

# Geschäftsfelderweiterung – eine Frage der Strategie

Gaswirtschaft, Gasmarkt, Strategie, Energieversorger, Energiemarkt, Neue Geschäftsfelder, Innovation, Kernkompetenzen, Energie-Effizienz-Dienstleistungen

Uwe Weinreich und Annina Ogrizek

*Der Strukturwandel in der deutschen Energiewirtschaft lässt Gas- und Stromversorger nach neuen, zukunftsfähigen Geschäftsfeldern suchen. Unterschiedliche Ansätze werden verfolgt. Nur wenige besitzen das Potential, dass auch mittlere und kleinere Versorger damit erfolgreich sein können. Eine klare strategische Positionierung und eine konsequente Umsetzung der Strategie sind Voraussetzungen für erfolgreiche Geschäftsfelderschließung. Erfahrungen von Unternehmen aus andere Branchen, die bereits tiefgreifende Strukturveränderungen bewältigt haben, zeigen, wie es gehen kann und geben Hinweise für den erfolgreichen Aus- und Aufbau neuer Geschäftsfelder. Besonders die konsequente Weiterentwicklung eigener Kernkompetenzen und kundenorientierte Gestaltung neuer Angebote bieten Marktchancen. Energie-Effizienz-Dienstleistungen sind dafür ein gutes Beispiel.*

Zunächst ein Ausstieg aus dem Ausstieg der Kernkraft, dann ein Energiekonzept, in dem Gas nicht vorkommt. Die Zukunft für Gasversorger könnte kaum in dunkleren Farben gezeichnet werden. Doch neben Schreckensszenarien, die innerhalb weniger Jahrzehnte den völligen Verzicht auf Gas vorsehen, keimt auch die Hoffnung auf, dass Gas als smarter, wenig belastender und in dezentralen Kraftwerken einsetzbarer Energieträger die durch das Auslaufen von Kernkraft und Kohle entstehende Lücke schließen kann.

Ein stetiges Absinken des Gasverbrauchs einerseits, ein zumindest mittelfristig ansteigender Gasverbrauch andererseits – beide Entwicklungsrichtungen sind denkbar. Das stellt Gasversorger wie Stadtwerke vor Herausforderungen: Die richtigen Prognosen müssen getroffen und Strategien gegebenenfalls angepasst werden. Nicht zuletzt ist daran zu denken, die eigenen Geschäftsfelder zu erweitern, um mehr Sicherheit und Unabhängigkeit in das Geschäft zu bringen.

Es muss nicht alles neu erfunden werden. Strategien, mit denen in anderen Unternehmen Erfolgsgeschichten geschrieben wurden, sind adaptierbar. Marktverände-

## Development of new business areas – a strategic challenge

*The ongoing change in Germany's energy market let gas and electricity suppliers look for new and sustainable business areas. Different approaches appear on the market. Only few of them provide the chance that small and medium sized suppliers could benefit. A clearly focused strategy consequently carried into action, is a necessary condition for a successful development of new business areas. Experiences of companies from other branches that already have managed deep structural changes can help to understand how to make new businesses successful. Consequently improvement of core competencies and customer oriented design of new services are to be mentioned as outstanding factors. In this sense energy efficiency services are good examples for new services in the energy market.*

rungen können dabei wahre Treiber sein. Wäre Apple Marktführer für mobile Player und Musikplattformen geworden, wenn das Geschäft mit Computern nicht unter Druck durch die Marktmacht des Wettbewerbers Microsoft gestanden hätte? Hätte Nokia dieselbe Position erreicht, wenn es nicht ständig auf sich ergebende neue Chancen sehr intelligent reagiert hätte?

## 1. Die Situation auf dem Gasmarkt zwingt zum Umdenken

Energieeinsparungen, Wärmedämmungen, Altbausanierungen und energieeffiziente Neubauten setzen Gasversorger unter Druck. Sie müssen sich auf einen schrumpfenden Markt einstellen und sich daher optimal für die künftige Marktentwicklung positionieren. Bis zum Jahr 2022 wird ein Rückgang des Gasbedarfs um 14 % bis 25 % erwartet. Dieser Trend soll sich ab dem Jahr 2023 weiter fortsetzen.

