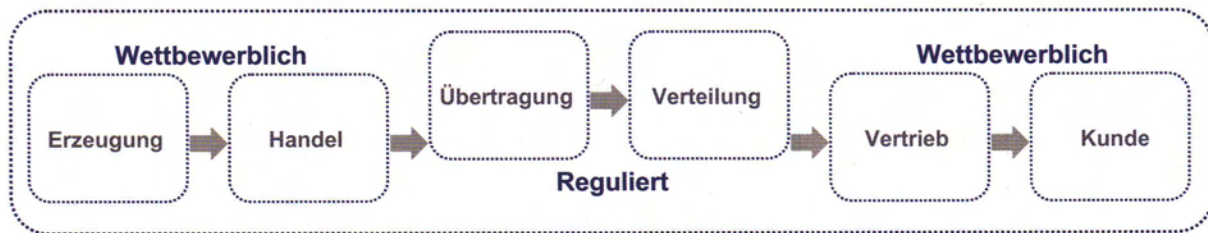


Potenziale für neue Player im Energiemarkt

Energiemarkt lockt neue Dienstleister

LIBERALISIERUNG | Viele branchenfremde Unternehmen haben erkannt, dass durch die Liberalisierung des Strom- und Gasmarkts sowie des Messwesens für sie interessante Geschäftspotenziale entstehen. So werden im Energiemarkt heute Dienstleistungen von Firmen angeboten, die man noch vor wenigen Jahren nicht damit in Verbindung gebracht hätte. Und die Anzahl der Newcomer steigt.



Eine ganze Reihe neuer Anbieter ist bereits aktiv. Die Handelskette Tengelmann bietet beispielsweise über ihr Tochterunternehmen Tengelmann Energie GmbH Dienstleistungen an, und die DB Energie GmbH versucht sich auf dem Gebiet des Messstellenbetreibers. Die Telekom sieht Chancen im steigenden Bedarf rund um die Energiedatenkommunikation. Die BayWa AG, die sich bisher vorwiegend auf die Land- und Agrarwirtschaft konzentrierte, avanciert zum Anbieter regenerativer Energien. Treiber für die meisten dieser Unternehmen ist der Wunsch nach Erweiterung der traditionellen Aktivitäten. Bei der Geschäftsfeldbetrachtung ist es sicherlich sinnvoll, sich auf solche Aktivitäten zu konzentrieren, mit denen man sich perfekt auskennt und die sich mit relativ

geringem Aufwand in die Energiewelt übertragen lassen.

Dem gegenüber stehen die etablierten Energieversorgungsunternehmen, die sich nun ebenfalls in Geschäftsfeldern versuchen, in denen sie vor kurzem noch nicht aktiv waren. So beschäftigt sich heute nicht nur RWE mit den Themen Mobilität und Hausautomation, sondern auch kommunale Versorger wie die Stadtwerke Bielefeld in Kooperation mit zehn weiteren Stadtwerken.

Die Wertschöpfungskette der Energiebranche studieren

Um herauszufinden, wo und für wen sich Potenziale ergeben, lohnt ein Blick auf die Wertschöpfungskette der Energiebranche. Getrieben von dem Vor-

Wettbewerbliche Potenziale an der Wertschöpfungskette der Energiewirtschaft.

haben, aus der Kernenergieerzeugung auszusteigen und durch den Wunsch, den CO₂-Ausstoß zu verringern, steigt der Bedarf an regenerativen Energien sowie deren Verteilung und Steuerung. Da die gesetzlichen Grundlagen für eine dezentrale Energieeinspeisung geschaffen wurden, haben sich in den Bereichen Komponentenvermarktung (z. B. Solarworld AG), Erzeugung (z. B. BayWa AG) und Handel bereits einige Unternehmen im wettbewerblichen Umfeld etabliert. Im Handel und dem angeschlossenen Portfoliomanagement sind die Anbieter überwiegend Ausgründungen größerer Energieversorger oder Kooperationen von mittelgroßen und kleinen Energieversorgern. Ein Beispiel hierfür ist die Energiehandelsgesellschaft West mbH mit den Gesellschaftern Stadtwerke Münster, Stadtwerke Hamm, GSW Kamen, Energie- und Wasserversorgung Rheine, Stadtwerke Ahlen, Hertener Stadtwerke, Stadtwerke Fröndenberg und Stadtwerke Haltern am See.

