

Gasversorgung 2050 – Strategieoptionen zur Geschäftsfeldentwicklung

Den Gasversorger von heute wird es 2050 nicht mehr geben. Verbrauch und Markt schrumpfen. Die geänderten energiepolitischen Rahmenbedingungen aus diesem und dem letzten Jahr haben den Markt in Unruhe versetzt. Als Reaktion auf die teilweise gestiegenen Anforderungen entsteht eine immer aggressivere Wettbewerbssituation für etablierte Gasversorger. Um auch langfristig am Markt bestehen zu können, benötigen insbesondere Stadtwerke und Gasversorger Produkte und Dienstleistungen, die langfristigen Markterfolg versprechen. Aber welche Strategien sind in dem sich rasant verändernden Umfeld sinnvoll?

Der Erfolg von Gasversorgern im Speziellen und Energieversorgern im weiteren Sinne wird in den kommenden Jahren davon abhängen, inwieweit es ihnen gelingt, auf sich ändernde Marktbedingungen zu reagieren. Es wird verschiedene Wege geben, das Geschäft sinnvoll auszuweiten. Vorbild können Unternehmen sein, die in anderen Märkten und ähnlichen Wettbewerbssituationen Erfolge erzielt haben. Eine Vorhersage bis 2050 ist natürlich nicht möglich, aber es lassen sich strategische Eckpfeiler beschreiben, die die Zukunftsfähigkeit stärken. Wir schlagen sechs Thesen zur Diskussion der Zukunft des Gasmarktes vor.

These 1: Gas wird bleiben

Zwar wird in einigen Szenarien ein dramatischer Rückgang des Gasabsatzes prophezeit, doch wie realistisch sind diese Einschätzungen tatsächlich? Ein Rückgang wird insbesondere für die konventionelle Wohnraumbelastung der Fall sein. Die Entwicklung wird jedoch langsamer vonstattengehen als erwartet und von der Politik erhofft, da sich abzeichnet, dass die Investitionskraft für Energieeffizienzmaßnahmen privater Hausbesitzer überschätzt

wurde. KWK-Anlagen und GuD-Kraftwerke stellen sogar einen Wachstumsmarkt dar. Gerade im Zusammenhang mit diesen Technologien zeigt sich Gas als effizienter und intelligent einsetzbarer Energieträger. Es ist kaum anzunehmen, dass man darauf langfristig verzichten wird. Das Image von Gas ist im Vergleich zu anderen konventionellen Energieträgern nicht schlecht, aber eine Positionierung als „Partner“ erneuerbarer Energien gelingt nur, wenn durch Einsatz moderner Technologien die Potenziale greifbar gemacht werden. Im „Kleinen“ ist das bereits heute in vielen Haushalten der Fall, beispielsweise durch Solar-Gas-Heizungen oder andere sogenannte „Gas-Plus-Technologien“. Der Energieträger Gas wird damit zum „Befähiger“ für erneuerbare Energien.

These 2: Energien werden eine Energie

Heute kaufen Verbraucher Strom, Gas, Fernwärme. Diese Unterschiede werden sich zunehmend auflösen, insofern als es für Kunden immer unbedeutender werden wird, woher die Wärme in ihrem Haus kommt oder wodurch die Geräte angetrieben werden.

Gelingt es *Energielieferanten*, zu umfassenden *Energiedienstleistern* zu werden, können sie Kunden einen warmen bzw. gekühlten, erleuchteten Raum anbieten, in dem auf effiziente Weise Geräte betrieben werden. Der Energieträger an sich wird zur Nebensache. Die erlebte Leistung wird zum Produkt. Die Herausforderung für Versorger besteht darin, rechtzeitig umfassende Dienstleistungen zu entwickeln. Das „Koffer-Modell“ gilt zwar zunächst als gescheitert, das bedeutet aber nicht, dass die Idee grundsätzlich falsch ist. Viele Geschäftsmodelle brauchen mehrere Anläufe, bis sie funktionieren. In der IT-Branche stellt die Nutzung von Software, die nicht auf dem eigenen Server läuft, ein gutes Beispiel dar. In den 1990er-Jahren ist ASP (Application Service Providing) gescheitert, unter der Bezeichnung SaaS (Software as a Service) dümpelte es Anfang des Jahrtausends vor sich hin und erst vor wenigen Jahren wurde das Modell unter dem neuen Namen und mit leicht veränderter Funktionalität zum Hype: Cloud Computing.

