

Geschäftsmodelle und innovative Förderstrukturen für NTFW

1 Was ist ein Geschäftsmodell?

„Ein Geschäftsmodell (engl. Business Model) ist eine modellhafte Repräsentation der logischen Zusammenhänge, wie eine Organisation bzw. Unternehmen Mehrwert für Kunden erzeugt und einen Ertrag für die Organisation sichern kann.“[o]

Es gibt keine universelle Definition eines Geschäftsmodells (GM), aber es gibt einige Gemeinsamkeiten. Ein Geschäftsmodell:

- ist die Logik, wie ein Unternehmen oder eine Organisation Werte schafft, liefert und erfasst.
- spiegelt die Strategien des Unternehmens.
- kann einen Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen schaffen, bis es kopiert wird (First-Mover-Vorteile).

Eine Möglichkeit, ein GM zu veranschaulichen, besteht darin, dass das GM auf drei Beinen steht:

- 1. Bein: **Kunden** (Wert, Beziehungen, Segmente)
- 2. Bein: **Ressourcen** (Infrastruktur, Aktivitäten, Partner, Logistik)
- 3. Bein: **Kosten- / Einkommensstruktur** (Tarife, Gebühren, Preismodelle, Einkommen, Kosten)

Eine zweite Möglichkeit, einen GM zu veranschaulichen, ist die Beziehung zwischen einer Organisation und dem Markt:

- Der Hauptteil des GM bezieht sich auf weiche Werte und Strategien und nur ein kleiner Teil ist das zuvor erwähnte Preismodell oder die Einkommensstruktur
- **Das Preismodell beinhaltet**, wie das Unternehmen Geld verdienen will, d. H. verschiedene Arten von Tarifen, Gebühren usw.
- **Der weiche Werte- und Strategieteil** des GM könnte Richtlinien, wie die Aufrechterhaltung aller Kompetenzen im eigenen Haus, die Nutzung möglichst erneuerbarer Ressourcen, strategische Partnerschaften usw. umfassen

2 Beschreibung des Geschäftsmodells Leinwand

Das Geschäftsmodell Leinwand ist die gebräuchlichste Art, einen GM zu veranschaulichen. Es basiert auf einem strategischen Prozess, bei dem mithilfe einer Vorlage vorhandene Geschäftsmodelle dokumentiert werden. Es handelt sich um ein visuelles Diagramm mit Elementen, die ein Geschäftsmodell mit neun Komponenten auf organisierte Weise beschreiben. Über das entstehende Bild können Annahmen über Schlüsselressourcen, Schlüsselpartnerschaften und Schlüsselaktivitäten Ihrer Wertschöpfungskette sowie über Wertversprechen, Kundenbeziehungen, Kommunikationskanäle, Kundensegmente, Kostenstrukturen und Einnahmequellen usw. verdeutlicht werden.

2.1 Geschäftsmodell Leinwand für konventionelle Fernwärme

Bei Verwendung des Geschäftsmodells Leinwand für konventionelle Fernwärme ist das klassische Geschäftsmodell eine konventionelle Produktion. Die Geschäftslogik ist ein Skaleneffekt und damit ist das Geschäftsmodell ziemlich einfach. Das größte Kundensegment, sind professionelle Kunden, z. B. große Gebäudeeigentümer.

Die Schlüsselressourcen sind Produktionseinheiten und Verteilungsnetze. Schlüsselpartnerschaften werden zu den Kraftstoffversorgern gehalten. Zu den Schlüsselaktivitäten zählen die Produktion, der Vertrieb und die Wartung der technischen Anlagen. Das Wertversprechen der konventionellen Fernwärme ist es Raumwärme und Warmwasser zu liefern. Die Kundenbeziehung besteht darin, dass das Unternehmen dem Verbraucher Wärme liefert. Und der Kommunikationskanal sind Rechnungen und Kampagnen. In der Kostenstruktur zeigen sich hohe Fixkosten, jedoch sind auch die Einnahmequellen durch feste und hohe Umsätze geprägt.

2.2 Geschäftsmodell Leinwand angepasst an Niedertemperatur-Fernwärme

Niedertemperatur-Fernwärme erfordert in den meisten Fällen ein anderes Geschäftsmodell als das für die herkömmliche Fernwärme. Ein genaues Geschäftsmodell muss unter Berücksichtigung der örtlichen Bedingungen, Wärmequellen und Kunden entworfen werden.

