
Herausforderungen der Zukunft in der Energieversorgung meistern

Stadtwerke 2030 – Eine empirische Studie
zu den strategischen Perspektiven eines
Energieversorgers

Dezember 2017

Agenda

- 1 Management Summary
- 2 Studienansatz und -vorgehen
- 3 Risiken, Chancen und die Zukunft der integrierten Wertschöpfung
- 4 Marktumfeld und strategische Optionen in den Wertschöpfungsstufen
- 5 Kooperationen

Management Summary

1

Management Summary

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 der Zukunft voraussichtlich sinken. Durch diese Entwicklungen erwächst der Bedarf noch stärker als bisher in Infrastruktur und Informationstechnologie aber auch 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 von anderen Geschäftsbereichen (z. B. ÖPNV, Bäder etc.) oder kommunalen 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

Management Summary

und disruptives Geschäftsfeld, welches 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.

Strategischen Handlungsoptionen mit Blick auf die Unternehmensstrategie

82% der Befragten sehen die **integrierte Wertschöpfungskette** – sprich die 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 Rationalisierungspotentiale 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 stellt die Konzentration der Wertschöpfung auf die **Kernkompetenz in weniger wettbewerbsintensiven Bereichen** dar. 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 in der Bewältigung der Herausforderungen

Die Erschließung neuer Geschäftsfelder lässt sich aufgrund der Risikoteilung und des beidseitigen 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 erweist sich zunehmend das Gemeinderecht 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 von dauerhaft nicht beeinflussbaren Kostenanteilen Nachteile bietet.

Neben diesen gesetzlichen und „strukturellen“ Hindernissen, die dringend überarbeitet werden sollten, sind bei den Befragten auch

Management Summary

„emotionale“ Gründe für eine mögliche Skepsis bei der Bildung von Kooperationsmodellen festzustellen. Sie 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 essentiell, 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, welches 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 denjenigen, der 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 in Folge 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 gemanagt. 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 Kommunikationswege 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 essentiell. 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.

Management Summary

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, ist 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 zurückzuziehen, 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 niedrigmarginige 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.

Management Summary

Über PwC

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
sven-joachim.otto@pwc.com

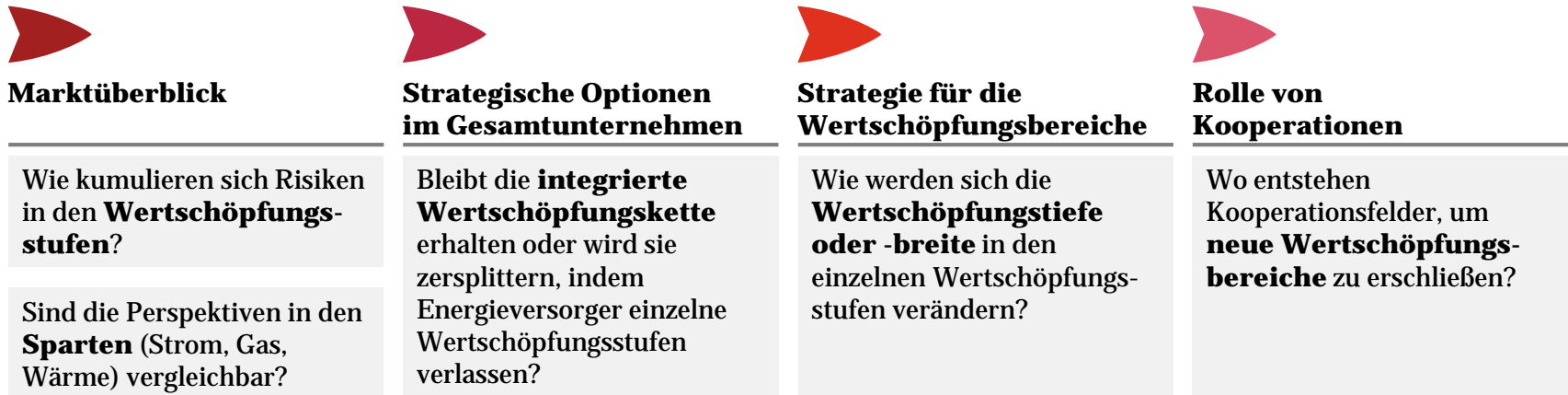
Henry Otto
Partner
Tel. +49 211 981-2023
henry.otto@pwc.com

