

Rollout intelligenter Messsysteme

Jetzt haben wir ein Messstellenbetriebsgesetz – was nun?

Bald wird er kommen, der Smart Meter Rollout. Mit dem Messstellenbetriebsgesetz legt die Bundesregierung den Grundstein für den Wettbewerb im Messstellenbetrieb. Unternehmen bietet sich damit eine neue Chance sowohl zur nachhaltigen Positionierung im Energiemarkt 2.0 als auch zur Beschleunigung ihrer digitalen Transformation. Zunächst jedoch sind drängende Fragen zu beantworten – zum Beispiel, wie ein Rollout von intelligenten Messsystemen optimal konzipiert und umgesetzt werden kann.

Ausgangssituation

Den Herausforderungen in Bezug auf volatile Energieerzeugung aus erneuerbaren Quellen und die industrielle Transformation infolge der allgemeinen Digitalisierung begegnete der Gesetzgeber mit dem geplanten Gesetz zur Digitalisierung der Energiewende. Dessen Kernstück ist die Schaffung eines neuen Messstellenbetriebsgesetzes (MsbG), das die Einführung intelligenter Messsysteme in Deutschland regelt. Wichtigstes Ziel ist die bedarfs- und verbrauchsorientierte Verknüpfung von Erzeugung und Nachfrage. Volkswirtschaftlich entsteht somit ein neuer Wettbewerb – nämlich im Geschäftsfeld des intelligenten Messstellenbetriebs.

Raus aus der Komfortzone

Der revolutionäre Kern des MsbG steckt im Herauslösen des Messstellenbetriebs aus dem klassischen Verteilnetzbetrieb und in der strikten Wettbewerbsausrichtung. Der dadurch notwendige Quantensprung ist für die Netzbetreiber eine noch größere Herausforderung als die Liberalisierung für die Stromlieferanten im Jahr 1998.

Neu ist die Unsicherheit

Die Regulierung des Netzbetriebs bildet ein starres Korsett und fördert den effizienten Betrieb. Sie sorgt aber auch für hohe Sicherheit in der Planung, Geschäftstätigkeit und Entwicklung. Das galt bisher auch für den Messstellenbetrieb: Er war formal ebenso liberalisiert – was jedoch nicht gelebt wurde.

Der neue Wettbewerb im Messstellenbetrieb fordert von seinen Akteuren Neues. Von der Grundzuständigkeit allein wird künftig kein Messstellenbetreiber mehr leben können.

Achtung, Kunden!

Neu ist vor allem, dass Messstellenbetreiber nun Kunden haben. Diese gilt es zu gewinnen und durch guten Service dauerhaft an sich zu binden. Was das bedeutet, haben schon einige vormals regulierte Branchen erfahren müssen.

Die notwendigen Anpassungen sind alles andere als eine kleine Aufgabe, die im Vorübergehen zu bewältigen wäre. Viele Fragen wollen beantwortet sein: Welche Kunden sollen bedient werden? Mit welchen Produkten zu welchem Preis? Wie können Kunden optimal angesprochen werden? Welche Anforderungen haben sie? Wer agiert noch in diesem Marktsegment? Welche Strategie verfolgen Mitbewerber?

Kunden zu haben bedeutet auch, Verträge effizient zu managen und Kundenbeziehungen zu pflegen. Messstellenbetreiber brauchen dafür entsprechende Prozesse und Systeme. So wird künftig beispielsweise kein Messstellenbetreiber mehr ohne Customer Relationship Management (CRM) auskommen.

Und selbstverständlich müssen die Verträge auch abgerechnet werden. Zwar wird es wohl weiterhin die integrierte Abrechnung über die Lieferanten geben, doch im echten Wettbewerb müssen Messstellenbetreiber in der Lage sein, ihre Leistungen und Produkte auch direkt mit den Kunden zu verrechnen.

Entflechtung? Ja bitte!

In der Diskussion um das MsbG wird das Thema Entflechtung kontrovers diskutiert. Eine konsequente Ausrichtung auf den Wettbewerb erfordert eine solche Entflechtung, womöglich sogar eine organisatorische. Zudem benötigt ein kundenorientierter Messstellenbetrieb eine geeignete Aufbau- und Ablauforganisation. Der Aufbau effizienter Vertriebsstrukturen für Messprodukte ist dabei ebenso unerlässlich wie ein neues vertriebliches Denken.

