

# Im „Schnellboot“ den Markt erobern

Carsten Müller

*Viele Energieversorgungsunternehmen befinden sich aktuell im gleichen Dilemma: Der Markt verlangt nach neuen zukunftsfähigen Produkten – die etablierten internen IT- und Organisationsstrukturen stehen einem dynamischen Ausbau des Angebotsportfolios jedoch entgegen. Aus diesem Grund müssen wettbewerbsfähige Ansätze gefunden werden, die sowohl den Innovationsgedanken tragen als auch das Risiko von Fehlinvestitionen abfedern.*

Der Nährboden zur Erschließung neuer Ertragsquellen durch Energieversorgungsunternehmen (EVU) ist durchaus vorhanden. Dies belegen zahlreiche Studien, die alle in eine ähnliche Richtung deuten. So hat bspw. 2016 eine Umfrage der Management-Beratung Oliver Wyman unter 800 Haushalten gezeigt, dass Privatkunden gegenüber neuen Produkten rund um ihr Zuhause sehr aufgeschlossen sind und Energieversorgern in diesem Zusammenhang großes Vertrauen entgegenbringen. Danach stünden Angebote rund um Telefonie, Internet, Unterhaltung und Strom aus einer Hand weit oben auf der Wunschliste. Auch mit Beratungsleistungen zu gesundem Wohnen und Energieverbrauch, Solaranlage-plus-Batterie-Paketen oder der Bündelung von Informationen in einer App ließe sich punkten.

Weiteres wichtiges Ergebnis: Innovative Produkte hätten laut der Studie zudem großen Einfluss auf die Wechselbereitschaft privater Verbraucher. Statt der sonst üblichen Rate von 8 % im Energiesektor wären bei einem entsprechenden Angebot bis zu 36 % der Befragten zum Wechsel bereit. Eine zielgerichtete Portfolioerweiterung ist somit nicht zuletzt ein entscheidender Faktor im Rahmen der Kundenbindung und -gewinnung.

## Der Geist ist willig, aber das Fleisch ist schwach

Den Handlungszwang haben die Energieversorger inzwischen erkannt, die Stoßrichtung ist klar: Es geht zum einen darum, bestehende Angebote der verschiedenen Sparten aufzuwerten und kombiniert anzubieten. Zum anderen konzentrieren sich zunehmend mehr Marktakteure – gerade vor dem Hintergrund der Digitalisierung – auf die Ausprägung ganz neuer Produkte. Im Trend liegen bspw. Dienstleistungen in den Bereichen Hausanschluss, der Nutzung von



Eine über Jahre gewachsene SAP-Landschaft ist wie ein Tanker, der zielsicher seinem Kurs folgt. Spontane Kursänderungen gehören nicht zu seinen Stärken Foto: Nightman1965 | Fotolia.com

erneuerbaren Energien, Smart Home oder Elektromobilität.

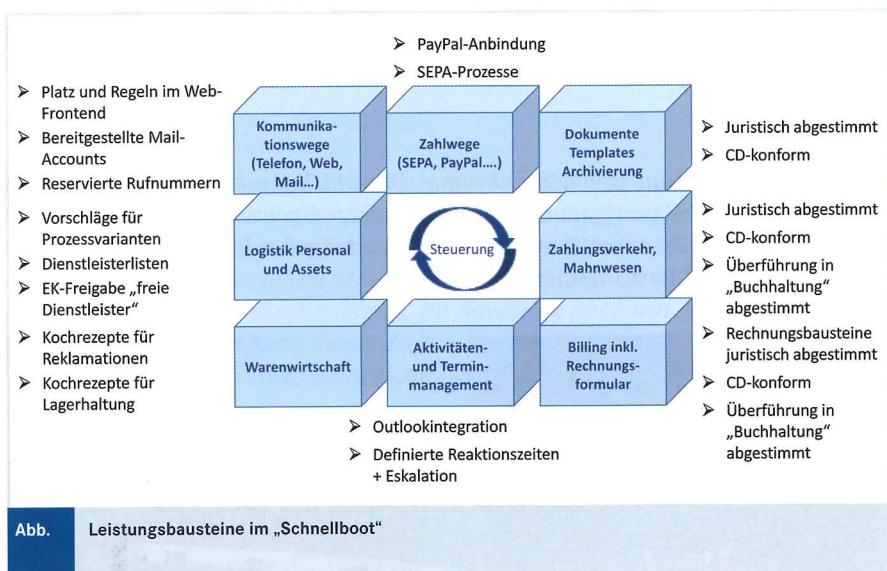
Der Kreativität sind eigentlich keine Grenzen gesetzt, wohl aber den vorhandenen internen Möglichkeiten. Wie der aktuelle Erfahrungsaustausch mit EVU beweist, liegt meist genau da der Hase im Pfeffer: Bekannte Prozedere, die sich in den traditionellen Bereichen Strom und Gas über Jahre hinweg manifestiert haben und auf die massenhafte Abrechnung und arbeitsteilige Bearbeitung einer großen Anzahl von Kunden ausgerichtet sind, können nicht so einfach auf die derzeitige Herausforderung einer nachhaltigen Angebotserweiterung übertragen werden.

