

Vorwort

Nachhaltiger Mehrwert als Erfolgsfaktor

Die Veränderungen von Kundenverhalten, Erzeugungsstrukturen, Wettbewerb und Marktdesign im Zuge der Energiewende treffen die Energiewirtschaft massiv. Hinzu kommen die technologischen Veränderungen aufgrund der Digitalisierung der Wertschöpfungskette. Der daraus resultierende Innovationsdruck übersteigt alles, was die Branche in ihrer Geschichte erlebt hat.

Neue Geschäftsmodelle werden häufig außerhalb einer Branche entwickelt, während die Unternehmen innerhalb des Sektors dazu tendieren, am bisherigen Geschäftsmodell festzuhalten, und neue Entwicklungen nur halbherzig ergreifen. Kulturelle Hemmnisse, das bisher Erreichte in Frage zu stellen und sich dem Wandel zu stellen, kommen hinzu. Dies gilt vor allem für Innovationen, die ganze Märkte abschaffen und nicht nur vorhandene Produkte verbessern. Solcherart disruptive Innovationen sind im digitalen Umfeld an der Tagesordnung. Aber die Wucht der Umgestaltung des Energiesystems durch neue Technologien, höhere Flexibilität und Dezentralität hat auf die Unternehmen der Energiewirtschaft eine ebensolche Wirkung.

Vor dem Hintergrund der Energiewende müssen sich die Energieversorger fragen, welche Rolle sie in Zukunft spielen wollen, worin ihre „Existenzberechtigung“ liegt – in der Funktion des Energieerzeugers, der kostenoptimal Strom am Markt anbietet, in der Funktion des Systemintegrierers, der das Energiesystem durch Netzdienstleistungen sichert, in der Funktion des Energiedienstleisters nah am Kunden oder in der Funktion, neue Services „hinter dem Zähler“ bereitzustellen, z. B. im Bereich der „Smart Energy“ oder der Elektromobilität. Das Denken in Plattformen gewinnt an Boden.

Am Ende wird derjenige erfolgreich sein, der nachhaltigen Mehrwert bietet in einer Zeit, in der auch die Kunden nach neuen Wegen

suchen, ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihren ökologischen Fußabdruck zu verbessern. Dabei steht zunehmend energieeffizientes Verhalten von Unternehmen und Haushalten im Vordergrund. Die Sektorkopplung wird diesen Trend verstärken, etwa bei der Kombination von Solarstrom, Batteriespeichern, Wärmeversorgung und Elektromobilität. Big Data und Datenanalyse schaffen neue Einsichten in Energieverbrauch, Wartungszyklen und Einsparmöglichkeiten, z. B. für energieintensive Unternehmen und Wohnungsgesellschaften. Die Komplexität des Energiemanagements wird zu neuen Dienstleistungen führen und Geschäftschancen eröffnen.

Mit der Energiewirtschaft 4.0 greift das vorliegende Buch die großen Veränderungen auf, die vor der Energiebranche liegen. Und wiederum ist es die spezifische Sicht der weiblichen Führungskräfte, die das Besondere an den Beiträgen ausmacht, die dieses Buch zum Thema Innovation und Strategie aus verschiedenen Perspektiven liefert. Ich freue mich sehr, dass meine Kollegin Nicole Elert auch mit diesem zweiten Band demonstriert, wie energiegeladene das Netzwerk women&energy sich in die Bewältigung der Herausforderungen der Energiewende einbringt.

Prof. Dr. Norbert Schwieters

*Wirtschaftsprüfer, Steuerberater,
Partner PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
Global Energy, Utilities & Mining Leader*

Düsseldorf, im April 2017

Vorwort

Vernetzung, Steuerung und Digitalisierung – der Energiemarkt im Wandel

Der Energiemarkt befindet sich in einem grundlegenden Wandel. Neben der wachsenden Bedeutung der Erneuerbaren und der digitalen Transformation zeichnet sich eine weitere Entwicklung ab: Das Produkt Strom wird immer wichtiger, da im Rahmen der Sektorkopplung die Nachfrage steigt. Früher gab es einen starken Fokus auf das Thema Energieeffizienz. Je mehr wir uns auf ein Überschussangebot an Strom aus Erneuerbaren zubewegen, gewinnen Themen wie Speicherung und Power-to-Gas an Bedeutung. Zudem kommen neue Akteure auf den Markt, es bilden sich neue Geschäftsmodelle heraus. Dabei spielt auch der Kunde eine wichtige Rolle, da er mittlerweile selbst zum Energieproduzenten wird und nach neuen Produkten fragt – Stichwort Prosumer.

Die Transformation des Energiesystems verlangt zudem eine neue Infrastruktur: Für den Transport des dezentral erzeugten Stroms müssen die Energienetze ertüchtigt und ausgebaut werden. Hier sind Milliardeninvestitionen erforderlich. Künftig muss die Versorgung mit Strom verstärkt durch flexible Erzeuger, Speicher und Lastmanagement gesichert werden – dies alles auf Basis einer zunehmend digitalen Steuerung.

