Thesen zur Veränderung der Branchenstruktur – Perspektiven einer Energiewirtschaft der Zukunft

Dr. Sabine Löbbe, Löbbe Consulting, Reinhold Wetjen, RW Energiemanagement GmbH,
beide Utility Consulting Group

Der Status und die Entwicklung von Regulierung und Branchenstrukturen in der Energiewirtschaft sind kritisch zu betrachten. Situation und Perspektiven der Branche sind immer weitreichender von Markteingriffen betroffen, unsicher und widersprüchlich. Wir stellen unsere Einschätzung der Ausgangssituation, der wesentlichen Treiber der Entwicklung, zu Perspektiven dieser Entwicklung entlang der Wertschöpfungskette und zu den Konsequenzen dar.

A. Ausgangssituation

1. Die **Ausgangssituation in Deutschland** ist durch die politisch gewollte „Energiewende" beschrieben – deren Konsequenzen (i.S. erheblicher technisch-wirtschaftlicher Probleme für Akteure, Strukturen und für Kunden und Gesellschaft) nicht ausreichend bedacht, deren internationale Implikationen erst in Anzeichen erkennbar sind und die trotz alledem nicht grundsätzlich zur Disposition steht, sondern die Grundlage jedweder Zukunftsgestaltung darstellt. Gelegentlich hat man dabei auch den Eindruck von Ziel-Illusionen.

2. Folgende **Stichworte** charakterisieren die Ausgangssituation:

- Fehlende Ganzheitlichkeit der Betrachtung des Energie-Systems
- fehlende Konsistenz und Stringenz der Konzepte,
- fehlende Effektivität und Effizienz der Instrumente,
- fehlende Nachhaltigkeit der Wirkungen,
- fehlende internationale Synchronisierung.

Diese Ausgangsituation birgt deutlich die Gefahr der „Nachsteuerung" durch die Gesetzgebung und führt dann zu noch weniger Markt und zu mehr „Inkonsistenzen" im System.

B. Treiber der Entwicklung

3. Die **„großen" Treiber** der Entwicklung sind die politische Rahmensetzung (EU und Deutschland, Energiewende & Co – und deren zuweilen dilettantische Umsetzung), der Wettbewerb und die Regulierung im Prinzip aller Teilmärkte – die aber mehr und mehr keine „getrennten Welten" mehr sind, sondern deren Grenzen fließen (Erzeugungs-"Markt") und deren gegenseitige Beeinflussung. Dabei verschafft die EU-Politik im Verhältnis zur radikalen Energiewende-Politik in Deutschland Entschleunigung und zuweilen ein etwas besonneneres Herangehen.

> *Ein Beispiel: ein nicht erweitertes Netz führt zu Kapazitätsvergütung für Erzeugungsanlagen, und damit zur Regulierung eines bis dato einigermaßen im Wettbewerb befindlichen Erzeugungsmarktes. Das Risiko der sich weiter „fressenden" Regulierung, d.h. die Regulierung eines Teilbereichs (Netze) führt also dazu, dass andere Teilbereiche (Erzeugung) auch reguliert werden müssen, damit das Gesamtsystem stabil bleibt.*

© Reinhold Wetjen, RW Energiemanagement GmbH, Dr. Sabine Löbbe, Löbbe Consulting, Oktober 2012

4. Die in der Diskussion präsenten **globalen Treiber** der Entwicklung sind

- die Klima- und Ressourcenfrage
    - die aber global aktuell von anderen weltwirtschaftlichen Themen (Wirtschafts-, Finanzkrise etc.) überlagert wird, und im Verhältnis keine sehr große Rolle mehr spielt (Fracking, CO_2-Zertifikate nicht weltweit,…),
    - Für deren Lösung nicht nur Beiträge aus der Strom-, sondern der Gesamtenergieversorgung, sondern auch aus dem Verkehr, der Lebensmittelproduktion,… kommen müssen,
    - und die Deutschland insgesamt gesehen nicht nur Wettbewerbsvorteile verschafft (Deutschland hat nichts davon, wenn China nicht mitzieht);
- die Globalisierung der Märkte (Beschaffungs-, Absatz- und Kapitalmärkte) und
- damit konkret auch die Sicherheit der Primärenergie-Zugänge.

