

Deidesheimer Vertriebstagung

Aufbruch statt Rückzug

Energievertrieb am Scheideweg

Von Sabine Jaacks, VKU, Berlin, und Kerstin Becker, YourSales Unternehmensberatung, Mannheim

Anhaltende Preiswettkämpfe im Stromliefergeschäft, zunehmender Wettbewerb im Gasmarkt und der öffentlich-politische Druck auf die Energieversorger im Allgemeinen haben zu Ergebniseinbrüchen im Energievertrieb vieler kommunaler EVU geführt. Mit der Anreizregulierung und der Liberalisierung des Mess- und Zählerwesens stehen weitere Marktveränderungen an, die den Ergebnisbeitrag auch anderer Unternehmensbereiche in Frage stellen. Gleichzeitig bieten sich gerade heute neue vertriebliche Perspektiven: Das integrierte Energie- und Klimaprogramm der Bundesregierung sieht in den Stadtwerken einen Haupttreiber, Energieeffizienz zu platzieren. Stadtwerke können sich heute besser denn je von den Energiekonzernen als „verbrauchernahe Anbieter vor Ort“ abgrenzen und durch eine kluge strategische Positionierung werthaltige Marktlücken erschließen, um so Ergebnisbeiträge zu generieren. Dies war die wesentliche Erkenntnis der ca. 60 Vertriebsverantwortlichen und Entscheider aus kommunalen EVU bei der 7. Deidesheimer Vertriebstagung der Energiewirtschaft.

Dumpingpreisangebote im Haushaltssegment der Energiekonzerne und ihrer Billigmarken wie E-wie-einfach, die bereits seit über einem Jahr zu zahlreichen Kundenverlusten bei kommunalen EVU führen, sind keine Eintagsfliegen – vielmehr hat sich ihre Präsenz im Markt mit Öffnung des Gasmarktes für den Wettbewerb noch verstärkt. Doch der Vertrieb darf heute nicht in einer „Schock-Starre“ verharren. Denn in Verbindung mit der Erlöskappung durch die Anreizregulierung sind die Vertriebe gefordert, sich nicht zurückzuziehen, sondern Wege zu suchen, um auch weiterhin positive Wertbeiträge zum Unternehmensergebnis beizusteuern. „Aufbruch statt Rückzug“ war

deshalb das Motto der 7. Deidesheimer Vertriebstagung der Energiewirtschaft. „Dazu müsse die Renaissance, also die Wiedergeburt des Vertriebs als tragende Säule des Stadtwerks der Zukunft erfolgen“, bewertete Harald Weber, YourSales Unternehmensberatung, die derzeitige Situation der kommunalen EVU in Deutschland. „Aber damit ist nicht gemeint, dass alles wieder so wird oder sein soll wie zu Monopolzeiten – oder auch noch während der ersten Jahre des Wettbewerbs.“ Denn der Markt hat sich gewandelt: Jeden Monat wechseln zwei Promille der Haushaltskunden in Deutschland ihren Stromanbieter – der Kundenstamm eines Stadtwerks in einer 150 000-Einwohner-Stadt. Und diese Wechsler sind eben nicht mehr nur die schlechtzahlenden Nörgler oder die Ökofreaks. Es sind zunehmend werthaltige Kundensegmente wie junge Familien aus dem Mittelstand, Segmente mit Zukunft also. Diese wertvollen Kunden gilt es, mit einer zukunftsrobusten, unternehmensindividuellen Strategie zu halten. Dabei bieten der regionale Bezug und die Nähe zum Kunden dem Vertrieb eines kommunalen EVU einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Dieser müsse jedoch auch gezielt genutzt werden.

Glaubhafte Öko-Leistungen

Fast zehn Jahre „Yello“ und ein Jahr intensiver Wettbewerb mit E-wie-einfach liegen hinter den Stadtwerken. Dass die Marktmacht der vier Großen und der Billigmarken nicht zwangsläufig zu einer „Abwarten-und-den-Verlust-verwalten-Strategie“ führen muss, zeigten die Praxisbeispiele der Stadtwerke Wedel und Karlsruhe.

Den Weg einer offensiven Vertriebsstrategie gegen die Konzerne zeigte Matthias Wendel als Geschäftsführer der Stadtwerke Wedel GmbH, die mit „Tütenstrom“ in We-

del und Hamburg für Furore gesorgt hat (ZfK 12/07, Seite 5 – siehe Seite 16). Den energiepolitischen Rahmen zu nutzen und darauf basierend eine erfolgreiche strategische Positionierung aufzubauen, ist das Ziel der Stadtwerke Karlsruhe GmbH. Während eine Vielzahl von EVU die Klimaschutzvorgaben in erster Linie unter dem Aspekt Absatzrückgang in den Wärmemedien betrachtet, arbeiten die Stadtwerke Karlsruhe konstruktiv mit dem Thema (ZfK 4/08, Seite 2). „Auf Dauer“, so Dr. Thomas Unnerstall, Geschäftsführer der Stadtwerke Karlsruhe, „haben die Stadtwerke im reinen Preiswettbewerb keine Chance gegen Billiganbieter. Deshalb müssen wir uns in Qualität und Zusatzleistungen differenzieren. Das Thema Klimaschutz ist dafür optimal geeignet.“ Um dies am Markt glaubhaft darzustellen, müsse man das Thema „Öko“ aber nicht per Gießkannenprinzip anwenden, sondern eine durchgängige „Klimaschutz-Strategie“ verfolgen und sich konsequent als der lokale, klimafreundliche Energiedienstleister positionieren. „Damit können wir uns gezielt von überregionalen Öko-Anbietern differenzieren und die lokale Nähe für unsere Kundenbindung nutzen.“

