

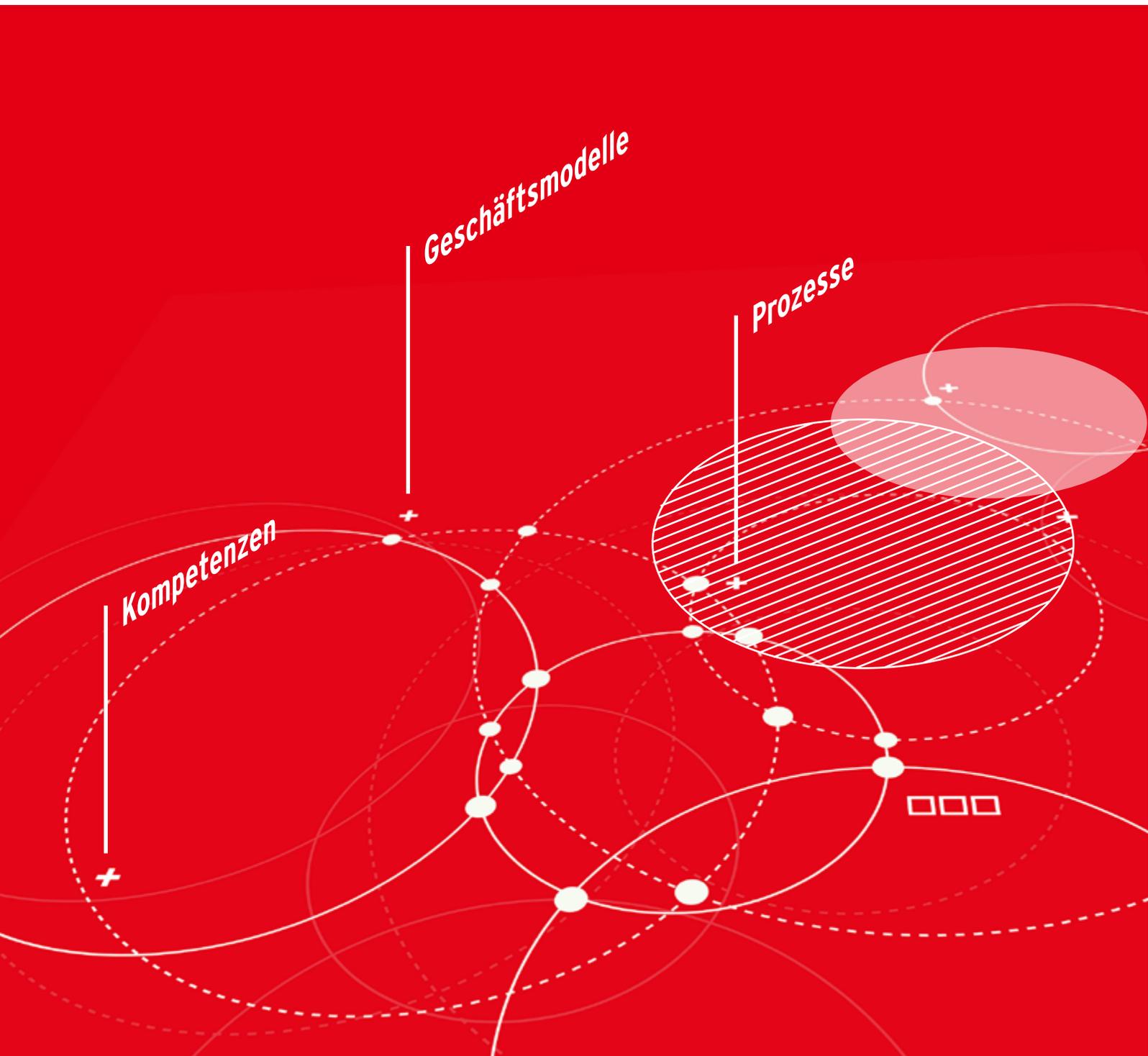
B E T

Energie. Weiter denken

B E T - Studie

DAS EVU 2030

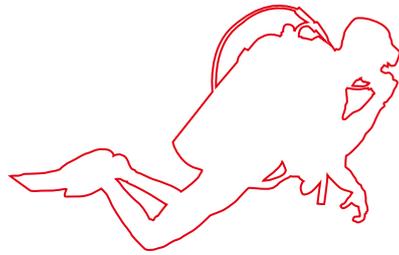
Wie sieht die Organisation der Zukunft aus?



DAS EVU 2030

Wie sieht die Organisation der Zukunft aus?

Geschäftsmodelle – Prozesse – Kompetenzen



Edith Stein



„Wer gesammelt in die Tiefe geht, der
sieht auch die kleinen Dinge in großen
Zusammenhängen.“

Editorial

Liebe Leser*innen,

einen regelmäßigen Blick in die Zukunft zu wagen gehört zu den zentralen Aufgaben einer jeden Führungskraft. Egal ob Sie für einen Konzern, ein Einzelunternehmen oder einen Teilbereich eines EVU verantwortlich sind: Die Organisation braucht strategische Ziele für die kommenden Jahre. Um diese definieren zu können, bedarf es einer sauberen Analyse von Trends, Treibern und auftretenden Veränderungsdynamiken.

Wir haben die langen Abende des Pandemiewinters genutzt, um unsere Überlegungen über das EVU der Zukunft für Sie zusammenzufassen. Die Idee dazu entstand schon 2019. In der Analyse zukünftiger Anforderungen ist uns klar geworden: Wir glauben nicht an das große Stadtwerkesterben und auch nicht an die Vollautomatisierung aller Prozesse. Wenn sich die Unternehmen klug aufstellen, werden sie die nächsten Jahrzehnte weiterhin erfolgreich sein. Am Ende ist es doch immer der Mensch, der das Leben in den Städten und auf dem Land gestaltet und den Fortbestand einer zuverlässigen Infrastruktur sicherstellt. Wir haben uns gefragt, welche strategischen und organisatorischen Möglichkeiten EVU haben – in den nächsten Jahren und vor dem Hintergrund der viel diskutierten Megatrends. In vielen Gesprächen mit internen und externen Branchenkenner*innen ist dann im Laufe des Jahres 2020 diese Studie entstanden. Sie beschreibt als EIN mögliches Bild der Zukunft das für uns denkbarste Szenario.

Danke an all diejenigen, die mit uns diskutiert und abgewogen haben. Viele Stunden im Team und mit den Expert*innen haben wir um glaubwürdige und doch bewegende Thesen gerungen. Dabei wurde sorgfältig analysiert, welche Schlussfolgerungen sich daraus für die Organisation ergeben. Herausgekommen ist ein Gesamtbild, das sich in unseren Augen sehen lassen kann.

Jetzt freuen wir uns darauf, dieses Bild eines EVU 2030 gemeinsam mit Ihnen im Rahmen von Vorträgen, Strategieworkshops und Maßnahmen zur Organisationsentwicklung für Ihr Unternehmen nutzbar zu machen. Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und laden Sie herzlich zur Rückmeldung ein.

Dr. Christiane Michulitz

Partnerin Organisation & Prozessmanagement

Corinna Semling

Leiterin Kompetenzteam Organisation & Personal

Inhalt

Zusammenfassung

**Schnellstart
für Eilige**

Studiendesign

**Die
Methode**

Umfeld

**Basis-
szenario 2030**

Organisation

**Das
EVU 2030**

Standortbestimmung

Reifegradmodell

Deep Dives

**Die
Tauchgänge**

Fazit

Schluss





ORGANISATION

Struktur & Prozesse
Geschäftsmodelle & Produkte
Investitionen & Finanzierung
Personal & Kultur
Technik & IT

Zusammenfassung

Die Organisation von Energieversorgungsunternehmen (EVU) unterliegt einem massiven Wandel. Durch den Umbau des Energiesystems zur Klimaneutralität, die fortlaufende Digitalisierung und die Neubewertung bestehender Bedürfnisse stehen die Akteure in den Geschäftsfeldern stark unter Druck. Ein planvolles Vorgehen in Form einer frühzeitigen strategischen Positionierung kann diesen Druck reduzieren. Reifegradchecks für die Funktionsbereiche und daran anschließende Optimierungsmaßnahmen bieten die Chance, das verborgene Organisationskapital zu heben.

Unter welchem Druck stehen EVU?

Reine Investitionen in Infrastruktur und Produktentwicklung reichen nicht mehr, um in der Zukunft unternehmerisch stabil zu sein. EVU müssen in die Gewinnung von neuem Personal, in die Weiterentwicklung ihres Stammpersonals und in den Ausbau regionaler Dienstleistungen investieren. Mit einer gezielten Ausrichtung des Geschäfts und geeigneten Maßnahmen zur Organisations- und Unternehmensentwicklung werden EVU auch 2030 noch erfolgreich sein.

Wie sind wir vorgegangen?

Entlang der derzeit abzusehenden Veränderungen für typische EVU-Geschäftsfelder hat BET in einer Zukunftsanalyse Trends und Treiber mit internen Expert*innen diskutiert. Für ausgewählte Funktionsbereiche sind dabei Thesen für das Jahr 2030 entwickelt worden. Diese wurden im Rahmen von Interviews mit Kund*innen diskutiert. Entstanden ist ein lebendiges Bild der Zukunft, ein Bild vom EVU 2030.

Welche Themen stehen im Fokus?

Der Handel **(#1)** wird bei zunehmender Automatisierung insbesondere für große Unternehmen ein attraktives Geschäftsfeld sein. Für den Kundenservice **(#2)** zeichnet sich eine Renaissance ab. Die Netzplanung **(#3)** wird zu einer Schlüsselfunktion der kommenden Jahre. Hier und im Messstellenbetrieb **(#4)** wird entschieden, wie die Digitalisierung der Branche vorangeht. In allen Geschäftsfeldern ist mit einem Rückgang der Deckungsbeiträge zu rechnen. Regionale Dienstleistungen **(#5)** haben das Potenzial, die entstehenden Verluste zumindest teilweise zu kompensieren.

Sämtliche Geschäftsprozesse eines EVU werden in den kommenden Jahren einen Umbau erfahren. Bei der Auswahl der besonders vom Wandel

betroffenen Funktionen haben wir uns auf die **B E T-Funktionslandkarte** (Abb. 2: Seite 12) bezogen. Es wurde sichtbar, dass kein Funktionsbereich vom Wandel unberührt bleibt. Die regelmäßige und bewusste Betrachtung der Veränderungsdynamik in den Geschäftsfeldern und der kluge Umgang mit dem Wandel werden in den nächsten Jahren die kritischen Erfolgsfaktoren sein.

Sich auf den Weg machen

Was ist aus der Betrachtung der Zukunft zu lernen? Die Planung der Zukunft ist der erste Schritt auf dem Weg zu Innovation und neuen Geschäftsfeldern. Es ist an der Zeit, sich für die Zukunft fit zu machen. Die Transformation des Energieversorgungssystems, der digitale und der gesellschaftliche Wandel werden sich nicht aufhalten lassen. Für den Erfolg ist zentral, wie Sie sich als Fach- und Führungskraft verhalten und welche Impulse Sie in Ihrem Unternehmen setzen: Erst wer sich intensiv mit der Zukunft auseinandersetzt, kann mit dem Blick auf das Heute den Weg für das Morgen bestimmen.

In der Beratung empfehlen wir den Unternehmen als ersten Schritt in die Zukunft eine Standortbestimmung. Für diese Ist-Analyse eignen sich insbesondere Reifegradmodelle. Sie zeigen, wo Sie mit den Teilbereichen Ihrer Organisation heute stehen.

Den Reifegrad der heutigen Organisation bestimmen

Für die Standortbestimmung haben wir das Reifegradmodell EVU 2030 entwickelt. Jede Dimension des Modells wurde mit unterschiedlichen Organisationsfähigkeiten unterlegt. Sie beschreiben, was erforderlich ist, um das Unternehmen oder auch einen Teilbereich des Unternehmens erfolgreich zu entwickeln. Die Anwendung des Reifegradmodells (Abb. 5: Seite 42) ermöglicht u. a. den Vergleich mit anderen Unternehmen. Sie ist eine Art Organisationsbilanz.

Im Ergebnis der Reifegradbestimmung erhalten Sie ein Spinnendiagramm, das den Entwicklungsstand Ihres Unternehmens bzw. von Teilbereichen Ihres Unternehmens visualisiert. Der Reifegrad für die einzelnen Dimensionen dient als Indiz für Ihre Entwicklung.

Handlungsfelder identifizieren

Aufbauend auf der Reifegradbestimmung werden je nach Entwicklungsstufe Handlungsfelder identifiziert. Diese beschreiben, mit welchen Maßnahmen das Unternehmen entweder die gesamte Organisation oder Teilbereiche optimieren kann. Zu diesen Maßnahmen gehören typischerweise:

- » Formulierung strategischer Ziele
- » Überprüfung von Geschäftsmodellen, Produkten und gewählter Wertschöpfungstiefe (Make-or-Buy-Frage)
- » Ermittlung von Prozesskosten und Überprüfung von Deckungsbeiträgen einzelner Produkte
- » Identifikation der Demografiefestigkeit und Aufbau eines strategischen Personalentwicklungsplans
- » Formulierung von Maßnahmen zur Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung, in Kombination mit einer Mitarbeiterbefragung

Fahrplan für den Weg in die Zukunft entwickeln

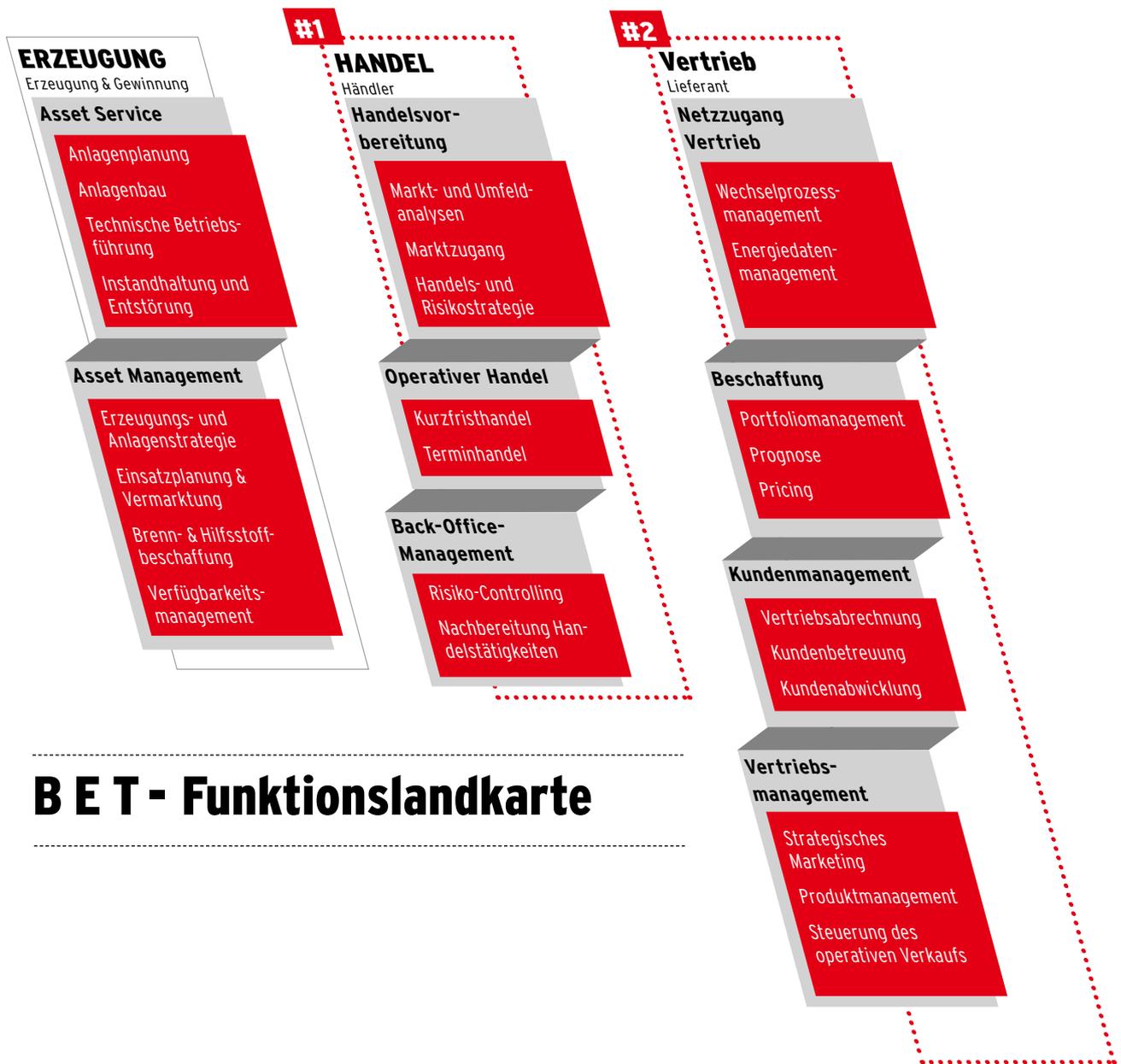
Die Maßnahmen werden priorisiert und in einen Zeitplan überführt. Dieser dient als Fahrplan auf dem Weg in die Zukunft. Er ist unternehmensspezifisch und zeigt den gekonnten Spagat zwischen Innovation fördern und Komplexität beherrschen auf. Der Erfüllungsgrad der Maßnahmen wird in vereinbarten Abständen bewertet. Wo nötig, werden weitere Maßnahmen bzw. Gegenmaßnahmen formuliert.

BET begleitet Sie in allen Phasen dieses Prozesses. Wir gestalten mit Ihnen die Zukunft des EVU 2030.

BET - Reifegradmodell (siehe dazu Seite 42 - 43)

Abb. 1





B E T - Funktionslandkarte

Übergreifende Funktionen

Zentralfunktionen

Verwaltung

Finanzen, Rechnungs- und Personalwesen

Außendarstellung

Marketing und Presse

Krisenmanagement

Vorbereitung und operative Durchführung

Recht und Sicherheit

Beauftragtenwesen, Verträge und Versicherungen

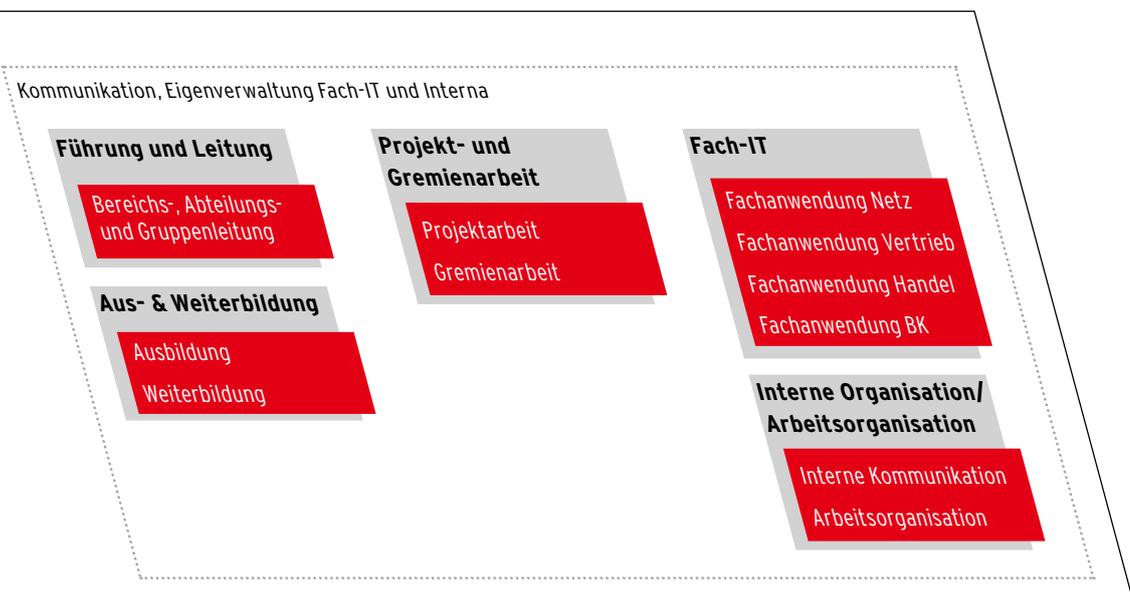
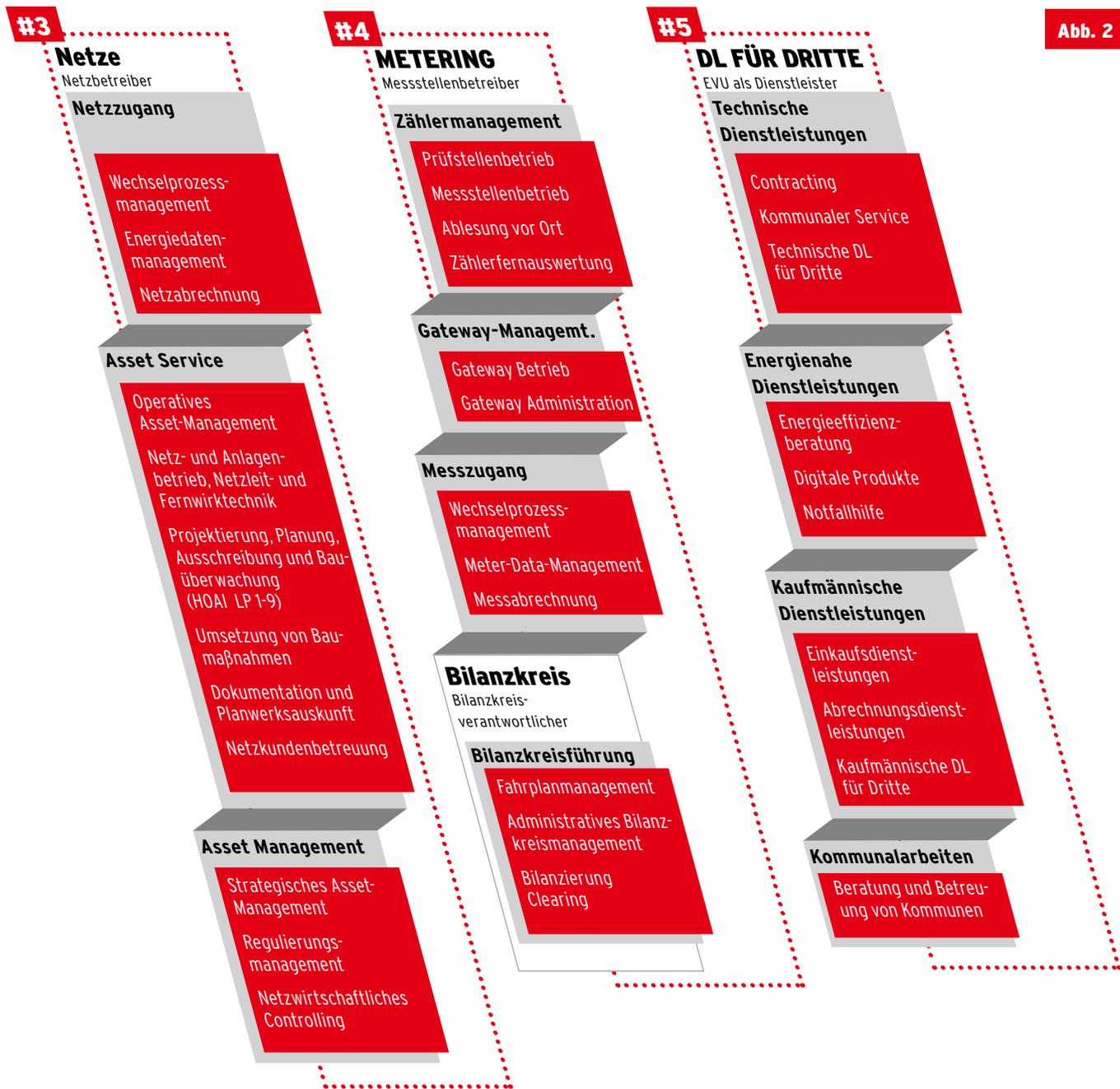
Infrastruktur

EDV
Standortmanagement
Einkauf und Lager

Unternehmensführung, Strategie und Entwicklung

Unternehmensentwicklung, Steuerung und Controlling
Risikomanagement Gesamtunternehmen
Beteiligungsmanagement
Strategisches Personalmanagement
Geschäftsführung

Abb. 2



Die Methode

Warum diese Studie?