Insbesondere gesetzliche Vorgaben für energieeffiziente Neubauten und die bessere Dämmung bei der Sanierung von Altbauten führen im Gebäudebereich zu sinkender Wärme- bzw. Gasnachfrage. Aber auch die

zunehmende Substitution des konventionellen Energieträgers Gas durch Strom, bspw. durch Wärmepumpen, führt zu Absatzrückgängen. Zweifelsohne verdrängt auch der Ausbau Erneuerbarer Energien den fossilen Energieträger. So setzen insbesondere „kleine“ Industriekunden verstärkt auf Wärmeversorgung durch Biomasse (Bäderbetriebe, Wohnungsgesellschaften, etc.). Gasanbieter in ländlichen Gebieten spüren zudem die Folgen eines anhaltenden Bevölkerungsrückgangs.

Obgleich die Wettbewerbssituation auf dem deutschen Gasmarkt aus Sicht der Monopolkommission nach wie vor als unzureichend bewertet wird, sehen sich Versorger mit einer steigenden Zahl neuer Wettbewerber konfrontiert. Eine verständliche Reaktion besteht darin, die Vertriebsgebiete auszuweiten, allerdings mit unerwünschten Langfristfolgen. Das Zusammenspiel aus rückläufigem Absatz und steigendem Wettbewerb führt zu sinkenden Margen.

Für Verbraucher sind Gasversorger aufgrund wiederholter Preissteigerungen häufig ein Ärgernis. Gerade bei der Ausweitung von Geschäftsaktivitäten müssen Gasversorger dieses „Imageproblem“ beachten. Dass Preissteigerungen auf langfristige ölpreisgebundene Verträge zurückzuführen sind, ist Verbrauchern schwer zu vermitteln. Gasversorger, die nicht an langfristige Bezugsverträge gebunden sind bzw. über ausreichende Speicherkapazitäten verfügen, sind im Vorteil. Alle anderen müssen durch die aktuellste Ankündigung, die Gaspreise anzuheben, mit höherer Wechselbereitschaft der Kunden rechnen. Je höher die Preissteigerungen – für die Winterperiode 2011/2012 sind durchschnittlich 10% Gaspreiserhöhung angekündigt –, desto eher nutzen Kunden die Vorteile eines liberalisierten Marktes.

## 2. Bisherige Lösungsversuche gehen in eine ähnliche Richtung

### 2.1 Contracting und regionale Ausweitung: „Wir weiten unser Liefergebiet auf weitere Postleitzahlen aus“

Reichte in der Vergangenheit eine Portfolio-Optimierung, müssen heute zusätzlich innovative Produkte und Energiedienstleistungen angeboten werden. Insbesondere Contracting ist der Branchentrend. Gasversorger müssen mit Ausweicheleistungen und Absatzsteigerungen reagieren. Gängiges Mittel ist dabei zunächst die Ausweitung des Marktgebietes. Dass damit wiederum der Wettbewerbsdruck für die im Marktgebiet ansässigen Gasversorger steigt, ist selbsterklärend.

### 2.2 Zusammen ist man weniger allein: Kooperationen für wettbewerbsfähige Preise

Um auch künftig konkurrenzfähige Preise anbieten zu können, entscheiden sich immer mehr Stadtwerke und Gasversorger dazu, Beschaffungsk Kooperationen einzugehen. Diese Verbände ermöglichen es insbesondere kleineren Stadtwerken, auf wachsende Herausforderun-

gen zu reagieren. Desweiteren vermeiden Gasversorger heute einseitige Vertragsbeziehungen, z.B. durch freie Beschaffung.

### 2.3 Unabhängigkeit durch Speicher

Auch Speicherkapazitäten kommt eine steigende Bedeutung zu. Damit können bspw. im Winter teure Zukäufe vermieden werden. Aus genau diesem Grund bauen immer mehr Stadtwerke und Gasversorger ihre Gaskavernen aus.

### 2.4 Ran an den Kunden:

#### Durch Beratung einen Fuß in die Tür bekommen

Um bestehende Kunden zu binden und gleichzeitig neue Kunden zu akquirieren, setzen Stadtwerke zunehmend auf Beratungsunterstützungen rund um die Themen Energieeffizienz und (Heiz-)Anlagenberatung. Mittels Aufklärungs- bzw. Marketingkampagnen soll Kunden der Austausch alter Ölheizungen durch neue gasbefeuerte Mini- und Mikro-BHKWs vermittelt werden.

### 2.5 Ein Klassiker:

#### Vertragsgestaltung

Eine bewährte und gängige Kundenbindungsmaßnahme sind außerdem attraktive Preis- bzw. Festpreismodelle. Sie werden insbesondere dem wichtigen Segment Gewerbe und Industrie unterbreitet.