Studienansatz und -vorgehen

2

Die Studie beschäftigt sich mit den Fragen, wo Wertschöpfung verloren geht und mit welchen Maßnahmen dem Verlust begegnet werden kann

Aufbau der Studie



Methodik der Studie

- Im **September** und **Oktober 2016** wurden **10 Entscheidungsträger** (Vorstände oder Geschäftsführer) **von EVUs** in **persönlichen Interviews befragt**, welche rund 1,5 Stunden dauerten. Es wurden Unternehmen unterschiedlicher Größe, in unterschiedlichen Regionen und einem vielfältigen Aufgabenspektrum ausgewählt.
- Die **Inhalte der Interviews** beinhalten die **persönliche Sicht** zu **zentralen Herausforderungen** der Energiewirtschaft und der **Ableitung strategischer Handlungsoptionen**.
- Aus den Inhalten der Interviews wurde ein **Fragebogen** entwickelt, der vom 10.05 – 07.06.2017 Entscheidungsträgern von 300 VKU-Mitgliederunternehmen online zur Beantwortung zur Verfügung gestellt wurde. Die **Befragung erfolgte anonym**.
- An der **Befragung nahmen 109 Personen teil**.
- Die statistische Auswertung der Befragungsergebnisse fand im Juni und Juli statt. Die vorliegende Studie wurde im August und September 2017 verfasst.

Zentrale Treiber der Energiewirtschaft beeinflussen energiewirtschaftliche Wertschöpfung

Treiber der Energiewirtschaft



Energiewende

„Dezentralität und Kleinteiligkeit“



Digitalisierung

„Digitale Innovation“



Demographie

„weniger und älter, Stadt versus Land“



Regulierung

„im Kreuzfeuer“

Einfluss auf die energiewirtschaftliche Wertschöpfung

- Geschäftsmodell konventionelle Erzeugung fehlt
- führt zu mehr Dezentralität und Kleinteiligkeit und macht lokale Akteure nötig
- Umsetzung durch Autarkie der Letztverbraucher
- Bewirkt veränderte Netznutzung (Back-up, Gas)
- Prozessdigitalisierung ermöglicht neues/besseres Zusammenspiel der Marktakteure, Kunden, Wertschöpfungsbereiche und Einheiten
- Verändertes Kundenverhalten und -erwartung
- Gesteigerte Wettbewerbsintensität
- Bewirkt langsame Anpassungsprozesse, die ein Managen grundsätzlich zulassen
- Fachkräftemangel
- kontinuierliche Veränderung des Regulierungsrahmens ist nahezu normale Branchenevolution
- Entscheidung des Regulierers hinsichtlich Spagat zwischen Rendite und Druck nötig

Risiken, Chancen und die Zukunft der integrierten Wertschöpfung

3

Die Risiken in den Wertschöpfungsstufen werden sehr unterschiedlich eingeschätzt

Bewertung der Bedeutung der einzelnen Wertschöpfungsstufe für das EVU, ihrer künftigen Risiken und ihrer Handlungsspielräume, die Risiken managen zu können



