

Kleine und mittelgroße Stadtwerke: Digitalisierung

- Das passt noch nicht zusammen -

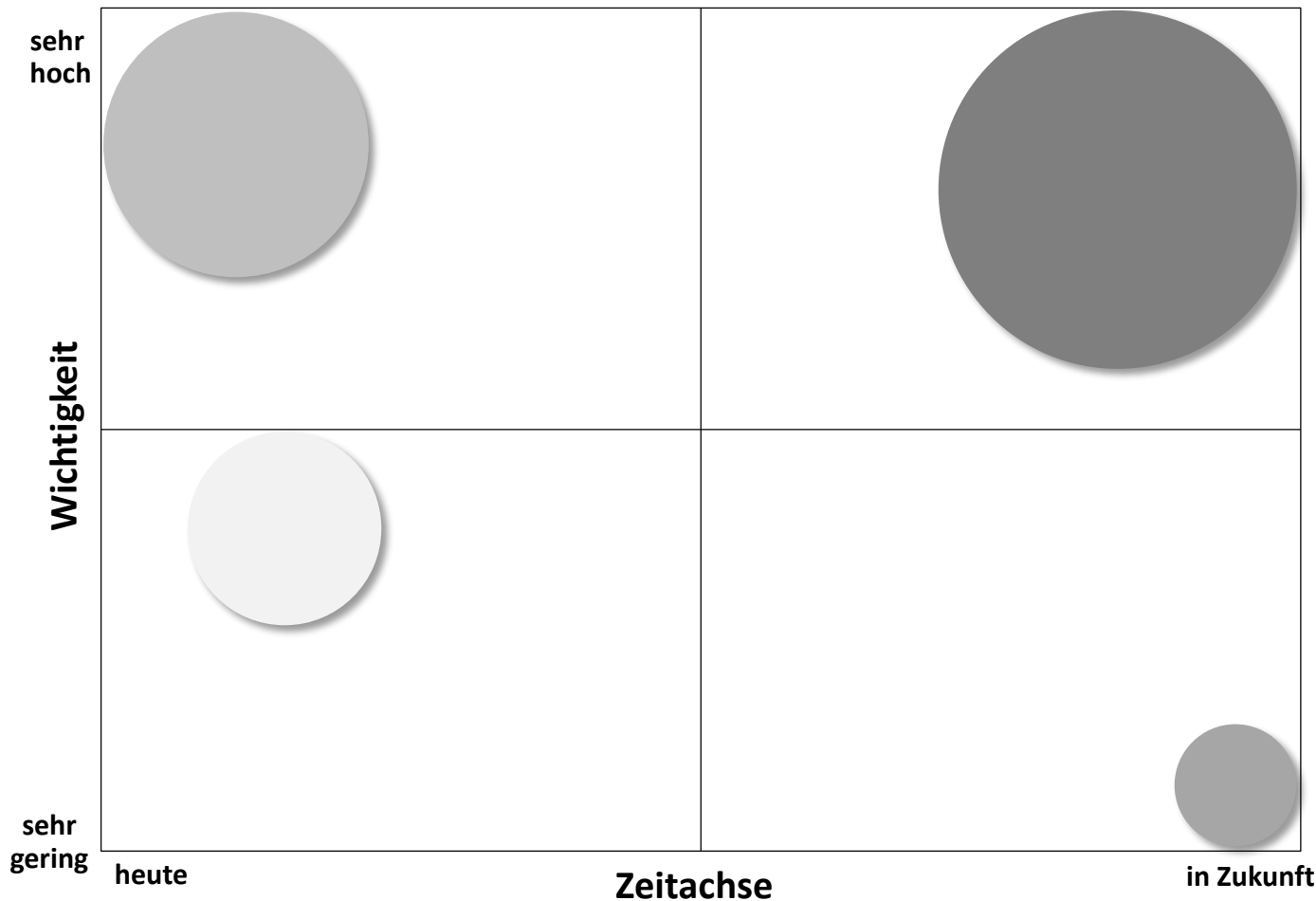
smm managementberatung GmbH

Stadtwerke und Digitalisierung

Scope: Kleine und mittelgroße Stadtwerke, Zufallsauswahl

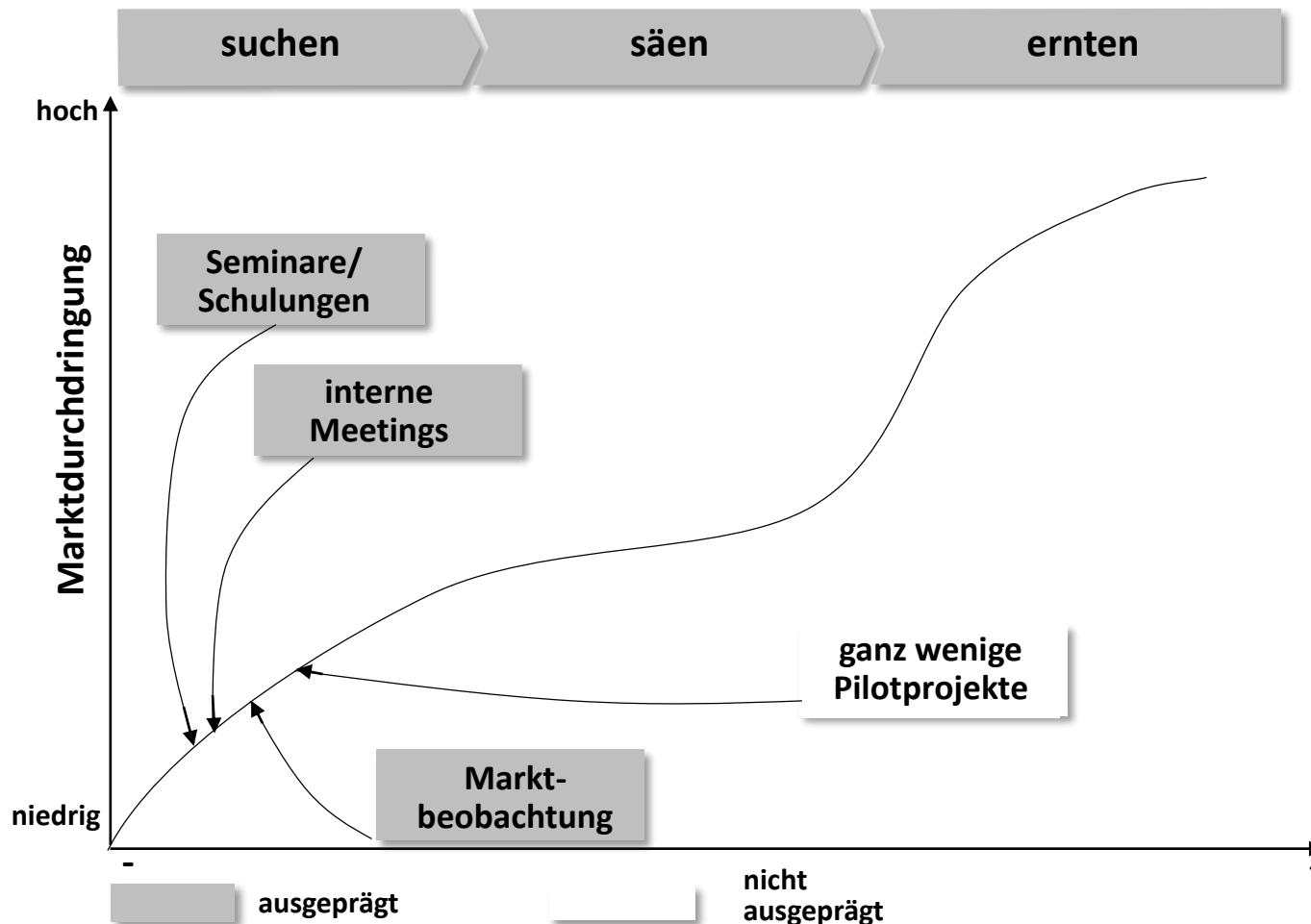
- Telefoninterviews, fragebogengestützt mit 12 Teilnehmern
- 8 offene Fragen gestellt
- Ansprechpartner: Unternehmensvertreter mit Zuständigkeit für Digitalisierungsfragen

Die Frage: 1. Wie bewerten Sie die Wichtigkeit der Digitalisierung für die wirtschaftliche Zukunft Ihres Stadtwerks?