## 3. Geschäftsfeldentwicklung hat Nebenwirkungen

Werden diese Anstrengungen die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen sichern? Nur zum Teil. Nicht alle skizzierten Strategien besitzen dasselbe Potenzial. Einige basieren sogar auf Annahmen, die sich als Fehler erweisen können. Ein gutes Beispiel ist die Ausweitung des Vertriebsgebietes. Bei dieser Strategie darf nicht vergessen werden, dass gerade Stadtwerke deshalb erfolgreich sind, weil regionale Verwurzelung, die Kunden an das Unternehmen bindet. Jeder Kilometer, der aus dem Stammgebiet hinausführt, senkt die emotionale Bereitschaft, bei diesem Anbieter zu kaufen. Die Konsequenz: Je größer das Versorgungsgebiet ist, desto eher basiert Vertriebs Erfolg nur noch auf hartem Preiskampf. Das werden nur jene überleben, die sowohl über ein hervorragendes Beschaffungsmanagement als auch einen exzellenten und schlanken Vertrieb verfügen. Große Unternehmen und Unternehmensverbände sind im Vorteil.

Eine ähnliche Falle entsteht, wenn sich Anbieter nicht fokussieren, sondern viele verschiedene Projekte gleichzeitig starten. Kleinere Unternehmen laufen dann Gefahr, durch Mittelmäßigkeit gegenüber großen oder hochspezialisierten Wettbewerbern zu verlieren.

## 4. Lernen aus anderen Branchen

Märkte in Veränderung bieten zahlreiche Beispiele, wie Unternehmen sich in dynamischen Marktbedingun-

gen neu erfinden. Das Beispiel Apple wurde bereits genannt. Nicht zuletzt durch die visionäre Führung von Steve Jobs und den harten Wettbewerb mit Microsoft kam das Unternehmen nie zur Ruhe. Es gab einen stetigen Antrieb, Dinge völlig neu zu denken. Vorurteilsfrei und abseits eingefahrener Denkweisen. Ein Element durchzieht die Geschichte von Apple: Es ist der konsequente Blick aus Kundensicht. Wie muss ein Computer gestaltet sein, damit Menschen damit intuitiv umgehen können? Wie wird es bequem für Menschen, Musik zu hören, auch und gerade unterwegs? Und wie lassen sich all diese Funktionen plus Internet und mobiler Sprachkommunikation für moderne und mobile Menschen kombinieren? Die Antworten hat Apple mit seinen Produkten geliefert, vom Macintosh über iPod, iPhone bis zum iPad.

Gerade der Blick aus der Kundenperspektive ist etwas, das in der Energiebranche noch viel zu unterentwickelt ist. Natürlich beschäftigen sich jetzt alle mit Vertrieb und Kundenbindung. Aber wer denkt Produkte, Leistungen und Geschäftsmodelle konsequent aus Kundensicht? Gerade hier liegen Chancen wirkliche Alleinstellungsmerkmale zu liefern.

Ein zweites Beispiel liefert die finnische Firma Nokia. Der Weg kann als konsequente Kernkompetenzerweiterung zusammengefasst werden. Wer hätte in den 70er Jahren daran gedacht, dass ein mittelständisches Unternehmen, das Reifen und Gummistiefel produziert, Weltmarktführer in einem völlig anderen, damals inexistenten Markt wird? Nokia hat dieses Meisterstück durch konsequentes Erkennen von Chancen und dem gezielten Ausbau von Kompetenzen vollbracht. Wer in der Lage ist, souverän mit Gummi umzugehen, kann auch Isolationen liefern. Wer Kabel und Bauteile isoliert, lernt auch, wie elektronische Geräte fabriziert werden. Und für den, der das beherrscht, ist der Sprung in Miniaturisierung nur logisch. Nokia hat mittlerweile an Boden verloren. Ein Grund ist, dass durch den Erfolg der Blick über den Teller rand vernachlässigt wurde. So verpasste das Unternehmen das Klapphandy und das eigene Telefonbetriebssystem Symbian war in die Jahre gekommen und erfüllte nicht mehr die gewachsenen Kundenbedürfnisse.

## 5. Geschäftsfelderweiterungen managen

Die Erfahrungen anderer Industrien ermöglichen Energieversorgern, sich schnell an wechselnde Rahmenbedingungen anzupassen. Fehler, die woanders bereits gemacht wurden, brauchen nicht wiederholt werden. An dieser Stelle können zwar nicht alle mittlerweile verfügbaren Best Practices dargestellt werden, aber grundsätzliche Eckpfeiler möchten wir beschreiben.

