

## Vom Glück, in disruptiven Zeiten zu überleben

*Vom 19.-21.1.2016 trafen sich in Berlin 1.200 Entscheider zur hochkarätig besetzten 24. Handelsblatt Jahrestagung „Energiewirtschaft 2016“. Sie lernten viel über das Ende des Welpenschutzes der erneuerbaren Energien, „ziemlich beste“ neue Freunde und die enormen Chancen, die sich in Zeiten grundlegender Strukturveränderungen ergeben. Während die dreitägige, hochkarätig besetzte Konferenz noch vor wenigen Jahren den Charakter eines entspannten Klassentreffens trug, stehen mittlerweile alle Zeichen auf Umbruch.*

Die einst so selbstsichere Branche befindet sich in einem radikalen Transformationsprozess, der ihr Selbstverständnis in den Grundfesten erschüttert. Dass der Herausgeber des Handelsblatt, Gabor Steingart, die Teilnehmer zu Beginn der Veranstaltung darauf hinwies, dass sie doch stolz sein könnten, „in einer disruptiven Situation zu überleben und sich den Veränderungen zu stellen“, trug dabei nur wenig zur Aufmunterung bei. Deutschland sei längst keine „Insel der Glückseligen“ mehr, so auch Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel: „Man muss, glaube ich, vorsichtig sein mit der Vermutung, das ginge alles so weiter und man könne sich sicher sein.“ Aber das wussten alle Beteiligten nur zu gut – nicht selten aus eigener schmerzlicher Erfahrung.

### Experimente beenden und radikal modernisieren

Was folgte, war ein halbstündiger Parforceritt des Bundeswirtschaftsministers entlang der großen Branchenthemen. Deutschland brauche dringend einen „Modernisierungsschub“ und müsse sich daher zum Ziel setzen, „spätestens 2020 die beste digitale Infrastruktur der Welt zu haben, um die Geschäftsmodelle der Zukunft nicht anderen zu überlassen“. Bei der Energiewende und dem Ausstieg aus der Kernenergie habe es schon „eine Menge Experimente“ gegeben und „wir müssen jetzt sehen, dass wir sie nicht beliebig oft wiederholen“, so Gabriel. Auf Dauer dürften die Erzeugungskapazitäten nicht mehr vom Staat festgelegt werden. Das alte EEG war ein notwendiges und sinnvolles Instrument zur Technologieförderung. „Es hat die Welpen wachsen lassen, aber aus den Welpen sind Jagdhunde geworden. Es gibt keinen Grund mehr für Welpenschutz.“ Gabriel plädierte stattdessen dafür, „jetzt endlich konsequent zu sein und den Trend Richtung marktwirtschaftliche Ausrichtung des Strommarktes fortzusetzen.“

### Schlüsselfaktor Digitalisierung

Wie die Veränderungen aussehen könnten und welche neuen Chancen sich dabei ergeben, zeigten die Diskussionen der nächsten Tage in einer beeindruckenden Vielfalt. Spannende Impulse für Aufbruch und Innovation gaben dabei sowohl die etablierten Konzerne als auch neue Player der Branche. „Alles, was sich digitalisieren lässt, wird digitalisiert“, prognostizierte die Hauptgeschäftsführerin des VKU, Katherina Reiche. „Der Wandel findet statt – ob mit oder ohne uns“, betonte auch Matthias Brückmann, Vorsitzender des Vorstandes der EWE. Dann doch lieber mit uns, wie auch Dr. Bernhard Reutersberg, Chief Markets Officer der E.ON SE, unterstrich: Heute reiche es nicht mehr aus, im eigenen Kerngeschäft gut zu sein, der Generierung von Daten und Digitalisierung von Prozessen kommt eine wachsende Bedeutung zu. Mit einem eigenen Future Lab geht der einstige Branchenprimus parallel zur breit diskutierten Abspaltung der Uniper AG neue Wege.

Big-Data-Giganten wie Google scheinen so gar kein Interesse an den größten Assets der Stadtwerke zu haben und geben sich vor allem als „Partner der Energiewirtschaft“ aus: „Ich sehe uns gar nicht im Wettbewerb. Unser Kerngeschäft liegt im Medienbereich“, konstatierte Markus Hinz, Director Multi-Vertical der Google Germany GmbH, und reichte der skeptisch dreinblickenden Energiebranche symbolisch die Hand: Wenn man künftig die Daten von Google mit jenen der Energieversorger „verheiratet“, könnten beide Seiten einen „riesigen Mehrwert“ generieren.

### Eigene Glaubwürdigkeit zur Kundenbindung nutzen

Dass Stadtwerke und Energieversorger auch aus eigener Kraft wachsen können, belegt eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung Oliver Wyman, die am Rande der Ta-

gung vorgestellt wurde. Die Regionaldienstleister können ihre hohe Glaubwürdigkeit für kundenorientierte Innovationen und attraktive Vertriebsprodukte nutzen. Über die Hälfte der befragten Haushalte zeigte sich z. B. interessiert an Solaranlagen, Batterie- oder Hauswärme-Paketlösungen, intelligenten Stromtarifen, einer kompetenten Energieberatung oder elektronischen Assistenzsystemen im Haushalt. Es müsse nur einfach sein und einen hohen Nutzwert haben.

Die Energiebranche habe dieses gewaltige Potenzial auch bereits erkannt, müsse aber schneller, flexibler und innovativer werden, um gerade auch die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, so eine weitere in Berlin durch PwC vorgestellte Studie. Investitionen in Business Analytics und personalisierte Kundenangebote seien dabei schon heute im Fokus der Entscheider, so Norbert Schwieters, Leiter Energiewirtschaft der PwC.

Sigmar Gabriel hatte die Herausforderungen des Transformationsprozesses am ersten Tag auf den Punkt gebracht: „Das neue System muss die Erneuerbaren an den Strommarkt führen und kontinuierlich dabei die Kosten senken. Und es muss zweitens den Strommarkt für einen wachsenden Anteil der erneuerbaren Energien fit machen. Und wir brauchen drittens eine Infrastruktur, die dazu passt. Das fordert einen zügigen Ausbau der Stromnetze und eine Digitalisierung der Stromversorgung. Vor allem müssen wir die drei Elemente so verzahnen, dass das Ganze funktioniert und die Versorgungssicherheit gewährleistet ist.“

Felix Hasse, der bei PwC den Bereich Digitalisierung der Energiewirtschaft in Deutschland leitet, zieht ein versöhnliches Fazit: „Wichtig ist, dass sich die EVU auf den Weg machen.“ Jede Reise beginnt mit dem ersten Schritt.

*Dr. Anke Schäfer*