

Projekt „Stadtwerke der Zukunft III“

Energiedienstleistung als Perspektive

EDL-Potentiale erschließen, um Regulierungseinbußen zu kompensieren

Von Michael Wübbels, VKU, Berlin, und Harald Weber, YourSales Unternehmensberatung, Mannheim

Unter dem Eindruck der jüngsten energie- und klimapolitischen Weichenstellungen auf europäischer und nationaler Ebene ergeben sich für Stadtwerke neue Perspektiven im Ausbau oder der Erschließung von Geschäftsfeldern im Bereich Energiedienstleistungen. Stadtwerke können diese Potentiale für sich wertschöpfend erschließen und damit regulierungs- und wettbewerbsbedingte Erlöseinbußen im Stammgeschäft in Teilen kompensieren. Jedes Stadtwerk sollte sich daher mit dieser Thematik in naher Zukunft auseinandersetzen. Um seine Mitgliedsunternehmen frühzeitig bei der Einstellung auf diese Herausforderungen zu unterstützen, startete der VKU im Frühjahr 2008 das Projekt „Stadtwerk der Zukunft III – Perspektiven im Geschäftsfeld Energiedienstleistungen“, dessen Ergebnisse nun in Form von Studien und Produktblaupausen vorliegen.

Schon mit der Studie „Stadtwerk der Zukunft“ (2006) sowie der Fortsetzung „Perspektiven kommunaler Kooperationen im Energiesektor“ (2007) gab der VKU seinen Mitgliedsunternehmen wichtige Instrumente zur Prüfung und zukunftsrobusten Weiterentwicklung ihrer strategischen Positionierung an die Hand. Der VKU greift nun die politischen Entwicklungen im Bereich der Energiedienstleistungen (EDL) auf und unterstützt seine Mitgliedsunternehmen bei der frühzeitigen Einstellung auf die Herausforderungen in diesem Geschäftsfeld. Hierzu wurde 2008 das Vertiefungsprojekt „Stadtwerk der Zukunft III – Perspektiven im Geschäftsfeld Energiedienstleistungen“ in Auftrag gegeben.

Wie schon bei der Leitstudie „Stadtwerk der Zukunft“ 2006 praktiziert, wurde auch das neue Vorhaben als Kooperationsprojekt aufgesetzt. Als Partner traten der VKU, die Arbeitsgemeinschaft für sparsame Energie- und Wasserverwendung (ASEW) im VKU sowie 18 ausgewählte VKU-Mitgliedsunternehmen mit umfassender Expertise im Bereich EDL bzw. Smart Metering an. Mit der Projektleitung wurde die YourSales Unternehmensberatung, Mannheim, betraut. Die Laufzeit betrug acht Monate.

Zentrales Ergebnis ist ein Set aus Baukästen mit Produktblaupausen für Energiedienstleistungen sowohl im Segment Busi-

ness to Customer (B2C) als auch im Segment Business to Business (B2B). Die Baukästen werden ergänzt durch umfassende Umfeldanalysen. Die soeben vorgelegte Studie „Stadtwerk der Zukunft III – EDL“ bietet gezielte Hilfestellungen für interessierte Stadtwerke mit Informationen zum Markt und dessen Umfeld, allen relevanten politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen sowie zukunftsweisenden strategischen Denkansätzen für den Auf- bzw. Ausbau ihres EDL-Angebots. Bestandteil der Studie ist auch ein umfassendes Dossier zu Smart Metering. Es beinhaltet eine Übersicht über den technischen und rechtlichen Rahmen sowie Erfahrungen aus Deutschland und europäischen Nachbarländern. Daneben werden Marktpotentiale für alle Kundengruppen dargestellt sowie Aspekte zu Kosten- und Nutzenüberlegungen herausgearbeitet.

Der Markt für Energie(effizienz)dienstleistungen ist ein Wachstumsmarkt. Alle gängigen Prognosen gehen für die kommenden Jahre von hohen Wachstumsraten aus. So wird für Contracting bei Industrie, Kommunen und Wohnungswirtschaft bis 2015 eine Verdoppelung des Marktvolumens auf über 3 Mrd. € erwartet. Die im Kern der nationalen Energie- und Klimaschutzziele angestrebte Endenergie-Einsparung von 1 % p. a. wird eine erhebliche Intensivierung von Beratungsaktivitäten für private Haushalte und Gewerbebetriebe nach sich ziehen. Zusätzlich wird bei den Haushalten das Spektrum „traditioneller“ EDL durch den verstärkten Einsatz dezentraler Energieerzeugungsanlagen (vor allem auf Basis erneuerbarer Energien) sowie durch Verbreitung intelligenter Zählertechnik (Smart Metering) wichtige Erweiterungen erfahren.

Im Szenarioprozess des Projekts wurden zu den maßgeblichen Referenzszenarien aus der Leitstudie „Stadtwerk der Zukunft“ konsistente Teilmarktszenarien für den EDL-Markt 2015 und seine Perspektiven für kommunale EVU herausgearbeitet. Die Szenarien für den EDL-Markt mit seinen Perspektiven für kommunale EVU stellen die Stadtwerke vor unternehmerische Herausforderungen. In beiden Szenarien gibt es einen boomenden EDL-Markt sowohl bei den privaten Haushalten als auch im Industriesektor. Treiber dieser Entwicklung im Szenario „Ökologisierung und Regulierung“ ist ei-

ne ambitionierte Klimapolitik mit weitreichenden Effizienzvorgaben, während im Szenario „Rohstoffkrisen als Treiber der Energiemärkte“ stark steigende Energiepreise zum Energiesparen zwingen. Dabei haben Stadtwerke aufgrund ihrer Ausgangslage (Kundenkenntnis, Lokalbezug, Energielieferkompetenz) gute Chancen, sich Marktpotentiale zu sichern – stärker bei Gewerbe und Industrie als bei Haushalten.

