

DIGITALISIERUNG + TREND

Ist die Digitalisierung wirklich das Top-Thema, das die Branche begeistert, oder ist sie – wie viele Themen – eher Beratergetrieben?

Dr. Rudolf Irmischer (Stadtwerke Heidelberg): Die Frage stellt sich in dieser Form nicht – es ist ein Megatrend, dem wir uns stellen müssen. Wir haben gar keine andere Chance als mitzugestalten.

Björn Broda (Mainova): Ich würde das für die Mainova voll unterstützen. Auch viele Berater suchen hier ihr Geschäft, weil es Beratungsbedarf gibt. Aber die Entwicklung gibt es jetzt seit 15 Jahren. Die Geschwindigkeit nimmt zu und deswegen sehe ich auch einen Umsetzungs-Hype: Jedes Stadtwerk will digital sein, jeder hat seine App. Deswegen muss man sich damit auseinandersetzen – und zwar jetzt.

Dr. Carsten Sürig (Unternehmensberatung McKinsey): Man sollte sich genau überlegen, was Digitalisierung für eine bestimmte Branche heißt. In der Energiewirtschaft ist das der Dreiklang Backoffice, Prozesse und Big Data. Jeder muss für sich herausfinden, wie weit er dabei geht. Eines ist klar: Wenn man das Klischee als altbacken ablegen will, kommt man an der Digitalisierung nicht vorbei.

zwei Möglichkeiten: Sie können die Rechnung einfacher gestalten oder den ganzen Service zu den Rückfragen dazu. Und das geht online natürlich besser. Es ist also sinnvoll, das Backoffice beziehungsweise Middleoffice so zu optimieren, dass bevorzugte Kunden auch bleiben. Und in zweiter Linie verbessern wir damit die Vertriebsprozesse. Denn Wechselkunden sind eigentlich nicht gewollt.

Dr. Axel von Perfall (Unternehmensberatung PWC): Es geht bei der Digitalisierung nicht nur um das Offensichtliche, nämlich Apps, sondern auch darum, die Prozesse zu digitalisieren. Hintergrund ist, Kosten zu senken. Dies betrifft nicht nur die Kundenprozesse, sondern im Prinzip die gesamte Wertschöpfungskette. Das können auch banale Dinge sein, wie den Außendienst mit Tablets auszustatten. Es gibt eine Reihe von Bereichen, wo man mit Augenmaß digitalisieren kann.

DIGITALISIERUNG + PERSONAL

Broda: Ich würde gerne nochmals auf die Kosteneinsparung eingehen. Das Thema Digitalisierung wird für die Stadtwerke noch an einer ganz anderen Stelle sensibel werden. Wenn Sie interne Prozesse digitalisieren und auto-

DIGITALISIERUNG + VERTRIEB

Eine Studie besagt, der größte Handlungsbedarf wird im Vertrieb liegen. Sehen Sie das auch so?

Broda: Er ist es heute schon. Es gibt keine Branche, bei der mehr Neukundenabschlüsse digital erfolgen als in der Energiewirtschaft. Das heißt nicht, dass die internen Prozesse ähnlich digital automatisiert sind wie in anderen Branchen. Aber weit über 50 Prozent der Wechselkunden kommen über das Internet.

Irmischer: Wir müssen aber auch sehen, dass über 90 Prozent der Kunden noch bei uns sind. Das heißt, der Anteil derjenigen, die gewechselt haben, ist kleiner gleich zehn Prozent.

Aber nicht überall?

Irmischer: Sagen wir mal so, im Schnitt ist die Wechselquote zehn Prozent plus/minus. Deshalb ist es wichtig den Vertriebsprozess zu betrachten. Gleichzeitig erkennen wir, dass die 90 Prozent auch zu halten sind. Deshalb ist es entscheidend, dass unsere internen Serviceprozesse nach außen optimiert werden. Amazon ist da ein super Beispiel: Kaufen Sie dort einen Elektroscheinwerfer, ist er innerhalb von 23 Stunden in ihrem Postkasten und ist abgerechnet. Schicken Sie ihn zurück, wird Ihnen das Geld zurückerstattet. Das ist ein Service, dem wir uns stellen müssen.

