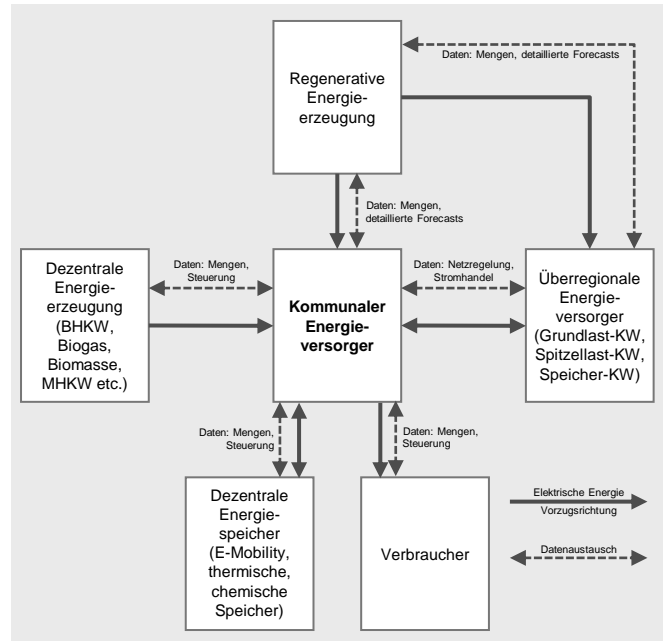


Herausforderungen erkennen

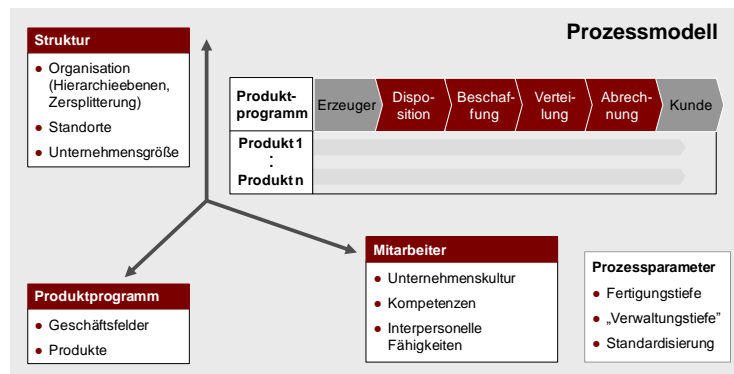
Die Struktur der Kraftwerksanlagen ändert sich, denn neue bzw. bisher unterbewertete Technologien gewinnen an Bedeutung und verschieben das Gewicht hin zu dezentralen Anlagen:

- Blockheizkraftwerke (BHKW) sind zwar seit mehr als 30 Jahren bekannt, aber ökologische und technische Veränderungen beschleunigen jetzt die Verbreitung dieser Erzeugungstechnologie für Strom und Wärme.
- Die Verbreitung von Smart Metern und die damit einhergehende Umgestaltung des Stromverteilungsnetzes in ein intelligentes Netz ermöglicht auch kleineren Abnehmern, den Stromverbrauch gezielt zu steuern. Die Summation dieser Einzelbeiträge in einem gemeinsam gesteuerten Netzabschnitt stellt so virtuelle Kraftwerke für die überregionale Netzregelung und -stützung bereit.
- Die unbeeinflussbaren Schwankungen im Stromangebot aus erneuerbaren Energien lassen sich nur durch ein Mehr an Energiespeicherung beherrschen (siehe VDE/ETG-Studie 2009).

BHKW, rückfahrbare Leistung und Energiespeicher machen aus den Kunden, die bisher nur als Endverbraucher in Erscheinung getreten sind, nun selbstbewusste Partner („Prosumer“). Diese dezentrale Erzeugungsbasis kann nur von kommunalen Unternehmen gestaltet werden. Sie verschafft den Stadtwerken eine bisher nicht vorhandene eigene Erzeugungsbasis, insbesondere im Bereich der lukrativen Regelleistung.



Veränderungen meistern



Die Veränderungen auf der „Supply Side“ verlangen den kommunalen Energieversorgern (EVU) deutliche organisatorische Anpassungen der „Sell Side“ ihres Geschäfts ab:

- Anreize für den Betrieb von stromgeführten BHKW
- Lastmanagementvereinbarungen mit dem Kunden
- Tarifierreize für Kundenanlagen zur Energiespeicherung

