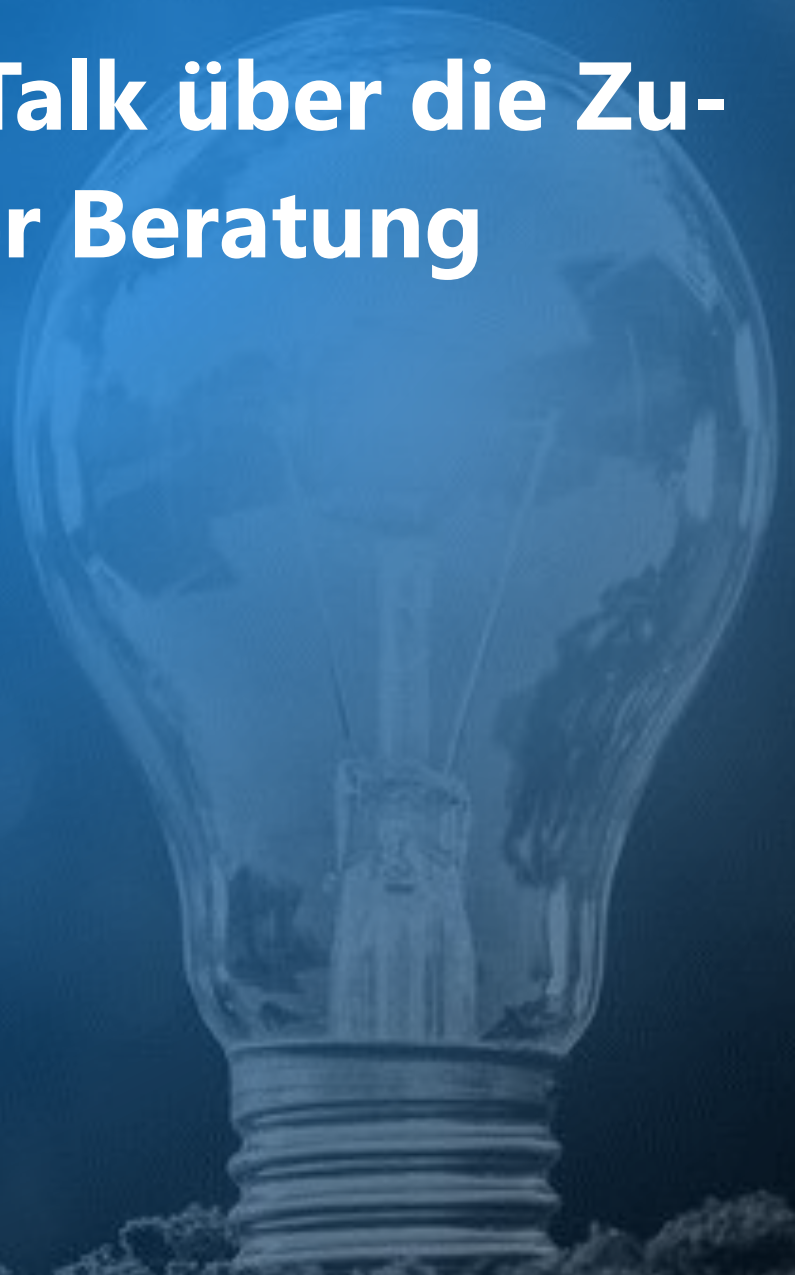


Thema!

Klasses Talk über die Zukunft der Beratung



Fontin & Company

wurde 1995 als Spin-Off der Universität St. Gallen gegründet. Der Schwerpunkt des Beratungshauses liegt auf infrastrukturgetriebenen und anlagenintensiven Branchen in der Versorgung, dem Öffentlichen Verkehr sowie weiteren anlagenintensiven Industrien.

Fontin & Company begleitet seine Kunden bei der Strategieentwicklung, Umsetzungskonzepten, Geschäftsmodellen, Performance Management und bei Fragen zu Prozessen und Organisation. Der Schwerpunkt liegt hier beim Management von Anlagen und Digitalisierungsfragen.

Mehr erfahren auf [Fontin.com](https://fontin.com)

„Viele Energieversorger kriegen die Kurve nicht, weil sie den alten Zeiten hinterher trauern, anstatt die aktuellen Veränderungen als Chance zu nutzen.“

Hans-Jürgen Klesse ist Wirtschaftsjournalist und schreibt in seiner Kolumne auf consultingsearcher.com über Entwicklungen und Trends im Beratungsmarkt. Er gehörte fast 20 Jahre zur Redaktion der WirtschaftsWoche, einer seiner thematischen Schwerpunkte war auch dort die Consulting-Branche.



