

e | m | w

Zeitschrift für Energie, Markt, Wettbewerb
Auszug aus Nr. 4 | August 2013

Sonderdruck 4 | 13

Chancen und Strategien im Erzeugungsmarkt

GERHARD JOCHUM, BÜRO JOCHUM

DR. SABINE LÖBBE, LÖBBE CONSULTING

KAI-UWE THUST, CO13

REINHOLD WETJEN, RW ENERGIEMANAGEMENT GMBH

ISSN: 1611-2997

ener|gate

con|energy gruppe

ener|gate Verlag, Essen

Chancen und Strategien im Erzeugungsmarkt

In unsicheren Zeiten erfolgreich agieren

Die Entwicklung von Geschäftsmodellen in der Stromerzeugung muss heute angesichts dynamischer und unsicherer Marktentwicklungen und in Ansehung widersprüchlicher und immer weitreichenderer Markteingriffe konzipiert werden. Wir gehen im Folgenden der Frage nach, welche Strategien trotz des zunehmenden politischen Interventionismus und der Marktdynamik für die Akteursgruppen attraktiv sein könnten.

VON GERHARD JOCHUM, DR. SABINE LÖBBE, KAI-UWE THUST UND REINHOLD WETJEN

Energiepolitisch wie -wirtschaftlich ist die Stromerzeugung Teil eines Gesamt-Energiesystems. Dieser startet beim Primärenergieeinsatz (z. B. Erdgas oder Kohle), umfasst die Übertragungs- und Verteilnetze, und neben der Strom- auch die Wärmeerzeugung und die Energieanwendung, mit ihren jeweiligen Umweltauswirkungen – und darf die Kundenseite (Verhalten wie technisch-wirtschaftliche Rahmenbedingungen) nicht ausblenden.

Die Erzeugung auf dem Weg in inkonsistent regulierte Teilmärkte

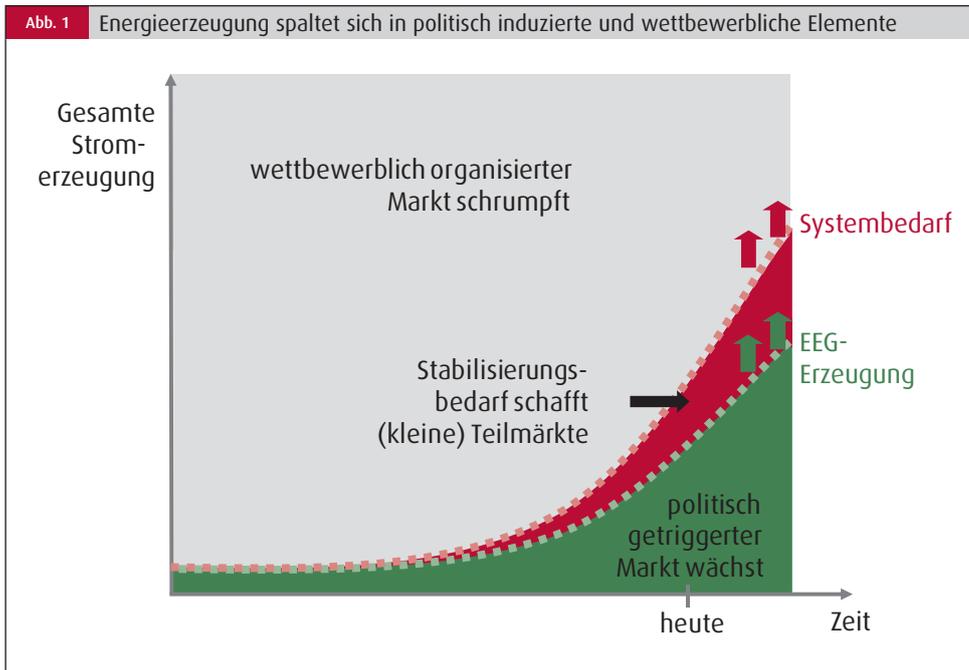
Veränderungen in Teilen dieses Energiesystems wirken sich stets auf andere Bestandteile aus. Dieses komplexe Energiesystem wird derzeit vor allem von der politischen Rahmensetzung und deren Folgen in den verschiedenen Märkten beeinflusst. Die Energiewende, deren Ziele teils überambitioniert, widersprüchlich und inkonsistent sind, führt, wie wir noch darlegen werden, zu erheblichen technisch-wirtschaftlichen und nicht zuletzt ökologischen und sozialen Proble-

