

Hans-Gerd Servatius

Entwicklungsmuster des Wandels von Energieunternehmen*

Wie geht es mit der Energiewende weiter? Kommt es nach vielen Ankündigungen tatsächlich zu einem umfassenden Wandel und wenn ja wann? Wer ist Treiber dieser Entwicklung und wer Getriebener? Diese Fragen beschäftigen gegenwärtig die Verantwortlichen und die Öffentlichkeit.

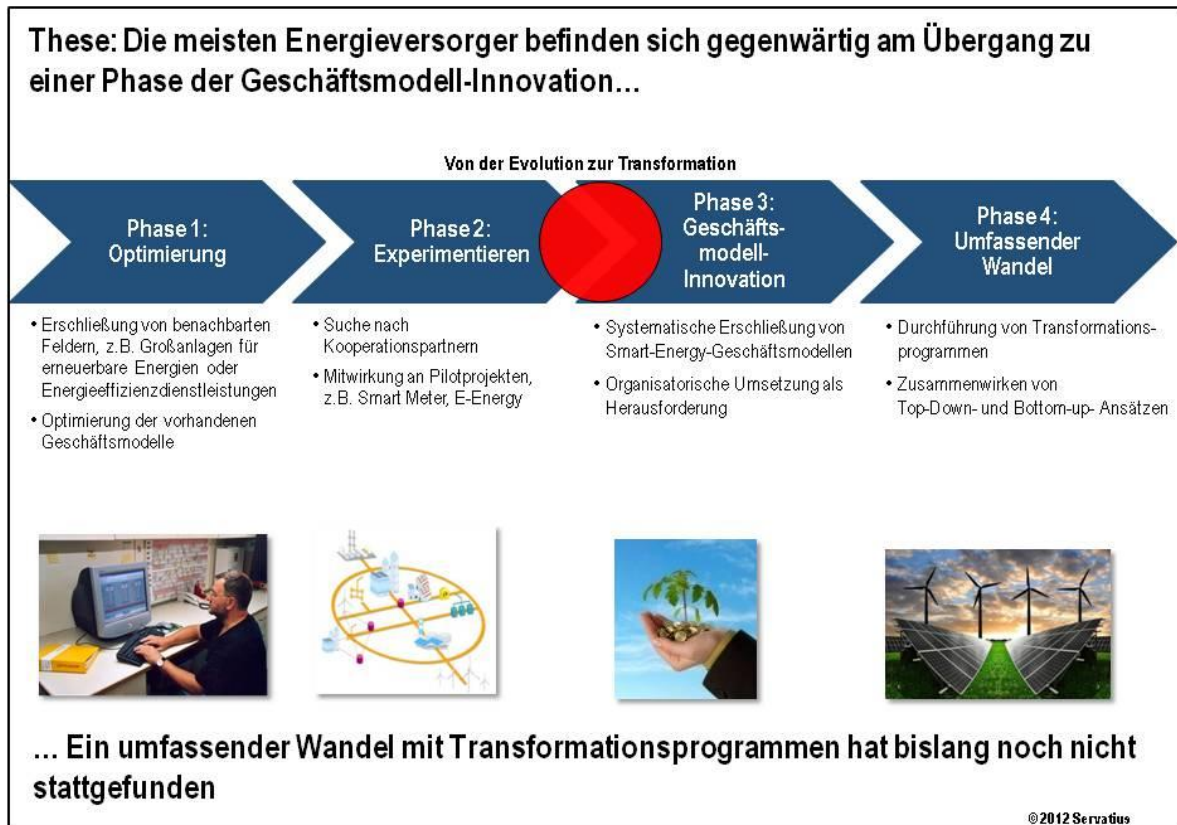
Wir stellen ein Phasenmodell vor, welches veranschaulicht, dass sich die meisten Energieversorger nach einer längeren Phase der evolutionären Entwicklung erst am Beginn einer umfassenden Transformation befinden. Die Theorie komplexer sozialer Systeme liefert einen Analyserahmen für derartige Veränderungsprozesse.

