



Handlungsfelder für die Digitalisierung

Damit Digitalisierung nicht nur ein Schlagwort bleibt, erläutern Olaf Unruh und Daniel Herrmann*, welche Ansatzpunkte es für ihre Umsetzung gibt.

Digitalisierung ist ein Mega-Trend, dem sich in diesem Jahr alle Energieversorgungsunternehmen (EVU) stellen mussten und auch weiterhin stellen werden. Er wird die Transformation der Energiewirtschaft genauso prägen wie die Dekarbonisierung und Dezentralisierung (zusammen häufig als die „drei D“ benannt). Denn die Fragen nach digitalen Geschäftsmodellen, Big-Data-Management, Datensicherheit, Kundenbindung und digitalen Vertriebsansätzen werden noch weiter an Dynamik gewinnen. Die Digitalisierung stellt hohe Anforderungen an die EVU, und der Druck durch branchenfremde Unternehmen wächst, die innovativ und finanzstark in den Markt drängen.

Wie sich die Stadtwerke und Netzbetreiber diesen Aufgaben stellen, ist individuell sehr verschieden. Basis für eine Neuausrichtung ist der Abgleich mit den vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen im Unternehmen. Nach unseren Erfahrungen sind für eine gelungene Umsetzung eine Reihe von Handlungsfeldern zu bearbeiten:

Strategie

Die bisherige Unternehmensausrichtung ist zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Zum einen gilt es dabei, häufig die strategischen Ziele zu präzisieren und zum anderen auch eine größere Flexibilität für neue Geschäftsmodelle zu etablieren. Dabei bietet sich für viele EVU eher die Strategie des „better followers“ an. Und insbesondere kleinere Stadtwerke können sich mit strategischen Allianzen und Kooperationen zukunftsfähig aufstellen. Der gemeinsame Aufbau von Plattformen zum Informationsaustausch oder zur Produktentwicklung kann die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, und unter Verwendung von White-Label-Produkten können neue Offerten, etwa bei der Home-Automation, wirtschaftlich angeboten werden.

Geschäftsmodelle

Nach unserer Überzeugung müssen die EVU ein regelrechtes Portfoliomanagement für die Geschäftsmodelle aufbauen, denn deren Ertragskraft wird Lebenszyklen unterworfen sein. Dabei muss der Zweck eines jeden Geschäftsfeldes klar benannt und nach ihm gesteuert werden. In den energienahen Geschäftsfeldern sind insbesondere dynamische Netznutzungs- und Vertriebsprodukte zu entwickeln, die die Flexibilitätsoptionen für Netz und Vertrieb gemeinsam mit den Kunden erschließen. Die neuen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie

machen eine Produkt-Individualisierung möglich. So können über das Nutzerverhalten beeinflusste Portal- und App-Lösungen den Kundenkontakt auf die persönlichen Vorlieben abstimmen. Tarifmodelle lassen sich zu einer Win-Win-Situation für EVU, Netzbetreiber und Kunden ausgestalten.

Prozesse

Im Handlungsfeld „Prozesse“ gibt es zwei Stoßrichtungen: Erstens sind die Prozesse mit direkter Kundeninteraktion auf die neuen Möglichkeiten anzupassen, um dem zukünftigen Nutzerverhalten gerecht zu werden. Hier wird es allerdings während einer langen Übergangszeit eine Dualität von „alter“ und „neuer“ Welt geben müssen.

