

Düsseldorf, 25. November 2009

Volksbewegung Energie: Deutschland auf dem Weg in die „Partizipative Energiewirtschaft“?

A.T. Kearney-Studie: Wunsch von Verbrauchern und Politik nach Mitbestimmung treibt Trend zur „Partizipativen Energiewirtschaft“ – Energiewirtschaft muss mit Margenverlusten rechnen – integrierte Lösungskonzepte und Kooperationen erforderlich

Die politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen, Maßnahmen zur Energieeffizienz sowie eine verstärkte Dezentralisierung der Energieerzeugung werden die Energiebranche in Deutschland weitreichend verändern und zu einem erhöhten Margendruck führen. Insbesondere der wachsende Wunsch von Verbrauchern und Politik nach einer deutlich stärkeren Einflussnahme auf den Energiemix und die Erzeugungsstruktur zeigt, dass sich die Marktteilnehmer aktiv mit dem Trend zur „Partizipativen Energiewirtschaft“ auseinandersetzen und diesen als Basis für neue Geschäftsmodelle begreifen sollten. Denn nur so werden sie die zu erwartenden Margenrisiken kompensieren können. Dies geht aus einer aktuellen Studie der Top-Managementberatung A.T. Kearney hervor. Für die Energieunternehmen gilt es, bestehende Geschäftsmodelle rund um Energiedienstleistungen und die dezentrale Erzeugung weiter zu entwickeln. Insbesondere bei asset-basierten Geschäftsmodellen wächst in den nächsten Jahren das Gewinnpotenzial auf rund 400 Millionen Euro jährlich. Aber auch für Dienstleistungen wie Beratung und Anlagenoptimierung sind jährliche Gewinnpotenziale von rund 200 Millionen Euro möglich. Für die Energieunternehmen heißt es zudem, Partnerschaften auch branchenübergreifend auszubauen und die Integration von Einzelprodukten wie zum Beispiel dezentralen Erzeugungsanlagen, intelligenten Verbrauchsgeräten sowie den Elementen eines integrierten Energiemanagements voranzutreiben.

„Der Veränderungsdruck auf die deutsche Energiewirtschaft hat in den letzten Jahren enorm zugenommen“, sagt Wolfgang Haag, Partner in der Utilities Practice bei A.T. Kearney und Leiter der Studie: „In der bisher hoch profitablen Branche sind in den nächsten Jahren weitreichende Veränderungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu erwarten. Aber auch die Wettbewerbslandschaft wird sich stark verändern.“ Die A.T. Kearney-Studie zeigt, dass die Gesamtprofitabilität der deutschen Energieversorgung in den nächsten Jahren sinken könnte. Insbesondere in den Wertschöpfungsstufen Erzeugung und Netz ist dabei mit Einbußen zu rechnen. Zurückzuführen ist dies vor allem auf politische Faktoren wie den (teilweise) Ausstieg aus der Kernenergie bzw. die geplante Abschöpfung von

Gewinnen bei einer selektiven Laufzeitverlängerung. Zum anderen werden die regulatorischen Rahmenbedingungen wie die Anreizregulierung, die sich auf die Netznutzungsentgelte auswirkt, zu Margenverlusten führen. Die Auswirkungen nationaler Maßnahmen zur Förderung der Energieeffizienz wie die Energieeinsparverordnung werden insbesondere beim Gasgeschäft zu Volumenverlusten führen.

Trend zur „Partizipativen Energiewirtschaft“

„Aber auch durch den Trend zur ‘Partizipativen Energiewirtschaft‘ sind nachhaltige strukturelle Veränderungen der gesamten Wettbewerbslandschaft zu erwarten“, sagt Haag: „Viele Unternehmen haben dieses Phänomen bisher jedoch noch nicht ausreichend ernst genommen. Beispiele wie die ‚Volkskraftwerke‘ von Lichtblick und Volkswagen zeigen, dass zum einen bei Privatkunden zunehmend der Wunsch wächst, die eigene Energieversorgung aktiv mitzugestalten, aber auch Unternehmen eine größere Eigenständigkeit erreichen möchten, um die Abhängigkeit von Brennstoffen für die Wärmeerzeugung zu verringern.“

Zusammenschlüsse von Privatkunden in genossenschaftlichen Organisationen, die sich zum Beispiel gemeinschaftlich an Erzeugungsanlagen wie „Bürgerwindparks“ beteiligen, oder wachsende Bestrebungen zur Rekommunalisierung sind Ausdruck eines Gestaltungsbedürfnisses auf allen Ebenen. Hinzu kommt ein wachsendes gesellschaftliches Engagement, das darauf abzielt, Einfluss auf Investitionsprojekte der Energiewirtschaft und damit auf die künftige Erzeugungsstruktur zu nehmen.

