

Wie Energieversorger Gas- und Strompreisbremsen praktisch umsetzen

Die Schwarmintelligenz des Eco-Systems

Die Vorgaben der Politik zur Gas- und Strompreisbremse sind für alle Energieversorger eine Herausforderung, denn die Umsetzung ist komplex, der Zeitplan straff. Für eine fristgerecht verfügbare und v. a. bezahlbare Software-Lösung, die auch Endkund:innen entlastet, wurden Ende 2022 die Kräfte zwischen allen Akteuren gebündelt. Wie genau das Zusammenspiel zwischen Anwender:innen und Software-Lieferant aussieht, was Versorger über Preisbremsen darüber hinaus an Unterstützung brauchen, und warum Frank Schmidt, Sprecher des DSAG-Arbeitskreises Energieversorger und CIO der Stadtwerke Magdeburg, die vielen Aufgaben auch als Chance zum Wandel sieht: Das diskutiert er mit Daniela Sellmann, Global Vice President Industry Business Unit Utilities, und Gerald Galka, Member of Product Management Team Utilities, beide SAP.

Das Gespräch führte Sarah Meixner, blaupause-Redaktion

Welche neuen Herausforderungen ergeben sich für Energieversorger durch die Krise? Und welche davon sind die drängendsten?

Frank Schmidt: An erster Stelle haben wir die Politik, die in immer kürzeren Abständen Vorgaben und neue Gesetze erlässt, die zum einen nicht immer eindeutig, zum anderen in der Umsetzung mit erheblichem Aufwand verbunden sind. Zweitens geraten etablierte Marktmechanismen durcheinander. Beispielsweise ist es für einige Anbieter mittlerweile lukrativer, Energie an der Börse zu verkaufen als Endkunden zu beliefern. Mit der Konsequenz, dass diese bei uns vor der Tür stehen und wir schnell und teuer Energie zukaufen müssen. Und drittens, die Komplexität der vielen neuen Regelungen ist für den Großteil der Kunden einfach nicht verständlich. Und ganz objektiv beurteilt tragen die teils sehr vereinfachten Darstellungen in den verschiedenen Medien leider dazu bei, dass die Erwartungshaltung der Kunden mit der Realität nicht übereinstimmt, wie etwa bei der Rückerstattung des Dezemberabschlags 2022. Denn hier gilt: Es wurde nicht der Dezemberabschluss für bspw. das Gas erlassen, sondern in diesem Monat eine auf dem Septemberabschluss basierende Menge berechnet, die dann mit dem Dezemberpreis verrechnet wird. Die veränderte Mehrwertsteuer in diesem Zeitraum macht es dabei noch komplexer.

Daniela Sellmann: 2022 war das Jahr der Zeitenwende für die Energiebranche. Kosten-

druck und Margenreduktion wurden durch das politische Weltgeschehen noch einmal massiv angeheizt, hinzukam und -kommt immer noch der Zwiespalt zwischen Standardgeschäft und Innovation, denn nur Strom und Gas zu verkaufen, ist nicht mehr lukrativ. Sprich, Versorger müssen neue Services entwickeln, Kunden binden und die erneuerbaren Energien schneller ausbauen. Mit Blick auf die Regierung braucht das wiederum eine sehr viel stärkere Unterstützung von Investments in die bestehende Infrastruktur, die viel zu alt für all diese Vorhaben und z. B. für den großflächigen Einsatz von intelligenten Asset-Management-Lösungen schlicht nicht aufgestellt ist.

Gerald Galka: Wir müssen uns vor Augen führen, wo die Energieversorger hinsichtlich ihrer Digitalisierung stehen. Hier gibt es, wie auch in großen Teilen der Gesellschaft, leider eine eklatante Diskrepanz zwischen dem benötigten Soll-Zustand und der vorhandenen Ist-Situation. Damit stehen wir alle, auch die Versorger, vor einem großen Problem, und das seit den beginnenden 90er Jahren. Hier gibt es dringenden Handlungsbedarf!

Was kann und muss die IT leisten, um diese Herausforderungen zu meistern?

