

Flexible Beteiligungsmodelle für den Messstellenbetrieb

Ausweg aus der strategischen Klemme

Für viele kleine und mittlere Versorgungsunternehmen bahnt sich beim Messstellenbetrieb ein strategisches Dilemma an. Wer die künftigen Herausforderungen nicht allein stemmen will oder kann, nimmt bei einer Auslagerung an Dienstleister Erosion und Verlust eines margenträchtigen Geschäftsfelds in Kauf. Allzu langes Abwarten beziehungsweise zögerliches Investieren hingegen bietet Dritten die Gelegenheit, sich im Versorgungsgebiet über moderne Messeinrichtungen unwiderruflich Anteile zu sichern. Flexible Beteiligungsmodelle eröffnen den Versorgungsunternehmen die Möglichkeit, diesem Dilemma zu entgehen.

Der Messstellenbetrieb ist durch das Gesetz zur Digitalisierung der Energiewende (GDEW) im Jahr 2016 wieder in den Fokus gerückt. Spätestens ab 2020 müssen die Unternehmen sich dafür gerüstet haben, die Anforderungen rund um den Einbau und den Betrieb moderner Messeinrichtungen erfüllen zu können – so oder so. Höchste Zeit, die entsprechenden strategischen Weichenstellungen vorzunehmen. Dies ist allerdings keine leichte Aufgabe.

Dilemma der Stadtwerke: Investieren ist schwierig, Nichtinvestieren ist riskant

Für viele Stadtwerke ist längst klar, dass sie die künftigen Aufgaben rund um den Messstellenbetrieb nicht in Eigenregie leisten können. Das Know-how fehlt, Spielräume für Experimente sind nur wenig vorhanden und unsichere Investitionen in teure Geräte will keiner

verantworten. Da die Stadtwerke in der Vergangenheit mit dem Messstellenbetrieb jedoch Gewinne erwirtschaftet haben, ist es wenig attraktiv, diesen auszulagern und die Messdienstleistungen künftig nur noch einzukaufen.

Wer sich jedoch dagegen entscheidet, den Messstellenbetrieb auszulagern, dem droht ein anderes Problem. Das GDEW sieht vor, dass ein freier Wettbewerb im Bereich der Messdienstleistung stattfindet. Genau der wird derzeit von einer Vielzahl von Anbietern vorbereitet und eingeleitet. Dazu zählen Tochterunternehmen großer Stadtwerke und Konzerne, aber auch die großen Player im Feld der Abrechnungsdienstleister. Sie alle haben vor allem ein Ziel fest im Blick: einen frühzeitigen Einstieg in den Betrieb moderner Messeinrichtungen und intelligenter Messsysteme. Denn wer diese einbaut, der legt für sich den

Grundstein zum Aufbau eines lukrativen Geschäftsfelds. Mit den Gateways, die irgendwann in naher Zukunft eingebaut werden können, erschließen sich die Unternehmen den Zugang zu zahlreichen Dienstleistungsangeboten von Smart Home bis Telemedizin.

Durch das begründete Interesse zahlreicher Player an diesen neuen geschäftlichen Optionen entsteht ein nicht unerheblicher Wettbewerbsdruck, der die Versorgungsunternehmen unter Zeitdruck setzt. Angesichts sinkender Margen im Stromgeschäft und stagnierender bis schrumpfender Absatzzahlen im Erdgasgeschäft ist die Aussicht, dass sich investitionsstarke Unternehmen im eigenen Versorgungsgebiet engagieren, wenig erfreulich.

Kreative Lösung: Beteiligungsmodelle

Wer die Wertschöpfung im künftigen Messwesen nicht aus dem Haus geben will, aber die Grundlagen dieser Wertschöpfung nicht allein aufbauen kann, wird eine gute Lösungsmöglichkeit darin erkennen, mit einem Partner zu kooperieren, der eine Beteiligung an der Wertschöpfung ermöglicht. Die grundlegende Idee der Kooperation ist nicht neu. Innovativ ist dieses Modell insofern, als es mit der Gründung konkreter gemeinsamer Gesellschaften verbunden ist, die flexibel gestaltet werden können.