Erzeugung



Handel



Netze



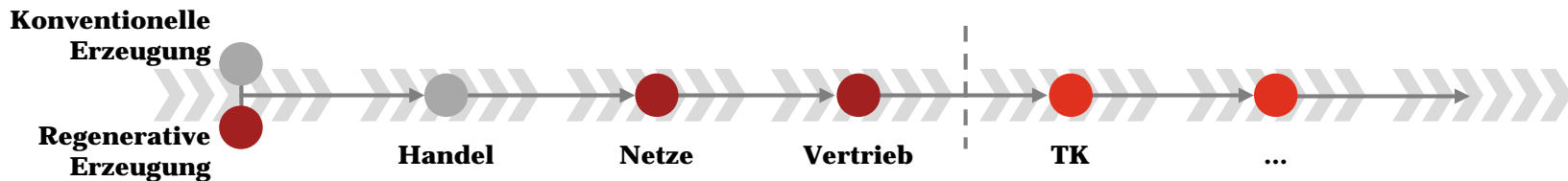
Vertrieb

Risiko	Erzeugung	Handel	Netze	Vertrieb
Wo sehen Sie die größten künftigen Risiken für Ihr Stadtwerk bis 2030?	57% Konventionelle Erzeugung 7% Regenerative Erzeugung	28%	12%	60%
Aktivitätsgrad				
In welchen Wertschöpfungsstufen ist Ihr Stadtwerk tätig?	56% Konventionelle Erzeugung 82% Regenerative Erzeugung	72% (inkl. Beschaffung)	99%	97%
Handlungsmöglichkeit				
Wie groß ist der Handlungsspielraum in der jeweiligen Wertschöpfungsstufe?	Konventionelle Erzeugung ● ○ ○ Regenerative Erzeugung ● ● ○	● ○ ○	● ● ○	● ● ●

● ● ● Hoher Handlungsspielraum ○ ○ ○ Kein Handlungsspielraum

Das integrierte Mehr-Sparten-EVU bleibt strategischer Erfolgsfaktor, aber ein neues Rollenverständnis entwickelt sich

Erfolgsfaktor Wertschöpfungskette: eine wertschöpfungs- und spartenübergreifende Lösungsorientierung



- In der konventionellen Erzeugung und im Handel sind die Risiken groß und die Handlungsoptionen sehr gering. Die sinkenden Renditen legen einen Austritt nahe:
54% sehen einen Ausstieg aus der konventionellen Erzeugung.
- Die Wertschöpfungsstufen **Netz und Vertrieb** bleiben im Strom und Gas die **Erfolgsfaktoren im Mehr-Sparten-EVU**. Hinzukommend bietet auch die regenerative Erzeugung Chancen. Hier steht die Wärmeerzeugung im Vordergrund.

- **51%** der Befragten erachten **Rationalisierungsprogramme** für notwendig, um ihre Profitabilität in den wettbewerblichen Geschäftsfeldern zu steigern.
- **82%** der Studienteilnehmer sind der Meinung, dass das **integrierte Mehr-Sparten-EVU** kritischer Erfolgsfaktor bleibt. Kaum jemand (**4%**) erachtet die Aufgabe einer wettbewerbsintensiven Wertschöpfungsstufe als angemessene strategische Option.
- Jedoch ist eine **Ausweitung der Geschäftsfelder** sinnvoll.
- Eine Fokussierung auf die Rolle des
 - **Infrastrukturdienstleisters** und der Ausbau von Kompetenzen rund um die verschiedenen Netze findet von **49%** der Studienteilnehmer Zustimmung (Beispiel: Beteiligung an Tiefbauunternehmen, Telekommunikationsdienstleistungen usw.),
 - **kommunalen Full-Service-Unternehmens**, das kommunale Aufgaben der Stadt übernimmt, die von der Stadtentwicklung bis zur Grünpflege reichen können, findet **30%** Zustimmung,
 - **(digitalen) Service-Providers**, indem der Wertschöpfungsanteil der Dienstleistungen in den Geschäftsfeldern weiterentwickelt wird findet von **48%** Zustimmung.

Marktumfeld und strategische Optionen in den Wertschöpfungsstufen

4

Marktumfeld – Die zentralen Aufgaben im Geschäftsbereich Erzeugung



Starker Wettbewerb bei regenerativen Erzeugungsanlagen

- Rund **47%** der Befragten stehen **Investitionen** in regenerative Erzeugungsanlagen unter **Rendite-Risiko**-Aspekten eher **kritisch** gegenüber.
- Durch **Niedrigzinsphase** haben **Finanzinvestoren mit großem Investitionsvolumen** regenerative Erzeugungsanlagen für sich entdeckt.
- Zusätzlich **sinken** aufgrund des **Ausschreibungsmodells** die **Margen**.
- Dennoch bewerten **51%** der Studienteilnehmer das Geschäftsfeld regenerative Energien als **weiterhin attraktiv**.



Sinkende Akzeptanz von regenerativen Erzeugungsanlagen

- **Sinkende Akzeptanz** von Windkraftanlagen in der unmittelbaren Nähe von Wohnbebauung und in Wäldern.
- Projekte führen häufig zu **Protesten** in der **Bevölkerung** mit Gründungen von **Bürgerinitiativen**.



