Markt

Riesen sortieren sich neu

[16.07.2018] Steht durch den Deal der Energieriesen E.ON und RWE ein Beben des Marktumfelds bevor? Und welche strategischen Schlüsse sollten Stadtwerke und Kommunen aus der Neuordnung der Großkonzerne ziehen?

Als der Deal zwischen den Energiekonzernen E.ON und RWE, der die Zukunft des Unternehmens innogy maßgeblich verändern wird, über die Nachrichtenticker ging, überschlugen sich die Reaktionen: Von Erdrutsch, Beben und ähnlichen Bildern aus dem Naturkatastrophen-Kontext war die Rede, die Marktteilnehmer sollten sich auf eine massive Änderung der Energiewelt einstellen. Konkret beinhaltet die Vereinbarung vom 12. März 2018, dass E.ON die 76,8-prozentige Beteiligung von RWE an innogy über einen weitreichenden Tausch von Vermögenswerten und Geschäftsbereichen erwerben wird. Die Neusortierung der beiden Riesen der Energiewirtschaft hat auch Auswirkungen auf die Stadtwerke und Kommunen.

Ein erster Blick auf die handelnden Konzerne zeigt eine Rollenklärung und Konsolidierung: In der Vergangenheit waren sowohl E.ON als auch RWE und sein Tochterunternehmen innogy über die Marktstufen Erzeugung, Handel, Vertrieb, Dienstleistung und Netz hinweg in unterschiedlich starker Ausprägung aktiv. Die Transaktion wird vermutlich im Jahr 2019 nach Vorliegen aller kartellrechtlichen Zustimmungen sowie aller gesellschaftsrechtlich erforderlichen Schritte vollzogen. Nach dem Deal wird RWE seinen Fokus im Wesentlichen auf die Bereiche Handel und Energieerzeugung (konventionell und erneuerbar), E.ON auf Netze, Vertrieb und Dienstleistungen legen. Das erhöht natürlich die Marktanteile der Player im jeweiligen Bereich und führt zu Skaleneffekten und Effizienzgewinnen.

Eine besondere Rolle spielen darüber hinaus die vielfältigen Beteiligungen, die beide Konzerne direkt und indirekt an zahlreichen kommunalen Unternehmen halten. Ob etwa die Eigentümerstruktur der Stadtwerke mit innogy-Beteiligung auch im E.ON-Kontext dauerhaft so bleiben wird, darf aus verschiedenen Gründen bezweifelt werden. Sowohl kommunale Gesellschafter als auch E.ON verfolgen möglicherweise unterschiedliche strategische Interessen.

Im ersten Reflex wurde in vielen Kommentaren die Problematik der marktbeherrschenden Stellung und der kartellrechtlichen Prüfung als wichtigster Punkt genannt. Auch Andreas Mundt, Präsident des Bundeskartellamts, erwog umgehend die Prüfung insbesondere der Folgen des Deals im Erzeugungsbereich. Eine sorgfältige Analyse der betroffenen Märkte ist auch angeraten. Die Frage nach einer beherrschenden Stellung zu beantworten, ist aber komplexer, als es auf den ersten Blick erscheint.

Kartellrechtliche Relevanz

Zunächst stellt sich die Frage der Zuständigkeit, also ob ein nationales oder ein europäisches Prüfverfahren sachgerecht ist, folglich die Frage nach der zuständigen Behörde. Danach wird gegebenenfalls die Abgrenzung relevanter Märkte erfolgen und erst dann die Beurteilung einer kartellrechtlichen Relevanz durch die zuständige Behörde. Dauer und Ausgang dieses Prozesses sind offen.

Auch ohne abschließende Beurteilung kartellrechtlicher Relevanz ist jedes am Markt agierende Unternehmen gut beraten, die Veränderungen im Marktumfeld zu analysieren und die Auswirkungen auf das eigene Unternehmen in den verschiedenen Bereichen der Wertschöpfungskette abzuschätzen.

Der Erzeugungsmarkt in Deutschland ist – immer noch – von Überkapazitäten geprägt. Das macht eine Marktbeherrschung durch Einzelne per se unwahrscheinlich. Hinzu kommt, dass der Deal an der

konventionellen Erzeugungsverteilung in Deutschland nur wenig verändert. Eine direkte Auswirkung des Deals auf die Konkurrenzsituation oder Marktbeherrschung ist daher kurzfristig nicht augenfällig. Das Erzeugungsgeschäft wird zudem immer internationaler. Insbesondere nach dem Einstieg des finnischen Energieversorgers Fortum bei Uniper wird der deutsche Erzeugungsmarkt – abgesehen von RWE – in hohem Maße von ausländischen Eignern geprägt sein.

