

Herausforderungen und Chancen für EVU

Zukunftsfähige Geschäftsmodelle für die Energieversorgung

Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs und der energiepolitischen Wende stehen kleine und mittlere Energieversorger derzeit vor der Herausforderung, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Mit diesem Thema setzt sich der Verfasser auseinander, der dazu auch auf dem BDEW-Kongress vom 28. bis 30. Juni in Berlin im Forum 6 »Zukunftstrends für kleine und mittelständische Energieversorger« einen Impulsvortrag halten wird.

Auch nach über zehn Jahren Deregulierung steht die Energiebranche vor tief greifenden Veränderungen. Verschärfte Regulierung, zunehmender Wettbewerb sowie politische Entscheidungen auf bundesweiter und europäischer Ebene zum Ausbau der erneuerbaren Energien und zum Klimaschutz stellen Energieversorger vor gewaltige Herausforderungen. Sie öffnen jedoch auch neue Marktchancen. Um ihre Wettbewerbsposition zu erhalten und auszubauen, müssen Energieversorger dazu entlang der gesamten Wertschöpfungskette neue Geschäftsmodelle entwickeln. Während im Handel und reinen Netzbetrieb derzeit nur wenige neue Geschäftsfelder zu beobachten sind, können Energieversorger vor allem in Erzeugung, Vertrieb und Service grundlegend neue Geschäftsmodelle für sich ausbauen.

Geschäftsmodelle in der Erzeugung

Die Wertschöpfungsstufe Erzeugung wird sich in Erzeugung, Steue-

rung von dezentralen Kapazitäten und Speicherung weiter ausdifferenzieren. Durch die zunehmend dezentrale Erzeugung werden neue Marktakteure hinzukommen. Kraftwerkparcs großer Energieversorger verlieren damit zwar an Bedeutung, allerdings ergeben sich für diese neue Chancen durch die Energiespeicherung. Stadtwerke und Kommunen können hingegen künftig stärker auf Bündelung und Vermarktung von Erzeugungskapazitäten setzen.

Erzeugungsbündler bündeln zur besseren Vermarktung kleinere Energiemengen. Zusätzlich können sie über virtuelle Kraftwerke Energie speichern und Spitzen- sowie Schwachlast ausgleichen. In der Smart-Energy-Welt mit der dezentralen Erzeugung kommt Erzeugungsbündlern eine zentrale Rolle mit hohem Wachstumspotenzial zu. Allerdings setzt ein virtuelles Kraftwerk eine effiziente Speichertechnologie und ein intelligentes Stromnetz, das Smart Grid, voraus.

Für Kraftwerkparcs großer Energieversorgungsunternehmen (EVU) entwickeln sich interessante Potenziale rund um Speicherkapazitäten, wobei diese Speicherkapazitäten, z. B. von zentralen Pumpspeicherkraftwerken oder Brennstoffzellenparcs, an Dritte vermarktet werden. Dabei kann der Anbieter bei Bedarf Lastspitzen ausgleichen oder Energie über die Börse vermarkten. Da beim Bau von Pumpspeicherkraftwerken einerseits von begrenzten Ausbaupotenzialen sowie andererseits von Bürgerprotesten auszuge-

hen ist, müssen auch dezentrale Speichertechnologien etwa über Eigenheime oder Elektroautos entwickelt werden. Auch diese Speicherkapazitäten können z. B. an Erzeugungsbündler vermarktet werden. Da die Speicherung der Energie zur Basis des zukünftigen Energiesystems wird, können Anbieter sich hier an strategisch bedeutsamer Stelle positionieren. Da derzeit nur EVU über zentrale Speicherkapazitäten verfügen, genießen sie einen Wettbewerbsvorteil und Know-How-Vorsprung, den sie auch gegenüber neuen Anbietern nutzen sollten.

Geschäftsmodelle im Vertrieb

Auch in den margenschwachen Vertrieb treten branchenfremde Unternehmen ein, etwa Handelsketten oder Mischkonzerne. Sie profitieren vom Image ihrer Kernmarke und können erfolgreich in den Markt einsteigen. Dabei stellt vor allem die Pflege der Kundenbeziehungen zukünftig den zentralen Wettbewerbsvorteil dar. EVU können hier auf erfolgversprechende zusätzliche Produkte bzw. Dienstleistungen – wie die Gebäudeautomatisierung, die Elektromobilität oder Energiedienstleistungen – setzen.