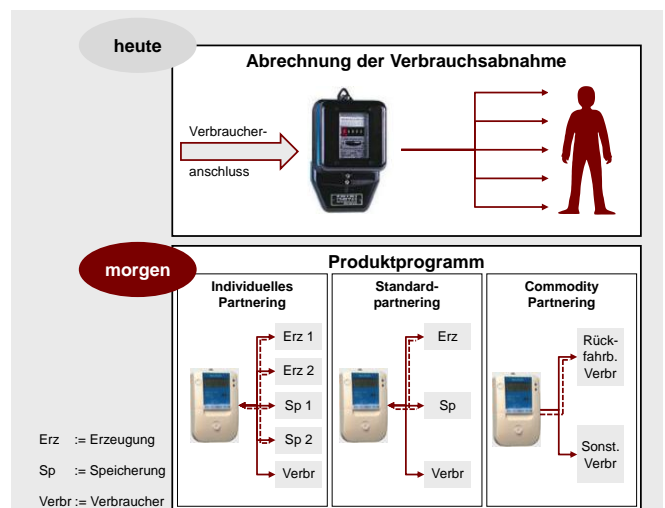
Die gesamte Verkaufsorganisation kommunaler EVUs muss zur Gestaltung dieser geänderten Kundenbeziehungen angepasst werden (Smart Customer Service). Auf dem Weg zur Exzellenz von Verkaufsprozessen wird das Prozessmodell, das auch für Produktionsunternehmen angewendet wird, zugrunde gelegt.

Produktprogramm modernisieren

Für Kunden, die entweder durch eigene Einrichtungen oder durch ihr Leistungsabnahmeverhalten sowohl Verbraucher als auch Erzeuger sind, treten neben die bisherigen konventionellen Versorgungsverträge neue EVU-Produkte, die den geänderten Charakter der Kundenbeziehung widerspiegeln.

Diese neue Konstellation führt häufiger als in der Vergangenheit zu „Contracting“-Lösungen, mit denen die Energieeffizienz-Potentiale auch wirklich ausgeschöpft werden können und die daher im Produktprogramm unbedingt vorzusehen sind. Neben Produkten für den Stromanschluss, die zwar variantenreich, aber standardisiert und vorbestimmt sind, müssen singuläre Produkte im Rahmen von kleinen Energieeffizienz-Projekten mit dem Kunden für den Kunden entwickelt werden. Dies trifft insbesondere zu, wenn rückfahrbare Leistung für ein virtuelles Kraftwerk vereinbart werden soll.

Das neue Produktprogramm eines EVU erstreckt sich somit vom konventionellen Endverbrauchervertrag über neuartige Erzeugerverträge bis hin zum individuell zugeschnittenen Partnervertrag.



Organisation auf den „neuen“ Kunden ausrichten

Die Verkaufsorganisation eines EVU ist kundenorientiert auszurichten. Sie muss

- effizient die Bedarfe der Endverbraucher managen,
- die Beziehung zum Standard-Kleinerzeuger pflegen und
- Sonderfälle im Rahmen eines Projektes lösen.

Dabei muss dem Charakter des Kunden individuell entsprochen werden, um die Erosion der Kundenbasis aufzuhalten und Chancen

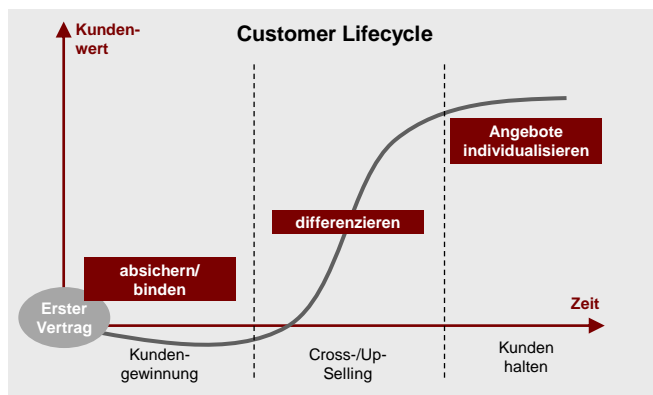
zur Neu- bzw. Rückgewinnung von Kunden zu erschließen.

Diese Anforderung an die EVU-Organisation lässt sich leichter bewältigen, wenn man auf qualifizierte Partner aus der lokalen Handwerkerschaft zurückgreifen kann, um den Zugang zu Kunden mit eigenem Erzeugungs- oder Speicherpotenzial zu bekommen. Hierbei kann auf Erfahrungen mit diesem Partnerschaftsmodell aus der Branche Thermotechnik zurückgegriffen werden.

Prozesse optimieren und Kundenwert steigern

Neue Produkte und eine neue Verkaufsorganisation erfordern zwingend neue Prozesse, in denen sich der Kunde als Partner des EVU wiederfindet. Insbesondere dann, wenn er nicht nur reiner Verbraucher, sondern auch Erzeuger ist. Damit die Mitarbeiter ihre neuen Aufgaben im Smart Customer Service wahrnehmen können, müssen die Abläufe von vornherein mit Prozessbeschreibungen les- und umsetzbar dokumentiert werden. Prozessbeschreibungen sind Change Management auf der untersten Ebene.

