

## Gesetz zur Digitalisierung der Energiewende

# Chancen und Risiken für Vertrieb und Netz

Das am 1. September 2016 verkündete Gesetz zur Digitalisierung der Energiewende bestimmt aktuell nicht nur die energiewirtschaftliche Presse und Konferenzen – es bestimmt ebenso die Diskussionen in vielen Unternehmen der Energiewirtschaft. Trotz der Vielfalt an Chancen stehen Entscheider der Branche auch vor einer Vielzahl an Herausforderungen sowie einer Reihe unbeantworteter Fragen. Advancy lud im April 2016 zur Veranstaltungsreihe Energieimpulse und diskutiert seither das Thema mit Entscheidern der Branche.

Das Gesetz zur Digitalisierung der Energiewende ist seit der Veröffentlichung des ersten Entwurfs im Jahr 2012 vielfältig thematisiert und von unterschiedlichen Seiten beleuchtet worden. Befürworter und Gegner, Rationalisten und Spekulanten haben gleichermaßen das Für und Wider, mögliche Chancen und Risiken aus ihrer jeweiligen Perspektive

*Der Smart-Meter-Rollout kommt bis 2032 für 80 % der Letztverbraucher: Zeit zu Handeln.*

zu eruieren versucht – teils auf ebenso vielen Seiten, wie das Gesetz selbst umfasst. Mit dem Inkrafttreten des Gesetzes am 2. September 2016 sollte alles klarer werden – doch sicher ist auch seitdem nur Eines: Das Gesetz zur Digitalisierung der Energiewende ist vor Allem eines, das den Smart-Meter-Rollout bis 2032 vorgibt.

Messstellenbetreiber sollen ihren Rollout eigenverantwortlich und effizient gestalten. Drei Bausteine im Gesetz bilden dabei den Rahmen.

1. Vorgaben für den Einbau und die Finanzierung intelligenter Messsysteme: Es gilt, 80 % der Letztverbraucher bis 2032 mit intelligenten Messsystemen (iMSys) auszustatten. Die Rolloutstrategie ist innerhalb vorgegebener, stufenweiser Maximalzeiträume individuell festzulegen. Im Sinne der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung wurden überdies einheitliche Kosten- und Preisobergrenzen für alle Verbrauchsgruppen festgelegt.
2. Festlegen technischer Anforderungen und Beschreiben neuer Rollen und Aufgaben: Im Zuge des Smart-Meter-Rollouts entstehen neue Aufgaben für die Akteure. Der Messstellenbetreiber (MB) beziehungsweise Messdienstleister (MDL) betritt das energiewirtschaftliche Parkett und wird zum Ansprechpartner des Kunden: Er wird Vertragspartner und damit

ebenfalls für die Abrechnung verantwortlich sein. Er wird die Technik bereitstellen und letztlich – entsprechend der vorgegebenen technischen Mindestanforderungen – Kundendaten erheben. Die Komplexität der technischen Komponenten ist dabei noch nicht vollends abzusehen. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass MB/MDL vor der Herausforderung stehen, das bis heute Unbekannte beherrschen zu müssen.

3. Beschreibung von Anforderungen an Datenschutz und Klärung der Eigentumsrechte an den Daten: Von besonderer Relevanz ist die jederzeitige Gewährleistung der sicheren und effizienten Kommunikation im intelligenten Netz. Es ist Aufgabe des MB/MDL, ein entsprechendes integriertes Sicherheitssystem vorzuhalten.

Das Gesetz zur Digitalisierung der Energiewende ist beschlossen, der Rollout beginnt voraussichtlich zum 1. Januar 2017. Dieser so oft umworbene Übergang zu einer neuen, digitalen Welt bedarf jedoch noch einer Reihe von Aktivitäten: Neben der Einhaltung von Informationspflichten einerseits – bis spätestens sechs Monate vor Rollout sind Preisblätter zu veröffentlichen; bis spätestens drei Monate vor Umbau der Messstelle sind Kunden zu informieren – wird nur grundy Zuständiger Messstellenbetreiber, wer sich schriftlich bis zum 30. Juni 2017 als solcher bei der BNetzA anzeigt. Wer überdies Smart-Meter-Gatewayadministrator sein möchte, hat bis dahin ebenfalls ein zertifiziertes Informationssicherheitsmanagementsystem vorzuweisen. Trotz der vielfältigen, mit dem Gesetz verbundenen Herausforderungen und der Vielzahl offener Fragen, sieht die Mehrzahl der Akteure entlang der Wertschöpfungskette Metering das Gesetz zur Digitalisierung der Energiewende als Chance an (Bild 1).