5. Die erst ansatzweise präsenten **zusätzlichen Treiber** der Entwicklung sind

- die demografische Entwicklung und deren (siedlungs-) strukturellen Folgen,
- die Struktur der Volkswirtschaft – Industrieproduktion (Deindustriealisierung?)
- die langfristigen Absatzmengen-Rückgänge.

C. Perspektiven der Entwicklung entlang der Wertschöpfungskette

6. In der **Erzeugung** wirken **Treiber aus der der Aktivität inhärenten Logik** wie Rohstoffzugang, Kapitalzugang und Technologie (Know how)-Zugang.

7. Diese Treiber werden verstärkt durch die **aus den jeweiligen Rahmenbedingungen in den unterschiedlichen Erzeugungsmärkten** folgenden Anforderungen, wie etwa der wirtschaftlicher Einsatz der Einzelanlage und des Gesamtportfolios an Anlagen, beeinflusst von Akzeptanz (der Akteure, der Technologien, der konkreten Projekte…), Effizienz, Risikofähigkeit, Absatzmarkt und Produkten (eigenes Portfolio/ Diversifikation, Kundenzugang/-zusammenhang…) oder Verfügbarkeit von Standort(en) (für spezifische Kraftwerke).

8. Der **Handel** hat keine originären, sondern eher verstärkende Wirkungen bezüglich der weiteren Perspektiven der Entwicklung (Optimierung der Vertriebs- und Beschaffungsportfolien und der Erzeugungsanlagen, abnehmender Eigenhandel, spekulativer Handel vor allem bei Banken).

9. Bei den **Netzen** ist grundsätzlich zwischen Übertragungs- (künftig zusätzlich auch Einspeise-) und Verteilnetzen zu unterscheiden.

10. Übertragungsnetze werden mehr und mehr von der Infrastruktur zur Suprastruktur – d.h. zur grundsätzlichen „Ermöglichung“ politisch und wirtschaftlich gewollten Handelns. Von daher werden sie noch stärker zum politisch zu tragenden Teil des Energie-Systems, dass entweder staatlich organisiert sein wird *(Bsp. KfW-Einstieg in die Übertragungsnetz-Ausbau-*

© Reinhold Wetjen, RW Energiemanagement GmbH, Dr. Sabine Löbbe, Löbbe Consulting, Oktober 2012

Investitionen) oder von Finanzinvestoren zur Optimierung des Risikoprofils im eigenen Gesamt-Investitionsportfolio genutzt.

11. Verteilnetze werden im Energie-System der Zukunft die Infrastruktur-Basis liefern und einzelwirtschaftlich betrachtet ein Dienstleistungs-Geschäft (im „traditionellen“ wie Geschäftsfeld-erweiternden Sinn) darstellen, als betriebliches Optimierungselement (Optimierung von shared services / Support-Strukturen) dienen, und außerdem eine Bilanz- und GuV-bezogene „Hedge-Funktion“ haben (d.h., derjenige, der die risikoarmen Netze hält, kann deshalb risikoreichere Geschäfte „ausgleichen“, bleibt also ausgewogen im Risikoprofil (je kleiner der Anteil an EEG-Anlagen und damit einhergehenden Investitions-, Verstärkungsnotwendigkeiten im jeweiligen Netz, umso größer der Spielraum in anderen Geschäften).

12. Die Rolle des **Vertriebes** entwickelt sich mehr und mehr zu einem eigenständigen, losgelösten Geschäftsfeld, das im Portfolio eines Energieversorgers eine „ausgleichende“ Wirkung entfaltet (unternehmerische Hedge-Funktion), den Markt (Kundenbedürfnisse) hereinholt, eine politische Verankerung des Unternehmens bietet und Anknüpfungen für Kooperationen bietet.

