

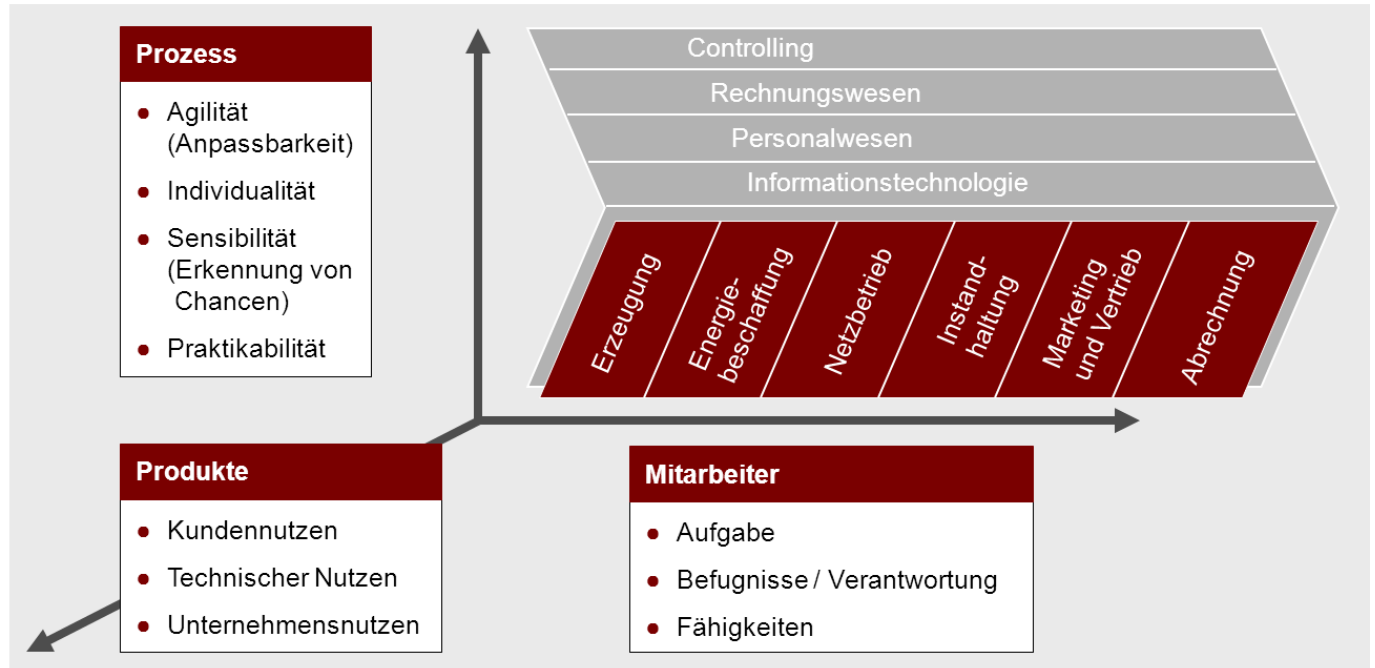
Virtuelle Speicher werden zum Wettbewerbsvorsprung für Stadtwerke

Durch die stark wachsende Bedeutung regenerativer Stromerzeugung ist die konsequente Vermarktung virtueller Energiespeicher ein entscheidender Aspekt der Zukunftsausrichtung von Stadtwerken. Auch auf der eWorld2011 wurde deutlich, dass es inzwischen nicht mehr um technische Lösungen, sondern entscheidend um die Fähigkeit geht, sich organisatorisch zügig auf die vielseitigen neuen Aufgaben einzustellen.

Während findige Start-ups (Lichtblick, Younicos) mit neuen Geschäftsideen in den Markt drängen, liegt für etablierte Anbieter die

Erschließung des Endkundenpotentials an abschaltbarer Leistung für Stadtwerke zum Greifen nah, wenn sie die organisatorischen Herausforderungen jetzt angehen.

Die Aufgabe, virtuelle Speicher zügig in den Energiemix einzubinden, ist komplex. Es müssen entsprechende Produkte entwickelt, Prozesse neu gestaltet und Unternehmensstrukturen darauf ausgerichtet werden. Alle Funktionsbereiche der Stadtwerke müssen eingebunden werden, um das Potential im Geschäftsalltag voll auszuschöpfen.