Erzeugungsmarkt beobachten

Dennoch bietet der Vorgang Anlass, sich über die Erzeugungssituation in Deutschland Gedanken zu machen: Das Bundeskartellamt hat jüngst angekündigt, sich des Themas anzunehmen und den Markt verstärkt zu beobachten. Durch den laufenden Atomenergieausstieg und den in seiner Ausprägung noch ungewissen, aber bevorstehenden Kohleausstieg werden die Kapazitäten mittelfristig knapper, das Thema somit brisanter. Strompreisprojektionen des Beratungsbüros BET zeigen, dass in Zukunft unter sonst gleich bleibenden Bedingungen durch die Verknappung der Erzeugungskapazitäten ein höheres Preisniveau sowie häufigere und zum Teil extreme Preisspitzen zu erwarten sind. In solchen Knappheitssituationen bedarf daher das Marktverhalten der großen Player besonderer Aufmerksamkeit. Dieser Punkt bleibt also unabhängig vom Deal spannend.
Ein zusätzlicher Aspekt besteht darin, dass die Stimme des Unternehmens RWE – als letzter deutscher Großer – zum Thema Erzeugung auf politischer Ebene sicher vernehmbar werden wird. Derzeit verworfene Ansätze wie der Kapazitätsmarkt könnten möglicherweise in die Diskussion zurückkehren.
Der Strom-Großhandelsmarkt ist durchgehend liquide. Eine besorgniserregende Machtstellung von RWE oder E.ON ist derzeit nicht erkennbar. Im Segment Handel/Beschaffung bleibt es für die Stadtwerke daher bei der allgemeinen Aufgabe, sich hinsichtlich Aufbau und Prozessen konkurrenzfähig aufzustellen. Die neuen digitalen Möglichkeiten des Auto- und Algotradings bieten insbesondere Großen die Chance, sich weiter zu professionalisieren und Skaleneffekte zu erschließen.

Konkurrent um Konzessionen

Im Bereich der Strom-Verteilnetze bis hinauf in die 110 Kilovolt-Ebene erlangt E.ON eine ausgesprochen starke Rolle. Das sollte Energieversorgungsunternehmen (EVU) und Kommunen in vielerlei Hinsicht zum Nachdenken anregen: So ist E.ON mit seinen Tochtergesellschaften ein ausgesprochen starker, deutschlandweit agierender Netzbetreiber. Ein EVU, welches sich mit Expansionsgedanken trägt und zu diesem Zweck eine Konzession im Umland gewinnen möchte, hat es in Zukunft daher mit einem sehr ernst zu nehmenden Konkurrenten zu tun.
Auch der Druck, einen effizienten Netzbetrieb vorzuweisen, wird steigen. Durch die Bündelung von Kompetenzen und die Nutzung von Skaleneffekten kann E.ON hier Maßstäbe setzen. Zudem könnte der Konzern im Bereich der politischen Meinungsbildung eine noch gewichtigere Rolle einnehmen als bisher. Das größte Potenzial zur Auslebung einer neuen Machtposition wird aber vielleicht aus der Kombination des direkten Kundenzugangs als Netzbetreiber mit der Vertriebsstärke von E.ON als eine schlagkräftige Einheit resultieren. Die Einhaltung aller Entflechtungsbestimmungen wird einen besonderen Branchenfokus erhalten.

Bei Innovationen bestimmend?

In Kombination mit dem Netzbetrieb umfassen die beiden Schlagworte Vertrieb und Dienstleistungen einerseits das Brot-und-Butter-Geschäft, also den Energievertrieb an den Kunden, zugleich aber auch das weite Feld der so genannten innovativen Geschäftsideen. Beim Thema Energievertrieb beschränkt sich der Wandel darauf, dass ein vergrößerter Konkurrent Skaleneffekte nutzen kann.

Extremer fällt der Wandel bei den innovativen Geschäftsideen aus, entsteht doch mit E.ON ein Player, der das wirtschaftliche Potenzial zur bestimmenden, richtungsweisenden Einheit birgt. Schon ein rascher Online-Vergleich der innovativen Angebote von E.ON oder innogy – die zukünftig gegebenenfalls gebündelt zu betrachten sind – mit denen durchschnittlich aufgestellter Stadtwerke macht deutlich, dass die einst schlafenden Riesen inzwischen wach geworden sind. Themen wie Mobilität, E-Mobility, Smart Home, Automation, Sicherheit, Bündelprodukte und sogar lokale Märkte könnten ein leichtes Spiel für die neu aufgestellte E.ON darstellen. Das unterscheidet den neuen, innovativen Versorger zugleich von einem EVU althergebrachter Ausprägung. E.ON hat durch bestehende Aktivitäten eine gute Ausgangslage im Bereich Innovationen; zudem hat es über die Netze Zugang zu den Kunden und auch die finanziellen Mittel, Dinge auszuprobieren und im Marketing entsprechend zu bewerben. #bild2
Aus der Kombination spezieller innovativer Angebote wie der Speicherbewirtschaftung und dem Netz können darüber hinaus interessante netzdienliche Lösungen entstehen, auch zur Vermeidung von Netzausbau und zur Bereitstellung von Flexibilität aus Verteilnetzen. Sogar die träge Diskussion um eine überfällige Anpassung des Regulierungsrahmens könnte durch einen neuen starken Player mit entsprechender politischer Vernehmbarkeit an Fahrt gewinnen.
Eine besondere Herausforderung ist dabei der Umgang mit dem Unbundling. Einerseits besteht aktuell die Chance, in einer engen Kooperation zwischen Vertrieb und Netz gesamtoptimale Handlungsstrategien zu entwickeln. Andererseits ist das hohe Gut des Unbundling in Gefahr, falls die Barrieren zwischen Vertrieb und Netz zu durchlässig werden. Treffen Energiewende und Energiekonzernwende aufeinander, stellt sich die Frage, ob der Markt in Zukunft mehr oder weniger Unbundling benötigt.

