

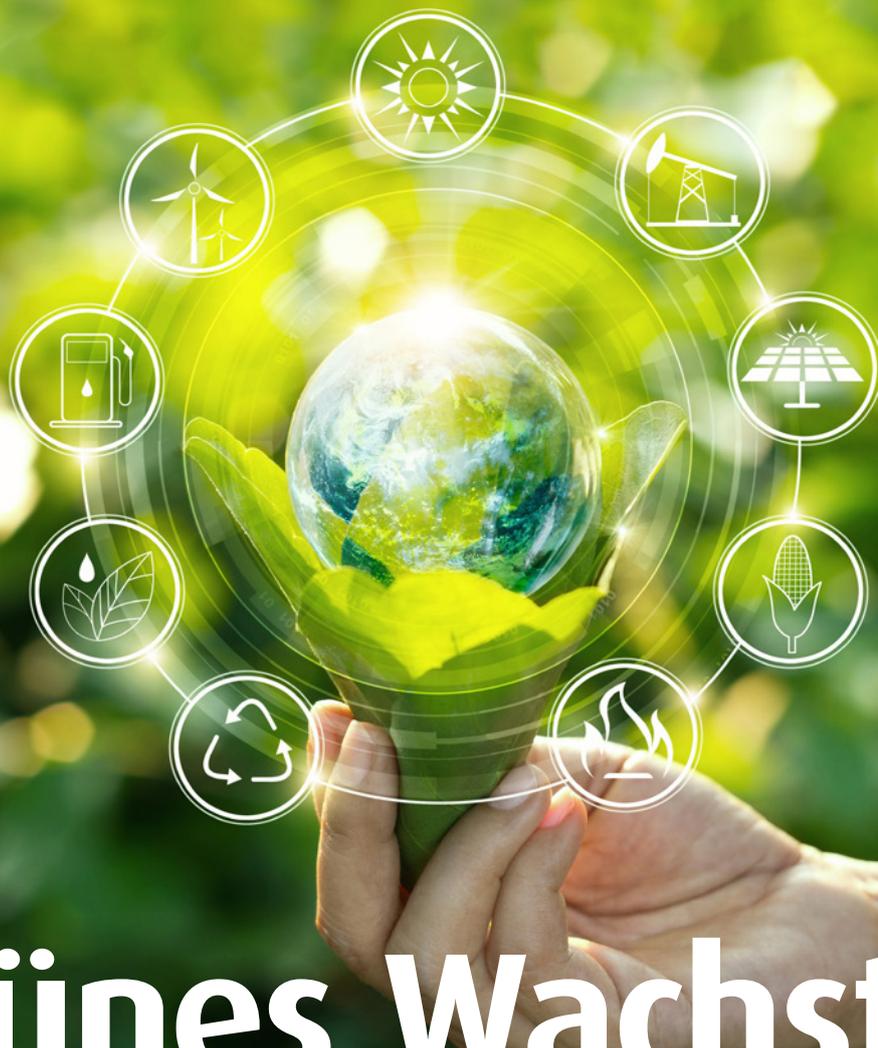
e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

Commodities & Dienstleistungen

Grünes Wachstum für Energieversorger

Von **Guido Wendt**, Head of Energy & Utilities, Capgemini Invent



Grünes Wachstum für Energieversorger

Wie Nachhaltigkeit Wachstumsimpulse setzt

Nachhaltigkeit und Klimaschutz sind zu Mega-Trends geworden, denen sich kein Unternehmen entziehen kann. Für Energieversorgungsunternehmen bietet diese Situation die Chance, ihr Image zu verbessern und neue Ertragspotenziale zu erschließen

✎ Von **Guido Wendt**, Head of Energy & Utilities, Capgemini Invent

Klimaschutz ist im Zentrum der gesellschaftlichen Debatte angekommen. Die Diskussion ist stark emotionalisiert und viele – gerade jüngere – Konsumenten reagieren mit verändertem Kauf- und Konsumverhalten. Das schlägt auf alle Unternehmen durch und mit Zeitverzug auch auf deren Zulieferketten. Der Veränderungsdruck betrifft die gesamte Liefer- und Wertschöpfungskette.