Anbieter eines solchen Modells ist derzeit die Meterpan GmbH mit Sitz in Norderstedt. Der Leiter Geschäftsfeldentwicklung Julian Stenzel sieht hier für kleine und mittlere Versorgungsunternehmen ein sehr gutes Potenzial: »Die Idee hinter den Beteiligungsmodellen ist, dass die Stadtwerke von ihrer Wertschöpfung nichts rausgeben müssen, was sie nicht

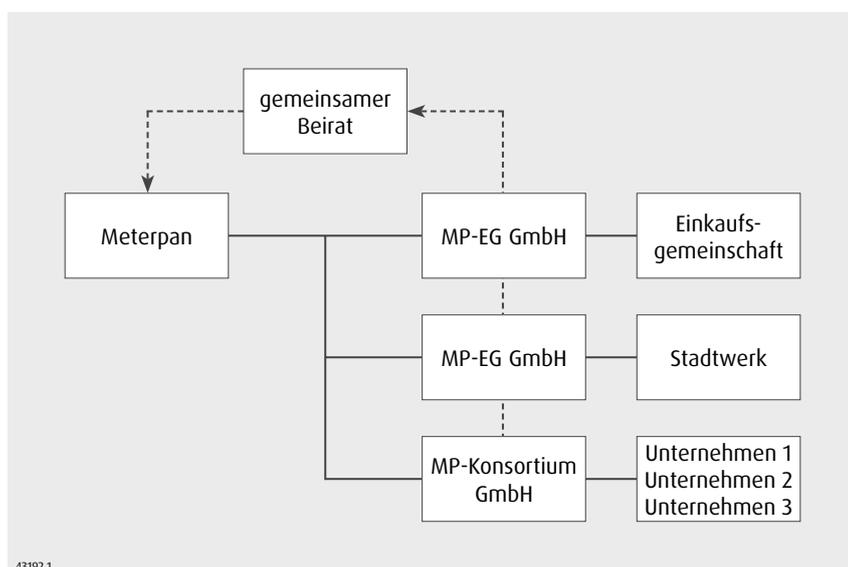


Bild 1. Möglichkeiten der Beteiligung

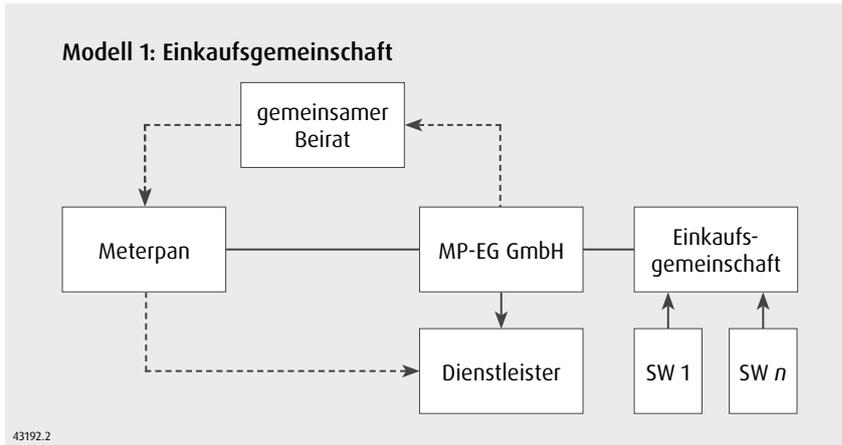


Bild 2. Einkaufsgemeinschaft

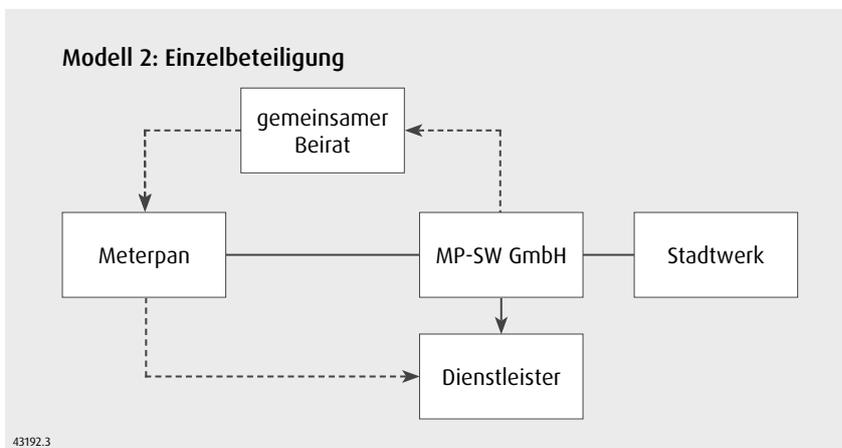


Bild 3. Einzelbeteiligung

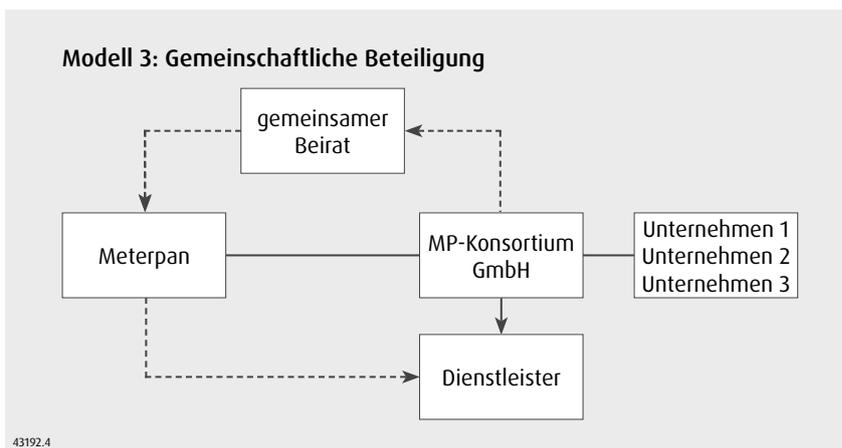


Bild 4. Gemeinschaftliche Beteiligung

rausgeben wollen. Die Modelle bieten verschiedene Möglichkeiten und Gewichtungen und lassen sich unter verschiedensten Ausgangsbedingungen realisieren.«

Das Grundprinzip ist einfach: Versorgungsunternehmen gründen mit der Meterpan gemeinsam eine Tochtergesellschaft, die den Messstellenbetrieb über-

nimmt. Die Stadtwerke profitieren dabei von Know-how und Einkaufsvorteilen der Meterpan.

Investitionen in Form einer Beteiligung am Startkapital der gemeinsamen Gesellschaft lassen sich flexibel dosieren. Details der Vertragsgestaltung müssen jeweils ausgehandelt und abgestimmt werden. Für Andreas Coupette, Mitglied

