

Neue Geschäftsfelder

Viele Produkte bieten Perspektiven

[31.01.2013] Um am Markt zu bestehen, müssen sich Stadtwerke mit einem ganzen Bündel an neuen Geschäftsfeldern auseinandersetzen. Das ist Chance und Herausforderung zugleich, wie die Praxiserfahrungen von Stadtwerken bundesweit zeigen.

Stadtwerke stehen vor großen Herausforderungen: Die Liberalisierung der Energiemärkte, die Energiewende und gestiegene Kundenerwartungen verlangen nach neuen Geschäftsmodellen. Kommunale Versorger können ihre lokale Präsenz in die Waagschale werfen – rechnen muss sich das Ganze aber auch. Zukunftsfelder für Stadtwerke finden sich primär in den Bereichen dezentrale Erzeugung, Smart Metering, Elektromobilität und Energieeffizienz. Johannes Van Bergen, Geschäftsführer der Stadtwerke Schwäbisch Hall, die in der Branche als besonders innovativ gelten, sagt: „Man kann nicht von einem oder mehreren neuen Geschäftsfeldern für Stadtwerke sprechen.“ Vielmehr gelte es, ein ganzes Bündel an Möglichkeiten zu nutzen.

Vermarktung von Mikro-BHKWs

Auch beim Stadtwerkeverbund Trianel aus Aachen sieht man hohe Anforderungen an die Flexibilität der kommunalen Unternehmen: „Bedingt durch die Energiewende müssen Stadtwerke verstärkt Kooperationen eingehen“, erklärt Thomas Spinnen, Prokurist und Bereichsleiter Geschäftsentwicklung Stadtwerke bei Trianel. Dabei spiele eine wichtige Rolle, dass der Kunde anspruchsvoller geworden ist und einiges an Leistung für sein Geld sehen will: „Der Bürger erwartet von seinem Versorger, dass er in allen Themen gut positioniert ist.“

Als interessant gelten die Kraft-Wärme- beziehungsweise Kraft-Wärme-Kälte-Kopplung (KWK) sowie das Contracting. Eine Trianel-Erfindung ist die innovative Vermarktungsschiene für Mini- und Mikro-Blockheizkraftwerke im Privatkunden-, Mietwohnungsbau- und Gewerbebereich. „Das Thema ist stark im Kommen“, meint Thomas Spinnen. Doch die wenigsten Stadtwerke seien in der Lage, hierfür selbst Geschäftsmodelle zu entwickeln. So habe man die Marke EnergieBlock kreiert, auf die alle interessierten Stadtwerke zugreifen können. Kunden erhalten über das Online-Portal des Stadtwerks Zugang zur EnergieBlock-Website (www.energieblock.de). Dort finden sie eine breite Auswahl an Mini- und Mikro-BHKW-Modellen unter der Stadtwerke-Marke. Auf der Homepage erscheinen jeweils Logo und Kontakt zum Ansprechpartner im heimatlichen Stadtwerk. „Der Kunde ist sofort in der Welt seines Versorgers“, erklärt Spinnen den Vorteil. Dafür, dass man sich als Gaskunde bindet, erhält man die Garantie, dass das Stadtwerk alle Formalitäten übernimmt, die mit Anmeldung und Betrieb des Blockheizkraftwerks verbunden sind.

Bürger als Energieproduzenten

Auch bei der Badenova in Freiburg im Breisgau registriert man den Wunsch vieler Bürger, selbst zu Energieproduzenten zu werden. „Im Rahmen von Feldtests entwickeln wir gemeinsam mit unseren Kunden neue Energielösungen“, bekräftigt Sprecherin Yvonne Schweickhardt. Als Beispiel nennt sie das Mikro-KWK-Produkt „Strom erzeugende Heizung“, das gut angenommen werde. Als weitere Energielösung werde derzeit ein Holzpellet-System mit einem Pelletlager entworfen, das auch im Freien stehen kann. Dass sich die Menschen aktiv an der Energiewende beteiligen möchten, belegen die

Bürgerbeteiligungsmodelle, die man mit Partnern realisiert habe, heißt es bei der Badenova weiter. Jüngste Projekte wie Regiosonne Kompas oder Regiomix 2030, bei welchem Sonnen-, Wind- und Wasserkraft in einem Vorhaben kombiniert wurden, waren in Rekordzeit ausverkauft. „Ein Beleg dafür, dass Bürgerbeteiligung im Trend liegt“, so Schweickhardt.