Zu den dringlichsten Themen der Energiewende gehören also Fragen der Vernetzung, Steuerung und Digitalisierung. Wie muss ein Strommarkt aussehen, der sich zum Großteil aus Erneuerbaren speist? Und wer schultert künftig die Kosten für die Energiewende? Wie können wir die Sektoren Elektrizität, Wärmeversorgung und Verkehr stärker verzahnen?

Die vorliegenden Fachbeiträge bieten hierzu viele gute Denkanstöße. Die Branchenexpertinnen in der Energiewirtschaft sind kluge Köpfe, die eine hohe fachliche Kompetenz und großes Engagement

besitzen. In ihren Beiträgen werfen sie nicht nur einen Blick auf die sich ändernden Rahmenbedingungen, auf neue Unternehmensstrategien und Finanzierungsfragen – sie beleuchten auch die Entwicklungen in den Bereichen Personal, Unternehmenskultur und -kommunikation. Im Mittelpunkt des komplexen Aktionsraums Energiewende steht dabei oftmals der Kunde und damit die Themen Kundenwünsche, Akzeptanz und Datenverwaltung. Die zukunfts-gewandte Perspektive der Autorinnen, die vielen Erfahrungsberichte sowie empirischen Erhebungen machen die Beiträge lebendig und praxisnah. Insgesamt ist das vorliegende Buch eine Bereicherung für die aktuellen Diskussionen.

Den Kolleginnen wünsche ich alles Gute auf ihrem Weg und den Leserinnen und Lesern eine erhellende Lektüre.

Stefan Kapferer

Vorsitzender der BDEW-Hauptgeschäftsführung

Berlin, im April 2017

Vorwort

Den Weg gemeinsam gehen

Dass sich die Energiewirtschaft in einem alles umfassenden gravierenden Wandel befindet, muss an dieser Stelle nicht noch einmal ausgeführt werden. Dies haben die beiden vorstehenden Vorworte bereits dargelegt.

Wir wissen aber auch – wie es in einem deutschen Songtext heißt – „morgen ist heute schon gestern“ und zudem, dass unser Heute übermorgen von vorgestern sein wird. All jene, die in der Energiewirtschaft tätig sind, haben sich bereits auf den Weg gemacht oder bereiten sich gerade auf die spannende Reise in die Energiewelt 4.0 vor. Was uns dort erwarten wird, zeichnet sich teilweise bislang nur schemenhaft ab, aber wir sind auf dem Weg. Dies zeigt die Vielzahl der Eindrücke der Autorinnen aus dem beruflichen Leben, ihren Projekten und Erfahrungen. Dieser Weg wird „kein leichter sein“, sondern sicher auch „steinig und schwer“, wie es in einem anderen deutschen Songtext heißt.

Verwunderlich ist es daher nicht, dass in nahezu allen Artikeln Begriffe wie Veränderung, Change, neue Kommunikationswege, neue Arbeitsmethoden, neue Herausforderungen, neue Herangehensweisen, neue Formen der Zusammenarbeit und des Managements etc. fallen. Der Mensch mit seinen Fähigkeiten ist, bleibt oder wird – je nach heutigem Standpunkt – jedoch einer der zentralen Faktoren für eine gelungene Energiewende. Insofern sind wir auf einem guten Weg.

Anliegen dieses Buches ist es nicht nur, die Frauen in der Energiewirtschaft miteinander zu vernetzen und ihre Visibilität zu fördern, sondern auch Ideen und Erfahrungen zu teilen, an Innovationen zusammen zu arbeiten und Mut zu machen, den Weg in die Welt der Energiewirtschaft 4.0 gemeinsam zu gehen. Die Anzahl der von mehr als nur einer Autorin verfassten Artikel zeigt, wie innerhalb

von einzelnen und zwischen unterschiedlichen Unternehmen der integrative Ansatz gelebt werden kann. Wir haben mithin bereits die ersten gemeinsamen Schritte unternommen und sind weiter gemeinsam unterwegs. Die Autorinnen, deren Kontaktdaten Sie in den beigefügten CV finden, stehen Ihnen bei Fragen und Anmerkungen alle gern zur Verfügung.

Danken möchte ich aber nicht nur den Autorinnen für die spannenden Beiträge und meinen Partnerkollegen, die mich in Ideen und dem Review des Buches unterstützt haben, sondern insbesondere auch einer Frau, ohne deren energiegeladene Unterstützung dieses Buch nicht möglich gewesen wäre: meiner PA Petra Kohlhasse. Nicht nur ihre Fähigkeit, ein erfolgreiches Projektmanagement sicherzustellen, sondern auch ihr Talent, Menschen zu vernetzen und für women&energy zu begeistern, haben zum Gelingen dieses Buches maßgeblich beigetragen. Sie erreichen sie wie mich unter women_and_energy@de.pwc.com.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Dr. jur. Nicole Elert

*Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht,
Partnerin PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
Leiterin Praxisgruppe Arbeits- und Migrationsrecht der PwC Legal AG,
Gründerin des Netzwerkes „women&energy – Das energiegeladene
Frauennetzwerk!“*

Düsseldorf, im April 2017