In seiner Kolumne kommen die CAP-zertifizierten Beratungsunternehmen zu Wort und diskutieren über aktuelle unternehmerische Herausforderungen. Er interviewte Dr. Mathias Fontin (Foto), Geschäftsführer Partner bei Fontin & Company, zu den Veränderungen in der Energiewirtschaft und den damit verbundenen Herausforderungen – sowohl für EVUs und Stadtwerke wie auch für Beratungsunternehmen.

Herr Fontin, E.ON-Chef Johannes Teysen wurde kürzlich in einem Interview mit der „Welt am Sonntag“ gefragt, wer Schuld daran ist, dass sein Unternehmen, welches mit knapp 100 Milliarden Euro Börsenkapitalisierung noch im Jahr 2007 der wertvollste Konzern im DAX war, inzwischen 80 Prozent seines Wertes verloren hat. Als Hauptgrund nannte er – wie seine Kollegen aus den anderen großen Energiekonzernen meistens auch – den schnellen, von der Politik beschlossenen Ausstieg aus der Atomenergie. Können Sie diese Argumentation nachvollziehen?

Fontin: Natürlich ist es ein Fakt, dass der Atomausstieg immense Kosten verursacht und die Branche fundamental verändert. Aber das ist nur ein Teil der Wahrheit. Traditionelle, voll integrierte Energieversorgungsunternehmen – dazu gehören die vier großen Konzerne E.ON/Uniper, EnBW, RWE/Innogy und Vattenfall, aber auch viele Stadtwerke in Deutschland – hatten früher alle Wertschöpfungsstufen unter

Kontrolle, von der Erzeugung bis zur Verteilung und dem Vertrieb. Kraftwerke waren in vielen Fällen eine Lizenz zum Gelddrucken, als Netzbetreiber hatten die Unternehmen die alleinige Kontrolle über den Vertrieb, und die Kunden waren lediglich Abnehmer ohne Wahlfreiheit. Damit war die Energiewirtschaft lange ein Quasi-Monopolgeschäft mit hohen Preisen und sicheren Gewinnen.

Und heute...?

... ist alles anders, die alten Geschäftsmodelle funktionieren in vielen Fällen nicht mehr.

Warum nicht?

Das hat zum einen mit der Liberalisierung der europäischen Strommärkte zu tun, mit denen die Quasi-Monopole aufgebrochen wurden und neue Wettbewerber in den Markt eintreten konnten. Doch viel stärker wiegen die strukturellen Veränderungen der letzten Jahre. Die politisch unterstützte Vervielfachung der Stromerzeugung aus Erneuerbaren Energien hat für einen Preisverfall am Großhandelsmarkt gesorgt. Gleichzeitig sorgen diese Anlagen für eine stärker dezentrale und volatile Erzeugung, der aber noch weitgehend unveränderte Verbraucherstrukturen der Industrie und Privathaushalte gegenüber stehen. Gleichwohl ist auf Kundenseite in den letzten Jahren die Wahrnehmung des Themas Energie stark gestiegen, nicht zuletzt durch steigende Stromkosten für Industrie und Endverbraucher.

Was sind die Folgen?

Der Preisverfall am Großhandelsmarkt führt dazu, dass immer weniger konventionelle Großkraftwerke rentabel betrieben werden können. Selbst Anlagen mit der neuesten Technologie stehen teilweise still. Die immer häufiger auseinandergehende Schere zwischen Erzeugung und Verbrauch macht einen massiven Ausbau der Stromnetze notwendig und fördert die Tendenz zur lokalen Vernetzung von Erzeugern und Verbrauchern. Und die Sensibilisierung der Kunden für das Thema Energie führt zusammen mit den Freiheiten der Liberalisierung dazu, dass auch im Vertrieb inzwischen ein hoher Aufwand für

Produktentwicklung, Kundenakquise und Kundenbindung betrieben werden muss.

Was raten Sie den wirtschaftlich in die Bredouille geratenen Energiekonzernen?

Sie müssen zuerst einmal akzeptieren, dass die alten Zeiten endgültig vorbei sind und sich die Entwicklungen der letzten Jahre nicht mehr umkehren lassen. Das tun in Wirklichkeit nicht alle in der notwendigen Konsequenz. Vor allem aber müssen die Unternehmen deutlich schneller und nachhaltiger etwas tun, um das Feld nicht den zahlreichen neuen, teilweise branchenfremden Mitbewerbern zu überlassen. Denn durch die fortschreitenden Strukturveränderungen in der Energiewirtschaft, angetrieben durch technischen Fortschritt, die stärkere Vernetzung von Verbrauchern und Erzeugern und die rasante Digitalisierung, wird sich auch die etablierte Wertschöpfung der Branche stark verändern.