Einige der Faktoren, von denen erwartet wird, dass sie sich ändern, sind:

Schlüsselpartnerschaften: Mehr Kooperationen und mehr Schlüsselpartnerschaften

Schlüsselaktivitäten: Veränderung der Gewichtung von reiner Wärmeproduktion zur Bereitstellung von Dienstleistungen

Kostenstruktur	Größere Kostenvielfalt, Wärmeerzeugungseinheiten unterschiedlicher Größe und ein verstärkter Einkauf von Wärme von Dritten, einschließlich überschüssiger Wärme.
Einnahmequellen	vielfältigere aber kleinere Einnahmequellen. Eigentümer von Gebäuden mit nahezu null Energie könnten ebenfalls potenzielle Kunden sein.
Kundenbeziehungen	Häufigere Kundenkontakte, die Einführung von NTFW erfordert möglicherweise die Planung für andere Installationen in Gebäuden und die Fehlerquote ist geringer.

3 Beispiele für andere Geschäftsmodell-Tools

Im LowTEMP-Projekt werden weitere Geschäftsmodell-Tools in der Studie zu Geschäftsmodellen und innovativen Finanzierungsstrukturen beschrieben, die von lowtemp.eu heruntergeladen werden können. Sie beinhalten:

- Das **Hubschraubermodell** (entwickelt in LowTEMP), ein Modell zur Untersuchung der Bedingungen in der Region und Umgebung des Unternehmens.
- Die **Werteleiter** ein Tool, mit dessen Hilfe die Werteversprechen eines Unternehmens heute und in Zukunft definiert werden können.
- Die **Bridgemethode** hilft dabei, das Interesse und die Motivation verschiedener Interessengruppen an einem Ort zu erfassen, einschließlich der Einrichtung einer LowTEMP-Fernwärme.

4 Innovative Förderstrukturen

4.1 Einführung in Förderstrukturen

Bei der Ermittlung einer geeigneten Förderstruktur für eine Investition in Niedertemperatur-Fernwärme sind mehrere Faktoren zu berücksichtigen:

- Merkmale häufig verwendeter Förderstrukturen.
- Größe und Sitz der FW-Unternehmen.
- Bedingungen und Grenzen für die Förderung
 - Eigentümerstrukturen (öffentlich oder privat).
 - Rechtliche Rahmenbedingungen.
 - Soll neues System oder die Modernisierung eines vorhandenen Systems gefördert werden

- Innovative Aspekte
 - Was ist das Innovative an dem vorgeschlagenen NTFW?
 - Gibt es durch die Neuartigkeit der neueren Technologien ein höheres Risiko
 - Wenn nachgewiesen werden kann, dass das vorgesehene Projekt sehr innovativ ist, ist die Förderung über EU-Mittel möglich.

Die nationalen Bedingungen wirken sich direkt auf die Verfügbarkeit von Finanzmitteln aus. Einige gängige Strukturen für die derzeitige Förderungen sind:

- Kredite von Nationalbanken oder Finanzinstituten – kfW-Programme
- Internationale Finanzinstitutionen (Kapitalfonds, internationale Banken).
- Nationale Zuschüsse (im Zusammenhang mit CO₂- und NO_x-Emissionen) – kfW-Programme
- Subventionen auf Stadtebene (zur Bereitstellung billiger Wärme für Sozialwohnungen.)
- Darlehensgarantie einer Nationalbank oder einer öffentlichen Einrichtung.
- Europäische Investitionsbank.
- EU-Mittel / -Programme (EU-Struktur- und Kohäsionsfonds oder Europäischer Fonds für regionale Entwicklung LEADER-Förderung).

4.2 Beispiele für alternative Förderstrukturen

Bei der Untersuchung innovativer Finanzierungsstrukturen kann ein Blick über die Landesgrenzen hinweg eine gute Methode sein. Einige Länder verwenden seit langem Finanzierungsarten, die in anderen Ländern aufgrund der Eigentümerstruktur der Fernwärme selten waren. Beispiele für neue innovative Finanzierungsstrukturen sind:

- Crowdfunding
- Kooperationsfinanzierung
- Energiedienstleistungsverträge (EDUn)

Förderprogramme wechseln sehr schnell. Die genannten Förderstrukturen sind je nach Projekt auf Anwendbarkeit und Verfügbarkeit von Mitteln zu prüfen.

4.3 Weiterführende Literatur

Um eine ausführlichere Einführung in das Thema zu erhalten, kann der Bericht Studie zu Geschäftsmodellen und innovativen Förderstrukturen von lowtemp.eu heruntergeladen werden.

Quellennachweis

[o] [Prof. Dr. Stefan Grösser](https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/geschaeftsmodell-52275). Defintion Geschäftsmodell, Online <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/geschaeftsmodell-52275> [zuletzt geprüft am 06.05.2021]