

Von der Strategie zum Markt: Geschäft gezielt gestalten

Holger Birl und Tom Raguß

Die Strategie eines Unternehmens definiert, was man (anders als andere) tun will, um erfolgreich zu sein. Wer sind unsere Kunden und welche Lösungen können wir ihnen bieten? Erfolgreich wird eine Strategie dann, wenn man die passenden Aktivitäten identifiziert und dann konsequent und fokussiert ausführt. Das klingt klar und einfach. Aber: Wie konkret setzt man als Unternehmen die Strategie in Handlung um?

Neue Rollen für Energieversorger

Die Anforderungen an Stadt- und Gemeindewerke verändern sich: Sie müssen zunehmend komplexe Anforderungen des Gesetzgebers erfüllen, Kunden verändern ihre Rolle vom Leistungsabnehmer zum „Prosumer“, Kommunen verlangen eine Entwicklung vom Versorger zum Dienstleister der Kommunen [1]. Personelle und andere Ressourcen werden zunehmend knapp und teuer. Stadt- und Gemeindewerke müssen entscheiden, welche die Kernprozesse ihrer Organisation sind und welche Tätigkeiten sie darum in Zukunft selbst leisten müssen, um zukunftsfähig zu bleiben. Für alle anderen Prozesse gilt es, die eigene Wertschöpfung gezielt durch Partner zu ergänzen.

Intelligente Kooperationen sind dabei der Schlüssel zur erfolgreichen Energiewende. Ein wichtiger Partner für die Stadt- und Gemeindewerke kann der regionale Energieversorger sein. Dann lassen sich beispielsweise die zunehmende Komplexität durch den Netzausgleich oder die steigenden Anforderungen durch die Digitalisierung auch in Zukunft bewältigen. Die Tendenz zum Outsourcing sowie zur Kooperation in komplexen Themenbereichen wird seit einigen Jahren beispielsweise bereits bei der Aufstellung von zukunftsfähigen IT-Plattformen sichtbar.

Das langfristige Unternehmensziel der Pfalzwerke Netz AG (PWN) ist es, als Netzbetreiber der Region DER Partner der Kommunen zu sein. Schon heute sind wir der Energieversorger für die Pfalz und Saarpfalz und versorgen im Netzgebiet rund 1,6 Mio. Einwohner. Die PWN hält 429 Konzessionen. Die Umsatzerlöse werden aus Netzentgelten, EEG-Einspeisevergütung sowie aus Dienstleistungen für externe Auftraggeber erzielt.

Bereits im Jahr 2017 haben wir einen geordneten, agilen Strategieprozess eingeleitet. Dabei wurden aus der Vision und den Werten der Unternehmensgruppe (Kundenorientierung, Transparenz, Fairer Umgang, Verantwortung und Innovation) Ziele abgeleitet und konkrete Maßnahmen erarbeitet. In regelmäßigen Strategiereviews hinterfragt sich die PWN kontinuierlich selbst: Sind wir noch auf dem richtigen Weg, unsere Ziele zu erreichen? Dabei wird zwischen den Geschäftsfeldern „Kerngeschäft“ und „Dienstleistungsgeschäft“ unterschieden.

Das Kerngeschäft ist für den größten Teil unseres Unternehmensergebnisses verantwortlich und schafft damit Möglichkeiten für Diversifizierung und neue Geschäftsmodelle. Es umfasst u.a. die Bereitstellung eines zuverlässigen Netzbetriebs für die Kommunen sowie den Erhalt der bestehenden Konzessionen und deren sinnvolle Ergänzung.

Um die Sicherheit und den Ausbau der Netze zu gewährleisten, brauchen wir aktuell und auch in Zukunft Bauleistungen in erheblichem Umfang. Die benötigten Leistungen sind am Markt immer schwieriger zu bekommen. Darum haben wir gemeinsam mit einem externen Partner eine eigene Gesellschaft für Tiefbau gegründet. Die dadurch gesicherten Kapazitäten wirken dem zu erwartenden Engpass entgegen. Ähnliche Planungen gibt es für die Bereiche Bauplanung oder Trassenpflege. Wir sehen Potenzial in Rückwärtsintegration/Insourcing. Wir sichern die erforderlichen Kapazitäten für das eigene Kerngeschäft und können diese Leistungen Stadt- und Gemeindewerken als Dienstleistung anbieten.

Komplexe Anforderungen – Redispatch 2.0 und Digitalisierung

Als Partner der Stadtwerke und Kommunen sehen wir darüber hinaus ein breites Spektrum neuer Dienstleistungen und Handlungsfelder. Auf Basis unserer Kernkompetenzen können wir als PWN den regionalen Partnern qualitative und quantitative Unterstützung anbieten. Denn: Mit der Energiewende ergeben sich für die Betreiber von öffentlichen Elektrizitätsnetzen neue Aufgaben und immer komplexer werdende, verpflichtende Prozesse. So soll beispielsweise mit dem Redispatch-2.0-Prozess der Netzbetrieb auch in Verteilnetzen vorausschauend geplant werden.

