



Bedürfnisse erkennen und Kunden so weiterbringen

Geschäftsmodelle | Um langfristig profitabel am Markt agieren zu können, sollten Energieversorgungsunternehmen kontinuierlich neue Geschäftsmodelle prüfen. Eine Masterarbeit am Kompetenzzentrum Energy Management (IOR/CF-HSG) der Universität St. Gallen zeigt auf, wie eine Kundenbedürfnisanalyse als Ausgangspunkt für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle dienen kann.

TEXT ALEXANDRA VOGEL, CHRISTIAN OPITZ

Die Energiebranche befindet sich derzeit in einem fundamentalen Transformationsprozess. Dies stellt etablierte Marktakteure vor grosse Herausforderungen. Um diesen entgegenzutreten, haben Energieversorgungsunternehmen begonnen, ihre Rolle zu adaptieren: weg vom reinen Versorger hin zum sogenannten Energiedienstleister. Während in der Vergangenheit der Fokus auf der Bereitstellung einer leistungsfähigen Infrastruktur und auf einer sicheren Stromversorgung lag, rückt heute zunehmend der Kunde mit seinen Bedürfnissen in den Mittelpunkt. Dies setzt einen Perspektivenwechsel voraus: von der reinen Unternehmens- beziehungsweise Produktsicht hin zu einem umfassenden Verständnis der Kunden und deren Kauf- respektive Nutzungsverhalten (**Bild 1**).

Dieses Verständnis kann für Unternehmen ein Erfolgsfaktor darstellen, wenn sie es schaffen, hieraus marktfähige Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen aktuellen und latenten Bedürfnissen: Aktuelle Bedürfnisse sind derzeit vorhanden, dem Kunden bekannt und werden durch eigene Angebote oder Angebote der Konkurrenz befriedigt. Latente Bedürfnisse existieren ebenfalls zum betrachteten Zeitpunkt, sind jedoch für den potenziellen Kunden mit Blick auf einen bestimmten Markt noch nicht relevant und werden gegebenenfalls in Substitutionsmärkten befriedigt.

Fünf Phasen der Geschäftsmodellentwicklung

Die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle kann in fünf idealtypische Phasen

unterteilt werden: In einem ersten Schritt findet die Mobilisierung statt. Hier wird intern Bewusstsein für die Notwendigkeit eines neuen Geschäftsmodells geschaffen und das Projekt organisatorisch vorbereitet. Danach geht es um das Verstehen. Ziel ist, Wissen über Kunden, Technologie und Wettbewerb zu erarbeiten. Zwingende Bestandteile dieser Phase sind die Analyse der am Markt bereits bestehenden Geschäftsmodelle sowie die Aufnahme zumindest der aktuellen Kundenbedürfnisse.

Der dritte Schritt nennt sich Design. Dabei sollen verschiedene Geschäftsmodelle kreiert werden, die anschliessend in einen Prototyp überführt und getestet werden. Die vielversprechendste Variante wird ausgesucht. In der Phase Implementierung wird das neue Geschäftsmodell eingeführt, um anschliessend gemäss den Rückmeldungen des Marktes

CAS «EVU-Manager HSG» ab September

Weitere Impulse zu den Themen Kundenbedürfnisse, Geschäftsmo- dellentwicklung, Transformation der Energiewirtschaft beziehungsweise neues Energierecht vermittelt der CAS EVU-Manager HSG («Management von Energieversorgungsunternehmen») der Universität St. Gallen, der im Sep- tember 2018 beginnt. Das Programm eignet sich zur persönlichen Auffri- schung, um neue Impulse zu erhalten oder für den Quereinstieg in ein neues Aufgabengebiet. Mehr Informationen sind beim Leiter des Programms, Dr. Christian Opitz, oder unter www.evu-manager.ch erhältlich.

angepasst zu werden. Dieser Prozess sollte als nicht abschliessend angesehen werden, sondern Anlass dazu geben, in einem iterativen Prozess das neue Ge- schäftsmodell kontinuierlich zu verbes- sern und anzupassen (Bild 2).

