

B E T

Energie. Weiter denken



Ampel-Aus – Strategie-Aus?

Robuste Strategien in dynamischen Zeiten

Ampel-Aus - Strategie-Aus?

Robuste Strategien in dynamischen Zeiten

Inhaltsverzeichnis

4	Ampel-Aus - Strategie-Aus
7	Ein klarer Kompass bei stürmischer See
8	Strategiereview und Strategiecontrolling: Agile Steuerungsinstrumente in der VUKA-Welt
11	Case Study: Review der strategischen Ziele im Muster EVU
17	Fazit: Die Antwort auf VUKA ist VUKA!
19	Autoren, Abbildungsverzeichnis & Bildnachweis

Ampel-Aus - Strategie-Aus

Corona, Kriege, Energiekrise, Trump-Wahl, Ampel-Aus - die politischen und wirtschaftlichen Schockwellen treten zuletzt in deutlich kürzeren Abständen auf. Was gestern noch als sicher geglaubt wurde, hat sich morgen schon um 180° gedreht. Mit entsprechenden Verwerfungen in Politik, Gesellschaft und auf Märkten:

- **Krisenbedingte Preisspitzen** in Energiemärkten sorgten in den letzten Jahren für eine massive Belastung von Wirtschaft und Gesellschaft.
- **Disruptive Technologien** wie Wärmepumpen, PV-Anlagen und E-Mobilität wuchsen erst atemberaubend, um plötzlich stark einzubrechen.
- **Überkapazitäten, Preis- und Margenverfall** stellen zentrale Herausforderungen der Energiewirtschaft dar, da sie die wirtschaftliche Stabilität gefährden und einen effektiven Umgang mit der Marktvolatilität sowie eine Anpassung der Geschäftsmodelle erfordern.
- **Wichtige Gesetze** für die Transformation des Energie- und Industriesektors, auf die sich alle Marktteilnehmer eingestellt haben, werden erst monatelang vorbereitet, um am Ende entweder in stark abgewandelter Form deutlich verspätet zu kommen oder gar eingestampft zu werden, weil die Regierung gescheitert ist.
- **Die Folgen des menschengemachten Klimawandels** werden deutlich sicht- und spürbarer: Extremwetterlagen wie Starkregenereignisse lassen kleine Bäche anschwellen und zu reißenden Strömen werden, die Schäden an Infrastruktur und Eigentum verursachen. Schwere Stürme belasten zunehmend ganze Regionen und gar Länder.
- Über Jahrzehnte gewachsene **internationale Handelspartnerschaften** wurden und werden durch politische Opportunitäten schlagartig grundsätzlich infrage gestellt.
- Selbst scheinbare Grundfeste wie die **äußere Sicherheit** sind bedroht, weil ein kriegerisches, autokratisches Regime wöchentlich mit militärischen Maßnahmen droht und der größte sicherheitspolitische Verbündete nur gegen teure politische und finanzielle Gegenleistungen für uns eintreten könnte.

Nichts, so scheint es, ist noch so, wie es mal war. Nichts ist mehr gewiss. Von einem Tag auf den anderen kann die Welt eine andere werden. Die Welt - und damit das energiewirtschaftliche Umfeld - ist folglich von **Volatilität, Unsicherheit, Komplexität** und **Ambiguität** - kurz VUKA - geprägt.

V

Volatilität

U

Unsicherheit

K

Komplexität

A

Ambiguität

Folgen des Ampel-Aus für die Energiewirtschaft

Der wahrscheinliche politische Führungswechsel in Deutschland könnte insb. für die Energiewirtschaft wesentliche Weichen umstellen. Während die aktuelle Politik des BMWK darauf abzielt, durch umfangreiche ordnungs- und förderpolitische Maßnahmen und eine Änderung des Marktdesigns Deutschland mit Wind- und Solarenergie zum Vorreiter in der elektrisch dominierten Energiewende zu machen, fordert die CDU-CSU-Fraktion in ihrer Neuen Energieagenda für Deutschland eine deutlich stärkere Technologieoffenheit und Marktorientierung.