Während der Spielraum für Newcomer im staatlich regulierten Netzbereich eher klein ist, lassen sich im zunehmend wettbewerbsintensiven Vertrieb und beim Kunden selbst weitere interessante Tätigkeitsbereiche erschließen. Dadurch, dass der Anschlussnutzer Energielieferant und Messstellenbetrei-

Tätigkeitsbereiche verschiedener neuer Marktteilnehmer.

Anbieter	Angebotsbereich verschiedener Anbieter (Auswahl)			
	Erzeugung	Handel	Vertrieb	Kunde
DB Energie GmbH		X	X	
Tengelmann Energie GmbH				X
Deutsche Telekom AG				X
BayWa AG	X	X	X	
RWE	X	X	X	X
SW Bielefeld Koop.			X	X
Solarworld AG				X
EGH mbH West		X	X	

Listung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit! Quellen sind die jeweiligen Internetauftritte

ber frei wählen kann, entstehen Potenziale für neue Player. So wird die Visualisierung des Energieverbrauchs auf dem Smartphone angeboten. In diversen Pilotprojekten werden so genannte Komplementärprodukte getestet, die dem Endkunden einen Mehrwert bieten sollen. Ein Beispiel hierfür ist die Kooperation der Technischen Werke Friedrichshafen GmbH mit der Deutschen Telekom im Großprojekt T-City. Dort werden unter anderem Angebote wie Alarmsysteme oder Komfortkomponenten getestet, die eine intelligente Messtechnik mit der Betreuung von alten und pflegebedürftigen Menschen verbinden.

B2B-Angebote sind auf den Endkunden ausgerichtet

Bei Dienstleistungsangeboten im B2B-Bereich sind die Energieunterneh-

men als potenzielle Kunden bzw. Partner zu betrachten, wie ebenfalls das Beispiel Deutsche Telekom und TW Friedrichshafen zeigt. Der Fokus solcher Aktivitäten ist auf den Endkunden gerichtet. Hier wird der Energieversorger so unterstützt, dass er im (mit seinem Partner entwickelten) B2C-Angebot einen Mehrwert für sich und seine Endkunden sieht. Andere potenzielle B2B-Kunden wie Großindustrie oder Handelsketten sollten daraufhin betrachtet werden, ob sie tatsächlich als Kunden oder eventuell als Wettbewerber zu sehen sind. Unternehmen wie Tengemann Energie GmbH oder DB Energie GmbH sind wahrscheinlich aus solchen Konstellationen heraus entstanden und auf einem guten Weg, sich eine stabile Marktposition zu erarbeiten. Angebote im B2C-Bereich sind durch den zu erwartenden hohen Aufwand pro Kunde noch

intensiver auf ihren Deckungsbeitrag hin zu prüfen als im B2B-Bereich.

Fazit: Etliche neue Spieler sind im früher schwer zugänglichen Energiemarkt schon aktiv geworden. Aufgrund der noch relativ jungen Liberalisierung ist die Sättigungsgrenze für neue Marktteilnehmer noch längst nicht erreicht. Wer aktiv werden möchte, tut gut daran, sich intensiv über das Wettbewerbsumfeld zu informieren und eine sorgfältige Potenzialanalyse durchzuführen. Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Geschäftsmodelle der bereits aktiv gewordenen Player bieten eine gute Orientierungs- und Positionierungshilfe. Der fortschreitende Umbau der Energieversorgung und technische Innovationen bieten genügend Spielraum für weitere Ideen.

Reinhard Höfer, Process Management

Consulting GmbH, München

www.process-consulting.de