

## Attack-Me-Event

# Angriff auf das Geschäftsmodell der Stadtwerke Westmünsterland

Der »klassische« Ansatz der Produktentwicklung kommt auch in der Energiebranche immer mehr an seine Grenzen. Aufgrund der Digitalisierung sind neue, innovative Methoden wie das Attack-Me-Event notwendig. Dabei wird das etablierte Geschäftsmodell eines Unternehmens durch die digitale Community »angegriffen«. Die Stadtwerke Westmünsterland und die Energieversorgung Beckum haben dieses Format gemeinsam genutzt, um kreative Ideen für neue und vor allem digitale Geschäftsmodelle zu gewinnen und die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.

Zunehmender Wettbewerb durch etablierte und vor allem durch neue Player, sich schnell ändernde Kundenbedürfnisse sowie neue Technologien setzen Energieunternehmen stark unter Druck. Die Branche ist auf der Suche nach neuen Produkten, Geschäftsideen und Geschäftsmodellen. Die klassische Produktentwicklung ist häufig zu langsam und liefert dafür nicht die gewünschten Ergebnisse. Die Stadtwerke Westmünsterland Energiekooperation sowie die Energieversorgung Beckum haben zusammen mit dem Beratungsunternehmen Advyce einen anderen Weg eingeschlagen: In einem gemeinsamen Attack-Me-Event wurden Ideen für neue Geschäftsmodelle entwickelt.

### Zukunftsorientierte Themen für Geschäftskunden

Die Stadtwerke Westmünsterland sind eine Kooperationsgesellschaft der Stadtwerke Ahaus, Borken/Westf., Coesfeld, Dülmen und Ochtrup, der SVS-Versorgungsbetriebe sowie der Bocholter Energie- und Wasserversorgung. Das Unternehmen wurde für die zielgerichtete Strom- und Gasversorgung im Geschäftskundenbereich gegründet. Um sich den stetig ändernden Rahmenbedingungen zu stellen, gewinnt die Zusammenarbeit der Kooperationspartner bei zukunftsorientierten Themen zunehmend an Bedeutung.

Wie viele andere Stadtwerke auch, sind die Stadtwerke Westmünsterland und die Energieversorgung Beckum mit zunehmenden Herausforderungen konfrontiert. Vor allem im Wettbewerb um den Kunden zeigt sich der Wandel deutlich:

- neue Anforderungen der Kunden
- neue Märkte entstehen
- neue Technologien als Treiber für neue Produkte und Prozessverbesserungen
- steigender Wettbewerbsdruck
- neue und überwiegend digitale Player, die in den Markt drängen.

