

# Durch und durch Dienstleister. Punkt.

Das Geschäft mit Energiedienstleistungen ist wesentlich mehr als Produktentwicklung, erklärt LBD-Berater Dr. Christof Schorsch\* in der neuen Folge der E&M-Serie „Wege in die neue Welt“.

Energienahen Dienstleistungen gehört die Zukunft, davon ist Andreas Auerbach, Vertriebsvorstand der EnviaM Mitteldeutsche Energie AG (EnviaM) in Chemnitz überzeugt. Die Unternehmensgruppe versorgt mit 3 500 Mitarbeitern 1,4 Millionen Kunden in Ostdeutschland mit Strom, Gas, Wärme und Energie-Dienstleistungen. Gut 41 Prozent der Geschäftsanteile liegen in kommunaler Hand, knapp 59 Prozent werden von Innogy gehalten. Mit den Kommunen ist das Unternehmen gut vernetzt; über 650 Konzessionen sprechen für sich. Netzbetreiber sind dort jeweils die Tochtergesellschaften Mitnetz Strom und Mitnetz Gas.

Das Portfolio energienaher Dienstleistungen umfasst über 70 Produkte – von energiewirtschaftlichen Analysen, Beratung und klassischen technischen Dienstleistungen über Contracting bis zu Energiewendeprodukten. Dazu zählen Beleuchtungs- und Effizienzanalysen, Energiemanagementsysteme und Energieaudits sowie Quartierskonzepte ebenso wie Wärme- und Beleuchtungscontracting, der Verkauf von Trafostationen und BHKW bis hin zu PV-Produkten für Prosumer.

Produktvielfalt ist Programm, sagt Auerbach: „Wir müssen uns als Branche daran gewöhnen, dass wir wesentlich kleinteiliger unterwegs sein werden.“ Anders als der Handel mit Strom und Gas werde das Geschäft künftig durch eine große thematische Bandbreite geprägt.

Auch die Vielzahl von Kommunen in Ostdeutschland mit Einwohnerzahlen zwischen 25 000 und nicht einmal 1 000 Einwohnern mit ihrem großen Bedarf an lokalen Energiekonzepten spiele eine Rolle. In den Städten und Gemeinden gehe es um die energetische Sanierung von Gebäuden ebenso wie um Nahwärme für Schulen und Kindertagesstätten oder um öffentliche Beleuchtung. Kommunen seien nach wie vor bestrebt, überall Kosten zu sparen, auch durch mehr Energieeffizienz.

## Breites Lösungsangebot als Türöffner

Für Mario Müller, Leiter Geschäftskunden Nord in der Berliner EnviaM-Niederlassung, steht am Anfang jeder Dienstleistung für Kommunen eine umfassende Bestandsaufnahme, um eine passgenaue individuelle Lösung zu entwickeln. Die Umsetzung erfolge dann durch eigenes Personal oder durch Vertragspartner vor Ort. Je nach Ambitionslevel sei ein Energieeinsparpotenzial von mittelfristig bis zu 30 Prozent möglich.

Das Potenzial von etwa 2 600 Kommunen in Ostdeutschland habe EnviaM erst ansatzweise erschlossen. Ein breites Lösungsangebot könne Türöffner für weitere Themen sein. Allerdings, so betont Auerbach, gehe es bei energienahen Dienstleistungen nicht nur um Kundengewinnung und

Kundenbindung, sondern auch darum, nachhaltig Geld zu verdienen.

Der Bereich habe strategische Bedeutung für die Geschäftsentwicklung. Bereits heute entfielen 15 Prozent des Vertriebsergebnisses auf energienahen Dienstleistungen. Ziel sei es, diesen Anteil binnen zwei Jahren auf 20 Prozent zu steigern. Dafür seien nicht nur vertriebliche Anstrengungen erforderlich. Vielmehr sehe der EnviaM-Vorstand dies auch als strategisches Thema für die Transformation des eigenen Unternehmens.

Die Veränderungen in der Energiewirtschaft erforderten neue Kompetenzen und Anforderungsprofile. Deshalb laufe seit zwei Jahren ein internes Change-Management-Programm zur Weiterqualifizierung von Mitarbeitern, zum Coaching und zur Führungskräfteentwicklung bis zur Teamleitungs- und Meisterebene. Das Umdenken für die neue Welt müsse unternehmensweit stattfinden.

