

# AUFBAU EINES INNOVATIVEN ENERGIEVERSORGERS

Projektmanagement am Beispiel des Geschäftsplanes für einen Lieferanten von erneuerbaren Energien

*Ausgelöst durch anhaltend hohe Preise für fossile Brennstoffe und die Notwendigkeit zur Verminderung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes hatte unser Auftraggeber, ein erfolgreicher Unternehmer mit Zugang zu preisgünstiger Biomasse, die Idee zu einem neuen Geschäftszweig entwickelt. Gegenstand sollte die Versorgung von Einrichtungen in großen Gebäuden mit erneuerbarer Energie sein. Fachleute hatten bereits eine Menge einschlägiger Überlegungen und technische Einzelheiten zusammengetragen. Was aber fehlte, war ein umfassendes Geschäftsmodell, das Vision, Strategie und konsistente Finanzplanung vereinte. König & Consultants wurden beauftragt, einen entsprechenden Geschäftsplan zu entwickeln, der potentielle Investoren zu überzeugen vermochte. Binnen kurzer Zeit konnte die Aufgabe unter Einschluss eines realistischen Finanzmodells erarbeitet werden. Voraussetzung dafür war ein straffes Projektmanagement sowie der Einsatz einer interdisziplinären Arbeitsgruppe.*

## Situation und Herausforderung

Immer mehr Institutionen suchen mit Hilfe erneuerbarer Energien die Energiekosten zu reduzieren und zugleich dem gestiegenen Umweltbewusstsein gerecht zu werden. Doch die Investitionskosten erweisen sich dabei als eine große Hürde.

Unser Klient wollte eine Lösung, mit der preisgünstig verfügbare Biomasse und bewährte Verfahren für deren Umwandlung in Energie ohne zusätzlichen Ausstoß von Schadstoffen (zero emission) zusammengeführt werden. Die Geschäftsidee (USP) bestand in der Errichtung einer schlüsselfertigen Lösung auf dem Kundengrundstück (z.B. öffentliche Einrichtungen oder Wohngebäudekomplex) ohne Investitionskosten für dessen Eigner. Ein jeweils zu errichtendes kleine Heizwerk bliebe Eigentum des Unternehmers und würde von ihm betrieben werden. Sein Kunde wiederum bräuchte lediglich die günstigere Energie nach Verbrauch zu bezahlen.

Für unseren Klienten bestand jetzt die Herausforderung darin, die Finanzierung der notwendigen Investitionen sicherzustellen. Für die Finanzierungsverhandlungen und den Aufbau des Geschäfts wurde ein Geschäftsplan mit einem einfachen und gleichermaßen flexiblen Finanzierungsmodell benötigt, das sich den möglichen Änderungen des Marktes anpassen lässt. Dieses Modell musste binnen weniger Wochen vorliegen.

## Lösungsansatz und Maßnahmen

Um binnen vier Wochen einen zusammenhängenden und schlüssigen Geschäftsplan zu erarbeiten, musste die Arbeitsgruppe zunächst das gesamte verfügbare Informationsmaterial zusammentragen und sichten. Sodann wurde auf Grundlage unserer Erfahrung der Entwurf eines Geschäftsplans skizziert. Insgesamt durchlief das Projekt fünf Phasen.

- ▶ **Phase 1:** Marktanalyse mit Hilfe des Fünf-Kräfte-Modells (Porter), Analyse der Organisation mit Hilfe des 7-S-Modells und mit unserem Diagnose-Instrument („fit-for-future“)

- ▶ **Phase 2:** Entwicklung einer Zielvorgabe (Vision) und einer allgemeinen strategischen Richtlinie
- ▶ **Phase 3:** Entwicklung eines Finanzmodells für das neue Geschäftsvorhaben
- ▶ **Phase 4:** Redaktion und Niederschrift des implementierungsfähigen Geschäftsplanes
- ▶ **Phase 5:** Begleitende Unterstützung der Ausführung

## Was wurde erreicht?

- ▶ Es wurde eine schlüssige und überzeugende Vision zur Geschäftsidee entwickelt und eine dazu passende detaillierte strategische Planung vorgelegt.
- ▶ Enthalten war ein leicht handhabbares und flexibles Finanzmodell, das geeignet ist, den Finanzbedarf auch unter verschiedenen Marktbedingungen zu simulieren und zu begründen.
- ▶ Der Geschäftsplan konnte von unserem Klienten fortentwickelt werden, nachdem wir die Mitarbeiter in das Instrument eingewiesen und die elektronische Dokumentation zur weiteren Nutzung überlassen hatten.
- ▶ Durch die straffe Projektplanung konnte unsere Arbeitsgruppe die Zeitvorgabe unterschreiten und die Erwartungen des Auftraggebers hinsichtlich Aussagekraft und Funktionalität übertreffen. Dabei wurden die Budgetvorgaben vollständig eingehalten.

