

Vom »Verdränger« zum Integrator

# Wir wollen mit unseren Kunden ganzheitliche Lösungen entwickeln

Nach der Übernahme der SIV-Gruppe durch die international tätige Harris-Gruppe hat sich das Unternehmen im Jahr 2016 neu aufgestellt. Eine wichtige Veränderung ist die stärkere Markttrollenorientierung der SIV und die neue Rolle der Lösungsarchitekten, betont Dr. Guido Moritz, Bereichsleiter Energie- und Wasserwirtschaft bei SIV, im Gespräch mit der **ew**-Redaktion. »Wir müssen weg kommen von Kleinfunktionalitäten hin zu ganzheitlichen Lösungen mit durchgängigen Prozessen – und genau das ist die Aufgabe der Lösungsarchitekten.«

*Herr Dr. Moritz, seit knapp einem Jahr ist das ehemalige Familienunternehmen SIV Teil der international tätigen Harris-Gruppe. Was hat sich für die SIV AG verändert?*

**Moritz:** Relativ wenig, aber doch sehr viel. Es gibt immer Bedenken, wenn ein nordamerikanischer Konzern ein deutsches Unternehmen übernimmt. Hier treffen schließlich sehr unterschiedliche Unternehmensphilosophien aufeinander und viele Fragen werden aufgeworfen: Werden Arbeitsplätze abgebaut, welche Produkte wird es künftig geben – gibt es eine neue Produktstrategie für kVASy – und wie stark wird der neue Eigentümer die Strategie und das operative Tagesgeschäft des Unternehmens bestimmen?

*Zu welchen Antworten sind Sie gekommen?*

**Moritz:** Die Antwort lautet: Es hat sich relativ wenig verändert – und das im positiven Sinn. Die Harris-Gruppe lässt uns sehr eigenständig agieren, so dass das Management der SIV AG nach wie vor die Geschicke des Unternehmens und die Produktphilosophie selbst in der Hand hat. Allerdings konnten wir im vergangenen Jahr auch viele positive Veränderungen in der SIV AG anstoßen. Bereits vor der Übernahme durch die Harris-Gruppe hatten wir im Rahmen eines Strategiprojekts intensiv diskutiert, wie sich die Branche verändern wird und wie sich die SIV AG als IT-Dienstleister der Branche dementsprechend strategisch aufstellen muss.

*Welche konkreten Veränderungen haben Sie angestoßen?*

**Moritz:** Durch den Austritt des Firmengründers Jörg Sinnig aus dem operativen Tagesgeschäft hat sich auch der Bedarf für Veränderungen in der Managementstruktur ergeben. So hat dann auch das partiell jüngere Managementteam relativ



schnell einige wichtige Impulse aus dem Strategiprojekt für eine strategische Neuorientierung des Unternehmens auf den Weg gebracht. Eine wichtige Veränderung ist die stärkere Markttrollenorientierung der SIV AG – mit all den sich daraus ergebenden Anpassungen der internen Prozesse und Strukturen. Zusammenfassend lässt sich also sagen,

dass sich im Jahr 2016 bei der SIV AG einiges getan hat, was aber nicht unbedingt durch die Harris-Gruppe ausgelöst wurde.

*Sie hatten die stärkere Markttrollenorientierung angesprochen. Was bedeutet dies konkret?*

**Moritz:** Das Wort Markttrollenorientierung ist eigentlich nicht ganz korrekt

und entspricht nicht der Bedeutung, wie sie von der BNetzA verwendet wird. Besser ist es, von einer kundenzentrischen Ausrichtung der SIV AG zu sprechen. Dabei richten wir unser Angebot und auch unser gesamtes Handeln auf drei Gruppen von Unternehmen in der Versorgungsbranche: Wasserversorger, klassische Querverbundunternehmen sowie überregional tätige Händler und Lieferanten. Diese Unternehmen agieren

## Eine wichtige Veränderung ist die stärkere Markttrollenorientierung der SIV AG.

sehr unterschiedlich in ihrem jeweiligen Segment. So haben ein Wasserversorger, der eher in monopolistisch geprägten Strukturen handelt, und ein überregional tätiger Lieferant, der aktiv und progressiv am Markt agieren muss, sehr unterschiedliche Anforderungen. Daher haben wir für diese drei Segmente spezifische Lösungen entwickelt und auch den Umgang mit diesen Kundengruppen auf die jeweiligen Bedürfnisse angepasst.

