

So ganz allein auf weiter Flur steht wohl kaum noch ein Gemeinde- oder Stadtwerk in Deutschland. Und der Zwang zu Kooperationen verschiedenster Art steigt.

VON HELMUT SENDNER



Bild: alphaspirit - Fotolia

Rund 100 Seiten lang ist eine Liste des VKU mit dem Titel „Stadtwerke der Zukunft – Perspektiven kommunaler Kooperationen im Energiesektor“. Aufgeführt sind Joint Ventures, Kooperationen und Plattformen, unter denen sich Stadtwerke mehr Erfolg erhoffen, als wenn sie alles alleine machen würden. Die Liste stammt aus dem Jahr 2010 (eine neuere gibt es nicht), und sie dürfte mittlerweile an Umfang zugenommen haben. Gerade kleinere und mittlere Gemeinde- und Stadtwerke sind durch die Regulierungswut der Bundesregierung heillos überfordert: Man muss sich in irgendeiner Form zusammenschließen, um im Markt noch bestehen zu können.

Handel, Billing, Metering, IT, Kundenkarten, Kraftwerksbau, Projektentwicklung, Digitalisierung, Energiedatenmanagement – was steht nicht alles unter dem Dach loser Kooperationen oder gesellschaftsrechtlicher Verflechtungen. „Wenn zwei oder drei versammelt sind unter meinem Namen, da bin ich mitten unter ihnen“, heißt es in der Bibel. Wenn zwei oder drei, zwanzig oder sechzig versammelt sind in Plattformen oder Kooperationen, dann ist ein Gedanke im neuen Testament der Energieversorger ganz zentral: Mehr Wertschöpfung in ganz unterschiedlichen Geschäftsfeldern generieren.

„Fünf Unternehmen der Energie-Branche im Nordosten haben die Landwerke M-V GmbH aus der Taufe gehoben. Die Landwerke stellen sich in den Bereichen erneuerbare Energien, dezentrale Energieversorgung, Dienstleistungen und Projektentwicklung auf und wollen sich über die Kooperation der Gesellschafter strategischen Zukunftsfragen wie Speichertechnologien, Telekommunikation oder Elektromobilität zuwenden“, meldeten im Oktober die Stadtwerke Neustrelitz,

