

# Quo vadis Renewables?

Trends und Perspektiven auf dem Weg ins neue  
Energiezeitalter

---

**EgonZehnder**

# Quo vadis Renewables?

## Trends und Perspektiven auf dem Weg ins neue Energiezeitalter

Im Zuge der Energiewende differenziert sich der Energiesektor weiter. Neue Player kommen ins Spiel, alte Player müssen neue Rollen übernehmen. Ergebnisse des 4. *CleanTech Roundtable* von Egon Zehnder

„Quo vadis Renewables?“ – unter diesem Motto widmete sich der *CleanTech Roundtable 2013* der Frage nach der Zukunft der erneuerbaren Energien. Im kleinen Kreis diskutierten 25 namhafte Vertreter aus allen Bereichen der Energiewirtschaft über Chancen, Risiken und Herausforderungen angesichts veränderter Marktbedingungen und wachsenden politischen Drucks. Impulsredner dieser Runde waren Andreas Huber, Partner der EQT Partners GmbH, und Stefan Reindl, Sprecher des Vorstands der Thüringer Energie AG. Die auch in diesem Jahr wieder sehr offene und lebhafte Diskussion machte deutlich, dass es gegenwärtig nicht mehr um die eine, alles umfassende Lösung geht: Die Fragestellungen sind vielfältiger und komplexer denn je.

## Skeptische Medien, zuversichtliche Akteure

Verfolgt man die Medienresonanz zur Energiewende, kann man leicht den Eindruck gewinnen, das große Ziel einer nachhaltigen Energieversorgung sei angesichts der zahllosen Hürden und Hindernisse in weite Ferne gerückt. Die Herausforderungen sind in der Tat nicht geringer geworden: Wachsende politische Einflussnahme, steigender Druck auf die Erzeugungskosten, stockender Netzausbau, Marktkonsolidierungen im Bereich der Energietechnik und notwendige Geschäftsvereinbarungen nicht nur bei den großen Versorgern – all das sind schwierige Bedingungen für Wachstum und Investitionen.

Und dennoch: Das Gros der Akteure im Energiebereich zeichnete in der Diskussion ein durchaus zuversichtliches, ja optimistisches Bild. Gleichzeitig erscheint die Branche immer weniger einheitlich. Der Sektor differenziert sich zunehmend in drei gleich gewichtige Bereiche mit je eigenen Aufgaben, Fragestellungen und Investitionschancen: Industrie, Mobilität und Privatverbraucher.

## Industrie: Aus Versorgungsunternehmen werden Energieversicherer

Die entscheidenden Fragen im industriellen Bereich drehen sich zweifellos um das Thema Versorgungssicherheit. Sie zu gewährleisten ist essenziell, soll der Standort Deutschland nicht geschwächt werden – etwa durch billiges Fracking-Gas an Industriestandorten wie den USA. Technisch geht es um neue Konzepte zur Gewinnung, Übertragung und Speicherung von Energie. Die Herausforderungen sind bekannt: Geeignete Erzeugungsstandorte müssen erschlossen, die Netze ausgebaut und Verfahren entwickelt werden, um das System von Bedarf, Produktion, Transport und Verbrauch intelligent zu steuern und zu stabilisieren – eine Mammutaufgabe.

Den großen Energieversorgern fällt in diesem System eine eminent wichtige, aber auch völlig neue Aufgabe zu: Sie sind es, die das Funktionieren des Ganzen abzusichern haben. Aus Bereitstellern von Energie werden damit „Energieversicherer“ – eine Rolle, mit der sich die Großversorger erst anfreunden müssen, denn sie verlangt ein vollkommen verändertes Geschäftsmodell. Derzeit versuchen viele größere Versorgungsunternehmen häufig noch, die bewährten Strukturen der Vergangenheit in die digitalisierte Energiewelt der Zukunft einzupassen – was kaum zum gewünschten Erfolg führen dürfte.

## Privatverbraucher: Renewables gehören zum Alltag

Energiesparende Hausgeräte, die Solaranlage auf dem Dach, das Blockheizkraftwerk im Keller – für die meisten Privatverbraucher ist all das heute selbstverständlich. Immer mehr Hausbesitzer investieren in energieeffiziente Technik und die eigene Energie-Autarkie. Sie tun dies vor allem, weil sie überzeugt sind, auf diese Weise Umwelt und Klima schützen zu können. Viele sind zudem fasziniert von den Möglichkeiten moderner Umwelttechnologie. Finanzielle Vorteile sind bei all dem willkommen, entscheidend sind sie jedoch längst nicht mehr.