Kundenbedürfnisanalyse in der Ostschweiz

Im Rahmen des Pilotprojekts Solus – ei- ner durch die Abonax AG initiierten externen Geschäftsmodellentwicklung für eine intelligente Kombination von Photovoltaik, Batterie-Speichersyste- men sowie weiterer Komponenten be- ziehungsweise Dienstleistungen für mehrere Ostschweizer Energieversor- gungsunternehmen – wurde die Uni-

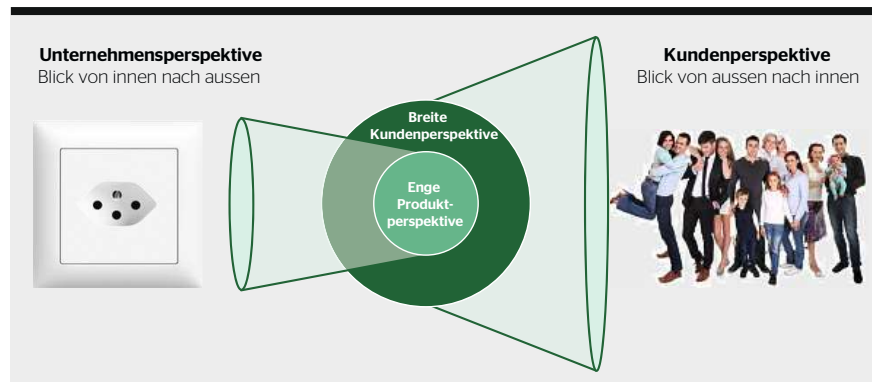


Bild 1 Perspektivenwechsel – der Kunde im Mittelpunkt.

versität St. Gallen beauftragt, eine Kun- denbedürfnisanalyse durchzuführen. Hierfür wurden leitfragen-basierte, qualitative Tiefeninterviews mit Pri- vatverbrauchern aus den jeweiligen Versorgungsgebieten durchgeführt. Die Selektion der Interviewpartner er- folgte auf Basis von Clustern; die Grundgesamtheit bildeten dabei die nicht-marktberechtigten Privatkunden der beteiligten Energieversorgungsun- ternehmen. Im Rahmen der Interviews wurden die Einstellung der Kunden zu verschiedenen neuen Leistungsange- boten, die gewünschte Customer Jour- ney sowie die Beziehung zwischen Kunden und Energieversorgungsun- ternehmen in den jeweiligen Versor- gungsgebieten thematisiert.

Zahlreiche Fakten sind ausschlaggebend

Die Befragung lieferte die Erkenntnis, dass die Kaufentscheidung für energie- wirtschaftliche Komplettlösungen

(beziehungsweise einzelne Kompo- nenten davon) insbesondere von der Lebensphase der Kunden, dem Lebens- zyklus der bewohnten Gebäude sowie der persönlichen Gesinnung – wie bei- spielsweise Ökologie- oder Technolo- gie-Affinität – abhängt. Zentrale Krite- rien bei der Kundenbetreuung scheinen eine aktive Ansprache, der persönliche Kontakt sowie eine dauerhafte Betreu- ung durch den Energieversorger zu sein.

Zudem zeigte sich, dass für die Ener- gieversorger eine Roadmap zur Einfüh- rung einzelner Teilleistungen erfolgs- entscheidend sein dürfte. Neben Komponenten werden zunehmend auch kostenlose ergänzende Dienstlei- stungen sowie Apps und Webapplikati- onen vorausgesetzt. Ein Rundum-Sorg- los-Angebot aus einer Hand wird sehr geschätzt. Das Preisgefüge sollte für die Kunden transparent und nachvollzieh- bar sein, wobei begründbare Aufpreise durchaus akzeptiert werden.