Frank Schmidt: Die Anforderungen an Geschwindigkeit und Qualität sind mittlerweile enorm, und das wiederum erfordert ein hohes Prozesswissen – also Kolleg:innen, die



Arbeitskreis Energieversorger

Der Arbeitskreis Energieversorger mit seinen knapp **1.000 Mitglieds-personen** ist eines von mehr als 200 aktiven Gremien im Kreis der über 3.800 Mitgliedsunternehmen im DSAGNet. Er befasst sich mit seinen Arbeitsgruppen mit allen branchenspezifischen **Utilities-Themen**. Dabei werden mit Fokus auf SAP-Lösungen die Sparten **Strom, Gas und Wasser** inklusive der **Entsorgungsbranche** berücksichtigt. Zudem behandelt der Arbeitskreis intensiv das Thema **Marktkommunikation** und **Digitalisierung**.

🔗 dsagnet.de/go/energieversorger

den Prozess von A bis Z verstehen. Das wiederum braucht Teams, die über Unternehmensgrenzen hinweg gemeinsam Anforderungen an die IT spezifizieren, implementieren und so testen müssen, dass es zu möglichst wenig Fehlern in den Massenprozessen kommt. Und dafür benötigen wir Ad-hoc-Datenanalysen genauso wie ein enges Miteinander zwischen dem Hersteller der IT-Lösungen und den Fachbereichen.

Daniela Sellmann: Uns ist bewusst, dass wir angesichts all dieser Anforderungen und immer kurzfristiger auftretenden Änderungen seitens Politik und Kunden unsere Handson-Mentalität noch stärker als bisher ausbauen müssen. Denn genau diese Eigenschaft macht unsere existierende Plattform für die Energieversorger, über die sie ihr Bestandsgeschäft solide und sicher abwickeln können, den entscheidenden Tick besser. Sprich, sie sind damit flexibel genug, um Ad-hoc-Vorgaben wie die Gaspreisbremse

agil umsetzen zu können. IT ist niemals zum Selbstzweck da, denn die Tools und die Technologien müssen letztlich Prozessinnovationen umsetzen können. IT darf also nicht isoliert, sondern muss als Business-Thema betrachtet werden – schließlich möchte man damit ja auch ein Business-Problem lösen!

Und was bedeutet dieser Wandel für die Mitarbeitenden?

Frank Schmidt: Wir brauchen u. a. ein komplett neues Verständnis von Führung: In einer hochdynamischen und komplexen Umgebung kommt es darauf an, Entscheidungen effizient und transparent herbeizuführen. Dies an den Stellen, wo auch die erforderliche Information vorliegt. Mehr Verantwortung auf geringere Hierarchiestufen delegieren, kann Prozesse effizienter, schneller und damit preiswerter machen. So sind z. B. mehrstufige Freigabeprozesse, wie vielfach in den Unternehmen in der Vergangenheit etabliert, teure Bremsen

im Prozess. Hinterfragt man, wer wirklich die Entscheidungen trifft, stellt man dann fest, dass sich einer auf den anderen verlässt. Will man diesen Schritt gehen, bedeutet das aber, dass mit wachsender Hierarchie Mittel bereitgestellt werden müssen, effizient den Gesamtprozess im Blick zu behalten und Abweichungen wie auch Zusammenhänge einfach erkennen zu können. Die bisherigen Detailfreigaben haben vielfach genau diesen Blick auf das Ganze verstellt.

Ein solcher Wandel kann dazu beitragen, dass allseits beklagte Personalproblem zu lösen, denn wir haben in den Unternehmen bereits hochqualifiziertes Personal, das wir aber mit immer mehr Verwaltungsaufgaben binden. Kreativität und Effizienz bleiben dabei auf der Strecke.

Daniela Sellmann: Was das Thema Personal und Hierarchien betrifft: absolute Zustimmung! Aktuelle Strukturen sind kaum in der Lage, agil auf all die Anforderungen reagieren zu können, die auf uns zukommen oder schon da sind. Es braucht viel mehr Accountability und auch inhaltliche Verantwortung der jeweiligen Kolleg:innen und Team-Leads. Wir sind in der Industry-Business-Unit aktuell bereits in holokratischen Teams aufgestellt, arbeiten themenbasiert in Gruppen mit und ziehen quasi weiter, wenn eine Aufgabe gelöst ist.


Gerald Galka: So wie die Digitalisierung auf allen Ebenen der Wirtschaft voranschreitet und noch weiter voranschreiten muss, muss sich auch die IT in den Unternehmen zum Partner von Fachbereichen und zum Treiber der Geschäftsentwicklung wandeln. Anders funktioniert Digitalisierung nicht. Daher ein ausdrückliches Ja zur Verschmelzung von Fachbereich und IT, also einer Art organisatorischem Mindshift.

