

# 5-D STRATEGIEINTERVIEW

– „Meinungsführer im Gespräch“

# 5-D



Im Gespräch mit

**Stefan Krämer**

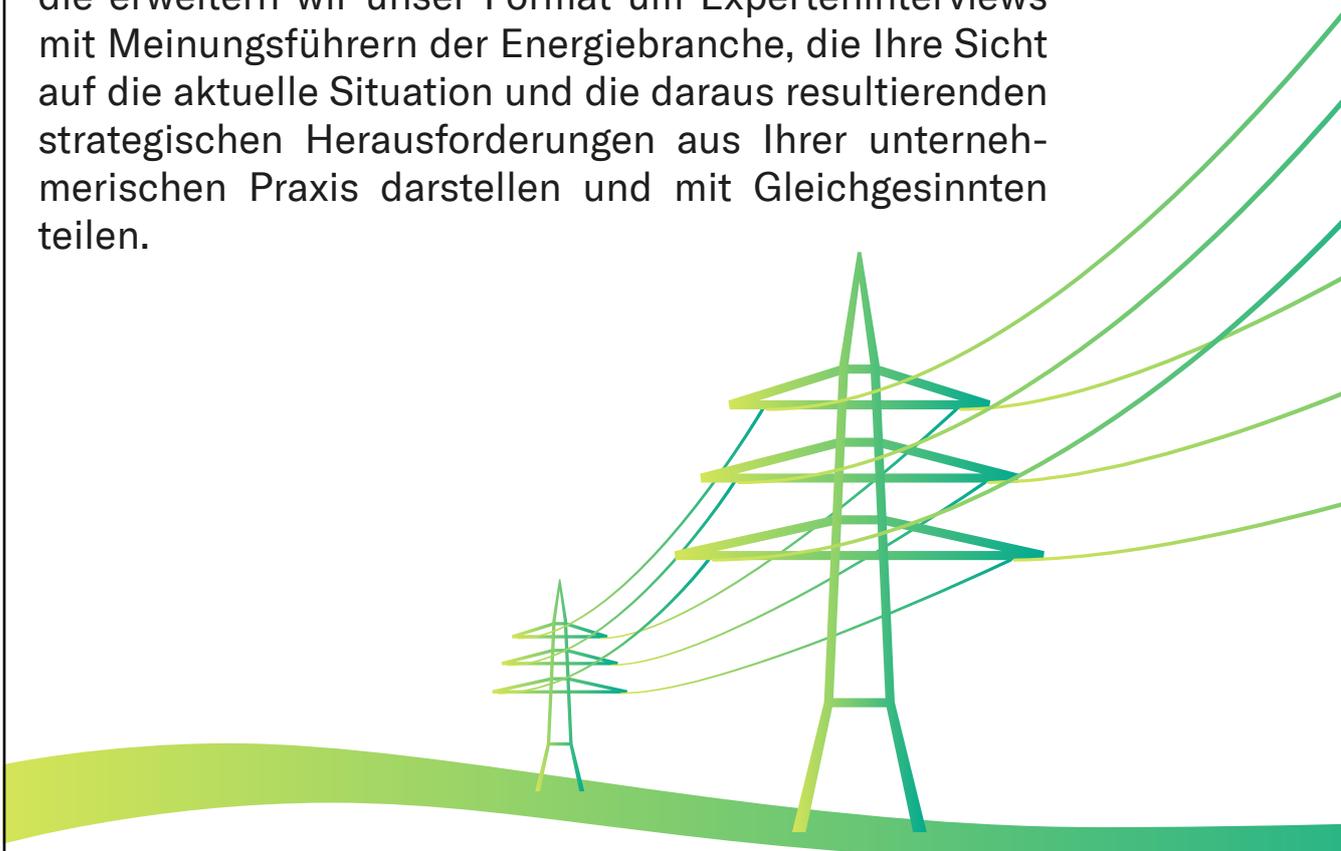
Vorstandsvorsitzender der  
ENNI Unternehmensgruppe

veröffentlicht am 6. Mai 2021

## 5-D STRATEGIEINTERVIEW – „Meinungsführer im Gespräch“

Die Energiewirtschaft befindet sich seit zwei Jahrzehnten in einem tiefgreifenden Transformationsprozess. Die 5-D: Dekarbonisierung, Dezentralisierung, Digitalisierung, Demografischer Wandel sowie die in der Konsequenz umzusetzende Diversifizierung der Geschäftsmodelle sind zentrale strategische Herausforderungen aller Entscheider in der Branche. Als wäre dies nicht genug, sehen wir uns aktuell mit den drastischen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie konfrontiert. Entscheidungsträger müssen sich diesen Rahmenbedingungen stellen und Antworten zu Fragen finden, die die Fachwelt mit dem Akronym „VUCA“ (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity) umschreibt.

Aufgrund der positiven Resonanz auf unsere 5-D-Studie erweitern wir unser Format um Experteninterviews mit Meinungsführern der Energiebranche, die Ihre Sicht auf die aktuelle Situation und die daraus resultierenden strategischen Herausforderungen aus Ihrer unternehmerischen Praxis darstellen und mit Gleichgesinnten teilen.