des Aufsichtsrats der Meterpan, ist jedoch klar: »Das Gesellschaftsrecht bietet hinreichend Möglichkeiten, individuelle Wünsche bei Investitionen, Stimmrechts- und Gewinnverteilungsstrukturen – auch disparitätisch zum Stammkapital – oder auch (kommunal-) rechtliche Vorgaben zu berücksichtigen. Wir haben natürlich ein vitales Interesse daran, dass die Entscheidungsstrukturen absolut übersichtlich bleiben, damit wir im Tagesgeschäft eine dynamische operative Handlungseinheit haben. Mit anderen Worten: Der Verwaltungsapparat muss möglichst klein gehalten werden.«

Verschiedene Modelle für unterschiedliche Ausgangssituationen

Viele kleine und mittlere Stadtwerke haben rund um das Thema Einkauf, Montage und Betrieb der Smart Meter bereits erste Grundlagen geschaffen. Daher ist davon auszugehen, dass für eine gesellschaftsrechtliche Beteiligung viele unterschiedliche Voraussetzungen vorzufinden sind. Nicht selten existieren auch Regularien und Einschränkungen bezüglich der Möglichkeit gesellschaftsrechtlicher Beteiligungen – allein schon aufgrund der Tatsache, dass bei den Versorgungsunternehmen in der Regel kommunale Beteiligungen vorliegen.

