

1. Dezember 2017

Infobrief 14 – Dezember 2017

Schwerpunkt: Profit-Center in der Energiewirtschaft

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Energiewirtschaft entwickelt sich rasend weiter und wir arbeiten alle laufend daran, uns zu optimieren. Ein schönes Beispiel aus dem Kreise unserer Gesellschafter ist das Hybride Heizkraftwerk, das die Stadtwerke Altensteig im September offiziell in Betrieb genommen haben. Die Fahrweise der Anlage richtet sich nach den kurzfristigen Marktpreissignalen. Mehr dazu erfahren Sie auf Seite 5 im beiliegenden Infobrief.

Dass wir – bei aller Optimierung in einzelnen Bereichen – das Gesamtbild nicht aus dem Blick verlieren sollten, zeigt unser Schwerpunktartikel (Seite 2). Die Einrichtung von Profit-Centern kann viel Gutes bringen, muss aber im Sinne des Gesamtunternehmens immer wieder überdacht werden.

Schon jetzt laden wir Sie herzlich ein, uns im Februar auf der E-world zu besuchen! Details zu verschiedenen Veranstaltungen an unserem Messestand finden Sie auf Seite 8. Gern können Sie auch einen individuellen Gesprächstermin mit uns vereinbaren. Bitte senden Sie Ihre Anmeldung und Anfragen an: workshop@suedweststrom.de). Wir freuen uns auf Ihren Besuch.

Eine schöne Vorweihnachtszeit wünscht Ihnen

Südwestdeutsche Stromhandels GmbH

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Holger Vogelsang', is written over a light blue horizontal line.

Holger Vogelsang
Abteilungsleiter Vertrieb und Beratung

Anlage

In Betrieb: Hybrides Heizkraft- werk in Altensteig

2017/2

Gerhard Feeß (Bürgermeister von Altensteig), Günther Garbe (Stadtwerke Altensteig), Franz Untersteller (Umweltminister von Baden-Württemberg) und Daniel Klaus Henne (SüdWestStrom) bei der offiziellen Inbetriebnahme des Hybriden Heizkraftwerks (von links nach rechts). Mehr dazu finden Sie auf Seite 5.

Schwerpunktthema

Profit-Center in der Energiewirtschaft

In welchen Fällen sind sie sinnvoll?

Tagung Stadtwerke-Vertrieb

Von der Kundengewinnung an der Haustür
bis zum Vergleichsportal

Neuigkeiten

Neues von SüdWestStrom
Neues von unseren Kunden

Termine

Seminare und Veranstaltungen 2018

Besuchen Sie uns:

6. bis 8. Februar 2018, Essen:
E-world energy & water
Unser Messestand:
Halle 2, Stand 430

Weitere Termine finden Sie auf
www.suedweststrom.de

Schwerpunkt

Vorsicht Falle! – Sinn und Grenzen von Profit-Centern in der Energiewirtschaft

Um Unternehmen noch wirtschaftlicher zu machen, werden heute oft sogenannte Profit-Center eingerichtet. Es handelt sich dabei um Organisationseinheiten, für die völlig unabhängig voneinander die Profitabilität festgestellt werden kann. Doch die Einrichtung von Profit-Centern hat auch Tücken, etwa wenn bei aller Optimierung der einzelnen Einheiten das Gesamtbild verloren geht. In welchen Bereichen von Energieunternehmen sind Profit-Center also sinnvoll? Worauf sollte jeweils geachtet werden? Was sind geeignete Erfolgskriterien?

Beschaffung und Vertrieb als Profit-Center

Es ist durchaus empfehlenswert, die Energieversorgung in zwei Profit-Center „Beschaffung“ und „Vertrieb“ aufzuteilen und für beide Einheiten Erfolgskriterien festzulegen. Als interner Verrechnungspreis zwischen beiden Einheiten bietet sich der aktuelle Marktpreis an.

