

Transformation durch Kooperation

Digitalisierung, neue Akteure und sich wandelnde Kundenbedürfnisse – der Energiemarkt ist in Bewegung und setzt auch **Stadtwerke** unter **Veränderungsdruck**.

VON PETER FOCHT

Seit Beginn der Liberalisierung stehen Stadtwerke kontinuierlich vor der Frage, ob sie die neuen Anforderungen im Energiemarkt allein oder in Kooperation mit anderen Versorgern und Dienstleistern angehen sollen. Ging es dabei in den ersten Jahren des Wettbewerbs vor allem um Beschaffung, Abrechnung und IT, stehen heute Energiewendeprodukte, Smart Metering und Kundenplattformen sowie über allem die Digitalisierung im Mittelpunkt von Kooperationsüberlegungen.

Die Transformation der Energiewirtschaft durch Digitalisierung und Energiewende, daraus resultierende Veränderungen für Geschäftsmodelle und die Rolle von Kooperationen bestimmen auch die Diskussionen des jüngsten, von der Berliner Unternehmensberatung LBD organisierten Erfahrungsaustauschs von Stadtwerkekooperationen in Bad Sooden-Allendorf.

Kundenprozesse konsequent digitalisieren

„Dabei herrschte große Übereinstimmung, dass Stadtwerke die Herausforderungen der Transformation insbesondere im Rahmen von Kooperationen bewältigen sollten“, berichtet LBD-Prokurist Christof Schorsch. Das schließt auch eine wesentlich stärkere Zusammenarbeit bestehender Kooperationen untereinander ein. Schorsch und sein LBD-Beraterkollege Christof Schneider haben zentrale Diskussionspunkte des Erfahrungsaustauschs in sieben Thesen zusammengefasst:

- Digitalisierung und Energiewende haben einen Transformationsprozess in der Energiewirtschaft angestoßen, der alle Unternehmensbereiche erfasst und sowohl IT und Prozesse als auch Geschäftsfelder, Wertschöpfung, Managementstile und Unternehmenskulturen nachhaltig verändern wird. Neue Marktakteure schaffen dabei auch neue Spielregeln. Diese Wettbewerber, die neue Bedürfnisse von Prosumer-Kunden erfüllen, und technische Innovationen treiben die Entwicklungen auf der Endkundenseite. Politisch-rechtliche Entscheidungen setzen die Rahmenbedingungen. Viele Stadtwerke haben darauf noch keine strategische Antwort.

- Kunden erwarten von ihren Stadtwerken zunehmend denselben Servicekomfort wie von Amazon und anderen digitalen Dealern. Kundenprozesse konsequent zu digitalisieren, erfordert jedoch aktives Handeln und Risikobereitschaft – Vorgehensweisen, die bei Stadtwerken bisher nicht zwingend ausgeprägt sind. Nur große Unternehmen schaffen es derzeit, mit viel Kapital in die neu entstehenden Märkte einzusteigen, indem sie sich durch Beteiligung an Start-ups eine bessere Ausgangsposition in der neuen, digitalen Energiewelt schaffen.

Digitale Plattformen werden eine immer wichtigere Rolle spielen

- Ein Großteil der Stadtwerke wird sich nicht transformieren. Diese Versorger werden vielmehr versuchen, von ihren bisherigen Geschäftsmodellen zu leben, solange es geht – bei schrumpfenden Marktanteilen, Margen und Ergebnissen. Grundsätzlich ist der Veränderungsdruck dennoch immer noch niedrig. Viele Stadtwerke tun sich deshalb mit der aktiven Transformation ihres Unternehmens schwer.

- Die Arbeitsorganisation steht vor großen Veränderungen. Digitale Plattformen werden eine zunehmend wichtige Rolle spielen, weil sie zur effizienten Abwicklung kleinteiliger Geschäftsmodelle gebraucht werden. Sie werden von Spezialisten betrieben, die einerseits notwendige Skalenvorteile für Stadtwerke realisieren und den kommunalen Unternehmen andererseits Teile der Wertschöpfung abnehmen. Dies eröffnet auch ein neues Betätigungsfeld für Kooperationen.

- Die größten Wettbewerbsvorteile von Stadtwerken sind ihre Nähe zu Kunden und ihre örtliche Vernetzung. Die Unternehmen sollten dies nutzen, um als erste Ansprechpartner vor Ort auch für neue Produkte eine relevante Marktposition zu entwickeln. Sie müssen jedoch nicht die gesamte Wertschöpfungskette in der digitalen Energiewelt abdecken, sondern können auf Dienstleister oder Kooperationen zurückgreifen. Das ist auch deshalb sinnvoll, weil zunehmend spezielle Kompetenzen und Mindestgrößen gefragt sein werden, über die Stadtwerke häufig nicht verfügen.

Wettbewerbsvorteile durch die Nähe zum Kunden und örtliche Vernetzung

- Untereinander kooperierende Kooperationen könnten die Skaleneffekte weiter steigern – dabei steht die Branche aber ganz am Anfang. Beispiele aus dem Baustoffhandel und dem Apothekengeschäft zeigen, dass sich im Laufe der Zeit einige wenige Kooperationen mit sehr vielen Mitgliedern herauskristallisiert haben und nahezu alle Anbieter dieser Branchen an einer der Kooperationen beteiligt sind. Die Energiewirtschaft tickt hier noch anders. Der nächste Schritt für eine über-

greifende Zusammenarbeit müsste sein, von Absichtserklärungen auf die tatsächliche Entwicklung von Konzepten überzugehen, auch wenn das erst einmal mit Investitionen und einer gewissen Unsicherheit darüber verbunden ist, ob ein solcher Versuch „fliegt“.

- Hinderlich für die Transformation ist, dass es nicht zur DNA von Stadtwerken gehört, Neues

auszuprobieren und dabei ein Scheitern zuzulassen. Außerdem ist es für kommunale Unternehmen nicht selbstverständlich, dass Risikokapital für Innovationen zur Verfügung steht. Die Schere zwischen Unternehmern und Unterlassern wird deshalb im Energiemarkt auseinandergehen.

Teilnehmer des 17. Erfahrungsaustauschs der Stadtwerkekooperationen waren die Energieversorger Bayerngas Energy (München), City-Use (Bad Neustadt an der Saale), Dong Energy Sales (Hamburg), Einkaufsgemeinschaft Energieversorgungsunternehmen (Traunstein), Energieallianz Bayern (Hallbergmoos), Energieeinkaufs- und -handelsgesellschaft Mecklenburg-Vorpommern (Teterow), Energiepartner (Tübingen), Gesellschaft für kommunale Kooperation (Eschwege), Kooperationsgesellschaft Fränkischer Elektrizitätswerke (Eichstätt) und Trianel (Aachen). Gastgeber 2017 war die Gesellschaft für kommunale Kooperation (GkK) in Bad Sooden-Allendorf. **E&M**

Wir denken an morgen

Ihr Partner mit unendlicher Energie



Mit regenerativer Energie beschäftigen wir uns seit über 20 Jahren. Deshalb sind wir ein starker Partner für alle Energiethemen. Unser Know-how bei erneuerbaren Energien sowie umfassende Dienstleistungen unterstützen Sie bei der Weiterentwicklung Ihres Unternehmens.

stawag.de

STAWAG