

# Von der Pflicht zur Kür – zur Finanzierbarkeit des Smart-Meter-Rollouts

Anke Schäfer

*Die Digitalisierung wird die Energiewelt neu formatieren, und es gehört angesichts der Komplexität der Veränderungen schon viel Ehrlichkeit seinen Kunden, seinen Partnern und sich selbst gegenüber dazu, freimütig zu bekennen, dass auch beim Fahren auf kurze Sicht noch viele strategische Fragen am Markt offen sind. Der Smart-Meter-Rollout ist mehr als eine technische Evolution – er steht unter dem Zeichen aufregender disruptiver Umwälzungen.*

Langfristig werden nicht nur alle energiewirtschaftlichen Rollen und Prozesse, sondern die Grundfesten unseres gesellschaftlichen Miteinanders von disruptiven Technologien betroffen sein: Kunden, die ihren Strom autark erzeugen, speichern und per Blockchain abrechnen, vollautomatisierte und intelligent miteinander vernetzte Haushaltsgeräte sowie die Vision grüner Smart Cities, welche auf Nachhaltigkeit, Mobilität und breite soziale Teilhabe setzen, zeichnen sich am Horizont ab. Heute stehen wir noch ganz am Anfang und inmitten einer Vielzahl ganz bodenständiger Fragestellungen. Diese müssen jetzt angegangen werden, um zukünftig zu bestehen.

## Wirtschaftlichkeit als größte Herausforderung

Ganz zentral ist hierbei die Betrachtung der Finanzierbarkeit – beim anstehenden Smart-Meter-Rollout ebenso wie beim effektiven Messstellenbetrieb. Sowohl die Pflicht als auch die Kür müssen sich perspektivisch auszahlen.

Fakt ist: Die Umsetzung des Gesetzes zur Digitalisierung der Energiewende (GDEW) und des Messstellenbetriebsgesetzes (MsbG) sind mit großen Anstrengungen verbunden. Sie kosten strategisch-konzeptionellen Aufwand, Zeit sowie Personal und erfordern nachhaltige Investitionen in die Zukunft. „Nach wie vor ist die Darstellung der Wirtschaftlichkeit die größte Herausforderung“, betont Sebastian Weiße, Lösungsarchitekt der SIV.AG.

Doch genau an diesem Punkt wird es selbst für erfahrene Branchenexperten schwierig: Wie gelingt ein verlässlicher Überblick über die unzähligen, derzeit am Markt agierenden Anbieter? Lassen sich diese verschiede-

nen Ebenen überhaupt miteinander vergleichen? Wo liegen die Chancen und Risiken?

Was ist betriebswirtschaftlich sinnvoller: eine Komplettlösung, die von Anfang an Investitionssicherheit bietet und den Zertifizierungsaufwand der grundzuständigen Messstellenbetreiber (gMSB) reduziert, oder maßgeschneiderte Individuallösungen, die bedarfsgerecht Schritt für Schritt nachjustiert werden können? Als unternehmensweite Managementaufgabe verändert die Digitalisierung der Energiewende die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation der gMSB.

## Das MDM als eigentliche Quelle der Wertschöpfung

Noch betrachtet der Markt das Thema Meter Data Management (MDM) eher aus technischer Sicht. Das ist jedoch leider eine verkürzte Perspektive, denn beim MDM geht es künftig um nicht weniger als die Hoheit über die Daten.

Bei genauerer Analyse wird eines deutlich: Die eigentliche Wertschöpfung erfolgt eben nicht in der Gateway Administration beim Smart Meter Gateway Administrator (SMG-WA), sondern in den bereits etablierten und zukünftig an Bedeutung gewinnenden Enterprise Resource Planning (ERP)- und MDM-Systemen. Zum Erhalt der eigenen Datenhoheit wird es also notwendig sein, ganz zielgerichtet in ein flexibles ERP-System mit einem leistungsstarken MDM zu investieren.

