

Thema!

# Wertschöpfungs- strategien in der Energie- wirtschaft



### **Fontin & Company**

wurde 1995 als Spin-Off der Universität St. Gallen gegründet. Der Schwerpunkt des Beratungshauses liegt auf infrastrukturgetriebenen und anlagenintensiven Branchen in der Versorgung, dem Öffentlichen Verkehr sowie weiteren anlagenintensiven Industrien.

Fontin & Company begleitet seine Kunden bei der Strategieentwicklung, Umsetzungskonzepten, Geschäftsmodellen, Performance Management und bei Fragen zu Prozessen und Organisation. Der Schwerpunkt liegt hier beim Management von Anlagen und Digitalisierungsfragen.

Mehr erfahren auf [Fontin.com](https://fontin.com)

## Wie begegnet man den Veränderungen der Wertschöpfungsstruktur in der Energiewirtschaft?



Auch wenn das etablierte integrierte Modell energiewirtschaftlich am geeignetsten scheint, die Herausforderungen der Energiewende zu bewältigen, ist die Realität eine andere: Gesetzliche Rahmenbedingungen, innovative Entrepreneure und nicht zuletzt der gesellschaftliche Anspruch bedrohen die klassische integrierte Wertschöpfungsstruktur. Neue Marktteilnehmer erschließen systematisch die attraktivsten Potenziale. Den Kosten der Energiewende stehen die Erträge des integrierten Modells immer weniger zur Verfügung. Nur wer systematisches Wertschöpfungsmanagement betreibt und neue Kapitalisierungsmodelle verfolgt, bleibt auf der Höhe des Geschehens.

## Veränderungen in der energiewirtschaftlichen Wertschöpfungslogik

Blickt man mit klassischer energiewirtschaftlicher Brille auf die Wertschöpfungskette und analysiert nüchtern die aktuelle und vermutlich auch künftige Situation, stellt man zwangsläufig einen Attraktivitätsverlust fest. Bei den derzeitigen Strompreisen entstehen in der klassischen Produktion kaum auskömmliche Erträge – eine Entwicklung, die vermutlich noch eine Weile andauern wird. Gleichzeitig entstehen vielfache, dezentrale Stromerzeuger, oftmals als Bürgerkraftwerke und Genossenschaftsmodelle. Während die Übertragungsnetze aus rechtlichen oder finanziellen Gründen (geringe zugestandene Rendite) ausgelagert oder verkauft werden, reichen die Verteilernetze immer weniger aus, Kunden zu binden. Vielfache Initiativen von Gemeinden und

Städten zum Rückkauf der Netze tun ihr Übriges. Im Vertrieb tauchen immer mehr Player auf, die mit einfachen Angeboten immer mehr Kunden gewinnen. Allen diesen – und weiteren – Entwicklungen stehen zugleich erhöhte Aufwendungen für Investitionen zur Bewältigung der Energiewende gegenüber.

## Wo ist „neue Wertschöpfung“?



Diese Situation lässt alle etablierten Player nach „neuer Wertschöpfung“ suchen. Gleichzeitig machen sich viele kleine, neue Entrepreneure auf den Weg, in der aktuellen Situation systematisch entstehende Lücken

durch innovative Geschäftsmodelle zu füllen. Doch wo gibt es Wertschöpfungspotenziale in der „neuen Energiewirtschaft“? Unsere Analysen zeigen, dass Potenzial für neue Wertschöpfung am ehesten durch einzelne Wertschöpfungselemente entsteht, die über verschiedene Wertschöpfungsstufen hinweg intelligent kombiniert werden oder aber durch völlig neue, teilweise bislang branchenfremde Wertschöpfung. Um tatsächlich Erträge zu generieren, werden beide Varianten oft kombiniert. Zentrale Herausforderung ist dabei, dass man diese Potenziale mit der klassischen energiewirtschaftlichen Brille oft nicht sofort erkennt. Denkt man etwa an den Anschluss eines Biogas-Blockheizkraftwerks, so könnte man dem Einspeiser des Stroms einen höheren Marktpreis bezahlen, wenn er seinen Strom lastkonform produziert, um teure Netzinvestitionen zu vermeiden. Die Wertschöpfung entsteht also nicht durch die Einspeisungs- und Weiterverteilungsleistung, sondern durch die Vermeidung von Kosten (direkte und indirekte wie Zinsen und Kapitalbindung). Im Beispiel ersetzen also Kostenersparnisse Umsätze. Eine andere Wertschöpfungsperspektive kann sich z.B. dadurch ergeben, dass die derzeit meist wenig attraktive Produktion gegenüber dem (Eigen-)Handel bewertet wird. Würde man nur den Handel alleine betreiben, müssten Risikoprämien bezahlt werden, die so durch ein ‚natural hedging‘ zumindest teilweise entfallen

können. Gleichzeitig sinkt das Kapital, das im Handelsgeschäft hinterlegt werden muss. Folge sind weniger Zinsen bzw. eine bessere Bonität, die es ermöglicht, andere Projekte günstiger zu finanzieren.

