

# e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

## Organisation & Strategie

### Regional & digital

Von **Dr. Niels Ridder**, Geschäftsführer, und **Jörg Sutor**, Partner und Prokurist,  
E1 Management Consulting GmbH



# Regional & digital

Mit einem transparenten, modernen und effektiven Auftritt für die Kunden, den Markt und die Mitarbeiter agieren – um diesen Wandel zu meistern, treiben immer mehr Stadtwerke ihre Digitalisierungsstrategie voran.

✎ Von **Dr. Niels Ridder**, Geschäftsführer, und **Jörg Sutor**, Partner und Prokurist, E1 Management Consulting GmbH

**N**achhaltig, ökologisch, lokal, zuverlässig – die Ansprüche von Kunden an „ihre“ Stadtwerke sind hoch. Zusätzlich stehen viele lokale Energieversorger vor der Aufgabe, die wachsende Digitalisierung der Gesellschaft erfolgreich in den eigenen Transformationsprozess zum modernen Energiedienstleister zu integrieren.

### Wandel zum digitalen Stadtwerk

Digitalisierung ist nicht einfach nur ein IT- oder Prozessthema. Es gilt für die Unternehmen vielmehr, neue Geschäftsmodelle zu prüfen, effiziente End-to-End-Geschäftsprozesse aufzubauen und einen modernen, zeitgemäßen Kundenauftritt zu schaffen. Als Querschnittsthema erfordert eine konsequente Digitalisierung zudem auch ein mutiges Neudenken von Arbeitsweisen, Kommunikationswegen und Führungskultur.

Stadtwerke stehen vor der Aufgabe, ihre künftige digitale Ausrichtung in die langfristige strategische Entwicklung des Unternehmens einzubetten. Zu diesem Zweck ist zunächst eine Definition und inhaltliche Abgrenzung des Digitalisierungsbegriffs erforderlich. Eng damit verknüpft ist die Prüfung und Präzisierung der strategischen Relevanz für das eigene Unternehmen.