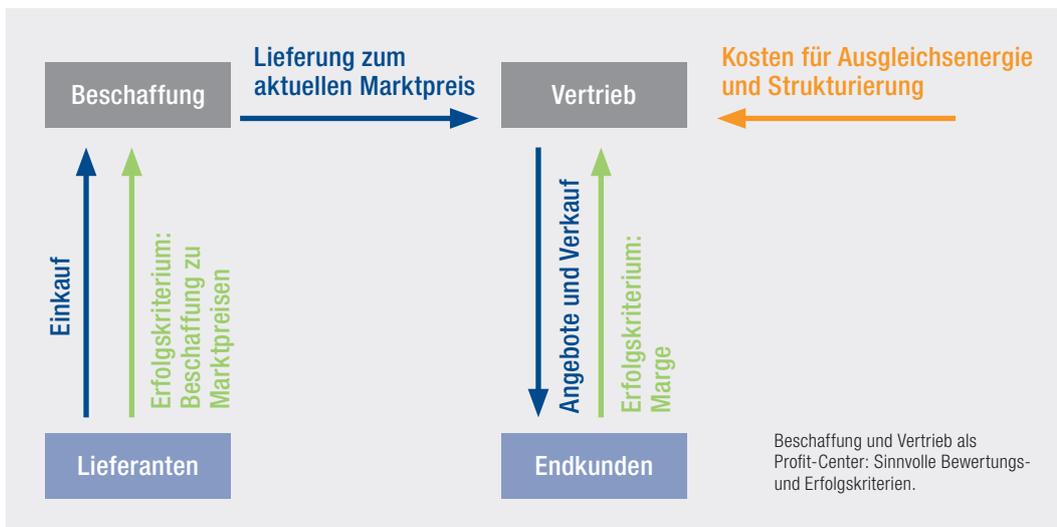
Die Beschaffung hat die Aufgabe, dem Vertrieb beliebige Mengen in beliebiger Struktur zur Verfügung zu stellen. So kann der Vertrieb seine Angebote stets auf Basis der aktuellen Marktpreise kalkulieren und genau die Mengen beschaffen, die zur Absicherung des Preises erforderlich sind. Der Umfang der erwirtschafteten Marge ist dann wiederum das Erfolgskriterium für den Vertrieb.

Doch was ist die erwirtschaftete Marge des Vertriebs? Und wer trägt die Risiken der Lieferung?

Bei der erwirtschafteten Marge handelt es sich nicht um die vorab kalkulierte Marge. Im Zuge der Lieferung kann sich das Ergebnis noch durch Nachfrageschwankungen von Seiten der Endkunden und durch Prognoseunsicherheiten positiv wie auch negativ verändern.



**Interner Wettlauf:
Ansporn oder Hemmnis?**



Eine ungünstige Bewertungskonstellation: Verbleiben die Lieferrisiken in der Beschaffungsabteilung, kann der Vertrieb sie strukturell bei seinen Angeboten unberücksichtigt lassen. Das Profit-Center Vertrieb kann eine gute Marge erwirtschaften, kalkuliert auf Basis der aktuellen Marktpreise. Aber: Für das Gesamtunternehmen wird die Marge unter Umständen stark reduziert. Denn die Kosten für Ausgleichsenergie und Strukturierung wurden nicht einkalkuliert und laufen als „Nebenkosten“ bei der Beschaffungsabteilung auf.

Besser ist es also, die Lieferrisiken genau zu bewerten und das Ergebnis dem Vertrieb zuzuschlagen. Dadurch ist der Vertrieb in der Lage, in seine Angebote entsprechende Risikozuschläge einzubauen (siehe Abb. oben).

KWK-Einspeisung: Besser das Gesamtunternehmen im Blick behalten!

Nicht immer ist das Denken und Handeln in getrennten Einheiten von Vorteil. Ein Beispiel, wie bei einer Profit-Center-Struktur der Blick für sinnvolle Lösungen verloren gehen kann, entsteht aus dem organisatorischen Unbundling bei Stadtwerken und dem Umgang mit der KWK-Einspeisung.

Der Netzbetreiber hat die Pflicht, den Betreibern von Anlagen mit Kraft-Wärme-Kopplung (KWK) die Einspeisung zum KWK-Index zu vergüten. Die entsprechenden Einnahmen erhält der Netzbetrieb vom assoziierten Vertrieb, der die Mengen aufnimmt und dem Netzbetrieb ebenfalls zum KWK-Index vergütet. Der Vertrieb wiederum verkauft die Mengen postwendend am Spotmarkt. Da die KWK-Anlagen meist wärmegeführt betrieben werden, erzielen sie inner-

halb eines Abrechnungsmonats normalerweise den durchschnittlichen Spotmarkt-Preis. Dagegen stellt der KWK-Index den Durchschnittspreis des vergangenen Quartals dar. Befinden wir uns also über längere Zeit in einem fallenden Markt, wie das bis vor kurzem der Fall war, erlöst der Vertrieb systematisch weniger, als er an den Netzbetrieb ausreichen muss (siehe Abb. auf Seite 4). Kurz: Das Profit-Center Vertrieb macht Verluste.

