

e|m|w

Energie. Markt. Wettbewerb.

Organisation & Strategie

Mit Mut und Mithilfe

Von **Lars Ehrler**, Leiter Produktentwicklung, AKTIF-Unternehmensgruppe

Mit Mut und Mithilfe

Die Finanzsituation vieler kommunaler Versorger wird sich in Folge von Corona verschärfen. Dadurch wächst der Druck im Rahmen der strategischen Weiterentwicklung. Umso wichtiger ist, dass die Umsetzung neuer Geschäftsmodelle nicht an der Komplexität der dahinterliegenden Prozesse scheitert.

✎ Von **Lars Ehrler**, Leiter Produktentwicklung, AKTIF-Unternehmensgruppe

In der im Mai 2019 veröffentlichten Studie „Verzögerte Krise bei Energieversorgern“ sagen die Analysten von Roland Berger kommunalen Versorgungsunternehmen eine herausfordernde Zukunft voraus: Neben sinkenden Margen im „Brot-und-Butter“-Geschäft werde in Verbindung mit der Coronapandemie vor allem die zunehmende Verschuldung der kommunalen Anteilseigner in den nächsten Jahren viele Stadtwerke in Bedrängnis bringen. Natürlich ist davon nicht jedes Energieversorgungsunternehmen (EVU) gleichermaßen betroffen.

Die Untersuchung des Beratungshauses unterscheidet je nach Ausgangslage von Stadtwerk und zugehöriger Kommune insgesamt vier Typen. In Fällen, in denen beide Seiten finanziell gut aufgestellt sind, wird die künftige Aufgabe vor allem darin liegen, diesen Status durch das Ergreifen sich bietender Chancen nachhaltig abzusichern. Den größten Schmerz werden im Gegenzug die Versorger haben, die weder auf hohe Rendite im operativen Geschäft noch auf freie Finanzmittel einer stark verschuldeten Kommune bauen können. Selbst wenn der Geist noch so willig ist, wird ihr Fleisch über kurz oder lang immer schwächer werden.

Nicht nur die Verfasser der Studie empfehlen Unternehmen daher zu reagieren, solange noch genügend Gestaltungsspielraum vorhanden ist. Neben der generellen Überprüfung bestehender Prozesse und Senkung der operativen Kosten können vor allem strategische Anpassungen der Geschäftsaktivität den Weg in die Zukunft ebnen.

Chancen für neue Geschäftsmodelle

Ansätze, sich als kommunaler Versorger zukunftsfähig zu positionieren, gibt es viele. Dabei gilt es vor allem im Hinblick auf Kundenbindung und -gewinnung konkrete Mehrwerte zu schaffen, ohne dabei die Effizienz der Abwicklung aus den Augen zu verlieren. Nicht zuletzt auf Basis der Gespräche zur diesjährigen

E-world lassen sich auf Seiten der AKTIF-Unternehmensgruppe aktuell vor allem zwei große Tendenzen ausmachen, die mit den in der Studie getroffenen Empfehlungen im Einklang stehen:

Zum einen setzten sich bereits vor dem Ausbruch von Covid-19 immer mehr Versorgungsunternehmen mit Fragen im Zuge der Spezialisierung auf bestimmte Themengebiete auseinander – beispielsweise im Bereich Beschaffung oder Gewerkekundenvertrieb. Gleichzeitig spielt der Servicegedanke eine zunehmend größere Rolle – so sind unter anderem Nachfragen zu Möglichkeiten der spartenübergreifenden und individuellen Rechnungsstellung gegenüber dem Endkunden nicht selten.

Beide Trends gewinnen im Rahmen der Krise weiter an Bedeutung, wobei in dem Zusammenhang ein wichtiger Aspekt nicht vergessen werden darf. Stadtwerke haben gegenüber Mitbewerbern ohne kommunalen Hintergrund einen klaren Vorteil: Durch ihre regionale Verankerung wird ihnen nach wie vor großes Vertrauen entgegengebracht, wie die im Januar 2020 veröffentlichten Ergebnisse der jüngsten Forsa-Umfrage zum Institutionen-Ranking bestätigen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt jetzt darin, diese Kundennähe im Rahmen innovativer Geschäftsmodelle zu verankern. Wie so etwas aussehen kann, soll im Folgenden exemplarisch aufgezeigt werden.

