

STADTWERKE 2030

Der Weg **in die Zukunft**



Foto: © Chaperon

VKU-Chefin Katherina Reiche: „Wer Fragen hat oder Synergien sucht, findet Antworten in Kooperationen.“

Kooperationen mit externen Partnern und neue Geschäftsmodelle wie City-Clouds, Smart-Home-Lösungen und intelligente Mülltonnen könnten für Stadtwerke den Weg in die Zukunft weisen. Vorreiter zeigen, was heute schon möglich ist und wohin die Reise geht. rathausconsult sprach mit Katherina Reiche, Hauptgeschäftsführerin des Verbands Kommunaler Unternehmen e.V. (VKU), über die Chancen und Risiken dieser innovativen Ansätze.

■ **Digitalisierung, E-Mobilität, Netzausbau sind derzeitige Herausforderungen für die Stadtwerke. Was wird in den kommenden Jahren noch auf kommunale Unternehmen zukommen?**

Reiche: Neben der voranschreitenden Digitalisierung zählen ein immer intensiverer Wettbewerb im Privatkundenvertrieb und ein engeres Regulierungskorsett zu den zentralen Herausforderungen für Stadtwerke. Zu diesem Ergebnis kommt auch die Studie „Stadtwerke 2030“, die die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC) mit Unterstützung des VKU Anfang 2018 erstellt hat.

Die Energiebranche insgesamt steht am Anfang eines ambitionierten Weges. Alle Unternehmen, egal ob aus Energieerzeugung, dem Netzbereich oder dem Vertrieb, sind im Veränderungsprozess. Die Stadtwerke sind optimistisch und können es auch sein. Wer Fragen hat oder Synergien sucht, findet Antworten in Kooperationen. Wir werden auf allen Ebenen der Energiewirtschaft mehr Kooperationen sehen. Übrigens nicht nur untereinander, also zwischen Stadtwerken, sondern auch mit Start-ups und Firmen, die auf den ersten Blick kaum etwas mit der Energiebranche zu tun haben. In Kooperationen liegen erhebliche Chancen, in vielen Fällen sind sie schon Realität.

■ Welche guten Beispiele gibt es?

Reiche: Wir spüren quer durch die Stadtwerklandschaft eine ungeheure Bewegung und Dynamik. Die Prozesse werden komplexer, die Anforderungen steigen. Nehmen Sie die Abrechnung von Zählerdaten oder das Zusammenschalten von Photovoltaikanlagen oder ganz allgemein den Betrieb von Rechenzentren. Da ist es sinnvoll, nach gemeinsamen Lösungen und Plattformen zu suchen.

Die Zusammenarbeit mit externen Partnern ist dort besonders sinnvoll, wo es aktuell noch Wissenslücken gibt und andere bereits über größeres Know-how verfügen. Ein Beispiel ist die aktuell viel diskutierte Blockchain-Technologie, die unter anderem für die sichere direkte Kommunikation zwischen Stromerzeugern und -verbrauchern eingesetzt werden kann. Die Stadtwerke Wuppertal haben Ende letzten Jahres ein Projekt präsentiert, bei dem sie mit einem externen Partner einen Handelsplatz für Ökostrom mittels Blockchain-Technologie gestartet haben.

Der Mannheimer Energieversorger MVV hat sich Anfang 2018 an einem Start-up beteiligt, das das sogenannte Predictive Analytics (eine Methode, die wiederkehrende Muster in Daten aufdeckt und dann mithilfe bestimmter Algorithmen deren weitere Entwicklung prognostiziert) nutzt, um Heizungs- und Klimaanlage vorausschauend zu regeln und damit eine Menge Energie einzusparen. Oder die entega. Das Unternehmen will 2018 in Darmstadt als eines der ersten Unternehmen in Deutschland ein flächendeckendes LoRaWAN-Funknetz anbieten. Dieses Funknetz ermöglicht batterieschonende Ortungsdienste, wenn Gegenstände wie Fahrräder oder auch die Halsbänder von Haustieren mit einem Sensor ausgerüstet, Füllstände von Müllcontainern oder Umweltdaten wie Ozon- und Feinstaubbelastung über Sensoren gemeldet werden. Die Technologie ist dabei Mittel zum Zweck, um neue Geschäftsmodelle und Angebote für die Kunden zu entwickeln.

