



# Die IT-Organisation als Innovationsmotor und strategischer Wertschöpfungstreiber

Wie Stadtwerke den Wandel von der Betriebs- zur Innovationsorganisation schaffen

Whitepaper | Dezember 2025

## EINLEITUNG

Die IT muss vom **reaktiven Betreiber** zum **strategischen Innovator** werden – mit neuen Rollen, Kompetenzen und Strukturen, die operative Exzellenz, Business Alignment und Innovationsfähigkeit vereinen. Das bedeutet, nicht nur Systeme stabil zu betreiben, sondern aktiv Wertschöpfung zu gestalten und strategische Impulse zu setzen. Dafür braucht es klare Governance-Strukturen, transparente Priorisierung und eine enge Verzahnung mit den Fachbereichen.

## ZIELE & NUTZEN



**Klarheit schaffen:** Warum Stadtwerke ihre IT-Strukturen neu denken müssen



**Orientierung geben:** Wie eine zukunftsfähiges IT-Operating-Model aussieht



**Umsetzung ermöglichen:** Ein pragmatischer Transformationsansatz

## DIE ROLLE DER IT VERÄNDERT SICH – RADIKAL UND UNUMKEHRBAR

Die Energiewirtschaft befindet sich in einem der tiefgreifendsten Transformationsprozesse ihrer Geschichte. Dekarbonisierung, Digitalisierung, volatile Märkte und steigende regulatorische Anforderungen verändern nicht nur das Geschäftsmodell von Stadtwerken, sondern auch deren operative und strategische Steuerungslogik.

In dieser Entwicklung kommt der IT eine Schlüsselrolle zu. Sie ist längst nicht mehr eine reine Serviceeinheit, sondern wird zum strategischen Enabler, der es ermöglicht, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln,

Prozesse zu automatisieren, Daten effizient zu nutzen und Innovationen voranzutreiben.

„Die Entwicklung der IT-Organisation über den Business Partner hinaus zum Innovator und Architekt ist unumgänglich geworden.“

Dieses Whitepaper zeigt, welche strukturellen Herausforderungen heute bestehen, mit welchen Rollen und Kompetenzen Stadtwerke in die Zukunft gehen müssen und wie ein leistungsfähiges Zielbild der IT gestaltet werden kann.

# WARUM KLASSISCHE IT-MODELLE FÜR STADTWERKE NICHT MEHR FUNKTIONIEREN

Historisch wurden IT-Abteilungen primär als interne Dienstleister betrachtet, deren Aufgabe es war, Systeme stabil zu betreiben und Störungen schnellstmöglich zu beheben. Heute reicht dieses Verständnis nicht mehr aus. Die IT wird heute als proaktiver Dienstleister gesehen anstelle eines reaktiven Betreibers. Damit wird deutlich: Die IT muss sich stärker in die Unternehmensentwicklung einbringen, Trends frühzeitig erkennen und aktiv mitgestalten, statt lediglich Anfragen abzuarbeiten.

Viele Stadtwerke stehen vor ähnlichen strukturellen Problemen – unabhängig von Größe oder Ausgangslage. Dazu gehören:

## **Fragmentierte Applikationslandschaft**

In vielen Abteilungen existieren zahlreiche Applikationen parallel. Fachbereiche arbeiten mit Excel, lokalen Ablagen, Fachsystemen und eigenen Lösungen losgelöst von der IT-Organisation. Diese Fragmentierung führt zu Medienbrüchen, Datenverlusten und ineffizienten Prozessen.

## **Hochgradig manuelle Prozessschritte**

Geschätzt >40% aller Tätigkeiten werden manuell durchgeführt – insbesondere im HR-, Finance- oder technischen

Bereich. Daten werden mehrfach erfasst, kopiert oder aus verschiedenen Systemen übertragen. Dies führt zu hohem Aufwand,

Fehleranfälligkeit und langen Durchlaufzeiten.

## **Fehlende Schnittstellen & Automatisierung**

Viele Systeme sind nicht integriert. SAP ist häufig isoliert, Schnittstellen zu CRM-, Projekt-, GIS- oder technischen Systemen fehlen. Monitoring und Reporting hängen oft von Einzelpersonen ab.

## **Schwache Datenqualität**

Unterschiedliche Datenstände zwischen kaufmännischen, technischen und projektbezogenen Informationen sind die Regel. Teilweise existieren viele verschiedene Datenversionen z.B. zu technischen Anlagen. Das erschwert Reporting, Planung und Steuerung erheblich.