Heute optimieren Unternehmen ihre Energieverbräuche nicht mehr nur aus Kostengründen oder um gesetzliche Auflagen zu erfüllen, sondern vor allem mit Blick auf ihren Absatzmarkt. Volkswagen beispielsweise setzt seinen 40.000 Zulieferern ein Ultimatum: „Arbeiten Sie mit uns zusammen, um die CO₂-Emissionen zu senken, oder riskieren Sie, Ihr Geschäft mit Europas größtem Automobilhersteller zu verlieren.“ (Financial Times vom 17.2.2020). Oder auch der Offshore-Windparkentwickler Ørsted, der aktiv Druck auf seine Zulieferer ausübt, weil er bis zum Jahr 2040 seine Lieferkette dekarbonisieren will.

CO₂-Reduktion erfordert besondere Kompetenzen

Um die CO₂-Emissionen dauerhaft zu reduzieren, sind drei Themenfelder relevant, die ihrerseits eine Vielzahl einzelner Maßnahmen umfassen (können), und zwar die Verbrauchsreduktion, das Energieflussmanagement und der Einsatz erneuerbarer Energien (Abb. 1).

Zunächst geht es bei der CO₂-Reduktion für Unternehmen aller Branchen darum, ihre **Energieverbräuche zu reduzieren**. Das umfasst Maßnahmen innerhalb der genutzten Infrastruktur, wie Gebäudedämmung oder Fuhrparkoptimierung sowie die Energieverbräuche in Herstellungs- und Produktionsprozessen.

Zahlreiche Unternehmen sind zudem längst nicht mehr nur Energieverbraucher, sondern auch -erzeuger. Für sie ist es daher wichtig, **Erzeugung, Verbrauch und Speicherung von Energie auszubalancieren**. Dieses sogenannte „Demand Side Management“ basiert auf Sensorik, Motorik und einer IT-basierten Intelligenz, die aus Daten die entsprechenden Impulse zur Laststeuerung zieht.

Der dritte Baustein ist die **klimafreundliche Erzeugung** der zu erwartenden Verbrauchsmengen. Er umfasst Fragen nach den richtigen Technologien bzw. Energieträgern wie grünem Wasserstoff und mündet in die Frage, wie Eigenerzeuger und

Energieversorger nachhaltigen Strom und klimafreundlich erzeugtes Gas gewinnen beziehungsweise beziehen können.

Unternehmen aller Branchen müssen die genannten Maßnahmen konzeptionell, technologisch und wirtschaftlich ausarbeiten, aufeinander abstimmen und umsetzen. Das ist eine komplexe und fachlich anspruchsvolle Aufgabe, die ein hohes Maß an Kompetenz und Erfahrung erfordert. Für die Unternehmen selbst liegt sie aber jenseits ihres klassischen Kerngeschäfts.

Die Energiewirtschaft als Transformationspartner

Viele Firmen werden das Ziel der CO₂-Reduktion nicht mit eigenen Ressourcen lösen können und auf externe Unterstützung zurückgreifen. Dies bietet Energieversorgern die große Chance, sich als koordinierende Partner im Sinne eines Generalunternehmers zu positionieren und so neue Wachstumsimpulse zu gewinnen. Dazu ist es notwendig, die eigenen Produkte und deren Markterfolg nicht mehr nur einzeln zu betrachten, sondern vom jeweiligen Kunden auszugehen und sein gesamtes Ökosystem in den Blick zu nehmen.

Ein EVU verkauft dann nicht mehr einzelne Verträge, sondern kümmert sich um die Befriedigung aller Kundenbedarfe rund um die Thematik „CO₂-Freiheit“. Der Energieversorger wird so zum Partner für eine langfristig angelegte, grundlegende Transformation des Kunden.

