

Fast zehn Jahre Digitalisierung – vier praktische Lernerfahrungen helfen weiter

Bernhard Gandolf

Die Welt wird digital und somit die Energieversorger. Seit der Hannover Messe 2011 spricht man in Deutschland über „Industrie 4.0“, ein bis dahin unbekannter Begriff. Der gesellschaftliche Wissensstand rund um die digitale Transformation, die zunehmend auch den Bereich der Energieversorgung ergreift, steigt seither stetig. Vier praktische Lernerfahrungen helfen Energieversorgern, souveräner voranzuschreiten.

1. Klar benennen, worum es geht: Die verschiedenen Arten der digitalen Transformation

Digitalisierung, alle Welt spricht davon. Aber, sprechen alle Personen vom selben Thema? Auf dem Fachkongress „World Class Digital Transformation & Innovation 2019“ antworten Referenten auf diese Frage mit „Nein“. Man stelle sich vor, es treffen Delegierte, Experten und Aussteller aufeinander. Sie erörtern Fachfragen, üben sich im Diskurs. Und so viele reden aneinander vorbei! Ebendies geschah im März 2019. Wie kann das sein? Aus Sicht des Autors besteht das Problem darin, dass es keine objektiv richtige (oder falsche) Definition gibt. Unter „digitaler Transformation“ verstehen Menschen in jedem Unternehmen, bei jedem Stadtwerk etwas anderes. Auf dem zu Beginn erwähnten Kongress unterschieden die Referenten in den Beiträgen vier Arten der digitalen Transformation:

a. Das Umwandeln von einem analogen Signal in ein digitales zum Übertragen von Informationen

Was zunächst banal klingt, betrifft nahezu alle Einwohner Europas. Es handelt sich um den Bereich der digitalen Transformation. Dieser nimmt den größten (und ggf. am wenigsten bewusst wahrgenommenen) Einfluss auf das tägliche Leben. Zwei Beispiele illustrieren dies:

Der Gesetzgeber in Deutschland verpflichtet alle Hersteller, hierzulande ab dem 21.12.2020 ausschließlich Digitalradio-Geräte mit dem Standard DAB+ anzubieten [1]. Das betrifft Autos, Smartphones oder Heimkino-Systeme genauso wie Radios. Das analoge UKW-Signal erlischt. Das fördert zum einen den Austausch bestehender Geräte. Auf der anderen Seite be-



Alle Welt spricht von Digitalisierung. Aber, sprechen alle Personen vom selben Thema?

Bild: Adobe Stock

deutet es aber für Besitzerinnen und Besitzer festverbauter Autoradios ein Ärgernis.

Das Digitalfernsehen führt zu einer Fülle neuer Angebote und Geräte. Seit Ende 2018 schreibt der Gesetzgeber ein Abschalten der analogen Kanäle vor. Praktisch jeder Haushalt in Deutschland verfügt im Jahr 2020 über einen Digital-Receiver – teilweise fest verbaut. Milliarden Euro fließen jedes Jahr in mehr und mehr Bandbreite, auch damit digitales Fernsehen ruckelfrei in die Wohnzimmer strömt. Die Auswahl an Programmen steigt. Der Großteil der Innovationen im Bereich Unterhaltungselektronik fußt auf diesem Digitalisieren.

b. Das digitale Abbilden von Geschäftsprozessen

Ablesekarten verschwinden mehr und mehr aus dem Umfeld der Verbraucher. Das digi-

tale Erfassen von Zählerständen ist hierbei nur ein Teil des Prozesses. Gleichzeitig zeigt es, welche Kostenhebel es bewegt und wie es Abläufe beschleunigt. Das digitale Abbilden von Prozessen bewirkt, dass der manuelle Aufwand und damit die Personalkosten sinken. Gleichzeitig beschleunigt das Digitalisieren (siehe Abb. 1).