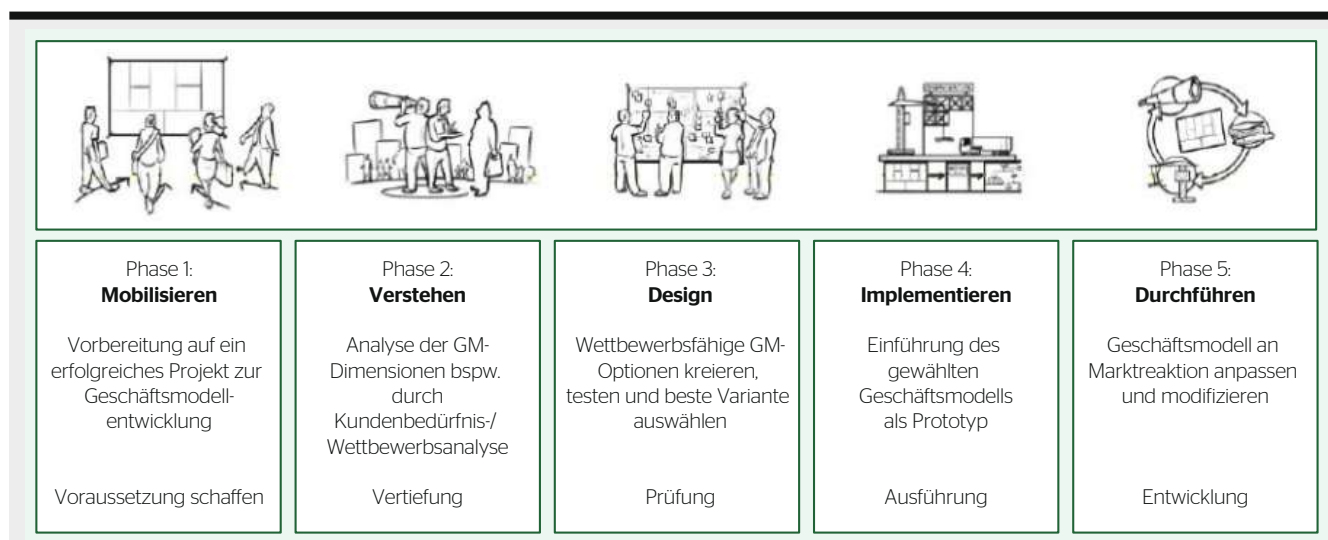


Bild 2 Geschäftsmodellentwicklung nach Osterwalder/Pigneur. [1]

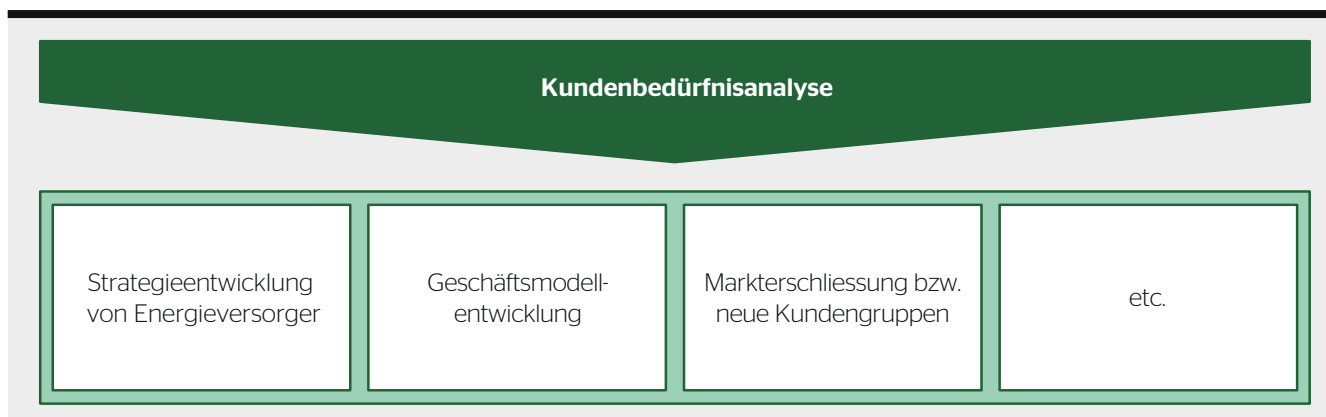


Bild 3 Einsatzmöglichkeiten von Kundenbedürfnisanalysen.

