

Raus aus der Commodity-Falle

Die Geschäftsführer der Münchner „K.GROUP GmbH“, Wolfgang Schmitz und Christof Spangenberg, über neue Geschäftsfelder und wie man es schafft, als Unternehmen einzigartig zu werden. von Stefan Sagmeister

Was raten Berater einem Stadtwerk in Sachen neue Geschäftsfelder? Raus aus der Commodity-Falle hin zum Energiemanager, sagt K.Group-Geschäftsführer Spangenberg im Gespräch mit E&M. Die Stadtwerke sollten das Thema Energie ganzheitlich angehen und ein Angebot liefern, das nicht austauschbar ist. Das kann auch Telekommunikation umfassen oder neue Themen wie Packstationen. Packstationen? Zukünftig kann ein Stadtwerk zum Beispiel „Logistikpoints“ – beispielsweise an Bushaltestellen oder U-Bahnstationen – für die Kunden anbieten, diese können sich dann ihre Pakete oder auch gereinigte Hemden dort abholen, sagt Spangenberg. „Das würde gut zu Unternehmen mit Nahverkehr passen und kann eine Erweiterung des eigenen Geschäfts sein.“

Digitalisierung gab es auch schon früher

Hier müsse man offen sein, mit neuen Partnern zu kooperieren. Die Herausforderung für ein Stadtwerk wird sein, Angebote vom Kunden her zu entwickeln und ihm nicht ein fertiges Produkt anzubieten, das dessen Bedürfnisse nicht erfüllt. Ziel sei es, in der Region eine mehr oder weniger einzigartige Koordinationsrolle einzunehmen.

Die Digitalisierung kann hier helfen. „Durch die neuen Optionen können maßgeschneiderte Konzepte weitgehend automatisiert werden“, ergänzt sein Kollege Schmitz. Standardisierte Abläufe und Routineaufgaben werden zunehmend durch Maschinen bearbeitet. „Das gab es zwar auch früher schon“, so Spangenberg. Aber in den vergangenen Jahren sei es nochmals zu einem

Quantensprung gekommen. Warum? Früher mussten Daten sehr strukturiert sein, um diese zu nutzen, sagt Spangenberg. Heute sei es möglich, aus einem unstrukturierten Datenpool viel mehr an Information herauszuholen – und das preiswert und massenverfügbar. „Was früher an IT-Projekten mehrere Monate und eine Million Euro gekostet hat, bekommen sie heute innerhalb von wenigen Wochen für unter 100 000 Euro.“

Was muss ein Stadtwerk noch beachten in Sachen Digitalisierung? Das Thema IT werde immer mehr in die Abteilungen hinein wachsen, sagt Schmitz. „Wir bei der K.Group glauben nicht mehr an den Chief Digital Officer.“ Der Umgang mit Digitalisierung wird zum Handwerkszeug in allen Funktionen eines Unternehmens in der Energiewirtschaft. Es werde selbstverständlich, dass sich Mitarbeiter in den Abteilungen mit Big Data oder Automatisierungsfragen beschäftigen. „Denn viele fachliche Anforderungen in der Energiewirtschaft kann die IT-Abteilung künftig oftmals gar nicht mehr leisten. Wir brauchen Fachleute, die Chancen der Digitalisierung erkennen können.“

Kultur des Scheitern-Dürfen

Es gehört auch dazu, die Kultur im Unternehmen zu verändern – in der Energiewirtschaft weg vom reinen Versorgungssicherheits- und Technikdenken. Die Münchner Berater sehen hier den Bottom-up-Ansatz als geeignet an. Es bietet sich dabei an, mit Mitarbeitern aus den unterschiedlichsten Hierarchiestufen Projektteams zu bilden, um verschiedene Aufgaben innerhalb einer vorgegebenen Zeit zu lösen. Der Vorteil sei, dass Fehler schnell auffallen würden und man schnell reagieren könne.

