



# Kosten im Griff

Strategien für Stadtwerke und EVU

---



# Inhalt

---

## **Vorwort**

von Dr. Christof Spangenberg

03

---

## **Interview**

„Kostendisziplin muss Zukunftsfähigkeit ermöglichen, nicht Substanz abbauen“

mit Dr. Jens Meier, Vorsitzender der Geschäftsführung der Stadtwerke Lübeck Gruppe GmbH

04

---

Zentralfunktionen im Fokus

08

---

Halbierte Kosten bis 2025: Was KI im Kundenservice leisten kann

10

---

Kosten strategisch gestalten: Effizienz als Steuerungsinstrument

14

---

## **m3 LAB**

Für die kommunale Wirtschaft: Innovative Lösungen gemeinsam entwickeln

16

---



## Dr. Christof Spangenberg

Geschäftsführer der m3  
management consulting

## Vorwort

Liebe Leserschaft,  
Stadtwerke und andere kommunale Unternehmen stehen unter hohem Umsetzungs- und Finanzierungsdruck. Sie müssen Netze modernisieren, die Energie- und Wärmewende voranbringen, Versorgungssicherheit gewährleisten und zusätzliche Anforderungen aus Regulierung, Digitalisierung und Cybersicherheit bewältigen. Der Investitionsbedarf steigt, die Ergebnissituation vieler Häuser bleibt angespannt, die finanziellen Spielräume werden enger. Genau deshalb gehört Cost Cutting auf die Tagesordnung. Es hilft, Ressourcen auf die Aufgaben zu konzentrieren, die für Zukunftsfähigkeit entscheidend sind.

Cost Cutting umfasst die systematische Überprüfung der Kostenbasis unter veränderten Rahmenbedingungen. Kurzfristig wirksame Programme können dabei sinnvoll und in einzelnen Situationen auch unvermeidbar sein. Entscheidend ist, dass sie mit Blick auf die langfristige wirtschaftliche Stabilität und operative Handlungsfähigkeit angelegt werden. Welche Strukturen zahlen auf die strategischen Ziele des Unternehmens ein? Welche Prozesse sichern Leistung, Tempo und Qualität? Und an welchen Stellen bindet historisch gewachsener Aufwand Ressourcen, ohne noch

einen angemessenen Nutzen zu stiften? Gerade in Phasen intensiven Umbaus wächst dieser Aufwand oft schleichend: durch zusätzliche Abstimmungsschleifen, Sonderlösungen, manuelle Schnittstellen, ausgeweitete Berichtsroutinen und immer neue Absicherungen. So steigt die Komplexität des Betriebs, und ein wachsender Teil der Organisation wird durch interne Reibung gebunden.

Für kommunale Unternehmen ist das von unmittelbarer strategischer Bedeutung. Wer Transformationsaufgaben verlässlich umsetzen will, braucht nicht nur Investitionsmittel, sondern auch eine Organisation, die produktiv arbeitet, Prioritäten klar hält und knappe Ressourcen wirksam einsetzt. Cost Cutting schafft dafür die Grundlage: durch den Abbau überholter Aufwände, einfachere Steuerung und die Verlagerung von Kapazitäten in die Aufgaben, die für Versorgung, Kundenbeziehung und Transformation den größten Beitrag leisten. Gleichzeitig gilt: Cost Cutting darf Versorgungssicherheit, Kundenservice und Compliance nicht schwächen.

In dieser Ausgabe greifen wir das Thema aus mehreren Perspektiven auf. Lesen Sie unter anderem:

- warum Kostendisziplin Zukunftsfähigkeit ermöglichen muss, statt Substanz abzubauen,
- wo in Zentralfunktionen die stärksten Produktivitätshebel liegen,
- was KI im Kundenservice wirtschaftlich leisten kann und
- warum strategisches Kostenmanagement keine Frage des Sparens, sondern der Handlungsfähigkeit ist.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Dr. Christof Spangenberg



## Interview

**Kostendisziplin muss  
Zukunftsfähigkeit ermög-  
lichen, nicht Substanz  
abbauen.**



**Dr. Jens Meier**

Vorsitzender der Geschäfts-  
führung der Stadtwerke  
Lübeck Gruppe GmbH



**Dr. Christof  
Spangenberg**

Geschäftsführer der m3  
management consulting

**Herr Dr. Spangenberg, Herr Dr. Jens Meier, warum steht das Thema Cost Cutting gerade jetzt so stark im Raum?**

**Dr. Christof Spangenberg:** Weil viele Unternehmen gleichzeitig investieren, ihre Prozesse modernisieren und wirtschaftlich beweglich bleiben müssen. Die eigentliche Frage lautet, wie sich Zukunftsaufgaben finanzieren und umsetzen lassen, ohne die Organisation dauerhaft zu überlasten.

**Dr. Jens Meier:** Bei den Stadtwerken zeigt sich das sehr konkret vor allem bei der Umsetzung der großen Projekte der Energie- und Mobilitätswende sowie der Digitalisierung. Wir müssen Versorgungssicherheit gewährleisten, enorme Investitionen in Strom- und Wärmenetze stemmen und unsere Leistungen für Kundinnen und Kunden bezahlbar halten. Zudem hat sich der Markt stark verändert und auch die Bedürfnisse und Erwartungen der Kundschaft. Wir müssen uns daher neu aufstellen und sehr genau entscheiden, wofür wir Geld, Zeit und Managementaufmerksamkeit einsetzen.

**Ist Cost Cutting damit vor allem eine Reaktion auf schwierige Zeiten?**

**Dr. Jens Meier:** Angespannte Rahmenbedingungen erhöhen den Druck. Im Kern geht es aber um eine dauerhafte Führungsaufgabe. Organisationen sammeln über Jahre Aufgaben, Berichte, Abstimmungen und Sonderwege an. Wenn das nicht regelmäßig bereinigt wird, steigt der Aufwand, und die Organisation verliert an Geschwindigkeit.

