

# „Die Zielkundenanzahl wird erheblich größer“

Über mögliche Stadtwerkstrategien für den aufkommenden Gaswettbewerb sprachen wir mit den Beratern Christof Niehörster und Armin Michels von der BET in Aachen.

PETER FOCHT

**EAM:** Herr Michels, Herr Niehörster, zu Jahresbeginn haben weitere Transportnetzbetreiber angekündigt, die Zahl der Gasmärkte zu verringern. Was bedeutet das für Stadtwerke?

**Niehörster:** Aus Netzsicht werden durch die Zusammenlegungen Überlagerungen von Märkten verschwinden. Wenn eine Überlagerung verschwindet, in der ein Stadtwerknetz geleitet hat, vereinfachen sich die abzuwickelnden Prozesse



Christof Niehörster: „Zunächst wird die Gefahr größer sein, Industriekunden zu verlieren“

erheblich. Die Bestellung von Kapazitäten und der Datenaustausch werden bedeutend einfacher, bei einem Lieferantenwechsel müssen keine Kapazitätsprüfungen mehr durchgeführt werden. Aus Vertriebsicht vergrößert sich durch die Zusammenlegung der Marktplatz, auf dem das Stadtwerk agiert. Damit nimmt auch die Liquidität zu. Das führt zu höheren Wettbewerbsaktivitäten, die sich vor- und nachteilig auswirken können.

**Michels:** Die verbesserten Möglichkeiten der Stadtwerke auf der Beschaffungsseite bedeuten auf der anderen Seite auch, dass man im Endkundenvertrieb in einem stärkeren Wettbewerb steht. Beides steht in unmittelbarem Zusammenhang miteinander.

**EAM:** Wo ist die Gefahr für Stadtwerke am größten, Kunden zu verlieren, im Industrie- oder im Privatkundenbereich?

**Niehörster:** Zunächst wird die Gefahr größer sein, Industriekunden zu verlieren, weil dort die Abwicklung durch Großverträge meist effizienter und die Lieferstruktur in der Regel günstiger sind. Deshalb wird wohl zunächst der Wettbewerb um Industriekunden stärker sein. Grundsätzlich hat ein Stadtwerk aber auch die Chance, neue Kunden außerhalb des eigenen Versorgungsgebietes zu gewinnen, die aber möglichst innerhalb eines Bilanzkreises und damit

innerhalb eines Marktgebietes liegen sollten. Durch eine Marktgebietszusammenlegung wird die Zielkundenanzahl erheblich größer.

**EAM:** Überwiegen die Chancen oder die Risiken?

**Michels:** Das hängt sich fast die Waage und kommt auf die Strategie an. Ein Stadtwerk, das sich auf das bisherige Versorgungsgebiet beschränkt, lässt das Potenzial, nach außen zu wachsen, ungenutzt und muss somit mit einem reduzierten Absatz rechnen. Ein Wachstum nach außen sollte zielgerichtet erfolgen und setzt das Beherrschen der erforderlichen Abwicklungsprozesse voraus.

**EAM:** Sind für gefährdete Stadtwerke Kooperationen der Königsweg, um das Überleben zu sichern?

**Niehörster:** Kleine und mittlere Stadtwerke haben natürlich durch die Anreizregulierung Druck auf die Netzkosten. Eine Möglichkeit, diesem Druck zu begegnen ist, Kooperationen einzugehen, dadurch Synergien zu nutzen und die Kosten zu senken. Gleiches gilt auch für die Beschaffungsseite, wo es auch erhebliche Potenziale für Kooperationen gibt.

**EAM:** Haben denn Stadtwerke überhaupt eine andere Möglichkeit?

**Michels:** Es gibt auch Beschaffungsformen, die nicht zwingend eine Kooperation bedingen. Je komplexer die Beschaffungssituation wird, desto umfangreicher ist auch das Know-how, das man dafür aufbauen muss, und umso weniger lohnt es sich für kleinere Unternehmen, dieses selbst vorzuhalten. Die Bündelung des Know-hows in einer Kooperation ist hierzu eine gute Alternative. Andere Überlegungen können in Richtung Insprachnahme von Dienstleistungen gehen.