Dem begegnet Meterpan über eine Bandbreite von möglichen Beteiligungsmodellen, die sich in drei Kategorien einteilen lassen: Einkaufsgemeinschaft, Einzelbeteiligung und Gemeinschaftliche Beteiligung (Bild 1).

Modell 1: Einkaufsgemeinschaft

Beim Modell Einkaufsgemeinschaft wird eine Einkaufsgemeinschaft vorausgesetzt, an der mehrere Stadtwerke beteiligt sind. Die Einkaufsgemeinschaft gründet zusammen mit Meterpan eine gemeinsame GmbH. Diese beauftragt die Dienstleister, die als Partnerunternehmen der Meterpan die optimale Umsetzung aller Aufgaben unter einem Dach gewährleisten können. Über einen gemeinsamen Beirat sind die Entscheidungsprozesse mitzugestalten (Bild 2).

Modell 2: Einzelbeteiligung

Beim Modell Einzelbeteiligung gründet ein Stadtwerk selbst direkt mit Meterpan eine gemeinsame GmbH. Diese beauftragt die Dienstleister, die als Partnerunternehmen der Meterpan die optimale Umsetzung aller Aufgaben unter einem Dach gewährleisten können. Über einen gemeinsamen Beirat sind die Entscheidungsprozesse mitzugestalten (Bild 3).



Julian Stenzel: Die Idee hinter den Beteiligungsmodellen ist, dass die Stadtwerke von ihrer Wertschöpfung nichts rausgeben müssen, was sie nicht rausgeben wollen.

Modell 3: Gemeinschaftliche Beteiligung

Das Modell Gemeinschaftliche Beteiligung ermöglicht es mehreren Stadtwerken, gemeinsam mit Meterpan eine Konsortium-GmbH zu gründen. Dies ist vor allem für kleinere Stadtwerke eine gute Möglichkeit, eine Mindestgröße zu formieren, mit der die nötigen Skaleneffekte erreicht werden können. Das Konsortium beauftragt die Dienstleister, die als Partnerunternehmen der Meterpan die optimale Umsetzung aller Aufgaben unter einem Dach gewährleisten können. Über einen gemeinsamen Beirat sind die Entscheidungsprozesse mitzugestalten (Bild 4).

Wichtige Voraussetzungen: gute Erfahrungen und Neutralität

Die Mitarbeiter von Meterpan sind sich bewusst, dass das Beteiligungsmodell nicht mal »so eben« umzusetzen ist und dass bis zur Unterschriftsreife mehr Aufwand und Zeit notwendig sind als bei einem Dienstleistungsvertrag. Stenzel ist dennoch überzeugt, dass viele EVU die Chance erkennen, die darin für sie liegt. »Es gibt viele Player am Markt, die einem EVU interessante Dienstleistungen rund um den Messstellenbetrieb anbieten – auch Kooperationsmodelle sind zu haben. Meist fällt dabei jedoch der wichtige Aspekt der Neutralität flach.

Im Zweifelsfall muss in Kauf genommen werden, dass Interessen beschnitten werden. Wir bieten hingegen ein Konzept, das aufgrund unserer Neutralität frei von Interessenkonflikten ist. Auf der anderen Seite bringen wir jede Menge Erfahrung mit einer funktionierenden Kooperation ein. Denn Meterpan selbst ist ja mit ihren unterschiedlich spezialisierten Gründungspartnern das beste Beispiel für eine Gemeinschaft, die auf Basis gemeinsamer Interessen und sich ergänzender Kompetenzen bestens funktioniert.«



Andreas Rauschenberg,
Geschäftsführer,
Rauschenberg
Kommunikation GmbH,
Münster

>> ar@rauschenberg-kommunikation.de

>> www.meterpan.de
www.rauschenberg-kommunikation.de