**Dr. Christof Spangenberg:** Diese Phasen gehören zur Unternehmensentwicklung dazu. Es gibt Zeiten, in denen Wachstum, Projekte und Marktchancen im Vordergrund stehen. Und es gibt Zeiten, in denen Produktivität und Kostendisziplin stärker beachtet werden müssen. Beides ist legitim. Entscheidend ist, den Schwerpunkt bewusst zu setzen – und Überholtes auch wieder abzubauen.

**Lässt sich eine Organisation so aufstellen, dass sie zwischen diesen Phasen leichter wechseln kann?**

**Dr. Christof Spangenberg:** Nur in Grenzen. Größere Organisationen brauchen Klarheit in der Führung und in der Kommunikation. Dauerhaft mehrere Richtungen gleichzeitig auszugeben, überfordert die Organisation. Was sich allerdings aufbauen lässt, ist eine belastbare Grundfitness: Transparenz über Leistungen, saubere Prioritäten und die Fähigkeit, Routinen auch wieder zurückzunehmen.

**Dr. Jens Meier:** Genau darauf kommt es an. Diese Beweglichkeit entsteht nicht durch Appelle, sondern durch Führung und durch verständliche Kommunikation. Wenn wir über Kostendisziplin sprechen, müssen Mitarbeitende und Aufsichtsrat nachvollziehen können, worum es geht. Aktuell geht es darum, enorme Investitionen zu ermöglichen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

**Wo liegen bei den Stadtwerken die wichtigsten Hebel?**

**Dr. Jens Meier:** Aus meiner Sicht zunächst in Prozessen und Strukturen. Die größten Effekte entstehen dort, wo Informationen zukünftig ohne Medienbrüche durchlaufen, mobile Systeme im technischen Bereich sauber angebunden sind und Daten ohne Doppelarbeit weiterverarbeitet werden. Dann verändert sich die Produktivität spürbar, und ein erheblicher Teil der Vor- und Nachbearbeitung entfällt.

**Dr. Christof Spangenberg:** Hinzu kommt die Organisation selbst. Technologie entfaltet ihre Wirkung vor allem dort, wo Verantwortlichkeiten klar geschnitten sind, Silos kleiner werden und Entscheidungen näher an den Prozess rücken. Erst dann entstehen Tempo, Qualität und geringerer Aufwand in einem belastbaren Zusammenspiel.

## Und jenseits von Technologie?

**Dr. Christof Spangenberg:** Ein oft unterschätzter Hebel liegt im konsequenten Abschaffen überholter Aufgaben und Strukturen. Unternehmen reagieren in der Regel schnell auf neue Anforderungen. Schwieriger ist es, Altes wieder loszulassen. Deshalb bleiben Reports, Kontrollschritte oder Funktionen und Sonderroutrinen häufig bestehen, obwohl der ursprüngliche Anlass längst entfallen ist.

**Dr. Jens Meier:** Das sehen wir gerade in Zentralfunktionen sehr häufig. Ein Bericht wird einmal gebraucht und läuft dann jahrelang weiter. Eine zusätzliche Abstimmung wird eingeführt und später nicht mehr hinterfragt. Wenn man konsequent neu aufsetzt, sinkt nicht nur der Aufwand. Die Organisation wird schneller und robuster in der Steuerung. Die Motivation aller Mitarbeitenden steigt massiv, weil wieder sichtbar wird, warum man etwas tut.

## Viele denken bei Cost Cutting zuerst an Einkauf und Personal. Greift das zu kurz?

**Dr. Jens Meier:** Ja, deutlich. Im Einkauf liegen aktuell die größten Hebel oft eher im Bedarfsmanagement und im Prozess als in weiteren Preisverhandlungen. Und beim Personal führt eine pauschale Betrachtung nicht weiter. Wir brauchen Fachkräfte für die Zukunftsaufgaben, und zugleich prägt der demografische Wandel unsere Belegschaften ohnehin stark.

**Dr. Christof Spangenberg:** Deshalb lautet die entscheidende Frage, wie Nachbesetzungen gesteuert werden. Wenn absehbar ist, dass standardisierte Tätigkeiten künftig einfacher, digitaler oder stärker automatisiert erledigt werden können, sollte dort zurückhaltend und mit Blick auf die zukünftig erforderlichen Kompetenzen nachbesetzt werden. Gleichzeitig muss in die Kompetenzen investiert werden, die künftig an Bedeutung gewinnen – etwa in Daten, Prozesse und Automatisierung.

## Das heißt, auch der demografische Wandel kann in diesem Zusammenhang entlastend wirken?

**Dr. Christof Spangenberg:** In der Umsetzung kann er an vielen Stellen helfen. Er schafft die erforderlichen Spielräume. Wenn Aufgaben sich verändern und bestimmte Rollen auslaufen, ist es wichtig, dass freiwerdende Stellen nicht automatisch wiederbesetzt werden.

**Dr. Jens Meier:** Für uns ist das ein wichtiger Punkt. Aufgaben und Rollen verändern sich stark. Wo es an einer Stelle weniger Bedarf gibt, braucht es an anderer Stelle mehr Spezialexpertise. Weniger manuelle Routinen, mehr Lösungsstrategie, mehr Qualitätssteuerung, mehr Technikverständnis und mehr Nähe zu den Zukunftsthemen. Das ist für die Organisation deutlich anschlussfähiger.

## Was ist aus Ihrer Sicht die wichtigste Leitlinie für ein wirksames Cost Cutting?

**Dr. Jens Meier:** Cost Cutting darf die eigene Wertschöpfung nicht schwächen. Kundenkontakt, Versorgung, Betriebssicherheit und Compliance müssen gesichert werden. Zudem brauchen wir für die großen Wendethemen Fachkräfte und Spezialisten. Reduziert werden sollten überholte Routinen, Doppelarbeiten und Sonderwege. Ein entscheidender Faktor wird daher zunehmend auch das Thema Weiterentwicklung im Unternehmen sein, sowohl was Führung betrifft als auch Aufgeschlossenheit und „Barrierefreiheit“ für neue digitale Technologien.

**Dr. Christof Spangenberg:** Und es braucht ein klares Zielbild und wenige messbare Steuerungsgrößen. Kostendisziplin wird dann wirksam, wenn sie die wirtschaftliche Grundlage für Investitionen, Wachstum und Transformation stärkt. Wenn diese Logik in der Organisation verstanden wird, lässt sich das Thema deutlich ruhiger und konstruktiver führen.

