



HEIMANN CONSULTING

Stadtwerke mit Zukunft?

Sind sie wirklich die Gewinner der Energiewende?

Ein Jahr nach dem Reaktorunglück in Fukushima und der im Anschluss von der Bundesregierung beschlossenen Energiewende herrscht immer noch viel Unsicherheit über die realen Auswirkungen dieser historischen Aufgabe: radikale Strategiewechsel und harte Einschnitte bei Struktur und Personal der großen vier Kernkraftwerksbetreiber, Befürchtungen von Industrie und Wirtschaft über Strompreissteigerungen und damit einhergehende Wettbewerbsverzerrungen, immense Investitionskosten in Produktion, Transport, Verteilung und Speicherung von Strom aus erneuerbaren Energien, Kohlekraftwerke als Brückentechnologien, Akzeptanzprobleme bei den Bürgern und den Gemeinden im ländlichen Raum, Kompetenzgerangel der beteiligten Bundesministerien, sind hier nur einige Stichpunkte.

Konsens scheint nur in einer Hinsicht zu bestehen: die Stadtwerke sind die Gewinner der Energiewende.

Die kommunalen Versorger wittern nach dem beschleunigten Atomausstieg ihre Chance und wollen mit massiven Investitionen in Energieerzeugungsanlagen die Stromriesen E.on, RWE, EnBW und Vattenfall angreifen. Ihr zurzeit 10%iger Anteil an der Stromversorgung soll in den nächsten 10 bis 15 Jahren mehr als verdoppelt werden. Zweistellige Milliardenbeträge sollen in neue fossile Kraftwerke und erneuerbare Energien wie Windparks fließen.



„Ära“ der Stadtwerke?

„Wir stehen vor einer Ära der Stadtwerke“, sagte Hans-Joachim Reck, Hauptgeschäftsführer des Verbandes kommunaler Unternehmen der „Süddeutschen Zeitung“ im Hinblick auf diese Eroberungspläne der kommunalen Versorger.

Angesichts der in Rede stehenden Summen für den Ausbau der erneuerbaren Energien

dürfte allerdings so manch braver örtlicher Kämmerer erst einmal schwer in den Schlaf finden. In der Tat ist längst nicht ausgemacht, dass die lokalen und regionalen Versorgungswerke mit ihren kommunalpolitisch geprägten Strukturen und chronisch klammen Städten als Eigentümer bei diesen rasanten Entwicklungen mithalten können.

Gedämpfte Zuversicht der Stadtwerke selbst drückt sich auch in einer Umfrage aus, die der VKU im Oktober 2011 bei seinen Mitgliedern durchgeführt hat: 56% der befragten Unternehmen sahen sich selbst als Treiber der Energiewende vor Ort, 18% verneinten dies und immerhin 26% machten keine Angaben. Auch bei der Einschätzung von Auswirkungen der aktuellen energiepolitischen Beschlüsse meinten nur 40%, dass die Chancen überwiegen; 34% sahen mehr Risiken und 26% der Befragten waren der Ansicht, dass sich die Chancen und Risiken gegeneinander aufheben.

Allenfalls vorsichtiger Optimismus statt vollmundiger Euphorie könnte also angebracht sein, wie ein Blick auf die wesentlichen drei Wertschöpfungsstufen zeigt.



Erzeugung: Boomender Markt mit Gefahrenpotenzial

Stadtwerke haben auf dem Sektor der Energieerzeugung durchaus Chancen: durch das schrittweise Abschalten von deutschen Kernkraftwerken und den Ausbau der regenerativen Energieerzeugung steigt in der Stromversorgung der Bedarf an vorhandenen Kapazitäten im Grundlastbereich und an ausreichend vorhandener Regelenergie. Für die örtlichen Versorger scheint es also möglich, durch die Modernisierung und den Neubau konventioneller Kraftwerke weitere Marktanteile hinzu zu gewinnen. Jedoch dürften hier die Bäume nicht in den Himmel wachsen: zum einen schwindet die Akzeptanz herkömmlicher Kohlekraftwerke rapide. Selbst bei der Realisierung moderner GuD-Kraftwerke ist mit langwierigen Genehmigungsverfahren und Standortproblemen zu rechnen. Auch vor dem Hintergrund der dramatischen Haushaltssituation deutscher Städte und Gemeinden sind kommunale Investitionen im konventionellen Kraftwerksbereich höchst umstritten. So war beispielsweise der Kauf von Mehrheitsanteilen der STEAG durch 7 Ruhrgebietsstadtwerke in den Kommunalparlamenten nur mit größter Mühe und viel Überzeugungsarbeit der nordrhein-westfälischen Landesregierung durchsetzbar.

