

Partnerschaftlich Digitalisierungshürden überwinden

Ronald Pfitzer, Olaf Polak, Christian Hartlieb

Viele Stadtwerke betrachten die Digitalisierung als Bedrohung. Insbesondere kleine Unternehmen argwöhnen, den Anschluss zu verlieren. Eine letztlich unbegründete Furcht. Wer bereit ist, neue Wege zu gehen, darf Digitalisierung als Chance begreifen. Externe Partner können dabei entscheidende Impulse geben. Vorteilhaft – weil schlanke – Digitalisierungsoptionen sind beispielsweise flexibles Outsourcing von IT-Lösungen und/oder Geschäftsprozessen sowie intelligentes Erneuern der IT-Landschaften nach dem Best-of-Breed-Ansatz.

Keine Frage, das Thema Digitalisierung ist in der Energiewirtschaft angekommen. Nicht nur durch den Rollout intelligenter Messsysteme und moderner Messeinrichtungen. Sondern ganz allgemein durch die Umsetzung verschiedenster IT-Projekte zur Optimierung energiewirtschaftlicher Geschäftsprozesse. IT wird in allen Marktrollen als Enabler für Automatisierung, Effizienzsteigerung und Wettbewerbsfähigkeit wahrgenommen und geschätzt. Laut Stadtwerkstudie 2017 von Ernst + Young (EY) gilt dies zumindest für rund die Hälfte der Energieversorger in Deutschland uneingeschränkt.

Furcht vor Überforderung und Hacker-Angriffen

Überraschend war jedoch, dass die Studie jüngst einen stark wachsenden Anteil an Unternehmen ermittelte, die Digitalisierung als Bedrohung betrachten. Gegenüber 2016 hatte sich der Anteil der Skeptiker auf 27 % nahezu verdoppelt. Die Erklärungssuche führt im Wesentlichen zu zwei Ursachen: Nachdem Stadtwerke sich intensiver mit dem Thema auseinandergesetzt haben, befürchten viele, dass sie den Digitalisierungsprozess aus eigener Kraft nicht bewältigen und das Veränderungstempo nicht mitgehen können. Zweiter Angstmacher: die wachsenden Anforderungen an die IT-Sicherheit. Die EY-Studie kam zu dem Ergebnis, dass viele Stadtwerke erheblichen Nachholbedarf beim Schutz ihrer IT-Systeme haben. So sei erst bei sehr wenigen Versorgern ein Informationssicherheitsmanagementsystem (ISMS) eingeführt worden.

Wie kann man besorgte Unternehmen abholen und ihnen einen gangbaren Weg in die Digitalisierung ebnen? Grundsätzlich gilt es zu verstehen, dass Digitalisierung nicht nur eine technische Dimension hat, sondern auch eine Frage der Einstellung und der Unternehmenskultur ist. Digitalisierung wird nicht oder nur teilweise funktionieren, wenn zwar neue Software gekauft wird, ansonsten aber Strukturen, Konzepte und Abläufe unverändert fortbestehen. Stadtwerke können nicht mit Lösungen von früher die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft lösen, sprich Digitalisierung, Energiewende, Aufbau neuer Geschäftsfelder usw. Wie dramatisch die Welt sich durch Digitalisierung wandelt, lässt sich gut am privaten Handeln ablesen. Innerhalb von nur zehn Jahren haben Apps auf Smartphones und Tablets unsere Verhaltensweise in vielen Lebensbereichen fundamental verändert, beispielsweise beim Einkaufen oder Kommunizieren.

Digitalisierung erfordert Veränderungsbereitschaft

Diesen Kulturschwenk müssen auch Stadtwerke in ihren Geschäftsmodellen und -prozessen wagen und vollziehen, wenn sie wettbewerbsfähig und mit ihren Kunden digital auf Augenhöhe bleiben wollen. Dazu bedarf es zunächst einmal Offenheit und Veränderungsbereitschaft. Stadtwerke sollten schnellstmöglich lernen, wie Digitalisierung funktioniert und die Welt verändert. Dies ist unabdingbare Voraussetzung, um sich selbst neu orientieren und positionieren zu können. Neuorientierung gelingt meist besser, wenn man sich externen Beratungs- und

Dienstleistungspartnern anvertraut, die den Blick von außen mitbringen und somit neue Impulse setzen können.