## Ein wirksames Financial Engineering

Ohne eine ehrliche eigene Standortbestimmung und klare strategische Orientierung geht es nicht. Ein wirksames Financial Engineering tritt zunehmend auf die Agenda.

„Wir haben unseren Kunden schon früh empfohlen, verschiedene Szenarien durchzuspielen und unter Berücksichtigung der vorhandenen personellen, finanziellen und technologischen Ressourcen unverzüglich mit der Projektplanung zu beginnen. Hier können z. B. auch Leasing- oder Outsourcingmöglichkeiten eine sinnvolle Alternative sein“, erläutert Weiße.

Die Erfahrungen der SIV.AG stehen stellvertretend für die vielschichtigen Herausforderungen des bundesweiten Smart-Meter-Rollouts. Eines ist dabei klar: Es gibt – in Abhängigkeit von der Unternehmensstrategie und angesichts der hohen Komplexität – keine Universallösungen, sondern immer nur ganz individuelle, flexibel auffächerbare Vorgehensmodelle.

Den Anfang bilden strategische Fragen und eine Chancen-Risiken-Abwägung: Soll an Marktposition und Messstellenbetrieb festgehalten werden? Welche neuen Geschäftsmodelle können entwickelt werden? Könnten z. B. Bündelprodukte platziert und/oder Zusatzprodukte entwickelt werden? Was verbleibt als Kerngeschäft im eigenen Haus? Wie lassen sich Strukturen verschlanken und Skaleneffekte heben? Wo bieten sich Kooperationen – etwa mit kommunalen Wohnungsgesellschaften – oder ein gezieltes Outsourcing an branchenerfahrene Business Service Portal (BSP)-/Business Services Online (BPO)-Dienstleister an?

Damit ist der Fragenkatalog jedoch noch nicht abgeschlossen. Zu klären ist auch, welche Kosten ganz konkret entstehen – etwa für Personal, Betriebsmittel, Materialeinkauf, Abrechnung, Kundenbeziehungsmanagement und den Messstellenbetrieb selbst. Zu beantworten ist zudem, ob eine kostendeckende Arbeit überhaupt möglich

erscheint. Sind ggf. Auftragsdienstleister hinzuzuziehen? Welches Schnittstellenrisiko besteht? Sind Standard- oder Zusatzfunktionalitäten zu nutzen?

Erst nach dieser Positionsbestimmung ist es sinnvoll, über konkrete Fragen des Rollouts Gewissheit zu erlangen: Womit soll begonnen werden? Welche Prioritäten - z. B. die gezielte Bevorzugung einzelner Stadtteile - werden gesetzt? Wie kann für die Umsetzung ein eigener Rhythmus gefunden werden?

### Gesetzliche Pflicht und innovatives Wachstum

Wie können die potenziellen gMSB in den nächsten Monaten den Rollout intelligenter Messsysteme so klug aufsetzen, dass sie nicht nur kurzfristig die gesetzlichen Pflichtaufgaben erfüllen, sondern ihn zugleich auch als Grundlage innovativer Geschäftsmodelle für die Zukunft nutzen können? Dazu gehören die bereits erwähnten Felder Speicher, Smart Devices und Services, Dezentralisierung sowie neue Mobilität ebenso wie Modelle zur Hebung ungeahnter Datensätze (Big Data, Small Data, Analytics) inklusive wirksamer Sicherheits- und Risikomanagementmechanismen.

Um die Aufgaben anzugehen, empfiehlt sich ein systematisches Vorgehen. Zunächst gilt es zu differenzieren - zwischen dem im MsbG verankerten Pflichtprogramm im Regime der Preisobergrenzen und dem großen strategischen Bogen als die eigentlich spannende Herausforderung und Kür

der Umsetzung: Wie ist unsere aktuelle Position am Markt? Wo wollen wir zukünftig stehen? Wie sollen die intelligenten Zähler und Messsysteme perspektivisch genutzt werden? Welche Wachstumsmodelle lassen sich daraus entwickeln?