Eine Antwort auf die zahlreichen Herausforderungen ist die konsequente

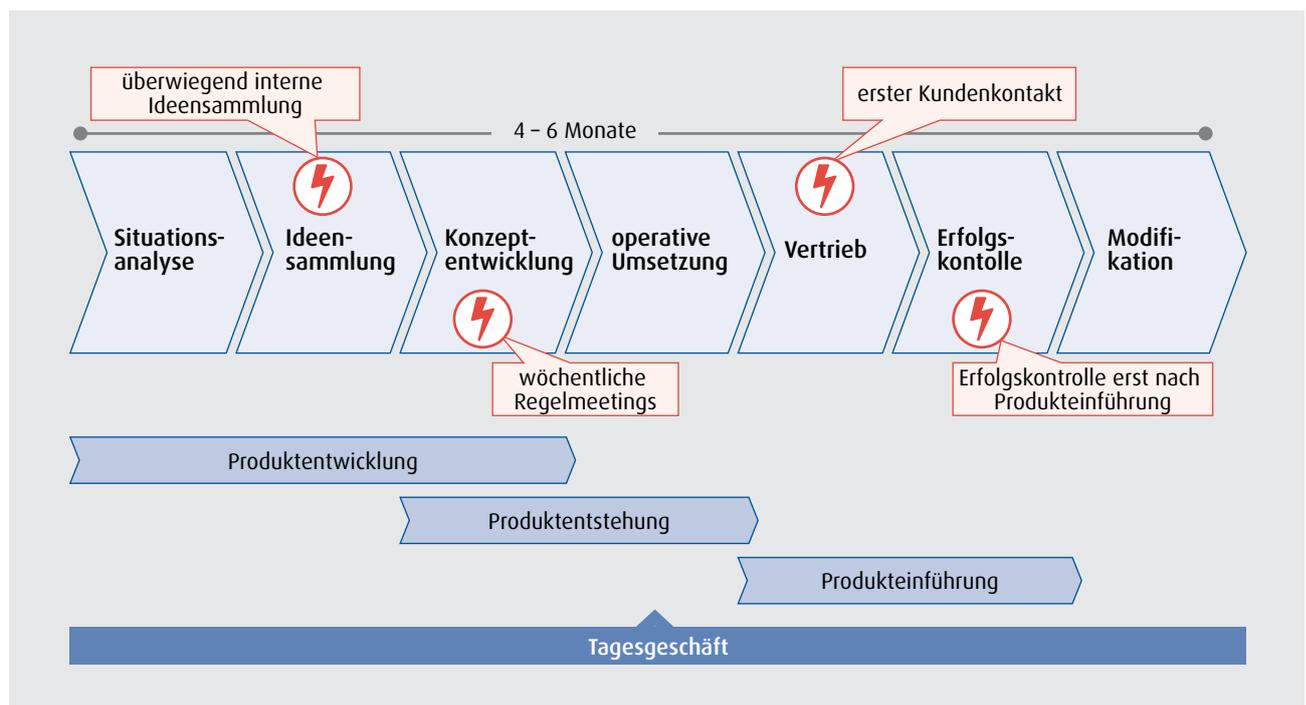


Bild 1. Der »klassische« Produktentwicklungsprozess liefert häufig nicht die gewünschten Ergebnisse.

