

## INTERVIEW MIT HARALD WEBER

# „Es geht darum, neue Themen zu besetzen“

**Harald Weber** ist geschäftsführender Gesellschafter der YourSales Unternehmensberatung, die sich auf die Beratung von Stadtwerken spezialisiert hat. Der EID sprach mit ihm über Investment-Strategien, die Sinnhaftigkeit eines „out of area-Vertriebes“ und werthaltige Geschäftsmodelle.



**EID:** Herr Weber, die Energiewende ist mit einem drastischen Umbau der Energieerzeugung hin zu den erneuerbaren Energien verbunden. Viele überregionale Player machen hier mit Investitionen von sich reden. Sind nicht gerade auch Stadtwerke berufen, konsequent in diese Technologien zu investieren, die wegen ihrer Dezentralität gut zu lokalen Versorgern passen sollten?

**Weber:** Das kommt immer auf die konkrete Situation, die Region und das individuelle Unternehmen an. Erneuerbare-Potenziale – etwa im Bereich Windstrom, Freiflächen-Photovoltaik oder Biomasse – bestehen vorwiegend im ländlichen Raum, wo sich Stadtwerke durchaus intensiv mit der Nutzung der vorhandenen natürlichen Ressourcen befassen können. Allerdings ist jeder Erzeugungsaufbau ein enormer finanzieller Kraftakt. Vor allem kommunale Unternehmen, im Querverbund, stehen natürlich vor der Frage, wo die Mittel für diesen Aufbau herkommen sollen – bei den begrenzten Möglichkeiten in allen anderen Geschäftsfeldern.

**EID:** Können Kooperationen erzeugungsseitig ein Weg sein?

**Weber:** Unbedingt. Wir sprechen ja von gewaltigen Investitionen, die in den nächsten Jahren anstehen – da sind gerade kleinere EVU nicht selten überfordert, sowohl was die finanzielle Seite angeht, als auch was das Know-how betrifft. Projektentwicklung ist ein besonderes Geschäftsfeld, das lässt sich oft besser im Zusammenspiel mit Partnern machen.

**EID:** Genügt es dabei heute, erneuerbare oder konventionelle Kapazitäten einfach zuzubauen, oder müssen die Anlagen vor dem Hintergrund wachsender volatiler Einspeisung von vornherein in ein Gesamtkonzept eingepasst sein?

**Weber:** Die deutsche Energiewende bringt mit sich, dass in der Energieversorgung viele Bausteine ins Kalkül gezogen werden müssen. Das Thema virtuelle Kraftwerke etwa ist dort relevant, wo in einem eher urbanen Kontext viele private, gewerbliche und industrielle Eigenerzeugungsanlagen zu einem Verbund zusammengeschlossen werden können – im Zusammenspiel mit den eigenen EVU-Kapazitäten. Im ländlichen Raum hingegen wird es eher um klassische Erneuerbaren-Projekte gehen.

**EID:** Welche Rolle spielen heute konventionelle Erzeugungsprojekte für Stadtwerke?

**Weber:** Im Zuge der Energiewende sicherlich in Form der KWK. Doch ist die heutige Marktsituation mit den niedrigen Strompreisen alles andere als attraktiv für BHKW-Betreiber. Und zugleich ist der Wärmebedarf ein sehr degressiver Faktor. Die KWK lebt ja von Wärmesenken – wenn der Absatz deutlich zurückgeht, wird auch das ein oder andere KWK-Modell keine Marktgrundlage mehr haben.

**EID:** Steigende Effizienz und Wettbewerb lassen bei vielen Versorgern die Absätze schrumpfen. Sie laufen Gefahr, zum „Reststromlieferanten“ zu werden. Wie können speziell kleinere und mittlere Stadtwerke gegensteuern?

**Weber:** Ein wichtiger Aspekt ist sicher, passende Kundensegmente zu identifizieren und sich auf die jeweils für das EVU werthaltigen Kundengruppen zu konzentrieren. Für Stadtwerke sind das in der Regel nicht die Größtkunden, sondern die Haushaltskunden, kleinere Gewerbebetriebe oder kleinere Industrieunternehmen im unteren zweistelligen GWh-Bereich. Alles was an Absatzvolumen darüber hinaus geht, ist für die Mehrzahl der Stadtwerke eher kein lukrativer Absatzmarkt – sowohl auf der Strom- als auch auf der Gasseite. Die Strategie hängt aber immer von der individuellen Situation des EVU ab. Wie ist die Marktposition im angestammten Markt, welcher Marktanteil konnte gehalten werden? Welches Potenzial bietet womöglich ein „out of area“-Vertrieb?

