

M.Sc. SENCE – Sustainable Energy Competence

2. Projektarbeit

Prozessanalyse und -optimierung eines Startup-Unternehmens in der Schwarmfinanzierung von Energieeffizienzprojekten

Lottersberger, Christoph
800954

durchgeführt bei

bettervest GmbH



Kurzzusammenfassung

Die 2012 gegründete Gesellschaft *bettervest* ist eine Crowdfunding–Onlineplattform für Energieeffizienzprojekte. Über diese können so genannte Projektinhaber, z.B. Kommunen, Industrie- und Gewerbebetriebe, Vereine oder Institutionen die Kosten einer energieeffizienten Umbaumaßnahme von Bürgern ab 50 € Beitrag mittels Annuitätendarlehen finanzieren lassen. Dieses Darlehen wird ausschließlich aus den Einsparungen der Energiekosten refinanziert und bedarf keiner zusätzlichen Liquidität.

Das Startup-Unternehmen befindet sich *bettervest* inzwischen am Ende der Pionierphase, das Team bearbeitet eine steigende Zahl an Projekten und verzeichnet eine steigende Zahl an Interessenten und Investoren. Um die Wachstumschancen effektiv zu nutzen, ist eine Skalierbarkeit der Geschäftsprozesse nötig. Im Rahmen dieser Projektarbeit galt es, die bislang geringfügig definierten Geschäftsprozesse zu erfassen, strukturiert zu visualisieren und gemeinsam mit den fünf Gründungsmitgliedern zu evaluieren. Die Ist-Analyse erfolgte sowohl über Einzel- und Gruppengespräche als auch anhand der Vertragswerke zwischen Investoren und Betreiber. Anschließend wurden diese Prozesse in der Soll-Konzeption optimiert. Dabei galt es stets fehlerfreie, zielgerichtete, schnelle, flexible und transparente Arbeitsabläufe zu gestalten, ohne die tägliche Arbeit mit unnötiger Bürokratie zu behindern. Ein weiteres Ziel für alle intern und extern Beteiligten – ob Informatiker, Vertriebsingenieur, Jurist oder Auszubildender – war es, eine gemeinsame Sprache sowie ein gemeinsames Verständnis über die Geschäftsprozesse und die Arbeitsteilung zu erhalten. Interne Probleme durch hohe wiederkehrende Fehlerquoten oder kundenseitige Beschwerden sind ein unmittelbarer Indikator für Verbesserungspotential. Als grober Leitsatz des Prozessmanagements gilt es idealerweise alle Bemühungen zu reduzieren, die nicht vom Kunden honoriert werden. Es können Elemente standardisiert und automatisiert oder in ihrer Reihenfolge optimiert werden. Arbeitsschritte können ausgelagert, zusammengefasst, parallelisiert, beschleunigt oder schlicht weggelassen werden.

Die Diagrammsprache zur Prozessmodellierung wird mittels „Business Process Model and Notation“ (BPMN) dargestellt. Anhand dieser werden (automatisierte) Aktivitäten oder Verzweigungen abgebildet und in bis zu zehn Verantwortungsbereiche in horizontalen „Swimlanes“ dargestellt.

Die Arbeitsschritte im Projektverlauf ließen sich in drei Kernprozesse aufteilen. Der Akquise-, Funding- und Controllingprozess. Die Kundenakquise bezieht sich auf die Projektinhaber, beginnend beim Erstkontakt über die technisch-wirtschaftliche Analyse und juristischen Vereinbarungen bis zur Onlineschaltung des Projekts. Hier vermittelt das interne Vertriebsteam zwischen dem jeweiligen Projektinhaber, externen Planungsbüros

und Energieberatern, um eine umfangreiche Beurteilung des Projekts zu erreichen. Diese Schnittstellen bergen viele Fehler in der Bearbeitung und hohen Zeitaufwand. Als allgemeiner Schritt wird nun eine grundlegend neue Onlineplattform erstellt, die intern eine automatisierte Dokumentenverwaltung, Historie aller Schritte und dokumentierte Kommunikation bietet. Parallel dazu wird ein umfangreiches Excel-Tool entwickelt, mit dem alle extern beteiligten Energieberater und Planungsbüros ihre grundlegende Kalkulation erstellen und das interne Vertriebsteam diese Daten direkt weiterverarbeiten kann. Übertragungsfehler, Verwechslungen, fehlende Dokumente und schwer nachvollziehbare Arbeitsschritte werden hiermit minimiert bei zugleich geringerem Zeitaufwand, gesteigerter Qualität und Transparenz.

Der anschließende Fundingprozess zielt auf ein Erreichen der Fundingsumme durch möglichst viele Investoren ab. Dem zugrunde liegt ein Vertragswerk, welches die Szenarien im Fundingverlauf abbildet, was bei Erreichen oder Nichterreichen der Zielsumme geschieht. Jeder Investor kann innerhalb 14 Tagen seine Entscheidung widerrufen, mögliche Nachrücker können die fehlende Summe ausgleichen und ebenso innerhalb 14 Tagen widerrufen. Hat jeder Investor, der einen Anteil gezeichnet hat, auch tatsächlich und den korrekten Betrag überwiesen oder muss ein Erinnerungsschreiben erfolgen? All diese Verzweigungen sind mit Fristen und Konsequenzen belegt. Während dieser Vorgänge müssen die Investoren informiert werden. Hier beginnt die Kundenbindung durch transparente, zeitnahe und informative Benachrichtigungen, um die Auswirkung der Geldanlage zu kommunizieren. In der Ist-Analyse dieses Fundingprozesses gab es häufig Kundenbeschwerden, die sich nur mangelhaft informiert fühlten. Auch hier werden über die neue Online-Plattform eine Vielzahl automatisierter Benachrichtigungen für jeden Fall entwickelt.

Nach erfolgreicher Umsetzung befasst sich der abschließende Prozess Projektcontrolling mit der jahrelangen Verwaltung laufender Projekte. Dieser Prozess wurde real bisher noch nicht durchlaufen, da noch kein Projekt 12 Monate zurückliegt. Die entwickelte Sollkonzeption beinhaltet einerseits die planmäßige Auszahlung der Annuität vom Projektinhaber an die Investoren mit allen steuerrechtlichen Fragestellungen, die Konsequenzen bei Nichtzahlung oder Insolvenz als auch eine geeignete Berichterstattung über den Erfolg der Effizienzmaßnahme.

Der unmittelbare Vorteil dieser Projektarbeit für bettervest zeigt sich an der strukturierten Ist-Analyse. Eine planbare Ressourcenverteilung, Engpässe im Ablauf, rechtliche Fristen und Fehlerpotentiale zwischen den Schnittstellen werden ersichtlich. Arbeitsabläufe werden übertragbar und sind nicht mehr personengebundenen Know-How. Durch die Soll-Konzeption, der eigens entwickelten Online-Plattform und das schnittstellenübergreifende Tool wird die Durchlaufzeit, Transparenz und Qualität erhöht werden bei zugleich sinkenden Projektkosten.