Betriebswirtschaftlich ist es sinnvoll, beide Ebenen in ihrer Interaktion zu betrachten (siehe Abb.). Die heutigen Aufwendungen sind nur dann eine echte Investition in die Zukunft, wenn sie nicht nur auf die technische Seite des Zählereinbaus und der SMGWA abheben. Leider verkürzen auch heute noch zahlreiche etablierte Anbieter den MsbG-Diskurs auf diese Facette. Die eigentliche Wertschöpfung für den gMSB wird schon mittelfristig woanders liegen.

### Datenhoheit als Kern zukünftiger Wertschöpfung

„Für uns als ganzheitlichen Lösungspartner unserer Kunden zählen daher Pflicht und Kür“, bekräftigt Dr. Guido Moritz, Bereichsleiter Energie- und Wasserwirtschaft der SIV.AG: „Natürlich ertüchtigen wir unsere Kunden, fristgerecht zukünftig ihre Aufgaben als gMSB gesetzeskonform wahrnehmen zu können. Der 30.6.2017 ist dafür eine wichtige Zäsur. Gerade für Stadtwerke geht es bei der anstehenden Entscheidung um viel, nämlich um den Fortbestand ihrer eigenen Datenhoheit als Kern zukünftiger Wertschöpfung. Wir unterstützen unsere Kunden daher ebenso engagiert dabei, sich langfristig erfolgreich mit smarten Lösungsmodellen im Marktdesign der Zukunft zu

positionieren. Das ist quasi die Kür und unsere Kunden können hier natürlich mit ihren größten Assets punkten - regionaler Nähe, hoher Servicequalität und langjährig gewachsenem Vertrauen als verlässlicher, im Alltag verankerter Energiedienstleister.“

Bei der Umsetzung des Pflichtprogramms haben Komplettlösungspakete ihren ganz besonderen Charme. Die SIV.AG hat sich hier schon sehr früh als Partner der Deutsche Telekom Technischer Service GmbH positioniert.

### Komplettlösungen vs. modulare Angebote

Tatsächlich bieten Rundum-sorglos-Pakete wie das oben genannte zahlreiche Vorteile, wenn es um die Erfüllung regulatorischer Pflichten geht. Aber sie zahlen sich auch auf lange Sicht aus.

Komplettlösungen, die die gesamte Prozesskette abdecken, verfolgen im Interesse echter Planungs-, Rechts- und Investitionssicherheit einen integrierten Ansatz, so dass ohne ungewissen Ausgang sofort gestartet werden kann - ohne versteckte Zusatzklauseln, mit kalkulierbaren Kosten und Aufwänden. Zu einem Festpreis sind alle Risiken abgedeckt. Sie umfassen z. B. den Geräteausfall, eine mögliche Störung der Funkstrecke und sogar weitestgehend die Zertifizierung. Darüber hinaus bieten sie den Vorteil eines Ansprechpartners, eines Vertrags und eines Servicelevels. Das schafft auch finanzielle Transparenz.

Und noch ein wichtiger Punkt: Das größte Asset eines Global Players wie der Telekom ist in Massenprozessen ein veritabler Vorteil. So können ausreichend belastbare Mengengerüste geschaffen und wertvolle Skaleneffekte gehoben werden.

„Die gesetzlichen Anforderungen der SMGWA gehen weit über den technischen Ausbau hinaus“, so Weiße: „Gemeinsam stehen wir für datentechnisches Plug-and-Play - out of the box, einfach, sicher und unter vollständiger Ersparnis der Integrationskosten.“

Dennoch wird es auch immer gerade kleinere gMSB geben, die schrittweise vorangehen möchten. Für sie sind modulare Lösungen,