Hinzu kommt, dass es sich bei den KWK-Anlagen nicht nur um Anlagen Dritter handelt. Nicht selten sind es auch Anlagen, die dem eigenen Netzbetrieb organisatorisch zugeordnet sind. Für diese Anlagen erhält das Profit-Center Netzbetrieb die KWK-Förderung und schreibt somit in der Regel schwarze Zahlen. Es erhält keinerlei Anreize zu weiteren Optimierungen.

Hätten Vertrieb und Netz dagegen das Gesamtunternehmen im Blick, würden sie die Laufzeiten der Anlagen so verändern, dass vermehrt in Stunden mit hohen Strompreisen eingespeist wird. Außerdem würden sie versuchen, den Intraday-Markt zu nutzen, und Verwertungsoptionen im Regelenergiemarkt prüfen.

Eine unzureichende Verbindung der Profit-Center kann auch das Controlling vollkommen auf den Holzweg führen: Die KWK-Einspeisung wird vom Vertrieb am Spotmarkt verkauft. Die Einnahmen bleiben im Vertrieb. Der Netzbetrieb vergütet den KWK-Index an die Anlagenbetreiber. Das Missverhältnis fällt dann meist auf, wenn der Vertrieb im gleichen Maße Plus macht, wie der Netzbetrieb Minus.



Ihr Ansprechpartner
Holger Vogelsang
Abteilungsleiter Vertrieb
und Beratung
Fon: +49 7071 157-487
E-Mail: holger.vogelsang@suedweststrom.de



Preisgleichheit zwischen KWK-Index und Spotmarkterlösen führt zu Ungleichgewichten zwischen Einspeisevergütung und Erträgen aus dem Weiterverkauf am Spotmarkt.

Hybride Wärmeerzeugung: Wenn Profit-Center-Denken sinnvolle Projekte verhindert

Aus der Praxis: Unsere Erfahrungen bei der Planung von Projekten zur hybriden Wärmeerzeugung haben gezeigt, welche Auswirkungen eine strikte Profit-Center-Struktur auf die Realisierung der Projekte haben kann.

Gegenüber konventionellen, wärmegeführten KWK-Projekten zeichnet sich eine hybride Wärmeerzeugung dadurch aus, dass die Wärme, je nach Strompreis, entweder in KWK erzeugt wird oder mittels Wärmepumpe oder Durchlauferhitzer mit Strom. Die Kosten für eine solche Anlage sind höher als bei konventionellen Projekten.

Im Rahmen der Planungen ermitteln wir deshalb, welche zusätzlichen Erlöse durch die stromgeführte Fahrweise im Vergleich zu einer wärmegeführten Fahrweise realisiert werden können. Als Rechenbasis dienen historische Spotmarktpreise. Unsere Annahme: Die KWK-Anlage produziert die benötigte Wärme bevorzugt in Stunden mit hohen Strompreisen. Wie gut sich die Laufzeiten verschieben lassen, hängt von der Leistung der Anlage und der Größe des Wärmespeichers ab. Für unterschiedliche Konfigurationen von Anlagenleistung und Speichergröße wird die Erlössituation für die Vergangenheit durchgespielt. Im iterativen Verfahren bildet sich dann eine Kombination von Leistung und Volumen heraus, bei der das Verhältnis zwischen Mehrerlös und Investitionskosten optimal ist.

In die Szenarioberechnung können auch vorhandene Heizkessel einbezogen werden. Wenn die Strompreise extrem niedrig sind, kann es prinzipiell sein, dass die KWK-Anlage nur sehr selten Strom produziert. Dann liegen die Stromerzeugungskosten über den Erlösen und es ist günstiger, die Wärme mit den Heizkesseln oder gar mit Strom zu erzeugen.

