

Aktuelle Entwicklungen in der Energiewirtschaft

ENERGIEERZEUGUNG, BESCHAFFUNG, ENERGIEVERTRIEB

Die deutsche Energiewirtschaft ist in Bewegung.

Versorgungssicherheit, strategische Allianzen, Endkundenpreise, Netznutzungsentgelte und Energieeffizienz sind nur einige der Themenbereiche, die derzeit wieder verstärkt in Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft diskutiert werden.

Neue politische Rahmenbedingungen wie das Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) haben in den zurückliegenden Jahren den deutschen Energiemarkt grundlegend verändert und den Druck auf die Marktspieler insgesamt erhöht.



Abbildung Vereinfachte Darstellung einer Energie-Wertschöpfungskette, 2009
Quelle: Center for Energy Management (CEM), Leibniz Universität Hannover

Energieerzeugung

Im Wertschöpfungsbereich »Energieerzeugung« steht momentan die Diskussion um die Schaffung neuer Erzeugungskapazitäten im Fokus. Der Blick richtet sich dabei speziell auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen der außer Betrieb gehenden Stromerzeugungsanlagen [1]. Als zentrale Herausforderung kann die Schaffung eines in sich stimmigen Dreiklangs aus Versorgungssicher-

heit, international wettbewerbsfähigen, verbraucherfreundlichen Großhandels- und Endverbraucherpreisen sowie die Erfüllung wachsender umweltpolitischer Anforderungen gesehen werden. Perspektivisch wird dabei – umweltpolitisch gewollt und gefördert – sicher auch weiterhin der Ausbau der erneuerbaren Energien in der Mischung mit konventioneller, fossiler Energieerzeugung eine besondere Rolle spielen.

Wie auch immer die zukünftigen Investitionsentscheidungen in diesem Bereich der Energiewertschöpfungskette langfristig im Detail ausfallen werden, so ist sicher, dass sich die energiewirtschaftlichen

Entscheidungsträger in Deutschland, bei der Entscheidung über die Portfoliogestaltung der Energieerzeugung, nicht von internationalen Trends wird abkoppeln können. Es ist damit zu rechnen, dass ausgehend von einem konsistenten energiepolitischen Ordnungsrahmen, mit klaren Zielen und einem flexiblen Instrumenteneinsatz, die Entwicklungen auf den internationalen Energiemärkten (unter anderem Ausbau Stromnetzinfr-

schöpfungsstufen die Entwicklung der gesamten Volkswirtschaft.

Handel und Beschaffung

Der Bereich des Energiehandels und der Energiebeschaffung (aus Sicht der Weiterverteiler) unterliegt derzeit ebenfalls einem erheblichen Wandel. So lässt sich eine Tendenz weg von Energielieferungen unter Vollversorgungsver-



* Erdgas und Erdöl

struktur und -handel auf EU-Ebene, weltweiter Nachfragewettbewerb um Erdgas) sowie die Situation in vor- und angelegerten Märkten, zunehmend Einfluss auf das nationale Energieerzeugungssportfolio der Zukunft haben wird [2].

Die Entscheidung, welche neuen Erzeugungskapazitäten in einem zuverlässigen, wirtschaftlichen und umweltfreundlichen internationalen Energieversorgungssystem zu schaffen sind, wird unmittelbar Auswirkungen auf die strategische Planung von Energienutzern sowie Zulieferern aus den Bereichen Anlagenbau, -planung und -instandhaltung haben. Mittelbar beeinflussen die nachfolgenden Energiewert-

trägen hin zur strukturierten Energiebeschaffung an Energiehandelsplätzen mit teilweise komplexen Handelsprodukten feststellen.

Als zentrale Treiber können die Entwicklung der virtuellen Energiehandelsplätze für Strom und Gas sowie die Zusammenarbeit der marktgebietsaufspannenden Netzbetreiber angesehen werden.

Insgesamt ist für die Zukunft mit weiteren Veränderungen der Strukturen und Instrumente im Energiehandel zu rechnen. Daraus ergeben sich Konsequenzen in den Energiebeschaffungsoptionen und -strategien von Weiterverteilern und der Industrie. Hierzu

wird nicht zuletzt auch die zu erwartende Entwicklung von Energie-Handelsplätzen auf europäischer Ebene, im Zusammenspiel mit einem weiteren Zusammenwachsen der europäischen Energiemärkte, beitragen.

Netze

Neue politische Rahmenbedingungen haben in den zurückliegenden Jahren dazu geführt, dass im Strom- und Gasnetzbereich eine deutliche Veränderung im Netzgeschäft stattgefunden hat. So hat beispielsweise die Umsetzung der Unbundlingbestimmungen in Verbindung mit anderen regulatorischen Maßnahmen (wie Netzzugangsmodell, Netznutzungsentgelte) zu tiefgreifenden Markt- und Unternehmensstrukturveränderungen geführt.