Diese soll u.a. durch einen stärkeren Fokus auf **Wasserstoff**, den Wegfall des Gebäudeenergiegesetzes (GEG) und des sog. europäischen Verbrenner-Verbotest sowie eine neuerliche Prüfung der **Kernenergie** erreicht werden. Es droht eine Verlangsamung der Elektrifizierung und ein damit einhergehender **langsamerer Anstieg des Strombedarfs** und EE-Ausbaus. Die Gasnetztransformation könnte verlangsamt werden. Es besteht gar die Gefahr überdimensionierter bzw. ineffizienter (Parallel-)Infrastrukturen (Gas-, Wasserstoff- und Fernwärmeinfrastruktur). Während die kommunale Wärmeplanung wahrscheinlich bleiben wird, könnten bei dezentralen Heizungen die Vorgaben des GEG deutlich abgeschwächt und auf die **Steuerung durch den CO₂-Preis** gesetzt werden. Der Umgang mit Fördermitteln ist hoch umstritten. Diese stehen im Spannungsfeld zu dem anvisierten marktwirtschaftlichen Rahmen. Aufgrund der Haushaltslage ist eine Ausweitung der Förderung (insb. BEW/BEG) derzeit unwahrscheinlich. In Oppositionskreisen wird auch eine Verzögerung der Klimaneutralitätsziele von 2045 auf 2050 diskutiert. Ein möglicher Regierungswechsel in Deutschland könnte die Energiewirtschaft vor die Herausforderung stellen, sich stärker auf **Marktmechanismen** wie den CO₂-Preis auszurichten, wobei die Einhaltung der Klimavorgaben des Bundesverfassungsgerichts unabhängig von der Regierungskoalition als unverrückbare Leitplanke wahrscheinlich bestehen bleibt.

Die Energiewirtschaft befindet sich ohnehin am Beginn eines epochalen technologischen Wandels, geprägt von **Dekarbonisierung, Digitalisierung, Dezentralisierung** und gesellschaftlichen Umwälzungen. Diese Herausforderungen werden durch aktuelle politische Entwicklungen, wie das Ende der Ampelkoalition und die von der CDU vorgeschlagene Neue Energieagenda für Deutschland, noch verstärkt. Die im Raum stehenden Änderungen am politischen und rechtlichen Rahmen könnten wesentliche **strategische Vorhaben** der Energieversorger wie Investitionen in Fernwärme und neue Geschäftsfelder für Energiedienstleistungen **infrage stellen**. Die damit einhergehenden politischen und gesellschaftlichen Unsicherheiten und Widersprüchlichkeiten erschweren zudem langfristige Planungen von Kunden und Unternehmen und zwingen Energieversorger, **ihre strategischen Grundsätze zu überdenken**.

Dieses White Paper zeigt, wie vor dem Hintergrund des politischen Wandels systematische Strategiereviews und ein Strategiecontrolling dabei helfen, langfristige Resilienz zu erlangen und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.



SOMMARØYBUEN



Ein klarer Kompass bei stürmischer See

In VUKA-Zeiten wie diesen zeigt sich erst, wie robust und resilient Strategien und Unternehmen aufgestellt sind.

Die Unsicherheit ergreift nicht nur Kunden, sondern auch Mitarbeiter, Dienstleister, Finanzierer, Gesellschafter und weitere Stakeholder der Energieversorgung. Daher ist es wichtig, in dynamischen Zeiten nicht richtungs- und kopflos zu agieren und die bisherige Strategie gänzlich über den Haufen zu werfen, sondern mit kühlem Kopf die Situation kritisch und sachgerecht zu analysieren, zu diskutieren und informierte Entscheidungen zu treffen.

Grundlegende Voraussetzung hierfür ist eine eindeutige **Vision** für die generelle strategische Ausrichtung des Unternehmens. Die Vision dient als Idealbild und gleichfalls als langfristiges Zielbild für Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden und weitere Stakeholder. Die Vision gibt die langfristige Richtung für die Strategie vor.

Notwendige Bedingung für robuste und resiliente Strategien ist aber die permanente **Umfeldanalyse**, um plötzliche Richtungswechsel handelnder Akteure zu analysieren und grundhaft zu verstehen. Ohne tiefgreifende Umfeldanalyse kann es in dynamischen Zeiten mit plötzlichen Umfeldänderungen durch politische Wechsel (Ampel, Trump etc.) schnell zu teuren Fehlentscheidungen kommen.

Vision und Umfeldanalyse sorgen für die notwendige **Klarheit** über Erkenntnis, Richtung, Entscheidung und Kommunikation an die Stakeholder. Dies reduziert Unsicherheit, Komplexität und Widersprüchlichkeit. Konkret könnte aus Vision und Umfeldanalyse die Schlussfolgerung abgeleitet und kommuniziert werden, dass es in Zeiten politischer Ungewissheit und wirtschaftlichen Abschwungs gilt, die Transformationskosten mit Augenmaß weiterzugeben, vorhandene Infrastrukturen sinnvoll zu nutzen und zeitgleich die Energiewende aktiv zu treiben.

