

E&M special

ITea

Smart City

Intelligente Lösungen für die
Stadt von heute und morgen

„Eine Smart City ist auf Plattformen gebaut“

Ein Stadtwerk ist der natürliche Partner der Kommune beim Aufbau einer Smart City. Ein Selbstläufer ist diese Rolle allerdings nicht, wie **Guido Wendt** erläutert. **VON FRITZ WILHELM**

E&M: Herr Wendt, verstehen Sie unter dem Begriff ‚smart‘ dasselbe wie Ihre Mandanten?

Wendt: Das ist eine wichtige Frage. Wenn man nachhakt, was derjenige wirklich meint, der den Begriff verwendet, stelle ich häufig fest, dass es unterschiedliche Auffassungen darüber gibt, was ‚smart‘ bedeutet. Der Begriff ist fast zu einer Worthülse verkommen, die als Projektionsfläche für alle möglichen Anwendungen gebraucht wird. Aber natürlich muss man zu einem gemeinsamen Verständnis kommen, um erfolgreich zusammenzuarbeiten.

E&M: Was verstehen Sie darunter?

Wendt: Durch die Nutzung bestimmter Daten und Steuerungstechnologien lassen sich Optimierungen erzielen – in unterschiedlichen Themenfeldern. ‚Smart‘ bedeutet, dass die Menge an Daten, die zur Anwendung kommt, sowie die Analyse- und Verknüpfungsalgorithmen um ein Vielfaches weiterentwickelt sind und wir heute fast keinen technologischen Grenzen gegenüberstehen. Eine zielgerichtete Anwendung setzt allerdings voraus, dass klar ist, wer von der Verbesserung profitieren soll, um welche Daten es geht, wie sie gesammelt und welche Steuerimpulse daraus abgeleitet werden.

E&M: Das klingt sehr theoretisch und gleichzeitig trivial.

Wendt: Es ist aber die Basis für einen erfolgreichen Anwendungsfall. Wenn man sich nicht vorher sorgfältig Gedanken macht, wird es schnell Aktionismus. Leider zeigt sich immer wieder, dass Unternehmen ‚etwas Smartes‘ machen wollen, sich aber nicht so richtig darüber im Klaren sind, was, wie und für wen eigentlich.

E&M: Für Stadtwerke in Kommunen, die zu einer Smart City werden wollen, müsste es einfach sein, diese Fragen zu beantworten.

Wendt: Auf jeden Fall. Ich sehe große Chancen für die Stadtwerke, sich als Partner der kommunalen Verwaltung zu positionieren. Es geht dabei um Themen wie dezentrale und CO₂-freie Energieerzeugung und -verteilung, um Speicherung, um Nah- und Fernwärme insbesondere für Quartiere und um Mobilität – hier sind die Stadtwerke als starker und kompetenter Partner prädestiniert.

E&M: Kommt dann noch ein ‚Aber‘?

Wendt: Nach meiner Wahrnehmung ist das Selbstverständnis der Stadtwerke meist noch nicht



Bild: Cuggemini

„Stadtwerke müssen nicht alle Produkte und Dienstleistungen selbst anbieten“

Guido Wendt

das des Enablers der Smart City. Vielerorts herrscht noch die Auffassung: Wir kennen uns mit Energie aus und tun alles dafür, Energie bereitzustellen und zu verteilen. Das Selbstverständnis ist häufig nicht: Wir sind ein digitales Unternehmen, das unterschiedliche Kompetenzen zum Ausbau von Smart City aufbaut und orchestriert.

E&M: Woran liegt das?

Wendt: Das hat viele Gründe. Einer liegt in der Gesellschafterstruktur. Einerseits wollen der Bürgermeister und der Magistrat die Kommune zu einer Smart City machen, andererseits wollen sie über Jahre hinweg eine konstant hohe Gewinnausschüttung von ihrer größten Beteiligung haben. Das passt meiner Meinung nach nicht ganz zusammen. Denn wenn ein Unternehmen große Transformationschritte macht, muss es auch mal ein umfassendes Investitionsprogramm fahren.

