

Thema!

Digitalisierung

Verloren im Digitalisierungs-
Dschungel



Fontin & Company

wurde 1995 als Spin-Off der Universität St. Gallen gegründet. Der Schwerpunkt des Beratungshauses liegt auf infrastrukturgetriebenen und anlagenintensiven Branchen in der Versorgung, dem Öffentlichen Verkehr sowie weiteren anlagenintensiven Industrien.

Fontin & Company begleitet seine Kunden bei der Strategieentwicklung, Umsetzungskonzepten, Geschäftsmodellen, Performance Management und bei Fragen zu Prozessen und Organisation. Der Schwerpunkt liegt hier beim Management von Anlagen und Digitalisierungsfragen.

Mehr erfahren auf [Fontin.com](https://fontin.com)

Verloren im Digitalisierungs-Dschungel

Die Digitalisierung der Energiewirtschaft ist aktuell eines der meistdiskutierten Themen der Branche. Es vergeht kaum eine Woche, in der nicht irgendeine Messe, Konferenz oder Publikation sich damit beschäftigt. Und beinahe jeder Verantwortliche eines EVU, Stadtwerks oder anderen Marktteilnehmers hat die Digitalisierung inzwischen auf seiner Agenda stehen. Häufig jedoch fehlt den Entscheidern die Orientierung im Digitalisierungs-Dschungel, ausgelöst durch ein noch weitgehend unklares Verständnis des Themas und eine Fülle unterschiedlichster Meinungen, Ansätze und Handlungsempfehlungen.

Die eigene Standortbestimmung als erster Schritt zu mehr Klarheit

Um sich in diesem Dschungel zurechtzufinden, gilt es zuerst einmal, den eigenen Standort zu bestimmen. Für die Energiewirtschaft ist hierfür ein Vergleich mit anderen Branchen notwendig; und dieser fällt durchwachsen aus [1]: „Die Energiebranche liegt beim Digitalisierungsfortschritt im Mittelfeld der befragten Branchen. [...] Die Bedeutung der Digitalisierung wurde erkannt, konkrete Ansätze stecken aber noch in den Kinderschuhen. Wettbewerber aus angrenzenden Branchen (z.B. Telekommunikation) wildern bereits erfolgreich in angestammten Geschäftsfeldern der Energieversorger.“ Aus diesen Aussagen lassen sich für EVU und Stadtwerke konkrete Fragestellungen für die eigene Standortbestimmung ableiten:

- Was bedeutet der Digitalisierungsfortschritt überhaupt? Welche Aspekte umfasst er?
- Welches sind unsere angestammten Geschäftsfelder? Wo erwarten wir zukünftige Wertschöpfung und Geschäftsmodelle?
- Welche Auswirkungen kann die Digitalisierung auf unsere künftige Wertschöpfung haben?
- Wie müssen Prozesse, IT & Systeme und die Organisation in Zukunft ausgestaltet werden?

Zahlreiche Studien und Publikationen versuchen, eine Antwort darauf zu geben, doch einen allgemeingültigen Ansatz gibt es nicht. Daher führt für die

betroffenen Unternehmen kein Weg daran vorbei, sich selbst intensiv mit dieser Standortbestimmung auseinanderzusetzen. Dazu ist eine strukturierte Herangehensweise notwendig.