Strategiereview und Strategiecontrolling: Agile Steuerungsinstrumente der VUKA-Welt

Um Unternehmen in der VUKA-Welt durch Überprüfung der aktuellen strategischen Ausrichtung zukunftsfähig und aufzustellen, sind zwei agile Instrumente unverzichtbar:

01. **Das Strategiereview (KSP 5):** die regelmäßige Überprüfung der Strategie und
02. **Das Strategiecontrolling (KSP 6):** das Messen und Nachsteuern der Zielerreichung.

Zusammen bieten sie die Chance, die eigene strategische Position kritisch zu hinterfragen, neue Chancen in einem sich schnell wandelnden Marktumfeld zu identifizieren und sich gegen Risiken abzusichern.

2.1. Die Rolle des Strategiereviews

Das Strategiereview bildet den Abschluss des kontinuierlichen Strategieprozesses und dient nicht nur als qualitätssichernder Kontrollmechanismus für die entwickelte Strategie, sondern bildet vielmehr die Grundlage einer erfolgreichen und zukunftsorientierten Unternehmensführung unter Unsicherheit.

In diesem Kontext wird es unverzichtbar, das Strategiereview nicht nur auf bestehende **Markt- und Kundenanforderungen** sowie **Technologieentwicklungen** auszurichten, sondern auch die politischen Rahmenbedingungen und potenziell **neue regulatorische Vorgaben** mittels Umfeldanalyse kontinuierlich zu analysieren und in die strategische Planung einfließen zu lassen.

Ein Strategiereview dient nicht nur der Kontrolle, sondern ist ein zukunftsgerichtetes Steuerungsinstrument, das:

- Qualitätssicherung bietet, indem es die Wirksamkeit des bestehenden Geschäftsfeldportfolios überprüft,
- Flexibilität schafft, indem es aktuelle politische, wirtschaftliche und technologische Entwicklungen integriert und deren Auswirkungen eruiert,
- Risikomanagement unterstützt, indem es potenzielle Fehlentwicklungen frühzeitig erkennt und ein Gegensteuern ermöglicht,
- Chancenmanagement schafft, indem es Marktpotenziale identifiziert und strategisch nutzbar macht.

Die interne **Führungsphilosophie** spielt dabei eine entscheidende Rolle und sollte innerhalb des Strategiereviews sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Zielgrößen berücksichtigen.

2.2. Die Rolle des Strategiecontrollings

Neben der Analyse von externen Einflüssen auf die strategische Ausrichtung gilt es, im Rahmen eines **Strategiecontrollings** auch die Erreichung der strategischen Ziele zu überprüfen. Ein standardisierter und revolvierender Prozess ermöglicht es, Soll- Ist-Abgleiche durchzuführen, Zielverfehlungen frühzeitig zu erkennen und an Entscheidungsträger zu kommunizieren. Gerade in einer Phase des politischen Umbruchs ist die Interpretation von

Abweichungsgründen zwischen Ziel- und Ist-Wert essenziell, um zielgerichtete Gegensteuerungsmaßnahmen zu formulieren. Die fortlaufende Überprüfung der Maßnahmen, das Einpflegen erforderlicher Anpassungen und ein konsequentes Dokumentieren gewährleisten ein effektives Strategiecontrolling, das auch in unsicheren Zeiten Stabilität und Resilienz ermöglicht.

Wir empfehlen, das Strategiereview durch bewährte mehrdimensionale Steuerungsinstrumente wie die **Balanced Scorecard (BSC)** zu ergänzen. Die BSC übersetzt strategische Ziele in konkrete Key-Performance-Indikatoren, die messbar und nachvollziehbar sind. Sie bietet:

- **Klarheit** über strategische Prioritäten durch die Unterteilung in finanzielle, kundenorientierte, prozessuale, lernorientierte und ökologische Perspektiven. Die ökologische Perspektive stellt dabei sicher, dass strategisch relevante Nachhaltigkeitskennzahlen berücksichtigt und Synergien zum CSR-Bericht gehoben werden können.

- **Messbarkeit** der Fortschritte durch klar definierte Indikatoren.

- **Verantwortlichkeit** durch transparente Zuweisung.

Strategiereview und Strategiecontrolling sind zentrale Hebel, um die strategische Positionierung von Energieversorgern angesichts politischer und wirtschaftlicher Veränderungen nachhaltig zu stärken.

