

Hans-Gerd Servatius

Wichtige Bausteine bei der Transformation von Energieunternehmen

Der Wandel des Energiesektors ist eine der großen Herausforderungen, die unsere Gesellschaft zu bewältigen hat. Bei dieser Transformation kämpfen die traditionellen Energieversorger und Unternehmen aus anderen Branchen um einen Milliardenmarkt. Es stellt sich daher die Frage, worauf es bei der Transformation der Versorger zu erfolgreichen Akteuren der neuen Energiewelt ankommt. Im Folgenden skizzieren wir einige Eindrücke von der Reise zu den Baustellen des Veränderungsprozesses.

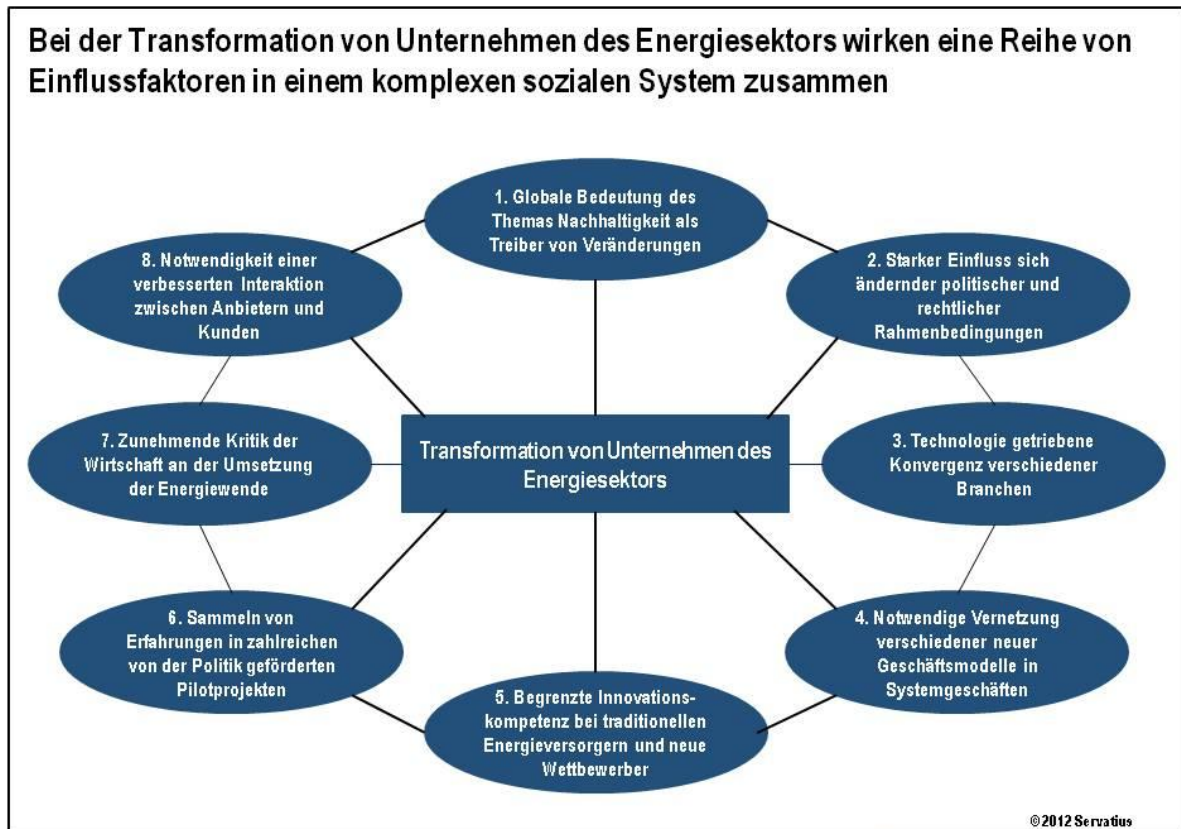
Einflussfaktoren bei der Transformation

Die konzeptionellen Grundlagen zur Transformation von Unternehmen im Sinne eines umfassenden Wandels sind in den 1980er und 90er Jahren entstanden [1]. Hierauf bauen modular gestaltete Programme auf, von denen die Business Transformation Management Methodology (BTM²) der bislang umfassendste Ansatz ist [2]. Einige Unternehmen des Energiesektors haben mit einer branchenspezifischen Weiterentwicklung der theoretischen Grundlagen und Methoden begonnen [3]. Neue Erkenntnisse verspricht dabei eine Anwendung der Theorie komplexer sozialer Systeme.