men, national wie international. Trotzdem wird die Energiewende in den nachfolgenden Betrachtungen nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Als Folge existieren in der Erzeugung heute gespaltene Teilmärkte. Das sind zum einen der bisher noch wettbewerbliche Großhandelsmarkt (Erfolgsfaktor „Leistungsfähigkeit“, also Größe, Wirkungsgrad, Diversifikation, Internationalität etc.) und Nischenmärkte (z.B. kundenspezifische Erzeugungsmärkte). Zum anderen existieren politisch getriggerte, regulierte „Märkte“ (wichtiger Erfolgsfaktor: Effizienz des Subventions-Managements). Diese gibt es unmittelbar im Bereich der Erzeugung aus erneuerbaren Energien, bei der Regelernergie und in regionalen Engpass-Situationen sowie bei der Stromerzeugung aus KWK-basierter Fernwärme. Mittelbar wirken diese regulierten „Märkte“ aber mehr und mehr auch in die per se wettbewerblich organisierten Märkte.

Der „Erfolg“ der subventionierten Erzeugung wirkt im Weiteren Sinne mit drei Effekten auf das Gesamtsystem:

1. **Mengeneffekt:** Infolge des höheren Anteils der subventionierten Erzeugung an der Gesamt-Arbeit, der jedoch nicht mit dem Anteil an der gesicherten Gesamt-Leistung korreliert, kommt es, system-bezogen, zu Verschiebungen zwischen Arbeits- und Leistungsbereit-





stellung (mit der Folge möglicher Kapazitätsengpässe) und akteurs-bezogen zu Beeinflussungen der fundamentalen Wirtschaftlichkeiten.

2. Preiseffekt: Einen echten Marktpreis für erneuerbare Energie gibt es heute nicht, und es wird ihn wohl erst nach Auslaufen bzw. Änderung der EEG-Förderung oder Erreichen der Lebensdauer der erneuerbaren Erzeugungsanlagen in zehn bis 20 Jahren geben. Gleichzeitig hat das aktuelle Förderregime einen preissenkenden Einfluss auf die Merit Order. Beides zusammen führt zu Marktpreisverwerfungen und zu einer erheblichen Kostensteigerung im Gesamtsystem. Energiepolitisches Ziel sollte es sein, den Einspeisevorrang für Neuanlagen auf den Prüfstand zu stellen, in der Einspeisevergütung die energiewirtschaftlich notwendige Leistungskomponente abzubilden und das Kostendeckungsprinzip durch ein Marktpreisprinzip abzulösen.

3. Struktureffekt: Aufgrund abnehmender Kalkulierbarkeit in den Fahrweisen und des Einsatzes der einzelnen Erzeugungsanlagen werden strukturelle Veränderungen (Zubau

und/oder Stilllegung der konventionellen Erzeugung) stark von den jeweiligen Typen der einspeisenden erneuerbaren Erzeugung (gesicherte Leistung ja/nein) sowie den unterschiedlich erzielbaren Marktpreisen abhängen.

In Endeffekt wird der wettbewerbliche Erzeugungsmarkt sowohl in seinem Volumen als auch in seinen potenziellen Ergebnisbeiträgen immer kleiner. Damit werden unternehmerische Entscheidungen sowohl für den Bau neuer Anlagen als auch für den Weiterbetrieb alter Anlagen immer schwieriger. Ein Stillstand bei der Weiterentwicklung der systemrelevanten Erzeugung gerade in der Übergangszeit in den nächsten 20 Jahren droht. Die langfristigen Auswirkungen auf die deutsche Erzeugungsbranche und auf das gesamte Energiesystem sind also unkalkulierbar, der Werteverlust ist jedoch in Ergebnis- und Kapitalwertentwicklungen der Unternehmen erkennbar.

