

Geschäftsmodelle in der Energiewirtschaft

Nikolaus Graf Kerssenbrock und Martin Ploss

Die Energiewirtschaft befindet sich inmitten eines tiefgreifenden Veränderungsprozesses, der dreizehn Jahre nach Beginn der Liberalisierung und unter dem Eindruck der Energiewende in Deutschland nichts an Dynamik eingebüßt hat. Vor dem Hintergrund dieses Spannungsfeldes sind die Geschäftsmodelle in der Energiewirtschaft zukünftig so auszurichten, dass sie den Unternehmen neue, spezifische Wettbewerbsvorteile verschaffen – und zwar sowohl auf der Kosten- als auch auf der Erlösseite.

Die Energiewirtschaft steht in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Faktoren, welche bestehende Geschäftsmodelle in den jeweiligen Wertschöpfungsstufen an ihre Grenzen stoßen lassen:

- der Umbau des Erzeugungsmixes von zentralen Kraftwerksblöcken hin zu vermehrt dezentralen mit erneuerbaren Energieträgern betriebenen Erzeugungsanlagen – verbunden mit der Notwendigkeit erheblicher Investitionen in Netze und Anlagen;
- eine verschärfte Regulierung aufgrund des dritten Binnenmarktpakets;
- ein schrumpfender Absatzmarkt aufgrund eines effizienteren Energieeinsatzes und demographischer Entwicklungen;
- eine zunehmende Wettbewerbsintensität durch den Markteintritt branchenfremder Wettbewerber, z. B. bei Offshore-Windanlagen oder im Endverbrauchermarkt;
- neue „smarte“ Technologien;
- und schließlich ein sich änderndes gesellschaftliches Bewusstsein hin zu mehr Nachhaltigkeit.

Dabei gilt es, die Chancen des Veränderungsprozesses zu nutzen, z. B. durch effizientere Prozesse und differenziertere Produkte mit Hilfe von „smarten“ Technologien neue Geschäftsfelder im Bereich der E-Mobility und Wachstumsmöglichkeiten in der dezentralen Erzeugung zu erschließen. Je nach Wertschöpfungsstufe bestehen dabei unterschiedliche Herausforderungen. Im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen die sich im Wettbewerb befindlichen Wertschöpfungsstufen Erzeugung, Speicherung und Bündelung, Vertrieb sowie Customer-Service in der Sparte Strom.

Erzeugung

Das traditionelle Geschäftsmodell der Stromerzeugung beruht auf großen, zentralen, nuklearen und konventionellen Kraftwerks-



Informationen über die Bedürfnisse der Kunden sind der Rohstoff, aus dem zukünftig die Wettbewerbsvorteile im Vertrieb erzielt werden
Foto: Getty Images

blöcken. Diese Struktur hat auch heute noch mindestens zwei wesentliche Vorteile: Sie sorgt für Skaleneffekte und geringe Stückkosten pro erzeugter MWh. Zudem stellt sie eine stabile Versorgung insbesondere im Grundlastbereich sicher. Nach dem beschlossenen Atomausstieg und dem geplanten Ausbau erneuerbarer Energien zur Intensivierung der Klimaschutzbemühungen relativieren sich jedoch diese traditionellen Stärken. Zusätzliche Anforderungen, gerade im konventionellen Bereich, müssen erfüllt sowie neue Wachstumsoptionen geprüft und umgesetzt werden.

Auf der operativen Ebene wird es aufgrund des Ausbaus der erneuerbaren Energiequellen verstärkt zu Kapazitätsschwankungen kommen. Um diese auszugleichen, müssen einzelne Anlagen des konventionellen Kraftwerksparks flexibler werden. Auch bei sinkenden Einsatzzeiten müssen Anlagen mit geringeren Benutzungsstunden ihre Ge-

samtkosten erwirtschaften. In Zeiten, in denen nur ein Bruchteil der Kraftwerksflotte benötigt wird, sind daher solche Anlagen im Vorteil, für die sich das Anfahren auch bei geringen Spitzenlasten lohnt. Der Wettbewerbsdruck auf Anlagen im konventionellen Bereich wird folglich erheblich zunehmen.

