



„ALLE SPRECHEN VON DER NEUEN ENERGIEWELT. ABER WER IST SCHON AUF DEM WEG DAHIN?“

10 Thesen von Gerald Kalny

„ALLE SPRECHEN VON DER NEUEN ENERGIEWELT. ABER WER IST SCHON AUF DEM WEG DAHIN?“

10 Thesen von Gerald Kalny

1. Corona bedeutet Beschleunigung

In einem Comic wird gefragt, wer der Digitalisierung im Unternehmen zum Durchbruch verholfen hat: CEO, CFO oder Corona? Die Antwort lautet unisono „Corona“. Und tatsächlich bedeutet Corona nicht nur Einschränkungen in unserer physischen Bewegungsfreiheit, sondern gleichzeitig eine beschleunigte Digitalisierung des Alltags. Das heißt für Energieversorger, die digitale Schnittstelle zu ihren Kunden ist zügig auszubauen, um die Nähe zu Ihren Kunden nicht zu verlieren, und so zu gestalten, dass die Kundendaten intelligenter genutzt werden können – auch ohne manuelle Schnittstellen.

2. Schnelligkeit schlägt Perfektion

Bisher erlaubte es der relativ stabile Versorgungsmarkt, erst mit „perfekten“ Produkten in den Markt zu gehen. Doch das ist vorbei. In einer zunehmend von digitalen Plattformen und schwindenden Industriegrenzen geprägten Wirtschaft gilt es, sich in jungen Märkten auch schon mit Produkten, die erst die Mindestanforderungen erfüllen (sogenannten „Minimum Viable Products“), möglichst frühzeitig zu positionieren. Die „Optimierung“ erfolgt erst danach, flexibel den aktuellen Marktentwicklungen folgend.

3. Veränderung braucht Konsequenz

Die Energiewelt von Morgen ist dezentral und digital. Das zeigen beispielhaft die Diskussionen um Energiegemeinschaften oder um den Einsatz der Blockchain-Technologie. Die Logik der Energieversorgung wird auf den Kopf gestellt - eine existenzielle Herausforderung, die Mitarbeitern und Eigentümern nur schwer zu vermitteln ist. Sie deshalb zu ignorieren ist aber bestenfalls eine kurzfristige Variante. Statt dessen sind konsequent unternehmerische Antworten zu entwickeln, mit dem Anspruch, die neue Energiewelt aktiv mitzugestalten und darin eine Schlüsselrolle einzunehmen – mit einem ganz anderen Profil und Leistungsportfolio als bisher.

4. Trend schlägt Szenario

Die disruptiven Entwicklungen im Energiemarkt machen es so gut wie unmöglich, hoch elaborierte Industrieszenarien als langfristige Grundlage zur Strategiedefinition oder für quantitative Zielsetzungen zu entwickeln. Die Komplexität ist dafür einfach zu hoch. Zielführender ist es, schneller als der Wettbewerb zu verstehen und zu agieren. Dazu braucht es keine ausgefeilten Szenarien, sondern es gilt, wesentliche Trends im Energiemarkt frühzeitig zu identifizieren und die dafür erfolgskritischen Kompetenzen und Fähigkeiten rascher denn je zu entwickeln. Der Aufbau von bzw. der Zugang zu diesen Fähigkeiten rückt in den Mittelpunkt der Strategieentwicklung, um möglichst effektiv auf nicht vorhersehbare Bruchlinien im Markt reagieren zu können.

5. Wer nicht agil wird, wird fragil

Vom allgegenwärtigen Wort „Agilität“ mag man halten, was man will. Wahr bleibt: Klassische Organisationsstrukturen mit ausgeprägten Silos halten nicht mit den Veränderungen in einem hoch dynamischen Umfeld Schritt. Eigene Einheiten für die Herausforderungen des Energiemarkts zu bilden ist auch keine Antwort. Denn es bedeutet, auf wertvolles Know-How der Mitarbeiter zu verzichten und nicht an eine breite Entwicklungsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu glauben. Agiles Arbeiten befähigt ihre Mitarbeiter und schafft Freiräume, schnellere Antworten auf laufend neue Kundenwünsche zu geben.

