



Nachrichten

ZfK+ Netzbetreiber 2.0: Worauf es jetzt ankommt

Der Gastbeitrag der Beratungsgesellschaft LBD zeigt, welche 10 Handlungsfelder jetzt entscheidend sind und wie Netzbetreiber zur treibenden Kraft der Energiewende werden können.

02.01.2025



Effizienz und Flexibilität: Die Autoren der Berliner Beratungsgesellschaft zeigen neue Handlungsfelder eines modernen Netzbetreibers auf.

Bild: © ChatGPT/ZfK

Das Energiesystem der Zukunft erfordert von Netzbetreibern ein radikales Umdenken – von Prozessen über Personal bis hin zu Führung und Organisation. Effizienz allein reicht nicht mehr aus – gefragt sind smarte IT-Systeme und eine zukunftsorientierte Führungskultur, schreiben die Gastautoren Anna Gräber und Dirk Müggenburg von der Beratungsgesellschaft LBD.

Ein Gastbeitrag von Anna Gräber und Dirk Müggenburg

Jahrzehntelang hieß die Maxime im Stromnetzbetrieb: Nur ein effizienter Netzbetreiber ist ein guter Netzbetreiber. Oberste Priorität hatte eine 100-prozentige Versorgungssicherheit in einem zentralen Energiesystem. Doch der millionenfache Ausbau von dezentralen Einspeisern ist die neue normative Kraft des Faktischen: Nur der

Netzbetreiber, der es schafft, bis auf Niederspannungsebene zu steuern und so sein Netz stabil zu halten, wird ein zukunftsfähiger Netzbetreiber sein können.

Viele Unternehmen sind auf diese Entwicklung nicht eingestellt. Durch den jahrzehntelangen Effizienzdruck haben sie wertvolle Ressourcen abgebaut und Leistungen an spezialisierte Dienstleister vergeben. Netzbetreiber müssen nun nicht nur Um-, sondern Neudenken: Die Auswirkungen auf Prozesse und IT-Systeme, Mitarbeitende und Organisation sind enorm. Doch was heißt das konkret?

1. Klarheit zu Ressourcenbedarf und -allokation

Anhand der Netzentwicklungsplanung müssen die Höhe des Bedarfs identifiziert und die Verteilung der Ressourcen auf der Zeitachse festgelegt werden. Um neue Tätigkeitsfelder einzuführen, bedarf es einer Einschätzung, wie sich die aktuellen Aufgaben inhaltlich und in der Häufigkeit verändern. Welche Kosten fallen an? Wie viele Mitarbeitende ordnen wir zu? Auch bei Bestandsaufgaben müssen die Prozesse hinterfragt werden. Wie bewirtschaften wir unsere Assets? Welche Zyklen sind erforderlich? Welchen Mehrwert schafft Digitalisierung?

2. Durchgängigkeit der Prozesse

Es braucht durchgängige Prozesse: end-to-end, mit einheitlicher Datenbasis, algorithmenbasiert, um Transparenz zu schaffen, den Status quo bewerten zu können, Veränderungen einzuleiten und schließlich in Echtzeit steuern zu können. Diese Durchgängigkeit erfordert ein ganzheitliches Denken – von der Planung in der Netzsimulation über die Wirtschaftsplanung bis hin zum Betrieb. Alle Abläufe knüpfen aneinander an und greifen auf dieselben Informationen zurück.

3. Digitale Kompetenz

Der Netzbetreiber benötigt Personal, das daten- und informationsaffin ist, den Mehrwert eines durchgängigen Datenflusses erkennt und die entsprechende technische Ausstattung erhält: Wenn Netz, Prozesse und IT "smarter" werden sollen, braucht es auch Mitarbeitende, die "smart" können. Und über allem immer die Frage: Wo kann und wird uns künstliche Intelligenz künftig unterstützen?