### 5.1 Offener und dynamische Märkte brauchen ein tiefes Marktverständnis

Der Wettbewerb im Gas- und Strommarkt hat ein Maß erreicht, das Kunden mehr Gestaltungsspielraum zuge-

steht, als es noch vor wenigen Jahren möglich war. Der Markt wird enger. Zwei Strategien können hier mehr Sicherheit und höhere Gewinnmargen schaffen: Die Besetzung neuer Nischen und die Spezialisierung auf Teile der Gesamtwertschöpfungskette mit dem Ziel höchster Effizienz und technisch-operativer Marktführerschaft. Beide Strategien erfordern eine genaue Kenntnis des Marktes. Dazu gehören die Kundenanforderungen, die Marktstruktur, aber auch die derzeitige und zukünftige Wettbewerbssituation sowie regulatorische Rahmenbedingungen. Ohne Marktanalyse wird der Erfolg neuer Geschäftsfelder schnell zum Glücksspiel.

### 5.2 Der Blick durch die Brille des Kunden schafft die erfolgreichsten Geschäftsmodelle

Seien wir ehrlich. Bis vor kurzem war es in der Energieversorgung ziemlich egal, was Kunden wollten oder dachten. Gas und Strom wurde gebraucht und geliefert. Wenn es dann bei der Rechnung zum Aufstöhnen kam, war das eine aushaltbare, weil wirkungslose Situation. Dieser Zustand ändert sich radikal. Der Oldenburger Energieversorger EWE musste im letzten Jahr bitter erleben, dass Gaspreise nicht nur unerwartet starken öffentlichen Protest hervorgerufen haben, sondern dass eine Serie von Widersprüchen auch gerichtlich durchgesetzt werden konnte. Rückzahlungen belasten die Bilanz erheblich und das Image bei Kunden im Versorgungsgebiet ist nachhaltig geschädigt. Dem Markt ist es egal, welcher Anbieter welche Nachteile aus vertraglichen Bindungen an Vorlieferanten hat.

Wer heutzutage an Kunden vorbei agiert, findet sich schnell im Abseits wieder. Kundenorientierte Unternehmensführung, der Blick durch die Brille des Kunden sowie Produktinnovationen, die Kunden einen echten, bisher nicht vorhandenen Mehrwert liefern, werden Kennzeichen künftig erfolgreicher Unternehmen sein.

### 5.3 Fokussierte, klare und gelebte Strategien werden zum Erfolgsfaktor

Unternehmen in dynamischem Marktumfeld müssen Entscheidungen rasch und sicher treffen können und selbst in stürmischen Zeiten das Ziel vor Augen behalten. Für all das ist nichts hilfreicher als eine klare strategische Fokussierung. Bisher war das in der Energiewirtschaft nicht von Bedeutung, da auch noch genug Geld übrig blieb, wenn das Unternehmen sich in verschiedenen Aktivitäten defokussiert hatte. Aus dieser Zeit stammt auch ein gewisses Beharrungsvermögen, nicht wirklich ertragreiche und zukunftsfähige Aktivitäten beizubehalten. Diejenigen Unternehmen, die sich jetzt einem Strategieprozess unterziehen und radikal alle bisher verfolgten Aktivitäten in Frage stellen, erhöhen ihre Marktchancen erheblich. Das fokussierte Unternehmen ist dann wesentlich besser in der Lage, seine Kernkompetenzen gezielt auszubauen.

#### 5.4 Steuerung der Unternehmensentwicklung in neuen Geschäftsfeldern: mit Fehlern rechnen und umgehen können

Neue Geschäftsfelder erschließen bedeutet Neuland zu betreten. Dieser Weg birgt immer ein gewisses Risiko, selbst dann, wenn die empfohlene Marktanalyse und die strategische Positionierung stattgefunden haben. Bereits bei der Planung muss das Risiko berücksichtigt werden, indem Steuerungsmöglichkeiten für ungeplante Entwicklungen geschaffen werden. Bei Abweichungen vom Zielpfad muss offenes Auge über Auswirkungen und Handlungsmöglichkeiten verhandelt werden. Dabei darf es keine Tabus geben. Auch der rechtzeitige Ausstieg aus einem einmal eingeschlagenen Weg kann eine sinnvolle strategische Option sein. Versuch-und-Irrtum-Strategien können sogar sehr fruchtbar werden, wenn sie bewusst durchgeführt werden. Unternehmen gelingt es so leichter, Innovationen zu kreieren, die wirklichen Neuheitscharakter besitzen.

