

"Wir möchten dazu beitragen, dass wir in Deutschland weiterhin eine sichere Versorgungsinfrastruktur haben." Im Gespräch mit der BBH Consulting AG

Categories : [Digitalisierung](#), [E-Mobilität](#), [Energie](#), [Gas](#), [Immobilien](#), [Konzessionsrecht](#), [Regulierung](#), [Strom](#), [Verkehr](#), [Wärme und Kälte](#)

Date : 20. November 2020

Wie schaffen es Unternehmen, sich auf dem Energiemarkt zu behaupten? Dazu gehört zum einen wettbewerbsfähige Preise anzubieten, zum anderen ein überzeugendes Gesamtpaket mit gutem Service zu liefern. Dazu gehört aber auch, mit dem Zeitgeist zu gehen, neue Geschäftsbereiche für sich zu erschließen und disruptive Veränderungen, wie die Digitalisierung, als Chance zu sehen. Die [BBH Consulting AG](#) (BBHC) mit ihren langjährigen Vorständen und Eigentümern [Dr. Andreas Lied](#), [Marcel Malcher](#) und [Peter Bergmann](#) begleitet seit 10 Jahren die Energiewirtschaft, die Industrie und andere Infrastrukturen auf ihrem Weg. Wo steht die Branche heute? Wir haben nachgefragt...

Blog: BBHC wird zehn Jahre alt, wie haben Sie die Entwicklung auf dem Energiemarkt Umfeld erlebt?

Malcher: Die letzten 10 Jahre waren für den Energiemarkt unglaublich dynamisch. Wir haben im Gasbereich eine deutliche Zunahme der Wettbewerbsvielfalt gesehen. Der Aufwand für Marktkommunikationsprozesse ist enorm gestiegen. Durch die Thematik der geschlossenen Verteilernetze hat sich der Regulierungsrahmen erweitert. Und wir haben ganz aktuell die Themen Kohleausstieg, Wasserstoffintegration, Redispatch 2.0. Dazu kommt der Verkehrssektor mit der Elektromobilität, bis hin zur ganzheitlichen Integration in der Smart City und dem Wohnungssektor. Da ist permanente Bewegung.

Lied: Die Veränderungen finden auf der gesamten energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette statt: Erzeugung, Handel & Vertrieb, (Netz-)Technik, Prozesse, IT. Pluspunkt übrigens für uns: Wir haben die BBHC von Anfang an so konzipiert, dass wir auf der gesamten Wertschöpfungskette beraten können.

Bergmann: Gleichzeitig hat in den einzelnen Stufen der Wertschöpfungsketten jeweils ein extrem hoher Detaillierungsgrad in den letzten Jahren stattgefunden. Das hat zur Folge, dass auch die Problemstellungen kleinteiliger geworden sind. Darauf haben wir reagiert, indem wir unsere Teams dementsprechend spezialisiert haben.

Blog: Hat sich dadurch auch die Beratung als solche gewandelt?

Lied: Ich würde sagen: ja. Früher reichte im Prinzip eine reine Methodenkompetenz aus für eine solide Beratungsleistung. Heute braucht es zusätzlich eine große Fachexpertise, um dem Kunden wirklich weiterhelfen zu können.

Malcher: Die Unternehmen, die zu uns kommen, die suchen ja nicht nur Unterstützung in energiewirtschaftlichen Standardprozessen. Sie wollen Antworten für die großen Veränderungsprozesse, die sie umsetzen müssen.

Lied: Und dafür muss man als Berater natürlich eine vorausschauende Perspektive einnehmen, was auf die Branche zukommen wird. Das gelingt uns unter anderem durch die sehr enge Zusammenarbeit mit der Kanzlei [Becker Büttner Held](#) (BBH), wodurch wir auch sehr nah an den Gesetzgebungsverfahren dran

sind und entsprechende Ableitungen treffen können. Das ist für uns und letztendlich für den Kunden ein Riesenvorteil.

Blog: Sie haben schon erwähnt, dass die BBHC auf der energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette sehr breit aufgestellt ist. Gibt es denn einen Bereich, in dem die Zusammenarbeit mit BBH besonders intensiv ist?

Bergmann: Rund um das Thema Konzessionsverfahren und bei allen regulatorischen Fragestellungen ist der Austausch schon besonders eng.

Malcher: Auch bei der Marktraumumstellung von L- auf H-Gas und auf dem gesamten Wärmemarkt sind wir gemeinsam tätig. Ebenso wie beim Thema Wasserstoff. Kürzlich ist hier ja die [KOMPETENZREGION WASSERSTOFF Düssel.Rhein.Wupper](#) von der Landesregierung NRW ausgezeichnet worden. Das Projekt haben wir intensiv begleitet, auch mit der Expertise vom BBH-Kollegen [Dr. Martin Altröck](#).

Blog: Nun ist die BBHC ja nicht das einzige Beratungsunternehmen auf dem Markt. Plaudern Sie doch mal aus dem Nähkästchen: Wie gewinnen Sie die Kunden für sich?