Sürig: Deswegen ist eben nicht nur der Verkaufsprozess wichtig. Die meisten Kunden haben eine Frage zur Rechnung. Da gibt es

»Wenn Sie interne Prozesse digitalisieren, wird der Personalbedarf absolut sinken.«

matisieren, bedeutet das, der Personalbedarf wird absolut sinken. Wir brauchen dann wahrscheinlich andere Kompetenzen. Wir brauchen einen Marketinganalysten, der sich um die werthaltigen Kunden kümmert und die Marge entsprechend optimiert. Das Anforderungsprofil im Vertrieb wird sich deutlich ändern.

Dr. Olaf Unruh (Unternehmensberatung BET): Der Geschäftsführer von Lichtblick sagte neulich auf einem Forum, 30 Prozent seiner Belegschaft seien bereits ausgebildete Informatiker. Das ist ein Trend, den auch Stadtwerke erkennen müssen. Die Anforderungen an das Personal ändern sich.

Irmischer: In Heidelberg müssen wir 37 Prozent der Mitarbeiter bis 2022 abbauen. Das sozialverträglich zu gestalten, heißt: Wir versuchen es durch Qualifikation der vorhandenen Mitarbeiter, durch Altersteilzeitregelung oder Abfindung. Und gleichzeitig suchen wir neue Mitarbeiter wie Informatiker. Eine Anmerkung noch zu Lichtblick oder anderen, die jetzt als Marktplayer auftreten. Die haben es als Unternehmen auf der grünen Wiese mit einer

»Es gibt keine Branche, bei der mehr Neukundenanschlüsse digital erfolgen als in der Energiewirtschaft.«



Björn Broda
Stabsstellenleiter Unternehmensstrategie bei der Mainova AG



Dr. Axel von Perfall
Senior Manager / Prokurist bei Pricewaterhouse Coopers

»Es ist wichtig, sich grundsätzlich mit Startups zu beschäftigen – in welcher Form auch immer. Startups dürfen aber kein Selbstzweck sein.«

Rund um die

FÜNF UND EIN THEMA Big Data, Smart Energy, Google, tiefgreifenden Veränderungen. Am runden Tisch der ZfK



eigenen dazu geschaffenen Software wesentlich leichter. Wir kommen aus einer 100-jährigen Tradition mit allem, was dazugehört. Mit alten Abrechnungssystemen, auch mit Mitarbeitern, die 40-jähriges Dienstjubiläum feiern. Und dieses System müssen Sie erst einmal auf das moderne transformieren. Das ist eine ganz andere Herausforderung, als zu sagen, wir machen ein neues Unternehmen auf, kaufen uns die beste Software und stellen zehn Informatiker ein.

Unruh: Ich bin da ganz bei Ihnen. Nichtsdestotrotz müssen Sie sich diesem Wettbewerb stellen. Sie machen das richtig, indem Sie Ihr Unternehmen sehr konsequent auf die Zukunft aufstellen.

DIGITALISIERUNG + STARTUPS

Muss man heutzutage Kooperationen außerhalb der Energiewirtschaft eingehen?

Irmischer: Wir machen erste erfolgreiche Versuche mit dem Startup Innoplexia. Das ist ein Unternehmen mit etwa 15 bis 20 Mitarbeitern, das aus der Hochschule heraus entstanden ist und hochflexibel mit Daten im Web arbeitet. Das Startup hat beispielsweise herausgefunden, dass das Lastprofil bei den 2000 Smart Metern, die wir auswerten, völlig anders ist als das, was man gerade als Lastprofil anwendet. Sie setzen das sehr erfolgreich, flexibel und schnell um. Ob sich das dauerhaft bewährt, muss man sehen.

Broda: Mainova ist in der glücklichen Situation, ein intaktes Geschäftsmodell zu haben und keine Kapitalmarktstory zu benötigen. Wir konzentrieren uns darauf, die Digitalisierung zur Weiterentwicklung unseres bestehenden Geschäftsmodells zu nutzen. Es kann sein, dass wir uns auch an Startups beteiligen. Wobei da noch auszutariieren ist, ob wir das in der Thüga-Gruppe machen, weil das hochrisikant sein kann.