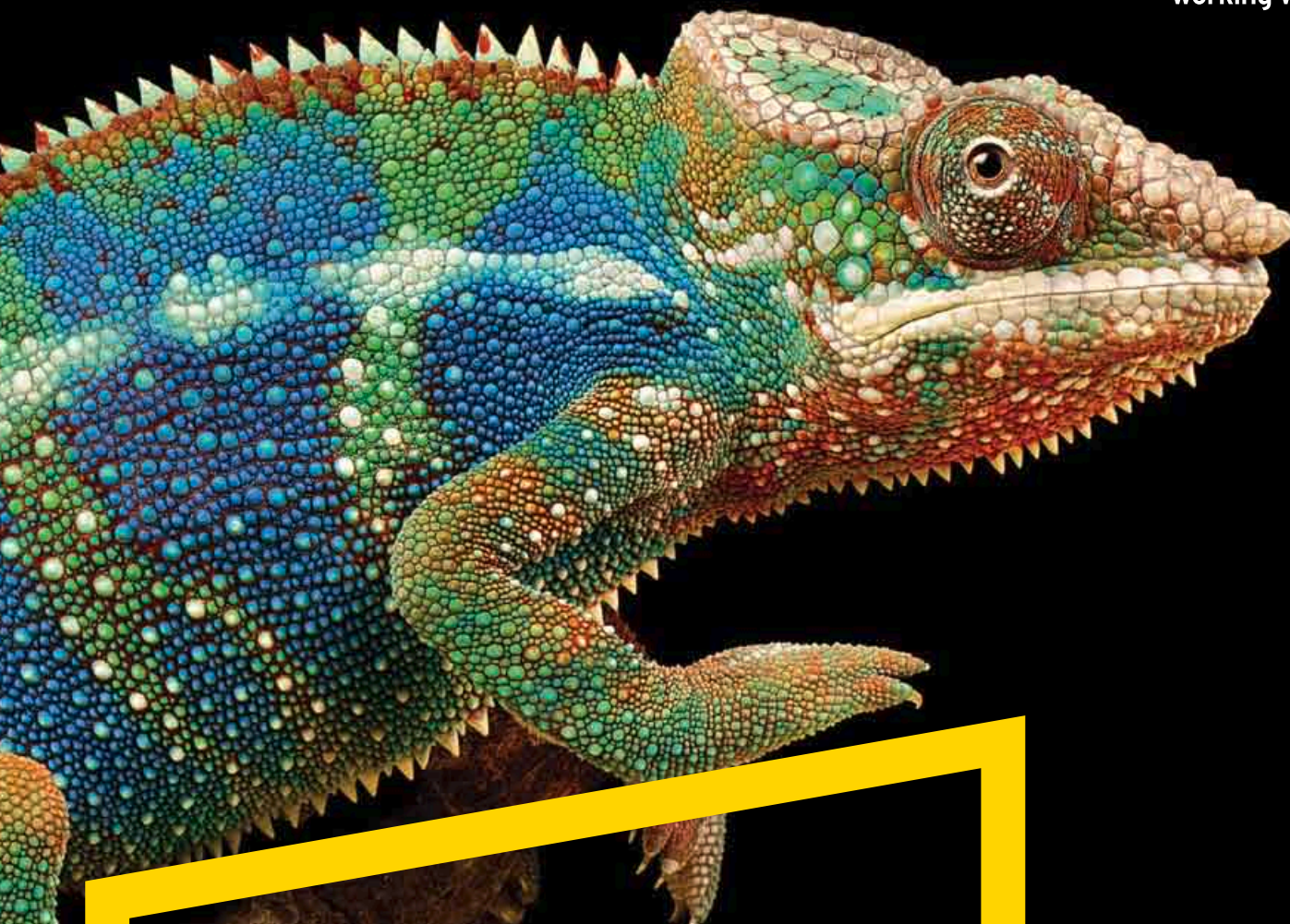
die gemeinsam mit den Stadtwerken aus Malchow und Teterow sowie der Kommunalwind Nord GmbH und der Wemag AG das neue Gebilde etabliert haben. Ein Ranking der Stadtwerke-Kooperationen und ihrer Plattformen für dies und das ist nicht zu machen, sie sind zu unterschiedlich konstruiert, als dass sie vergleichbar wären.

Das qua Geburt größte Gebilde jedenfalls ist die Thüga-Gruppe, die mit ihren 19,8 Milliarden Umsatz, rund hundert Beteiligungen und für heutige Zeiten satten Gewinnen (siehe Seite 19) über allen Stadtwerke-Kooperationen thront – und nichts auslöst an Zukunftsaufgaben, um ihren Beteiligungen das Leben leichter zu machen.

Der Thüga am ehesten vergleichbar ist die Trianel, gestartet als Stromhandelsplattform, heute ebenfalls umfassender Dienstleister für alle Zukunftsaufgaben ihrer 56 kommunalen Gesellschafter. 2,1 Milliarden Euro (plus 19 Prozent) hat Trianel im Geschäftsjahr 2015 umgesetzt, nach Steuern blieben als Überschuss gerade mal 100 000 Euro übrig. Geschuldet vor allem dem Umstand, dass man sich beim Bau von großen Gas- und Kohlekraftwerken engagierte – ein für noch nicht absehbare Zeit Garant für Millionenverluste.

Südweststrom: Große Nummer, zähes Geschäft

Zu den Pionieren für den Energiehandel und das damit verbundene Portfoliomanagement gehört die Südweststrom. Gegründet wurde das Unternehmen 1999 von 30 Stadtwerken aus Baden-Württemberg als Plattform für den gemeinsamen Stromhandel, es kam später Erdgas als Handelsprodukt dazu. Heute hat die Südwestdeutsche Stromhandels GmbH in Tübingen 58 Gemeinde- ➤



Welche Herausforderung ist eine unentdeckte Chance?

