

Thema!

**Die Zukunft der Stadtwerke: neue Perspektiven einnehmen**



### **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)

## Die Zukunft der Stadtwerke: neue Perspektiven einnehmen

Die Energiebranche befindet sich inmitten einer Phase mit zahlreichen, teilweise disruptiven Veränderungen. Die Entwicklung von Mobilitätsanbietern hinein in angestammte Felder von Energieversorgern ist ein Beispiel hierfür: 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.

## Große Verunsicherung durch Veränderungen der Energiewirtschaft ...

Neben neuen Wettbewerbern kämpfen Stadtwerke und kommunale Unternehmen auch mit den Auswirkungen der Energiewende, veränderten Kundenanforderungen, dem Vordringen digitaler Technologien und neuer Geschäftsmodelle. Wie groß die hiermit verbundene Verunsicherung unter den Stadtwerken ist, zeigt eine aktuelle Umfrage des Verbandes kommunaler Unternehmen: mehr als die Hälfte der stromerzeugenden Unternehmen befürchten eine Verschlechterung ihrer wirtschaftlichen Lage, eine Verbesserung erwarten lediglich drei Prozent.

## ... und zusätzliche Anforderungen der kommunalen Anteilseigner

Neben diesen Veränderungen beeinflussen auch die kommunalen Eigentümer den Kurs der Stadtwerke. Denn neben den Kundenerwartungen und Anforderungen von Ordnungspolitik, Regulierung und Wettbewerb müssen Stadtwerke noch weitergehende Ziele verfolgen, die von privaten Konkurrenten nicht im gleichen Maße erwartet werden. Hierzu zählen beispielsweise die Gewährleistung der lokalen

Versorgungssicherheit, die Sicherung von Arbeitsplätzen vor Ort sowie die Übernahme kommunaler Aufgaben, etwa in Form einer Quersubventionierung der Infrastruktur wie ÖPNV oder Schwimmbäder. Dies erschwert die Situation für Stadtwerke und kommunale Unternehmen zusätzlich.

## Genauere Kursbestimmung als Erfolgsfaktor für Wettbewerbsfähigkeit

Andererseits haben Stadtwerke mit ihrer dezentralen Ausrichtung eine gute Ausgangssituation im Rennen mit großen Versorgern und neuen Wettbewerbern. Die regionale Verankerung, stabile Kundenbeziehungen und nicht selten ein Vertrauensvorschuss seitens der Kunden sorgen für eine stabile Ausgangslage. Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist für Stadtwerke und kommunale Unternehmen die gezielte Beschäftigung mit der künftigen Positionierung des Unternehmens ein essentieller Erfolgsfaktor. Im Fokus dieser Positionierung stehen vor allem die Wertschöpfung und Geschäftsmodelle des Unternehmens (Vgl. Abbildung 1).



Abbildung 1: Kursbestimmung als Erfolgsfaktor

Die strategische Kursbestimmung umfasst vier Schritte, mit denen Sicherheit über künftig attraktive Wertschöpfung und Geschäftsmodelle gewonnen und eine zukunftsfähige Positionierung des Unternehmens erreicht werden kann.

Dabei sind im ersten Schritt die bisherige Wertschöpfungskette zu hinterfragen und (noch) funktionierende Geschäftsmodelle zu validieren. Diese Analyse umfasst nicht nur die angebotenen Produkte und Dienstleistungen, sondern auch die bedienten Kundengruppen und Märkte. Eine solche Analyse gibt

Aufschluss über die Verteilung von Umsatz, Kosten und Gewinnen entlang der Wertschöpfungskette bzw. aufgeschlüsselt nach Geschäftsmodellen, Produkten oder Kundengruppen.

