



Energiewende und das Energiegeschäft der Zukunft – Zehn Thesen

Obwohl die Energiewende-Diskussion seit geraumer Zeit intensiv geführt wird, steht ein zentrales Thema noch ganz am Anfang. Aus nachvollziehbaren Gründen dominierte bislang die Frage nach der richtigen Ausgestaltung beziehungsweise Verbesserung der rechtlichen Rahmenbedingungen. Die Arbeit ist an dieser Stelle noch keineswegs abgeschlossen und es ist noch 2011 mit ersten Nachbesserungen an dem erst kürzlich verabschiedeten Gesetzespaket zu rechnen. Nachdem aber die ersten Weichen gestellt sind, dürfte schon bald verstärkt in den Fokus rücken, inwieweit die Geschäftsmodelle in der Energiebranche durch die Energiewende bestätigt oder infrage gestellt werden. Die folgenden Thesen sollen einen Beitrag zu dieser noch jungen Diskussion leisten, indem sie einige aus der Sicht der Autoren wesentliche Entwicklungstendenzen im Sinne von Szenarien wiedergeben. Es liegt daher in der Natur der Sache, dass damit weder das Thema erschöpfend behandelt werden kann, noch eine Prognose der Entwicklungen beabsichtigt ist.

VON ANDREAS DÖHRER, DR. KRUNOSLAV LATKOVIC UND VASSILIOUS EFTHIMIOU

Die Energiewende liegt nicht hinter uns, sondern steht uns noch bevor

Ohne den Begriff überstrapazieren zu wollen, sind sich die meisten Marktteilnehmer darin einig, dass die Energiewende mehr ist als ein neues politisches Schlagwort für den Atomausstieg und den Ausbau erneuerbarer Energien. Insofern ist mit dem umfassenden Gesetzespaket von Juli 2011 ein wichtiger Meilenstein erreicht, allerdings in einem Prozess, der schon längere Zeit zuvor in Gang gesetzt wurde. Damit ist zum einen klar, dass weitere Regelungen folgen werden (was viele Marktteilnehmer bereits jetzt intensiv einfordern). So dürfte noch an der Konkretisierung des Rahmens gearbeitet werden, innerhalb dessen die durch den Atomausstieg wegfallende Erzeugungslleistung wirksam

ausgeglichen wird, etwa durch konventionelle regelfähige Kraftwerke, weiteren Ausbau erneuerbarer Energien oder nachfrageseitig durch Energieeinsparung. Zum anderen ist unstrittig, dass die Umsetzung der Ziele der Energiewende Maßnahmen erfordert, die durch die Akteure am Energiemarkt erst noch vorzunehmen sind.

Der geschaffene rechtliche Rahmen ist teilweise widersprüchlich und wird es auch auf absehbare Zeit bleiben

Auch wenn in der öffentlichen Wahrnehmung zur Energiewende technologische und Umweltaspekte im Vordergrund stehen, am Fortbestand des energiewirtschaftlichen Zieldreiecks Versorgungssicherheit, Preisgünstigkeit und Umweltverträglichkeit kann es keine Zweifel

geben. Jedes dieser Ziele wird weiterhin von unterschiedlichen Instanzen in unterschiedlicher Form verfolgt werden. Dabei wird sich zum Beispiel zeigen müssen, inwieweit das aktuelle Netzregulierungsregime, das vorwiegend auf Kostensenkung abzielt, mit einem wirtschaftlich auskömmlichen Umbau der Transport- und Verteilungsnetze vereinbar ist beziehungsweise inwieweit es wirksame Investitionsanreize zu geben vermag. Das gilt sowohl für den Zuwachs an Leitungslänge als auch für die technologische Weiterentwicklung in Richtung „smarter“ Netze.