Auf der strategischen Ebene stellt sich die Frage nach den Möglichkeiten und Bedingungen profitablen Wachstums. Bei konventionellen größeren Erzeugungsanlagen wird dies entscheidend von der weiteren Entwicklung der Absatzpreise sowie von den Kosten für Brennstoffe, CO₂-Zertifikate und den Bau bzw. die Modernisierung der jeweiligen Anlagen abhängen – von Bürgerprotesten einmal ganz abgesehen. Damit bleibt die Frage nach den Wachstumsmöglichkeiten. Je nach strategischer Positionierung des Unternehmens kommen drei Ansätze in Frage, die sich nicht gegenseitig ausschließen: In-

ternationalisierung, Dezentralisierung und erneuerbare Energien.

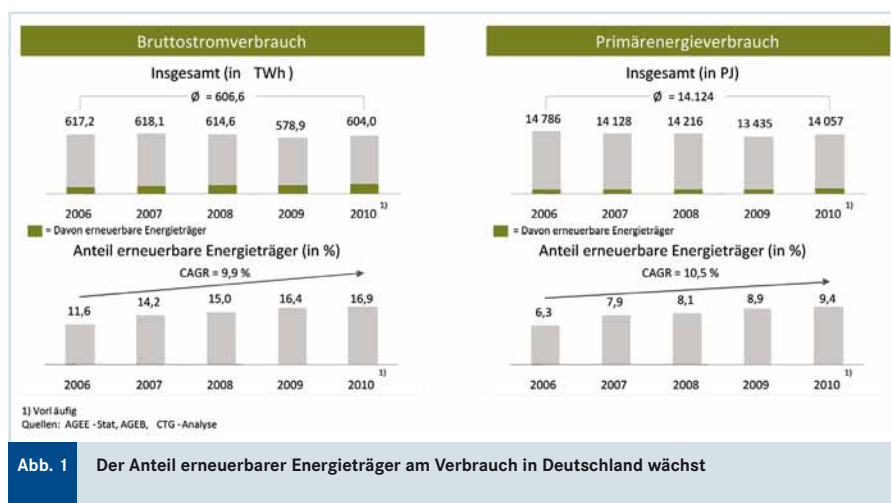
Angesichts eines starken Wettbewerbsdrucks im Inland ist der Schritt ins Ausland eine plausible Möglichkeit, nicht nur für große Konzerne, sondern auch für Stadtwerke und Stadtwerkskooperationen. So z. B. auch für die Stadtwerke München, die in verschiedene europäische Wind-, Solar- und Geothermieprojekte investieren. Wettbewerbsvorteile werden dabei jedoch nur diejenigen Unternehmen erzielen, welche die erforderlichen Kompetenzen und Kooperationspartner haben, um dieses Geschäftsmodell im Rahmen eines internationalen Netzwerks zu nutzen.

Je mehr dezentrale Anlagen existieren und je besser die Vernetzung und übergreifende technische Steuerbarkeit der Einspeiser wird, desto bedeutsamer wird das Geschäftsmodell von virtuellen Kraftwerken und Erzeugungsbündlern. Insbesondere für Stadtwerke und kommunale Energieunternehmen, die eine gute Ausgangsposition beim Betrieb dezentraler Erzeugungsanlagen haben, bieten sich hier neue Wachstumschancen und Möglichkeiten, Marktanteile zu gewinnen. Diese liegen aus heutiger Sicht in Europa eindeutig im Bereich erneuerbarer Energien bzw. der dezentralen Erzeugungsanlagen. Den Geschäftsmodellen von regenerativen Erzeugungsanlagen verschafft die sog. politische „Energiewende“ weitere Wachstumsimpulse. Diese Entwicklung findet jedoch bei einem im Wesentlichen stagnierenden Stromverbrauch in Deutschland statt (vgl. Abb. 1).

