

Energieversorger suchen TOM

Was EVU von den Target Operational Models der Telekommunikation lernen können

Lernen von den Telecoms

Energieversorgern droht eine ähnliche Zukunft wie den etablierten Unternehmen der Telekommunikation: In deren Kerngeschäft, dem Transport von Sprache und Daten, verfallen die Preise und Kunden wandern ab, während neue Spieler der Internetwirtschaft wie Google, Facebook und Amazon steigende Umsätze und Gewinne erzielen.

Die Telekommunikationsunternehmen begegnen diesem Trend mit neuen Produkten und Services, z.B. Smart Home Lösungen, Gesundheitsdiensten für Konsumenten oder kompletten Geschäftsprozessen aus der Cloud für Firmenkunden. Einen ähnlichen Weg werden Energieversorger mit der Einführung innovativer, dezentraler Energielösungen gehen müssen.

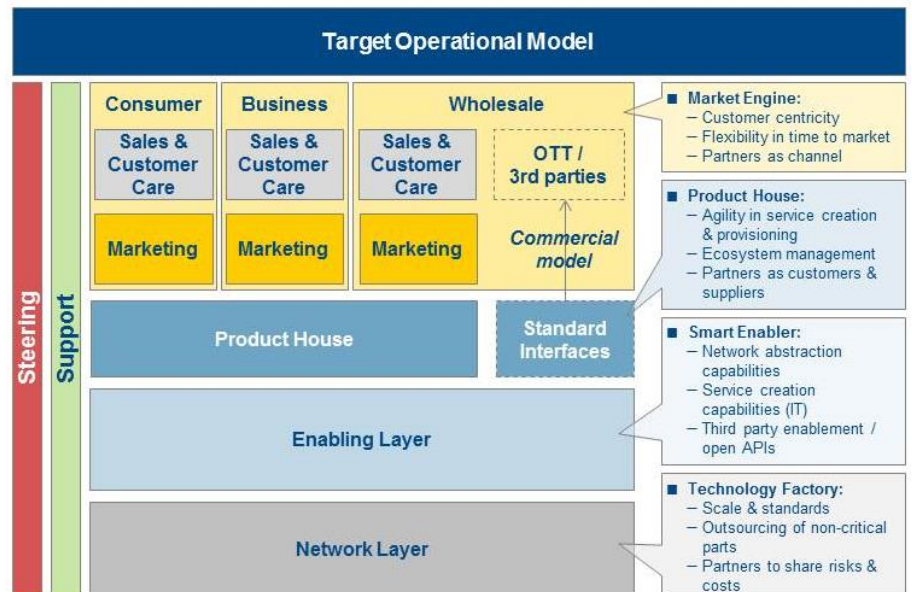
Weil sich diese Innovationen weder schnell noch kosteneffizient in den klassischen Strukturen eines Unternehmens umsetzen lassen, stellen sich diese zunehmend in einer neuen organisatorischen Architektur, dem „Target Operational Model“ (TOM), auf.

Das Target Operational Model

Das TOM der Telekommunikation – von Arthur D. Little maßgeblich entwickelt – folgt einer Schichtenlogik, bei der die Kernprozesse des Unternehmens nach industriellen Prinzipien gegliedert werden:

- Der Market Layer fokussiert sich auf Marketing, Vertrieb und Kundenservice, ist nach Kundensegmenten gegliedert und stärkt damit die Kundenorientierung
- Das Product House konfiguriert neue Lösungsangebote aus vorgefertigten Komponenten kundensegmentübergreifend, was die Einführungszeit neuer Produkte und Services (Time-to-Market) verkürzt
- Der Enabling Layer stellt die Services, Prozesse und Produktmodule im Sinne eines Baukastens zur Verfügung. Hierdurch werden Komplexitätskosten reduziert und Skaleneffekte erzielt

- Im Network Layer werden Netze, Server, Rechenzentren als optimierte Infrastrukturen mandantenfähig und skalierbar betrieben
- auf Kernkompetenzen fokussieren: Daher müssen Partnerlösungen integriert werden können. Der Enabling Layer bietet dazu eine ideale Möglichkeit. Die Trennung von



Source: Arthur D. Little / Abbr.: OTT = Over the Top Players; API = Application Interface

Innovativer, agiler und schlanker

Durch das TOM werden strategische Vorteile erzielt:

- Agile Produktinnovation
- Schlanke Strukturen
- Schnelle Umsetzung von Technologieinnovationen
- Unternehmerisches Handeln

Das TOM der neuen Energiewelt

Energieversorger sollten von den Organisationsprinzipien des Telco-TOM lernen und diese in die zukünftige Ausrichtung ihrer Organisation einfließen lassen. Die Produkte und Lösungen für den Energiemarkt der Zukunft werden zunehmend IT-basiert sein („Smartization“) und damit den Produkten der Telekommunikation ähnlicher werden. Darüber hinaus werden die Produkte zunehmend kundenindividuell sein, ohne dadurch signifikant teurer zu werden: Im B2C wie auch im gewerblichen B2B Segment wird es modulare Baukastenlösungen geben müssen wie z.B. bei Energiemanagement-Lösungen. Der Energieversorger der Zukunft muss sich

Market Engine und Product House wird auch beim EVU notwendig sein, weil viele dezentrale Energielösungen für mehrere Kundensegmente einsetzbar sind.

Die Abstraktion der Technology Factory bietet die Möglichkeit, die dezentrale Energieinfrastruktur inklusive ihrer IT-Komponenten nach den Prinzipien des Asset Managements zu bewirtschaften.

Transformation zum neuen EVU

Das TOM der neuen Energiewelt verändert gewachsene Strukturen und Prozesse eines tradierten EVU massiv: Es ist ein Zielmodell, auf das sich das EVU in Schritten hinentwickeln wird. Es bildet die „Leitplanken“ für die Organisationsgestaltung und schafft Perspektiven. Damit ist es ein wichtiges Element des Change Managements.

Kontakt:

Dr. Matthias von Bechtolsheim
Partner Energy & Utilities
+49 69 450098-115
bechtolsheim.matthias@adlittle.com