Dr. Olaf F. Unruh
Bereichsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung bei BET

»Irgendwann wird es auf der Erlösseite Grenzen geben. Dann muss die Digitalisierung helfen, die Kosten in den Griff zu bekommen.«

Perfall: Es ist wichtig, sich grundsätzlich mit Startups zu beschäftigen, in welcher Form auch immer. Etwa durch Veranstaltungen, Kooperationen, Lieferantenbeziehungen oder eine Be-

»Mit relativ einfachen Analysen kann man es sehr weit bringen.«

teiligung. Und wenn es nur dazu gut ist, sich eine Inspiration zu holen, die man im eigenen Unternehmen umsetzen kann. Startups dürfen aber kein Selbstzweck sein. Sie müssen zu dem jeweiligen Projekt passen. Sich einfach nur so damit zu beschäftigen, macht keinen Sinn.

Sürig: Sie werden sich immer an bestimmten Stellen ihres Aktivitätsprofils die Frage stellen, ob Sie es selbst machen oder outsourcen. Das hat weniger mit digital zu tun – es wird jedoch verstärkt, weil es nicht mehr nur eine In- oder Outsourcing-Frage ist, im Sinne von »Sie können das, aber andere können es besser«, sondern nun heißt es: »Wir können es halt gar nicht und brauchen jemanden, damit wir es uns überhaupt zu Eigen machen können.«

Zur Zusammenarbeit braucht man Daten, also muss man die Prozesse vorher digitalisieren?

Broda: Auch wenn es heißt, die Energiewirtschaft hätte nur wenig Daten, aber es gibt schon sehr viele – in verschiedenen Datentöpfen und Systemen.

Unruh: Im Prinzip sind die Daten da. Mit relativ einfachen Analysen kann man es schon



»Wir haben immer noch Schwierigkeiten herauszufinden, welches Bedürfnis erfüllt wird, wenn wir einen Smart Meter in den Keller einbauen.«



Dr. Rudolf Irmscher
Geschäftsführer der Stadtwerke Heidelberg

ZfK-ROUND-TABLE

Digitalisierung

Google, Apple & Co. Glaubt man Experten, steht die Energiewelt vor
und diskutieren Branchenkenner aus unterschiedlichen Perspektiven

»Sie können die Rechnung einfacher gestalten, oder den ganzen Service zu den Rückfragen dazu.«



Dr. Carsten Sürig
Geschäftsführer bei McKinsey & Company

sehr weit bringen. Stichwort Abwanderungsanalyse: So etwas können Sie relativ schnell mit bestehenden Daten machen ohne die IT-Systeme anzufassen. Die Daten werden im Prinzip kopiert und aus verschiedenen Datentöpfen gezogen, bereinigt und analysiert. So lassen sich Muster erkennen und Indikatoren bilden, welche abwanderungsgefährdeten Kunden es gibt. Dann können Sie im Rahmen eines Pilotprojekts die ersten 100, 500 oder 1000 dieser Personen mit Anrufen, E-Mail, Gutscheinen oder Angeboten kontaktieren und prüfen, ob es gelingt, die Abwanderungsrate zu reduzieren – und das ist in der Regel der Fall.

DIGITALISIERUNG + KUNDEN

Hat die Digitalisierung Auswirkungen auf die Kundensegmentierung?

Perfall: Kundensegmentierung gibt es schon immer in der Energiebranche. Was sich jetzt verändert: Sie können, diese Kundensegmentierung feiner gestalten und aktueller halten. Früher hatten Sie vielleicht fünf oder zehn Segmente. Einmal im Jahr haben Sie dann analysiert, welcher Kunde in welchem Seg-

ment ist. Das funktioniert jetzt viel öfter und individualisierter. Das berühmte Ziel ist, für jeden Kunden ein einzelnes Segment – darauf arbeitet man hin.

Broda: Sehr richtig, und da ist die Segmentierung im Zweifelsfall filigraner als die Tarifvielfalt. Mindestens im Privatkundenbereich.