Anders sieht es auf der Erzeugungsseite bei den regenerativen Energien aus: dezentrale Projekte werden von den kommunalen Anteilseignern nahezu ausnahmslos begrüßt. Und sie sind in der Tat am ehesten geeignet, die Position der Stadtwerke als klimabewusste, innovative, den Kundenwünschen entgegenkommende Versorger zu festigen. Hinzu kommt, dass ihr Kapitalbedarf und ihre Folgekosten in der Regel überschaubar bleiben.

Allerdings lassen sich mit lokal begrenzten Öko-Projekten die hoch gesteckten Ziele für ein rasantes Stadtwerke-Wachstum kaum erreichen. Deshalb ist seit einiger Zeit ein regelrechter Run auf die günstigsten Standorte für größere Windparks sowohl an Land wie insbesondere Off-Shore ausgebrochen.



Jedoch erfordern gerade die Off-Shore Projekte einen gigantischen Kapitaleinsatz, der von einzelnen Stadtwerken nicht aufgebracht werden kann. Hochkomplexe, oft internationale Genehmigungsverfahren und spezialisierte Finanzierungsmodelle erfordern Know-How, das bei den Kommunalen nicht vorhanden ist. Die Lösung liegt hier allenfalls in der Bildung von Betreiber- und Finanzierungskonsortien, die sich mit professioneller Unterstützung die Chancen und Risiken teilen.

Positiv für die kommunalen Versorger ist auch die geplante Änderung des Kraft-Wärme-Kopplungsgesetzes. Die künftig mögliche Förderung von thermischen Speichern sowie zusätzliche Unterstützungsleistungen bei der Finanzierung von Kälte- und Wärmenetzen birgt Chancen. Außerdem sollen bereits ab einer Schwelle von 25% der Neuerrichtungskosten beantragte Anlagemodernisierungen gefördert und damit Modernisierungspotenziale in großem Umfang erschlossen werden. Als Schlüsseltechnologie mit der Möglichkeit der Energiespeicherung ist die KWK geeignet, gerade im dezentralen Maßstab manche Antwort auf die Herausforderungen der Energiewende zu geben. Kluge Stadtwerkemanager werden diese Potenziale nicht dem privaten Markt überlassen.

Alles in allem überwiegen die Chancen im Erzeugungsbereich für die Stadtwerke. Es darf dabei allerdings nicht übersehen werden, dass Einzelinvestitionen im 2-3stelligen Millionenbereich – sei es für konventionelle Kraftwerke oder für die Erneuerbaren – nichts mehr mit der hergebrachten Geschäftspolitik kommunaler oder regionaler Versorger zu tun haben. Ohne hoch professionelles, finanzierungserfahrenes Unternehmensmanagement, spezialisierte Fach- und Führungskräfte, wirksame Strukturen zur Risikobegrenzung und fachliche Einbeziehung der Aufsichtsgremien und der kommunalpolitisch Verantwortlichen werden die Gefahren für das einzelne Stadtwerk und seinen Beitrag zum kommunalen Haushalt schnell unüberschaubar.



Verteilung vor Ort: Ohne Smart Grids geht nichts

Klar ist, dass die Energiewende zunächst erhebliche und unmittelbare Auswirkungen auf die Stromtransportnetze im Höchst- und Hochspannungsbereich haben wird. Um die energieintensive Industrie im Süden Deutschlands zum Beispiel mit dem Windstrom aus dem Norden zu versorgen, sind massive Investitionen in den Netzausbau ebenso erforderlich wie beschleunigte Planfeststellungsverfahren zur Realisierung neuer Stromtrassen. Die Dimensionen sind gewaltig: ca. 3500 Kilometer neue „Stromautobahnen“ bis 2020, bis 2014 bereits 150 angemeldete und begonnene Ausbauprojekte vorhandener Trassen.