Ähnliches gilt für die Gemeinden und Landkreise, die in der örtlichen Energieversorgung und dem Ausbau erneuerbarer Energien Möglichkeiten lokaler Wertschöpfung sehen. Sie setzen auf eigene wie auch private Erzeuger vor Ort, verpachten Flächen für Solar- und Windkraftanlagen, initiieren eigene Ortsnetze und engagieren sich mit Investments, Zuschüssen und Krediten. Die Investitionen sollen sich rechnen, üppige Renditen sind jedoch nicht das Ziel. Eher schon reizen die Möglichkeiten einer lokalen Versorgungsautonomie. Vor allem geht es jedoch darum, Wachstum und Wohlstand in der Region zu stärken.

Auf diese Weise wächst das lokale Engagement für die neue Energiewelt auch unabhängig von staatlicher Förderung. Für die Privathaushalte und Gemeinden sind die erneuerbaren Energien längst wettbewerbsfähig: Sie gehören einfach dazu. Die Politik enthebt dies allerdings nicht der Aufgabe, das EEG mit dem Ziel einer tragfähigen und dauerhaften Wirtschaftlichkeit weiterzuentwickeln – so der einhellige Tenor beim *CleanTech Roundtable*.

## Mobilität: Auf dem Weg zu mehr Energieeffizienz und Umweltverträglichkeit

Quer durch alle Bereiche von Transport und Verkehr werden gegenwärtig Konzepte für eine energieeffiziente, umwelt- und klimaverträgliche Mobilität vorangetrieben. Die entwickelten Ansätze sind entsprechend vielfältig. Sie reichen von innovativen Fahrzeug- und Antriebstechnologien über Mobilitätsdienstleistungen wie Carsharing oder elektronische Mitfahrssysteme bis hin zum Masterplan für Güterverkehr und Logistik. Viele der Maßnahmen berühren direkt oder indirekt auch den Energiesektor. Einen unmittelbaren Einfluss hat zweifellos die Förderung der Elektromobilität. Wächst der Markt für Elektrofahrzeuge wie angestrebt, dürfte nicht zuletzt auch die Automobilindustrie zu einem einflussreichen Treiber des Energiewandels werden.

## Konsumentenmarkt versus Industriemarkt

Es ist auffällig, wie sehr sich das Bild gerade in den beiden bisher als zusammengehörig wahrgenommenen Bereichen Industrie und Privatverbraucher unterscheidet. In der Tat kann man hier inzwischen von zwei Märkten sprechen, in denen je spezifische Trends wirksam sind. Der Konsumentenmarkt wird getrieben vom Umweltbewusstsein der Privatverbraucher und Kommunen, von ihrer Begeisterung für zukunftsweisende Technik und, nicht zuletzt, vom Interesse an einer lokalen Energie-Autarkie. Dieses Autonomiestreben wird gegenwärtig durch die hohen Strompreise noch einmal befeuert, die – darüber war man sich beim Roundtable einig – weniger dem EEG anzulasten sind als den zahlreichen Ausnahmen für viele Unternehmen und den gesunkenen Strompreisen an der Börse.

Der Konsumentenmarkt wächst langsam, aber stetig und relativ unabhängig von Einflüssen der Politik. Das Interesse, in erneuerbare Energien zu investieren, ist ungebrochen und nimmt auch bei kleineren Gemeinden weiter zu. Man beteiligt sich an

Bürgerwindparks und sucht, inspiriert durch die Vision des virtuellen Kraftwerks, den Schulterschluss mit örtlichen Firmen, um gemeinsam Lösungen für eine eigenständige Energieversorgung umzusetzen. Kleine Unternehmen bilden Energie-Einkaufsgemeinschaften, Mittelständler bauen eigene Netze auf. Auf den Punkt gebracht: Der Trend geht hin zu so etwas wie einer demokratischen oder genossenschaftlichen Energieversorgung.