Allein durch eine periodische Rechnungsstellung wird eine Kundenbindung nicht erreicht. Kundenorientierte Prozesse binden den Kunden nicht nur zu Beginn und am Ende eines Geschäftsvorfalles (Order-to-Cash) ein, sondern auch während der Vertragslaufzeit. Zur Steigerung des Kundenwerts in einem liberalisierten Markt müssen die Kundenbeziehungen permanent gepflegt werden und Maßnahmen zur Kundenbindung in den Prozessen jedes EVU fest verankert sein.



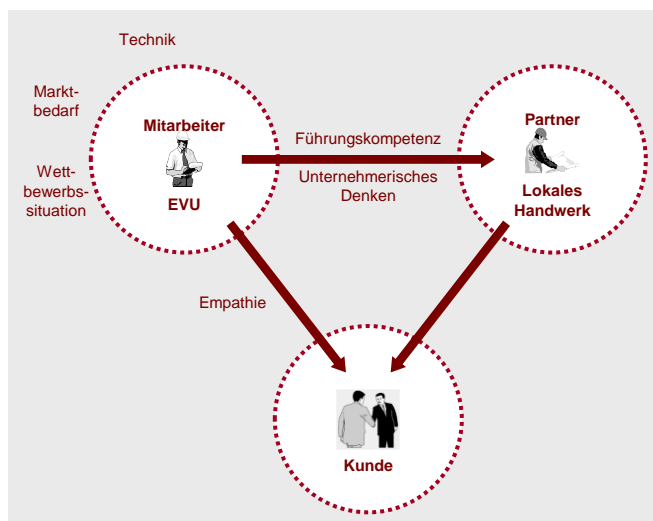
Kompetente Mitarbeiter binden emanzipierte Kunden

In der künftigen Energielandschaft kann der Kunde mit seinem differenzierten Bedarfs- und Angebotsprofil für das kommunale EVU nur gewonnen werden, wenn ihm EVU-Mitarbeiter kompetent und kundenorientiert begegnen. Gerade ein kommunales Unternehmen kann dieser Erwartung gerecht werden und diese Fähigkeit als entscheidendes Alleinstellungsmerkmal nutzen. Von Mitarbeitern in einer auf bestimmte Kundengruppen ausgerichteten Verkaufsorganisation verlangt dies ausgeprägte analytische und unternehmerische Eigenschaften.

Smart Customer Service mit Differenzierung, Standardisierung, Prozess-Exzellenz und Engagement wird durch ein professionelles Change Management in der Organisation verankert.

Kompetente Mitarbeiter binden auch lokale Handwerker und Dienstleister ein, um

- bisher unentdeckte Möglichkeiten für Partnerschaften bei der Energieerzeugung und -speicherung zu erkennen,
- Standardlösungen in Verbindung mit Smart Metering zu konkretisieren und
- Smart Metering selbst beim konventionellen Endverbraucher als Angebot zur Informationsverbesserung zu platzieren.



Strategischen Nutzen erschließen

Für die Gesellschafter eines EVU bedeutet die Verlängerung der Wertschöpfungskette (neben der Verteilung auch die Erzeugung) eine vergrößerte Basis für die Erzielung von Erlösen aus der Geschäftstätigkeit, ohne sich in neue Abhängigkeiten begeben zu müssen. Die gestärkte Innenfinanzierung (Cash Flow) erhöht die Fle-

xibilität des Unternehmens im Wettbewerb und wappnet es in einem Umfeld von Konsolidierungen.

Das differenzierte Produktprogramm ist auf den lokalen Energiemarkt ausgerichtet. Damit stärkt das kommunale EVU sein lokales Profil und wird noch intensiver mit seinem Standort und seiner Region verbunden. Die kundenorientierten Prozesse erhöhen die Vertrautheit mit den Menschen und verbessern die Kooperationsbasis mit verschiedensten Interessengruppen.

Schließlich erhöht ein EVU, das seine Geschäftstätigkeit auf ein zentrales gesellschaftliches Thema wie die zukünftige Energieerzeugung ausrichtet, seine Attraktivität als Arbeitgeber. Mit engagierten Mitarbeitern wird so die Zukunft des Unternehmens gesichert.

Bestandsaufnahme	Ideenentwicklung	Konzeptentwicklung	Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> • Kunden und deren Energie-Potenziale • Aktuelle Verkaufsorganisation • Kompetenzen der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideen für Einzelprodukte • Ideen für Prozesselemente • Ideen für Partnering • Ideen für Personalentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Produkte • Organisation <ul style="list-style-type: none"> – Prozesse – Strukturen – IT • Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessbeschreibungen • Produktbeschreibungen • Change Management für die Mitarbeiter