

Zukünftige Herausforderungen der Energieversorgung in Kooperationen meistern

Studie „Stadtwerke 2030“
Management Summary

mit Unterstützung des
Verbands kommunaler
Unternehmen e. V. (VKU)

VKU

VERBAND KOMMUNALER
UNTERNEHMEN e.V.



Anlass der empirischen Studie

Energie zu produzieren, zu transportieren und an den Kunden zu liefern, führte in Deutschland jahrzehntelang zu stabilen Ergebnissen bei Energieversorgungsunternehmen (EVU). Durch die zunehmende Regulierung, aber auch durch die fortschreitende Digitalisierung und den steigenden Wettbewerb werden die Ergebnisse der Energieversorger in Zukunft voraussichtlich sinken. Aus diesen Entwicklungen erwächst der Bedarf, noch stärker als bisher in Infrastruktur und Informationstechnologie, neue Geschäftsmodelle und -abläufe sowie – ganz wesentlich – in Personal zu investieren. Diese wachsenden Herausforderungen können nach Ansicht vieler kommunaler Energieversorger am besten in (neuen) Kooperationen gemeistert werden. Insbesondere wenn es darum geht, Chancen aus der Digitalisierung, der Energie- und Verkehrswende zu nutzen, bieten sich Kooperationspartner an, die möglicherweise bisher (noch) nicht Teil der Energiebranche sind.

Diese Entwicklung hat die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) mit Unterstützung des Verbands kommunaler Unternehmen e. V. (VKU) zum Anlass genommen, das aktuelle Marktumfeld in der Energiewirtschaft zu untersuchen und dabei insbesondere den Ausblick sowie die strategischen Handlungsoptionen der Marktteilnehmer in einer Studie zu analysieren.

Das aktuelle Marktumfeld

Die Auswertung der Umfrage unter Geschäftsführern und Vorständen von Energieversorgern zum aktuellen Marktumfeld lässt sich wie folgt zusammenfassen: Die Ergebnisse in allen klassischen Wertschöpfungsstufen geraten zunehmend unter Druck. Für die konventionelle Erzeugung existiert im aktuellen Marktumfeld kaum ein Geschäftsmodell. Die regenerative Erzeugung wird zwar positiver gesehen, der intensive Wettbewerb mit Finanzinvestoren und branchenfremden Marktteilnehmern resultiert allerdings in rückläufigen Renditen, die viele Energieversorger in Hinblick auf die zunehmenden Risiken als nicht mehr als ausreichend erachten. Der Energiehandel ist ebenfalls geprägt von einer steigenden Wettbewerbsintensität, einer hohen Transparenz und einem hohen Automatisierungsgrad, mit der Folge sinkender Handelsmargen. Im Vertrieb werden aktuell (noch) vergleichsweise stabile Renditen erwirtschaftet. Jedoch werden die Digitalisierung und der spürbar steigende Wettbewerb auch hier mittelfristig den Rationalisierungsdruck erhöhen. Im regulierten Netzbereich, dem Ergebnis- und Werttreiber deutscher EVUs, werden aufgrund künftig weiter sinkender kalkulatorischer Eigenkapitalzinsen, durch den klimaschutzinduzierten Um- und Ausbau der Energieinfrastrukturen und durch steigenden Regulierungsdruck abnehmende Ergebnisbeiträge erwartet. Dem zunehmenden Ergebnisdruck und rückläufigen Renditen werden die Energieversorger mit Anpassungen der Wertschöpfungsbreite und -tiefe begegnen müssen. Dies beinhaltet Optionen der Erweiterung sowie der Aufgabe von Geschäftsbereichen in gleicher Weise. Zudem werden weniger Ergebnisbeiträge für die Quersubventionierung anderer Geschäftsbereiche (z. B. ÖPNV, Bäder etc.) oder kommunaler Aufgaben zur Verfügung stehen.

Die zentralen Einflussfaktoren der Veränderung

Trotz fortschreitender Energiewende und Digitalisierung blieb der radikale Wandel in der Energiebranche bislang

aus, neue Geschäftsmodelle sind nur in Ansätzen erkennbar. Ein innovatives, digitales und disruptives Geschäftsfeld, das idealerweise auch im Kompetenzbereich der Energieversorger liegt, wurde bislang nicht gefunden. Vor diesem Hintergrund schließt sich die Frage an, wie sich EVU heute strategisch positionieren sollten, um den sinkenden Ergebnisbeiträgen in den klassischen Wertschöpfungsstufen zu begegnen.