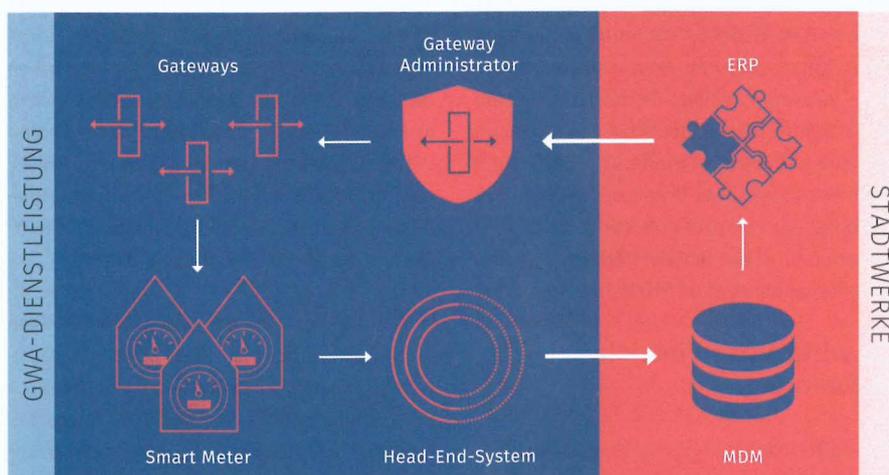


Abb. Aufeinander abgestimmte Lösungen für den Gateway Administrator (GWA) ermöglichen die zuverlässige Erfüllung regulatorischer Pflichten und dienen als Grundlage innovativer Geschäftsmodelle

die in einem offenen System neben dem etablierten ERP-System betrieben werden, finanziell optimal.

Dass die Branche aktuell zwangsläufig auf Sicht fährt und vorläufig nur die ersten drei Jahre im Fokus hat, ist der Komplexität des Themas geschuldet. In die finanzielle Betrachtung fließen also vor allem zwei Aspekte ein: die geplante strategische Positionierung als Messstellenbetreiber (MSB) oder SMGWA sowie die Unternehmensgröße und die schon dargestellten vorhandenen Ressourcen.

100.000 Zählpunkte werden allgemein als kritische Größe betrachtet, um ggf. externe Dienstleister oder Kooperationen hinzuzuziehen. Zugleich gilt es, auch betriebswirtschaftlich zu berücksichtigen, dass in der Übergangszeit konventionelle Zähler und intelligente Messsysteme parallel zueinander betrieben werden müssen und sich zahlreiche, bislang eingeschlossene Prozessabläufe radikal verändern werden - z. B. in Beschaffung, Logistik, Zähler-, Schlüssel- und Zertifikatsmanagement. Hier sollte die verbleibende

Zeit im noch relativ ruhigen Auge des Taifuns intensiv genutzt werden, um den eigentlichen Betrieb ab Herbst 2017 planvoll abzusichern.

### Daten sind das Öl des 21. Jahrhunderts

Richtig spannend wird es dann ab 2020 in einem konsolidierten Marktumfeld mit gereiften Technologien und fixen Preisen. Wer frühzeitig weiß, wie die wertvollen Daten zukünftig genutzt werden sollen, hat einen deutlichen Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb.

Die Zahlen sind schwindelerregend: „40 Mio. Haushalte in ganz Deutschland werden 3,8 Mrd. individuelle Datensätze generieren - pro Tag“, so Dr. Dagmar Bleilebens, Vice President Market Energy & Utilities der Atos Deutschland. Moritz ist sich sicher: „Nicht in der SMGWA liegt die eigentliche Wertschöpfung, sondern in einem smarten Meter Data Management.“

Der Aufbau dieser neuen Geschäftsfelder auf Basis zielgerichteter, ganzheitlicher Big-

Data-Analytics-Maßnahmen wird also Gold wert sein, um schneller, agiler und präziser als der Wettbewerb handeln zu können. Beispielhaft dafür seien nur smarte Lösungen für die Wartung und Instandhaltungsmanagement (Predictive Maintenance), maßgeschneiderte Energieeffizienz- und Tarifangebote, die Generierung eigener Standardlastprofile, Optimierungen im Mehr-/Mindersegment sowie bessere Lastprofile für die Endkunden erwähnt.