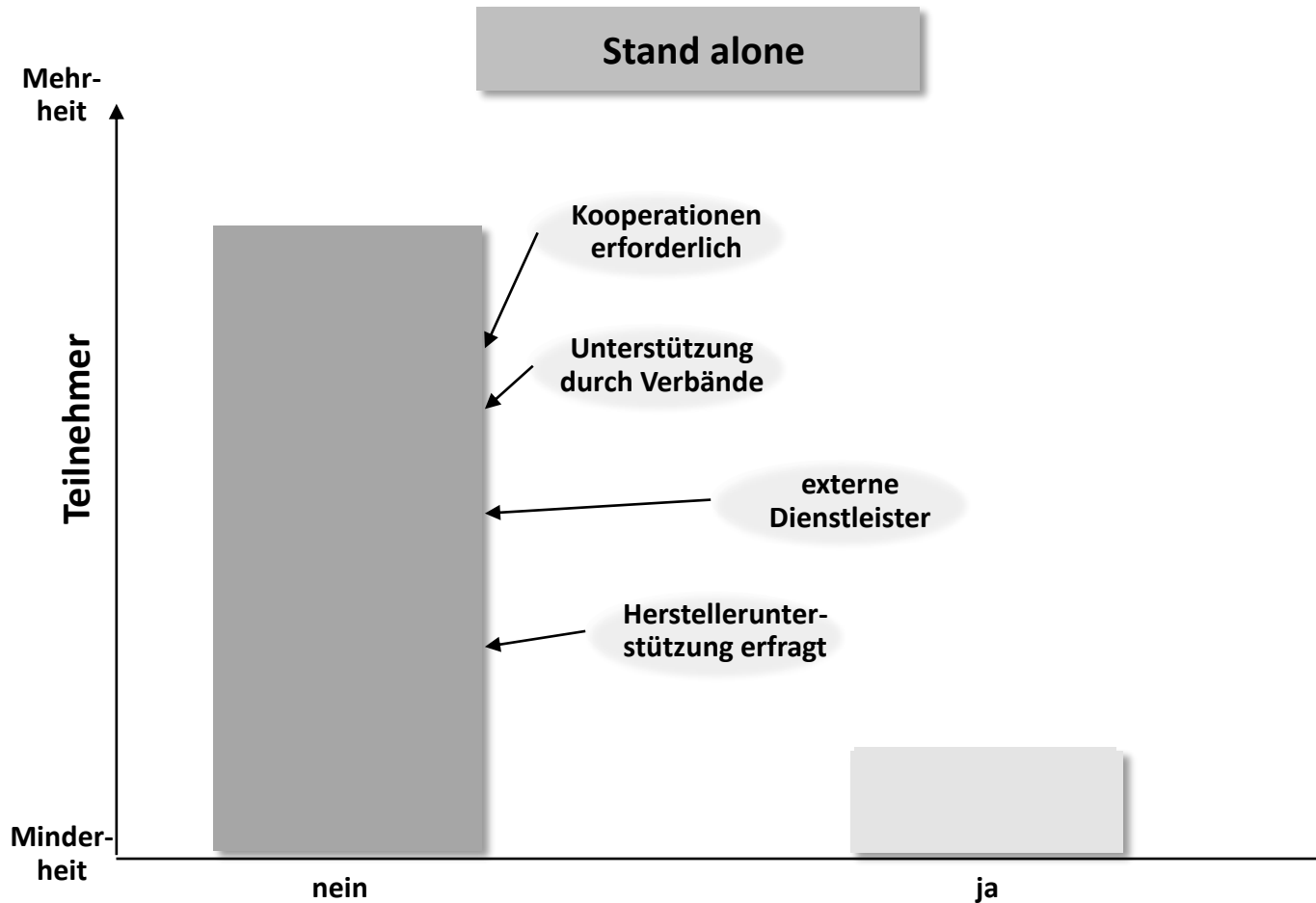
- bereits jetzt schon wichtiges Thema, aber nicht durchgängig für alle Befragten
- latente Ungewissheit, was Digitalisierung mit der Energiewirtschaft machen wird
- Anpassung vorhandener und Entwicklung neuer Geschäftsprozesse vermutet
- noch keine umfassende Übersicht über technische und wirtschaftliche Applikationen
- Kosten und Erträge schwer schätzbar

