



---

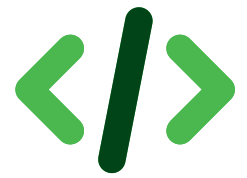
# IT-Modernisierung ohne Kompass

Die teuersten Fehler kommunaler  
Energieversorger und wie man sie vermeidet.

Juni 2026

## Im Fokus

Ein praxiserprobtes Modell, das IT-Entscheidungen entlang von drei zentralen Dimensionen bewertet: wirtschaftliche Wirkung, organisatorische Reife und strategische Passung.



# IT-Modernisierung ist gesetzt – warum bleibt die Wirkung trotzdem aus?

IT-Modernisierung gehört in vielen Stadtwerken und kommunalen Energieversorgern zu den zentralen Handlungsfeldern. **Der Druck ist hoch: sinkende Margen, steigende regulatorische Anforderungen und wachsender Investitionsbedarf durch Energiewende und Infrastrukturumbau.**

**Die Antwort vieler Häuser ist Digitalisierung. Der Impuls ist richtig – die Umsetzung jedoch häufig nicht.** In der Praxis zeigt sich ein wiederkehrendes Muster: Investitionsentscheidungen werden getroffen, ohne dass ein klarer Business Case vorliegt, Prozesse sind nicht ausreichend definiert, und Beschaffungen orientieren sich stärker an Markttrends als an der eigenen Ausgangslage. **Das Ergebnis ist eine IT-Modernisierung, die Kosten verursacht, aber nur begrenzte Wirkung entfaltet.**



Das eigentliche Problem ist dabei nicht ein Mangel an Investitionsbereitschaft. Es ist der fehlende Kompass für Entscheidungsfindung und Priorisierung.

## Das Whitepaper zeigt

1

Welche typischen Denkfehler IT-Modernisierung in EVUs ausbremsen

2

Warum Projekte trotz hoher Investitionen oft wirkungslos bleiben

3

Wie eine strukturierte Entscheidungslogik helfen kann, IT-Investitionen konsequent auf Wirkung auszurichten

Im Mittelpunkt steht ein praxiserprobtes Modell, das IT-Entscheidungen entlang von drei zentralen Dimensionen bewertet: wirtschaftliche Wirkung, organisatorische Reife und strategische Passung.

# Deutsche Stadtwerke und kommunale Energieversorger stehen unter zunehmendem wirtschaftlichen Druck.

Sinkende Margen, steigende Energiebezugskosten und ein wachsender regulatorischer Rahmen begrenzen den Handlungsspielraum vieler Häuser erheblich. Gleichzeitig wächst der Investitionsbedarf – insbesondere im Kontext der Energiewende, des Netzausbaus und der Digitalisierung von Prozessen und Systemen.

Die logische Reaktion: Digitalisierung und IT-Modernisierung werden zu zentralen Handlungsfeldern. Doch trotz hoher Relevanz bleibt die Umsetzungsqualität häufig hinter den Erwartungen zurück.

**In vielen Organisationen entsteht ein Spannungsfeld aus:**



**Wachsendem  
externen Druck**



**Begrenzten  
internen Ressourcen**



**Fehlender struktureller  
Entscheidungsgrundlage**

## In der operativen Realität zeigt sich dabei ein wiederkehrendes Muster.



Prozesse bestehen fort, obwohl sie längst ineffizient sind.

Daten liegen in isolierten Systemen oder werden manuell gepflegt.

IT-Architekturen sind über Jahre gewachsen, ohne klare Gesamtperspektive.

Strategische Entscheidungen werden neben dem Tagesgeschäft getroffen.

Das führt in vielen EVUs zu einem kritischen Zustand:

**Entscheidungsparalyse gepaart mit reaktiver Beschaffung. Investitionen werden getrieben durch:**

**Anbieterimpulse**

**Referenzprojekte  
anderer Stadtwerke**

**Kurzfristige  
operative Engpässe**

Nicht jedoch durch eine systematische Bewertung der eigenen Ausgangslage. Das eigentliche Marktproblem ist daher nicht technischer Natur. Es ist das Fehlen einer klaren Logik, nach der entschieden wird, welche IT-Investitionen sinnvoll sind – und welche nicht.

# Typische Fehlannahmen: Vier Denkfehler, die IT-Modernisierung ausbremsen.



## „Ein neues Tool löst das Problem.“

1

Ein häufiger Reflex in IT-Projekten ist die Einführung neuer Systeme, um operative Probleme zu adressieren. Was dabei übersehen wird: Technologie setzt funktionierende Prozesse und klare Verantwortlichkeiten voraus. Fehlen diese Grundlagen, wird das Problem nicht gelöst – sondern lediglich verschoben. Die Folge sind Systeme, die eingeführt, aber nicht produktiv genutzt werden.

## „Andere Stadtwerke machen das auch so.“

2

Branchenvergleiche bieten Orientierung – ersetzen aber keine Analyse der eigenen Situation. Unterschiede in Größe, IT-Reife, Organisationsstruktur und Ressourcen führen dazu, dass vermeintliche Best Practices nicht übertragbar sind. Was in einem Haus funktioniert, kann in einem anderen zum falschen Zeitpunkt oder mit falschen Voraussetzungen implementiert werden.

## „Der Anbieter kennt unsere Branche.“

3

Viele Anbieter verfügen über tiefes energiewirtschaftliches Know-how. Was jedoch häufig unterschätzt wird: Lösungen werden für bestimmte Reifegrade entwickelt. Organisationen, die diese Voraussetzungen nicht erfüllen, können die Potenziale der Systeme nicht ausschöpfen – und tragen das Risiko zusätzlicher Komplexität.