#### 5.5 Kooperationen erreichen eine neue Dimension

Je spezialisierter Unternehmen agieren, desto höher wird die Arbeitsteilung innerhalb einer Wertschöpfungskette. Die Notwendigkeit mit anderen Spezialisten zu kooperieren steigt. Erfolg kann durch Kooperationspartner wesentlich erhöht werden. Die Wirkung ist auch umgekehrt denkbar. Wer nach geeigneten Kooperationspartnern sucht, kann sein Unternehmen frühzeitig von Prozessen entlasten, die nicht Kern des Geschäfts sind. Damit werden Ressourcen frei, um sich auf vielversprechendere Geschäftsfelder zu konzentrieren.

#### 5.6 Der internationale Blickwinkel muss mitgedacht werden

Der bisherige nationale Charakter des Energiemarktes wirkt immer noch fort. Dabei sollte der Blick jedoch über nationale Grenzen hinweggehen. Internationale Konzerne werden in Deutschland aktiv, suchen Beteiligungen oder bauen eigene Firmen auf. Das erzeugt zusätzliche Marktdynamik und schafft teilweise auch Chancen gerade für mittelgroße Energieversorger. Kooperationen mit internationalen Partnern können strategische Neupositionierungen und die Marktreichweite erheblich stärken. Auf der anderen Seite sind auch Engagements deutscher Unternehmen im Ausland interessant.

#### 5.7 Kommunikation mit der Politik macht Projekte erfolgreicher

Die regulatorischen Rahmenbedingungen in Deutschland und Europa definieren den Handlungsrahmen für neue Geschäftsfelder. Gesetze und Richtlinien sind aber nicht in Stein gemeißelt. Gesellschaft, Politik und Energieversorger können davon profitieren, wenn es gelingt, die zukünftige Gestaltung von Rahmenbedingungen auf einem gemeinsamen Verständnis von Versorgern,

Politik und Unternehmen in Angriff zu nehmen. Die Verbände der Energiewirtschaft arbeiten daran.

Darüber hinaus wird es für innovative Unternehmen immer auch notwendig sein, einen direkten Dialog mit Politik und Gesellschaft zu führen. Die gegenwärtigen Diskussionen und Protestbewegungen gegen Kraftwerksbauten und Trassenführungen zeigen, dass Versorger eine wirksame öffentlich-politische Kommunikation pflegen müssen.

#### 5.8 Ein Beispiel für ein zukunftsfähiges Geschäftsfeld: Energie-Effizienz-Dienstleistungen

Welche Geschäftsfelder sind aber nun besonders zukunftsträchtig unter dem Blickwinkel der dargestellten Entwicklungen? Einige, wie eine reine Ausweitung des Vertriebsgebietes, haben zu wenig innovatives Potenzial. Einige wirklich marktverändernde Innovationen sind wahrscheinlich noch nicht entwickelt.

Die derzeitig erfolgversprechendste Entwicklung stellen Energie-Effizienz-Dienstleistungen dar. Sie decken gleich mehrere Aspekte ab. Zum einen gelingt es, eine noch wenig beachtete Nische zu besetzen. Zum anderen verändern sie die Beziehung zu Kunden grundlegend. Bildlich gesprochen endete die Leistung bisher eher im Keller der Kunden. Anbieter von Energie-Effizienz-Dienstleistungen schaffen den Sprung ins Wohnzimmer. Eine ideale Voraussetzung, um Leistungen aus Sicht der Kunden aufzubauen.

Auch das Kernkompetenzmanagement spielt eine Rolle. Viele bereits vorhandene Kompetenzen von Gasanbietern können genutzt werden. Know-how ist vorhanden. Es muss nur neu strukturiert, organisiert und mit weiteren Kompetenzen angereichert werden.

Energie-Effizienz-Dienstleistungen stellen damit eine richtungweisende Entwicklung beim Ausbau neuer Geschäftsfelder dar. Weitere werden folgen.

Vortrag anlässlich der Gasfachlichen Aussprachetagung 2011, Hamburg.

#### Autoren



##### Uwe Weinreich

Diplom-Psychologe, Senior-Strategieberater |  
SNPC GmbH |  
Berlin |  
Tel.: + +49 30 / 89 06 93 – 53 |  
E-Mail: uwe.weinreich@snpc.de



##### Annina Ogrizek

Diplom-Volkswirtin, Strategieberaterin |  
SNPC GmbH |  
Berlin |  
Tel.: + +49 30 / 89 06 93 – 55 |  
E-Mail: annina.ogrizek@snpc.de