

Mit Agilität und Konsequenz zum Erfolg

Stadtwerken steht ein umfassender Umbau ihres Vertriebsgeschäfts bevor, prophezeit **Holger Schwenke**, Geschäftsführer der LBD-Beratungsgesellschaft in Berlin. **VON PETER FOCHT**

Holger Schwenke hat im letzten Jahr einige unerwartete Erfahrungen gemacht oder „Aha-Effekte mitgenommen“, wie er es formuliert. Der langjährige Marketing- und Vertriebschef der Stadtwerke Hannover war Anfang 2016 zur Unternehmensberatung LBD gewechselt. Seither ist er in Deutschland bei Stadtwerken unterwegs, um diese auf das künftige Vertriebsgeschäft und auf neue Aufgaben wie die Digitalisierung vorzubereiten.

Und das, was er aus den Gesprächen mitnehmen konnte, hat selbst einen erfahrenen Stadtwerker wie ihn erstaunt. „Dass es bei vielen kommunalen Versorgern selbst im Brot- und Buttergeschäft mit Strom und Gas noch ziemlich viel zu verbessern gibt, das hat mich wirklich überrascht“, bekennt Schwenke. „Ich glaube, dass die Fragezeichen hinter dem The-

ma Vertrieb bei Stadtwerken im letzten Jahr eher noch etwas größer geworden sind.“

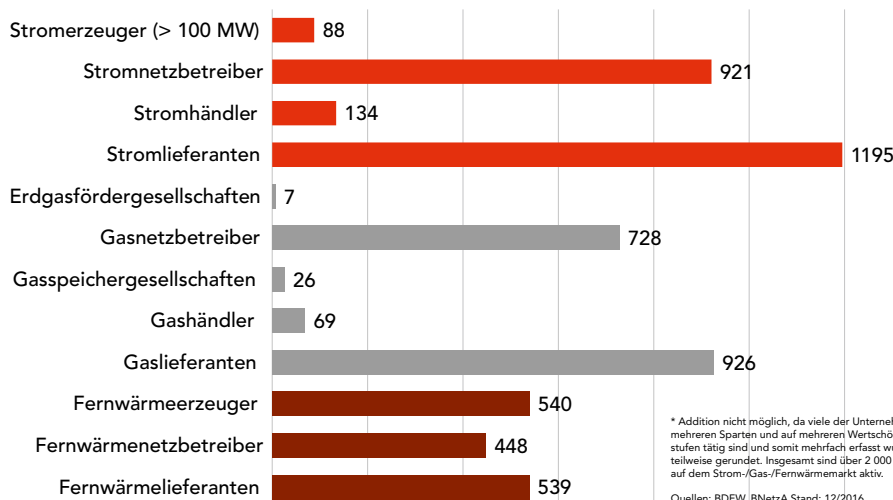
Viele Vertriebsleute hätten zwar erkannt, dass die Komplexität stark zunehme und die Margen bei Geschäftskunden schrumpfen, sie seien dennoch ratlos, wie sie die generelle Aufgabe angehen sollen, den Verkauf von Strom, Gas und Wärme weiter zu optimieren sowie zu automatisieren und gleichzeitig neues Geschäft aufzubauen. Eine der größten Schwierigkeiten dabei sei, interne Kostenstrukturen in den Griff zu bekommen.

Als zentrale Herausforderungen im traditionellen Energievertrieb sieht Schwenke den wachsenden Wettbewerbsdruck und die fortschreitende Digitalisierung. Er kenne mindestens fünf Start-ups, die an digitalen Lösungen zur Vertragsoptimierung für Haushalte arbeiteten. Und das ziele auch auf

„Im Brot- und Buttergeschäft viel zu verbessern“

Vielfalt im Energiemarkt

Zahl der Unternehmen in den einzelnen Marktbereichen*



Die Konkurrenz für Stadtwerke im Energiegeschäft ist groß

Holger Schwenke ist überrascht, dass es selbst im Vertrieb von Strom und Gas bei Stadtwerken noch viel zu verbessern gibt



Bild: LBD

➤ **Energielieferverträge.** „Wenn sich solche Angebote stärker durchsetzen, wird das einen signifikanten Druck auf die Margen ausüben“, so der LBD-Berater.

