Wilken Utility Summit

Geschäftsmodelle neu ausrichten

[09.10.2026] Wie werden Energieversorger im Jahr 2036 arbeiten, womit werden sie Geld verdienen und welche Rolle spielt künftig Künstliche Intelligenz? Unter der Moderation von Matthias Mett diskutierten sechs Experten beim Wilken Utility Summit in Ulm über die Zukunft der Energiewirtschaft im Jahr 2036.

Die Energiewirtschaft steht vor einem tiefgreifenden Wandel. Steigender Investitionsbedarf, zunehmende Regulierung, Fachkräftemangel und neue digitale Technologien verändern die Rahmenbedingungen für Stadtwerke. Bei einer Podiumsdiskussion mit dem Titel „2036 – Wie sich der Energiemarkt verändern wird“ auf dem Wilken Utility Summit am 8. Oktober 2026 in Ulm ging es deshalb nicht nur um langfristige Zukunftsszenarien, sondern vor allem um die Frage, welche Entscheidungen Energieversorger bereits heute treffen müssen.

Klassisches Vertriebsgeschäft unter Druck

Sven Garrels, Partner bei der Unternehmensberatung Kearney, sieht insbesondere das klassische Vertriebsgeschäft unter Druck. Während die Rolle der Netzbetreiber langfristig gesichert sei, müssten sich kleinere Versorger fragen, ob sie künftig noch sämtliche Leistungen selbst anbieten können. Entscheidend sei, sich auf wenige strategische Schwerpunkte zu konzentrieren. Dazu gehörten beispielsweise die Effizienz der Netze, die Anschlussfähigkeit neuer Anlagen und Dienstleistungen, mit denen sich Unternehmen gegenüber Wettbewerbern differenzieren können. Standardisierte Prozesse wie die Abrechnung seien dagegen kein geeignetes Alleinstellungsmerkmal.

Ähnlich argumentierte Thomas Deeg, Bereichsleiter IT, Entwicklung und Energiehandel bei den Stadtwerken Schwäbisch Hall. Er plädierte dafür, das traditionelle Selbstverständnis der Energieversorger zu hinterfragen. Kunden wollten in erster Linie keine Kilowattstunden kaufen, sondern eine zuverlässige und unkomplizierte Energieversorgung. Stadtwerke müssten deshalb stärker Sicherheit und Sorglosigkeit anbieten. Voraussetzung dafür seien effiziente Prozesse und eine Organisation, die sich konsequent an den Bedürfnissen der Kunden orientiere. Die Digitalisierung sei dabei lediglich ein Werkzeug. Schlechte Prozesse würden nicht dadurch besser, dass sie digitalisiert werden.

Kooperation statt Fusion

Eine zentrale Rolle dürfte künftig die Zusammenarbeit zwischen Energieversorgern spielen. Tanja Utescher-Dabitz vom Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW) verwies darauf, dass insbesondere kleine und mittlere Unternehmen die wachsenden Anforderungen nicht mehr allein bewältigen könnten. Kooperationen könnten dabei sehr unterschiedliche Formen annehmen – von gemeinsamen IT-Projekten über ausgelagerte Dienstleistungen bis hin zu umfassenderen Unternehmensverbünden. Die regionale Verankerung der Stadtwerke müsse dadurch nicht verloren gehen.

Wie ein solches Modell in der Praxis aussehen kann, erläuterte Bernd Reichelt, Geschäftsführer der Stadtwerke SH. In dem Verbund arbeiten die Stadtwerke Rendsburg, Eckernförde und Schleswig

zusammen, ohne ihre rechtliche Eigenständigkeit aufzugeben. Die gemeinsame Gesellschaft übernimmt operative Aufgaben für die beteiligten Unternehmen. Allerdings sei der organisatorische Zusammenschluss mit erheblichen Herausforderungen verbunden. Insbesondere die Zusammenführung unterschiedlicher IT-Systeme und Unternehmenskulturen erfordere Zeit und belaste die Beschäftigten.

Reichelt betonte deshalb die Bedeutung der Führungskultur. Technologische Veränderungen könnten nur gelingen, wenn die Mitarbeitenden einbezogen würden und die Zusammenarbeit funktioniere. Der Zusammenschluss sei nicht allein eine Frage effizienterer Prozesse, sondern vor allem eine kulturelle Transformation.

Investitionsbedarf wird zur Herausforderung

Neben organisatorischen Veränderungen stellt die Finanzierung der Energiewende die Unternehmen vor große Aufgaben. Utescher-Dabitz verwies auf Berechnungen des BDEW, wonach bis 2045 Investitionen in einer Größenordnung von rund 1,2 Billionen Euro erforderlich seien. Der Kapitalbedarf könne nicht allein über klassische Bankkredite gedeckt werden. Vielmehr müssten neue Finanzierungsmöglichkeiten erschlossen und die Eigenkapitalbasis der Unternehmen gestärkt werden.

Bei kommunalen Versorgern könne dazu auch gehören, dass die Eigentümer ihre Ausschüttungserwartungen reduzieren und Gewinne stärker im Unternehmen belassen. Darüber hinaus seien staatlich unterstützte Finanzierungsinstrumente, Bürgschaften und Garantien erforderlich, um zusätzliches Kapital zu mobilisieren. Der BDEW führe dazu Gespräche mit der KfW und politischen Entscheidungsträgern. Auch die Regulierung müsse verlässliche Investitionsbedingungen schaffen. Utescher-Dabitz kritisierte insbesondere die aus ihrer Sicht unzureichende Berücksichtigung der tatsächlichen Finanzierungskosten bei der regulatorischen Verzinsung von Netzinvestitionen.