**EAM:** Was brauchen denn Stadtwerke, um von der Vollversorgung auf strukturierte Beschaffung umzusteigen?

**Michels:** Sie müssen Know-how

## „Aus Vertriebsicht vergrößert sich der Marktplatz“

aufbauen, zum Beispiel für die Erstellung von Vertriebsprognosen, für das Portfolio- und Risikomanagement. Außerdem müssen sie Bilanzkreise gründen und bewirtschaften. Dadurch entsteht ein signifikanter Aufwand für Personal, Infrastruktur und IT-Systeme.

**EAM:** Bislang haben sich erst wenige Stadtwerke für strukturierte Beschaffung entschieden. Wird es irgendwann die Mehrheit der Unternehmen sein, die sich für diesen Weg entscheidet?

**Michels:** In den nächsten Jahren werden Vollversorgerverträge bei kleineren und mittleren Unternehmen weiter Bestand haben. Man muss auch die Angebotseite berücksichtigen. Die Liquidität von neuen Produkten in den Marktgebieten ist noch recht unterschiedlich und insgesamt als eher gering einzustufen. Wenn neue Produkte nur in geringem Umfang verfügbar sind, ist der Anreiz, neue Beschaffungsstrategien zu fahren, relativ klein. Zudem ist die Bereitstellung und Abrechnung von Ausgleichsenergie noch nicht zufriedenstellend geregelt.

**EAM:** Hat sich die Zahl der Lieferanten seit Einführung des neuen Netzzugangsmodells wesentlich verändert?

**Niehörster:** Die Zahl der Anbieter hat sich nicht spürbar verändert, aber die wettbewerbsfähigen Angebote haben zugenommen.

**EAM:** Ist mit einer weiteren Zunahme der Anbieter zu rechnen?

**Niehörster:** Ich gehe davon aus, dass von einer oder anderen Anbieter dazukommen wird. Wenn es einmal

## „Plausibilitätsprüfung von erheblicher Bedeutung“

nicht mehr allzu risikobehaftete Ausgleichenenergiepreise geben, also die Markteintrittsbarrieren schrumpfen, dürften auch ausländische Anbieter stärker aktiv werden. Es wird aber auch zu einer Selektion kommen, ineffiziente Anbieter werden sich wieder zurückziehen. Anbieter mit hoher Marktmarken werden natürlich versuchen, ihre Marktanteile zu halten.

**EAM:** Zurück zum Thema Netze. Was müssen denn Stadtwerke in diesem Jahr im Hinblick auf die Anreizregulierung erledigen?

**Niehörster:** Zu allererst steht die Datenerfassung zu den Strukturparametern an. Die Daten für den Strombereich mussten zwar schon

die Ergebnisse der Bundesnetzagentur nicht angemessen und plausibel, sollte man Alternativberechnungen durchführen, um eine verbesserte Argumentation gegenüber der Netzagentur zu haben.



Armin Michels: „Der Anreiz zur Kooperation steigt durch den Druck auf die Netzentgelte“

**EAM:** Die nächsten Schritte nach Erhalt der Effizienzvorgaben sind dann ...

**Niehörster:** Es sind zwei wesentliche Pfade, auf denen man aktiv sein muss: das Erlösmanagement und das Kostenmanagement. Im Rahmen des Erlösmanagements sind vorwiegend strukturelle Besonderheiten des Netzbetriebes und individuelle Härten zu identifizieren, um die Erlöse positiv zu beeinflussen: Bis Ende März kann ein Antrag auf Investitionszuschlag gestellt werden. Dieser Antrag ist nötig, wenn besondere Investitionen, beispielsweise für strukturelle Änderungen im Netz anstehen. Ein Investitionsbudget – zum Beispiel für zusätzliche Kosten, die bei der Biogasinspeisung entstehen, zu der die Netzbetreiber verpflichtet sind – kann bis Ende Juni beantragt werden, wobei man bei einer Bewil-

ligung des Budgets von einer unmittelbaren Ergebnisverbesserung ausgehen kann. Ebenfalls bis Ende Juni ist der so genannte Erweiterungsfaktor zu beantragen, bei dem es darum geht, den Einfluss der Erschließung von Neubaugebieten und sonstigen Netzerweiterungen zu berücksichtigen.

