



Der Digitalisierer

Markus Seeger ist Prokurist, CIO und Geschäftsbereichsleiter Marktprozesse beim Stadtwerk am See. Seit drei Jahren treibt er mit seinem 18-köpfigen Projekt-Team das Thema Digitalisierung in dem noch jungen Energieunternehmen voran.

Jung, digital, erfolgreich – so präsentiert sich das Stadtwerk am See seit mindestens drei Jahren. Im Jahr 2013 hatte sich das Unternehmen mit CIO Markus Seeger an der Spitze einer 18-köpfigen Projekt-Mannschaft das Thema Digitalisierung auf die Fahnen geschrieben. Dabei hatte sich die Digitalisierungsaufgabe aus der Unternehmensgeschichte heraus geradezu aufgedrängt. Denn das Stadtwerk ist noch keine fünf Jahre alt. Erst im Jahr 2012 fusionierten die Stadtwerke Überlingen und die Technischen Werke Friedrichshafen zum Stadtwerk am See. „Was aber passiert, wenn zwei eigenständige Stadtwerke ihre Prozesse und Mitarbeiter zusammenlegen, ist natürlich Folgendes: Sie haben Doppelstrukturen“, erläutert Seeger

den damaligen Ist-Zustand des neuen Unternehmens seinem Publikum auf der Digitalisierungsveranstaltung von Südweststrom im April 2016 in Tübingen. Markus Seeger trägt Brille, einen Zehn-Tage-Bart, Anzug und ein hellblaues Hemd. Er ist 41 Jahre alt und ein leiser, aber mitreißender Redner und ein erfahrener Experte, wenn es um die Digitalisierung der Energiewirtschaft geht. Bevor er zum Stadtwerk am See kam, war er in der IT- und Finanzbranche tätig. Er ist studierter Wirtschaftsinformatiker und Kommunalwirtschaftler durch und durch, kein Nerd. Digitalisierung versteht der Prokurist und Geschäftsbereichsleiter Marktprozesse als eine ständige Prüfung der folgenden Fragen: Wie denken unsere Kunden? Wie müs-

sen unsere Produkte aussehen? Und wie können unsere Produkte effizienter gestaltet werden? Dabei funktioniert die Digitalisierung aus Sicht von Seeger nicht alleine, Grundlage muss vielmehr immer ein umfassendes Geschäftsprozess-Management sein. Vor circa drei Jahren beschlossen Seeger und sein Team daher, die wichtigsten Geschäftsprozesse zu identifizieren, zu analysieren und zu priorisieren. Das Ergebnis: 350 wesentliche Prozesse wurden erfasst, von denen bis dato 254 Prozesse optimiert werden konnten.

Eins plus eins = mehr als zwei

Als Prämisse für das Prozess-Management hatten die Beteiligten damals die Ziele Kundenorientierung, Qualität und Effizienz formuliert. Ziele, die Seeger unmittelbar mit Leben füllt. So galt es zunächst zu klären, was der Kunde von dem neuen Energieversorger erwartet.

In Bezug auf die Qualität spielten insbesondere das unterschiedliche Kundenklientel aus der Arbeiter- und Industriestadt Friedrichshafen und aus Überlingen mit einem hohen Ferienwohnungsanteil eine wesentliche Rolle. Schließlich hatte man nach der Fusion gesagt „eins plus eins muss mehr als zwei ergeben“ und die Prozesse speziell auf ihre Effizienz hin abgeklopft.