Der subventionierte, aber nicht systemisch optimierte Zubau von Erzeugungskapazitäten aus erneuerbaren Energien, gepaart mit physikalischen Restriktionen im Übertragungs- und Verteilnetz bzw. veränderte Netzanforderungen fordern bereits heute enorme Eingriffe zur Stabilisierung des Gesamtsystems. Hieraus entsteht womöglich ein weiterer Teil-„Markt“ mit großer Bedeutung: der regulierte Kapazitätsmarkt (vgl. Abb. 1). Dieser und weitere permanente Nachsteuerungen durch den Gesetzgeber führen zu einer sich weiter „fressenden“ Regulierung. Im Ergebnis überschaut

keiner das Gesamtsystem und es wird immer unklarer, wer es verantwortlich optimieren wird – oder genauer: wer es optimieren kann und soll. Energiepolitisches Ziel sollte es sein, zügig eine politische Grundentscheidung für einen Kapazitäts-„Markt“ zu treffen, die sich an den Kriterien „Minimierung der langfristigen volkswirtschaftlichen Gesamtkosten“, „Verteilungsgerechtigkeit bezüglich der Leistungsanspruchnahme“, „Europäische Integration (insb. keine Einschränkung des Binnenmarktes)“ sowie „Zeitliche Befristung“ orientieren sollte.

Die beiden Studien von Dena (August 2012) und Prognos (November 2012) machen auf einen (weiteren) wichtigen Handlungsbedarf aufmerksam: Laut Prognos-Studie müssen auch in 2050 noch 50 Prozent der gesicherten Leistung aus konventionellen Anlagen bereitgestellt werden. Die volkswirtschaftlichen Auswirkungen unterschiedlicher Pfade dorthin sind enorm. Beispielsweise sind laut Prognos-Studie bis 2050 Ertüchtigungen von Bestandsanlagen günstiger als Neubauten (Gas), die CO₂-Emissionen liegen dann allerdings deutlich über denjenigen eines „Neubaupfad“. Trotz dieser Erkenntnisse gibt es keine Anreize für die Weiterentwicklung der noch Jahrzehnte notwendigen konventionellen Erzeugung.

Früher ging die Integrationskraft für das Gesamtsystem von den Verbundgesellschaften aus, die unterhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen verantwortlich handelten. Heute hat der Staat faktisch diese Rolle übernommen. Er hat aber derzeit nicht den dafür erforderlichen Überblick, das nötige Leitbild, die Abwägung der konfligierenden Ziele, und damit das konsistente Instrumentarium zur Verfügung. Von der Bundesregierung werden weder effektiv noch effizient „Leitplanken“ gesetzt. Vielmehr wird bei diesen wichtigen Fragen auf „Durchwursteln“ und „Abwarten“ geschaltet, sollen doch die Erzeuger (und

Netzbetreiber) es richten. An anderer Stelle (EEG) wiederum wird hektisch reagiert. Im Ergebnis wirkt Energiepolitik ineffizient, nicht effektiv, nicht ganzheitlich und nicht nachhaltig. Es entstehen höhere volkswirtschaftliche Kosten, regionale und akteurspezifische Verteilungs-Probleme und eine geringere Versorgungssicherheit.

Für die Unternehmen heißt dies: nicht mehr die systematische Weiterentwicklung der Systembestandteile steht im Vordergrund, sondern ein erfolgreiches Management der Inkonsistenzen.

Unternehmerische Fragestellungen und Optionen

Wie gehen nun Unternehmen systematisch und zielgerichtet an die Strategieentwicklung heran?

Im Markt der **konventionellen** Energieerzeugung in Deutschland sind grob unterschieden drei Gruppen von Akteuren vertreten: (1) Die ehemals „großen Vier“, die historisch über ihre Präsenz in den Wertschöpfungsstufen der Energiewirtschaft eine Konsolidierung und Balance des Energiesystems gewährleisten. (2) Stadtwerke, Regionalversorger, und Spezialisten (z.B. Steag) sowie (3) neue Marktteilnehmer wie Projektentwickler, ausländische EVU, industrielle Kunden und Anlagenhersteller.

Nach wie vor liegt der Marktanteil der großen Vier bei der dargebotsunabhängigen Versorgung bei über 70 Prozent und wird auch nach dem Auslaufen der Kernenergie in Deutschland voraussichtlich mindestens 60 Prozent betragen.