Kein automatischer Boom bei nicht-nuklearer Erzeugung

Es ist zwar davon auszugehen, dass im Bau befindliche Kraftwerke – wenn auch teils verzögert – in aller Regel fertiggestellt und ans Netz gehen werden, ebenso viele Projekte in kleinerem Maßstab. Vor konkreten neuen (Groß-)Kraftwerksprojekten schrecken die Investoren jedoch zurück, sofern nicht besondere Umstände bestimmte Vorhaben attraktiv machen (z. B. Offshore-Windparks oder Pumpspeicherwerke). Dies gilt auch für aufs Eis gelegte Projekte. Diese werden zwar zunächst neu kalkuliert, die konkrete Realisierung, zumindest aber der konkrete Realisierungszeitpunkt, ist aber weiter unklar.

Die Argumente, die man im Markt hört, sind derzeit immer die gleichen: Ungewissheiten bei der Benutzungsdauer, der Preisentwicklung bei den eingesetzten Energien, der Entwicklung der EEX-Preise etc. Es wird daher vorwiegend abgewartet und der Rahmen laufend neu taxiert. Aber auch die kürzlich aufgekommene Diskussion um die Forderung nach einem neuen Marktdesign (Stichwort hier: „Kapazitätsmarkt“) wird weiterverfolgt.

Erneuerbar und zentral schließen sich nicht aus

Die Energiewende wird vielfach mit dem Übergang zu zunehmend dezentralen Versorgungsstrukturen in Verbindung gebracht. Oft wird dabei übersehen, dass auch im Bereich der erneuerbaren und CO₂-armen beziehungsweise CO₂-freien Energien Großtechnologien zur Verfügung stehen oder in der Entwicklung sind, zum Beispiel Offshore-Wind, Co-Firing von Biomasse in Großkraftwerken, große Solarparks, aber auch konventionelle Kraftwerke mit CCS-Technologie. Es dürfte daher auch in absehbarer Zukunft wirtschaftlich attraktive Erzeugungsoptionen geben, die aufgrund des Kapitalbedarfs und der spezifischen Risiken in die klassische Domäne der diversifizierten Großstromerzeuger fallen beziehungsweise die von kleineren Playern nur im Kooperationsweg realisiert werden können.

Zunehmende Volatilität der EEX-Spotpreise stellt Stromhandel und -beschaffung vor neue Herausforderungen

Insbesondere der wachsende Anteil erneuerbarer Energien am Stromaufkommen dürfte zu drastischen Verschiebungen in der Merit Order und steigender Volatilität der EEX-Preise führen. Entsprechend wird die Prognose der Preisentwicklung und Bewertung der Volatilitäten für die Marktteilnehmer schwieriger. Auch wenn der Terminmarkt weniger stark betroffen sein dürfte als der Spotmarkt, werden die angeführten Effekte spürbare Auswirkungen auf die Handels- und

Beschaffungsfunktion haben. Als kritische Punkte sind zu nennen: Festlegung der Risikopositionierung (z. B. Wie viele offene Positionen sind akzeptabel?), Durchführung des Risikomanagements (z. B. Risikoüberwachung und Limitsysteme) und die Gestaltung der Schnittstelle Handel-Vertrieb (u. a. Berechnung der Risikoaufschläge, Angebotsfristen, Vertragslaufzeiten). Da insbesondere die Risikoaufschläge in diesem Kontext steigen dürften, ist eine naheliegende Konsequenz darin zu sehen, dass die Handels- und Beschaffungsfunktion zukünftig gegenüber heute einen höheren Anteil an der Gesamtmenge über alle Marktstufen hinweg zu realisieren vermag.