2.3. Die Rolle des kontinuierlichen Strategieprozesses (KSP)

Wir raten, das Strategiereview und das Strategiecontrolling in klaren Zyklen zu verankern, um strategische Fehlsteuerungen zu vermeiden und **Agilität** erst zu ermöglichen. Diese Zyklen sollten regelmäßig, mindestens jährlich, in Form eines kontinuierlichen Strategieprozesses durchgeführt werden, ergänzt durch Zwischenbewertungen bei Bedarf. Hierzu bietet sich eine Kopplung mit dem jährlichen Prozess zur Wirtschaftsplanung an. Die kontinuierliche Überprüfung schafft die Grundlage für eine optimierte Strategie, für eine agile und gleichzeitig langfristig ausgerichtete Unternehmensführung sowie die stetige Verbesserung der Strategiearbeit.





Case Study: Review der strategischen Ziele im Muster EVU

Um einen Ausschnitt des Strategiereviews darzustellen, wurden im Folgenden exemplarische strategische Ziele ausgewählt und vor dem Hintergrund einer möglichen Neuausrichtung der Energiepolitik in Deutschland diskutiert.

Die Basis bildet das BET-Muster-EVU, das in Bezug auf Größe und strategischen Fokus einem durchschnittlichen Energieversorgungsunternehmen in Deutschland entspricht. Die exemplarischen strategischen Ziele dieses Muster-EVU wurden im Kontext des BET-Energiemarktszenarios „Elektronen“ entwickelt, das die aktuelle Energiepolitik in Deutschland unter der Ampel-Regierung mit einer starken Elektrifizierung widerspiegelt. Diese strategischen Ziele werden vor dem Hintergrund des wahrscheinlichen Regierungswechsels, der durch das Szenario Moleküle mit stärkerem Wasserstoffeinsatz repräsentiert wird, diskutiert.

Ziel 01

Das Muster-EVU ist ambitionierter als die Bundesregierung und verringert seine CO₂-äq-Emissionen in Scope 1 und 2 bis 2038 auf 0 tCO₂-äq.

These 01

Das Ziel bleibt trotz energiepolitischer Änderungen bestehen. Lediglich die Umsetzung kann sich durch veränderte Förderbedingungen und Gesetze erschweren.

Das strategische Ziel bereits bis 2038 zu erreichen und damit ambitionierter zu sein als die Bundesregierung, ist eine Herausforderung für Energieversorger. Dieses Ziel muss jedoch im Kontext möglicher Änderungen des nationalen Klimaschutzgesetzes in Deutschland sowie geopolitischer Einflüsse betrachtet werden.

Technologieoffenheit spielt eine wichtigere Rolle. Sämtliche Optionen zur Verringerung der Treibhausgasemissionen geraten so in den Fokus, wenngleich die Effizienzvorteile weiterhin grundsätzlich in Richtung Elektrifizierung weisen. Da das Klimaschutzgesetz bzw. die EU-Gesetzgebung nicht einfach ausgehebelt werden können, bleibt das Gesamtziel der Klimaneutralität bestehen. Durch proaktives Voranschreiten leistet das EVU nicht nur einen Beitrag zum Schutz der Bevölkerung und des Planeten, sondern erreicht auch einen Wettbewerbsvorteil als Vorreiter im Bereich Nachhaltigkeit.

Um erfolgreich zu sein, sollten Energieversorger flexibel bleiben, innovative Ansätze verfolgen und eng mit Stakeholdern zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass sie sowohl ihren eigenen Ambitionen als auch den sich verändernden externen Bedingungen gerecht werden können.

Ziel 02



Das Muster-EVU nutzt die Chance durch die Elektrifizierung und steigert seinen Stromabsatz bis 2030 um 20 %.

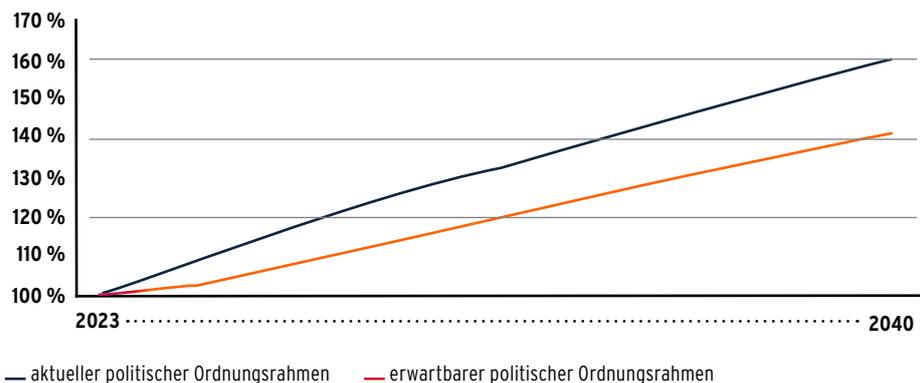
These 02



Die Elektrifizierung zeigt erste Anzeichen von Verzögerungen, da politische Unsicherheiten Alternativtechnologien in den Fokus rücken.

