

Wie es weitergeht bei den deutschen Energieversorgern, das wurde bei einem „Schloß-Gespräch“ der E&M-Redaktion in Herrsching diskutiert: Unternehmensberater und Energiemanager im Dialog.

„Visionen kann man schwer verkaufen“ – und das Alltagsgeschäft steigt wieder an



Sind die Energieversorger beratungsresistent geworden, haben sie ihre Hausaufgaben schon gemacht? Was kommt auf die EVU noch zu, außer Unbundling und dem Regulator? Ist die Kundentreue eine trügerische Ruhe vor dem Sturm? Gibt es für die Versorger überhaupt noch Werttreiber, haben sie die Kundennähe ausreichend genutzt für weitere Dienstleistungen? Was sollen die Versorger mit den wieder reichlicher fließenden Gewinnen machen, bietet das Ausland Chancen? Der Kraftwerksbau in Deutschland steht zu einem beträchtlichen Teil vor der Erneuerung: Zu welchen Investitionen raten die Berater? Wird am Bedarf vorbei beraten? Was wollen die „Jungen Wilden“, die neue Manager-Generation bei den EVU? Sind sie bereit für neue Wege oder gehen sie in ausgetretenen Fußstapfen? Erstarren sie vor den Großen der Branche oder gehen sie mutig nach vorn? Wird es neue Teilnehmer am Markt geben, woher werden sie kommen?

Mit diesem Text hat Energie & Management Unternehmensberater und EVU-Manager zu einem „Schloß-Gespräch“ eingeladen. Es kamen: Dr. Christian Becker, Geschäftsführer der Trianel European Energy Trading GmbH und designierter Chef der Stadtwerke Solingen; Dr. Karlheinz Bozem, für die Energiepartie zuständiger Geschäftsführer bei Booz Allen Hamilton; Oliver Daun, Vertriebsstrategie der Erdgas Schwaben; Dr. Helmut Edelmann, Leiter des Energiegeschäftes bei Ernst & Young; Stefan Grützmacher, Vorstandsvorsitzender der Stadtwerke Kiel; Dr. Berthold Hannes, bei A. T. Kearney für das Energiegeschäft verantwortlich; Dr. Frank Karbenn, Energieexperte des Bankhauses Sal. Oppenheim; Dr. Marcus Mattis mit seiner multi-utility consulting und Manfred Ungemach, Partner der Anwaltskanzlei White & Case.

Mit Beginn der Liberalisierung des Energiemarktes und verstärkt in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre fielen die Strategien der Beratungsunternehmen in Heerscharen über die verunsicherte Energiebranche her, für die meisten Mitarbeiter in den EVU wurden sie zur Plage, für das Management sollten sie die Monopolprofite erhalten – koste es, was es wolle. „Dieses Niveau wird es so nicht wieder geben, teilweise wurden Berater auch für viele Fragestellungen unkritisch engagiert“, so Berthold Hannes, der jetzt eine Stabilisierung des Geschäftes erkennt, allerdings deutlich unter den Boomjahren.

Den Umsatzknick begründet Karlheinz Bozem insbesondere mit der rechtlichen Unsicherheit bei wichtigen Themen: „Wie soll das Unbundling umgesetzt werden; wie geht man beim Emissionstrading vor; wie sind nachhaltige Effizienzsteigerungsprogramme zu gestalten“, da herrsche mittlerweile wieder Klarheit und die Beratungsleistungen werden vermehrt nachgefragt, erkennt der BAH-Berater, der vor allem bei den Stadtwerken den Druck spürt, zu reagieren.

„Die hatten eine günstige Strombeschaffung, was sich jetzt ändert, sie stehen mehr im Wettbewerb, das Unbundling steht vor der Tür und deshalb brauchen sie Unterstützung“, so Bozem.

