

Vom Stadtwerk zum Werk der Stadt

Trendforschung Klimawandel, Smart City, Mixed Mobility und KI werden die Kommunalwirtschaft nachhaltig verändern. Um diese Transformation zu meistern, ist ein klares Zukunftsbild entscheidend. Laut einer neuen Studie ist dies vor allem für viele kleine und mittlere Stadtwerke eine Herausforderung

Hans-Peter Hoeren, München

Fünf Top-Trends werden die kommunale Energie- und Versorgungswirtschaft in den kommenden zehn Jahren maßgeblich verändern. Dazu zählen neben dem Klimawandel die Unternehmenskultur, Big Data und Künstliche Intelligenz (KI), Smart City und Mixed-/E-Mobility. Das zeigt eine neue Studie der Energieforen Leipzig GmbH, die der ZfK ex-



Der Kunde wünscht sich in einer immer komplexeren Welt einfache Lösungen aus einer Hand.

Raffael Noack
Geschäftsführer Energieforen Leipzig

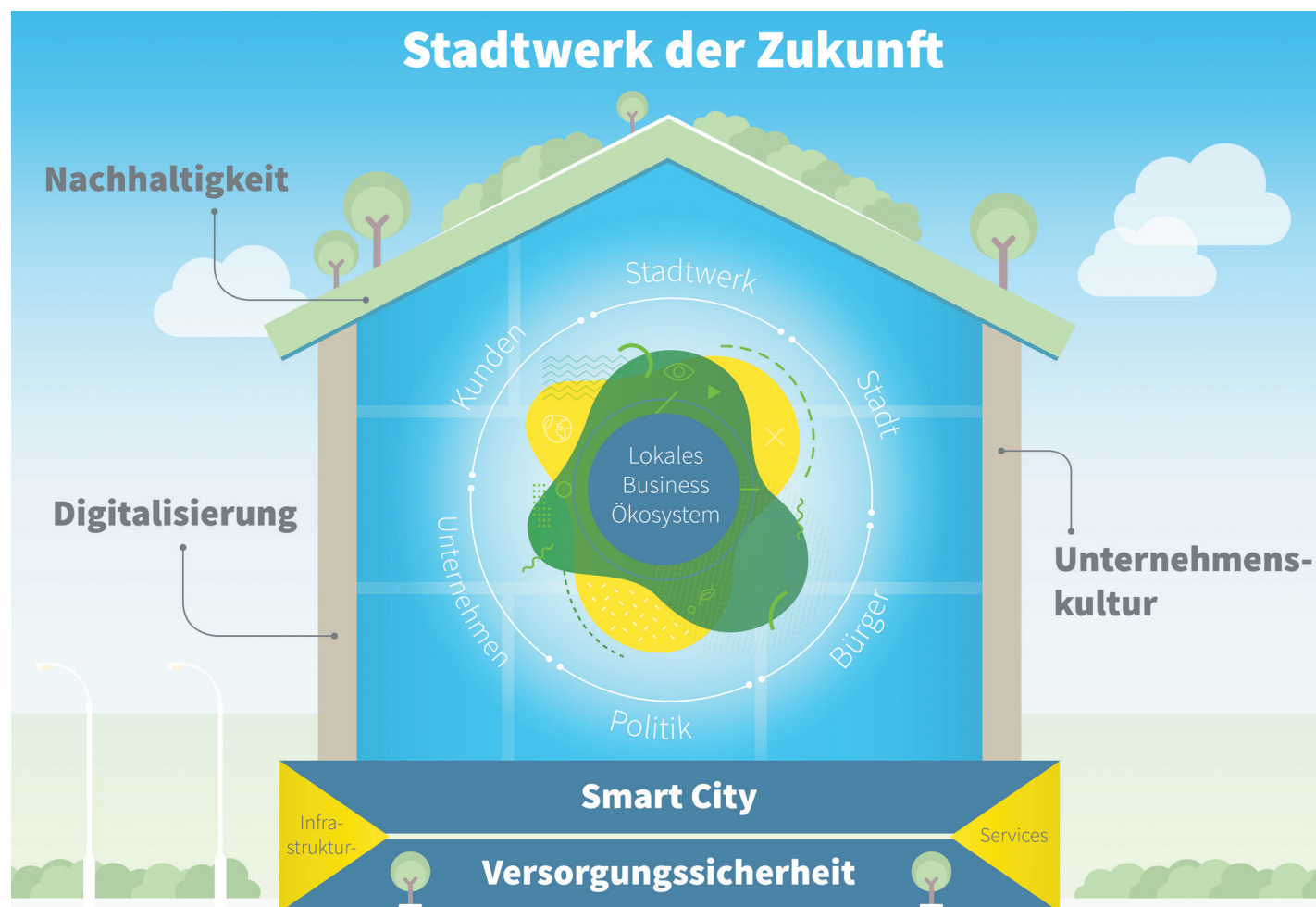
klusiv vorliegt. Für diese wurden Experten aus der Kommunalwirtschaft, Wissenschaft und Politik in qualitativen Interviews befragt.