These 3: Die Kunden machen Unternehmen erfolgreich

Optimierte Gasbeschaffung ist derzeit ein

Schlüssel zur Profitabilität von Gasversorgern. Geschickte Beschaffungsstrategien werden auch weiterhin wichtig bleiben. Im Preiswettbewerb erfolgreich sein werden nur wenige. Warum? Gas an sich bietet keine weiteren Differenzierungsmöglichkeiten. Wer nicht zu den Günstigsten gehört, wird vom Markt verschwinden. Einen Ausweg bietet nur der Wettbewerb jenseits des Preises. Da bleibt nur ein Weg übrig: herausragender Service für Kunden. Preiswettbewerbe werden gerade große Anbieter gewinnen. Beim Kampf um den besonders guten und intelligenten Service für Kunden sind die Unternehmen im Vorteil, die in der Lage sind, mit den Augen des Kunden zu sehen und auf dieser Basis besondere und besonders kundenorientierte Zusatzservices zu bieten.

Ein gutes Beispiel für diese Strategie bietet der Computerhersteller Apple, der durch eine radikal kundenorientierte Produktentwicklung immer wieder Branchenstandards gesetzt hat. Im Dienstleistungssektor versucht die Ergo-Versicherung derzeit, diese Strategie umzusetzen, scheitert aber daran, dass Kundenorientierung in markiger Werbung versprochen wird (Leitthemen „Kunden verstehen“ und „Vertrauen“), aber in der Umsetzung konterkariert wird (überhöhte Tarife für Gruppenverträge, Sexskandal des Mutterkonzerns Hamburg-Mannheimer). Wer Kundenorientierung als Weg wählt, muss das konsequent tun. Service und Qualität bei bestehenden und neuen Geschäftsfeldern sind ausschlaggebend. Multipliziert wird die Wirkung durch Internetseiten zur Bewertung der Kundenzufriedenheit, positiv wie negativ.

These 4: Kooperationen von Spezialisten werden das Rennen machen

Dezentrale Energieversorgung bedeutet nicht, dass es zwangsläufig auch dezentrale Energieversorger geben muss. Kleinteiligkeit bei ähnlichen Leistungspaketen bringt stets Wettbewerbsnachteile mit sich. Kleinere Unternehmen besitzen aber eine Chance, wenn sie sich spezialisieren und kooperieren. Das Zusammenwirken kleiner, wendiger und innovativer Unternehmen, die sich in ihren hochspezialisierten Leistungen ergänzen, besitzt das Potenzial, große Unternehmen in wichtigen Feldern zu übertreffen. In der Stromerzeugung zeigen kleine und mittlere kommunale Unternehmen bereits, wie Erzeugungskapazitäten für erneuerbare Energien rasch und dezentral aufgebaut werden können.

Verbünde wie Thüga, SüdWestStrom, Trianel und andere sind bereits aktiv, diese Vorteile zu realisieren, auch auf dem Gasmarkt. Ihr Erfolg wird davon abhängen, inwiefern es

gelingt, die Einzelleistungen der Mitglieder optimal zu ergänzen. Darüber hinaus werden aber auch direkte Kooperationen von Einzelunternehmen in Zukunft eine größere Rolle spielen.

Insbesondere kleinen und kleinsten Stadtwerken und Gasversorgern fällt es teilweise schwer, ihre Geschäftsfelder ohne Hilfe von außen zu erweitern. Stadtwerkeverbünde sind in diesem Zusammenhang besonders spannend, wenn sie „White-Label“-Produkte anbieten oder Stadtwerke durch das Heben von Synergien dazu befähigen, in die Erweiterung ihrer Geschäftsfelder zu investieren.

These 5: Internationalität wird zum Erfolgsfaktor

Gas ist ohne internationale Perspektive nicht denkbar. Gasfelder liegen im Ausland und erfordern Kooperation mit internationalen Unternehmen. Andererseits stellen internationale Konzerne auch in Deutschland eine Konkurrenz für lokal agierende Stadtwerke dar. Internationale Marktbeobachtung ist Pflicht und Internationalität bietet darüber hinaus Chancen. Eine Möglichkeit besteht darin, das Potenzial von Kooperationen mit ausländischen Partnern zu sondieren. Größeren Versorgern, Verbänden und Kooperationen steht auch der Weg eigenen internationalen Engagements offen. Das kann Know-how-Transfer, die Gründung internationaler Joint Ventures und anderes umfassen. Fruchtbare Zukunftsstrategien sollten stets die internationale Perspektive mit berücksichtigen.