Wichtige Einflussfaktoren, die bei der Transformation von Unternehmen des Energiesektors eine Rolle spielen, sind

- die globale Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit als Treiber von Veränderungen
- der starke Einfluss sich ändernder politischer und rechtlicher Rahmenbedingungen
- die Technologie getriebene Konvergenz verschiedener Branchen
- die notwendige Vernetzung verschiedener neuer Geschäftsmodelle in Systemgeschäften
- die begrenzte Innovationskompetenz bei traditionellen Energieversorgern und neue Wettbewerber
- das Sammeln von Erfahrungen in zahlreichen von der Politik geförderten Pilotprojekten
- die zunehmende Kritik der Wirtschaft an der Umsetzung der Energiewende sowie
- die Notwendigkeit einer verbesserten Interaktion zwischen Anbietern und Kunden.

Diese Einflussfaktoren wirken zusammen und tragen so zur Komplexität des Systems bei. Angesichts der Schwierigkeiten bei der Energiewende wächst die Erkenntnis, dass die traditionelle Managementlehre hier an ihre Grenzen stößt. Andererseits ist die Theorie komplexer sozialer Systeme noch nicht so weit entwickelt, dass sich hieraus einfache Gestaltungsempfehlungen ableiten ließen.



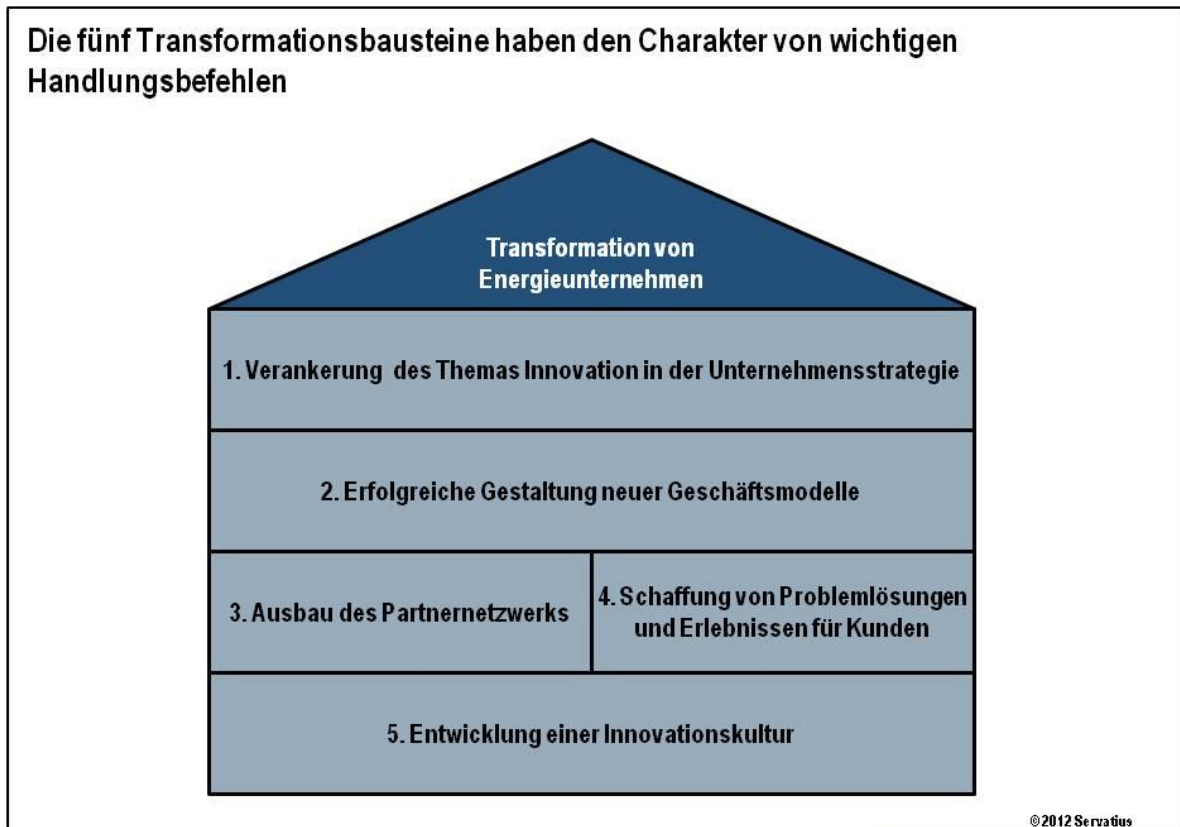
Es stellt sich daher die Frage, welche Transformationsbausteine für Energieunternehmen eine besondere Rolle spielen.

