

KUNDENZENTRIERTE GESCHÄFTSMODELLINNOVATION
FÜR ENERGIEVERSORGUNGSUNTERNEHMEN:
MARKT- UND KUNDENBEDÜRFNISANALYSE IM RAHMEN DES PILOTPROJEKTES SOLUS
– MANAGEMENT SUMMARY –

Im Rahmen des Pilotprojektes SOLUS – einer durch die Abonax AG initiierten externen Geschäftsmodellentwicklung für eine energiewirtschaftliche Komplettlösung für sieben kleine bis mittelgrosse Schweizer Energieversorgungsunternehmen – wurde das Kompetenzzentrum für Energy Management (ior/cf-HSG) der Universität St. Gallen damit beauftragt, eine Marktrecherche sowie eine Kundenbedürfnisanalyse durchzuführen.

Untersuchungsobjekte der Sekundärrecherche bildete das Leistungsangebot der 50 grössten Schweizer, der zehn grössten deutschen und der zehn grössten österreichischen Energieversorgungsunternehmen sowie ausgewählter Start-ups aus dem Energiebereich. Das Leistungsangebot wurde sieben Bereichen (Photovoltaik, Speicher, Wärme, Smart Home, Elektromobilität, Strommix und Energieeffizienz) zugeordnet. Die Angebote setzten sich dabei oftmals aus Komponenten, Dienstleistungen und Webapplikationen/Apps zusammen. Der Trend weg vom isolierten Produktangeboten hin zu integrierten und erweiterbaren Leistungsangeboten konnte verzeichnet werden. Dabei wurden neue Angebote oftmals in Zusammenarbeit mit Partnern und Spezialisten erbracht – zunehmend über das eigene Versorgungsgebiet hinaus. Auffallend war, dass den Kunden neben den herkömmlichen Eigenfinanzierungsmodellen auch alternative Finanzierungsformen wie bspw. Abonnement-, Contracting-, Leasing- bzw. Prepaid-Modelle zunehmend zur Auswahl gestellt wurden. In der Analysephase zeigten sich die Angebote der untersuchten Unternehmen als sehr dynamisch – d.h. neue, innovative Produkte und Dienstleistungen wurden kontinuierlich am Markt platziert.

Im Rahmen einer Primärrecherche wurden im Zeitraum Februar/März 2017 insgesamt 15 Leitfaden-basierte Tiefeninterviews durchgeführt. Die Selektion der Interviewpartner erfolgte auf Basis fünf verschiedener Cluster; die Grundgesamtheit bildeten die nicht-marktberechtigten Privatkunden von vier Schweizer Energieversorgungsunternehmen. Im Rahmen der Interviews wurde die Beziehung zwischen Kunden und Energieversorgungsunternehmen, die Customer Journey sowie die Einstellung der Kunden zu verschiedenen Leistungsangeboten thematisiert. Es konnte festgestellt werden, dass die Energieversorgungsunternehmen bei den Kunden grundsätzlich einen positiven Eindruck hinterlassen. Bei der Customer Journey zeigte sich, dass die Kaufentscheidung von der Lebensphase der Kunden, dem Lebenszyklus der bewohnten Gebäude sowie der persönlichen Gesinnung – wie bspw. Ökologie- bzw. Technologie-Affinität – abhängt. Zentrale Kriterien scheinen für den Kunden eine proaktive Ansprache, der persönliche Kontakt und eine dauerhafte Betreuung durch den Energieversorger zu sein. Im Bereich der Leistungsangebote dürfte eine Roadmap bzgl. der Einführung einzelner Teilleistungen erfolgsentscheidend sein. Neben Komponenten setzen die Kunden (zunehmend auch kostenlos) ergänzende Dienstleistungen sowie Apps/Webapplikationen voraus. Das Preisgefüge sollte für die Kunden transparent und nachvollziehbar sein, wobei begründbare Aufpreise durchaus akzeptiert werden. 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 bspw. Systemintegrator, Infrastrukturanbieter, Serviceanbieter, neutraler Berater, Händler bzw. Installateur. Auch eine Zusammenarbeit mit Marktmittlern ist für die Kunden vorstellbar.

In einem Folgeprojekt werden im Rahmen sog. Potenzial-Workshops – basierend auf den Ergebnissen aus Marktrecherche und Kundenbedürfnisanalyse – die genaue Ausgestaltung der Geschäftsmodelle bei den jeweiligen Energieversorgungsunternehmen ausgelotet sowie auf Umsetzbarkeit in den jeweiligen Versorgungsgebieten hin überprüft.

Detaillierte Informationen zum Pilotprojekt SOLUS sowie zur Markt- und Kundenbedürfnisanalyse können direkt bei der Abonax AG bezogen werden.

Kontakt: Hans-Joachim Demmel (hans-joachim.demmel@abonax.ch)

Acknowledgement

This research is part of the activities of SCCER CREST (Swiss Competence Center for Energy Research), which is financially supported by the Swiss Commission for Technology and Innovation (CTI) under Grant No. KTI. 1155000154.