These 6: Regulierung braucht aktive Kommunikation

Die Energiemärkte sind hochgradig reglementiert und das wird so bleiben. Ändern werden sich aber immer wieder die Marktregeln. Da Politik, Bundesnetzagentur und europäische Regelungsgeber stets auf intelligente Äußerungen des Marktes, insbesondere in Hinblick auf neue Produkte und Leistungen, angewiesen sind, wird der Kommunikation mit Politik und Behörden eine wachsende Bedeutung zukommen. Die Fachverbände bringen sich in Stellung. Aber auch für einzelne Unternehmen wird die Notwendigkeit immer größer, zum Beispiel dann, wenn es darum geht, ein Kraftwerk neu zu bauen.

Was können Gasversorger jetzt tun?

Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Strategie. Einfach zu kopieren, was andere vormachen, hilft nicht, denn das birgt die Gefahr, sich in einem Wettbewerb mit Preisduellen wiederzufinden. Nur eigenständige Unternehmens- und Geschäftsfeldentwicklungen, die einen eigenen, nicht kopierbaren

Wettbewerbsvorteil bringen, bieten langfristige Sicherheit und Rentabilität.

Strategien können dabei auf zwei Wegen entwickelt werden: Innerhalb des bisherigen Handlungsrahmens oder durch dessen Überschreiten. Der letztere Weg ist aufwendiger, risikoreicher, aber auch erfolgversprechender. Kooperationen, Einkaufsgemeinschaften, der Einstieg in Erzeugung und Ausweitung der Marktgebiete sind Antworten auf Markt Anforderungen innerhalb des bisherigen Handlungsrahmens. Energiedienstleistungen und insbesondere Energieeffizienzprodukte stellen Lösungen dar, die darüber hinausgehen und das Potenzial neuer Geschäftsmodelle in sich bergen.

Wie kommt man zu einer passenden Strategie?

Gerade bei der Strategieentwicklung gilt: Es wird nur gut, wenn man es selbst macht: Vision und Mission-Statement formulieren, Unternehmensleitlinien aufstellen, mittel- und langfristige Ziele festlegen, Kerngeschäft und Kernkompetenzen definieren usw. Vielleicht ähneln viele Formulierungen anschließend dem, was man auch schnell im Internet hätte zusammensuchen können, es ist aber etwas fundamental Wichtiges geschehen: Das Management – nicht nur das Top-Management – ist zusammen durch einen Prozess gegangen, der drei Dinge schafft: ein gemeinsames Verständnis dessen, was das Unternehmen ist und sein wird, eine Überzeugung, welche Aufgaben besonders dringlich sind und konsequent angegangen werden müssen, und eine inspirierende Motivation, all das auch umzusetzen. Unternehmen, die einen solchen Strategieprozess erfolgreich durchlaufen haben, wirken elektrisierend. Sie begeistern nicht nur Kunden, sondern auch Mitarbeiter.

Wie wird die Unternehmensentwicklung kundenorientiert?

Kennen Sie den alten Witz? „Was macht der Vertrieb im Unternehmen? – Er vertreibt die Kunden!“ So abgenutzt dieser Spruch ist, es wohnt ihm doch eine gewisse Wahrheit inne. Denn Vertrieb im klassischen Sinne – wie er zurzeit in vielen Versorgungsunternehmen gestärkt wird – ist als Einbahnstraße angelegt. Das Unternehmen agiert, um möglichst viele seiner Produkte loszuwerden. Der Einfluss von Kunden auf Unternehmen, Produkte und Leistungen? Interesse an dem, was Kunden wollen? Praktisch gleich null.

Eine Service-Offensive, die gravierende Lücken schließt, ist sinnvoll, greift aber zu kurz. Wenn Kunden tatsächlich Erfolgstreiber sind

und besonders lukrative Geschäftsfelder aus Kundensicht entwickelt werden können, hilft nur ein radikaler Blickwechsel. Das Geschäftsmodell muss kundenorientiert aufgebaut, die Beziehung zu Kunden neu definiert werden. Das ist nicht von heute auf morgen möglich, sondern benötigt intensive Auseinandersetzung, dezidierte Kundenanalysen sowie operative Exzellenz durch geschulte Mitarbeiter, Innovations- und Wissensmanagement sowie leistungsfähige CRM-Systeme.

Wie wird Geschäftsfelderweiterung umgesetzt und gesteuert?