Hier winken die schnellsten Geschäftserfolge. So gut wie jeder Versorger in Deutschland bietet im Jahr 2020 den digitalen Vertragsschluss an. Unkompliziert durchlaufen Interessenten die Eingabe von Stromverbrauch, Adresse, SEPA-Lastschriftmandat. Nebenbei wählt der umworbene Kunde den Tarif. Parallel wird dies im eMail-Postfach bestätigt. Es handelt sich somit um einen Katalysator für Produktivität. Im Jahr 2013 ermittelte ein Klient unseres Unternehmens, dass sich durch die Digitalisierung beim Erfassen der Zählerstände die Prozesskosten auf ein Achtel senken ließen!

c. Das Entstehen neuer digitaler Geschäftsmodelle

Bei dem Begriff „digitale Geschäftsmodelle“ denkt die eine oder der andere an Big Business. An Konzerne wie Google, Microsoft, Amazon und Co. Der Erfolg dieser Unternehmen liegt zum Teil darin begründet, dass sie Konsumenten einen neuen Nutzen liefern. Mehrwerte, die erst durch Daten entstehen. Aus der Intelligenz im Analysieren, Interpretieren und Anwenden resultieren neue Aspekte und Dienstleistungen. Unweigerlich kommt einem das Schlagwort von der Künstlichen Intelligenz (KI) in den Kopf.

Dem „Smart Home“ sagen Experten, Zukunftsforscher und Marktakteure eine große Zukunft voraus. Auf der E-world 2020 arbeitete ein großer Teil der Messestände an Ansätzen, Energie zu managen und Mehrwerte zu schaffen. Eine viel geteilte Vision lautet wie folgt: Das Haus der Zukunft produziert Energie dank Photovoltaik, Wärmepumpe oder Blockheizkraftwerk. Smarte Managementsysteme erhitzen rechtzeitig Wasser, um genug für die morgendliche Dusche bereitzustellen und kein unnötiges Wasser vorzuhalten. Das Elektroauto vor der Tür ergänzt den vom Haus produzierten Strom mit der Menge aus dem Netz, die den Weg zur Arbeit decken.

In der Zwischenzeit fährt die Heizung herunter. Das System schließt das Eigenheim ab, während die Bewohner unterwegs sind. Falls irgendetwas passiert, detektieren dies Sensoren automatisch und veranlassen Hilfe. Hier tritt digitale Transformation in einem anderen Kleid auf. Das Potenzial scheint gewaltig zu sein. Das Produkt, das die Märkte beherrscht, gilt es jedoch noch zu erfinden.

d. Das Interagieren mit digitalen Systemen

„Alexa, wie hoch ist heute meine Autarkie?“ Speichersysteme von Batterien mit der neuesten Softwaregeneration liefern auf diese Frage die Antwort. Das Steuern mit Gesten und Sprache von Tablets, Smartphones und Smartglasses gewinnt in unserem Alltag mehr Gewicht. Weiterhin gibt es noch das Feld der erweiterten Realität („Augmented Reality“). In diesen Bereichen dreht sich alles um das Interagieren mit den digitalen Systemen. Auf der E-world präsentierten Hersteller in diesem Kontext vor allem Ansätze zum Warten von Maschinen wie Windrädern. Teil von Science-Fiction-Visionen ist der freie Dialog von Menschen mit Computern. Das zählt ebenfalls zum digitalen Wandel. Somit hilft es allen Akteuren, sich darüber bewusst zu werden, worum es geht.

✓ **Learning 1:** Wenn Versorger und deren Manager klar benennen, was sie konkret unter digitalem Wandel verstehen, erreichen sie eher ihr gewünschtes Ziel. Dies ist die erste Erkenntnis.

2. Kunden mitnehmen: Minimum Viable Products (MVP) sinnvoll testen

Getrieben von der Vision, neue digitale Ansätze zu entwickeln, eifern Stadtwerke und Regionalversorger den Ideen der agilen Pioniere nach. Eine davon lautet: „Mittels MVPs testen“ (siehe Abb. 2). Das liefert schnelle Resultate zu akzeptablen Kosten. In einem Projekt für einen von Energiemanagement-Ansätzen helfen die Kunden mit Ideen und viel Engagement. Daraus entsteht ein neuer Vermarktungsansatz. Wohingegen in einem anderen Fall ein Klient eine Wallbox als ausgearbeitetes Produkt darstellt. Zurecht messen die Käufer den Klienten an seinem Anspruch als Qualitätsanbieter. Den löst das Unternehmen nicht ein und enttäuscht den Verbraucher. Als Stadtwerk genießt man in der Regel einen besonderen Vertrauensvorsprung. Den heißt es, zu hegen und zu pflegen.

Dem Gründer von SyncDev, Frank Robinson, gebührt laut Fama die Urheberschaft des vollständigen Begriffs „Minimum Viable Product“. Zu Deutsch bedeutet das „minimal überlebensfähiges Produkt“. Das Funktionsprinzip lässt sich wie folgt beschreiben. Ein Unternehmen entwickelt eine Dienstleistung oder ein Produkt gerade so weit, dass Kunden eine Rückmeldung geben (können). Damit testen Unternehmen, ob für ein Produkt eine Nachfrage existiert. Ob die Dienstleistung einen Kernnutzen befriedigt.