Vorausschauende Stadtwerke stärken jetzt ihre Position am Markt: Wir zeigen Ihnen, wie Sie Ihr Geschäftsmodell erfolgreich an die neuen Marktbedingungen anpassen können. www.de.ey.com/energie #BetterQuestions



The better the question. The better the answer. The better the world works.

➤ und Stadtwerke als Gesellschafter (Südweststrom) und einen Strom-Portfolio-Pool für 120 und einen für Gas für 80 Energieversorger in ganz Deutschland. Die Absatzmenge von Strom betrug 2015 gut 12 Mrd. kWh und die von Gas fast 16 Mrd. kWh. Das im Laufe der Jahre hinzugekommene Energiedatenmanagement als Dienstleistung wird für 30 Stadtwerke-Verteilnetzbetreiber und für 50 Stadtwerke-Vertriebe bereitgestellt. Die Stadtwerke-Plattform hat 2015 Umsatzerlöse von 701,2 Mio. Euro erreicht und mit 90 Mitarbeitern einen Jahresüberschuss von 2 Mio. Euro erwirtschaftet.

„Wir suchen gezielt nach Kooperationen“

„Die Entscheidungsprozesse in den Kommunen dauern sehr lange“

E&M sprach mit Stefan Fella, dem Geschäftsführer Markt der Südweststrom, über Zukunftsaufgaben des Unternehmens.

E&M: Herr Fella, der Geschäftszweck von Südweststrom, Energiehandel und damit verbundenes Portfoliomanagement, ist halbwegs ausgelutscht.

Fella: Nun, unser Geschäftszweck ist ja nicht allein das, sondern ...

E&M: ... sondern auch das Energiedatenmanagement für Ihre Gesellschafter ...

Fella: Und vor allem wollen wir auch Dienstleis-

weise was wollen Ihre 58 Gesellschafter mehr von Ihnen?

Fella: Die erwarten von uns, dass wir ein Stück weit auch Vordenker sind, dass wir Trends erkennen. Es verstärkt sich die Erwartungshaltung, dass wir Innovationsmanagement machen und gemeinsam Forschung und Entwicklung betreiben. Alles, was wir gemeinsam machen, kostet nur einen Bruchteil dessen, was es für den Einzelnen kostet. Auch beim Energiedatenmanagement sind wir weiterhin gefordert dadurch, dass wir Standardprozesse effizienter abbilden, beispielsweise indem wir das Thema Smart Meter einbinden. Und was das Thema Energiehandel betrifft, so sind wir gefordert durch die Optimierung und Vermarktung von dezentral erzeugtem Strom. Im Rahmen des neuen KWKG ist Spezialwissen zum Aufbau neuer Vertriebskanäle erforderlich, auch da müssen wir uns für unsere Gesellschafter neu aufstellen und darüber hinaus als Berater im Markt aktiv sein.

E&M: Südweststrom ist also auch außerhalb des Gesellschafterkreises unternehmerisch unterwegs?

Fella: Ja, aber nicht in Konkurrenz zu anderen Consulting-Unternehmen. Wir helfen Stadtwerken, sich im Wettbewerb zu behaupten und neue Produkte in den Markt zu bringen.

E&M: Was nun: Arbeiten Sie nur für Ihre Gesellschafter oder auch für Dritte?

Fella: Schon auch für Dritte.

E&M: Die dann vielleicht auch Gesellschafter werden. Danach suchen Sie ja, und wie einfach oder schwer ist das gegenwärtig?

Fella: Wir sind optimistisch, dass wir noch in diesem Jahr unseren 59. Gesellschafter bekommen werden. Grundsätzlich ist das aber schon schwierig, weil auch die Entscheidungsprozesse in den Kommunen sehr lange dauern und man sehr genau abwägt, ob man sich als Gesellschafter engagiert oder einfach nur Dienstleistungen von uns will. Insgesamt sehe ich aber schon positive Signale für uns.

E&M: Wie hoch ist das Eintrittsgeld bei der Südweststrom?

Fella: Das hängt laut Gesellschaftervertrag von den Absatzmengen ab. Ein Stadtwerk mit rund 200 Millionen Kilowattstunden Strom und Gas würde etwa bei 200 000 Euro Stammkapital landen.