4. Personalbindung im Fokus

Mindestens genau so anspruchsvoll wie die Beschreibung der neuen Prozesse ist es, die Bestandsmitarbeitenden in die Entwicklung miteinzubeziehen. Auch Monteur/innen und Techniker/innen wollen vom New Work partizipieren. Doch Work-Life-Balance ist mit Schichtdienst in der Bereitschaft für viele nicht vereinbar. Der Netzbetreiber konkurriert mit vielen anderen Branchen in Zeiten des Fachkräftemangels und demografischen Wandels.

5. Führungskräfte als "Enabler des Wandels"

Für die Zukunft braucht es einen offenen Führungsstil, der keine Grenzen setzt und der es ermöglicht, den Wandel zu gestalten. Heute wird jedoch oft noch technisch geführt mit der Maxime, innerhalb des bestehenden Systems besser zu werden. Zukünftiger Führungsstil erfordert Umdenken, Innovation sowie organisatorisches Geschick.

6. Organisatorische Offenheit

Es muss gelingen, Offenheit für Neues zu etablieren, die Bereitschaft zu schaffen, alte Strukturen aufzubrechen und hierbei Geschwindigkeit zu entwickeln. Die Organisation muss bereit sein, sich auf Veränderungen einzulassen und die Mitarbeitenden aktiv in den Prozess einzubinden

7. Überprüfung der "Make-or-buy"-Entscheidungen

Für versorgungskritische Tätigkeiten müssen zuverlässige Partner gefunden werden. Es braucht eine effiziente Steuerung des Dienstleistungsbezugs. Wie besetzen wir unsere Kernkompetenzen? Bei welchen Tätigkeiten wollen wir uns auf Dritte verlassen, bei welchen nicht? Ist es denkbar, Unternehmen zu übernehmen, um Ressourcen zu generieren, die wir nicht selbst aufbauen können?

8. Stakeholderkommunikation zu Renditen und Investitionen

Die Kommunikation muss darauf ausgerichtet werden, dass stabile und planbare Renditen nicht mehr zuverlässig zu erwarten sind, sondern Investitionsbedarfe über das thesaurierbare Kapital hinaus entstehen. Bislang waren Netzbetreiber im konzerninternen bzw. oftmals kommunalen Geflecht zuverlässige Lieferanten stabiler und planbarer Renditen. Diese goldenen Zeiten sind jedoch vorerst vorbei.

9. Netzbedarf entsprechend Erzeugung und Verbrauch

Der konkrete Ausbaubedarf des Netzes hängt vorwiegend von exogenen Faktoren ab: Erzeugung und Verbrauch und mit ihnen die Transformationsplanung der Versorger determinieren den Netzausbaubedarf. Zusätzlich müssen neue Geschäftsfelder wie Batteriespeicher sinnvoll integriert werden. Es bedarf eines konsequent spartenübergreifenden Denkens – trotz Unbundlings.

10. Effizienz

Es bleibt entscheidend, ob es dem Netzbetreiber gelingt, die Anforderungen zur Energiewendekompetenz effizient umzusetzen, auch, wenn Effizienz nicht mehr der dringlichste Antrieb ist. Denn wie für die gesamte Energiewende gilt auch für den Netzausbau: Die Investitionen müssen ökonomisch sinnvoll sein. Infrastrukturausbau, der sich langfristig nicht rechnet, kann nicht bestehen.

Bei einer Umfrage durch die LBD-Beratungsgesellschaft bewerteten mehrere Netzbetreiber alle genannten Handlungsfelder als wichtig. Besondere Relevanz ordneten sie der Klarheit über den zukünftigen Ressourcenbedarf und der Ressourcenallokation sowie dem Thema "Führungskraft der Zukunft" zu. Es wird sich zeigen, inwieweit die Netzbetreiber diese Handlungsfelder ausschöpfen, um den gewachsenen Herausforderungen zu begegnen. Klar ist: Der Netzbetreiber 2.0 spielt eine entscheidende Rolle bei der Energiewende.