

1. Thema des Monats: Interview mit der Gas-Union Geschäftsführung

Gas-Union gehörte zu den klassischen regionalen Ferngasgesellschaften, die in der traditionellen Lieferkette zwischen den Importgesellschaften und Stadtwerken waren. Gesellschafter sind Mainova (34,27 %), Uniper (23,57 %), Kraftwerke Mainz-Wiesbaden (ein Gemeinschaftsunternehmen der Mainzer Stadtwerke und ESWE Versorgung Wiesbaden, 15,91 %), Städtische Werke Kassel (9,18 %), Stadtwerke Göttingen (6,12 %), Stadtwerke Essen und Energie- und Wasserversorgung Mittleres Ruhrgebiet (EWMR) (jeweils 4,55 %). 1,85 Prozent hält Gas-Union noch selber. Die traditionelle Lieferkette hat sich vor rund zehn Jahren aufgelöst (in Schiedsverfahren streiten Produzenten und Importgesellschaften wohl teilweise immer noch über den exakten Zeitpunkt). Den regionalen Gesellschaften wurde damals ein schnelles Ableben vorausgesagt. Dies passierte – zumindest bei den Vertriebsaktivitäten – in der Tat teilweise, betraf aber nur die Unternehmen, bei denen RWE oder E.ON die Mehrheit hatten. Bayerngas, Enovos, Gasversorgung Süddeutschland (GVS) und Gas-Union hingegen erfreuen sich des Lebens. Alle Gesellschaften haben sich in den vergangenen Jahren sehr deutlich gewandelt und ihr Geschäft an die veränderten Marktbedingungen angepasst. Im Grunde stehen die Unternehmen jetzt vor neuen Herausforderungen, über die *ener|gate Gasmarkt* laufend berichtet. Allen Unternehmen gemeinsam ist die Herausforderung durch extrem dünne Margen im Vertriebsgeschäft. Speicher und Upstream sind zumindest bei einigen der Gesellschaften große Themen. Gas-Union hat seit 2007 ein kleines Upstream-Segment aufgebaut und in den vergangenen Jahren das Speichergeschäft deutlich ausgebaut. Zwei Geschäftsfelder, die aktuell Sorgen bereiten. Das Ergebnis für 2015 war nicht gut (*ener|gate Gasmarkt* 08/16). *ener|gate Gasmarkt* hat mit den beiden Geschäftsführern Oliver Malerius und Jens Nixdorf über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens gesprochen.

ener|gate Gasmarkt: Herr Malerius, Herr Nixdorf, um damit anzufangen: Wie sehen Absatz und Ergebnis 2016 aus?

Nixdorf: Die Menge wird im Vergleich zu 2015 konstant bleiben. Zum Ergebnis können wir im Grunde noch nichts sagen, weil das Jahreser-

gebnis erst im März festgestellt wird. Vielleicht aber doch so viel: 2016 wird sicher noch ein Übergangsjahr, in dem das Ergebnis wie 2015 nicht zufriedenstellend ist, aber spätestens ab 2018 werden wir wieder ein vernünftiges Niveau erreichen.

ener|gate Gasmarkt: Wir werden noch darauf zurückkommen, aber bleiben wir zuerst beim Absatz. Er ist in den letzten Jahren stark gewachsen. 2012 waren es noch knapp 70 TWh, 2015 dann 130 TWh. Warum wächst er nicht weiter? Gibt es einen Grund?

Malerius: Na ja, ein Grund ist sicher, dass bei den großen Preisbewegungen im letzten Jahr Risikolimits schneller ausgelastet waren und dadurch unsere interne Churnrate etwas kleiner war. Kern unseres Portfolios bilden die Vertriebsmengen, die wir im Handel optimieren.

ener|gate Gasmarkt: Treiber der Absatzentwicklung sind also die Handelsmengen, wie sieht es im klassischen Vertriebsabsatz aus?

Nixdorf: Moment, im Stadtwerkesektor lassen sich Handels- und physische Vertriebsmengen nicht immer so einfach trennen. Aber wenn Sie schon so fragen. Der physische Vertriebsabsatz bei Stadtwerken und Industrieunternehmen ist jeweils in etwa konstant, beziehungsweise im Industriesegment – dem kleineren Segment – minimal gesunken.

ener|gate Gasmarkt: Was sind für Gas-Union die Kerngeschäftsfelder?

