

## Wirtschaftlichkeit von neuen Geschäftsmodellen: ganz einfach – und doch nicht

Bernhard Gandolf

*Neue Geschäftsmodelle und neue Geschäftsfelder ziehen die Frage „Investieren oder nicht investieren?“ nach sich. Dank der deutschen Energiewende gibt es Chancen zuhauf. Vorstände und Geschäftsführer von Energieversorgern stehen vor Entscheidungen. Dabei geht es – vordergründig – um die Wirtschaftlichkeit. Dieser Beitrag zeigt, warum es sich dabei um eine viel komplexere Betrachtung handelt.*

Wirtschaftlichkeit richtig rechnen stellt eine Kunst für sich dar. Falsche oder fehlende Werte liefern falsche Ergebnisse. Und um die Komplexität zu steigern, tritt die mittelbare Wirtschaftlichkeit auf: Wie wirkt sich der entscheidende nächste Schritt auf andere Aktivitäten aus? Außerdem locken drei hochstrategische Überlegungen:

- Will ein Energieversorger aufbauen, um zu verkaufen?
- Gilt es für das Unternehmen, zu investieren, um zu transformieren?
- Plant der Anbieter, Märkte zu besetzen?

Ohne die Fähigkeit, das alles zu führen und zu steuern, bliebe es eine Papier-Rechnung. Im Folgenden wird angeregt, den Blick weiter zu fassen.



Wie die Wirtschaftlichkeit eines Geschäftsmodells ausfällt, liegt auch am Betrachtungswinkel  
Bild: eisq

## Investieren oder nicht investieren?

Beginnen wir mit einem Zukunftsthema, einer Chance. Die Deutsche Energie-Agentur, kurz dena, betreibt seit 2011 die – gemäß Eigendefinition – Strategieplattform Power to Gas. dena setzt sich große Ziele: Nämlich nicht weniger als das Entwickeln des Marktes für „Erfolg versprechende Geschäftsmodelle“ proklamiert die Website. Die Forscher von Fraunhofer-Institut für Solare Energiesysteme [1]. ISE prognostizieren für Power to Gas eine nennenswerte Rolle im Zuge der Energiewende. 69 GW nennt der herausgebende Autor Wirth in seinem Szenario. Erschwerend kommt hinzu: Die Studie bleibt hinsichtlich des Zeitpunkts vage. „Für die kommenden Jahrzehnte“, lautet die diesbezügliche Passage.

Für die angesprochenen Energieversorger bedeutet das, zu entscheiden, ob sie in diesem Zusammenhang in neue Geschäftsfelder investieren. Geschäftsführer und Vorstände wägen ab, wie wirtschaftlich so ein Schritt ausfällt.

### Der Blick der Controller ...

Ein Controller beantwortet die Frage, wie wirtschaftlich ein Geschäftsmodell ausfällt, meist so: Zunächst erfasst er alle Aufwendungen wie Personalkosten, anteilige Positionen für Infrastruktur, interne Umlagen oder Wareneinsatz. Sprich, er saldiert im Soll die Ausgaben. Demgegenüber stellt er die Umsatzerlöse nach Steuer. In unserem Fall die entsprechenden Einnahmen aus dem Gasverkauf. Schwupps, ergibt das das Haben. Mithilfe der Division Haben durch Soll kann die Wirtschaftlichkeit ermittelt werden. Liegt dieser Wert über 1,0, bedeutet das Profitabilität. Fällt der Wert kleiner als 1,0 aus, verliert der Energieversorger mit Power to Gas Geld. In einer simplifizierten Welt zeigt ein Vergleich der Kennziffern für Power to Gas, Handel und Contracting, welches Geschäftsmodell wie profitabel ausfällt.

Soweit die Theorie. Praktisch liegen den Einnahmen Prognosen zugrunde. Der Vertrieb erstellt Absatzkurven. Häufig

dienen verschiedene Szenarien dazu, diese Schätzungen abzusichern. Für die Ausgaben gilt Vergleichbares. Obschon Unternehmen interne Kosten weitaus besser zu beziffern vermögen, gibt es reichlich Fallstricke. Der Klassiker für diese Tücken lautet, wirklich alle Positionen zu erfassen. Komplexere und damit länger anfallende Anfragen im Kundenservice führen beispielsweise schnell zu mehr Mitarbeiterkapazitäten.

EVU sind an der Stelle gut beraten, wenn sie externe Hilfe für das Erstellen des Zahlenwerks in Anspruch nehmen. Gute Consultants stellen sicher, dass ein besser abgesichertes Zahlenwerk fürs Entscheiden herangezogen wird. Doch reicht das aus? In der Praxis erweist sich dieser Blick mitunter als unzureichend.