## „Uns fehlt das Budget.“

4

Viele Anbieter verfügen über tiefes energiewirtschaftliches Know-how. Was jedoch häufig unterschätzt wird: Lösungen werden für bestimmte Reifegrade entwickelt. Organisationen, die diese Voraussetzungen nicht erfüllen, können die Potenziale der Systeme nicht ausschöpfen – und tragen das Risiko zusätzlicher Komplexität.

# Wirkung entsteht nicht durch Technologie – sondern durch Entscheidung.

Die wiederkehrenden Muster zeigen eine zentrale Ursache: IT-Entscheidungen werden getroffen, bevor die grundlegenden strategischen Fragen geklärt sind:

**Welche Wirkung soll erzielt werden?**

**Ist die Organisation in der Lage, diese Wirkung zu realisieren?**

**Ist die Maßnahme in der aktuellen Situation tatsächlich prioritär?**

Solange diese Fragen unbeantwortet bleiben, ist jede Investition ein Risiko.



## Unsere drei Prinzipien, die IT-Modernisierung messbar wirksam machen.

### 1. Kein Projekt ohne Business Case

Investitionen müssen auf messbare Effekte einzahlen – Kosten, Effizienz, Erlöse oder Risikoreduktion.

### 2. Reifegrad vor Technologie

Die beste Lösung ist nicht die technisch fortschrittlichste, sondern die passende für die Organisation.

### 3. Fokus statt Breite

Die zentrale Frage lautet nicht: „Was können wir alles modernisieren?“  
Sondern: „Was erzeugt in den nächsten 18 Monaten den größten Hebel?“



## Ein strukturierter Kompass für bessere IT-Entscheidungen.

### Wirtschaftliche Wirkung

- Welchen konkreten Effekt liefert die Maßnahme?
- Reduzierung von Kosten? Steigerung von Effizienz oder Erlösen?
- Gibt es einen belastbaren Business Case?

### Organisatorische Reife

- Sind Prozesse definiert?
- Ist die Datenbasis ausreichend?
- Gibt es klare Verantwortlichkeiten und Governance-Strukturen?

### Strategische Passung

- Unterstützt die Maßnahme die Fokussierung?
- Oder führt sie zu zusätzlicher Komplexität?
- Passt sie zur aktuellen Prioritätenlage des Unternehmens?



### Entscheidungslogik

Nur Vorhaben, die in **allen drei Dimensionen** überzeugen, sollten umgesetzt werden. Alle anderen werden: **priorisiert, verschoben oder bewusst gestrichen.**

# Check: Ist ihre IT-Investition sinnvoll?

Stellen Sie sich drei zentrale Fragen:

? Welches konkrete Problem wird gelöst – und wie messen Sie den Erfolg?

? Hat Ihre Organisation die Voraussetzungen, diese Lösung produktiv zu nutzen?

? Was wird dafür nicht umgesetzt – und ist diese Priorisierung sinnvoll?

## Was Sie jetzt tun sollten

- ✓ Transparenz über Systeme, Prozesse und Daten schaffen
- ✓ Investitionen konsequent an Business Cases knüpfen
- ✓ Klare Prioritäten definieren und kommunizieren



## Was Sie vermeiden sollten

- ✗ Tool-Käufe ohne Prozessdefinition
- ✗ Entscheidungen ausschließlich auf Basis externer Impulse
- ✗ Parallele Initiativen ohne klare Gesamtpriorisierung



## Warum fehlende Priorisierung langfristig die Kontrolle kostet.

Wer heute nicht selbst priorisiert, wird morgen von externen Zwängen priorisiert.

Diese Entwicklung ist in der Energiewirtschaft bereits sichtbar: Steigende Ausschüttungserwartungen entziehen Investitionsspielräume, IT-Bereiche ohne klare Steuerungslogik werden ausgelagert und regulatorische Anforderungen erhöhen den Druck, Effizienzpotenziale schneller und gezielter zu realisieren.

Kein Stadtwerk entscheidet bewusst, die Kontrolle über strategische Themen abzugeben.

Doch fehlende oder vertagte Priorisierungen führen genau dorthin. Wer heute nicht klar festlegt, was wirklich relevant ist, überlässt diese Entscheidung anderen – oft mit eigenen Interessen. Wie sich Prioritäten strukturiert und wirkungsorientiert setzen lassen, zeigt das nachfolgende Entscheidungsmodell – inklusive konkreter Leitfragen für die Praxis.



# IHRE ANSPRECHPARTNER



**Michael Brzoska**

Senior Manager  
michael.brzoska@axxcon.com



**Georgios Matthaiou**

Senior Consultant  
georgios.matthaiou@axxcon.com



**AXXCON GmbH & Co. KG**

Katharina-Paulus-Str. 8  
65824 Schwalbach

Handelsregister: HRA 3685  
Amtsgericht Königstein  
USt-ID: DE263978727

Persönlich haftender Gesellschafter:  
AXXCON Verwaltungs GmbH

Geschäftsführer:  
Stefan Jaschke  
Maik Neubauer

**COPYRIGHT**

Alle Inhalte dieser Präsentation unterliegen dem Urheberrecht. Jegliches Kopieren, Vervielfältigen, Übersetzen und Bearbeiten, sowohl in gedruckter und elektronischer Form, ist ohne ausdrückliche und schriftliche Genehmigung der AXXCON GmbH & Co. KG verboten. Eine Weitergabe an Dritte ist nicht gestattet.