Ungewisse Zukunft für konventionelle Erzeugung

- **Hohe Abschreibungen** auf Kraftwerksscheiben aufgrund **niedriger Energiepreise** an der Börse führen zu **Rekordverlusten**.
- Nur rund **15%** der Befragten sehen Chance einer vorübergehenden **Renaissance** der **Kohlekraftwerke** nach 2022.
- **44%** erwarten gute Chancen für die **Förderung flexibler Gaskraftwerke** in den nächsten 10 Jahren.

Strategische Handlungsoptionen – Geschäftsbereich Erzeugung



Starker Wettbewerb bei regenerativen Erzeugungsanlagen

- **96%** der **bezuschlagten Wind-Onshore-Anlagen** bei der Ausschreibungsrunde im Mai 2017 sind **Bürgerenergiegesellschaften**.
- **Projektierer** sind oft **nicht regional verankert**. Eine **Kooperation** zwischen **Stadtwerken und Projektierer** in Verbindung mit der **lokalen Bevölkerung** kann zu erfolgreichen Auktionen führen.
- Größere Chancen bieten nach Meinung der Befragten **KWK (Gas/Wärme)-Projekte (61%)**.



Sinkende Akzeptanz von regenerativen Erzeugungsanlagen



Ungewisse Zukunft für konventionelle Erzeugung

- Es gibt aktuell **keine Möglichkeit** für einen **Ausstieg**, sodass nur die **Hoffnung** auf eine **politische Entscheidung** bleibt.
- Über **75%** der Befragten erwarten eine **staatlich regulierte Lösung** für die Netz- und Kraftwerksreserve.
- Nur **15%** glauben an eine **marktwirtschaftliche Lösung**, die zu einer Verknappung von Ressourcen mit einer entsprechenden Preissteigerung führen wird.
- Sofern **Gaskraftwerke** weiterhin Relevanz besitzen und der **Regulierungsrahmen** dies abbildet, sollte dies weiterhin eine **Geschäftsfeldoption** bleiben.

Marktumfeld – Die zentralen Risiken im Geschäftsbereich Vertrieb



Privatkunden: Wandel des Kunden und Intensivierung des Wettbewerbs

- Der Privatkundenvertrieb ist vom **zunehmenden Wettbewerb** geprägt durch künftig **neue Akteure** wie **Internetunternehmen** (Amazon, Google etc., dies glauben 69% der Befragten), **Kommunikationsunternehmen** (59%), **Wohnungswirtschaft** (32%) und **Vergleichsportalen** (45%).
- **73%** erwarten einen Rückgang der Deckungsbeiträge im Vertrieb.
- Eine Differenzierung im Commodity-Vertrieb halten **60%** für eine zentrale Herausforderung.
- **47%** erwarten einen sinkenden Anteil der grundversorgten Kunden, **40%** eine sinkende Loyalität.



Industriekunden: viel Wettbewerb, wenig Marge

- Der Industriekundenvertrieb gilt als besonders **wettbewerbsintensiv** und **margenschwach**.
- Die **Eigenbeschaffung** steigt und die **Wechselbereitschaft** der Kunden ist hoch.



Veränderungen durch die Digitalisierung

- **85%** erkennen in der **Digitalisierung der Schnittstelle zum Kunden** eine Herausforderung und **36%** empfinden dies als **zentrales Risiko** im Kundenvertrieb, da der **persönliche Kontakt** zunehmend **verloren** geht.
- Digitalisierung wird zu einer Verschärfung des Wettbewerb führen, **69%** sehen Internetunternehmen, **45%** Vergleichsportale als künftige Wettbewerber.
- Zusätzlich haben **Geschäftsmodelle wie Amazon & Co.** die **Einflussfaktoren einer Kaufentscheidung** und **Erwartungen** hinsichtlich **Service, Reaktionszeit**, etc. stark verändert.
- Der durchschnittliche Kunde wandelt sich und bestimmt oder übernimmt Teile der Wertschöpfung (=Prosumer). Den Prosumer sehen nur **26%** als künftigen Wettbewerber.
- Die Anwendung der **Blockchain-Technologie** birgt das Risiko, dass Prosumer und kleine Anlagenbetreiber direkt an den Letztverbraucher vermarkten, ohne dass dafür ein Energieversorger nötig ist.