Bei **erneuerbaren** Energien dagegen haben die Unternehmen der klassischen Energiewirtschaft einen vergleichsweise geringeren Marktanteil von deutlich unter 20 Prozent. Das liegt neben der unternehmerischen Ausrichtung klassischer EVU in der Vergangenheit vor

allem an der kleinräumigen dezentralen Struktur großer Teile des Marktes, z.B. bei Fotovoltaikanlagen und Biogasanlagen und an der Entwicklungsgeschichte der Branche, z.B. bei Onshore-Wind als wesentlich von „subventions-affinen“ Projektentwicklern entdecktem Betätigungsfeld. In den Bereichen der erneuerbaren Energien, in denen die Projekte größer und komplexer sind, etwa bei On- und Offshore-Wind, gewinnen große Projektentwickler und EVU bzw. Kooperationen von EVU an Bedeutung. Denn: Die scheinbare Dezentralität der Erneuerbaren erweist sich bei näherer Betrachtung der Faktoren einer technisch-wirtschaftlich erfolgreichen Entwicklung und Nutzung erneuerbarer Energien bestenfalls als Teil-Wahrheit – umso mehr, wenn dabei „dezentral“ auch noch mit „kommunal“ verwechselt wird.

Große EVU, die in der Vergangenheit große konventionelle Erzeugungsaktivitäten entwickelt haben, tendieren auch im Bereich der erneuerbaren Energien zu großen und komplexen Herausforderungen. Fraglich ist, ob diese Strategie für die EVU den notwendigen(?) Aufbau nennenswerter unternehmerischer Positionen im Erneuerbaren-Bereich erbringt. Fraglich auch, ob daraus ein ausgewogenes Erzeugungsportfolio für die Zukunft entstehen wird, das die hohe Kapitalbindung rechtfertigt und die Risiken adäquat begrenzt.

Regionalversorger und Stadtwerke dagegen sind bei Erneuerbaren insgesamt bisher unterrepräsentiert. Für sie stellt sich die Frage nach der Notwendigkeit einer Erzeugungsposition im Zusammenspiel von konventioneller und erneuerbarer Produktion und im Hinblick auf ihr noch gering ausgeformtes Engagement bei Erneuerbaren vielleicht noch deutlicher als bisher.

Für Projektentwickler und Finanzinvestoren schließlich ist zu fragen, ob das Risikoprofil zukünftiger Erzeugungsstrukturen in Deutschland die Allokation von Kapital weiterhin möglich macht und die Umsetzungsqualität und -geschwindigkeit erneuerbarer wie konventioneller Projekte dazu eine angemessene Balance herstellt.

Stärken und Schwächen

Die starke Marktposition der ehemals „**Großen Vier**“ in der dargebotsunabhängigen Erzeugung wird für diese Unternehmen aus den anfangs beschriebenen Gründen zusehends zur unternehmerischen Altlast. Der Rückbau oder bestenfalls die teilweise Transformation der bestehenden konventionellen Erzeugung in eine neue Erzeugungswelt fordert Kräfte und könn-

te überfordern. Auf der Soll-Seite steht der sinkende Anteil konventioneller Erzeugung an der Gesamterzeugung, deutlich gesunkene Spreads bei sinkender Auslastung der Anlagen, die Unsicherheiten in der Entwicklung, hohe Projektrisiken bei Neubauprojekten und generelle Akzeptanzprobleme der ehemals „großen Vier“.

Regionalversorger haben wegen ihres Zugangs in die Region ein hohes Potenzial für den Ausbau und die Integration dezentraler Erzeugungsstrukturen. Als Verteilnetzbetreiber könnten sie von einer zukünftig stärker an den Netzverfügbarkeiten ausgerichteten Förderung der erneuerbaren Energien profitieren. Allerdings haben sie historisch, wenn überhaupt, ein eher kleines, meist über Beteiligungen organisiertes Erzeugungsportfolio und sind deshalb als Erzeuger wenig wahrnehmbar. Entsprechend besteht kaum die Fähigkeit, die Anlagen im eigenen Beschaffungsportfolio wertsteigernd einzusetzen.

Stadtwerke haben oft eine starke Position in der KWK-Erzeugung mit Ausbau- und Optimierungspotenzial unter Einbeziehung von Kunden. Damit haben sie Basis und Fähigkeit zur energiewirtschaftlichen Integration von dezentraler Erzeugung (Erzeugung – Speicher – Netz – Kunde) und profitieren derzeit vom politischen Mainstream mit hoher Akzeptanz auch in der Bevölkerung. Auf der Soll-Seite steht ein vergleichsweise kleines Erzeugungsportfolio mit sinkender Auslastung und Profitabilität, begrenzte Projektentwicklungsfähigkeiten sowie begrenzter Fähigkeit, finanzielle und politische Risiken zu tragen.