Immobilienwirtschaft als breite Spielwiese

Energieversorgungsunternehmen, die bestrebt sind, auf neuen Märkten Fuß zu fassen und zusätzliches Geschäft zu generieren, bietet die Wohnungswirtschaft spannende Ansatzpunkte: Schließlich sind Vermieter – insbesondere große Immobiliengesellschaften – für Versorger gleich aus mehreren Gründen eine attraktive Kundengruppe. Denn nicht nur der Energieverbrauch auf den Gemeinschaftsflächen oder die Wärmeversorgung von Mehrfamilienhäusern beziehungsweise komplexen Wohn- und Gewerbeobjekten schlagen zu Buche.

Wer es als EVU geschickt anstellt und den Eigentümern spezifische Angebote schnürt, kann nicht selten auch bei einzelnen Mietparteien – und damit weiteren Kunden – als Lieferant den Fuß in die Tür bekommen.

So versprechen beispielsweise Wärme-komplettpakete oder Mieterstromangebote eindeutige Geschäftschancen und eine Win-win-Situation auf allen Seiten. Stadtwerke profitieren als Lieferant von zusätzlich abrechenbaren Services, die von der Planung, dem Aufbau sowie der Wartung der eingesetzten Technologie (egal ob Blockheizkraftwerk oder Solaranlage) über die Ablesung und Abrechnung im Namen des Immobilienunternehmens reichen können. Dieses wiederum muss sich um nichts kümmern, profitiert aber gleichzeitig von Kosteneffizienz und einer gesteigerten Attraktivität gegenüber den Mietern.

In diesem Zusammenhang wird eine weitere potenzielle Portfolioerweiterung offensichtlich: die Nebenkostenabrechnung. Wenn Wärme- und Stromabrechnung beziehungsweise ein entsprechendes Messkonzept (Submetering) vom lokalen Versorger kommen, ist der Löwenanteil der Nebenkostenabrechnung bereits abgearbeitet. Auch die weiteren zu beachtenden Details wie die Sammlung und Abarbeitung von Eingangsrechnungen in Bezug auf Handwerkerleistungen oder sonstige Services wie Reinigung oder Hausmeisterdienste, Abschreibungen, Rücklagen oder Versicherungen inklusive Rechnungsprüfungen lassen sich zügig in die Routinen eines Stadtwerks überführen.

Mehrwert durch regionale Erzeugung

In die Kerbe der wohnortnahen Belieferung mit Energie schlägt auch eine weitere Idee: So haben mittlerweile erste Stadtwerke den sogenannten kommunalen Ökostrom für sich entdeckt. Vertrieben wird Strom, der nachweislich aus entsprechenden Erzeugungsanlagen in der Nähe des Kunden kommt. Die Möglichkeiten für spezifische Produktkonfigurationen sind groß, die da-



hinterstehende Energiedatenlogistik, wenn es beispielsweise um die Verwaltung von Zertifikaten oder Einspeisevergütung geht, jedoch keineswegs trivial.

Ein Vertriebsunternehmen, das sich von diesem Aufwand nicht schrecken lässt, gewinnt eine vielversprechende Möglichkeit zur Positionierung – sowohl gegenüber den Stromerzeugern als auch -abnehmern. Runtergebrochen auf ein konkretes Szenario: Wenn ein Landwirt weiß, dass mit dem über seine Biogasanlage erzeugten Strom die Grundschule im Ort versorgt wird, kann die damit einhergehende emotionale Komponente zum wichtigen Instrument der Kundenbindung werden.

Siegeszug der Elektromobilität

Weitere Angriffsfläche liefert das große Themenfeld der Elektromobilität. Mit modernen kommunalen Konzepten lässt sich nicht nur die Gunst der Bürger und Gewerbetreibenden mit E-Auto-Ambitionen sichern und der Energiewende Rechnung tragen. Über die gezielte Kombination verschiedenster Leistungen – vom Leitungsbau zur direkten Verknüpfung von Erzeugung und Verbrauch über die Integration von Speicherkonzepten bis hin zur Einbeziehung lokaler Akteure kann auch das regionale Partnernetzwerk gestärkt werden. Jedoch lässt sich ein solches Konzept kaum ohne weiterführende Prozesse hinsichtlich Direktvermarktung, Portfoliomanagement oder Abrechnung stemmen. Zusätzliche Expertise ist unabdingbar. Ohne entsprechende Berührungspunkte sind der Kreativität kaum Grenzen gesetzt. Entscheidend ist in dem Zusammenhang vor allem, mit Mut neue Wege zu gehen und die Augen für verborgene Potenziale offen zu halten. Der Markt hält bereits genügend Inspiration bereit.