Bei einem durchschnittlichen Bruttostromverbrauch von etwa 607 TWh pro Jahr beträgt der Anteil erneuerbarer Energieträger aktuell etwa 17 %. Bis zum politischen Ziel von 35 % in 2020 bspw., bieten sich erhebliche Wachstumspotenziale insbesondere für Stadtwerke mit einem niedrigen Anteil an Eigenerzeugung.

Speicherung und Bündelung

Der Ausbau der erneuerbaren Energie geht mit der Notwendigkeit einher, Speicherkapazitäten für überschüssigen Strom bereitzustellen. Dabei sind neue Geschäftsmodelle zum einen an die eingesetzte Tech-



nologie, zum anderen an die gebündelte Vermarktung von Speicherkapazitäten analog zum Gasmarkt gekoppelt. Bspw. können Speicherkapazitäten von zentralen Pumpspeicherkraftwerken oder Brennstoffzellenparks an Dritte vermarktet werden. Dabei kann der Anbieter bei Bedarf Lastspitzen ausgleichen oder Energie über die Börse vermarkten. Auf die Dauer ist zu erwarten, dass hier eine vollkommen neue Wertschöpfungsstufe entstehen wird.

Etabliert, jedoch mit einem geringen Wachstumspotenzial versehen, sind zentrale Pumpspeicherkraftwerke. Um den künftigen Bedarf an neuer Speicherkapazität zu decken, werden neue Anlagen dieses Typs benötigt. Allerdings ist das Ausbaupotenzial in Deutschland schon alleine durch die erforderlichen geologischen Strukturen begrenzt. Eingeschränkt ist zudem die Möglichkeit, Pumpspeicherkraftwerke in Gebirgsregionen in Norwegen oder Österreich zu errichten. Auch hier dürfte die Toleranz der Bürger Grenzen haben, wenn es darum geht, Fjorde oder Alpentäler für die Speicherung deutschen Stroms tauglich zu machen. Vor diesem Hintergrund sind weitere Technologien gefragt, die es erlauben, überschüssige elektrische Energie zu speichern. Zu nennen ist in diesem Zusammenhang vor allem „Power-to-Gas“, also die Elektrolyse von Wasser und die nachfolgende Umwandlung des Wasserstoffs in Methan, welches nach der Aufbereitung und Komprimierung in das Gasnetz eingespeist werden kann.

Technologisch interessant sind dezentrale Speicherlösungen rund um das Thema

„Elektromobilität“, d. h. die Nutzung von Batterien in E-Autos zur Energiespeicherung. Allerdings befindet sich diese Lösung noch im Erprobungsstadium. Auch ist noch unklar, welche Technologie bzw. welcher Technologiemix – Lithium-Ionen-Batterien versus Brennstoffzelle – am Ende das Rennen machen wird.

Erzeugungsbündelung und Speicherung der Energie werden zum elementaren Bestandteil des zukünftigen Energiesystems. Damit können sich auch derzeit kleinere Anbieter an strategisch bedeutsamer Stelle positionieren. Unternehmen, die über zentrale Speicherkapazitäten verfügen, genießen hier einen Wettbewerbsvorteil und Know-how-Vorsprung, den sie auch gegenüber neuen Anbietern nutzen sollten. Gerade zukünftige Erzeugungsbündler sollten dabei sukzessive Vertriebsmöglichkeiten und wertschöpfende Geschäftsmodelle aufbauen.

Vertrieb

Das Kerngeschäft des Energievertriebs, der Verkauf von Strom- und Gaslieferverträgen, war in den vergangenen Jahren von besonderen Herausforderungen gekennzeichnet – u. a. von einer steigenden Wettbewerbsintensität im Kampf um Marktanteile sowie einem hohen Margendruck. Vor diesem Hintergrund ist das Geschäftsmodell des Vertriebes so weiterzuentwickeln, dass neue Wettbewerbsvorteile entstehen und erfolgreich verteidigt werden können. Das wesentliche Asset des Vertriebes ist hierbei der Zugang zu den Endkunden. Ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Geschäftsmodell der Zukunft

ist es daher, die Kundenbeziehung in das Zentrum der vertrieblichen Aktivitäten zu rücken und damit die teilweise unterschiedlichen Sichtweisen im Unternehmen zu integrieren, etwa vom Management, operativem Vertrieb, Kundenbetreuung, Beschaffung und Abrechnung etc.