Strategische Handlungsoptionen mit Blick auf die Unternehmensstrategie

82% der Befragten sehen die integrierte Wertschöpfungskette – also Bündelung der Medien und der Geschäftsfelder Erzeugung, Netz und Vertrieb – nach wie vor als einen wesentlichen Erfolgsfaktor an, um die wachsenden Herausforderungen zu bewältigen. Gerade weil sich der Ergebnisbeitrag in allen Wertschöpfungsstufen reduziert, sieht man in der Bündelung von Aktivitäten aufgrund der noch nicht ausgeschöpften Rationalisierungspotenziale einen strategischen Vorteil. Dies deckt sich mit der Aussage von über der Hälfte der Befragten (51%), die Rationalisierungen als zwingend notwendig ansehen, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein.

Eine weitere Option ist die Konzentration der Wertschöpfung auf die Kernkompetenz in weniger wettbewerbsintensiven Bereichen. So sehen 49% der Teilnehmer in der Fokussierung auf den reinen Infrastrukturdienstleister rund um die Netze eine sinnvolle strategische Alternative. 48% der Teilnehmer sehen dagegen ihre strategische Zukunft als (digitaler) Serviceprovider und planen folglich, den Anteil von Dienstleistungen an der Wertschöpfung deutlich zu erhöhen.

Neben Kostensenkungen, der Erhöhung des Dienstleistungsanteils an der Wertschöpfung und dem Austritt aus unrentablen Wertschöpfungen kann die Erschließung neuer Geschäftsfelder eine weitere strategische Option für EVUs sein. Da die Kommunen mitunter überlastet sind und (kommunale) Energieversorger die Bereitstellung der öffentlichen Daseinsvorsorge vielfach zu ihrem Aufgabengebiet zählen, können sich knapp 45% der Teilnehmer vorstellen, künftig vermehrt Aufgaben der Kommunen zu übernehmen. Eine weitere strategische Option kann sein, mit ggf. branchenfremden Partnern neue Möglichkeiten der Wertschöpfung zu erschließen (z. B. Elektromobilität, Smart Energy) und dabei die Chancen des technischen Fortschritts vollständig auszunutzen.

Die besondere Rolle von Kooperationen bei der Bewältigung der Herausforderungen

Die Erschließung neuer Geschäftsfelder lässt sich aufgrund der Risikoteilung und des beiderseitigen Know-how-Transfers am effektivsten in Kooperationen bewältigen. Bei bestehenden Geschäftsfeldern gestalten sich Kooperationen aufgrund zu realisierender Skaleneffekte besonders effizient.

Bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder und dem Aufbau von Kooperationen erweisen sich zunehmend das Gemeinde-recht sowie die unterschiedlichen Ausprägungen in den einzelnen Ländern als Hürde. Daneben bestehen weitere regulatorische Hürden, die Kooperationen behindern. So scheitern Kooperationen im Netzbereich regelmäßig am Regulierungsrahmen, da dieser Effizienzsteigerungen nicht langfristig vergütet oder bei der Auslagerung von Netzpersonal aufgrund der Nicht-Anerkennung dauerhaft nicht beeinflussbarer Kostenanteile Nachteile mit sich bringt.

Neben diesen gesetzlichen und „strukturellen“ Hindernissen, die dringend überarbeitet werden sollten, sind bei den Befragten auch emotionale Gründe für eine mögliche Skepsis bei der Bildung von Kooperationsmodellen festzustellen. Diese ergibt sich aus den teilweise negativen Kooperationserfahrungen der Vergangenheit bzw. einer grundsätzlichen Sorge vor Abhängigkeiten (76 %) oder eingeschränkten unternehmerischen Freiheitsgraden (56 %).

Reaktionen, um in den einzelnen Wertschöpfungsstufen den Verlust von Ergebnisbeiträgen zu begrenzen – Netze und Vertrieb stehen im Fokus

Neben der gesamtunternehmerischen strategischen Ausrichtung ist es essenziell, die möglichen Handlungsalternativen für die einzelnen Wertschöpfungsstufen zu ermitteln.