Wir wissen alle nicht, was die Zukunft bringt. Aber die Idee, gemeinsam mit internen und externen Expert*innen fachliche ‚Tauchgänge in die Tiefe‘ zu machen, hat begeistert.

Die **B E T - Funktionslandkarte** (Abb. 2: Seite 12) ist hierzu eine probate Ausrüstung. Sie ist in ihrer baumartigen Grundstruktur dazu geeignet, Schritt für Schritt tiefer zu gehen in der Betrachtung. Aus den Geschäftsfeldern eines EVU wurden insgesamt fünf Funktionen untersucht, die in den kommenden 10 Jahren aufgrund wirtschaftlicher oder regulatorischer Entwicklungen eine hohe Veränderungsdynamik zeigen werden. Diese stehen nur exemplarisch für die hohe Gesamtdynamik. Denn eins wurde bei der Auswahl klar: Der Wandel betrifft so gut wie alle Geschäftsfelder.

Abgeleitet aus den B E T - Energiemarktszenarien und den gängigen Szenarien zur gesellschaftlichen Entwicklung wurden Trends mit ihren Auswirkungen für die jeweiligen Marktrollen betrachtet (siehe Kapitel 6). Entstanden sind fünf Deep Dives (Tauchgänge **#1 - #5**), für die Details in Richtung Veränderung erkundet wurden.

Mit welcher Methode wurde gearbeitet?

Auf der Basis einer thesengestützten Zukunftsanalyse ist ein für uns wahrscheinliches Bild eines Energieversorgers von morgen entstanden – eine Art Best-Guess-Szenario für das EVU 2030. Es ging bewusst darum, ein möglichst plausibles Zukunftsbild zu entwerfen, das als Denkanstoß für Diskussionen und Kontroversen im Kolleg*innen-Kreis funktionieren kann. Die Erkundung fand in mehreren Schritten statt. Mit den Expert*innen der B E T haben wir die Geschäftsfelder näher untersucht und die Veränderungstreiber der kommenden Jahre mit deren Auswirkungen auf die Unternehmen identifiziert. Anschließend wurden Thesen zum Organisationsdesign 2030 formuliert:

- » Welche Geschäftsmodelle werden verfolgt und wie geschieht das?
- » Wie laufen die erfolgskritischen Kernprozesse ab?
- » Welche Kompetenzen haben die Menschen, die die zukünftigen Produkte und Leistungen bereitstellen?

Die Thesen wurden im Anschluss konsolidiert und mit ausgewählten Vertreter*innen der Energiebranche im Rahmen von circa einstündigen strukturierten Interviews diskutiert. Jeder Gedanke wurde beleuchtet, gedreht und gewendet.

Wieso unterscheiden wir zwischen Organisations- und Unternehmensentwicklung?

In einem waren sich alle einig: Die traditionellen Konzepte sind passé. In dem fundamentalen Wandel, den die Branche durchläuft, müssen die Unternehmen Position

beziehen. Um als EVU 2030 erfolgreich zu sein, bedarf es einer umfangreichen Organisations- und Unternehmensentwicklung.

Versorgungsunternehmen richten ihre Prozesse in der Regel an den Bedürfnissen von Kunden und Märkten aus. Dieser aus der Organisation nach außen gerichtete Blick in die Umwelt eröffnet die Chance zur Unternehmensentwicklung. Hierzu gehören einerseits die zielgerichtete Entwicklung einer neuen (Geschäftsfeld-)Strategie, andererseits die Ausgestaltung von Geschäfts- und Kooperationsmodellen. Richtet sich der Blick der Verantwortlichen nach innen, auf Prozesse, Strukturen und Humankapital, kommt die Organisationsentwicklung ins Spiel. Sie fokussiert das Zusammenspiel von Menschen und Organisationseinheiten, z. B. im Rahmen von Veränderungsprojekten zur Prozessoptimierung, bei Reorganisationen oder in der Kulturentwicklung. Das Top-Management von EVU braucht beide Perspektiven: den Blick auf den Markt und den Blick in die Organisation hinein.

Was ist Organisationskapital?

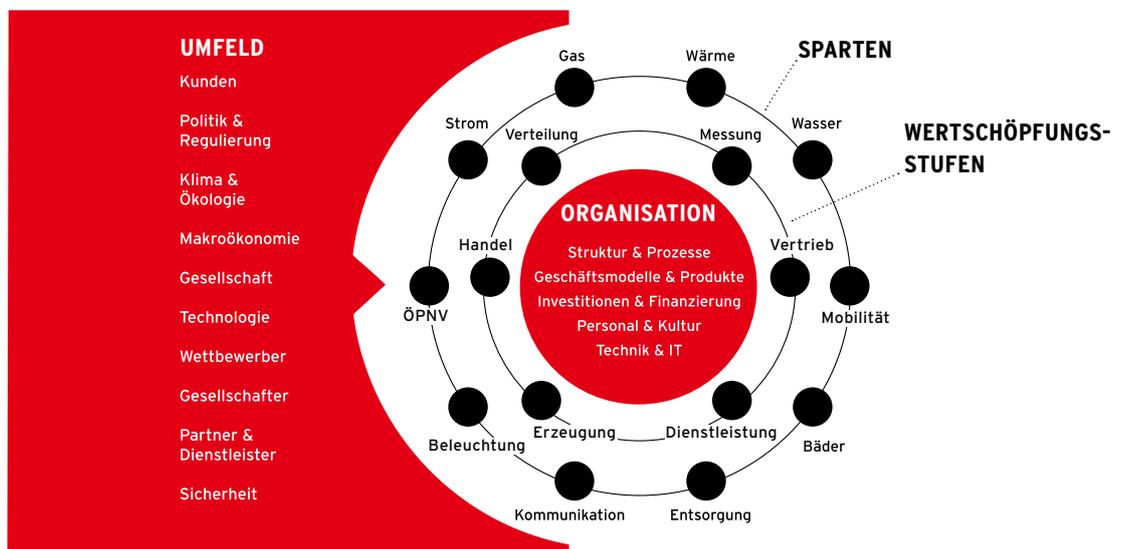
Organisationskapital ist ähnlich wie das Humankapital eine verborgene strategische Ressource, die Unternehmen mobilisieren kann. Die Elemente des Organisationskapitals sind Kultur, Struktur und Lernen. Sie können eine Quelle für Wettbewerbsvorteile sein: Die Schaffung einer geeigneten Kultur, passender Strukturen und einer Philosophie kontinuierlichen Lernens bilden Potenziale für den Erfolg von morgen.

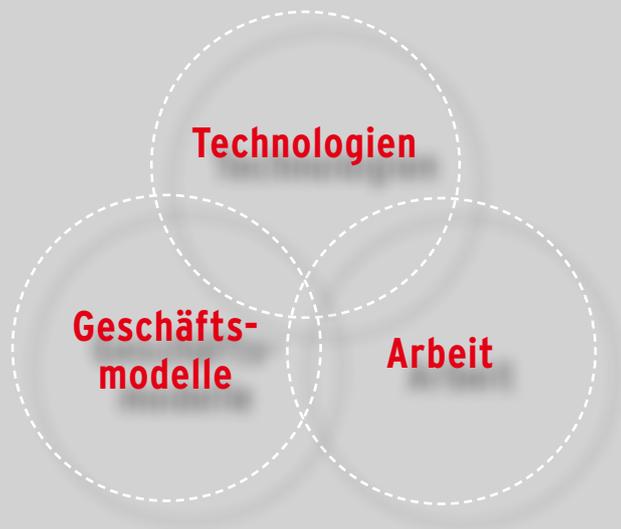
Welches Grundmodell wurde verwendet?

Als Raster für das Denken in den Szenarien und über das EVU 2030 haben wir das B E T-Strategiemodell, siehe www.bet-energie.de/strategie. Dieses beschreibt sowohl die Sicht auf den Markt als auch die Sicht in die Organisation. Die Dimensionen Umfeld, Sparten, Wertschöpfungsstufen und Organisation beschreiben die Elemente, die in einem Strategieprozess zu beachten sind. Die Dimension Organisation wurde in dieser Studie als Grundmodell für die Innensicht eines EVU verwendet.

B E T - Strategiemodell

Abb. 3





Das Umfeld: Basisszenario 2030

von Johannes Hüllenkremer, Dominic Nailis und Sebastian Seier

Welche Trends beeinflussen das EVU 2030?

In unruhigen, ungewissen Zeiten ist es nur allzu menschlich, sich mit der Zukunft zu beschäftigen. Doch wo fängt man an? Und wo hört man auf? Was sind die großen Entwicklungen, auf die sich die Trendforschung festlegen lässt? Um unsere eigenen Überlegungen einzubetten, haben wir die für uns relevanten Entwicklungen angesehen. Aus den zur Verfügung stehenden Szenarien diverser Studien sind immer die für uns wahrscheinlichsten Entwicklungen ausgewählt worden. Im Fokus stehen die Transformation der Energieversorgungssysteme, die digitale Transformation und die Transformation der Gesellschaft als Ganzes.

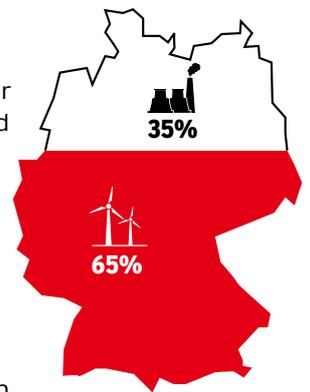
Die Transformation der Energieversorgungssysteme

Das System der Energieversorgung befindet sich mitten im Umbruch. Der Ausbau erneuerbarer Energien und die steigenden Anforderungen an den Klimaschutz treiben die Transformation des Energiemarktes voran. Im Spannungsfeld zwischen Bezahlbarkeit der Energie und ökologischer Nachhaltigkeit der Versorgung werden laufend weitere Maßnahmen definiert und zur Umsetzung vorbereitet. Der politische Rahmen soll dafür sorgen, dass auch künftig die Versorgung umweltfreundlich, sicher und bezahlbar ist.

BET entwickelt laufend Zukunftsszenarien. Diesen liegt eine unterschiedlich ambitionierte Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen zugrunde. Innerhalb der Szenarien werden Annahmen zur Energieerzeugung, zu den Energienetzen, dem Energievertrieb, zu Energiedienstleistungen und zur Zukunft der Mobilität getroffen. In diesen Kategorien werden politische und regulatorische Annahmen hinsichtlich der Umsetzung von Vorgaben und zur Weiterentwicklung von Technologien formuliert.

Grundlage der Studie Deep Dive EVU 2030 ist das B E T- Basisszenario *Stetig in die richtige Richtung, aber langsam*. Dieses geht von folgenden Grundannahmen aus:

- » Sektorübergreifende Bemühungen im Rahmen von nationalen und internationalen Zielsetzungen dämmen den Anstieg der Treibhausgasemissionen effektiv ein.
- » Eine stärkere Nutzung erneuerbarer Energien bremst in Kombination mit wachsender Effizienz die Nachfrage nach konventionellen Energieträgern.
- » Eine stärkere Elektrifizierung und der Einsatz alternativer Brennstoffe im Transport- und Wärmesektor führen zu einer signifikanten Veränderung des Absatzes. Auf dem Weg zur Klimaneutralität muss die Wärmewende einen großen Beitrag leisten.
- » Auf europäischer Ebene machen die Erneuerbaren bereits im Jahr 2030 die Hälfte des Stromerzeugungsmix aus. In Deutschland wird das Ziel von 65 % Strom aus erneuerbaren Energien erreicht.
- » Innerhalb der Gesellschaft wird eine Sensibilisierung bezüglich Nachhaltigkeit und Umweltschutz zum Common Sense. Allerdings besteht auf individueller Ebene auch künftig eine geringe Verzichtbereitschaft.
- » Individualmobilität hat weiterhin eine hohe Bedeutung, wenn auch ÖPNV und Sharing-Angebote an Bedeutung gewinnen.
- » Die fokussierte Systemeinbindung erneuerbarer Energieträger und die konsequente Förderung von Elektromobilität erfordern gesteigerte Investitionen in Energiespeicherung und Netzinfrastruktur.
- » Wasserstoff kann die durch den Wegfall von fossilen Energieträgern entstehenden Lücken - zumindest teilweise - schließen und ein weiteres Standbein für eine klimaneutrale Zukunft bilden.
- » In diesem Szenario werden die Zielfestlegungen des Pariser Klimaabkommens trotz gesteigerter Bemühungen verfehlt.



Die digitale Transformation

Die Digitalisierung ist ein Megatrend, der sich durch alle Lebens- und Wirtschaftsbereiche zieht: Sie berührt Technologien, Geschäftsmodelle und die Arbeit. Der Druck auf die EVU ist hoch, die Digitalisierung mitzugehen, um die möglichen Produktivitätsgewinne abzuschöpfen und den Bedürfnissen der zunehmend digitalaffinen Kunden nachzukommen. Die Digitalisierung ermöglicht eine zunehmende Konvergenz bisher strikt getrennter Systeme: Sie bedeutet für EVU ein Verwischen der Grenzen zwischen den Marktrollen, Wertschöpfungsstufen, Aufgaben und Funktionen.

**Technologie
Geschäftsmodelle
Arbeit**



Die **Technologien** der Zukunft werden dazu führen, dass in bisher ungewohntem Maß die Geräte untereinander kommunizieren. Es entsteht das Internet of Things.

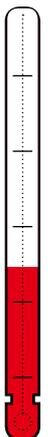
Die **Geschäftsmodelle** der Zukunft werden dazu führen, dass sich neue Quellen für Erlöse auftun. Es entwickeln sich digitale Geschäftsmodelle.

Die **Arbeit** der Zukunft wird in ungewohntem Maß in eine digitale Umgebung eingebunden sein. Es entsteht eine ungewohnte Flexibilität in der Wahl von Ort, Zeit und Raum für die Erledigung von Aufgaben.

Die digitale Transformation forciert den Wandel hin zu effizienten Prozessen und fordert Mensch und Organisation gleichermaßen. Historisch gewachsene Strukturen in der Wertschöpfung werden – sofern der Regulatorrahmen es zulässt – aufgebrochen. Mit der Digitalisierung findet ein Kulturwandel auf allen Ebenen der Unternehmen statt.

Der BDEW bezeichnet die Digitalisierung als größtes IT-Projekt aller Zeiten. Das BMWi erfasst den Fortschritt der Digitalisierung jährlich über das „Digitalisierungsbarometer der Energiewende“. Der aktuelle Stand der Energiewende wird hier auf einer Skala von 0 bis 100 eingeordnet. Ergebnis des zweiten Barometers, das Anfang April 2020 veröffentlicht wurde, ist ein Gesamt-Barometerwert von 36 von 100 Punkten – eine Steigerung um 14 Punkte im Vergleich zum Vorjahr. Das zeigt, dass die Digitalisierung der Energiewende zwar angelaufen ist, allerdings noch nicht vollständig an Fahrt aufgenommen hat.

36pt >



Digitalisierung der Technologien

Die Digitalisierung ermöglicht einen fundamentalen Wandel der Wertschöpfungskette der Energieversorgung. Dezentralität entwickelt sich zu einem Strukturmerkmal: Die Anlagen und Netze werden zukünftig zentral über dezentrale Systeme gesteuert. Diese verteilten Strukturen führen zu Herausforderungen, die die klassische Versorgungs- und Kommunikationsinfrastruktur technisch nicht bewältigen kann.

Durch Automatisierung und den Einsatz Künstlicher Intelligenz kann die bestehende Infrastruktur bestmöglich ausgenutzt werden. Die Ausstattung der technischen Betriebsmittel mit moderner Kommunikationstechnik und Sensorik ermöglicht einen intelligenten, vernetzten Betrieb der Infrastruktur durch sogenannte Smart Grids. Erzeugung und Verbrauch können zukünftig in Echtzeit aufeinander abgestimmt werden. Über die Aggregation von Daten und die Steuerung der Einspeiser entsteht die Möglichkeit, das Energiesystem sektorübergreifend zu optimieren.

Herzstück dieses Prozesses bildet der Smart-Meter-Rollout. Dieser stellt die Messwerte des Kunden in den Mittelpunkt. Im Ergebnis wachsen die Wertschöpfungsstufen - wieder - zusammen und bilden zirkulare Strukturen. Das Energieversorgungssystem wird im Jahr 2030 ein Big-Data-System sein.

Digitalisierung der Geschäftsmodelle

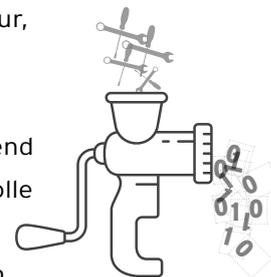
Intelligente Messsysteme ermöglichen es, Echtzeitdaten abzurufen, auszuwerten und aktiv zu verwerten. Für den Energieversorger bedeutet dies, dass er alle relevanten Informationen über die Lastsituation vor Ort erhält. Für den Kunden bedeutet dies, dass er ein genaues Bild seines Erzeugungs- und Verbrauchsverhaltens bekommt. Je stärker die Digitalisierung das Kaufverhalten prägt, desto mehr entsteht für den Endkunden über Vergleichsportale Preis- und Leistungstransparenz. Dies ist eine massive Herausforderung für die Energievertriebe.

Eine attraktive Gestaltung der Kundenschnittstelle von der ersten Kontaktaufnahme bis hin zum Vertragsabschluss wird im margenschwachen Vertriebsgeschäft zum Erfolgsfaktor. Die notwendigen Anpassungen von der Website über das CRM-System bis hin zum Vertragsmanagement und zur Abrechnung stellen die internen Prozesse hart auf die Probe.

Digitalisierung der Arbeit

Digitale Kommunikations- und Kollaborationsplattformen haben sich während der Pandemie im Jahr 2020 als wirkungsvolle Betriebsmittel erwiesen. Die daraus resultierende Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit wird die klassischen Bürotätigkeiten nachhaltig verändern. Noch sind die direkten Auswirkungen auf Arbeitszeitregelungen und Gesetzesänderungen zum Homeoffice und mobilen Arbeiten nicht abzusehen. Klar ist nur, dass die Digitalisierung die Flexibilität von Arbeit forciert.

Damit verstärkt sich insbesondere für die technischen Bereiche der Trend zum Mobile-Workforce-Management. Dieses übernimmt die zentrale Rolle bei der Koordination der Monteure. Der Start aus der Fläche verkürzt die Kommunikations- und Wegezeiten und trägt damit zur betrieblichen Effizienz bei. Hinzu kommen Fernwartungssysteme, die über Augmented Reality die Montage und Wartung von Assets unterstützen. Vor Ort können detaillierte dynamische Arbeitsanleitungen abgerufen werden. Ortsfremde Wartungsarbeiten werden so erleichtert und die Fehlerhäufigkeit reduziert. Mit all diesen Themen steigen die Anforderungen an das IT- und Datenmanagement. Für einen reibungslosen Betrieb besteht die Notwendigkeit, Daten effizient zu verwalten und den Anwender*innen und Marktteilnehmer*innen aggregiert zur Verfügung zu stellen. Um dies zu ermöglichen, bedarf es einer Weiterentwicklung von spezifischem IT-Fachwissen.



Die Transformation der Gesellschaft

Viele Jahre von Wohlstand und anhaltendem Wachstum, eine zunehmende Digitalisierung und die Veränderung der ökologischen Umwelt haben unmittelbare Folgen auf das Denken und Handeln der Menschen. Sie führen einerseits zu Überschüssen an Geld, Freizeit und Lebenserwartungen. Andererseits bedeuten sie für die Menschen eine Auseinandersetzung mit den Grenzen dessen, was machbar und was wünschenswert ist.



Individualisierung der Bedürfnisse

Das, was in unserer Gesellschaft als „normal“ gilt, wird – nicht nur von den jungen Menschen bei Fridays for Future – in Frage gestellt. Es gibt, ausgelöst durch die Klimakrise, eine breite Bevölkerungsschicht, die sich mit den Sinnfragen im Leben auseinandersetzt. Und gleichzeitig gibt es einen ungebremsten Konsum. Dieser erhält mit den Vorzeichen von Klimawandel, Digitalisierung und ökologischer Vernunft eine andere Farbgebung. Zu den zentralen gesellschaftlichen Veränderungen, die auf die Energieversorger Einfluss nehmen, gehört das veränderte Konsumentenverhalten: Mit ökologischem Bewusstsein und hoher Preissensitivität wird online gekauft.

Auseinanderdriften der Realitäten

In der gleichen Zeit differenziert sich die Gruppe der Konsument*innen zunehmend: arm und reich, jung und alt, alleinstehend, in Paar- oder (Patchwork-)Familien lebend, mehr oder weniger politisch agierend, mehr oder weniger extrem denkend und handelnd, schwarz, weiß und bunt – das gesellschaftliche Umfeld der EVU wird noch diverser, als es heute bereits ist. Hinzu kommt eine zunehmende Trennung in arme und reiche Regionen. Für EVU in ländlich geprägten Regionen, fernab von Ballungsgebieten, schrumpfen die Märkte. Zugleich verzeichnen die urbanen Räume eine Verdichtung der Wohnverhältnisse. Für die eher ländlichen EVU bedeutet dies eine abnehmende Anzahl an Kunden bei gleichbleibenden oder steigenden Kosten für IT-Aufwendungen und die Instandhaltung der Infrastruktur. Für die städtischen EVU bedeutet dies erhöhte Chancen durch stetiges Kundenwachstum, Skaleneffekte in der Abwicklung und neue Geschäftsmodelle.

Demografischer Wandel

Die demografische Entwicklung führt zu veränderten Absatzstrukturen, einer Überalterung in der Belegschaft und Personalengpässen in der Rekrutierung von Nachwuchs. Das schwer zu beschaffende Schlüsselpersonal, insbesondere in den MINT-Fächern, verändert die Ansprüche von Bewerber*innen an die Attraktivität von EVU als Arbeitgeber.

Im Jahre 2030 werden in Deutschland noch 77 Millionen Einwohner leben. Die Gruppe der heute 10- bis 20-Jährigen ist dann gefragt, die freiwerdenden Stellen in EVU zu besetzen. In dieser Gruppe gibt es nur noch wenige Menschen, die mit dem Schraubenschlüssel in der Garage groß geworden sind. Der Trend von der handwerklichen Ausbildung zur Hochschulbildung setzt sich fort. Der Fachkräftemangel verschärft sich weiter.

Soziale Ungleichheit

In den Städten geht die soziale Schere bereits seit vielen Jahren auseinander. In Quartieren mit bis zu einem Viertel Sozialhilfeempfängern ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Anteil auf 50 % anwächst, hoch. Die Kommunen, die hier mit in der sozialen Verantwortung stehen, könnten zukünftig vermehrt den politischen Auftrag zu einem sozialen Ausgleich auf die Stadtwerke übertragen. Dies erhöht den Druck, die Geschäftsmodelle und Strukturen wirtschaftlich stabil aufzustellen.

Hoher Anspruch an Arbeitgeber

Die gesellschaftlichen Entwicklungen stellen die Unternehmen gegenüber den Kunden ebenso wie gegenüber der Belegschaft vor große Herausforderungen. Sowohl aus Sicht der Vermarktung und Kundenansprache in einer heterogenen Kundenlandschaft als auch in der Rolle des Arbeitgebers werden sich erhebliche Veränderungen einstellen.

Trendbeispiel



Bedürfnis nach mehr Zeitsouveränität

Die Selbstbestimmung im Umgang mit der eigenen Lebenszeit wird größer. Die Veränderungstreiber sind dabei die schwierige Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Verdichtung der Arbeit (oder Intensivierung) und die geringe Lohnsteigerung.