Früher wurde ein Produkt entwickelt und man ging damit an den Markt. „Heute schafft man Prototypen, geht auf den Kunden zu und holt ein Feedback ein“, sagt Schmitz. Aufgrund dieser Rückmeldung könne man ein Produkt sehr viel genauer entwickeln als „alleine am Schreibtisch“. Dazu gehört es, im Unternehmen eine Kultur des Scheitern-Dürfens und der Selbstverantwortung zu entwickeln. „Das macht Spaß, schafft Resultate und ist unabdingbar, um die kommende Generation von Mitarbeitern zu begeistern.“

Geschäftsmodell „Marge ohne Menge“

Die Unternehmen müssen es schaffen, ein Geschäftsmodell „Marge ohne Menge“ zu etablieren, sagt Spangenberg. Schon allein durch die zunehmende Dezentralisierung der Energielandschaft und die Entwicklung der Kunden hin zum Prosumer stehe zwangsläufig der reine Commodity-Verkauf weniger im Vordergrund. Natürlich könne man Strom, Gas, Wasser, Abwasser, Internet, Telefonie und Fernsehen als getrennte Produkte behandeln. „Man kann es aber auch als Infrastrukturprodukt aus einer Hand anbieten.“ So bindet das Stadtwerk den Kunden an das Unternehmen; die Botschaft, „wir tun was vor Ort“, wird greifbarer. Je mehr Produkte ein Kunde „von einem Konto“ bezieht, desto länger wird er überlegen, ob er ein Produkt aus diesem Portfolio herauslöst und sich dafür einen anderen Anbieter sucht.

Eine echte Chance für Stadtwerke kann das Thema Sektorkopplung werden. „Es wird der zum Gewinner, der es mithilfe von Digitalisierung schafft, die Sektoren zu koppeln“, so Schmitz. Dezentrale Wärmeversorgung und Stromerzeugung, E-Mo-

bilität – ein echter Wachstumsmarkt wird es sein, das zu managen und mit Dienstleistungen zu hinterlegen. Die Unternehmen müssen sich zu Infrastrukturdienstleistern wandeln. „Wer glaubt, nur in der Strom- und Gasversorgung und im Netzbetrieb bleiben zu können, der wird untergehen.“

Um das Thema Innovation zusammen mit den Unternehmen voranzutreiben, haben die Berater das Unternehmen „K.LAB GmbH“ gegründet. Gemeinsam mit dem Kunden werden neue Produkte und Dienstleistungen für den Markt entwickelt, denn viele Unternehmen tun sich schwer, dieses alleine auf die Beine zu stellen. Zurzeit sind sechs Stadtwerke und kleinere Regionalversorger beteiligt, Ziel sind zehn Unternehmen. „Wir wollen dabei die Wertschöpfung auf den Partner verlagern, keine White-Label-Produkte schaffen“, sagt Schmitz. Das Unternehmen erhält das Nutzungsrecht, kann es selbst vertreiben und selbst weiterentwickeln. **E&M**

Brauchen auch Berater einen Berater?

Berater wissen alles besser, sagen die einen respektvoll, die anderen despektierlich. Wie aber kommt ein Berater an Wissen? „Rausgehen, in andere Branchen reinhören, Seminare besuchen, nachdenken, ausprobieren“, sagt Spangenberg. Ihm bringe der Austausch beispielsweise mit Innovatoren aus anderen Branchen viel. Diese Leute seien sehr aufgeschlossen, ihre Erfahrungen weiterzugeben. Gegen Geld? „Nein, gegen spannende Diskussionen.“ Das gilt nicht nur für Start-ups, sondern auch für Global Player. Auch in den Unis ist eine Menge Know-how angesiedelt, beispielsweise an der Technischen Universität München oder der RWTH Aachen. Brauchen Berater auch ab und an einen Berater? Spangenberg: „Sie werden lachen: ja.“ Man hole sich immer wieder Coaches ins Unternehmen oder veranstalte Impulsworkshops mit Unternehmen aus anderen Branchen.



Wolfgang Schmitz



Christof Spangenberg

RENDITE VERSTÄRKER

gesucht?

SE Scherbeck Energy GmbH
FSE Portfolio Management GmbH
SE Energy Trading GmbH

Die **SCHERBECK ENERGY GROUP** bietet Energieversorgern und energieintensiven Unternehmen Consulting und Portfoliomanagement aus einer Hand. Marktnähe, die Unabhängigkeit von Lieferanten und umfassende Kompetenzen entlang aller energiewirtschaftlichen Wertschöpfungsstufen sind ein Garant für hohe Effizienz in einem herausfordernden Marktumfeld. Sprechen Sie uns an, wir sind gern für Sie da.

Mehr finden

www.scherbeck-energy.com