Besonders breit hat sich die Dortmunder Energie- und Wasserversorgung (DEW21) aufgestellt:

„Technische Dienstleistungen sind für uns ein wichtiges Wachstumsfeld, das wir konsequent ausbauen“, erklärt Ralf Karpowski, Geschäftsführer Technik der DEW21. Mit aktuell 35 Produkten habe man allein im Jahr 2011 das Auftragsvolumen um rund 15 Prozent steigern können. Der Nachfrageschwerpunkt liege gegenwärtig bei Stromdienstleistungen mit dem Schwerpunkt Lieferung und Wartung von Mittelspannungsanlagen. So erhielt das Unternehmen im Jahr 2011 den Zuschlag für die Inspektion und Wartung aller Mittelspannungsanlagen der Stadt Dortmund für eine Vertragslaufzeit von vier Jahren. Die intelligente Vernetzung von Erzeugern sowie der Einsatz intelligenter Zähler bietet weitere Einsatzfelder: Bei den Technischen Werken Ludwigshafen (TWL) ist beispielsweise ein virtuelles Kraftwerk im Betrieb, das in der Spitze 36 Megawatt positiver Leistung zum Hochfahren und sieben Megawatt negativer Leistung zum Herunterfahren bereithält. 2011 kam es viermal, im Jahr 2012 bis Anfang November bereits zehnmal zum Einsatz. „Mit dem virtuellen Kraftwerk besitzen wir das Instrument, um die Energiewende beherrschbar zu machen“, sagt Reiner Lübke, Technischer Vorstand der TWL. Damit schaffe man gleichzeitig ein neues Standbein im Leistungsportfolio.

Mit E-Mobilität Geld verdienen?

In aller Munde, doch längst kein Brot-und-Butter-Geschäft ist bislang die Elektromobilität. Immerhin, bei Trianel hat man sie fest im Blick: „Wir raten Stadtwerken, sich hier zu positionieren, auch wenn es dafür im Moment noch kein Geschäftsmodell gibt“, bekundet Thomas Spinnen. Seiner Meinung nach ist der Markt erst dann reif, wenn die großen Automobilhersteller einsteigen. Bis dahin müssten sich Stadtwerke zumindest im Standby halten und damit beginnen, erste Ladesäulen aufzustellen. Immerhin konnte Trianel mit einem Verleihsystem von Pedelecs für die Stadtwerke Wedel bei Hamburg ein erstes Geschäftsmodell ins Leben rufen: Unter der Marke Wedelecs werden dort elektrobetriebene Fahrräder an mehreren Verleihstationen angeboten.

Die Energieeffizienz erweist sich als am schwierigsten zu erschließendes Geschäftsfeld. Hier spielen derart viele rechtliche Aspekte hinein, dass sich kaum eine standardisierte Verbreitung von Geschäftsmodellen abzeichnet. Beispiel LED-Straßenbeleuchtung: „Zwar hat man hier kurze Amortisationszeiten, aber man muss vorher vieles klären“, so Spinnen. Oft gebe es zwei bis drei handelnde Parteien, die in unterschiedlicher Weise jeweils Eigentümer der Lampen oder Dienstleister sein könnten. Zudem gelte es, Eigentumsverhältnisse bei den Grundstücken zu berücksichtigen: „Bei einer solchen Kombinationsvielfalt ist eine Standardisierung nicht möglich.“

Modell für mehr Beteiligung

Allgemein zeigt sich, dass die Versorger immer mehr den Kontakt zum Kunden suchen. So plant die HEAG Südthessische Energie AG (HSE) aus Darmstadt, wichtige gesellschaftliche Akteure stärker in die eigene Unternehmensstrategie einzubinden: „Mit einem institutionalisierten Netzwerk namens Green Region wollen wir beispielsweise im Rhein-Main-Neckar-Raum alle an einen Tisch holen, von der Politik bis zur lokalen Wirtschaft“, erklärt HSE-Vorstand Michael Böddeker. Man entwerfe Beteiligungsmodelle für Städte und kleine Gemeinden sowie regionale Kooperationen und Projekte, zum Beispiel mit der Wohnungs- und Verkehrswirtschaft. Auch Badenova praktiziert den Schulterschluss mit den politischen Akteuren vor Ort: Für Kommunen hat man ein bislang einzigartiges Angebot entwickelt: Jede Gemeinde, die der Badenova eine Erdgas- oder Stromkonzession erteilt hat, kann Gesellschafterin des Unternehmens

werden – dies läuft unter der Bezeichnung Kompass-Modell. Neben der finanziellen Beteiligung am Unternehmensergebnis erhalten die Kommunen unter anderem Unterstützung bei der Erstellung eines kommunalen Energiekonzeptes.

Die Vielzahl neuer Geschäftsfelder ist für Stadtwerke Chance und Herausforderung zugleich: Zum einen können sie Kunden gewinnen und binden, zum anderen besteht aber die Gefahr, sich dabei zu verzetteln. Standardisierte Angebote, wie sie die Trianel anbietet, erweisen sich da als interessantes Werkzeug für kommunale Unternehmen. Neben mehr Kooperation zählt aber auch, die eigene Bedeutung zu stärken: Viele Stadtwerke müssen wachsen, um am Markt dauerhaft bestehen zu können – sei es durch Beteiligungen oder den Zusammenschluss mit anderen. Thomas Spinnen von Trianel bringt es auf den Punkt: „Langfristig wird sich derjenige durchsetzen, der am meisten anbieten kann“.

()

Dieser Beitrag ist in der Januar-Ausgabe von stadt+werk erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Unternehmen, Trianel, Dortmunder Energie- und Wasserversorgung (DEW21), Elektromobilität, Energieeffizienz, HEAG Südthessische Energie AG, Smart Metering, Stadtwerke Schwäbisch Hall, Technische Werke Ludwigshafen (TWL)