

# Die Zukunft beginnt heute

Stadtwerke sollten möglichst bald mit der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle für die Energiewende beginnen, empfehlen die Berater Claudia Schlemmermeier und Christof Schorsch\*.

**D**ie Energiewende, also das Umschalten auf eine dezentrale und erneuerbare Versorgung, wird die Arbeit von Stadtwerken weit stärker verändern, als Liberalisierung und Regulierung das bisher getan haben. Letztere hatten dazu geführt, dass die Energiewirtschaft, die von Gebietsdemarkationen und Cost-plus-Prinzip geprägt war, zu anderen Branchen aufschloss und sozusagen eine Art nachholende Modernisierung durchlief. Die Entwicklung von Kundenbindung und Kundengewinnung, differenzierte Produkte und neue Geschäftsfelder, eine spartenübergreifende Organisation, effiziente Prozesse sowie der Aufbau von Marketing- und Vertriebs-Know-how waren Resultate dieser Modernisierung.

Alle Energieversorger haben diesen Prozess erfolgreich durchlaufen und sich auch ohne Schutz des Monopols am Markt behauptet. Doch die Energiewende stellt das Erreichte nun in Frage. Denn die dezentrale Erzeugung wird die Geschäftsmodelle traditioneller Energieversorger, die auf Großtechno-

nehmen zu – getrieben sowohl von der technischen Entwicklung als auch vom Wunsch nach Partizipation

- Neue Technologien zur intelligenten Synchronisation von Angebot und Nachfrage wie Power to Gas oder Vehicle to Grid (Elektroautos als Stromspeicher) werden in den Markt eingeführt
- Moderne Kooperationsformen mit Bürgern und Dienstleistern finden Eingang in die Energieversorgung.

Für die alte Welt zeichnet sich bereits ab, dass Produktion und Absatz von Energie auf Grund von Wettbewerbsangeboten, Eigenerzeugung der Kunden und Energieeffizienz zurückgehen werden. Auch Margen und Marktanteile werden weiter schrumpfen. Der Kostendruck auf das Kerngeschäft der Versorger wird vor allem regulierungs- und wettbewerbsbedingt zunehmen.

Das traditionelle Geschäftsmodell, das seit Mitte des 19. Jahrhunderts relativ schlicht darin besteht, Energie zu handeln, also zu kaufen und zu verkaufen sowie die dafür nötige Infrastruktur bereitzustellen, wird erodieren. Neue Geschäftsmodelle werden parallel dazu in einem längeren Transformationsprozess der Branche entstehen. Alte und neue Welt existieren so noch auf lange Zeit nebeneinander.

Einige Unternehmen haben sich aber heute schon auf den Weg in die neue Welt gemacht. Pilotprojekte mit Stromtankstellen, PV-Anlagen, Windräder mit Bürgerbeteiligung oder Elektrofahrzeuge im Fuhrpark sind jedoch noch keine Geschäftsmodelle, mit denen nachhaltig Geld zu verdienen ist.

## Erneuerbar, dezentral und mit Bürgerbeteiligung

Die Anforderungen an neue Modelle sind so komplex wie die dezentrale Welt, die durch eine Vielzahl von Akteuren in der Erzeugung, die Volatilität der regenerativen Energien, das Einbeziehen von Speichern und steuerbaren Lasten sowie individualisierte Bedürfnisse der Prosumenten (Energie erzeugende Verbraucher) geprägt ist.

Der Energieversorger der neuen Welt wird damit zum Kapazitätsmanager, dessen Dienstleistungen viel stärker technologiebasiert sein werden als heute. IT-Systeme und Prozesse werden eine wichtige Rolle spielen und müssen beherrscht werden. Diese „Fabrik“ des Kapazitätsmanagers wird über den Erfolg entscheiden.

Allerdings wird es nicht den einen Weg, das eine Geschäftsmodell geben. Verschiedene Zugänge führen zum Ziel, Versuch und Irrtum werden ebenso dazugehören, wie ein systematisches Innovationsmanagement.

In der neuen Welt der Energiewirtschaft wird auch Bürgerbeteiligung an Relevanz gewinnen. Der Boom der Energiegenossenschaften der letzten Jahre und die weiter schwindende Akzeptanz für Großprojekte ohne Beteiligung der Bürger lassen erwarten, dass Partizipation auch bei der Umsetzung neuer Geschäftsmodelle eine große Rolle spielen wird – sei es in Form von Finanzbeteiligungen, Mitbestimmung in Bürgerbeiräten oder gemeinsamen Gesellschaften. Bürgerbeteiligung kann auch helfen, wenn es darum geht, die

Energiewende in die Städte zu holen. Hier bedarf es neuer Strategien, um Stadtbewohner beim Bau von PV- und Windkraftanlagen einzubeziehen. Für die Versorger heißt das, entsprechende Geschäftsmodelle zu entwickeln.

## Versorger werden zu Kapazitätsmanagern

Chancen für Stadtwerke bietet ferner der Ausbau von Glasfasernetzen für das künftige schnelle Internet in Deutschland. Weitere wichtige Themen der Zukunft könnten Mieterstrom und Management von PV-Anlagen sein.

Zu erwarten ist, dass die ersten erfolgreichen Geschäftsansätze unmittelbar an das anschließen, was Stadtwerke schon heute beherrschen

und gegebenenfalls mit neuen Partnern wie Wohnungsbaugesellschaften und Vermarktungsplattformen sukzessive erweitern können.