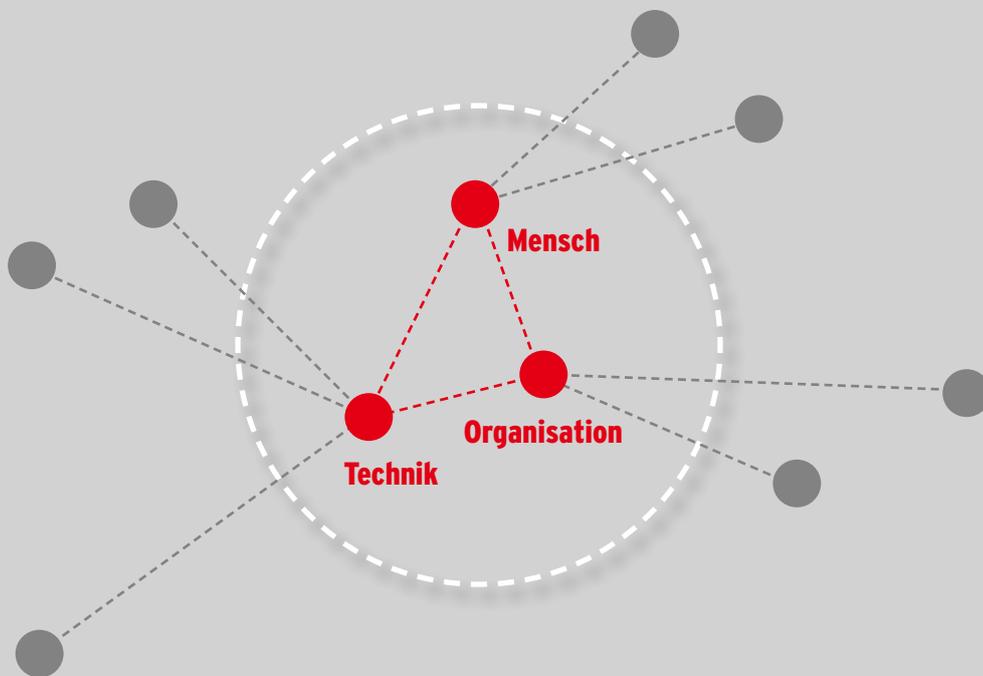
Wir gehen davon aus, dass im Jahr 2030 die Unternehmen besser dastehen, die es geschafft haben, sich langfristig als attraktive Arbeitgeber aufzustellen. Befragt man die jungen Leute, dann gehören zur Attraktivität von Arbeitgebern selbstbestimmte Arbeitsstrukturen, eine sinnstiftende Tätigkeit und Abläufe mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung. Der „War for Talents“ um die gut qualifizierten, aber wenigen Arbeitskräfte wird zum zentralen Faktor für den Unternehmenserfolg.

Fazit: Veränderung als das neue Normal?!

Nach 300 Jahren Industrialisierung sind die Menschen technische Neuerungen und wachsende Möglichkeiten gewohnt. Was in den 2020er-Jahren allerdings besonders fordert, ist das Tempo und die Veränderungsdynamik, mit der die Digitalisierung in einer global agierenden Wirtschaft voranschreitet.

Die dabei entstehende Informationsflut und Komplexität sind eine tägliche Herausforderung für den Menschen. Es muss tagtäglich entschieden werden, auf welche Trends, Themen, Nachrichten wir unsere Aufmerksamkeit legen. Das Leben scheint nicht mehr stabil zu sein: Veränderung wird zum neuen Normal. Und dann gibt es diejenigen, die resilient sind und gut mit den Umständen klarkommen. Und diejenigen, die überfordert sind. Dies gilt sowohl für die Menschen als auch für die Organisationen. Eine Vielzahl von EVU macht sich frühzeitig auf den Weg, um als Lernende Organisation die vorhandenen Trends zu verarbeiten. So sind sie für die Zukunft gerüstet.

Wir wenden uns an diejenigen, die verstanden haben, dass eine laufende Auseinandersetzung mit der Zukunft notwendig ist, um heute richtig zu handeln, und auch an die, die das noch nicht getan haben und neugierig darauf sind.



DAS EVU 2030: DIGITAL, KLIMANEUTRAL, WERTSCHÄTZEND

von Simon Haas, Mirja Hammer, Johannes Hüllenkremer, Fiona Lecour,
Christiane Michulitz, Tim Ronkartz, Sebastian Seier und Corinna Semling

Mensch | Organisation | Technik: Das EVU als Ganzes sehen

Eine Zukunft? Oder mehrere Zukünfte? Die Gespräche zur Studie brachten uns in den Austausch mit Führungskräften aus EVU aller Größenordnungen. Die Menschen in der Energiewirtschaft beschrieben uns das Zukunftsbild ihres EVU. Angeregt durch die Herausforderungen der Pandemie gab es viele kreative Bilder von der Zukunft. Wir haben die Einzelbilder übereinandergelegt und mehrfach belichtet. Heraus kam das hier beschriebene Bild eines EVU 2030: Ein Unternehmen, das sich innerhalb der nächsten 10 Jahre mit ehrlichem Anspruch an Klimaneutralität, intelligenter IT und digitalen Prozessen aufstellen wird. Ein EVU, das wertschätzend für die Menschen im Unternehmen und die regionalen Stakeholder sorgt. Ein EVU, das Wert schätzt. Durch mehr Qualität, mehr Standards und hochqualifiziertes Personal ist ein reifes EVU 2030 als attraktiver Arbeitgeber hocheffizient.

Welches Organisationsverständnis prägt unsere Beschreibung des EVU 2030?

Aus der Perspektive der systemischen Organisationsentwicklung ist ein EVU ein soziotechnisches System, das durch Interaktionen zwischen Menschen eine Vielzahl von Ergebnissen (u. a. Erlöse) erzielt. Art und Umfang des Austauschs mit den Akteuren in der Umwelt (Kunden, angrenzende Netzbetreiber, Konkurrenten, kommunale Gremien etc.) sind Teil dessen, was das System ausmacht. Die dabei gewählten Strategien und Ziele und das Verhalten der Menschen sind entscheidend für den Erfolg. Sie bestimmen die Qualität der Kommunikation, die Arbeitsabläufe, die Nutzungsmöglichkeiten der vorhandenen Technologien und die gelebte Führungskultur.

Organisationen sind offene Systeme

Wie eine Membran filtert ein EVU an seiner Außengrenze (z. B. im Kundenzentrum oder bei der Auswahl von Bewerber*innen) irrelevante Informationen aus. Es reagiert (nur) auf - nach seinen Filtern und Qualitätskriterien - relevante Kriterien.

Organisationen sind komplexe Systeme

Je mehr sich die Umwelt eines EVU (Markt, Gesetze, Kundenanforderungen etc.) verändert, je komplexer und dynamischer sie wird, desto mehr muss sich das Unternehmen an die veränderten Umweltbedingungen anpassen. Stimmt die Systemtheorie, so wird ein EVU Erfolg haben, wenn es ebenso vielfältig, agil und mit diversen Kompetenzen ausgestattet ist, wie es die Umwelt erfordert. Mit dieser Strategie einer laufenden Transformation kann das Unternehmen weiterhin erfolgreich am Markt agieren.

Vielfalt im Kundenservice



Ein EVU, das sehr verschiedene Kundensegmente bzw. -bedürfnisse bedienen möchte, braucht im Vertrieb Menschen mit unterschiedlichen Kompetenzen und diversen Persönlichkeiten. So können die komplexen Umwelтанforderungen im digitalen oder analogen Kundenkontakt erfolgreich gespiegelt werden.

Organisationen sind soziotechnische Systeme

Wieso sind nicht alle Versorgungsunternehmen gleich? Unter den über 1.000 EVU in diesem Land gibt es relativ wenig unterschiedliche Geschäftsmodelle und doch eine große Vielfalt von Kulturen und Unternehmensanforderungen. Grund dafür ist zum einen die sehr unterschiedliche technische Struktur (Netzlänge, Topologie, zu versorgende Fläche, Kundengruppen etc.), zum anderen ist es die hochindividuelle Kombination von Menschen, die im Unternehmen zusammenkommen und arbeiten. Die jeweiligen technischen (IT, Büroausstattung, Hilfsmittel etc.) und sozialen (Region, Sprachton, Umgangsform, Charaktere) Rahmenbedingungen machen jedes EVU zu einem besonderen EVU. Auch wenn wir versuchen, einfache Modelle zur allgemeinen Beschreibung zu finden, so bleibt doch jedes Unternehmen einzigartig.

Mit welcher Brille lässt sich dem EVU 2030 näherkommen?

Das EVU 2030 wird auf fünf verschiedenen Dimensionen (Abb. 4: Seite 27) beschrieben:

- » **Struktur & Prozesse:** Der Aufbau und die Abläufe der Organisation.
- » **Personal & Kultur:** Die Menschen mit ihrem Selbstverständnis.
- » **Technik & IT:** Die sächlichen Rahmenbedingungen für das Handeln.
- » **Geschäftsmodelle & Produkte:** Das, wofür Kunden im Austausch mit dem Unternehmen bereit sind, Geld in die Hand zu nehmen.
- » **Investitionen & Finanzierung:** Herkunft und Verwendung der finanziellen Mittel.

Diese fünf Dimensionen einer Organisation bilden das B E T- Organisationsmodell.

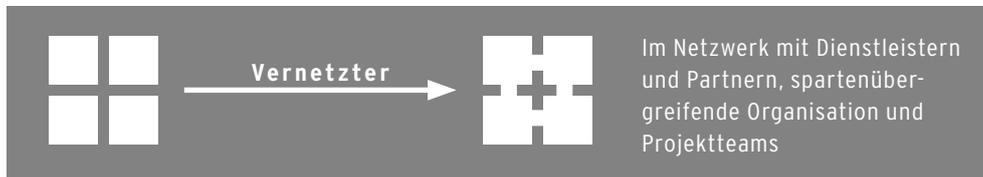
B E T - Organisationsmodell

Abb. 4



Jede dieser fünf Dimensionen ist auf jedes Team, jeden Bereich, jedes Geschäftsfeld und jedes Unternehmen anwendbar. Es ist eine Frage der Flughöhe in der Betrachtung: Betrachte ich z. B. die Prozesse im Team, beschreibe ich vielleicht nur die Buchhaltung. Betrachte ich die Prozesse im Bereich, sind vielleicht alle kaufmännischen Prozesse gemeint. Betrachte ich die Prozesse im Unternehmen, so steht die Wertschöpfung im Fokus. In der differenzierten Beschreibung der Dimensionen (siehe Kapitel 4) finden Sie die kondensierte Diskussion der Thesen zu den Geschäftsfeldern. Sie zeigt über alle Deep Dives hinweg zentrale Fähigkeiten, die in den kommenden Jahren in den Unternehmen aufzubauen sind.

Vernetztes Arbeiten mit Konzentration auf die Kernprozesse



Wert-Schätzung und Wert-Schöpfung: Die kommunalen Kassen werden am Ende der Pandemie klamm sein. Was folgt, ist eine Neubewertung der Rolle von EVU als stabilisierendes Element der lokalen Infrastruktur. Auf der einen Seite bedeutet dies für die Unternehmen ein Mehr an politischer Wertschätzung. Auf der anderen Seite werden Begehrlichkeiten entstehen, aus den Renditen der EVU Beiträge für den Kommunalhaushalt zu generieren. Für die Unternehmen beginnt damit eine Zeit der Überprüfung ihrer eigenen Leistungsfähigkeit und somit der Überprüfung der eigenen Strukturen und Prozesse. Die in den Vor-Corona-Jahren diskutierte Diversifizierung von Geschäftsmodellen und Produkten wird strategisch überprüft und im Spannungsfeld einer notwendigen Kostenoptimierung neu bewertet. Dort, wo die Regionen finanziell unter Druck sind, werden Werte aus den Unternehmen geschöpft.

Konzentration auf die Kernprozesse

Es wird die Frage gestellt werden, was die Kernprozesse der Organisation sind und wo durch Investitionen in die Digitalisierung bzw. in die Produktentwicklung Zukunftsfähigkeit erhalten und unterstützt werden soll. In den Jahren nach 2020 findet eine Neubewertung der Kernprozesse und der Kernkompetenzen eines EVU statt. Strategisch gut aufgestellt zu sein, bedeutet 2030, ausgewählte Prozesse mit hoher Qualität, guten Standards und bestens ausgebildetem Personal zur Kundenzufriedenheit abzuwickeln.

Im Netzwerk mit Partnerorganisationen aktiv

Für alle Kernprozesse wird geklärt sein, wie differenziert die eigene Wertschöpfung sein soll. Mit der Klärung der Make-or-Buy-Frage für alle kostenintensiven Funktionen fokussieren sich die Unternehmen auf das, was sie im Kern für notwendig halten. Durch diese Differenzierung gewinnen sie eine stärkere individuelle Unternehmensstruktur. 2030 werden sehr kleine Unternehmen mit vielen Dienstleistern die vollständige Wertschöpfungskette ebenso erfolgreich bearbeiten wie sehr große Unternehmen,

die im Netzwerk mit Start-ups und branchenfremden Unternehmen arbeiten. Mit dem demografischen Wandel und dem damit korrespondierenden Umbruch am Dienstleistungsmarkt wird für alle Wertschöpfungsstufen geprüft werden, was besser allein und was in Kooperation zu schaffen ist. Einige Unternehmen werden z. B. ihren Tiefbau reintegriert haben. Andere sichern sich ihre Kapazitäten durch Kooperationsmodelle.

Durchlässig statt starr

Das EVU 2030 braucht flexible Prozesse, die eine Arbeit im Netzwerk mit Dienstleistern und Kooperationspartnern unterstützen. Die Netzwerke lassen die Grenzen zwischen dem eigenen Unternehmen und den Partnerunternehmen nach innen wie auch nach außen verschwimmen. Die Tendenz zur Auflösung der ehemals eindeutigen Grenzen wird auch in der internen Zusammenarbeit sichtbar: Die Entwicklung von neuen Produkten oder Dienstleistungen ist ein Ergebnis der bereichs- und spartenübergreifenden Zusammenarbeit.

Abbau von Hierarchieebenen

Kostensenkung, agiles Arbeiten, bereichsübergreifende Netzwerke – es gibt eine Vielzahl von Argumenten, die dazu führen, dass im EVU 2030 weniger Ebenen von Führungskräften das operative Geschäft steuern. Die Trägheit bestehender Berichtsketten, das dezentrale Spezialistentum und die Entwicklung der manuellen Arbeit hin zur Wissensarbeit führen dazu, dass die Unternehmen sich von tradierten Organisationsmodellen abwenden. Die Organisationslogik der Zukunft ist ein Denken in Kreisen. Führung findet 2030 über ein digitales Cockpit mit vorgefilterten, hochaggregierten Informationen zu den einzelnen Geschäftsfeldern statt.

IT-Systeme geben die Prozesse vor

Besonders veränderungsintensiv ist die Entwicklung in den technischen Bereichen. Hier gewinnen technische Funktionen in der Netzplanung und in der Netzführung an Bedeutung. Sie werden verstärkt als zentrale Instanzen für die Disposition von spartenübergreifenden Personalkapazitäten und die Steuerung der Smart Grids eingesetzt werden. Wie die Spinne im Netz steuern sie die Betriebe und bündeln vorhandene IT-Systeme effizient. Gut funktionierende IT-Prozesse ersetzen die traditionelle Kommunikation in der Linie.

Zwischen Hochautomatisierung und Störfallfunktion

Die Arbeitsprozesse werden automatisiert, wo immer es möglich sein wird. In vielen Kernfunktionen wie der Abrechnung oder in der Betriebsführung ist diese Entwicklung in den kommenden Jahren abgeschlossen.

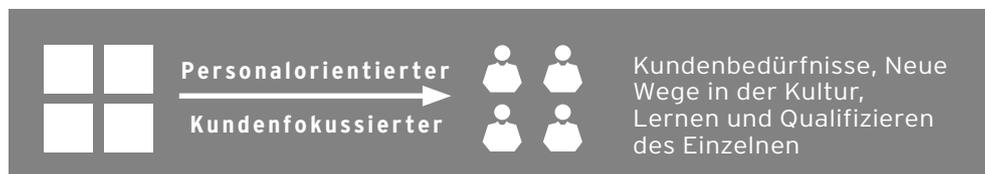
Gut 80 % der Tätigkeiten werden durch die IT-Systeme ausgeführt. Der Mensch kontrolliert und greift in Zukunft nur bei Störungen, zur Fehlerbehebung oder bei absoluten Sonderfällen in die automatisierten Prozesse ein. An der Schnittstelle zum Kunden übernimmt der Mensch 2030 erst dann, wenn Beratung und das persönliche Gespräch erforderlich sind.

Neue Prozesse entstehen

Infolge der zunehmenden Automatisierung und der damit einhergehenden Bündelung von Daten entstehen Datenbanken bisher ungekannten Ausmaßes. Big-Data-Analysen werden Treiber und Enabler für die Veränderung. Die Deep Dives beschreiben Möglichkeiten zur Veränderung in der Handhabung von Markt- und Kundendaten. Zwischen den Akteuren werden laufend Zustands- und Änderungsdaten aufgezeichnet und mit Arbeitsergebnissen verschnitten. Damit ändern sich die Aufgaben- und Verantwortungsverteilungen in den Unternehmen. Es entstehen neue Prozesse und Rollenprofile.

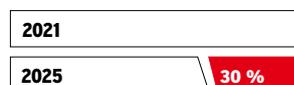
PERSONAL & KULTUR

Wenige Menschen arbeiten spezialisiert und digital kompetent zusammen



Personalabbau durch Überalterung

Der demografische Wandel stellt für EVU bis 2030 ein reales Problem dar. Die Überalterung der Arbeitnehmerschaft macht sich mit einer Renteneintrittsrates von bis zu 30 % in den Kernfunktionen schon bis 2025 dramatisch bemerkbar. Für das strategische Personalmanagement wird es zur zentralen Aufgabe, zeitgleich das vorhandene Wissen zu konservieren und Zukunftskompetenzen zu rekrutieren. Hierbei sind insbesondere die Personalentwicklung und die betroffenen Führungskräfte gefordert.



Berufsbild Vertrieb



Die Kund*innen von morgen erwarten ein auf ihre Bedürfnisse angepasstes Angebot. 2030 wird es im Vertrieb neue Berufsbilder geben:

- Verkäufer*in mit energiewirtschaftlicher Fachexpertise
- Regionalmanager*in pflegt das Netzwerk und die Vermarktung der Dienstleistungsplattform
- CO₂-Bilanz-Berater*in für Privat- und Geschäftskunden
- Energie-Produktdesigner*in

Deutschlandweit fehlt in allen (daten-)technischen Bereichen der Nachwuchs. Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, versuchen die Unternehmen, über Netzwerke und Plattformen, über Kooperationen und Personalberater die notwendigen Wirtschafts- und Technikkompetenzen zu gewinnen. Die Bemühungen, in Schulen um junge Talente zu werben und in der eigenen Ausbildung junge Menschen mit für das Unternehmen passgenauem Wissen zu unterrichten, werden ausgebaut.

Vorhandene Kompetenzen nutzen

In den Unternehmen werden durch die weitergehende Spezialisierung von Know-how Wissenslücken entstehen. Insbesondere in kleinen Betrieben wird zunehmend deutlich, dass schon die Aufrechterhaltung des Kerngeschäfts Kompetenzen fordert, die oft nicht redundant verfügbar sind. Ein Teil der Lösung kann sein, Geschäftsfelder zu suchen, in denen das vorhandene Know-how genutzt werden kann. Ein anderer Teil der Lösung kann der gezielte Ausbau der Zusammenarbeit mit Dienstleistern sein.

Neue Rollenprofile entstehen

Mit dem Umbau der Energiewirtschaft schreitet die Digitalisierung voran: In allen Funktionen eines EVU wird automatisiert, was automatisierbar ist. Hierzu gehören alle Aufgaben, die mit einem hohen Grad an Standardisierung verbunden sind, z. B. in der Abrechnung oder bei der Beantwortung von Kundenanfragen. Tätigkeiten, die weiterhin ausschließlich oder zu einem Teil mit menschlicher Intelligenz ausgeführt werden müssen, sind davon ausgeschlossen. Sie erfordern in Zukunft noch mehr als heute ein hohes Spezialistentum und digitale Kompetenzen. Dies hat Auswirkungen auf die geforderten Rollen- und Stellenprofile in der Mehrzahl von Unternehmensbereichen.

Schlanker heißt weniger

Bis 2030 werden neue Kompetenzprofile entstehen und alte verschwinden. Unsere Hypothese ist, dass im traditionellen Kerngeschäft bis zu 20 % weniger Menschen arbeiten. Dafür entstehen neue Aufgaben mit anderen

Qualifikationsprofilen. Die manuellen Tätigkeiten sowohl bei der Dokumentation des Fortschritts auf der Baustelle als auch in den Büros entfallen ebenso wie das Pflegen von Datenbeständen. Die konzeptionellen Tätigkeiten hingegen nehmen zu. Die Unternehmen müssen frühzeitig aktiv werden, um ihre Personalkapazitäten zu analysieren und langfristig umzubauen.

Beispiel



Im Geschäftsfeld Handel werden Experten, die die Schnittstelle zwischen IT-System und den Energiemärkten bedienen können, als Schlüsselpersonal erhöht nachgefragt. Die klassische Trader-Rolle entfällt zugunsten von Datenanalysten. Sie übernehmen die Parametrierung und Kontrolle von Handelsalgorithmen und nutzen diese als komplementäre Stärken.

Flexible statt stark strukturierte Arbeit

Ab Mitte des Jahrzehnts werden EVU beginnen, ihre Arbeitsverhältnisse stärker zu flexibilisieren. Vollzeitkräfte in Festanstellung werden wie in anderen Branchen zum Auslaufmodell. Grund dafür ist, dass Spezialist*innen nicht mehr zu Tarifbedingungen zu gewinnen sind. Digital affine Fachkräfte ziehen flexible Arbeitsbedingungen vor. Sie stellen den Unternehmen ihre Fähigkeiten für einen endlichen Zeitraum zur Verfügung, um dann im neuen Umfeld neue Herausforderungen zu suchen. Im Umfeld eines fluiden Arbeitsmarktes wird eine EVU-Kernmannschaft inmitten eines Netzwerks von Dienstleistern, Freelancern, Start-ups und Projektmitarbeiter*innen auf Zeit aktiv sein.

Das EVU als Lernende Organisation

Der Begriff der Lernenden Organisation stammt aus der Organisations- theorie der 1980er- und 1990er-Jahre. Zum Ende des vergangenen Jahr- hunderts wurde immer deutlicher, dass durch die New Economy Verän- derungen in den Märkten und Geschäftsmodellen immer wieder auf der Tagesordnung standen. Und das immer wieder tun würden. Dieser Zustand des laufenden organisationalen Lernens ist heute auch in der Energiewirt- schaft zur Realität geworden: Die Unternehmen stellen immer wieder ihre eigenen Erfolgsmuster in Frage. Sie schaffen systematisch Lernräume, um kreative Lösungen für komplexe Problemstellungen zu finden.

Humankapital wird zum Produktionsfaktor

Der aktive Aufbau von Organisationskapital - Kompetenzen, Wissen, Er- fahrungen etc. - wird ein zentraler Wettbewerbsvorteil der zukünftigen EVU sein: Ob Mehrwertdienste, Bündelprodukte oder regionale Dienstleis-

tungs- und Handwerkerplattform – die Produktpalette des EVU 2030 wird diverser, ebenso wie die in der Folge damit verknüpften Anforderungen an die Menschen, die Organisation und die IT-Systeme. Daher braucht es lernbegeisterte Menschen und Organisationen, die das Lernen fördern.

Florian Schnipkoweit, Stadtwerke Osnabrück Netz GmbH



„Flexibler und dynamischer werden, das ist die beste Vorbereitung für die Zukunft. Die Organisation braucht die Freiräume und die Phantasie sich weiterzuentwickeln, es geht um das Lernen in der Organisation an sich.“

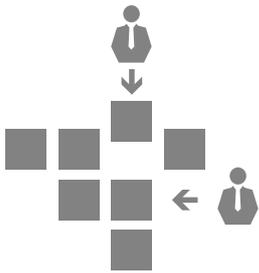
Lebenslanges Lernen

Mit den laufenden Veränderungen in allen Arbeitsbereichen hat das Vorratslernen ausgedient. Die notwendigen Kompetenzen zur Bewältigung des Wandels werden nicht mehr (nur) in klassischen Lernformaten gelernt. Erstausbildung, Weiterbildungen und Zertifikatskurse sind nur noch Bausteine, um die Menschen auf die betrieblichen Aufgaben vorzubereiten.

Als weitere Möglichkeit, die Wissenslücken zu schließen, wird der Ansatz des selbstgesteuerten Lernens etabliert: vom „Wissen, dass ...“ (Know What) zum „Wissen, wie ...“ (Know How). Metakompetenzen wie Selbstmanagement oder Kreativität werden zum Schlüsselfaktor für die Unternehmen. Sie werden durch agile Arbeitsformen, laufendes Feedback durch Führungskräfte und flexible Arbeitsstrukturen (z. B. neue Arbeitszeitmodelle oder variable Arbeitsorte) gefördert. Die Personalentwicklung unterstützt die Kompetenzentwicklung durch Trainingsformate on-the-job und Formen zur digitalen kooperativen Lernarbeit. Die Unternehmen schaffen neue Rahmenbedingungen durch die Vergütung von sogenannten Wissenszeiten, um das Lernen am Arbeitsplatz oder von zu Hause aus zu unterstützen.

