

UNTERNEHMEN & MÄRKTE



EVU im Wandel: Darauf kommt es künftig an

Strategie Das Gros der Tätigkeiten in der Energiebranche könnte bis 2030 automatisiert sein, ein Viertel des Umsatzes mit Dienstleistungen generiert werden. Das Aachener Beratungshaus BET zeigt in einer Studie auf, wo die größten Veränderungen zu erwarten sind

Hans-Peter Hoeren, München

Das große Stadtwerkesterben wird in den nächsten zehn Jahren ausbleiben und auch die Vollautomatisierung aller Prozesse. »Wenn sich Energieversorger klug aufstellen, werden sie die nächsten Jahrzehnte weiterhin erfolgreich sein«, heißt es in der neuen BET-Studie »Das EVU 2030 – Wie sieht die Organisation der Zukunft aus?«.

Für eine zukunftsfeste Strategie reichen reine Investitionen in Infrastruktur und Produktentwicklung aber nicht aus, so die Herausgeberinnen *Christiane Michulitz* und *Corinna Semling*. »Für die Ausrichtung des Unternehmens ist es zentral, in die Gewinnung von neuem Personal, die Weiterentwicklung des Stammpersonals und in die Optimierung der strategisch ausgewählten Kernprozesse zu investieren.« Zur Standortbestimmung hat das Beratungs-

unternehmen für Energieversorger ein Reifegradmodell entwickelt, das Aufschluss gibt über den Stand der Entwicklung. Dabei wurden fünf Dimensionen eines EVU untersucht, bei denen eine besonders hohe Veränderungsdynamik erwartet wird.

Für ausgewählte Funktionsbereiche wurden Thesen für 2030 entwickelt. Diese wurden in Interviews mit Experten aus der Energiewirtschaft diskutiert.

Der Handel etwa werde bei zunehmender Automatisierung insbesondere für große Unternehmen ein attraktives Geschäftsfeld sein, so BET. Für den Kundenservice zeichnet sich eine Renaissance ab. In allen Geschäftsfeldern ist mit einem Rückgang der Deckungsbeiträge zu rechnen. In der Netzplanung und im Messstellenbetrieb werde entschieden, wie die Digitalisierung der Branche vorangeht. Regionale Dienstleistungen haben das Potenzial, die entstehenden Verluste zumindest teilweise zu kompensieren.

Konzentration auf Kernprozesse

Am Ende der Pandemie wird es laut BET zu einer neuen Sicht auf die Rolle der Stadtwerke als lokaler Infrastrukturdienstleister kommen. Die in den Vor-Corona-Jahren diskutierte Diversifizierung von Geschäftsmodellen und Produkten werde strategisch überprüft und im Spannungsfeld einer notwendigen Kostenoptimierung neu bewertet. Dort, wo die Regionen finanziell unter Druck seien, würden Werte aus den Unternehmen geschöpft.

In den Jahren nach 2020 werde es insgesamt eine Neubewertung der Kernprozesse und der Kernkompetenzen eines EVU geben. Für alle Kernprozesse werde geklärt sein, wie differenziert die eigene Wertschöpfung sein soll.

»2030 werden sehr kleine Unternehmen mit vielen Dienstleistern die vollständige Wertschöpfungskette ebenso erfolgreich bearbeiten wie sehr große Unternehmen, die im Netzwerk mit Start-ups und branchenfremden Unternehmen arbeiten«, heißt es dazu in der Studie. Hierfür benötigten die Energieversorger flexible Prozesse, die eine Arbeit im Netzwerk mit Dienstleistern und Kooperationspartnern unterstützen.