Nicht nur deshalb erwarde er, dass die Margen auch im Privat- und Gewerbekundengeschäft deutlich nach unten gehen. „Wir gehen davon aus, dass der Markt in den nächsten fünf bis sieben Jahren auf eine Marge von kaum mehr als 85 Euro pro Haushaltskunde konvergieren wird.“ Dass sei „ein rational herleitbares Margenniveau bei starkem Wettbewerb und hoher Wechselaffinität“. Aktuell erzielten

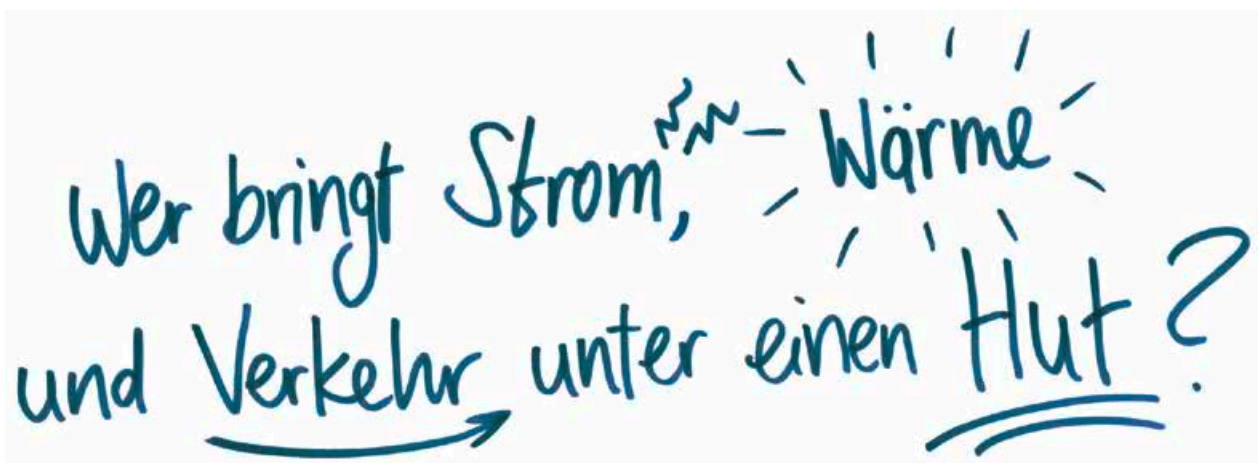
Energieversorger bei diesen Kunden nach LBD-Berechnungen überproportionale Margen von im Schnitt 300 Euro im Gas- und 120 Euro im Stromgeschäft.

„Ein starker Rückgang haut direkt ins Unternehmensergebnis“, so Schwenkes Prognose. „Zudem knabbern Mieterstrom und Eigenstrom aus Solaranlagen an Mengen und Margen.“ Dass diese erheblich schrumpfen, erwarteten indes auch viele Stadtwerke-Verantwortliche selbst, wie die LBD Ende 2016 bei einer Befragung für ihr Zukunftsbild 2025 festgestellt hat.

Margenrückgang haut ins Unternehmensergebnis

Wenn aber der traditionelle Vertrieb erodiert, wird es immer wichtiger, neues Geschäft aufzubauen. Ein großer Teil der Stadtwerke bietet inzwischen Photovoltaikanlagen zum Kauf oder zur Pacht an - „doch recht viel mehr als 20 bis 30 Anlagen hat kaum einer verkauft“, weiß Schwenke. Das sei bei weitem zu wenig, um wirklich ein tragfähiges Geschäft daraus zu machen.

Es reiche auch nicht, solche Angebote nur auf der Internetseite zu platzieren oder mit einem Flyer zu bewerben. „Kaum ein Stadtwerk hat sich systematisch damit beschäftigt, dass der Vertriebsansatz für solche Produkte ganz anders aussehen muss als im Commodity-Geschäft“, bemängelt der LBD-Mann.



➤ Eine intelligente Sektorkopplung. Mit Erdgas.

Erdgas aus **Norwegen** ist die emissionsarme und kosteneffektive Antwort auf Deutschlands Energiefragen. Denn erst wenn die Sektorkopplung Gas integriert und sich nicht allein auf Elektrifizierung begrenzt, wird sie zur intelligenten Sektorkopplung. Intelligent, weil die vorhandene Gas-Infrastruktur genutzt wird, um Gesamtkosten zu senken: Zum Beispiel kann überschüssige Solar- und Windenergie durch Umwandlung in synthetisches Erdgas gespeichert und bei Bedarf wieder in Strom zurückgewandelt werden. Mehr Information auf statoil.de

Das Gleiche gelte für das Heizungscontracting, das viele Stadtwerke ebenso als neues Geschäftsfeld entdeckt haben. Da gehe es vor allem darum, an interessante Kunden heranzukommen, um gezielte Angebote machen zu können.

Dafür brauche ein Stadtwerk aber mehr Informationen als es in der Regel habe, so der Berater weiter. Normalerweise hätten Versorger allenfalls so viele Informationen, wie sie für das Erstellen einer Rechnung brauchen, also Adresse, Bankverbindung und Jahresverbrauchsdaten.