In den letzten Monaten zeigt sich bereits, dass der Absatz von Elektrofahrzeugen und Wärmepumpen zurückgeht. Durch die geforderte Technologieoffenheit und einen stärkeren Fokus auf Wasserstoff könnte die Elektrifizierung insb. in Wärme und Verkehr langsamer voranschreiten. In der Abbildung ist diese anfängliche Verzögerung der Elektrifizierung und ein schwächer ansteigenden Stromabsatz unter dem Gesichtspunkt der veränderten politischen Gegebenheiten zu erkennen.

Prognostizierter Stromabsatz



Hinzu kommt, dass Eigenstromerzeugung durch Kunden und langfristig sinkende Strompreise die Margen beeinflussen. Dies und eine steigende Energieeffizienz führen dazu, dass der Anstieg des Strombedarfs mit Unsicherheit behaftet ist. Eine Umwandlung des Absatzziels in ein Gewinnziel oder ein Marktanteilsziel erlaubt es, den wirtschaftlichen Erfolg unabhängig von Absatzmengen zu sichern und auf neue Rahmenbedingungen flexibel zu reagieren.

Ziel 03



Das Muster-EVU erkennt den Rückgang von fossilen Energien an und nimmt bis 2040 den Ausstieg aus der Erdgasversorgung vor. Bis 2030 garantiert das Muster-EVU die Mitnahme der Gewinne aus dem Erdgasvertrieb.

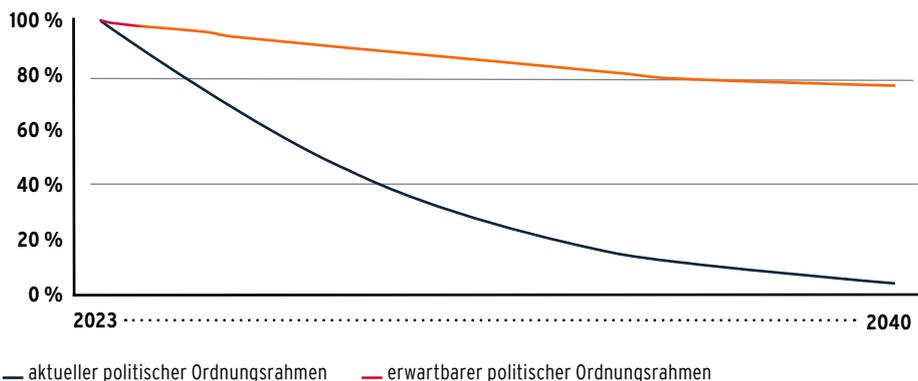
These 03



Durch das Klimaschutzgesetz bleibt das Ziel der Abkehr von fossilen Energien bestehen. Lediglich der Zeitpunkt des Ausstiegs kann sich, abhängig von u.a. Substitutionsmöglichkeiten und CO₂-Preis verändern.

Durch EU-Vorgaben und das deutsche Klimaschutzgesetz ist ein Ende des Einsatzes fossilen Erdgases absehbar. Durch Technologiewechsel in Richtung Wärmepumpe werden zukünftig die Absatzmengen im Gasvertrieb zurückgehen. Daneben führen auch steigende CO₂-Preise und steigende Gasnetzentgelte bei Kunden zu Technologiewechseln, da der Erdgaspreis stark zunehmen kann, bevor Wasserstoff als (ebenfalls teurere) Elektrifizierungsalternative verfügbar ist. Unsicherheit besteht also darin, wie schnell der generelle Absatzrückgang erfolgt und inwiefern fossiles Erdgas durch erneuerbare Gase ersetzt wird. Die Abbildung zeigt einen deutlich verzögerten Rückgang des Gasabsatzes bei einem möglichen Regierungswechsel basierend auf dem Einsatz von Wasserstoff und synthetischem Methan.