### Mit der 360-Grad-Analyse den Digitalisierungsgrad ermitteln

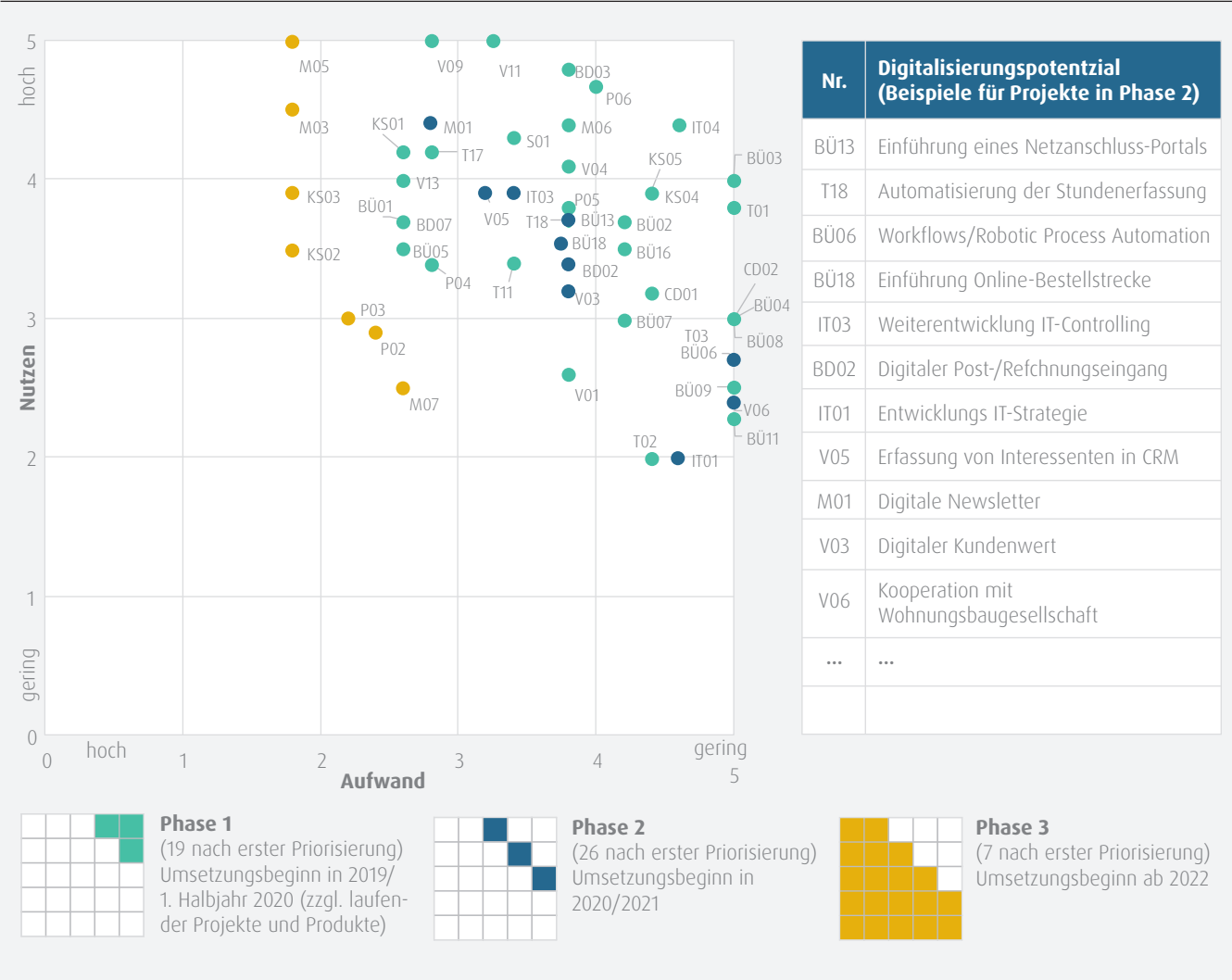
Ausgangspunkt der Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie ist eine Bestandsaufnahme, die sowohl den internen Digitalisierungsgrad als auch die Anforderungen und Bedürfnissen der Kunden / Lieferanten / Marktpartner beinhaltet.

Methodisch eignet sich hierfür das Instrument der 360-Grad-Analyse. Diese umfasst sowohl eine interne als auch eine

externe Analyseperspektive. Im Rahmen der internen Analyse werden zunächst die Kernprozesse erhoben und analysiert. Ergänzend werden in Interviews mit Mitarbeitenden aus allen Unternehmensbereichen relevante Digitalisierungspotenziale sowie bereits in Umsetzung befindliche Maßnahmen identifiziert. Daneben erfolgt eine Betrachtung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios im Hinblick auf potenziell ertragreiche, neue Geschäftsmodelle sowie die Hebung von Effizienzvorteilen in der Prozessabwicklung.

Die externe Perspektive der Analyse umfasst eine Befragung von ausgewählten Kunden, Lieferanten und Marktpartnern der Stadtwerke. Zielsetzung ist es, konkrete Anforderungen bzw. Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung des Leistungs- und Serviceangebotes sowie eine intensivere Prozessverzahnung zu ermitteln.

01 Beispielhafte Priorisierung der Digitalisierungspotenziale



Die Kundenperspektive kann dabei sowohl über eine Befragung von ausgewählten Kunden (zum Beispiel im Geschäftskundensegment) erhoben werden. Insbesondere im Privatkundensegment bietet es sich als Alternative zur Kundenbefragung an, eine Mitarbeiterbefragung zur Bedarfserhebung durchzuführen. Rücklaufquoten aus abgeschlossenen Projekten von mehr als 50 Prozent lassen erkennen, dass Digitalisierungsprojekte oftmals durch die Mitarbeiter\*innen der Stadtwerke mit hohem Interesse und ausgeprägtem inhaltlichen Engagement begleitet werden.