Die Kunden sind sehr wohl bereit, mehr für Smart Meter zu zahlen, wenn sie Vorteile für sich und die Umwelt erkennen. Attraktive Smart-Home-Angebote und Stabilität in einem zunehmend volatileren Marktumfeld punkten hier als wertschöpfende Faktoren. Ein neuer Zähler allein wird das nicht schaffen.

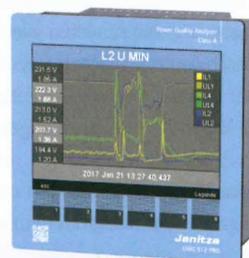
### Das eigene Standing sichern

Die Energiebranche befindet sich inmitten tiefgreifender disruptiver Veränderungen. Zunehmend drängen Aggressoren mit



### Mehr Intelligenz im Verteilnetz

- Volle Transparenz von der HS bis zur NS
- Tools zur Überwachung der EN 50160 (Apps, Reporte und Jahresauswertungen)
- Offene Kommunikationsschnittstellen
- Klasse A Spannungsqualitätsanalysatoren



neuen smarten Geschäftsmodellen an den Markt, die über die reine SMGWA hinausdenken und die für sich attraktivsten Messstellen und Kunden akquirieren.

Ein Gegengewicht dazu schafft nur eine gute Strategie, die beim MSB Pflicht und Kür sinnvoll miteinander vereint. Vom Kunden her denken, Mehrwerte und positive Emotionen vermitteln – das ist auch zukünftig die Basis nachhaltigen Wachstums. Und auch hier kommt es auf sehr individuelle Lösungspakete für die Kunden an. Während in der einen Stadt z. B. viele Mieterstromprojekte erfolgreich angelaufen sind, gibt es in einer anderen Region mehr große Gewerbe- und Industriekunden mit RLM-Zählern oder in der nächsten Stadt wiederum zahlreiche kleine SLP-Kunden. All diese Faktoren fließen in die Rollout- und Finanzierungsstrategie mit ein.

Weißer vergleicht den MSB gern mit einem Haus: Während die Preisobergrenzen das Dach bilden, stellt die buchhalterische Entflechtung die Wände dar. Das Fundament ist die zugrunde liegende Technik. Viel gestalterischen Spielraum gibt es also nicht.

Eine nachhaltige Gesamtstrategie bietet ein ungeahntes Wertschöpfungspotenzial, das nur sinnvoll, also profitabel genutzt werden muss. Über die erfassten Daten, ihr präzises Monitoren und Analysieren können damit messbare Marktvorteile generiert werden, die über die rein technischen SMGWA-Aspekte hinausgehen.

## EEEX führt Stromfutures für Deutschland ein

Die European Energy Exchange (EEX) wird vor dem Hintergrund einer möglichen Spaltung der deutsch-österreichischen Preiszone finanziell abgewickelte Stromfutures für Deutschland einführen. Die neuen Produkte werden ab dem 25.4.2017 zum Börsenhandel und zur Trade-Registrierung zur Verfügung stehen und zusätzliche Absicherungsmöglichkeiten zu den bestehenden Phelix-Futures bieten. Das Produktangebot umfasst Grund- und Spitzenlastkontrakte mit Monats-, Quartals- und Jahresfälligkeiten. Die Abrechnung der deutschen Stromfutures erfolgt bis zu einem eventuellen Inkrafttreten der Teilung gegen den deutsch-österreichischen Day-Ahead-Auktionspreis. Im Falle einer Aufteilung der Preiszone würde der Future danach gegen einen lokalen deutschen Day-Ahead-Auktionspreis abgerechnet.