Die Frage: 2. Was wird zur Zeit unternommen, um das Stadtwerk auf die Digitalisierung einzustellen?



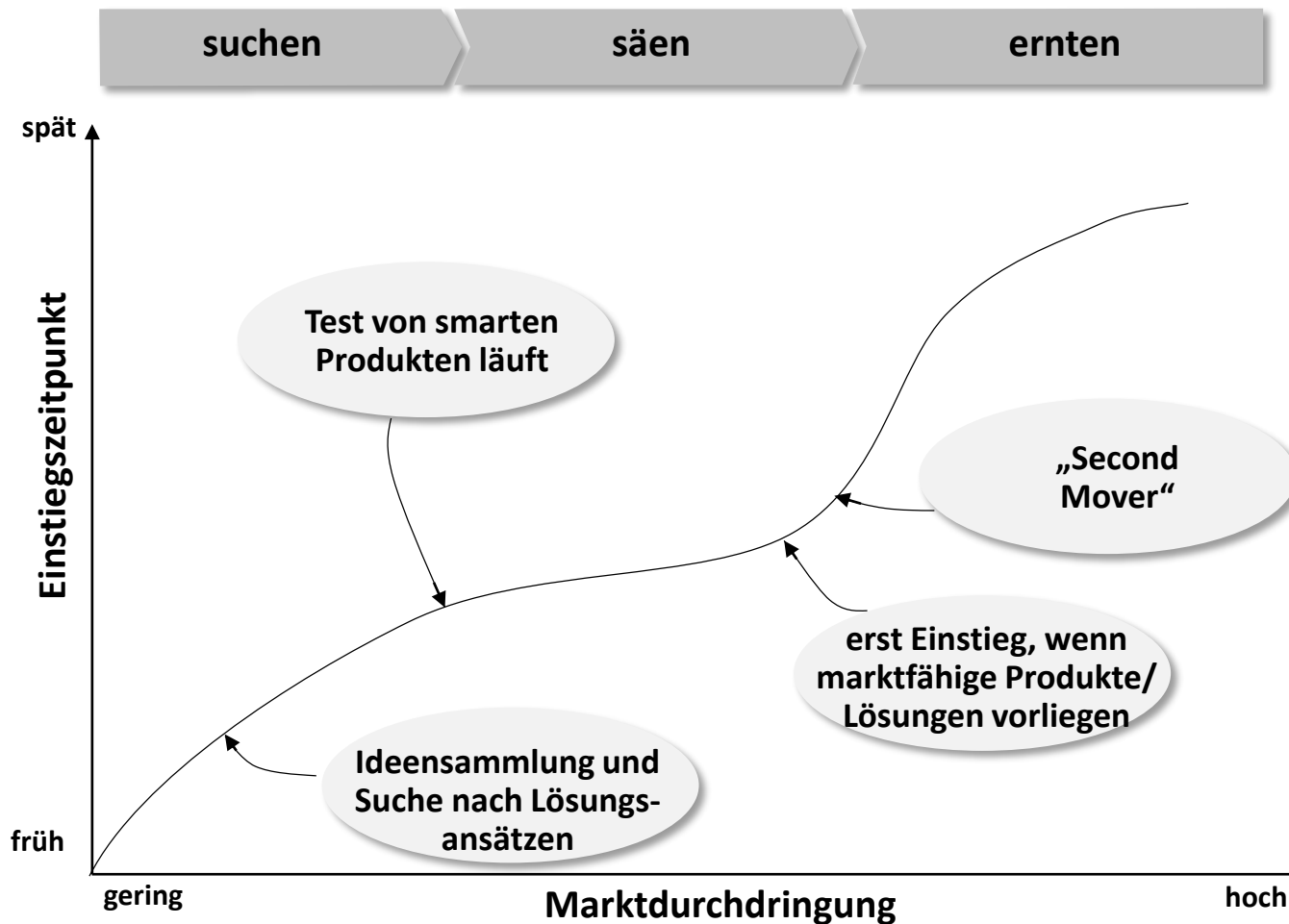
- noch weit weg von konkreten Lösungen
- Vorbereitungen im Sinne von Wissensaufnahme
- Abwarten ist teilweise Devise
- Suche nach dem wirtschaftlichen Nutzen
- noch keine konkreten Investments
- konkrete Pläne für weitere Phasen sind die Ausnahme

