

GISA-Wandel Seite 1

Eine gekürzte Version dieses Interviews erschien im GISA-Jubiläumsmagazin „That's IT“ zum 25. Geburtstag am 2. Oktober 2018.



RALF HILTENKAMP
Jahrgang 1961, Mitglied
im Vorstand der enviaM
seit 2005, Mitglied im
Aufsichtsrat der GISA
seit 2011, im RWE-
Konzern seit 34 Jahren.

Foto: Torsten Pross

„Die Digitalisierung verändert alle Geschäftsmodelle“

Bei GISA liegt Energie in der DNA: Sie entstand vor 25 Jahren aus der IT-Abteilung der MEAG in Halle, die längst in der enviaM, dem führenden ostdeutschen Energiedienstleister, aufgegangen ist. Die Rahmenbedingungen der Energiewirtschaft haben sich seitdem dramatisch verändert. **WIR SPRACHEN MIT enviaM-VORSTAND RALF HILTENKAMP ÜBER HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN DES FORTWÄHRENDEN WANDELS.**

Der stetige Wandel beginnt für die ostdeutsche Energiewirtschaft Anfang der 1990er-Jahre mit der Neuorganisation der regionalen Energiekombinate der DDR. Wie entstanden damals die vier enviaM-Vorgängerunternehmen?

Es gab in der DDR große regionale Versorger, die sogenannten Energiekombinate, die Anfang der 90er-Jahre privatisiert werden sollten. Viele Kommunen stritten sich damals mit der Treuhand, weil sie dieses Volkseigentum in öffentlicher Hand behalten wollten. Am Ende konnten sie den Teil auf ihrem kommunalen Gebiet entweder übernehmen oder am privatisierten Unternehmen Anteile bekommen. Einige Kommunen betreiben seitdem zum Teil recht kleine Stadtwerke, 650 Kommunen brachten ihre Anteile in die vier enviaM-Vorgängerunternehmen ein: die ESSAG in Cottbus, die EVS in Chemnitz, die WESAG in Markkleeberg, die bald RWE-Töchter wurden, sowie die MEAG in Halle. Diese Kommunen fühlten sich alleine zu klein für ein eigenes Stadtwerk und hofften durch den Zusammenschluss natürlich auch auf Skaleneffekte. Wir sprechen allerdings noch von Monopolzeiten in der Energieversorgung, in der die Erlöse staatlich garantiert waren und Kunden noch Anschlussnehmer hießen.

GISA-Wandel Seite 2

Eine gekürzte Version dieses Interviews erschien im GISA-Jubiläumsmagazin „That's IT“ zum 25. Geburtstag am 2. Oktober 2018.



Wie kam es kurz darauf zur Gründung der GISA?

Mein erster Arbeitgeber, der westfälische Energieversorger VEW, übernahm Anfang der 90er die Mehrheit an der MEAG. Im Gegensatz zum westdeutschen Branchenstandard, bei dem alle Dienstleistungen selbst betrieben wurden, entschloss man sich hier 1993 unter anderem zur Ausgründung der IT-Abteilung. Diese sollte als GISA mit ihrem Know-how im Drittgeschäft wachsen dürfen. Es sollte noch bis 2004 dauern, bis auch die enviaM ihre interne IT auf die GISA übertragen hat. Wie ich höre, sind unsere damals skeptischen IT-Kollegen heute sehr glücklich im Kompetenzzentrum GISA.

Wie kann man sich die IT-Prozesse der Energiewirtschaft Anfang der 90er-Jahre vorstellen?

Ich glaube, wir waren damals auf SAP R/2 unterwegs, aber äußerst effizient war das natürlich nicht. Das war auch nicht nötig: In einer monopolistischen Welt war es egal, wie leistungsstark die internen Strukturen aufgestellt sind. Bei uns und auch bei der GISA sind heute noch viele Mitarbeiter an Bord, die diese Zeiten noch kennen. Das war oft ein schmerzhafter Kulturwandel, sich mit der Dienstleistung im Wettbewerb zu messen.