*Wie genau unterscheiden sich die Anforderungen dieser Kunden?*

**Moritz:** Wenn wir zum Beispiel mit einem Wasserversorger das Thema Innovationen diskutieren, geht es vor allem darum, wie die Kosten der Standardprozesse reduziert oder wie Investitionen in die Infrastruktur optimal gesteuert werden können. Das sind ganz andere Themen, als wir sie zum Beispiel mit einem überregional tätigen Lieferanten diskutieren. Dort steht der Kunde selbst viel stärker im Fokus. Ein Stichwort ist hier das »digitale Kundenbeziehungsmanagement«, wie wir es mit dem Produkt kVASy Power Sales umsetzen. Zwar geht es auch hier um die Reduzierung der Kosten durch eine vollständige Digitalisierung der Prozesse, viel wichtiger ist es jedoch, die Voraussetzungen zu schaffen, damit diese Unternehmen sehr agil und flexibel – und zum Teil durchaus auch aggressiv – am Markt agieren können.

*Seit September 2016 setzt hier auch Greenpeace Energy auf die Dienstleistungen der SIV AG. Wie entwickelt sich das Projekt?*

**Moritz:** Greenpeace Energy kommt ja aus einem reinen BPO/BSP-Betreuungsverhältnis und möchte jetzt die Vertriebsstrukturen intern aufbauen, um am

Markt schneller und flexibler agieren zu können. Dabei konnten wir uns in dem Auswahlprozess gegen namhafte Wettbewerber durchsetzen. Ein Grund war sicherlich, dass die SIV AG kein reiner Softwarehersteller ist, sondern wir uns mit unserer Tochter SIV Utility Services GmbH auch auf Incurring- und Outsourcing-Fälle spezialisiert haben. Wir liefern hier also nicht nur die Software, sondern auch ein vollständiges Konzept zum Aufbau der neuen Strukturen und Ressourcen sowie zur Schulung der Mitarbeiter – und wenn notwendig, helfen wir auch mit eigenen Ressourcen aus, um Lastspitzen abzufangen.

*Nochmals zurück zu den Veränderungen im Unternehmen. Sie sind nach der Übernahme durch die Harris-Gruppe von der SIV-Tochter Certigo wieder zurück zur SIV AG gewechselt und sind jetzt Bereichsleiter für die Energie- und Wasserwirtschaft. Was war der Grund für diesen Schritt?*

**Moritz:** Der Schritt zurück zur SIV AG war nicht überraschend und auch schon länger so geplant. In meiner neuen Rolle verantworte ich das gesamte Bestandskundengeschäft der SIV-Gruppe. Dieses Geschäft wird für die SIV AG immer wichtiger und das spiegelt sich auch in der Neuorientierung wider: Wir wollen gemeinsam mit unseren Kunden optimale Lösungen entwickeln. Um dies zu erreichen, haben wir mit sogenannten Lösungsarchitekten ganz neue Rollen in unserem Unternehmen installiert. So tragen wir einer Herausforderung Rechnung, der wir immer häufiger gegenüberstehen: Der Kunde erwartet schon lang keinen Verdränger mehr, der in einem Ersetzungsszenario sämtliche vorhandene Lösungen ersetzt. Er benötigt vielmehr einen Dienstleister, der sich in der Rolle des Integrators zurechtfindet. So bilden wir mit unseren Lösungen quasi das IT-Backbone vieler Prozesse bei unseren Kunden und müssen in dieser Funktion unterschiedliche Partnerprodukte und -services integrieren – unabhängig davon, ob es sich um eine On-Premise-Software oder um eine Cloudlösung handelt. Wichtig ist, dass wir weg kommen von Kleinfunktionalitäten hin zu ganzheitlichen Lösungen mit durchgängigen Prozessen – und genau das ist die Aufgabe der Lösungsarchitekten.

*Was wird aus der Certigo GmbH? Ist dort nach wie vor das Know-how der SIV AG zu den Themen IT-Compliance und IT-Sicherheit gebündelt?*

**Moritz:** Hier haben wir in der Tat einen Strategiewechsel vollzogen, denn wir

wollen künftig alle Dienstleistungen aus einer Hand bieten und immer stärker synergetisch betrachten. Daher haben wir die Themen IT-Sicherheit, Informationssicherheit und Datenschutz – also das Kerngeschäft der Certigo GmbH – wieder in die SIV AG zurückgeholt, auch wenn die Marke Certigo weiterhin bestehen bleibt.