E&M: Damit wäre man aber noch nicht dabei, denn das Eigenkapital beträgt 44,2 Millionen Euro.

Fella: Das ist richtig, und somit wäre das Eintrittsgeld, wie Sie es formulieren, deutlich höher. Der Beitritt eines neuen Gesellschafters bedeutet zudem, dass der Gesellschaftervertrag geändert wird – die Gesellschafter müssen entsprechend einen Beschluss fassen.

E&M: Um das Stichwort Digitalisierung kommt man nicht herum: Was bedeutet es für Sie?

Fella: Dass wir aus dem Hype-Thema konkrete Geschäftsideen entwickeln. Wir sind dabei und stellen fest, dass es bei den kleinen und mittleren Stadtwerken noch viel Bedarf an Marktforschung,

Stefan Fella:
Bei der Windkraft sind wir weiterhin dabei"



Bild: Südweststrom

ter und Partnerplattform für kleine und mittlere Stadtwerke sein: das ist unsere Geschäftsvision. Und wenn Sie sagen, dass der Energiehandel und das Portfoliomanagement ausgelutscht sind, dann klingt das natürlich sehr hart, aber wir alle in der Branche wissen tatsächlich, dass die Margengenerierung auf diesem Feld nicht mehr der alleinige Heilsbringer ist. Trotzdem bleibt es eine Kernleistung für eine Stadtwerke-Plattform wie uns.

E&M: Und wachsen wollen Sie wie, beziehungs-

Kundenbefragungen und Produktentwicklungen gibt. Auch für uns ist es noch Grundlagenarbeit, mit der wir uns auf vielfältige Weise beschäftigen.

E&M: Die dezentrale Energieerzeugung, sei es mit Blockheizkraftwerken oder mit Wind- oder Solarenergie, erscheint weiterhin als lukratives Geschäftsfeld. Wie wollen Sie sich da für Ihre Gesellschafter engagieren?

Fella: Bei der Windkraft sind wir weiterhin dabei, interessante Projekte zu finden, die wir dann umsetzen und unseren Gesellschaftern anbieten. Die dezentrale Erzeugung mit KWK und damit verbundene Wärmekonzepte sind nicht als Beteiligungsprojekte in unserem Fokus, aber wir unterstützen unsere Gesellschafter und potenzielle Kunden dabei, so etwas umzusetzen.

E&M: Als klassischer Berater?

Fella: Ja, bei der Konzepterstellung, der Betriebsführung und den vielen Diskussionen mit Ingenieurbüros.

E&M: Mit solchen Dienstleistungen machen Sie gerade mal gut ein Prozent Ihres Umsatzes: Es gibt also noch viel Luft nach oben?

Fella: Ja, ganz deutlich. Wir sind da noch in einer Aufbauphase und suchen gezielt nach Kooperationen.

Quantum & Co: Suche nach Wachstum

Die Rater Quantum GmbH hat 21 kommunale Gesellschafter und Kunden in ganz Deutschland, das Partnerunternehmen Energie-Einkaufs- und Service GmbH (EEG mbH) im nordischen Henstedt-Ulzburg zählt 35 Gemeinde- und Stadtwerke auf ihrer Gesellschafterliste. Zusammen haben sie im vorigen Jahr für ihre Gesellschafter und weitere Kunden 8 Mrd. kWh Strom und 16 Mrd. kWh Gas beschafft.

Von der Quantum gibt es keinen Geschäftsbericht, bei der EEG steht im Jahr 2015 ein Umsatz von 200 Mio. Euro in der Bilanz, erzielt durch einen Gasabsatz von 2,2 Mrd. kWh und einen bei Strom von 2,7 Mrd. kWh. In der Summe beschäftigen die Partner 62 Mitarbeiter.

Geht es bei der EEG allein um Commodities, nimmt Quantum auch Chancen auf anderen Ge-

bieten wahr: „Wir optimieren Energie, wo sie entsteht, balancieren Erzeugung und Verbrauch aus, bündeln Erzeugungsanlagen in virtuellen Kraftwerken, wir nutzen erneuerbare Energien“, so die Werbung auf der Internetseite des Unternehmens.