Peter Reitz, Vorstandsvorsitzender der EEX, erklärt dazu, dass die aktuelle Diskussion über eine mögliche Aufteilung der deutsch-österreichischen

## Datenschutz und Datensicherheit

Beim Smart-Meter-Rollout kommt es auf den richtigen Partner an. Das gilt sowohl für mögliche Kooperationen und die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern als auch für geeignete IT-Security-Maßnahmen.

Dr. Sebastian Unger, IT-Sicherheitsbeauftragter der SIV.AG, weiß aus seiner täglichen Projektarbeit um die Notwendigkeit einer detaillierten Risikobewertung und eines nachhaltigen Risikomanagements. Welche Investitionsrisiken können sich durch Hacker, vollständige oder partielle Ausfälle der neuen IT-Infrastruktur ergeben? Das ist alles im Vorfeld sorgfältig abzuwägen.

Wichtiger noch: „Die Risiken sollten im Einklang mit dem ohnehin z. B. durch die Einführung des mit der ISO 27001 bzw. mit dem IT-Sicherheitskatalog etablierten Risikomanagementprozesses stehen. Nur so können Bedrohungen ganzheitlich betrachtet und im Einklang ggf. auch mit anderen Managementsystemen behandelt werden.“

## Die Rechnung aufmachen

Angesichts der neuen Technologie und der Prozesse stehen Stadtwerke heute am Scheideweg und müssen vor allem diese Fragen klären: Kann mit der Umsetzung des Interimsmodells bereits auf die smarte Zukunft eingezahlt werden? Wieviel soll in die neue IT-Infrastruktur als Standard in-

vestiert werden und welche strategischen und technischen Komponenten sollen zusätzlich heute schon oder perspektivisch aufgesattelt werden?

Darüber hinaus ist zu klären, wo der MSB selbst wahrgenommen wird und wo er ggf. auf Full-Service-Dienstleister zurückgreifen kann. Weitere Fragen lauten: Wo soll nur ein Teil der Arbeiten abgegeben werden? Wie lassen sich über Skaleneffekte Kosten senken? Was bringen Cloud-Lösungen?

## Frühzeitig Kooperationen eingehen

Partner sind wichtige Erfolgsfaktoren. Kooperationen wie mit der Telekom entlasten z. B. vom Einbau- und Zertifizierungsrisiko. Branchenerfahrene Prozessdienstleister wie die SIV Utility Services GmbH stehen für eine routinierte, fallabschließende Bearbeitung der Abrechnung. Prozess- und systemseitig ist ein hoher Automatisierungs- und Standardisierungsgrad ein großer Hebel für eine stabile Positionierung als gMSB.

Stadtwerken ist hierbei nur zu raten, schnell – falls noch nicht getan – eine belastbare eigene Roadmap für den Kern ihrer Wertschöpfung zu entwickeln und aktiv voranzugehen. Schließlich geht es um die Daten ihrer Kunden.

*Dr. A. Schäfer, Dr. Schäfer PR- und Strategieberatung, Rostock  
info@dr-schaefer-pr.de*

Preiszone zu einer gestiegenen Unsicherheit im Markt geführt habe. Mit den zusätzlichen Terminprodukten für Deutschland neben der bestehenden Phelix-Produktpalette für die deutsch-österreichische Preiszone folge die EEX dem Kundenbedürfnis zur Absicherung gegen zukünftige Preisrisiken unabhängig von der endgültigen Entscheidung über die Gestaltung der Preiszone. Nichtsdestotrotz ist die EEX der Ansicht, dass die Trennung ein Schritt in die falsche Richtung wäre. Stattdessen empfiehlt Reitz dringend die weitere Integration der europäischen Strommärkte. Durch eine Aufspaltung der liquidesten europäischen Preiszone sei ein Abfall der Liquidität und steigende Kosten für die Stromversorgung zu erwarten. Deshalb werde sich die EEX auch aktiv an der weiteren Debatte zu diesem Thema beteiligen.

Weitere Information unter [www.eex.com](http://www.eex.com)