

Wie Kooperationen die Zukunft sehen

STRATEGIE Bei ihrem Erfahrungsaustausch waren sich Stadtwerke-Kooperationen einig, dass energienahe Dienstleistungen rund um Flexibilität und Marktintegration von erneuerbaren Energien den klassischen Energievertrieb teilweise ablösen werden

Von **DR. CHRISTOF SCHORSCH** und **MASCHA THOMAS**, Berlin

Im Rahmen des 15. Erfahrungsaustauschs der Stadtwerke-Kooperationen (ZfK 7/15, 27) ging es um die Frage, wie sich Kooperationen perspektivisch in den kommenden Jahren verändern werden. Der Workshop wurde von der LBD-Beratungsgesellschaft vorbereitet und moderiert.

- Alle Kooperationsgesellschaften waren sich darin einig, dass die Energiewirtschaft in einem Transformationsprozess erneuerbar und dezentral wird. Gleichzeitig werde der Wettbewerb um Kunden zunehmen, während die Nachfrage nach den Commodities Strom und Gas zurückgeht. Die Preise würden volatiliter, Margen sinken, kleinere Unternehmen würden es schwerer haben, im Markt zu bestehen.
- Das Kerngeschäft der Kooperationen werde sich diesen Entwicklungen anpassen müssen. Energienahe Dienstleistungen rund um die Themen Flexibilität und Marktintegration von Erneuerbaren würden den klassischen Energievertrieb teilweise ablösen. Unternehmen müssten sich dabei spezialisieren und untereinander kooperieren.
- Erforderlich seien hohe Reaktionsgeschwindigkeit und Flexibilität, erfolgreiche Einbindung der Gesellschafter sowie die Sicherstellung von qualifizierten Mitarbeitern und operativer Exzellenz, bei nachhaltiger Unsicherheit des Umfelds.
- Wesentlicher Handlungsbedarf bestehe im Aufbau geeigneten Personals und von Fachwissen, vor allem in der



Gemeinsam zum Erfolg: Wer kooperiert, für den bedeuten die Änderungen im Markt eher Chance als Bedrohung.

Bild: © wolfgang teuber / pixelio.de

- Informationstechnologie, in gezielten Marketingaktivitäten sowie in Netzwerken, beispielsweise zum regelmäßigen Erfahrungsaustausch.
- Allerdings sehen sich die Kooperationen für die Veränderungen gut gerüstet durch einen angemessenen Mitarbeiterstamm sowie eine dynamische Unternehmenskultur. Dies sei möglicherweise auch ein Unterschied zu Stadtwerken, da Handelskooperationen bereits eine stärker auf Schnelligkeit und Flexibilität basierende Kultur des Handelns haben.
- Die Energiewende wird weitestgehend als Chance betrachtet. Risiken werden vor allem im Bereich Politik gesehen sowie im zunehmenden und noch nicht überschaubaren Wettbewerb mit neuen Playern und in der Überforderung von kleineren und mittleren Unternehmen

(KMU) aufgrund der zunehmenden Komplexität.

- Stadtwerke sollten sich die Frage stellen, welche Aufgaben sie künftig selbst wahrnehmen wollen und welche an Dienstleister ausgelagert werden müssen. Eventuell werde am Ende dieses Prozesses nur die lokale Marke überleben. Diese sei für Stadtwerke jedoch von erheblicher Bedeutung.
- Die Gaswirtschaft sei dadurch gekennzeichnet, dass der Bedarf an Gas bis 2020 weiter zurückgehe, während die Preise weiterhin auf niedrigem Niveau liegen. Die Gaswirtschaft der Zukunft werde perspektivisch nicht mehr im Bereich Wärme, sondern ausschließlich in der Verstromung eine Rolle spielen. Fraglich sei aber, ob Gaskraftwerke als Über-

gangstechnologie der Energiewende von Bedeutung sind. Insgesamt stünden somit unsichere Zeiten mit großen Verwerfungen bevor.

- Das Geschäft der Zukunft ist Flexibilität. Individuellere, ansprechende und anwendungsfreundliche Produkte und Dienstleistungen werden das heutige Kerngeschäft von Energieversorgern verdrängen. Von einem systematischen

Umgang mit Innovation sei die Versorgungswirtschaft jedoch noch weit entfernt.

- Dabei werde Geschwindigkeit immer wichtiger. Neue Produkte müssten schnell entwickelt und ebenso erfolgreich an den Kunden vermittelt werden.
- Die Mehrzahl der teilnehmenden Kooperationen erwartet bis 2020 wachsende Umsätze, weil sie bis dahin neue

Geschäftsmodelle auf Grundlage der neuen Rahmenbedingungen entwickeln würde.

DR. CHRISTOF SCHORSCH ist Prokurist und **MASCHA THOMAS** Unternehmensberaterin bei der LBD-Beratungsgesellschaft mbH, Berlin