A portrait of Dr. Jens Meier, a middle-aged man with a beard and glasses, wearing a dark blue blazer over a white shirt. He is smiling and has his arms crossed. The background is a blurred outdoor setting with a body of water and buildings under a blue sky. Large white quotation marks are overlaid on the left side of the image.

**„Die Motivation aller Mitarbeitenden steigt massiv, weil wieder sichtbar wird, warum man etwas tut.“**

Dr. Jens Meier, Vorsitzender der Geschäftsführung der Stadtwerke Lübeck Gruppe GmbH

# Zentralfunktionen im Fokus

---

Wenn in kommunalen Unternehmen über Produktivität gesprochen wird, richtet sich der Blick meist zuerst auf Netz, Erzeugung, Vertrieb oder Kundenservice. Die operativen Bereiche stehen naturgemäß im Vordergrund, weil hier Versorgung erbracht, Kundennähe gestaltet und Investitionen wirksam werden. Wie leistungsfähig ein Unternehmen insgesamt ist, entscheidet sich jedoch auch in den Zentralfunktionen. Hier entstehen Gemeinkosten, hier wird gesteuert, priorisiert und abgesichert, und hier wird mit darüber entschieden, wie viel Kapazität für die eigentlichen Transformationsaufgaben verfügbar bleibt.

Corporate Services haben damit erheblichen Einfluss auf die wirtschaftliche und operative Wirksamkeit des Unternehmens. Personal, Finanzen, Controlling, Recht, IT oder Kommunikation schaffen die Voraussetzungen dafür, dass operative Bereiche verlässlich arbeiten können. Kostendruck entsteht dort, wo Aufgaben wachsen, ohne dass Nutzen, Bearbeitungstiefe und Frequenz regelmäßig überprüft werden. Zusätzliche Abstimmungen, Sonderauswertungen, Berichtsschleifen und Prüfroutinen wirken im Einzelfall oft nachvollziehbar. In der Summe binden sie jedoch erhebliche Kapazitäten.

Genau deshalb beginnt wirksames Cost Cutting in Zentralfunktionen bei den Leistungen selbst. Welche Aufgaben werden tatsächlich benötigt? Für wen werden sie erbracht? Welches Serviceniveau ist für das Unternehmen sachlich gerechtfertigt? In vielen Organisationen zeigt sich dabei ein vertrautes Muster: Ein Report wird in einer besonderen Lage eingeführt und später zur Dauerleistung. Eine

zusätzliche Abstimmung entsteht aus Vorsicht und bleibt bestehen. Eine Kontrolle wird aufgebaut, obwohl der zugrunde liegende Prozess längst stabil ist.

1

Der produktive Ansatz liegt deshalb in einer konsequenten Überprüfung des Aufgabenbestands. Auswertungen, Freigaben und Rückfragen müssen sich an ihrem tatsächlichen Beitrag zur Steuerung und Qualität messen lassen. Produktivität entsteht dort, wo Leistungen klar priorisiert, Standards verbindlich gesetzt und Bearbeitungszeiten transparent gemacht werden. Zentralfunktionen gewinnen an Wirksamkeit, wenn sie sich stärker auf das konzentrieren, was für Verlässlichkeit, Steuerung und Qualität tatsächlich relevant ist.

2

Ein zweiter Hebel liegt in der Art, wie Technologie eingesetzt wird. In vielen Häusern werden digitale Werkzeuge eingeführt, ohne dass sich das zugrunde liegende Leistungsmodell mitverändert. Dann kommen neue Systeme zu bestehenden Abläufen hinzu. Zusätzliche Schnittstellen entstehen, der Koordinationsaufwand steigt und die Produktivität verbessert sich nur begrenzt. Wirkung entsteht erst dann, wenn Aufgaben, Rollen und Prozesse neu geordnet werden. Das gilt besonders für standardisierte Vorgänge in kaufmännischen und administrativen Funktionen, etwa bei Stammdaten,

Dokumentation, Berichtserstellung, Abrechnungsvorbereitung oder der Bearbeitung wiederkehrender Anfragen. Zahlreiche Projekte zeigen, dass hier erhebliche Potenziale liegen. Automatisierung, regelbasierte Verarbeitung und KI-gestützte Assistenz können Abläufe spürbar verschlanken, wenn Prozesse vereinfacht und Verantwortlichkeiten sauber zugeschnitten werden.

Daraus folgt eine klare Managementaufgabe: Tätigkeiten, die stark standardisiert sind und für die eigene Wertschöpfung nur begrenzte Relevanz haben, sollten nicht automatisch in ihrer bisherigen Form fortgeschrieben werden. Gleichzeitig müssen gezielt Kompetenzen aufgebaut werden, die für die künftige Steuerung entscheidend sind, etwa in Datenmanagement, Prozessgestaltung, Qualitätssicherung, Systemeinführung und Informationssicherheit.

Hinzu kommt ein Aspekt, der für kommunale Unternehmen besondere Bedeutung hat. Der demografische Wandel, in vielen Bereichen eine zentrale Zukunftsherausforderung, zeigt sich hier von seiner konstruktiven Seite, weil sich Personalkosten in Zentralfunktionen vielfach über eine vorausschauende Nachbesetzungspolitik steuern lassen. Das setzt voraus, frühzeitig ein klares Bild darüber zu gewinnen, welche Aufgaben langfristig im Haus bleiben, welche Rollen an Bedeutung gewinnen und welche Tätigkeiten vereinfacht, gebündelt oder schrittweise aus dem Leistungsmodell herausgenommen werden können.

Eng damit verbunden ist die Frage nach Skalierung. Standardisierte Buchhaltungsprozesse, Routine-tätigkeiten in der Personaladministration, Teile des Meldewesens oder technische Plattformleistungen müssen nicht in jedem Haus mit eigener Wertschöpfung erbracht werden. Vieles davon lässt sich in größeren Einheiten stabiler, professioneller und wirtschaftlicher organisieren. Die IT ist diesen Weg vielerorts bereits gegangen. Durch Automatisierung und KI wird diese Logik nun auch für weitere

Zentralfunktionen relevant. Entscheidend ist, nüchtern zu prüfen, wo eigene Wertschöpfung für das Unternehmen tatsächlich erforderlich ist und wo Verlässlichkeit, Standardisierung und wirtschaftliche Leistungserbringung im Vordergrund stehen.