Zweitens sind alle sonstigen Markt- und internen Geschäftsprozesse unter der Maßgabe der Wirtschaftlichkeit zu automatisieren. Die Digitalisierung ist somit ein Schlüssel zu einer weiteren Effizienzsteigerung. Für den Bereich Instandhaltung sei dies im Folgenden beispielhaft ausgeführt: Über neue Technologien, wie die computerunterstützte Aufnahme und Darstellung von Informationen, können externe Spezialisten, etwa von Herstellern, bei einer Anlageninspektion oder Wartung direkt einbezogen oder zusätzliche Informationen eingeholt werden. Sogenannte AR-Brillen (Augmented Reality) lassen den Externen dabei mit einer integrierten Kamera die Situation vor Ort mit erfassen; außerdem können beispielsweise Auszüge aus dem Bedienungshandbuch in das Sichtfeld des Technikers eingeblendet werden. Auch wenn dieses Beispiel noch Zukunftsmusik ist, so kann ein mobiles Workforce-Management (WFM) auch heute schon helfen, Zeit und Geld zu sparen, etwa durch die direkte Rückmeldung von Zeiten, Befunden und Fotos, oder durch das Übermitteln aktueller Arbeitsaufträge und die schnelle Bereitstellung von Plänen, Checklisten oder Sicherheitshinweisen. Die vollständige Systemintegration von ERP, GIS, WFM und Betriebsmanagementsystemen ermöglicht eine bessere betriebsmittelscharfe Zustandsbewertung. Die Verfügbarkeit von qualitätsgesicherten und spartenübergreifenden Daten kann insbesondere im strategischen Asset Management und bei Regulierungsfragen einen großen Hebel für die Steigerung der Ertragskraft entfalten.

Daten

Die neuen technischen und wirtschaftlichen Möglichkeiten führen zu einem sprunghaften Anstieg verfügbarer Daten. Gleichzeitig ver-

fallen die Preise für die Speicherung und Verarbeitung der Daten. Unter Beachtung der Datensicherheit können Echtzeitdaten für weitreichende Prozessoptimierungen zur Verfügung gestellt werden. Dabei wird es eine Abkehr von einer zentralen Datenhaltung geben. In den geschützten Clouds werden die unterschiedlichsten Datenquellen zusammgeführt. Es ist eine zentrale Aufgabe in jedem Geschäftsmodell, die Daten zu verschneiden und zu analysieren, um Mehrwert daraus zu generieren. Den gibt es beispielsweise beim Netzbetreiber durch die datenbasierte und risikoorientierte Asset-Strategie oder beim Vertrieb durch die kundenindividuelle Produktgestaltung.

Informations- und Kommunikationstechnologie

Zunächst wird sich parallel zur bestehenden IT-Landschaft eine „neue Welt“ entwickeln. Sie ist durch Cloud-basierte Datenhaltung geprägt. Besonderer Intelligenz bedarf es nicht mehr bei der Konzeption von Datenhaltung und -verfügbarkeit, dafür aber bei der Datenanalyse. Die Aufbereitung und Darstellung der Daten erfolgt flexibel und an die jeweiligen Bedürfnisse der Nutzer angepasst. Teure zentrale Systeme werden infrage gestellt.

Die aufzubauende Kommunikations-Infrastruktur für Smart Meter ist eine gute Möglichkeit, die angesprochenen Handlungsfelder exemplarisch zu durchdenken und Antworten für das Unternehmen zu formulieren. Unabhängig davon müssen vorhandene Mitarbeiter qualifiziert und Know-how für die IT- und Kommunikationstechnik aufgebaut werden.

Weitere Handlungsfelder sind die Führung und Steuerung, die Unternehmenskultur, die Mitarbeiter und die Organisation. Zentraler Aspekt ist hier, eine Start-up-Mentalität im Unternehmen zu implementieren.

Die Digitalisierung wird in der Energiewirtschaft weiter an Dynamik gewinnen. Wenn die Stadtwerke und Netzbetreiber jetzt nicht die Weichen für ihre Neuausrichtung stellen, werden andere, branchenfremde Unternehmen zu Wettbewerbern werden. Aber die Energiewirtschaft hat das Potenzial dazu, eine führende Rolle in der Digitalisierung der Industrie zu übernehmen. Die EVU müssen dazu systematisch und ganz individuell Antworten zu den beschriebenen Handlungsfeldern formulieren. Auch hier gilt das Motto: Wer nicht wagt, der nicht gewinnt. **E&M**

* Dr. Olaf Unruh, Daniel Herrmann, BET GmbH, Aachen