Derzeit ist der Markt bezogen auf Leistungen und Geschäftsmodelle sehr heterogen. Angebote reichen von Contracting-Modellen über Beratung zur Gebäudesanierung zu erneuerbaren Energien oder Stromsparen sowie dem Verleih von Verbrauchsmessgeräten. Im Zwischenbereich zwischen Erzeugung und Vertrieb wird das Energieliefer-Contracting an Bedeutung gewinnen. Zunehmend entwickelt sich auch das Einspar-Contracting, bei denen der Abnehmer zusätzliche Maßnahmen im Rahmen eines umfassenden Energiekonzepts erhält. Neben dem bisher bedienten Markt für Industrie- und Gewerbekunden eignet sich gerade für regionale Versorger der Markt der Privathaushalte, der deutlich wachsen wird.

Darüber hinaus sind vor allem Energiedienstleistungen erfolgversprechend, die für Verbraucher einen Mehrwert darstellen und zur Wertschöpfung beitragen können. Beispielsweise wird die Bereitstellung von Elektroautos, -fahrrädern oder -rollern sowie Ladesäulen teils engagiert vorangetrieben. Damit



Nikolaus Graf Kerksenbrock, Partner, CTG Corporate Transformation Group GmbH, Berlin

eröffnen sich neue Absatzchancen und die Möglichkeit, sich frühzeitig im Bereich dezentraler Speicher zu positionieren. Auch Innovationen rund um Smart Meter und Smart Grid eröffnen neue Geschäftsfelder, die der Energievertrieb nutzen kann. Neue Produkte entstehen dabei etwa durch zeitvariable Preise und Adaption von Prepaid-Tarifen. Erste Anbieter setzen beispielsweise auf automatisiert steuerbare, energieautarke Gebäude, das Smart Home. Mit zunehmendem Angebot werden sich diese Leistungen bei Verbrauchern durchsetzen und interessante Potenziale bieten.

Während energienahe Dienstleistungen derzeit oft zum Vertrieb gezählt werden, wird sich dieser Bereich aufgrund seines immensen Wachstumspotenzials zu einer eigenständigen Wertschöpfungsstufe entwickeln, in der sich EVU auch über Kooperationen gut etablieren können.

Geschäftsmodelle im Service

Getrieben durch die Wechselbereitschaft der Kunden, steigende Komplexität sowie den regulatorischen Rahmen entstehen tragfähige Geschäftsmodelle vor allem im

Bereich der Kundenserviceprozesse. Die gegenwärtige »integrierte« Service-Einheit wird nur noch bei vorhandener »kritischer Masse« existieren. Hier wird es zu einer stärkeren Ausdifferenzierung sowie einer Trennung von Netz, Vertrieb und Service kommen.

Bestehende Servicegesellschaften können sich sehr gut als Daten- und Informationsmanager auf das Energiedatenmanagement sowie auf Datenverarbeitung, -analyse und -bereitstellung spezialisieren. Gerade in den Bereichen Smart Meter und Elektromobilität entstehen zunehmend komplexere Datenstrukturen, die Dienstleister mit entsprechender IT-Kompetenz übernehmen könnten. Besonders gute Marktchancen haben dabei Service-Einheiten, die sich z. B. auf Ablesung, Messstellenbetrieb oder Kundenkontakt konzentrieren. In diesem Bereich zwischen Netzbetrieb und Service entstehen zahlreiche neue Marktteilnehmer, wie Smart-Meter-Hersteller, Messstellenbetreiber und -dienstleister. Hier sollten gerade Netzgesellschaften ihre bisherigen Erfahrungen als Wettbewerbsvorteil nutzen.