Der Vertrieb braucht neue Differenzierungsmerkmale

Mit zunehmendem Anteil an erneuerbaren Energien und (perspektivisch) CO₂-arm beziehungsweise CO₂-frei erzeugtem konventionellen Strom vermischt der Unterschied zwischen Grünstrom und Graustrom immer mehr. Der Blick in den Markt zeigt, dass neben Regionalität und Preis bislang im Wesentlichen nur das Attribut „Öko“ ein erfolgreiches Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb war. Dies wird daher für die Zukunft nicht reichen, um sich im Wettbewerb zu behaupten. Zugleich wird sich die Kundenstruktur weiter ausdifferenzieren bis hin zur Notwendigkeit, sogenannte Prosumer (d. h. Kunden, die zugleich Energieverbraucher als auch Energieerzeuger sind) als eigenes Kundensegment zu begreifen. Neue Produkt- und Preisformen werden dabei berücksichtigen müssen, dass das Kundeninteresse nicht auf eine besondere Energieform, sondern auf die bestmögliche Befriedigung seiner Nutzenergiebedürfnisse gerichtet ist. Es ist somit zu erwarten, dass der (Energie-)Dienstleistungsgedanke, Energieeffizienzaspekte und eventuell auch die emotionale Aufladung von Energieprodukten noch stärker als bisher im Energievertrieb Einzug halten werden.

Die gleichzeitige Betrachtung von Erzeugung, Beschaffung, Netz und Vertrieb gewinnt an Bedeutung

Dies meint ausdrücklich nicht die (Re-)Integration der Marktstufen im Sinne einer Rückgängigmachung der energierechtlichen Entflechtungsvorgaben. Auch die Frage der Notwendigkeit einer weiteren Verschärfung entsprechender Regelungen soll hier nicht zur Debatte stehen. Aber viele der zukünftigen Ansatzpunkte etwa im Energievertrieb werden nur dann funktionieren, wenn es gelingt, marktstufenübergreifende Lösungen technisch zu realisieren und in wirtschaftlich attraktive Produkte oder Dienstleistungen zu überführen. Beispiele für solche Handlungsfelder sind etwa die Nutzung von Elektrofahrzeug-Batterien als Stromspeicher oder die Realisierung von Smart-Home-Konzepten. Zukünftig noch zu leisten ist die Überführung derartiger Ansätze in konkret vermarktbar Produkte, die auch in den Geschäftsprozessen abbildbar sind (inklusive der erforderlichen Datenmanagement- und Abrechnungsprozesse), gegebenenfalls bis hin zur Massenmarkttauglichkeit.

Branchenübergreifende Kooperationen werden zunehmen

Die zu erwartenden Aktivitäten der Marktteilnehmer müssen sich nicht zwingend „unter einem Dach“ abspielen. Vielmehr kann und

wird es zu einer verstärkten Kooperation unterschiedlicher Akteure kommen, die ihre Kernkompetenzen effektiv bündeln. Kooperationspartner können beispielsweise Energieversorger, Anlagenhersteller und das Handwerk sein. Die Kooperation wird dabei nicht an den klassischen Branchengrenzen haltmachen. Bereits jetzt ist zu beobachten, wie andere Industriezweige immer „energiemarktaffiner“ werden (z. B. geht VW in die Bestückung von Windanlagen, die BayWa richtet ihr Geschäft zunehmend auf Herstellung und Betrieb von Erzeugungsanlagen, aber auch auf den Strom- und Gashandel aus etc.). Doch auch die klassischen Energieversorger gehen zunehmend strategische Allianzen ein, wie der Auftritt von Eon (mit der Deutschen Telekom) und RWE (mit Electronic Partner) auf der diesjährigen IFA zeigt. Die Szene wird vielfältiger. Dies eröffnet zum einen Möglichkeiten, innovative Lösungen wirksamer umzusetzen, aber auch von den Kernkompetenzen und Kostenvorteilen der Partner zu profitieren. Zum anderen verlängern potente Branchenfremde zunehmend ihre Wertschöpfungskette in die Energiemärkte hinein und werden ernsthafte neue Wettbewerber.