„Wir gehen davon aus, dass sich die Entwicklung hin zu einer ‚Partizipativen Energiewirtschaft‘ nicht kontinuierlich, sondern sprunghaft vollziehen wird“, sagt Dr. Volker Lang, Principal bei A.T. Kearney und Co-Autor der Studie: „Denn wesentliche Treiber sind neben den kundenseitigen Trends auch regulatorische und technische Rahmenbedingungen. So sind Innovationen und Neuerungen wie etwa Smart Meter, Smart Grids und Mikro-BHKW Voraussetzung dafür, dass dezentrale Energielösungen erst wirtschaftlich möglich werden.“

Margenrisiken durch neue Geschäftsmodelle kompensieren

Für die Energieversorger gilt es, bestehende Angebote rund um Energiedienstleistungen und die dezentrale Erzeugung weiterzuentwickeln. Denn für das bisherige, in der Regel stark auf die reine Energielieferung ausgerichtete Endkundengeschäft der Energieversorger hat der Trend zur „Partizipativen Energiewirtschaft“ vielfältige Konsequenzen: Neben dem Verlust von Absatzmengen sind dies eine zunehmende Komplexität der Vertrags- und Belieferungsverhältnisse zum Kunden sowie die Neustrukturierung der Wettbewerbslandschaft. Denn während in der Commodity-Lieferung die Wettbewerberlandschaft stark auf die etablierten Energieversorger konzentriert ist, sind in den neuen Geschäftsmodellen auch spezialisierte Energiedienstleister, Infrastrukturunternehmen, Anlagenanbieter sowie Handwerksunternehmen relevante Wettbewerber.

„Als künftige Geschäftsmodelle sind verschiedene Ausprägungen möglich. So sehen wir in asset-basierten Geschäftsmodellen in den nächsten Jahren ein hohes Wachstumspotenzial“, sagt Lang: „Die Studie zeigt, dass in den nächsten Jahren in diesem Segment eine Verdreifachung der Gewinne auf rund 400 Millionen Euro pro Jahr zu erwarten ist.“

Bei asset-basierten Modellen kann zwischen Geschäftsmodellen differenziert werden, die auf die Optimierung der Energiebereitstellung fokussieren wie beispielsweise Contracting-Modelle im Rahmen der dezentralen Erzeugung und Modellen, die auf die Optimierung der Effizienz in der Anwendung zielen wie beispielsweise die energetische Sanierung oder die Sanierung von Produktionsanlagen. Aber auch für nicht-asset-basierte Modelle wie die Beratung und Realisierung von Einsparungen durch Anlagenoptimierung ergeben sich der Studie zufolge in den nächsten Jahren jährliche Gewinnpotenziale von rund 200 Millionen Euro.

Integrierte Lösungen für den Kunden

Allerdings sind isolierte Einzellösungen wie Smart Metering und Energieberatung noch wenig profitabel und werden von der Mehrheit der Kunden noch nicht umfassend wahrgenommen. Dies erschwert ein schnelles organisches Wachstum.

„Profitable Lösungen erfordern die Integration einer Vielzahl von Einzelprodukten wie zum Beispiel dezentrale Erzeugungsanlagen, intelligente Verbrauchsgeräte sowie Elemente eines integrierten Energiemanagements wie Smart Meter“, so Horst Dringenberg, Manager bei A.T. Kearney: „Auch wenn sich dieses Geschäft sukzessive vom derzeitigen Kerngeschäft entfernt, wird es für Energieversorgungsunternehmen zunehmend wichtiger, hier erfolgreich zu sein. Denn durch den Kundenzugang und den Zugriff auf die relevanten kundenbezogenen und energiewirtschaftlichen Daten entsteht hier eine wichtige ‚Gatekeeper‘-Funktion, die auch für das traditionelle Energieliefergeschäft von entscheidender Bedeutung ist.“

„Die traditionellen Energieversorgungsunternehmen stehen insbesondere vor der Herausforderung, im eigenen Unternehmen Akzeptanz für die neuen Geschäftsmodelle zu schaffen“, so Haag: „Dies ist bedeutend, da sie in der Regel die Interessen verschiedener Wertschöpfungsstufen der integrierten Energieversorger betreffen. Außerdem werden Kooperationen branchenübergreifend noch mehr an Bedeutung gewinnen. Dies gilt aber auch innerhalb der Branche: Denn insbesondere kleine und mittlere Unternehmen wie Stadtwerke werden den Wandel nur gemeinsam mit Partnern realisieren können.“

Über A.T. Kearney

A.T. Kearney verbindet als eines der weltweit führenden Top-Management-Beratungsunternehmen strategische Weitsicht mit operativer Erfahrung. Entscheider in Großkonzernen ebenso wie in mittelständischen Unternehmen aller Wirtschaftszweige sowie im öffentlichen Sektor nutzen unsere internationalen Beraterteams, um gemeinsam mit uns ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet und beschäftigt heute mehr als 2.700 Mitarbeiter in über 30 Ländern der Welt. Weitere Informationen finden Sie im Internet unter www.atkearney.de.

Kontakt für die Presse

Stefanie Hauck
Marketing & Communications
A.T. Kearney GmbH
Kaistraße 16A
D-40221 Düsseldorf
Tel: +49-211-1377 2273
Fax: +49-211-1377 2990
E-Mail stefanie.hauck@atkearney.com