

Wärmemarktstrategien

Mit KWK und Bioenergie diversifizieren

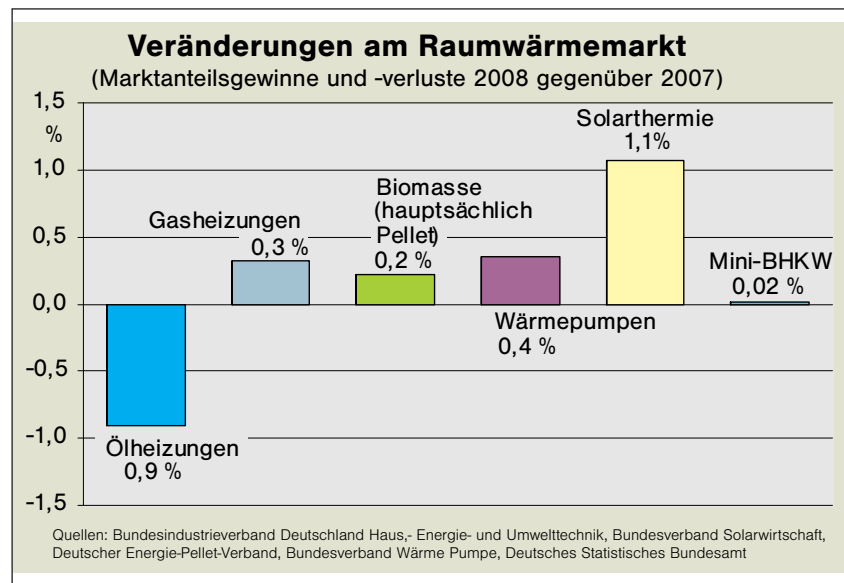
Risiken und Chancen bei rückläufigem Bedarf im Kerngeschäft

Von Dr.-Ing. Jörg-W. Fromme und Toivo Miller, DFIC Dr. Fromme International Consulting, Essen

Der Wärmemarkt stellt ein Kerngeschäftsfeld der Stadtwerke dar. Liberalisierung sowie Einflüsse von Klima- und Energiepolitik verändern die Bedingungen für diesen Markt erheblich und zwingen Stadtwerke zu einer Strategieanpassung. Dies gilt insbesondere für den Gasbereich. Maßnahmen zur Gebäudedämmung sowie der Einsatz effizienterer Heizanlagen und regenerativer Energieträger vermindern mittelfristig den Gasabsatz in dem für Stadtwerke wichtigen Marktsegment „private Haushalte“ und „gewerbliche Kleinkunden“ (HuK). Durch eine Diversifizierung der Produkte und Dienstleistungen können Stadtwerke dem begegnen und langfristig im Wettbewerb bestehen.

Zumindest den folgenden Zahlen nach scheint ein stabiler Gasabsatz im Raumwärmemarkt gewährleistet. So hatte Gas 2008 einen Anteil von 59 % bei Neubauten und drang insges. um 0,3 % in den Raumwärmemarkt vor. Nach Abzug der in Neubauten installierten Heizanlagen von den insges. 616 000 verkauften Heizanlagen aller Technologien, wurden 2008 lediglich 3,2 % des Bestands modernisiert. Dementsprechend haben Heizanlagen ein durchschnittliches Alter von 20–25 Jahren. Nur ein Drittel der Modernisierungen in privaten Haushalten ging mit einer Sanierung der Gebäudedämmung einher.

Doch schon die relativ geringe Anzahl an Modernisierungen und Sanierungen bewirkt eine Verminderung des Gasabsatzes. So stagnierte der temperaturbereinigte HuK-Gasabsatz 2008 trotz höheren Bestands an Gasheizungen. Diese Tendenz eines sinkenden Gasabsatzes im Raumwärmemarkt ist in der Energie- und Klimapolitik angelegt. So verlangt das Erneuerbare-Energien-Wärme-Gesetz (EEWärmeG) ab 2009 bei Neubauten den Einsatz von regenerativen Energien oder Ersatzmaßnahmen. Es ist dabei durchaus denkbar, dass die Bundesregierung dem Beispiel Baden-Württembergs folgt und das EEWärmeG zu einem späteren Zeitpunkt auf Altbauten ausdehnt (ZfK 2/09, 8). Schließlich ist es der politische Wille der Bundesregierung, den Anteil erneuerbarer Energien im Wärmemarkt bis 2020 auf 14 % zu erhöhen.



Veränderung der Wärmemarktanteile 2008

Bild: DFIC

Die Vorgaben und Förderprogramme der Bundesregierung begünstigen die Kraft-Wärme-Kopplung (KWK) und Biomasse wie auch Solarthermie. Das politisch erwünschte Vordringen dieser Energieträger in den Raumwärmemarkt und die Abkehr von Öl und Gas wird mittelfristig zu einer Verminderung des Gasabsatzes der Stadtwerke führen.