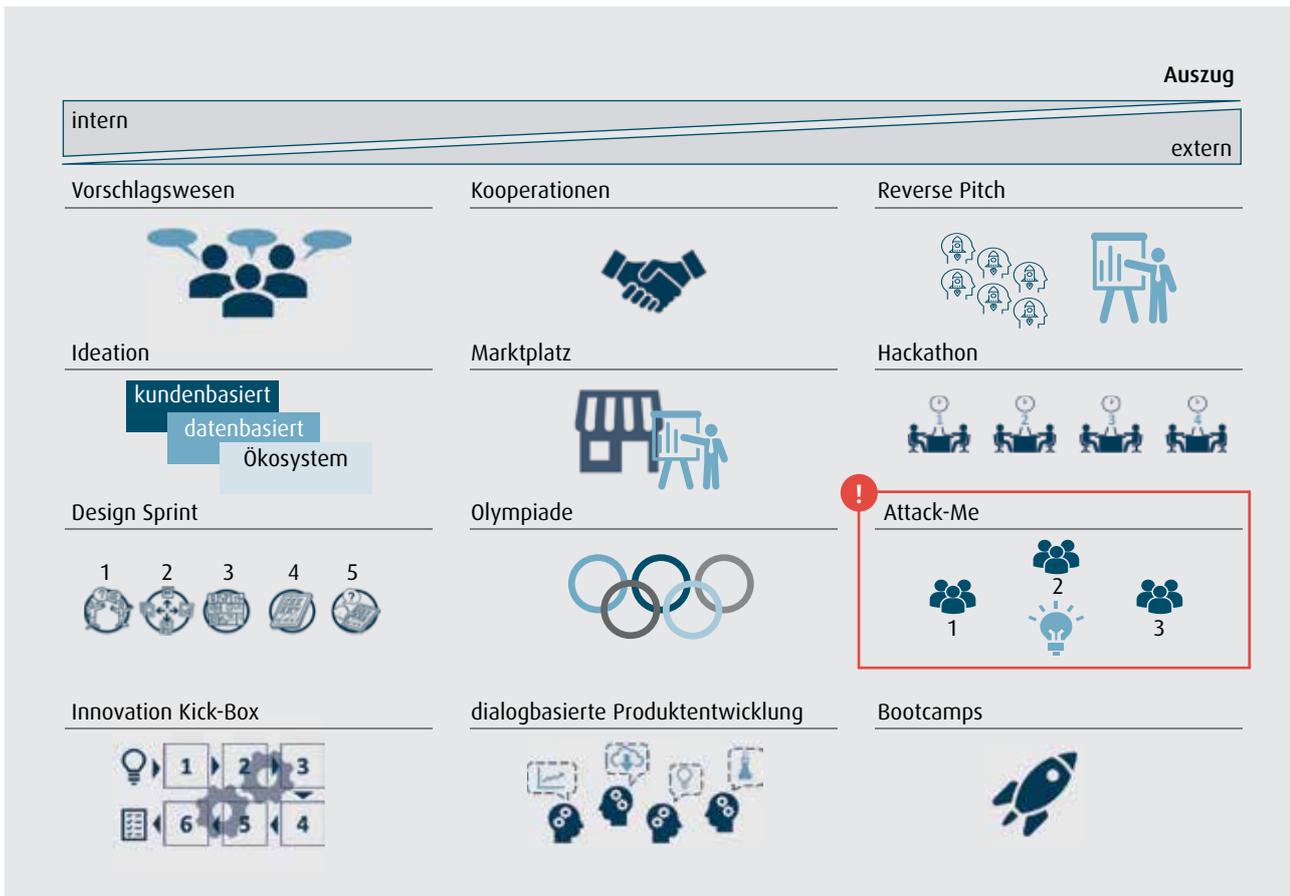


Bild 2. Interne und externe Ansätze zur Entwicklung von Geschäftsideen und Produkten

Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kunden mit neuen Produkten und Geschäftsmodellen.

**Klassischer Ansatz der Produktentwicklung**

Der in der Vergangenheit erfolgreich praktizierte »klassische« Ansatz der Produktentwicklung kommt vor dem Hintergrund der Digitalisierung schnell an seine Grenzen. Die überwiegend intern stattfindende Ideensammlung kann einschränken und den Fokus auf Ideen lenken, die das bisherige Geschäft nur inkrementell weiterentwickeln. Zudem

kann die fehlende Integration der Kunden oder anderer externer Impulsgeber zu wenig innovativen Produkten führen, die an den Bedürfnissen der Kunden vorbeientwickelt werden.

Das erste Feedback der Kunden zu neuen Produkten erhält das Unternehmen bei dieser Vorgehensweise meist erst im Rahmen der Produkteinführung. Daraus resultierende Produktanpassungen verursachen erhebliche Kosten, binden Ressourcen und verlangsamen die Markteinführung deutlich. Die Produktentwicklung ist darüber hinaus auf die Unterstützung anderer Fachbereiche

des Unternehmens angewiesen, die aufgrund des fordernden Tagesgeschäfts oft nur eingeschränkt zur Verfügung stehen. Ein großer Teil der Produktentwicklung geschieht daher meist in wöchentlichen Regelmeetings, wodurch die Time-to-Market zusätzlich verlängert wird (**Bild 1**).

**Innovative Ansätze der Produktentwicklung**

Um dieses Dilemma zu umgehen, können unterschiedliche interne und externe Ansätze zur Entwicklung neuer Geschäftsideen und Produkte genutzt werden.