Wird es eine Tarifrevolution geben, bei der praktisch mehr Tarife angeboten werden müssen?

Broda: Es gibt Versuche, aber Strom ist ja nicht wie Eis mit Schokolade, Vanille, Erdbeer. Sondern Strom bleibt Strom. Sicherlich gibt es die Möglichkeit, das vom Nutzungsverhalten, vom Brennstoffmix und ein Stück weit von der Preisbindung zu gestalten, aber dass es so filigran auf die Lebensmöglichkeiten der Kunden zugeschnitten wird?

Wie gut kennen Sie Ihre Kunden?

Irmscher: Wir machen Auswertungen, wo wir genau das herausfinden: Wer ist der typische Ökostromkunde, wer der typische Graustromkunde, wer erträgt alles genügsam, wer ist Querulant oder wer reagiert auf Mitteilungen zu Strompreisänderungen? Da sind wir schon

sehr weit. Wir wollen kundenspezifisch handeln und auch adressenspezifisch entsprechende Angebote sammeln – was nicht einfach ist.

Perfall: Neben dem Kundenservice gibt es noch weitere Produkte, die jetzt kommen. Wie Smart Home oder das Thema Energiemanagement. Haushalte, die Solaranlagen betreiben, haben einen ganz anderen Betreuungsbedarf. Da sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt.

DIGITALISIERUNG + RENTABILITÄT

Der Chef der Stadtwerke München, Dr. Florian Bieberbach, sagte unlängst in einem Interview »mit Digitalisierung wird man nicht reich«.

Broda: Ein ganz spannendes Zitat. Einerseits, so verstehe ich ihn, warnt er vor überzogener Erwartungshaltung. Andererseits ist der Wunsch, mit einer einzelnen Anwendung reich zu werden, natürlich auch ein sehr frommer. Die Frage ist für mich aber nicht, ob ich reich werde, sondern bin ich – wenn ich mich dieser Entwicklung verschließe – morgen noch da?

Unruh: Die Aussage zielt stark auf die Erlösseite ab. Wir haben aber auch immer die Kostenseite, und da zahlt die Digitalisierung sehr stark ein. Irgendwann haben wir ein gewisses Portfolio an Produkten erreicht. Irgendwann wird es Grenzen geben, etwa wenn alle Features auf der sexy Mainova-App enthalten sind, die man sich vorstellen kann. Dann ist auf der Erlösseite Ende. Dann muss die Digitalisierung uns helfen, die Kostenseite in den Griff zu bekommen. Da ist noch viel Potenzial. Im Zweifel führt es aber dazu, dass es nochmals solcher Anstrengungen auf der personellen Seite bedarf, wie wir sie gerade erleben.

Also muss man die Digitalisierung eher unter Kosteneinsparung als Erlösgewinne sehen?

Irmscher: Ich sehe da im Moment den Schwerpunkt. Aber mal aus einer anderen Perspektive: Menschen kaufen pro Woche zwei Mal Lebensmittel ein. Was ist der Unterschied zu unseren Produkten? Der Unterschied ist, dass Sie bei unseren Produkten nicht ständig eine eigene Kaufentscheidung treffen müssen. Wenn Sie nichts tun, passiert nichts. Bei Lebensmitteln müssen Sie dagegen immer eine Kaufentscheidung treffen. Darum sehe ich den Schwerpunkt darin, die Servicequalität zu erhöhen, die Kosten in den internen Prozessen zu reduzieren und natürlich auch nach außen zu blicken.

Perfall: Die Telekombranche ist an dieser Stelle ein gutes Vorbild. Bei Mobilfunk müssen Sie auch keine Kaufentscheidung treffen. Und wie hat sich dort die Branche verändert? Kundenservice, Vielfalt der Produkte, Zusatzdienstleistungen. Auch der gesamte Marktauftritt ist sehr vorbildlich.