So dringlich der Wandel ist, den die Digitalisierung einfordert – so unabdingbar ist es, dass er in der Versorgungsbranche behutsam durchgeführt wird. Energieversorgung ist ein Fließband, das nicht abgeschaltet werden darf. Digitalisierung im Stadtwerk gleicht somit einer Operation ohne Narkose und Bettruhe. Der Patient muss trotz Eingriff jederzeit voll handlungsfähig bleiben. Wie kann das gelingen?

Outsourcing entlastet und bringt Handlungsschnelligkeit

Behutsame und zugleich wirksame Digitalisierung kann in diesem Kontext einerseits heißen, dass man Teilprozesse an einen Dienstleister auslagert, der über die nötigen Digitalisierungsinstrumente verfügt und die benötigten Leistungen flexibel erbringen kann. Klassische Aufgaben sind beispielsweise die Verbrauchsabrechnung oder die Marktkommunikation. Dabei können externe Dienstleister unterstützen, indem sie wahlweise die komplette Arbeitsplattform als Service zur Verfügung stellen (PaaS), die Software hosten (SaaS) oder gesamte Arbeitsabläufe per Business Process Outsourcing (BPO) übernehmen. Dass dieser Dienstleister ein modernes, zertifiziertes Rechenzentrum in der Hinterhand hat, sollte selbstverständlich sein. Damit werden Stadtwerke, die Dienste auslagern, an einer ganz entscheidenden Stelle entlastet. Besonders evident ist dieser Vorteil bei der Smart Meter Gateway Administration, die erhebliche Investitionen in ein BSI-konformes Sicherheitskonzept erfordert.

Ein weiterer großer Vorzug solcher Outsourcing-Modelle liegt darin, dass sie vergleichsweise schnell und einfach umsetzbar sind. Denn Handlungsschnelligkeit wird in einem Energiemarkt, den Kräfte wie Dezentralisierung, Dekarbonisierung, Digitalisierung und Demokratisierung zunehmend durcheinanderwirbeln, immer wichtiger. Mit Hilfe externer Dienstleister gewinnen Stadtwerke die nötige Agilität. Je nach Unternehmensstrategie und Markterfordernissen können Versorger passgenau jene Unterstützung einkaufen, die sie gerade benötigen. Es gibt auch keine Fesseln bei der Exit-Strategie. Wenn ein Energieversorger beispielsweise sehr erfolgreich ist und beschließt, ausgelagerte Prozesse wieder in die Eigenregie zu überführen, kann er auch diesen Weg in einem kontrollierten Prozess angstfrei beschreiten.

Beispiele dafür sind die Elektrizitätswerke Schönau Vertrieb GmbH, Naturstrom AG und aktuell Greenpeace Energy GmbH, die alle über viele Jahre die SHERPA-X-Services der Stadtwerke Schwäbisch Hall in Anspruch genommen und dann den Schritt in die Eigenständigkeit gewählt haben. Andererseits hat sich beispielsweise die enyway GmbH, die mit einem neuartigen Marktmodell lokale Grünstrom-Produzenten und Letztverbraucher direkt verbindet, sich für SHERPA-X entschieden. Das Beispiel enyway zeigt prototypisch die Vorteile des Dienstleistungsmodells: Das junge Unternehmen bringt mit vergleichsweise kleinem administrativen und investiven Aufwand sein neues Geschäftsmodell schnell operativ auf die Straße.

Neue Geschäftsmodelle mit Spezialsoftware abbilden

Was können andererseits EVU tun, die alte, monolithische IT-Systeme betreiben und sich schwertun, dynamische und innovative Vertriebskonzepte umzusetzen? Auch denen steht selbstverständlich der Weg offen, das neue Geschäftsmodell zunächst einmal auszulagern, um die Time to Market zu verkürzen. Ebenso ist es möglich, für das neue Geschäftsmodell eine schlanke zweite Software-Lösung einzuführen, wenn es darum geht, beispielsweise Submetering-, Contracting- oder Arealnetz-Projekte umzusetzen. Die Somentec Software GmbH konnte ihre Branchenlösung XAP bereits in etlichen Fällen als Zweit-Lösung für Spezialaufgaben bei Kunden platzieren. Neue Geschäftsmodelle

in der alten Systemlandschaft abzubilden, ist oft mit unverhältnismäßig hohem Investitions- und Zeitaufwand verbunden. Man würde Geld ausgeben, das an anderer Stelle sinnvoller angelegt ist, und Zeit vergeuden, die beim Etablieren neuer Geschäftsmodelle fehlt.