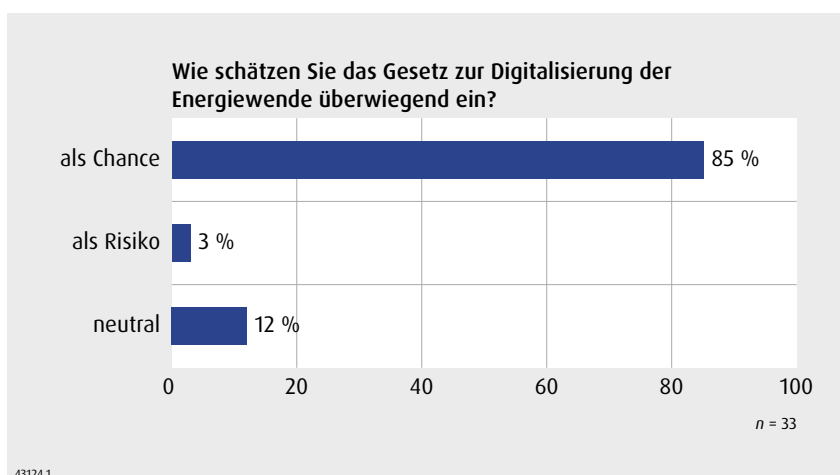


Bild 1. Das Gesetz zur Digitalisierung der Energiewende wird überwiegend als Chance betrachtet.