*„Die Stimmung bei diesem Roundtable war erstaunlich positiv. Anders als in den letzten Jahren wurde kaum über die Politik geklagt. Keiner rief nach einer ordnenden Hand. Besonders bei den regionalen Akteuren war ein deutlicher Vorwärtsdrang zu spüren.“*

**Dr. Thorsten Gerhard, Egon Zehnder, Stuttgart**

Ganz anders die Situation auf dem Industriemarkt. Hier ringt man um Lösungen für die nationalen Fragen der Energiewende: Wie ist Versorgungssicherheit zu erreichen? Auf welche Weise lässt sich dem Ungleichgewicht zwischen Erzeugern im Norden und Verbrauchern im Süden Deutschlands entgegenwirken? Was braucht es, um den Netzausbau in den Bundesländern voranzubringen? Welche Akteure sind für all diese Aufgaben verantwortlich und wie arbeiten sie zusammen?

Die großen Energieversorger sind angestammte Spieler auf diesem Feld – und damit besonders herausgefordert. Ihre tragende Rolle werden sie – das wurde an dieser Stelle einmal mehr deutlich – nur erhalten können, wenn sie mit Vertriebs-, Beratungs- und Dienstleistungen dafür sorgen, dass sich die deutsche Wirtschaft auf sichere Energie zu wirtschaftlichen Kosten verlassen kann. Das könnte zum Beispiel durch Komplettpakete geschehen, die einem Unternehmen neben der Photovoltaik-Anlage auf dem Dach auch Konzepte anbieten, die es gegen Stromausfälle und -schwankungen absichern.

Wie erfolgsträchtig ein solches Geschäftskonzept sein kann, illustriert etwa das Beispiel der indischen Suzlon Energy Ltd., deren Gründer 1995 einige Windkraftanlagen errichtete, um seine Textilfabrik gegen

die Unbilden der indischen Stromversorgung zu wappnen. Es entstand daraus der viertgrößte Windturbinenhersteller der Welt.

Versorgungssicherheit für den Standort Deutschland setzt allerdings allein technisch weit mehr voraus. Gegenwärtig arbeiten Forscher und Entwickler im Industriebereich vor allem an geeigneten Speichermedien und -konzepten. Und es steht die Digitalisierung des Energiesystems auf der Agenda, einschließlich dessen Überwachung in Echtzeit – eine Aufgabe, von deren Lösung man zurzeit noch mindestens so weit entfernt ist wie von einem bedarfsgerecht ausgebauten dezentralisierten Netz.

## Wo investieren?

Der Aufgaben sind mithin viele, doch wo lohnt es zu investieren? Private Equity-Unternehmen wie EQT setzen klare Prioritäten. Grundsätzlich muss für sie gewährleistet sein, dass ein Investment im Bereich erneuerbare Energien die Versorgungssicherheit stärkt. Auch sollte es auf Wachstum und Gewinn für alle Beteiligten ausgelegt sein – für die Mitarbeiter und Teilhaber des betreffenden Unternehmens wie für den Investor. Sind diese Voraussetzungen gegeben, zählen vor allem finanzielle Überlegungen. So investiert man derzeit vorrangig in Offshore-Windanlagen, die – anders als Onshore-Anlagen – eine gute Rendite versprechen. Den Solarbereich sieht man wegen der starken Subventionierung eher kritisch. Gleiches gilt für den Netzausbau, der nur geringe Renditen erwarten lässt. Brückentechnologien spielen eine nachrangige Rolle: In Gas investiert man lediglich außerhalb Deutschlands, in Kohle gar nicht mehr. Insgesamt werten die Investoren das Engagement im Bereich erneuerbare Energien als interessante, weil sichere Anlagemöglichkeit, die durchaus Rendite erbringt, auch wenn sie keine allzu hohen Gewinnmargen verspricht.

*„Ohne Brückentechnologien klappt der Übergang zu erneuerbaren Energien nicht. Wir investieren große Summen zum Beispiel in Gas, allerdings nicht in Deutschland, sondern beispielsweise in Nordeuropa. Unsere Perspektive ist eher eine globale.“*

**Andreas Huber**, Partner der EQT Partners GmbH



Kommunale oder regionale Energieversorgungsunternehmen setzen naturgemäß andere Schwerpunkte. Auch ein Versorger wie die Thüringer Energie AG will und muss gewinnbringend investieren. Daneben zählen hier jedoch auch Ziele wie der Klima- und Umweltschutz sowie die regionale Leistungsfähigkeit und Prosperität. Grundsätzlich sieht man sich dem gesellschaftlichen Auftrag verpflichtet, sicherzustellen, dass in der Region die Lichter nicht ausgehen. Dazu investiert man in Technologien und Konzepte, die größtmögliche Unabhängigkeit erlauben. Lokale Finanzinstitute wie Volksbanken und Sparkassen unterstützen dieses Engagement ebenso wie der örtliche Mittelstand.