Viele Versorger werden in der Lage sein, für ein neues Geschäftsfeld einen Business Case zu rechnen. Die Recherche und Aufbereitung der dafür nötigen Marktdata wird gerade bei neuen Angeboten schwieriger und spätestens bei der Entwicklung eines passenden Marketingkonzeptes wird die Unterstützung spezialisierter Agenturen notwendig. Besondere Aufmerksamkeit braucht allerdings auch ein anderer Aspekt: die Umsetzung und sichere Steuerung des Prozesses. Das Unternehmen muss in Teilen neu geordnet und Kompetenzen bei Mitarbeitern aufgebaut werden. Kooperationen müssen eingegangen und Prozesse ganz neu aufgesetzt werden. Geeignetes Projektmanagement und Projektkontrolling hilft, diese Entwicklung zeitnah zu überwachen und zu steuern. Dabei werden regelmäßig fundamentale Entscheidungen über Fragestellungen notwendig, zu denen noch keine Vorerfahrungen vorliegen.

Beim Betreten neuer Geschäftsfelder ist insbesondere fehlerfreundliches Management bedeutsam. Nicht jeder neue Schritt sitzt sofort. Daher muss es möglich sein, Fehler rasch zu erkennen und zu korrigieren, ohne dass daraus Schuldvorwürfe entstehen. Wird ein komplettes Vorhaben als Fehler erkannt, braucht es Mut und Durchsetzungskraft, das Experiment zeitnah zu beenden. Auch managementseitig betreten Versorger mit neuen Geschäftsfeldern also oftmals unbekanntes Terrain.

Welche Geschäftsfelder sind besonders zukunftsträchtig?

2050 wird es außerordentlich ertragreiche Geschäftsfelder geben, deren Geschäftsmodelle heute noch gar nicht erfunden sind. Aber auch heute schon existieren Ansätze, die in weiten Bereichen das Potenzial besitzen, den bisherigen Handlungsrahmen zu überschreiten. Als exemplarisch können Contracting und Beratung gelten.

Beratungsleistungen kombinieren gleich mehrere vorteilhafte Elemente. Sie ermöglichen engen Kundenkontakt und schaffen dem Kunden einen echten Mehrwert. Auch für Versorger entstehen daraus Vorteile. So kann der durch Beratungsleistungen angestoßene Austausch alter ölbefuerter Heizungen gegen neue gasbefeuerte Mini- und Mikro-BHKW sowohl dem Gasversorger als auch dem Kunden langfristige und perspektivische Versorgungs- bzw. Abnahmesicherheit liefern.

Gelingt es durch exzellenten Service, eine positive Reputation aufzubauen, fällt es leichter, Kunden auch für Contracting-Angebote zu begeistern. Contracting ist nicht nur ein Branchentrend bei Gasversorgern, es bietet auch auf einfache Weise die Möglichkeit, bestehende Geschäftsfelder Stück für Stück zu erweitern. Hat man erst einmal einen Kunden davon überzeugt, beispielsweise einen Wärme-Contracting-Vertrag abzuschließen, ist der Schritt zur Versorgung mit Kälte, Licht oder anderen mittelbaren Kernaufgaben nicht mehr groß.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Der Preiskampf kann nicht die letzte Station des Wettbewerbs sein, sondern überzeugende Dienstleistungen werden neue Märkte schaffen. Dafür braucht es eine klare Strategie und die Fähigkeit, sie umzusetzen. Unabhängig davon, für welchen Weg sich Stadtwerke bzw. Gasversorger entscheiden, kundenorientierung und eine durchgängig hohe Servicequalität bieten derzeit beste Chancen, Angebote zu generieren, die Kunden begeistern, gewinnen und langfristig binden. Größeren Unternehmen gelingt das unter Umständen allein, kleinere und mittlere werden in verstärktem Maße von Kooperationen – auch internationalen – profitieren.

Autoren:

Dipl.-Psych. Uwe Weinreich
Seniorberater
SNPC GmbH
Knesebeckstr. 59-61, 10719 Berlin
Tel.: 030 890693-53
Fax: 030 890693-99
E-Mail: uwe.weinreich@snpc.de
Internet: www.snpc.de

Dipl.-Volksw. Annina Ogrizek
Beraterin, SNPC GmbH
Knesebeckstr. 59-61, 10719 Berlin
Tel.: 030 890693-55
Fax: 030 890693-99
E-Mail: annina.ogrizek@snpc.de
Internet: www.snpc.de



Kennen Sie schon...



...unsere Spezialisten in der Gasesstechnik?

Die Geräte GOLIATH, SIGI EX, DAVID und HUNTER erfüllen alle Anforderungen - auch Ihre!

Wir informieren Sie gerne!

Esders GmbH
Hammer-Tannen-Str. 26-28 • 49740 Haselünne
Telefon: 0 59 61/95 65 0 • Fax: 0 59 61/95 65 15

info@esders.de • www.esders.de