Cost Cutting in Zentralfunktionen ist damit eine Führungsaufgabe mit unmittelbarer strategischer und operativer Relevanz. Wer Aufgaben bereinigt, Serviceniveaus klärt, Technologie sinnvoll in das Leistungsmodell integriert, Nachbesetzungen vorausschauend steuert und Skalierungsmöglichkeiten prüft, verbessert die Produktivität der Organisation und entlastet die Kostenbasis. So wächst die Fähigkeit des Unternehmens, knappe Ressourcen gezielt in die Aufgaben zu lenken, die für Versorgung, Kundenbeziehung und Transformation den größten Beitrag leisten.



**Philipp Gutbrod**  
Senior Manager bei m3  
management consulting

# Halbierte Kosten bis 2035: Was KI im Kunden- service leisten kann

---

Stadtwerke müssen im Umfeld enormer aktueller Herausforderungen innovative Lösungen finden, um den Wandel aktiv zu gestalten. Durch die fortschreitende Energiewende und den zunehmenden Wettbewerb steigt der Druck auf Kundenservice und Vertrieb für mehr Transparenz und Effizienz. Die Anfragen zu Smart Metern, Prosumer-Modellen und dynamischen Tarifen werden zahlreicher und komplexer zugleich. Mitarbeitende kommen oft nicht mehr hinterher, die Qualität nimmt ab und die Personalkosten steigen trotzdem.

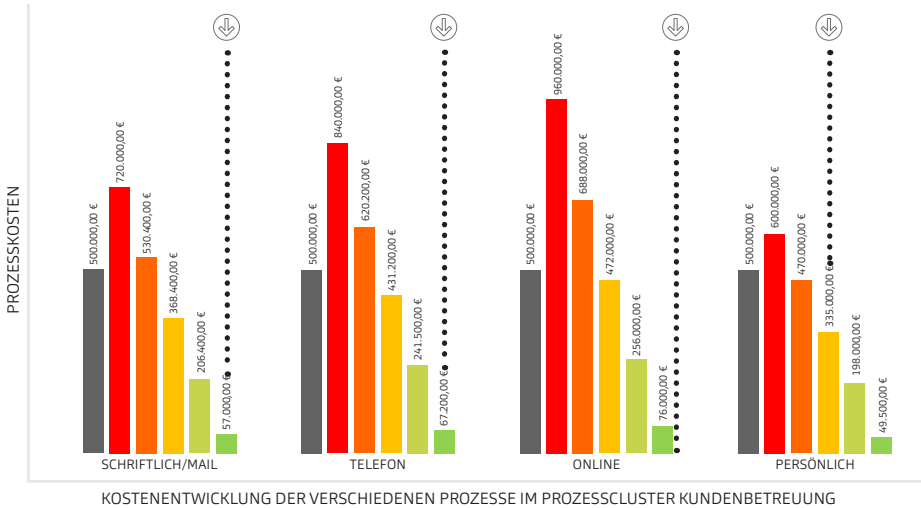
Eine **Studie von m3 management consulting und Fraunhofer IPK** zeigt: Das muss nicht so bleiben. Mehr als 350 typische Prozesse wurden analysiert und auf Einsparpotenziale durch KI bewertet. Stadtwerke können ihre Prozesskosten bis 2035 halbieren, wenn sie richtig vorgehen. Im Kundenservice und Vertrieb sind die Einstiegshürden besonders niedrig: Prozesse sind standardisiert, marktreife Lösungen vorhanden, und die Integration in bestehende Systemlandschaften ist ohne tiefgreifende technologische oder organisatorische Umbauten möglich.

A hand in a dark suit sleeve is shown holding a glowing, spherical object composed of many small, bright points of light, resembling a digital data sphere or a cluster of particles. The background is a blurred, blue-toned field of binary code (0s and 1s) that appears to be floating or falling, creating a sense of depth and digital space. The lighting is cool and futuristic.

**„Stadtwerke können  
ihre Prozesskosten bis  
2035 halbieren.“**

## Kostenentwicklung bis 2035\*

■ Kosten Aktuell ■ H2M-Level 0 ■ H2M-Level 1 ■ H2M-Level 2 ■ H2M-Level 3 ■ H2M-Level 4



Der berechnete KI-Einsatz gibt Aufschluss darüber, welches Human-to-Machine-Level erreicht werden könnte:

### KI-Einsatz

von 100 %  
von 75 %  
von 50 %  
von 25 %  
von 0 %

### H2M Level

Level 4  
Level 3  
Level 2  
Level 1  
Level 0

Abb. 1: Ergebnis der Kostenstruktur-Auswertung für den Kundenservice.

## Ab 50 Prozent kippt der Trend

Ohne KI steigen die Prozesskosten bis 2035 um über 50 Prozent. Bei einem KI-Anteil von etwa 25 Prozent (siehe Abbildung 1) lässt sich diese Entwicklung nicht stoppen, die Kosten steigen weiter. Erst ab einem Automatisierungsgrad von rund 50 Prozent kehrt sich der Trend um.

Der Hebel liegt dabei nicht in einzelnen Effizienzgewinnen, sondern in der Möglichkeit, wiederkehrende Anliegen in großem Umfang ohne manuelle Bearbeitung zu erledigen und Nacharbeiten zu vermeiden – also Zählerstände, Abrechnungsfragen, Adressänderungen. Der wirtschaftliche Nutzen entsteht vor allem über die Personalkosten.

## Entlastung statt Ersatz


Komplexe Problemfälle lassen sich allerdings nicht durchgängig automatisiert bearbeiten. Mitarbeitende bleiben notwendig, um Ausnahmen zu klären und Verantwortung zu übernehmen. KI übernimmt standardisierte Aufgaben und unterstützt bei Vorbereitung und Dokumentation. Menschen konzentrieren sich auf die Fälle, die Fachwissen, Abwägung und intensive Kommunikation erfordern.