Auch Helmut Edelmann sieht nach dem Auftragstal wieder Hügel vor sich: „Die Nachfrage steigt, weil Themen wie Unbundling, Regulierungsbehörde und Emissionstrading klarer werden und gerade von mittleren und kleineren Unternehmen Beratungsleistungen nachgefragt werden.“ Halbwegs stetig war und ist das Geschäft bei den Juristen. Manfred Ungemach: „Wir hatten natürlich auch eine extreme Hochphase durch die Mergers von Angelsachsen auf dem deutschen Markt, aber die rein energierechtliche Beratung im Liberalisierungs- und Gesetzgebungsbereich war ein kontinuierliches Geschäft, das sich nun auch wieder verstärkt durch die Umsetzung des Unbundlings und durch neue Kraftwerksprojekte.“

Eine Marktberuhigung hat auch der Banker Frank Karbenn erlebt: „Die großen M & A-Projekte sind sicherlich weniger geworden, wir erleben aber weiterhin eine rege Privatisierungstätigkeit zu unterschiedlichsten Themen. Zudem steht das Thema Portfoliobereinigung, sprich, der Verkauf von nicht als strategisch wichtig betrachteten Unternehmenseinheiten auf der Agenda vieler Unternehmen.“

Zehntausende von Arbeitsplätzen wurden mit Hilfe der Berater in der Energiewirtschaft abgebaut, es wurden Handelsabteilungen aufgebaut, Kooperationen begleitet und Unternehmenskäufe eingefädelt. Nur, was ist wirklich ein Neuem entstanden bei den Strom- und Gaslieferanten? Wo haben die Berater Kreativität in die Köpfe der Vorstände geblasen? Wo sind wirklich neue Dienstleistungen



Christian Becker: „Es geht darum, den Wettbewerb anzuschleichen“

entstanden, wie hat sich die Branche der Betonköpfe in ein buntes Volk von Erneuerern verwandelt? Fehlanzeige auf weiter Flur. Die Werttreiber sind die angestammten Geschäftsfelder geblieben, erhöht hat sich die Effizienz. Die Ausflüge in das Telekommunikationsgeschäft wurden zum großen Teil wieder beendet, Strom und Gas, Fernwärme und Wasser waren und sind das Geschäft.

Stefan Grützmacher: „Die Re-Fokussierung auf das Kerngeschäft ist etwas, was nicht nur unsere Branche betrifft, sondern unsere gesamte Wirtschaft. Unser Werttreiber ist die Effizienz

bei der kompletten Belegung der Wertschöpfungskette.“ So sieht das auch Karbenn: „Die Erwartungshaltung im Hinblick auf neue Dienstleistungen und Diversifikation war überzogen.“ Der Investmentbanker verweist auf große Konzerne wie Daimler, die sich von fremden Geschäften wieder getrennt haben, während Energieversorger sich derweil in der Telekommunikation engagiert haben und sich da zumindest unternehmerisch



Helmut Sender: „Es sind mutige Manager gefragt“

zum Teil „blutige Nasen“ geholt hätten. Viel Unsinniges sei da diskutiert worden, was Hannes aber als „legitimen Ansatz“ bezeichnet. Wie kann ich im liberalisierten Markt profitabel wachsen? Diese Frage habe sich jedes EVU stellen müssen, um dann zu erkennen, dass alle Versuche der Differenzierung schließlich doch nicht die Wechselbereitschaft der Kunden erhöht haben. Hannes: „Wir sind jetzt in einem praktisch völlig undifferenzierten Markt, was das Massengeschäft mit den Haushaltskunden angeht.“ Kaum ein Unterschied beim Preis, kaum einer beim Service, womit sollen die EVU in einem noch dazu matten Geschäft schon glänzen? Dass Kundennähe das wichtigste Gut im Wettbewerb ist, das wurde von kleinen wie großen Playern erkannt; der Trend zum Zentralen wurde wieder umgekehrt, die großen Unternehmen agieren möglichst regional und kundenspezifisch. Daraus leitet der A.T. Kearney-Mann Hannes die These ab: „Wir werden einen weiteren Versuch sehen, neben den Preis- und Servicekriterien weitere Differenzierungsmerkmale im Haushaltskundenbereich zu etablieren.“

Bozem, selbst mal EVU-Vorstand, erinnert sich an das von den Stromunternehmen forcierte Telekommunikationsgeschäft: „Das größte Missverständnis war, dass wir das aus der Energiewirtschaft bekannte Geschäftsmodell auf die Telekommunikationskunden übertragen wollten nach dem

Warum muss ich beim Umsatz überhaupt wachsen?