## BESPROCHENE THEMEN

### DEKARBONISIERUNG

Die Bedeutung des Klimaschutzes für die ENNI	4
Energieträger zur Umsetzung der Dekarbonisierungsziele	4
Die aktuelle Rolle der Gasversorgung mit Blick auf die Wasserstofftechnologie	5
Die aktuelle Bedeutung von Wasserstoff	5

### DEZENTRALISIERUNG

Die unternehmerischen Antworten der ENNI auf die Energiewende	6
Die Finanzierung der Energie- sowie Investitionen in die Mobilitätswende	7

### DIGITALISIERUNG

Die Digitalisierung der Unternehmensprozesse	7
Der Beitrag der ENNI für eine SMART CITY	8
Die Digitalisierung des Vertriebs	8

### DEMOGRAFIE

Die Bedeutung des demografischen Strukturwandels	9
Im Wettbewerb um Fachkräfte	9
Größte personalstrategische Herausforderung der ENNI	10
Der Kulturwandel der ENNI hin zu einem agilen Unternehmen	10

### DIVERSIFIZIERUNG

Die Bedeutung von Kooperationen	11
Wachstumsfelder, neue Geschäftsmodelle und Dienstleistungen	11

### EFFIZIENZSTEIGERUNGEN

Maßnahmen zur Effizienzsteigerung	12
Umgang mit der Netzrendite in der 4. Regulierungsperiode	12

### PROJEKTHIGHLIGHT UND LEUCHTTURMPROJEKT

Persönliches Projekthighlight	13
Leuchtturmprojekt der deutschen Energiewirtschaft	14

### CORONA-KRISE

Auswirkungen der Corona-Krise	14
-------------------------------	----

---

## DIE BEDEUTUNG DES KLIMASCHUTZES FÜR DIE ENNI

---

*Was macht die ENNI um dieser Forderung nach Klimaschutz gerecht zu werden?*

Der Klimawandel ist eine existenzielle Bedrohung, dessen spürbare Signale und die Diskussionen um dessen Folgen unsere Unternehmensausrichtung naturgemäß beeinflusst. Die Entwicklung bestärkt uns in unserer langjährigen Strategie, als Anbieter und Produzent den unumkehrbaren Transformationsprozess in der Energielandschaft aktiv mitzugestalten.

Aber: Anders als reine Energieproduzenten bewegen wir uns in unserer Rolle als Regionalversorger dabei in einem fortwährenden Spannungsfeld zwischen einer sicheren, für Kunden bezahlbaren und ökologisch verantwortungsvollen Energieversorgung. Die für den Klimaschutz zwingend notwendige Energiewende sehen wir als Chance, uns durch ökologisches Handeln zu profilieren, aktiv zur Erreichung von CO<sub>2</sub>-Zielen beizutragen und dabei gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreiche Projekte zu realisieren. **So ist ein umweltbewusstes Handeln Teil unserer Unternehmens-DNA, in einer Nachhaltigkeits-**

**strategie festgehalten, Bestandteil unseres Markenkerns und eines unserer strategischen Ziele – unabhängig von öffentlichen Diskussionen.**

Für Menschen in unserer Region wird dies insbesondere an zahlreichen Projekten deutlich: Mit dutzenden großen Photovoltaik-Dachanlagen, mehreren Solar- und Windparks oder auch Biogas- und Biomasse-Heizkraftwerken machen wir die Energiewende für sie vor Ort erlebbar. Diese Vorreiterrolle wollen wir am Niederrhein auch bei der Mobilitätswende einnehmen, für deren Erfolg wir das öffentliche Strom-Ladnetz systematisch und umfassend ausbauen.

**Letztlich unterstützen wir unsere Kunden mit Produkten, Projekten und unserem Know-how dabei, ihre eigene Energiewende zu vollziehen. Wo möglich gestalten wir so auch beim Klimaschutz aktiv die Zukunft unserer Region.**

---

## ENERGIETRÄGER ZUR UMSETZUNG DER DEKARBONISIERUNGSZIELE

---

*Haben Sie Dekarbonisierungsziele und mit mit welchen Energieträgern wollen Sie diese erreichen?*

Bei der Dekarbonisierung sind viele Akteure gefordert. Auch in der Energiewirtschaft gilt dies nicht nur für die großen Kraftwerksbetreiber. Somit sind wir hier in der Pflicht, auch wenn wir beim Übergang in das rein regenerative Energiezeitalter moderne Erdgas-Kraftwerke und moderne Erdgasheizungen in Gebäuden noch lange Zeit als Bausteine einer sicheren Versorgung sehen.

Unsere Nachhaltigkeitsstrategie setzt aber vor allem auf die Energieerzeugung aus regenerativen Quellen, die wir möglichst weit und schnell aus-

bauen wollen – ohne dabei die Versorgungssicherheit für unsere Kunden und den wirtschaftlichen Erfolg für unsere Gesellschafter zu gefährden. Wir stehen somit zur Energiewende und auch zum Kohleausstieg, den wir früher als 2038 sehen. **Dort wo es uns als Netzbetreiber möglich ist, hat die moderne Wärmeversorgung zudem Vorfahrt gegenüber dem Erdgasanschluss.** Die betrifft vor allem die Stadt Neukirchen-Vluyn, wo wir das Wärmenetz 2014 übernommen haben und Abwärme aus dem Abfallentsorgungszentrum Asdonkshof nutzen.

---

## DIE AKTUELLE ROLLE DER GASVERSORGUNG MIT BLICK AUF DIE WASSERSTOFFTECHNOLOGIE

---

*Erwartet die ENNI vor dem Hintergrund der geplanten CO<sub>2</sub>-Neutralität eine Endlichkeit der Gasverteilernetze oder ergeben sich Zukunftsoptionen aus der Verteilung von Wasserstoff?*

**Wir sind überzeugt, dass die Gasversorgung noch über Jahre eine der tragenden Säulen der Energiewende sein wird.** Aber, sie wird durch die angestrebte CO<sub>2</sub>-Neutralität sicher noch in der ersten Hälfte des Jahrhunderts sukzessive in Frage gestellt. Schon heute hat die Gasversorgung Konkurrenz und sie ist vor allem in Neubaugebieten nicht mehr automatisch die erste Wahl, wie zum Ende des letzten Jahrhunderts.

Aktuell sehen wir in unseren Netzgebieten aber weiter eine starke Gasversorgung und bereiten uns auf

die Marktraumumstellung in 2027 vor. **Auch investieren wir weiter in die Erneuerung unserer Gasverteilernetze – durchaus auch, weil sie zukünftig bei der Lösung des Speicherproblems bei der Energiewende helfen können.** Durch Power-to-Gas-Anlagen sowie die Integration von Wasserstoff und Bio-Methan sollen unsere Gasnetze zukünftig Speicher- und Verteilmöglichkeiten für regenerativ erzeugte Energie bieten.