Die größte Hürde liegt dabei weniger in der Verfügbarkeit von Werkzeugen (siehe Abbildung 2) als in der Anbindung an Unternehmensdaten. Sprachmodelle entfalten ihren Nutzen erst, wenn sie auf internes Wissen zugreifen und Ergebnisse in

bestehende Systeme zurückschreiben können. Hinzu kommen Anforderungen aus Datenschutz, Mitbestimmung und interner Akzeptanz. Stadtwerke, die heute mit einem definierten Prozess und realistischen Erwartungen starten, verschaffen sich einen Vorsprung, den andere in zwei


Jahren mühsam aufholen müssen. Vieles spricht dafür, überschaubar einzusteigen: ein Prozess, der täglich zu viel Zeit kostet, eine Lösung ohne langen Integrationsaufwand – und erste Erfolgserlebnisse, die intern Vertrauen schaffen.


## Kundenservice

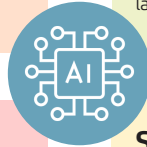
 **Lorikeet** KI-Tool, um den Kundenservice zu automatisieren, z.B. Terminänderungen, Flugumbuchungen

 **Fyxrer** Tool, um Emails automatisiert zu kategorisieren, als Addon zu Google Mail oder Outlook


## Web & Mobile Apps

Automatisierter Aufbau von Websites und Mobile Apps auf Basis eines Prompts 

Auf Basis einer Textbeschreibung eine komplette App für mobile Endgeräte erstellen lassen 



## Bild- & Videobearbeitung

 **FREEPIK** Tool für Video und Bildbearbeitung sowie Sammlung an Stock Assets für Saleszwecke

## Sprachmodelle & Podcasting


KI-Sprachmodell für Klonen von Sprache, erstellen von E-Readern, Speech-to-Text-Funktionen 

Abb. 2: Es entstehen fortlaufend KI-Tools, deren Mehrwert für Vertrieb und Kundenservice es zu analysieren gilt.



Mehr zur Anwendung von Künstlicher Intelligenz in der Energiewirtschaft finden Sie in unserer Studie, die in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer IPK entstanden ist



# Sieben Praxistipps

Der Erfolgsfaktor Nummer 1 für den Kundenservice der Zukunft liegt in der möglichst durchgängigen Automatisierung, ohne die manchmal nötige persönliche Betreuung abzuschneiden.

1

## **Kommunikationsverhalten aktiv steuern.**

Automatisierung gelingt nur, wenn Kunden die passenden Kanäle nutzen. Stadtwerke müssen ihr Kanalangebot bewusst gestalten und Kunden gezielt dorthin lenken, wo Automatisierung wirksam ist.

2

**Self-Service und Chatbots als erste Empfangslinie.** Gute Online-Angebote und Chatbots können mehr als die Hälfte aller Anfragen fallabschließend erledigen. Entscheidend ist die Qualität: Wenn das Angebot überzeugt, nehmen Kunden es an.

3

**Ungesteuerte Schriftkommunikation vermeiden.** E-Mail, Messenger, Brief – diese Kanäle sind aufwendig und schwer zu automatisieren. Ihr Anteil sollte so weit wie möglich reduziert werden.

4

**Call Center auf zwei Ebenen mit KI unterstützen.** Voicebots übernehmen einfache, fallabschließend lösbare Anliegen. Bei komplexeren Anrufen arbeitet jeder Agent im Tandem mit einem KI-Assistenten, der Informationen in Echtzeit liefert.

5

**Beratungsbedarf ernst nehmen.** Wer ein unklares Anliegen hat, schreibt keine Mail. Für diese Kunden braucht es weiterhin persönlichen Kontakt – telefonisch oder physisch.

6

**Eingangskanäle zentralisieren.** Zwei bis drei zentrale Kanäle genügen. Nur so lässt sich Automatisierung wirksam steuern, monitoren und optimieren.

7

**Ein realistisches Zielbild planen.** 50 Prozent der Anliegen über Self-Service und Chatbots, 40 Prozent telefonisch (davon 80 Prozent via Voicebot, 20 Prozent durch Agents mit KI-Unterstützung), 10 Prozent über sonstige Kanäle bei konsequenter Reduzierung von Mail und Brief.



**Benedikt Minge**  
Senior Manager bei m3  
management consulting

# Kosten strategisch gestalten: Effizienz als Steuerungs- instrument

---

Cost Cutting ist für Energieversorger kein kurzfristiges Sparprogramm, sondern Ausdruck eines strukturellen Spannungsfelds: Der Investitionsbedarf in Netze und neue Geschäftsmodelle steigt, während die Margen im klassischen Commodity-Geschäft sinken. Regulatorische Anforderungen nehmen genauso zu wie die organisatorische Komplexität. Die entscheidende Frage lautet dabei nicht: Wo können wir sparen? Sie lautet: Unterstützt unsere Kostenstruktur das Geschäftsmodell der Zukunft?

Wirksames Kostenmanagement beginnt mit der Unterscheidung, was Transformationsinvestition und was struktureller Overhead ist. Mit dieser Differenzierung wird es möglich, Ressourcen weg von margenschwachen Altbereichen hin zu den Feldern zu verlagern, in denen zukünftige Erlöse entstehen. Netzausbau, Wärme, digitale Energiedienstleistungen sind keine Kostenpositionen, die sich linear kürzen lassen, ohne die Substanz des Unternehmens zu beschädigen. Voraussetzung dafür ist ein klares Zielbild. Wer nicht weiß, welche Rolle er in zehn Jahren spielen will, kann nicht entscheiden, welche Aufwände schützenswert sind und welche nicht. Der Blick auf fünf Bereiche lohnt sich.

## 1. Personal: Transformationsprogramm

Personalkosten sind häufig der größte Einzelblock. Doch Stellenabbau und Einstellungsstopps greifen zu kurz, denn das Problem liegt nicht in der Menge der Stellen, sondern in ihrer strukturellen Verteilung. Unterstützende Funktionen sind über Jahre gewachsen, während operative Bereiche neue Kom-

petenzen benötigen, vor allem in der Steuerung digitaler Prozesse und in der Datenarbeit.

