

Hans-Gerd Servatius

Zusammenarbeit von Energieeffizienz-Spezialisten mit regionalen Versorgern in hybriden Geschäftsmodellen*

Das Rennen um die vorderen Plätze im Milliardenmarkt für Energieeffizienz ist eröffnet. Werden Contracting-Spezialisten die Nase vorn haben oder doch die klassischen Versorger? Möglicherweise macht ein dritter Typ das Rennen, der mit einem hybriden Geschäftsmodell verschiedene Vorteilsmöglichkeiten kombiniert. Wir skizzieren die Elemente einer solchen Hybrid-Lösung.

Was versteht man unter einem hybriden Geschäftsmodell?

Ein erfolgreiches hybrides Geschäftsmodell ist aus Verschiedenartigem zusammengesetzt und erzielt so einen Mehrwert, z.B. kombiniert es ein Produkt mit einer Dienstleistung zu einer Problemlösung. Eine Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft sieht für hybride Geschäftsmodelle ein erhebliches Zukunftspotenzial [1]. Weitere Beispiele einer Hybridisierung liefert die Kombination unterschiedlicher Branchen, Unternehmensgrößen oder Technologiesysteme, wie wir sie vom Hybrid-Antrieb kennen.

Interessante Möglichkeiten zur Wertsteigerung mit einem hybriden Geschäftsmodell bieten Energieeffizienzlösungen für Industrie- und Gewerbekunden, wenn große Technik-Spezialisten und regionale Versorger ihre Kräfte bündeln.

Energieeffizienzlösungen für Industrie- und Gewerbekunden

Ein erfolgreiches Energieeffizienz-Geschäftsmodell für Industrie- und Gewerbekunden unterscheidet sich von dem Geschäftsmodell traditioneller Versorger. Zur Beschreibung des Geschäftsmodells dient eine Gliederung seiner wichtigsten Elemente in die Bausteine:

- Nachhaltige Unternehmenspolitik
- dauerhafte finanzielle Wertsteigerung
- Nutzen der Produkte und Dienstleistungen für den Kunden
- Schlüsselprozesse und
- strategische Ressourcen.

Dabei kommt es entscheidend auf das reibungslose Zusammenwirken der verschiedenen Elemente an.

Ein erfolgreiches Geschäftsmodell für Energieeffizienz unterscheidet sich von dem traditioneller Versorger

Bausteine eines Geschäftsmodells	Elemente eines Geschäftsmodells				
1. Nachhaltige Unternehmenspolitik	Messbare Verbesserung der Energie- und Ressourceneffizienz (im eigenen Unternehmen und bei Kunden)		Schaffung von Arbeitsplätzen z.B. bei lokalen Partnerunternehmen		
2. Dauerhafte finanzielle Wertsteigerung	Erfolgsabhängiger Umsatz mit Dienstleistungen		Kombination aus Größenvorteilen, Erfahrungsvorteilen und Vorteilen regionaler Nähe		Je nach Contracting-Modell unterschiedliche Kapitalbindung
3. Nutzen der Produkte und Dienstleistungen für den Kunden	Senkung der Energiekosten ohne eigenen Kapitalbeitrag / hohes Servicelevel		Modulares Angebot an Energieeffizienz-Lösungen		Starke emotionale Bindung der Kunden
4. Schlüsselprozesse	Service-Innovationen / Günstige Finanzierungsmöglichkeiten	Energieeinkauf mit deutlichen Kostenvorteilen	Contracting-Wertschöpfung von der Analyse bis zur Betriebsführung	Experience Co-Creation mit Kunden und Partnern	Gutes Talent Management / kompetente Key Account Manager
5. Strategische Ressourcen	Kompetenzzentren und dezentrale Präsenz	Systemkompetenz bei intelligenter Gebäudetechnik und Energiemanagement	Engagierte Mitarbeiter mit ausgeprägter Kundenorientierung	Innovative Marke mit hoher Reputation	Flexibles Netzwerk qualifizierter Wertschöpfungspartner

© 2012 Servatius

Im Mittelpunkt des Geschäftsmodells eines Energiedienstleisters steht die Gestaltung von Problemlösungen und Erlebnissen gemeinsam mit Kunden und Wertschöpfungspartnern. Ein solcher Experience Co-Creation-Prozess bedarf neben eigenen engagierten Mitarbeitern mit ausgeprägter Kundenorientierung eines flexibles Netzwerks qualifizierter Partner. Die Systemkompetenz beim Energiemanagement sollte durch eine innovative Marke mit hoher Reputation zum Ausdruck gebracht werden. Ein modulares Angebot an Energieeffizienz-Lösungen ermöglicht eine Senkung der Energiekosten bei vertretbaren Investitionen. Dabei trägt ein hohes Serviceniveau zur emotionalen Bindung der Kunden bei. An die Stelle des Umsatzes mit produzierter Energie tritt der Umsatz mit eingesparter Energie. Diese Dienstleistung erfordert eine Kombination aus Größenvorteilen, Erfahrungsvorteilen und Vorteilen regionaler Nähe. Die organisatorische Herausforderung liegt in der Verbindung von Kompetenzzentren und dezentraler Präsenz. Die eigentliche Contracting-Wertschöpfung reicht von der Analyse bis zur Betriebsführung. Dabei kommt es auf ein gutes Talent-Management und leistungsfähige Key Account Manager an. Der Nachweis der Nachhaltigkeit sollte durch eine messbare Verbesserung der Energie- und Ressourceneffizienz und die Schaffung von Arbeitsplätzen z.B. bei lokalen Partnerunternehmen erfolgen.

Kombination der Vorteilsmöglichkeiten verschiedener Akteure

Die Vorteilsmöglichkeiten eines hybriden Geschäftsmodells ergeben sich einerseits aus den spezifischen Anforderungen an Größe und internationale Erfahrung in verschiedenen Branchen und andererseits aus der kostengünstigeren und stärker emotionalen Kundenbindung aufgrund von regionaler Nähe. Eine solche hybride Konstellation legt die Zusammenarbeit von internationalen Energieeffizienz-Spezialisten mit regionalen Versorgern nahe. Beide Seiten bringen ihre spezifischen Stärken in eine Kooperation ein und schaffen so für den Kunden ein Angebot mit überlegenem Preis-Leistungsverhältnis.

Was zunächst logisch und einfach klingt, erfordert jedoch ein erhebliches Maß an wechselseitigem Vertrauen. Außerdem sind eine Reihe von Fragen zu beantworten, bevor es los geht, z.B.:

- Unter welcher Marke sollen die Aktivitäten laufen?
- Wer bringt was in die gemeinsame Wertschöpfung ein?
- Wie erfolgt die Ergebnisverteilung und
- wie löst man Konflikte?

Es wird sich zeigen, welchen Anbietern es gelingt, das Potenzial hybrider Geschäftsmodelle auszuschöpfen.

Literatur

- [1] Sonneck M, Schreiner J (2011) Hybride Wertschöpfung wird zum Erfolgsrezept für die Industrie. MM – Das Industrieportal, 27.11.2011, S 1-4