Malerius: Stand heute sind das Upstream, Netz, Speicher sowie Portfolio und Beteiligungen. Unter Portfolio verstehen wir Vertrieb, Dienstleistungen und Handel.

ener|gate Gasmarkt: In allen diesen Geschäftsfeldern sehen Sie Wachstumspotenziale?

Malerius: Wir haben gerade den Generationswechsel im Unternehmen vollzogen und einen Strategieprozess hinter uns. Wir werden uns auf einige Felder konzentrieren, in denen wir ein profitables Chance-/Risikoprofil und Wachstumspotenziale sehen.

ener|gate Gasmarkt: Das sind?

Nixdorf: Netz, Dienstleistungen, Handel und Vertrieb...

ener|gate Gasmarkt: ...bei Dienstleistungen, Vertrieb und Handel sind doch die Margen extrem dünn, oder haben Sie eine andere Einschätzung?

Nixdorf: Nein, aber wir glauben, dass eine gewisse Bodenbildung erreicht ist.

ener|gate Gasmarkt: Warum?

Nixdorf: Weil es weniger kaum werden kann. Aktuell werden Vollversorgungslieferungen fast wie Fahrpläne bepreist. Wo soll das denn noch hingehen? Es sei denn jemand bepreist aus einer Long-Position, aber das ist etwas anderes.

ener|gate Gasmarkt: Und mit dem jetzigen Niveau könnten Sie leben?

Nixdorf: Wenn man effizient aufgestellt ist und seine Prozesse und Kosten im Griff hat, ja. Durch eine kluge Bewirtschaftung des Portfolios und ein konsequentes Risikomanagement kann man Geld verdienen. Natürlich wollen wir unser Vertriebsgeschäft ausweiten und in unseren Segmenten Stadtwerke und Industrie auch kleinere Kunden beliefern.

ener|gate Gasmarkt: Kleinere Kunden heißt auch unter 100 GWh?

Nixdorf: Es gibt keine feste Grenze, aber bei unseren Kunden ist das die Größenordnung. Die Automatisierung bietet hier aber auch Chancen, diese Grenzen zu verschieben.

ener|gate Gasmarkt: Also besteht eine Strategie darin, mehr Kunden mit der gleichen Mannschaft abzuwickeln?

Nixdorf: Wir wollen mit werthaltigen Produkten zusätzlich kleinere Kunden beliefern.

ener|gate Gasmarkt: Und wie erreicht man diese Kunden?

Malerius: Zum einen haben wir den Online-Kanal mit Click & Trade sowie Fahrplanbepreisung ausgebaut. Über diesen Weg wickeln wir bereits einen signifikanten Anteil unseres Geschäftes

ab. Dafür haben wir die Prozesse so aufgebaut, dass es vom Vertragsabschluss bis zur Abrechnung automatisch durchläuft. Da greift im Normalfall niemand mehr ein. Zum anderem setzen wir aber auch auf die stärkere persönliche Betreuung. Daher gehen wir differenzierter vor und reagieren nicht auf jede Ausschreibung.

ener|gate Gasmarkt: Diese automatisierten Prozesse sind schon komplett installiert, oder ist das Work-in-Progress?

Malerius: In gewisser Weise ist ein solches System immer Work-in-Progress. Wir beschäftigen uns seit Jahren damit. Mit den Themen Portal und Automatisierung haben wir 2012 angefangen. Wir haben zuerst Portal-Lösungen für unseren Bilanzkreispool entwickelt und dies dann Stück für Stück erweitert. 2016 war noch einmal wichtig, weil die REMIT-Meldungen dazu kamen.

ener|gate Gasmarkt: Aber doch noch mal zu der Frage: Warum sollen kleinere Stadtwerke oder Industriekunden Gas oder Dienstleistungen von Gas-Union beziehen?