Service sichert Kunden

Innovation geht jedoch nicht nur von komplett neuen Geschäftsfeldern, sondern auch von individuellen Serviceleistungen aus. Klassische Beispiele sind passgenaue, am Bedarf des Kunden orientierte

Abrechnungen oder Verbrauchswertvisualisierungen. So ist es nicht selten, dass die Erfüllung spezifischer Kundenwünsche auf Stadtwerksseite an den Grenzen der bestehenden IT zur Unterstützung der Geschäftsprozesse scheitert. Doch genau solche Details, wie beispielsweise die Abbildung komplexer Preiskonstrukte auf Basis von Tranchen oder eine spartenübergreifende Abrechnung, können im zunehmenden Wettbewerb entscheidend sein.

Daher sollten Stadtwerke ihre bestehenden Möglichkeiten der prozessualen Abwicklung in jederlei Hinsicht auf den Prüfstand stellen: Egal, ob es um die Bewältigung potenziell neuer Aufgaben oder die Optimierung von Routinen geht. Automatisierung ist ein wichtiger Faktor. Und an dieser Stelle kommen wieder die Ergebnisse der Roland-Berger-Studie ins Spiel. Vor dem Hintergrund der prophezeiten finanziellen Auswirkungen der Krise ist es für Stadtwerke essenziell, neue Geschäftsfelder aufzudecken, um das langfristige Überleben zu sichern. Gleichzeitig sollten sie operative Kosten senken.

Genau hier sehen viele die Krux. Innovative Themen, wie sie oben aufgeführt wurden, bedeuten nicht selten auch prozessuales Neuland für Stadtwerke. Der Aufbau entsprechender Expertise hinsichtlich spezifischer Regularien und Abläufe inklusive unterstützender IT ist daher ein weiterer Kostenfaktor und eine vollständig interne Umsetzung geht in der Regel mit nicht zu unterschätzendem Invest einher.

Spezialisierte Partner reduzieren Kosten

Vor diesem Hintergrund kann es für Stadtwerke durchaus zielführend sein, auch beim organisatorischen Aufbau künftig neue Wege zu gehen und die spezifische Dienstleisterlandschaft unter die Lupe zu nehmen. Von der Prognose über das Bilanzkreis- oder Energie- und Stammdatenmanagement bis hin zu Handelsaktivitäten und Portfoliomanagement: Mithilfe versierter Service-Partner lassen sich dank

umfassendem Fachwissen und weitgehender Automatisierung auf Basis integrierter Daten nicht nur die den unterschiedlichen Geschäftsmodellen zugrundeliegenden Prozesse sauber abwickeln.

Über den „Process-as-a-Service“-Ansatz ist der Auftraggeber auch deutlich besser vor bösen Überraschungen auf Kostenseite gefeit. Im Gegensatz zu möglicherweise ausufernden IT-Projekten in den eigenen Reihen sind Service-Leistungen und -beträge klar kalkuliert, was bei bereits angespannter finanzieller Situation einen entscheidenden Vorteil darstellt. Ein gewisser Initialaufwand ist bei Dienstleisterbeauftragung natürlich ebenso unumgänglich, aber die Folgen eines Misserfolgs beim „Trial-and-Error“-Ansatz zur Eroberung neuer Geschäftsfelder und Margen sind weitaus überschaubarer.

Keinesfalls zielführend ist es in der momentanen Lage, den Kopf vollends in den Sand zu stecken und dem Wettbewerb das Feld zu überlassen. Dies untermauert nicht zuletzt die Roland-Berger-Studie. Von daher sollten Stadtwerke jetzt ausloten, auf welchen Bereichen die eigentliche Wertschöpfung liegt und wo Chancen zur Weiterentwicklung bestehen. Die prozessseitige Abwicklung – insbesondere im Rahmen stark regulierter Geschäftsfelder – unterliegt in der Zusammenarbeit mit den geeigneten Partnern keinen Grenzen. ←



LARS EHLER

Jahrgang 1980

- 1999–2005 Studium der Medieninformatik, TU Dresden
- seit 2008 Projektleiter, seit 2010 Leiter Produktentwicklung, seit 2015 Prokurist, AKTIF Technology GmbH
- ✉ ehler@aktiv-technology.com

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

energate gmbh

Norbertstraße 3-5

D-45131 Essen

Tel.: +49 (0) 201.1022.500

Fax: +49 (0) 201.1022.555

www.energate.de

www.emw-online.com

Bestellen Sie jetzt Ihre persönliche Ausgabe!

www.emw-online.com/bestellen

