

Manager der Dezentralität

STRATEGIE Die Stadtwerke Rüsselsheim haben anhand des Studienprojekts „Stadtwerk der Zukunft“ ihr Geschäftsmodell den sich ändernden Märkten angepasst

Von **HANS-PETER SCHEERER**, Stadtwerke Rüsselsheim, und **HARALD WEBER**, YourSales Unternehmensberatung, Mannheim

Die erfolgreiche Bewältigung der zunehmenden Komplexität des Energiegeschäfts wird gerade für kleinere Stadtwerke zu einem ambitionierten Unterfangen. Zu dieser Gruppe zählen auch die Stadtwerke Rüsselsheim (SWR). Das zu 100 % kommunale Unternehmen versorgt rd. 60 000 Einwohner und Betriebe in Rüsselsheim mit Gas, Strom (nach der Übernahme des Stromnetzes 2009 sind sie seit 2011 auch im Stromvertrieb aktiv) und Wasser. Seit 2003 werden Energiedienstleistungen angeboten. Zudem betreibt das Unternehmen die Straßenbeleuchtung und den öffentlichen Busverkehr.

Angesichts der Umwälzungen im Energiemarkt trafen die SWR vor einem Jahr die Entscheidung, die 2008 erarbeitete Unternehmensstrategie einer grundlegenden Überprüfung zu unterziehen und weiterzuentwickeln. Als wichtige Arbeitsgrundlage sollten dabei die Erkenntnisse aus dem Studienprojekt „Stadtwerk der Zukunft I (update) – Perspektiven kommunaler Energieversorgung 2020“ (die ZfK berichtete mehrfach) einfließen, in dem die Stadtwerke Rüsselsheim als einer von 30 Projektpartnern vertreten waren. Mit Unterstützung durch die auf den Energiemarkt spezialisierte Unternehmensberatung YourSales aus Mannheim wurde ein auf die Stadtwerke zugeschnittenes Strategieprojekt gestartet. Der Strategieprozess sollte unter gezielter Einbindung der Stadt als Eigentümerin der Stadtwerke erfolgen, um einen möglichst breiten Konsens zwischen Gesellschafter und Gesellschaft zu erreichen.

Als Zeithorizont wurde das Jahr 2020 festgelegt. Die Beschreibung der maßgeblichen Trends in dieser Dekade wurde der Studie „Stadtwerk der Zukunft 2020“ entnommen. Darin werden drei Szenarien für den Energiemarkt von morgen aus der Perspektive

kommunaler Energieversorger mit ihren Ableitungen für die Unternehmen aufgezeigt. Gemeinsames Merkmal ist der massive Ausbau der erneuerbaren Energien bei zunehmender Bedeutung der für Stadtwerke besonders relevanten dezentralen Anlagen. Allerdings schwankt die Bedeutung lokaler Energieproduktion im Verhältnis zu peripheren Großprojekten (vor allem Offshore) je nach Szenario. Für den Endkundenmarkt wird in den nächsten Jahren eine weitere Heterogenisierung erwartet, sowohl als Abbild des demografischen Wandels, aber auch als Konsequenz aus dem Umbau der Energielandschaft. Mehr und mehr Kunden werden zu Prosumern, die Produkte mit technisch-ökologischer Ausrichtung und hohem Serviceanteil nachfragen. Doch ob solche Premiumkunden in Zukunft in Rüsselsheim tatsächlich ein relevantes Segment darstellen oder sich – bei steigenden Energiepreisen – ein rein preisgetriebener Commodity-Markt etabliert, ist noch nicht abzusehen. Für einen Gasversorger außerdem brisant: Der Raumwärmebedarf wird in den kommenden zehn Jahren als Folge deutlicher Energieeffizienzanstrengungen an Gebäuden und Heizungsanlagen um mehr als 20 % zurückgehen und mit Perspektive 2050 dramatisch sinken.

Tragfähiges Fundament | Mit der 2008 erarbeiteten Unternehmensstrategie haben sich die Stadtwerke Rüsselsheim ein grundsätzlich tragfähiges Fundament geschaffen. Das konsequent verfolgte Modell eines spartenintegrierten Netzbetriebs, der Ausbau des Portfolios an EE-Anlagen im Stadtgebiet auch mit Bürgerbeteiligungsmodellen sowie der erfolgreiche Einstieg in den Stromvertrieb sind Ausfluss dieser Strategie. Um allerdings die Herausforderungen des Energiemarkts von morgen erfolgreich bewältigen zu können, reichen die bisherigen Ansätze nicht aus.