Malcher: Indem wir die Geschäftsführer und Vorstände inhaltlich überzeugen und nicht mit Verkaufsgesprächen.

Bergmann: Das zum einen. Aber eben auch durch unser breites Portfolio, indem wir die energiewirtschaftliche Klaviatur rauf und runter spielen können. Wichtig ist auch denke ich unser Selbstverständnis, das wir auch nach außen tragen. Wir haben in unserem neunköpfigen Management Board Kultur- und Leitlinien entwickelt, zu denen wir stehen. Und das trägt auch zur Qualität unserer Arbeit bei.

Lied: Eine Herausforderung für uns als Berater ist dabei sicherlich, insbesondere KMUs mit zum Teil begrenzten Ressourcen immer den ganzheitlichen Blick auch über den Tellerrand zu verschaffen. Gleichzeitig aber z.B. für disruptive Veränderungen am Markt wie der Digitalisierung, bei der Skaleneffekte eine große Rolle spielen, stets den Beratungsansatz zu wählen, der für den jeweiligen Kunden am besten passt.

Blog: Stichwort Digitalisierung, das ja immernoch einer der Buzzwords ist in der Branche. Wie wirkt sich die Digitalisierung auf die verschiedenen Bereiche in einem Stadtwerk aus: Also Erzeugung, Netze, IT, Prozesse?

Malcher: Die Anlagensteuerung und das Prognosemanagement in der Erzeugung sind im Prinzip immer digital. Im Zusammenspiel zwischen Absatzprognose und Erzeugung wird sich sicher noch einiges tun.

Bergmann: Und dann geht es natürlich auch um die Maßnahmen, die nach dem Redispatch 2.0 umgesetzt werden müssen: Die Erzeugungsprognosen müssen hier verbunden werden mit den Logiken des Netzbetreibers. Da wird in den nächsten Jahren einiges zu tun sein. Für uns bedeutet das, dass unsere Teams in Zukunft viel enger zusammenarbeiten werden, da der Bereich Netze und Regulierung immer stärker auch IT-getrieben werden.

Blog: Vom Energieversorger zum Energiedienstleister wandeln – das ist eine vielzitierte Forderung. Wie relevant ist das den wirklich?

Lied: Gemeint ist damit ja die Zielrichtung, neue Geschäftsbereiche oder Services zu entwickeln, z.B. im Contracting oder im Solargeschäft. Das gilt sicher nach wie vor. Viele Stadtwerke müssen aber sehr hart dafür arbeiten, erst mal ihr Kerngeschäft, also die Energieversorgung, zu sichern. „Wir verteidigen den

Keller“, wie es ein Stadtwerke-Geschäftsführer mal gesagt hat. Gemeint sind hier die Zähler.

Malcher: Das ist auch eine Frage des Wettbewerbsdrucks. Im urbanen Raum ist der Wettbewerb natürlich ungleich höher als im ländlichen Raum. Der Druck, hier neue Services anzubieten, ist deshalb im urbanen Raum auch höher. Wo mein Vertrieblerherz blutet: Wir würden uns wünschen mehr Stadtwerke zu begeistern, die Prozesse in der Marktraumumstellung als Chance, neue Services zu entwickeln und sich strategisch neu zu positionieren, z.B. im Bereich dezentrale Wärmenetze. Das wäre nämlich eine wirklich gute Gelegenheit.

Bergmann: Perspektivisch müssen sich alle Versorger natürlich Gedanken machen, wie sie ihren Kundenstamm langfristig behalten wollen bzw. eben ausbauen.

Blog: Wohin geht es künftig mit der Branche und mit der BBHC?

Lied: In den nächsten Jahren werden sich immer mehr EVUs in ganz unterschiedlichen Geschäftsbereichen die Frage stellen müssen: „make, buy or cooperate?“ Da wird es sicher auch darum gehen, eine Innovationskultur und eine höhere Resilienz in den Unternehmen zu entwickeln. Gleichzeitig befassen wir uns natürlich auch mit der Frage, wie wir den Service für unsere Kunden weiter optimieren können, z.B. in Form von „digital services“.

Bergmann: Die Stadtwerkevielfalt, die wir heute haben, wird auf jeden Fall bleiben. Davon bin ich überzeugt. Sicherlich aber werden Leistungen deutlich mehr mit Hilfe von Kooperationen abgefragt werden.

Malcher: Allerdings wird für die Unternehmen das Thema Fachkräftemangel in den nächsten Jahren noch viel akuter werden. EVUs müssen sich die Frage stellen: Welche Kompetenzen brauche ich eigentlich in der Zukunft? Wie baue ich agile Organisationskulturen auf? Wie begeistere ich junge Leute für Stadtwerke? Hier möchten wir die Unternehmen gerne verstärkt unterstützen.

BBH-Blog: Sehr geehrter Herren, herzlichen Dank für das Gespräch.