**EID:** Wann ist „out of area“-Vertrieb sinnvoll, wann eher nicht?

**Weber:** Man muss da vorsichtig sein und hinterfragen, ob ein „out of area“-Vertrieb unter Margen-Aspekten wirklich profitabel sein wird. Das ist sicher nicht flächendeckend der Fall, und im Zweifel wird eine Stabilisierung des Heimatmarkts sinnvoller sein als das sehr aufwändige Gewinnen fremder Kunden, die ja in ihrer Haltung wechselwillig sind – dadurch kommen sie ja zum Stadtwerk –, also womöglich nicht gehalten werden können.

**EID:** Können Energiedienstleistungen effizienzbedingt rückläufige Absätze kompensieren?

**Weber:** Völlig kompensieren sicherlich nicht, das ginge an den Marktrealitäten vorbei. Möglich ist allenfalls eine Teilkompensation. Energieberatung etwa ist heute weniger unter dem Aspekt zusätzlicher Margen zu sehen – wir sprechen hier ja von einer Ingenieursleistung, die im Wettbewerb mit vielen Ingenieurbüros und Energieberatern erbracht wird. Hier mehr als die eigenen Kosten zu refinanzieren, ist unrealistisch. Doch kann man die Energieberatung als imageprägendes Element sehen. Und zum anderen als Einstieg in dann tatsächlich wertehaltige Geschäftsmodelle.

**EID:** Die da wären?

**Weber:** Da sehe ich etwa das Energiemanagement, das Contracting, sowohl in Form des Liefer- als auch des Einsparcontractings. Der Ansatz ist, sich über den Effizienzgedanken wieder zunehmend im Markt zu platzieren und hierüber das ein oder andere profitable Geschäft zu entwickeln. Da sich bei der reinen Commodity die Margen reduzieren, brauche ich als Versorger neue Wertschöpfungsmodelle. Dazu gehören vor allem auch solche, die Energie kombinieren mit Systemlösungen, mit innovativer Technologie. Variable Tarife sind da das Minimum, „Smart Home“ sei als High End-Lösung genannt. Die Energielieferung hat dann nur noch einen geringen Anteil. Und das alles zu konfektionieren, kann ein profitabler Ansatz sein. Natürlich setzt das die Kompetenz voraus, Produkte zu „schmieden“ und auch abzuwickeln – in Partnernetzwerken, mit Herstellern, mit Handwerkern oder mit Versicherungen.

**EID:** Stichwort „Prosumer“; der Kunde, der nicht nur Strom abnimmt, sondern aus Eigenerzeugung auch einspeist. Wie können hier profitable Strategien aussehen?

**Weber:** Das Geschäftsmodell könnte ein Dienstleistungspaket sein, bei dem das EVU dem Kunden sämtliche administrativen Aufgaben wie Steueranmeldung etc. für seine Anlage abnimmt. Zugleich schafft das Einbinden dieser Erzeugungsleistung einen Mehrwert für das EVU. An diesem Mehrwert müssen die Stadtwerke den Kunden dann ein Stück weit beteiligen – also eine Art Geschäftspartnerschaft von beiden Seiten. Und über die Dienstleistungsanteile kann das EVU sicher das eine oder andere an Umsatz generieren.

**EID:** Können oder müssen auch kleinere Versorger Kompetenzen, die für die genannten Geschäftsansätze nötig sind, aus eigener Kraft aufbauen?