Man braucht integrierte IT-Systeme, vielleicht auch künstliche Intelligenz, sicherlich aber neue Strukturen und Prozesse. Ich sage nicht, dass viele Vorstände und Geschäftsführer das nicht erkannt haben. Um es umzusetzen, müssten die Anteilseigner jedoch auf Ausschüttung verzichten, vielleicht sogar ein oder zwei Jahre vollständig. Ich kann mir nicht vorstellen, dass eine Kommune dem zustim-

men würde. Zumindest kenne ich keine, die das schon mal gemacht hat.

E&M: Es kommt aber nicht nur auf die Anteilseigner an.

Wendt: Nicht nur, aber doch in hohem Maße. Die Mitarbeiter müssen natürlich ebenfalls mitziehen. Denn ‚digital‘ bedeutet auch neue Formen der Arbeitsorganisation, mehr Transparenz und neue Qualifikationen der Mitarbeiter, die ebenso ein neues Selbstverständnis entwickeln müssen, auch wenn es bestimmt schon eine ganze Reihe digitalaffine Mitarbeiter in den Stadtwerken gibt.

E&M: Müssen die Stadtwerke eine Start-up-Kultur entwickeln?

Wendt: Das wird sicherlich schwierig und muss nicht bis zum Äußersten getrieben werden. Diesen Weg würden die Arbeitnehmervertreter auch bestimmt nicht mitgehen. Die wichtigsten Dinge sind aus meiner Sicht Value Proposition gegenüber dem Kunden und Plattformkompetenz des Stadtwerks. Denn eine Smart City ist auf Plattformen gebaut.

E&M: Der Kunde soll also den Nutzen und Wert einer Dienstleistung erkennen und schätzen.

Wendt: Genau. Er soll vor allem einen Mehrwert erkennen, der über die zuverlässige Energieversorgung, die ja schon ein Wert an sich ist, hinausgeht. Deshalb müssen Energieversorger immer stärker hinterfragen, welche Dienstleistungen der Kunde benötigt. Ein solches Denken erscheint mir bei kommunalen Unternehmen insgesamt noch relativ wenig ausgeprägt zu sein, auch wenn sich in den letzten Jahren mit dem Generationswechsel in der Führungsebene schon viel bewegt hat.

E&M: Sollte sich ein Stadtwerk auch Themen jenseits des energiewirtschaftlichen Tellerrandes zuwenden?

Wendt: Das muss nicht sein. Sicherheits- und Gesundheitsthemen gehören zwar zur Smart City dazu, wie auch die Convenience-Themen. Ich glaube aber nicht, dass Stadtwerke alle Felder besetzen müssen. Selbst Smart Home sehe ich nicht als Domäne der Energieversorger. Da gibt es Wettbewerber, etwa aus dem Telekommunikationssektor oder die bekannten amerikanischen Internetriesen. Viel wichtiger ist für Stadtwerke, Plattformkompetenz zu erlangen und Plattformen betreiben zu können, auf denen die Smart-City-Anwendungen gebündelt sind. Sie müssen ja nicht alle Dienstleistungen und Produkte selbst anbieten. Sie sollten aber alle möglichen Kundenschnittstellen besetzen. Bisher habe ich allerdings noch nicht wahrgenommen, dass sie diese Herausforderung wirklich angenommen hätten.

E&M: Das wäre doch dann eine Herausforderung, die die Versorger zusammen mit einem Dienstleister oder einem Start-up angehen könnten. Es gibt doch sicher eine Reihe von jungen Unternehmen, die Lösungen entwickeln.

Wendt: nd es gibt auch schon zahlreiche Kooperationen. Aber die Beteiligung an einem Start-up bedeutet nicht, dass der Funke überspringt. Häufig entstehen eher zwei Welten, die nebeneinander statt miteinander arbeiten. Aber das kann mit der Zeit überwunden werden. Entscheidend bleibt: Der richtige Partner für Smart Cities sind Stadtwerke. **E&M**

ZUR PERSON

Guido Wendt

Executive Vice President den Sektor Energy & Utilities (DACH) Capgemini Invent

Guido Wendt leitet als Executive Vice President den Sektor Energy & Utilities (DACH) bei Capgemini Invent und berät Versorgungs- und Mobilitätsunternehmen bei der digitalen Transformation. 2003 gründete er die Konexus Consulting Group und war bis zur Übernahme durch Capgemini deren Geschäftsführer. Zuvor verantwortete der Diplomkaufmann bei KPMG Consulting das Kompetenzzentrum Utilities