Nixdorf: Wir reden nicht über Augenhöhe, wir sind auf Augenhöhe, da unsere Anteilseigner zu mehr als 75 Prozent kommunale Stadtwerke sind. Wir sind doch ganz nah an den Themen und Herausforderungen insbesondere der kleinen Stadtwerke dran.

ener|gate Gasmarkt: Aber diese Stadtwerke haben doch ihre eigenen Beschaffungskoooperationen. Glauben Sie, dass sich das Beschaffungsverhalten ändert?

Nixdorf: Der Kunde bekommt bei uns einen monetären Vorteil. Wir bieten zum Beispiel jetzt ein neues Produkt an. Der Name „marktpreisoptimiertes Tranchenmodell“ ist noch etwas sperrig. Die Idee: Der Kunde kauft eine Vollversorgung oder einen Regressionsfahrplan mit verschiedenen Tranchen, bei denen wir die Beschaffungszeitpunkte definieren. Wenn wir „den Markt schlagen“ geben wir einen Teil des Vorteils an den Kunden weiter. Den durchschnittlichen Marktpreis als Benchmark garantieren wir ihm als Basis.

ener|gate Gasmarkt: Das heißt, das Stadtwerk profitiert von ihrem Portfolio?

Malerius: Das ist ja genau der Kooperationsgedanke. Der Kunde kann an der Kompetenz un-

serer Mitarbeiter aber auch an unseren IT-Systemen partizipieren.

Nixdorf: Zudem ist es auch so, dass sich das Beschaffungsverhalten verändert. Vollversorgungen sind mittlerweile so günstig, dass sich der Aufwand einer eigenen Beschaffungsorganisation für viele kleinere Stadtwerke nicht mehr lohnt. Ich glaube an eine industrielle Logik, die besagt, lass es Leute machen die sich darauf spezialisiert haben, die die Prozesse im Griff haben und effizient sind.

ener|gate Gasmarkt: Im Grunde sagen Sie doch, ihr größeres Portfolio bietet größere Vorteile?

Malerius: Es ist vielmehr so, dass das Portfoliomanagement eine unserer Kernaufgaben ist. Die intensive Beschäftigung mit einem großen, diversifizierten Portfolio bietet größere Vorteile.

ener|gate Gasmarkt: Und was bieten sie mittelgroßen Industriekunden?

Nixdorf: Wir nennen es strategische Partnerschaft. Faktisch handelt es sich um eine Vollversorgung bei der der Kunde wie am Handelsmarkt agiert. Die Preisfindung orientiert sich an den Spot- und Terminmarktpreisen. Der Kunde ist bei der Ausgestaltung seines Portfolios frei. Gas-Union übernimmt die komplette Abwicklung.

ener|gate Gasmarkt: Vertrieb ist also ein klares Wachstumssegment, wie sieht es im Transport aus? Gas-Union hat beim Verkauf der Netze von Ferngas Nordbayern (FGN) und der Erdgasversorgung Thüringen Sachsen (EVG) mitgeboten. Sehen sie weitere Ansätze?

Malerius: Strategisch hätte das gut gepasst, da FGN und EVG genau wie Gas-Union regionale Netze mit einem Entry-Exit-System sind. Sie befinden sich zudem in günstiger Lage zu unserem Gasnetz. Aber in dem Bereich gibt es aktuell keine weiteren Möglichkeiten. Wenn sie sich bieten, wollen wir aber in dem Segment wachsen.

ener|gate Gasmarkt: Was machen Sie mit den Bereichen Upstream und Speicher? Im Speichersktor verdienen sie vermutlich kein Geld und das Upstream-Geschäft macht auch keine Freude?

Malerius: Das Upstream-Geschäft ist eben preisabhängig. Es ist ein langfristiges Geschäft mit guten und schlechten Jahren. 2016 waren die

Preise eher nicht gut. Bei Speichern haben wir in der Vergangenheit schon Wertkorrekturen vorgenommen und werden dies auch weiter tun.

ener|gate Gasmarkt: Stilllegungen sind kein Thema?

Malerius: Nein. Stilllegungen rechnen sich nur, wenn man die Betriebskosten nicht erwirtschaften kann.

ener|gate Gasmarkt: Noch mal zum Upstream-Geschäft. In der Vergangenheit hat Gas-Union immer gesagt, das Geschäft soll weiter entwickelt werden. Sie sind an einem Feld, das produziert, beteiligt. Bei einem weiteren Projekt waren sie erfolglos. Ist das Geschäft nicht ohnehin viel zu risikobehaftet und zu klein, um nachhaltig erfolgreich zu sein?