Anschließend gilt es, künftige Wertschöpfungspotenziale innerhalb und außerhalb der Branchengrenzen zu identifizieren. Hierzu gehört eine Untersuchung angrenzender Technologien ebenso wie die Analyse von Kundenanforderungen. Auf dieser Basis können dann Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle identifiziert und deren Potenziale bezüglich Umsatz oder Wertschöpfung abgeschätzt werden. Hierbei ist es wichtig, neue Perspektiven einzunehmen und alle denkbaren Optionen zu berücksichtigen, so unwahrscheinlich sie auch erscheinen mögen. Dabei kann man sogar so weit gehen, dass man bisher etablierte Sichtweisen bewusst umkehrt, zum Beispiel Partner zu neuen Konkurrenten macht. Dieses Vorgehen schärft den Blick für künftige Bedrohungen durch neue Wettbewerber oder Technologien.

Der dritte Schritt erfordert mutige Entscheidungen: die künftigen Wertschöpfungspotenziale müssen mit der bisherigen Wertschöpfung und den etablierten Geschäftsmodellen abgeglichen werden. Auf Basis der resultierenden Abweichungen dieses SOLL-IST-Abgleichs können dann Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Nicht selten resultiert daraus die Erkenntnis, sich auf einzelne Wertschöpfungsstufen zu fokussieren oder bestehende Wertschöpfungselemente aufzugeben und sich aus etablierten Geschäftsmodellen zurückzuziehen.

In einem letzten Schritt sind die resultierenden Anpassungen der Wertschöpfung bzw. Geschäftsmodelle zu konkretisieren, unter anderem in Bezug auf Know-how, Prozesse, Ressourcen und Support-Systeme. Die Dokumentation in einem umfassenden Migrationsplan dient als Grundlage für die anschließende Umsetzung.

Erfolgskritisch bei dieser Kursbestimmung sind für Stadtwerke und kommunale Unternehmen vor allem drei Dinge: erstens der Blick für das Wesentliche, d.h. die Identifikation und Untersuchung derjenigen Potentiale, die mit den gegebenen Strukturen und Ressourcen auch realistisch erschlossen werden können.

Zweitens eine neutrale Analyse und ehrliche Einschätzung der Situation, ohne in Wunschdenken zu verfallen oder altbekannte Muster und Strukturen zu prototypisieren. Und drittens eine möglichst einfache und klare Argumentation, um auch die meist politisch geprägten Eigentümer von den Potentialen und nötigen Kursveränderungen zu überzeugen.

## Gelungene Beispiele für die Identifikation neuer Wertschöpfungspotenziale

Unsere Analysen zeigen, dass neue Wertschöpfung am ehesten dort entsteht, wo einzelne Wertschöpfungselemente – teilweise über Branchengrenzen und verschiedene Wertschöpfungsstufen hinweg – intelligent miteinander kombiniert werden. Um diese künftigen Wertschöpfungspotenziale zu erkennen, empfiehlt es sich, die „energiewirtschaftliche Brille“ einmal beiseitezulegen und losgelöst von etablierten Sichtweisen zu denken. So lassen sich neue Wertschöpfungsstufen besetzen und Potenziale herausarbeiten. Abbildung 2 verdeutlicht dieses Vorgehen.