Soweit so gut. Es hilft, sich den erweiterten Kontext ins Bewusstsein zu rufen. SyncDev steht für „synchronized development“ oder zu Deutsch „synchronisierte Entwicklung“. Das Synchronisieren von Kundenerwartungen und Produktmerkmalen beim Entwickeln steht ebenfalls im Firmennamen. Diese Methodik teilt SyncDev jedem Auftraggeber und jedem Kunden eines Auftraggebers mit. „*He, dies ist ein Test. Du, liebe Kundin, lieber Kunde, teilst jetzt in einem Test mit, was Du von diesen Ideen hältst.*“ Das Geschäftsmodell der amerikanischen Firma beruht seit 1984 darauf, den Erfolg von neuen Produkten in der Designphase zu validieren/

Das mit dem Zählerstand fällt schwer...

1 Schreiben - 3 eMail-Adressen + Portalfunktion

zaehlerstand@mair

info@mair

kundenbetreuung@mair

Internetportal

Mit Erhalt dieses Schreibens haben Sie auch Zugriff auf unser Internetportal. Hier haben Sie die Möglichkeit, interaktiv auf Ihr Vertragskonto zuzugreifen, um z.B. Ihre Vertragsdaten einzusehen, eine Zwischenrechnung zu erstellen oder Ihren Abschlag zu ändern. Darüber hinaus haben Sie die Möglichkeit, sich hier jederzeit Ihre Rechnungen und Vertragsunterlagen abzurufen.

Ihre persönlichen Login-Daten lauten:

Abb. 1 Von außen sieht man mehr!

zu prüfen. Die Methodik fasst sie in einem sogenannten Playbook zusammen. Darin heißt es wörtlich: „Bauen Sie Vertrauen auf, indem Sie vollständig offenlegen, wer Sie sind, Ihren Entwicklungsstatus, Produktbeschränkungen und eine Vielzahl möglicher anderer Probleme aus Sicht Ihrer Kunden, die sich auf ihre Kaufabsicht auswirken können. Demonstrieren Sie eine professionelle Haltung und eine entgegenkommende/bevorstehende Offenheit“ [2].

Das heißt verkürzt: Für Energieversorger steht die Tür zur Markttests mit MVPs offen. Sie tun gut daran, das ganz offen zu kommunizieren. Wer das unterlässt, läuft Gefahr, seinen guten Ruf zu verlieren. Die Erfahrung aus den Projekten in der Beratungspraxis lehrt:

✓ **Learning 2:** Je offener und transparenter Unternehmen Kunden beim Testen mitnehmen, desto werthaltiger und informativer fallen die Ergebnisse aus.

3. Agil langsam sein: Mit Bedacht vorgehen zahlt sich aus

Was für paradoxe Zeiten! Binnen zehn Jahren veränderte sich das Ranking der wertvollsten Unternehmen grundlegend. 2010 galt Exxon mit 276 Mrd. € Marktkapitalisierung als Platzhirsch. 2019 gebührt dieser Rang Apple mit 1,2 Bio. € (wenn man das faktisch

nicht handelbare Unternehmen Saudi Aramco nicht berücksichtigt). Das Datenvolumen pro Festnetzanschluss in Deutschland vervierzehnfachte sich im Laufe der letzten zehn Jahre und wächst aktuell mit fast 50 % pro Jahr.

Auf der anderen Seite zählen wir noch keine Millionen von Elektroautos auf deutschen Straßen. Die Revolution rund um „Smart Meter“ bleibt bislang aus. Und unsere Kühlschränke bestellen nach wie vor nicht automatisch Joghurt, Milch und Gemüse. Zig Auguren liegen mit ihren Prognosen daneben. Wer als Versorger bedächtig vorgeht, spart sich eine Menge Fehlinvestitionen.

Neben der digitalen Transformation findet ein Wandel der Arbeitswelt statt. „Agiles Arbeiten“, schallt es aus allen Ecken. Damit verbinden Experten zu diesem Thema Begriffe wie Flexibilität, Schnelligkeit, Dynamik, Anpassungsfähigkeit oder Selbstorganisation. Diese neue Art, Dinge zu erledigen, zieht in Energieversorgungsunternehmen und in andere Wirtschaftszweige ein. Heute kollaborieren Teams und Kunden miteinander. Wer das managt, der passt sich agil und flexibel der Million Elektroautos an.