---

## DIE AKTUELLE BEDEUTUNG VON WASSERSTOFF

---

*Wie beurteilen Sie das Thema Wasserstoff für Ihr Unternehmen?*

**Wasserstoff gilt als Hoffnungsträger, als ein wirtschaftliches Geschäftsfeld ist das Thema für Stadtwerke und Regionalversorger unserer Größe aktuell aus unserer Sicht aber noch nicht geeignet.** Es gibt derzeit keine Wasserstoff-Anwendung die wirtschaftlich massentauglich ist.

Dennoch beschäftigen wir uns natürlich mit den technischen Möglichkeiten und tauschen uns hier beispielsweise mit den regionalen Verkehrsbetrie-

ben auch hinsichtlich möglicher Synergien beim Betrieb von Einrichtungen aus. Die Wirtschaftlichkeit hat für uns als Unternehmen mit hohem Anteil an unter Finanznot leidenden kommunalen Gesellschaftern aber wichtige Bedeutung. **Sollte die Marktreife aber kommen, sind wir vorbereitet und werden hier sicher – wie in vielen anderen Bereichen – unsere Chancen nutzen und Geschäftsmodelle entwickeln.**

---

## DIE UNTERNEHMERISCHEN ANTWORTEN DER ENNI AUF DIE ENERGIEWENDE

---

*Wie stehen Sie dieser Entwicklung gegenüber und wo sehen Sie die Herausforderung für Ihr Unternehmen?*

Ganz klar, ENNI steht zu den politischen Beschlüssen, auch wenn sie an der ein oder anderen Stelle aus unserer Sicht überhastet waren. An der Energiewende führt aber kein Weg vorbei, die wir mit ersten Projekten für uns schon vor der Reaktorkatastrophe in Fukushima eingeleitet haben. **In Summe konnten wir in den letzten beiden Jahrzehnten so viele regenerative Erzeugungsprojekte umsetzen. Hierzu zählen dutzende Photovoltaik-Dachanlagen, ein Frischholz-Heizkraftwerk und gleich mehrere Solar- und Windparks direkt vor unserer Haustüre. Wir werden hier weiter jeder Chance nutzen.**

**Die Zukunft sehen wir am Niederrhein dabei eher in der Photovoltaik, weil weitere Windenergieprojekte in unserer dichtbesiedelten Region nur schwer zu entwickeln sind.** So planen wir derzeit bereits auf weiteren drei Flächen am Niederrhein den Bau von Solarparks. Insgesamt spüren wir für unsere Strategie viel Rückenwind aus der Politik und von Bürgerinnen und Bürgern, die in unserer stark industrialisierten und infrastrukturstarken Region Erzeugungsprojekte weitgehend akzeptieren.

**Auch bundesweit wollen wir die Energiewende weiter unterstützen, die wir mit Partnern, etwa im Stadtwerkeverbund der Trianel, umsetzen.** So können wir an Großprojekten wie dem Trianel Windpark Borkum teilhaben, die unsere Kraft alleine übersteigen würden. Um die Geschichte fortzusetzen, haben wir uns erst kürzlich an der Trianel Wind und Solar GmbH & Co. KG beteiligt, über die 20 Stadtwerke gemeinsam den Ausbau der Erneuerbaren deutschlandweit vorantreiben wollen.

**Die Energiewende ist aber nicht alleine Sache der Energiewirtschaft. Beim Klimaschutz sind alle gefordert.** Und das kommt bei den Bürgern längst an. Wer durch die Städte geht, sieht immer häufiger Photovoltaikanlagen auf Hausdächern oder elektrobetriebene Fahrzeuge auf den Straßen. Bei ihrer persönlichen Wende werden wir die Bürger am Niederrhein mit unserem Know-how, unseren Dienstleistungen und ganz konkreten Produkten unterstützen.

---

## DIE FINANZIERUNG DER ENERGIE- SOWIE INVESTITIONEN IN DIE MOBILITÄTSWENDE

---

*In welcher Höhe erwartet die ENNI ein zusätzliches Investitionsvolumen durch die Energiewende und wie wird das finanziert?*

**Unsere Gesellschafter stehen voll hinter unserer Strategie und haben uns allein in der Mittelfristplanung bis 2025 rund 15 Millionen Euro für Projekte der Energiewende genehmigt. Alle Beteiligten rund um ENNI sind überzeugt, dass die Energiewende ein ökologisches Muss ist und dabei für uns und den Niederrhein auch eine wirtschaftliche Chance bedeutet.** Wir sehen hier noch viele spannende Möglichkeiten, auch über Kooperationen Anlagen umzusetzen – mit Unternehmen aus der Region oder bundesweit im Stadtwerkeverbund der Trianel. Unser nächstes Projekt ist bereits greifbar, denn in der Römerstadt Xanten am nördlichen Niederrhein wollen wir bis zum Jahresende rund drei Millionen Euro in unseren dann bereits dritten Solarpark investieren. Wie bei vielen anderen Projekten planen wir auch dort mit einer Projektfinanzierung über regionale Banken, mit denen wir auch in anderen Bereichen kooperieren.