Die Frage: 3. Gelingt der Eintritt in das Digitalisierungsgeschäft auch alleine?



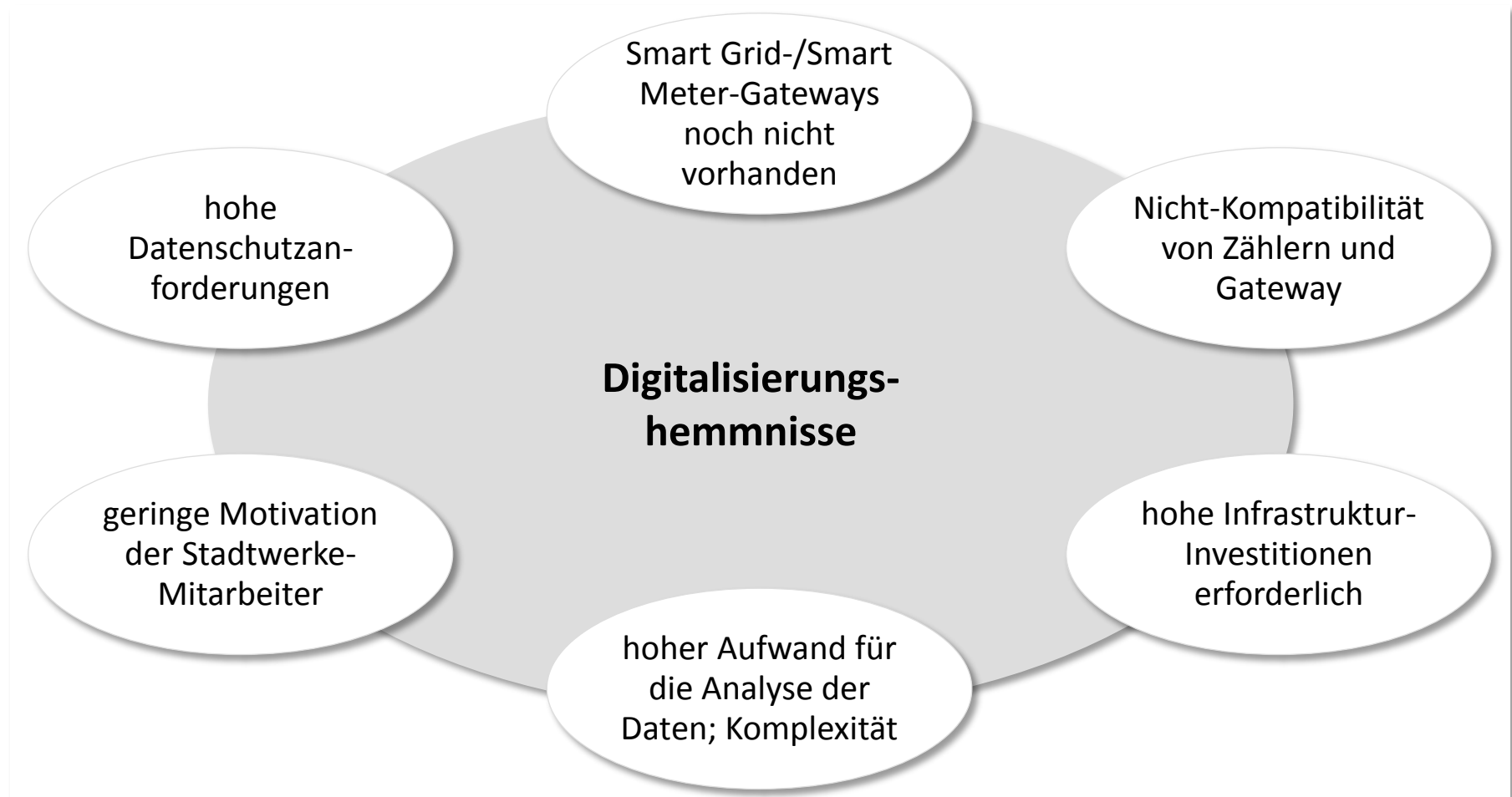
- Kooperationen auf unterschiedlichen Ebenen werden als Erfolgsfaktor gesehen
- Themenkomplexität passt nicht ausreichend zum Know-how in Stadtwerken
- richtige Entscheidung, zuerst Wissen zu sammeln
- aber Gefahr, thematisch von den Großen eingeholt zu werden (auch in der Kostenposition)