*„Wenn wir uns am Netzausbau beteiligen, interessiert uns nicht nur die Rendite. Es geht uns mindestens genau so sehr darum, dass in den Gemeinden das Licht an bleibt und die Unternehmen vor Ort vernünftig arbeiten und wettbewerbsfähig bleiben können.“*

**Stefan Reindl**, Sprecher des Vorstands der Thüringer Energie AG

Ob Private Equity oder kommunales Unternehmen, fest steht: Investitionen müssen sich rechnen. Andererseits: Bei einem so komplexen und für Wirtschaft und Gesellschaft folgenreichen Unterfangen wie dem Umstieg auf erneuerbare Energien zeigt sich Erfolg nicht unmittelbar in finanziellem Gewinn. So ist bei einer Investition in die Erweiterung der Stromnetze sicherlich keine Rendite von 15 Prozent zu erwarten. Andererseits ermöglicht eben diese Investition den Ausbau der Elektromobilität und damit Wachstum in einem Bereich, der durchaus Renditen dieser Größenordnung verspricht.

## Stakeholder vor Shareholder Value?

Es braucht mithin ein Denken über Tag hinaus. Das illustriert auch das Beispiel einer Umwälzung von ähnlicher Tragweite, die vor gut einem Jahrzehnt stattfand. Damals investierten Telekomkonzerne massiv in den Ausbau der Datennetze. Es kam zu einer Art Wettrüsten der Glasfasernetzbetreiber – mit zunächst dramatischen Folgen: Die Preise verfielen, große Telekom-Anbieter schrieben Milliardenbeträge als Fehlinvestitionen ab. Mittlerweile hat sich die geschaffene „Überkapazität“ als äußerst gewinnbringend erwiesen: Sie wurde zur Basis für den Siegeszug des heutigen, multimedial vernetzten Internets.

Will man vor diesem Hintergrund den Business Case für Projekte wie den Aus- und Umbau der Stromnetze definieren, sollte man mithin die Perspektive erweitern und sich nicht ausschließlich auf den kurzfristigen Nutzen für eine einzelne Interessengruppe konzentrieren. Nicht die Gewinnmaximierung und der Shareholder Value allein dürfen im Mittelpunkt stehen. Das Ziel muss vielmehr eine nachhaltige Wertschöpfung im Sinne aller Stakeholder sein.

*„Man muss gewissermaßen um die Ecke denken, wenn man den Business Case für die Energiewende ermitteln will. Man sieht dann, dass es neben wirtschaftlichen Kennzahlen auch so etwas wie einen gesellschaftlichen Auftrag gibt, der erfüllt werden muss.“*

**Dr. Sven Michaelis, Egon Zehnder, Hamburg**

Das aber heißt: Rendite ist nicht alles, sie gibt mitunter nicht einmal den Ausschlag. Wo es um so elementare Vorhaben wie die Sicherstellung einer nachhaltigen Energieversorgung für den Standort Deutschland – und die daraus folgenden Wettbewerbsvorteile – geht, müssen auch Projekte ermöglicht werden, die sich kurzfristig womöglich nicht rechnen. Die Frage ist: Besteht hierüber in Wirtschaft und Gesellschaft ein tragfähiger Konsens? Viele der für den Umstieg auf erneuerbare Energien notwendigen Maßnahmen und Projekte gewannen ohne staatliche Förderung kaum

den nötigen Schub. Immer wieder wird argumentiert, dies verzerre den Wettbewerb. Doch ist eine solche Starthilfe, wird sie vernünftig gestaltet, durchaus gerechtfertigt und sinnvoll. Im Übrigen haben Energieträger wie Kohle und Kernkraft in den letzten Jahrzehnten ebenfalls umfangreiche Finanzhilfen erhalten – ohne dass ihre Wettbewerbsfähigkeit deshalb in Frage gestellt worden wäre.