Übrigens: **Auch die Mobilitätswende hin zum Elektroantrieb wollen wir am Niederrhein aktiv unterstützen. Da sich Politik und auch die Automobilindustrie anders als beim Erdgasauto diesmal einig sind, könnte uns hier ein weiteres Standbein wachsen. Der Gesetzgeber hat im Klimaschutzprogramm 2030 Zeichen gesetzt.**

Die Modellpaletten der Automobilindustrie lassen nur noch wenig Wünsche offen. Das politische Ziel von bundesweit einer Million Ladepunkten in 2030 werden wir am Niederrhein unterstützen. Dazu bauen wir aktuell das öffentliche Ladenetz deutlich aus und kooperieren auch mit heimischen Unternehmen, wie dem Chemieunternehmen Solvay Chemicals am Standort Rheinberg und bieten für kleine Betriebe und Hauseigentümer das Know-how und Wallboxen für das Stromtanken zuhause. **In die Mobilitätswende wollen wir bis 2025 rund eine Million Euro investieren.**

---

## DIE DIGITALISIERUNG DER UNTERNEHMENSPROZESSE

---

*Welche Prozesse hat die ENNI bereits digitalisiert und was ist in dieser Hinsicht bei Ihnen in Planung?*

**Die Digitalisierung ist einer der Mega-Trends unserer Zeit, mit dem wir uns naturgemäß seit einigen Jahren auf Prozess- und auch auf Kundenebene sehr intensiv beschäftigen. Dazu haben wir alle relevanten Abläufe und auch alle Digitalisierungsmöglichkeiten an der Kundenschnittstelle untersucht. Mit dem Einzug in unsere neue Firmenzentrale wollen wir im Herbst des Jahres weitgehend papierlos sein.** Schon jetzt haben wir dabei gut 90 Prozent aller alten Papierbestände digitalisiert und mit Ausnahme gesetzlicher Notwendigkeiten im Original vernichtet. Damit im neuen Gebäude – das bewusst ohne Keller und große Stauräume auskommt – keine neuen Papierberge mehr entstehen, haben wir in der Unternehmensgruppe knapp 200 kaufmännische und technische Prozesse, wie Freigaben von Schalthandlungen in

der Stromversorgung, ermittelt, die wir bis zum Jahresende digitalisieren werden. So senken wir Prozesskosten und machen Abläufe schneller.

**Auch die Kundenschnittstelle ist bereits weitgehend digitalisiert – mit einem Customer-Self-Service, einer neuen, vertriebslich ausgerichteten Homepage und einer App, über die Nutzer viele Dinge des täglichen Lebens rund um die Uhr erledigen können.** Diese Kanäle haben unserem Kundenservice auch im Lockdown geholfen. Überhaupt hat die Pandemie der Digitalisierung in unseren Unternehmen nochmals einen Schub gegeben. Binnen kurzer Zeit konnten wir auf mobiles Arbeiten umstellen, die meisten Kolleginnen und Kollegen arbeiten heute von zuhause und kommunizieren über Video- und Audiokonferenzen.

---

## DER BEITRAG DER ENNI FÜR EINE SMART CITY

---

*Wie positioniert sich die ENNI beim Thema Smart City?*

Als große Unternehmensgruppe wollen wir für Bürgerinnen und Bürger getreu unseres Mottos – ENNI. leichter leben – Mehrwerte schaffen und die Infrastruktur in unserer Region für kommende Generationen rüsten. **Wir setzen dabei stark auf den Ausbau des Breitbandangebotes, das zahlreiche Anknüpfungspunkte zur Datenübertragung von Großkunden, zum Ausbau des 5G-Netzes oder zum Anschluss an die Datenautobahn für Privat- und Geschäftskunden bietet.**

Dabei wird die Welt immer smarter, die Entwicklung zu Smart-Citys unterstützen wir in unseren Heimatkommunen mit unserer Infrastruktur in der Ver- und Entsorgung, unserem hier erworbenen Know-how

und einigen ganz konkreten Projekten, wie dem Ausbau von LoRaWAN-Netzen oder der Weiterentwicklung der durch uns in Kommunen betriebenen öffentlichen Straßenbeleuchtung. Hier testen wir beispielsweise ganz aktuell auf Pilotstrecken den Einsatz von intelligenten Beleuchtungskonzepten.

**Aber auch beim Thema Smart City handeln wir nur, wenn es für Kunden und uns sinnvolle und auch wirtschaftliche Projekte gibt. Dabei unterstützen wir die Städte Moers und Neukirchen-Vluyn bei der Entwicklung einer Smart-City-Strategie im Rahmen des Förderantrags [smart-cities-made-in.de](http://smart-cities-made-in.de).**

---

## DIE DIGITALISIERUNG DES VERTRIEBS

---

*Sind Ihre Erfolge aus dem plattformbasierten digitalen bundesweiten Stromvertrieb auf andere Geschäftsbereiche (Gas, TK-Produkte) übertragbar?*

Auch wenn wir bundesweit weiter stark auf persönliche Vertriebskanäle setzen und hier ganz aktuell auch ein großes Kundenportfolio mit einer eigenen Vertriebsmannschaft übernommen haben, **haben die digitalen Kanäle vor allem im After-Sales-Management für uns stark an Bedeutung gewonnen. So entlasten wir beispielsweise mit jedem neuen Nutzer unseres Online-Kundenportals unseren Kundenservice.**

Obwohl wir als lokal engagierte Unternehmensgruppe neben der Energieversorgung mit vielen kommunalen Aufgaben von der Abfallentsorgung, der Straßenreinigung bis zur Grundstücksentwässerung weiter auf Kundenbetreuung in Kundenzentren vor Ort setzen, werden wir die digitalen Kanäle – auch wegen der stark zugenommenen Zahl an überregionalen Kunden – weiter ausbauen.

**Bei der Akquisition neuer Kunden setzen wir weiter auf die zu uns passenden Vertriebswege, mit einer möglichst persönlichen Kundenansprache**

**und einem Verzicht auf Preiskämpfe in der Onlinewelt.** Wir zielen somit nicht auf die ausschließlich preissensible Klientel.