Eine Erkundung des Umfelds zeigt mögliche Wege aus dem Dschungel

Digitalisierungsansätze gibt es viele, doch nicht an allen Stellen eines Unternehmens sind sie sinnvoll. Um die richtigen Hebel zu finden, sollten immer die Geschäftsanforderungen („Business Needs“) den Ausgangspunkt bilden, beginnend mit der Frage nach der Wertschöpfung und dem Geschäftsmodell. Dabei sind die bisherige Wertschöpfungskette zu hinterfragen und (noch) funktionierende Geschäftsmodelle zu validieren. Vor dem Hintergrund einer veränderten strategischen Bedeutung einzelner Elemente der Wertschöpfung können dann Optionen zur Positionierung in der künftigen Wertschöpfungskette erarbeitet und neue Geschäftsmodelle identifiziert werden. Bei der Ausarbeitung dieser Optionen sollte ergebnisoffen und ohne Tabus gearbeitet werden. So ist nicht nur eine Expansion denkbar, sondern auch die Konzentration der Wertschöpfung oder der komplette Rückzug aus einzelnen Geschäftsfeldern. In diesem Kontext ist es wichtig, die Konfiguration der künftigen Wertschöpfung durch Einnahme der Kapitalisierungsperspektive zu konkretisieren. Nur so kann sichergestellt werden, dass auch die Fragen nach Leistungsangebot und –erstellung, dem Vermarktungsmodell und der Erlösmechanik beantwortet werden.

Sind die Fragen zu Wertschöpfung und Geschäftsmodellen geklärt, müssen die dafür erfolgskritischen Prozesse bzw. Prozessketten identifiziert werden. Hieraus ergibt sich eventuell schon ein erster Handlungsbedarf in der Veränderung bestehender oder der Entwicklung neuer Prozesse. Darüber hinaus ist das Digitalisierungspotential der künftig notwendigen Prozesse zu überprüfen.

An dieser Stelle schließt sich die Analyse der IT- und Systemunterstützung an. Zuerst einmal ist die bestehende Systemlandschaft zu durchforsten. Anschließend kann der Wertbeitrag dieser Systeme in Abhängigkeit der künftigen Wertschöpfung bzw.

Geschäftsmodelle abgeschätzt werden. Auf Basis dieser Beurteilung ergibt sich ein Bild, welches die strategisch wichtigen Felder für IT-Unterstützung sind und welche Anpassungen vorgenommen werden müssen.

Nicht zu unterschätzen ist auch die Auswirkung der Digitalisierung auf die Organisation. Ausgehend von den aktuell vorhandenen Kernkompetenzen und Fähigkeiten müssen die zukünftig benötigten Fähigkeiten identifiziert werden, um neue Wertschöpfung und Geschäftsmodelle überhaupt realisieren zu

können. Und auch ein Review der eingesetzten Strukturen und Methoden ist notwendig. Denn was nutzen die besten „Digital natives“ in einer Umgebung mit veralteten Führungsmethoden und einem analogen Innovationsmanagement?

Die folgende Abbildung fasst die vier Dimensionen zur Erkundung des Digitalisierungs-Dschungels zusammen. Mit Hilfe dieser Landkarte können mögliche Auswege gefunden werden.



Abbildung 1: Dimensionen der Digitalisierung

Die Bewertung der Optionen führt Unternehmen auf den richtigen Weg

Um nun den richtigen Weg aus dem Digitalisierungsdschungel zu finden, ist eine strukturierte Beurteilung der unterschiedlichen Optionen notwendig. Ausgangspunkt sollte eine Betrachtung der strategischen Geschäftspotenziale sein. Diese sind dann an den möglichen und potenziellen zukünftigen IT-Technologien bzw. Anwendungsfeldern der Digitalisierung zu spiegeln. Ziel ist die Identifikation von bewerteten Handlungsoptionen für Digitalisierungsmaßnahmen, mit denen das betrachtete Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erlangen kann. Bei einem solchen Vorgehen sind folgende Erfolgsfaktoren zu beachten:

- **Ganzheitliche Sicht** ohne ausschließliche Fokussierung auf die IT-Sicht: Ausgangspunkt der Vorgehensweise sollten die (strategischen) Geschäftspotenziale sein. Gleichzeitig müssen IT-technische Innovationen berücksichtigt werden, die als Enabler für Geschäftspotenziale dienen können
- **Anwendung** eines **strukturierten Pipelineprozesses** zur Sicherstellung einer ausreichenden Breite der Themen und der notwendigen Tiefe bei der Bewertung möglicher Ansatzpunkte
- **Realistische Einschätzung eigener Fähigkeiten** im Hinblick auf die künftige Positionierung in der Wertschöpfungskette und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle
- Ausgewogene **Mischung** aus **externem** Methoden- und Branchen-**Know-how** und **internem** Experten-**Wissen**