Bei den angeführten Beispielen ist gemeinsam, dass man das Wertschöpfungspotenzial nicht sofort erkennen kann, wenn man klassische energiewirtschaftliche Wertschöpfungsstufen betrachtet. Auch die Wertschöpfung an sich geschieht woanders, nämlich in diesen beiden Fällen durch Vermeidung von direkten und indirekten Kosten. Der Ertrag kommt dann daher, dass man insgesamt günstiger produzieren bzw. finanzieren kann. Es wird sehr deutlich, dass die Wertschöpfung wesentlich komplexer entsteht als in einer Zeit, in der es nur um die Logik ‚Produzieren – Verteilen – Verkaufen‘ ging. Aber es ist nicht nur anspruchsvoll, solche Wertschöpfungspotenziale in der neuen Energiewirtschaft zu erkennen. Es gibt vielmehr auch große Herausforderungen, solche Potenziale zu berechnen/bewerten und auch in einem operativen Geschäft zu steuern. Im Regelfall dürften die klassischen Kalkulationsschemata nicht ausreichen, solche Wertschöpfungsmuster zu rechnen, genauso wenig, wie das eingeschwungene Controlling ausreichende Steuerungsgrundlagen bieten dürfte. Ergänzend kommen Herausforderungen im Führungs- und Managementsystem hinzu: Mit einem ‚Silodenken‘ werden solche Potenziale nicht zu heben sein.

## Beispiele für Wertschöpfungsstrategien in der neuen Energiewirtschaft.

Auch wenn die Herausforderungen groß sind, gibt es weitere Beispiele für erfolgversprechende Wertschöpfungsstrategien in der neuen Energiewirtschaft. Im Zusammenhang mit den zunehmenden Produktionschwankungen und ‚smarter‘ Mess- und Regeltechnik scheint eines klar zu sein: Die Fähigkeit, Produktion und Verbrauch in Einklang zu bringen, verlangt nach deutlich intelligenterer Prognose- und Steuerungsfähigkeit. Das Management einer Vielzahl von Angebots- und Verbrauchsdaten, die teilweise im Sekundentakt entstehen und durch komplexe Algorithmen ausgewertet werden müssen, bedeutet aber Potenzial für neue Wertschöpfung. Wir gehen daher

davon aus, dass energiewirtschaftliches Datenmanagement eine neue, durchaus sehr ertragreiche Wertschöpfungsstufe werden könnte: Wer die beste Information hat, kann große Vorteile erschließen. Ist man dann noch in der Lage, den Verbrauch der Kunden durch ‚smarte‘ Steuerungen zumindest zu einem kleinen Teil zu beeinflussen, wird sich vermutlich eine auskömmliche Marge generieren lassen.

Ein anderes Beispiel für neue Wertschöpfung könnte sich im Bereich der zunehmenden Dezentralisierung und Kommunalisierung ergeben. Auch wenn diese Entwicklungen die ‚alte‘ Energiewirtschaft zunächst bedrohen, könnte sich genau dort neue Wertschöpfung entwickeln. Unsere Analysen verschiedener Initiativen und Projekte zeigen, dass dezentrale Anlagen, manchmal als Bürgerbeteiligung oder von der Gemeinde initiiert, oft nicht professionell ausgeführt werden. Es gibt zwischenzeitlich – natürlich neben vielen erfolgreichen Projekten – auch eine ganze Reihe fehlgeschlagener Initiativen. Es ist erwartbar, dass in immer mehr dieser Projekte eine Überforderung eintritt. Aber genau hier scheint sich eine neue Wertschöpfungsstrategie zu ergeben. Wer diese einzelnen Projekte intelligent integriert, professionelle managt und die Leistung den Initiatoren virtuell und risikoreduziert wieder zur Verfügung stellt, wird attraktive Erlöse erschließen können. Schließlich sind auch andere Projekte dem virtuellen Ganzen integrierbar, da sich durch die größere Anzahl höhere Systemeffekte erzielen lassen – z.B. durch das oben erwähnte Datenmanagement.

## Neue Kompetenzen erforderlich



Die vorgenannten Beispiele zeigen, dass attraktive Wertschöpfungsstrategien in der neuen Energiewirtschaft durchaus möglich sind. Sie zeigen aber auch, welche neuen Kompetenzen in der Energiewirtschaft erforderlich sein werden. Während man den Eindruck hat, dass man die Energiewende auf der technischen Ebene schon ganz gut in den Griff bekommt, werden in der

Zukunft deutlich komplexere Wertschöpfungsstrukturen notwendig sein. Dies gilt für den ganzen Bereich des Erkennens und Umsetzens bis hin zum operativen Steuern. Es wird Partnerfähigkeit genauso verlangt werden wie die Tatsache, dass der Vertrieb nicht mehr nur Strom verkauft, sondern ein komplexes Geschäft mit den Kunden vereinbaren muss. Grundsätzlich gibt es jedoch eine ganze Reihe attraktiver Wertschöpfungsstrategien in der neuen Energiewirtschaft. Während sich die etablierten großen EVUs tendenziell auf ihre System- und Integrationskompetenz stützen können, gibt es für Newcomer viele neue, noch unbesetzte Wertschöpfungsfelder, die erst im Entstehen sind.