In der konventionellen Energieerzeugung wird von den Befragten aktuell keine aussichtsreiche strategische Option gesehen. Erwartungsgemäß nennen die Befragten die konventionelle Erzeugung als das Geschäftsfeld, das am ehesten von einem Rückzug betroffen wäre. Da eine Schließung oder Veräußerung kaum möglich ist, erwarten (erhoffen) über 75 % eine staatlich regulierte Lösung für die Netz- und Kraftwerksreserve.

Bei Ausschreibungen im Bereich der erneuerbaren Energien geraten klassische Energieversorger vielfach ins Hintertreffen. Eine realistische Chance besteht für diejenigen, die regional agiert und einen signifikanten Teil der Wertschöpfung erbringen kann. Insgesamt bestätigen 82 % der Befragten, im Bereich der regenerativen Erzeugung tätig zu sein. Das Geschäftsfeld der regenerativen Erzeugung bleibt somit Motor der Energiewende, wobei der Raum für Wachstum durch Anlagenzubau in einigen Bundesländern derzeit kritisch diskutiert wird. Für rund 51 % bleibt dieses Geschäftsfeld trotz sinkender Renditen weiterhin attraktiv, Risiken werden lediglich von 7 % gesehen. Investitionen können aufgrund der niedrigen Finanzierungskosten infolge der anhaltenden Niedrigzinsphase trotz niedriger Margen attraktiv sein.

Fast drei Viertel der Befragten erwarten künftig einen Rückgang der Margen aufgrund der steigenden Wettbewerbsintensität im Privatkundenvertrieb. Auch wenn 60 % Risiken im Vertrieb sehen, gehen wiederum nur 16 % der Befragten davon aus, den Vertrieb künftig aufgeben zu müssen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass neue Wettbewerber Marktanteile übernehmen werden, indem sie günstiger sind und/oder ihr Leistungsangebot ergänzen. Dies kann zu einer Verschiebung in den Kundensegmenten führen. Die Beziehung zum Kunden wird dabei zunehmend über digitale Schnittstellen gestaltet. Den daraus resultierenden drohenden Verlust an direkten Kundenbeziehungen bewerten 35 % der Befragten als große Herausforderung, 40 % der Befragten erwarten eine sinkende Loyalität der Konsumenten zu ihren Lokalversorgern. Die Versorger müssen über neue Kanäle versuchen, die persönliche Kommunikation und damit die Loyalität der Bestandskunden zu sichern. 78 % der Teilnehmer schätzen zudem den Erfolg von Maßnahmen einer konsequenten Positionierung des EVU als hoch ein, indem sie einen Leistungsunterschied entwickeln und erlebbar machen. 62 % halten die Verbesserung des Kundenservices für essenziell. Es ist zu beobachten, dass Kunden zunehmend spezifische Anforderungen haben, sodass sie allein mit klassischen

Commodity-Produkten nicht mehr erreichbar sind. Ein bedeutender Erfolgsfaktor im Vertrieb ist entsprechend die Option, durch Cross-Selling neuer (ggf. digitaler) Lösungen sinkende Margen im Commodity-Vertrieb zu kompensieren. Folglich muss auch organisatorisch sichergestellt werden, dass der Commodity-Vertrieb nicht – wie aktuell häufig vorherrschend – von anderen Vertriebsprodukten getrennt wird.

Daneben agieren die Kunden zunehmend als Produzenten. Sie beeinflussen damit die Wertschöpfung der EVU oder übernehmen Teile davon. Das zeigt sich in der steigenden Nachfrage nach Komplettlösungen aus Eigenproduktionsanlagen inklusive Speicherung. Um den Ansprüchen eines Prosumers gerecht zu werden, sind eine Neu-Orientierung der Vertriebsorganisation mit Hinblick auf die Reaktionsgeschwindigkeit und eine hohe Servicequalität nötig.

