichkeiten und Alpiq ist entsprechend gut positioniert.

Was war der Ausschlag, dass man dieses Thema über ein Ecosystem, den Verband Swiss eMobility resp. EVite angegangen ist und nicht versucht hat, alleine etwas in diese Richtung zu initiieren?

Wenn Alpiq dies alleine macht, müssen wir viel Geld in die Hand nehmen und entsprechend viel selber bauen, was nicht rentabel ist. Zweitens, wenn Alpiq beginnen würde, alleine in der ganzen Schweiz Ladestationen aufzubauen, würde dies vermutlich nicht allzu positiv von den anderen EVUs wahrgenommen werden. Und da diese EVUs auch Kunden von Alpiq sind, ist dies natürlich nicht in unserem Interesse.

Das Projekt hat nun eine solche Grösse mit vielen Partnern, so dass dies heute eigentlich nicht mehr als Alpiq Projekt wahrgenommen wird - auch wenn dies am Anfang oft gesagt wurde. Es ist wirklich so, dass es alle Partner begrüsst, dass wir eine schweizweite Lösung aufbauen. Wichtig ist, dass EVite das einzige Projekt weltweit darstellt, das nicht durch den Staat subventioniert wird. Deshalb hat bspw. der VW Konzern gesagt, dass dies das Projekt ist, welches weltweit als Benchmark gelten soll, da dies der richtige Weg sei. Denn es gibt nur ein Abrechnungssystem, alle können es benutzen etc. Dies ist im Ausland nicht der Fall und ein grosser Nachteil dieser Entwicklung.

Würden Sie dies folglich auch als den Erfolg des Projekts bezeichnen, da es von so vielen Mitgliedern initiiert wurde?

Das ist wirklich der Kern des Ganzen. Denn man musste diese Mitglieder überzeugen, da man nicht in zwei Jahren einen positiven ROI herausholen kann. Aber viele Firmen wollen in dieses Business eintreten und profitieren natürlich davon, wenn sich ein solches Ladenetz etabliert. Dies gab dann auch einen Run unter den einzelnen Firmen auf die guten Plätze in der Schweiz, die wir auf der RoadMap eingezeichnet haben.

Interessant ist auch, dass es ganz unterschiedliche Players sind, die bei EVite mitmachen. Wie nehmen Sie als Mitglied die Zusammenarbeit wahr? Denn auch wenn alle das gleiche Ziele verfolgen, hat ja doch jedes Unternehmen seine eigenen Interessen, die es verfolgt und entsprechend seine eigene Lösung pushen will.

Am Anfang war dies wirklich sehr schwierig. Denn jeder wollte seine eigenen Ideen verwirklichen. Aber ich denke, dass man heute wirklich so weit ist, dass man einen guten Konsens hat. Alle befürworten den Gang vorwärts. Und das ist, weil wir ganz klare Richtlinien aufgesetzt haben, an die sich alle halten müssen. Wie muss eine solche Ladestation gebaut sein, damit sie EVite zertifiziert wird? Und diese Richtlinien haben alle Firmen unterschrieben und seither gab es eigentlich keine Diskussionen mehr. Im Gegenteil, dies führte dazu, dass unter der Leitung der Swisscom - das muss man sich einmal vorstellen - verschiedene Energiekonzerne an den Tisch sitzen und über ein schweizweites Abrechnungssystem diskutieren und miteinander eine Lösung suchen. Das hätte man sich bis vor ein, zwei Jahren nicht vorstellen können, dass ein Telekommunikationsanbieter mit der Energiebranche zusammensitzt und über Abrechnungslösungen redet.

Es gibt ja verschiedene Arbeitsgruppen innerhalb von EVite. Bei welche setzten Sie sich als Alpiq E-Mobility (und Alpiq In Teq) ein?

Wir sind im Moment die einzigen die bauen und haben zurzeit rund 25 Anlagen in der Schweiz. Wir rechnen mit rund 60 Anlagen bis Ende Jahr, d.h. es ist einiges in der Pipe-Line. Der Grund dafür ist, wie gesagt, dass es keine andere Firma in der Schweiz gibt, die so gut aufgestellt ist. Wir können viel in-house machen, haben gute Produkte, wissen, wie wir an die nötigen Bewilligungen herankommen etc.