Prognostizierter Gasabsatz



Die CDU plant, den EU-ETS als steuerndes Instrument zu verwenden. Gleichzeitig könnte sie das Gebäudeenergiegesetz sowie den Förderrahmen für die energetische Heizungs- und Gebäudesanierung und für Wärmenetze schwächen. Ebenso sorgt die von der CDU geplante Technologieoffenheit bei Kunden für Unsicherheit und damit Attentismus bei der Technologieauswahl für die Wärmeversorgung. Sollte der EU-ETS 2 ab 2027 wie geplant als zusätzlicher Emissionshandel implementiert werden, könnten hohe CO₂-Preise entstehen. Diese werden trotz der verschärften regulatorischen Rahmenbedingungen für einen Technologiewechsel für viele Kunden eine beschleunigte Abkehr vom Erdgas zur Folge haben. Dies gilt insbesondere, wenn bis dahin kommunale Wärmepläne vorliegen, jedoch noch kein Fernwärmeanschluss oder eine Wasserstoffversorgung verfügbar sind.

Ein Festhalten am Erdgasausstieg ist daher auch unter der stärkeren Steuerungswirkung des CO₂-Preises weiterhin eine sinnvolle Strategie - genauso wie eine Gewinnmitnahme, da aufgrund der Trägheit bei der Umstellung der Heizungssysteme mittelfristig ein massiver Einbruch der Erdgasnachfrage nicht wahrscheinlich ist. Lediglich der Zeitraum der Gewinnmitnahme und des Erdgasausstiegs scheinen durch die CDU-Pläne unklarer geworden zu sein und sind abhängig von der unsicheren Preisentwicklung im CO₂-Handel. Auch hier gilt es daher, die politische Entwicklung zu beachten und das strategische Ziel regelmäßig zu überprüfen.

Ziel 04



Das Muster-EVU tätigt ab sofort keine neuen Investitionen in das Gasnetz mehr, um den Gasanstieg 2038 anzustreben.

These 04



Eine Anpassung des Ziels auf Grund der von der CDU geplanten Technologieoffenheit kann sich als sinnvoll herausstellen, da Wasserstoff und Biogas zukünftig eine größere Rolle spielen sollen.

Durch die von der CDU formulierte Energieagenda erscheinen die Anwendungen von Biogas und Wasserstoff in größerem Umfang zukünftig wahrscheinlicher, da die politische Unterstützung hierfür steigen könnte. Insbesondere die Umstellung von Gasheizungen auf Wärmepumpen oder die Elektrifizierung der Industrie, welche durch verschiedene Hürden wie hohe Investitionskosten, Infrastrukturengpässe oder technische Herausforderungen verzögert wird, kann durch das von der CDU formulierte Papier eine weitere Wendung erhalten. In einem Szenario einer verlangsamten Elektrifizierung könnte Gas weiterhin eine wichtige Rolle spielen, um eine zuverlässige Energieversorgung sicherzustellen, insbesondere wenn die Versorgung mit Strom aus erneuerbaren Quellen wie Wind und Solar schwankt. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Investitionen in Elektrifizierung und dekarbonisierten Gaslösungen könnte hier langfristig sinnvoller sein. Das Risiko ineffizienter Doppelstrukturen sollte reflektiert und reduziert werden.

Ein Verzicht auf Investitionen in das Gasnetz könnte die Flexibilität einschränken, falls Technologien wie grüner Wasserstoff, die teilweise auf bestehende Gasinfrastrukturen angewiesen sind, in den kommenden Jahren einen größeren Durchbruch erleben. Eine technologieoffenere Formulierung des Ziels, welche Investitionen in den Ausbau von Wasserstoffinfrastrukturen oder in flexible Gaslösungen nicht ausschließt, könnte helfen, das Ziel zukunftsgerecht auszurichten. Eine permanente Beobachtung des Umfeldes ist unbedingt notwendig.

Ziel 05



Das Muster-EVU verdoppelt seine Bilanzsumme bis 2040 durch Investitionen ins Stromnetz und in erneuerbare Energien.

These 05



Durch das Klimaschutzgesetz bleibt das Ziel der Abkehr von fossilen Energien bestehen und somit auch die Notwendigkeit die Stromversorgung zu dekarbonisieren. Eine Umsetzung der CDU-Pläne könnte den Zeitpunkt des Ziels beeinflussen aber nicht das Ziel selbst.