Eine Schlüsselrolle spielt die Kundenbeziehung dabei aus verschiedenen Gründen. Erstens sind vertriebliche Maßnahmen, die aus einem tiefen und systematisch aufgebauten Wissen um die eigenen Kunden heraus entwickelt werden, schwer von Wettbewerbern zu kopieren. Zweitens genießen insbesondere Stadtwerke aufgrund ihres regionalen Bezugs ein besonderes Vertrauensverhältnis zum Kunden, was eine gute Ausgangsbasis für Churn-Prävention als auch für neues Wachstum liefert. Drittens bietet sich in der direkten Kundeninteraktion eine hervorragende Möglichkeit, das Markenversprechen für die Low-Involvement-Produkte Strom und Gas glaubwürdig zu transportieren.

Strukturierte Datenbasis entscheidend

Die Kundenbeziehung zum Eckpfeiler des vertrieblichen Geschäftsmodells zu machen, setzt voraus, dass das Unternehmen die Bedürfnisse des Kunden hinreichend kennt. Hierzu ist eine Informationsbasis erforderlich, die korrekt, aktuell, vollständig und ausreichend detailliert ist. Jedoch werden Informationen in der betrieblichen Praxis erst durch die tägliche Verwendung, Verknüpfung und Anreicherung zu Wissen. Nützlich sind dabei diejenigen Informationen, welche helfen, die Beziehung zum Kunden zu stärken.

Angesichts der Tatsache, dass die Informationsmengen zukünftig deutlich zunehmen werden, z. B. aufgrund des verstärkten Einsatzes von Smart Metern, besteht die Kunst darin, sich nicht im Detail zu verlieren. Grundlegende Fragen rund um den Kunden sollten einfach zu beantworten sein, z. B. wieviel wird mit welchem Produkt bei welchem Kunden verdient? Wieviel Absatz- bzw. Umsatzpotenzial bieten welche Kundengruppen? Inwieweit werden Anfragen und Beschwerden zur vollsten Zufriedenheit der Kunden bearbeitet und genutzt, um neue Produkte und Dienstleistungen weiter zu optimieren?

Zu einem schwer imitierbaren Wettbewerbsvorteil wird das Wissen, wenn es durch die direkte Interaktion mit den Kunden aufgebaut wird. Im Massengeschäft sind aus Kostengründen andere Kommunikationswege erforderlich als bei Individualkunden, wie in etwa ein besonderes Online-Kundenportal. Im Geschäftskundenbereich sind – je nach Kundenwert – vor allem die persönliche Betreuung und ein funktionierender Informationsaustausch mit Markt- und Vertriebspartnern gefragt.

In der Praxis liegen Informationen häufig jedoch fragmentiert vor, was sich nicht zuletzt in einem hohen Reportingaufwand niederschlägt. Die Umsetzung erfordert daher neben einem klaren Konzept meist Detailarbeit, um Informationsflüsse und Berichtswege über die bestehenden Systeme (IS-U, CRM, EDM, ERP etc.) hinweg zusammenzuführen, Auswertungen zu automatisieren, eine einheitliche Datenqualität sicherzustellen und Prozesse und Benutzeroberflächen so zu gestalten, dass sie die tägliche Arbeit unterstützen.

Eine gute Kundenbeziehung schützt nicht nur vor Kundenabwanderung: Das Wissen um die Kundenbedürfnisse schafft auch die Grundlage dafür, neue Dienstleistungen zu vermarkten, die über den reinen Energieliefervertrag hinausgehen. Dies gilt insbesondere für komplexere und erklärungsbedürftige Produkte rund um die „smarten“ Technologien. Wichtig für den dauerhaften Erfolg ist es jedoch, die Pflege der Kundenbeziehung als einen kontinuierlichen Prozess zu begreifen.