Die Frage: 4. Wann ist der ideale Einstiegszeitpunkt?

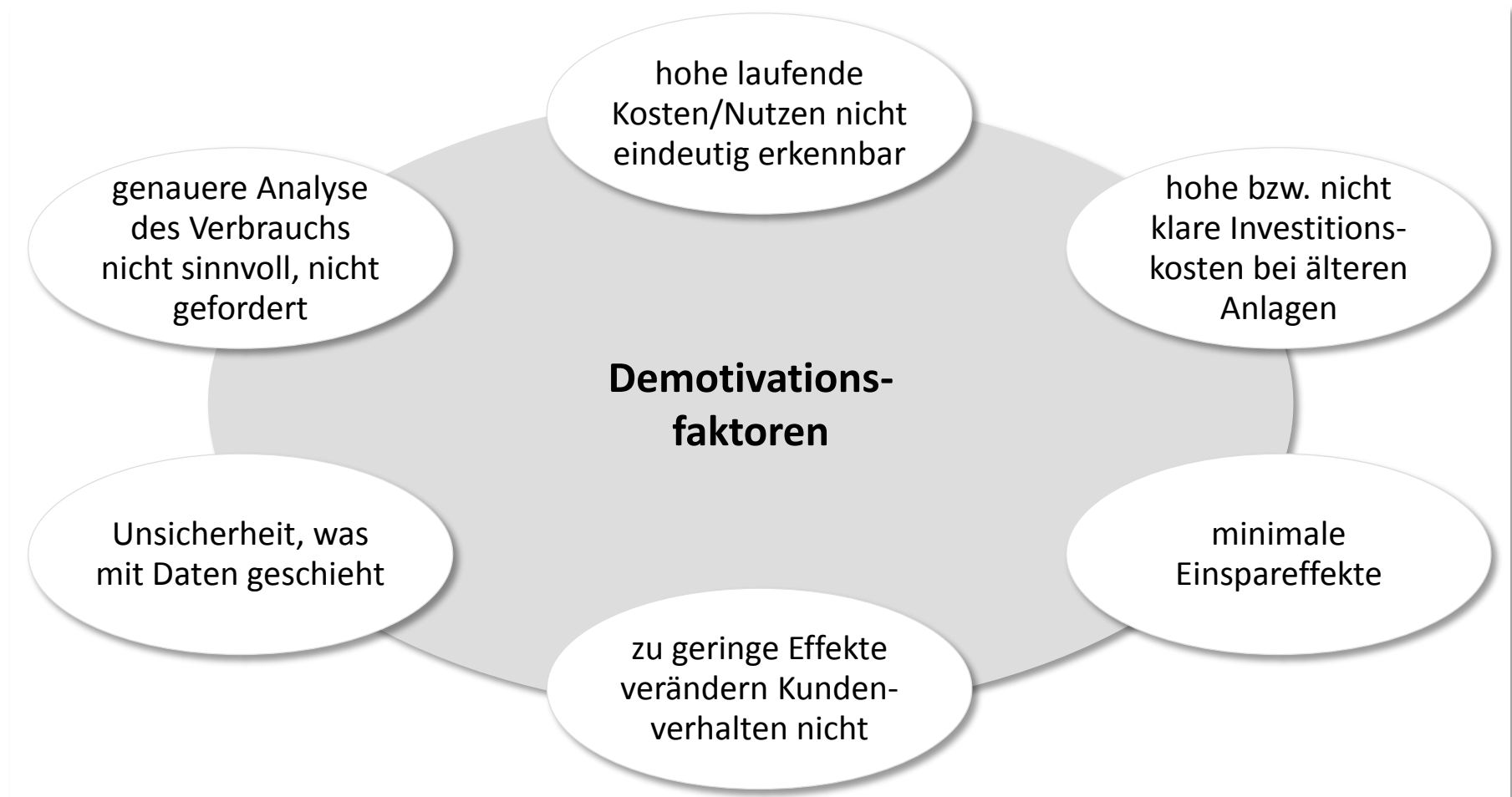


- teilweise große Vorsicht
- lieber intelligenter Folger (second mover) als Innovator
- Vermeidung von Vorlaufkosten und bewusst schlechtere Einstiegsposition (Risikoabwägung)