Motto, es sind die gleichen Kunden, somit müsse das Modell passen, aber es passte eben nicht.“ Und deshalb heute sein Rat: „Unternehmen müssen genau prüfen, ob sie ein Geschäftsmodell verstehen und ob sie auch das Personal dazu haben, neue Produkte mit neuen Geschäftsmodellen zu vermarkten.“ Der BAH-Mann

erkennt aufgrund regelmäßiger Umfragen Bewusstseinsveränderungen in der Branche nicht zuletzt durch das Unbundling-Thema. Wollte man früher alle Wertschöpfungsstufen belegen, so sieht heute fast die Hälfte der EVU Kooperationsfähigkeit als extrem wichtig an, vor wenigen Jahren war das noch eine Minderheit. Bozem: „Unternehmen werden in Zukunft klar nach Wertschöpfungsstufen vorgehen und überlegen, was sie in der jeweiligen Stufe anbieten können, was sie davon selber leisten können und was ein Kooperationspartner am Ende vielleicht günstiger anbieten kann.“

„Warum muss ich beim Umsatz überhaupt wachsen?“ so die Frage von Grützmacher. „Ich kann das auf einem gesättigten Markt doch nur dadurch, dass ich jemand anderem etwas wegnehme, und das ist extrem teuer.“ Wachstum sei geschäftlicher Erfolg, der sich am Ergebnis misst, so die aus Solingen abgewanderte neue Kieler Sprotte im Konzernverbund der MVV Energie AG.

Eine Antwort von Karbenn: „Die Entwicklung der Industrie insgesamt hat gezeigt, dass Umsatzwachstum auf Gewinnwachstum ausgelegt sein muss, ansonsten erfolgt die Bestrafung durch die Kapitalmärkte. Wenn sich Ergebnisverbesserungen nicht einstellen, muss man bereit sein, nicht profitabile Bereiche dann eben wieder abzustoßen.“

Ungemach: „Die Energieversorger vermitteln bezüglich der Ökonomie der Branche ein relativ verzerrtes Bild,



Karlheinz Bozem: „Die Kleinen werden in Gravitationszentren aufgesogen“

und deshalb ist es politisch auch so einfach, gegen sie Stimmung zu machen.“ Der Jurist aus einer der weltweit größten Kanzleien kritisiert, dass fast jedes Stadtwerk ein bisschen mitspielt bei Wind und Solarenergie und so vermittelt wird, dass die Sonne auf Dauer der Energieträger der Zukunft sei, wenn man sich nur richtig angestrengen würde. Jürgen Trittin kann das freuen, aber hat die Branche etwas davon?

Christian Becker, Kreativling bei Trianel und hoffentlich nicht bald sauer-töpfischer Stadtwerkechef in Solingen: „Nur durch Wachstum kann Innovation und damit auch Wettbewerbsstärke überhaupt geschaffen werden.“ Becker verweist auf die niederländischen Gesellschafter in der Trianel, die – anders als die deutschen – breit diversifizieren. Kabel werden

produziert, die Telekommunikation erfolgreich praktiziert, Abwasser- und Müllentsorgung gehören zum Geschäft; das geht bis hin zur Arbeitsvermittlung. „Die sind sehr erfolgreich im ganzen Spektrum der kommunalen Dienstleistungen“, so Becker, der Kooperationen für eine notwendige und wesentliche Erfolgsgarantie hält: „Bei den Stadtwerken Solingen stellt die MVV Energie im Grunde mit den gleichen Ansätzen wie eine Trianel eine Kooperationsplattform zur Verfügung, aus dezentralen Einheiten wird Know-how gepoolt und durch die gewisse Masse wird Schlagkraft für den Wettbewerb gewonnen.“

Die Stromer, von den Gas-Kollegen oft verspottet, weil sie angeblich viele Fehler zu Beginn der Liberalisierung gemacht haben, sie haben schon dazu gelernt.

