

Strategien

Neue Geschäftsfelder nutzen

[14.02.2013] Die kommunalen Energieversorger spielen bei der Umsetzung der Energiewende eine zentrale Rolle. Dabei stehen die Stadtwerke vor der Herausforderung, zu bewerten, welche Geschäftsfelder besetzt werden sollen und dafür eventuell Partner zu suchen.

Bereits in zehn Jahren wird das letzte Kernkraftwerk in Deutschland vom Netz genommen. Bis zum Jahr 2050 soll der Energiebedarf der Bundesrepublik zu rund 80 Prozent aus erneuerbaren Energien gedeckt werden. Auch wenn konventionelle Kraftwerke in einem Industrieland wie Deutschland weiterhin eine bedeutende Rolle bei der Versorgungssicherheit spielen werden, so ist doch eines klar: Die Energieerzeugung wird sehr viel dezentraler. Während der Bereich Erzeugung für kleine und mittlere Stadtwerke bislang kein klassisches Betätigungsfeld war, besteht nun die Möglichkeit, insbesondere durch dezentrale Erzeugung aufzuholen. Laut den Ergebnissen der Stadtwerke-Studie 2012 des Bundesverbands der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW) sind es vor allem die Erneuerbare-Energien-Projekte, denen regionale Energieversorger einen sehr hohen Stellenwert beimessen, dicht gefolgt von Investitionen in Blockheizkraftwerke und Mini- sowie Mikro-Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen. Allein in den Ausbau der erneuerbaren Energien werden die Stadtwerke der Studie zufolge bis zum Jahr 2020 schätzungsweise 16 Milliarden Euro investieren. Die Kundennähe ist dabei der größte Trumpf der Stadtwerke: Angesichts des Widerstands, den Projekte wie etwa der Bau von siedlungsnahen Windrädern regelmäßig in der Bevölkerung hervorrufen, ist es wertvoll, die spezifischen Verhältnisse einschätzen und berücksichtigen zu können.

Herausforderungen für die Stadtwerke

Stadtwerke sind regional verankert und stehen auf kommunaler Ebene in direktem Kontakt mit den Bürgern. So können sie durch ehrliche, transparente Planungsprozesse, aber auch durch die konkrete Einbindung der Bürger – etwa über Beteiligungsmodelle – Vertrauen und Akzeptanz schaffen und Vorhaben somit beschleunigen. Zur Unternehmensrealität gehört aber auch, dass Stadtwerke häufig in ihrem Handlungsspielraum eingeschränkt sind, etwa, wenn es um Investitionen in anderen Regionen oder gar im Ausland geht. Grund dafür sind die Beschränkungen des Gemeindefinanzrechts in einigen Bundesländern sowie insbesondere der Wunsch der kommunalen Anteilseigner, die Wertschöpfung in der Region zu belassen. So nachvollziehbar dies aus Sicht der Kommunen ist, so wichtig ist es auch, nicht zu sehr einem Kirchturmdenken aufzusitzen. Für das Gelingen der Energiewende sind Investitionen an den energiewirtschaftlich sinnvollsten Standorten notwendig. Hierfür muss die Bereitschaft zur Koordinierung auf allen Ebenen noch verbessert werden. Im Vertrieb sind die Stadtwerke ebenfalls gefordert. Der Wettbewerb nimmt zu und es werden geringere Energieabsätze erwartet. Im Wärme- und im Strommarkt ist dies bereits spürbar; gesetzlich vorgeschriebene, zusätzliche Einsparziele werden jedoch in absehbarer Zeit weitere Auswirkungen haben. Außerdem müssen sich die Stadtwerke der Tatsache stellen, dass immer mehr Kunden Energie selbst erzeugen und verbrauchen. Für den Energieversorger bedeutet dies nicht nur rückläufige Absätze, sondern auch, dass er beispielsweise mit Prognoserisiken bei der Beschaffung konfrontiert wird. Wer hier die Auseinandersetzung scheut und nicht versucht, die Entwicklung mit neuen Produkten und Dienstleistungen zu kompensieren, wird mit ansehen müssen, wie sich der weiterhin sinkende Strom- und Gasabsatz mittelfristig im Unternehmensergebnis niederschlägt.