### ... versus die Sicht des Marktes

Wer, wenn nicht Stadtwerke, wissen da um eine weitere Perspektive Bescheid. Im Zuge der kommunalen Daseinsvorsorge-Pflichten gehören ganze Geschäftsbereiche auch fest zur lokalen Marke. Ein schönes Beispiel dafür stellt der Bäderbetrieb dar. Dabei handelt es sich – Ausnahmen bestätigen die Regel – um ein Geschäftsmodell, welches per se eine negative Wirtschaftlichkeitskennziffer aufweist.

In der Außendarstellung spielen Bäder eine ungleich wichtige Rolle. Sie liefern eine perfekte Projektionsfläche für Kunden, warum sie lieber ihrem lokalen Stadtwerk als einem anderen Anbieter Vertrauen bei Strom- und Gas schenken. Es handelt sich daher um einen differenzierenden Faktor. Aus Sicht der Kunden gehören Frei-, Hallen- und Erlebnisbäder zum Leistungsportfolio ihres Versorgers. Es spielt für die Konsumenten keine Rolle, ob sie vielleicht das Erlebnisbad regelmäßig und das Freibad selten bis gar nicht nutzen – oder umgekehrt. Häufig erfolgt ein lokaler Aufschrei, werden Pläne publik, ein regionales Bad zu schließen. Die emotionale Nähe zum Stadtwerk fällt – allgemein – weitaus größer aus, als es der tatsächlichen Nutzung entspricht.

Die Stadtwerke Köln führen die Tochter KölnBäder GmbH. Im öffentlich einsehbaren Geschäftsbericht nennt diese Tochter für das Geschäftsjahr 2018 einen Verlust in Höhe von rund 18,6 Mio. €. Unter dem Blickwinkel Wirtschaftlichkeit sieht eine vereinfachte Controller-Rechnung wie folgt aus: Einnahmen: 16,789 Mio. €, Aufwendungen: 35,345 Mio. €. Die Division Einnahmen durch Aufwendungen ergibt 0,48 als Wirtschaftlichkeits-Kennziffer.

Verkürzt lässt sich festhalten, dass der Betrieb von Bädern für ein typisches Stadtwerk in der Regel eine mittelbare Wirtschaftlichkeit aufweist. Das ist bei Produkten und Geschäftsbereichen der Fall, die selbst negative Gelderträge erwirtschaften, jedoch für den Erfolg anderer Geschäftsfelder eine wichtige Rolle einnehmen. Im Vergleich dazu sind mittelbare Kosten Aufwendungen, die nicht direkt mit einem Kauf zusammenhängen, jedoch auftreten und im Gesamtkontext zu betrachten sind. Beispiele hierfür lauten: Fehlmengen, Lieferausfall, Personalkosten für das Nachhalten, etc.

### Und dann gibt es noch strategische Aspekte

Drei hochstrategische Überlegungen begegnen dem Autor im Rahmen seiner Tätigkeit als Managementberater besonders häufig: Vorausschauende Vorstände und Geschäftsführer erkennen oft früher als andere Chancen, die nicht direkt mit dem Geschäftsmodell in Zusammenhang stehen. Beispielsweise wurden im Zuge der Liberalisierung des Bahnverkehrs plötzlich Märkte für regionale Schienenpersonennahverkehre geöffnet.

Auf diesem neuen Markt tummelten sich schnell einige Stadtwerke und Regionalversorger. Manchmal betrieben diese von Anfang an Partnerschaften mit großen Verkehrskonzernen. Die strategische Zielrichtung lautet(e) von außen betrachtet: Konzession bekommen, Betrieb aufbauen und das Schienenverkehrsunternehmen mit Gewinn verkaufen. Dazu benötigen die Energieversorger einen langen Atem und strategischen Weitblick.

Die Wirtschaftlichkeitskennzahlen für das Geschäftsmodell „regionaler Schienenpersonenverkehr“ sprachen zu Beginn der Investitionen nicht für gute Investments. Mit dem klassischen Verkauf von Strom erzielen Stadtwerke in der Regel bessere Renditen im Vergleich zum Betrieb eines Eisenbahnunternehmens.