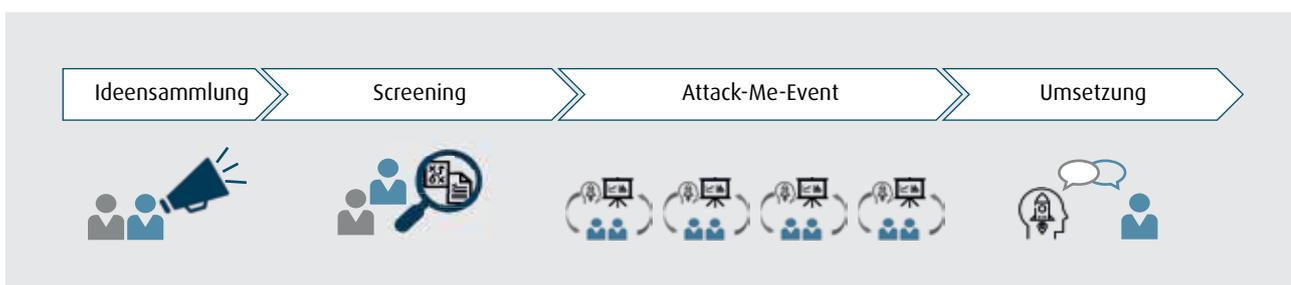


Bild 3. Attack-Me: Angriff auf das Geschäftsmodell durch die digitale Community

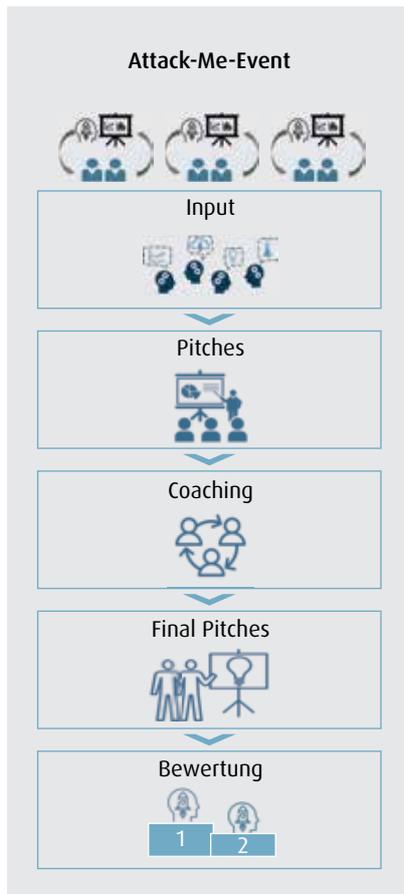


Bild 4. Ablauf Attack-Me-Event

Vor allem externe Ansätze wie Pitches, Hackathons, Bootcamps oder Attack-Me-Events können sehr erfolgreich sein, da Disruption, Innovation und neue digitale Geschäftsmodelle häufig von Start-ups, Hochschulen, Technologieaffinen oder der Internetnutzerschaft generell ausgehen. Einige Energieunternehmen nutzen bereits diese »digitale Community«, um kreative und unkonventionelle Geschäftsideen zu gewinnen (Bild 2).

#### Attack-Me-Event: Angriff auf das Geschäftsmodell

Beim Attack-Me-Event wird das Geschäftsmodell eines etablierten Energieunternehmens durch die digitale Com-

#### Ergebnisse

- authentischer Zugang zur digitalen Community
- intensiver Austausch mit Digitalexperten
- Vielzahl innovativer Geschäftsideen
- konkretes Projekt zur Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells
- Intensivierung Digitalkompetenz bei den Führungskräften
- Sensibilisierung der Organisation für die Herausforderungen der Branche
- wertvolle, individuelle Praxistipps für die Teilnehmer

Bild 5. Messbarer Erfolg für die Stadtwerke und Teilnehmer

munity »angegriffen«. Bei diesem Format geht es darum, dass sich Energieunternehmen gezielt durch neue und unkonventionelle Ideen angreifen lassen. Damit lernen sie einerseits zu agieren, wenn sie tatsächlich von anderen Marktakteuren angegriffen werden und erhalten andererseits Ideen für neue Produkte und Geschäftsmodelle. Ziel des Angreifers ist es, das bisherige etablierte Geschäftsmodell des Energieunternehmens zu ersetzen, zu erneuern oder zu verändern. Der Angriff geschieht im hypothetischen »freien Raum«, als gäbe es keine Gesetze, keinen Datenschutz, keine IT-Richtlinien oder andere Vorgaben. Hieraus entstehen zwar Unsicherheiten für die Umsetzbarkeit der Ideen. Jedoch ermöglicht dies den Blick über den Tellerrand, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Auch die Stadtwerke Westmünsterland haben dieses Format gemeinsam mit der Energieversorgung Beckum genutzt, um kreative Ideen für neue und vor allem digitale Geschäftsmodelle zu gewinnen und die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Im Jahr 2017 wurde gemeinsam mit der Advyce GmbH, der Ecodynamics GmbH und dem Startplatz in Düsseldorf ein Attack-Me-Energy-Event durchgeführt (Bild 3).