„Wichtig war an der Stelle, dass sämtliche Mitarbeiter in das Geschäftsprozess-Management eingebunden wurden. Das heißt, wirklich alle, die mit dem Prozess zu tun hatten, wurden befragt und konnten Vorschläge machen“, sagt Seeger. Eine solche Vorgehensweise Sorge natürlich auch für eine deutlich höhere Akzeptanz im Unternehmen. „Da auch das Prozess-Management in der analogen Variante alleine nicht funktioniert, haben wir schon bald das Thema Digitalisierung mit eingebunden“, ergänzt der CIO. Schnell wurde eine Projektgruppe Digitalisierung gegründet, die als Matrixorganisation aufgebaut ist. Sie umfasst 18 technikaffine Mitarbeiter, die, so Seeger, Spaß an der Entwicklung haben. Die Gruppe trifft sich zyklisch. Die Mitglieder wirken als Botschafter und sorgen einerseits für Akzeptanz und andererseits dafür, dass es keine Parallelentwicklungen gibt. Gerade durch die Vermeidung von Doppellösungen in einem Profitcenter gesteuerten Unternehmen seien Einsparungen möglich. Das Thema Digitalisierung versteht die Projektgruppe dabei als Daueraufgabe, in der die Phasen der Prozessoptimierung – umsetzen, steuern und verbessern – ständig neu durchlaufen werden.

Was Markus Seeger beim Thema Digitalisierung persönlich bewegt,

ist der gesellschaftliche Wandel. Der CIO präsentiert zwei Bilder von den Papstwahlen 2005 und 2013. Keinerlei Auffälligkeiten bei der ersten Wahl, 2013 hingegen verschmilzt die Menschenmasse in einem Lichtermeer: Elektronik en masse – Smartphones und Tablets fangen unter leuchtender Bildwiedergabe den Moment ein. Seeger: „Es geht nicht nur darum, dass die Menschen den Papst fotografieren wollen, sondern darum, dass sie sich mitteilen wollen. Sie sagen: Ich bin hier, ich habe den Papst gesehen und ich teile das jetzt auf den sozialen Medien.“

Märkte im Wandel

Nicht nur die Gesellschaft lebt in ständiger Veränderung, sondern auch die Geschäftsmodelle der Energiewirtschaft sind einem technologischen Wandel und sich stetig ändernden Märkten unterworfen. Seeger spricht diesbezüglich von einem Vier-Schlüssel-Konzept, bei dem die Komplexität der Geschäftsmodelle von Utility 1.0 bis hin zu Utility 4.0 immer größer wird. Während Utility 1.0 die Anfänge der Energieversorgung ohne Massenmarkt beschreibt, wandelt sich das Geschäftsmodell von einer sicheren Versorgung im Jahr 2000 (Utility 2.0) hin zur kosteneffizienten Energieversorgung in der heutigen Zeit. Künftig müsse sich die Kommunalwirtschaft auf einen Wandel der Geschäftsmodelle (Utility 4.0) einstellen: Insbesondere Geschäftsmodelle mit Plattformbetreibern gewinnen an Bedeutung, sagt Seeger – Stichwort: zweiseitige Märkte.

Noch mal zurück zur Ist-Situation Utility 3.0. Die beschreibt Markus Seeger so: Energie ist nicht sexy. Sie ist ein unsichtbares Produkt,

das aus der Steckdose kommt, egal ob vom Großkonzern oder vom Stadtwerk. Die Mehrzahl der Kunden ist maximal preissaffin, will aber auch nicht wegen 50 Euro im Jahr wechseln. Hieraus folgt das aktuelle Geschäftsmodell einer kosteneffizienten Versorgung.

Seeger ist sich aber sicher, dass dieses Modell auslaufen wird. Anstelle dessen werden sich Stadtwerke zum Full Service Provider wandeln müssen. Denn: Der Kunde wird künftig ein ganzes Dienstleistungsportfolio erwarten und dabei gelte es vor allem auch die verschiedenen Stadtwerkethemen richtig zu setzen. Für das Stadtwerk am See bedeute dies etwa, neben der Energieversorgung die Vielfalt weiterer Angebote wie Parkhäuser, Katamaran, Bodensee-Oberschwaben-Bahn und Dienstleistungen nachhaltig zu kommunizieren und dafür zu sorgen, dass der Kunde auch diese Themen mit dem Unternehmen in Verbindung bringt.