Was konkret unternehmen Sie bei der Städtische Werke Magdeburg GmbH & Co. KG, um gut durch die Krise zu kommen?

Frank Schmidt: In der aktuellen Frage der Preisbremsen haben wir eine erfolgreiche und sehr enge Abstimmung zwischen Abrechnungslösungen, Kundenkommunikation und Energiebeschaffung. Allein durch die kurzen Testzyklen innerhalb des Pilotprojekts sind alle Akteur:innen hier deutlich enger zusammengerückt. Und dank eines jahrelangen Coaching-Ansatzes in der Durchführung

→





„SAP wurde einst u. a. mit der Idee gegründet, dass man die Buchhaltung nicht in jedem Unternehmen neu erfinden muss.

Und genau diesen Ansatz können wir jetzt auch für uns Energieversorger nutzen, denn die Steuerung energiewirtschaftlicher Prozesse hat viel Potenzial für eine unternehmensübergreifende Vereinheitlichung.“

Frank Schmidt, Sprecher des DSAG-Arbeitskreises Energieversorger und CIO der Stadtwerke Magdeburg

von Projekten und unserer jahrzehntelangen Partnerschaft mit SAP haben wir profundes Know-how aufgebaut, das u. a. auch dazu führt, dass wir attraktiv für Bewerbende sind. So haben wir in den letzten 18 Monaten alleine ein Viertel neues Personal einstellen können. Im Rahmen der Pilotierung des Gaspreisbremsenprojekts war ganz eindeutig zu sehen, wie motivierend es gerade für die jüngeren Kolleg:innen ist, mit den Entwickler:innen von SAP, aber auch mit den anderen DSAG-Pilotkund:innen zusammenarbeiten zu können, etwas gemeinsam voranbringen zu dürfen, Teil des gemeinsamen Erfolgs zu sein. Das Thema Schwarmintelligenz ist dabei der entscheidende Faktor, das haben wir auch in unserem Eco-System schnell bemerkt. Menschen zusammenzubringen, die aus unterschiedlichsten Perspektiven Know-how beisteuern und auch gerne Verantwortung tragen, das ist die Basis, um die Zukunft zu meistern. Aber natürlich gibt es nicht nur derartige Leuchttürme, sondern immer noch ausreichend Baustellen.

Was bietet SAP den Energieversorgern, um die Krise zu meistern?

Daniela Sellmann: Neben den aktuellen Bemühungen, dringende Themen wie Gas- und Strompreisbremse IT-seitig auf den Weg zu bringen, haben wir 2022 auch ein neues Lösungspaket auf den Markt gebracht, das die Transformation in die Cloud unterstützen soll: SAP Utilities Core. Begleitend dazu haben wir mit unseren Partnern eine Enablement-Community gegründet, über die begleitende Services zur Verfügung gestellt werden. SAP Consulting Services stellt ergänzend dazu vordefinierte und ausgeprägte Standardprozesse über alle drei Markttrollen als Content zur Verfügung, um bei der Implemen-

tierung effizient zu unterstützen. Am Ende des Tages nutzen unsere Kund:innen jetzt ein Cloud-Angebot, das wo nötig standardisiert ist, bei Bedarf aber noch Raum für Individualisierung bietet. Eigenschaften, die jetzt bei den Themen Soforthilfe und Preisbremsen sehr hilfreich sind. Und ganz wichtig: Wir haben die Komplexität bei den Preisen herausgenommen und auf eine Metrik (Zählpunkt-basiert) reduziert, was beim Vorgängerprodukt ja oft moniert wurde.

Gerald Galka: Seit wir immer tiefer in die Krise schlittern, tritt bei uns der Community-Gedanke immer stärker in den Vordergrund. Also Partnerschaften anzubieten und keine reinen Kunden-Auftraggeber-Verhältnisse. Das kann zwar anstrengender sein, z. B. wenn es um kritische Marktsituationen mit hohem Termindruck geht, aber lohnt sich allemal: Denn das Miteinander führt in meiner Wahrnehmung auch wieder zu einem größeren gegenseitigen Verständnis für die Belange der jeweils anderen Seite. Software mit Pilotkund:innen zu entwickeln, hilft immens, erste Fehler sofort korrigieren und dem Rest der Gemeinschaft ersparen zu können. Und um auf den Kontext der Soforthilfe und der Preisbremsen zurückzukommen: Der Community-Gedanke wurde hier auch so gelebt, dass Unternehmen, die im echten Leben Konkurrenzunternehmen sind, jetzt einen intensiven Austausch hatten mit dem Ziel, für alle eine Lösung zu finden, auch für unsere Bürger:innen.