Aber wie sieht es vor Ort, bei den Nieder- und Mittelspannungsnetzen aus? Auch hier kommt die Energiewende an – und zwar mit reichlich Problemen. Konnten die Versorger bislang Energieangebot- und nachfrage exakt im Netz ausbalancieren, funktioniert dieser Mechanismus mit dezentral erzeugter regenerativer Energie nicht mehr. Hier fließt die Energie zwischen Erzeuger, Transport- und Verteilnetz, Verbraucher und Speichersystemen in allen erdenklichen Kombinationen und Richtungen. Die Ausregelung von Lastspitzen und –tälern wird schwieriger, es kann zu Netzabschaltungen kommen (mit negativen Auswirkungen auf Image und Zuverlässigkeit der örtlichen Versorger).

Daher ist der zügige Ausbau von Mittel- und Niederspannungsnetzen zu Smart Grids unerlässlich. Durch sie soll gewährleistet werden, dass trotz der Volatilität der regenerativen (dezentralen) Stromerzeugung und der Disparitäten zwischen Erzeugung und Verbrauch ein stabiler Netzbetrieb und eine zuverlässige Versorgung realisiert werden können. Intelligente Mess- und Steuerkomponenten in allen Bereichen der (örtlichen) Stromversorgung müssen durch ein parallel zum Energienetz zu errichtendes Datennetz installiert werden.



Es wird also zukünftig eine Kernaufgabe der kommunalen Stadtwerke sein, quasi den „Schlussstein“ der Energiewende vor Ort durch den Ausbau der örtlichen Netze zu Smart Grids zu setzen. Diejenigen Stadtwerke, die dazu die Investitionsbereitschaft und –fähigkeit sowie die technologische Kompetenz besitzen, werden von der Energiewende profitieren; nicht nur über entsprechende Netzentgelte, sondern auch durch zufriedene Kunden, die das technische Management ihres örtlichen Versorgers schätzen.

Die wachsende Bedeutung und Komplexität des lokalen und regionalen Stromnetzes kann auch für Bürgermeister und Kommunalparlamente ein guter Grund sein, beim Auslaufen von Konzessionsverträgen auf eine Rekommunalisierung des Netzes zu setzen. Denn nur wem die Leitungen vor Ort gehören, kann letztendlich die technische Qualität der Versorgung sicherstellen. Zahlreiche Städte und Gemeinden prüfen und realisieren daher zurzeit die Netzübernahme – oft in interkommunalen Konsortien – gemeinsam mit Stadt- und Regionalwerken.

Vertrieb: Gleiches Produkt – steigender Preis

Je nach Standpunkt, Temperament, politischer Zugehörigkeit oder wirtschaftlicher Verantwortung wird die Energiewende in höchsten Tönen gelobt, pragmatisch begleitet, kritisiert oder verdammt. Nur in einem Punkt sind sich alle Experten einig: die Strompreise werden steigen. Zwar mag es richtig und ermutigend sein, dass eine deutliche Mehrheit der deutschen Bevölkerung bereit ist, mehr für ihren Strom zu bezahlen (Forsa-Umfrage im Auftrag des VKU). Aber für den Vertriebschef des örtlichen Stadtwerks bleibt die Frage, wie ein Produkt, dessen einzig wirksamer Differenzierungsfaktor der Preis ist, erfolgreich vermarktet werden kann, wenn es für den Verbraucher deutlich teurer wird. Und die Tatsache, dass durch - die Energiewende begleitende - gesetzliche Regelungen zur Energieeffizienz neben dem Stromabsatz auch die Gas- und Wärmemengen deutlich geringer werden, macht die Sache nicht einfacher.



Doch die lokale Präsenz der Stadtwerke ist hier ein Vorteil: im Gegensatz zu bundesweit agierenden Energielieferanten, die lediglich mit unterschiedlichen Tarifmodellen aufwarten können, bieten die örtlichen Versorger darüber hinaus häufig add-on-Leistungen oder sogar Full-Service-Produkte insbesondere für Gewerbe und Industrie. Gehen die über die reine Energielieferung hinausreichenden Angebote zusätzlich noch mit einer ökologischen Komponente einher, kann eine erfolgreiche Differenzierung zu dem überregional angebotenen Strom- oder Gastarif gelingen. Die Stadtwerke profitieren hier ganz klar von ihrer örtlichen Kundennähe und ihrem Image von Sicherheit und Zuverlässigkeit.