Das Problem: Der Mehrerlös kommt dem Profit-Center Netzbetrieb als Anlagenbetreiber zugute. Und obwohl die Abwägung der Kosten und unsere Szenarioberechnung deutlich für eine hybride Wärmeerzeugung sprachen, entschieden sich einige Betriebe dagegen:

- Der Vertrieb als Profit-Center realisierte, dass die Stromeinspeisung geringer würde und ihm dadurch Einnahmen aus dem Stromsteuerprivileg entgehen würden. Aus Vertriebsicht mag das richtig sein. Doch natürlich sind in unseren Szenarioberechnungen die potentiellen Einnahmen aus dem Stromsteuerprivileg bereits berücksichtigt.
- Der Vertrieb sah sein eigenes Absatzvolumen an Gas gefährdet, wenn mehr Wärme in Heizkesseln oder mit Strom produziert wird. Aus Sicht des gesamten Unternehmens ist der Mehrabsatz aber mit höheren Verlusten verbunden, bezogen auf die Energieeinheit.

Wir plädieren also stets dafür, die Bedeutung eines Projekts für das Unternehmen als Ganzes nicht aus den Augen zu verlieren.



Bei der offiziellen Inbetriebnahme des Hybriden Heizkraftwerks in Altensteig (v. l.): Daniel Klaus Henne (SüdWestStrom), Günther Garbe (Stadtwerke Altensteig), Franz Untersteller (Umweltminister von Baden-Württemberg), Gerhard Feeß (Bürgermeister von Altensteig) und Andreas Kubesch (Bündnis 90/Die Grünen, Vorsitzender des Kreisverbandes Calw)

Neues von unseren Kunden

Stadtwerke Altensteig nehmen Hybrides Heizkraftwerk in Betrieb

Am 17. September haben die Stadtwerke Altensteig die Wärmeversorgung in der Schwarzwald-Stadt mit einem Hybriden Heizkraftwerk noch zukunfts-fähiger aufgestellt. Die Anlage kann den Heizbedarf auf hybride Weise liefern: Sind die Strompreise hoch, wird Wärme über Kraft-Wärme-Kopplung erzeugt, bei niedrigen Preisen mit Strom. Zur Inbetriebnahme kamen der baden-württembergische Umweltminister Franz Untersteller und SüdWestStrom-Geschäftsführer Daniel Klaus Henne.

Das Heizkraftwerk versorgt drei Schulen mit insgesamt über 2.000 Schülern, etwa 200 Wohn- und Gewerbeeinheiten in der Altstadt, ein Seniorenheim

sowie das Rathaus. Insgesamt entspricht das einer Wärmeabgabe von etwa 7 GWh jährlich.

Das Konzept des Hybriden Heizkraftwerks und die Steuerungssoftware wurden von SüdWestStrom entwickelt. Seit der Inbetriebnahme berechnet SüdWestStrom die Fahrpläne für die Anlagen auf der Basis von Prognosen und Börsenpreisen. Das Projekt in Altensteig ist das erste Hybride Heizkraftwerk, das bei einem kommunalen Versorger in der Praxis eingesetzt wird. Bereits seit 2015 optimiert SüdWestStrom eine derartige Heizzentrale auf dem Gelände der Polizeihochschule im oberschwäbischen Biberach an der Riß.

Aufbau des letzten Pufferspeichers im Februar 2017

Blick von oben: Umweltminister Franz Untersteller (li.) und Günther Garbe, Technischer Werkleiter der Stadtwerke Altensteig

Pufferspeicher, Solarabsorber und Schornstein des Hybriden Heizkraftwerks in Altensteig



Tagung zum Stadtwerke-Vertrieb

Von der Kundengewinnung an der Haustür bis zum Vergleichsportal

Mehr als 50 Teilnehmer kamen am 22. November zum fünften Erfahrungsaustausch Vertrieb nach Tübingen. Geschäftsführer und Vertriebsleiter von Stadtwerken aus ganz Deutschland diskutierten intensiv darüber, wie Stadtwerke neue Wege im Direktvertrieb, im Online-Marketing und bei neuen Geschäftsmodellen gehen können.