Als zweiten strategischen Gedanken führt dieser Beitrag Transformation an. Im nachfolgenden Kontext steht dieser Begriff für das notwendige Anpassen von Energieversorgern an unser digitales Zeitalter. Das bringt eine Reihe von Veränderungen mit sich. Einerseits steigt die Produktivität. Damit geht einher, dass der Durchsatz von Entscheidungen massiv zunimmt. Andererseits treffen Beschäftigte auf neue Arbeitsformen und neue Erlösketten. Feste Arbeitszeitschemata treten in den Hintergrund. Flexibles Arbeiten gehört zum neuen Kanon. Der nächste Wettbewerber liegt nur einen Klick entfernt. Den Beruf des Vergleichsportal-Managers bei einem Versorger existiert erst gut ein Jahrzehnt. Die Überlegung der Entscheider lautet hierbei, möglichst schnell den Prozess des Transformierens einzuläuten.

Dazu dient der Sprung in ein neues Geschäftsmodell. In einem abgegrenzten Feld lernt das Unternehmen, anders zu arbeiten. Die Wirtschaftlichkeit besteht weniger darin, mit neuen Produkten und Dienstleistungen direkt positive Erlöse zu erzielen. Sie liegt vielmehr im Befähigen der Organisation, sich neuen Geschäftsfeldern und Arbeitsweisen anzupassen.

Letztlich treffen wir auf den Aspekt, einen spezifischen Markt oder ein Thema zu besetzen. Sascha Lobo, der bekannte Blogger, Internet-Philosoph, Redner und Autor, verdeutlicht dies als pars pro toto dieser Strategie. Bevor ein Thema im Internet auch nur andeutungsweise zum Trend mutiert, besetzt es Sascha Lobo. Sein Anspruch: Wenn jemand einen neuen Dienst ins Internet stellt, versuche er sofort, einer der ersten Nutzer zu sein. Danach beschäftige er sich erst wieder damit, wenn ihm der neue Dienst als Internetphänomen begegne. So besetzt Lobo seinen Markt der Internet-Philosophen für sich. Er tritt auf die Bühne, bevor es ihm andere gleich tun.

Was für Einzelunternehmer wie Lobo gilt, funktioniert im großen Stil mit den gleichen Methoden. Geschickte Immobilienkonzerne sichern sich Grundstücke, lange bevor sie überhaupt vorhaben, dort eventuell zu bauen. Wer weiß, wie sich die Stadt wirklich entwickelt. Die Hauptsache ist, dass im Falle eines Booms der Vermieter, im Gegensatz zum Wettbewerber, die Möglichkeit hat, zu bauen und zu vermieten.

### Wie steht es um die Fähigkeit, neue Geschäftsmodelle umzusetzen?

Geschäftsmodelle auf dem Papier zu rechnen und umzusetzen, erweist sich als zwei Paar Schuhe. Verfügt das EVU über die erforderlichen Fähigkeiten, ein neues Geschäftsmodell zu implementieren? In der Regel entstehen neue Dinge aus der Zusammenarbeit mit neuen Partnern und Dienstleistern, bis der eigene Anteil an der Wertschöpfung steigt. Verfügt das Haus über genug Expertise, neue Partner einzubinden und zu steuern?

„Das können Sie so machen, aber dann müssen Sie auch die Fähigkeit haben, das alles zu führen und zu steuern!“, brachte Hartmut Mehdorn, Manager-Ikone 2014 auf dem Süddeutschen Wirtschaftsgipfel das Desaster Berliner Flughafen auf den Punkt.

Kluge Manager berücksichtigen in ihren Entscheidungen auch diesen Aspekt. Wie die Wirtschaftlichkeit eines Geschäftsmodells ausfällt, liegt daher auch am Betrachtungswinkel. Vorausschauende Energieversorger sichern sich die Expertise, alle Positionen für die Rechnung zu erfassen. Dabei können Management-Berater helfen, genau wie bei einem weiteren Aspekt, dem Abwägen hochstrategischer Aspekte. Viele Vorstände und Geschäftsführer verfügen über den notwendigen Weitblick. Sie greifen auf externe Profis zurück, um Dinge und Überlegungen abzusichern.

Power to Gas zählt recht wahrscheinlich zu den Chancen der Energiewende. Mit innovativen Services vermag daraus ein lohnendes Geschäftsmodell entstehen.

### yAnmerkung

[1] Wirth, H.: Aktuelle Fakten zur Photovoltaik in Deutschland, Fassung vom 31.07.2019, S. 56.

*B. Gandolf, Geschäftsführer und Certified Management Consultant bei der Unternehmensberatung european institute for service quality (eisq) GmbH & Co. KG, Osnabrück  
bernhard.gandolf@eisq.eu*