



Stephanie GUST, München

DIE GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG FÜR STADTWERKE IST:

Die Erwartungen an Versorger im Zuge der Digitalisierung sind sehr hoch, sagt *Wolfgang Zander*, Generalbevollmächtigter bei BET. Schließlich müssten zeitgleich interne Prozesse automatisiert, mehr Daten gesammelt und besser genutzt, die Kundeninteraktion zum digitalen Erlebnis umgebaut und neue Geschäftsmodelle entwickelt werden. »Das kann schnell zu Überforderungen führen.« Abhilfe biete eine Digitalisierungsstrategie, die Prioritäten deutlich werden lasse. So könne man es schaffen, sich nicht zu verzetteln und die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Doch welche Trends sind für die Kommunalwirtschaft künftig maßgeblich? Die ZfK hat dazu mehrere Berater gefragt. Fünf Punkte kristallisierten sich heraus:

Flexible, digitale Verteilnetze | »Mit der Dezentralisierung werden die Verteilnetze zunehmend zur Schaltzentrale einer erfolgreichen Energiewelt«, sagt *Jörg Stäglich*, Partner und Globaler Leiter Utilities bei Oliver Wyman. Dazu müssten Datenverfügbarkeit, Datennutzung und

Zukunftsbüro Future Matters: ... den Kulturwandel anzustoßen und zu meistern, der nötig ist, um von einem herkömmlichen regulierten lokalen Versorger zu einer Institution auf dem Weg zu einer wettbewerbsfähigen und modernen Smart City zu werden, die sich in einem Innovations-Wettbewerb mit anderen Städten um Unternehmen, Menschen und Lebensqualität befindet.

Oliver Wyman: ... loslassen und nicht zu glauben, dass man alles selbst am besten könne und Zusammenarbeit mit Partnern vor allem Nachteile bringe. Nur wer über seinen Schatten springt und partnerschaftlich neue Lösungen und Plattformen angeht, wird die Stärken der lokalen Verankerung mit ausreichend Zugang zu Fähigkeiten und Skalierungsmöglichkeiten verbinden können – und damit nachhaltig erfolgreich sein.

BET: ... sicherlich die Digitalisierung, die eng mit der Dezentralisierung und Dekarbonisierung der Energieversorgung verbunden ist. Die digitale Transformation sollte dennoch nicht als Problem gesehen

werden. Vielmehr gilt es, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, um die Interaktion mit dem Kunden zu vereinfachen, die Erlöspotenziale neuer Produkte zu heben und die Kosten durch Prozessoptimierung zu senken. Der Gesetzgeber ist gefordert, der Digitalisierung der Energiewirtschaft deutlich mehr Aufmerksamkeit zu widmen als bisher und die notwendigen Rahmenbedingungen in diesem Bereich zügig weiterzuentwickeln.

E&Y: ... den Wandel vom integrierten Energieversorger hin zum digitalen, lokalen Infrastrukturdienstleister zu meistern.

Sopra Steria Next: ... schnell, mutig und kundenorientiert auf Marktveränderungen zu reagieren. Dabei ist neben einem steigenden Kundenbedürfnis nach individuellen Produkten und Services zu einem marktfähigen Preis besonders der zunehmende Wettbewerb durch neue Lösungsanbieter mit innovativen Geschäfts- und Preismodellen eine Herausforderung für Stadtwerke.

Steuerfähigkeit durch digitale Technologien deutlich ausgeweitet werden. *Frank Fleischle*, Partner bei E&Y, bewertet neben der Einspeisung erneuerbarer Energien zunehmend auch die Netzintegration zahlreicher flexibler Verbraucher als Herausforderung – nicht zuletzt angesichts des Ausbaus der Ladeinfrastruktur. Für Stadtwerke werde es künftig herausfordernd, in ihrem Netzgebiet die Netzstabilität zu sichern, die Mess- und Steuerungsanforderungen umzusetzen sowie die Grundlagen eines Flexibilitätsmarktes zu schaffen.