Der Wettbewerb kam 1998, als sich mit dem Wegfall der Gebietsmonopole die Marktsituation der Energieversorger grundlegend veränderte. Führte das letztlich zur Gründung der envia?

Nach der komfortablen Ewigkeit im Monopol war es für viele unvorstellbar, dass eine Liberalisierung funktionieren könnte. Schließlich ist die Energieversorgung für eine Industrienation ein zentrales Thema. Aber schnell wurde klar, dass eine gewisse Größe im Markt von Vorteil wäre. Die Vorgängerunternehmen ESSAG, EVS und WESAG hatten zwar trotz der gemeinsamen RWE-Mutter vollkommen unterschiedliche Unternehmenskulturen, aber durch den wirtschaftlichen Druck im Wettbewerb waren die Synergien eines Zusammenschlusses zur envia 1999 zu verlockend. Als dann 2000 die RWE mit der MEAG-Mutter VEW fusionierte, scheiterte die unmittelbare Fusion von envia und MEAG zunächst aus kartellrechtlichen Gründen. Damals waren die Netze, unser Hauptgeschäft, noch nicht liberalisiert. Erst 2002 entstand dann die enviaM, nachdem sich mit Vattenfall eine vierte Macht in der deutschen Energiewirtschaft etabliert hatte. Bis heute gehören übrigens 42 Prozent der enviaM 650 mitteldeutschen Kommunen.

Inwieweit musste die enviaM mit der Liberalisierung ihre operativen Abläufe anpassen?

Schon allein durch die Entdeckung des Wortes „Kunde“ wurden neue Abläufe nötig. Auf einmal war es sinnvoll, nach Haushaltskunden und Geschäftskunden zu unterscheiden, was auch neue IT-Systeme nötig machte. Da war es sehr hilfreich, mit der GISA eine Tochter zu haben, die diesen Wandel stemmen konnte und bei gewissen SAP-Systemen zeitweise sogar zum Vorreiter wurde. Wir mussten die neuen Welten in neuen Prozessen abbilden. Wir haben also den Prozess beschrieben und die GISA hat die IT-Welt draufgelegt. Manchmal habe ich den Eindruck, dass unsere Vorgaben versuchten, unser gewohntes, altes System in SAP neu abzubilden. Wirklich einträglich war das vor allem für SAP, bei uns fehlte noch der wirtschaftliche Druck.

Hat der Wettbewerb Ihnen nicht auch neue Märkte geöffnet?

Die Liberalisierung in der Energiewirtschaft hat den Markt ja nicht vergrößert. Es gibt immer noch rund 30 Millionen Kunden, die sich heute eben anders verteilen. Kleinere Stadtwerke konnten manchmal über 70 Prozent ihrer Kunden aus Monopolzeiten halten, wir liegen um die 60 Prozent. Natürlich haben wir heute auch Kunden außerhalb unseres angestammten Versorgungsgebietes, aber das erforderte nur eine Anpassung an die Bilanz-IT. Das ist ja nur ein scheinbarer Markt, diese Kunden bekommen ihren Strom natürlich weiterhin von ihrem Versorger, der das dann mit uns verrechnet.

2002 wurde auf einer Berliner Fachtagung erstmals der Begriff „Energiewende“ geprägt, heute ist der mittelfristige Ausstieg aus fossil-nuklearen Energieträgern gesellschaftlicher Konsens. Wie erleben Sie diesen nächsten Wandel?