Fontin & Company versteht Digitalisierung ausgehend von der Wertschöpfung

Fontin & Company interpretiert Digitalisierung ausgehend von der Wertschöpfung eines Unternehmens bzw. einer Branche. Wir verstehen Digitalisierung als die Möglichkeit, bestehende oder neue Geschäftsmodelle bzw. wertschöpfende Tätigkeiten in einem digitalen Kontext zu gestalten. Dies umfasst die Entwicklung „digitaler“ Produkte wie zum Beispiel virtuelle Kraftwerke, den Einsatz hochautomatisierter Systeme zum Datenmanagement oder die Nutzung digitaler Kanäle zur Kundenkommunikation. Wir verfügen über tiefgreifende Expertise in der Energiewirtschaft und mit dem „Geschäftsmodell-Konfigurator“ auch über eine Methodik zur Weiterentwicklung von Wertschöpfungsstrukturen und Geschäftsmodellen. Durch die Kombination dieser Kompetenzen in einem pragmatischen Vorgehensmodell kann Fontin & Company den Unternehmen der Energiebranche bei der Orientierung im Digitalisierungs-Dschungel helfen.

Erfolgreiche Digitalisierung am Beispiel von Windanlagenherstellern

Bis vor kurzem war der Betrieb von Windparks ein vergleichsweise „analoges“ Geschäft: wehte der Wind, so drehten sich die Windräder und produzierten Strom. Dieser wurde in Deutschland mit Einspeisevorrang jederzeit ins Netz aufgenommen und dem Betreiber mittels einer festen Vergütung finanziell abgegolten. Die dadurch entstandenen Kosten wurden dann über die EEG-Umlage auf alle Stromkunden verteilt. Doch die politisch gewünschte Senkung der volkswirtschaftlichen Kosten Erneuerbarer Energien und die notwendige Marktintegration macht auch hier die Anwendung digitaler Technologien für alle Marktteilnehmer notwendig.

So können künftig beispielsweise Windkraftanlagen mit Speichertechnologien gekoppelt werden, um die Stromerzeugung besser zu steuern. Durch die so erlangte Steuerbarkeit könnte eine solche Kombination dann auch in ein virtuelles Kraftwerk eingebunden werden. Und damit die Netzbetreiber die zu einem

bestimmten Zeitpunkt produzierte Strommenge besser einschätzen können, wird bereits heute jedes Windrad mit Daten der Wetterprognose versorgt. So weiß der Bordcomputer viele Stunden im Voraus, wie die Stromproduktion verlaufen wird.

Für die Hersteller von Windkraftanlagen bieten sich somit zwei ausgewählte Möglichkeiten der Digitalisierung an. Zum einen können sie in Gestalt von Big-Data-Software sekundengenaue Werte zur Stromprognose bereitstellen und die Steuerung der Windkraftanlagen mit externen Ereignissen verknüpfen. Zum anderen lässt sich durch eine Verbindung der Windkraftanlagen mit Speichertechnologien die Wertschöpfung verbreitern und am wachsenden Markt für dezentrale Steuerung über virtuelle Kraftwerke partizipieren. Für einen führenden Windanlagenhersteller ist seit langer Zeit klar: Nur wer die Produktion von Strom durch Windkraft mit modernsten Technologien und auf Basis präziser Daten betreibt, bleibt auf dem Zukunftsmarkt der alternativen Energien konkurrenzfähig. Dieses Unternehmen hat die Orientierung im Digitalisierungs-Dschungel geschafft.