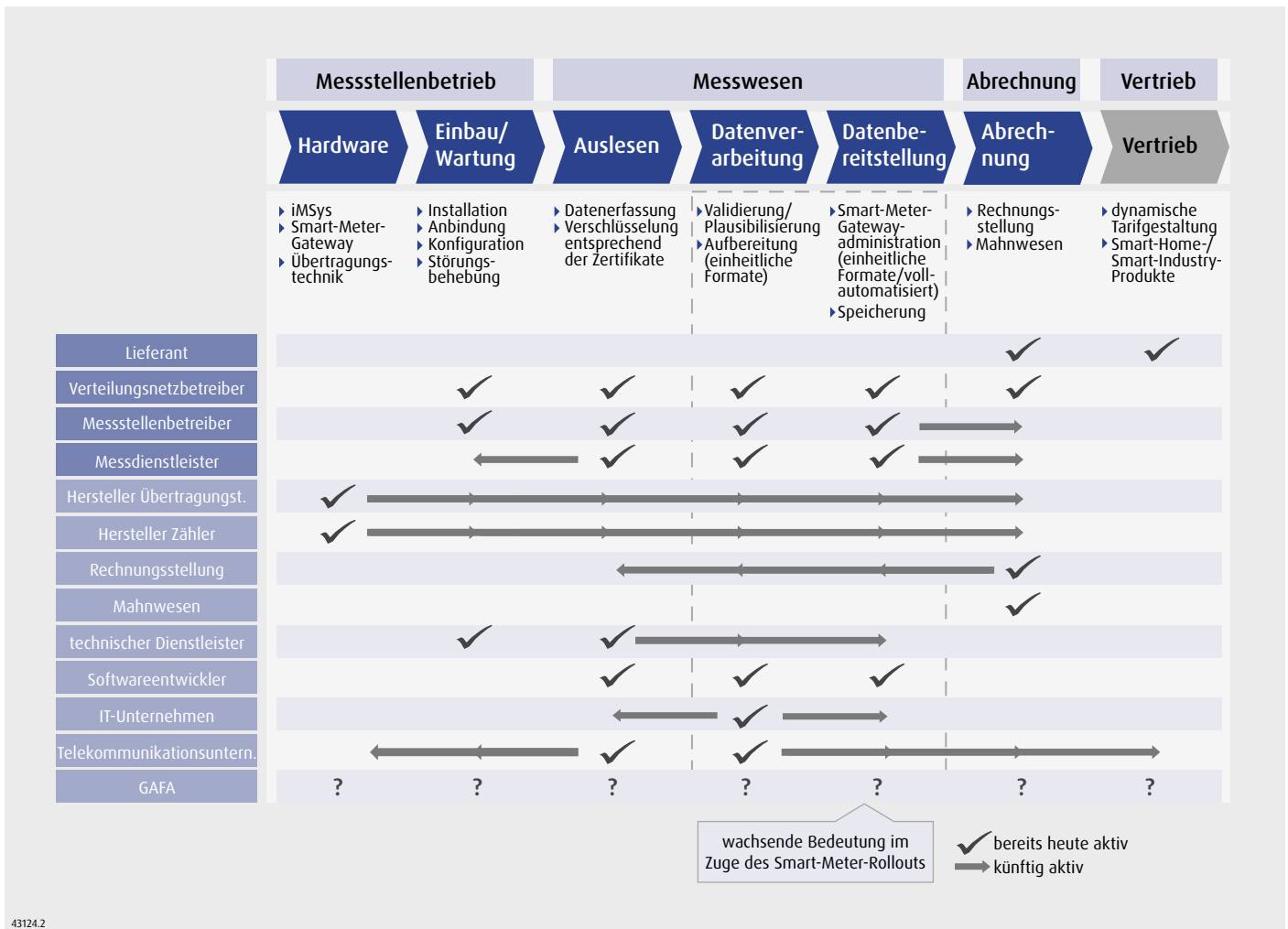


Bild 2. Hohe Dynamik der Wertschöpfungskette Metering durch Ausweitung der Geschäftstätigkeiten und Integration neuer Akteure

Alle Akteure im Umfeld der Energiewirtschaft stellen sich wohl ähnliche Fragen: Worin bestehen meine Chancen beim Rollout? Welche Risiken bestehen? Wie kann ich Chancen erkennen und Vorteile daraus generieren? Nicht zuletzt: Welche strategischen Optionen entlang der Wertschöpfungskette Metering sind für mich geeignet?

*Die Wertschöpfungskette Metering ist gekennzeichnet von einer hohen Dynamik: Zeit für Veränderungen.*

Schon heute ist eine Vielzahl von Akteuren entlang der Wertschöpfungskette Metering tätig. War es bis dato so, dass diese lediglich in ihren angestammten Bereichen aktiv waren, zeichnet sich jedoch bereits heute ab, dass im Zuge des Gesetzes zur Digitalisierung der Energie-

wende mit einer hohen Dynamik innerhalb der Wertschöpfungskette Metering zu rechnen ist (Bild 2). Eine Vielzahl angestammter, aber auch neuer Marktteilnehmer werden neue Rollen einnehmen. Es ist außer branchenbekannten auch mit branchenfremden sowie mit Zusammenschlüssen von Akteuren zur Besetzung einzelner Wertschöpfungsstufen zu rechnen. Das Bild einer hoch-dynamischen Wertschöpfungskette Metering bewahrheitet sich im Rahmen vielfältiger Projekte und zahlreicher Gespräche mit Entscheidern der Branche. Außer den angestammten Rollen Lieferant und Netz etablieren sich die beiden weiteren Rollen MB/MDL. Sie werden sichtbar und treten mit dem Kunden in Kontakt – die Kundenperspektive wird daher auch in den einst rein technisch geprägten Rollen an Bedeutung gewinnen. Zusätzlich zur Integration neuer Marktteilnehmer und neuer Rollen für etablierte Akteure zeichnet sich bereits jetzt eine starke Verschiebung der Tätigkeitsbereiche ab. Es ist zu erwarten, dass angestammte Akteure weitere Aufgaben entlang der Wertschöpfungskette