Dabei zählen laut Zander von BET nicht nur flexiblere Verteilnetze sondern auch Sektorenkopplung zu den Trends. Zudem werde die Wärmewende die kommenden Jahre prägen: »Stadtwerke müssen ihre Fernwärmenetze umbauen und möglichst viel grüne Wärme integrieren und zusätzlich Lösungen für dezentrale erneuerbare Heizungen wie Wärmepumpen oder auf Basis von Biomasse anbieten.«

Umweltschutz und Nachhaltigkeit | Spannende nachhaltige Vermarktungsperspektiven versprechen beispielsweise neue Mobilitätskonzepte wie E-Mobilität oder Sharing-Economy-Ansätze, sagt *Charlotte Behm*, Associate Manager von Sopra Steria Next. Plattformen für lokale Direktvermarktung und Abrechnung würden zudem auch kleinen Unternehmen Anreize bieten, in Photovoltaik-Anlagen zu investieren. Über White-Label-Plattformen könnten Stadtwerke Strom von Produzenten aus der Region zu virtuellen Kraftwerken bündeln und lokal vermarkten. »Hier profitieren die regionalen gegenüber überregionalen Versorgern«, sagt Behm. Stäg-

lich von Oliver Wyman sagt Stadtwerken voraus, dass sie künftig ihre Strom- und Wärmeversorgungskonzepte völlig neu denken müssen. »Um CO₂-Neutralität führt in Zukunft kein Weg mehr vorbei«, so Stäglich. Eine wichtige Rolle spielen ihm zufolge hier Grüne Gase.

Kundenfokussierung | Zentrales Element für den Erfolg der Stadtwerke bleibe ohnehin der Kunde, unterstreicht Stäglich. »Gerade große Player versuchen durch individualisierte Angebote und Ansprachen hier Boden gut zu machen«, warnt er. Ohne konsequente Digitalisierung werde es Stadtwerken weder möglich sein, den Kunden das erwartete Level an Einfachheit und Komfort zu bieten, noch würden sie es schaffen, dadurch wettbewerbsfähige Kostenstrukturen aufrecht zu erhalten.

»Der Wettbewerb im Energievertrieb wird sich erwartungsgemäß in den nächsten Jahren weiter verschärfen«, bestätigt auch Fleischle von E&Y. Durch Digitalisierung und Automatisierung von Vertriebsprozessen werde den Verbrauchern ein immer direkterer Marktzugang ermöglicht. Intermediäre wie Stadtwerke verlieren hier an Bedeutung. Dies habe man in den vergangenen Jahren bereits bei Groß- und Gewerbekunden beobachtet. »Dieser Trend wird sich bis in den Bereich der Haushaltskunden weiter fortsetzen, nicht zuletzt wegen neuer variabler Tarifsysteme«, so Fleischle.

Diversifizierung | Mit Smart City, Speichertechnologien, Regelenergie, ganzheitlichen Quartierskonzepten, Elektromobilität

und Telekommunikation bieten sich Stadtwerken zahlreiche Möglichkeiten, ihre Geschäftsmodelle zu diversifizieren und neue Ertragsquellen zu erschließen. »Dabei wird es immer wichtiger, Kundendaten in Prozessen und Geschäftsmodellen zu nutzen«, sagt Behm von Sopra Steria Next. So eröffne etwa die steigende Akzeptanz von Smart Home einen weiteren wichtigen Zugangspunkt, um mehr über das Verbraucherverhalten zu erfahren und darauf basierend neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Digitale Ökosysteme | Mit Plattformen als Basis lässt sich dann die komplette Bandbreite an Kundenbedürfnissen abdecken: Sie bringen verschiedene Leistungen innerhalb und außerhalb des Kerngeschäfts gebündelt an den Kunden und führen durch Partnerschaften zu einer Erweiterung der Angebotspalette. »Stadtwerke sind mit ihren wertvollen Kundenschnittstellen für viele kommunale und regionale Versorgungsleistungen prädestiniert, sich als Betreiber digitaler Plattformen zu erfinden und so zum Rundum-Sorglos-Anbieter für alle Belange des Lebens ihrer Kunden zu werden«, verdeutlicht Behm.

Fazit | Dass Versorger, vor allem kleinere, bei zunehmender Digitalisierung auf der Strecke bleiben, nennt Zukunftsexperte *Lars Thomsen* vom Innovationsbüro »future matters« nicht zwingend: »Nicht jedes Stadtwerk muss alle Innovationen allein stemmen – das ginge auch gar nicht. Zusammenarbeit ist das Gebot der Stunde.«