„Irgendwann wird unsere Commodity einfach mitgeliefert“

E&M sprach mit Dirk Hardt, Chef von Quantum und Mitgeschäftsführer der EEG, und Hubert Tschuschke, in Personalunion Geschäftsführer von Quantum und EEG, über den notwendigen Wandel der Unternehmen.

E&M: Herr Hardt, Herr Tschuschke, an Strom und Gas wird immer weniger verdient und es wird davon in Zukunft auch weniger verkauft: Müssen sich Plattformen wie die Ihrigen deshalb verändern und müssen sie nicht auch mehr Gesellschafter haben, um zu überleben?

Hardt: Quantum ist ein tolles Geschäftsmodell, hat aber zu wenig Gesellschafter. Unser Partnerunternehmen EEG ist sehr gut aufgestellt, ist aber auch zu klein. Deshalb kooperieren wir ja. Und trotzdem haben wir weiteren Handlungsbedarf vor dem Hintergrund, dass unsere Commodity Strom immer mehr zur Dreingabe tendiert. Nehmen Sie Tesla: Da kaufen Sie für 90 000 Dollar (etwa 81 044 Euro) ein Elektroauto und den Strom bekommen Sie an der Ladesäule schon mal umsonst.

Irgendwann wird unsere Commodity einfach mitgeliefert, von Hauslebauern mit Solardächern oder irgendwelchen anderen Leuten.

E&M: Und Ihre Reaktion?

Tschuschke: Dass wir gemeinsam eine Initiative gegründet haben unter dem Namen ‚Energie für morgen‘, EFM, unter

deren Dach wir nach Innovationen suchen und uns selber komplett neu erfinden wollen.

E&M: Das klingt erst mal sehr theoretisch und heißt in der Praxis was?

Hardt: Wir arbeiten mit unserem EFM-Innovation-Hub, einem über hundertköpfigen Netzwerk aus Wissenschaftlern, Technologie- sowie Innovationspartnern, Gesellschaftern und Kunden zusam-

„Wir müssen die Köpfe verändern“

Erdgas und Ökostrom. Rundum gut versorgt.

Als regionaler Energieversorger sind wir seit über 50 Jahren an Ihrer Seite und unterstützen Sie mit Erdgas, Ökostrom sowie Wärmelösungen zu fairen Preisen. Erfahren Sie mehr an unserem kostenlosen Servicetelefon unter 0800 0 372 372 oder per Mail an service@esb.de



Bild: Quantum



Dirk Hardt:
„Daten sind das Öl
von morgen“

➤ men. Wir beschäftigen uns mit Themen wie Design Thinking oder der Scrum-Methode. Wir denken in smarten Ökosystemen und versuchen jetzt neue Dienstleistungen zu erfinden, die auch in Zusammenhang damit stehen, dass Daten das Öl von morgen sind.

E&M: Immer noch sehr theoretisch ...

Hardt: Ich muss an dieser Stelle auch noch etwas sbyllinisch bleiben. Aber dann doch halbwegs konkret: Wir müssen Daten sammeln über das Verhalten von Menschen, über das, was sich in einem Haus abspielt. Was macht die allein lebende 90-jährige Mutti, sind die Toilettengänge im normalen Rythmus, ist sie aufgestanden und hat gefrühstückt, muss man sich keine Sorgen machen? Dafür brauchen wir keine Kamera zu installieren, sondern das ist Teil der Digitalisierung, mit der wir uns als Dienstleister natürlich sehr intensiv beschäftigen. Sicher werden wir uns anschauen, was die Amazons und Googles dazu machen, aber ich bin zuversichtlich, dass die Stadtwerke mit einer unverändert hohen Vertrauensposition auf diesem

Hubert Tschuschke:
„Die Digitalisierung
hilft Kosten zu senken“



Bild: Raetke

Markt mitspielen können.

E&M: Letztlich machen Sie dann ein erweitertes Energiedaten-Management.

Tschuschke: Genau. Wir analysieren Verhalten, dazu ist übrigens auch der Smart Meter nötig, aber eben nicht, um zu einem gewissen Zeitpunkt die Waschmaschine anzuwerfen, sondern um Fürsorge für Menschen zu treffen. Das ist nur ein Beispiel, wir werden sicherlich noch andere Geschäftsmodelle finden.