Das Unbundling, die Trennung der Geschäftsbereiche Netz und Vertrieb, steht den Versorgern bevor. Eine Berater-Umfrage bei den EVU jagt die andere, es werden Chancen und Risiken abgefragt; versucht, vermeintliche Kosten zu ermitteln, und zu analysieren, wie weit die Unternehmen sind. Die Angst geht um, vor allem bei den

Die Berater so langweilig wie ihre Kunden

Stadtwerken, weil sie das Thema eher traumatisiert denn inspiriert. Wie also ist es: Mehr Chancen, mehr Risiken?

Edelmann: „Unsere jüngste Befragung zum Thema Unbundling bei Stadtwerke-Geschäftsführern zeigt, dass der Kostenaspekt eine absolut unbedeutende Rolle spielt. Die Mehrheit der Befragten sieht Vorteile: Man wird kostentransparenter, man wird effizienter. Natürlich wird auch die Gefahr gesehen, dass die Kostentransparenz in Zukunft Quersubventionen verhindert. Aber das wird auf die Unternehmen zukommen, die Nutzungsentgelte sind in jedem Land mit Regulator nach unten gegangen. Dem müs-



Helmut Edelmann: „Anleger aus den USA sehen den deutschen Markt als sehr attraktiv an“

sen sich die Unternehmen zwangsläufig stellen, und dabei ist Unbundling eine Chance.“

Grützmacher: „Das Unbundling ist zunächst einmal eine gigantische Jobmaschine für Berater, Rechtsanwälte und weitere Dienstleister unserer Branche. Daneben und vor allem wird für unsere Branche das Unbundling zu Effizienzgewinnen führen. Wichtig da-

bei ist, dass diese Effizienz nicht jedes Unternehmen für sich alleine erreicht, und somit sind Kooperationen eine riesige Chance.“

Karbenn: „Unbundling ist in jedem Fall über Kooperationen eine Chance für die Unternehmen. Ich sehe das auch vor dem Hintergrund, dass wir trotz manchem Merger und ein bisschen Kooperationen erst am Anfang eines Verdrängungswettbewerbs stehen, der typisch für Märkte mit Massenprodukten so wie Strom oder Gas ist. Unzweifelhaft ist Unbundling ein ganz wichtiger Werttreiber. Es bietet die Möglichkeit, Effizienzsteigerungspotenziale zu heben, und durch Kooperationen in vielen Bereichen Synergien zu erreichen. Das Thema Netzgesellschaften kann bei guter Diskussion dazu führen, dass diese heute noch „heiligen“ Netze sich zu börsennotierten Unternehmen entwickeln und zu attraktiven Assets auch für Fondsgesellschaften werden. Die Eigentümerstruktur wird sich in Zukunft sicherlich ändern.“

Ungemach: „Bei der Umsetzung des Unbundling gibt es rechtlich zwar viele offene Fragen, die aber nicht wirklich zum Problem werden. Die größten Schwierigkeiten sind die Ängste quer durch alle Führungsebenen bis hin zum Betriebsrat, weil das Thema noch nicht richtig verstanden ist. Wir sprechen einerseits über Effizienz durch Transparenz, wissen aber gleichzeitig, dass Transparenz Zugriffsmöglichkeiten für den Regulierer schafft. Ich habe großes Verständnis dafür, dass sich die Unternehmen mit diesem Spagat schwer tun.“

Hannes: „Die meisten Stadtwerke lehnen Unbundling ab, obwohl die damit unmittelbar entstehenden Kosten



Frank Karbenn: „Die heiligen Netze werden zu Assets für Fondsgesellschaften“

nicht sehr hoch sind. Was wir sehen müssen: Die Kleinteiligkeit in der Energiewirtschaft wird durch Unbundling noch stärker als bisher und wird damit zum Ausgangspunkt einer Konzentration auf den verschiedenen Wertschöpfungsstufen. Es handelt sich um etwa 100 Stadtwerke, die davon betroffen sind, und ich glaube, dass diese größeren Stadtwerke zum Nukleus eines Konzentrationsprozesses bei benachbarten kleineren Stadtwerken werden. Und auch ich bin der Überzeugung, dass die mit Unbundling verbundenen Kosten und Synergieverluste überkompensiert werden können durch sinnvolle Kooperationen.“