Für Netzbetreiber bedeutet dies vielfach den Aufbau weiterer Systeme, das Handling neuer Daten sowie die Einrichtung zusätzlicher Prozesse. Dies stellt besonders mittlere und kleine Stadt- und Gemeindewerke vor Herausforderungen. Redispatch 2.0 betrifft alle durch den Anschlussnetzbetreiber fernsteuerbaren Erzeugungsanlagen ab einer installierten Leistung von 100 kW. Jeder Netzbetreiber muss entscheiden, ob sich der Aufbau eigener Systeme lohnt. Eine Alternative sind Dienstleistungen von benachbarten oder vorgelagerten Netzbetreibern mit Erfahrung im Netzengpassmanagement.

Darum hat die PWN eine speziell auf ihre nachgelagerten Netzbetreiber zugeschnittene Dienstleistung für den Redispatch-2.0-Produktivbetrieb entwickelt. Die Lösung bietet gleichzeitig das Potenzial für eine Weiterentwicklung im Hinblick auf zukünftige Netzführungsthemen, wie beispielsweise das vorausschauende Blindleistungsmanagement. Aktuell erbringen wir diese Leistungen bereits für 13 Netzbetreiber in der Region. Die

Kooperation schafft für die Stadt- und Gemeindewerke Freiraum im Kerngeschäft.

Das Netz der Zukunft wird digitaler gesteuert: IoT und LoRaWAN

Das Internet of Things (IoT), die Vernetzung von Geräten über das Internet, kann künftig Automatisierung und Digitalisierung von Prozessen bei Netzbetreibern unterstützen. Mit der Technologie LoRaWAN (Low Range Wide Area Network) ist ein IoT-Netzwerk mit bis zu 50 km Reichweite möglich. LoRaWAN-Netzwerke sind darum für die Übertragung von Mess- oder Zustandsdaten bei geringer Bandbreite prädestiniert. Vor Ort misst ein Sensor Zustände oder ein Aktor veranlasst einfache Aktionen wie das Betätigen von Ventilen. Empfänger ist ein Gateway – Daten werden dort angenommen und an die Schnittstelle eines LoRaWAN-Netzwerkserver übertragen.

Smart wird die Technik durch die Analyse der Daten. Die PWN hat in ihrem 6.000 km² großen Netzgebiet ein LoRaWAN-Netz aufgebaut, mit dem 80 % der Fläche abgedeckt sind. In den letzten zwei Jahren konnten so operative Erfahrungen im Betrieb und der Umsetzung von Anwendungsfällen gesammelt werden. Einsatzmöglichkeiten sind die Übertragung von Messdaten aus Strom-, Gas-, Wasser- oder Wärme-Netzen, die zur intelligenten Steuerung von Netzen genutzt werden können.

Energieversorgern hilft der Einsatz von IoT-Technologie bei der Optimierung von Prozessen und der Steigerung der Effizienz: Sensoren können etwa an Ortsnetzstationen die Spannungs- und Leistungswerte im laufenden Betrieb messen. Auch die Integration in die Netzsteuerung und Netzleitsysteme ist so möglich. Diese Leistungen bietet die Pfalzerwerke-Gruppe Kommunen, Energieversorgern, Gemeindewerken und Betrieben an. Dank LoRaWAN können sowohl Schacht- als auch Hauswasserzähler drahtlos und aus weiter Entfernung automatisch ausgelesen und übermittelt werden. Das reduziert die Kosten der Ablesung deutlich.

Fokus Dienstleistungsgeschäft

Dienstleistungen sind ein zum Kerngeschäft gleichwertiges Geschäftsfeld. Sie leisten einen Beitrag, das Ergebnis zu stabilisieren und auszubauen. Unsere Schwerpunkte sind Dienstleistungen für Stadt- und Gemeindewerke sowie für Industrie und Einspeiser. Aus einer Analyse verschiedener Geschäftsmodelle haben wir Business Cases entwickelt. Ein eigenes Business Development Team überprüft die Resonanz im Markt und macht Partnern geeignete Angebote.

Im kommunalen Bereich wollen wir wahrnehmbare Mehrwerte für die kommunalen Partner bieten: Wir haben die Initiative „#kommunigy“ ins Leben gerufen, um gemeinsam mit unseren Partnern ihre konkreten Bedürfnisse und Erwartungen zu verstehen. Nur so

können wir einen greifbaren Mehrwert schaffen. Wir erarbeiten beispielsweise Lösungen, um Kommunen bei der Suche nach passenden Fördermitteln für ihre Vorhaben zu unterstützen.