„Das reicht aber nicht für ein Angebot zum Heizungscontracting - dafür sind zumindest weitere Informationen über das Alter der Heizanlage und darüber, wer der Eigentümer der Heizung in einem Haus ist, erforderlich.“ Ansonsten seien „nur Angebote mit der Gießkanne“ möglich.

Eine Hürde sieht Schwenke auch darin, dass Stadtwerke häufig nicht in der Lage seien, „Angebote in einem schlanken Verfahren digital abzuwickeln“. Das Start-up Thermondo könne Angebote für die Installation einer Heizung auf Basis eines Photos und einiger weniger Angaben erstellen. So weit seien Stadtwerke in der Regel noch nicht. Zu jedem potenziellen Kunden hinfahren zu müssen, um ein Angebot machen zu können, erfordere aber viel zu viel Aufwand.

Zu bedenken gibt Schwenke ferner, dass das kleinteilige Dienstleistungsgeschäft mit Photovoltaikanlagen, Batteriespeichern oder Heizungen nur Erfolg verspreche, „wenn ein Unternehmen es schafft, so etwas im zweiten Schritt über das eigene Versorgungsgebiet hinaus zu skalieren“. Dafür sei es längerfristig auch notwendig, beim Einkauf von Anlagen Vorteile zu erlangen, indem man direkt beim Hersteller einkaufe. Da viele Stadtwerke dafür nicht groß genug seien, werde es nötig sein, den Hardwareeinkauf zu bündeln - noch eine Möglichkeit für die Kooperation unter kommunalen Unternehmen.

Digitalisierung erfordert modular aufgebaute IT-Systeme

Große Aufgaben stehen vielen Stadtwerken auch im Bereich ihrer IT-Systeme bevor. „Die Unternehmen werden die neue Welt des Dienstleistungsvertriebs nicht in den alten IT-Strukturen abgebildet bekommen“, sagt Schwenke. Die bestehenden Systeme seien auf Abbildung regulierter Prozesse ausgelegt und nicht für Angebote in kleinen Stückzahlen und Geschäftsfelder geeignet, die erst noch wachsen.

Gefordert seien modulare IT-Systeme, mit denen sich neues Geschäft „hochgradig automatisieren“ lasse. Das IT-Problem mache ganz viele Stadtwerke ganz schön ratlos. Einige Unternehmen hätten deshalb Mieterstromprojekte nicht umgesetzt.

Ein Spiegelbild der IT-Schwierigkeiten sieht Schwenke in den Digitalisierungsaktivitäten der kommunalen Unternehmen. „Jeder hält sie für wichtig - aber die wenigsten arbeiten an den richtigen Themen“, so der LBD-Berater. Ein Facebook-Auftritt oder die Modernisierung der eigenen Homepage seien noch nicht Digitalisierung.


Wichtig seien vielmehr Automatisierung von Geschäftsvorgängen und Arbeit an Online-Wegen zu

Automatisierung von Geschäftsvorgängen und Arbeit an Online-Wegen

den Kunden sowie Erfassung und systematische Analyse von Kundendaten. Es gehe darum, Vorgänge wie Vertragsabschlüsse ganz schnell und einfach zu machen. Ein Abschluss müsse wie ein Einkauf bei Amazon mit wenigen Klicks möglich sein. Die Self-Service-Quote bei Stadtwerken liege bislang aber selbst bei einfachen Vorgängen wie Adress- oder Abschlagsänderung vielfach bei unter zehn Prozent.

Nicht leichter würden die Aufgaben dadurch, dass kommunale Unternehmen in der Regel noch keine Spezialisten für Digitalisierung und Datenanalyse in ihren Reihen haben, ergänzt Schwenke. Viele probierten es in den derzeitigen Personalstrukturen, die Frage sei, ob das gelingen könne.

Zuversichtlich sollte die Stadtwerke-Szene stimmen, dass die Fähigkeit zum Aufbau neuer Geschäftsfelder nur bedingt mit der Größe des Unternehmens zusammenhängt. Es gebe zwar kleine Einheiten, die wegen geringer Personalstärke keine zusätzlichen Aufgaben übernehmen könnten. „Die Erfolgstreiber sind jedoch nicht Mitarbeiterzahl und Größe, sondern Agilität und die Konsequenz im Vorgehen“, so Schwenkes Resümee. **E&M**



Unsere Lösungen für Geschäftsprozesse und IT- Infrastruktur

... von der Übernahme von Teilprozessen der kompletten Wertschöpfungskette eines Energieversorgungsunternehmens, über das Hosting der IT-Systeme bis hin zum zielführenden Schulungs- und Consultingangebot.

www.energieservice-cottbus.de