„Wir machen keine Haustürgeschäfte, das ist nicht unser Stil.“ Diesen berechtigten Einwand haben Stadtwerke beim Stichwort „Door-to-door-Geschäfte“. Wie es anders geht, darüber sprach Friedemann Mack, der als Dienstleister für die Stadtwerke Ditzingen innerhalb von sechs Monaten mehr als 1.200 neue Kunden gewonnen hat. Aus dem Gesellschafterkreis von SüdWestStrom arbeitet der Autor und Verkaufstrainer mit seinem Team auch für das Stadtwerk am See und die Energieversorgung Filstal – mit ebenfalls großen Erfolgen. Eine seiner wichtigsten Aussagen: Nicht die Vertriebsart ist der böse Keim, sondern der falsche Umgang mit ihr.

Wie sich Stadtwerke bei großen Vergleichsportalen positionieren können, darüber sprach Lothar Steinbach von envera. Die Erfahrung des Software-Experten: In den ersten zehn Monaten der Platzierung einer Gas-Vertriebsmarke in 20 Netzgebieten kamen über 1.000 Anträge zusammen. In den Suchma-

schinen wie Verivox oder Check24 landet der Tarif dank des Suchmaschinen-Marketings sehr weit vorn. Gilbert Nassiry, Gründer der Online-Werbeagentur Stellwerk3, stellte das Konzept einer gemeinsamen Plattform für regionale Online-Werbung vor. Das Portal kann dabei helfen, eine Stadtwerke-Kampagne zu steuern. So ein Portal ist umso wirtschaftlicher, je mehr Stadtwerke sich über SüdWestStrom beteiligen. Der Synergiegedanke von SüdWestStrom kann so auf diese Form der Kundengewinnung ausgeweitet werden. Welche Erfahrungen die Stadtwerke Tübingen mit dem Mieterstrom in einigen Objekten gemacht haben, darüber sprach Vertriebsleiter Reiner Zinser von den Stadtwerken Tübingen.

„Kostenlose Strom-Flatrate dank Batteriespeicher“: Mit dieser Grundaussage haben neue Anbieter viel Aufmerksamkeit bekommen. Doch lohnt sich das für die Endverbraucher, wenn Investitionen und EEG-Vergütung langfristig einbezogen werden? Und welche Konzepte gibt es noch für Stadtwerke, um mit Kleinspeichern am Markt erfolgreich zu sein? SüdWestStrom-Geschäftsführer Daniel Klaus Henne beantwortete diese und weitere Fragen in seinem Vortrag. Schließlich stellte Produktmanager Justus Hoffmann die Mehrwerte und neuen Produkte durch den Rollout von intelligenter Messtechnik vor.

Mehr als 50 Teilnehmer kamen zum 5. SüdWestStrom-Erfahrungsaustausch Vertrieb nach Tübingen.



Friedemann Mack hat mehr als 1.200 neue Kunden für die Stadtwerke Ditzingen im Direktvertrieb gewonnen. In einem Vortrag erklärte der Geschäftsführer der Energie-Versorgungs-Service GmbH seine Vorgehensweise.



Neues von unseren Kunden

Filderstadtwerke: seit Juli als Stromversorger am Start

Seit einem Jahr begleitet SüdWestStrom die Filderstadtwerke auf ihrem Weg zum Stromlieferanten. Am Anfang war zu klären, ob Dienstleister für die Endkundenabrechnung und die Marktkommunikation zum Netzzugang eingebunden werden sollen oder ob die Stadtwerke diese Prozesse selbst abwickeln. Dann war die Frage, welche Produkte für welche Kundengruppen angeboten werden sollten. Die Devise lautete: „Es soll einfach und übersichtlich sein.“ Sobald die Produkte feststanden, wurde eine Strategie für die Erfassung der Lieferverpflichtungen und der Bestimmung des Eindeckungsbedarfs festgelegt.

Nachdem der Gemeinderat Mitte des Jahres grünes Licht gegeben hat, bieten die Filderstadtwerke seit Juli einen Festpreistarif an. Das Angebot richtet sich auch an Heizstromkunden. Im selben Monat konnte der kommunale Eigenbetrieb eine größere Bäckerei als Kunden gewinnen. Ein wichtiges Kriterium dabei war, 100 Prozent Ökostrom zu liefern.