Deshalb kämpfen wir natürlich für diese Rolle als Installateur. Das Zweite, was in unserem Interesse ist, ist, dass es ein schweizweites Modell gibt, und dass wirklich an diesen Standards festgehalten wird. Alpiq hat den Vorteil, dass es uns grds. egal ist, welches Abrechnungssystem am Schluss gewählt wird, da wir den Strom nicht direkt dem Endkunden verkaufen. Dort haben wir lediglich den Anspruch, dass eine kostengünstige Lösung gewählt wird, nicht dass dann die Abrechnung mehr kostet als die Stromladung. Und zudem sollte es, wie gesagt, offen gestaltet sein, so dass jeder tanken kann. Und da möchten wir wirklich auch ein Zeichen für die anderen Länder setzen, welche das sehr genau anschauen. Da soll wirklich ein System eingeführt werden, das einfach ist und so die eMobility fördert. Nicht wie bspw. in München, wo man 11 RFID-Karten braucht.

Mit EVTEC ist auch ein Säulenhersteller bei EVite dabei. Sehen Sie diesen als Konkurrenten und wie gehen Sie damit um? Ist dies ein Problem?

Genau, dieser ist ein Säulenhersteller. Wir sehen sie jedoch nicht als Konkurrenten, sondern als Zulieferer, da wir von ihnen die Anlagen beziehen. Es ist eine junge und sehr innovative Firma. Wir sind aber beispielsweise auch in Gesprächen mit der ABB. In Bezug auf die Konkurrenzsituation war es wohl eher so, dass die ABB uns als Konkurrenten gesehen hat. Aber wir haben kein Problem, auch ABB Anlagen einzusetzen. In Bezug auf die Herstellung von Ladesäulen ist es auch so, dass wir selbst bewusst nicht Hersteller sein wollen. Dies ist für uns nur eine Komponente. Wir wollen die ganzen Projekte abwickeln, inklusive Garantie und Gewährleistung, und deshalb erwarten wir auch, dass die Produzenten zu uns kommen.

Dann war es aber trotzdem nicht immer eine ganz einfach Situation, wenn da mehrere Firmen zusammen am Tisch sitzen und doch eine gewisse Konkurrenzsituation da ist, oder zumindest von einigen Unternehmen als solche wahrgenommen wird?

Nein, wir haben immer direkt mit ABB gesprochen und ich glaube nicht, dass die Situation so schwierig war. Die verschiedenen Firmen haben ihre verschiedenen Strategien. Wenn man sich aber klar an die Richtlinien hält, gibt es da wirklich praktisch keine Probleme. Zudem ist es so, dass im Bereich der eMobility zurzeit nicht die grossen Player, die Erfolg haben, sondern die kleinen, innovativen Firmen - wie das oft der Fall ist auf neuen Märkten. Dies wird sich jedoch in den nächsten Jahren sicherlich verändern.

Dann würde ich den Schluss daraus ziehen, dass ein Projekt wie EVitec und ein solches Ecosystem für einen kleineren Player wie EVTEC wertvoller ist als für einen grösseren Player wie die ABB? Denn alleine wären sie wohl kaum zu diesen Projekten und Aufträgen gekommen.

Das kann man sicherlich so sagen. Und es sind ja wirklich auch viele Firmen auf uns zugekommen, die gerne mitmachen würden.

Alpiq war selbst aktiv bei der Aquisition von Mitgliedern. Welches Unternehmen hätten Sie gerne als Mitglied, wenn Sie eines auswählen könnten?

Es gibt sicherlich noch ein paar Firmen, die interessant wären. Eine davon ist BMW, die überlegen es sich aber. Eine weitere Unternehmung für mich wäre die SBB. Die SBB zeigte sehr grosses Interesse, die elektrische Mobilität zusammen zu bringen. Aber die SBB ist eine riesige Firma, und da wird man

nur von einer Ecke in die nächste geschickt. Da findet man auch fast keine Person mehr, die Entscheidungen treffen können ohne einen konkreten Business Plan. Da müsste man also fast direkt an die Chefs herankommen, aber das ist sehr schwierig. Eine weitere Firma wäre McDonalds. Diese sind ebenfalls sehr interessiert. Problem bei denen ist aber, dass sie Angst um das Image haben. Denn der Ruf ist ja aufgrund der hohen Abfälle und Verpackungen, die McDonalds produziert, nicht der beste und man hat deshalb Angst, dass ein solches Engagement im Bereich eMobility und Nachhaltigkeit als "greenbashing" wahrgenommen werden könnte.

Wie sind Sie denn vorgegangen, als Sie die ersten Unternehmen angesprochen haben? Wie wurden diese ausgewählt?

Ich habe natürlich ein sehr gutes Beziehungsnetz und kenne entsprechend viele Leute. Deshalb war das dann meistens ein Telefon oder eine Sitzung und ging bei den meisten Firmen relativ rasch. Es war einfach wichtig und erfolgsentscheidend, dass von Anfang ein paar grosse Firmen zugesagt haben, wie bspw. TCS, EWZ, AMAG oder eben auch Alpiq, da dies dann weitere Firmen angezogen hat, die sich diese Möglichkeit nicht entgehen lassen wollten.