Bozem: „Um es zu wiederholen: Unbundling schafft mehr Transparenz. Und die Transparenz zwingt zur intensiven Befassung mit Fragen wie: Bin ich überhaupt in der Lage, alle Wertschöpfungsstufen wirtschaftlich zu belegen; bin ich groß genug, um effizient zu sein; bin ich groß genug, um einen wettbewerbsfähigen Vertrieb für alle Kunden durchzuführen; bin ich groß genug, um mein Netz noch zu warten? Solche Fragen wird man sich stellen müssen und aus der Beantwortung



Marcus Mattis: „Ich halte Unbundling für unsinnig“

tung dieser Fragen kommt der Zwang zu operativer Exzellenz sowie zu verwertbaren Kooperationsmodellen. Angst ist der schlechteste Ratgeber für alle Unternehmen.“

Mattis: „Ich halte Unbundling insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen für unsinnig und bin mir sicher, dass die Politiker überhaupt nicht wissen, warum sie Unbundling wollen und was durch Unbundling bewirkt wird. Beim neuen Energiewirtschaftsgesetz wird nicht nach Versorgungssicherheit, nicht nach Umweltschutz, nicht nach Lebensqualität gefragt. Aber ich sehe schon auch, dass Unbundling als Vehikel für Effizienzsteigerungen bei Diskussionen mit den kommunalen Eignern dienen kann.“

Becker: „Egal, was den Politikern bewusst ist oder nicht, das Thema Unbundling hat nicht per se das Ziel, Unternehmen effizienter zu machen, sondern es geht darum, den Wettbewerb anzuschubsen.“

Mattis: „Von Politikern habe ich gehört, dass Unbundling zu niedrigeren Preisen der Durchleitung führen soll.“

Becker: „Und warum?“

Mattis: „Weil es um die Nicht-Diskriminierung von dritten Netznutzern geht. Leider ist es so, dass bestraft wird, wer als Netzbetreiber die Kosten nach unten fährt. Vieles hängt von offenen Regulierungsrahmen ab. Man kann als Berater immer nur raten, die Chancen zu nutzen. Gleichzeitig muss man auch die guten internen Gründe verstehen, erst mal nicht zu unbündeln.“

Hannes: „Wir müssen bei der Unbundling-Diskussion eines im Auge behalten: Es handelt sich um einen einmaligen Vorgang, der innerhalb von wenigen Jahren abgeschlossen sein wird. Die Frage ist, was kommt über die Regulierung nach dem Unbundling. Das scheint noch nicht allen klar zu sein, dass wir es dann mit einem stetig ansteigenden Effizienzdruck zu tun haben werden.“

Becker: „Wir müssen doch einfach sehen, dass sich Kooperationen im Netzbereich auch ohne Unbundling anbieten, weil wir durch Synergieeffekte etwas zum Wohle aller Eigentümer tun können. Der Zusammenschluss benachbarter kommunaler Netze ist in jedem Fall ein erfolgversprechendes Modell.“

Beim Unbundling spielt der Kostenaspekt eine unbedeutende Rolle

Daun: „Das Thema Angst ist bei unseren Mitarbeitern enorm präsent und das verstehe ich. Es entsteht nämlich in Zukunft die Frage, was verkaufe ich nun: Gas gegen Öl, oder verkaufe ich Hausanschlüsse. Darf ich das überhaupt noch, brauche ich einen extra Hausanschlussverkäufer. Theoretisch müssen wir einen Gasverkäufer haben

und einen Hausanschlussverkäufer, der bei der Netzgesellschaft angestellt ist. Das ist sicherlich nicht im Sinne von Synergie, sondern es ist disfunktional. Vielleicht wird das durch effizienzsteigernde Maßnahmen wie zum Beispiel Kooperationen im Netzbereich überkompensiert, aber wer weiß es.“

