

## Strategien für den Markt von morgen

**STADTWERK DER ZUKUNFT** Der VKU und die Mannheimer Unternehmensberatung YourSales entwarfen Szenarien für die kommunale Energieversorgung 2020–25.

Die Stadtwerke-Welt wird bunter und damit auch schwieriger

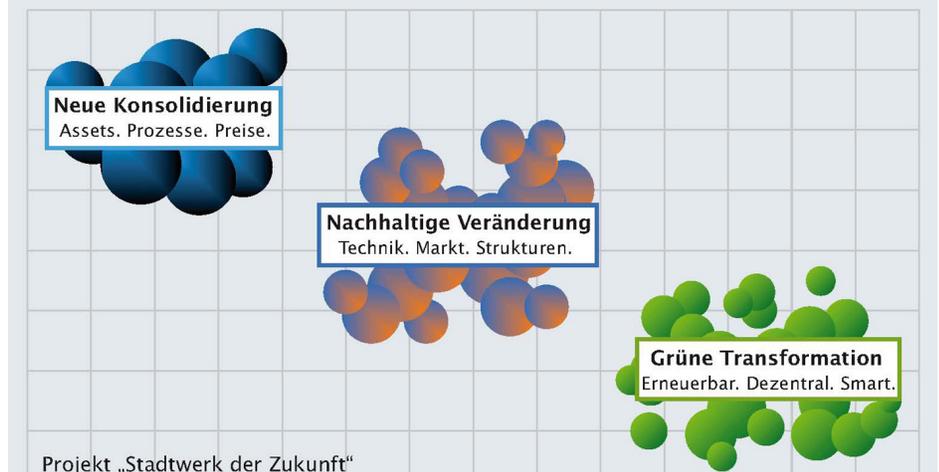
Von **MICHAEL WÜBBELS**, Verband kommunaler Unternehmen (VKU), Berlin, und **HARALD WEBER**, YourSales Unternehmensberatung, Mannheim

Mit dem Ziel, zukunftsrobuste Strategien für Stadtwerke für die Energiewelt von morgen zu entwickeln, hat der VKU gemeinsam mit 28 kommunalen Energieversorgungsunternehmen und der Mannheimer Unternehmensberatung YourSales in den vergangenen zehn Monaten das Projekt „Stadtwerk der Zukunft – Perspektiven kommunaler Energieversorgung 2020/2025“ realisiert. Herausgekommen sind drei denkbare Szenarien für den Energiemarkt der Zukunft und ein Satz strategischer Optionen, mit denen Stadtwerke in diesen Zukünften erfolgreich bestehen können. Die Ergebnisse zeigen den Beginn einer Transformation in der Energiewirtschaft auf: Die Komplexität des Energiegeschäfts in den klassischen Wertschöpfungsstufen wächst rasant, gleichzeitig wird „Smart Energy“ zunehmend zu einer marktrelevanten Größe. Damit kommt der Wahl der „richtigen“ Unternehmensstrategie eine weiter wachsende Bedeutung zu.

Wie sieht der Energiemarkt in 10–15 Jahren aus? Auf welche Herausforderungen müssen sich kommunale Energieversorger bis dahin eingestellt haben? Mit welchen Strategien können Stadtwerke die erforderlichen Schritte erfolgreich meistern? Seit April des vergangenen Jahres arbeiteten 30 Projektpartner – der VKU, 28 kommunale Energieversorger aus allen Teilen der Republik und die Unternehmensberatung YourSales aus Mannheim – an einer umfassenden Aktualisierung der Ergebnisse der ersten Studie „Stadtwerk der Zukunft 2010/2015“, die 2005 entstanden war und seither für die Strategieentscheidungen vieler Stadtwerke eine wichtige Leitschnur darstellte. Die Ergebnisse dieses aktualisierten und modifizierten Zukunftsprojekts liegen seit wenigen Tagen vor.

Mit Hilfe der Szenariotechnik, die bereits in der ersten Studie erfolgreich eingesetzt

### Zukunftsszenarien „Energiemarkt 2020/2025“



Als Ergebnis der umfangreichen Szenarioarbeit wurden drei charakteristische Szenarien für den Energiemarkt im Zeithorizont 2020–25 abgeleitet. Bild: YourSales

wurde, haben über 100 Träger von Fachwissen aus den projektteilnehmenden Stadtwerken – unterstützt durch Experten aus IT- und Technologieunternehmen sowie Branchenverbänden – an der Entwicklung konsistenter Zukunftsbilder und -strategien für den Energiemarkt 2020–25 gearbeitet. Trends sowie mittel- bis langfristig vorstellbare Entwicklungen in den marktrelevanten Einflussfeldern wie z. B. Energiepolitik, Demografie, der gesamten energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette – Erzeugung, Wärme, Netz, Handel und Beschaffung, Vertrieb – aber auch in den „neuen“ Themen wie Energiespeicher, Smart Energy sowie E-Mobility wurden detailliert analysiert.

Als Ergebnis der umfangreichen Szenarioarbeit konnten drei charakteristische Szenarien für den Energiemarkt im Zeithorizont 2020–25 abgeleitet werden. Die aktuell projizierten Szenarien sind damit weit mehr als eine bloße Fortschreibung der Szenarien 2010–15, die vor fünf Jahren entwickelt wurden.