Unsere Devise: Alle unsere Produkte sind wertschöpfend kalkuliert und erwirtschaften vom ersten Tag der Belieferung an einen positiven Deckungsbeitrag. **Dennoch werden wir unsere heutigen plattformbasierten Angebote von Energieprodukten und energienahen Dienstleistungen weiter ausbauen. Neben Strom und Gas sind dies auch Themen wie das Contracting von Photovoltaik-Anlagen oder der Verkauf von Wallboxen als Ladeinfrastruktur für Kunden zuhause. Auch bei Telekommunikationsangeboten ist eine Plattformunterstützung denkbar.** Hier konzentrieren wir uns mit unserem Breitbandangebot aber mit Ausnahme einzelner Wohnquartiere aktuell auf Großkunden. Und in dieser Zielgruppe sind wir von der persönlichen Beratung als Erfolgsfaktor überzeugt.

---

## DIE BEDEUTUNG DES DEMOGRAFISCHEN STRUKTURWANDELS

---

*Welche konkreten Auswirkungen hat der demografische Strukturwandel auf Ihr Unternehmen?*

Dies ist eine Entwicklung, die gerade für den Mittelstand bundesweit ein unternehmerisches Risiko darstellt. Auch wenn wir heute über ein starkes, entwicklungsfreudiges Team verfügen, dem wir moderne Arbeitsplätze mit spannenden Aufgaben in einer Region mit hoher Wohn- und Freizeitqualität im Umfeld großer Metropolen an Rhein und Ruhr bieten: Wir befinden uns auch hier im Wettbewerb. **Da wir gute, ehrgeizige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für unsere Wachstumsideen benötigen, verfügen wir mit einem modernen Personalmanagement über Strategien, mit denen wir**

**die einerseits spürbar knapperen personellen Ressourcen ansprechen und uns andererseits auf die Wertevorstellungen der aktuell in den Arbeitsmarkt eintretenden Generationen einstellen.** Für uns gehören hierzu eine gemeinsame, unternehmerische Führungs- und Unternehmenskultur, die Förderung unserer aktuellen Belegschaft und sehr unterschiedliche Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität der ENNI-Unternehmensgruppe als Arbeitgeber. Diese Themen haben für uns hohe Priorität und gehören zu den Top-Zielen unserer Balance-Score-Card.

---

## IM WETTBEWERB UM FACHKRÄFTE

---

*Spüren Sie bei der ENNI einen Fachkräftemangel und wie profilieren Sie sich im Wettbewerb um Mitarbeiter?*

Fachkräfte sind gesucht, auch bei ENNI. Der Arbeitsmarkt wird enger und wir stehen hier in unserem dichten Ballungsgebiet und im Branchenumfeld im ständigen Wettbewerb um zu uns passenden Kolleginnen und Kollegen. **Schon heute fehlt es beispielsweise an Ingenieuren,** die wir für die vielen neuen Projekte und unsere Ziele zur Verbesserung der erst von wenigen Jahren sanierungsbedürftig von der Stadt übernommenen Infrastruktur etwa bei Kanälen benötigen. Gleiches am Ausbildungsmarkt: **Unsere Ausbildungsplätze sind zwar weiter begehrt, die Anzahl der Bewerber hat aber deutlich nachgelassen und ist in manchen Berufsbildern stark rückläufig.**

**Aber:** Aus den zahlreichen Neueinstellungen der letzten Jahre wissen wir, dass wir mit unserer Philosophie, unserer Vision und den tollen Projekten für viele junge Ingenieure, Kaufleute oder handwerklich orientierte Nachwuchskräfte interessant sind. **Es ist gerade für Nachwuchskräfte reizvoll, sich mit Themen wie dem Breitbandausbau, der Entwick-**

**lung von Wind- oder Solarparks, Netzübernahmen oder auch der Markenbildung und -führung zu beschäftigen und sich dabei beispielsweise auch als Projektleiter zu beweisen.**

**Dabei bieten wir neben attraktiven Vergütungen und Sozialleistungen auch moderne Arbeitsplätze, beispielsweise in einem neuen Verwaltungsgebäude. Hier schaffen wir ein Arbeitsumfeld, das die Kommunikation unter Kolleginnen und Kollegen und ein die Hierarchie übergreifendes Denken fördert.** Letztlich haben Kolleginnen und Kollegen die Chance, sich bei uns persönlich zu entwickeln. So bieten wir umfassende Möglichkeiten der Weiterbildung und Aufstiegschancen – über Traineeprogramme genauso wie über eine gezielte Nachwuchsförderung von Potentialträgern, die wir so an zukünftige Führungsaufgaben heranführen. Im Bündel der Maßnahmen sehen wir uns hier gut gerüstet – auch wenn die Ressourcen knapper werden.

---

## GRÖSSTE PERSONALSTRATEGISCHE HERAUSFORDERUNG DER ENNI

---

*Was ist Ihre derzeit größte personalstrategische Herausforderung?*

**Wie viele Unternehmen stehen wir hier vor den großen Herausforderungen der bundesweiten verzeichneten Alterspyramide. Kurzum: Auch wir stehen durch das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge der 1960er Jahre vor einem großen Aderlass. Hier wird viel Kompetenz, Know-how und Erfahrung aus unseren Unter-**

**nehmen abfließen, das wir erhalten und ersetzen müssen.** Auch hier setzen wir bereits jetzt auf die Ausbildung, Traineeprogramme und eine strategische Personalentwicklung, über die wir den Nachwuchs an die Aufgaben heranführen sowie Potentialträger gezielt fördern und gehen neue Wege bei der Suche von neuen Kolleginnen und Kollegen.