Wie zufrieden sind Sie mit dem Angebot von SAP z. B. zur Gaspreisbremse?

Frank Schmidt: Sehr, und das nicht nur aus den bereits beschriebenen Gründen. SAP war sofort zur Stelle und hat sich mit uns Anwender:innen zusammengesetzt und zuge-

hört: Was wir brauchen, wie schnell wir die Unterstützung benötigen und wie genau sie aussehen soll. Die Vielfalt der Sonderfälle hätten wir in Eigenregie nicht allein in die Abrechnungsprozesse umgesetzt bekommen. Schon gar nicht in der geforderten Zeit.

Stichwort: Energieversorger-Cockpit. Was hat es damit auf sich?

Frank Schmidt: An die erfolgreiche Zusammenarbeit bei den Preisbremsen wollen wir als DSAG in diesem Jahr anknüpfen und die Frage angehen, was es braucht, um in der aktuellen Situation in den Unternehmen den Überblick zu behalten und was uns hilft, den oben angesprochenen Wandel im Führungsverständnis zu ermöglichen. Oder anders formuliert: Wir müssen die Potenziale der SAP-Lösungen dafür nutzen, das Management der Versorger endlich in die Lage zu versetzen, besser datenbasierte Entscheidungen zu treffen. Die technologische Basis steht mit der SAP Analytics Cloud (SAC) dafür zur Verfügung. Nicht nur SAP-Daten, sondern Daten aus vielen verschiedenen Quellen können damit zu Dashboards verknüpft werden. So kann es gelingen, IT- und OT-Daten gemeinsam zu nutzen, um einen ganzheitlichen Blick auf die Unternehmensrealität zu gewinnen. Komplexität erfordert aber auch einen darüber hinausgehenden Wandel. Si-

Städtische Werke Magdeburg

Die Städtischen Werke Magdeburg GmbH & Co. KG wurden **1993** gegründet. Sie sind das **Ver- und Entsorgungsunternehmen** für Magdeburg. Sie versorgen Kund:innen mit Strom, Erdgas, Wärme und Trinkwasser. Außerdem entsorgen sie das **Abwasser** der Stadt. Mit ihren **728 Mitarbeitenden** zählt das Unternehmen zu den Großunternehmen Sachsen-Anhalts. Darüber hinaus stellen sie **IT-Dienstleistungen** für weitere **572 Anwender:innen** zur Verfügung.

[sw-magdeburg.de](https://www.sw-magdeburg.de)

mulationen ermöglichen es, Sachverhalte besser zu verstehen, auch wenn die dahinterliegenden Zusammenhänge nichtlinearer Natur sind. Dabei stellt sich aber die Frage nach dem Umfang und der Qualität der verfügbaren Daten? Anwender:innen an die Hand zu nehmen und ihnen Appetit auf all das zu machen, was machbar ist, wird die Fachbereiche und die IT in dem von Herrn Galka angesprochenen Sinn besser zusammenbringen. Möglichkeiten, aber auch Grenzen der verschiedenen Verfahren, wie z.B. Künstliche Intelligenz (KI), gemeinsam zu erkunden, erfordert neben fachlichem Verständnis vor allem Freiräume und Geduld.

Was kritisieren die Energieversorger hinsichtlich der aktuellen SAP-Lösungen und der Abbildung notwendiger Prozesse?