Der EDL-Markt mit seinen hohen Anforderungen auf Kundenseite, einer wachsenden Verbreitung intelligenter Steuerungstechniken beim Energiekunden (Smart Metering) sowie zunehmender Wettbewerbsintensität erfordert jedoch von den Stadtwerken eine entsprechend differenzierte Aufstellung. Dabei kommt der Option Kooperation sowohl in der strategischen Grundaufstellung als auch im operativen EDL-Prozess eine elementare Bedeutung zu.

Die Mehrzahl der im Projekt herausgearbeiteten EDL-Strategien für Stadtwerke, z. B. die Spezialisierung als „Experte mit Privatkundenfokus in einem größeren EVU-Netzwerk“ oder als „industrieller Energiedienstleister mit B2C-Bindungspolitik“ ist – über alle Unternehmensgrößen – in hohem Maße kooperativ ausgerichtet. Dies betrifft sowohl die strategische Grundaufstellung (horizontale Kooperationen, Expertennetzwerke) als auch den operativen EDL-Prozess (Dienstleister/Hersteller-Netzwerke, „EDL-Kompetenzplattform“). Dies ist einerseits eine logische Konsequenz aus den weiter wachsenden Anforderungen aus den politischen Rahmensetzungen (Energie- und Klimapolitik, Regulierung) sowie den Herausforderungen eines immer stärker wettbewerblich geprägten Energiemarktes. Andererseits zeichnet sich der EDL-Markt selbst durch hohe (und noch weiter steigende) Anforderungen an die Anbieter hinsichtlich ihrer Leistungsbandbreite und -tiefe sowie an ihre Professionalität in allen Phasen eines ohnehin komplexen Dienstleistungsprozesses aus, die in der Regel nur in Netzwerkstrukturen in Verbindung mit professionellem Partnermanagement der Lieferanten und Dienstleister erfüllt werden können.

Diese Erkenntnisse aus dem EDL-Strategieprozess bestätigen damit die Schlussfolgerungen aus den vorangegangenen Projekten der Reihe „Stadtwerk der Zukunft“, wo-

nach starke horizontale Kooperationen auf Geschäftsfeld- wie auf Gesamtunternehmensebene für die kommunalen EVU zu den wichtigsten strategischen Erfolgsoptionen zur Bewältigung der Herausforderungen der Zukunft zählen.

Individuelle Strategien entwickeln

Die im Projekt herausgearbeiteten Szenarien und Strategien für den EDL-Markt und seine Perspektiven für kommunale EVU liefern den Verantwortlichen in den Unternehmen eine Entscheidungsmatrix für die Bestimmung der eigenen strategischen Positionierung im Geschäftsfeld EDL in der Zukunft. Dieser individuelle Transfer wird nun Gegenstand der von der Studie initiierten Strategiearbeit in den teilnehmenden Stadtwerken. Dabei eröffnen die vorliegenden EDL-Basisstrategien den Unternehmen die Möglichkeit zur Entwicklung bzw. Überprüfung und Anpassung unternehmensindividueller Geschäftsfeld- und Bereichsstrategien.

Die komplette Studie „Stadtwerk der Zu-

kunft III“ mit ca. 350 Seiten kann ab März über den VKU bzw. YourSales erworben werden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, neben der Studie die Ergebnisse aus den Teilprojekten Business-to-Business-EDL (EDL B2B) und Business-to-Consumer-EDL (B2C EDL) als „Produktbaukästen“ zu erwerben. Die Baukästen für B2B EDL enthalten konkrete EDL-Angebote für Kunden aus der Wohnungswirtschaft sowie Gewerbe und Industrie, die für die Stadtwerke margenträchtig sind. Dazu zählen z. B. BHKW-, Druckluft- und Beleuchtungscontracting. Die Baukästen für B2C EDL umfassen eine Sammlung von Energiedienstleistungen mit konkreten Leitfäden für den Bereich der Haushaltskunden. Die Baukästen dienen als Blaupause für den unmittelbaren Einsatz im Stadtwerk und sind flexibel in jedem Unternehmen einsetzbar. Sie bieten den Unternehmen die Möglichkeit, ihr bestehendes Produktangebot mit den zugehörigen Prozessen an den zur Verfügung gestellten Best-Practice-Lösungen zu spiegeln und entsprechend zu optimieren oder neue Produkte mit

den vorliegenden Blaupausen direkt in das eigene Angebot aufzunehmen. Durch den modularen Aufbau können die einzelnen Bausteine relativ schnell und ohne größeren konzeptionellen bzw. Anpassungsaufwand vor Ort implementiert werden. Selbstverständlich können sich die Unternehmen hierbei einer gezielten Unterstützung durch ASEW und YourSales bedienen.

Der VKU informiert seine Mitgliedsunternehmen mit einer Staffel von Infotagen, die ab März (z.B. 18./19. März in Hannover, 19./20. Mai in Köln) gemeinsam mit ASEW und YourSales durchgeführt werden. Ergänzend wird vom VKU derzeit eine virtuelle Kompetenzplattform EDL mit Best-Practice-Beispielen aufgebaut. Sie ist ein Instrument zur Kontaktvermittlung für kommunalwirtschaftliche Unternehmen, die gezielte Unterstützung im Bereich EDL nachfragen und solche Unternehmen, die qualifizierte EDL anbieten. Allen VKU-Mitgliedsunternehmen steht die Möglichkeit offen, sich in diese Kompetenzplattform mit ihrem Leistungsangebot als Netzwerkpartner aufnehmen zu lassen.