---

## DER KULTURWANDEL DER ENNI HIN ZU EINEM AGILEN UNTERNEHMEN

---

*Stellt der Kulturwandel von einem hierarchisch geprägten Unternehmen hin zu einem agilen Unternehmen für die ENNI eine Herausforderung dar? Was tun Sie in dieser Hinsicht?*

Die Veränderungsprozesse stellen aktuell wohl die meisten Unternehmen vor Herausforderungen – nicht nur in unseren Branchen. **Junge Menschen haben andere Wertevorstellungen, traditionelle Arbeitsplätze verändern sich auch durch die fortschreitende Digitalisierung rasant. Zudem denken wir bei ENNI heute stark in Projekten, die nur reibungslos in agilen, bereichs- und hierarchieübergreifend agierenden Teams umsetzbar sind.**

Das stellt auch unsere klassische Organisationsstruktur vor Herausforderungen und Veränderungen sind im ersten Schritt für Beteiligte oftmals nicht einfach. Aber wir tasten uns seit vielen Jahren immer weiter in ein agiles, dynamisches Arbeiten vor und setzen dabei auf die Expertise unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – nicht automatisch auf deren Stellung im Unternehmen. **Über Projektteams und flache Hierarchiestrukturen setzen**

**wir bewusst Ideen aus der Belegschaft schnell und agil um. Dazu brauchen wir eine neue Führungskultur.**

Den zunächst im Energiebereich umgesetzten kulturellen Veränderungsprozess erweitern wir aktuell auf alle drei Häuser der ENNI-Gruppe. Damit wollen wir die Agilität und den Pragmatismus intensivieren und unternehmerisches Denken fördern. Wir verzichten dabei aber auf einen harten Schnitt, gehen hier Schritt für Schritt vor.

Unseren Kommunikationsbereich haben wir als ein Beispiel aus der einst klassischen Abteilungsstruktur zu einem Kommunikationshaus umgebaut. Hier setzt der Vorgesetzte auf ein Team aus Experten, die in ihren Fachbereichen – die öffentliche, die digitale, die marktgerichtete und auch die interne Kommunikation – eigenverantwortlich agieren. Das ist ein gutes Beispiel für unser Zielbild der Zukunft.

---

## DIE BEDEUTUNG VON KOOPERATIONEN

---

*In welchen Bereichen halten Sie Kooperationen für sinnvoll?*

**Kooperationen gehören zu unserem Erfolgsmodell.** Sie stärken uns und öffnen Türen – etwa zu neuen Aufgaben, bei Netzübernahmen oder beim Zugang zu bundes- und europaweiten regenerativen Großprojekten wie dem Trianel Windpark Borkum II. So sind beispielsweise gemeinsam auch Themen möglich, die die Kraft des Einzelnen übersteigen würden. **Wir wählen unsere Partner dabei sorgsam aus. Denn die müssen für den nachhaltigen Erfolg des Bündnisses ähnlich denken, engen Kontakt pflegen und gemeinsam an Projekten und Aufgaben profitieren.** Im letzten Jahrzehnt haben sich durch diesen Ansatz über alle Wertschöpfungsstufen und in vielen neuen Themen enge Partnerschaften entwickelt. Es ist unser Ziel, dieses Netz an Kooperationen weiter auszubauen, die wichtige Bausteine für den Erfolg unserer Wachstumsstrategie sind.

Gemeinsam stark sein, ist die Philosophie dahinter. Wer ähnlich denkt, kann auch in fremden Märkten erfolgreich agieren und Synergien schaffen. Dafür haben wir Beispiele – im Vertrieb, im Netzbereich, etwa mit unserem Gesellschafter Gelsenwasser und bei Energie- und Umweltthemen. Gerade hier brauchen wir oft Mitstreiter, etwa bei der Suche nach Standorten für regenerative Projekte oder auch für Stromtankstellen. Und gemeinsam sind manche Themen möglich, die die Kraft des Einzelnen übersteigen würden. Wir sind dabei immer gut gefahren, auch hier über den Tellerrand zu schauen und mit Unternehmen, landwirtschaftlichen Betrieben und auch Bürgerinnen und Bürgern eng zusammenzuarbeiten. **Das Netz an Kooperationen möchten wir weiter ausbauen, hier sehen wir wichtige Bausteine für den Erfolg unserer Wachstumsstrategie – heute und in Zukunft.**

---

## WACHSTUMSFELDER, NEUE GESCHÄFTSMODELLE UND DIENSTLEISTUNGEN

---

*Was sind für Sie die drei wichtigsten Wachstumfelder, Geschäftsmodelle oder Dienstleistungen?*

Es fällt schwer, sich bei der Fülle an Themen tatsächlich auf nur drei Wachstumfelder zu konzentrieren. **Zusammengefasst gilt, dass wir weiter mit Hochdruck an unseren Zielen arbeiten, uns zur führenden Infrastrukturgruppe am Niederrhein zu entwickeln und im Energievertrieb und der Energieerzeugung bundesweit zu wachsen.** Es ist bekannt, dass wir uns dabei nur für wirtschaftlich sinnvolle Projekte interessieren.

**Im Vertrieb haben wir uns in den letzten Jahren schrittweise entwickelt, zählen heute hunderte, in allen Bundesländern ansässige Großkunden und zehntausende Privat- und kleinere Geschäftskunden. Ganz aktuell machen wir mit der erstmaligen Übernahme eines gesamten Kundenportfolio von Goldgas einen nächsten, für uns konsequenten Schritt. Mit der Gesellschaft „Enfl Energie für Immobilien“ übernehmen wir nicht nur Kunden, sondern auch ein erfahrenes, beim Kunden vor Ort präsentenes Vertriebsteam.** Wir sind überzeugt, damit beim Energieabsatz und auch dem Verkauf von energienahen Dienstleistungen deutschlandweit weiter zulegen zu können.