## **Unklare Rollen & fehlende Verantwortlichkeiten**

In vielen Stadtwerken ist nicht klar geregelt, wer für Daten, Prozesse oder Services verantwortlich ist. Genehmigungen für Tools, Lizenzen oder KI-Anwendungen dauern lange. Ressourcenengpässe sind häufig der Normalzustand.

Diese Probleme sind Symptome eines grundlegenden strukturellen Defizits: Die IT ist organisatorisch und strategisch nicht so verankert, wie es die heutige Komplexität erfordert.

# FEHLENDE STRATEGISCHE FÄHIGKEITEN VERHINDERN DIE WEITERENTWICKLUNG

Technische Kompetenz ist vorhanden – Support, M365, Administration oder kleinere Entwicklungen funktionieren meist solide.

*„Bestehende IT-Fähigkeiten reichen nicht mehr aus. Operative Excellence muss zwingend um strategische Fähigkeiten erweitert werden.“*

## Es fehlen insbesondere:

- Systematische Architekturarbeit (Enterprise Architecture Management - EAM)

- Unternehmensweites Demand- und Portfoliomanagement
- Moderne Governance- und Controlling Strukturen
- Innovations- und KI-Kompetenzen
- Aktive IT/OT-Integration
- Datenbasierte Produktentwicklung

Ohne diese Fähigkeiten bleibt die IT im „Feuerwehrmodus“.

# WAS STADTWERKE JETZT BRAUCHEN: IT ALS STRATEGISCHER ENABLER, INNOVATOR & ARCHITEKT

Stadtwerke müssen ihre IT nicht nur weiterentwickeln, sondern neu denken: Vom Infrastrukturanbieter über den Business Partner hin zum Innovator und Architekten.

Dieser Wandel beschreibt mehr als eine technische Modernisierung – er beschreibt eine neue Rollenidentität:

1. Die IT beeinflusst aktiv das Unternehmensumfeld.

2. Sie wird integraler Teil der Marktdienstleistung.
3. Sie entwickelt Ideen, bewertet Trends und gestaltet Geschäftsmodelle mit.

Stadtwerke, die diesen Wandel nicht einleiten, verlieren Innovationskraft, Wettbewerbsfähigkeit und die Fähigkeit zur regulatorischen Anpassung.

# ZIELBILD: DAS IT OPERATING MODEL DER ZUKUNFT

In der Summe der Anforderungen wird ein IT-Organisationsansatz benötigt, welcher folgende wichtige Elemente enthält:

## Chief Digital & Information Officer (CDIO)

Eine zentrale Rolle auf Geschäftsführungsebene, welche die digitale Strategie, Innovation, Governance, IT-Betrieb und Transformation zusammenführt.

## Demand & Portfolio Management

Es wird ein Bindeglied zwischen Business und IT benötigt, verantwortlich für Anforderungsaufnahme, Nutzenbewertung, Priorisierung und Portfoliosteuerung.

## Digital Factory

Der Innovationsmotor jeder Stadtwerke bestehend aus:

- Datengetriebenen Produkten
- KI & Automatisierung
- Plattform- und Schnittstellenentwicklung
- Prototyping und MVP-Entwicklung

## IT Operations & Cloud Services

Ein stabiler, skalierbarer Betrieb, welcher cloudfähig und serviceorientiert modernisiert.

## Governance & IT-Controlling

Steuerungsfähigkeit, Strukturen, Standards, regulatorische Absicherung (z. B. NIS2, ISMS) sowie Projektcontrolling, Kennzahlen und Reporting.

Dieses Zielbild schafft eine Balance aus **stabiler Basis, klaren Prozessen** und **hochgradiger Innovationsfähigkeit**.

# DIE BEDEUTUNG DER VERZAHNUNG ZWISCHEN IT UND FACHBEREICHEN

Ein häufig unterschätzter Erfolgsfaktor ist die organisatorische Integration der IT mit ihren internen Kunden.

## Das bedeutet konkret:

- Jeder Fachbereich erhält einen **Business Partner oder Demand Manager**, der strategisch und operativ unterstützt.
- **Key User** werden in **Fachbereichen** etabliert.

- Anforderungen werden nicht mehr als „Tickets“ betrachtet, sondern als **Business Cases**.
- Transparenz über Kosten, Nutzen und Prioritäten entsteht.

Nur durch diese Struktur entsteht ein gemeinsames Verständnis dafür, welche Digitalisierungsinitiativen wirklich wertschöpfend sind.

