

## Unternehmensstrategie

### Flucht nach vorn

**[23.01.2015] Stadtwerke müssen sich verändern, denn der wirtschaftliche Erfolg ist kein Selbstläufer mehr. Um weiterhin erfolgreich zu sein, ist Unternehmertum gefordert. Gefragt sind neue Geschäftsfelder und die Bereitschaft, sich für Kooperationen zu öffnen.**

„Veränderungen begünstigen nur den, der darauf vorbereitet ist.“ Es gibt derzeit kaum jemanden, auf den dieses Sprichwort so sehr zutrifft wie auf die Unternehmen der Energiewirtschaft. Neben den großen Konzernen, die von gewaltigen Umstrukturierungsprozessen im Zuge der Energiewende betroffen sind, müssen auch die Stadtwerke ihr Geschäftsmodell auf den Prüfstand stellen.

Auch wenn die zunehmende Dezentralität der Energieversorgung den Stadtwerken und ihrem Geschäftsmodell in die Hände spielt, ist der wirtschaftliche Erfolg für viele dieser Unternehmen kein Selbstläufer mehr. Die meisten Stadtwerke versuchen bereits durch strenge Kostensenkungsprogramme und Optimierung der betrieblichen Prozesse, die wegbrechenden Einnahmen aus den klassischen Geschäftsfeldern aufzufangen. Um es klar zu sagen: Das wird nicht ausreichen. Stattdessen wird es auch wichtig sein, das Geschäftsmodell zu überdenken, um sich zukunftsfähig aufzustellen. Dies erfordert den Einstieg in neue Geschäftsfelder und damit auch die Bereitschaft des Unternehmens, sich für neue Wege und Kooperationen zu öffnen.

#### **Beispiel Kraft-Wärme-Kopplung**

Die sich ständig verändernden politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen stellen jedoch keine verlässliche Grundlage für unternehmerische Entscheidungen und Investitionen dar. Deshalb tun sich viele Stadtwerke zurzeit noch erkennbar schwer, in neue Geschäftsfelder zu investieren. Beispiel Kraft-Wärme-Kopplung (KWK): Nicht nur Betreiber großer Gas- und Kohlekraftwerke kommen infolge der niedrigen Börsenpreise in Bedrängnis, sondern selbst die hocheffizienten KWK-Anlagen der Stadtwerke der allgemeinen Versorgung sind bereits heute nicht mehr rentabel zu betreiben. Für die Festlegung der aktuellen Zuschlagshöhen wurde in der Novelle des Kraft-Wärme-Kopplungsgesetzes (KWKG) ein Börsenstrompreis von knapp 60 Euro pro Megawattstunde (MWh) für das Jahr 2013 angenommen. Dieser lag im ersten Quartal 2014 jedoch bei nur 35 Euro pro MWh und damit nochmals niedriger als im Vorjahr. Besonders schlecht geht es den strommarktorientierten, gasbefeuerten KWK-Anlagen. Die Erlöse aus dem Wärmeverkauf können das defizitäre Stromgeschäft bei Weitem nicht ausgleichen. Es droht die akute Gefahr, dass ausgerechnet die effizientesten Anlagen mit hohen elektrischen Wirkungsgraden aufgrund der bestehenden Rahmenbedingungen vom Netz gehen müssen, da sie den höchsten Verlust verbuchen.

#### **Politik ist gefragt**

Da der Wärmebedarf in der öffentlichen Versorgung jedoch weiterhin gedeckt werden muss, kommen zunehmend ungekoppelte Wärmeerzeuger (wie Ölheizkessel) zum Einsatz. Notwendige Ersatzinvestitionen in KWK-Anlagen werden aufgeschoben oder bereits in die Installation von Heizkesseln umgelenkt. Dies läuft jedoch den Zielen der Energiewende zuwider, da damit der Ressourcenverbrauch und die CO<sub>2</sub>-Emissionen steigen. Für den defizitären KWK-Anlagenbestand ist daher dringend eine zusätzliche Unterstützung durch das KWKG erforderlich. Ansonsten drohen endgültige Anlagenstilllegungen und mittelfristig auch der Verlust an Fernwärme-Infrastruktur. Auch wenn im

Koalitionsvertrag an der Kraft-Wärme-Kopplung und dem Ausbauziel von 25 Prozent bis 2020 festgehalten wurde, deuten die Aussagen im aktuellen vom Bundeswirtschaftsministerium vorgelegten Grünbuch zum Strommarktdesign eher darauf hin, dass man sich von diesem Ziel verabschiedet hat. Hier ist die Politik in der Verantwortung, denn die Stadtwerke wurden noch vor wenigen Jahren aufgefordert, in die Erzeugung und vor allem auch in die KWK zu investieren.