✓ **Learning 3:** Der Trick besteht darin, agil und flexibel auf seine Umwelt zu reagieren.

4. Zielkonflikte bewusst aushalten: wenn sie eintreten, liegt man richtig

Bekanntlich lässt sich ein Euro nur einmal ausgeben. Alle dem Autor bekannten Entscheider bei Energieversorgern wissen, für die Profitabilität der Zukunft investieren ihre Unternehmen bereits heute. Das Bestandsgeschäft verdient die Mittel. Unweigerlich treten mit der Zeit Zielkonflikte auf. Investieren für die Zukunft vs. das Bestandsgeschäft auf noch mehr Effizienz trimmen.

Wenn ein Unternehmen an der einen Stelle Druck auf seine Belegschaft ausübt, Dinge effizienter zu erledigen, ist das die eine Seite. Wenn es gleichzeitig an anderer Stelle eine schicke Applikation ohne nennenswerten Umsatz entwickelt, murt schnell der Apparat. Zu Recht! Für Manager stellt sich diese Situation häufig als sehr unangenehm dar. Viele Personen beginnen zu zweifeln und fühlen sich dem Druck nicht gewachsen. Hier kann man nicht pauschal richtig entscheiden, „pro“ oder „contra“ Investieren (siehe das Beispiel der eine Million Elektroautos bis 2020). Viel wichtiger ist es, diese Konflikte bewusst auszuhalten.

✓ **Learning 4:** Es existiert kein Schwarz oder Weiß in Bezug auf die Zukunft. Es treten unweigerlich Zielkonflikte auf, wenn Unternehmen sich agil ihrer Umwelt anpassen. Bleiben die Konflikte aus, sollte dies vorausschauenden Managern Anlass zur Sorge geben.

Denn das hieße, ihre Unternehmen passten sich nicht mehr an ...

Quellen

[1] Vgl. <http://www.dabplus.de>; Stand 06.04.2020.

[2] In: Robinson, F.; Smith, J.: SyncDev Playbook, Eigenverlag, Ausgabe 2019, Santa Barbara, , S.3f; Build trust by fully disclosing who you are, your development status, product limitations, and a myriad of possible other issues which, as seen through your customer's eyes, might impact their purchase intent; 4) Demonstrate a professional demeanor and forthcoming candor.

*B. Gandolf, Geschäftsführer und Certified Management Consultant, european institute for service quality (eisq) GmbH & Co. KG, Osnabrück
bernhard.gandolf@eisq.eu*

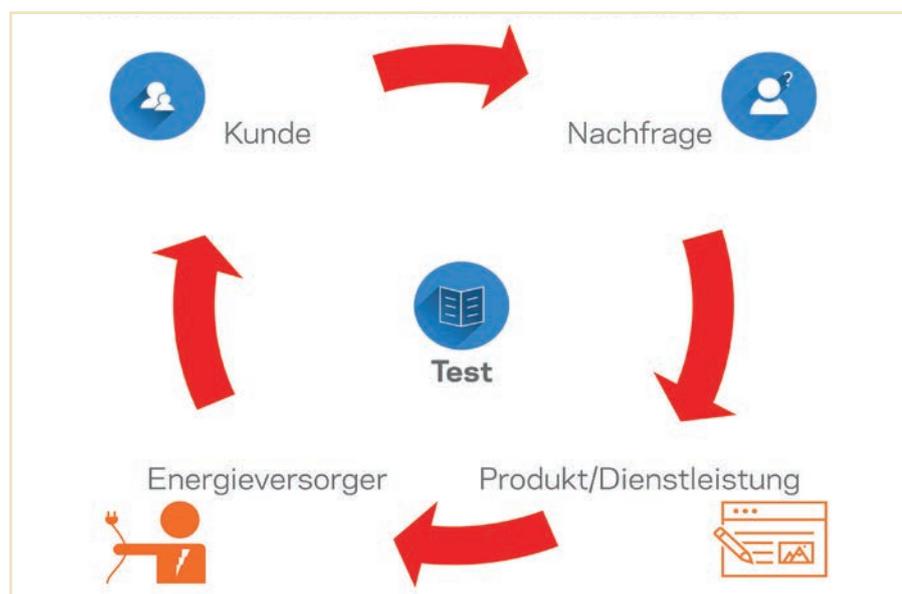


Abb. 2 Schematischer Ablauf von Minimum Viable Products (MVPs)