Ein aktuelles Beispiel: Das Stadtwerk am See versucht, das Thema Smart Home ins Rollen zu bringen. Wohlwissend, so Seeger, dass das Thema nicht reich machen wird. „Dennoch versuchen wir momentan unser Dienstleistungsportfolio anzureichern, was den Kunden vielleicht davon abhalten wird zu wechseln. Wir werden niemals der günstigste am Markt sein. Aber wir können uns Partner suchen, um kundenindividuelle Produkte anzubieten.“

Drei Geschäftsmodelle lassen sich laut Seeger von der beschriebenen Entwicklung ableiten: Das Geschäftsmodell Status quo fußt auf einer fossil nuklearen, zentralen Energieversorgung, traditionel- ►

len Energieversorgern und wenig interessierten Endverbrauchern. Ein Geschäftsmodell, das nach Einschätzung von Seeger sicherlich noch einige Jahre Bestand haben wird. Geschäftsmodell Nummer zwei beschreibt die Entwicklung hin zum smarten Versorgungsunternehmen: Dieses ist von einem breiten Mix bei der Energieerzeugung, intelligenten Energiedienstleistern mit Smart Grids und effizienzorientierten Energiekunden geprägt. Das dritte Geschäftsmodell umfasst das Thema Transformation der Erzeugung mit einer dezentralen Erzeugung von regenerativer Energie, mit lokalen EE-Projekten und Kunden als Energieerzeugern. Gerade das letzte Modell sorgt laut Stadtwerk-am-See-CIO Markus Seeger seit geraumer Zeit für heiße Diskussionen. So vermuten Experten, dass Energie im Jahr 2050 so günstig vorhanden sein wird, dass die bisherigen Modelle nicht mehr funktionieren werden. Und hier gilt es, so Seeger, sich frühzeitig entsprechend aufzustellen und beispielsweise zukunftsweisende Themen wie Speichertechnologien, Communities oder Arealnetze schon heute mitzudenken.

„Das heißt, es gibt viele Dinge, die wir können müssen. Als Zugang zum Kunden stelle ich mir hier eine Multi-Utility-Plattform vor. Zu den Themen, die wir beherrschen müssen, zählen die Erzeugungstechnologien – hier können wir künftig über Kooperationen viel bewirken –, die Netzinfrastruktur Energie, das Thema Speichertechnologien – hiermit sind vor allem kleine Anlagen im Keller gemeint, die zusammengeschaltet werden können – und Technologien zur Verbrauchssteuerung.“ Als weitere wichtige Themen nennt der Digitalisierungsexperte Kommuni-

kationstechnologien, intelligente Märkte, IT, Daten und Prozesse mit Cloud- und Big-Data-Ansätzen sowie das Thema Kompetenz und Qualifizierung der Mitarbeiter. „Wir haben es hier wirklich mit einem Berufswechsel zu tun. Während wir vor einigen Jahren noch Sachbearbeiter eingestellt haben, beschäftigen wir heute viel mehr Informatiker und Ingenieure. Gesucht sind schlaue Köpfe, die selbst programmieren, ein System customizen oder unterschiedliche Prozesse lenken können.“

Den Kunden digital erreichen

Auch das Kunden-Management wird künftig digital. Für viele Kunden ist das Internet bereits die Informationsquelle Nummer eins. Wenn der Kunde etwas kaufen möchte, dann lässt er sich von Vergleichsportalen oder den sozialen Medien beeinflussen. Über einen eigenen Facebook-Account können Kunden aktiv positiv beeinflusst werden. Seeger berichtet, dass die Kundenansprache im eigenen Unternehmen fast ausschließlich digital über Portale oder E-Mail erfolgt.