In vielen Teilbereichen dieser Trends verfolgen Stadtwerke bereits Pilotprojekte. In den Bereichen der Unternehmenskultur, Mixed-Mobility und dem gezielten Kompetenzaufbau sehen sich die Unternehmen aber nicht ausreichend gut aufgestellt.

Für den Wandel hin zu einer neuen Unternehmenskultur gaben die Befragten mehrere Hauptziele an. Dazu zählen der kulturelle Wandel hin zu neuen Arbeitswelten mit mehr Flexibilität und Agilität. Gleichzeitig will man »attraktiver Arbeitgeber für neue und besonders junge Talente sein«. Auch der Aufbau von neuem Know-how sei zentral, um den teils noch erheblichen Nachholbedarf in Feldern wie KI und Big Data aufzuholen.

Neue Geschäftsmodelle | Smart City wird nach Einschätzung der Mehrzahl der befragten Experten als große Chance gesehen, um auf der Basis der vorhandenen Infrastruktur neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Fraglich bleibt laut den Stadtwerkvertretern aber, wie konkret das Geschäftsmodell Smart City aussehen könnte. Die Umsetzung der Mixed Mobility wird von einem Großteil der Befragten als Zukunftsszenario bewertet. Hier geht es um eine Verbesserung der Infrastruktur, die Erweiterung der Vernetzung von Individual- und Massentransport und in der Folge um eine Reduzierung des Individualverkehrs.

Der Perspektive der Branche sowie von Politik, Wissenschaft und Technologie wurden



Nachhaltigkeit als Dach: Die Geschäftsgrundlage der Stadtwerke bleibt – laut diesem Modell – auch künftig die Infrastruktur. Die Erlöse finanzieren neue Angebote, etwa im Bereich der Smart City. Tragende Wände des Zukunftsgebäudes sind die Unternehmenskultur und die Digitalisierung. Grafik: Energieforen Leipzig GmbH

im Rahmen der Studie die Einschätzungen der Endkunden gegenübergestellt. Hierfür wurden knapp 500 Haushalte nach Herausforderungen in den vier Lebensbereichen Wohnen, Infrastruktur, regionale Freizeit und regionale Mobilität befragt. Anschließend wurden über Use Cases relevante technologische Trends evaluiert.

Die Perspektive der Kunden | Die Auswertung zeigt: Auch die Kunden halten Klimawandel, Smart City und Mixed Mobility und KI für Top-Trends, die die Energiebranche künftig prägen werden. Die Kunden signalisierten hier eine klare Preisbereitschaft für Services im Umfeld von Smart City und Mixed Mobility.

Deutlich höher als die Expertenbewertung die Kunden den Nutzen von sogenannten Business-Ökosystemen und sehen darin einen Top-Trend. »Der Kunde wünscht sich in einer immer komplexeren Welt einfache Lösungen aus einer Hand«, erklärte *Raphael Noack*, Studienautor und Geschäftsführer der Energieforen. Dies könne in immer stärker veränderten

Wertschöpfungsketten im Grunde nur noch über Wertschöpfungsnetzwerke bewerkstelligt werden. Unter Business-Ökosystemen versteht man im Fall der Stadtwerke das gemeinsame Erbringen von Wertschöpfung aus einem ausgeprägten Beziehungsgeflecht. Dieses beinhaltet im ersten Schritt den eigenen Querverbund und zum anderen sämtliche Unternehmen, öffentliche Einrichtungen und Kunden im Versorgungsgebiet. »Es beschreibt den Weg vom Stadtwerk zum Werk der Stadt, das die Wertschöpfungserstellung orchestriert«, so Noack weiter.