In einem solchen Szenario denkt der Versorger vom Kunden her und nicht mehr nur aus der Perspektive der eigenen Fähigkeiten. Dienstleistungen oder Produkte, die er nicht selbst entwickeln kann oder möchte, kauft er von Kooperationspartnern zu. Aus Sicht des Kunden bleibt es aber beim „Bezug aus einer Hand“, da das EVU die Orchestrierung und Belieferung des Kunden übernimmt.

Investitionsentscheidungen für nachhaltige Technologien

Wenn die Kunden auf die CO₂-Neutralität der bezogenen Energie achten, muss der Versorger die eigene Erzeugungs- und Bezugsstruktur anpassen. Jedes EVU wird dabei seine individuellen Gegebenheiten berücksichtigen, doch an sich ist die gesamte Branche mit denselben Fragestellungen konfrontiert. Dazu zählen:

01 Die drei Themenfelder zur CO₂-Reduktion



- Wie sollte das eigene Asset-Portfolio mit einem möglicherweise großen Anteil fossiler Kraftwerke umgebaut werden und wie beeinflusst der Stein- und Braunkohleausstieg das bestehende Geschäftsmodell und den Wert der eigenen Assets?
- Lohnt sich heute noch das Investment in Kraft-Wärme-Kopplungs-Anlagen? Und wenn ja: Wie schnell können Projekte umgesetzt und Fördergelder erhalten werden?
- Welche grünen Wärmeerzeugungstechnologien rechnen sich und wie kann ein Umbau der bestehenden Struktur wirtschaftlich erfolgen?
- Wie positioniert sich das EVU beim Thema Wasserstoff und wie beim Thema Batteriespeicher?
- Wie sehen Geschäftsmodelle aus, die das nahende Ende der Förderung erneuerbarer Energien auffangen und wie entwickeln sich langfristige Stromlieferverträge (Power Purchase Agreements, kurz PPA)?
- Welchen Wert haben Gasnetze vor dem Hintergrund des Ziels der Klimaneutralität im Jahr 2050?

Diese Themen sind investitionsintensiv und haben weitreichende strategische Implikationen. Die Entscheidungen sind unternehmensindividuell, schnell und vor allem in enger Verzahnung zwischen Vertrieb, Handel und Erzeugung zu treffen. Der Markt und die Nachfrage werden zeigen, ob die hier getroffenen Weichenstellungen tragfähig sind.

Fünf interne Schritte in eine erfolgreiche Zukunft

Damit Energieversorger die Wachstumsimpulse der Neuausrichtung hin zu mehr Nachhaltigkeit nutzen können, reicht es nicht aus, ihre Erzeugungs- und Bezugsstruktur zu verändern. Wichtig ist darüber hinaus, in enger Verzahnung von Erzeugung, Handel und Vertrieb, neue Angebote für den Markt zu entwickeln.

Dafür sind fünf neue strategische Haltungen und Vorgehensweisen notwendig:

1. **Mindset:** Die Mitarbeiter am „Touchpoint“ mit dem Kunden orientieren sich vor allem an den Bedürfnissen und Potenzialen der Kunden. Es geht nicht darum, definierte Produkte in den Markt zu „drücken“, sondern darum, den Wunsch des Kunden zu verstehen

und ihm entsprechende Pakete aus Produkten und Services anzubieten.