Moderne Produkte sind dazu unverzichtbar

Die neue Rolle des Kunden, der nicht mehr nur Verbraucher, sondern auch Erzeuger von Energie ist, stellt die erste Herausforderung an die Stadtwerke dar. Eine neue Kommunikation bis hin zur Beziehungspflege wird erforderlich, damit virtuelle Speicherprodukte sowohl für den Kunden als auch für den Erzeuger attraktiv und nutzenstiftend gestaltet werden können.

Produktvorteile für den Kunden können als überproportionale Anreize gestaltet werden, mit denen der Kunde nachhaltig an die neuen Modelle gebunden werden kann. Darüber hinaus gilt es auch nicht-monetäre Anreize zu schaffen, die ihn als modernen Prosumer auszeichnen.

Auf der Seite der Stadtwerke können durch entsprechende Produktgestaltung folgende Vorteile generiert werden:

- Unabhängigkeit von jahreszeitlichen Wärmeverbrauchsprofilen (Lichtblick-Modell)
- Bereitstellung primärer Regelenergie durch Lastmanagement im Sinne eigener Geschäftsinteressen
- Kundenspezifische Rentabilitätssteuerung durch detaillierte Bewertung der Bedarfs- und Erlössituation

Die IT-Abteilung trägt maßgeblich dazu bei, diese komplexen Vorteilsstrukturen moderner Produkte zu erkennen und andererseits dem Kunden durch Datendokumentation transparent zu machen. Die IT kann so zum Business Enabler werden, weil sie das Kundenvertrauen in die neuen Produkte aufzubauen hat. Für die Stadtwerke selbst werden durch entsprechende Systeme der IT eine sta-



bile Ausschöpfung des Lastmanagementpotentials sowie eine permanente betriebswirtschaftlich orientierte Steuerung der virtuellen Speicher gewährleistet.

Auch Prozesse werden schlauer

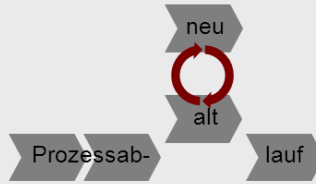
Die Vermarktung virtueller Speicher und die Ausrichtung auf „Smart Customer“ erfordern Prozesse, die chancenorientiert sind. Kundenakquise, Beziehungspflege und Leistungsfulfillment müssen dazu so ausgerichtet werden, dass sie folgenden vier Merkmalen genügen:

- **Agilität:** Änderungen im Markt oder im technologischen Umfeld können jederzeit und schnell im Prozessdesign berücksichtigt werden.
- **Sensibilität:** Die Prozesse enthalten Arbeitsschritte, die die Erkennung des Potentials für virtuelle Speicher beim Kunden beinhalten.
- **Individualität:** Die Prozesse sind so gestaltet, dass individuelle Kundenan- und -absprachen Berücksichtigung finden können.
- **Praktikabilität**
Die Prozessabläufe werden für die Mitarbeiter so dokumentiert und ihnen so kommuniziert, dass sie auch umgesetzt werden.

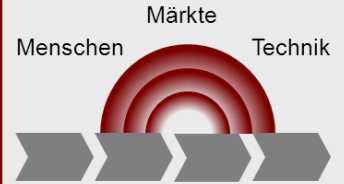
Auch die Abwicklung der Prozesse wird von der IT-Abteilung mit Systemen, die den neuen Anforderungen entsprechen müssen, maßgeblich unterstützt. Mit der Sammlung erfahrungsbasierter und technologischer Kenntnisse in einer aktuellen Wissensdatenbank werden Prozesse sensibel und individuell gestaltet. Auf der Basis einer überschaubaren und aktuellen Prozessdokumentation werden Praktikabilität und Agilität der Abläufe gewährleistet.