Klare Positionierung der Versorger ist entscheidend

Aus Kundensicht kann die Leistungserbringung vom Energieversorger allein oder zusammen mit Partnern erbracht werden – in Abhängigkeit vom Kompetenzprofil des Unternehmens. Das Energieversorgungsunternehmen kann dabei durchaus verschiedene Rollen einnehmen – wie zum Beispiel Systemintegrator, Infrastrukturanbieter, Serviceanbieter, neutraler Berater, Händler oder Installateur. Auch eine Zusammenarbeit mit Marktmittlern ist für die Kunden vorstellbar.

Die im Rahmen der Befragung gewonnenen Erkenntnisse werden derzeit genutzt, um konkrete Geschäftsmodelle für die einzelnen Versorgungs-

gebiete zu entwickeln (Bild 3). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das umfassende Verständnis der Kunden und deren Kauf- beziehungsweise Nutzungsverhalten in Zukunft massiv an Bedeutung gewinnen wird. Kundenbedürfnisanalysen bieten sich dabei als ideale Methoden an, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Gleichzeitig können sie jedoch auch den Ausgangspunkt darstellen im Rahmen der Strategieentwicklung von Energieversorgern beziehungsweise zur Erschliessung neuer Märkte oder Kundengruppen. Ein im Rahmen des vorliegenden Artikels beschriebener Perspektivenwechsel dürfte dabei Voraussetzung sein für eine erfolgreiche Neupositionierung der Energieversor-

gungsunternehmen weg vom reinen Versorger hin zum Energiedienstleister.

Referenz

- [1] Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Tim Clark, «Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers.», 2010.

Links

- www.evu-manager.ch
→ www.abonax.ch

Autoren

Alexandra Vogel absolvierte einen M.A. in Business Innovation an der Universität St. Gallen.
→ alexandra.vogel@student.unisg.ch

Dr. **Christian Opitz** leitet das Kompetenzzentrum Energy Management (IOR/CF-HSG) der Universität St. Gallen.
→ Universität St. Gallen, 9000 St. Gallen
→ christian.opitz@unisg.ch

RÉSUMÉ

Comprendre le client, c'est le faire avancer

Les EAE doivent continuellement étudier de nouveaux modèles d'affaires

Le secteur de l'énergie se trouve actuellement dans un processus de transformation fondamental, ce qui place les acteurs du marché établis devant de grands défis. Pour affronter ceux-ci, les entreprises d'approvisionnement en énergie ont commencé à adapter leur rôle: autrefois simples fournisseurs, elles sont désormais devenues des prestataires de services énergétiques. Tandis que, par le passé, l'accent était placé sur la mise à disposition d'une infrastructure performante et sur un approvisionnement sûr en électricité, c'est aujourd'hui de plus en plus le client et ses besoins qui se retrouvent sur le devant de la scène. Cela implique un changement de perspective: on passe du simple point de vue de l'entreprise ou du produit à une compréhension globale des clients et de leur comportement d'achat et d'utilisation.

Dans le cadre d'un projet, le centre de compétences Energy Management (IOR/CF-HSG) de l'Université de Saint-Gall a été mandaté pour réaliser une analyse des besoins des

clients. Pour ce faire, des entretiens qualitatifs approfondis, basés sur des questions clés, ont été menés avec des consommateurs privés issus de plusieurs zones d'approvisionnement. Pendant ces entretiens, la position des clients sur différentes nouvelles offres de prestations, le «customer journey» souhaité, ainsi que la relation entre les clients et les entreprises d'approvisionnement en énergie dans les zones d'approvisionnement concernées ont été abordés.

Pour résumer, on peut retenir que la compréhension globale des clients et de leur comportement d'achat et d'utilisation prendra énormément d'importance à l'avenir. Les analyses des besoins des clients s'avèrent ici la méthode idéale pour développer de nouveaux modèles d'affaires. Parallèlement, elles peuvent toutefois aussi constituer un point de départ dans le cadre du développement de la stratégie des fournisseurs d'énergie, de l'ouverture de nouveaux marchés ou de l'acquisition de nouveaux groupes de clients. **MR**