Erfolgsrelevante Differenzierungs-Möglichkeiten ergeben sich i.w. aus den individuellen Geschäfts-Modellen (Markenbildung, Kundensegmentierung, Produkt- und Dienstleistungs-Gestaltung, Exzellenz der Geschäftsprozesse…).

D. Konsequenzen

13. Im Wertschöpfungsbereich **Erzeugung** werden wir es zunehmend mit gespaltenen Märkten zu tun haben:

- dem „normalen“ Großhandels-Markt (bestimmt durch Leistungsfähigkeit aus Größe, Wirkungsgrad, Effizienz,…)
- Diversifikation, Internationalität etc.),
- den politisch getriggerten „Märkten“ für erneuerbare Energien (bestimmt durch die Effizienz des „Subventions-Managements“), Regelenergie- und regionaler Engpass-Situationen,
- ggf. Kapazitäts-Märkten und den „Zwangs-Märkten“ KWK-basierter Fernwärme.

14. Im Wertschöpfungsbereich **Netz** (hier: Verteilnetze) werden wir es mit einem zunehmenden Effektivitäts- und Effizienzdruck zu tun haben:

- Investitions- und Instandhaltungs-Standards,
- Optimierung der Fertigungstiefe,
- regionale und sektorale Konsolidierung,
- Geschäftsmodell-Entwicklungen (netznahe Dienstleistungen) und
- einer gezielten Nutzung von Netz-Aktivitäten als Basis (auch der Akzeptanz) von Akteurs-Strukturen und der Unternehmensentwicklung außerhalb des Netzes

© Reinhold Wetjen, RW Energiemanagement GmbH, Dr. Sabine Löbbe, Löbbe Consulting, Oktober 2012

15. Im Wertschöpfungsbereich **Vertrieb** werden wesentliche Herausforderungen liegen in einer weiteren

- Ausdifferenzierung bei den Produkten (und Dienstleistungen) von der einfachen Discount-Stromversorgung bis zum Strom-Portfoliomanagement, von der Energielieferung bis zur Energie- (-effizienz-) Dienstleistung sowie
- einer Vielfalt der Geschäftsmodelle (Spezialisierung) produkt- und / oder kundensegment-spezifisch.
- Voraussetzung: effiziente Organisation und Kostendisziplin, also Effizienz.

Dies hat folgende Konsequenzen für die wichtigsten Akteursgruppen:

16. Die **ehemaligen „big four“** werden sich mit zunehmenden Akzeptanz-Problemen, stranded investments (und Folgen), der Modifikation nicht mehr tragbarer Strukturen, dem Rückbau resp. Rückzug, der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und dem Ausweichen in andere Märkte auseinandersetzen müssen.

17. Die **„Regionalen“** haben die Chance, zum Entwicklungs-Partner für kommunale Unternehmen zu werden – bei der Entwicklung effizienter dezentraler Aktivitäten und als Effizienz-Partner der notwendigen Konsolidierung.

18. Die **„Kommunalen“** profitieren gegenwärtig von einem politischen mainstream, der sich aber fundamental und auf Dauer nicht per se in Geschäftserfolg umsetzen lassen wird. Von daher sind Stadtwerke gut beraten „vor der Welle“ durch gezielte und zügige Portfolio-Bereinigung, Effizienz-Steigerung und Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle ihren „sicheren Hafen“ zu erreichen.

19. Für unternehmerisch professionell agierende **Newcomer** bestehen gute Chancen, befreit von Altlasten und mit dem Rückenwind der Transformation der Energie-Systeme mit innovativen Geschäfts-Modellen Erfolge zu entwickeln.

20. Das Fazit lautet: Entscheidend für den Zukunftserfolg werden sein:

- tabulose Standortbestimmung,
- konsistente und stringente Ziel- und Strategie-Entwicklung,
- kompromisslose Orientierung an Effektivitäts- und Effizienz-Erfordernissen,
- konsequente unternehmerische Kooperationen

© Reinhold Wetjen, RW Energiemanagement GmbH, Dr. Sabine Löbbe, Löbbe Consulting, Oktober 2012