Aus meiner Sicht haben die großen Energieversorger den Einstieg in die Energiewende völlig verschlafen. Vor 15 Jahren stieg der Preis an den europäischen Strombörsen in ungeahnte Höhen, die Kraftwerke waren abgeschrieben und die Konzerne haben sich dumm

GISA-Wandel Seite 3

Eine gekürzte Version dieses Interviews erschien im GISA-Jubiläumsmagazin „That's IT“ zum 25. Geburtstag am 2. Oktober 2018.



und dämlich verdient. Dort dachte man, dass das ewig so weitergeht und hat versäumt, auf die dünn besiedelten und windreichen ostdeutschen oder auch norddeutschen Landstriche zu schauen, wo der Ausbau erneuerbarer Quellen durch das Thema Energiewende inzwischen massiv fortgeschritten war. Dieser Zubau von Menge, die nicht nur zu einem subventionierten Preis, sondern auch mit Vorrang ins Netz eingespeist wird, hat den Preis für konventionell erzeugten Strom absacken lassen. Die Kollegen im Westen hätten von unseren Netzkollegen lernen können, dass wir bereits an 200 windreichen Tagen im Jahr kein Versorgungs-, sondern ein Entsorgungsunternehmen sind, das den überschüssigen Strom ableiten muss. Die Stabilisierung eines derart überlasteten Netzes war übrigens auch eine neuartige Herausforderung an die IT, die wir zusammen mit der GISA entwickelt haben.

Ist bei all den IT-Herausforderungen bis heute Ihre Tochter GISA erste Wahl?

Ja, überwiegend. Manchmal habe ich das für Unsinn gehalten, weil nun mal jeder bestimmte Spezialisierungen erarbeitet. Zum Teil haben wir die GISA gezwungen, Dinge zu entwickeln, die nicht ihr Fachgebiet waren. Das muss dann naturgemäß viel teurer werden als bei einem spezialisierten Nischenanbieter. Trotzdem haben wir am Ende natürlich beide von den neu erarbeiteten Kompetenzen profitiert. Für uns ist es bis heute ein großer Vorteil, dass unser IT-Dienstleister aus unserer Branche entstanden ist und die GISA-Programmierer und -Berater das spezielle Prozesswissen der Energiewirtschaft mitbringen.

Wo steht die enviaM heute?

Wir haben unser Asset, das ertragsstarke Netz, und wir sind vor allem im Privatkundengeschäft auch im Commodity-Bereich gut aufgestellt. Bei den Geschäftskunden haben wir dagegen wie die gesamte Branche Schwierigkeiten. Die Herausforderung ist nun, unser Geschäftsmodell für die Zukunft weiterzuentwickeln: unser Netz als Plattform für neue Anwendungen. Ein erster Schritt wären zum Beispiel intelligente Zähler bei unseren Strom- und Gaskunden, aus denen wir Mehrwerte entwickeln könnten – aber leider schläft hier die Politik bei den Rahmenbedingungen.

Der aktuelle Wandel ist also für die Energiewirtschaft der bedrohlichste?

Machen wir uns nichts vor: Es wird disruptiv werden. Die Digitalisierung verändert alle Geschäftsmodelle: Auch unser Netz wird an Wert verlieren. Dabei sind intelligente Netze, die dezentral gesteuert und geregelt werden können, beispielsweise essenziell für künftige Elektromobilität. Wir haben unser Netz zwar bei den höheren Spannungen schon digitalisiert, aber danach stehen noch riesige Investitionen an.

Wie sehen Sie Ihre Rolle in der Energiewende?

Unser Ansatz bei der Energiewende sind nicht die großen Stromautobahnen von der Nordsee nach Bayern. Wir glauben an eine dezentrale Lösung, die die verschiedenen Energiemedien zusammenbringt, dank unseres intelligenten Netzes. Dazu gehört die lokale Erzeugung regenerativer Energie und die Etablierung effizienter Energiespeicher, sei es durch die Umwandlung von Strom in Wasserstoff oder durch die Nutzung der E-Auto-Speicherkapazitäten. Diese neuen Ideen bedeuten für uns einen enormen Kulturwandel: Früher haben wir Innovationen über so viele Jahre entwickelt bis sie veraltet waren, heute sitzen für solche Plattformprojekte kleine Teams in sogenannten Speedboats zusammen und präsentieren nach sechs Wochen die erste „Solution“.