Metering übernehmen und ihr Angebot an Produkten und Dienstleistungen entsprechend ausweiten werden. Im Zuge dessen kommt der Datenverarbeitung und Datenbereitstellung zunehmende Bedeutung zu. Vor diesem Hintergrund wundert es nicht, dass auch neue Akteure vor allem aus digitalen Branchen Zusehens auf den Markt drängen und Teil der Wertschöpfungskette Metering werden. Die Rolle der GAFA<sup>1</sup> ist noch nicht absehbar, jedoch scheint den Entscheidern der Branche klar zu sein, dass mit ernstzunehmender Konkurrenz auch jenseits der eigenen Reihen zu rechnen ist. Es entstehen neue, teils branchenübergreifende Märkte. Digitale Kompetenzen erschließen die neuen Wertschöpfungspotenziale, denen damit eine Intensivierung des Wettbewerbs gegenübersteht.

Während sich die Netzbereiche sehr intensiv mit der möglichen technischen Umsetzung des Smart-Meter-Rollouts beschäftigen, ist das Thema noch nicht

<sup>1</sup> Google, Apple, Facebook und Amazon.

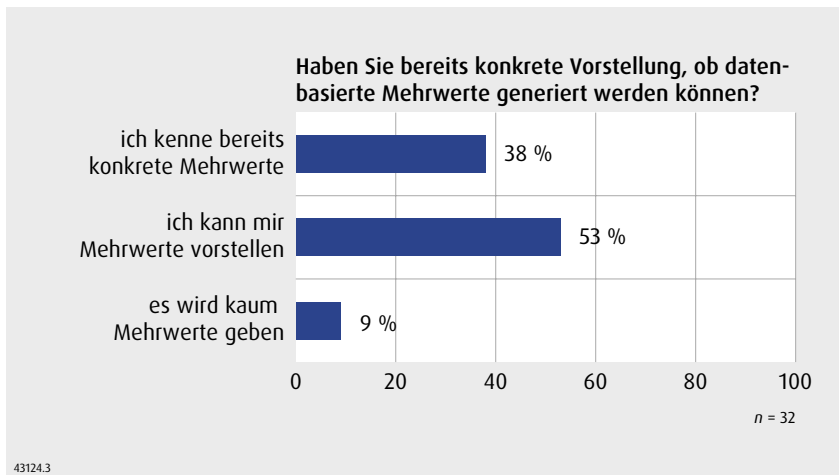


Bild 3. Mehr als 90 % der Befragten kennen bereits konkrete Mehrwerte oder können sich diese vorstellen.

in allen Vertrieben angekommen. Dabei ergeben sich vor allem aus der Marktperspektive eine Vielzahl strategischer Fragen sowie Chancen und Risiken.

### Vertrieb – Angriff und Absicherung

Den Vertrieben stellen sich derzeit vor allem die beiden zentralen Fragen: »Wie kann ich neue Kunden gewinnen – Angriff?« und »Wie kann ich meine Kundenbasis absichern – Verteidigung?«

Bei der Kundenakquisition liegt der Fokus sehr häufig auf dem SLP-Kundensegment mit einem Jahresverbrauch von 20 000 bis 100 000 kWh und Wohnungsunternehmen. Die Akquisition wird voraussichtlich überwiegend über ein Angebot zum Messstellenbetrieb mit angehängter Commodities-Lieferung oder weitreichenden Bündelprodukten stattfinden. Noch zu entwickelnde datenbasierte Mehrwertdienste sollen den Kunden des Weiteren überzeugen, wobei aktuell am

Markt noch keine Mehrwertdienste mit Zusatznutzen zu finden sind. Jedoch hat eine aktuelle Advancy-Umfrage ergeben, dass 91 % der Befragten konkrete Mehr-