Frank Schmidt: SAP stellt einen umfassenden Baukasten modernster Technologie bereit. Aber es ist nicht immer einfach, diese technologischen Möglichkeiten in den Unternehmen und somit in der Praxis wirksam werden zu lassen. Hier bedarf es gemeinsamer Anstrengungen im Wissenstransfer wie auch der Auslieferung von Musterlösungen, die schnell adaptiert werden können. Der Wechsel eines Kunden bzw. einer Kundin von einem Lieferanten zum anderen wird gut unterstützt. Was aber, wenn plötzlich viele Kund:innen in die Grundversorgung wechseln, weil ihnen ihr Lieferant gekündigt hat? Welche Auswirkungen hat das auf das Beschaffungsportfolio und wie wirkt sich das auf das Unternehmensergebnis aus? Was bewirkt eine Preisänderung in Bezug auf die Kundenbindung wie auch auf das Unternehmensergebnis? All diese Prozesse würde ich gerne konsolidiert per Knopfdruck vor mir auf dem Bildschirm sehen, ohne dafür in verschiedenen Bereichen erst nach Auswertungen fragen zu müssen. Daten der



v. l. n. r.: Frank Schmidt, Sprecher des DSAG-Arbeitskreises Energieversorger und CIO der Stadtwerke Magdeburg, Daniela Sellmann, Global Vice President Industry Business Unit Utilities, und Gerald Galka, Member of Product Management Team Utilities, beide SAP

Vergangenheit für derartige Prognosen nutzen zu können, kann Entscheidungen vereinfachen und die notwendigen Effizienzgewinne bei den Mitarbeitenden erzeugen, um sich werthaltigen Aufgaben zuwenden zu können. Wie gesagt, die Technologie dafür existiert, aber dieses Denken bzw. die Potenziale sind noch nicht in den Köpfen angekommen und bedürfen einer gemeinsamen Anstrengung von SAP und den Unternehmen.

Daniela Sellmann: Das unterstützen wir auf jeden Fall. Wir sollten nutzen, was bereits existiert, denn das Problem ist gewiss nicht, dass es nicht ausreichend Lösungen gibt. Es geht hier und heute vielmehr um die Themen Adaption und Mindshift.

Welche Vorteile bietet SAP den Energieversorgern im IT-Markt?

Frank Schmidt: Auf jeden Fall sichert allein die Größe von SAP eine „Schwungmasse“ und Erfahrung, die Sicherheit und Stabilität geben. Stabilität in den Massenprozessen ist bei SAP-Anwender:innen seit Jahren kein Thema. Mit der Branchenerfahrung und dem Eco-System an Beratungshäusern steht neben der Software-Lösung ein Gesamtpaket

zur Verfügung, das auf jeden Fall Sicherheit gibt. Technologische Innovationskraft, sei es die HANA-Datenbank mit einem großen Performance-Gewinn, seien es Lösungen wie die SAP Analytics Cloud (SAC), schaffen die Grundlage, Herausforderungen der Zukunft meistern zu können. Der in den letzten Jahren wahrnehmbare Wandel hin zu Agilität bei der Reaktion auf Kundenbedürfnisse garantiert, dass die anstehenden Themen auf hohem Niveau bewältigt werden können.

Daniela Sellmann: Was wir in diesem Krisenjahr festgestellt haben, ist, dass viele Kund:innen, die eigentlich beim Mitbewerber unter Vertrag standen, nun wieder bei uns gelandet sind. Weil es bei SAP eben glatter läuft, wir vorhandene Komplexität abbilden und reduzieren können, und es mit uns nicht bereits Probleme bei der Abbildung einfacher Commodity-Prozesse gibt – und das sind alles Zitate aus 2022.

Was sind die nächsten dringenden Anforderungen – und wie begegnen Sie diesen?

Frank Schmidt: 2023 steht in unserem Hause im Zeichen der Transformation auf S/4HANA Utilities. Was auch an der Zeit ist, denn wir nutzen IS-U nun seit 22 Jahren. Wir räumen quasi die Garage auf und werden am Ende vor einem großen Haufen stehen und von vielen Sachen nicht mehr wissen, wofür wir sie jemals gebraucht haben. Rückführung auf den Standard, wo es sinnvoll ist, um einerseits Kosten zu sparen, andererseits aber auch, um die Systeme schneller und stabiler an geänderte fachliche Anforderungen anpassen zu können, wird einige Überzeugungsarbeit benötigen. Eines ist klar: Es muss vorangehen. Und mit dem Plattformsansatz haben wir dahingehend schon viel gewonnen.

„IT ist niemals zum Selbstzweck da, denn die Tools und die Technologien müssen letztlich Prozesse umsetzen können. IT darf also nicht isoliert, sondern muss als Business-Thema betrachtet werden – schließlich möchte man damit ja auch ein Business-Problem lösen!“

Daniela Sellmann, Global Vice President Industry
Business Unit Utilities bei SAP

Herzlichen Dank für das Gespräch! ■