Das Thema Innovation spielt eine tragende Rolle. Im Jahr 2019 haben wir in der Pfalzerwerke-Gruppe erstmalig einen Hackathon („Pfalzerwerke HACKERGY“) ins Leben gerufen. In einer vorgegebenen Zeit haben interdisziplinäre Teams aus Studierenden, Young Professionals und aus der Unternehmensgruppe Lösungen für vorher festgelegte Fragestellungen zur Energiewelt der Zukunft entwickelt. Am Ende kürte eine Jury die Gewinner. 2021 wurde das Konzept zu den „HACKERGY Battleweeks“ entwickelt – einem vierwöchigen digitalen Event. Gewinner bisher waren z.B. eine Plattform für intelligente Bewässerungssysteme via LoRaWAN, eine Plattform zur Verbesserung der Zusammenarbeit mit Partnern aus dem Handwerk oder der Fördermittelmanager. Die Themen werden dann anschließend in der Unternehmensgruppe weiterbearbeitet.

Innovation umfasst jedoch nicht nur die kreative Entwicklung neuer Produkte. Auch bestehende Produkte werden in diesem Rahmen weiterentwickelt. So eröffnen sich durch eine „intelligente“ Straßenbeleuchtung neue Möglichkeiten: Als Ergebnis eines strukturierten Innovationsprozesses haben wir in einem ersten Schritt in mehreren Gemeinden Straßenlampen mit QR-Codes ausgestattet



Abb. 1 Als Ergebnis eines strukturierten Innovationsprozesses wurden in einem ersten Schritt in mehreren Gemeinden Straßenlampen mit QR-Codes ausgestattet

Bild: Pfalzerwerke AG



Abb. 2 Über QR-Codes können Störmeldungen einfach und schnell durchgeführt werden; ähnliche Lösungen sind für Schäden am Straßenbelag oder für Abfallbehälter denkbar

(Abb. 1). So können Störmeldungen einfach und schnell durchgeführt werden. Wenn jemand eine defekte Lampe entdeckt, kann er den Code scannen und den Schaden direkt melden (Abb. 2). Ein Monteur kann schnell Abhilfe schaffen. Aus einer Testphase mit mehr als 2.500 Lichtpunkten wissen wir, dass im Schnitt drei von vier Störfällen durch den QR-Code identifiziert werden konnten. Das spricht auch für die hohe Akzeptanz bei den Bürgern. Damit konnten etwa 75 % der Fehlfahrten im Testgebiet eingespart werden. Vergleichbare Lösungen sind für Schäden am Straßenbelag oder für Abfallbehälter denkbar.

Neue digitale Anwendungen ermöglichen neue Formen der Wissensvermittlung und des Aufbaus von Knowhow. Das Virtual Rea-

lity (VR)-Schalttraining ist ein Tool, das eine voll funktionsfähige Simulationsumgebung zum Training von Schalthandlungen bietet. Die Virtualisierung bringt Flexibilität, Realitätsnähe und Praxistiefe.

Strategie auf dem Prüfstand

Die Welt bleibt nicht stehen, der Wettbewerb entwickelt sich kontinuierlich weiter. Abgeleitet aus unserer Vision sowie den gemeinsamen Werten und Grundprinzipien haben wir für die Geschäftsfelder „Kern-“ und „Dienstleistungsgeschäft“ Ziele erarbeitet. Diese sind mit Teilstrategien und konkreten Maßnahmen hinterlegt. Alle Ziele, Teilstrategien und Maßnahmen hinterfragen wir regelmäßig und passen sie bei Bedarf neuen Herausforderungen an.

Gleichzeitig überprüfen wir, welche Innovationen vorangetrieben werden sollen. Diese ermöglichen es, unser Kerngeschäft zu optimieren sowie Dienstleistungen und Produkte zu neuen Geschäftsfeldern auszubauen. So wollen wir mit unserem Innovationsfeld „Digitale Pfalz“ langfristig Mehrwert für den Netzbetrieb und damit für unsere Partner und Kunden schaffen.

Quelle

[1] Ernst & Young & BDEW: Zusammen in die Zukunft. Stadtwerkstudie 2021. Berlin 2021.

Dr. H. Birl, Vorstand, T. Raguß, Leiter Netzvertrieb, Pfalzwerke Netz AG, Ludwigshafen
Kontakt: tom.raguss@pfalzwerke-netz.de

08.–10. Februar 2023, Messe Dortmund

Neue Impulse.



Industrie



Energie



Gebäude



Jetzt Aussteller werden!