Sürig: Es gibt trotzdem zwei fundamentale Unterschiede, die man im Hinterkopf behalten muss. Der erste ist: Wenn es um Mobilfunk geht, sind die Grenzkosten des Betreibers Null. Bei uns müssen wir für jeden weiteren Kunden immer Puder hineinwerfen und wir können keinen zusätzlichen Demand stimulieren. Schauen Sie sich mal Ihre Telekommunikationskosten von jetzt an und vergleichen Sie diese mit 1990. Dann stellen Sie fest, Sie geben das Dreifache aus, obwohl alles günstiger wird – vermeintlich günstiger. Nun haben die Kids alle ein Handy, das hat es vorher nicht gegeben. Da gab es eines, das hing am Kabel im Haushalt, das war's. Heute geht man ins Internet, schreibt SMS, ist in den sozialen Medien. Das sind alles Produkte, die genutzt werden.

DIGITALISIERUNG + SMART ENERGY

Es gibt die Theorie, dass Anbieter kommen, die Smart Meter für ganz wenig Geld bieten, nur um im Gegenzug die Daten der Kunden zu erhalten. Kann die Datenrelevanz so hoch werden, dass Big-Player wie Google oder Apple in den Markt einsteigen?

Irmscher: Es gibt in Deutschland eine Vielzahl an Smart-Meter-Projekten. Viele wurden auch mit Geldern gefördert. Übrig geblieben ist stets der interessierte Informatik- oder der Physiklehrer, der den intelligenten Zähler behalten hat. Ist ein Smart Meter notwendig? Welches Bedürfnis wird mit dieser Technik befriedigt? Wenn ich zurückgehe auf das Beispiel mit dem Telefon, SMS oder Handy, dann das Bedürfnis nach Nähe. Wir haben immer noch große Schwierigkeiten, herauszufinden, welches Bedürfnis steht im Vordergrund, wenn wir einen Smart Meter in den Keller einbauen. Viele wissen gar nicht, wo das Gerät eigentlich hängt. Viele müssen den Strom-, Gas- und Wasserzähler erst einmal suchen. Und da soll plötzlich eine große Innovation kommen, die uns einen Riesensprung nach vorne bringt und in dem dann die Big Player neue Geschäftsmodelle sehen. Mir fehlt hierzu wirklich die Phantasie.

Perfall: Ich war kürzlich bei einem Netzbetreiber mit einem Smart-Meter-Projekt. Für das Unternehmen sind die so gewonnenen Daten spannend. Der Betreiber kann damit seine Prognosen verbessern. Im Moment arbeitet man noch überwiegend mit Standardlastprofilen. Die Idee ist, irgendwann ganz darauf zu verzichten, und das Netz mit Prognosen zu

steuern. Da hat der Kunde überhaupt nichts davon, das ist ein reines Kostenthema für die Stadtwerke.

Lohnt sich das?

Perfall: Definitiv. Der Netzbetreiber hat eine größere Anzahl an Zählern ausgerollt, also noch nicht die modernen mit Gateway, und diese dann jährlich abgelesen. Allein das hat dem Unternehmen so viele Zusatzinformationen gebracht, dass sie mit diesem vorzeitigen Rollout schon zufrieden sind.

Broda: Das Thema Ablesung wird insgesamt komplexer. Wenn Sie die dezentrale Welt weiter denken, wie etwa an das Mietshaus mit Solaranlage: Da wird ein- und ausgespeist. Von der einen Wohnung in die andere. Wie wollen Sie das heute abrechnen? Irgendwann erreichen Sie die Grenze der Abrechenbarkeit. Oder der Aufwand wird so groß, dass das ganze Modell nicht mehr trägt. Hier kann ein Smart Meter die Basis sein, um komplexe Geschäftsmodelle überhaupt durchführen zu können. Die Frage ist, wer zahlt das? Derjenige, der etwas davon hat? Es wäre besser gewesen, wenn man die Smart Meter aus dem Markt hätte

»Innovationen kommen stets aus dem Top-Segment.«

kommen lassen und nicht per Zwangsbeglückung. Dafür hat man jetzt Planungssicherheit – das ist auch nicht schlecht.

Beim Smart Home läuft der Markt nicht richtig an. Manche fordern ein Markteinführungsprogramm, andere sagen, das I-Phone hat auch keines gebraucht, der Bedarf war irgendwann da.

