

## **Energiewende – die Suche nach neuen Geschäftsfeldern hat begonnen**

*Rolf Schmid, Marketing Strategist und Managing Partner TEAG Advisors AG*

### **Umdenken!**

Bisher machten sich Energieversorger kaum Gedanken über Innovationsmanagement und Geschäftsfeldentwicklung. Die Produkte und Dienstleistungen waren gegeben und der Markt wuchs stetig. Absatz- oder Ertragsprobleme waren der Branche mehr oder weniger fremd. Doch nun ist Umdenken verlangt. Der Markt für Energieversorger befindet sich im Wandel. Die Energiewende ist da. Anpassungen von politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen verändern die Situation für die Akteure erheblich. Zusätzlich drängen der langsam, aber stetig intensiver werdende Wettbewerb, neue Technologien und sich veränderndes Kundenverhalten im Strom und zunehmend auch im Gas die Unternehmen zum Handeln. Auch wenn es vielleicht mit Blick auf den immer noch stark regulierten Markt schwierig vorstellbar ist, werden diese Entwicklungen mittelfristig dazu führen, dass Energieversorger – wie es auch in der Telekommunikationsbranche der Fall war – nach neuen Geschäftsfeldern, Dienstleistungen, Leistungssystemen und Produkten Ausschau halten müssen. Die Margen sinken, der Kostendruck steigt, das Marktwachstum in den angestammten Bereiche flacht ab. Was tun?

### **Kunde?**

Natürlich ist Energie für die meisten Kunden ein „low interest“-Produkt. Doch dieses Interesse wird zunehmen. Steigende Preise, politische Eingriffe, technologische Neuerungen wie dezentrale Stromversorgung und Smart Grid, aber auch neue Konzepte von Wettbewerbern werden dafür sorgen, dass Kunden in Zukunft aktiver und bewusster Energie einkaufen. Die Energieversorger werden deshalb den Kunden ins Zentrum ihrer Aktivitäten rücken und bemüht sein, für unterschiedliche Kundengruppen passende Produkte anzubieten. „One fits all“-Ansätze verlieren. Es braucht innovative Vertriebs- und Leistungskonzepte. Im deutschen Strom- und Gasmarkt ist dies bereits Realität. Einige Energieversorger haben sich bereits auf die Suche nach neuen Geschäftsfeldern gemacht.

### **Geschäftsmodell.**

Es kann aber nicht nur darum gehen alten Wein in neuen Schläuchen auf dem Markt zu bringen. Viele Energieversorger spüren, dass sie mit ihrem Geschäftsmodell demnächst an die Grenzen stoßen werden. Aufgefordert und belohnt von der Politik, aber auch einem gesellschaftlichen Trend folgend, versuchen die Kunden ihren Energieverbrauch zu reduzieren. Gleichzeitig sinken die Margen. Woher kommen also in Zukunft die Einnahmen? Wohin sollen sich Energieversorger mit Ambitionen entwickeln? Wie sieht das Geschäftsmodell der Zukunft für Energieversorger aus? Es lohnt sich diese Fragen rechtzeitig zu stellen.

## Prozessinnovationen!

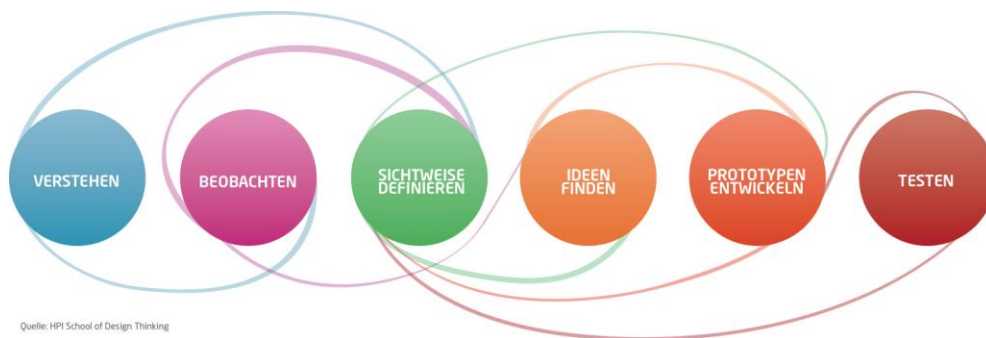
Neue Einnahmequellen ist das eine, die Kosten zu senken die andere Herausforderung, mit welcher sich Energieversorger vermehrt konfrontiert sehen. Radikale Sparmassnahmen auf Kosten von Leistung ist eine Möglichkeit. Eine andere sind innovative Optimierungslösungen. Zum Beispiel in dem die marktseitigen Prozesse nicht nur optimiert, sondern gleichzeitig aus Sicht des Kunden verbessert werden. Prozessinnovationen bieten in vielen Fällen die Möglichkeit das Verhältnis von Kosten und Ertrag zu verbessern.

## Erfolgsfaktoren?

Was sind die Erfolgsfaktoren bei einer Neuprodukteinführung, einer Prozessinnovation, der Lancierung eines neuen Geschäftsfeldes oder gar einer Repositionierung des Geschäftsmodells? Bei allen drei Innovationsvorhaben müssen verschiedene Phasen durchlaufen werden. Angefangen bei der Analyse, dem Generieren der Ideen, dem anschliessenden Ausarbeiten des Konzeptes, über die Prototyping- und Machbarkeitsphase, die Wirtschaftlichkeitsprüfung, bis hin zur Umsetzung und Einführung der Neuerung.

## Neudenken.

Bei der Beratung und Unterstützung unserer Kunden setzen wir verschiedene Methoden ein – je nach Situation und Aufgabenstellung. Eine davon ist der von der HPI School entwickelte Design Thinking Process (siehe Abbildung). Diesen haben wir in der Anwendung für verschiedene Branchen, auch die Energiewirtschaft, angepasst und optimiert. Er eignet sich besonders, wenn es darum geht das Kundenverhalten und damit bisher unformulierte Kundenwünsche als Basis für Leistungsinnovationen zu nehmen, oder wenn es darum geht das eigene Geschäftsmodell einmal radikal neu zu denken.



Bei der Suche nach neuen Geschäftsfeldern bedienen wir uns zudem Instrumenten und Methoden des Business Developments. Kunden, die einen systematische und kontinuierlichen Prozess anstossen wollen, unterstützen wir bei der Einführung oder mit ausgelagerten Dienstleistungen, beispielsweise einem regelmässigen Corporate Foresight Bericht oder Seminar.

## Mehrwissen!

Möchten Sie mehr darüber erfahren, wie wir Unternehmen dabei unterstützen neue Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsfelder zu finden, oder ihr Geschäftsmodell kritisch zu hinterfragen, dann freuen wir uns, Ihnen für ein Gespräch zur Verfügung stehen zu dürfen.