In den Jahren 2020–25 wird der Umbau des Energiemix in Richtung erneuerbare Energien massiv vorangetrieben worden sein – je nach Szenario schwankt dabei die Relevanz der (für kommunalwirtschaftliche Energieversorgungsunternehmen besonders interessanten) dezentralen Erzeugung: Werden – wie im Szenario „Neue Konsolidierung“ – große Offshore-Windparks und Solarkraftwerke dominieren mit Vorteilen für kapitalstarke Großunternehmen, oder geht der Trend in Richtung „Small is beautiful“, wie im Szenario „Grüne Transformation“ beschrieben? Entsprechend unterschiedlich wird dann auch die Entwicklung des gesamten Energiesystems verlaufen. Erleben wir die „smarte“ Welt des Szenarios „Nachhaltige Veränderung“ mit einem Zusammenwachsen von Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Energieinfrastruktur und innovativen Home-Automation-Systemen? Oder spielt die Musik nur auf dem „Super Grid“ mit den großen grenzüberschreitenden Stromautobahnen? Und auch

auf der Verbraucherseite sind in den Szenarien divergierende Trends auszumachen, wie ein preisgetriebener Commodity-Markt gegen einen qualitätsdominierten Produkte-Markt mit technisch-ökologischer Ausrichtung.

Diese große Bandbreite möglicher Entwicklungen stellt alle Marktteilnehmer vor große Herausforderungen. Für diese drei charakteristischen Szenarien wurden im Projekt aufbauend insgesamt 16 unterschiedliche Unternehmensstrategien sowie zahlreiche Geschäftsfeldstrategien für kommunale Versorger entwickelt und in ihrem Kern beschrieben. Wie sieht das Geschäftsmodell aus? In welchen Märkten ist das Unternehmen aktiv? Wo liegen die Wertschöpfungsschwerpunkte? Wo wird investiert? Welche Anforderungen ergeben sich an das Personal der Zukunft? In welchen Feldern wird mit wem kooperiert?

Die Mehrzahl der Strategien sind in mehreren Szenarien erfolgversprechend und damit relativ zukunftsrobust, d. h. sie bieten eine hohe Stabilität strategischer Entscheidungen auch bei sich ändernden Markt- und Umfeldbedingungen. Als Beispiele seien hier der „Lokale Kundenmanager mit dezentralem Erzeugungsmix“ oder das „Landwerk“ (entstanden aus dem Zusammenschluss kommunaler Energieversorger einer Region) genannt. Andere Strategien wie das extrem

schlanke „Lean Werk“ oder der „Generalunternehmer lokales Energiemanagement“ funktionieren nur in einem Szenario. Sie eignen sich als Rückfall- bzw. Ergänzungspositionen, wenn klar wird, dass sich dieses eine Szenario herauskristallisiert.

Auch konnten in der Strategiearbeit für alle Größenkategorien der kommunalen Versorger-Landschaft erfolgversprechende Strategieoptionen herausgearbeitet werden, wobei das Strategieset für mittelgroße EVU die größte Bandbreite aufweist – das Portfolio für sehr kleine Stadtwerke hingegen eher eingeschränkt ist und klar auf Kooperationsmodelle setzt. Diese Zuordnungen verstehen die Projektstrategen jedoch lediglich als grobe Empfehlung. Für die individuelle Strategiearbeit im einzelnen Unternehmen kann selbstverständlich das gesamte Strategieset herangezogen werden.

Die erarbeiteten Unternehmensstrategien lassen sich zwei Wertschöpfungsschwerpunkten zuordnen: Etwa die Hälfte der Strategien verfolgt weiterhin ein integriertes Geschäftsmodell, in dem alle (klassischen) Wertschöpfungsstufen Energie bedient werden. Die andere Hälfte fokussiert sich auf bestimmte Wertschöpfungsstufen, bis hin zur völligen Spezialisierung und zum Rückzug aus den anderen Bereichen.

Das „Stadtwerk der Zukunft“ hat verschiedene Gesichter: Es wird sich abhängig von

seiner Ausgangssituation – Größe, Kundenstruktur, Verfügbarkeit von Personal und Kapitalkraft – und seinen strategischen Zielen für ein bestimmtes Unternehmensmodell entscheiden müssen. Es wird auch in 2020–25 das klassische Stadtwerk, wie wir es heute kennen, anzutreffen sein. Es werden aber auch neue Unternehmensformen auftauchen mit einer Abkehr von tradierten Geschäftsmodellen. Diese Entwicklungen bedeuten letztendlich, dass sich die Zeit vergleichsweise homogener strategischer Aufstellungen innerhalb der kommunalen Energiewirtschaft dem Ende zuneigen wird. Die Strategiewelt wird bunter, damit aber auch schwieriger. Die Notwendigkeit zur bewussten Auseinandersetzung mit der eigenen Strategie für die Zukunft lässt sich auch den Worten entnehmen, mit denen der Vorstand eines Projektpartners sein persönliches Projektfazit zog: „Gäbe es Stadtwerke nicht – man müsste sie erfinden. Aber um die vor uns liegende Phase der Transformation erfolgreich zu gestalten, müssen wir uns als Stadtwerke neu erfinden.“

Die Studie mit den Projektergebnissen kann ab Anfang Mai direkt bei YourSales zum Preis von 1250 € für VKU-Mitgliedsunternehmen bzw. 2500 € für Nichtmitglieder erworben werden.