Der Industriekundenvertrieb zeichnet sich ebenfalls durch einen intensiven Wettbewerb aus. EnBW rüttelte im Juni 2016 mit der Bekanntgabe, sich als Maßnahme des Restrukturierungsprogramms aus dem Großkundenvertrieb Strom und Gas unter den Marken EnBW und Watt zurückziehen, die Branche auf. Trotz des intensiven Wettbewerbs wird das Industriekundensegment von 43 % der Befragten aus strategischen Gründen auch weiterhin bedient werden, da sie eine Vollsortimentsstrategie verfolgen. Sie nehmen das niedrigmargige Geschäft in Kauf, um das Gewerbekundensegment zu verteidigen.

In Energiehandel sehen die Teilnehmer künftig mehr Risiken als Chancen. Lediglich 4 % bewerten die Geschäftschancen positiv. Folglich sind (Teil-)Rückzüge aus dem Energiehandel zu erwarten, was Chancen für Dienstleister eröffnet. Ob die Anwendung der Blockchain-Technologie langfristig die Wertschöpfungsstufe bedroht, wird z. B. von dem Grad der Autarkie der Endverbraucher abhängen, der künftig erreicht wird. Die Energiewende führt zu einer veränderten Netzinfrastruktur. Fast alle Befragten (92 %) sehen aufgrund des politischen Willens, Verbraucherpreise nicht ansteigen zu lassen, den Regulierungsdruck und dadurch sinkende Netzrenditen als zentrales Risiko. Darüber hinaus führen die Sektorenkopplung, die zunehmende Dezentralität sowie der Anschluss neuer Erzeuger und Nutzer zu komplexeren Netzen. In der Folge stehen die Energienetze vor großen technischen Herausforderungen, was von 40 % der Befragten als Risiko im Netzgeschäft gesehen wird.

Um den Verlust des Ergebnisbeitrags im Netz zu begrenzen, halten 64 % der Teilnehmer eine Ausweitung der Wertschöpfung, beispielsweise im Bereich Speicher, Elektromobilität (Sektorenkopplung) und Telekommunikation, für sinnvoll. Auch die vertikale Integration, z. B. durch ein Insourcing von Tiefbaukapazitäten, kann eine strategische Option im Netz darstellen. Vor dem Hintergrund des starken Um- und Ausbaus des Stromnetzes sowie der ungewissen Zukunft des Gasnetzes wird es im Netzbereich ein zentraler Erfolgsfaktor sein, den künftigen Bedarf von Strom und Gasnetzen abzuschätzen. Auch für diese Aufgabe sind Kooperationen hilfreich, da für eine valide Abschätzung neue Informationsquellen gefunden und mit neuen Tools (z. B. Big-Data-Analysen) ausgewertet werden müssen.

Über uns

PwC ist die führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland. Als unabhängiges Mitglied im internationalen Netzwerk von PwC schaffen wir für unsere Mandanten weltweit Mehrwert.

Wenn es um Wirtschaftsprüfung und Beratung geht, unterstützt PwC Mandanten aller Branchen dabei, ihre Ziele zu erreichen. Wir beraten Konzerne und Familienfirmen, Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, Global Players und Local Heroes, die Öffentliche Hand, Verbände und NGOs. Mit unserem Know-how und unserer Expertise unterstützen unsere 571 Partner und unsere 10.627 Experten an 21 Standorten in Deutschland unsere Mandanten dabei, Lösungen für komplexe Fragestellungen in einer sich rasant verändernden Welt zu finden - ganz im Sinne unseres Purpose-Statements "Build trust in society, solve important problems".

Die Energiewende, regulatorische Anforderungen und die Digitalisierung stellen die Branche vor neuen Herausforderungen. Auch innovative Technologien wie Blockchain werden die Umstrukturierung der Energiewirtschaft vorantreiben und so bisherige Branchengrenzen verschieben. Energieerzeuger und -versorger arbeiten mit Unternehmen und Start-ups aus anderen Bereichen immer enger zusammen, um gemeinsam smartere und saubere Lebensräume zu schaffen. Vertrauen Sie unserer Expertise und gestalten Sie mit uns den Wandel.

Ihre Ansprechpartner

Dr. Sven-Joachim Otto

Partner

Tel.: +49 211 981 2739

E-Mail: sven-joachim.otto@pwc.com

Henry Otto

Partner

Tel.: +49 211 981 2023

E-Mail: henry.otto@pwc.com