Zentraler Hebel Energieeffizienz

Dabei können Energieeffizienz und -dienstleistungen ein interessantes Geschäftsfeld sein, um die Umsätze von den verkauften Strom- und Gasmengen abzukoppeln. Energieeffizienz ist ein zentraler Hebel bei der Gestaltung der Energiewende. Nach den Plänen der Bundesregierung soll die Energieeffizienz bis zum Jahr 2020 um 20 Prozent gesteigert werden, die anstehende Umsetzung der Energieeffizienzrichtlinie der EU wird zu weiteren Aktivitäten führen. Damit eröffnet sich ein Markt, welchen gerade die Stadtwerke mit ihrer engen Beziehung zu den Kunden für sich nutzen können. Auch hier gibt es Zweifler, die fragen, wie mit Energieeffizienz Geld zu verdienen ist und ob die Energieversorger nicht einem Glaubwürdigkeitsproblem unterliegen. Das sind zwar berechtigte Anmerkungen, aber dennoch gilt: Nur, wer es schafft, innovative Lösungen anzubieten, wird auch künftig Kunden an sich binden und erfolgreich am Markt agieren können. Dazu gehört auch die Bereitschaft, partnerschaftlich mit Installateuren, Planern, Architekten oder Herstellern von Energieeffizienztechnik zusammenzuarbeiten. Bereits heute stellen Stadtwerke ein breites Spektrum an Energiedienstleistungen zur Verfügung: von Audits, wie beispielsweise der Ausstellung von Energieausweisen und der Durchführung von Energieanalysen, über das Energie-Controlling bis hin zu kompletten Energie-Management-Systemen für die Kunden. Das Contracting in den Bereichen Wärmelieferung und Anlagentechnik sowie deren Betriebsführung wird immer interessanter, hier können sich regional agierende Energieversorger als kompetente Dienstleister etablieren. Verständliche Verbraucherinformationen und praktische Energiespartipps sind für die Kunden ebenso von Interesse wie Fachberatung bei Neubau oder Modernisierung, Förderprogramme für energieeffiziente Strom- und Wärmeanlagen, Energie- und Stromspar-Checks oder auch Energiespardarlehen für effiziente Haushaltsgeräte, um nur einige Angebote zu nennen. Aber auch hier gibt es noch Entwicklungspotenzial – insbesondere in Anbetracht der bislang eher zögerlichen Haltung vieler Stadtwerke etwa beim Thema Smart Home. Als Verteilnetzbetreiber haben es die Stadtwerke in der Hand, eine zentrale Rolle in der angestrebten smarten Energiewelt zu spielen. Die Steuerung der dezentralen Erzeugungs- und Verbrauchsanlagen in den Endverteilungsnetzen wird einen wichtigen Beitrag zur Netzentlastung und Systemstabilität leisten. Zentrales Element dafür ist die Kommunikation zwischen den zahlreichen Marktteilnehmern. Diese wird über kurz oder lang über intelligente Messsysteme mit dem IKT-Gateway erfolgen. Noch ist offen, wer die Aufgabe des Gateway-Administrators oder auch des Betreibers der Kommunikations- und Dienstplattform übernimmt. Viel spricht dafür, diese beim Netzbetreiber anzusiedeln, der hieraus ein neues Geschäftsmodell für sich entwickeln kann. Stadtwerke betreten damit Neuland und rücken stärker an die Informations- und Kommunikationsbranche heran. Klar ist, dass die Entwicklung auch eine höhere Komplexität zur Folge hat. Gerade diese jedoch lässt die Stadtwerke an ihre Grenzen stoßen. Insofern ist zu befürchten, dass Stadtwerke, obwohl sie als Netzbetreiber prädestiniert sind für die neuen Herausforderungen, diesen ablehnend oder zumindest sehr abwartend gegenüberstehen. Damit machen sie aber das Feld frei für andere Marktteilnehmer und laufen Gefahr, nach und nach auch aus ihren etablierten Geschäftsfeldern verdrängt zu werden.

Stark durch Kooperation

Die komplexen Herausforderungen lassen sich in der Regel nicht allein bewältigen. Auf der Suche nach zukunftsträglichen Geschäftsmodellen und -feldern setzt die Branche laut BDEW-Stadtwerke-Studie mehrheitlich auf Kooperationen. Der Nutzen solcher Modelle liegt für Stadtwerke vor allem in den möglichen Synergien, im Zugriff auf Know-how und qualifiziertes Personal. Durch Kooperationen können neue Wege beschritten werden, die im Alleingang mitunter sehr kapitalintensiv oder mit großen Risiken verbunden wären. Für den Einstieg in neue Geschäftsfelder ist Investitions- und Risikobereitschaft ebenso entscheidend wie die Aufgeschlossenheit gegenüber technischen Innovationen. Die Erfahrung zeigt, dass

sich das unternehmerische Risiko durch Kooperationen auf mehrere Schultern verteilen lässt. Dabei ist es für die Stadtwerke aber auch wichtig, nicht auf jeden Zug aufzuspringen, sondern individuell zu bewerten, welche Geschäftsfelder besetzt werden sollen. Dabei sollten auch die begrenzten personellen Kapazitäten im Auge behalten werden. Es liegt an den Entscheidungsträgern in den Stadtwerken, sich nicht zu verzetteln, sondern die zahlreichen neuen Geschäftsfelder, die sich gerade bieten, sachlich zu bewerten, eventuell Partner dafür zu suchen und die getroffene Entscheidung dann mit Nachdruck umzusetzen.

()

Stichwörter: Unternehmen, BDEW, Stadtwerke