Jenseits der schnellen Markteinführung spielt das Thema „versunkene Kosten“ eine wichtige Rolle – wie hoch das mit Innovation verbundene Risiko sein kann, lässt sich nicht zuletzt von einschlägigen Ergebnissen

der Konsumforschung ablesen: Laut GfK-Studie scheitern im Einzelhandel etwa 70 % aller Produktneueinführungen – eine Zahl, die auch in anderen Branchen Beachtung verdient. Versorger sollten daher davon absehen, mit der Produktidee die sofortige Implementierung in den aktiven IT-Systemen und Arbeitsabläufen zu verbinden.

Neben der Gefahr von hohen Fehlinvestitionen darf der Zeitverlust im Zuge der IT-seitigen Ertüchtigung der etablierten Systeme nicht vergessen werden. Es gilt vielmehr, separate Organisationsprozessformen sowie Werkzeugwelten zu finden, die parallel zur bestehenden IT-Landschaft die Geschäftstätigkeit absichern und komplexe Abstimmungsszenarien mit zahlreichen internen Fachbereichen überflüssig machen.

Gleichzeitig sollte einer späteren Abbildung der entsprechenden Prozesse über inter-



ne Systeme wie SAP IS-U der Weg geebnet werden. Auf diese Weise lässt sich ein neues Angebot bei erfolgreicher Markteinführung und nach der Herauskristallisierung der konkreten Produktgestaltung umso schneller in die „klassischen“ Abläufe integrieren.

## Tanker versus Schnellboot

Ein einprägsames Bild für die derzeitige Situation vieler großer EVU findet sich in der Schifffahrt. Eine über Jahre gewachsene SAP-Landschaft kann in der Tat mit einem Tanker verglichen werden, der zielgerichtet und zuverlässig mit voller Ladung das angestrebte Ziel verfolgt. Spontane Kursänderungen gehören jedoch weniger zu seinen Stärken und erfordern in der Regel Zeit und Mühe. Es stellt sich die Frage: Funktionalisieren neue Produkte überhaupt mit dem Tanker?

Die Antwort lautet ja. Erfahrungen zeigen, dass vor allem Dienstleistungsprodukte in der Abwicklung (Angebot, Vertrag, Logistik, Abrechnung, Zahlungsverkehr, Service) sehr ähnlich sind. Werden entsprechende Abwicklungsstrecken für gleichartige Produkte in den Kernsystemen strukturiert abgebildet, lassen sich bis zu 70 % der neuen Produkte schon heute im Standard umsetzen.

Mithilfe kleiner Optimierungen bzw. Ergänzungen – z. B. mit SAP Hybris Billing, SAP Hybris Marketing, SAP Hybris Sales & Service, SAP HCP oder auch nonSAP-Cloud-

Lösungen – kann der Tanker neue Ladung aufnehmen. In einigen Fällen empfiehlt es sich allerdings, auf ein „Schnellboot“ auszuweichen. Denn häufig ist bei neuen Produkten die finale „Konfiguration“ erst nach Markttests und Erfahrungen stabil. Bis zum Massenprodukt unterliegt das Produkt diversen Veränderungen. Ein Zustand, den der SAP-Tanker nicht so gern mag. Hier ist das Schnellboot das Mittel der Wahl – für kürzere Markteintrittszeiten und hinsichtlich der Vermeidung von „sunk costs“.

Für den Aufbau entsprechender Bearbeitungsszenarien reichen einfache Hilfsmittel aus, darüber hinaus erleichtern End-to-End-Prozesse im Rahmen eines kleinen Teams die Abwicklung und garantieren Dynamik während der Produktentwicklungsphase. Es gilt: Der optimierte und erweiterte Tanker bleibt das Abwicklungsrückrat eines Energieversorgers. Zur lückenlosen Realisierung aller neuen Produktideen ist das Schnellboot jedoch die perfekte Ergänzung.

