

Geschäftsmodelle

Auf der Erfolgsspur bleiben

[02.10.2018] Die Digitalisierung krepelt auch die Energiewirtschaft um. Der Stadtwerkeverbund Thüga hilft seinen Stadtwerken dabei, sich durch die Optimierung des Kerngeschäfts sowie die Entwicklung neuer Geschäftsfelder für die Zukunft gut aufzustellen.

Immer wieder gerne zitiert wird das Schicksal der Fotofilm-Firma Kodak: Als Geschichte eines Unternehmens, das die Digitalisierung nicht ernst nahm und pleite ging. Doch wie sieht es in der Energiewirtschaft aus? Gibt es auch hier Prozesse, welche die alten Ertragsmodelle völlig umkrempeln? Die Antwort lautet: aber sicher. Und: Die Energieversorger sollten sich wappnen, denn mit Digitalkonzernen wie Google kommen beispielsweise bei den Datendiensten neue Konkurrenten auf die Stadtwerke zu. Manche, wie etwa GMX, verkaufen auch Strom. Was bedeutet das für das Bestandsgeschäft? Und wie können neue Geschäftsmodelle Erreichtes sichern helfen? Verdeutlichen lässt sich dies am Beispiel der Mobilität. Die Bedeutung von Elektromobilität wird für Stadtwerke künftig immens sein, da es sich dabei in erster Linie um ein lokales Geschäft handelt. Im deutschen Individualverkehr fahren Autofahrer im Durchschnitt nur 42 Kilometer am Tag und das vor allem im städtischen Bereich – diese Chance können Stadtwerke nutzen. Denn sie befinden sich hier in einer Sandwich-Position: Sowohl beim Thema Autostromvertrieb als auch beim Thema Ladesäule können sie eine bedeutende Rolle spielen.

Zusammen Mehrwerte schaffen

Der Stadtwerkeverbund Thüga hat nicht nur die Lade-Infrastruktur und das Netz als Handlungsfelder identifiziert. Auch das Potenzial von rund 3.500 Kilowattstunden (kWh) Stromverbrauch pro Jahr und E-Auto kann zum ersten Mal seit Langem zu einem Wachstumsschub im Kerngeschäft führen. Weitere mögliche Geschäftsmodelle sind ganzheitliche Mobilitätskonzepte wie eine ÖPNV-Optimierung oder Sharing-Modelle, Online-Vermarktungsplattformen inklusive Fahrzeug-Leasing oder -kauf bis hin zum Rundum-Sorglos-Paket mit kombiniertem Smart Home. Noch ist Elektromobilität sicher kein Massengeschäft. Aber viele Stadtwerke haben erkannt, dass der Aufbau von Lade-Infrastruktur eine Marktposition besetzt. Beim Einstieg bietet Thüga vielfältige Unterstützungsleistungen an. Die Thüga-Unterstützungsleistungen gelten für alle Themenbereiche über die gesamten Wertschöpfungsstufen hinweg. Zusammenarbeit schafft Mehrwert. Dieses Leitmotiv hat sich der Stadtwerkeverbund nicht ohne Grund gegeben. Seit der Marktliberalisierung haben sich die Spielregeln für die Stadtwerke ständig geändert. Der Wettbewerb ist intensiv, und es existiert ein hoher Kostendruck. Wenn Stadtwerke nicht permanent ihre Prozesse und Ausgaben optimieren, verlieren sie ihre Konkurrenzfähigkeit, und ihre Zukunft ist gefährdet. Hier setzt der Thüga-Gedanke an. Im Verbund verbessern die Unternehmen ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit. Ganz egal, ob es um gemeinsame Lade-Infrastruktur, digitalisierte Energiebeschaffung oder die Beschaffung von Rohren und Zählern geht. Als Minderheitsgesellschafterin ist die Thüga bundesweit an rund 100 Unternehmen der kommunalen Energie- und Wasserwirtschaft beteiligt. Mehrheitsgesellschafter sind jeweils Städte und Gemeinden, als deren Kapitalpartner Thüga die notwendige finanzielle Ausstattung sicherstellt.

Effizient in Plusgesellschaften

Die Thüga berät diese Gruppe von 100 Unternehmen dabei, sich betriebswirtschaftlich zu optimieren. Gemeinsam wird die Lage analysiert, Chancen und Risiken der Marktposition sowie strategische Weiterentwicklungsbedarfe der Unternehmen werden aufgezeigt. Beratungsleistungen werden in allen relevanten Wertschöpfungsstufen angeboten: Energiebeschaffung und Erzeugung, Vertrieb und Marketing, Netz und Messwesen. Um den Informationsaustausch und den Wissenstransfer innerhalb der Gruppe zu gewährleisten, bietet die Thüga ihren Partnern eine Vielzahl von Instrumenten an. Dazu zählen unter anderem ein Extranet, Veranstaltungen, Symposien und Arbeitskreise.