Die Geschäftsmodelle der **Projektentwickler**, Finanzinvestoren und zum Teil auch der Anlagenbauer basieren auf der bisherigen EEG-Systematik. Eine nachhaltige, energiewirtschaftlich fundierte Strategie wird da schwer und die generelle Unsicherheit zur Fortentwicklung

des EEG wirft Schatten. Je Segment (PV, Wind, Biomasse,...) unterscheiden sich Anzahl und Größe der Anbieter markant. Hinsichtlich der Professionalität, der Effizienz und bei der Realisierung von Größendegression besteht jedenfalls Nachholbedarf.

Kernfragen für die weitere Entwicklung

Für die „klassischen“ EVU (die großen Vier, Regionalversorger, Stadtwerke) stellt sich die Grundfrage, wie, also mit welchen verfügbaren Ressourcen und Chancen sie im Bereich der Erneuerbaren mit vertretbaren Risiken wahrnehmbare unternehmerische Positionen aufbauen können, die über Finanzbeteiligungen hinausgehen.

Für die Betreiber von Großkraftwerken, also insbesondere die ehemals „großen Vier“ ist es essenziell, „Stranded Investments“ im Anlagenbestand zu vermeiden bzw. unvermeidbare Stranded Investments in der Ergebnisstruktur und im Management zu „verarbeiten“. Gleichzeitig müssen sie die Kraft aufbringen, in Deutschland und/oder im Ausland eine neue Erzeugungsstrategie zu realisieren.

Für Projektentwickler, Finanzinvestoren und industrielle Betreiber heißt die Kernfrage: Wie schöpfen wir den Markt angesichts seiner Entwicklung vom Subventionstopf zum wettbewerblichen Geschäft ergebnisoptimiert ab?

Unternehmerische Optionen und mögliche Geschäftsmodelle

Fasst man diese Überlegungen zusammen, so kristallisieren sich momentan – auch in der öffentlichen Wahrnehmung – „Gewinner“, nämlich viele – aber aktuell nicht alle – Akteure im Bereich der erneuerbaren Energien und Nischen-Besetzer, wie KWK-Betreiber, und „Verlierer“, nämlich die großen Stromerzeuger heraus. Stadtwerke und Regionalversorger profitieren von großer Kundennähe, starker regionaler Verhaftung und damit Unterstützung. Sie sind weder Gewinner

noch Verlierer, allerdings im Sinne einer zukunftsfähigen Ausrichtung in einer Entwicklungsphase hin zu größerer Effizienz und – noch immer – dem Aufbau einer Erzeugungsposition.

Strategische Optionen sind angesichts des dargestellten differenzierten Bildes der Unternehmen und der energiewirtschaftlichen Struktur und Entwicklung für jedes Unternehmen differenziert zu entwickeln. Einige generell ableitbare idealtypische Optionen – keine Rezepte! – lassen sich gleichwohl entwickeln:

Die ehemals „**großen Vier**“ müssen klären, ob und in welchem Umfang sie sich je nach Anlage oder Anlagentyp aus ihrem ehemals angestammten Geschäft zurückziehen. Ein differenzierter Rückzug aus nationalen (Teil-)Märkten ginge einher mit einem weiteren hartnäckigen Modifizieren nicht mehr tragbarer Managementstrukturen und der gleichzeitigen Entwicklung und Realisierung neuer Geschäftsmodelle z.B. im Bereich erneuerbarer Energien. Dafür benötigen die Unternehmen nicht nur eine weiterentwickelte Unternehmenskultur, sondern klare politische Rahmenbedingungen. Die großen Vier haben bei der Beeinflussung dieser Rahmenbedingungen erkennbar weniger Gewicht als noch vor einiger Zeit. Während Akteure aus dem Bereich der Erneuerbaren vor dem Hintergrund der nach wie vor gegebenen Akzeptanz ihrer Produkte und Anlagen in der Bevölkerung mehr Rückhalt haben.