■ Viele dieser Kooperationen dienen der Stärkung der Marktmacht, Bildung von Einkaufsgemeinschaften etc. Welche anderen positiven Effekte sind denkbar oder werden schon realisiert?

Reiche: Kooperationen sind oftmals ein einfacher und zugleich vielversprechender Weg. Sie helfen dabei, Synergien zu nutzen und gemeinsame Lösungen umzusetzen. Das führt zu Effizienzsteigerung, Kostensenkung, Zugang zu weiteren Geschäftsfeldern, Wissenstransfer oder Minderung des Risikos, um nur einige zu nennen.

Gerade standardisierte Prozesse oder Dienstleistungen eignen sich für Kooperationen. Bestes Beispiel dafür sind die Rechenzentren, die hochgradig standardisiert sind und damit gut gemeinsam bereitgestellt und betrieben werden können. Daneben haben umfassende IT-Kooperationen zugenommen, bei denen beispielweise die gesamte IT von zwei oder mehr Unternehmen in eine gemeinsame Gesellschaft ausgelagert werden.

Die Digitalisierung von Anlagen, Prozessen und Produkten bringt uns zusätzlich ganz neue Möglichkeiten. Nehmen Sie das „Predictive Maintenance“: Die Anlagen, die unsere

Unternehmen betreiben, lassen sich auf der Basis umfassender Sensorik heute viel effizienter überwachen und vorausschauend warten. Intelligente Netzsteuerung kann die Basis dafür sein, Kunden individuelle Tarife anzubieten.

■ Was sollten Stadtwerke in puncto Kooperationen beachten?

Reiche: Bei Kooperationen sollten einige grundlegende Aspekte beachtet werden. Erfolgreiche Kooperationen finden immer auf Augenhöhe statt. Kooperationen sollten nicht die Eigenständigkeit eines Stadtwerks in Frage stellen, sondern eine sinnvolle Ergänzung sein. In diesem Zusammenhang ist es auch relevant, ein gemeinsames Zielbild zu formulieren und sich über die gegenseitigen Erwartungen klar zu sein und die dafür notwendigen Erfordernisse festzulegen. Eine intensive Prüfung ist unabdingbar.

Wir sehen in Kooperationen mehr Chance als Risiko. Wir brauchen die Zusammenarbeit zwischen Stadtwerken untereinander und mit externen Partnern, um die heutigen Erfolge und die wirtschaftliche Bedeutung von Stadtwerken auch in Zukunft zu sichern.

■ Wie sieht es mit neuen Geschäftsmodellen aus? Was ist denkbar, was wird schon vorangetrieben?

Reiche: Stadtwerke vernetzen Bürger, Städte und Gemeinden und machen sie fit für die Zukunft. Das Angebot reicht von City Clouds für den sicheren Datenverkehr über Informationen zum Trinkwasser per App bis hin zu Smart-Home-Lösungen, digitaler Beleuchtungssteuerung oder intelligenten Mülltonnen. Es gibt auch schon vernetzte Photovoltaik-Anlagen mit Elektroautos oder Sensoren für die Parkplatzsuche.

■ Welche dieser Geschäftsmodelle könnten Modellcharakter für andere haben?

Reiche: Modellcharakter könnten jene Geschäftsmodelle haben, die sich auf die Zusammenführung von Daten und Dienstleistungen auf einer Plattform konzentrieren. Hier gibt es großes Potenzial. Stadtwerke können zum Beispiel der „moderne Marktplatz der Smart City“ werden. Es geht letztlich darum, die Vielzahl an Daten und Dienstleistungen, die in den Kommunen zusammenlaufen, auf einer Plattform zur Verfügung zu stellen und zu nutzen. Das kann man sich wie einen virtuellen Marktplatz vorstellen. Stadtwerke sind dafür prädestiniert, denn sie haben einen Kompetenz- und Vertrauensvorsprung vor Ort, den es zu nutzen gilt. Dafür braucht es künftig ein Datengesetz, das die Spielregeln für die Bereitstellung und Nutzung von Daten definieren muss.

Wir unterstützen unsere Mitglieder ganz konkret über unsere Tochtergesellschaft VKU Service GmbH. Sie verbindet die Herausforderungen und Visionen der VKU-Mitglieder mit den kreativen Ansätzen digitaler Vordenker. Matching und Networking stehen dabei im Mittelpunkt. Die Nachfrage dafür ist enorm.

■ Das Interview führte Sabine Hense-Ferch.