**Wachstumspotentiale sehen wir zudem weiterhin in der Energie- und Mobilitätswende. Die bieten für uns Chancen auf neue Geschäftsfelder und neue regenerative Erzeugungsprojekte. Und wir setzen weiter auf Kooperationen.** Es sieht gut dafür aus, dass wir hier schon bald große Erfolge, etwa über Unternehmensbeteiligungen vermelden können. Hier wollen wir am Niederrhein noch enger mit der Gelsenwasser AG und auch mit der Westenergie zusammenkommen. Bleibt eine Herzensangelegenheit: Wir wollen wie schon im Energiegeschäft in unserem dritten Markenjahrzehnt mit der gesamten ENNI- Unternehmensgruppe in die Region wachsen und den am Niederrhein lebenden Menschen die Vorteile einer breit aufgestellten Infrastrukturgruppe sichern. Das heißt: **Wir wollen in noch mehr Kommunen unserer Heimat am Niederrhein möglichst viele kommunale Aufgaben übernehmen. Dazu werden die drei Gesellschaften noch enger zusammenrücken – an einem gemeinsamen Unternehmenssitz, unter einer gemeinsamen, relaunten Marke und mit einer gemeinsamen Strategie.**

---

## MASSNAHMEN ZUR EFFIZIENZSTEIGERUNG

---

*Welche Maßnahmen ergreifen Sie zur Effizienzsteigerung?*

Seit gut zwei Jahrzehnten verfolgen wir die Strategie des Wachsens und Schneidens. **Parallel zu den Wachstumsthemen bedeutet dies für uns einen Prozess der dauerhaften Konsolidierung.** So konnten wir die Produktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unseres Stadtwerks Jahr für Jahr steigern. **Diese Strategie wirkt auch bei Umsätzen und dem Ergebnis für unsere Gesellschafter, die wir seit Gründung zur Jahrtausendwende jeweils verdreifachen konnten.** Dieses Prinzip setzen wir nach der Bündelung der Vorstands- und Geschäftsführerpositionen nun für die gesamte Unternehmensgruppe um. Nach einer intensiven, beraterunterstützten Analyse aller Prozesse und Wachstumspotentiale sind wir auch in den kommunalen Bereichen deutlich effizienter geworden und

haben dabei dutzende neue Wachstumsansätze erarbeitet. **Letztendlich arbeiten wir daran, Prozesse über die gesamte Gruppe zu harmonisieren.** Wenn die meisten der über 500 Kolleginnen und Kollegen im Herbst in die neue, erstmals gemeinsame Heimat der drei Unternehmen einziehen, sollen Prozesse harmonisiert sein und nicht mehr wie bisher in einigen Bereichen zwei Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter an einer Aufgabe arbeiten. **Die fortschreitende Digitalisierung vieler Prozesse tut ihr Übriges, noch effizienter als bisher zu arbeiten. Wir sind überzeugt, dass das gesamte Team weiter an seinen Aufgaben wächst und wir über einen kulturellen Entwicklungsprozess das gemeinsame unternehmerische Denken jedes Einzelnen weiter fördern.**

---

## UMGANG MIT DER NETZRENDITE IN DER 4. REGULIERUNGSPERIODE

---

*Sinkende Netzrendite in der 4. Regulierungsperiode: Ergreift die ENNI Maßnahmen zu Kosteneinsparungen?*

Für den Netzbereich gilt das gleiche, wie für das gesamte Unternehmen: Natürlich unterziehen wir ihn einem kontinuierlichen Konsolidierungsprozess. Unsere Erneuerungsstrategie hilft uns dabei, kostenoptimal zu arbeiten und dabei gleichzeitig den

kommenden Generationen eine zukunftsfähige Infrastruktur zu erhalten. Im Stromnetz arbeiten wir dabei seit Jahren über ein Pachtmodell eng mit der Rheinischen Netzgesellschaft zusammen.

---

## PERSÖNLICHES PROJEKTHIGHLIGHT

---

*Können Sie uns ein besonderes Projekt nennen, das für Sie persönlich von hoher Bedeutung war oder ist?*

**Seit zwei Jahrzehnten arbeiten wir an dem gemeinsamen Ziel einer dauerhaft erfolgreichen ENNI-Unternehmensgruppe, die für ihre Gesellschafter attraktive Renditen erwirtschaftet, für Bürger Mehrwerte schafft, attraktiver Arbeitgeber für hunderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Niederrhein ist und letztendlich die Lebensqualität einer ganzen Region steigert. Das ist ein Projekt, das besonders ist und meines Wissens in dieser Breite deutschlandweit nur wenig Nachahmer hat.**

Auf dem Weg dorthin haben wir bereits einige Etappen hinter uns und Meilensteine erreicht. So hat sich ENNI vom einstigen, rein auf den Energiehandel und den Netzbetrieb in einem begrenzten Gebiet fokussierten Stadtwerk enorm weiterentwickelt.

Die Marke ENNI steht heute darüber hinaus für einen Energieproduzenten mit dutzenden regene-

rativen Erzeugungsprojekten, ist im Energievertrieb bundesweit erfolgreich und betreibt am Niederrhein bereits in vier Kommunen Energienetze. Seit 2011 bündelt ENNI in Moers zudem unter ihrem Markendach zahlreiche Infrastrukturangebote mit vielen kommunalen Dienstleistungen und Freizeitspaß in Sport- und Bädereinrichtungen.

Im dritten Markenjahrzehnt wollen nun noch enger zusammenwachsen, um mit allen drei Unternehmen und nicht nur im Energiegeschäft, am Niederrhein weiter zu wachsen – mit einer gemeinsamen Kultur, in einem gemeinsamen Firmensitz und unter einer Marke, die wir aktuell umfassend relaunchen. **Die ENNI als solches ist und bleibt somit mein ganz besonderes Projekt, an dem die Gesellschafter noch viel Freude haben sollen.**

*Was waren oder sind die Fallstricke und Erfolgsfaktoren?*

**Initialzündung war eine Kommunalpolitik, die jenseits des Kirchturmdenken zwei Stadtwerke zur Jahrtausendwende fusionierte und mit der Beteiligung von privaten Gesellschaftern und deren Einbringung von Netzen die Rundumversorgung aus einer Hand in den zwei niederrheinischen Kommunen Moers und Neukirchen-Vluyn ermöglichten. Diese Struktur aus privaten und kommunalen Gesellschaftern ist in unserer Branche meines Erachtens überlegen.**