E&M: Erst mal klingt das nach reiner Sisypusarbeit ...

Hardt: Ist es auch, aber damit verbunden ist eine neue Kultur des Denkens, wir müssen die Köpfe verändern. Wir brauchen ein interhierarchielles und interdisziplinäres Denken. Geschäftsführer wie wir sagen nicht mehr, wo es lang geht, sondern wir sind schlicht Team-Mitglieder.

Das alles ist extrem anstrengend, aber wie Sie hoffentlich an der Energie meines Sprechens erkennen, macht das auch Spaß.

E&M: Sie klingen jedenfalls nicht sehr geknickt, was vielleicht auch damit zusammenhängt, dass Ihr Portfoliomanagement für Strom und Gas immer noch eine gute finanzielle Basis für die Entwicklung der von Ihnen erwähnten Ideen ist.

Tschuschke: Unser Kerngeschäft geht weiter, und wir versuchen das zu optimieren, wobei uns die Digitalisierung hilft, Kosten zu senken.

KOS Energie: Bayerisches Duo

Die KOS Energie GmbH (KOS) im oberbayerischen Hallbergmoos hat im Geschäftsjahr 2015 für ihre zwölf Gesellschafter vor allem im Bereich Strom- und Gashandel einen Umsatz von knapp 100 Mio. Euro erreicht; die Umsatzerlöse im Geschäftssektor „Energiedatenmanagement“ lagen bei etwa 360 000 Euro. Die Mitarbeiterzahl von KOS lag bei acht, das Jahresergebnis betrug rund 200 000 Euro.

In der Energieallianz Bayern KG (EAB) haben sich 37 überwiegend mittlere kommunale Versorger aus ganz Bayern und darüber hinaus zusammengeschlossen. Der Zweck der Allianz: Gemeinsam regenerative Energieerzeugungsprojekte umsetzen. Das Leistungsspektrum der EAB umfasst die Akquise, die Planung, den Bau und den technischen und kaufmännischen Betrieb von Erzeugungsanlagen. Das charmante an dem Bündnis: beide sitzen im gleichen Bürogebäude und die KOS hat von der Energieallianz einen Geschäftsbesorgungsvertrag. Auf beiden Web-Seiten der Unternehmen ist sinngemäß zu lesen: Neue Gesellschafter sind willkommen.

„In Bayern ist die Kooperationslandschaft recht kleinteilig“

KOS-Geschäftsführer Achim Thiel über das Streben nach einer modernen Daseinsvorsorge.

E&M: Herr Thiel, Sie haben kürzlich eine neue Image-Broschüre über Ihr Unternehmen heraus-

gebracht: Wie lautet die Botschaft?

Thiel: Dass die gesamte Energiewirtschaft in einem Veränderungsprozess ist und mehr denn je Kooperationen unter Stadt- und Gemeindewerken erforderlich sind. Angefangen bei der Digitalisierung über die Automatisierung von Prozessen bis zur Notwendigkeit von Skaleneffekten in allen Wertschöpfungsbereichen.

E&M: Letztlich geht es um ein verfeinertes Energiedatenmanagement auch in Ihrem originären Geschäftsfeld, dem Strom- und Gashandel, um da noch ein bisschen Geld zu verdienen?

Thiel: Genau, wobei im Energiehandel ja schon vieles digital ist. Durch die wachsenden Day-ahead und Intraday-Märkte müssen wir uns aber ständig neue Algorithmen überlegen und in den IT-Systemen hinterlegen. Der Begriff ‚Algotrading‘ wird immer wichtiger, um sieben Tage rund um die Uhr Marktzugänge zu optimieren und dabei Vorteile für unsere Gesellschafter zu erzielen.

E&M: Trotzdem handelt es sich dabei um ein halbwegs ausgereiztes Geschäftsfeld, für das Sie eher keine neuen Partner bekommen werden. Womit wollen Sie punkten?