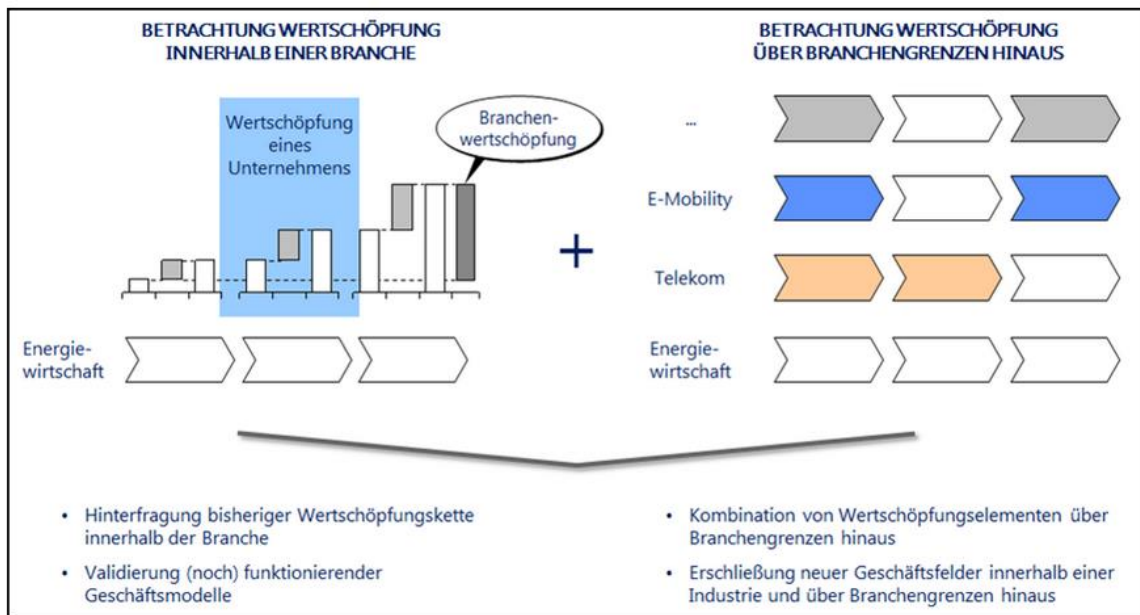


Abbildung 2: Vorgehen zur Identifikation neuer Wertschöpfungspotenziale

Als Beispiel kann der Bereich E-Mobilität dienen. Dort müssen wertschöpfende Elemente aus unterschiedlichen Branchen kombiniert werden, um dem Kunden einen Mehrwert zu liefern: die Bereitstellung des Fahrzeugs (Automobilindustrie), die Anbindung an eine Netz- und Ladeinfrastruktur (Stromwirtschaft) und das Management und die Verknüpfung von Daten (Telcos). Ähnliches gilt für den Bereich Smart Home, z.B. bei der smarten Heizungssteuerung. Auch hier entsteht für den Kunden erst dann ein Mehrwert, wenn das intelligente Thermostat (bereitgestellt durch Energieversorger oder Metering-Unternehmen) mit den Standort- oder Nutzungsdaten (Telco) und einem Installations- oder Wartungsservice (Heizungs- und Sanitärdienstleister) gebündelt wird.

Die Herausforderung für Unternehmen liegt nun in der intelligenten Kombination und Besetzung dieser Elemente, um eine möglichst hohe Wertschöpfung zu generieren.

## Gezielte Unterstützung durch Fontin & Company

Fontin & Company bietet eine zielgerichtete Unterstützung bei der Ausgestaltung und Umsetzung der strategischen Positionierung. Hierfür können wir auf

zahlreiche bewährte Methoden und Hilfsmittel zurückgreifen. Bestes Beispiel hierfür ist der „Geschäftsmodell-Konfigurator“ zur Weiterentwicklung von Wertschöpfungsstrukturen und Geschäftsmodellen. Unsere langjährige Erfahrung in der Energiewirtschaft und angrenzenden Branchen ermöglicht zudem eine umfassende Perspektive für unsere Kunden. Wir bieten eine neutrale Sichtweise und ehrliche Einschätzung der Situation, unabhängig von festgefahrenen internen Sichtweisen oder politischen Zwängen, wie sie häufig in kommunalen Unternehmen und Stadtwerken vorzufinden sind.

Darüber hinaus verfügt Fontin & Company über zahlreiche Erfahrungen und ein bewährtes Instrumentarium zur Effizienzsteigerung in der Energiewirtschaft. In Kombination mit diesen Kompetenzen kann die Ausrichtung künftiger Wertschöpfung bzw. Geschäftsmodelle auch als Ansatzpunkt für Effizienzsteigerungen genutzt werden. Auf diese Weise produziert die (Weiter-)Entwicklung der Strategie nicht nur eine Vision, strategische Ziele und Handlungsfelder, sondern liefert gleichzeitig Ansatzpunkte für die Optimierung von Prozessen und Organisationsstrukturen. (Vgl. hierzu den Artikel [„Veränderung der Wertschöpfung als Mittel zur Effizienzsteigerung bei EVU“](#))