# DIE STRATEGISCHEN KERNKOMPETENZEN EINER MODERNEN IT

Stadtwerke benötigen Fähigkeiten, die weit über den klassischen IT-Betrieb hinausgehen.

## 1. Strategische Fähigkeiten

- Enterprise Architecture Management
- IT-Governance
- IT-Controlling
- Risikomanagement
- Stakeholder-Management

- Business Alignment

## 2. Methodische Fähigkeiten

- Demands verstehen und qualifizieren
- Portfolio steuern können
- Visualisierung von Prozess mit BPMN
- Moderation & Anforderungsanalyse
- Wirtschaftlichkeits- und Nutzenbewertungen

### 3. Innovative Fähigkeiten

- KI-Strategie & KI-Einsatz
- Daten-Plattformen und Analytics
- Entwicklung digitaler Produkte
- Innovationsmanagement

Diese Kompetenzen bilden das Fundament einer IT, die nicht nur unterstützt, sondern proaktiv gestaltet.

## DIE ZENTRALE SCHLÜSSELROLLE: DER CHIEF DIGITAL OFFICER (CDO)

Der CDO (oder CDIO) ist eine der bedeutendsten Rollen in modernen Energieversorgungsunternehmen. Er ist Treiber der digitalen Transformation und verantwortlich für:

#### Digitale Strategie

Entwicklung und Übersetzung der Unternehmensstrategie in eine digitale Roadmap.

#### Innovation & Geschäftsmodelle

Identifikation neuer Wertschöpfungsideen, datenbasierter Produkte und digitaler Kundenlösungen.

#### Demand Management

Steuerung der Anforderungen aus dem Business, Bewertung des Nutzens und

Priorisierung im Portfolio.

#### IT/OT-Integration

Verzahnung von Netzbetrieb, Anlagensteuerung, Smart Grids und klassischer IT.

#### Regulatorik & Nachhaltigkeit

Einhaltung von NIS2, Datenschutz, Energiewirtschaftsgesetz sowie Digitalisierung der Dekarbonisierungsprozesse.

#### Kultur & Change

Entwicklung agiler Arbeitsweisen, Förderung digitaler Kompetenz und aktives Veränderungsmanagement.

Der CDO ist damit **strategischer Gestalter** und kein technischer Administrator.

## WIE STADTWERKE DEN WANDEL SCHAFFEN: EIN PRAGMATISCHER TRANSFORMATIONSANSATZ

Die Transformation einer IT-Organisation ist komplex – aber machbar. Erfolgreiche Stadtwerke nutzen einen strukturierten Drei-Phasen-Ansatz:

#### Phase 1: Analyse & Zielbild

- Erhebung der aktuellen Organisation, Systeme und Prozesse
- Reifegradanalyse

- Definition eines Zielbilds für Organisation, Kompetenzen und Architektur

#### Phase 2: Aufbau & Professionalisierung

- Einrichtung von Demand- und Portfoliofunktionen
- Einführung eines IT-Management-Boards
- Klare Rollenverteilung (Application Owner, Business Partner, Product Owner)

- Prozessharmonisierung und Governance

### Phase 3: Innovation & Skalierung

- Etablierung einer Digital Factory
- Modernisierung der technischen Plattformen (Cloud, Schnittstellen, Daten)

- Einführung KI-basierter Lösungen
- Fortlaufende Weiterentwicklung digitaler Produkte

Entscheidend ist dabei: Die Transformation ist kein IT-Projekt, sondern ein Unternehmensprojekt.

## FAZIT: DIE ZEIT FÜR EIN NEUES IT-TARGET OPERATING-MODEL IST JETZT

Die Energiewirtschaft wird in den kommenden Jahren stärker als zuvor durch Technologie, Daten und Innovation geprägt sein. Stadtwerke, die ihre IT als aktiven Wertschöpfungstreiber aufstellen, werden erfolgreicher, effizienter und resilienter sein –

und gleichzeitig attraktivere Arbeitgeber. Die IT der Zukunft ist **Enabler, Business Partner, Innovator und Architekt**. Der Wandel ist unvermeidlich – und er beginnt jetzt.

## KONTAKT



**Michael Brzoska | Senior Manager**

[michael.brzoska@axxcon.com](mailto:michael.brzoska@axxcon.com)

**AXXCON GmbH & Co.KG**  
Büro Frankfurt  
Katharina-Paulus-Straße 8  
65824 Schwalbach im Taunus  
+49 6196 9549376

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

Büro Düsseldorf  
Taubenstraße 22  
40479 Düsseldorf

[info@axxcon.com](mailto:info@axxcon.com)