Die Marketing-Aktivitäten sollen nun Zug um Zug hochgefahren werden. So kann der Kundenzustrom gut gesteuert werden und man hat Raum, Erfahrungen zu sammeln.

Geschäftsbericht veröffentlicht

Der Geschäftsbericht der Südwestdeutschen Stromhandels GmbH ist veröffentlicht. Auf 40 Seiten finden Sie unter anderem ein Vorwort des Aufsichtsratsvorsitzenden Stefan Kleck, ein Interview mit Geschäftsführer Daniel Klaus Henne und einen Rückblick auf das Geschäftsjahr 2016. Sie können den Bericht ansehen oder herunterladen unter: suedweststrom.de/neuigkeiten/downloads.html.



Besuchen Sie uns: Unsere Veranstaltungen 2018

Veranstaltung	Datum	Ort
Seminar: Kalkulation von Angeboten in der Erdgasversorgung	27. Februar	Tübingen
	17. April	Tübingen
	05. Juni	Tübingen
	11. Juli	Ottobrunn
	11. September	Tübingen
	10. Oktober 20. November	Hannover Tübingen
Seminar: Kalkulation von Angeboten in der Stromversorgung	28. Februar	Tübingen
	18. April	Tübingen
	06. Juni	Tübingen
	12. Juli	Ottobrunn
	12. September	Tübingen
	11. Oktober 21. November	Hannover Tübingen
Seminar: Risikoprävention beim Portfoliomanagement	21. Juni 07. November	Tübingen Tübingen
Seminar: Kalkulation von Heizungs- und Wärmepumpentarifen	15. März 27. September	Tübingen Tübingen
Seminar: Endkunden-Kommunikation für den Smart-Meter-Rollout	24. April 19. Juli 24. Oktober	Tübingen Tübingen Tübingen

In Kooperation mit:



StadtwerkeAkademie

Wir freuen uns auf Sie!

Bitte senden Sie Ihre Anmeldung an:
workshop@suedweststrom.de

Impressum

Südwestdeutsche Stromhandels GmbH
Eisenhutstraße 6, 72072 Tübingen
Fon: +49 7071 157-4646
Fax: +49 7071 157-488
E-Mail: vertrieb@suedweststrom.de
Internet: www.suedweststrom.de

Handelsregister HRB 382019, Amtsgericht Stuttgart

Redaktion: Alexander Raithel, Holger Vogelsang,
Nicole Welsch
Fon: +49 7071 157-4753
E-Mail: nicole.welsch@suedweststrom.de

Fotos und Grafiken:
Stadtwerke Altensteig (Titelbild,
Fotos S. 5), Fotolia/Stefan Schurr
(Hürdenlauf S. 2), SüdWestStrom
(alle weiteren)



E-world energy & water Impulsseminare an unserem Stand:

Dienstag, 6. Februar

14.00 – 14.30 Uhr:

Smart Meter Gateway Administration: Sicherheitskonzept und wettbewerblicher Messstellenbetrieb

Referent: Justus Hoffmann, Produktmanager, SüdWestStrom

16.00 – 16.30 Uhr:

Die Wirtschaftlichkeit von KWK-Anlagen erhöhen: Schritte zur Ertüchtigung von Bestandsanlagen

Referent: Holger Vogelsang, Abteilungsleiter Vertrieb und Beratung, SüdWestStrom

Mittwoch, 7. Februar

11.30 – 12.00 Uhr:

Smart-Meter-Rollout: Welche attraktiven Produkte können Vertriebe für die Kunden entwickeln?

Referent: Holger Vogelsang, Abteilungsleiter Vertrieb und Beratung, SüdWestStrom

14.00 – 14.30 Uhr:

Praxisempfehlungen: Wie Stadtwerke ihren Kunden den Smart-Meter-Rollout vermitteln

Referent: Alexander Raithel, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, SüdWestStrom

16.00 – 16.30 Uhr:

Sektorkopplung als strategisches Feld für Stadtwerke: Wie können Stadtwerke Marktanteile im Wärmemarkt erobern?

Referent: Holger Vogelsang, Abteilungsleiter Vertrieb und Beratung, SüdWestStrom

Ihre Anmeldung zu den Impulsseminaren oder Anfragen für individuelle Gesprächstermine senden Sie bitte an:

workshop@suedweststrom.de