*Auf der E-world 2017 will die SIV AG innovative Lösungsmodelle für das Marktdesign der Zukunft präsentieren. Wie sieht denn aus Ihrer Sicht das Marktdesign der Zukunft aus?*

**Moritz:** Wir müssen uns auf zwei Entwicklungen einstellen: So wird der Versorgungsmarkt auf der einen Seite immer heterogener und kleinteiliger – Stichworte wie Mieterstrom, Arealnetze, Eigenversorger – und auf der anderen Seite werden die Anforderungen immer individueller. Nehmen wir das Beispiel Mieterstrom: Hier gibt es zwar einige erfolgreiche Pilotprojekte, aber bis heute keine einheitliche Definition des Geschäftsmodells – also wie eine entsprechende Geschäftsbeziehung oder ein Vertragsverhältnis ausgeprägt ist.

## Wir dürfen uns nicht darauf beschränken, nur die Anforderungen des Regulators umzusetzen.

Für uns als IT-Dienstleister wird es so immer schwieriger, in diesem heterogenen Marktumfeld kosteneffizient und im Sinne von Skaleneffekten agieren zu können. Das hohe Maß an Individualität muss schließlich auch in den IT-Systemen abgebildet werden, und dies führt – auch in Verbindung mit dem hohen Maß an Regulierung – zu steigenden Kosten. Hier müssen wir uns als Versorgungswirtschaft die Frage stellen, ob wir diese Kosten wirklich stemmen können und wollen oder ob der zurzeit eingeschlagene Weg eher ein Holzweg ist.

*Kann es vor diesem Hintergrund künftig überhaupt noch eine Art Standardprodukt geben?*

**Moritz:** Das wird immer schwieriger, denn Standardprodukte und Standardmodelle kann es nur geben, wenn die Geschäftsmodelle dahinter zumindest ein Stück weit ebenfalls standardisiert sind. Dies wird in der Branche zurzeit intensiv diskutiert, allerdings setzt sich zumindest nach meiner Erkenntnis aktuell noch kein Trend durch.

*Ein wichtiges Thema auf der E-world wird das Smart Metering sein. Die SIV AG hat bereits vor zwei Jahren dazu die Kooperation mit der Deutschen Telekom bekanntgegeben. Wie hat sich die Kooperation bisher entwickelt?*

**Moritz:** Das Thema ist nach wie vor sehr stark durch den Regulierer und nicht durch den Markt getrieben. Wir hatten uns ja zu einer Zeit für die Partnerschaft mit der Deutschen Telekom entschieden, als die Rahmenbedingungen und auch der Zeitplan noch sehr vage waren. Ziel war es, einen Partner zu finden, mit dem wir auch langfristig ein gutes Lösungsmodell für unsere Kunden bieten können. Trotz der doch immer wieder geänderten Rahmenbedingungen und der noch immer vorhandenen Unklarheiten – zum Beispiel beim Thema Interimsmodell – sind wir weiterhin von der Partnerschaft überzeugt und stehen in den Startlöchern. Allerdings ist bisher auch noch keine »Entscheidungshysterie« in der Branche ausgebrochen. So haben bisher nur sehr wenige Unternehmen entschieden, ob und wenn ja, mit welchem Dienstleister sie den Weg Messstellenbetriebsgesetz beschreiten wollen.

*Wann erwarten Sie die »Entscheidungshysterie«? Wann geht es wirklich los?*

**Moritz:** Viele Unternehmen diskutieren zurzeit noch sehr intensiv, ob sie zu den First Movern beim Rollout gehören wollen oder ob sie doch noch ein oder zwei Jahre abwarten, um von den Erfahrungen anderer zu profitieren. Daher muss man zwei Dinge unterscheiden: Wann entscheiden sich die Unternehmen und wann geht es wirklich los. Ich erwarte, dass die meisten Unternehmen zwischen dem ersten und dritten Quartal 2017 entscheiden werden, wie sie mit dem Thema umgehen wollen und ob, beziehungsweise mit welchem Dienstleister sie zusammenarbeiten wollen. Allerdings gehe ich nicht davon aus, dass mit Verfügbarkeit der ersten Geräte auch der große Massenrollout beginnt. Der Großteil der Unternehmen wird erst ab dem zweiten Quartal 2018 ernsthaft mit dem Rollout der Geräte beginnen. Alles

was wir davor sehen werden, wird eher Pilotcharakter haben.