## Strukturiert in den Massenmarkt

Um die kreative Produktentwicklung zu unterstützen und gleichzeitig von Anfang an die reibungslose Überführung der jeweils ausdefinierten Abläufe in den Massenprozess sicherzustellen, sollte ein passendes Rahmengerüst geschaffen werden. Da bei jedem neuen Angebot die gleichen Bereiche betroffen sind, lassen sich entsprechende Leistungsbausteine (siehe Abb. 1) hinsicht-

lich Vertriebskanal, Kundenkommunikation, Logistik, Vertragswesen oder auch Abrechnung und Buchhaltung jederzeit vorkonfigurieren. Bei sauberer Vorarbeit können so von Anfang an jegliche organisatorischen Blockaden aus dem Weg geräumt werden.

Im Idealfall sorgt eine vollkommen eigenständige Organisationseinheit – sozusagen eine separate Schnellboot-Crew – für die Tragfähigkeit, Anwendung und Einhaltung der organisatorischen wie systemtechnischen Rahmenbedingungen und agiert somit als Dienstleister für alle internen Produktmanager, die für die Angebotsentwicklung verantwortlich zeichnen. Eine wichtige Zielstellung dieser Einheit sollte sein, jederzeit zu prüfen, inwieweit sich Teilprozesse bereits über den Standard des Tankers abbilden lassen. Wo möglich, kann und sollte die Leistungsfähigkeit bestehender Systeme genutzt werden.

Wenn eine Paypal-Funktion bspw. schon im SAP-System verankert ist, kann der entsprechende Baustein für ein neues Produkt herangezogen werden. Gleiches gilt beim Einsatz von SAP CI (Hybris Billing). Die Lösung bietet bereits zahlreiche Möglichkeiten zur Abrechnung von Dienstleistungsprodukten, die sich schnell für neue Produkte adaptieren lassen.

Im Gegenzug gilt es für die Schnellboot-Mannschaft, überall da alternative Strukturen und Optionen innerhalb eines gewissen Rahmens zu schaffen, wo sich keine sinnvollen Anknüpfungspunkte zum Konzernstandard bieten. So ist eine Produkteinführung mit zunächst wenigen Kunden systemseitig durchaus über gängige Microsoft-Werkzeuge wie Word, Excel, Access oder auch flexibel skalierbare Cloud-Anwendungen abbildbar.

Ein händisches Vorgehen ist anfangs oftmals der praktikabelste Ansatz, um den schnellen Marktzugang zu sichern. Es sollte dann jedoch für jeden Business Case individuell geprüft werden, ab wann sich eine Überführung in standardisierte Abwicklungsstrukturen auszahlt – dies sollte nicht erfolgen, bevor die kritische Masse an Kunden erreicht ist und die mit dem Produkt zusammenhängenden Prozesse stabil laufen.

Erst dann können konkrete Vorgaben getroffen werden, um die organisatorische sowie systemtechnische Implementierung auf ein sicheres Fundament zu stellen.

## Agile Projektentwicklung

Ein solches Vorgehen erfordert in vielen Unternehmen ein Umdenken. Es sind in diesem Fall keine bis zum Ende ausgeklügelten Konzepte gefragt, vielmehr zählt eine kleinteilige, dynamische Herangehensweise. In diesem Zusammenhang lassen sich zahlreiche Elemente aus dem Umfeld der agilen Projektentwicklung entlehnen – bspw. hinsichtlich der Rollenbesetzung, Entwicklungsphasen oder Anforderungsformulierung.

So kann ein erster sog. Sprint darauf abzielen, 20 Testkunden für ein neues Produkt zu gewinnen und das für deren Abwicklung notwendige Werkzeug zu beschaffen. Im Fokus des zweiten Sprints steht dann der Pro-

dukttest in einer definierten Pilotregion bei anvisierten 500 Kunden. Hierfür ist dann bereits eine ganz andere organisatorische und systemtechnische Basis erforderlich, um die reibungslose Abwicklung sicherzustellen. Der dritte Sprint dient schließlich der Verbreiterung der Kundenbasis und Stabilisierung des Produkts. Die Reihe lässt sich beliebig fortsetzen und anpassen. Jeder Meilenstein bringt dabei neue Erkenntnisse, die sich im nächsten Schritt verwerten lassen.

Der Product Owner – wie er in der Scrum-Methodik als Rolle verankert ist – sorgt im Zuge dessen für ein Vorgehen unter Zuhilfenahme der konfigurierten Leistungsbausteine des Schnellboots. Anforderungen (User Stories) beschreiben allein die Leistungsfähigkeit, ohne hinsichtlich der dafür notwendigen Umsetzungsbasis ins Detail zu gehen. Beispiel: „Ich brauche eine Übersicht, was der Kunde gekauft hat und möchte gleichzeitig sehen, ob seinerseits eine Beschwerde

vorliegt“. Welches Werkzeug dafür in Frage kommt, bleibt offen.