6. Zu Tode gefürchtet ist auch gestorben

Die vermeintliche Sicherheit (noch) bestehender Ertragssäulen verleitet dazu, den Aufbruch in eine neue Energiewelt in die Zukunft zu verschieben. Die nachhaltige Sicherung des Unternehmens trotz Dezentralisierung und Digitalisierung erfordert aber zwingend, trotz aller Unsicherheiten über künftige Marktentwicklungen die Transformation zum Energie-Dienstleister entschlossen voranzutreiben. Diesen Weg erfolgreich zu gehen, verlangt das bewusste Annehmen und Managen von Risiken. Ein professionelles Risikomanagement sowie eine transparente Diskussion darüber mit den verschiedenen Stakeholdern des Unternehmens sind wesentliche Bausteine eines erfolgreichen Transformationsprozesses.

7. Wer nicht groß denkt, wird immer kleiner

Mit der Energiewende verschwimmen Industriegrenzen. Anbieter aus fremden Branchen werden über Nacht zu Wettbewerbern. Anforderungen von Kunden werden komplexer. In der Energiewelt von morgen sind Kooperationen ein Schlüsselfaktor, um neue und oder margenstarke Wachstumsfelder zu erschließen und unternehmerische Risiken zu mindern. Durch Zusammenarbeit in nicht-differenzierenden Prozesse werden Skaleneffekte erschlossen und die kostenseitige Wettbewerbsfähigkeit gesichert. Die Fähigkeit zur engen Verzahnung gerade mit branchenfremden Partnern ist Voraussetzung für ein kundenorientiertes und zukunftsfähiges Angebotsportfolio.

8. Smart Data statt Big Data

Das Sammeln und Auswerten von Daten wird immer mehr zur Voraussetzung für konkurrenzfähige Services und Geschäftsmodelle der Zukunft. Big Data Unternehmen, die auf die massenweise Verarbeitung und Analyse von Nutzerdaten spezialisiert sind, werden mit datenbasierten Innovationen erfolgreich in den Energiemarkt drängen. Energieversorger sind aber keine Big Data-Spezialisten. Es gilt daher, das über Jahrzehnte aufgebaute Kunden-, Energie- und Versorgungswissen gezielter zu nutzen, um aus „Smart Data“ intelligente Angebote zu entwickeln, die den Kunden echten Mehrwert bieten.

9. Die neue Brille ist digital

In einem Markt mit sinkenden Margen und Absätzen gilt es, Prozesse und Strukturen grundsätzlich in Frage zu stellen und so das eigene Unternehmen zukunftssicher aufzustellen. Die Digitalisierung ist dabei extrem wertvoll. Tools wie Robotic Process Automation (z.B. in der Administration), Data Mining (z.B. in der Prozessoptimierung) oder Augmented Reality (z.B. in der Wartung) eröffnen völlig neue Freiheitsgrade in der Gestaltung von Funktionen und Abläufen. Nur so können etablierte Unternehmen gegen neue digitale Wettbewerber bestehen – und gleichzeitig gerade jungen Menschen eine spannende Arbeitswelt bieten, die mit deren moderner Lebensweise Schritt hält.

10. It's the customer, stupid!

Zunehmend emanzipierte Kunden wissen genau, was sie wollen. Und in der wachsenden Anzahl von Energie-Dienstleistern finden sie auch das passende Angebot dazu. Kundenzentrierung quer durch das Unternehmen bis hin zum natürlichen Monopol des Netzbetriebs ist heute der zentrale Erfolgsfaktor. Sichere und zuverlässige Technik wird vom Erfolgs- zum „Hygienefaktor“. Anders als im klassischen Versorgungsgeschäft gilt es also, Kundengruppen eindeutig zu priorisieren und Angebot und Kommunikation klar auf die Anforderungen der priorisierten Kundengruppen auszurichten. Vom Kundenwunsch her und nicht von den eigenen Fähigkeiten her zu denken, d.h. eine kundenzentrierte Organisation zu schaffen, klingt trivial, erweist sich aber bis heute als fast unüberwindliche Hürde für viele Versorgungsunternehmen.

kwp consulting group

Stiftgasse 31
A-1070 Wien

Nymphenburger Straße 4
D-80335 München

Seefeldstrasse 69
CH-8008 Zürich

www.kwp.com



G. Kalny, Partner
kwp consulting group, Wien

Kontakt:
gerald.kalny@kwp.com
+43.699.17597007