Für dezentrale Versorgungsstrukturen eröffnen sich neue Chancen, es entstehen aber auch neue Risiken

Viele Modellüberlegungen postulieren für die Zukunft eine stark dezentrale Versorgungsstruktur, wobei zentralen Elementen wie Großkraftwerken und Transportnetzen zunehmend die Aufgabe der reinen Systemstabilisierung und als Versorgungs-Back-up zukommt. Unklar ist aber dabei, in welchem organisatorischen und ökonomischen Rahmen sich diese Versorgungsstruktur bewegen wird. In jedem Fall bedeutet dezentrale Versorgung zukünftig die intelligente Verknüpfung von Erzeugungsanlagen (Wind, Photovoltaik, KWK, inkl. Speichertechnologien zur Verstetigung des Aufkommens), Nachfrageseite (inkl. steuerbarer Maßnahmen zur Energieeinsparung oder Verbrauchsverlagerung) und Netzressourcen als Plattform für Energieverteilung und Kommunikation zwischen den Marktakteuren. Als ein wesentliches Problem auf dem Weg in eine solche Struktur sei beispielhaft die Frage herausgegriffen, wer etwa im Netz diese neue Plattform-Rolle übernimmt (alle Netzbetreiber?) und woher beziehungsweise von wem die Einrichtung und Ausübung dieser Rolle bezahlt wird. Noch ist auch völlig offen, inwieweit Lernkurven- und Portfolioeffekte eine Rolle spielen, die größere und finanzstarke Player strategisch bevorzugen würden. Wenn dem so ist und die kleineren Player keine Kompensation finden (z. B. über Kooperationen), drohen Risiken bis hin zu Stranded Investments.

Wirksames Kostenmanagement und laufende Prozessoptimierung

Die beschriebenen Effekte werden teils erst langfristig ihre Wirkung zeigen. Aktuell mag man den Eindruck gewinnen, dass die Energiewende zu einer klaren Aufteilung des Marktes in „Gewinner“ und „Verlierer“ geführt hat. Allerdings haben sich wesentliche Marktparameter nicht fundamental gewandelt, sodass eventuelle „Turnfall Profits“ allenfalls kurzfristiger Natur sein werden. Vielmehr hat das Gesetzespaket zur Energiewende die seit Langem bestehenden strategischen Anreize der Marktakteure unverändert gelassen, freilich aber

den Weg in ein nicht-nukleares und (nach einer gewissen Übergangszeit) CO₂-armes Versorgungssystem abgekürzt beziehungsweise die Anpassungserfordernisse beschleunigt. Angesichts der komplexen Herausforderungen, die ein solches Versorgungssystem beinhaltet, müssen daher die Marktakteure nach wie vor ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten und zukünftig sogar weiter ausbauen.

Fazit

Aufgrund dieser (und weiterer, hier nicht näher ausgeführter) Entwicklungen im Zuge der Energiewende werden viele Marktakteure ihre Geschäftsmodelle nicht grundsätzlich infrage stellen. Aktionismus ist daher derzeit nicht gefragt. Aber Ausruhen oder business as usual ist es genauso wenig. Es steht daher zu erwarten, dass in vielen Unternehmen die Frage nach der Überprüfung und gezielten Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung jetzt auf die Agenda kommt und sie noch eine geraume Zeit beschäftigen wird. ■

zur Person

Andreas Döhrer

- Jahrgang 1968
- 1990-1995 Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Handelshochschule Leipzig und der Universität Essen
- seit 1997 bei con|energy, seit 2007 als Geschäftsführer



Dr. Krunoslav Latkovic

- Jahrgang 1966
- 1987-1993 Studium der Betriebswirtschaft an der Universität Essen
- 1994-1999 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Energiewirtschaft der Universität Essen
- seit 1999 bei con|energy, seit 2008 als Mitglied der Geschäftsleitung



Vassilios Efthimiou

- Jahrgang 1973
- 1993-2001 Studium der Psychologie an den Universitäten Koblenz-Landau und Bonn
- 2005-2007 Master of Business Administration an der Fachhochschule für Ökonomie und Management, Essen
- seit 2002 bei con|energy, seit 2011 als Bereichsleiter