Die Elektrifizierung von Sektoren wie Industrie, Verkehr und Haushalten wird in den nächsten Jahrzehnten ein zentrales Ziel sein, jedoch wird dieser Prozess, durch die CDU-Pläne auch unter der forcierten stärkeren Steuerungswirkung des CO₂-Preises voraussichtlich langsamer voranschreiten als erwartet. Dennoch besteht eine Notwendigkeit, den Anteil der erneuerbaren Energien am Strommix zu erhöhen, um die Klimaneutralität voranzutreiben. Für EVU bieten sich dadurch langfristige Wachstumschancen im Bereich der erneuerbaren Energien sowie der Speichertechnologien und Stromnetze.

Durch die geforderte Technologieoffenheit kann der Ausbau der Erneuerbaren, Speicher und Stromnetze verlangsamt werden, aber ein Verzicht auf diese Technologien ist zukünftig nicht möglich. Eine von der CDU ins Spiel gebrachte Reinkarnation der Kernkraft wird ökonomisch, ökologisch und gesellschaftlich höchstwahrscheinlich nicht umsetzbar sein.

Eine Anpassung des strategischen Ziels, die Bilanzsumme eines Energieversorgers bis 2040 durch Investitionen in das Stromnetz und in erneuerbare Energien zu verdoppeln, ist nicht notwendig. Das Ziel bildet Grundlage für eine nachhaltige und zukunftsfähige Geschäftsentwicklung im Einklang mit den Klimaschutzanforderungen und der technologischen Evolution des Energiesektors in Deutschland.

Ziel 06



Im Bereich Energiedienstleistungen verdoppelt das Muster-EVU seinen Gesamtumsatz bis 2030.

These 06



Eine Anpassung des Ziels kann durch die von der CDU geplante Änderung des Ordnungs- und Förderrahmens und der damit einhergehenden Technologieoffenheit und steigenden Unsicherheit bei Kunden sinnvoll sein.

Großen Einfluss auf das strategische Ziel hat die schwierige und langwierige Umstellung von Gasheizungen auf Wärmepumpen und Fernwärme (Bleibt die Förderung?) oder die Elektrifizierung weiterer Sektoren. Auch der Hochlauf der Elektromobilität (Bleibt das Verbrennerverbot?) und der PV-Anlagen (Bleibt die EEG-Förderung?) könnte beeinträchtigt werden. Die CDU-Agenda verstärkt dieses Problem durch einen technologieoffenen Ansatz, der die Entscheidungsfindung bei den Kunden erschweren und verzögern kann. Der unsichere, volatile CO₂-Preis könnte als einziger Anreiz für Kunden verbleiben. In diesem Kontext können Energiedienstleistungen, die nicht nur auf Strom, sondern auch auf Lösungen wie Wasserstoff oder grüne Gase setzen, eine sinnvolle Ergänzung darstellen – sofern Wasserstoff mit hinreichender Sicherheit verfügbar sein oder gemacht wird. Wenn die Elektrifizierung von Sektoren langsamer vorangeht, können Energiedienstleistungen auch Lösungen bieten, die Gas mit erneuerbaren Quellen kombinieren, um CO₂-Emissionen zu senken. Ein Energieversorger könnte also auch Dienstleistungen im Bereich CO₂-Kompensation, Energieeffizienzberatung oder Hybridlösungen (Kombination von Strom, grünem Gas und Speichertechnologien) anbieten. Ein positiver Punkt aus dem CDU-Paper ist die Forderung nach einer schnellen Digitalisierung des Stromnetzes. Energiedienstleistungen, die digitale Lösungen wie Smart Metering, Heim-Energie-Management-Systeme (HEMS) oder automatisierte Laststeuerung umfassen, können für Verbraucher und Unternehmen zunehmend relevant werden.

Durch die Technologieoffenheit besteht die Gefahr, dass der Absatz der bisherigen Energiedienstleistungen zukünftig nur gering oder gar nicht ansteigt. Eine breite Angebotspalette an Energiedienstleistungen würde helfen, den Absatz zu steigern, auch in Bereichen, die nicht direkt auf eine vollständige Elektrifizierung angewiesen sind. Zudem kann die Integration von smarten Technologien und digitalen Energiemanagementsystemen ein Schlüsselbereich für das Wachstum im Energiedienstleistungssektor sein. Es empfiehlt sich daher, sich im EDL-Bereich auf einen technologieoffenen Ansatz einzustellen und im ersten Schritt neue Produkte zu entwickeln, welche die geänderten politischen Rahmenbedingungen adressieren. Auch ein Absatzziel ist möglich, dann aber nicht im Gesamtbild, sondern kategorisiert, um nicht rentable Produkte zu identifizieren. Auch hier empfiehlt sich ein permanenter Blick auf das Umfeld.