Vielfach werden auch die sog. „Energiedienstleistungen“ im Themenfeld Energieeffizienz und Energiemanagement als das lukrative neue Geschäftsfeld der Stadtwerke angesehen. Damit können allerdings nicht nur die tradierten kundenfreundlichen Dienstleistungen wie Energieberatung, Ausleihen von Strommessern, Wärme-Check etc. gemeint sein. Haushaltskunden erwarten diese Angebote ohnehin als kostenlose Maßnahme zur Kundenbindung. Gewerbe und Industrie hingegen sehen die örtlichen Versorger in erster Linie als reine Energieverkäufer und bedienen sich daher meistens privater Dienstleister, von denen sie sich die professionelle technische Unterstützung bei der Energieeinsparung erwarten.

Erfolgreich im Geschäftsfeld Energieeffizienz werden daher vor allem diejenigen Stadtwerke sein, die ihren (gewerblichen) Kunden wie ein Generalunternehmer für Gebäude, Energy und Umwelt gegenüber treten. Das heißt, sie erfüllen den Wunsch des Kunden „alles aus einer Hand“ zu bekommen dadurch, dass sie konsequent als Systemintegrator auftreten und alle erforderlichen Komponenten einer projektierten Effizienzmaßnahme unter Zuhilfenahme verschiedener, technisch versierter Partner planen, ausführen und ggfls. auch betreiben.

Kein Zweifel: auch Stadtwerke haben hierbei immer noch ein Glaubwürdigkeitsproblem. Der typische mittelständische Unternehmer, der in seinem Gebäudebestand oder bei seinen Produktionsprozessen energiesparende Maßnahmen plant, muss erst davon überzeugt werden, dass sein kommunaler Versorger ihn dabei ehrlich und professionell unterstützen will, obwohl er durch das Energieeffizienzprojekt unweigerlich mit



Absatzeinbußen rechnen muss. Hier ist also langfristig angelegtes, Vertrauen bildendes Marketing gefragt, das den Schwerpunkt auf die Generierung dauerhafter Geschäftsbeziehungen durch eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Energieeffizienz-Management legt.

Gewinner-Stadtwerke schöpfen Innovationskraft aus ihren Wurzeln

Die Energiewende bietet den Stadtwerken also durchaus Chancen für eine gesicherte, ertragreiche Zukunft: beim Ausbau von regenerativer Energieerzeugung insbesondere als organisches Wachstum im lokalen Umfeld, bei verstärktem Einsatz von KWK-Technologien, beim Ausbau intelligenter Netze und Konzessionsübernahmen und durch die Implementierung innovativer Vertriebsprodukte im Bereich von Energieeffizienz und Energieeinsparung.

Jedoch werden das clevere betriebswirtschaftliche Ausnutzen von bundespolitischen Entscheidungen und das Surfen auf der Klimaschutz- und Rekommunalisierungswelle allein nicht ausreichen, sich nachhaltig und erfolgreich am Energiemarkt zu behaupten.

Daneben ist vielmehr entscheidend, dass sich die kommunalen Versorger ihrer Genese und ihrer Wurzeln bewusst sind. Sie sind eben nicht aus dynamischen Marktstrukturen erwachsen, sondern aus lokaler Versorgungsnotwendigkeit, sie gehören den Städten und Gemeinden, damit deren Bürgerinnen und Bürgern und sind somit eine reale demokratische Institution.



HEIMANN CONSULTING

Stadtwerke sind nicht sexy und glamourös, sondern mit ihnen wird Sicherheit, Zuverlässigkeit und Vertrauen assoziiert. Sie zocken nicht an globalen Märkten, sondern verwalten mit Umsicht und nutzbringend die kommunalen Finanzmittel. Sie sind in vielfältiger Weise dem Standort verpflichtet und haben „Corporate Social Responsibility“ schon betrieben, als dieses Wort noch keinen Eingang in den deutschen Sprachgebrauch gefunden hatte.

Diese Merkmale machen das kommunale Stadtwerk für den Kunden und Verbraucher, für den Bürger und die Wirtschaft unterscheidbar von den anderen, großen Marktteilnehmern. Aus diesen starken Wurzeln können die Wertschöpfungsäste unter den Bedingungen der Energiewende kräftig wachsen.

Verstehen sich Stadtwerke allerdings nur noch oder vorrangig als National- oder gar European-Player, als Off-Shore Investor und rasant wachsende Energie Multis, jedoch nicht mehr als „Local Partner“, verlieren sie ihre Identität und werden austauschbar – letztendlich auch in wirtschaftlicher Hinsicht.

Heimann Consulting
Louise-Schröder-Str. 71
58099 Hagen
Tel.: 02331/39611-96
info@heimann-consulting.com