In vielen Fällen wird der Wandel von der regulierten zu einer wettbewerbsorientierten Welt ein begleitendes Change Management erfordern. Denn Denkweisen und Gewohnheiten der Mitarbeiter müssen sich schnell und nachhaltig ändern, um in einem Wettbewerbsmarkt bestehen zu können.

Wie steht es mit dem Business Case?

Das MsbG nennt zwar Preisobergrenzen. Aber wer garantiert, dass diese im wettbewerblich gesteuerten Markt in Zukunft überhaupt erzielt werden können? Traditionell orientierte Vertreter der vormals regulierten Welt mögen noch glauben, dass die Preisobergrenzen durchgängig erzielbare Erlöse darstellen, und daran ihren Business Case ausrichten. Die leidgeprüften Akteure anderer deregulierter Branchen jedoch werden bestätigen, dass sich diese Annahme schnell als Trugschluss erweisen kann.

Auch die Prognose, welche Kunden ein Messstellenbetreiber tatsächlich halten und welche er neu hinzugewinnen kann, fallen oftmals wahrscheinlich zu optimistisch aus. Umso wichtiger ist es, im Business Case auch zu berücksichtigen, dass Kunden mit hoher Preisobergrenze eventuell volatil sein könnten.

Die Technologie? Sehr komplex!

Das hehre Ziel, Sicherheit als oberste Priorität mit dem größtmöglichen Nutzen für die Energieversorgung zu verknüpfen, hat zu einer sehr komplexen Struktur der intelligenten Messsysteme geführt. Als besonders anspruchsvoll stellt sich dabei die Verknüpfung verschiedener neuer Technologien heraus. Folglich ist nicht allein die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ein wesentlicher Aspekt beim Rollout von intelligenten Messsystemen, sondern auch der Umgang mit den neuen Technologien. Überdies muss das Gesamtsystem bewertet werden. Ohne einen kompetenten Partner wird der Rollout kaum zu stemmen sein. Auch Unternehmen mit hoher Wertschöpfung im Messstellenbetrieb sind in dieser Hinsicht auf erfahrene Dienstleister angewiesen. Auch das ist ein Aspekt, der bei der Planung und Umsetzung des Rollouts frühzeitig berücksichtigt werden sollte. Machbarkeitsanalysen à la Make or Buy liefern hierbei wertvolle Erkenntnisse auf dem Weg zur strategischen Entscheidung.