Transformationsbausteine als Handlungsfelder

Das Thema Transformation vom Energieversorger zum Energiedienstleister hat im Rahmen der Energiewende wieder an Aktualität gewinnen. In unseren Beratungsprojekten konnten wir die Erfahrung machen, dass gegenwärtig fünf zukunftsgerichtete Handlungsfelder die Agenda von Energieunternehmen in besonderer Weise bestimmen. Diese Transformationsbausteine sind:

1. Eine Verankerung des Themas Innovation in der Unternehmensstruktur
2. die erfolgreiche Gestaltung neuer Geschäftsmodelle
3. der Ausbau des Partnernetzwerks
4. die Schaffung von Problemlösungen und Erlebnissen für Kunden sowie
5. die Entwicklung einer Innovationskultur.

Eine große Herausforderung im Rahmen von Transformationsprogrammen liegt in der Koordination dieser Bausteine. Parallel dazu stehen Energieunternehmen in unterschiedlichem Ausmaß vor der Aufgabe, ihre Organisation zu verschlanken und Kosten zu senken.



Innovationsstrategie und -kultur

Die Transformation von Energieunternehmen erfordert einen gut aufeinander abgestimmten Top-down- und Bottom-up-Prozess. Dabei ist der von der Spitze kommende Baustein die inhaltliche und prozessuale Verankerung des Themas Innovation in der Unternehmensstrategie. Da es meist zwar einen Verantwortlichen für Technik nicht aber für Innovation gibt, liegt die Schwierigkeit in der Regel darin,

- die relevanten Akteure bei der Entwicklung bzw. Entstehung einer Innovationsstrategie zusammen zu bringen
- diese mit der Unternehmensstrategie zu harmonisieren und
- entsprechende Innovationsinitiativen erfolgreich umzusetzen.

Für Unternehmen, deren Wurzeln im öffentlichen Sektor liegen, ist der Bottom-up-Baustein der Innovationskultur natürlich ein Feld, das mit tief greifenden Lernprozessen verbunden ist. Eine Katalysatorwirkung geht häufig von Führungskräften mit einem anderen Mindset und von Mitarbeitern aus, die die Branche gewechselt haben. Als Katalysator ist man allerdings nur dann erfolgreich, wenn es gelingt, einen Großteil der Kolleginnen und Kollegen mitzunehmen.

Neue Geschäftsmodelle, Partnernetzwerk und Kundenerlebnisse

Die bislang erst von wenigen Energieunternehmen beherrschte Königsdisziplin bei der Transformation ist die Geschäftsmodell-Innovation [4]. Eine besondere Schwierigkeit liegt darin, dass über einen relativ langen Zeitraum traditionelle und neue Geschäftsmodelle nebeneinander existieren werden und diese Koexistenz organisatorisch zu bewältigen ist. Wichtige Impulse können dabei von Unternehmen aus anderen Branchen kommen, die bereits über Erfahrung z.B. mit Business Model Innovation Labs verfügen.

Die erfolgreiche Gestaltung neuer Geschäftsmodelle wird den meisten Energieversorgern nur mit einem Partnernetzwerk gelingen, das weit über die traditionellen Hochschulkontakte und Technikanbieter hinausgeht. Viele der Partner, z.B. aus dem Telekommunikations-, IT-, und Gebäudetechniksektor, sind für die Versorger potenzielle Wettbewerber. Entsprechend sensibel sind die Beziehungen innerhalb eines solchen Business Ecosystems. Aber auch hierfür gibt es vielfältige Erfahrungen aus anderen Branchen, die man nutzen kann.

Das entscheidende Asset der Energieversorger sind ihre Kundenbeziehungen, die es auszubauen gilt. Die traditionellen Produkte sind längst in der Commodity-Falle und vielen Anbietern traut man nicht zu, dass sie sich in B2B-Geschäft zu intelligenten Problemlösern und zu Gestaltern von Kundenerlebnissen für Privatkunden weiterentwickeln. In der Überwindung dieser Hürde liegt die vielleicht entscheidende Herausforderung. Aber ihre Bewältigung kann nur im Zusammenspiel mit den anderen Bausteinen gelingen.

Literatur

[1] Gouillart F / Kelly JN (1995) Transforming the Organization, New York

[2] Stiles P / Uhl A (2012) Meta Management - Connecting the Parts of Business Transformation. 360° - The Business Transformation Journal, 2012, Nr. 3, S 24-29

[3] Lauterborn A / Liebezeit M / Lohnert K / Janner T (2012) Rollout to a Smart Energy World. 360° - The Business Transformation Journal, 2012, Nr. 3, S 12-23

[4] Servatius HG (2012) Wandel zu einem nachhaltigen Energiesystem mit neuen Geschäftsmodellen. In: Servatius HG / Schneidewind U / Rohlfing D (Hrsg) Smart Energy - Wandel zu einem nachhaltigen Energiesystem, Berlin, S 3-43