Customer-Service

Die Geschäftsmodelle im Customer-Service-Bereich decken unterschiedliche Funktionsbereiche ab, insbesondere die Abrechnung, das Energiedaten-, das Kundenkontakt- und das Forderungsmanagement. Die Servicefunktionen stellen die Verantwortlichen in der Umsetzung vor erhebliche Herausforderungen: Einerseits erwarten die internen und externen Auftraggeber aus Netz und Vertrieb kosteneffiziente Prozesse. Andererseits steigen die Anforderungen an die Prozesse und die IT und damit die Kosten und die Komplexität aufgrund von regulatorischen Maßgaben (drittes Binnenmarktpaket, Novellierung des EnWG).

Wesentlich für den Erfolg der Geschäftsmodelle im Servicebereich sind verschiedene Faktoren. Im Zeitalter des Unbundlings und der Mandantentrennung gilt es, sowohl die vertrieblichen als auch die netzseitigen Anforderungen in den Prozessen und Systemen abzubilden. Dabei gehen die Entwicklungen einerseits vor allem bei den Kundenwechselprozessen stark in Richtung Standardisierung. Andererseits ist z. B. bei den Vertriebsanforderungen eine verstärkte Differenzierung zu erwarten, um wettbewerbsbedingt unterschiedliche Produkte abzubilden, z. B. für White-Label-Ansätze, Konvergenzprodukte etc. Anbieter von Customer-Service-Leistungen sind daher gefordert, einerseits hochstandardisierte, andererseits individualisierbare, flexible Dienstleistungen und Funktionalitäten anzubieten, die eine kurzfristige Marktreife bei Produkteinführungen sicherstellen.

Derartige Kompetenzen und Systeme aufzubauen und vorzuhalten, die in der Lage sind, alle regulatorischen und marktseitigen Anforderungen umzusetzen, ist kostspielig. Um Skaleneffekte im Servicebereich zu realisieren, ist daher zu erwarten, dass es auf Anbieterseite zu weiteren Spezialisierungen und Konsolidierungen kommen wird und sich bspw. große Dienstleister für die Abwicklung von Abrechnungsprozessen oder für das Energiedatenmanagement herausbilden. Dies setzt jedoch die Bereitschaft voraus, die eigenen Servicebereiche z. B. über Kooperationen und Zusammenschlüsse in größere Einheiten einzubringen.

Lohnenswerter Aufwand

Informationen über die Bedürfnisse und das Verbrauchsverhalten der Kunden sind der Rohstoff, aus dem zukünftig die Wettbewerbsvorteile im Vertrieb erzielt werden. Vor dem Hintergrund signifikant steigender Informationsmengen, z. B. aufgrund des Einsatzes von Smart Metern, steigen einerseits die Anforderungen an die Informationsverarbeitung und die IT. Andererseits werden sich die Möglichkeiten des Erkenntnisgewinns, z. B. durch Mikrosegmentierungen von Kunden verbessern. In den Servicebereichen bestehen daher Chancen für neue Geschäftsmodelle rund um die Themen Data Handling und Data Mining.

Die Dynamik der Entwicklungen in der Energiewirtschaft bietet große Chancen für die Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle. Um diese Früchte zu ernten, sind jedoch zum Teil erhebliche Anstrengungen erforderlich:

- eine Flexibilisierung des bestehenden Kraftwerksparks sowie umfangreiche Investitionen in dezentrale und erneuerbare Energien nicht nur im Inland;
- eine frühzeitige Pilotierung von marktgerechten Speichertechnologien, wie z. B. Power-to-Gas;
- ein integriertes Vertriebsmanagement mit einem klaren Fokus auf die Kundenbeziehung und
- das Bilden von kritischen Massen zur effizienten Abwicklung von Massenprozessen sowie die Einführung differenzierter Leistungen im Customer-Service-Bereich.

*N. Graf Kerssenbrock, Partner, Dr. M. Ploss,
Senior Manager, CTG Corporate Transformation Group GmbH, Berlin
kerssenbrock@ctg.de*