Die digitalen Aktivitäten des Stadtwerks am See changieren aktuell zwischen Online-Rechnung und E-Mobilität. Mit dem Thema Smart Home scheint das Unternehmen ins Schwarze getroffen zu haben, vor allem die Themen Sicherheit, Komfort und Energie seien hier gefragt. Auch die zwei neuen Kundenkommunikationskanäle WhatsApp und Web-Chat haben eine sehr positive Resonanz erfahren, bekräftigt Seeger. Die Kontakte nehmen hier stetig zu. Das Schöne am Web-Chat sei, dass dieser nur an den Stellen des Internet-Auftritts erscheine, wo er auch gewollt sei, also beispielsweise dann, wenn auch ein

Mitarbeiter online ist. Ein Service-Mitarbeiter könne mittlerweile drei bis vier Chat-Kunden parallel abwickeln. Damit sei das Stadtwerk deutlich schneller unterwegs als im physischen Kundenkontakt. Weitere Angebote sind die Cloud im eigenen Rechenzentrum – hier können Daten aus der Region vertrauenswürdig abgelegt werden –, DSL-Anschlüsse der Stadtwerke-Tochter TeleData, ein Online-Hausanschlussportal oder der mehrfach ausgezeichnete, digitale und animierte Geschäftsbericht. Im Bereich E-Mobilität erhalte das Stadtwerk verstärkt Nachfragen von Industriekunden, die ihre Firmenparkplätze mit E-Ladepunkten versehen möchten.

Der Experte warnt in Bezug auf das Digitalisierungsthema jedoch vor einem Hang zum Eskapismus: Dabei zielt er vor allem auf das Thema Kundensicht versus Unternehmenssicht ab. Eine Studie von PricewaterhouseCoopers (pwc) aus dem Jahr 2015 belegt, dass Unternehmen die empfundenen Erlebnisse ihrer Kunden zu positiv einschätzen. Die größte Differenz zwischen Eigen- und Fremdbewertung findet sich in der Energiebranche: So glauben die Verantwortlichen von Energieunternehmen, dass 86 Prozent ihrer Kunden mit den digitalen Angeboten zufrieden sind, tatsächlich sind dies aber nur 28 Prozent. Ein Alarmsignal, das Seeger sofort veranlasste, eine Analyse bezüglich der eigenen Portale und Zugriffe durchzuführen. Das damalige Ergebnis war frappierend. Auf mehr als 35 Zugriffsmöglichkeiten, weder zusammengeführt noch im einheitlichen CI (Corporate Identity), kam der CIO.

Der Kunde hingegen möchte rund um die Uhr all das digital erledigen.

gen können, was er auch physisch im Kundenservice tun kann, weiß Seeger. Dabei möchte er die volle Kontrolle über die eigenen Daten haben – das Thema Datenschutz erhält hier eine neue Wertigkeit –, der Kunde möchte persönlich angesprochen werden und er möchte nur auf ihn zugeschnittene, passende Angebote erhalten. „Deshalb muss der Vertrieb die Kunden kennen, um innovative Produkte und Dienstleistungen platzieren zu können“, sagt der Kommunalwirtschaftler. Das heißt: „Wir müssen die Kundendaten vorhalten und segmentieren, denn wir müssen wissen, von welchem Kunden wir reden. Und wir müssen den Customer Lifetime Value (CLV) bestimmen und ermitteln, was der Kunde wert ist.“ Für wichtige Kunden muss man sich dann auch gezielt einsetzen und passende Produkte und Kundenbindungsmaßnahmen platzieren, wie etwa Boni oder die Kundenkarte. Auch Kundenrückgewinnungsmaßnahmen müssten gezielt eingesetzt werden, meint der Experte. Die Implementierung der Kundenkarte etwa sei beim Stadtwerk am See ein Riesenerfolg gewesen, circa 15.000 Kundenkarten seien mittlerweile vergeben. Aktuell soll die physische Karte durch eine App abgelöst werden.