Individuell und digital

Die Personalentwicklung spielt im EVU 2030 eine stärkere Rolle als heute. Sie wird zum Business-Partner der Geschäftsfelder. Mit individuellen Angeboten zum Wissensaufbau und dazu passenden persönlichen Zielen legen Personalentwicklung und Führungskräfte gemeinsam die Entwicklungsräume für das jeweilige Jahr fest. Aus einem breiten Spektrum an Maßnahmen zur Entwicklung werden z. B. Trainings oder digitale Lernformen (E-Learning, Virtual-Reality-Simulationen o. Ä.) ausgewählt. Mit Learning-on-Demand-Angeboten können im Alltag kostengünstig und flexibel Wissenszeiten realisiert werden.



Führungskräfte als Coaches

Die veränderten Anforderungen in Technologie, Strategie und Vertrieb verändern auch die Anforderungen an die Führungskräfte. Durch die hohe Veränderungsintensität sind diese fachlich und kommunikativ gefordert. Für die Leitungsfunktionen im EVU 2030 ist vor allem Kompetenz bei der Begleitung von Menschen im Umgang mit Veränderungen gefragt. Handlungsleitend ist das Bild eines Coachs oder Mentors, der die Mitarbeiter*innen für den Wandel sensibilisiert, sie unterstützt und motiviert. Unter den Rahmenbedingungen des digitalen Arbeitens lernen die Führungskräfte, auch über unpersönliche technische Kanäle die notwendige Bindung zu ihren Mitarbeiter*innen aufzubauen und zu erhalten.

Beidhändigkeit stiftet Innovation

Definition Ambidextrie



Ambidextrie = Beidhändigkeit. Das Bild einer beidhändigen Organisation dient als Metapher für das Nebeneinander von ‚altem‘ und ‚neuem‘ Geschäft. Ein beidhändig erfolgreiches EVU ergänzt die herkömmliche energiewirtschaftliche Versorgungsaufgabe durch innovationsgetriebene Geschäftsmodelle und Arbeitsformen – und spielt mit beidem.

Das klassische EVU-Geschäft 2020 ist auch 2030 noch das Kerngeschäft. Die Identifikation der Unternehmen mit diesem Geschäft bleibt hoch. Zugleich verstärkt das Nebeneinander von traditionellen und neuen Geschäftsmodellen die Unterschiede im Denken und Handeln der Belegschaft. Gegen Ende der 2020er-Jahre ist es für EVU selbstverständlich, beidhändig zu agieren. Innerbetriebliche kulturelle und prozessuale Unterschiede sind – bei guter Führung – zu einer Quelle gegenseitiger Inspiration geworden.

Frank Backowies, Stadtwerke Würzburg



„Im Bereich Personal & Kultur haben wir (die gesamte Branche) Probleme. Da sind wir als Verkehrsamt unterwegs, müssten aber schon lange Einzelhändler sein.“

Der Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts braucht bestehendes und neues Know-how. Beidhändig agierende Unternehmen erzielen durch die Zusammenführung von altem und neuem Wissen Synergien in der Aufgabenbearbeitung. Aus den Errungenschaften in den neuen Geschäftsfeldern wird so ein Mehrwert für das Kerngeschäft.

Weniger Bürokratie, mehr Mensch-Zentrierung

Im Spannungsfeld zwischen effizienten Arbeitsabläufen und einer Individualisierung der Bedürfnisse wird die Kultur in den EVU 2030 eine Mensch-zentrierte Kultur sein. Die Menschen, die in den Unternehmen arbeiten, werden benötigt, um standardisierte Prozesse zu steuern und nichtstandardisierte Prozesse erfolgreich zu managen. Es gilt, sie hochmotiviert und leistungsfähig zu halten. Dabei spielt eine gute Unternehmenskultur eine ebenso wichtige Rolle wie ein maßvolles Set an Regeln. Diese geben Orientierung für das Handeln im Unternehmen und an der Schnittstelle zu Kunden, Dienstleistern und Kooperationspartnern.

Noch weniger Papier

Nicht mehr ausgedruckte Organisationshandbücher, sondern interaktive Intranet-Lösungen beschreiben in einem EVU 2030 die Abläufe. Organisationssicherheit wird mit Querverweisen auf allgemeine Branchenstandards und durch die Vernetzung von Clouds mit Betriebsdaten sichergestellt. Jenseits von Gräben und Freileitungen beginnt die Welt der Arbeit am Bildschirm. Diese wird mit nutzerzentrierten Schnittstellen und individualisierten Oberflächen so ausgestattet, dass alle (internen und externen) Mitarbeiter*innen sich in ihren Arbeitsgewohnheiten einrichten können. Die Arbeitsplätze sind nicht mehr bürokratisch in dem Sinne, dass Formblätter ausgefüllt werden. Sie sind Mensch-zentriert in dem Sinne, dass für das Individuum sowohl kulturell als auch technisch eine hervorragende Arbeitsumgebung geschaffen wird.



Digitales Arbeiten in der vernetzten Welt



IT-Systeme und Daten als Prozesstreiber

Das IT-Know-how im Unternehmen und die Steuerung von Daten-Dienstleistungen sind 2030 zur Schlüsselkompetenz geworden. In nahezu allen Funktionen unterstützen IT-Systeme den reibungslosen Ablauf der Geschäftsprozesse. Für eine kostenoptimierte Abwicklung von Kernprozessen und Dienstleistungen stehen die Menschen in einem permanenten Austausch mit den zur Verfügung stehenden Daten und Informationen. Sie nutzen vorhandene Daten-Cockpits, um in Echtzeit die Informationen ihres Verantwortungsbereichs auszuwerten. Diese mit der Digitalisierung errungene Transparenz in den betrieblichen Abläufen führt zu einem Quantensprung in der Qualität der Daten.

Der Umgang mit Big Data funktioniert

EVU entwickeln zunehmend Managementkompetenzen in der Abwicklung von Projekten zur Optimierung der technischen Infrastruktur. Als Nebenprodukt entstehen dabei neue Pools von Daten. Die Datenhoheit und die Verantwortung für die Steuerung des Geschäfts wird im Zuge dessen zwischen den Bereichen neu verhandelt. Mit jedem Update der Oberflächen und Eingabeanforderungen ändern sich die Möglichkeiten zur intelligenten Steuerung des Geschäfts. Die im Hintergrund stattfindende standardisierte Datenverarbeitung und -speicherung vernetzt das EVU 2030 mit Dienstleistern und regionalen Anbietern, ohne dass sich dies für Kund*innen oder Mitarbeiter*innen bemerkbar macht.

Mehr Sicherheit = mehr Standards

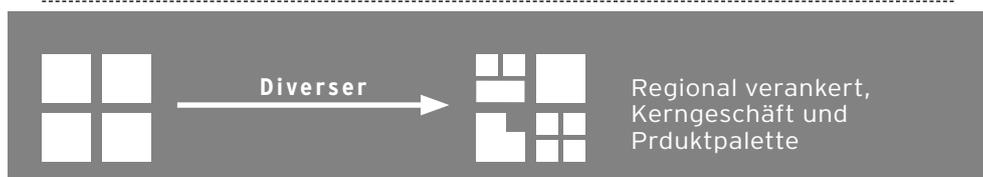
Mit der Digitalisierung steigt die Anforderung an die Datensicherheit. Um die kritische Infrastruktur schützen zu können, nimmt der Aufwand für Datenschutz und Zertifizierungen durch externe Dienstleister permanent zu. Der innerbetriebliche Personalaufwand zur Steuerung der vorhandenen Schnittstellen steigt ebenfalls an. Die Unternehmen, die frühzeitig Kompetenzen zum Thema Cyber-Security aufbauen, profitieren 2030 von ihrem Know-how.

Datenknotenpunkte ermöglichen zentrale Koordination

Die unterstützenden Systeme und die technische Infrastruktur werden smart. Sie ermöglichen eine teilautonome Steuerung, die den Menschen entlastet. Heute dezentral gesteuerte Überwachungs- und Instandhaltungsprozesse werden zentral in den Leitwarten gebündelt. Von dort kann entweder automatisiert oder durch zentrale Disposition in das Netz und in die Erzeugung eingegriffen werden. Im Zielbild einer digitalen Netzinfrastruktur werden die Arbeiten vor Ort per Fernsteuerung ausgeführt - oder sie regeln sich vollständig selber. Nur noch in seltenen, akut angezeigten Fällen muss vor Ort gearbeitet werden. Die technischen Fachkräfte erhalten ihre Arbeitsaufträge hierzu über ihre mobilen Endgeräte. Hieraus entstehen erhebliche Effizienzgewinne.

GESCHÄFTSMODELLE & PRODUKTE

Kerngeschäft und ergänzende Produktpalette sind regional und vielfältig



Individuelle Produkte

Ein geändertes Konsumentenverhalten wird dazu führen, dass die Kund*innen Ihre Angebote digital, individuell und serviceorientiert erwarten. 90 % der Haushalte nutzen die Möglichkeiten zum Online-Produktvergleich. Nur dort, wo persönliche Mehrwerte entstehen, wird gekauft.

Gebündelte Produkte

Die Margen und Umsätze im Kerngeschäft sinken. EVU nutzen die integrierte Wertschöpfung, um Bündelprodukte zu entwickeln, mit denen sich auch in Zukunft Commodity-Geschäfte machen lassen. Bei der Entwicklung der Bündelprodukte werden Nachhaltigkeit und Regionalität zentrale Merkmale sein.

Klimaneutrale Produkte

Auch preissensible Kund*innen entscheiden sich infolge der Auswirkungen des Klimawandels zunehmend für ökologische Produkte. So werden neben den Prosumer-Lösungen beispielsweise auch grüne Gase (z. B. auf Basis von Wasserstoff) und Contracting für grüne Wärme eine größere Bedeutung gewinnen.

Diversifizierte Produktpaletten

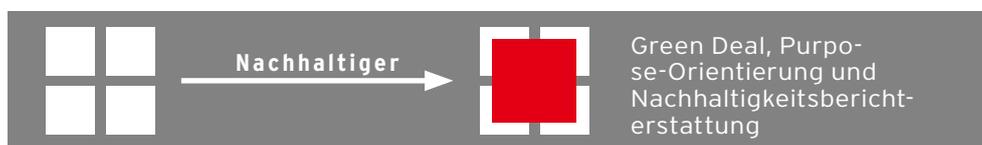
Ob Mehrwertdienste, Bündelprodukte oder regionale Dienstleistungs- und Handwerkerplattform, die Produktpalette des EVU 2030 wird sowohl im privaten als auch im geschäftlichen Bereich diverser. Damit steigen die Anforderungen an die Menschen, die Organisation und die IT-Systeme. Die Unternehmen, die sich in den 2020er-Jahren gezielt für die Erweiterung ihrer Produktpalette entschieden haben, haben 2030 einen Wettbewerbsvorteil.

Die Menge macht es

Egal ob regionale Produkte (z. B. Abholservice von der Haustür zur Bushaltestelle) oder Mehrwertdienste das Produktportfolio erweitern: Die Entwicklung neuer Produkte lohnt sich nur mit einem erzielbaren Skaleneffekt. In Deep Dive #5 (Seite 74) beleuchten wir die Ausgestaltung des Geschäftsbereichs Dienstleistungen näher.

INVESTITIONEN & FINANZIERUNG

Von der Nachhaltigkeit berichten



Hohe Investitionsbedarfe

Der Umbau der Verteilnetze, der Smart-Meter-Rollout, die Weiterentwicklung des Erzeugungsparks sowie der Wärmeversorgung, die Notwendigkeit, neue Geschäftsmodelle zu erschließen und umfassende Neuerungen in der IT-Landschaft führen zu einem hohen Kapitalbedarf. EVU müssen einen Spagat einerseits zwischen Rentabilität, Dauer der Kapitalbindung und andererseits nachhaltigen Investitionen schaffen. Die errungene Nachhaltigkeit kann sich sowohl in wirtschaftlichen als auch ökologischen Kenngrößen zeigen. Die aktive Gestaltung der Energiewende wird bei Banken und Geldgebern bis 2030 zunehmend als Wettbewerbsvorteil wahrgenommen.

Hatten Stadtwerke bisher aufgrund ihrer kommunalen Eigentümerschaft, der derzeitigen bestehenden Bilanzrelationen und der Cashflow-Stabilität häufig Bestnoten in der Kreditqualität, so muss bei künftigen Investitionen sichergestellt werden, dass sich Bilanzrelationen verschlechtern können. Negative Rating-Implikationen – auch aufgrund der Folgen der Corona-Pandemie – müssen vermieden werden.

Laufende Rentabilitäts- und Liquiditätsüberwachung

Bei reduzierten und zunehmend volatileren Cashflows sowie steigenden Investitionskosten gewinnen die Prozesse zur Liquiditätssteuerung an Bedeutung. Im Rahmen des Risikomanagements werden die Analysen von Zahlungsströmen stärker in den Fokus geraten. Auch sie werden weiter digitalisiert. 2030 sind die Unternehmen im Vorteil, die in hinreichender Geschwindigkeit Transparenz über die finanziellen Kennzahlen in ihren Teilfunktionen haben. Erfolgreich ist, wer schnell die entsprechenden Steuerungsimpulse auslösen kann.

Hochdifferenzierte Kostenstrukturen

EVU stehen in dem Risiko, in Geschäftsfeldern aktiv zu sein, die keine Deckungsbeiträge erzielen. Im Jahr 2030 sind diese defizitären Produkte transparent. Stärker ausdifferenzierte Controlling-Methoden ermitteln Deckungsbeiträge. Geeignete Maßnahmen erhöhen diese schrittweise. In der laufenden Abwägung, welche Wertschöpfungstiefe für welches Geschäft zielführend ist, stehen die Unternehmen im Spannungsfeld zwischen eigenen Lösungen und der Abwicklung von Prozessen durch professionelle Dienstleister. Ein kontinuierliches, transparentes Monitoring aller anfallenden Kosten ermöglicht es, Ineffizienzen in den Geschäftsfeldern rechtzeitig aufzudecken und mit Gegenmaßnahmen zu reagieren.

Finanzierung durch Fremdkapital

Aus heutiger Sicht ist noch einige Jahre ein niedriges Zinsniveau am Kapitalmarkt wahrscheinlich. Günstige Zinsen geben die Möglichkeit, Investitionen mit Fremdkapital zu finanzieren und Leverage-Effekte zu realisieren. Dies kann zu steigenden Verschuldungsgraden der Unternehmen und somit erhöhten Anforderungen an die Cashflow-Stabilität zur Zinsdeckung führen. Zielkapitalstrukturen gewinnen an Bedeutung. Im Netzbereich ist beispielsweise die optimale Eigenkapitalquote zur Optimierung im Rahmen der Anreizregulierung zu beachten. Zur Finanzierung regionaler Investitionen werden neben klassischen Modellen insbesondere Crowdfunding-Lösungen realisiert.

Nachhaltigkeitsberichterstattung

Banken und Bürger*innen suchen nach nachhaltigen Investitionsmöglichkeiten. Die besondere Bedeutung der Versorgungsunternehmen wird durch eine Nachhaltigkeitsberichterstattung positiv hervorgehoben. Sie unterstreicht den Charakter von EVU 2030 als gemeinwohlorientiertes Unternehmen. Die Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung wird in den kommenden Jahren immer wahrscheinlicher. Der Schritt zur Gemeinwohlbilanz ist dann nicht mehr weit: EVU mit einem solchen Engagement gewinnen an Attraktivität für Investoren und zukünftige Arbeitskräfte.



DAS REIFEGRADMODELL EVU 2030

Das Reifegradmodell EVU 2030 überführt die Dimensionen unseres Organisationsmodells (siehe Kapitel 4) in messbare Skalen. Ausgehend von den Analysen zur Entwicklung der Organisation wurden die Dimensionen (Struktur & Prozesse, Personal & Kultur, Technik & IT, Geschäftsmodelle & Produkte, Investitionen & Finanzierung) mit unterschiedlichen Organisationsfähigkeiten unterlegt. Die Organisationsfähigkeiten beschreiben als Unterkategorie der jeweiligen Dimension die „Hingucker“ bei der Bestimmung des Reifegrades. Die Abbildung auf der folgenden Doppelseite zeigt die Themen, nach denen ein EVU bewertbar ist, in der Übersicht.

Die Anwendung des Reifegradmodells erfolgt in fünf Stufen. Anhand der fünf Dimensionen werden im Rahmen von Organisationsanalysen die Geschäftsfelder bzw. die Funktionsbereiche und Organisationseinheiten auf ihren Reifegrad hin untersucht. Die Bewertung der einzelnen Organisationsfähigkeiten erfolgt im Dialog mit dem EVU auf einer fünfstufigen Skala.

Sprechen Sie uns gerne an, wenn Sie genauer erfahren möchten, wie wir vorgehen.

Investitionen & Finanzierung

Wertorientierung: Investitionen werden so getätigt und finanziert, dass mittel- und langfristig Wert erhalten bleibt und Mehrwert erzeugt wird.

Transparenz: Investitions- und Finanzierungsprozesse sind transparent gestaltet. Die Organisation (seinheit) ist dann reif, wenn sie ihre Kosten- und Erlösströme kennt, Deckungsbeiträge von Produkt- und Kundengruppen ermitteln kann und einen ehrlichen Umgang mit der wirtschaftlichen Situation pflegt.

Geschäftsmodelle & Produkte

Kundenorientierung: Geschäftsmodelle und Produkte sind so gestaltet, dass sie maximal auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet sind. Sind diese Kunden interne Kunden, gilt dasselbe.

Qualitätsbewusstsein: Es existiert ein Bewusstsein dafür, dass die Güte der Leistungen der Organisationseinheit zum nachhaltigen Geschäftserfolg beiträgt.

B E T - Reifegradmodell

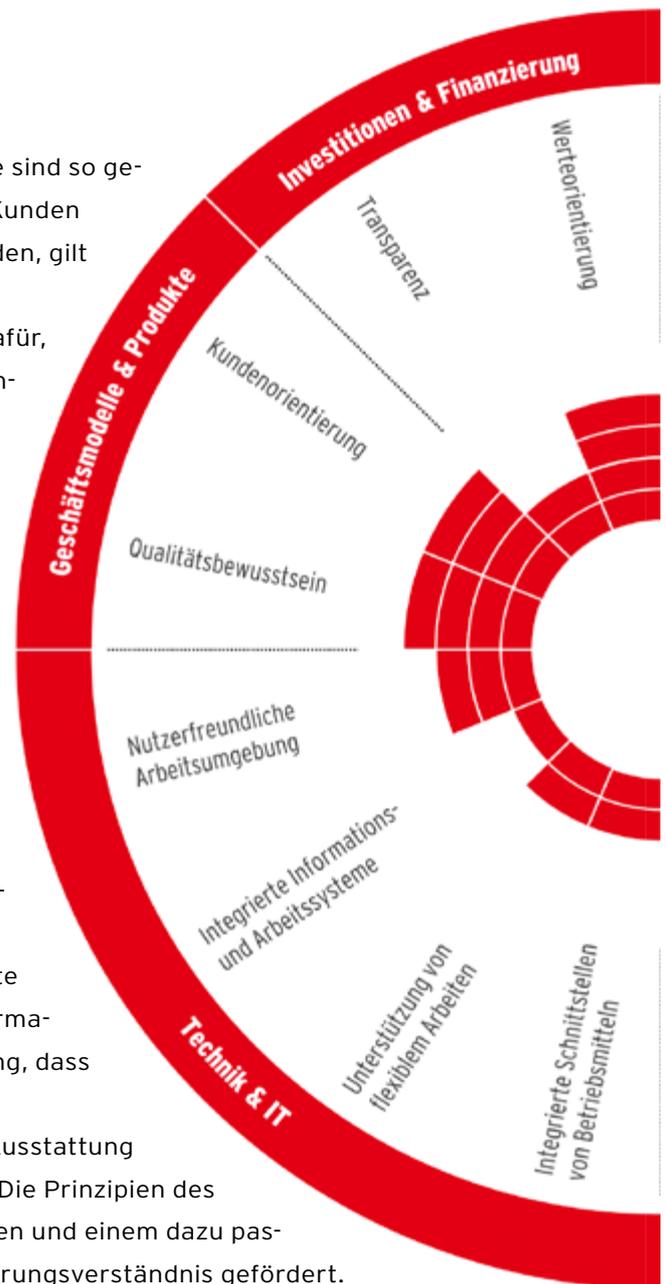
Technik & IT

Nutzerfreundliche Arbeitsumgebung: Die eigene Technik und die IT sind so aufgestellt, dass eine nutzerfreundliche Arbeitsumgebung entsteht. Trotz hoher Standards sind die Arbeitsmittel und Oberflächen auf die individuellen Bedarfe des Personals angepasst.

Integrierte Informations- und Arbeitssysteme: Integrierte Informations- und Arbeitssysteme stellen die Informationen rollen- und bedarfsgerecht so zur Verfügung, dass sie den Arbeitsablauf maximal unterstützen.

Unterstützung von flexiblem Arbeiten: Die technische Ausstattung unterstützt zeitlich und örtlich flexibles Arbeiten. Die Prinzipien des New Work werden mit (Lebens-)Arbeitszeitmodellen und einem dazu passenden ergebnis- statt arbeitszeitorientierten Führungsverständnis gefördert.

Miteinander verbundene Schnittstellen von Betriebsmitteln: Die Betriebsmittel innerhalb der Einheit und an der Schnittstelle zu anderen Einheiten und/oder Dienstleistern sind so verbunden, dass keine Reibungsverluste entstehen. Auf dem Weg zur smarten Welt wird im EVU Konnektivität hergestellt.



Vernetztheit: Die eigenen Strukturen und Prozesse sind so aufgestellt, dass sie nahtlos an die Prozesse von Kooperationspartnern, Dienstleistern, Nachbar-einheiten und Kund*innen anschließen. So entstehen Crossfunktionalität und damit ein Mehrwert für das gesamte EVU.

Klarheit in Standards und Flexibilitäten: Standards sind klar kommuniziert und gleichzeitig gibt es Flexibilität im Umgang mit den Abläufen. Mit Klarheit ist gemeint, dass ein hohes gemeinsames Verständnis dazu besteht, wann Standards greifen und wann flexibles Agieren gefordert ist, sei es in den Arbeitsabläufen, den Regelungen oder in der Kommunikation.

Effiziente Abläufe: Standardisierte Prozesse haben kurze Durchlaufzeiten, eine hohe Qualität und damit einhergehende niedrige Prozesskosten. Bei nichtstandardisierten Prozessen bemisst sich die Qualität nach der Güte, Schnelligkeit und Akzeptanz der Lösung.

Differenzierte Wertschöpfungstiefe: Die Wertschöpfungskette - bzw. der Ausschnitt, den die Organisationseinheit bearbeitet - ist so differenziert, dass individuelle Fähigkeiten, Kapazitäten, erzielte Qualität und das Kostengefüge ausgewogen sind. Für das EVU entsteht ein optimaler Beitrag.