*Die Darstellung der Wirtschaftlichkeit des Rollouts wird als größte Herausforderung angesehen. Wo sehen Sie Ansatzpunkte, um Wirtschaftlichkeit zu erreichen?*

**Moritz:** Zurzeit ist es durchaus schwierig, den Smart-Meter-Rollout und den Messstellenbetrieb im Rahmen der vorgegebenen Preisobergrenzen wirklich als Geschäftsmodell für klassische Querverbundunternehmen zu bezeichnen. Es geht also weniger um eine Gewinnmaximierung – hier hat aus meiner Sicht auch die Branche die Hoffnung verloren –, sondern es geht vor allem darum, dass wir es schaffen, innerhalb der Preisobergrenze auch nur im Ansatz mit den Kosten zu bleiben. Dabei sehe ich für die Versorgungsunternehmen zwei wichtige Hebel: zum einen die Risikominimierung durch ein Full Outsourcing und zum anderen die Reduzierung der Kosten durch Skaleneffekte. So hat die SIV AG zusammen mit der Deutschen Telekom nicht nur ein modulares Dienstleistungsangebot, sondern auch ein Gesamtpaket über die vollständige Prozess- und Wertschöpfungskette. Wir übernehmen dabei auch die Installation und den Betrieb der Geräte und tragen sämtliche Risiken. Dies kann bei den neuen Gerätegenerationen und den noch nicht eingeschwungenen Prozessen durchaus entscheidend sein, und auch die Kommunikationsstrecke wird mitunter nicht trivial zu beherrschen sein. Mit dem Gesamtpaket bieten wir quasi eine Versicherung für die Unternehmen zur Risikominimierung. Mögliche zusätzliche Kosten – egal durch welche Probleme diese entstanden sind – geben wir also in diesem Full-Service-Modell nicht an den Kunden weiter.

Der zweite Ansatzpunkt ist die Nutzung von Skaleneffekten. Denn es ist ein großer Unterschied, ob ein kleines oder mittleres Stadtwerk, das in den ersten Jahren eine niedrige dreistellige Zahl intelligenter Messsystemen ausrollt, Geräte beschafft oder ein Dienstleister wie die Deutsche Telekom, die eher in fünfstelligen Mengen

für die ersten zwei bis drei Jahre denkt. Hier können Einspareffekte in der Größenordnung von einem Faktor zwei oder drei erreicht werden. Diese Kostenvorteile geben wir dann auch an die Kunden weiter.

*Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen im Jahr 2017 – und zwar für die Branche, aber auch für die SIV AG als IT-Dienstleister?*

**Moritz:** Ich glaube, die Branche darf das Thema Messstellenbetriebsgesetz und die Herausforderungen, die damit auf sie zukommen, nicht unterschätzen. Ganz am Ende der Kette steht ja die Einführung des Interimsmodells zum 1. Oktober 2017, was wesentliche Änderungen in den Prozessen und Datenmodellen zur Folge hat. Ich glaube, dass die Branche noch nicht ausreichend darauf vorbereitet ist und auch noch einige Herausforderungen und Stolpersteine zu meistern sind – zumal es uns der Regulator auch hier nicht leicht macht. Aber dieses Spannungsfeld kennt die Branche seit Jahren. Neben dieser Pflicht dürfen wir jedoch die Kür nicht aus den Augen verlieren, denn andere Player drängen in den Markt und der Wettbewerbsdruck wird weiter steigen. Wir dürfen uns also nicht darauf beschränken, nur die Anforderungen des Regulators umzusetzen. Vielmehr müssen wir endlich diskutieren, wie wir zum Beispiel mit der Infrastruktur und den Möglichkeiten, die die intelligenten Messsysteme bieten, neue Geschäftsmodelle für den Versorgungsmarkt entwickeln können. Wir müssen also von einer reinen Kostenbetrachtung zu einer Mehrwertbetrachtung im Rahmen künftiger Geschäftsmodelle kommen. Das sind Fragen, die im Jahr 2017 trotz der großen Herausforderungen nicht untergehen dürfen.

Martin Heinrichs

>> [guido.moritz@siv.de](mailto:guido.moritz@siv.de)

>> [www.siv.de](http://www.siv.de)