2. **Produktportfolio:** Das Produkt- und Service-Portfolio ist modular strukturiert und mit Partnerangeboten kombinierbar. Lösungspakete sollten aus Kundensicht einen so hohen Wert haben, dass sie ein Kaufsignal setzen. Deswegen sollten interdisziplinäre Teams Produkte iterativ mit agilen Methoden entwickeln und immer wieder anhand des Feedbacks aus dem Markt optimieren.
3. **Data Analytics:** Jede Interaktion und jedes Vertragsverhältnis erzeugt Daten. Diese Daten sollten genutzt werden, um Vertriebspotenziale zu identifizieren und konkrete Vertriebsfolge zu erzielen. Eine datenbasierte Marktbearbeitung ist auf eine umfangreiche Datensammlung hoher Qualität angewiesen und nutzt Algorithmen beziehungsweise künstliche Intelligenz.
4. **Digitale Vertriebsunterstützung:** Die Komplexität eines Mehrproduktangebots ist groß, die Präferenzen und Historien der Kunden sind vielschichtig und sehr unterschiedlich. Damit ein effizienter Verkaufsprozess in diesem mehrdimensionalen Umfeld möglich ist, brauchen die Mitarbeiter im Vertrieb und Kundenservice digitale Unterstützung. Dazu müssen Algorithmen aufgebaut und ebenfalls künstliche Intelligenz eingesetzt werden.
5. **Steuerung:** Die Incentivierung der Mitarbeiter insbesondere im Vertrieb beeinflusst die Ausrichtung, Priorisierung und den Zeiteinsatz der Truppe. Um Vertriebsexzellenz zu erreichen, müssen die Zielsysteme angepasst und die Kennzahlen- und Entlohnungssysteme auf die Ausschöpfung des Kundenpotentials ausgerichtet werden.

Die Vielschichtigkeit und der Umfang dieser Veränderungen zeigen auf, wie groß der Transformationsaufwand ist. Es sind nicht einzelne Themen, die isoliert optimiert werden können. Der Weg zum „Green Growth“ ist eine langfristig angelegte Transformation, die das ganze Unternehmen fordert.

Den Weg konsequent beschreiten

Eine ganze Reihe von Energieversorgungsunternehmen hat in der Vergangenheit versucht, das sogenannte Non-Commodity-Geschäft, also weitergehende Services und Beratungsleistungen, aktiv zu entwickeln. Generell lässt sich beobachten,

dass die hohen wirtschaftlichen Erwartungen nicht erfüllt wurden. Das lag zum einen daran, dass die Unternehmen die Transformationskomplexität unterschätzten und zum anderen daran, dass es nicht ausreicht, nur einzelne der oben beschriebenen Elemente umzusetzen

Günstige gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Der Misserfolg lag aber auch darin begründet, dass die Kauf- und Zahlungsbereitschaft der Kunden überschaubar war. Viele wollten über Nachhaltigkeit sprechen, aber nur wenige wollten dafür mehr Geld ausgeben. Das hat sich grundsätzlich verändert. Greta Thunberg personalisiert in dieser Entwicklung den Wendepunkt: Durch die von ihr initiierte Bewegung hat der Schutz des Klimas gesamtgesellschaftlich Priorität erlangt. Die Wirtschaftswelt benötigt sauberes Wachstum und die Regierung wird diese Entwicklung durch weitere Förderungen und Auflagen vorantreiben. Für die Energieversorger bietet sich jetzt eine große Chance, deutlich mehr zu sein als ein Commodity-Lieferant. Als zentrale Nachhaltigkeitspartner können sie die Schnittstelle zu ihren Kunden aller Wirtschaftszweige besetzen. Dazu müssen sie sich geschickt als „Generalunternehmer“ für Klima- und Umweltschutz positionieren, die richtigen strategischen Technologie- und Investitionsentscheidungen treffen und ihre internen Herausforderungen meistern. Gelingt ihnen das, können sie mit einer langfristigen Kundenbindung und einer besseren Durchdringung einzelner Kunden mit ihren Produkten und Dienstleistungen rechnen. Das ist die Basis für das Wachstum der Zukunft. ◀



GUIDO WENDT

Jahrgang 1968

- Studium der Wirtschaftswissenschaften
- 1992 Toyota Motor Corporation, Japan
- 1993–2003 KPMG Consulting
- 2003–2019 Gründer und Geschäftsführer, KONEXUS Consulting Group
- seit 2018 Head of Energy & Utilities bei Capgemini Invent
- ✉ guido.wendt@capgemini.com

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

energate gmbh

Norbertstraße 3-5

D-45131 Essen

Tel.: +49 (0) 201.1022.500

Fax: +49 (0) 201.1022.555

www.energate.de

www.emw-online.com

Bestellen Sie jetzt Ihre persönliche Ausgabe!

www.emw-online.com/bestellen