Eine Herkulesaufgabe bleibt in jedem Fall die Modernisierung bestehender ERP- und Billing-Systeme. Dies per Großprojekt quasi auf einen Schlag realisieren zu wollen, birgt immense Gefahren. Ein Stadtwerk, das sein Tagesgeschäft unterbrechungsfrei weiterführen muss, ist kaum in der Lage, die Projektarbeit mit der notwendigen Intensität zu unterstützen. Außerdem wächst beim Big-Bang-Ansatz das Risiko, plötzlich handlungsunfähig zu sein, wenn an einer Stelle der Migration etwas schief läuft. Sinnvoller ist es, die IT-Modernisierung in überschaubare Abschnitte zu gliedern und schrittweise umzusetzen. Und selbst das ist in Zeiten knapper Personaldecken und zunehmendem Aufgabenumfangs oft eine große Herausforderung.

Namhafte Experten plädieren drüber hinaus dafür, bei IT-Modernisierungen nicht nur mit dem bestehenden IT-Lieferanten zu reden, sondern sich auch alternative Lösungen anzusehen. In der Energiewelt nehmen Umfang und Komplexität der Aufgaben stetig zu. Kaum ein Lösungsanbieter ist in der Lage, das gesamte Funktionsspektrum selbst abzudecken und auf allen Gebieten Spitze zu sein. Dies spricht für den Best-of-Breed-Ansatz, also die Auswahl der jeweils besten Lösung für spezielle Teilbereiche. Wer aufteilt, gewinnt im Idealfall Flexibilität und Handlungsgeschwindigkeit. Auch XAP ist eine Best-of-Breed-Lösung, die eigene Lösungsmodule mit anderen technologisch führenden Komponenten nahtlos auf einer Plattform vereint.

Klare Vorgaben für die Software-Entwicklung

Digitalisierung verfolgt grundsätzlich den Zweck, Geschäftsprozesse hochautomatisiert und damit möglichst effizient abzuwickeln. Dieser Prämisse hat sich auch die Software-Entwicklung zu unterwerfen. Ziele wie Prozessstabilität, Prozesstransparenz, Benutzerfreundlichkeit, Verarbeitungsgeschwindigkeit und Fehlervermeidung stehen hier ganz klar im Fokus. Wenn User in Backoffice, Call- oder Kundencenter manuell eingreifen müssen, sind sie auf Werkzeuge angewiesen, mit denen das Problem schnell identifiziert und fallabschließend behoben werden kann. Dabei helfen portalbasierte Lösungen, die den Endkunden ganzheitlich abbilden. Daneben gilt es die IT-Systeme mit jenen neuen Interaktionskanälen zu verheiraten, die für immer mehr Menschen zum erwartbaren Standard zählen. Digitalisierung wird also auch mehr und mehr zur Image-Frage.

Fazit: Digitalisierung ist für Energieversorger nicht nur Smart Metering, sondern eine das gesamte Unternehmen verändernde Kraft. Mit dem richtigen Partner sowie intelligenten Strategien und Instrumenten verliert die vielerorts als Drohkulisse wahrgenommene Herausforderung ihren Schrecken. Kein Stadtwerk muss sich abgehängt oder überfordert fühlen. Aber es bedarf eigener Initiative und Offenheit für neue Wege, um in Zukunft erfolgreich zu bleiben.

Ronald Pfitzer, Geschäftsführer der Stadtwerke Schwäbisch Hall GmbH und Sprecher der Geschäftsführung der Somentec Software GmbH

Olaf Polak, Geschäftsführer der Somentec Software GmbH

Christian Hartlieb, Geschäftsführer der Somentec Software GmbH

info@stadtwerke-hall.de

info@somentec.de

((Bildtext Grafik 1))

Das Digitalisierungskonzept der Stadtwerke Schwäbisch Hall GmbH und der Somentec Software GmbH.

((Bildtext Grafik 2))

Wesentliche Parameter und Vorteile des Outsourcings.

((Bildtext Grafik 3))

Wesentliche Anforderungen an die Modernisierung von IT-Systemen.

Abbildungen: Melanie Wolf, Stadtwerke Schwäbisch Hall