Fazit: Die Antwort auf VUKA ist VUKA!

Wenngleich die vergangene Dekade bereits von veränderten Rahmenbedingungen geprägt war, ist das Ausmaß an Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität infolge des Regierungsendes für die Energiewirtschaft noch einmal deutlich gewachsen. Um in dieser gesteigerten VUKA-Welt erfolgreich zu sein, sind spezifische Strategien notwendig, die sich erneut vom Akronym VUKA ableiten:

V - Vision:

Eine klare Vision ist Ihr Fixstern, der Ihnen hilft, in volatilen Zeiten den Kurs zu halten.

U - Untersuchen & Verstehen (Understanding):

Es ist wichtig, das Umfeld ständig im Blick zu behalten, zu analysieren, um die Unsicherheiten zu erkennen und ein tiefes Verständnis der Situation zu entwickeln.

K - Klarheit (Clarity):

Durch Vereinfachung und Nachvollziehbarkeit von Strukturen und Prozessen sowie Klarheit bei Entscheidungen und Kommunikation kann die Komplexität reduziert werden.

A - Agilität (Agility):

Die Fähigkeit, sich schnell an veränderte Bedingungen und mehrdeutige Situationen anzupassen, ist entscheidend für den zukünftigen Erfolg. Ein kontinuierlicher Strategieprozess, der strategische Entscheidungen durch einen Strategie-Review nachjustieren kann und durch agile Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen unterstützt wird, vermeidet strategische Fehlentwicklungen, die ansonsten „Stranded Investments“ zur Folge haben könnten.



Wir unterstützen Sie ganzheitlich

- BET erarbeitet mit Ihnen eine passfähige Strategie von der Vision und Mission über Ziele bis hin zu Maßnahmen, die den dynamischen Zeiten gewachsen ist.
- BET führt eine allumfassende Umfeld- und Geschäftsfeldportfolioanalyse durch, untersucht Ihre Märkte, Kunden und Geschäftsfelder qualitativ und quantitativ, um Unsicherheiten zu reduzieren und das Markt- und Geschäftsverständnis zu steigern.
- BET unterstützt Sie dabei, Prozesse und Strukturen in Ihrer Organisation zu vereinfachen und zu schärfen, um die Komplexität von Entscheidungsfindung und deren Umsetzung zu reduzieren und Klarheit zu erzeugen.
- BET begleitet Sie bei der Implementierung von Strategiecontrolling, -review und kontinuierlichem Strategieprozess genauso wie bei der Einführung agiler Arbeitsweisen - sei es beim Aufbau neuer Geschäftsfelder, der Digitalisierung oder neuen Themen wie dem Smart-Meter-Roll-Out. Wir moderieren Ihre internen Veränderungsprozesse.

Autoren



Dr. Mario Götz [[LinkedIn-Profil](#)]
Manager
+49 341 30501-21
mario.goetz@bet-energie.de



Philip Hillebrand [[LinkedIn-Profil](#)]
Consultant
+49 241 47062-504
philip.hillebrand@bet-energie.de



Johannes Hüllenkremer [[LinkedIn-Profil](#)]
Leiter Kompetenzteam Strategie & Kooperation
+49 241 47062-454
johannes.huellenkremer@bet-energie.de



Dr. Olaf Unruh [[LinkedIn-Profil](#)]
Managing Director
+49 241 47062-410
olaf.unruh@bet-energie.de

Bildnachweise

Titel
Seite 5
Seite 10
Seite 16
Seite 18
Seite 19:

unplash.com/Christian Luese
unplash.com/Marius Fiskum
shutterstock.com/Parkova
shutterstock.com/estherpoon
shutterstock.com/buchpetzer

Portraitfotos

Dr. Olaf Unruh, Johannes Hüllenkremer und Mario Götz: Martin Stockberg
Philip Hillebrand: Claudia Fahlbusch

Impressum

BET Büro für Energiewirtschaft
und technische Planung GmbH

Alfonsstraße 44
D-52070 Aachen

www.bet-energie.de
info@bet-energie.de

Geschäftsführer:
Dr. Alexander Kox
Dr. Olaf Unruh

Sitz der Gesellschaft: Aachen
Registergericht: Aachen
Handelsregister: HRB 5731
USt-IdNr.: DE 161524830

Veröffentlichung: Dezember 2024