

Die dezentrale Stromerzeugung wird weiter zunehmen. Das Projekt von Lichtblick und VW mit dem Ziel, 100 000 Kleinstkraftwerke zu installieren, gibt die Richtung vor. RWE und Vaillant bieten gemeinsam Lösungen für Privatkunden an und Eon hat mit der Metro AG eine langfristige Partnerschaft verabredet und stellt in der ersten Phase die Metro-Filialen auf Blockheizkraftwerke um.

Für die Bearbeitung neuer Geschäftsfelder ist nach der Ernst & Young Studie auch bemerkenswert, dass 47 Prozent der Unternehmen mit einem besonders hohen Energiebedarf selbst im Bereich der Stromerzeugung tätig sind und ein weiteres Viertel ein entsprechendes Engagement in den kommenden drei bis fünf Jahren plant. Blockheizkraftwerke sind der Schwerpunkt, gefolgt von Photovoltaik, Mikro Blockheizkraftwerken und Windkraftanlagen. Stadtwerke werden von der zunehmenden Dezentralisierung profitieren und den Vorteil des regionalen Ansatzes ausspielen können. Der Umbau der Verteiler wird sich auf der Verteilnetzebene vollziehen, da hier ein Großteil der Energieanlagen angeschlossen ist.

Ein Energienetz mit vielen dezentralen Erzeugern benötigt eine umfassende IT-gestützte Steuerung, wobei die damit verbundenen Chancen und Erfordernisse, so Ernst & Young in der Stadtwerkstudie 2013, häufig noch nicht erkannt sind.

Das „Internet der Energie“ wird überwiegend als Unterstützung der Energieversorgung angesehen. Nutzung und Übertragung von Informationen werden als Ergänzung des Kerngeschäftes nur von einer kleinen Gruppe als eigenständiges Geschäftsfeld betrachtet. Umfassende Partnerschaften, bei denen Unternehmen bei der Entwicklung neuer Märkte zusammenarbeiten, jedoch um jeden einzelnen Kunden und Abschluss konkurrieren, werden erforderlich. Stadtwerke sind dabei ausgesprochen gesuchte potenzielle Partner, regionale Kreditinstitute können dabei eine zentrale Rolle übernehmen. ■

### Fragen an Roman Schneider

## „Man muss sich gegenseitig aneinander gewöhnen“

**bm** Offensichtlich spricht vieles für Kooperationen der Stadtwerke mit regionalen Kreditinstituten. Woran scheidet das in der Praxis?

Es ist richtig, dass Kooperationsansätze für beide Beteiligten zu einer Win-Win-Situation führen können. Hemmnisse sehe ich noch in den unterschiedlichen Geschäftssystemen der Versorger und der regionalen Kreditinstitute. Man muss sich gegenseitig aneinander gewöhnen, Verständnis für den Blickwinkel des anderen aufbauen.

Dann erkennt man rasch, worin die Chancen bestehen, in bestimmten Fragen deutlich enger als bisher zusammen zu arbeiten, insbesondere, weil man eine große Schnittmenge gleicher Kunden hat.

**bm** Wie kann ein pragmatischer Ansatz aussehen, um die Chancen für den Kooperationserfolg zu ermitteln?

Man setzt sich zusammen, erklärt dem anderen sein Geschäftssystem und die Erfordernisse an eine Zusammenarbeit aus eigener Perspektive. Dann kommt man schnell auf gleiche Themen, jeweils aber aus einer anderen Stoßrichtung. Und dann sollte man mit einem kleinen Thema die Kooperation angehen, üben, Erfahrungen miteinander machen, eventuell auch Korrekturen ergreifen. Regelmäßiger Erfahrungsaustausch hilft, die Dinge nach vorne zu treiben und erste Erfolge sichtbar zu machen.

**bm** Ist die Annahme realistisch, dass Energieversorgungsun-

ternehmen Kundenbindung erreichen können?

Versorger, insbesondere Stadtwerke, haben einen qualitativ wertigen Zugang zu ihren Kunden. Dies setzt aber voraus, dass sie offen und ehrlich kommunizieren, für ihre Kunden auch da sind.

Selbst die Menschen, die heute fast alles über das Internet bearbeiten, sind froh, wenn sie auf Menschen bei den Versorgern treffen, die sich ihrer Fragen annehmen. Und diese Nähe ist ein wichtiges Kapital der Versorger, das aber einige noch nicht für ihr eigenes Marketing erschlossen haben.

**bm** Welches neue Geschäftsfeld ist für die Stadtwerke und weitere regionale Kooperationspartner am erfolgversprechendsten?

An den gesetzlichen Bestimmungen, die heute preistreibend sind, können die Versorger nur sehr bedingt etwas ändern. Vielmehr sollte sich der kommunale Versorger um die positive Beeinflussung der verbrauchten Energiemengen kümmern, also Effizienzprodukte anbieten, die zu einem rationellerem Energieeinsatz führen.

Beispiele sind Mikro-Blockheizkraftwerke, die der Versorger mit dem ortsansässigen Handwerk gemeinsam installieren kann. Da gibt es noch viele andere Beispiele, in denen Sparkassen und Versorger für die Kunden – aber auch zu eigenem Nutzen – einiges machen können.

Roman Schneider ist geschäftsführender Gesellschafter der smm managementberatung, Düsseldorf.