## Resümee

Was folgt aus all dem? Die Diskussion beim *CleanTech Roundtable 2013* hat gezeigt, dass sich der Energiesektor immer klarer in drei Bereiche teilt. Damit kommen neue Player ins Spiel. Die angestammten Akteure der Branche, allen voran die großen Energieversorger, sind währenddessen gefordert, ihre Konzepte zu hinterfragen und sich neu zu orientieren.

All dies bringt nicht zuletzt auch veränderte Anforderungen an die Manager mit sich, die für diese Veränderungsprozesse Verantwortung übernehmen. Dazu gehört auch und gerade eine stärkere Stakeholder-Orientierung. Und mehr noch: Als Vordenker und Gestalter der künftigen Energiewelt benötigen Spitzenmanager ein hohes Maß an Unabhängigkeit und ein ausgeprägtes unternehmerisches Denken. Denn nur wer hierüber verfügt, weiß die Erkenntnis zu nutzen, dass das Ende des Alten kein Fiasko, sondern die Voraussetzung für die Gestaltung des Neuen ist – wie schon der Ökonom Josef Schumpeter in seiner Theorie der kreativen Zerstörung darlegte.

*„Man muss diesen Umbruch wirklich als Chance begreifen, als Möglichkeit, sich selbst und sein Geschäft neu zu erfinden.“*

**Stefan Reindl**, Sprecher des Vorstands der Thüringer Energie AG

## Der CleanTech Roundtable

Im Sommer 2009 rief Egon Zehnder International den CleanTech Roundtable ins Leben. Ziel war und ist es, mit der Dialogveranstaltung zu einer stärkeren Vernetzung der Akteure der Energiewende beizutragen. Mittlerweile hat sich der *Roundtable* im Berliner Büro von Egon Zehnder als impulsgebendes Forum etabliert. Er bringt hochrangige Vertreter aus Wirtschaft, Politik und von NGOs an einen Tisch, die ansonsten kaum miteinander ins Gespräch kommen. So auch beim diesjährigen *CleanTech Roundtable* am 7. November 2013.

Themen vergangener *Roundtable*-Veranstaltungen:

### CleanTech Roundtable 2009

Vom Techniker zum Unternehmensführer – Leadership Development in der CleanTech-Industrie

[www.egonzehnder.de/cleantech-roundtable-2009](http://www.egonzehnder.de/cleantech-roundtable-2009)

### CleanTech Roundtable 2011

Der hybride Manager – Chance und Herausforderungen in Zeiten der Energiewende

[www.egonzehnder.de/cleantech-roundtable-2011](http://www.egonzehnder.de/cleantech-roundtable-2011)

### CleanTech Roundtable 2012

Vernetzung – Akteure der Energiewende zwischen Windparks, Hochspannungstrassen und Smart Grids

[www.egonzehnder.de/cleantech-roundtable-2012](http://www.egonzehnder.de/cleantech-roundtable-2012)



Dr. Sven Michaelis  
Egon Zehnder, Hamburg  
E-mail [sven.michaelis@egonzehnder.com](mailto:sven.michaelis@egonzehnder.com)  
Telephone +49 40 32 32 40 50



Dr. Thorsten Gerhard  
Egon Zehnder, Stuttgart  
E-mail [thorsten.gerhard@egonzehnder.com](mailto:thorsten.gerhard@egonzehnder.com)  
Telephone +49 711 27 30 06 50

## Egon Zehnder offices worldwide

---

Amsterdam	Hong Kong	New Delhi
Athens	Houston	New York
Atlanta	Istanbul	Oslo
Bangalore	Jakarta	Palo Alto
Barcelona	Jeddah	Paris
Beijing	Johannesburg	Prague
Berlin	Kuala Lumpur	Rio de Janeiro
Bogotá	Lisbon	Rome
Boston	London	San Francisco
Bratislava	Los Angeles	Santiago
Brussels	Luxembourg	São Paulo
Budapest	Lyon	Seoul
Buenos Aires	Madrid	Shanghai
Calgary	Melbourne	Singapore
Chicago	Malmö	Stockholm
Copenhagen	Mexico City	Stuttgart
Dallas	Miami	Sydney
Dubai	Milan	Tel Aviv
Düsseldorf	Montreal	Tokyo
Frankfurt	Moscow	Toronto
Geneva	Mumbai	Vienna
Hamburg	Munich	Warsaw
Helsinki		Zurich