Kommunen bestimmen mit

Eine weitere Facette des Deals zwischen E.ON und RWE, die zwar keine eigenständige Wertschöpfungsstufe darstellt, aber dennoch von großer Bedeutung ist, sind die Change-of-Control-Klauseln (CoC), die beispielsweise in Gesellschaftsverträgen, Konzessions- oder Straßenbeleuchtungsverträgen stehen können. In vielen Fällen können diese Klauseln, so die heutige Einschätzung, im Falle eines Eigentumswechsels des RWE- oder innogy-Anteils eines EVU den übrigen Vertragspartnern ein Vorkaufsrecht einräumen. Die Zahl der Energieversorger, die eine RWE- oder innogy-Beteiligung haben und von dieser Situation betroffen sein könnten, ist groß. Das kann dazu führen, dass zum Beispiel die Kommunen in der Lage sind, über den tatsächlichen Vollzug des Eigentumswechsels partiell mitzubestimmen.

Optionen prüfen

Historisch sind viele Kommunen eine enge Bindung an RWE gewohnt, das Zusammenspiel war eingeübt und oft vertraut und harmonisch. In operativen Geschäftsprozessen gab es zudem zahlreiche Verflechtungen und Dienstleistungsbeziehungen. Ob die Betroffenen diese Harmonie auch in Zusammenarbeit mit E.ON vermuten, bleibt abzuwarten. Handlungsoptionen sowie geeignete Strategien sollten rechtzeitig überprüft werden.
Nachdem sich der erste Pulverdampf verzogen hat, erscheint der Deal zwischen E.ON und RWE alles in allem nicht als großes Beben, das alles auf den Kopf stellt. Jedoch: Die kartellrechtlichen Fragen werden untersucht, das Marktumfeld und die Konkurrenzsituation ändern sich. Stadtwerke tun also gut daran, sich wachrütteln zu lassen. Die durch die Transaktion hervorgerufenen Veränderungen sind für alle Marktteilnehmer Anlass genug, die Auswirkungen auf die eigene Positionierung zu prüfen und zu überdenken. Hierbei gilt es, keine Zeit zu verlieren, denn die Umsetzung der Konsequenzen aus dieser Prüfung kann ebenfalls Zeit in Anspruch nehmen.
Als erster Schwerpunkt der Betrachtung können die CoC-Klauseln gesehen werden. Aus strategischer

Sicht ist für die Stadtwerke und Kommunen von Bedeutung, ob eine Ausstiegsoption im einzelnen Fall überhaupt besteht, und ob eine zukünftige Kooperation mit E.ON als Shareholder in die derzeitige Strategie passt. Alternative Optionen können ein Zukauf weiterer Anteile durch die bisherigen Gesellschafter sowie der Einstieg eines anderen strategischen Partners oder eines Finanzinvestors sein. Beim Verbleib bei oder dem Übergang zu E.ON bietet die Klausel die Möglichkeit, die Konditionen neu zu verhandeln und zu verbessern. Die CoC ist also eine Chance, wenn man sie strategisch zu nutzen weiß.

Den Großen die Stirn bieten

Ein zweiter Schwerpunkt ist augenscheinlich die Frage, ob und wie sich ein Energieversorger sowohl bezüglich klassischer als auch neuer, innovativer Geschäftsideen positionieren möchte. Auf die Checkliste, die es anlässlich des Deals abzuarbeiten gilt, gehören darüber hinaus noch weitere Aspekte. Tatsächlich löst der Deal einen unternehmerisch-strategischen Check-up aus. Sollte dieser ergeben, dass neue Wege beschritten werden müssen, um im Wettbewerb zu bestehen, sind geeignete Optionen zu prüfen. Eine dieser Optionen ist die Kooperation mit anderen Unternehmen in ähnlicher Lage. Eine andere besteht darin, individuelle Merkmale und Chancen zu nutzen um eine Nische zu besetzen. Es wäre nicht das erste Mal in der Geschichte der liberalisierten Energiemärkte, dass auch kleinere, agile und flexible Unternehmen in der Lage sind, den Großen die Stirn zu bieten.

()

Stichwörter: Unternehmen, RWE,