Diesen Zusammenhang müssen Sie erklären.

Nehmen wir das Beispiel Erzeugung. Im traditionellen Geschäftsmodell mit der Stromerzeugung in Großkraftwerken resultiert die Wertschöpfung aus der Umwandlung eines Brennstoffs (z.B. Kohle) in Energie, die dann an einem Großhandelsmarkt mit einem akzeptablen Preisniveau verkauft wird. Um überhaupt eine solche Investition zu stemmen, bedarf es darüber hinaus einer hohen Finanzkraft und technischem Know-how. Beide Aspekte stellen hohe Markteintrittsbarrieren dar.

Die aktuellen Entwicklungen bedrohen dieses Geschäftsmodell an mehreren Stellen: dezentrale Anlagen sind meist mit viel geringerem Finanzbedarf zu errichten und zu betreiben. Das Preisniveau am Großhandelsmarkt gibt keine auskömmlichen Erlöse mehr her, und eine stärkere finanzielle Belastung des CO₂-Ausstosses würde auch die Kostenseite massiv verschlechtern. Berücksichtigt man nun noch die verstärkte Vernetzung von Erzeugung und Verbrauch, dann wird sich die künftige Wertschöpfung vollkommen anders gestalten.

Das aktuell viel diskutierte Beispiel aus Brooklyn, wo private Prosumer (also zugleich Verbraucher und Erzeuger von Strom, z.B. aus Photovoltaik) sich in einem lokalen Microgrid untereinander unter Nutzung der

Blockchain-Technologie ‚aushelfen‘, ohne dass ein Versorger eine wirkliche Rolle spielt, zeigt, wohin die Reise gehen könnte. Es ist ein schönes Beispiel, wie die ‚Share Economy‘ und Digitalisierung ganze Wertschöpfungsstufen außer Kraft setzen könnten. Auch wenn natürlich für solche Modelle in der Praxis noch einige Hürden bestehen, insbesondere in Hinsicht der Regulierung.

Dazu werden aber auch Speicher benötigt, damit der Strom auch dann noch aus der Steckdose kommt, wenn kein Wind weht und die Sonne sich hinter Wolken versteckt.

Das ist richtig, auf diesem Gebiet sehen wir zwar noch nicht den fundamentalen Durchbruch, aber große Fortschritte. Inzwischen gibt es Speichertechnologien vom großtechnischen Maßstab bis hin zur Heimanwendung. In Zukunft werden Bereiche vernetzt, die bisher nichts oder nur wenig miteinander zu tun haben. Durch Elektroautos zum Beispiel. Diese könnten mit ihren Akkus immer dann als Zwischenspeicher genutzt werden, wenn sie an einer Ladestation stehen. Digital aufgerüstet entstehen so virtuelle Stromspeicher, die in das Stromnetz eingebunden werden können. Dieses Potential gilt es zu erschließen, bevor es branchenfremde Wettbewerber tun.

Sie sprechen von neuen, branchenfremden Wettbewerbern für die klassischen Energieunternehmen. Wer könnte das sein?

Bleiben wir gleich beim Beispiel Automobil. Tesla und Google entwickeln Fahrzeuge für autonomes Fahren, die großen Automobilhersteller treiben die elektrische Mobilität voran, und Car-Sharing Modelle verändern die Nutzung des Automobils. Zukunftsthemen also nur für die Automobilindustrie? Wer so denkt, übersieht wichtige Zusammenhänge. Denn vom elektrisch angetriebenen Fahrzeug ist es nur ein kleiner Schritt zur Ladeinfrastruktur beim Kunden. Und über die Nutzerdaten besteht ein direkter Kundenzugang – so wird aus einem Mobilitätsanbieter schnell ein Konkurrent für Energieversorger und Stadtwerke. Es könnten aber auch Immobilienunternehmen sein, die in ihren Wohnanlagen die entsprechende Infrastruktur schaffen. Oder Unternehmen der Telekommunikationsbranche und

Kabelnetzbetreiber, die bereits über die technische Infrastruktur für die weitere Vernetzung von Verbrauchern und dezentralen Erzeugern verfügen.

Und diese Voraussetzungen haben die etablierten Energieversorger nicht?