Weniger Mitarbeiter arbeiten im Kerngeschäft

Gut 80 Prozent der Tätigkeiten in der Energieversorgung werden 2030 durch IT-Systeme ausgeführt. »Die Arbeitsprozesse werden automatisiert, wo immer es möglich sein wird«, lautet die Prognose. In vielen Kernfunktionen, wie der Abrechnung und der Betriebsführung, werde diese Entwicklung in den kommenden Jahren abgeschlossen. Hohes Spezialistentum und digitale Kompetenzen werden wichtiger. Im traditionellen Kerngeschäft werden 20 Prozent weniger Menschen arbeiten. Dafür entstehen neue Aufgaben mit anderen Qualifikationsprofilen. Konzeptionelle Tätigkeiten nehmen zu.

Big-Data als Treiber und Enabler für Veränderung

Infolge der zunehmenden Automatisierung und der damit einhergehenden Bündelung von Daten entstehen Datenbanken bisher unbekanntes Ausmaßes. Big-Data-Analysen werden Treiber und Enabler für die Veränderung. Es entstehen neue Berufsbilder, etwa im Vertrieb der Verkäufer mit energiewirtschaftlicher Fachexpertise, ein Regionalmanager, der das Netzwerk und die Vermarktung der Dienstleistungsplattform pflegt, ein CO₂-Bilanz-Berater für Privat- und Geschäftskunden und ein Energie-Produktdesigner.

Personalabbau durch Überalterung

Der demografische Wandel stellt für Energieversorgungsunternehmen (EVU) bis 2030 ein reales Problem dar. Die Überalterung der Belegschaft macht sich mit einer Renteneintrittsrate von bis zu 30 Prozent in den Kernfunktionen schon bis 2025 dramatisch bemerkbar.

»Die Personaldecke wird eine andere sein als vor ein paar Jahren. Nicht alle Stellen, die demografisch bedingt wegfallen, werden eins zu eins ersetzt werden«, sagt *Corinna Semling*, Leiterin des Kompetenzteams Organisation und Personal bei BET, voraus.

Vollzeitkräfte werden zum Auslaufmodell

Ab Mitte des Jahrzehnts werden EVU beginnen, ihre Arbeitsverhältnisse stärker zu flexibilisieren. Vollzeitkräfte in Festanstellung werden wie in anderen Branchen zum Auslaufmodell. Grund dafür ist, dass Spezialisten nicht mehr zu Tarifbedingungen zu gewinnen sind und flexible Arbeitsbedingungen vorziehen.

Hierarchieebenen werden abgebaut. In den Leitungsfunktionen werden vor allem Führungskräfte benötigt, die als Coach oder Mentor die Mitarbeiter für den Wandel motivieren und diese dabei unterstützen. Personalentwicklung spielt im EVU 2030 eine stärkere Rolle als heute. Sie wird zum Businesspartner der Geschäftsfelder.

Erweiterte Produktpalette als Wettbewerbsvorteil

Der aktive Aufbau von Organisationskapital (Kompetenzen, Wissen und Erfahrungen) wird ein zentraler Wettbewerbsvorteil der zukünftigen EVU sein: Ob Mehrwertdienste, Bündelprodukte oder regionale Dienstleistungs- oder Handwerkerplattform – die Produktpalette des EVU 2030 wird diverser, ebenso wie die in der Folge damit verknüpften Anforderungen an die Mitarbeiter.

Das klassische EVU-Geschäft 2020 ist auch 2030 noch das Kerngeschäft. In zehn Jahren könnten aber bis zu 25 Prozent der Umsatzerlöse aus Dienstleistungen stammen. »Unternehmen, die hier gezielt ihre Produktpalette erweitern, haben einen Wettbewerbsvorteil«, heißt es. Durch die Vielfalt etabliert sich ein neues margenstarkes Geschäftsfeld, eine wichtige Rolle nimmt dabei eine Online-Plattform als Vertriebskanal ein.

Regionalität und Nachhaltigkeit seien dabei zentrale Differenzierungsmerkmale. »Gerade beim Thema Klimaneutralität sehen wir viel Potenzial. Hier sollten sich die EVU mit intelligenten Produkten an die Spitze der Bewegung setzen. Der Green Deal der EU gibt hier viel Rückenwind«, sagt *Christiane Michulitz*, Partnerin Organisation und Prozessmanagement bei BET.