Ein weiterer wesentlicher Punkt, in dem sich der Vertrieb umstellen muss, ist laut Seeger die Entwicklung weg vom separaten Produkt hin zur modularen Produktplattform. Ein klassisches Beispiel sei hier das Thema Energie und Telekommunikation. „Die Kunden haben schon alles im Haus, die Stadtwerke haben aber noch keine Koppelprodukte am Start. Ich denke, wenn sie den Kunden da erreichen: DSL plus Strom plus Gas, dann wird einfach ein Schuh dar-

aus. Und der Kunde bekommt eine Rechnung und freut sich über das breite Angebot“, sagt Markus Seeger. „Ich glaube, je mehr Produkte wir verbinden, desto wohler fühlt sich der Kunde und desto schwerer fällt es ihm auch, sich von uns zu trennen.“

Seeger fasst zusammen: Produkte müssen künftig modularisiert, eine Produktplattform muss aufgebaut und Koppelprodukte (Cross Selling) müssen angeboten werden. Dabei sollte Vergleichbarkeit vermieden und stattdessen der Unique Selling Point (USP) in den Mittelpunkt gerückt werden. Auch mit dem Thema Regionalität sollten Stadtwerke punkten und Kunden klar machen, dass das bezahlte Geld in der Region bleibt und damit auch wieder der Region zur Verfügung steht.

Der neue Service-Marktplatz

Die Umsetzung stellt sich Seeger so vor, dass die klassische Website, die zwischen Netzbetreiber und Vertrieb differenziert, zukünftig durch einen Service-Marktplatz abgelöst wird. Die Technologie hinter diesem müsse so intelligent sein, dass beim zweiten Besuch des Kunden schon bekannt ist, worum und um wen es sich handelt, also beispielsweise um einen Haushalts- oder Gewerbekunden. Parallel müssten die Lösungen für die Kunden vereinfacht werden. Als Beispiel führt der ITler eine hohe Abbrecherquote bei der Neukundengewinnung an. Während der Kunde bislang den Zählerstand im Keller notieren und dann dem Stadtwerk übermitteln musste, soll es künftig ausreichen, die letzte Stromabrechnung abzufotografieren. Das Stadtwerk am See will schon bald versuchen, den Lieferantenwechsel allein mit dieser Information einzuleiten.

Nach drei Jahren Digitalisierung beim Stadtwerk am See zieht Markus Seeger ein positives Fazit: Über 30.000 Kunden sind bereits komplett auf den Online-Kanal umgestellt. Die Anbindung an Vergleichsportale konnte vollständig automatisiert werden. Das heißt: „Wenn über Verivox oder Check24 ein neuer Kunde gewonnen wird, dann erreicht der neue Datensatz automatisch unser System, die Maschine nimmt diesen auf und wickelt den Lieferantenwechselprozess ab.“ In 98 Prozent der Fälle läuft dieses Prozedere vollständig automatisiert ohne manuelle Eingriffe ab.

Bislang noch ein Zukunftsthema ist die automatische Abrechnung des Kunden. Die ersten Schritte sind jedoch bereits eingeleitet: Für die Abrechnung braucht es den Zählerstand. Während die Rückmeldequote auf das Versenden einer Papierkarte noch bei 84 Prozent gelegen habe, liegt der Rücklauf per E-Mail jetzt bei 95 Prozent. Seitdem das Stadtwerk am See die Rechnung online versendet, sind auch die Kundenrückfragen um 30 Prozent zurückgegangen, freut sich CIO Markus Seeger. Die Kundenbetreuung per Web-Chat ist nicht nur schnell, die Kundenansprache über E-Mail oder das Portal spart auch Porto-, Druck- und Papierkosten. Insgesamt, so Seeger, ermöglicht die Digitalisierung die Generierung von Kostenvorteilen und ermöglicht die Abarbeitung deutlich größerer Stückzahlen. Im Durchschnitt spare das Unternehmen allein durch den automatischen Lieferantenwechselprozess, den Ableseprozess, den Abrechnungsprozess und die Online-Kundenbetreuung rund 35 Prozent der Kosten ein.

Melanie Schulz