Eine weitere Option der ehemals „großen Vier“ ist die Fortsetzung des tradierten deutschen Geschäftsmodells in der Energieerzeugung durch Ausweichen in andere, ausländische Märkte. Wegen der gefügten Struktur der Erzeugungsmärkte in Europa und Nordamerika kommen dabei vor allem Schwellenländer in Frage, die sich in einer dynamischen Entwicklung befinden. Diese Strategie setzt ebenfalls eine entsprechend entwickelte Unternehmenskultur einschließlich der notwendigen Kooperationsfähigkeit mit den jeweiligen nationalen Partnern voraus. Die unternehmerischen Risiken bleiben gegenüber den gewohnten Risikoprofilen des deutschen und europäischen Marktes hoch, was die Rechtssicherheit, die Belastbarkeit von Partnerstrukturen und die finanziellen Rahmenbedingungen angeht.

Die **regionalen EVU** haben in der Regel keine risikobehaftete Erzeugungsposition. Sie könnten, entsprechende strategische Zielsetzungen vorausgesetzt, deshalb dezentrale Erzeugung ausbauen. Dabei kön-

nen sie auf Stärken zurückgreifen, die risikobegrenzend wirken und die Umsetzungswahrscheinlichkeit von Projekten erhöhen. Regionale EVU und entsprechende Spezialisten (wie Steag) respektive Netzwerk-Unternehmen (wie Trianel) können damit einen nennenswerten Teil der Wende hin zu mehr Dezentralität nutzen, wenn es ihnen gelingt, das notwendige Erzeugungs-Know-how nebst der dazugehörenden Akzeptanz bei ihren Stakeholdern zu entwickeln.

Stadtwerke können im Zuge einer Überprüfung ihres Erzeugungsportfolios spezifische Marktnischen wie KWK, kundenspezifische Anlagen, lokale und ggf. regionale Potenziale erneuerbarer Energie ausbauen.

Für **Projektentwickler**, Finanzinvestoren und industrielle Betreiber bestehen gute Chancen, frei von Altlasten und mit dem nach wie vor bestehenden Rückenwind der Transformation der Energiesysteme mit innovativen Geschäftsmodellen Chancen zu realisieren. Da das Marktwachstum in der Erzeugung nachlässt, die „bequeme“ Förderung von Erneuerbaren mittelfristig ausläuft, und die Gefahr drastischer Regulierungseingriffe (bis hin zu Erneuerbaren-Caps) steigt, muss die Marktfähigkeit von (unsubventionierter!) erneuerbarer Erzeugung Bestandteil des Geschäftsmodells werden. Das Stichwort heißt: weg von der Manufaktur hin zur industriellen Produktion. Portfolioeffekte und Effizienz werden immer wichtiger. Produktentwicklung und Vertrieb müssen sukzessive von einer subventionsgetriebenen hin zur risikoorientierten Struktur verändert werden. Das beinhaltet auch den Aufbau nachhaltiger Kundenbeziehungen, den Einsatz von Absatzmittlern und das Eingehen von Kooperationen unter Marktrisiken. Diese Erkenntnis und die Ableitung entsprechender Maßnahmen ist unternehmerisch nicht zu unterschätzen. „Bestes“ Beispiel dafür sind

zur Person

Gerhard Jochum

- Jahrgang 1953
- 1975–1985 Büro Jochum, Bonn und Saarbrücken
- 1985–1994 Abteilungs-Direktor VSE AG und VVS, Saarbrücken
- 1994–2000 Vorsitzender des Vorstandes, swb AG, Bremen
- 2000–2003 Mitglied des Vorstandes, EnBW Energie Baden-Württemberg AG, Karlsruhe
- seit 2003 Büro Jochum, Berlin (Strategieberatung in der Energiewirtschaft) sowie diverse Aufsichtsrats-Mandate

Dr. Sabine Löbbe

- Jahrgang 1964
- 1990–1994 VSE AG, Saarbrücken
- 1995 – 1997 Senior Consultant Energiewirtschaft, Arthur D. Little
- 1997–2001 Leiterin Unternehmensentwicklung, swb AG
- seit 2002 Inhaberin, Löbbe Consulting
- seit 2010 Partnerin, Utility Consulting Group