Nach der gemeinsamen Festlegung der Rahmenbedingungen für das Attack-Me-Event wie Teilnehmergruppen, Märkte und Kundensegment erfolgte ein cross-medialer Aufruf an die digitale Community: Sie sollten Ideen für einen Angriff

auf das Geschäftsmodell einreichen. Aufgrund des innovativen Ansatzes, gezielter und umfangreicher Kommunikationsmaßnahmen sowie der großen Reichweite des Medienpartners Startplatz wurden zahlreiche Konzepte entwickelt und eingereicht. Die Bandbreite reichte von »grüner« Gebäudeautomation über Power-to-X-Technologien bis zu einer Finanzierungsplattform für E-Mobility. Die eingereichten Konzepte wurden durch die Geschäftsführer der einzelnen Häuser bewertet und die Teams mit den besten Ideen zum Attack-Me Event eingeladen.

#### Ablauf des Attack-Me-Events

Außer den Teams nahmen an dem zweitägigen Attack-Me-Event die Geschäftsführer sowie Führungskräfte aus den Unternehmensbereichen Vertrieb, Technik und Unternehmensentwicklung der einzelnen Häuser teil. In einer kurzen Einführung wurden nochmals der Scope und die Rahmenbedingungen erläutert sowie Input zu Methoden und Tools gegeben.

In 15-Minuten-Pitches stellte anschließend jedes Team seine Idee vor, mit

- komprimiertem ZEN-Statement
- Zielgruppen und Bedürfnisse
- Marktpotenziale
- Angriffsstory
- Business Case
- »The Ask« als Zusammenfassung, was die Teams von den Stadtwerken erwarten.

In der anschließenden Diskussion wurden Fragen beantwortet und ein erstes Feedback zur Idee und zum Team gegeben. In Einzel-Coachings durch die Stadtwerke, Advyce und Ecodynamics erhielten die Teams detaillierte Rückmeldungen zu ihren Ideen und wichtige, individuelle Praxis-Tipps zu energiewirtschaftlichen Themen und zur digitalen Transformation.

Den Input nutzten die Teams, um ihre Ideen für die Final Pitches zu überarbeiten und zu schärfen. Nach den Final Pitches hat eine Jury der Stadtwerke die Ideen anhand definierter Bewertungskriterien wie Erfolgchance, Umsetzungsdauer und Investitionsbedarf bewertet. Bei der Siegerehrung wurden die Gewinner schließlich gekürt und die Entscheidung der Jury erläutert. Mit dem Gewinner-Team wurden schließlich konkrete nächste Schritte für die Umsetzung der Idee in einem Co-Creation-Ansatz vereinbart (**Bild 4**).

### Fazit

Für die Stadtwerke Westmünsterland, die Energieversorgung Beckum und die Teilnehmer war das Attack-Me-Event ein Erfolg. Außer den innovativen und in Teilen disruptiven Geschäftsideen sowie der digitalen Inspiration wurde ein konkretes Projekt für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells initiiert. Dabei soll die Umsetzbarkeit der Idee evaluiert sowie das Geschäftsmodell konkretisiert werden (**Bild 5**).

Darüber hinaus erhielten die Führungskräfte der Stadtwerke durch den intensiven Austausch mit den Teams einen Einblick in die Denk- und Arbeitsweise von Start-ups. Auch konnten die teilnehmenden Mitarbeiter der einzelnen Unternehmen für die Herausforderungen der Energiebranche und für digitale Themen sensibilisiert werden. Für die Teilnehmer war das Feedback und Coaching hilfreich, um ihre Ideen und Geschäftsmodelle auf

Basis der Tipps aus der Praxis und dem Input weiterzuentwickeln.



**Olaf Geyer,**  
Geschäftsführer & Partner,  
Advyce, Düsseldorf



**Stefan Epping,**  
Geschäftsführer,  
Stadtwerke Westmünsterland  
Energiekooperation, Coesfeld

>> [o.geyer@advyce.com](mailto:o.geyer@advyce.com)  
[s.epping@stadtwerke-westmuensterland.de](mailto:s.epping@stadtwerke-westmuensterland.de)

>> [www.advyce.com](http://www.advyce.com)  
[www.stadtwerke-westmuensterland.de](http://www.stadtwerke-westmuensterland.de)