Als Ergebnis der 360-Grad-Analyse wird ein unternehmensweiter Katalog von Digitalisierungspotenzialen identifiziert. Diese werden durch das Projektteam inhaltlich detailliert und einer indikativen

Wirtschaftlichkeitsbetrachtung unterzogen, welche Umsetzungsaufwand und erwarteten Nutzen bzw. Erträge gegenübergestellt. Potenziale mit einer Amortisation innerhalb von fünf Jahren oder auch einem sehr hohen qualitativen Nutzen werden in das strategische Projektportfolio aufgenommen. Die höchsten Kosten-/Nutzenpotenziale werden dabei regelmäßig im Bereich der internen Prozessoptimierung (zum Beispiel beim Purchase-to-Pay-Prozess, RPA) identifiziert (vgl. Abb. 1).

Nach erfolgter Bewertung der Wirtschaftlichkeit verbleiben im Regelfall rund 60 Prozent der ursprünglich identifizierten Potenziale im Projektportfolio. Die übrigen Potenziale können zu einem späteren Zeitpunkt erneut geprüft werden bzw. sind als dauerhaft unwirtschaftlich zu verwerfen.

Die Erkenntnisse der 360-Grad-Analyse werden in eine konkrete Roadmap zur Digitalisierung des Stadtwerks überführt. Diese berücksichtigt sowohl die interne Perspektive der Mitarbeitenden, der Unternehmensprozesse und des Produktportfolios als auch die externen Schnittstellen zu Lieferanten, Marktpartnern und Kunden der Stadtwerke. Daneben fließen Best-Practice-Erfahrungen des Beraters aus abgeschlossenen Projekten in die Roadmap mit ein. Um erfolgreich umsetzbar zu sein, muss die Digitalisierungsstrategie dabei – neben den verfügbaren Ressourcen – den derzeitigen Entwicklungsstand bzw. Digitalisierungsgrad des Unternehmens berücksichtigen. Nur so kann eine erfolgreiche Umsetzung mit der Akzeptanz der Mitarbeitenden gelingen.

## Digitalisierung ist ein Thema der Geschäftsführung

Die konsequente Digitalisierung des Unternehmens hat eine hohe strategische Bedeutung für die weitere Unternehmensentwicklung. Die Geschäftsführung muss die Formulierung einer Digitalisierungsstrategie daher intensiv fördern und aktiv begleiten.

Eine mit der Konzernstrategie verzahnte Rahmenstrategie zur Digitalisierung umfasst mehrere, unternehmensweite Strategiefelder: Kundenbeziehungen, Produkte/Dienstleistungen, Geschäftsprozesse/Organisationsgestaltung, den Aufbau von Know-how beziehungsweise entsprechenden Fähigkeiten sowie Arbeits- und Kommunikationsformen. Im Ergebnis kristallisiert sich für die Mehrzahl der Stadtwerke neben verschiedenen Digitalisierungspotenzialen ein deutlicher Schwerpunkt bei der Formulierung strategischer Maßnahmen heraus. Die höchsten Nutzenpotenziale werden im Bereich der internen Prozessoptimierung identifiziert. Dies zeigt, dass Digitalisierung ist kein Selbstzweck ist. Die strategischen Maßnahmen müssen vielmehr zu einer Optimierung der Kostenstruktur beitragen oder mittelfristig zusätzliche Erträge generieren. Dabei bietet eine Steigerung der Operational Excellence erfahrungsgemäß oftmals kurzfristig höheren Nutzen als eine Erschließung neuer Geschäftsmodelle.

