

Erträge gedeihen auf dem Acker

Energie aus Biomasse bietet Energieversorgern neue Wachstumsperspektiven. Um damit jedoch tatsächlich Erfolge erzielen zu können, ist eine fundierte strategische Analyse im Vorfeld allerdings unabdingbar.

Die Energieversorgungsbranche steht unter Druck: Zunehmender Wettbewerb, wachsender Kostendruck durch Anreizregulierung und steigende Beschaffungskosten, gepaart mit einem schlechten Image, setzen vielen Unternehmen zu. Das Thema Energieerzeugung aus regenerativen Energiequellen – in der Vergangenheit von der Branche eher stiefmütterlich behandelt – hat dabei in jüngster Zeit deutlich Aufwind bekommen, nicht zuletzt auch, weil es Wachstumspotential birgt und positiv zum Image beiträgt.

Doch kritische Stimmen werfen ebenfalls die Frage auf, ob die Entwicklungen im Bereich Biomasse tatsächlich zu erfolgreichen Geschäftsmodellen führen können. Aktuelle Branchenumfragen führen zu folgender Schlussfolgerung: Die Wachstumsmöglichkeiten sollten genutzt werden, jedoch sind Einstieg und Ausbau des Biomassegeschäfts im Einzelfall sorgfältig zu prüfen.

Nach Angaben des Bundesumweltministeriums ist der Anteil der erneuerbaren Energien am Primärenergieverbrauch in 2007 auf 6,7 Prozent angestiegen und hat sich damit seit 2003 nahezu verdoppelt. In der Stromerzeugung liegt die Biomasse 2007 mit knapp 20.000 Gigawattstunden (GWh) nach Wind- und Wasserkraft an dritter Stelle der regenerativen Erzeugungsarten. Es ist zu erwarten, dass der Aufwärtstrend weitgehend stabil bleibt.

Auslöser ist das Erneuerbare-Energie-Gesetz (EEG), auf Basis dessen erneuerbare Energien allein in 2007 mit 7,9 Milliarden Euro subventioniert wurden. Hinzu kommen speziell für die Biomasse weitere Bonuszahlungen, zum Beispiel für den Einsatz von Kraft-Wärme-Kopplung (KWK). Darüber hinaus hat die Biomasse den Vorteil, von wechselnden natürlichen Bedingungen wie Windstärke und Sonnenscheindauer weitgehend unabhängig zu sein. Außerdem sind viele Kunden tendenziell bereit, für Bioenergie einen höheren Endpreis zu bezahlen. Auch im Anlagengeschäft lässt sich mit Biomasse bereits Geld verdienen: 2007 wurden rund zehn Milliarden Euro in die Errichtung und den Betrieb von neuen Anlagen zur Energiegewinnung investiert – Tendenz steigend. Die gesetzlichen Anreize zeigen demnach Wirkung. Angesichts der Tatsache, dass

auch die Biomasse nur begrenzt zur Verfügung steht, stellt sich jedoch die Frage, welche Rendite die klassischen Energieversorger mit der Biomasse langfristig erzielen können. Neben der Kostenentwicklung bei der Biomassebeschaffung spielt die strategische Planungssicherheit hinsichtlich der Verfügbarkeit der Biobrennstoffe und der zukünftigen Subventionierung eine entscheidende Rolle.



Form der Energieerzeugung: Biomasse wird zu Biotreibstoff umgewandelt.

Die grundsätzliche Verfügbarkeit von Biomasse zu einem adäquaten Preis entscheidet darüber, ob bei den festgesetzten EEG-Vergütungen Strom und Wärme wirtschaftlich erzeugt werden können. Biomasse ist ein knappes Gut, denn die Produktion von Energiepflanzen und weiteren Ausgangssubstraten lassen sich nicht beliebig ausdehnen. Der Flächenbedarf für die Nahrungsmittelproduktion und die ökologische Diskussion über potentiell beeinträchtigende Auswirkungen auf die Umwelt stehen einer extensiven Ausweitung entgegen. Daher stellen die Beschaffungskosten der Biomasse den entscheidenden Hebel für einen wirtschaftlich erfolgreichen Betrieb eines Biomasse-Heizkraftwerks dar. Hierbei schlagen die Transport-

kosten besonders zu Buche. Als Konsequenz zeichnet sich ein Trend unter Energieversorgern ab, mit Hilfe des Eigenanbaus von Energiehölzern diesen Nachteil zu umgehen. Dies aber erfordert den Aufbau vollständig neuer Kompetenzen. Eine Branchenanalyse der Managementberatung CTG belegt, dass Energieversorger durch verstärkte Kooperationen mit lokalen Biomasseproduzenten versuchen, die nötige Ausweitung der Wertschöpfungskette zu erreichen. Deshalb ist die Energieerzeugung aus Biomasse vor allen Dingen ein regionales Geschäft, das die Energieversorger zum Umdenken zwingt: Um den Markt zu erschließen, erscheint dezentrales Handeln geeigneter als herkömmliche zentralisierte Strukturen.

Durch Biomasse lässt sich auf vielfältige Weise Energie erzeugen. Neben der Verbrennung kann sie auch in Biogas und Biotreibstoffe umgewandelt werden. Vordergründig sind die Energieversorger gut positioniert, da die Erzeugung und Verteilung von Strom, Wärme und Gas ihr angestammtes Kerngeschäft sind. Zudem ist die Verstromung von Biomasse bei gleichzeitiger Wärmegewinnung eine der effizientesten Nutzungsmöglichkeiten. Da die Wachstumsmöglichkeiten in den heimischen Energiemärkten jedoch begrenzt sind, konkurriert inzwischen die gesamte Energiewirtschaftsbranche um die günstigsten Erzeugungsstandorte und die geringsten Beschaffungskosten. Zusätzlich sollten sich die Versorger darüber im Klaren sein, dass die Markteintrittsbarrieren in die lukrative Erzeugung nicht zuletzt aufgrund des EEG relativ niedrig liegen. Dies macht es beispielsweise auch Landwirten und engagierten Kommunen leicht, selbst Energie zu erzeugen und einzuspeisen. Energieversorgern bieten sich Chancen, über Kooperationen und Akquisitionen aktiv die Marktentwicklung zu gestalten.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt bei der Energieerzeugung aus Biomasse darin, eine kostengünstige Versorgung mit geeigneten Rohstoffen regional sicherzustellen. Weitere mittelfristig wirkende Faktoren wie die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen sollten in die strategische Analyse einbezogen werden. Dies gilt umso mehr, wenn Energieversorger den Blick in andere Regionen Europas werfen, um nach Wachstumsmöglichkeiten Ausschau zu halten. Nicht für jeden Energieversorger bietet der Einstieg in die Biomasse also Aussicht auf Erfolg – eine fundierte Analyse ist im Vorfeld daher unabdingbar.

Dr. MARTIN PLOSS und Dr. TIM WENZEL, Manager beziehungsweise Business Development Executive bei CTG – Corporate Transformation Group, Berlin