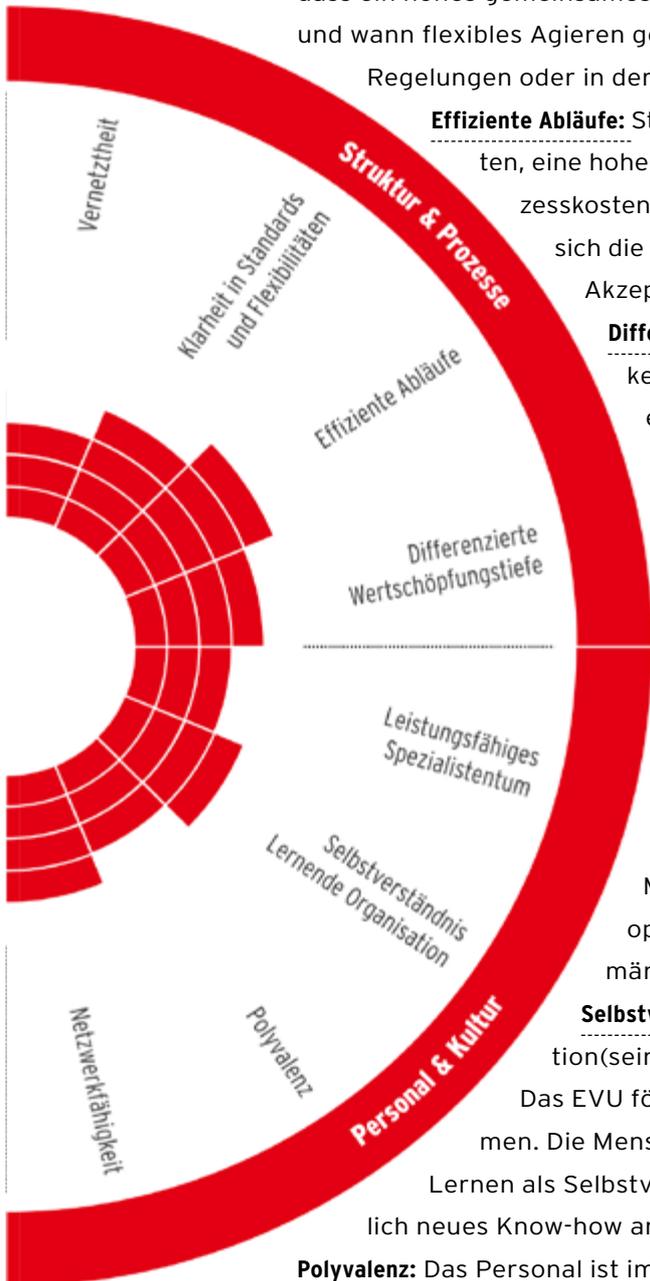
Personal & Kultur

Leistungsfähiges Spezialistentum: Das eigene Personal und die Kultur sind so aufgestellt, dass leistungsfähiges Spezialistentum entsteht. Das EVU hat die richtige Anzahl an optimal qualifizierten Menschen. Ihre individuellen Fähigkeiten verbinden optimal das notwendige technische wie auch kaufmännische Know-how und IT-Wissen für das EVU.

Selbstverständnis Lernende Organisation: Die Organisation (seinheit) sieht sich selbst als Lernende Organisation. Das EVU fördert selbstgesteuerte Lern- und Reflexionsformen. Die Menschen im Unternehmen nehmen ein lebenslanges Lernen als Selbstverständlichkeit wahr und eignen sich kontinuierlich neues Know-how an.

Polyvalenz: Das Personal ist im Betrieb mehrwertig eingesetzt. Mitarbeiter*innen sind es gewohnt, unterschiedliche Rollen einzunehmen und haben auch die notwendigen Qualifikationen dazu. Die Zusammenarbeit ist so dynamisch und flexibel, dass Know-how bedarfsweise zusammengebracht werden kann, um neue Lösungen für bestehende Herausforderungen zu finden.

Netzwerkfähigkeit: In einem Netzwerk aus Kunden und Lieferanten, Kooperationspartnern und Impulsgebern werden durch gemeinsame Produktivität Synergien gestiftet. Die Grenzen im Denken werden regelmäßig in Frage gestellt. In einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung sind die kommunikativen Kompetenzen stetig gefordert.





Edith Stein



„Wer gesammelt in die Tiefe geht, der
sieht auch die kleinen Dinge in großen
Zusammenhängen.“

DEEP DIVES IN AUSGEWÄHLTE GESCHÄFTSFELDER

Wieso fünf Tauchgänge?

Jeder unserer Deep Dives beschreibt die zu erwartende Veränderungsdynamik und die Veränderungstreiber für eine EVU-Funktion in den kommenden Jahren. Gemeinsam mit unseren Gesprächspartner*innen haben wir die Veränderungsintensität in den Unternehmen eingeschätzt. Prägnante funktionspezifische Thesen waren der Ausgangspunkt für die Diskussion. Es ging dabei im Schwerpunkt um die Konsequenzen aus diesen Veränderungen für die heutige EVU-Organisation, also die Strukturen, Prozesse, Kompetenzen und die Kultur.

Der Fokus der Studie liegt auf den organisatorischen Konsequenzen des laufenden Wandels. Daher verzichten wir auf eine detaillierte technische Darstellung der jeweiligen Funktion.

Deep Dive #1: Energiehandel als hochautomatisierter Prozess

Deep Dive #2: Kundenservice als digitaler und regionaler Flagship Store

Deep Dive #3: Netzplanung als der digitale Zwilling der Infrastruktur

Deep Dive #4: Messstellenbetrieb als Datendrehscheibe

Deep Dive #5: Energieversorger als regionale Dienstleister

**Definition
Veränderungs-
intensität**
→

Veränderungsintensität bedeutet die wahrgenommene innerbetriebliche Reaktionsstärke auf externe oder interne Veränderungstreiber.

ENERGIEHANDEL ALS HOCHAUTOMATISIERTER PROZESS

von Christian Domann, Johannes Hüllenkremer und Alexander Kox

Der operative Energiehandel ist zentraler Bestandteil der Wertschöpfungskette und verknüpft wirtschaftlich Erzeugung und Verbrauch. Insbesondere der Handel mit elektrischer Energie wird stark geprägt durch die nur sehr begrenzte Speicherbarkeit und damit durch eine stark zeitabhängige Wertigkeit elektrischer Energie.

Welche Veränderungsdynamik prägt den Handel 2030?

Mission



Die Mission des operativen Handels im Jahr 2030 ist die ressourcenoptimale Synchronisierung von Erzeugung und Verbrauch. Der klassische Trader hat ausgedient, die strategische Risikosteuerung steht im Fokus.

Die Komplexität des Energiehandels wird zukünftig steigen. Auf der Verbrauchsseite ändern sich Abnahmeverhalten und Nutzungsgewohnheiten. Zum Teil werden heutige Verbraucher zu Prosumern, die nicht mehr nur Energie abnehmen, sondern auch als Anbieter auftreten. Der Trend geht hin zu kleinteiligeren, dezentralen Erzeugungsanlagen. Als Folge dieser Entwicklungen spielen regionale bzw. lokale virtuelle Handelsplätze mit einer hohen räumlichen Granularität eine immer wichtigere Rolle. Die Anforderungen an den heutigen Handel werden dadurch steigen.

Diese Einflussfaktoren haben bereits jetzt ihre Auswirkungen auf den Markt. Doch wie wird die Zukunft des Handels in 10 Jahren aussehen? Werden globale Tech-Giganten und Plattformanbieter wie Google und Amazon den Energiehandel disruptiv verändern? Wie werden traditionelle Handels-

abteilungen ihren Platz finden? Und welche Anforderungen werden an die künftigen Mitarbeiter*innen der Handelsabteilung gestellt? Erfordert ein verändertes Energiesystem auch andere Qualifikationen?

Zentrales Merkmal des Handels im Jahr 2030 wird sein, dass die wesentlichen operativen Funktionen als hochautomatisierte Prozesse abgebildet sein werden. Dabei wird eine permanente ressourcenoptimale Synchronisierung von Erzeugung und Verbrauch angestrebt. Während bei kleineren Handelseinheiten die kostenoptimale Beschaffung noch stärker als heute im Fokus stehen wird, werden große Handelseinheiten, die eine Vielzahl komplexer Produkte anbieten, weiter auf den Handel als eigenen Teil der Wertschöpfung mit der Erwirtschaftung entsprechender Handelsmargen setzen. Auch werden diese größeren Player versuchen, sich noch stärker als Handelsdienstleister zu positionieren.

**Steffen Homann,
Kisters AG**

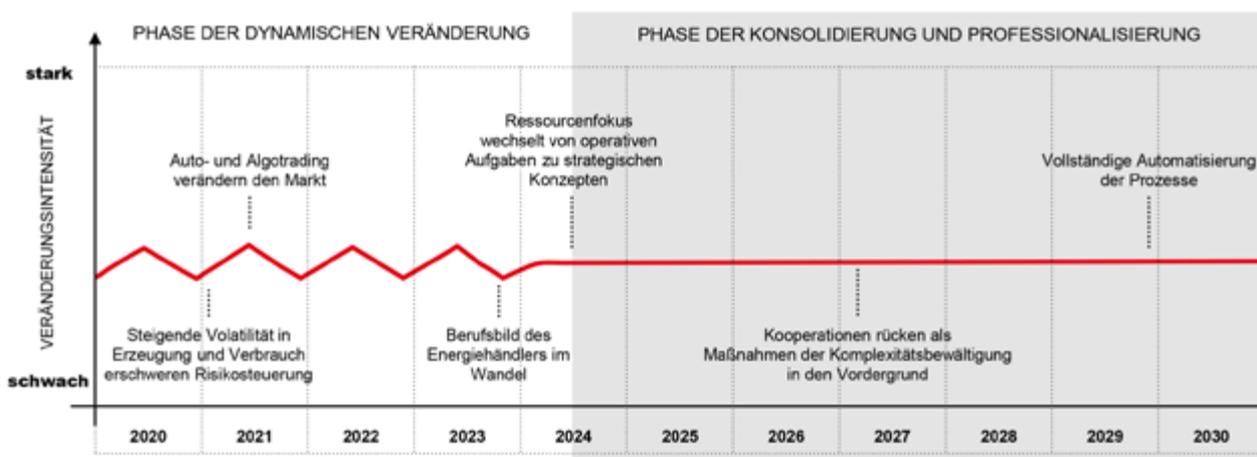


„Eine wesentliche Aufgabe des Handels wird die weitere Verzahnung der drei Marktsegmente erneuerbare und volatile Energien, konventionelle On-Demand-Erzeugung und letztendlich der Verbraucher sein, um allen einen attraktiven Preis zu bieten.“

Die steigende Volatilität der Märkte führt ebenso zu einer Zunahme der Risikopositionen, die durch das Unternehmen vorausschauend gesteuert werden müssen. Daher gehen wir davon aus, dass neue Prozesse, Instrumente und IT-Systeme benötigt werden, um mögliche Risiken und Chancen quasi in Echtzeit erkennen und bewerten zu können. Die Funktion der Risikosteuerung wird dabei stärker in den Vordergrund rücken, um Portfolios aktiv zu steuern. Schnelligkeit und Effizienz gewinnen an Bedeutung.

#1 Veränderungsdynamik Handel

Abb. 6



**Definition
Autotrading**



Autotrading automatisiert Handelsstrategien und kann den Handel optimieren und beschleunigen und somit den Händler entlasten. Algo trading erweitert Autotrading um KI-basierte Handelsstrategien.

Die Veränderung im Bereich des operativen Handels (Abb. 6: Seite 47) wird primär durch Digitalisierung sowie die erläuterten Einflussfaktoren auf Erzeuger- und Verbraucherseite getrieben. Sie findet kontinuierlich statt. Zu Beginn der nächsten Jahre stehen technologische Entwicklungen wie Auto- oder Algo trading im Fokus. Diese werden eine Veränderung hin zu hochautomatisierten Abläufen in den Handelseinheiten mit sich bringen. Darüber hinaus bleibt auch nach Meinung der befragten Experten die Veränderungsintensität über den gesamten Betrachtungszeitraum bis 2030 auf weitestgehend konstant hohem Niveau, ohne extreme Ausschläge nach oben oder unten.

Unsere Thesen zum Handel der Zukunft



These 1: Der Effizienzdruck wird weiter steigen

Der Wettbewerbsdruck in der Beschaffung wird dazu führen, dass kleine Handelsabteilungen 2030 nicht mehr allein existieren können.

In den nächsten 10 Jahren wird der zunehmende Wettbewerbsdruck dazu führen, dass Kooperationen weiter in den Mittelpunkt rücken. Dies bedeutet jedoch nicht, dass der regionale Bezug der Unternehmen verloren geht. Diese Meinung teilen auch die Gesprächspartner: Kommunale Energieversorger werden weiterhin die Nähe zum Kunden und zur Region suchen. So werden neue Produkte in Handel und Vertrieb entstehen, die den regionalen Bezug der Stromversorgung weiter oder gar verstärkt betonen. Trotzdem wird die Zusammenarbeit mit anderen Energieversorgungsunternehmen künftig noch attraktiver: Der Betrieb einer eigenen Handelsabteilung ist aus einer rationalen Perspektive häufig durch die gestiegene Komplexität wirtschaftlich unattraktiv. Beschaffungsk Kooperationen sind daher eine ökonomisch sinnvolle Alternative.

These 2: Kooperation ist Trumpf



Mehr als 80 % der Back- und Frontoffice-Funktionen werden 2030 in der Kooperation mit anderen EVUs oder durch Dienstleister bewältigt.

Das sich wandelnde Tätigkeitsfeld erfordert neue Kompetenzen und Qualifikationen. Ein Aspekt sind zunehmend aufwendigere Kommunikationsanforderungen mit den Netzbetreibern sowie mit flexiblen Verbrauchern und Erzeugern. Erlösrückgänge im Commodity-Geschäft müssen durch Zusatzgeschäft oder Kosteneinsparungen kompensiert werden. Anders lassen sich die Gewinne nicht stabil halten. Insbesondere die Back- und Frontoffice-Funktionen des Handels werden heute als Kostentreiber wahrgenommen. Eine Kooperation oder der Ausbau der Zusammenarbeit mit Dienstleistern kann hier helfen, Kosten zu senken. Außerdem bietet die Zusammenarbeit mit Dienstleistern eine Chance, strukturelle Probleme in der Organisation, wie z. B. Personalmangel oder Automatisierungstau, zu lindern.

Auch die Expert*innen bestätigen, dass sich die Energiewirtschaft aufgrund der steigenden Komplexität zu einem vielfältigen, von Kooperationen geprägten Ökosystem entwickeln wird, in dem traditionelle Anbieter weiterhin ihren Platz finden. Kostensenkungspotenziale werden durch eine differenzierte Wertschöpfungstiefe gehoben. Mit einer planvollen Betrachtung der Make-or-Buy-Optionen wird die Wettbewerbsfähigkeit sichergestellt.

Die Entwicklung der Handelsabteilungen wird unter Beachtung der individuellen Unternehmensstrategie erfolgen. Bei aller Zusammenarbeit mit Dritten werden weiterhin Individualität und Customising möglich und notwendig sein. Eine individuelle Bewertung der Optionen wird auch künftig erforderlich sein.

**Frank Backowies,
Stadtwerke
Würzburg AG**



„Wir sind nicht Yello, wir sind nicht E.ON,
wir sind Delikatessen-Geschäft.“

Hierbei ist insbesondere zu bewerten, wie viel operative Funktionen und damit wie viel Know-how Stadtwerke abgeben können, ohne ihre Wettbewerbsposition zu schwächen.

These 3: Der klassische Trader hat ausgedient



Automatisierte Handelsstrategien und Algo trading verändern die Aufgaben und Anforderungen des Personals.

Sowohl die B E T-Expert*innen als auch die befragten Kund*innen gehen davon aus, dass der operative Handel weitestgehend automatisiert ablaufen wird. Viele heute noch manuelle Prozesse und die Kommunikation via Telefon und Mail im Handel lassen sich digitalisieren. Es ist davon auszu-

gehen, dass insbesondere der kurzfristige Intraday-Handel künftig nicht mehr ohne Algotrader gehandhabt werden kann. Schnelligkeit und Effizienz gewinnen an Bedeutung.

**Frank Backowies,
Stadtwerke
Würzburg AG**



„Vielleicht kann der das sogar besser als wir, aber wenn der das mal vergeigt, wer hält denn dann die Krawatte hin?“

**Arndt Robbe,
RheinEnergie
Trading GmbH**



„Das Aufgabenfeld des klassischen Traders, der hedgeorientiert handelt, das wird sich sicher verändern.“

Die Aufgabe eines Traders wandelt sich dahingehend, dass Geschäfte nicht mehr manuell ausgeführt werden. Stattdessen überwachen und adjustieren Trader die Parameter der Auto- und Algotrader sowie der automatisierten Funktionen. Aufgrund der zunehmenden Relevanz des Kurzfristhandels verliert demgegenüber der Langfristhandel an Bedeutung. Nichtsdestotrotz wird auch nach Einschätzung der Experten die Höhe der Risikopositionen im Terminhandel weiterhin ein aktives, von Menschen durchgeführtes und durch IT maximal unterstütztes Risikomanagement erforderlich machen.



These 4: Global denken - regional handeln

In 10 Jahren wird der Ressourcenfokus auf strategischen Konzepten und nicht auf operativen Aufgaben liegen.

Aus den aufgezeigten Veränderungen in den Aufgaben im Handel resultiert eine Verschiebung der operativen Fähigkeiten hin zu deutlich mehr strategischen Kompetenzen. Für die Unternehmen wird es entscheidend sein, dass sie für digitale, datenaffine Talente und kreative Köpfe gleichermaßen attraktiv sind. Um als Arbeitgeber attraktiv zu sein, ist die erfolgreiche Partizipation ebenso wie ein Umfeld mit erstklassiger technologischer Ausstattung unerlässlich. Die Expert*innen der Branche teilen die Ansicht, dass die Energieversorgung von den Beteiligten noch mehr Weitsicht als bisher erfordert: Kluge Köpfe mit strategischen Kompetenzen bestimmen den Erfolg der zukünftigen Handelseinheiten.

Für die Organisationsentwicklung bedeutet dies neben den gestiegenen Anforderungen an das Personal auch eine Konzentration der Ressourcen. Als Schlüsselressourcen werden Data-Analysten oder IT-affine Personen erforderlich sein, die über ein breites energie- und betriebswirtschaftliches Know-how verfügen.

These 5: Vertrieb und Handel wachsen weiter zusammen



Unternehmensübergreifende Systeme und Plattformen führen dazu, dass Handel und Vertrieb personell und strukturell noch enger zusammenwachsen.

Vor dem Hintergrund der notwendigen Prozessoptimierung und -automatisierung werden integrierte Systemlösungen wieder an Bedeutung gewinnen, sowohl unternehmensintern als auch als Marktlösungen branchenweit. Bis 2030 wird sich daher eine viel engere Verzahnung aller Marktakteure und Aktivitäten in den Wertschöpfungsstufen Vertrieb und Handel ergeben.

**Steffen Homann,
Kisters AG**



„Das, was automatisiert werden kann, wird automatisiert werden, und da wird man natürlich zuerst bei den operativen Aufgaben suchen. Diese Entwicklung wird ein Kernthema für die nächsten 5 Jahre sein.“

Während die Prozesse für den klassischen Handel also quasi vollständig automatisiert werden, erwachsen aus der gestiegenen Komplexität der Endkundenschnittstelle neue operative Aufgaben: Das Management der Kleinteiligkeit in Echtzeit sowie die Beschaffung mit regionalem Bezug stellen neue Anforderungen an den Handel und erfordern weitere personelle Ressourcen. Der Handel entwickelt sich perspektivisch immer mehr zu einer vertriebsunterstützenden Funktion.

Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Bereiche Vertrieb und Handel zwingend organisatorisch zusammengelegt werden müssen. Beide Funktionen werden insbesondere bei großen Handelseinheiten unabhängig voneinander ihre Existenzberechtigung behalten. Bei kleineren Stadtwerken hingegen ist auch ein weiteres organisatorisches Zusammenwachsen der Einheiten oftmals sinnvoll, um effizient die gestiegenen Anforderungen im Markt bedienen zu können.

Nicht nur die unternehmensinternen, sondern auch die unternehmensübergreifenden Schnittstellen stehen weiterhin unter fortschreitendem Veränderungsdruck. Innerhalb der nächsten 10 Jahre werden Plattformanbieter die Energiewirtschaft als Schlüsselbranche identifizieren und mit neuen Lösungen für disruptive Veränderung sorgen, die die Kund*innen verstärkt in den Mittelpunkt rücken.

**Definition
disruptiv**



Disruptive Veränderungen (engl. disrupt: zerstören, unterbrechen) unterbrechen die Erfolgsserie etablierter Technologien und Verfahren und verdrängen oder ersetzen diese in mehr oder weniger kurzer Zeit.

Kundenservice als digitaler und regionaler Flagship Store

von Mirja Hammer, Christiane Michulitz und Sarah Roes

Der Kundenservice, auch Customer Service, ist die Schnittstelle zwischen Vertrieb, Marketing und den Kund*innen eines Energieversorgers. Er kümmert sich ebenso um Kundenwünsche und -bedürfnisse und stellt in seiner Leitfunktion als zentrale und analoge Schnittstelle die Kundenbindung sicher. Der Kundenservice wird nicht nur als wichtiger Vertriebskanal für die Neukundenakquise angesehen, sondern umfasst ebenso die Abwicklung von Kundenanfragen auf verschiedenen Kanälen, die Reklamationsbearbeitung, erteilt Auskünfte über Rechnungsanfragen, Produkte, Preise oder Tarife und dokumentiert etwaige Anliegen in den zur Verfügung gestellten CRM-Systemen. All diese Aufgaben und Abwicklungstätigkeiten gilt es zukunftsfest zu gestalten und einer Prüfung zum Automatisierungsgrad zu unterziehen.

Welche Veränderungsdynamik prägt den Kundenservice 2030?

Mission



*Der Kundenservice 2030 steht für die Bereitstellung nutzerfreundlicher Kundenschnittstellen, über die Privat- und Gewerbekund*innen alle Prozesse abwickeln können. Alle Liefer- und Dienstleistungsverträge werden automatisiert.*

Die Kundenbedürfnisse werden sich in Zukunft verändern. Die Kund*innen möchten im Kontakt mit ihrem Versorger vermehrt digitale Kanäle wie E-Mail, Online-Portal und Kunden-Selfservice-Möglichkeiten in Anspruch nehmen. Präsenztermine in Kundencentern werden im Zuge der Digitalisierung an Bedeutung verlieren.

Die Kund*innen erleben im Kontakt bei (inter-)nationalen Unternehmen, wie beispielsweise Online-Händlern, wie ihre Anfragen schnell, unkompliziert und mit hoher Kundenorientierung abgewickelt werden. Diese positiven Erfahrungen werden zur Messlatte eines guten Kundenservice.

Für das EVU 2030 gilt es, die Effizienz aller Prozesse in allen Wertschöpfungsstufen zu sichern. Dieses Optimierungsbestreben stellt einen massiven Treiber für die Veränderungsintensität in den Vertrieben und Kundencentern dar. Bei der Bindung von Bestandskunden an das Unternehmen und in der Gewinnung von Neukunden spielen Kundenkontakte und Kundenservice weiterhin eine zentrale und wichtige Rolle. Der Kundenservice 2030 eröffnet die Chance, lebendige und dem Zeitalter angemessene Erfahrungen mit dem EVU zu machen.

Wie wird die Zukunft des Kundenservice in 10 Jahren aussehen?

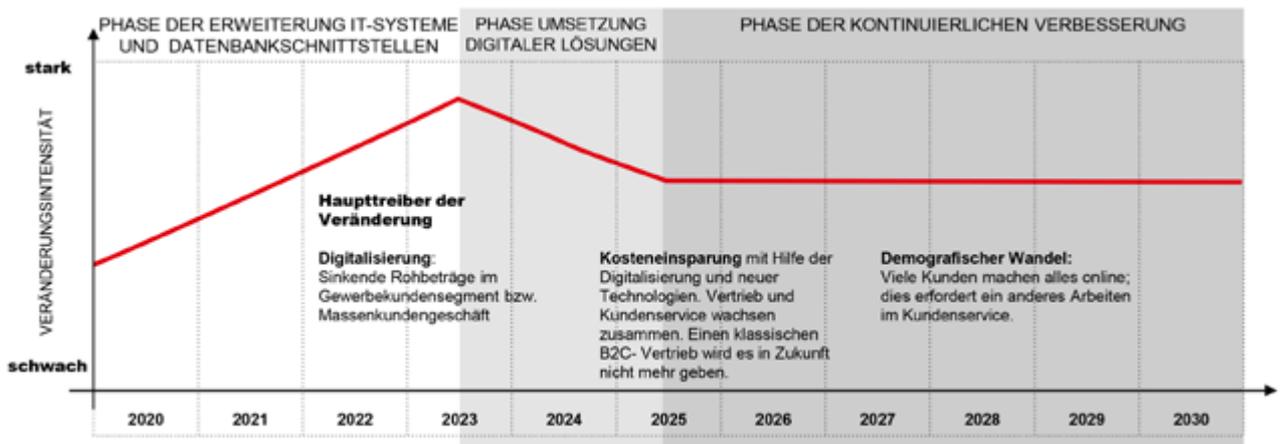
Die Energievertriebe und die Kundencentern werden durch die Digitalisierung nachhaltig verändert. „Digital Customer Experience“ wird zu einem Leitgedanken des Geschäftsfeldes. Die „automatisierte Kundenerfahrung“ beschreibt den Online-Zugang aller Arten von EVU-Kund*innen. Über eine benutzerfreundliche Oberfläche gelangen diese zu den Produkten, Dienstleistungen und ihrem passwortgeschützten Bereich „Mein EVU“. Durch intelligente Verknüpfung von Nutzerdaten werden den Kunden – egal ob Klein-, Gewerbe- oder Großkunden – passgenaue und bedarfsgerechte Angebote unterbreitet. Das EVU liefert auf diese Art und Weise eine regionale Shopping-Erfahrung. Sowohl Bestands- als auch Neukund*innen erleben im digitalen Kundenzentrum den besonderen Nutzen ihres Versorgungsunternehmens. Sie werden eingeladen und erhalten die Möglichkeit, bestehende Vertragsverhältnisse zu erweitern und neue maßgeschneiderte Angebote anzunehmen.