Zumindest tun sie sich schwer im Umgang mit einzelnen Themen, wie zum Beispiel Big Data und anderen Aspekten der Digitalisierung. Das viel größere Problem sind jedoch die durch die jahrzehntelange Quasimonopolstellung verkrustete Unternehmenskultur, die traditionellen Strukturen und die mangelnde Veränderungsbereitschaft. Weder das Management noch die Mitarbeiter sind auf die steigende Geschwindigkeit und den erhöhten Druck von der Marktseite ausreichend eingestellt. Viele Organisationen sind zu langsam und besitzen eine zu geringe Innovationsfähigkeit und -bereitschaft.

Was müssten sie tun?

Mehr Ehrlichkeit und eine schonungslose Bestandsaufnahme, das wäre schon mal ein guter Anfang. Und um nicht nur schwarz zu malen: viele Unternehmen haben die Notwendigkeit zur radikalen Veränderung erkannt und erste Schritte in die Wege geleitet. Dabei sind nicht nur E.ON, Innogy und EnBW zu nennen, sondern auch zahlreiche Stadtwerke. Gerade für die kommunalen Unternehmen und Stadtwerke sind die genannten Veränderungen aber eine echte Herausforderung.

Warum?

Vor allem wegen ihrer Gesellschafterstruktur. Die Stadtwerke gehören größtenteils den Kommunen und diese erwarten eine Dividende – die Ausschüttungen sind in den kommunalen Haushalten als stetige Einnahmequelle fest eingeplant. Das schränkt den Spielraum des Managements erheblich ein. Andererseits haben die Stadtwerke mit ihrer meist lokalen Verankerung und einem vergleichsweise hohen Anteil loyaler Stammkundschaft eigentlich sogar die besseren Voraussetzungen für die Umstellung ihrer Geschäftsmodelle.

Wie gehen Sie angesichts dieser schwierigen Ausgangslage an ein Beratungsprojekt mit einem

etablierten Energieversorgungsunternehmen heran?

Das kommt natürlich immer auf den Einzelfall an. Aber tendenziell ist es derzeit wichtig, die Themen Veränderungsbereitschaft und die Notwendigkeit von Geschwindigkeit zu transportieren. Dazu führen wir zum Beispiel Workshops mit einem Worst-Case-Szenario durch: Wir diskutieren mit unseren Kunden die Auswirkungen auf ihr Geschäft, wenn der schlimmste anzunehmende Fall eintritt, z.B. wenn bisherige Partner zu Konkurrenten werden, wenn die Preise noch weiter fallen oder wenn schärfere Umweltgesetze die konventionelle Stromerzeugung noch mehr verteuern.

Was bringt das?

Solche Workshops öffnen die Augen: Sie verdeutlichen, wo die Angriffsflächen des Unternehmens liegen, wo neue Marktteilnehmer gefährlich werden können und zeigen damit, wo man ansetzen muss, um das eigene Unternehmen zukunftsfest zu machen und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Die Methode schafft aber auch Klarheit darüber, welche Bereiche der Wertschöpfung künftig eine geringere Rolle spielen werden und in Zukunft nicht mehr zum Kerngeschäft gehören sollten. Denn auch das muss die Branche lernen: Man muss auch auf Aktivitäten verzichten, die keine Zukunft haben. Nur dann können die Unternehmen ihre Ressourcen richtig einsetzen.

Eine Möglichkeit, dies umzusetzen ist eine Ausgründung, so wie E.ON es mit Uniper vorgemacht hat ...

Genau. E.ON hat auf diese Weise unter anderem sein Geschäft mit konventionellen Kraftwerken in die Neugründung Uniper ausgelagert und das neue Unternehmen vor kurzem an die Börse gebracht. Aber Ausgründungen sind nicht der einzige Weg. Eine andere Möglichkeit besteht darin, Partnerschaften einzugehen – etwa mit bisherigen Konkurrenten – und sich die Aufgaben zu teilen. Nicht jeder muss alles selbst machen, nicht jeder muss alle Glieder der Wertschöpfungskette seiner Branche unter einem Dach haben. Eine weitere Option ist, sich mit einem Start-up zusammen zu tun bzw. Start-up Strukturen im eigenen

Unternehmen zu etablieren. Dadurch lassen sich neue Aspekte in die Unternehmenskultur einbringen, Althergebrachtes in Frage stellen und in vielen Fällen auch viel schneller neue Produkte oder Geschäftsmodelle auf den Weg bringen.

Letztendlich geht es bei diesen Ansätzen immer darum, schneller und agiler zu werden. Das ist die Voraussetzung für Innovation und eine der Anforderungen, um auch langfristig erfolgreich am Markt bestehen zu können.