Da die fehleranfälligen Massenprozesse wie die Vertriebs- und

Netzentgeltabrechnung hohe IT-Kosten verursachen, werden diese zukünftig häufig an Shared Service Center oder »White-Label«-Anbieter übertragen. Diese wickeln die Prozesse für andere Unternehmen ab, ohne als Marke direkt in Erscheinung zu treten. Daneben können sich »Generalunternehmer« ein Geschäftsfeld eröffnen, die eine Service-Leistung, z. B. Abrechnung, selbst erbringen und zusätzlich Leistungen anderer spezialisierter Anbieter koordinieren. Mittelfristig können sich Dienstleister auch für angrenzende Services wie Messwesen etablieren oder sich auf einzelne Bereiche, z. B. Wechselprozesse, spezialisieren.

Unternehmen mit hoher Prozesskompetenz, die eine hohe Stückkostendegression erreichen, können sich mit günstigen Preisen am Markt aufstellen. Allerdings werden Wettbewerber, z. B. aus der Telekommunikationsbranche, den Bereich für sich erschließen. Daher stehen Serviceeinheiten vor der Herausforderung, sich dem dynamischeren und flexibleren Wettbewerb zu stellen. Durch freies Sourcing werden die Preise der Serviceleistungen sinken und einen Wettbewerb um Effizienz auslösen, bei dem bestehende Dienstleister aus der Branche ihr Know-how als Wettbewerbsvorteil nutzen sollten.

Fazit

In allen Wertschöpfungsstufen eröffnen sich neue Potenziale. Dabei steigt die Zahl der Marktteilnehmer und die Wertschöpfungskette differenziert sich weiter aus. Bisherige Akteure der Energiewirtschaft sollten vor allem in den Bereichen Erzeugung, Vertrieb und Service ihre Wettbewerbsvorteile nutzen und flexibel dem sich ändernden Markt begegnen. Über die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen entscheidet ihre Fähigkeit, sich strategisch auf diese Zukunft vorzubereiten und tragfähige neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. ■

Zukunftstrends für kleine und mittlere EVU

Stadtwerke und private mittelständische Energieversorger – die Mehrheit der Akteure des deutschen Energiemarkts – jonglieren derzeit mit Herausforderungen und Risiken aber auch Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten. Welchen Beitrag können mittelständische Unternehmen zum Gelingen der Energiewende, vor allem zur Integration der erneuerbaren Energien und zur Verwirklichung einer »smarten« Energiewelt leisten? Wie sehen Geschäftsmodelle aus, die den aktuellen Anforderungen Rechnung tragen und mögliche Chancen aufgreifen? Auf Basis der jüngsten Ergebnisse der BDEW-Stadtwerkstudie 2011, die Dr. *Helmut Edelmann*, Ernst & Young, im Forum 6 auf dem BDEW-Kongress vorstellen wird, diskutieren Experten aus der Energiewirtschaft diese Fragen. Dies umfasst z. B. den verstärkten Einstieg in die Stromerzeugung, neue Dienstleistungen oder die Positionierung im Vertrieb. Auch die Ausgestaltung des Netzbetriebs, z. B. durch Netzkooperationen, steht vor dem Hintergrund des Auslaufens zahlreicher Konzessionsverträge zur Diskussion. Über die »Entwicklung zukünftiger Geschäftsfelder« hält *Nikolaus Graf Kerssenbrock*, Partner, CTG Corporate Transformation Group, einen Impulsvortrag.

An der anschließenden Diskussion nehmen zudem teil *Remmer Edzards*, Geschäftsführer, Stadtwerke Emden GmbH, Emden, *Karl Maria Frixteder*, Geschäftsführer, Elektrizitätswerk Simbach GmbH, Simbach/Inn, *Manfred Hülsmann*, Vorstandsvorsitzender, Stadtwerke Osnabrück AG, Osnabrück, *Dieter Schaaf*, Geschäftsführer, Stadtwerke Tuttlingen GmbH, Tuttlingen, *Enno Steffens*, Geschäftsführer, Regionalwerk Bodensee GmbH & Co. KG, Tett nang (angefragt).



BDEW Kongress 2011
28. – 30. Juni 2011 • www.bdew.de

kerssenbrock@ctg.de

www.ctg.de

www.bdew.de