Thiel: Richtig ist, dass die Margen im Großhandel ausgereizt sind. Wir sehen uns als verlängerte Werkbank der Stadtwerke und unterstützen diese bei der vertrieblichen Produktausgestaltung. Außerdem beschäftigen wir uns mit dem ganzen Blumenstrauß möglicher Innovationen, um herauszufinden, wo durch Bündelungen Kosten für unsere Gesellschafter gespart werden können.

E&M: Bei aller Anerkennung, das machen andere auch, und alle scheinen Probleme zu haben, neue Gesellschafter für ihre Plattformen zu bekommen.

Thiel: In Bayern ist die Kooperationslandschaft recht kleinteilig, und wenn man sich mal bei einer Kooperation angesiedelt hat, dann gibt es doch ein großes Trägheitsmoment, wieder zu wechseln.

Aber wesentlich für uns ist doch, dass wir ein Portfolio bieten, das unsere Gesellschafter wollen. Und im Übrigen bieten wir unsere Dienstleistungen auch Nicht-Gesellschaftern an, die sich bei entsprechender Zufriedenheit vielleicht mal unserem Kreis anschließen.

E&M: Die KOS ist Gesellschafter der Energieallianz Bayern und im Rahmen einer Bürogemeinschaft und Geschäftsbesorgung im Besonderen mit ihr verbunden: Was bedeutet das für die Praxis?

Thiel: Dass sich die beiden Unternehmen ganz besonders gut ergänzen. Die Energieallianz hat ihren Fokus auf dem Erzeugerportfolio und engagiert sich verstärkt beim Bau von Windkraftanlagen und wir als KOS decken die Vermarktungs- und Handelsleistungen ab.

E&M: Die KOS ist also der Direktvermarkter des grünen Stroms?

Thiel: So ist es, und da sind wir sehr dynamisch und schlagkräftig aufgestellt. Wir haben einen starken Nukleus, um so die Kooperationsgemeinschaft mit den Gesellschaftern und weiteren Unterneh-

men im Sinne einer modernen Daseinsvorsorge weiterzuentwickeln.

E&M: Auch wenn das Geldverdienen bei Ihnen vielleicht nicht im Vordergrund steht: Mit welchen Dienstleistungen sehen Sie die besten Möglichkeiten, Ihre Gesellschafter zu erfreuen?

Thiel: Nun diese Frage treibt ja die gesamte Branche um. Was die Entwicklung neuer Geschäftsfelder angeht, wird man einfach verschiedene Ballone starten müssen. Ob es um den Smart



Bild: KOS Energie

Achim Thiel:
„Es wird lukrative Nischen geben“

Meter-Bereich oder um die Elektromobilität geht, so sind das interessante Bereiche für die Stadtwerke, in denen sich das Geldverdienen aber noch nicht abzeichnet. Es wird lukrative Nischen geben und die Stadtwerke müssen einfach aufpassen, dass sich nicht andere die Rosinen aus dem Markt holen. Die dezentrale Erzeugung ist dabei sicherlich eine wichtige Säule für die Stadtwerke.

Es ist ganz wichtig, dass Stadtwerke flexibel sind, dass man sich traut, gewisse Dinge auszuprobieren. Nicht alles wird zum Erfolg führen, aber sicher entstehen auch wieder ertragssichere Geschäftsfelder, wodurch die Stadtwerke in Zukunft eine moderne Daseinsvorsorge bis hin zur Unterstützung des Bäderbetriebs realisieren können.

*„Man wird
verschiedene Ballone
starten müssen“*

Die Unternehmensberatung Ernst & Young hat kürzlich die Studie „Wie in der Energiewirtschaft zukünftig noch Geld verdient werden kann“ veröffentlicht. Darin heißt es: „Auf allen Wertschöpfungsstufen und wertschöpfungsstufenübergreifend entstehen neue Möglichkeiten, Geld zu verdienen – aber auch zu verlieren, wenn man nicht handelt. Die Vernetzung komplexer Leistungen und der Plattformgedanke sind Erfolgsfaktoren für zukünftige Geschäftsmodelle.“

Also dann, Gemeinde- und Stadtwerke, macht euch auf zu Thüga- Trianel- und sonst was Co. **E&M**