**EAM:** Worum wird es beim Kostenmanagement gehen?

**Niehörster:** Jeder Netzbetreiber hat zum Ziel, seine Kosten zu optimieren. Wege hierzu sind Kooperationsaktivitäten und die Optimierung der Geschäftsprozesse. Letzteres beinhaltet insbesondere die Gebiete Investitions- und Instandhaltungsplanung, die einen noch höheren Stellenwert als in der Vergangenheit bekommen.

**Michels:** Der Anreiz zur Kooperation steigt durch den Druck auf die Netzentgelte erheblich. Dadurch ist ein Zwang gegeben, die Kosten zu senken. Zu den Kooperationsfeldern im Netzbereich zählen das Regulatormanagement, die Kommunikation mit der Bundesnetzagentur,

## „Ineffiziente Anbieter werden sich wieder zurückziehen“

die Abwicklung des Netzungsmanagements oder auch die Bereiche Zahlen, Messen und Abrechnung, wo oft deutliche Synergiepotenziale bestehen.

**EAM:** Ist denn der Verkauf von Netzen ein Lösungsweg?

**Niehörster:** Theoretisch auch, wenn man zu der Erkenntnis kommt, dass man aus eigener Kraft mit den genehmigten Erlösen nicht klarzukommen. Aus unserer Sicht ist das nur der allerletzte Ausweg, weil es immer möglich sein muss, mit einem effizienten Netzbetrieb Überschüsse zu erwirtschaften. **EAM**

## Klimaschutz-Tarif vom Billiganbieter

Der Discounter E-Wie einfach hat sein Strom- und Gasangebot für Haushaltskunden um einen ökologisch orientierten Tarif ergänzt.

Mit dem neuen MeinKlimaTarif könnten Haushalte in ganz Deutschland ihren Energieverbrauch klimaneutral gestalten, so E wie einfach. Die CO<sub>2</sub>-Emissionen beim Strom- und Gasverbrauch werden ausgeglichen, indem E wie einfach in internationale Klimaschutzprojekte investiert, die ohne dieses Engagement nicht zustande kämen. „Wir sind der erste Energieversorger, der bundesweit ein klimaneutrales Gas- und Stromangebot auf den Markt bringt“, sagte Geschäftsführerin Marie-Luise Wolff.

Der Arbeitspreis für Strom und Gas im MeinKlimaTarif liegt nach ihren Angaben im Schnitt um 1 bis 2 % über dem Grundtarif des örtlichen Versorgers. Das Unternehmen bietet Verträge mit einem Jahr Mindestlaufzeit an. Beim MeinCentTarif konnte E wie einfach innerhalb eines Jahres mehr als eine halbe Million Kunden, davon etwa zwei Drittel Strom- und ein Drittel Gasabnehmer, gewinnen.

Zunehmend seien Nachfragen nach einem ökologisch orientierten Produkt laut geworden. Dies interessieren werden jetzt mit dem MeinKlimaTarif

bedient, der zeige, „dass Klimaschutz für jeden einfach umzusetzen ist und nicht viel kosten muss“. Das es auf diese zwei Kriterien besonders ankommt, bestätigt eine Enmid-Umfrage im Auftrag von E wie einfach. Danach halten es zwar 87 % der Deutschen für wichtig, einen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten. Die Teilnahme an Klimaschutzaktivitäten sei dennoch kein Selbstläufer und vor allem davon abhängig, dass sie wenig aufwendig, also möglichst einfach sei und nicht mehr als zusätzliche 10 % koste, so Enmid.

Als Dienstleister von E wie einfach für die Auswahl der Klimaschutzprojekte zuständig war die CS Consulting GmbH aus Bad Vilbel. Das Portfolio umfasst Projekte aus der Türkei, Costa Rica, Brasilien und Indien, die erneuerbare Energien und ein Aufzorstungsprojekt fördern, erläuterte CS-Berater Jochen Gassner. Alle Klimaschutzaktivitäten seien streng zertifiziert. Ferner war wichtig, dass die Projekte „neben der CO<sub>2</sub>-Minderung auch positive Effekte auf die ökonomischen und sozialen Bedingungen in den Projektregionen haben“.

„Je besser das Produkt ankommt, desto mehr investieren wir“, versprach Wolff einen Ausbau der Klimaschutzaktivitäten.