Der Großteil der Strom- und Gasversorgungsunternehmen steht seit geraumer Zeit vor der Herausforderung, sich strategisch neu aufzustellen. Change-Management, Kooperationen, Outsourcing, Synergiehebelung und Benchmarking sind dementsprechend Überlegungen, die die Branche derzeit in diesem Bereich im Besonderen beschäftigen. Die Nähe zum Netzkunden sowie das über Jahre erworbene Know-how, beim Betrieb von Netzen, bieten dabei – insbesondere für größere Netzbetreiber mit ausreichend personellen Ressourcen – neue Geschäftsmöglichkeiten.

Als besondere zukünftige Herausforderung müssen im Bereich der Stromnetze die notwendigen Investitionen in neue Netzinfrastrukturen gesehen werden. So erfordert gerade der eingangs angedeutete zu erwartende Ausbau der erneuerbaren Energien, im Zusammenspiel mit konventioneller Energieerzeugung, einen Aus- und Umbau des Transport- und Verteilernetzes. Hier gilt es Technologien zu entwickeln

und einzuführen, die es ermöglichen, fluktuierende Stromerzeugungsanlagen zu integrieren und zentrale sowie dezentrale Anlagen (wie Windparks on-/offshore), aber auch Energiespeicher im Sinne einer effizienzoptimierten Strombereitstellung zu koppeln.

Insgesamt gesehen bewegen sich damit Strom- und Gasnetzbetreiber derzeit im Spannungsfeld zwischen Wettbewerbs- und Regulierungsanforderungen sowie Versorgungssicherheit einerseits und Fragen der Optimierung des Kerngeschäfts und der operativen Geschäftssteuerung andererseits.

Vertrieb

Mit der Umsetzung wettbewerbsorientierter Handlungspläne und dem zu erwartenden weiteren Zusammenwachsen der europäischen Energiemärkte, sind die Energieversorgungsunternehmen zunehmend gezwungen, auch im Bereich Energievertrieb, grundlegende Anpassungen vorzunehmen. Die Strom- und Gasversorgungsunternehmen stehen derzeit vor der Herausforderung, die Effektivität und Effizienz ihrer Vertriebsaktivitäten kurz- und mittelfristig, mit Blick auf den steigenden Wettbewerb, zu prüfen. Das Produkt- und Dienstleistungsportfolio muss an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet und teilweise weiterentwickelt werden [3]. Noch sind die Wechselraten der Endkunden zwar verhältnismäßig gering, doch analog zu den Entwicklungen im Strommarkt ist mittelfristig auch mit einem Anstieg der Wechselraten bei den Geschäftskunden, zu rechnen.

Aufgrund der deutlich zunehmenden Dynamik des Marktumfeldes ist auch im Bereich des Energievertriebs davon auszugehen, dass aus Sicht der Energieversorgungsunternehmen, im Hinblick auf die Um-



Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann
Jahrgang 1952, ist seit 1994 Direktor des Instituts für Marketing & Management (M2) sowie unter anderem Sprecher des Center for Energy Management (CEM) an der Leibniz Universität Hannover.
Kontakt: wiedmann@m2.uni-hannover.de



Prof. Dr. Dominik Halstrup
Jahrgang 1972, ist Alumnus der Leibniz Universität Hannover. Er arbeitete bis vor kurzem als Abteilungsleiter für Strategische Analysen in einem international operierenden Energiekonzern und ist seit März 2009 Professor für Strategisches Management an der Fachhochschule Osnabrück.
Kontakt: halstrup@wi.fh-osnabrueck.de

setzung einer marktorientierten Unternehmensführung, zukünftig ein erheblicher interner Veränderungsbedarf erwartet werden kann. Vor diesem Hintergrund sollte das gezielte Management von Veränderungsprozessen auch für die kommenden Jahre als zentrale Herausforderung für die Energiewirtschaft insgesamt verstanden werden.

Literatur

- [1] Vgl. hier sowie im Folgenden: Trendbuch Energiewirtschaft 2006/2007, Hrsg.: Trend Research, Bremen, 2006.
- [2] Siehe dazu vertiefend Halstrup, D. et al.: Versorgungssicherheit bei globalem Nachfragewettbewerb. Herausforderung für die europäische Erdgaswirtschaft, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 2006, Nr. 8, S. 30–33.
- [3] Siehe dazu vertiefend Wiedmann, K.-P. et al.: Kundenorientierung von kommunalen Versorgungsunternehmen: Vom Beschwerdemanagement zum integrierten Kundenkontakt-Management, Schriftenreihe Marketing, Hannover, 2003.

■ ■ ■

Ein Wissenschaftler der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität und ein Wissenschaftler der Fachhochschule Osnabrück veranschaulichen Trends und Herausforderungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Energiewirtschaft.