Am Ende der Entwicklung werden komplexe Geschäftsmodelle stehen, die heute als Idee existieren, in der Regel aber noch nicht als Konzept ausformuliert, geschweige denn umgesetzt sind. Zu einem solchen innovativen Versuch mag dann auch noch eine Flatrate für Energie, Wohnen und weitere Leistungen der Daseinsvorsorge vor Ort, also Elemente der alten Welt, gehören. Der Transformationsprozess wird eine neue Energiewirtschaft hervorbringen. **E&M**

\* Claudia Schlemmermeier, Geschäftsführerin, und Dr. Christof Schorsch, Prokurist, LBD-Beratungsgesellschaft mbH, Berlin

## Wege in die neue Welt

der Energieversorgung wollen LBD und E&M in den nächsten Monaten präsentieren. In loser Folge wollen wir in einer Artikelserie aufzeigen, woran Stadtwerke arbeiten und welche neuen Geschäftsansätze sie verfolgen, um sich für die Veränderungen durch die Energiewende zu rüsten.

logien, Lastflüssen in eine Richtung und Passivität der Abnehmer beruhen, künftig weit stärker verändern als Liberalisierung und Regulierung.

Schon heute gibt es in Deutschland über 1,3 Millionen Stromerzeuger aus Photovoltaik (PV), Windkraft und Biomasse. Und die Entwicklung hin zu dezentralen, vernetzten Strukturen ist ein Megatrend: Der PC hat den Großrechner verdrängt, das Smartphone das Handy, und das Internet ist gerade dabei, die Nationalbibliotheken dieser Welt zu ersetzen. Soziale Netzwerke stehen sich als Demokratiebewegung.

Dieser Trend macht vor der Energiewirtschaft nicht Halt. Im Bild der Informations- und Kommunikationstechnik werden Kohle- und Kernkraftwerke die Großrechner sein, Windkraft und PV-Anlagen die PCs, Systemdienstleistungen des Übertragungsnetzbetreibers das Mobiltelefon, Smart Metering das Internet und die dezentrale Versorgung insgesamt ein soziales Netzwerk der Energie.

Die neue Welt der Energieversorgung wird durch folgende Trends geprägt sein:

- Der Anteil der erneuerbaren Energien steigt bis 2050 auf 80 Prozent
- Dezentralität und Eigenerzeugung

## „Entwicklungsprojekte brauchen eigene Budgets“

Elektroautos im Fuhrpark und eine Stromtankstelle sind ein guter Ansatz. Welche Vorarbeiten Stadtwerke erledigen müssen, um daraus ein Geschäftsmodell zu machen, erläutern die LBD-Berater Claudia Schlemmermeier und Christof Schorsch. **VON PETER FOCHT**

**E&M:** Frau Schlemmermeier, Herr Dr. Schorsch, auf welcher Ebene sollte in einem Stadtwerk ein Zukunftsprojekt aufgehängt werden?

**Schlemmermeier:** Der Transformationsprozess sollte von der obersten Führungsebene eines Stadtwerkes verantwortet werden. Entwicklungsprojekte als Teil dieses Prozesses sollten, auch in Kooperation mit anderen Unternehmen, professionell gemanagt und gegebenenfalls durch Berater gesteuert werden. Management und Aufsichtsrat müssen solche Vorhaben als wesentliche strategische Projekte begreifen.

**E&M:** Erfordern solche Projekte auch Veränderungen auf der Mitarbeiterseite?

**Schlemmermeier:** In eine Lernkurve für die neue Welt zu investieren heißt auch, personelle Ressourcen dafür zu schaffen. Die Mitarbeiter an Entwicklungsprojekten müssen von anderen Aufgaben teilweise oder ganz freigestellt werden.

**E&M:** Und wie sieht es auf der finanziellen Seite aus?

**Schorsch:** Entwicklungsprojekte brauchen eigene Budgets, die von der Führungsebene freigegeben werden. Dies bedeutet auch Learning by Doing, das heißt Dinge auszuprobieren, die erst mal Inves-

itionen bedeuten. Am Ende müssen aber die Versorger mit neuen Geschäftsmodellen nachhaltig Geld verdienen.

**E&M:** Was ist auf der IT-Seite zu beachten?

**Schlemmermeier:** Stadtwerke müssen sicher sein, dass sie die für ihre neuen Geschäftsmodelle erforderliche IT und die Prozesse beherrschen. Dabei können ihnen Kooperationen mit anderen Versorgern oder Dienstleistern helfen.

**E&M:** Gibt es sonst noch Hausaufgaben, die zu erledigen sind?

**Schorsch:** Das aktuelle Kerngeschäft mit Erzeugung, Netz, Handel oder Vertrieb muss so weit optimiert werden, dass auch bei rückläufigen Margen finanzielle Mittel erwirtschaftet werden, die für die Entwicklungen neuer Geschäftsmodelle nötig sind. Es bedarf also einer Doppelstrategie aus operativer Exzellenz in der alten Welt und Entwicklungseifer für die neue Welt. **E&M**



**Claudia Schlemmermeier:** „Personelle Ressourcen in eine Lernkurve für die neue Welt investieren“

**Christof Schorsch:** „Doppelstrategie aus operativer Exzellenz und Entwicklungseifer“