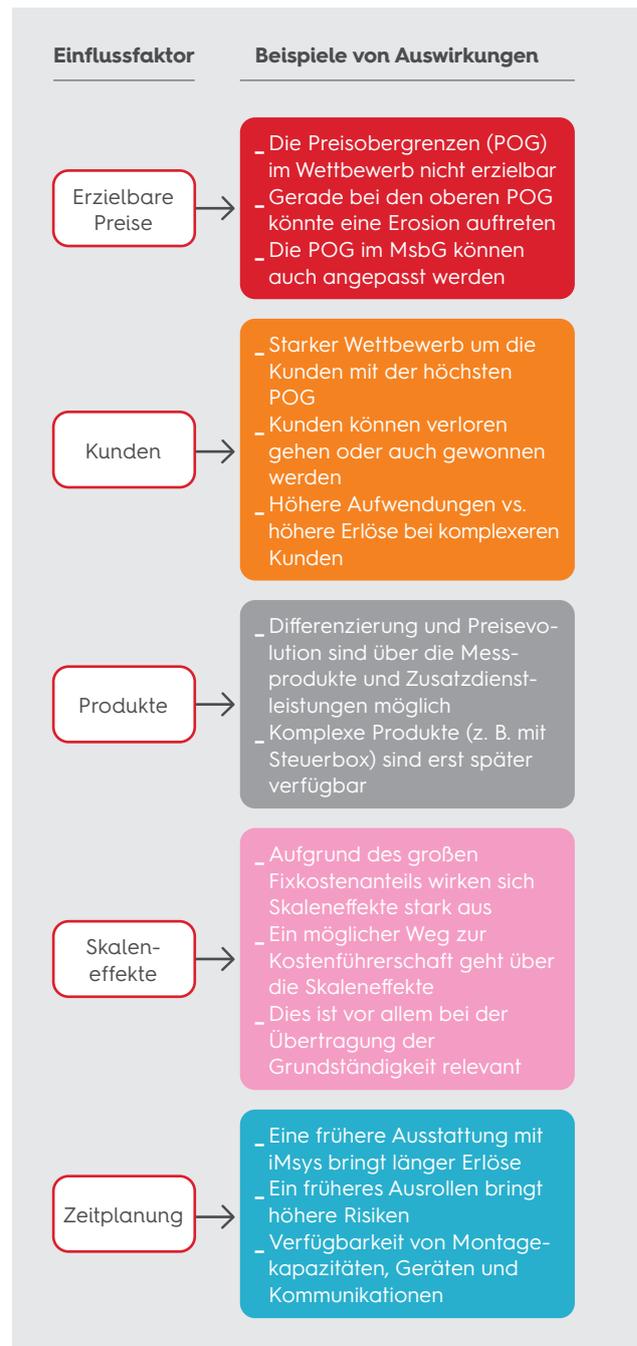


Abb. 1: Haupteinflussfaktoren auf den Business Case

Der Rollout – als Großprojekt umfassend und schwierig

Was macht den Rollout von intelligenten Messsystemen so schwierig? Allein schon die Auswirkungen im traditionellen Betrieb sind immens. Neben der Thematik zur wettbewerblichen Aufstellung sind hierbei sehr viele Teilaspekte zu berücksichtigen. Business Case, Strategie, Prozesse, IT, Geräte – all das ist jeweils für sich genommen schon hochkomplex. Koordination all dieser Bausteine erfordert in der Regel ein Projekt größeren Ausmaßes. Die Auflistung der wechselseitigen Abhängigkeiten offenbart dabei eine oftmals erschreckende Vielzahl an Teilaspekten und Facetten. Viele Messstellenbetreiber haben noch nicht die notwendigen Schritte unternommen, um ein solches Großprojekt anzugehen. So fehlt dann auch die Gesamtübersicht, und das Thema Rollout erscheint übermächtig und nicht zu bewältigen.

Mit dem Beginn des Rollouts intelligenter Messsysteme und moderner Messeinrichtungen ist die alte Welt aber noch lange nicht hinfällig. Die Herausforderung daher: ein optimales Miteinander zu finden und alte Strukturen nach und nach aufzulösen.

Typische Kernfragen

Bei der näheren Betrachtung des Rollouts stellen sich viele Kernfragen, wie der folgende Auszug verdeutlicht:

- Welche Mengen werden wann bei welchen Kundengruppen ausgerollt?
- Was ist die optimale Rollout-Geschwindigkeit (Hochlaufkurve)?
- Welche optionalen Fälle werden ausgerollt?
- Wie ist der Umgang mit den Fällen der Eichgültigkeitsverlängerung?

- Wie könnte die optimale Rollout-Strategie aussehen – flächendeckend oder punktuell?
- Wann sind welche Messprodukte verfügbar?
- Externe oder interne Monteure?
- Wie werden die Messsysteme angebunden?
- Wie sieht die beste Kundenkommunikation aus?
- Wie ist das Vorgehen bei Kunden mit mehreren Messstellen?
- Welche Kosten/Erlöse sind beim Verteilnetzbetreiber zu berücksichtigen, welche beim grundzuständigen Messstellenbetreiber?
- Welchen Einfluss auf den Business Case haben die Entscheidungen auf diese Fragen?

Zwei Herausforderungen

Zwei große Fragenkomplexe sind im Zuge des Rollouts von intelligenten Messsystemen zu erarbeiten:

1. Wie ist ein effizienter Rollout zu konzipieren?
2. Wie ist die strategische Aufstellung im neuen wettbewerblichen Umfeld zu realisieren?

Für die erste Fragestellung ist die Beantwortung der genannten Kernfragen wesentlich, ebenso die Analyse und Bewertung der unternehmensindividuellen Besonderheiten und Netzstrukturen. Auf dieser Basis kann ein Rollout-Konzept erstellt werden, das die Strategie optimal unterstützt.