Flexibilität besser nutzen

Professor Dietmar Graeber von der Technischen Hochschule Ulm sieht erhebliches Potenzial darin, bereits vorhandene technische Möglichkeiten besser zu nutzen. Intelligente Energiemanagementsysteme könnten Photovoltaikanlagen, Batteriespeicher, Wärmepumpen und Elektrofahrzeuge automatisch aufeinander abstimmen. In anderen europäischen Ländern seien entsprechende Anwendungen bereits verbreitet. Als Beispiel für ungenutzte Flexibilität nannte Graeber die Batteriespeicher. Während Speicher in Kalifornien überwiegend marktorientiert eingesetzt würden und damit Preisschwankungen am Strommarkt verringerten, dienten die meisten deutschen Heimspeicher bislang vor allem der Eigenverbrauchsoptimierung. Dadurch werde ihr Potenzial für das Gesamtsystem nur teilweise ausgeschöpft.

Graeber sprach sich deshalb für eine Weiterentwicklung der Netzentgeltsystematik aus. Statt unmittelbar komplexe dynamische Modelle einzuführen, könnten zunächst einfachere Lösungen wie pauschale Netzentgelte und leistungsabhängige Komponenten geprüft werden. Entscheidend sei, wirtschaftliche Anreize für einen flexiblen Stromverbrauch zu schaffen.

Thomas Deeg wies allerdings darauf hin, dass die geltenden Regelungen teilweise widersprüchliche Anreize setzten. So könnten Batteriespeicher zwar von Netzentgelten befreit sein, gleichzeitig aber zusätzliche Belastungen in vorgelagerten Netzebenen verursachen. Hier bestehe regulatorischer Anpassungsbedarf.

KI verändert die Arbeitsorganisation

Große Veränderungen erwarten die Diskussionsteilnehmer durch den Einsatz Künstlicher Intelligenz. Zoran Petrovic, Geschäftsführer des Unternehmens Conuti, sieht insbesondere bei standardisierten Kundenanfragen, Beschwerden und administrativen Prozessen erhebliche Automatisierungsmöglichkeiten. KI könne Beschäftigte von Routinetätigkeiten entlasten und damit auch helfen, den Folgen des demografischen Wandels zu begegnen.

Voraussetzung seien allerdings geeignete Datenstrukturen und technische Schnittstellen. Petrovic warnte davor, KI-Anwendungen ohne ausreichende Vorbereitung in bestehende Systeme zu integrieren. Fehlerhafte Daten führten lediglich dazu, dass falsche Entscheidungen schneller getroffen würden. Unternehmen müssten deshalb ihre Systemlandschaften überprüfen und die Voraussetzungen für automatisierte Prozesse schaffen.

Utescher-Dabitz warnte zugleich davor, mit dem KI-Einsatz zu warten, bis sämtliche Datenbestände bereinigt seien. Gerade kleinere und mittlere Versorger sollten bereits jetzt mit konkreten Anwendungsfällen und Pilotprojekten beginnen. Datenqualität und praktische Erprobung müssten parallel vorangetrieben werden. Garrels plädierte für einen strategischen Ansatz. Neben einer geeigneten Datenbasis seien ein neues Betriebsmodell, entsprechend qualifizierte Beschäftigte und messbare Ziele erforderlich. Entscheidend sei nicht die Zahl der gestarteten KI-Pilotprojekte, sondern der wirtschaftliche Nutzen, den Unternehmen tatsächlich erzielen.

Kundennähe bleibt Wettbewerbsvorteil

Trotz zunehmender Automatisierung waren sich die Diskussionsteilnehmer weitgehend einig, dass persönliche Kundenbeziehungen auch 2036 eine wichtige Rolle spielen werden. Reichelt berichtete, dass die Stadtwerke SH wieder verstärkt auf lokale Kundenzentren setzen. Nachdem solche Einrichtungen zunächst geschlossen worden seien, würden nun erneut persönliche Anlaufstellen geschaffen. Gerade bei komplexen Entscheidungen zur Wärmeversorgung oder zur Installation von Photovoltaikanlagen bestehe weiterhin Beratungsbedarf.

Auch Graeber sieht in der regionalen Verankerung einen wesentlichen Vorteil kommunaler Versorger. Vertrauen, Zuverlässigkeit und persönliche Erreichbarkeit blieben wichtige Faktoren für die Kundenbindung. Voraussetzung sei allerdings, dass Stadtwerke gleichzeitig ihre Innovationsfähigkeit verbesserten und starre Hierarchien überwänden.

Deeg verwies auf die Erfahrungen der Stadtwerke Schwäbisch Hall, die ihren Kundenservice spartenübergreifend zusammengeführt haben. Ziel sei es, möglichst viele Anliegen bereits beim ersten Kontakt abschließend zu bearbeiten. Ob dieser Kontakt persönlich oder digital erfolge, sei dabei zweitrangig. Entscheidend sei, dass der Kunde eine schnelle und kompetente Lösung erhalte.

Die Diskussion machte deutlich, dass die Zukunft der Stadtwerke nicht allein von technischen Innovationen abhängt. Ebenso wichtig sind strategische Entscheidungen über eigene Kompetenzen, Kooperationen und die Organisation der Unternehmen. Die entscheidenden Weichen für den Energiemarkt des Jahres 2036 müssen deshalb bereits in den kommenden Jahren gestellt werden.

()

Stichwörter: Messen | Kongresse, Wilken, Wilken Utility Summit