### **Mobilität und Messwesen**

Beispiel Mobilität: Im Bereich Erdgas haben gerade die Stadtwerke viel Geld in die Tankstelleninfrastruktur investiert. Bislang will aber die Bundesregierung ihr Versprechen aus dem Koalitionsvertrag nicht einlösen, die Steuerermäßigung für Erdgas als Kraftstoff über das Jahr 2018 hinaus zu verlängern. Auch hier verringern sich Spielräume, auch hier droht ein Rückzug aus Zukunftsinvestitionen. Die Energiewirtschaft erwartet von der Politik, in diesem Bereich schnell zu handeln. Zwar hat die Regierung im Anfang Dezember vorgelegten Nationalen Aktionsplan Energieeffizienz (NAPE) skizziert, die Verlängerung anzustreben. Aber die Erwähnung in einem Aktionsprogramm ist noch keine Realisierung der Maßnahme. Beispiel Messwesen: Trotz mehrerer Ankündigungen liegt hier immer noch kein abschließender Rechtsrahmen vor – das vom Bundeswirtschaftsministerium angekündigte Verordnungspaket zum Messwesen lässt weiterhin auf sich warten. Investitionen in intelligente Messsysteme lassen sich vor diesem Hintergrund in größerem Stil nicht vornehmen. Unternehmen, die hier bereits vor längerer Zeit im Vertrauen auf die bestehenden Regelungen Smart Meter eingebaut haben, müssen zu Recht fürchten, dass diese sich künftig als Stranded Investments herausstellen.

### **Komplexitätsfalle Energiewende**

Bei allem Verständnis für die Zurückhaltung vieler Stadtwerke beim Thema Investitionen oder strategischer Kooperationen angesichts der schwierigen, unsicheren Gesetzeslage gilt trotzdem: Ein einfaches „Weitermachen wie bisher“ und ein „über die Runden retten“ des Status quo wird auf Dauer nicht möglich sein. Für die Stadtwerke bedeutet diese Entwicklung, dass ihnen nichts anderes übrig bleibt, als die Flucht nach vorn zu wagen.

Pauschale Empfehlungen, welche neuen Geschäftsfelder für Stadtwerke besonders geeignet sind, verbieten sich jedoch. Diese Bewertung ist beispielsweise abhängig von der jeweiligen Kundenstruktur oder dem vor Ort vorhandenen Know-how. Gezielte, konsequente Schwerpunktsetzung auf ein Geschäftsfeld, welches dann mit Nachdruck aufgebaut und verfolgt wird, ist dabei wichtig.

Bereits heute spricht man von der Komplexitätsfalle Energiewende – das Geschäft wird immer kleinteiliger. Stadtwerke werden sich in Zukunft stärker fokussieren müssen. Kleinere und mittlere Stadtwerke müssen sich perspektivisch von dem Gedanken trennen, alle Prozesse – sei es in den neuen, aber auch den klassischen Geschäftsfeldern – vollständig mit eigenem Personal und Know-how zu bedienen. Sie werden hierfür auch vermehrt auf Dienstleister und Kooperationspartner zurückgreifen müssen.

Eigene Personalressourcen im Sinne einer Fokussierung auf Kernkompetenzen sollten in Stadtwerken für die Aufgaben vorgehalten werden, die sie bereits heute stark machen. Das sind in erster Linie die, welche einen direkten Kundenkontakt erfordern und für diesen sichtbar sind: Vertrieb, Kundenzentrum, Energieberatung, Entstördienst und Kundenanschlüsse. Die Nähe zum Kunden und auch dessen Vertrauen in den örtlichen Versorger sind die Pfunde, mit denen die Stadtwerke wuchern müssen.

### **Neue Geschäftsmodelle finden**

Kleine und mittlere Stadtwerke müssen rechtzeitig anfangen, sich über neue Geschäftsmodelle, Kooperationen und die Auslagerung von Tätigkeiten Gedanken zu machen. Denn nur diejenigen werden

Treiber und nicht Getriebene ihrer unternehmerischen Entwicklung sein. Wenn man keine anderen Optionen mehr hat, sind die Möglichkeiten, auf Kooperationen und die vertragliche Ausgestaltung von Dienstleistungsverträgen Einfluss zu nehmen, sicherlich begrenzt. Von den kleineren und mittleren Stadtwerken, die auch im Jahr 2020 und danach noch wirtschaftlich erfolgreich sein wollen, ist Unternehmertum gefordert. Das ist aber oft mit Risiko verbunden – darauf werden sich die kommunalen Anteilseigner einstellen müssen. Das Stadtwerk ist kein Goldesel mehr. Insofern müssen auch Ausschüttungserwartungen der Kommunen zurückgeschraubt werden. Die Stadtwerke werden in Zukunft ihre finanziellen Mittel für Investitionen benötigen.

()

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe Januar/Februar von stadt+werk erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Politik, BDEW, Kraft-Wärme-Kopplung, NAPE, Unternehmen