Dies setze vor allem Flexibilität bei allen Beteiligten voraus: „Früher hatten wir Geschäftsmodelle, die 40 Jahre hielten. Heute müssen wir sehr viel flexibler und schneller auf neue Herausforderungen reagieren“, betont Auerbach. Die Politik bestimme die Rahmenbedingungen, die Energiewirtschaft müsse die sich daraus ergebenden Chancen schnell nutzen.

Im Geschäftskundenbereich gebe es seit einigen Jahren eine eigene Organisationseinheit, die sich mit der Entwicklung, Vermarktung und Umsetzung von Energiedienstleistungen befasse. Bewährt habe sich vor allem die enge Verzahnung des Vertriebs von Commodities und von Energiedienstleistungen.

Die Komplexität der Themen und Anforderungen setze zudem ein neues Verständnis von Kooperation in der Branche voraus: Früher habe ein Unternehmen alle Anforderungen mit eigenen Vollblut-Ingenieuren abdecken können, heute sei dies nicht mehr der Fall. So müsse sich auch EnviaM konzernweit aus einem Expertenpool bedienen, beispielsweise bei Wärmeanalysen der Tochtergesellschaft Envia Therm.

## Eigenes Digitalteam für Privat- und Geschäftskunden

Besondere Bedeutung für das Dienstleistungsgeschäft misst der Vertriebsvorstand dem Megatrend Digitalisierung bei. Für den Privat- und Geschäftskundenvertrieb hat das Unternehmen ein eigenes Digitalteam aufgebaut. „Unsere Grundüberlegung ist, dass in einigen Jahren alles digital ablaufen wird“, sagt Auerbach. So habe EnviaM ihre eigene Webseite 2016 mobilfähig gemacht und eine App eingeführt; Ziel sei jedoch die vollständige Integration der Back-end-Prozesse. Dies werde auch neue Geschäftsmodelle wie Sharing-Energy mit sich bringen, hier befände man sich aber erst in der Konzeptionierung.

Thematischer Aufhänger für die unternehmensübergreifende Beschäftigung mit Digitalisierung sei das Messstellenbetriebsgesetz. Gemeinsam mit einer Smart-Meter-Anwendergemeinschaft, zu der 50 Stadtwerke gehören, erreiche die EnviaM-Gruppe dabei eine

kritische Masse von etwa 2,5 Millionen Zählern, die vom Rollout betroffen sind und ein Angebot als Gateway-Administrator erlauben.

An diesem Beispiel zeige sich auch, dass Kooperation in der neuen Welt immer wichtiger werde – ob bei der Digitalisierung, im Unternehmensverbund oder im Aufbau neuer Energieeffizienz-Netzwerke mit Kommunen und Industriebetrieben. „Wir müssen als Branche mehr in Kooperationen denken und in der Lage sein, mit kleineren Partnern auf Augenhöhe zu agieren“, rät Auerbach auch den Stadtwerken. „Große Organisationen tun sich schwer mit kleinteiligem Geschäft“, weiß er. Der Vertrieb von Energiedienstleistungen müsse gut gesteuert werden. Grundsätzliches Ziel sei es, Prozesse soweit wie möglich zu standardisieren und zu automatisieren. Daran werde sich

erweisen, wie wirtschaftlich ein kleinteiliges Dienstleistungsportfolio zu bearbeiten sei.

Selbst für ein großes Unternehmen wie die EnviaM stelle dies eine Herausforderung dar. Für ein durchschnittliches Stadtwerk sei dies ohne externe Unterstützung erst recht nicht zu schaffen. Ohne Veränderung der Unternehmenskultur, der Kompetenzen und Prozesse lassen sich die Potenziale der neuen Welt nicht erschließen, wie das Beispiel EnviaM zeigt. Damit die Transformation gelingt, bedarf es eines langen Atems, ausreichender Ressourcen und vielfältiger Veränderungsprozesse. **E&M**

\* Dr. Christof Schorsch, Prokurist, LBD-Beratungsgesellschaft mbH, Berlin

Produktvielfalt ist Programm, sagt EnviaM-Vertriebsvorstand Andreas Auerbach



Veolia steht für nachhaltiges Ressourcenmanagement. Wir machen Ihre Energie effizienter – mit Energieberatung und -analyse, Anlagenbetrieb und -betreuung, Energieerzeugung und -beschaffung. Dafür haben wir mit der ÖKOTEC Energiemanagement GmbH einen Experten für Energieeffizienz in Industrie und Gewerbe mit der innovativen Softwarelösung EnEffCo® für die Veolia-Gruppe gewonnen.

[www.veolia.de](http://www.veolia.de), [www.oekotec.de](http://www.oekotec.de)



Ressourcen für die Welt