Ziel ist, dass die hinter den bedienfreundlichen Web-Oberflächen liegenden Prozesse bis zum Jahr 2030 konsequent standardisiert und dadurch vollständig automatisierbar werden. Die radikal von Kund*innen ausgedachten Abläufe und Erwartungen werden durch neue IT-Systeme unterstützt. Neue Arbeitsabläufe implizieren Flexibilität und ein agiles Vorgehen, sodass ein optimaler Prozess für die kommenden Jahre nicht starr und festgeschrieben ist, sondern permanent hinterfragt werden muss und

auf veränderte Rahmenbedingungen angepasst wird. Dies gilt ebenso für Aufgabenfelder und Kompetenzen.

Die von uns dargestellte Veränderungsdynamik (Abb. 7: Seite 54) beschreibt diesen Verlauf und weist den Höhepunkt der Veränderungsintensität in den Jahren 2023 und 2024 auf. IT-Systeme und Datenschnittstellen werden massiv ausgebaut, die Organisation wird sich daraufhin stark verändern.

Abb. 7 #2 Veränderungsdynamik Kundenservice



In den Jahren 2025 – 2030 wird der Kundenservice einer mittleren Veränderungsintensität ausgesetzt sein, die sich aus dem Anspruch der kontinuierlichen Verbesserung ergibt.

Unsere Thesen zum Kundenservice der Zukunft



These 1: Digitaler und kundenzentrierter Service

Bis 2030 werden über 90 % der Serviceleistungen digital abgewickelt. Die Systeme ermitteln die Abrechnungswerte zu fast 100 % selbst. Die Mitarbeiter*innen plausibilisieren die Daten lediglich als Fehlerbeheber*innen. Damit wird weniger Zeit für die Abwicklung benötigt und es bleibt mehr Zeit für die Betreuung der Kund*innen.

Der Kostendruck im Geschäftsfeld Vertrieb und das veränderte Kundenbedürfnis nach einer schnellen Serviceleistung führen in den nächsten 10 Jahren dazu, dass die zentralen Prozesse weitgehend digitalisiert werden. Hierzu gehören auch die Prozesse der Verkaufsanbahnung (Pre-Sales) und des After-Sales-Managements. Beide Prozesse werden 2030 durch das Vertriebspersonal über Plattformen gestaltet und gesteuert. Digitale Serviceleistungen führen u. a. dazu, dass die kundenspezifischen

Abrechnungswerte annähernd vollständig automatisiert ermittelbar sein werden. Manuelle Tätigkeiten können dadurch reduziert werden, sodass die Fehlerquote deutlich verbessert wird, was wiederum positive Auswirkungen auf die Basis der Kundendaten hat. Mit den freiwerdenden Kapazitäten entsteht Raum, verkaufsnah oder verkaufsvorbereitende Beratungen in den Fokus des Kundenservice zu rücken.

Dass sich die Tätigkeitsschwerpunkte verlagern werden, sehen auch die befragten Expert*innen: Der Kundenservice wird weiterhin für das After-Sales-Management zuständig sein. Allerdings wird dieser standardisiert und hochautomatisiert ablaufen, sodass mehr Zeit für die individuelle Beratung der Kund*innen bleibt.

**Ingo Vosen,
Stadtwerke Düren**



„Heute ist der Kundenservice viel zu oft nur eine Beschwerdeannahmestelle. Ich habe die Hoffnung und die Ambition, dass man in wenigen Jahren sagen kann, dass wir die Prozesse so weit automatisiert und digitalisiert haben, dass wir eigentlich kaum noch Beschwerdeanlässe produzieren. Und dass deshalb der Kundenservice als Beschwerdeannahmestelle nicht mehr so relevant ist, sondern die Kontaktgründe stattdessen Produkt- und Lösungsberatung und Energiewendeberatung im weitesten Sinne sind.“

Die Verlagerung von Personalkapazitäten auf die Beratung führt zu einer elementaren Veränderung in der Personalstruktur des Kundenservice: Wenn die Automatisierung gelingt und die Kundennachpflege durch die Systeme erledigt wird, dann sind die Personen, die heute vor allem vorhandene Medienbrüche manuell bearbeiten, in Zukunft ersetzbar. Die klassischen Kundenservice-Mitarbeiter*innen werden sich stark in ihrem Kompetenzfeld verändern und weiterentwickeln. Zukünftig werden sie zudem komplexere Produkte und (regionale) Dienstleistungen in Kundenkontakten aller Segmente vermarkten und hinreichend dazu beraten. Mit dieser Weiterentwicklung des Kundenservice erhält das Geschäftsfeld Vertrieb eine veränderte, aber weiterhin zentrale Rolle in der Organisation.



These 2: Der Föderalismus bekommt wieder Aufwind

Trotz einer Konsolidierung des Anbietermarktes für Strom und Gas werden auch 2030 rund 80 % der Stadtwerke als Lieferanten für das Massenkundengeschäft regional sichtbar sein. Regionale Callcenter und Bürgerbüros gelangen wieder zu neuer Blüte. Sie bündeln Versorgungs- und Dienstleistungsgeschäfte unterschiedlicher Art zu Flagship Stores.

Auch wenn die gesellschaftliche Entwicklung zu einer Orientierung am urbanen Leben tendiert, bleiben die Innenstädte wichtige Orte sozialer Begegnungen. Es gehört zu einem guten Lebensgefühl, in einer überwiegend konsumorientierten Gesellschaft in Online-Portalen zu shoppen, aber auch in der Fußgängerzone dem Lokalversorger einen Besuch abzustatten.

Was erwarten Kund*innen vom lokalen Versorger?

Die vom EVU 2030 angebotenen Produkte und Dienstleistungen müssen einer Vielzahl von Anforderungen genügen. Kund*innen wünschen sich Convenience-Produkte, die per Plug and Play funktionieren und somit einen minimalen Installationsaufwand bedeuten. Die angebotenen Lösungen müssen nachhaltig wirken, d. h. zum Klimaschutz und zur Energieeffizienz beitragen. Gleichzeitig müssen Zielgruppen bedient werden, die sich weder für Regionalität noch für Dienstleistungsgeschäfte interessieren. Das klassische Massenkundengeschäft, mit einem geringen Preis als wichtigstes Entscheidungskriterium, wird es ebenfalls geben. Zukunftsfähige Produkte werden nicht mehr (nur) Strom- und Gasprodukte sein, sondern Dienstleistungen eines Energiewende-Enablers.

**Ingo Vosen,
Stadtwerke Düren**



„Statt Rechnungen zu erklären, wollen wir Kunden lieber neue Produkte erklären, neue Service-Welten erklären und damit auch verkaufen. Wir nehmen jeden Service-Prozess zum Anlass, mit Kunden auch über Up-Selling bzw. Cross-Selling zu sprechen! Basis dafür ist ein gutes CRM-System, durch das Kunden nach verschiedenen Faktoren segmentiert werden und aus dem Next Best Questions formuliert werden.“

Bei der Abwicklung der Kund*innen wird zukünftig ein strategisch ausgerichtetes CRM-System erforderlich sein. Dies schafft eine ganzheitliche Betrachtung der Kundendaten und dient darüber hinaus Geschäftsfeldübergreifend jedem Kundenkontakt, sodass jederzeit eine gezielte Kundenansprache möglich ist. Kund*innen können für verschieden Maß-

nahmen und Kampagnen unterschiedlich, je nach den individuellen Kundenbedürfnissen, segmentiert werden. So gelingt es sowohl dem Kundenservice als auch dem Vertrieb zukünftig, im Dialog mit den Kund*innen weitere innovative Produkte anzubieten.

Regionalen Callcentern messen die Expert*innen zukünftig keine höhere Bedeutung bei. Zwar gehen sie davon aus, dass die telefonische Kontaktaufnahme in 10 Jahren nicht rückläufig sein wird, allerdings ist hierbei die Qualität des Callcenters der Regionalität übergeordnet.

These 3: Kombiprodukte sichern die Rentabilität

Mit Strom, Gas, Wärme, Wasser, Mobilität, Telekommunikation und weiteren regionalen Dienstleistungen sichern Kombiprodukte die Lebensqualität vor Ort. Der Kundenservice ist für die Kund*innen erster und ganzheitlicher Ansprechpartner rund um Produkte und Dienstleistungen.



Auch wenn die Versorgung der Region weiterhin ein Standbein sein wird: Das reine Commodity-Geschäft wird 2030 für Neukunden nur im harten Wettbewerb zu erschließen sein. Die Chance entsteht durch die Kombination ‚einfacher‘ Produkte mit besonderen Mehrwerten. Regionale Dienstleistungen und clevere Kombiprodukte können zukünftig die Rentabilität des Vertriebsgeschäfts sichern.

**Lydia Wagner,
LAS GmbH**



„Das Thema Elektromobilität funktioniert ähnlich wie Wärmeversorgung oder Mieterstrommodelle. Dies sind Kombinationsprodukte, die in ihrer ursprünglich klassischen Art um weitere innovative Produktkomponenten erweitert werden. So erhalten die Energieversorger ein Alleinstellungsmerkmal, sodass sich Angebote deutlich von Wettbewerbern abheben und sich am Markt durchsetzen können.“

Ob in der Kombination mit Angeboten zur Mobilität, Telekommunikation, Leistungen der Sektorenkopplung oder in Form eines regionalen Verkaufsportals – es braucht Fantasie, Unternehmergeist und entsprechende organisatorische Voraussetzungen. Die Organisation muss entweder ermöglichen, dass interdisziplinäre und abteilungsübergreifende Teams ihr Know-how erfolgreich zusammenführen, indem sie den kompletten Prozess von der Produktidee bis zur Produktvermarktung bearbeiten. Oder die Organisation stellt in einer eigenen Einheit die personellen Kompetenzen zur Produktentwicklung und Innovation bereit. Sowohl der eine als auch der andere Weg erfordern neues Know-how und ein neues Verständnis für Produktentwicklungsprozesse.



These 4: Die soziale Verantwortung bleibt

Die Versorger werden auch 2030 die Kontaktpunkte zu überschuldeten, verzweifelten und einsamen Bürger*innen mit geringer Digitalaffinität sein. Dazu braucht es Lösungen.

Wir sind der Meinung, dass Energieversorgungsunternehmen eine soziale Verantwortung für ihre Kund*innen tragen. Insbesondere der Kundenservice kommt in vielen Fällen mit überschuldeten, verzweifelten und einsamen Bürger*innen in Kontakt.

Die Anzahl dieser Menschen wird - mit Blick auf die oben beschriebenen Trends - in den kommenden Jahren eher größer. Die demographische Situation in Deutschland wird außerdem dazu führen, dass es auch in 10 Jahren weiterhin Kund*innen gibt, die eine geringe Digitalaffinität haben. Sie werden den Kundenservice klassisch per Telefon anrufen oder im Kundenzentrum aufsuchen.

**Ingo Vosen,
Stadtwerke Düren**



„Wir sind nicht Robin Hood, aber wir haben den Anspruch, ein Corporate Citizen zu sein und unsere Kunden immer fair zu behandeln. Zum Privileg, Grundversorger zu sein, was ja auch viele Vorteile bringt, gehört nun mal auch die Verantwortung, für eine Kundengruppe da zu sein, die nicht nur auf der Sonnenseite des Lebens steht. Strom und Gas sind Güter der Daseinsvorsorge, daher braucht es hier Lösungen.“



These 5: Datenvernetzung als Erfolgsfaktor



In einem CRM sind alle Kundendaten zentral abgelegt und mit sozioökonomischen Daten verschnitten. So werden die Servicemitarbeiter*innen in die Lage versetzt, die Kund*innen zielgerichtet zu bedienen.

Jeder Kundenkontakt zum Energieversorger sowie die Aktivitäten im Bereich „Mein Stadtwerk“ hinterlassen Daten. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, das Nutzerverhalten auf der Unternehmens-Website zu analysieren. Zusätzlich werden vom EVU im Zuge von Vertragsabschlüssen, Um- und Anmeldungen, verschiedene demografische und ökonomische Daten erhoben, die in Form von Kundenstammdaten gespeichert werden.

Das EVU 2030 verschneidet diese Daten und bildet damit die Grundlage für eine zielgerichtete Kundenansprache. Damit zukünftig alle Möglichkeiten zur Datenspeicherung ergriffen werden, entwickeln die Fachbereiche des EVU bis 2030 einen gesamtheitlichen Blick auf die Kund*innen und deren Bedürfnisse. So werden auch Daten gespeichert, die ein anderer Fachbereich für seine Arbeit benötigt.

Die Expert*innen stimmen der These zu. 2030 bedarf es einer strategischen Datenhaltung durch das EVU. So kann das Nutzerverhalten der Kund*innen analysiert werden, wodurch spezifische Produkte, Leistungen und Services angeboten werden können. Allerdings wird in Frage gestellt, ob die Datenhaltung tatsächlich im CRM-System erfolgt oder eine andere Softwareanwendung dafür in Frage kommt.



NETZPLANUNG ALS DER DIGITALE ZWILLING DER INFRASTRUKTUR

von Sören Patzack und Corinna Semling

Zielnetzplanung, Ausbauplanung, Netzverträglichkeitsprüfung, Netzanschlussbewertung, Detailplanung und Projektierung sind die wesentlichen Kernfunktionen der Netzplanung. Wie auch in den anderen Geschäftsfeldern eines EVU sind die Entwicklungen der digitalen Werkzeuge bereits sehr präsent und schon in der betrieblichen Umsetzung angekommen.

Welche Veränderungsdynamik prägt die Netzplanung 2030?

Mission



Die Netzplanung steht im Jahr 2030 für hochautomatisierte Werkzeuge auf Grundlage einer breiten Datenbasis. Optimierungen auf Basis von Big-Data-Analysen werden eng verzahnt mit der Netzführung durchgeführt.

In der Netzplanung wird in Zukunft ein möglichst repräsentatives Abbild des realen Netzes hergestellt. Technische Stamm- und Topologiedaten sowie reale Messwerte sind die Basis dafür. Ein „digitaler Zwilling“ des Niederspannungsnetzes wird in den kommenden 10 Jahren zwar noch nicht flächendeckend, aber im überwiegenden Anteil der Niederspannungsnetze verfügbar sein.

Die Versorgungsaufgabe befindet sich im Wandel. Neben der steigenden dezentralen Erzeugung ist die zunehmende Anzahl neuer Verbraucher ein wesentlicher Veränderungstreiber. Ladeinfrastruktur, Wärmepumpen oder zukünftige Batteriespeicher führen schon heute und mehr noch bei einer zukünftigen Teilnahme an Flexibilitätsmärkten – verstärkt zu einer veränderten Netzbelastung. Neben diesen externen Treibern wird der demogra-

fische Wandel die Netzbetreiber vor Herausforderungen stellen: Bis Mitte des Jahrzehnts werden bis zu 30 % der heutigen Belegschaft verrentet. Der organisatorische Anpassungsbedarf ist damit vorprogrammiert. Ob abteilungsübergreifendes Denken oder die Implementierung agiler Prozesse: In den Planungsfunktionen wird das vernetzte Problemlösen aufgrund komplexer technischer Fragestellungen zum Standard werden.

**Thomas Klein,
Stadtwerke
Völklingen**



„Jeder Kunde soll die Möglichkeit haben, ein E-Auto zu fahren.“

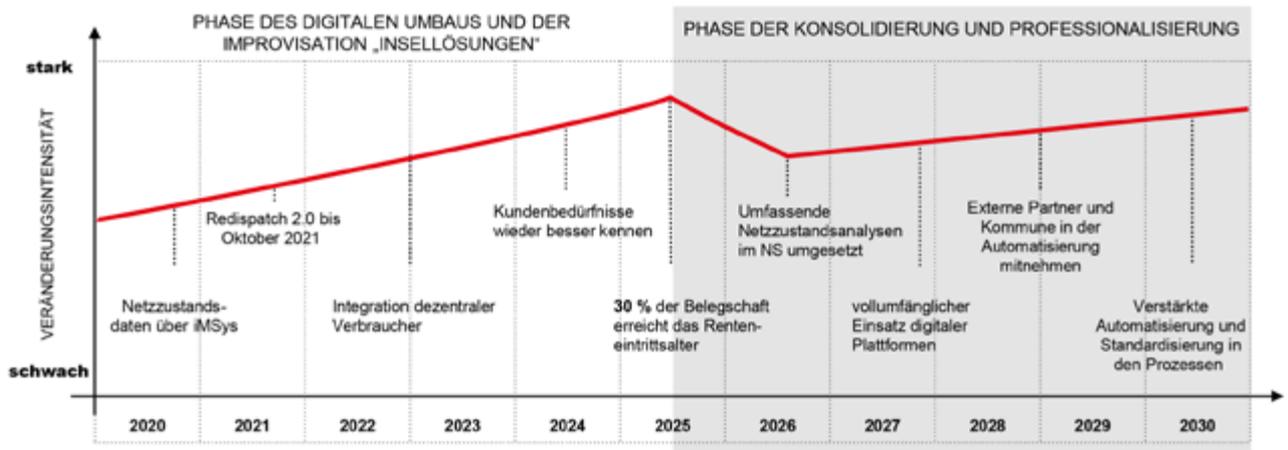
Die Netzplanung wird in den kommenden Jahren vom Rollout intelligenter Messsysteme stark profitieren, da die Datenbasis als Grundlage für die Planung vergrößert wird. Aufgrund der flexiblen und digitalen Ausrichtung der Netzplanung wird bei einer Kundenanfrage bezüglich des Netzanschlusses (beispielsweise für die Installation einer Wallbox oder einer PV-Anlage) die Netzanschlussbewertung vollautomatisiert vorgenommen. Die Geschwindigkeit der Netzanschlusszusage und die Kundenfreundlichkeit wird erhöht. Die im Expert*innengespräch geäußerte netztechnische Vision „Jeder Kunde soll die Möglichkeit haben, ein E-Auto zu fahren“ zeigt, dass die Erfüllung von Kundenerwartungen nicht nur für die Vertriebe ein zentrales Anliegen von EVU 2030 ist. Die Szenarien für die zukünftige Entwicklung der Versorgungsaufgabe und mögliche Anreize aus dem Portfolio des Stadtwerks oder anderer regionaler oder überregionaler Akteure gewinnen in den technischen Netzüberlegungen zunehmend an Gewicht.

**Florian
Schnipkoweit,
Stadtwerke Osnabrück Netz GmbH**



„Die Dynamik von politischen Entscheidungen ist größer geworden und nimmt immer mehr Einfluss auf die Netzbetreiber. Langfristige Planungen sind nur dann von Nutzen, wenn man bei aller Voraussicht auch weiterhin flexibel auf Entwicklungen von außen reagieren kann.“

Die Veränderungsdynamik in der Netzplanung ist bereits heute hoch. Sie wird in den kommenden Jahren weiter ansteigen. Der Know-how-Verlust aufgrund des demografischen Wandels, der Digitalisierungsbedarf und die sich daraus ergebenden organisatorischen Anpassungsbedarfe sind bereits in den kommenden 5 Jahren enorm. In der Grafik zur Veränderungsdynamik (Abb. 8: Seite 62) zeigt sich der vor allem kurz- und mittelfristig erwartete Anstieg der Veränderungsintensität.



Für die zweite Hälfte des Jahrzehnts wird ein Abflachen der Veränderungsdynamik erwartet. Mit dem Umbau des Personalstamms ändert sich der Charakter der Netzgesellschaften. Es wird erwartet, dass sich eine digitale Netzplanung auf Grundlage von professionellen Werkzeugen und Methoden sowie einer umfangreichen Datenbasis etabliert hat, und Netzzustände und -prognosen mit einer hohen Genauigkeit abgeschätzt werden können.

Unsere Thesen zur Netzplanung der Zukunft



These 1: Disruptive Digitalisierung

Bis ins Jahr 2025 werden alle bisherigen Prozesse der Zielnetzplanung, Ausbauplanung, Netzverträglichkeitsprüfung, Detailplanung und Projektierung hinterfragt. Der Automatisierungsgrad erhöht sich auf mindestens 50 % der zu erledigenden Aufgaben.

Die Digitalisierung ist in den Netzplanungsfunktionen voll angekommen. 2020 erleben wir mehr eine Art Flickenteppich als eine geschlossene IT-Landschaft. 2030 ist daraus eine integrierte Systemlandschaft geworden. Die technologischen Umbrüche bedeuten starke Eingriffe in die tradierten Prozesse und Arbeitsroutinen. Allen ist klar, dass die Automatisierung stark zunehmen wird. Die Grundlagenarbeit für das Implementieren von Datenbanken und die Harmonisierung der Datenbestände ist jedoch ein Aufwandstreiber für die Unternehmen. Diese Migration von Daten aus den vorhandenen Systemen ist deutlich umfangreicher als zunächst angenommen. 2030 scheint für die Experten eine realistische Zielmarke für eine umfassende Digitalisierung zu sein.

These 2: Learning by Doing



Durch die höheren und umfangreicheren Anforderungen an das Datenverständnis und mehr Möglichkeiten zur Datenvisualisierung müssen in allen EVU zusätzliche Qualifikationen erworben werden.

Eine große Hürde auf dem Weg in die Zukunft ist, dass die notwendigen Kompetenzen zur Realisierung der Transformation im Netzbereich bereits heute nicht auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind. Hochschulabgänger bringen die Verbindung von elektro- und datentechnischen Kompetenzen heute nicht im erforderlichen Umfang mit. Der innerbetriebliche Qualifikationsbedarf steigt dadurch erheblich an. Die Planung braucht zukünftig Personal, das Datentechnik und Elektrotechnik im selben Umfang beherrscht. Aufgrund steigender Anforderungen an die vorhandenen Kompetenzen stoßen die Betriebe jedoch an die Grenzen des Tarifgefüges.

**Thomas Klein,
Stadtwerke
Vöcklingen**



„Die Tarifmerkmale passen nicht mehr in die heutige Wirklichkeit.“

Gute Leute am Markt rekrutieren zu können wird mehr denn je durch die Attraktivität des Gesamtpakets, das der Netzbetreiber anbieten kann, bestimmt. Training on the Job ist für einige Fragen eine Alternative. Aber auch hier stellt sich am Ende die Frage nach der Vergütung von Zusatzqualifikationen.

These 3: Man in the Loop



Ab 2025 können IT-Plattformen 80 % der Netzplanungsfunktionen über Algorithmen abbilden. Orts- und Netzkenntnisse sind aber nach wie vor wichtig. Die Ergebnisprüfung und die Bewertung von Vorschlägen übernimmt der Mensch.

Die Vorzeichen des demografischen Wandels und des damit einhergehenden Personalengpasses steigern die Notwendigkeit eines hohen Automatisierungsgrades. 70 bis 80 % aller Planungsprozesse sollen in den Jahren bis 2030 digitalisiert sein. Die heutigen spartenspezifischen Systeme müssen fusioniert werden; das erzeugt wiederum heute einen erheblichen Aufwand in der Systemintegration, der eine Automatisierung gegen Ende des Jahrzehnts realistischer erscheinen lässt. Aber die Systeme werden auch in Zukunft menschlichen Sachverstand und die Ortskenntnis nicht vollständig ersetzen können.

Ein zentraler Bestandteil des Arbeitsprozesses bleiben jedoch die Kontrolle, Plausibilisierung und Verifizierung durch den Mensch. Für die Organisation liegt das optimale Kosten-Nutzen-Verhältnis in einer komplementären Verschränkung aus menschlicher und maschineller Intelligenz.