- strategisch keine einheitlichen Aussagen zum idealen Einstiegszeitpunkt erkennbar
- Viele warten ab und positionieren sich nicht eindeutig

Die Frage: 5. Welche Faktoren hindern Ihr Stadtwerk an der Digitalisierung?



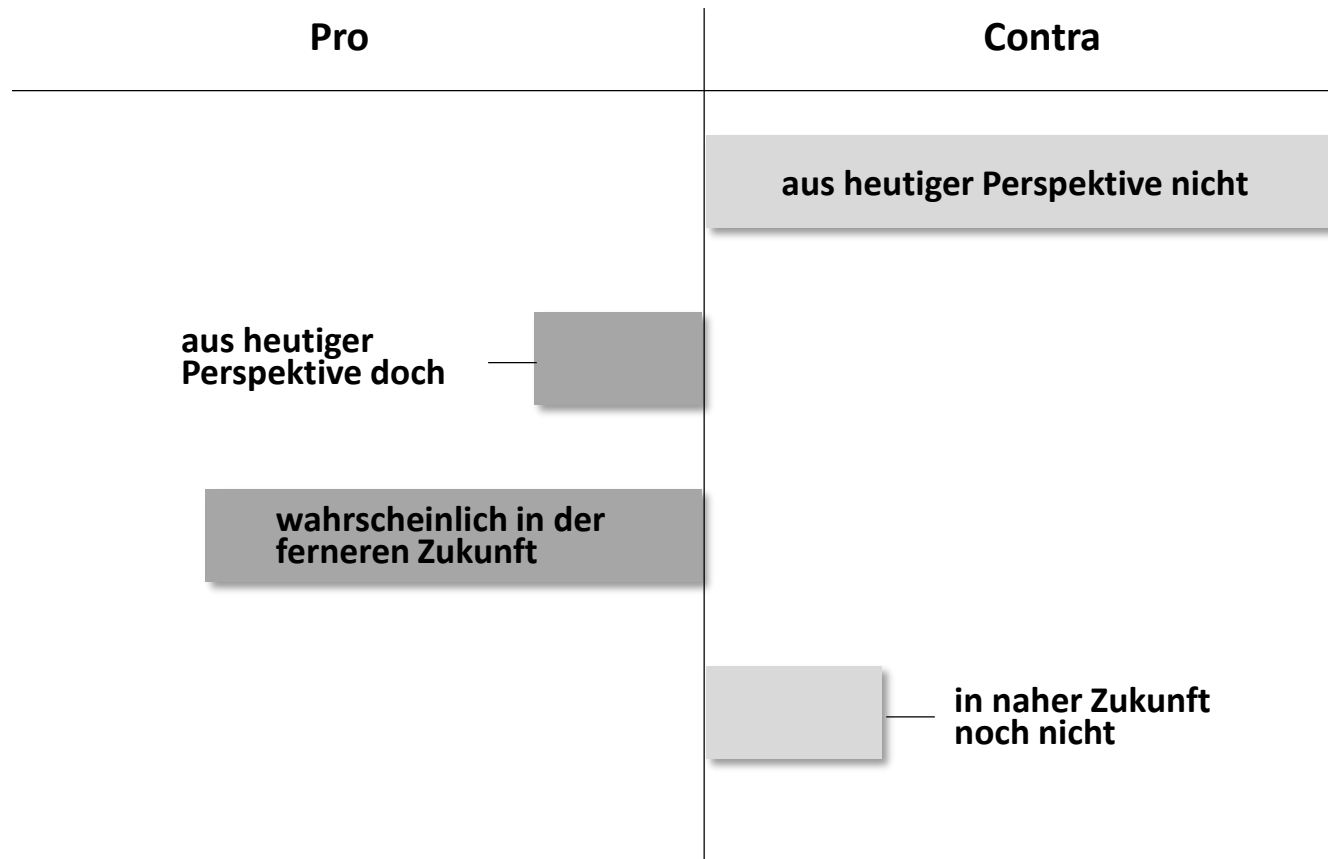
Die Frage: 6. Welche Faktoren demotivieren Kunden, offen für Digitalisierung zu sein?