Die zweite Fragestellung erfordert eine Antwort darauf, welche Chancen die wettbewerbliche Ausrichtung bietet und in welcher Form der Markt bedient werden soll.



Abb. 2: Zwei Kernherausforderungen der Digitalisierung der Energiewende

Unser Leistungsangebot für Sie

Wir von Sopra Steria unterstützen Sie bei der Beantwortung der genannten Fragenkomplexe.



Strategisches Rollout-Konzept

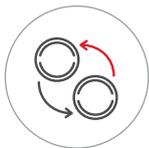
Wir erstellen ein strategisches Rollout-Konzept für Sie oder sichern die Qualität bereits bestehender Konzepte. Von größter Bedeutung für Sie ist die richtige Ausrichtung im Wettbewerb. Dabei geht es um eine wichtige Entscheidung: Beibehalt oder Übertragung des grundzuständigen Messstellenbetriebs? Antworten dazu liefern wir in unserem strategischen Konzept.

Im Zentrum dieses Konzepts steht der Business Case, seine Entwicklung und stetige Optimierung. Wichtige Hebel sind hierbei Festlegungen zur Ausstattung optionaler Fälle mit intelligenten Messsystemen sowie zur Priorisierung des Rollouts und seiner Geschwindigkeit.



Steuerung und Umsetzung des Rollout-Konzepts

Gern unterstützen wir Sie auch bei der Definition und Konzeptionierung einer Aufbau- und Ablauforganisation für eine konsequente wettbewerbliche Ausrichtung. Wir helfen Ihnen mit profunder Beratung zur Ausschreibung für die Übertragung der Grundzuständigkeit, zu Rollout-Dienstleistungen und Rollout-Software. Die notwendigen System- und Prozessanpassungen gehören für einen erprobten Transformationspartner wie uns zum alltäglichen Geschäft.



Operatives Rollout-Konzept

Zu unserem individuellen Rollout Management-Konzept gehören aus Prozesssicht unter anderem die Automatisierung von Massenabläufen sowie die Steuerung externer Montage-Dienstleister. Aus System- und Gerätesicht ist eine vollständige Interoperabilität vordringlich. Kommunikationstechnologische Fragen sind ein eigenes Feld, das einer detaillierten Betrachtung bedarf.

Ihr Nutzen durch uns

- _ Wirtschaftliche Optimierung des Rollouts mit großem Hebel auf den Business Case und den langjährigen Geschäftserfolg
- _ Richtige strategische Positionierung zu Beginn einer großen Umwälzung im Geschäftsfeld Messstellenbetrieb
- _ Fundierte Entscheidungsgrundlagen für das Management über die wettbewerbliche Ausrichtung
- _ Klärung aller Detailfragen einschließlich der Ermittlung jährlicher Mengengerüste und Priorisierung von Kundengruppen
- _ Professioneller Projektplan für die Planung, Vorbereitung und Durchführung des Rollouts
- _ Wir minimieren für Sie strategische und operative Rollout-Risiken
- _ Unser hochkarätiges Smart-Meter- und Technologie-Know-how plus langjährige Projekterfahrung sichert Ihren Rollout-Erfolg

Über Sopra Steria

Als ein führender europäischer Management- und Technologieberater unterstützt Sopra Steria mit 45.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 25 Ländern seine Kunden dabei, die digitale Transformation voranzutreiben und konkrete und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen. Sopra Steria bietet mit Beratung, Digitalisierung und Softwareentwicklung umfassende End-to-End-Lösungen, die große Unternehmen und Behörden wettbewerbs- und leistungsfähiger machen – und zwar auf Grundlage tiefgehender Branchenexpertise, innovativer Technologien und eines kollaborativen Ansatzes. Das Unternehmen stellt die Menschen in den Mittelpunkt seines Handelns mit dem Ziel, digitale Technologien optimal zu nutzen und eine positive Zukunft für seine Kunden zu gestalten.

Sopra Steria SE
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29
22085 Hamburg
info.de@soprasteria.com
www.soprasteria.de