In der Zusammenarbeit mit den Partnern setzt Thüga unter anderem auf so genannte Plusgesellschaften. Von hohem Nutzen sind sie vor allem dort, wo sich durch eine Aufgabenbündelung Dienstleistungen effizienter erbringen lassen. So können die Partner einen mehrfachen Aufbau der entsprechenden Ressource vermeiden. Die Plusgesellschaft Thüga Erneuerbare Energien (THEE) beispielsweise entwickelt Wind- und Solarparks. An den Projekten können sich alle Partnerunternehmen beteiligen, und so nachhaltigen Strom und Mehrwert generieren. Auch der spätere Anlagenbetrieb vor Ort ist Bestandteil des Geschäftsmodells, basierend auf einer langfristigen Partnerschaft mit den Kommunen. In den vergangenen Jahren hat THEE Onshore-Windparks mit einer Gesamtleistung von über 260 Megawatt (MW) in Betrieb genommen.

Alle Prozessstufen der Energiebeschaffung

E-MAKS wiederum managt als Plattform alle Abrechnungs- und Kundenserviceprozesse von Energieversorgungsunternehmen. Für Netzbetreiber werden spezifische Lösungen für die Kunden vorgehalten. Der Tätigkeitsbereich erstreckt sich von Messdienstleistungen und Marktkommunikation über das Energiedaten-Management bis hin zum Abrechnungs- und Forderungsmanagement. Auch für den Vertrieb werden professionelle Lösungen angeboten. E-MAKS betreut rund 600.000 Kunden und rund 400.000 Zählpunkte für Strom, Gas und Wasser.

Als führendes kommunales Unternehmen der Energiebeschaffung hat sich Syneco am Markt etabliert. Mit drei Milliarden Euro Umsatz und 60 Mitarbeitern bietet das Handelshaus Dienstleistungen aller Prozessstufen der Energiebeschaffung. Stadtwerke können die gesamte Bandbreite vom Marktzugang über Marktinformationen und Energielogistik bis hin zum Portfolio- und Risiko-Management in Anspruch nehmen.

Das Unternehmen Thüga Smartservice schließlich hat mit 180 Mitarbeitern und mehr als 200 Kunden Lösungen und IT-Services für alle energiewirtschaftlichen Prozesse und digitale Infrastrukturen entwickelt. Die Gesellschaft bietet technische Kompetenz für digitale Transformation und Know-how rund um energiewirtschaftliche Zusammenhänge: Software-Lösungen, Lieferung und Betrieb der notwendigen Hardware sowie Übernahme kompletter Geschäftsprozesse.

Plattform für Innovationen

Zur Strategie gehört auch, dass Thüga sich an neuen, innovativen Unternehmen beteiligt. Sie sollen einen energiewirtschaftlichen Kontext haben und einen Mehrwert für die Thüga-Gruppe bieten. Seit dem Jahr 2011 identifiziert und entwickelt die Thüga-Innovationsplattform kurz- bis mittelfristig kommerzialisierbare Produkt- und Geschäftsmodelle für die Energiewirtschaft. Da sie gemeinsam finanziert und betreut werden, können die neuen Technologien schneller und effektiver an den Markt gebracht werden. Beispiele sind Aktivitäten rund um die Themen Smart Home, Smart City oder Digitalisierung.

Thüga hat sich zudem bereits an mehreren Start-ups aus dem Energieumfeld beteiligt. Ein Beispiel ist die Firma eness, mit der seit Anfang 2015 eine Kooperation besteht. Gemeinsam haben die beiden Unternehmen das Produkt „daheim Solar“ entwickelt – eine Photovoltaikanlage mit Stromspeicher. Sie ermöglicht es den Kunden, ihren jährlichen Strombedarf durch selbstproduzierten Sonnenstrom vom Dach

zu circa 70 Prozent zu decken und sich so von steigenden Strompreisen weitgehend unabhängig zu machen. Ein Angebot, das über das regionale Stadtwerk vertrieben wird: Dieses erweitert somit sein Leistungsportfolio.

Innovationskraft nachhaltig stärken

Mit ihren Investitionen in Tochtergesellschaften und Start-ups sowie durch die tiefgehende, individuelle Beratung trägt die Thüga dazu bei, die Wirtschaftskraft der Partnerunternehmen sowie die Innovationskraft der Thüga-Gruppe signifikant und nachhaltig zu stärken. Als Koordinator und Moderator kümmert sich Thüga um die Zusammenarbeit der Gruppe, die Gewinnung neuer Partner sowie die Wertentwicklung der einzelnen Unternehmen. So sind die Stadtwerke auch in Zukunft gut aufgestellt – sei es bei der Optimierung ihres Kerngeschäfts oder bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder.

()

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

Stichwörter: Unternehmen, Geschäftsmodelle