Energiedienstleistungen nach Maß

Dass sich aus dem integrierten Energie- und Klimaprogramm Chancen für das Geschäftsfeld „Energiedienstleistungen“ ergeben, waren sich auch die Teilnehmer an der Podiumsdiskussion Christian Kracht, Leiter Marketing und Energiedienstleistungen, Stadtwerke Bielefeld GmbH, Winfried Krüger-Sprengel, Leiter Markt, Stadtwerke Krefeld Energie GmbH, Dr.-Ing. Manfred Schüle, Abteilungsleiter Vertrieb Energiecontracting, Stadtwerke Hannover AG, sowie Dr. Thomas Waßmuth, Bereichsleiter Handel

und Dienstleistungen, Stadtwerke Trier, einig. Doch so einfach „Wir verfolgen eine Energiedienstleistungsstrategie“ auch klingen mag, es gibt keine Einheitsstrategie.

Wolfgang Struwe, Vorstandsmitglied der Südwestfalen Energie und Wasser AG (Sewag), Hagen, verdeutlichte, dass es nicht nur die hard facts wie die „perfekten Organisationshandbücher“ sind, die über Erfolg oder Misserfolg einer Strategie entscheiden. Gerade in einem fusionierten Unternehmen, wie es die Sewag ist, kann die Renaissance der „Alt-Kulturen“ kritischer Faktor sein – wenn nämlich das Verharren in alten, teilweise gegensätzlichen Verhaltensmustern zu viele Kräfte im Unternehmen bindet, die eigentlich in die Umsetzung der Marktstrategie gesteckt werden sollten. Die Schaffung von gemeinsamen, verbindlichen Grundwerten ist also zentraler Erfolgsfaktor. Dabei hat jeder Unternehmensbereich seine eigene kulturelle Ausprägung – im Rahmen einer gemeinsamen Gesamtkultur. „Wir dürfen uns nicht wundern, dass unser Unternehmen nicht funktioniert, wenn wir die soft facts vernachlässigen“, so Struwe.

Die Wichtigkeit der Unternehmenskultur unterstrich auch *Dagmar Lehmeyer*, Mitglied der Geschäftsleitung von YourSales. So müsse sich jedes Unternehmen fragen, wie seine ideale Unternehmenskultur aussieht, wenn sie für das Unternehmen hilfreich sein soll: bei der Umsetzung der Strategie, den dafür notwendigen Veränderungen in

Vertrieb und im Unternehmen, der operativen Arbeit mit dem Kunden und dem optimalen Ausschöpfen der Potentiale der Mitarbeiter. Um diese Idealkultur herauszufinden und diese dann auch im Unternehmen zu leben, sei ein strukturiertes Vorgehen sinnvoll: Statusaufnahme der Ist-Kultur, Zielsetzung, Identifikation der Zielkultur, eine Analyse der Fehlbereiche und darauf basierend die Ableitung von Maßnahmen für Veränderungsprozesse. „Wichtig sei vor allem, dass bei Unternehmenskulturprojekten alle Mitarbeiter und Führungskräfte im Unternehmen eingebunden werden.“

EEG-Lasten gerechter verteilen

Jürgen Weigt, VKU, stellte auf der Deidesheimer Tagung die Eckpunkte des zum 1. Jan. 2009 geplanten EEWärmeG als einen Baustein des integrierten Energie- und Klimapakets der Bundesregierung vor. In der derzeit diskutierten Entwurfsfassung sollen Gebäudeeigentümer künftig ihren Wärmebedarf anteilig durch erneuerbare Energieträger decken – konkret durch Biomasse, Geothermie, Solarenergie oder Umweltwärme. Potenziale aus diesem Gesetz bieten sich aber auch für kommunale EVU. Durch Kraft-Wärme-Kopplung kann die Nutzungspflicht ersatzweise erfüllt werden. Stadtwerke verfügen mit ihren dezentralen Versorgungsstrukturen und ihrer lokal ausgerichteten Kompetenz über beste Ausgangsbedingungen. Gerade bei der Nutzung von erneuerbaren Energien erweist sich die enge

Verbundenheit mit der Region als ein unschätzbarer Vorteil. Deshalb fordert der VKU mehr Wärme aus erneuerbaren Energien durch Technologieoffenheit und keine Präferenz für den Einsatz von Solarthermie.

Auf die Auswirkungen für den Vertrieb durch die zum Zeitpunkt der Beschaffung noch unbekanntenen EEG-Quoten wies *Martin Schmitz*, Leiter Marketing und Vertrieb der EVH Halle GmbH, hin. Risiken aus Prognosefehlern, daraus resultierende Kosten – entweder durch Nachbeschaffung oder den Verkauf überschüssiger Mengen zu ungünstigen Marktpreisen – und auch die Benachteiligung von Stadtwerken mit Eigenerzeugung gegenüber denjenigen ohne Eigenerzeugung bergen Optimierungspotentiale im Verfahren des EEG-Ausgleichsmechanismus. Leider weiche die prognostizierte EEG-Strommenge regelmäßig stark von den im Lieferjahr tatsächlich anfallenden EEG-Mengen ab. Das Risiko für durch diese Abweichung bedingte Zu- oder Verkäufe trägt nach der derzeitigen Ausgleichsmethode allein der Lieferant. Um ein gerechtes Verfahren für alle Marktteilnehmer zu gewährleisten, ist eine zentrale Forderung des VKU, den Wälzungsmechanismus des EEG zu modifizieren mit dem Ziel, den Lieferanten von der ungerechtfertigten Risikoübernahme zu befreien und gleichzeitig eine transparente sowie marktgerechte Verwertung des EEG-Stroms zu erreichen.