Grützmaker: „Wir müssen lernen, mit der Veränderung umzugehen, und das ist nach meiner Empfindung die wirkliche Angst in unserer Branche.“

Bozem: „Und das dauert eine Generation, bis man akzeptiert, dass Veränderungen normal sind.“

Angst vor Unbundling, Angst vor dem Regulator, Angst vor Fehlinvestitionen. Entlang der gesamten Wertschöpfungskette von der Erzeugung bis zum Endkunden herrscht Verunsicherung bei den EVU. In welche Erzeugungsart soll man investieren im Hinblick auf den Emissionshandel, auf steigende Preise bei den Primärenergieträgern, auf eine doch noch kommende Wechselbereitschaft bei den Kunden?

Die Trianel hat beschlossen, ein 800 MW GuD-Kraftwerk zu bauen, welche Rolle spielten Berater dabei?

Becker: „Wir haben rund ein Dutzend Partner in diesem Projekt, die alle davon überzeugt sind, es sei richtig, im jetzigen Zeitfenster zu investieren



Berthold Hannes: „Der wesentliche Trend ist die Konvergenz von Strom und Gas“

und durch die Investition im Wettbewerb die eigene Position zu festigen und zu verbessern. Wir haben eine Vision, und die kann kein Berater für uns entwickeln. Nach unserer Entscheidung, die in den Köpfen der Projekt-Verantwortlichen entstanden ist, setzen wir Berater ein, die uns in energiewirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht unterstützen.“

Wozu also raten die Berater?

Investitionen in Kraftwerke können im deutschen Markt sehr lohnend sein, so Hannes.

In welche Kraftwerksart nun bevorzugt investiert werden soll, ob verstärkt auf Öko-Energien oder dezentrale Erzeugung insgesamt gesetzt werden soll, da wollen sich die Berater nicht festlegen lassen, weil die Situation für jedes EVU anders aussieht.

Die Berater, so ein gängiges Urteil und manchmal auch nur Vorurteil, kommen in die Unternehmen mit dem Effekt, dass Personal eingespart wird. Das war's dann schon. Wo aber sind die Visionen für die Branche? „Visionen lassen sich schwer verkaufen“, so Mattis, es sei denn, es geht darum, Vertriebsfragen längerfristig zu sehen, die Kunden anders anzusprechen und das große Vertrauen, das die Branche bei den Kunden nach wie vor hat, für den Vertrieb weiterer Produkte zu nutzen. Daun mahnt Bescheidenheit für seine Branche an, die es bisher nicht gegeben habe: „Das bedeutet nicht, dass wir nur noch kleine Brötchen backen, sondern dass wir uns an anderen Industrien messen lassen, wo



Oliver Daun: „Wir müssen uns an anderen Industrien messen lassen“

jeden Tag um die Kunden gekämpft wird“, so der Gas-Mann.

Bozem, der so wie Mattis und Edelmann in verschiedenen leitenden Positionen in der Energiewirtschaft gearbeitet hat und somit beide Seiten des Schreibtisches kennt: „In zehn Jahren werden wir zwei Gruppen von Unternehmen haben, auf die sich alles fokussiert: Große internationale Konzerne, die europaweit oder gar global in der leitungsgebundenen Energie engagiert sind; die andere Gruppe sind regional verankerte Unternehmen wie eine GEW RheinEnergie, eine MVV Energie oder eine EWE, die Kooperationsmodelle leben und dadurch einen Gegenpol bilden zu den Großen. Die vielen Kleinen werden in diesen beiden Gravitationszentren aufgesogen.“

Bozems zweite Hypothese: „In spätestens 15 Jahren werden aus den Energieunternehmen wieder Konglomerate, weil sie ihren stabilen Cash flow aufgrund unzureichender Investitionsmöglichkeiten im Kerngeschäft anders investieren müssen.“ Das mit der Gravitation sieht Becker anders: „Als dritte Gruppe werden auch in zehn Jahren noch kleine hocheffiziente Stadtwerke mit vielen kommunalen Dienstleistungen vorhanden sein.“ Damit verbindet sich eine Hoffnung von Edelmann: „Als Verbraucher hoffe ich, dass ein größeres Stadtnetz in fünf oder zehn Jahren fähig ist, mir nur eine einzige Rechnung für Strom, Gas und Wasser zu schicken.“

So bescheiden können Ansprüche an die Versorger sein.