These 4: Prognosefähigkeiten durch Datenfusion und Vernetzung

Netzplanung und Netzbetrieb rücken unweigerlich organisatorisch stärker zusammen. Sie werden in den mittleren und großen EVU zu einer Einheit fusioniert, um personelle und technische Synergien zu stiften.

Leistungsfähige Datenmodelle erfordern die vollständige Integration vorhandener Informationen. Sie ermöglichen Kundenprognosen, Zeitreihenberechnungen und Netzoptimierung auf Basis von Simulationen. Der Zugriff auf gemeinsame Datenbestände schafft die Voraussetzung für spartenübergreifende Planungseinheiten. Diese werden eng verzahnt mit dem Netzbetrieb und den vorhandenen Leitstellen zusammenarbeiten. Kleine und mittlere Netzbetreiber trennen die Organisation kaum.

Florian Schnipkowitz, Stadtwerke Osnabrück Netz GmbH



„Die Herausforderung in der Digitalisierung der Datenbestände liegt vor allem in der Unterschiedlichkeit der Sparten, die heutigen Tools sind spartenlastig. Es ist noch viel Grundlagenarbeit zu tun, um die Früchte zu ernten.“

Für größere Netzgesellschaften wird die Veränderung der Schnittstellen einen erheblichen Reorganisationsbedarf zur Folge haben. Technisch sind die Möglichkeiten für vollumfängliche digitale Arbeitsprozesse vorhanden, der kritische Faktor sind vorhandene und anpassungsfähige Kompetenzen. Hierfür benötigen die Netzbetreiber in der Zukunft eine hohe Veränderungsbereitschaft innerhalb der Belegschaft.



These 5: Hin zu den Dienstleistungsmodellen

Zunehmende Anforderungen führen dazu, dass die Anlagensteuerung von kleinen VNB an die großen VNB abgegeben wird.

Die Jahre bis 2030 werden für die Netzplanung herausfordernd. Wie gut die Bewältigung der Veränderungen gelingt, hängt von zahlreichen Faktoren ab. Ein erfolgreicher Umbau des Netzes bedarf einer Vielzahl von strategischen Entscheidungen. Anders als in den vergangenen Jahren braucht das Netz hierzu sogenannte „Management Attention“. Es sind nicht nur Chancen und Risiken der Regulierung, die zu steuern sind, sondern es sind zahlreiche Investitionen in Anlagensteuerung, Personal und Organisationsentwicklung zu tätigen. Dabei ist es nur eine von vielen Fragen, welche Tätigkeiten in Zukunft als Kern der Netzplanung angesehen und selbstgemacht werden. Die Übernahme von Netzleitstellen durch größere Netzbetreiber ist bereits heute zu beobachten und wird sich vermutlich auch in den planenden Funktionen beispielsweise bei der Abgabe von Netzanschlussbewertungen, Zielnetzplanungen oder Ausbauplanungen fortsetzen.

Die Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle hin zu Dienstleistungsmodellen entwickeln, werden in großem Umfang in Personal, IT und in die Produktentwicklung investieren müssen. Bis 2030 entstehen für kleinere Netzbetreiber, die Kommune und Netzkunden zahlreiche Opportunitäten: von Smart-City-Leistungen über Energiedienstleistungen bis hin zu spartenübergreifenden Mehrwertdiensten.

These 6: Die Professionalisierung der Kleinen

Insbesondere in den kleineren EVU, in denen die Netzplanung das Kerngeschäft der Meisterebene ist, können die höheren Anforderungen weder inhaltlich noch im Arbeitsvolumen durch vorhandenes Personal aufgefangen werden.



Für kleinere EVU erhöht sich das ohnehin starke Spannungsfeld zwischen Personalkapazitäten und der Komplexität der Aufgaben. Das erforderliche Know-how zum Umgang mit großen Datenbeständen ist nur in größeren Skalen wirtschaftlich sinnvoll vorzuhalten. Zu hoch ist die dafür nötige Spezialisierung, z. B. für statistische Analysen. Diese Kompetenzen sind aber trotz oder gerade wegen der Automatisierung notwendiger denn je. Die Unternehmen, die es nicht schaffen, aus den Daten Erkenntnisse für technische, kaufmännische oder planerische Entscheidungen zu ziehen, geraten weiter unter Druck. Wir sehen, dass der Personalaufbau von IT-affinen Datenanalysten, mit oder ohne elektrotechnischen Hintergrund, zumindest in Kooperationen stattfinden muss.

Und zu guter Letzt: Die Klimaziele werden auch die Netze vor weitere Herausforderungen stellen. Die Netzplanung spielt eine zentrale Rolle bei der Realisierung der politischen Rahmenbedingungen. Ob digitalisiert oder nicht, bis 2030 wird der Anteil von Anlagen auf Basis von Erneuerbaren Energien in den Netzen weiter ansteigen.

**Thomas Klein,
Stadtwerke
Völklingen**

„Aus der EEG-Förderung wird eine Forderung werden. Die Netzplanung wird stärker gefordert sein denn je, um die Quoten für den Ausbau erfüllen zu können.“

Dieser Umbau erfordert zudem eine starke Verzahnung mit den politischen Entscheidern und eine proaktive Öffentlichkeitsarbeit innerhalb des eigenen Netzgebiets. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Netzplanung in 10 Jahren professionalisierter, stärker digitalisiert und weiterhin zentral für ein EVU ist. Rückblickend wird 2030 gesagt werden, dass die Transformation der Netzplanung bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und im Generationswechsel eine zentrale Rolle gespielt hat.

MESSSTELLENBETRIEB ALS DATENDREHSCHIBE

von Simon Kutzner, Fiona Lecour und Corinna Semling

Im MsbG werden die Aufgaben des Messstellenbetriebs (MSB) folgendermaßen beschrieben: „Einbau, Betrieb und Wartung der Messstelle und ihrer Messeinrichtungen und Messsysteme sowie Gewährleistung einer mess- und eichrechtskonformen Messung entnommener, verbrauchter und eingespeister Energie einschließlich der Messwertaufbereitung und form- und fristgerechten Datenübertragung nach Maßgabe dieses Gesetzes sowie der technische Betrieb der Messstelle nach den Maßgaben dieses Gesetzes einschließlich der form- und fristgerechten Datenübertragung nach Maßgabe dieses Gesetzes. Zusätzlich hat der grundzuständige MSB die verantwortungsvolle Funktion des Smart-Meter-Gateway-Administrators sowie die Umsetzung der Rollout-Verpflichtung inne.

Nach Einläuten der Revolution im Messstellenbetrieb durch die Benennung von zeit- und lastvariablen Tarifen im Rahmen der EnWG-Novelle 2005 brauchte es gut weitere 10 Jahre, um die Neuerungen in nationales Recht umzusetzen. Mit dem Gesetz zur Digitalisierung der Energiewende (GDEW) 2016 wurden wichtige Neuerungen für die Digitalisierung des Messwesens (Strom und Gas) im Messstellenbetriebsgesetz (MsbG) festgehalten.

Archimedes



„Miss alles, was sich messen lässt, und mach alles messbar, was sich nicht messen lässt.“

Peter Drucker



„Was man nicht messen kann, kann man nicht lenken.“

Denn mit dem MsbG wurde gesetzlich festgeschrieben, dass bis 2032 alle Stromverbraucher und -erzeuger mit modernen Messeinrichtungen (mME) und teilweise mit intelligenten Messsystemen (iMSys) ausgestattet wer-

den sollen. Mit einer modernen Messeinrichtung ist eine Messeinrichtung gemeint, die den tatsächlichen Elektrizitätsverbrauch und die tatsächliche Nutzungszeit eines Kunden widerspiegelt. Die moderne Messeinrichtung muss über ein Smart-Meter-Gateway (SMGW) sicher in ein Kommunikationssystem eingebunden werden können. Mit einem intelligenten Messsystem ist die Kombination einer mME und einer Kommunikationseinheit gemeint. Das Smart-Meter-Gateway ist diese Kommunikationseinheit zur sicheren Datenübertragung.

Welche Veränderungsdynamik prägt den MSB 2030?

Mission



Der Messstellenbetrieb ist 2030 die zentrale Datendrehscheibe eines EVU: Er liefert Mengen für die Abrechnung, Zeitreihen für Bedarfsprognosen oder Echtzeitdaten für Smart-Grid-Anwendungen über alle Sparten.

Der Messstellenbetrieb erfährt durch die oben benannten Veränderungen der regulatorischen Rahmenbedingungen einen grundlegenden Wandel: Performante Zeitreihendatenbanken für das Messdatenmanagement, die Gateway-Administration oder die Einhaltung der Sicheren Lieferkette (SiLKe) stellen neue Anforderungen an die IT-Systeme, die Prozesse und die Mitarbeiter*innen. Damit sind neue Anforderungen an den Datenschutz und die Datensicherheit entstanden. In der Konsequenz bedeutet das, darin waren sich die befragten Experten einig: Die Komplexität der Prozesse nimmt zu.

Der MSB ist die zentrale Datendrehscheibe, deren Bedeutung angesichts neuer Schnittstellen zu smarten Kundenanwendungen sowie zur Netzsteuerung innerhalb der nächsten Jahre weiter zunehmen wird. Die Jahresabrechnungen werden sich durch tägliche oder monatliche Bereitstellung von Ablesedaten wie im Mobilfunk zu Monatsabrechnungen hin entwickeln.

Frank Hergarten, Leitungspartner GmbH

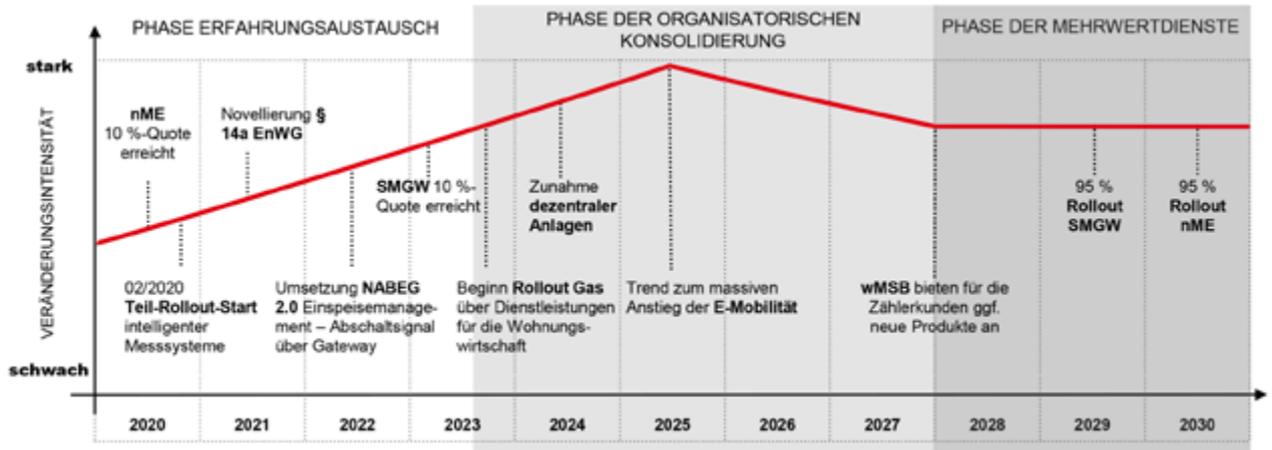


„Die Jahresmenge wird zukünftig viel zu grob granuliert sein. Wenn wir heutzutage die Daten kurzzyklisch vorliegen haben, dann werden sie auch angefordert und verarbeitet. Somit werden schon heute vorliegende Tageswerte für die Monatsanalysen von den Kollegen erwartet.“

Die Expert*innen der Branche sehen zum Teil, dass ohne eine funktionierende Datendrehscheibe das deutsche Stromnetz der Zukunft vor dem Hintergrund der Energiewende nicht funktionieren kann.

In den vergangenen Jahren waren für den MSB neue gesetzliche Beschlusslagen und Verordnungen die Veränderungstreiber. Heute und in den kommenden Jahren werden durch die technische Weiterentwicklung der Smart-Meter-Gateways Themen wie E-Mobilität, Prosumer und die Mehrwertdienste im Fokus des wettbewerblichen Messbetriebs (wMSB) stehen.

Abb. 9 #4 Veränderungsdynamik Messstellenbetrieb



**Frank Hergarten,
Leitungspartner
GmbH**

„Alle zwei bis drei Jahre neue Verordnungen – das war schon schwierig die letzten Jahre. Das hat sich mittlerweile etabliert, jetzt geht es in die Umsetzung. Die alteingesessenen Kollegen haben verstanden, dass der Wandel zügig vorangeht, und wir werden mitgehen (müssen)“.

Für die Entwicklung des MSB bis zum Jahr 2030 prognostizieren die befragten Expert*innen drei Phasen der Veränderung: Die kommenden Jahre werden stark vom Erfahrungslernen insbesondere beim Rollout der neuen Messtechnik Strom geprägt sein. Die Veränderungen sind bereits heute spürbar: „... bei den Monteuren angefangen, die die Stromzähler angeschraubt haben. Heute muss man schon vielschichtig mitdenken“, sagt der Gesprächspartner von Leitungspartner. Ab der zweiten Hälfte des Jahrzehnts wird es gelingen, das volle Potenzial der Mehrwertdienste auszuschöpfen.

**Christian Ziegler &
Ralf März,
Allgäuer
Überlandwerke**

„Wir haben selbst entschieden, bei den Mehrwertdiensten für Metering-Lösungen mitzuspielen.“

Bis dahin werden die organisatorischen Anpassungen konsolidiert sein. Die neuen Dienstleistungsbereiche haben das Potenzial, den MSB in eine dauerhaft hohe Veränderungsdynamik zu bringen. Auch nach 2030 werden in den Bereichen Smart Home und Smart Living laufende Innovationen das Tagesgeschäft verändern, wie die Gesprächspartner von Voltaris feststellen.

Auf den MSB kommen sowohl Mengen- als auch Komplexitätstreiber zu. Das novellierte Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) 2021 erweiterte nicht die iMSys-Pflichteinbaufälle um weitere 0,5 Mio. Anlagen (PV-Anlagen zwischen 1 und 7 kWp). Die Einbaupflicht gilt weiterhin für Anlagengrößen ab 7 kW. Es bleibt abzuwarten, ob durch die erwirkte Verordnungsermächtigung nicht Anlagen im Sinne der Steuerbarkeit nicht doch mit iMSys ausgestattet werden. Eine Ausstattung mit iMSys würde die Steuerbarkeit dieser Erzeugungsanlagen ermöglichen, die in Summe eine systemrelevante Größe darstellen. Um diese Möglichkeiten der Digitalisierung nutzbar zu machen, müssen in den nächsten Jahren über alle deutschen Netze hinweg über

6 Mio. Messlokationen mit iMSys ausgestattet werden. Bei einem langfristig zu erwartenden Nutzen einer vollautomatisierten Auslesung für diese Messlokationen nimmt durch diese Mengentreiber kurzfristig der zeitliche Aufwand erheblich zu: Die ersten Praxiserfahrungen zeigen ein Mehr an Arbeiten für Dokumentation, Mängelbenachrichtigungen und -beseitigung.

Die wesentlichen Komplexitätstreiber im MSB sind nach Ansicht der Befragten Abläufe, für die es heute noch keine Blaupause gibt. Beispielsweise für den Fall, dass Zähler und Gateway wieder getrennt werden müssen: Dies verursacht durch einen Zertifikatswechsel oder durch das Ablaufende der Eichfrist erheblichen Aufwand. Hinzu kommen neue Anforderungen zur Einhaltung der gesetzlichen Sicherheitsanforderungen vom physischen Versender bis zum Empfänger der Gateways. Für die komplexen Kommunikationsprozesse zwischen Gateway und Gateway-Administrator und die Schnittstellen zwischen den internen Abteilungen müssen in den Unternehmen veränderte Prozesse etabliert werden.

Unsere Thesen zum MSB der Zukunft

These 1: Sichere Lieferkette (SiLKe) & Sicherer Monteur (SiMon)

Die hohen Datenschutzerfordernungen in der gesamten Prozesskette von der Auslieferung bis zur Zählermontage verändern die Arbeitskultur im MSB. Geregelt Abläufe gewinnen an Bedeutung.



Die gesetzlich geforderte Datensicherheit steht in der gesamten Lieferkette von Smart-Meter-Gateways und an der Schnittstelle von Gateway-Administrator und Mess- und Zählerwesen vor Ort zukünftig an erster Stelle. Die Lieferkette für die SMGW wird durch strenge Vorgaben des BSI standardisiert. Verantwortlich für die Einhaltung dieser Vorgaben ist der MSB. Alle notwendigen Prozesse müssen vor der ersten Lieferung implementiert sein. Die organisatorischen Berechtigungen für die sogenannte SiLKe-Plattform sind durch Schulungen nachzuweisen.

Mit den veränderten Anforderungen verändert sich die Arbeitsorganisation für den MSB spürbar: Verantwortlichkeiten müssen überdacht und abteilungsübergreifend neu organisiert werden. Der MSB verantwortet in Zukunft einen komplexen, in unterschiedliche Geschäftsbereiche hineinwirkenden IT-Prozess. Um die Anforderungen der Datensicherheit zu erfüllen, werden standardisierte IT-Lösungen zur Unterstützung der Abläufe zur Grundprämisse.

Die zukünftige Arbeitsorganisation eines MSB wird stärker auf Standards, Sicherheitsanforderungen und Kosteneffizienz ausgerichtet sein. Dies verändert die Organisation in diesem Geschäftsfeld bis zum Jahr 2030 nachhaltig.

**Christian Ziegler &
Ralf März,
Allgäuer Überland-
werke**

„Auch jetzt ist alles schon stark regelbasiert, das hilft bei der Entwicklung eines Standardprozesses. In 10 Jahren hat sich dieser Standardprozess längst eingespielt.“

**Frank Wolf,
VOLTARIS GmbH**

„... derjenige wird sich erfolgreich am Markt behaupten, der das Ganze [organisatorisch] automatisiert hat.“



These 2: Vom Monteur zum IT-Spezialisten

Das klassische Anforderungsprofil eines Zählermonteurs wird durch einen Kompetenz-Mix aus Kenntnissen der IT-, Steuer- und Kommunikationstechnik plus den klassischen technischen Kenntnissen abgelöst.



Die Digitalisierung des MSB erfordert veränderte Kompetenzen. Die Tätigkeiten des Zählermonteurs werden beim Einbau aufwendiger. Für die Verantwortlichen des MSB besteht die Herausforderung, dass für einen reibungslosen Ablauf des MSB von der Einzelmaßnahme (Zähler setzen, Messwert ablesen) zu einem durchgängigen Prozess umgedacht werden muss. Um die Folgewirkungen des eigenen Handelns beim Zählerersetzen, der Anbindung an das SMGW und die Messwertermittlung verstehen zu können, bedarf es eines umfassenden Wissens über die Datenflüsse und die IT-Schnittstellen. Hinzu kommt, im Kontakt zum Kunden vor Ort Fingerzeigegefühl zu beweisen. In der gesamten Gesellschaft besteht eine erhöhte Sensitivität im Umgang mit Kundendatenspeicherung und -administration. Diese muss vom MSB bedient werden.

Mit der Veränderung des MSB entstehen neue Kompetenzanforderungen, die höhere Qualifikationen und ein breites Know-how in der Schnittmenge aus Elektro-, Informations- und Kommunikationstechnik erfordert. Die Herausforderung für die EVU wird sein, an zentraler Stelle Spezialist*innen zur Planung und Störungsbehebung zur Verfügung zu haben.

**Frank Hergarten,
Leitungspartner
GmbH**



„Es braucht IT-Spezialisten, falls Probleme auftauchen. Beispielsweise werden die Monteure Verbindungsprobleme zum GW-Admin nicht handhaben können. Der Prozess und die Administration muss von Ingenieuren durchdacht und automatisiert werden. Diese Stelle ist wichtig, um den Monteuren den Rücken freizuhalten. In kleineren EVUs wird das auch der Elektro-Meister sein, aber je größer das Unternehmen wird, auf desto mehr Schultern muss sich die Aufgabe verteilen.“

These 3: Mehrwertdienste

Ab 2026 lassen sich Tarifierungsfälle in Mehrwertdiensten abbilden.

Bis 2030 lässt sich ein Viertel der Kosten im MSB darüber finanzieren.



Technikangebote für Mehrwertdienste werden für grundzuständige MSB (gMSB) zunehmend zum gängigen Geschäftsmodell. Denn nur so ist der MSB wettbewerbsfähig. Die Vertreter der Allgäu Netze spitzen diesen Gedanken zu: „Mehrwertdienst bis 2026 müssen wir haben, um auch weiterhin am Markt zu bestehen ... Einige (statische) Tarifierungsfälle sind auch jetzt schon in Gebrauch, da macht es Sinn, sich jetzt schon in das gesamte Feld einzuarbeiten.“

Ob und in welchem Umfang die Kosten des gMSB über zusätzliche Einnahmen refinanziert werden können, ist heute noch unklar. Geschäftsmodelle im Bereich von Sicherheitsdienstleistungen (z. B. Notrufaktionen), Abrechnungsmodelle für die Wohnungswirtschaft oder „Rundum-sorglos-Pakete“ für private Immobilienbesitzer sind technisch machbar. Ob sie aber die Kundennachfrage und -bedürfnisse treffen, muss sich noch zeigen. Die EVU, die sich für die Rolle des wMSB entscheiden, werden in den nächsten 10 Jahren in die Entwicklung und Implementierung neuer Geschäftsfelder investieren müssen.

These 4: Spezialisten-Pooling

30 % der EVU bündeln aus Gründen der Kosteneffizienz ihr Personal bei den Spezialisten.



Der hohe Umsetzungsdruck für den Rollout wird bis zum Jahr 2030 zu einer verstärkten Kooperation zwischen EVU führen. Mit Monteurpools oder mit zwischen EVU gemeinsam genutzten Spezialistenfunktionen lassen sich die notwendigen Prozesse kooperativ bewältigen.

Um die notwendigen Qualifikationen in den kommenden Jahren sicherzustellen, sehen die internen und externen Expert*innen keinen grundlegenden Anpassungsbedarf in der Monteurausbildung. Es besteht aber ein verstärkter Schulungsbedarf. Allein wegen der oben genannten

Komplexität und der Menge der zu übersehenden Prozessschritte sehen die Gesprächspartner keinen eindeutigen Trend zu Kooperationsmodellen. Allerdings legen die sehr spezifischen Qualifikationen und Erfahrungen im Bereich der Gateway-Administration die Prüfung von Kooperationen aus Know-how- und Wirtschaftlichkeitsüberlegungen in den kommenden Jahren nahe.



These 5: Einer von zehn

**90 % der EVU lagern den Messstellenbetrieb an Dienstleister aus.
Große Metering-Player bestimmen daraufhin den Markt.**

Ab 2021 findet die Neuordnung des Dienstleistungsmarktes statt. So tritt das Liegenschaftsmodell nach § 6 MsbG in der Wohnungswirtschaft in Kraft. Große Anbieter von Submetering-Services treten dann als wMSB in Konkurrenz zu den gMSB auf, wobei die technischen MSB-Prozesse weiterhin beim gMSB verbleiben. Innerhalb des Jahrzehnts werden sich für die wMSB Synergieeffekte einstellen. Nach der erfolgten Umstellung des Mess- und Zählerwesens im Strombereich kann die Erfahrung auch für Gas und Wasser genutzt werden. Spartenübergreifende Produkte der Mehrwertdienste bieten zusätzliche Anreize für weitere branchenfremde Anbieter aus der Automotive oder Consumer-Branche, in den heutigen Markt der Messstellenbetreiber einzudringen.

Mit der Rolle des wMSB gehen Chancen und Risiken einher. Da die Marktpotenziale vielversprechend sind, könnten sich wMSB in ein paar Jahren in einem Markt wiederfinden, in dem es schwierig ist, sich gegenüber den Mitwettbewerbern abzuheben. Allein durch Skaleneffekte bei der Entwicklung von Mehrwertdiensten lassen sich auskömmliche Margen erschließen.

**Frank Wolf,
VOLTARIS GmbH**



„Sehr viele wMSB-Gehversuche werden scheitern, weil die Komplexität der Prozesse zu hoch ist.“



Welche Konsequenzen hat der Wettbewerb im MSB für das EVU 2030?