Anforderungen an schlaue Prozesse

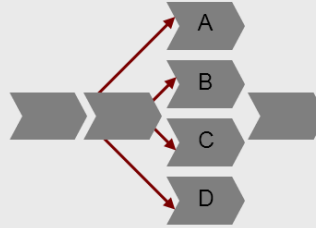
Agilität: Anpassbarkeit an neue Anforderungen



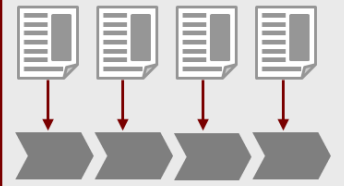
Sensibilität: Erkennung von besonderen Anforderungen



Individualität: Reaktion auf verschiedene Situationen

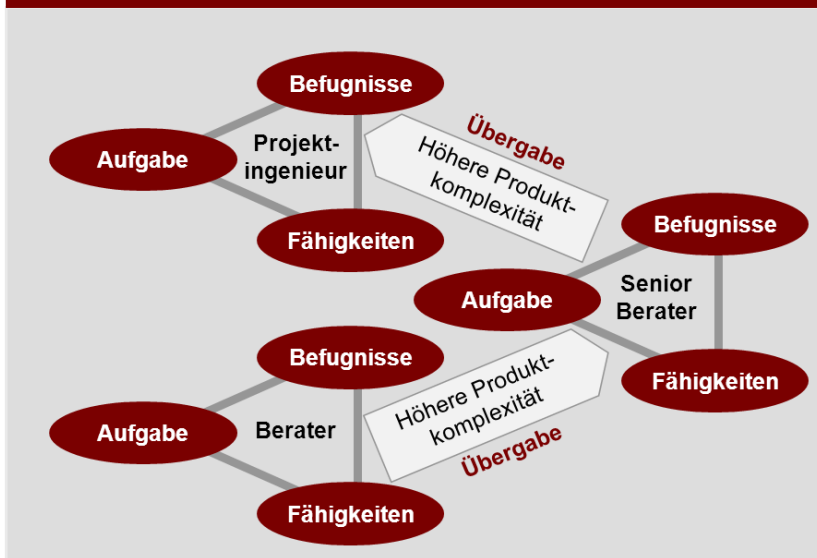


Praktikabilität: einfach zu kommunizieren/umzusetzen



Neue Geschäftsprozesse erfordern zeitgemäße Strukturen

Eskalation in der Vertriebsorganisation



Das Geschäft mit virtuellen Speichern erhöht die Produktkomplexität. Die Mitarbeiter müssen dazu Potentiale erkennen und das neue Produktportfolio verkaufen können. Damit diese „schlau“ Prozesse trotzdem ohne Reibungsverluste abgewickelt werden können, sind einfache Strukturen erforderlich. Hier bietet sich eine Struktur nach dem Eskalationsprinzip an. Das könnte z. B. bedeuten, dass

- Aufträge von Standardkunden durch Sachbearbeiter (Berater),
- Aufträge von Kunden mit einfachem Speicherpotential durch höher qualifizierte Kundenberater mithilfe von Checklisten und
- Aufträge von Kunden mit komplexer Speicherkapazität von einem Projektingenieur im Rahmen einer individuellen Analyse

abgewickelt werden. Auf diese Weise wird eine Zergliederung in Fachabteilungen vermieden. Es erfolgt die Entwicklung einer Vertriebsstruktur mit Mitarbeitern, die entsprechend ihrer Fähigkeiten und Befugnisse, Aufgaben auf jeweils unterschiedlichen Komplexitätsstufen wahrnehmen und auch im Hinblick darauf gefördert werden können.

Technische Kompetenz durch eine moderne Organisation nutzbar machen

Eine kluge Einschätzung von und ein darauf abgestimmter Umgang mit virtuellen Energiespeichern sind wichtige Schritte der Stadtwerke in Richtung Marktbehauptung und Zukunftsgestaltung.

Die Erschließung des Endkundenpotentials an abschaltbarer Leistung wird durch Produkte mit erkennbarem Kundennutzen, mit entsprechend sensibilisierten Prozessen beim Beziehungsmanagement und agilen Strukturen, die kundennah und effizient gehalten sind, erfolgreich.

ACTIO Managementberatung besitzt die Organisationskompetenz, die eine zügige Umsetzung von Veränderungen möglich macht.

Zur unverzüglichen Erschließung des Geschäfts mit virtuellen Speichern können Stadtwerke mit ACTIO auf unterschiedlichen Intensitätsstufen arbeiten:

Ein ACTIO Workshop ortet die Stellen, an denen angesetzt werden muss, um das neue Geschäft erfolgreich einzuführen.

Mit ACTIO Process Assessment werden Produkte und Prozesse kompakt auf die neue Wettbewerbssituation ausgerichtet.

ACTIO begleitet auch den gesamten Veränderungsprozess von der Strategieentwicklung bis zur Umsetzung der geplanten Veränderungen.