Geht es nach Hannes, dann hat Edelmann gute Chancen. Der A.T. Kearney-Manager glaubt, dass der wesentliche Trend in der Energiewirtschaft „die Konvergenz von Strom und Gas sein wird, das Zusammenwachsen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg: Wir sehen, dass Unternehmen wie Gaz de France in



Stefan Grützmaker: „Unser Werttreiber ist die Effizienz auf der gesamten Wertschöpfungskette“

den Strommarkt gehen, dass Edf sich die Gasbeschaffung aufbaut, dass Tokio Electric der größte Gasimporteur nach Japan ist; wir wissen, dass E.ON die Ruhrgas gekauft hat und RWE nach Möglichkeiten sucht, Schwächen im Gasbereich auszugleichen. Wir glauben, dass Shell und an-

dere Majors in diesem Markt tätig sein werden und dadurch Unternehmen wie E.ON, RWE und andere Akquisitionstargets sein werden.“

Nun, Bozem glaubt das nicht, weil die Ölmultis viel höhere Renditeansprüche haben als mit den leitungsgebundenen Energien zu verdienen ist. Was also kann sich noch verändern am deutschen Markt; die Amerikaner haben das Land wieder verlassen, wird es weitere Börsengänge geben, wer finanziert Wachstum?

Die Kapitalmärkte sind weiterhin sehr liquide, sagt Karbenn. Er nennt EWE mit ihrer Anleihe als Beispiel für das Interesse institutioneller Investoren; Finanzinvestoren seien unterwegs und richten ihr Augenmerk auf Infrastrukturinvestitionen, durchaus auch in regulierten Märkten. Edel-

Verkaufe ich Gas gegen Öl, oder verkaufe ich Hausanschlüsse

mann: „Das Stichwort Finanzinvestor ist im Moment sehr interessant, denn gerade Anleger aus den USA sehen unverändert den Energiemarkt in Europa und somit auch in Deutschland als äußerst attraktiv an.“ Was dabei zu überwinden ist, so Edelmann, das seien die Vorbehalte der Kommunen, Private Equity in ihre Kreise zu lassen. Es ist nicht sehr sinnvoll, darüber zu sprechen, welche Unternehmen überleben werden und welche nicht, so Karbenn, es werde in jedem Fall noch



Manfred Ungemach: „Transparenz schafft Zutrittsmöglichkeiten für den Regulierer“

sehr viele Veränderungen im Energiemarkt geben, und die Treiber für diese Veränderungen werden zahlreich und höchst unterschiedlich sein. Wie weit wird die Liberalisierung des Gasmarktes ändern, fragt Bozem, werden die Verteilungsstufen so bleiben, werden die grenzüberschreitenden Transportkapazitäten ausgebaut, was passiert mit dem LNG-Markt, der die Strukturen völlig verändern kann?

Werden wir in Deutschland künftig mehr Unternehmen oder mehr Investoren haben, diese Frage stellt sich im Energiemarkt, der trotz Regulator wieder höhere Renditen erzielen wird. Das Energietransitland Deutschland und der deutsche Binnenmarkt bleiben für ausländische Investoren interessant, da gibt es Konsens in der Runde. Becker allerdings gibt zu bedenken: „Brauchen wir wirklich Ausländer, ist es nicht an uns, mit viel Kreativität unsere Unternehmensvielfalt zu erhalten und so weiterzuentwickeln, dass wir möglichst in allen Wertschöpfungsstufen eine Wettbewerbssituation haben?“

Berater, Bankhäuser und Juristen bleiben weiterhin gefragt in diesem Markt des Umbruchs. Und mehr noch als die Berater sind mutige Manager gefragt, denn wie sagte doch Becker: „Die Visionen müssen wir selbst haben.“

Helmut Sandler