Malerius: Was richtig ist: Man benötigt im Grunde ein Portfolio. Das haben wir nicht aufbauen können. Wir sind noch in einem Projekt in der Exploration, dort werden wir 2017 eine weitere Bohrung vornehmen, die erste war erfolgreich. Aber aktuell werden wir angesichts des Chancen- und Risikoprofils keine weiteren Projekte entwickeln.

ener|gate Gasmarkt: Upstream und Speicher sind also definitiv keine Wachstumsfelder, mit den Risiken in beiden Segmenten müssen Sie offensichtlich leben. Lassen Sie uns noch einmal die Schleife zurück zum Vertrieb schlagen. Über Dienstleistungen haben wir bisher noch nicht gesprochen, aber es gilt vielen als Heilsbringer. Welche Rolle spielen denn Dienstleistungen rund um das Portfoliomanagement bei Ihnen, ist das entwicklungsfähig?

Malerius: Unsere Erfahrung im Dienstleistungsbereich hat gezeigt, dass die Stadtwerke das Handwerk rund um das Bilanzkreismanagement oder die Spotmarktbeschaffung auslagern. Aber mit dem Portfolio tun sie sich deutlich schwerer. Die Zahl unserer Kunden im Bilanzkreismanagement ist deutlich höher als die im Portfoliomanagement.

Nixdorf: In dem Bereich Portfoliomanagement werden wir uns weiterentwickeln und haben eine Kooperation mit der Energie Quader GmbH abgeschlossen. Ziel der Zusammenarbeit ist ein gemeinsames Angebot über das Kundenportal „Energy-Dashboard“. Das bietet nicht nur eine

Gasbeschaffung per Mausklick und ermöglicht eine Portfolio- und Limit-Überwachung, sondern bietet auch aktuelle Marktinformationen und Lieferangebote mit Live-Preis-Erstellung. Damit wird das Tagesgeschäft für die interessierte Kundengruppe einfacher.

ener|gate Gasmarkt: In dem Bereich Bilanzkreismanagement beziehungsweise Bilanzkreis Kooperation werden sie als sehr erfolgreich eingeschätzt. Die Kooperation gilt als die Nummer eins oder zwei in Deutschland. Woran liegt das?

Malerius: Dafür gibt es meines Erachtens mehrere Gründe. Wir haben schon sehr früh, im Jahr 2008, angefangen. Wir haben durch das Portal Transparenz geschaffen und jeden Cent wieder ausgeschüttet. Die Kunden konnten direkt den Erfolg sehen. Was zudem für uns wichtig war: Wir konnten durch die Kooperation Vertrauen aufbauen. Viele Kunden haben dann auch Gas bei uns gekauft.

ener|gate Gasmarkt: Wie viele Kunden sind es?

Malerius: Es sind rund 100 Bilanzkreise.

ener|gate Gasmarkt: Wird die Kooperation durch GABi Gas 2.0 weniger attraktiv?

Malerius: Der Effekt hat deutlich abgenommen. Dies hat schon im Oktober 2015 mit der Veränderung der Systematik der Ausgleichsenergiepreise eingesetzt. Zurzeit ist es wie eine kleine Versicherungsprämie, falls denn die Preise für Ausgleichsenergie doch einmal sehr hoch sind. Wir entwickeln den Bilanzkreispool weiter, um auch mit der neuen untertägigen Flexibilität zu arbeiten, aber dazu kann ich noch nichts weiter sagen.

ener|gate Gasmarkt: Kommt bei Gas-Union jetzt auch der automatische Handel um die kurzfristige Flexibilität zu nutzen?

Malerius: Nein, aber wir haben vor gut einem Jahr den 24/7-Handel etabliert, das läuft jetzt erfolgreich und ermöglicht uns eine deutlich höhere Menge im Kurzfristmarkt zu handeln.

ener|gate Gasmarkt: Auch ein Dienstleistungsthema ist ihr Joint Venture mit Mainova eserv. Lässt sich da was entwickeln?