Von der Evolution zur Transformation von Energieversorgern

Angesichts der sich bietenden Möglichkeiten sowie des Drucks der Politik, neuer Wettbewerber und der Öffentlichkeit beschäftigen sich immer mehr Energieversorger mit der Frage, wie sie den Wandel zu neuen Geschäftsmodellen bewältigen können. Im letzten Jahrzehnt ist dieser Wandel eher evolutionär verlaufen. In einer ersten Phase stand eine Optimierung der vorhandenen Geschäftsmodelle im Vordergrund, Die Innovationsanstrengungen waren vor allem auf eine Erschließung benachbarter Felder gerichtet, wie z.B. die Errichtung von Großanlagen für erneuerbare Energien oder Energieeffizienzdienstleistungen für Industriekunden.

Eine zweite Phase – man könnte sie die Phase des Experimentierens nennen – ist durch eine intensive Suche nach Kooperationspartnern und die Mitwirkung an Pilotprojekten gekennzeichnet, z.B. den E-Energy-Projekten oder Smart-Meter-Einführungen. Georg Müller, Vorstandsvorsitzender der MVV Energie AG, dessen Unternehmen an dem Projekt Modellstadt Mannheim (Moma) beteiligt ist, weist darauf hin, dass es sich hierbei um ein Pilotvorhaben zur Überprüfung der Machbarkeit handle. Um konkrete Geschäftsmodelle entwickeln zu können, müssten zunächst die regulatorischen Rahmenbedingungen, wie Standardisierungen und Normierungen, festgelegt werden [1]. Innovationsfortschritte hängen also – das zeigt diese Aussage – davon ab, dass das Wechselspiel zwischen Akteuren aus den Sektoren Politik/Recht und Unternehmen gut funktioniert.

Viele Energieversorger befinden sich daher gegenwärtig am Übergang zu einer dritten Phase, die durch die systematische Erschließung von Smart-Energy-Geschäftsmodellen gekennzeichnet ist. Diese Phase markiert voraussichtlich den Beginn eines umfassenden Wandels, der von Geschäftsmodell-Innovationen ausgeht. Bislang haben aber erst relativ wenige Akteure diese vierte Phase erreicht. Es stellt sich daher die Frage, was diese Unternehmen von anderen Branchen lernen können, die große Transformationsprogramme bewältigt haben. Insgesamt zeichnet sich also für die Energieversorger eine Beschleunigung des Wandels von eher evolutionären Phasen zu einer transformativen Phase ab.



► 1

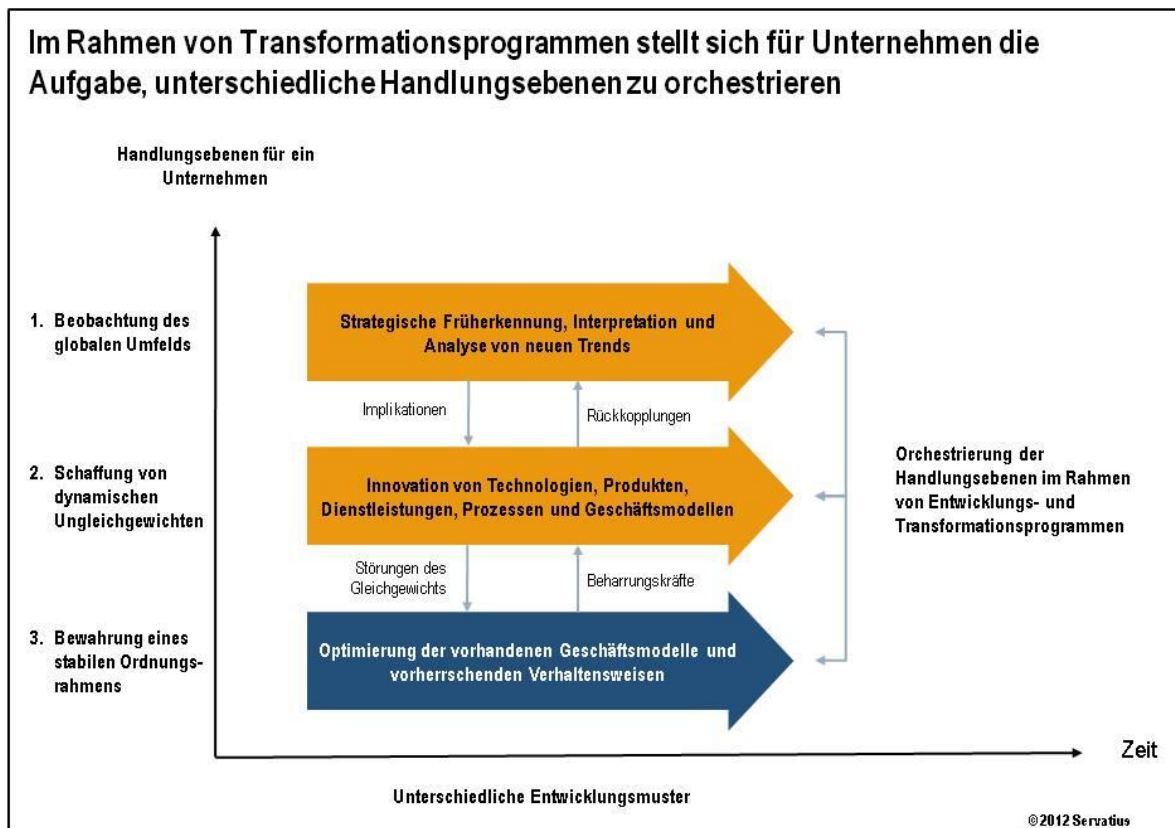
Unternehmenstransformation aus Sicht der Komplexitätstheorie