Der produktivere Ansatz ist ein Skill-Shift durch Automatisierung standardisierbarer Backoffice-Prozesse, eine klare Trennung zwischen wertschöpfenden und administrativen Tätigkeiten sowie Investitionen in Steuerungs- und Datenkompetenz.

## 2. Fremdleistungen: gezielt steuern

Fehlende interne Kompetenzen werden häufig durch externe Vergaben kompensiert. Das schafft kurzfristig Kapazität, erzeugt mittelfristig aber Abhängigkeiten, treibt Koordinationsaufwand und verhindert eigene Lernkurven. Eine Make-or-Buy-Analyse schafft Klarheit, welche Leistungen zum Kern gehören und wo externe Unterstützung sinnvoll ist, gebündelt statt fragmentiert. Das Ziel ist nicht automatisch weniger externe Leistung, sondern Priorisierung und Steuerungsfähigkeit.

Kostendesign bedeutet hier, Systeme zu konsolidieren, klare Architekturprinzipien zu setzen und End-to-End zu automatisieren. Das Ergebnis ist nicht weniger IT, sondern IT, die Steuerbarkeit schafft, statt Komplexität zu verwalten.

## 3. IT: strukturierte Governance

Digitalisierung und KI sind gleichzeitig Kostentreiber und Effizienztreiber, was sie schwer zu steuern macht. Viele Organisationen leiden unter gewachsenen Systemlandschaften, Medienbrüchen und isolierten Digitalprojekten ohne Architekturlogik. Kostendesign bedeutet hier, Systeme zu konsolidieren, klare Architekturprinzipien zu setzen

und End-to-End zu automatisieren. Das Ergebnis ist nicht weniger IT, sondern IT, die Steuerbarkeit schafft.

#### 4. Aktive Portfoliosteuerung

Nicht jedes Geschäftsfeld rechtfertigt die gleiche Ressourcenintensität. Bereiche wie Flexibilisierung, Wärme und Lösungsvertrieb haben Zukunftsrelevanz, Commodity-Segmente stehen unter wachsendem Margendruck. Wer Ressourcen nicht entsprechend verlagert, konserviert eine Struktur, die das Geschäftsmodell der Vergangenheit finanziert.

#### 5. Strukturelle Komplexität als eigentlicher Kostentreiber

Hinter den einzelnen Kostenarten liegt ein Muster, das selten adressiert wird: Strukturelle Komplexität ist einer der stärksten und am wenigsten transparenten Kostentreiber. Das Problem liegt oft nicht in einzelnen Kostenarten, sondern in Mehrfachzuständigkeiten, fehlender Integration zwischen Handel, Vertrieb und Netz sowie überlappenden Prozessen. Daraus entstehen indirekte Kosten für Abstimmungen, Verzögerungen und Risikoaufschläge, die in keiner Budgetzeile erscheinen. Wer Verantwortlichkeiten schärft, Schnittstellen reduziert und Governance-Strukturen bereinigt, senkt nicht nur die Kosten, sondern macht die Organisation schneller und belastbarer für kommende Transformationsaufgaben.

### Warum es schwer ist – und doch gelingen kann

Die Eigentümerlogik kommunaler Häuser ist komplex. Das Unternehmen soll Erträge erwirtschaften, Versorgungssicherheit gewährleisten, regionale Wertschöpfung sichern und politisch sichtbar bleiben. Personalabbau ist sensibel, Standortentscheidungen berühren kommunale Interessen, und Investitionsentscheidungen werden öffentlich schnell als Rückzug aus der Verantwortung gelesen. Hinzu kommen strukturelle Trägheiten: funktionale

Abgrenzungen und Silos, Führungsstrukturen, in denen Kostensenkungen Machtverschiebungen bedeuten und Widerstand erzeugen. Programme, die im internen Taktieren versanden, sind kein Kostenproblem. Sie sind ein Führungsproblem.

Ein Beispiel aus einem aktuellen Transformationsvorhaben: Ausgangspunkt war nicht die Suche nach einzelnen Einsparmaßnahmen, sondern die Frage, welche Ergebnisverbesserung notwendig ist, um die angestrebte finanzielle Zielsetzung zu erreichen. Daraus wurde ein mittelfristiges Ziel im zweistelligen Millionenbereich definiert, das über Effizienzsteigerungen sowie zusätzliche Erlöspotenziale aus Neugeschäft realisiert werden soll. Die identifizierten Potenziale wurden oberhalb des Zielwerts angesetzt und Verlauf über eine Bewertungslogik schrittweise konkretisiert und priorisiert. Entscheidend ist dabei die frühzeitige Klarheit über die Verteilung der Beiträge, um interne Abstimmungsdynamiken und taktisches Verhalten zu vermeiden.

### Effizienz als Investitionsvoraussetzung

Strategisches Kostenmanagement ist keine Frage des Sparens. Es ist eine Frage der Handlungsfähigkeit. Kommunale Energieversorger, die ihre Kostenstruktur auf ihr künftiges Geschäftsmodell ausrichten, gewinnen das, was in einer Phase intensiver Transformation am knappsten ist: Investitionsspielraum, Umsetzungskraft und die Fähigkeit, knappe Ressourcen dorthin zu lenken, wo sie die größte strategische Wirkung entfalten. Effizienz ist in so keine Krisenreaktion, sondern die Voraussetzung dafür, dass Transformation gelingt.



**Stefan Michaelis**  
Senior Manager bei m3  
management consulting

# Für die kommunale Wirtschaft: **Gemeinsam innovative Lösungen entwickeln**

---

Mit Forschungsprojekten und Kooperationsinitiativen unterstützt m3 management consulting seit vielen Jahren die Transformationsprozesse lokaler und regionaler Versorger.