*Für die einzelnen Marktrollen lassen sich erhebliche Chancen, aber auch Risiken ableiten: Zeit für neue Perspektiven.*

werte kennen oder sich diese vorstellen können (Bild 3). Es ist daher davon auszugehen, dass eine Vielzahl neuer Produkte und Dienstleistungen auf den Markt kommen wird, sobald die Geräte eingebaut sind. Auch die Kombination des Smart Meters für Strom, Gas, Wasser und Wärme wird derzeit intensiv diskutiert. Da annähernd zwei Drittel der Akteure

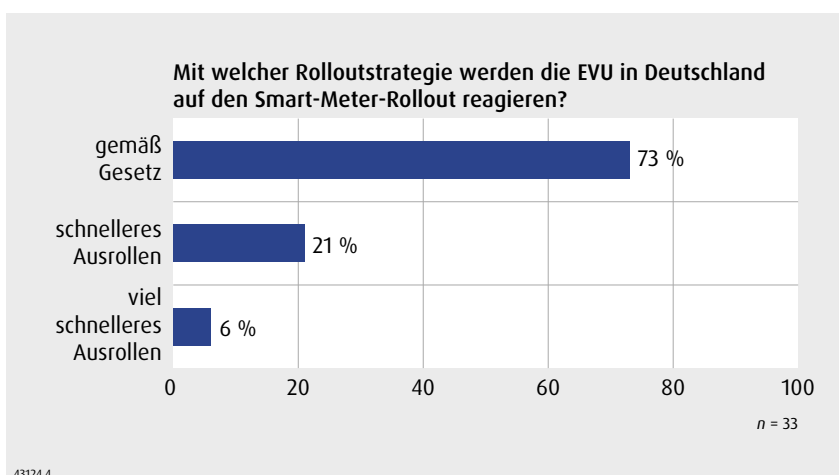


Bild 4. Nahezu 75 % der Befragten verfolgen eine Rolloutstrategie gemäß der gesetzlichen Vorgaben.

den Rollout entsprechend der gesetzlichen Vorgaben planen, ist ein schnelles Agieren ein zentraler Wettbewerbsvorteil (Bild 4).

Umgekehrt stehen die genannten Kundensegmente im Fokus der Vertriebsaktivitäten der Wettbewerber. Hierbei handelt es sich neben den etablierten Energieversorgungsunternehmen um neue Akteure, die entlang der Wertschöpfungskette Metering neue Produkte und Dienstleistungen anbieten werden. Es gilt, auf Basis einer klaren strategischen Position rechtzeitig ein entsprechendes Angebot für die bestehenden Kunden zu entwickeln und diese aktiv anzusprechen.

### Chancen für den Vertrieb

- Customer Insights auf Basis von Kundendaten verbessern Segmentierung, Produkte, Tarife usw.
- Neukundenakquisition
- schnelleres Agieren als gesetzlich vorgegeben
- Innovation durch Kombination
- Mehrwert für den Kunden durch
  - innovative Tarifgestaltung
  - Angebot von Mehrwertdiensten
  - Verknüpfung von Commodities, EDL und Leistungen MB/MDL
- Differenzierungsmöglichkeit im Wettbewerb.

### Risiken für den Vertrieb

- erhöhter Wettbewerb durch etablierte, aber auch neue Akteure
- Vertriebskampagnen der Wettbewerber erfordern innovatives Kundenbindungsprogramm
- weiterer Rückgang der Stromnachfrage durch effizienteres Kundenverhalten
- geringere Zahlungsbereitschaft der Verbraucher durch Transparenz über Verbrauchsverhalten
- Beherrschung der komplexen und vielfältigen technischen Komponenten
- Handhabbarkeit Datenmenge und -komplexität
- unzureichender Datenschutz.