Malerius: Warum haben wir das gemacht? Wir wollten Strom- und Gasdienstleistungen für

Stadtwerke aus einer Hand anbieten. Aktuell ist die Nachfrage nach dieser kombinierten Strom- und Gasdienstleistung nicht so groß. Wir nutzen die Gesellschaft aber, um mit unserem Gesellschafter transparent und effizient zusammenzuarbeiten.

ener|gate Gasmarkt: Ist denn grundsätzlich ihre Gesellschafterstruktur langfristig stabil. Kann man sich vorstellen, den Gesellschafterkreis um weitere Stadtwerke zu erweitern?

Nixdorf: Wir glauben es ist ein gutes Konstrukt. Aber natürlich wurde Gas-Union unter anderen Bedingungen gegründet. Wir müssen deshalb die Konstruktion an die geänderten Rahmenbedingungen anpassen. Ja, wir sind prinzipiell für weitere Gesellschafter offen, aber das ist natürlich nicht unsere Entscheidung.

ener|gate Gasmarkt: Na ja, ihr Hauptgesellschafter Mainova hat sein eigenes Gasportfolio-management. Zudem hat er mit Dynega eine Handelsgesellschaft, speziell als Partner für kleinere Stadtwerke, die traditionell Lieferbeziehungen zu Mainova hatten.

Malerius: Schauen Sie, Gas-Union hat letztes Jahr 55-jähriges Jubiläum gehabt. Das Unternehmen wurde als Einkaufsgesellschaft gegründet. Was haben unsere Gesellschafter gemacht? Alle neuen Themen, die nicht jeder selber machen muss und in unser Geschäftsmodell passen, wurden möglichst effizient bei uns aufgebaut. Das war klug und ist auch weiter unser Anspruch. Aber dass ein großes Unternehmen wie Mainova Kernkompetenzen wie Portfoliomanagement selbst aufbaut, ist doch nachvollziehbar.

Nixdorf: Wir müssen uns eben immer wieder beweisen und Mehrwert schaffen.

ener|gate Gasmarkt: Sie sagen, Sie konzentrieren sich strategisch auf Handel, Portfoliomanagement und Vertrieb sowie auf den Netzbereich. Was mir fehlt ist eine Antwort auf die politische Herausforderung, Erdgas längerfristig aus dem Markt zu drängen. Kann und will Gas-Union auch „grün“?

Nixdorf: Wir können natürlich genauso „grün“ wie die gesamte Gaswirtschaft und handeln ja auch jetzt schon mit Biogas und beschäftigen uns mit anderen Themen. Ja, das Klimaschutzprogramm 2050 war insbesondere in seinen frü-

hen Versionen mit dem explizit erwähnten Verbot von Erdgasheizungen eine Bedrohung, aber erst in einem Zeithorizont 2030 bis 2050. Dies bedeutet nicht, dass wir uns darüber keine Gedanken machen. Aber 2016 ging es um die Definition einer Strategie bis 2020. Bis 2030 oder 2040 müssen wir uns sicher neu erfinden.

ener|gate Gasmarkt: Muss man damit nicht jetzt anfangen?

Malerius: Ich glaube 2016 war insofern ein entscheidendes Jahr, weil auch in Verbänden wie dem BDEW ein Wechsel von der „Stromwende“ zur „Energiewende“ stattgefunden hat. Dass wir jetzt liefern müssen, ist uns allen klar. Gas-Union wird nicht alleine die Energiewende stemmen, aber wir werden mithelfen. Dazu ge-

hört auch, dass wir uns jetzt mit Themen wie Power-to-Gas beschäftigen, ohne gleich ein Investitionskonzept zu haben. Aber noch mal, es ist so wie Herr Nixdorf es gesagt hat, erst einmal mussten wir Gas-Union 2020 definieren. Jetzt können wir uns mit solchen Themen beschäftigen.

ener|gate Gasmarkt: Was heißt das konkret für 2017?

Malerius: Wir arbeiten an konkreten Konzepten für die Positionierung von Gas nach 2030 in den Verbänden mit. Intern stellen wir natürlich auch konzeptionelle Überlegungen an.

ener|gate Gasmarkt: Herr Malerius, Herr Nixdorf, vielen Dank für das Gespräch.