Neue Impulse für die Unternehmenstransformation kommen aus der Theorie komplexer sozialer Systeme [2]. Diese liefert einen Analyserahmen, der zwischen den folgenden drei Handlungsebenen unterscheidet, zwischen denen vielfältige nichtlineare Wechselwirkungen bestehen:

1. einer Beobachtung des globalen Umfelds
2. der Schaffung von dynamischen Ungleichgewichten durch Innovation und
3. der Bewahrung eines stabilen Ordnungsrahmens durch Optimierung des vorhandenen Geschäfts.

Bei Entwicklungs- und Transformationsprogrammen stellt sich die Aufgabe, diese drei Handlungsebenen zu orchestrieren. Dabei erfolgt die Umfeldbeobachtung im Rahmen einer strategischen Früherkennung sowie der Interpretation und Analyse von neuen Trends. Hieraus ergeben sich vielfältige Implikationen für die Innovation von Technologien, Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und Geschäftsmodellen. Für die Energieversorgung zeichnet sich ein grundlegender Wandel der vorhandenen Geschäftsmodelle ab. Dies wird von vielen Unternehmen zunächst jedoch nicht als Chance, sondern als Störung des Gleichgewichts empfunden. Daher haben sie sich über einen längeren Zeitraum auf eine Verbesserung ihrer vorhandenen Geschäftsmodelle und vorherrschenden

Verhaltensweisen konzentriert. Dabei standen Beharrungskräfte einer grundlegenden Erneuerung im Wege. Es ist ein Kennzeichen komplexer sozialer Systeme, dass eine Prognose der zeitlichen Entwicklung derartiger Prozesse schwer möglich ist, bei denen sich unterschiedliche Entwicklungsmuster herausbilden können.



► 2

Für die vier deutschen Kernkraftwerksbetreiber bedeutet der nach der Katastrophe von Fukushima politisch verordnete Ausstieg aus der Atomenergie eine Zerschlagung ihres traditionellen Geschäftsmodells. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit von Restrukturierungsmaßnahmen, die den Charakter einer kostenorientierten Transformation haben. Parallel dazu stehen diese Unternehmen aber - wie auch die anderen Versorger - vor der Notwendigkeit einer innovationsgetriebenen Transformation. Noch ist offen, ob die Versorger zu Treibern der Entwicklung werden oder zu Getriebenen, die sich der Angriffe von Akteuren aus anderen Branchen erwehren müssen. Diese versuchen, mit disruptiven Innovationen Teile des Energiemarktes zu erobern oder über Kooperationen an dessen weiterer Entwicklung zu partizipieren. Möglicherweise sind es diese Aktivitäten von Wettbewerbern aus anderen Branchen, die die Transformationsphase des Energiesektors einläuten.

Literatur

[1] Müller G (2012) Der Verteilnetzebene kommt eine Schlüsselrolle bei der Energiewende zu. Energy 2.0, Februar 2012, S 61

[2] Grin J / Rotmans J / Schot J / Geels F / Loorbach D (2010) Transitions to Sustainable Development - New Directions in the Study of Long Term Transformative Change, New York