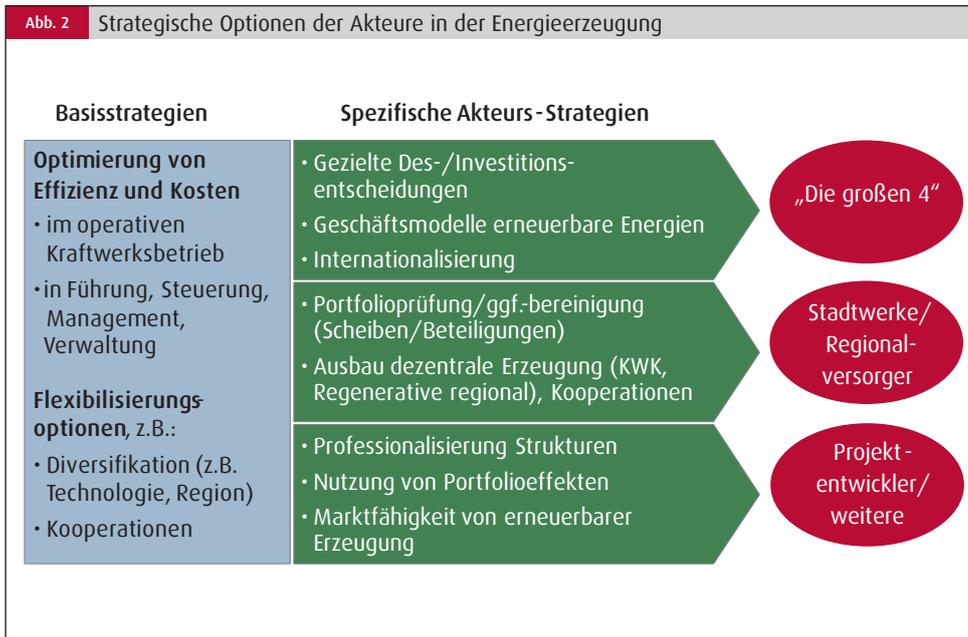
Kai-Uwe Thust

- Jahrgang 1970
- 1996–1997 Institut für angewandte Innovationsforschung, Bochum
- 1997–2001 Projektleiter, swb AG, Bremen,
- 2002– 2013 EnBW AG, Karlsruhe/Stuttgart, zuletzt Leiter Projektcontrolling der Kraftwerksgesellschaft
- seit 2013 Geschäftsführender Gesellschafter, Co13 – Gruppe für systemische Beratung GmbH, Berlin,

Reinhold Wetjen

- Jahrgang 1952
- 1976–2001 swb AG, Bremen, zuletzt Geschäftsführer der Vertriebsgesellschaft
- 2001–2006 Energie NRW GmbH, Düsseldorf, Sprecher der Geschäftsführung
- seit 2006 Geschäftsführender Gesellschafter, RW EnergieManagement GmbH, Bremen
- seit 2010 Partner, Utility Consulting Group

Abb. 2 Strategische Optionen der Akteure in der Energieerzeugung



nationale Hersteller von Solaranlagen, die den Strukturwandel in ihren Teilmärkten nur sehr schwer bewältigen können. Abbildung 2 fasst diese Überlegungen zusammen.

Zusammenfassung

Ziele und Funktion von Investitionen in konventionelle oder erneuerbare Erzeugung, Zielrenditen und die angestrebte Risikoposition müssen bewusster als bisher definiert werden. Diese Definition ist für die identifizierten Akteure unterschiedlich und für jedes Unternehmen differenziert zu entwickeln. Im Vordergrund steht dabei die richtige, also balancierte Ressourcenzuteilung, denn Substanzerhalt und Weiterentwicklung der EVU sind keine Selbstläufer, Reserven für neue Investitionen kaum vorhanden. Politik kommt in diesem Zusammenhang die wichtige Funktion zu, einen ganzheitlichen, konsistenten Rahmen für Energiemarkt und -wett-

bewerb zu schaffen. Eine systematische, ganzheitliche Herangehensweise an die „Energiewende“ unter Berücksichtigung der internationalen Implikationen ist Voraussetzung für die Weiterentwicklung der deutschen Volkswirtschaft und erfolgskritisch für eine funktionierende, effiziente und auch übermorgen noch erfolgreiche Energiebranche in Deutschland. ■

* Der Artikel entstand auf Basis eines Diskussions- und Entwicklungsprozesses unter den vier Autoren, an dem auch Dr. Torsten Köhne, Vorstandsvorsitzender der swb AG Bremen und Mitglied des Vorstands der EWE AG beteiligt war.