Sürig: Das I-Phone ist gar nicht das beste Beispiel, eher das I-Pad, bei dem jeder gesagt hat, das sei völlig überflüssig. Wenn Sie sich die Innovationen in allen Industriezweigen ansehen: Da klappt es entweder in den ersten paar Monaten oder es klappt nie.

Perfall: Und es kommt immer von oben. Das zeigt das S-Klasse-Beispiel: Die Innovationen kommen stets aus dem Top-Segment und wandern dann nach unten. Die Beispiele, die man jetzt sieht, sind eher die Luxus-Immobilien, die komplett auf Smart Home ausgerüstet werden. Das wird sich später ändern.

Broda: Es ist noch ein bisschen zu früh, eine Aussage darüber zu treffen, wie sich dieser Markt entwickeln wird. Wir nutzen Smart Home auch – und zwar zur Kundenbindung. Das halte ich für sinnvoll, aber wo ist die Wertschöpfung? Dieser Markt wird ein Weltmarkt und kein begrenzter Lokalmarkt werden. Des-

wegen werden in der Wertschöpfung andere diesen Markt beherrschen.

Wie läuft Ihr Smart-Home-Produkt aktuell?

Broda: Wir sind erst ein paar Monate auf dem Markt, daher gibt es noch keine aussagekräftigen Erfahrungen. Wir nehmen an, dass es ein eigenes Geschäft wird.

DIGITALISIERUNG + ZUKUNFT

Wird die Digitalisierung tatsächlich so disruptiv sein, dass sich die Branche in den nächsten zehn Jahren merklich verändert?

Sürig: Disruptiv heißt für mich, Teile der Wertschöpfungskette fallen weg. Die Frage ist, wird sich für die einzelnen Stufen etwas ändern? Ich glaube, bei Erzeugung und Netz eher weniger. Aber allein hier ändert sich schon wahnsinnig viel. Im Vertrieb wird es noch stärkere Veränderungen geben.

Broda: Auf der Vertriebsseite ist es aus meiner Sicht ein längerer Prozess. Es fällt morgen keiner tot um. Und es ist durchaus noch Zeit, sich auf das Thema einzustellen. Die Marge wird dünner werden und das wird sich definitiv auch als Risiko für die Stadtwerke widerspiegeln. Auf der anderen Seite gibt es Chancen im Bereich der dezentralen Versorgung. Dies wird ein Vernetzungsthema. Und die Frage ist: Besetzen die klassischen Spieler am Markt diese Wertschöpfungskette oder wie in anderen Branchen eher die Angreifer?

Irmscher: Ich glaube – wie auch schon vor zehn, fünfzehn Jahren – nach wie vor nicht an das Stadtwerksterben. Allerdings wird es eine Entwicklung geben: Stadtwerke werden entlang der Wertschöpfungskette verschiedene Kooperationen eingehen. Und das werden nicht immer die gleichen Partner, sondern unterschiedliche je nach Wertschätzungsstufe und je nach Thema sein. Im Moment erleben wir, dass Stadtwerke wieder sexy sind. Viele Gemeinden und Städte, die bisher keine Stadtwerke hatten, glauben jetzt eigene gründen zu müssen. Ob das immer Sinn macht, wird die Zukunft zeigen. Es wird wohl wieder auf ein vernünftiges Maß zurückgehen. Aber die Landschaft an sich wird es noch geben. Ein gewichtiger Grund ist, dass die Kunden einfach ihren Stadtwerken vertrauen. Das war so und das wird auch so bleiben.

Unruh: Ich kann das nur unterstützen. Es ist die Fähigkeit, ein Netzwerk zu unterhalten und zu managen – das ist am Ende erfolgsentscheidend. Und diese Spinne im Netz, das Stadtwerk, muss Vertrauen aufbauen zum Kunden. In der Automobilindustrie heißt es, man fängt die Kunden mit Emotionalität – hier mit Vertrauen.

Das Gespräch führten Michael Nallinger und Stephanie Gust in der Mainova-Zentrale.