So stieg schon 2008 der Bestand von Wärmepumpen um 22 % auf einen Marktanteil von 2 %. Noch ausgeprägter ist das Vordringen von Wärmepumpen in Neubauten mit einem Marktanteil von 15 %; dieser Trend wird sich mit der Zunahme von Niedrigenergiehäusern verstärken. Der Bestand an Pellet-Heizungen stieg um ca. 30 % und entspricht einem Marktanteil von ca. 0,8 %. Bis 2015 prognostiziert die Branche einen Anstieg des Marktanteils auf über 3 %, was 650 000 installierten Anlagen entspräche. Das Vordringen sowohl von Pellet-Heizungen als auch von Wärmepumpen wird von örtlichen Gegebenheiten stark beeinflusst. So sind Wärmepumpen in ländlichen Regionen weiter verbreitet; 63 % aller Pellet-Heizungen finden sich in Baden-Württemberg und Bayern.

Die gesetzliche Förderung der KWK

schlägt bereits zu Buche. Hersteller von Mini-Blockheizkraftwerken (BHKW) meldeten 2008 einen Anstieg des Bestandes um 16 %, was einem Marktanteil von etwas über 0,1 % entspricht.

Für 2009 wird ein Zuwachs von knapp 20 % erwartet. Bezüglich Mikro-BHKW für Einfamilienhäuser veröffentlichten die Hersteller Vaillant und Honda Mitte März eine Kooperationsvereinbarung. SenerTec, der deutsche Marktführer, plant 2009 Feldversuche von Mikro-BHKW. Eine Markteinführung steht frühestens 2011 bevor.

Öl wird im Raumwärmemarkt weiterhin verdrängt, wobei Biomasse und Wärmepumpen inzwischen stärker vordringen als Gasheizungen (siehe Grafik). Solarthermie wird als Unterstützung zur Wärmeerzeugung angesehen. Die Verkaufszahl 2008 entspricht mit 200 000 Anlagen einem Drittel aller verkauften Heizungen.

Stadtwerke sind mit ihrem öffentlichen Auftrag der Energiepolitik verpflichtet. Durch eine aktive Aufnahme von erneuerbaren Energien und KWK kann dieser Auftrag gefestigt werden. Wichtig ist dabei die Frage, wie aus dieser Bedrohung des Gasabsatzes Chancen abgeleitet werden können.

Eine vorübergehende Möglichkeit der Bekämpfung des rückläufigen Gasabsatzes könnte ein aggressives Vordringen von Gas in das Ölsegment darstellen. Förderprogramme bieten dabei einen guten Ansatz,

bisherige Ölkunden zu akquirieren. Da 60 % der Heizungsanlagen in Deutschland ohne Nutzung von bestehenden Förderprogrammen installiert werden, könnten sich Stadtwerke über eine umfassende Energieberatung vorteilhaft positionieren. Wegen der längerfristigen Natur gesetzlicher Vorgaben und politischer Förderung empfiehlt sich allerdings ein auf längere Zeit angelegter Strategiewechsel.

Eine attraktive Strategie bildet die Diversifizierung durch Einführung von KWK und Bioenergie (eingespeistes Bioerdgas und Holz-Pellets). Da die Komplexität der Anlagen, Belieferung und Finanzierung eine Herausforderung gerade für das HuK-Segment darstellen, bietet die vertikale Diversifizierung einen idealen Ansatz für Contracting. Neben einer Kundenbindung von 10–15 Jahren mittels Contracting beinhaltet die-

se zusätzliche Wertschöpfung hohe Eintrittsbarrieren für Wettbewerber und ermöglicht höhere Margen.

Die Aufnahme derartiger Geschäftsfelder stellt eine Veränderung der Unternehmensstrategie dar und bedarf einer gründlichen Vorbereitung. Wichtige Fragestellungen dabei sind:

- Welche Energieträger und Techniken sollen angeboten werden?
- Welche Marktsegmente sollen bedient werden (z. B. mit Blick auf Anlagengrößen etc.)?
- Welche Tiefe der vertikalen Diversifizierung bzw. Wertschöpfungskette ist gewünscht; welche Teile werden von externen Partnern ausgeführt?
- Wie werden Contracting und Risikomanagement ausgestaltet?
- Welche Wertschöpfungsstufen werden

selbst erbracht, welche mit Partnern? Werden benötigte Kompetenzen durch externe Berater entwickelt oder über Kooperationspartner gewonnen?

Noch sind Heizanlagen überaltert und Gebäude nicht ausreichend wärmege-dämmt. Auch Konjunkturpakete werden in der Rezession wenig an diesem Umstand ändern. Jedoch besteht die aufgezeigte Tendenz eines sinkenden Gasabsatzes. Stadtwerke sollten die Klima- und Energiepolitik als Chance nutzen und ihre Unternehmensstrategie hinsichtlich vertikaler und horizontaler Diversifizierung ihrer Produkte und Dienstleistungen anpassen. Denn spätestens im Aufschwung werden Energiepreise steigen, Gesetzgebung und Förderprogramme die beschriebenen Tendenzen verstärken sowie den Wärmemarkt nachhaltig verändern.