»Hervorragender Kundenzugang« | Die Energieforen sehen Kommunalversorger aufgrund deren hoher lokaler Vernetzung und dem »hervorragenden Kundenzugang« gut aufgestellt, um diesem Kundenbedürfnis gerecht zu werden.

Größeren Nachholbedarf ortet die Studie bei kleinen und mittleren Stadtwerken hingegen im Bereich der Strategie. Diese spielen gerade in sich verändernden Märkten eine wichtige Rolle. Zum einen als deutlicher

Orientierungspunkt für Mitarbeiter und Führungskräfte, zum anderen als Fundament, auf dem der Wandel des Unternehmens vorangetrieben werden könne.

Warum der Purpose so wichtig ist | »Gerade bei kleineren und mittleren Unternehmen fehlt oft solch ein klares Zukunftsbild, das am Ende des Transformationsprozesses erreicht werden soll«, heißt es weiter. Gleichzeitig werde in Wirtschaft und Gesellschaft aber immer stärker ein Fokus darauf gelegt, was für einen Purpose (Teil des Strategischen Zukunftsbildes, welches sich aus Unternehmenszweck und der Gemeinwohlstiftung zusammensetzt) ein Unternehmen habe. Bei nur gut 20 Prozent der Kommunalversorger spiele der Purpose bereits heute eine große Rolle und spiegele sich in der Unternehmensstrategie wider.

»Besonders junge Arbeitnehmer, die neues und spezielles Know-how bereitstellen und von Stadtwerken gesucht werden, suchen einen tieferen Sinn in der Wahl der Arbeitgeber«, sagt *Tobias Frevel*, Studienautor und

Gründer der Energieforen. Immerhin bei einem Viertel der befragten Unternehmen werde die Bedeutung intern diskutiert, respektive habe das Thema durch die Corona-Krise einen gewissen Stellenwert erlangt.

Ein mögliches Zukunftsbild wird in der Studie formuliert. »Das Stadtwerk der Zukunft als regionales Ökosystem schafft eine nachhaltige Lebenswelt – für alle«. Diese Rollenzuschreibung basiert auf den Interviews und Diskussionen im Rahmen der Untersuchung.



Besonders junge Arbeitnehmer suchen einen tieferen Sinn bei der Wahl der Arbeitgeber.

Tobias Frevel
Geschäftsführer und Gründer der Energieforen

Nachhaltigkeit wird bei diesem künftigen Rollenverständnis als Dach und Treiber sowie als umspannendes Element aller Aktivitäten des Stadtwerks und des verbundenen Ökosystems gesehen. Das geschäftliche Fundament der Kommunalversorger bilden demnach weiterhin die bestehenden infrastrukturverbundenen Geschäftsmodelle (siehe Grafik). Diese finanzieren die zukünftige Entwicklung.

Darauf aufbauend erfolge die Entwicklung von neuen Leistungsangeboten im Rahmen der Smart City. Je nach Struktur der Unternehmen differenziere sich der Mix aus Dienstleistungs- und Infrastrukturangeboten. Tragende Wände für das Zukunftsgebäude seien auch die Unternehmenskultur und die Digitalisierung.

»Sehr gute Ausgangsposition« | Mit diesen Voraussetzungen könne das Stadtwerk eine wertschöpfende Rolle im lokalen Ökosystem einnehmen und sich zum Werk der Stadt entwickeln. »Stadtwerke befinden sich hier in einer sehr guten Ausgangsposition, um sich ein – aus allen Perspektiven nachhaltiges – Zukunftsbild zu zeichnen und erfolgreich in die Tat umzusetzen«, schreiben die Studienautoren.

Frevel und Noack stellen fest: »Voraussetzungen hierfür sind ein klares Zukunftsbild gepaart mit einem spezifischen Purpose. Dies ermöglicht vor allem die Veränderungsfähigkeit durch Digitalisierung und die Schaffung einer attraktiven Unternehmenskultur zur Entwicklung von Business-Ökosystemen«. Zudem sollte das Portfolio als Werk der Stadt oder reiner Infrastrukturdienstleister geschärft werden.