Das muss für Ihre Konzernprozesse eine große Herausforderung sein ...

Das ist gerade ein riesiges Thema: Wie kann man diese kurzfristigen Lösungen oder Innovationen in die klassische IT, also den Betrieb der Standardsysteme integrieren? Soll man für eine schnell programmierte App die Büchse der Pandora in Sachen IT-Sicherheit öffnen? Wir versuchen, das so vernünftig wie möglich zu regeln.

GISA-Wandel Seite 4

Eine gekürzte Version dieses Interviews erschien im GISA-Jubiläumsmagazin „That's IT“ zum 25. Geburtstag am 2. Oktober 2018.



Die enviaM wird also auch nach innen komplett umgekrempelt?

Wir sind mittendrin: Seit vier Jahren läuft unser Programm „adam – anders denken, anders machen“, das zunächst die Führungskräfte auf die großen Veränderungen vorbereitet. Schließlich müssen die bei unserem Wandel die zentrale Rolle übernehmen. Zudem optimieren wir mit „End to End“ unsere viel zu komplizierten Konzernprozesse. Und als Drittes wird unsere Mannschaft zu Verbesserungsprozessen ermutigt. Aber das ist erst der Anfang. Zu diesem gehören auch neue Arbeitswelten, weg vom Einzelbüro hin zu Teamflächen. Wir glauben fest daran, dass sich nur in einer vernetzten und kommunikativen Umgebung das enorme Wissen der 3.500 enviaM-Fachleute befruchten kann – und neue Geschäftsmodelle entstehen.

Können Sie sich vorstellen, wie das enviaM-Geschäftsmodell in 25 Jahren aussieht?

Wir werden immer noch die solide Basis des Assets Netz haben und kommen damit in die Haushalte unserer Kunden, denen wir interessante Mehrwerte anbieten. Da konkurrieren wir dann nur mit der Telekom, die über ihr Telefonnetz einen ähnlichen Kundenzugang hat.

In den letzten 25 Jahren hat die GISA Ihren Wandel ganz unmittelbar begleitet. Wie ist das in Zukunft?

Als ich 2005 hier anfang, hatte die GISA rund 300 Mitarbeiter und uns als Hauptkunden. Von Anfang an habe ich den Kollegen Krüger ermutigt, sich von uns zu emanzipieren und zu wachsen. Heute sind wir immer noch ein wichtiger Kunde, aber die inzwischen fast 800 GISA-Experten sind viel breiter aufgestellt. Wir haben den gemeinsamen IT-Vertrag zwar gerade um drei Jahre verlängert, aber wir müssen uns zugleich beide den anstehenden Veränderungsprozessen stellen. Auch bei der GISA ist die Herausforderung die Digitalisierung: die Weiterentwicklung vom programmierenden IT-Dienstleister zum branchenunabhängigen Prozessentwickler, der die Kunden mit neuen Lösungen vor sich her treibt.

Die enviaM prägt die GISA seit 25 Jahren und hoffentlich auch in Zukunft. Was wünschen Sie ihrer längst erwachsenen Tochter zum Geburtstag?

Die GISA war eine unserer erfolgreichsten Ideen: Sie hat ihre Chancen in der Selbstständigkeit hervorragend genutzt. Deshalb ganz herzlichen Glückwunsch zu dieser Erfolgsstory! Ich bin dankbar für die tolle Zusammenarbeit und habe viele GISA-Kollegen über die Jahre persönlich schätzen gelernt. Ganz besonders respektiere ich natürlich Geschäftsführer Michael Krüger, der für den GISA-Erfolg steht wie kein anderer. Ich wünsche ihm und seiner GISA ein großes Stück vom Kuchen bei den neuen digitalen Themen.