Den Umsetzungskern der Strategie bildet das strategische Projektportfolio mit als wirtschaftlich bewerteten Maßnahmen. Das Projektteam priorisiert die Maßnahmen zeitlich und inhaltlich anhand des erwarteten Nutzens, laufender Projekte und verfügbarer Umsetzungsressourcen. Das Ergebnis wird in einer Digitalisierungs-Roadmap zusammengefasst. Damit verbunden ist die Festlegung von Umsetzungsverantwortlichkeiten und Maßnahmenbudgets. Die mit Geschäftsführung

und allen Unternehmensbereichen abgestimmte Roadmap wird nach Vorstellung der Digitalisierungsstrategie unternehmensintern kommuniziert. Eine regelmäßige Aktualisierung zeigt den laufenden Umsetzungsstand.


## Corona-Pandemie beschleunigt Digitalisierung

Für den Erfolg der Digitalisierungsstrategie von besonderer Bedeutung ist ein effektives Umsetzungsmanagement. Viele Stadtwerke benennen daher einen übergreifenden Programmverantwortlichen bzw. Chief-Digital-Officer (CDO), der die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie im Unternehmen koordiniert und die Umsetzungsverantwortlichen für die einzelnen Maßnahmen bei deren Realisierung aktiv unterstützt

Dazu gehört auch im Rahmen von turnusmäßigen Reviews ggf. neue Digitalisierungspotenziale in die Strategie zu integrieren bzw. bestehende Potenziale anhand der bisherigen Umsetzungserfahrungen neu zu bewerten.

Daneben ist ein intensives Change-Management von hoher Bedeutung für den Erfolg der Digitalisierungsstrategie. Für die Kommunikation in die Belegschaft und zur Erhöhung der Transparenz werden dazu nach Abschluss der Strategieerstellung alle Informationen und Einzelmaßnahmen zentral in eine digitale Roadmap überführt. In dieser kann sich jede\*r Mitarbeiter\*in jederzeit zum aktuellen Fortschritt informieren und die Ansprechpartner zu den Maßnahmen finden. Entscheidend ist, die Mitarbeitenden für die konstante Weiterentwicklung der Digitalisierungsmaßnahmen im Unternehmen zu sensibilisieren.

Der erfolgreiche Umgang mit der Corona-Pandemie hat die künftige Bedeutung der Digitalisierung in Stadtwerken aufgezeigt und für den Einzelnen erlebbarer denn

je werden lassen. Viele Unternehmen haben zwischenzeitlich digitale Kommunikations- und Arbeitsprozesse eingeführt – die Mitarbeitenden konnten sicher und zuverlässig auch von zu Hause arbeiten. Auf diesen positiven Erfahrungen bauen die Unternehmen auf und entwickeln zielgerichtet und unternehmensspezifisch weitere Maßnahmen für eine erfolgreiche Gestaltung des digitalen Unternehmenswandels. 



DR. NIELS RIDDER

Jahrgang 1978

- 1997–2007 Studium und Promotion an der WWU Münster
- 2008–2013 Senior Manager, psc Management Consulting GmbH
- 2013–2014 Senior Manager, Cognizant GmbH
- seit 2014 Geschäftsführer, E1 Management Consulting GmbH


 n.ridder@e1-consulting.de



JÖRG ØYVIND SUTOR

Jahrgang 1979

- 2002–2008 Studium der BWL an der Universität Hamburg
- 2008–2013 Manager, psc Management Consulting GmbH
- 2013–2014 Manager, Cognizant GmbH
- seit 2014 Partner und Prokurist, E1 Management Consulting GmbH

 j.sutor@e1-consulting.de

# e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

energate gmbh

Norbertstraße 3-5

D-45131 Essen

Tel.: +49 (0) 201.1022.500

Fax: +49 (0) 201.1022.555

[www.energate.de](http://www.energate.de)

[www.emw-online.com](http://www.emw-online.com)

Bestellen Sie jetzt Ihre persönliche Ausgabe!

[www.emw-online.com/bestellen](http://www.emw-online.com/bestellen)