Die kurze Antwort wäre: Es kommt darauf an. Die lange Antwort ist: Wo die Chance zum direkten Kundenkontakt im Mess- und Zählerwesen gesehen wird, bleibt die Rolle des gMSB auch 2030 bestehen. Obwohl der gMSB in einem Großteil der EVU nur noch eine reine IT-Schnittstelle zwischen Gateway-Administratoren und Dienstleister (sowie zwischen Vertrieb und Kunden) sein wird, bleibt er relevant. Nach Einschätzung der Interviewten halten viele EVU diese Rolle des gMSB für eine der wenigen, wertvollen Schnittstellen direkt zum Kunden. „Ja, der Kunde erwartet mehr von uns.“, stellten die Gesprächspartner der Allgäu Netz fest. In 10 Jahren wird der Kunde es für eine Selbstverständlichkeit halten, dass das EVU stundengenaue, wenn nicht sogar minutengenaue Daten über sein Verbrauchsverhalten hat.

These 6: Marktkonzentration

Wenige Gateway-Administratoren (< 10) teilen den deutschen Markt unter sich auf.



Die daten- und sicherheitstechnischen Anforderungen an die Gateway-Administration sind extrem hoch. Die Investitionen rechnen sich nur bei einer entsprechend großen Kunden- d. h. Zähleranzahl. Nach Meinung der Expert*innen ist im MSB mit einer weiteren Konsolidierung des Marktes zu rechnen. Mit Stand Oktober 2020 teilen sich laut der Marktanalyse des BSI über 40 zertifizierte Gateway-Administratoren den Markt. Wie viele von ihnen am Ende übrig bleiben, hängt stark davon ab, ob ein flächendeckender Rollout stattfinden wird.

ENERGIEVERSORGER ALS REGIONALE DIENSTLEISTER

von Simon Haas, Corinna Semling und Tim Ronkartz

Äpfel verkaufen, PV-Anlagen leasen, Handwerker vermitteln, H2-Tankstellen betreiben: Energienähe, technische und nachhaltige regionale Dienstleistungen sind für EVU im Jahr 2030 als Geschäftsfeld nicht wegzudenken. Das klassische Commodity-Geschäft ist rückläufig. In 10 Jahren könnten bis zu 25 % der Umsatzerlöse aus Dienstleistungen resultieren. Die Entwicklung eines Geschäftsfeldes, das heute oft erst 5 bis 10 % der Gesamtumsätze ausmacht, hat gerade erst begonnen.

Welche Veränderungsdynamik prägt den Dienstleister EVU 2030?

Mission



Energieversorgungsunternehmen erfüllen 2030 mehr denn je das Bedürfnis von Privat-, Gewerbe- und kleineren Industriekunden nach regionalen und nachhaltigen Dienstleistungen.

2030 wird es für Energieversorger selbstverständlich sein, sowohl mit Privat-, Gewerbe- als auch Industriekund*innen diverse Vertragsverhältnisse für regionale Dienstleistungen zu haben. Das Portfolio von Produkten kann stark heterogen sein. Es reicht von Kombiprodukten zur Energielieferung über konventionelle technische Dienstleistungen bis hin zu Händlerplattformen. Ein Großteil der Angebote ist nachhaltig.

Mit der Vielfalt von Produkten und Dienstleistungen etabliert sich ein neues margenstarkes Geschäftsfeld. Über eine Online-Plattform werden ebenso wie über herkömmliche Kanäle EVU-eigene Dienstleistungen vertrieben und fremde Dienstleistungen vermittelt.

In Verantwortung für ihre besondere Rolle zur kommunalen Daseinsvorsorge reagieren EVU 2030 verstärkt auf die gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen. Sie spüren den Druck der Kommunalpolitik und gleichzeitig sehen sie ebenfalls die eigene Verantwortung, die Energiewende auch regional voranzubringen. Sich jetzt auf den Weg zu machen und bis in 10 Jahren die eigene Regionalität in den Kontext einer ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Nachhaltigkeit zu setzen, könnte ein kluger Wachstumspfad für die EVU sein. Der Gesprächspartner der EWR bringt es auf den Punkt: „Nachhaltigkeit und Regionalität sind in den Köpfen der jungen Generation untrennbar miteinander verknüpft.“

**Heide Oberbeck,
Osterholzer
Stadtwerke**



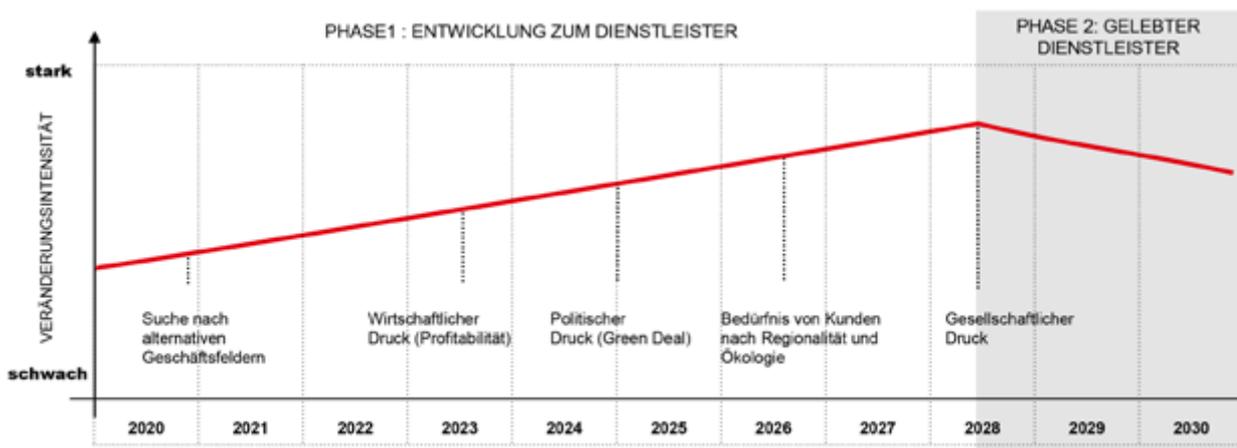
„EVU sollten ihr Geschäft zukünftig noch deutlicher nach einem Sinn ausrichten, der die Kunden anspricht, berührt. Mit der Ausrichtung auf einen Purpose kann eine besondere Nähe und damit noch deutlicher als bisher eine regionale Verbundenheit geschaffen werden. Damit kann es gelingen, für weitere Dienstleistungen zu begeistern. Warum soll ein EVU in Zukunft nicht auch Eier verkaufen?“

Während die Triebfeder 2020 noch die Suche nach Alternativen zum „bröckelnden“ Commodity-Geschäft ist, handeln die Unternehmen 2030 stärker im sozialen Auftrag ihrer Anteilseigner. Mit den Angeboten der EVU werden nicht nur margenstarke Dienstleistungen verkauft, sondern auch ländliche und urbane Regionen attraktiv gehalten.

Idealerweise entwickelt das EVU bis zum Jahr 2030 Geschäftsmodelle, in denen es seine Rolle als Vernetzer und Plattformanbieter z. B. über Provisionsmodelle auskömmlich finanziert. Das Primat für das Handeln ist Vielfalt statt Einfalt im Dienstleistungsportfolio.

#5 Veränderungsdynamik Regionaler Dienstleister

Abb. 10



Die gesamtgesellschaftlichen Trends treiben die Positionierung von EVU als regionale Dienstleister. Durch die Förderung von Elektromobilität und heimischen Batteriespeichern schlüpfen Privathaushalte mehr und mehr in die Rolle aktiver Marktteilnehmer. Sie gestalten die Versorgung ihrer Immobilien bewusster. Ein Teil der Konsumenten geht in die Prosumer-Rolle und investiert in Erneuerbare-Energien-Anlagen. Ein Teil reagiert auf den Sanierungsbedarf des Eigenheims mit der Bereitschaft, in klimaneutrale Wärmeanlagen zu investieren.

Auch Gewerbe- und Industriebetriebe haben erkannt, dass ein „Weiter so“ angesichts des Klimawandels und des zunehmenden ökologischen Bewusstseins ihrer Kunden nicht möglich ist. Daneben sorgen auch finanzielle Aspekte wie ein steigender CO₂-Preis für wirtschaftliche Anreize, die Versorgung mit Energie nachhaltiger als bisher zu gestalten.

**Ulrich Längle,
Stadtwerke
Augsburg**



„Vor einigen Jahren war Dekarbonisierung bei unseren Industrie- und Gewerbekunden noch gar kein Thema. In den letzten Wochen hatte ich Gespräche mit mehreren unserer Großkunden: In jedem Gespräch war Dekarbonisierung das zentrale Thema.“

Energieversorger entwickeln bis 2030 ihre Rolle vom reinen Infrastrukturbetreiber und Commodity-Anbieter zum Dienstleister für Infrastruktur und Produkte weiter. Dieser Wandel im Selbstverständnis wird einen erheblichen Veränderungsdruck auf die Geschäftsprozesse und die Kultur der Unternehmen haben. Es werden andere Kompetenzen benötigt. Die Produkte und der Service müssen mehr denn je im Wettbewerb bestehen. Die Integration neuer Produkte in die gewohnten Prozesse führt zu veränderten Schnittstellen. Gelingt dieser Wandel, dann haben die Unternehmen sich gegen Ende des Jahrzehnts als digitale Regional-Dienstleister etabliert.

Unsere Thesen zu regionalen Dienstleistungen der Zukunft



These 1: Dienstleistungen werden vom Rising Star zur Cash Cow: Versorger werden sich zum Umsorger weiterentwickeln und im Zuge dessen zukünftig 25 % des Umsatzes mit Dienstleistungen generieren.

Unsere These: Alle energienahen Dienstleistungen (z. B. Prosumer- und Contracting-Lösungen), technischen Dienstleistungen (z. B. Betrieb eines LoRaWAN) und regionale sowie kommunale Dienstleistungen (z. B. Betrieb einer Regionalplattform) haben 2030 einen Umsatzanteil von 25 %. Dienstleistungen werden damit für die Unternehmen von einem „aufsteigenden Stern“ zu einer Cash Cow. Für die Unternehmen können so schwindende Margen aus den anderen Geschäftsfeldern kompensiert werden.

Diejenigen, die es schaffen, in Netz, Erzeugung und Vertrieb die Renditen zu stabilisieren, haben die Chance, neue Umsätze zu generieren. Die Erfahrung der vergangenen Jahre zeigt, dass mögliche und vielversprechende Dienstleistungen „nicht so investitionsintensiv, eigentlich sehr schlank“ (Oberbeck, Osterholzer Stadtwerke) umgesetzt werden können.

**Christoph Schaal,
Leipziger
Stadtwerke**



„Wir bewegen uns kontinuierlich in einem Spannungsfeld zwischen Ökologie, Ökonomie und Versorgungssicherheit. In diesem Zieldreieck müssen wir arbeiten und Nachhaltigkeit zu vertretbaren Preisen sicherstellen.“

These 2: EVU verkaufen Äpfel

Zukünftig kann es durchaus vorkommen, dass EVU neben Energiedienstleistungen auch andere regionale Produkte, wie z. B. Äpfel und Handwerksleistungen, mit vertreiben.



2030 werden sehr unterschiedliche Produkte mit sehr unterschiedlichen Preismodellen am Markt sein: Handwerker, Händler, Reinigungsservice oder Transportdienstleister – unter dem Dach der Regionalität können Produkte und Dienstleistungen für alle Lebensbereiche angeboten werden. Das EVU fungiert dabei als Bündler und zentraler Ansprechpartner für alle regionalen Dienstleistungen, der alles aus einer Hand bietet. Die Geschäftsmodelle reichen vom Angebot klassischer energiebezogener Dienstleistungen, die durch eigene Mitarbeiter+innen erbracht werden, bis hin zu Leistungen von Kooperationspartnern, für die das EVU Provisionen oder Vermittlungsgebühren erhält.

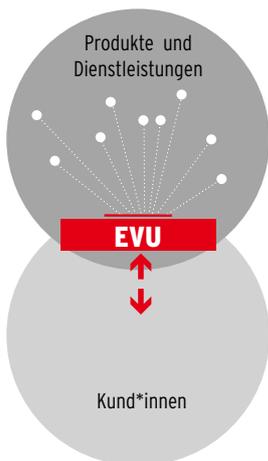
Der Energieversorger ist schon traditionell ein Unternehmen, das sich um die Bevölkerung kümmert und sie umsorgt. Die Regionalität war schon in der Vergangenheit und wird noch mehr in Zukunft – zusätzlich verstärkt durch die schwierigen Verhältnisse in den Innenstädten in der Zeit nach Corona – ein starkes Verkaufsargument sein.

**Jens Blüm,
EWR AG**



„Die Stadtwerke müssen mehr sein als Kümmerner, sie müssen sich von einer passiven in eine aktive Rolle bewegen, die Bedürfnisse der Kunden frühzeitig erkennen und zum Umsorger werden.“

Die Verankerung vor Ort mit dem direkten Kundenzugang und ein Fokus auf klimaneutrale Angebote aus der Umgebung, verbinden Nachhaltigkeit und Regionalität. Der sogenannte „Customer Touchpoint“ ist bereits vorhanden. Er lässt sich in den kommenden Jahren als Startrampe für lokale Angebote nutzen.





These 3: Differenzierte Wertschöpfungstiefe

Die Energiedienstleistungen rund um Mobilität, Prosumer und Wärme werden federführend durch das EVU selbst erbracht. Die Kernkompetenzen werden jedoch um ein Netzwerk aus Partnern ergänzt.

Die Voraussetzung für eine breite Produktpalette mit sehr differenzierter Wertschöpfungstiefe ist zunächst eine umfassende Kenntnis der unter Umständen sehr unterschiedlichen Produkte und Dienstleistungen. Um mit dem Dienstleistungsgeschäft unter dem Strich Geld verdienen zu können, sollte ein relevanter Teil der Produkte in Eigenleistung erbracht werden. Sind einige Produkte jedoch fernab der eigenen Kernkompetenz, bedarf es entsprechender Fähigkeiten zur Steuerung von Unterauftragnehmern.

Produktentwicklung und Dienstleistersteuerung müssen zu betrieblichen Kernkompetenzen werden. Zur Optimierung der Margen wird eine laufende Überprüfung der Make-or-Buy-Frage zentral sein. Zum Teil wird sich der Aufbau von Kompetenzen zur Verstärkung der eigenen Wertschöpfungstiefe lohnen. Zum Teil wird der Aufbau von Kooperationen mit Handwerkern, IT-Dienstleistern oder Händlern zentral für den Erfolg sein.



These 4: Regionalität ist nicht alles

Durch „Regionalität“ gelingt die Differenzierung der Produkte. Aber auch der Preis, die Qualität, der Service, die CO₂-Bilanz und die Flexibilität müssen konkurrenzfähig sein.

Alles gut und schön, aber der Preis ist immer noch entscheidend: Ein Großteil der Kunden wird auch 2030 den Preis als wichtigstes Kriterium bei seinen Kaufentscheidungen angeben. Neben Preis, Qualität und Regionalität gewinnen Flexibilität und Individualität dennoch an Bedeutung. Die geforderte Flexibilität bezieht sich auf die Vertragsgestaltung, die Zusammenstellung von Produktmodulen und die zeitliche Erreichbarkeit des Anbieters. Ohne eine funktionierende Dienstleistungsplattform wird es nicht gehen. Individualität wird in Form von passenden Produktbündeln und bei der Beantwortung von Fragen der Kund*innen erwartet.

In den Bereichen, in denen Produktentwicklung und Vertrieb stattfinden, spiegeln sich 2030 die Kundenerwartungen an den eigenen, offenen, flexiblen Strukturen. Auf dem Weg dahin wird ein umfangreicher Lernprozess stattfinden: Für die Unternehmen geht es um Ausprobieren, agile Arbeitsweisen und die Schaffung eines Rahmens für kreative/innovative Produkte.

These 5: Plattformen als neuer Marktplatz

Auch bei regionalen Leistungen gewinnen digitale Plattformen an Bedeutung.



Der digitale Marktplatz soll sowohl für die Kund*innen als auch die Organisation mit möglichst wenig Aufwand verbunden sein. Wo in der Dienstleistungserbringung auf eine hohe Wertschöpfung abgezielt wird, wird der begleitende Aufbau und der Betrieb der Plattformen vollständig über IT-Dienstleister abgebildet. Damit der digitale regionale Marktplatz als ein attraktives Kundenerlebnis wahrgenommen wird, sind die Energieversorger zukünftig sowohl in der Rolle des Kundenvertriebs als auch in der Vernetzung mit interessanten regionalen Anbietern tätig.

**Ulrich Längle,
Stadtwerke
Augsburg**



„Plattformen sind die Zukunft. Wir streben an, Cross-Selling über Plattformen zu fördern, die Customer Journey zu optimieren und die Kundendaten an einer Stelle zu bündeln.“

Die Abläufe heute werden vermutlich auch die von morgen sein. Aber um die Komplexität von Angeboten und Kundenerwartungen handhaben zu können, werden umfängliche, flexible und nutzerfreundliche IT-Systeme nötig.

These 6: Umsorger sein braucht Sichtbarkeit

Gezieltes regionales Marketing, die Weiterentwicklung einer starken Marke und die Bewerbung von Cross-Selling-Potenzialen sind zwingende Voraussetzung, um als regionaler Dienstleister wahrgenommen zu werden.



Für die Osterholzer Stadtwerke steht fest: „Wir müssen unsere Werbebudgets nicht erhöhen, sondern zielgerichteter einsetzen. Die klassischen Werbemittel bringen es nicht mehr. Es braucht das Besondere.“ Der Schlüssel dazu liegt in der Vernetzung.

Nur mit dem Angebot, der Bündelung und der Kooperation in Bezug auf Dienstleistungen ist der Wandel noch nicht vollzogen. Regional verankerte EVU haben häufig bereits heute mit rund zwei Dritteln der Kunden in einer Region ein bestehendes (Vertrags-)Verhältnis und verfügen über eine hohe Bekanntheit. „Wir müssen weg vom Marketing mit der Gießkanne. Das Marketing wird in Zukunft digitaler, individueller und damit effektiver“, stellt Herr Ulrich Längle von den Stadtwerken Augsburg fest. Der Kulturwandel ist an der Kundenschnittstelle in den nächsten 10 Jahren für viele Energieversorger ein deutlicher Kultursprung. In einem Spagat zwischen den digitalen Möglichkeiten und dem persönlichen Kundenkontakt ist die Marke des regionalen Dienstleisters zu transportieren.

Fazit

Die Zukunftsanalysen zeigen eines: Es ist an der Zeit, sich mit der gesamten Organisation für die Aufgaben der nächsten Jahre fit zu machen. Die Transformation des Energieversorgungssystems, der digitale und der gesellschaftliche Wandel werden sich nicht aufhalten lassen. Viele Trends sind bereits in den Unternehmen angekommen. Der demographische Wandel ist spürbar, die Sensibilisierung für das notwendige Know-how zur Digitalisierung ist 2020 sprunghaft gestiegen. Und doch, alle Gesprächspartner*innen waren sich darin einig: Die Herausforderungen werden in der Zukunft weiterhin steigen. Die Veränderungsintensität für die Menschen in den EVU wird weiter zunehmen.

Für den Erfolg ist zentral, wie Sie sich als Fach- und Führungskraft verhalten und welche Impulse Sie in Ihrem Unternehmen setzen: Erst wer sich intensiv mit der Zukunft auseinandersetzt, kann mit dem Blick auf das Heute den Weg für das Morgen bestimmen. Wir danken allen Gesprächspartner*innen, dass sie mit uns in das Jahr 2030 geblickt haben.

Ihre B E T



Autor*innen B E T

Christian Domann

Leiter Kompetenzteam
Portfolio- & Risikomanagement

Simon Haas

Berater

Mirja Hammer

Junior-Beraterin

Johannes Hüllenkremer

Junior-Berater

Dr. Alexander Kox

Geschäftsführer

Simon Kutzner

Senior-Manager

Fiona Lecour -----	Business Analystin
Dr. Christiane Michulitz -----	Partnerin Organisation & Prozessmanagement
Dominic Nailis -----	Leiter Kompetenzteam Systemanalyse
Dr. Sören Patzack -----	Leiter Kompetenzteam Netzinfrastruktur & Technik
Sarah Roes -----	Partnerin Handel & Vertrieb
Tim Ronkartz -----	Leiter Kompetenzteam Unternehmensentwicklung
Sebastian Seier -----	Projekt-Manager
Corinna Semling -----	Leiterin Kompetenzteam Organisation & Personal

Gesprächspartner*innen

Frank Bakowies -----	Bereichsleiter Marktmanagement	Stadtwerke Würzburg AG
Jens Blüm -----	Leiter Organisations- und Strategieentwicklung	EWR AG
Steffen Homann -----	Produktmanager	Kisters AG
Frank Hergarten -----	Leiter Zählerwesen	Leitungspartner GmbH
Thomas Klein -----	Geschäftsführer	Stadtwerke Völklingen Netz GmbH
Ulrich Längle -----	Geschäftsbereichsleiter Vertrieb und Prokurist	Stadtwerke Augsburg Energie GmbH
Ralf März -----	Leiter Service Digitalisierung	Allgäuer Überlandwerke GmbH
Heide Oberbeck -----	Leiterin Unternehmens- entwicklung	Osterholzer Stadtwerke GmbH & Co. KG
Arndt Robbe -----	Geschäftsführer	Rheinenergie Trading GmbH
Christoph Schaal -----	Bereichsleiter Energieslösungen	Leipziger Stadtwerke GmbH
Florian Schnipkoweit -----	Leiter Asset- und Erlösmanagement	Stadtwerke Osnabrück Netz GmbH
Thorsten Tippman -----	Abteilungsleiter Handel	Würzburger Versorgungs- und Verkehrs GmbH
Michael Untiet -----	Head of Business Unit Energy	Kisters AG
Ingo Vosen -----	Vetriebsleiter	Stadtwerke Düren
Lydia Wagner -----	Geschäftsführerin der LAS GmbH	LAS GmbH
Frank Wolf -----	Geschäftsbereichsleiter Zählerdienstleistungen	Voltaris GmbH
Christian Ziegler -----	Leiter Energieslösungen	Allgäuer Überlandwerke GmbH

Bildnachweise

Coverbild (Basis): Quelle: shutterstock.de/Urheber: sumkinn

Seite 20: Quelle: shutterstock.de/Urheber: Marina Akinina

Seite 44: Quelle: shutterstock.de/Urheber: Milos Kontic

Seite 58 - 59: Quelle: shutterstock.de/ Urheber: Radoma

Impressum

BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH

Januar 2021

Alfonsstraße 44
D-52070 Aachen

Telefon: +49 241 47062-0
www.bet-energie.de
info@bet-energie.de

Geschäftsführer:
Dr. Alexander Kox, Dr. Olaf Unruh

Generalbevollmächtigte:
Dr. Michael Ritzau, Dr. Wolfgang Zander

Sitz der Gesellschaft: Aachen
Registergericht: Aachen
Handelsregister: HRB 5731
USt-IdNr.: DE161524830

B E T ist ein führendes Beratungsunternehmen der Energie- und Wasserwirtschaft mit Sitz in Aachen, Büros in Leipzig und Hamm sowie einer Tochtergesellschaft in der Schweiz, der B E T Suisse AG.

**Wir gestalten als Vordenker und Expert*innen
die Energiewelt von morgen.**

Wir können durch Querdenken und interdisziplinäre Zusammenarbeit bei neuen Fragestellungen mit unseren Kunden um die besten Lösungen ringen und unkonventionelle Wege wagen.

**Wir entwickeln als unabhängiger und starker Partner
Lösungen für eine erfolgreiche Positionierung unserer Kunden.**

Wir unterstützen Energieversorger, Stadtwerke und neue Marktteilnehmer in allen Fragen der Energiemärkte und leisten hoch qualifizierte Beratung über die gesamte Wertschöpfungskette.

B E T steht für Vielfalt, Leidenschaft und Exzellenz.

B E T berät zu allen energiewirtschaftlichen Fragestellungen und stellt zukunftsfähige Antworten bereit. Wir sind als inhabergeführtes Unternehmen in unserer Beratungstätigkeit unabhängig von den Interessen Dritter.

B E T
Energie. Weiter denken

**BET Büro für Energiewirtschaft
und technische Planung GmbH**

www.bet-energie.de