**Weber:** Sicher führt heute kein Weg an einer grundlegenden Professionalisierung im Bestandsgeschäft vorbei. Da geht es um Effizienz, was nicht immer nur sparen heißen muss. Doch vor allem geht es darum, neue Themen zu besetzen, insbesondere im gesamten Bereich „Smart“, also nicht nur Smart Grid mit allem was dazu gehört – intelligente technische Komponenten, Steuerungsmodule etc. – sondern „smarte“ Modelle auf allen Wertschöpfungsstufen. Solche professionellen Strukturen zu schaffen, hängt vor allem auch am „Faktor Mensch“. Wenn gerade ein kleineres EVU das selbst realistisch nicht umsetzen kann, sollten solche Projekte gemeinsam mit Partnern realisiert werden. Das können andere Stadtwerke oder auch andere Institutionen, Unternehmen oder Kommunen sein.



## Zu Person und Unternehmen

Harald Weber ist seit 2001 geschäftsführender Gesellschafter der YourSales Unternehmensberatung, Mannheim/St. Gallen, die sich auf die Beratung kommunaler EVU in Deutschland und der Schweiz spezialisiert hat. Er ist dort verantwortlich für die Beratungsressorts Strategie und Geschäftsfeldentwicklung. Bis 2001 war er in der EnBW-Konzernholding für den Geschäftsbereich Industrie und Services verantwortlich und Geschäftsführer der EnBW Energie- und Facility Mana-

gement GmbH. Er ist Hauptautor der Studienreihe „Stadtwerk der Zukunft“, welche sich seit 2005 unter der Schirmherrschaft des VKU mit den Zukunftsfragen kommunaler Energieversorgung beschäftigt. Als Gesamtprojektleiter zeichnete er verantwortlich für das in 2011 fertiggestellte Studienprojekt „Stadtwerk der Zukunft – Perspektiven kommunaler Energieversorgung 2020/2025“, das in einer Kooperation von VKU, 28 Stadtwerken und YourSales realisiert wurde.

**EID:** Auch kommunale Versorger können sich heute also nicht mehr auf ihrer Marke „Stadtwerk“, die allein für viele Verbraucher attraktiv zu sein scheint, ausruhen?

**Weber:** Stadtwerke genießen bei ihren Kunden sicher noch immer größeres Vertrauen als andere Versorger. Doch allein mit der kommunikativen Botschaft, „wir sind klein, wir sind vor Ort“ lässt sich dieser Vorteil auf Dauer sicher nicht erhalten. Wichtig ist, dass der Versorger glaubwürdig transportiert, was die Marke Stadtwerk verspricht. Heftet sich ein Stadtwerk das Schlagwort „Lokale Motoren der Energiewende“ ans Revers, muss es auch sichtbar machen, dass es sich für den Aufbau einer Erneuerbaren-Infrastruktur in der Region engagiert, sei es über Projekte, sei es über finanzielle Beteiligungen. Es genügt nicht, etwa das Thema Energieeffizienzdienstleistungen auf der Homepage zu thematisieren, ohne auch sichtbare Angebote im Markt zu platzieren. Die Marke Stadtwerk muss mit Inhalt hinterlegt werden.

**EID:** Themenwechsel zum Schluss: Zahlreiche kleine Kommunen tüfteln an Netzzrückübernahmen. Was halten Sie davon?

**Weber:** Ich habe da ehrlich gesagt meine Zweifel. Die Wirtschaftlichkeit eines Netzes hängt von zahlreichen Faktoren ab, etwa der Anschlussdichte oder dem Netzzustand, um nur einige zu nennen. Dabei besteht das Problem, dass der Bewerber relativ wenig weiß über den Zustand des Netzes, was oft mit Streitigkeiten verbunden ist. Ich denke, das Thema Netzkommunalisierung ist für viele Vertreter eher eine politische als eine wirtschaftliche Frage. An den Netzen Geld zu verdienen, ist für einen Newcomer eher schwierig.

**EID:** Wie attraktiv sind Beteiligungsmodelle großer Versorger wie etwa im Fall Schleswig Holstein Netz, EWE Netz oder Neckar Netze?

**Weber:** Rein finanziell kann das für eine Kommune eine relativ stabile Wertanlage als Kapitalinvest sein, die sich – wenn das Netz optimal betrieben wird – sehen lassen kann, verglichen mit der heutigen Zinssituation. Dabei sind die Risiken des Netzbetriebs zudem überschaubar. Energiewirtschaftlich hingegen sehe ich nicht unbedingt, wo ein Vorteil für das eigene EVU oder die eigene Versorgung liegt. ■