**Die Gesellschafter haben dabei unsere strategischen Ziele stets unterstützt und uns so Rückenwind verliehen.** Der Weg ist aber steinig – mit enormen gesetzlichen Eingriffen, einer überstürzten

Energiewende, negativen Einflüssen der demografischen Entwicklung, einer fortschreitenden, Prozesse dynamisierenden Digitalisierung und einem immer deutlicher werdenden Klimawandel. **Auf dem Weg zum umfassenden Infrastrukturanbieter gilt es für uns zudem viele Interessen, die nicht immer wirtschaftlicher Natur sind, zu bündeln. Dabei müssen unsere Unternehmen zusammenwachsen und wir die heute unterschiedlich ausgeprägten Kulturen zu einer entwickeln. Auch wenn dies gesellschaftsrechtlich nicht möglich ist, wollen wir nach außen als eine ENNI auftreten. Das ist einer der Erfolgsfaktoren für die zukünftige Entwicklung.**

*Was war oder ist Ihr persönliches Learning aus diesem Projekt?*

**Alles ist möglich und Menschen wachsen an ihren Aufgaben. Wer dabei über ein Zielsystem mit eindeutigen Zielen verfügt und diese immer wie-**

**der reflektiert, wird erfolgreich sein. Das zeigt mir auch der Blick auf andere erfolgreiche Wirtschaftsunternehmen.**

---

## LEUCHTTURMPROJEKT DER DEUTSCHEN ENERGIEWIRTSCHAFT

---

*Welches Projekt in der deutschen Energiewirtschaft erachten Sie derzeit als besonders hervorhebenswert?*

Die Energiebranche befindet sich auch im dritten Jahrzehnt der Liberalisierung weiter im Wandel und steht im Zeitalter der Energiewende unter einem enormen Kosten- und Wettbewerbsdruck. Eindeutig: Die Energiewende bleibt für die Branche in Zeiten des fortschreitenden Klimawandels ein forderndes Projekt. Der Netzausbau stockt, Fragen rund um das EEG sind ungeklärt und Speichertechniken

fehlen oder sind jenseits jeder Wirtschaftlichkeit. Über allem schwebt die Alterspyramide, die fortschreitende Digitalisierung mit sich beschleunigenden Prozessen und eine Arbeitswelt mit einem aktuellen Paradigmenwechsel hin zum mobilen Arbeiten. **Ja, die Energiewende ist mit all ihren Teilaspekten für mich das weiter bedeutendste Projekt der deutschen Energiewirtschaft.**

---

## AUSWIRKUNGEN DER CORONA-KRISE

---

*Welche (bemerkenswerten) Auswirkungen hat die Corona-Krise bislang auf Ihr Unternehmen?*

Energie und Wasser braucht jeder, eine intakte Infrastruktur mit einer reibungslosen Abfallentsorgung, Stadtreinigung und Abwasserbeseitigung auch. Bis auf den Betrieb unserer Freizeit- und Bädereinrichtungen, wo sich die meisten Kolleginnen und Kollegen seit Monaten in der Kurzarbeit befinden, sind wir daher bislang gut durch die seit über einem Jahr den Alltag bestimmende Corona-Krise gekommen. Natürlich spüren wir wirtschaftliche Folgen, weil Einnahmen in Sport- und Freizeiteinrichtungen oder am Kreislaufwirtschaftshof ausfallen und wir noch nicht absehen können, wie sich die teils bedrohliche Situation vieler Kunden auf unser Geschäft auswirken wird. Insgesamt sind wir bislang aber gut durch die Krise gekommen.

Wie die gesamte Branche haben wir dennoch einen hohen Aufwand betrieben, quasi aus dem Stand Hygienekonzepte aufzustellen, hieraus resultierende Maßnahmen umzusetzen, uns umzuorganisieren und dabei beispielsweise systemrelevante Teams in der Wasserversorgung, den Bereitschaftsdiensten oder der Abfallentsorgung zu splitten oder einige

Prozesse wie die die Zählerablesung, die Zählerwechsel oder den persönlichen Kundenkontakt in unseren Servicestellen neu zu regeln. Auch unsere Vertriebskanäle haben sich verändert. Unsere Erkenntnis ist es insgesamt aber, auch in Krisenzeiten einen guten Job zu machen und uns erfolgreich weiterzuentwickeln.

**Eines hat die Pandemie in jedem Fall bewirkt: Wir sind noch schneller, digitaler geworden. Auf den Punkt gebracht: Ich zweifle, ob wir bei dem Thema mobiles Arbeiten ohne Corona schon so weit wären. Auch die Digitalisierung unserer Kundenprozesse hat zugenommen und unsere Kunden greifen gerne auf die digitalen Kanäle zurück. So wird das heute auch bei uns weit verbreitete mobile Arbeiten auch nach Corona sicher Bestand haben. Dennoch sind alle Beteiligten, egal ob Führungskräfte oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, einig: Wir müssen auch wieder zusammenkommen, um im Team noch mehr neue Ideen und kreative Lösungen für unsere Wachstumsabsichten zu entwickeln**

*Herr Krämer, wir bedanken uns ganz herzlich für dieses spannende Interview!*



Henning Fischer  
Rechtsanwalt  
Partner

T +49 221 9499 093 02  
henning.fischer@roedl.com



Benjamin Zwinscher  
Diplom-Betriebswirt (FH)  
Senior Associate

T +49 911 9193 3575  
benjamin.zwinscher@roedl.com

Lesen Sie auch:



## 5-D STRATEGIEINTERVIEW

Im Gespräch mit  
Marcus Steurer,  
Geschäftsführer  
der infra fürth  
unternehmensgruppe

<https://www.roedl.de/wen-wir-beraten/energiewirtschaft/5-d-strategieinterviews>



Kennen Sie schon unsere  
**5-D-STUDIE?**



Hier kostenlos  
downloaden:

<http://bit.ly/5-d-studie>

