

# Menschen bei Veränderungen mitnehmen

**GESCHÄFTSFELDER** Beim Erfahrungsaustausch der Stadtwerke-Kooperationen waren sich die Teilnehmer einig, dass der Veränderungsprozess hin zur »neuen Welt« aktiv gemanagt werden muss. Schlüsselpositionen nicht mit »Bewahrern« besetzen

Von **THOMAS SCHWABE** und  
**DR. CHRISTOF SCHORSCH**, Landshut

**I**m Rahmen des 16. Erfahrungsaustauschs der Stadtwerke-Kooperationen ging es ausgehend vom intelligenten Messstellenbetrieb um die Frage, welches zukünftig die wirtschaftlich tragfähigen Geschäftsfelder für Stadtwerke und Stadtwerke-Kooperationen sind und wie der durch die Energiewende getriebene Veränderungsprozess bei den Unternehmen gemanagt werden kann. Die Veranstaltung wurde durch die LBD-Beratungsgesellschaft vorbereitet und moderiert. Gastgeber 2016 war die Kooperationsgesellschaft Ostbayerischer Versorgungsunternehmen (KOV) in Landshut. An der Veranstaltung nahmen folgende Kooperationen teil: Bayerngas Vertrieb, City-USG, Dong Energy Sales, Energieallianz Bayern, Einkaufsgemeinschaft Energieversorgungsunternehmen EGEVU, Energiepartner, Energieunion, Hexakon, Kooperationsgesellschaft Fränkischer Elektrizitätswerke, Kooperationsgesellschaft Ostbayerischer Versorgungsunternehmen, Kos Energie und Trianel.

- Die Teilnehmer aus den Kooperationen waren sich darin einig, dass sich mit der Energiewende die Geschäftsmodelle von Stadtwerken nachhaltig ändern und der Veränderungsprozess hin zur »Neuen Welt« in den Unternehmen aktiv gemanagt werden müsse. Dies falle vielen Unternehmen im kommunalen Kontext allerdings schwer.
- Eine der wichtigsten Führungsaufgaben werde es daher sein, die vorhandenen Mitarbeiter und auch die Gesellschafter bei dem Veränderungsprozess »mitzunehmen« und nicht zu überfordern – gleichzeitig aber neues Know-how aufzubauen oder an Bord zu holen.
- Dabei werde es immer auch Mitarbeiter geben, die den Veränderungen und Herausforderungen gegenüber nicht aufgeschlossen seien. Allerdings dürften die

Schlüsselpositionen im Unternehmen nicht mit »Bewahrern« besetzt sein.

- Gleichzeitig bedürfe es auch in Zukunft erfolgreicher Mitarbeiter im traditionellen Geschäft der »Alten Welt«, um die Ergebnisbeiträge zur Entwicklung des »Neue-Welt-Geschäfts« zu erwirtschaften. Dies sollte bei allen Diskussionen um Energiewende und Digitalisierung nicht außer Acht gelassen werden.
- Stadtwerkevertriebe benötigten neue Mitarbeiter, die Erfahrungen aus anderen Branchen wie der Telekommunikation oder dem Versicherungswesen mitbringen, und die verkaufen können. Vertriebliche Kompetenzen würden künftig wesentlich stärker gefragt als bisher.
- Stadtwerke sollten nicht jeden Hype mitmachen. In Anbetracht der Vielzahl und der Komplexität der Themen gehe es darum, die passenden Kernthemen fürs eigene Geschäft vor Ort zu identifizieren und diese konsequent umzusetzen. Kooperationen und Spezialisten als Dienstleister würden dabei helfen, notwendige Kompetenzen abzudecken. Wichtig sei es, schnell zu sein, flexibel auf Kundenwünsche sowie regulatorische und technologische Entwicklungen zu reagieren, um neu entstehende Märkte in der Energieversorgung zu besetzen. Auch dies falle vielen Stadtwerken noch schwer.
- Für den intelligenten Messstellenbetrieb von Stadtwerken seien unterschiedliche Strategien denkbar. Nach Auffassung eines Teils der Stadtwerke-Kooperationen sollte sich jedes Stadtwerk aufgrund der regulatorischen Anforderungen und der Preisobergrenzen ganz rational fragen, inwiefern dieses Thema in Anbetracht von notwendigen Skalen, Kompetenzen und Kapazitäten überhaupt besetzt werden sollte. Andere Kooperationen sehen dagegen aufgrund der Umrüstungsquoten und -fristen zumindest eine Übergangsphase von drei Jahren für Stadtwerke, in der diese nach

außen hin die Rolle des intelligenten Messstellenbetreibers wahrnehmen, die Leistungen aber von Dienstleistern beziehen würden.

- Alle Teilnehmer waren sich darin einig, dass die Marke »Stadtwerk« auch zukünftig tragen wird und für die Kundenbindung sowie die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen Wettbewerbsvorteile bringe. Der Vertrieb müsse dazu die notwendige »Emotionalität« herstellen.
- Bezüglich der Integration von Anlagen, deren EEG-Vergütung ab 2020 ausläuft, sollten Stadtwerke prüfen, welche Dienstleistungen gegenüber Anlagenbetreibern erbracht werden können. Hierfür würden neue Geschäftsmodelle benötigt, sowohl für Eigenversorger als auch um Flexibilität im Markt zu nutzen.
- Die Veränderungen werden nicht nur Stadtwerke, sondern auch ihre Kooperationsgesellschaften treffen. Auch Kooperationen würden gezwungen, ihre Geschäftsmodelle und die für die Gesellschafter erbrachten Leistungen weiterzuentwickeln. Noch offen sei, welche Kooperationsdienstleistungen – neben den »klassischen« Dienstleistungen wie Beschaffung, Marktkommunikation, EDV oder Abrechnung künftig erbracht würden. Maßgeblich werde sein, welche wirtschaftlichen Vorteile (Skaleneffekte, Prozesseffizienzen, Know-how, Technologien) für die Kunden/Gesellschafter generiert werden könnten. So könne davon ausgegangen werden, dass Online-Plattformen bei der Vermarktung und dem Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen eine wichtige Rolle spielen werden. So führe die Digitalisierung auch zum Angebot Self-servicefähiger Leistungen.

**THOMAS SCHWABE** ist Unternehmensberater und **DR. CHRISTOF SCHORSCH** Prokurist bei der LBD-Beratungsgesellschaft mbH, Berlin.