## Flexibilität als entscheidender Faktor

Damit sind wir wieder beim Kern des Themas: Flexibilität ist der entscheidende Faktor im Rahmen der Entwicklung innovativer Produkte. Wer als Unternehmen mit neuen Angeboten Erfolg haben möchte, muss sich von traditionellen Herangehensweisen lösen und für eine Unternehmenskultur sorgen, in der sich Schnellboot und Tanker in optimaler Weise ergänzen. Der neutrale Blick von außen ist hierbei oft hilfreich. So können qualifizierte Berater nicht zuletzt dazu beitragen, sich als Unternehmen von starren Strukturen, die die Wettbewerbsfähigkeit ausbremsen, zu lösen.

*C. Müller, Mitglied der Geschäftsleitung, cronos Unternehmensberatung GmbH, Münster  
c.mueller@cronos.de*

## E-Control: Absicherung des deutsch-österreichischen Stromhandels

Der derzeit unbegrenzte Handel am deutsch-österreichischen Strommarkt wird mit 1.10.2018 beschränkt. Die Spitzen im Stromaustausch werden zukünftig gekappt, der Stromhandel zwischen den traditionell gut integrierten Märkten wird jedoch auch künftig in großem Umfang möglich sein. Es können 4.900 MW Strom durch Langfristkapazitäten vergeben werden. Das entspricht in etwa der Hälfte des österreichischen Verbrauchs zu Spitzenzeiten. Das sind die Eckpunkte einer Einigung, die zwischen den deutschen und österreichischen Energieregulatoren Bundesnetzagentur und E-Control heute erzielt wurden. „Wir haben damit letztlich ein gutes Ergebnis erreicht“, sagen die E-Control-Vorstandsmitglieder Wolfgang Urbantschitsch und Andreas Eigenbauer. „Der Stromhandel zwischen Deutschland und Österreich bleibt somit weitgehend im vom Markt benötigten Ausmaß offen.“

Im täglichen Handel soll die Kapazitätsvergabe in die Region Central-West, die die Länder Frankreich, Belgien, Niederlande, Luxemburg und Deutschland umfasst, integriert werden. Dadurch kann sich die vereinbarte Kapazität von 4,9 GW um kurzfristige Handelskapazitäten erhöhen. Österreichische Kraftwerke sichern deutsche Netzstabilität und Handelskapazität. Um die Übertragungskapazität im Netz zusätzlich abzusichern, werden die Übertragungsnetzbetreiber beider Länder ihre schon bestehende enge Zusammenarbeit weiterführen. Österreichische Kraftwerke werden im Rahmen dieser Kooperation den deutschen Übertragungsnetzbetreibern weiterhin für allenfalls erforderliches Redispatch (Rauf- bzw. Runterfahren von Kraftwerken zur Stromnetzstabilität) zur Verfügung stehen. Diese Zugriffe für deutsche Übertragungsnetzbetreiber auf österreichische Kraftwerke ermöglichen eine Langfrist-Kapazität von 4,9 GW. Laufend wird überprüft, ob genügend Kraftwerksleistung für Redispatch

zur Verfügung steht, weil ohne diese Kraftwerksleistung die Übertragungsrechte entsprechend reduziert werden müssten, was jedoch nicht zu erwarten ist.

Für die österreichischen Stromkunden werden die Mehrkosten durch die Handelsbeschränkungen erheblich geringer ausfallen als bisher angenommen. „Wir haben eine Lösung erreicht, die die Auswirkungen auf die heimischen Stromkunden so gering als möglich hält. Ohne Einigung hätte Deutschland die Vorbereitungsarbeiten und die Einführung eines Engpasses einseitig fortgesetzt, was für österreichische Kunden und den Markt deutlich schlechtere Bedingungen gebracht hätte. Durch die Einigung und die nun folgende weitere detaillierte Ausgestaltung wird für alle Marktteilnehmer die erforderliche sichere Planungsbasis zur weiteren Vorgangsweise geschaffen“, erläutert E-Control-Vorstand Andreas Eigenbauer.

Zudem sollen zukünftig die Stromhandelskapazitäten mit einem weiteren Übertragungsnetzausbau etappenweise weiter erhöht werden. Der erste Teil der grenzüberschreitenden Stromleitung vom oberösterreichischen St. Peter/Hart ins benachbarte Bayern soll 2022 fertiggestellt sein, der letzte schließlich 2024. Der gemeinsame Strommarkt zwischen Deutschland und Österreich besteht seit der Liberalisierung der Energiemärkte vor rund fünfzehn Jahren. Seither bilden Deutschland und Österreich eine gemeinsame Strompreiszone. Das heißt, in beiden Ländern gibt es denselben Großhandelspreis für Strom.

Weitere Information unter <https://www.e-control.at//fragen-und-antworten-zur-deutsch-osterreichischen-strompreiszone>