

# Die große Suche hat begonnen

**STADTWERKE** Ein stark verändertes Umfeld treibt zur Fahndung nach funktionierenden Geschäftsmodellen

Von **MICHAEL HALLINGER**, München

Die aktuelle Online-Umfrage auf [zfk.de](http://zfk.de) zur Situation der Stadtwerke in Deutschland zeigt überzeugend die Umbruchsituation, in der sich die Branche befindet. Lediglich 9 % der über 1100 Teilnehmer rechnen mit einer Verbesserung. Dagegen bewertet fast jeder Dritte (30 %) die Lage als »katastrophal«, zumindest für Unternehmen mit Stromerzeugung. 61 % stimmen der Aussage zu: »Den Goldesel Stadtwerk gibt es nicht mehr, aber so schlimm, wie manche fürchten, wird es nicht.«

Doch wie dramatisch ist die Situation tatsächlich? Nach den Insolvenzmeldungen der Stadtwerke in Gera und kurz darauf in Wanzeleben wurde mancherorts bereits die Drohkulisse einer Pleitewelle aufgebaut. Dagegen deuten die Zahlen vieler Stadtwerke für 2013 bislang wenig auf eine ernste Krise hin. Ohnehin betreffen die niedrigen Großhandelspreise für Strom nur etwa ein Drittel aller Unternehmen – solche, die sich in der Stromproduktion engagieren. Die übrigen haben, sofern sie Mehrspartenunternehmen sind, im vergangenen Jahr von dem kalten Wetter der ersten Monaten des Jahres 2013 profitiert.

**Gut gemanagt** | Für **Hans-Joachim Reck**, Hauptgeschäftsführer des Verbandes kommunaler Unternehmen (VKU) ist der Fall Gera die »absolute Ausnahme« (Seite 5). »Stadtwerke werden gut gemanagt und können sich in der Regel gut im harten Wettbewerbsmarkt Energie behaupten«, betont Reck. Dass Effizienzmaßnahmen in Form von Kostensenkungsprogrammen, Prozesskostenrechnung oder einem Portfoliomagement der Beteiligungsstruktur mittlerweile zum Standard bei nahezu jedem Energieversorger gehören, zeigt unsere Befragung von Geschäftsführern und Vorständen (Seite 4).

Doch dies hat seinen guten Grund. Geben die Unternehmenslenker doch mehr oder weniger unisono von einem wachsenden Kostendruck auf die Kernbereiche Erzeugung, Netz und Vertrieb aus. Während nur einzelne mit einem Zuwachs von Umsatz und Gewinn kalkulieren, sind viele froh, bis 2016 ihre Ergebnisse halten zu können. »Die klassischen Geschäftsfelder der kommunalen Energieversorger wer-

den in den nächsten Jahren allenfalls stagnieren, bei vielen Unternehmen werden die Ergebnisse zurückgehen«, prognostiziert etwa **Günther Bury**, Chef der Rhönenergie. Dass dies bislang in vielen Fällen noch nicht in den Bilanzen sichtbar ist, liege oft an Polstern aus früheren Jahren. **Christiane Schröder** von der Energieversorgung Mittelrhein sieht die Energiewirtschaft, speziell die kommunal geprägte Struktur der kleinen und mittleren Stadtwerke, »vor einer nie dagewesenen Herausforderung«.

Neben den wettbewerblichen gelten insbesondere ordnungs- und energiepolitische Einflüsse als Hauptursache. Lösungen werden vor allem für den Not leidenden Erzeugungsmarkt benötigt. »Die Anzahl der Unternehmen, die unter Druck geraten, wird zunehmen, wenn nicht bald ein Kapazitätsmechanismus eingeführt wird«, betont **Hans-Joachim Reck**.

Als bedroht gilt auch immer mehr der Querverbund. **Johannes Kempmann**, Geschäftsführer der Stadtwerke Magdeburg

**»Kommunen müssen sich daran gewöhnen, dass ihr Goldesel bockt.«**



**Dr. Ute Jasper**  
RA Heuking, Kühn, Lüer, Wojtek

und neuer Präsident des Bundesverbands der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW): »Die Energiewelt ändert sich dramatisch. Auf absehbare Zeit wird es Stadtwerken nicht mehr möglich sein, etwa den Bus- und Bahnverkehr in einer Kommune zu finanzieren«, sagte er kürzlich der *Magdeburger Volksstimme*. Kommunen müssen sich daran gewöhnen, dass »ihr Gold-



esel bockt«, stellt die Rechtsanwältin **Dr. Ute Jasper** fest und empfiehlt diesen, ihre Ausschüttungsquoten an die geschrumpften Gewinne der Stadtwerke anzupassen.

Andererseits ist die Branche weit davon entfernt, den Kopf in den Sand zu stecken. Mindestens ebenso intensiv wie mit dem Thema Kostenkontrolle beschäftigt man sich mit neuen Geschäftsmodellen. Aber auch das scheint alternativlos. **Michael Luke**, Geschäftsführer der Allgäuer Überlandwerke, rechnet mit einem Rückgang des Gewinns bis 2016 von etwa 15 %, sollte das Unternehmen keine neuen Geschäftsfelder erschließen. Die Allgäuer setzen neben Speichern und Elektromobilität vor allem auf smarte Technologien. Das ist schon lange kein Alleinstellungsmerkmal mehr. Nach einer aktuellen VKU-Umfrage unter 232 Mitgliedsunternehmen beschäftigt sich heute bereits mehr als jedes vierte (26 %) mit Smart-Home-Technologien, sieben Prozent bieten konkrete Produkte an.

»Den Stadtwerken nutzt es wenig, die Entwicklungen wie ein Kaninchen vor der Schlange abzuwarten«, beschreibt Rechtsanwältin **Jasper** die Situation. Die Handlungsoptionen sind zahlreich. Nachdem viele bereits heute auf erneuerbare Energien und Energiedienstleistungen setzen,

kommen neue Agitationsfelder hinzu. Als attraktiv gelten zunehmend Konzepte rund um die Synchronisierung von Stromerzeugung und -verbrauch. Aber auch hier gibt es mit Direktvermarktung, Lastmanagement oder Speicherung diverse Möglichkeiten. Die Qual der Wahl also.

**Richtiger Zeitpunkt** | **Prof. Dieter Osterwind**, Leiter des Zentrums für innovative Energiesysteme in Düsseldorf, empfiehlt auf sog. Tipping Points zu achten. Sind diese Umbruchpunkte erreicht, dann ist der Zeitpunkt für die Überführung neuer Technologien in Geschäftsmodelle günstig. Bei der Elektromobilität ist dies bei einer entsprechenden Kombination aus Reichweite der E-Mobile und Dichte der Ladeinfrastruktur der Fall. Jedoch sagt auch **Prof. Osterwind**: »Geschäftsmodelle muss jeder für sich selbst entwickeln. Sie werden nicht mehr frei Haus serviert.« Weitgehend Konsens besteht in der Einschätzung, dass nur eine Kombination aus diversen neuen und alten Tätigkeitsfeldern zum Erfolg führt. »Keine einzige neue Aktivität hat das Potenzial, die fehlenden Ergebnisse traditioneller Geschäftsfelder auszugleichen«, sagt dazu **Dr. Martin Bernhardt**, Geschäftsführer der Energieversorgung Filstal (EVF).