Die Frage: 7. Welche neuen Geschäftsmodelle gibt es aus Ihrer Sicht? Wie erfolversprechend sind diese?

Neue Geschäfte für Stadtwerke	Pro	Contra	Strategische Chancen
Verbrauchsmessung last- und zeitvariabler Tarife über smart meter	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde zahlt aktuellen Verbrauch • Gute Übersicht über eigenen Energieverbrauch 	<ul style="list-style-type: none"> • Variable Monatsrechnungen erzeugen Prozessaufwand • Kunden wünschen kontinuierliche Zahlungen an Versorger 	
Kauf, Wartung, Instandhaltung von smart metern	<ul style="list-style-type: none"> • Direkter Kundenkontakt • Schnelligkeit vor Ort, etc. besser als Hersteller • Wertschöpfungskette erweitert 	<ul style="list-style-type: none"> • Know-how der Mitarbeiter entwickeln • Keine Zwangsläufigkeit, dass Kunden Wartungsverträge an Stadtwerke geben 	
Komplettanbieter für EEG-Anlagen (Vertrieb, Installation, Betrieb, Wartung)	<ul style="list-style-type: none"> • StW ist „one stop agency“ • mögliche neue Kooperationen mit qualifizierten Handwerksbetrieben • Margengewinnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerb örtlichen Handwerksfirmen, die nicht präferierte Partner werden • Qualifikation der StW-Mitarbeiter im EDL-Geschäft entwickeln 	
Ladeinfrastruktur für Mobilität	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristiger Kundenkontakt • Evtl. Kundenrückgewinnungsmöglichkeit • Imageverbesserung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenhöhe/Ladepunkt • Mengen fehlen, da E-Mobility Skaleneffekte fehlen 	

Die Frage: 8. Stimmt die Aufwand-Nutzen-Relation?



- finanzieller Aufwand zur Zeit nicht greifbar
- Profitabilität nicht deutlich
- bei klarer Steuerung über CAPEX mehr als kritisch
- Mehrwerte aus Kundensicht nicht deutlich (klass. Fehler: Stadtwerke können alles, wissen manchmal nur nicht, ob es sich rechnet)
- Kundensicht nicht ausreichend antizipiert

Stadtwerke – Lessons learned?

- Zuerst klare Kosten- und Nutzen-Rechnungen für aufsichtsführende Gremien auf den Tisch
- Nichts alleine entwickeln/betreiben, was in Kooperation mit Kollegen besser und billiger geht
- Mitarbeiter schulen und motivieren, sich dieser neuen Themen anzunehmen
- Vertikale Werteketten mit Herstellern von Hard- und Software bilden
- Lieber „intelligenter Folger“ als „Innovator“. Die letzteren sind i.d.R. nie reich geworden (Fehler anderen überlassen)
- Skalierungsfähigkeit der Geschäfte sicherstellen
- ...