**Im Januar 2026 haben wir mitgeteilt, unsere innovations- und kooperationsorientierten Aktivitäten in der m3 LAB zu bündeln. Stadtwerke erhalten über die Plattform einen strukturierten Zugang zu praxisrelevantem Wissen, geteilten Technologieressourcen und zur gemeinsamen Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.**

Im m3 LAB laufen bestehende Initiativen zusammen, darunter die vormals unter dem Dach der K.LAB entwickelten Geschäftsmodelle und Lösungen, Projekte aus dem Research & Innovation Center, die Prosumer-Plattform mit mehr als 20 beteiligten Energieversorgungsunternehmen sowie weitere Studien und Innovationsvorhaben. Durch die Bündelung der Zukunftsthemen unter einem Dach ist eine strukturierte Basis für skalierbare Zusammenarbeit zwischen Stadtwerken, Partnern und Start-ups entstanden.

Ein zentraler Baustein des m3 LAB ist das wachsende Innovationsnetzwerk der Stadtwerke. In strukturierten Prozessen werden relevante Themen beobachtet, priorisiert und gemeinsam in Produkte, Lösungen oder Pilotprojekte überführt. Präsenztreffen, Arbeitsgruppen und Sprints sorgen für Tempo, Transparenz und klare Umsetzungsorientierung. Möglich sind unterschiedliche Teilnahmemodi, zum Beispiel als Mitglied im m3 LAB oder „nur“ als Partner in bestimmten Forschungs- und Entwicklungsprojekten.

## **Gemeinsam schneller mehr erreichen – zwei Beispiele**

Die Projekte „Innovationsradar“ und „EnergiQ“ zeigen, wie die Innovationsarbeit im m3 LAB konkret aussieht. Beide Konzepte folgen einem gemeinsamen Prinzip: Komplexität durch Kooperation und geteiltes Wissen reduzieren, Entscheidungen fundieren, Ergebnisse und laufend neue Erkenntnisse schneller nutzbar machen.

# EnergIQ

Immer mehr Energiekunden nutzen KI-Tools wie ChatGPT, Gemini oder MS Copilot anstelle von Vergleichsportalen wie Check24 oder Verivox. Die KI wird nach dem passenden Tarif gefragt und anschließend mit dem Vergleich der Angebote beauftragt. Informationen über Produkte und Verträge werden in naher Zukunft überwiegend auf diesem Weg stattfinden. Hinzu kommt, dass auch bei der klassischen Online-Suche zunehmend auf das zuerst angezeigte, KI-erzeugte Ergebnis vertraut und nicht mehr weiter nach unten gescrollt wird.

Für Stadtwerke stellt sich die Frage, wie sie ihr Service- und Informationsangebot online so gestalten, dass es von den AI Engines angemessen berücksichtigt und den potenziellen Kunden als sinnvolle und relevante Optionen vorgeschlagen wird. **Nur wer in den KI-gesteuerten Suchergebnissen präsent ist, gewinnt zukünftig Kunden.**

Durch die gemeinsame Arbeit im Netzwerkprojekt EnergIQ bereiten sich Energieversorger auf die Chancen von KI für den Vertrieb vor und arbeiten konkret an Sicherung und Ausbau ihrer Sichtbar-

keit. Monatliche Status-Updates und regelmäßige Workshops sorgen dafür, dass Entwicklungen eingeordnet, Handlungsfelder priorisiert und Praxiserfahrungen schnell geteilt werden können. Die Ergebnisse lassen sich von jedem teilnehmenden Haus individuell einsetzen.

## Neu: KI-basiertes Dashboard-Tool

Im Rahmen des Netzwerkprojekts EnergIQ wurde ein KI-basiertes Tool entwickelt, das die Sichtbarkeit von EVUs in KI-Chatbots analysiert und bewertet. Es wertet Prompts automatisiert aus, zeigt Entwicklungen über die Zeit, visualisiert Stärken und Schwächen und generiert konkrete Optimierungsempfehlungen. Zu jeder Empfehlung liefert ein Assistent einen umsetzungsnahen, detaillierten Vorschlag, der auf der bestehenden Website aufsetzt. Der Anspruch ist bewusst pragmatisch: schnell einsetzbar, leicht verständlich und unmittelbar hilfreich.

**„EnergIQ setzt da an, wo die bisherige SEO-Optimierung im KI-Umfeld aufhört – vor allem die konkreten Handlungsempfehlungen des Tools stecken die erforderlichen Maßnahmen individuell und passgenau ab.“**