### Netz – der Kunden steht im Mittelpunkt

Die Netzbereiche beschäftigen sich sehr intensiv mit dem Smart-Meter-Rollout und der neuen Rolle des MB/MDL. Hierbei haben sie jedoch häufig eine eher technische Sicht auf das Thema. Da es sich bei dem Gesetz jedoch um ein umfassendes Managementthema handelt, sollte der Kunde im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

Außer der Durchführung von Pilotprojekten legen die Netzbetreiber aktuell

| Elemente              | Stellhebel  |
|-----------------------|---|
| Kundenfokus           | Kundenbindung und Absicherung  -----◆-----  Akquisition von Neukunden           |
| Regionalität          | etabliertes Versorgungsgebiet  -----◆-----  Ausweitung der Regionen             |
| Produkte und Services | Basisaufgaben MB/MDL  -----◆-----  neue Produkte und Services (Mehrwertdienste) |
| Leistungserbringung   | Aktivitäten im eigenen Auftrag  -----◆-----  Dienstleistungen für Dritte        |
| Wertschöpfungskette   | vollständige Abdeckung  -----◆-----  Outsourcing                                |
| Eigenständigkeit      | Stand alone  -----◆-----  Kooperationen   |

43124.5

Bild 5. Zentrale Stellhebel zur strategischen Ausrichtung im Zuge der Digitalisierung der Energiewende (Auszug)

die notwendigen Schritte fest – von der Anmeldung der Grundzuständigkeit, der Entwicklung des genauen Rolloutplans, der ISMS-Zertifizierung, der buchhalterischen Entflechtung bis zur Anbindung und zum Test der Backend-Systeme für den Smart-Meter-Rollout. Entscheidungen über Make-or-buy oder die Bildung von

- optimierte Netzführung auch bei Schaltungen von leistungsstarken, flexiblen Stromlasten im Verteilungsnetz
- Schaffung von Mehrwerten, zum Beispiel Flexibilisierung durch Kleinstmengen, die dem Markt zur Verfügung gestellt werden
- datenbasierte Aggregation von Strommengen und Leistungen.

**Risiken für den Netzbereich**

- erhöhter Wettbewerb durch neue Akteure
- neue Pflichten MB/MDL (Rechnungsstellung, Vertragsmanagement)
- neu definierte Schnittstelle zur neuen Rolle MB/MDL
- Beherrschung der neuen, komplexen und vielfältigen technischen Komponenten
- Komplexität aufgrund unterschiedlicher Ausführungen iMSys
- Handhabbarkeit Datenmenge und -komplexität
- Verwendungsmöglichkeiten der Daten und Datenschutz
- erhöhte Qualifikationsanforderungen
- Finanzierung des Rollouts.

**Fazit**

Erfolg und Misserfolg beim Smart-Meter-Rollout hängen letztlich von einer Vielzahl von Variablen ab. Es sind vielfältige Entscheidungen operativer und strategischer Natur zu treffen. Vor dem Hintergrund der Tragweite des Rollouts bedarf die Beantwortung der drängenden, operativen

Fragen der Einbindung in einen strategischen Rahmen: Jeder Akteur innerhalb der Wertschöpfungskette Metering muss sich entsprechend seiner jeweils individuellen Situation entlang der wichtigen Elemente positionieren und die Stellhebel optimal justieren (Bild 5). Für die Mehrheit der Entscheider der Branche eine der, wenn nicht die derzeitige Herausforderung.

*Wichtige Stellhebel zur strategischen Ausrichtung sind individuell auszuprägen: Zeit zum Entscheiden.*

Partnerschaften, zum Beispiel bei der Gatewayadministration, stehen im Spannungsfeld zwischen Skaleneffekten und eigener Wertschöpfung. Trotz erster Pilotprojekte und Kalkulationen enthalten die Business Cases noch immer unbekannte Variablen, die jedoch spätestens bis zur Veröffentlichung der Preisblätter zu klären sind.

**Chancen für den Netzbereich**

- Effizienzsteigerung, unter anderem durch Automatisierung
- Erweiterung Leistungsspektrum durch Neudefinition der Rolle MB/MDL
- erweiterte Kundenkontaktmöglichkeiten
- Smart Home, Smart Industry und Datenmanagement als neue Geschäftsfelder (Information Value Chain)



**Olaf Geyer,**  
Partner und Geschäftsführer,  
Advancy, Düsseldorf



**Joana Hoffmann,**  
Senior Consultant,  
Advancy, München

>> o.geyer@advancy.com  
j.hoffmann@advancy.com

>> www.advancy.de  
advancy.de/energieimpulse

43124