In einer Klausur mit dem Aufsichtsrat sowie weiteren Vertretern des Gesellschafters wurden die Ziele des kommunalen Gesell-

schafters und dessen Erwartungen an das Unternehmen herausgearbeitet sowie strategische Leitplanken definiert. Voraussetzung hierfür war, dass im Gremium ein tieferes Verständnis für die anstehenden Veränderungen des Energiemarkts geschaffen und dass allen Aufsichtsrats-Mitgliedern die heutige Situation in den einzelnen Geschäftsfeldern offen dargestellt wurde.

Auch für die Phase der eigentlichen Strategiearbeit konnte sich das Projekt auf die umfangreichen Vorarbeiten des Projekts „Stadtwerk der Zukunft 2020/2025“ stützen. Die dort entwickelten Basisstrategien für kleinere EVU dienten dabei als eine Art Strategie-Kochbuch, dessen Rezepte wertvolle Impulse für die Entwicklung einer zukunftsrobusten Unternehmensstrategie und hierzu konsistente Geschäftsfeldstrategien lieferten.

Die Basis des Unternehmens bilden auch in Zukunft die klassischen Leistungen der Daseinsvorsorge. Um auf den Kostendruck im regulierten Netzbereich zu reagieren, wird die Breite der Infrastruktur erweitert: Nach der Straßenbeleuchtung wird der Bau und Betrieb von Glasfasernetzen, aber auch die Übernahme von Lichtsignalanlagen in die Obhut der Stadtwerke angestrebt. Durch diese Strategie der Integration aller leistungsgelinkten Infrastruktursparten können weitere Effizienzvorteile generiert werden.

Die SWR machen den fortschreitenden Trend zur Dezentralisierung der Energieerzeugung zum Kern ihres Geschäfts und positionieren sich als lokaler Manager der Dezentralität. Eigene dezentrale Anlagen mit Blockheizkraftwerken und Photovoltaikanlagen, Kundenanlagen, die in die Netzsteuerung eingebunden werden, größere Erzeugungsanlagen mit Bürgerbeteiligungen, aber auch die Beteiligung an größeren Projekten, z. B. Windparks, bilden einen risikobalancierten Erzeugungsmix.

Im Endkundengeschäft nehmen die Stadtwerke die wachsenden Anforderungen des Markts aktiv in ihr neues Geschäftsmodell

dell als „Kümmerer für die Energiebedürfnisse unserer Haushalts- und Gewerbekunden“. Das Angebot wird Komplettpakete aus „grüner“ Energie plus Beratung sowie technische bzw. Energieeffizienzdienstleistungen umfassen. Auch Angebote im Telekommunikationsbereich gehören dazu.

Erfolgsfaktor Kooperation | Ein Teil der Strategiebausteine kann von den Stadtwerken aus eigener Kraft angegangen werden. Doch werden für den Einstieg in die Zukunftsfelder Smart Grid bzw. Smart Energy, aber auch den Ausbau des Erzeugungsgeschäfts finanzielle, personelle und technische Ressourcen benötigt, die das Unternehmen allein „mit Bordmitteln“ kaum bewerkstelligen kann. Erschwerend hinzu kommt die ungünstige Ausgangssituation kleinerer kommunaler EVU im zunehmenden Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt („war of talents“). Für die Stadtwerke bilden Kooperationen daher einen zentralen Erfolgsfaktor. Bereits existierende Bündnisse sollen ver-

tieft und zu einem Netzwerk mit Dienstleistern und anderen Versorgungsunternehmen fortentwickelt werden. Der Aufbau neuer Geschäftsfelder soll von Anfang an in Partnerschaftsmodellen erfolgen. Ein Schwerpunkt ist dabei auch der Ausbau bestehender lokaler Netzwerke. Beispiel hierfür ist die Netzwerkinitiative „Rüsselsheim 2020 – Nachhaltigkeit und Mobilität“, ein Modellprojekt, welches das Ziel verfolgt, die Mobilität der Zukunft und die Stadt nachhaltig und aktiv zu entwickeln.

Die Unternehmensstrategie wurde vom Aufsichtsrat im Herbst beschlossen – das Unternehmen befindet sich nun mitten im Umsetzungsprozess. Jetzt wird es darauf ankommen, den eingeschlagenen Weg konsequent in allen Teilen des Unternehmens fortzusetzen. Die Verantwortlichen sind optimistisch: „Durch die Einbindung des Gesellschafters, aber auch durch die breite Basis im Unternehmen ist eine hohe Akzeptanz der erarbeiteten Strategie sichergestellt. Wir fühlen uns gut gerüstet für die Zukunft.“