Michael Rubin, Leitung Performance Marketing in der GASAG-Gruppe

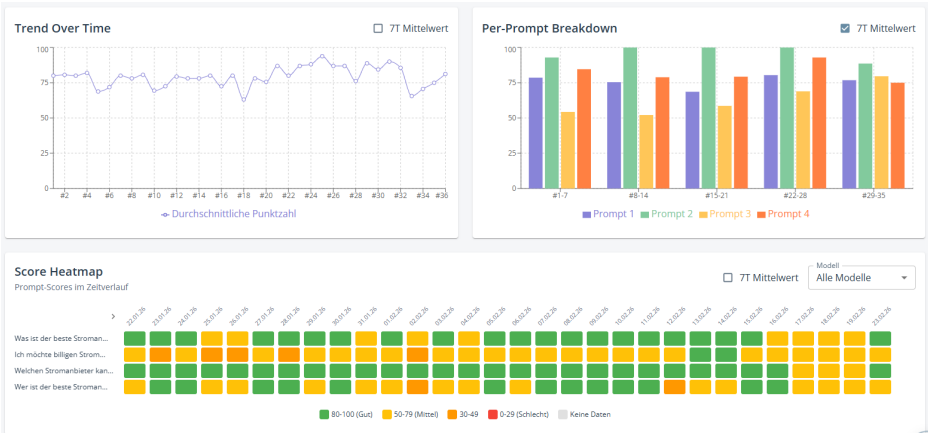


Abb. 1: Vorschau der Analysefunktion von EnergiQ

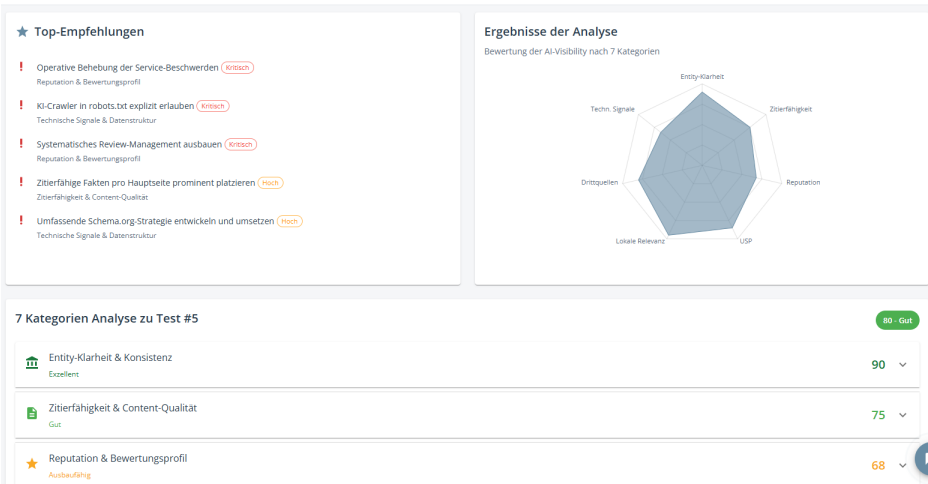


Abb. 2: Vorschau der Optimierungsfunktion von EnergiQ

**„KI ist im privaten und beruflichen Kontext mittlerweile omnipräsent - und betrifft uns alle. Der richtige Einsatz von KI ist dabei entscheidend, umso wichtiger ist der Austausch auf Augenhöhe. EnergiQ bietet dafür den optimalen Rahmen.“**

Valerian Vogel, Leitung Akquise B2C & Vertriebssteuerung bei Stadtwerke Karlsruhe

Innerhalb kürzester Zeit entstehen sichtbare und verwendbare Ergebnisse, und der praxisnahe Austausch mit anderen Versorgern sorgt für eine steile Lernkurve. Der strukturierte Einstieg in KI-optimierte Content- und Vertriebsansätze macht das Thema

handhabbar. Und wer dabei ist, weiß laufend, wo er in den KI-basierten Systemen steht, und was als nächstes getan werden kann.



zur EnergIQ  
Live-Demo



# Innovationsradar

Das Innovationsradar richtet sich an Verteilnetzbetreiber, die technologische, regulatorische und marktliche Entwicklungen systematisch beobachten, bewerten und priorisieren wollen. Im Kern verbindet das Projekt zwei sich ergänzende Formate: den kontinuierlichen fachlichen Austausch und eine zentrale, strukturierte Wissensbasis.

In **regelmäßigen Fachsessions**, ergänzt durch ein jährliches Präsenztreffen, tauschen sich Verteilnetzbetreiber, Fachleute und Technologieanbieter zu aktuellen Themen aus. Die inhaltlichen Schwerpunkte werden jährlich gemeinsam festgelegt und in moderierten Formaten vertieft. Ziel ist es, relevante Entwicklungen nicht nur zu beobachten, sondern gemeinsam einzuordnen und für die eigene Praxis nutzbar zu machen.

Die **Innovationsdatenbank** bildet das Rückgrat des Projekts. Sie bietet einen strukturierten Überblick

über technologische Lösungen im Netzbereich, bewertet Reifegrad, Relevanz und Umsetzbarkeit und ordnet die Technologien konkreten Anwendungsfeldern und Prozessen zu. Aktuell umfasst die Datenbank mehr als 100 dokumentierte Lösungen und wird kontinuierlich erweitert. Ergänzt wird sie durch ein wachsendes Wissensarchiv aus Fachvorträgen, Praxisbeispielen und Markteinordnungen.

Das Projekt schafft systematische Orientierung in einem komplexen Technologie- und Regulierungsumfeld – ohne zeitraubende Eigenrecherche. Strukturierte, vergleichbare Bewertungen helfen dabei, Prioritäten klar zu setzen und Investitions- sowie Technologieentscheidungen auf einer soliden Grundlage zu treffen. Dazu kommt der laufende Zugriff auf einen wachsenden Erfahrungsschatz aus der gesamten Branche.



zum Whitepaper





**„Es hilft uns bei Stromnetz  
Berlin sehr, mit anderen Netz-  
betreibern über Erfahrungen,  
Konzepte und Lösungen zu  
sprechen.“**

Dr. Erik Landeck, Geschäftsführer bei Stromnetz Berlin



zum Artikel im  
Netzpraxis-Magazin



T. Nicoleit, E. Landeck: „Wer Netze zukunftssicher machen will, muss offen für Austausch sein“.  
Netzpraxis-Magazin, Heft 11-12, 2025, ISSN 1611-0412

# Mitglied im m3 LAB werden

Das m3 LAB ist als Plattform für Zusammenarbeit, Innovation und Transformation angelegt. Es ist grundsätzlich offen für neue Mitglieder. Das Angebot richtet sich an Stadtwerke in Deutschland, die gemeinsam mit anderen Versorgern an Innovationsthemen arbeiten und Lösungen für sich entwickeln möchten, mit welchen technologischen Innovation sie sich gezielt weiterentwickeln.

Zur Netzwerkmitgliedschaft gehören vier Präsenzveranstaltungen pro Jahr bei wechselnden Stadtwerken, regelmäßige Austauschformate für Geschäftsführer und Innovationstreibende, der Zugriff auf eine zentrale Wissensdatenbank sowie

auf Trend- und Innovationsanalysen. Gemeinsam werden relevante Themen priorisiert und in mögliche nächste Schritte überführt.

Darüber hinaus können Stadtwerke gezielt an Fokusprojekten teilnehmen, etwa am **Innovationsradar**, an **EnergIQ** oder an der **Prosumer-Plattform**.

Gerne beraten wir Sie in einem kurzen Gespräch darüber, welches Teilnahmemodell für Sie zum Einstieg passen könnte.



zur Website  
[m3maco-lab.com](https://m3maco-lab.com)



**Stefan Michaelis**  
Geschäftsführer der  
m3 LAB



**m3 management consulting GmbH**  
Robert-Bürkle-Straße 1  
85737 Ismaning

[www.m3maco.com](http://www.m3maco.com)