Strategische Handlungsoptionen – Geschäftsbereich Vertrieb



Privatkunden: Wandel des Kunden und Intensivierung des Wettbewerbs

- **78%** der Befragten sind der Meinung, dass einem veränderten Kundenverhalten mit **konsequenterer Positionierung** (nachhaltig, regional, etc.) begegnet werden kann.
- **61%** äußern die Erwartung, dass die **eigenständigen Marktauftritte der Energievertriebe** bestehen bleiben werden, aber eine **Reduktion** der **Wertschöpfungstiefe** erfolgen könnte. **62%** sehen eine Lösung in der Verbesserung des **Kundenservice**.
- Die Reduktion auf eine **reine Vermittlerrolle** für den Kunden bewerten lediglich **14%** als Chance. Diese **Option** mag sich ggf. für **kleine Versorger** bieten.



Industriekunden: viel Wettbewerb, wenig Marge

- Für **28%** ist die Entscheidung von EnBW nachvollziehbar und eine mögliche strategische Option für das eigene Unternehmen.
- Der Großteil hält am Industriekunden aus gesamt-strategischen Gründen fest, ggf. wird das Geschäft opportunistisch betrieben.
- **Dienstleistungsanteil** steigt
- Optimierung der **Kosten der Kundengewinnung** nötig.



Veränderungen durch die Digitalisierung

- Die Bedeutung des digitalen Vertriebswegs steigt.
- Die Kaufentscheidung des digitalen Kunden wird ausgelöst durch einen über die Energielieferung hinausgehenden **Mehrwert** (=Vereinfachung, Komfortsteigerung oder zusätzliche Leistung).
- Die Weiterentwicklung des Privatkundenvertriebs besteht darin, den Mehrwert zu definieren bzw. zu klären, ob er ihn überhaupt leisten kann. Hierfür müssen sich die Vertriebe **spezifisches Knowhow** aneignen oder mit **Technologieunternehmen** kooperieren.
- Für **Prosumer** muss sich der Privatkundenvertrieb in Richtung des Industriekundenvertriebs entwickeln, indem sich der **Fokus von einer reinen Energielieferung** z. B. **hin zu einer Energiemanagementleistung** wandelt.
- In der dezentralen Energiezukunft übernimmt der **Vertrieb** eine **Schlüsselfunktion**, da er **alle Funktionen** der Sparten und Wertschöpfungsstufen zusammenführen muss.

Marktumfeld – Die zentralen Risiken im Geschäftsbereich Netz



Steigender Regulierungsdruck

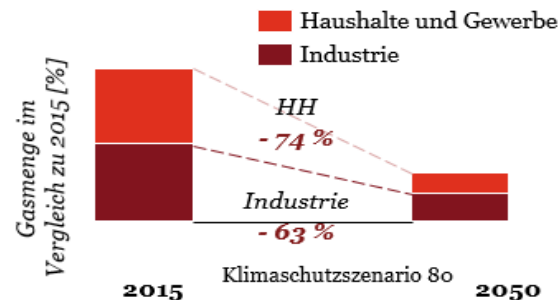
- **92%** sehen steigenden **Regulierungsdruck**, aufgrund des politischen Willens Verbraucherpreise nicht ansteigen zu lassen, und dadurch **sinkende Netzrenditen**, als zentrales Risiko.
- Die Mehrheit der Befragten befürchtet, dass die aktuelle **Quersubventionierung** von **anderen Geschäftsbereichen** oder Bereichen der Daseinsvorsorge durch die Netzgewinne **in Zukunft reduziert** werden muss.



Energiewende verändert die Netze

- Die **Stromnetze** werden **um- und ausgebaut**.
- Die **Zukunft** des **Gasnetzes** ist hingegen ungewiss.

Rund 87% der befragten Teilnehmer erwarten zukünftig eine sich zumindest in Teilen **verändernde Nutzung** des **Gasnetzes**.



Sektorenkopplung und Dezentralität schaffen Herausforderungen

- **Sektorenkopplung** und **Dezentralität** führen zu **komplexeren Netzen**.
- **Neue Erzeuger** und **neue Nutzer** (z. B. Elektromobilität) sind zu **verbinden**.
- Die technischen Herausforderungen wie **Smart Grids** sind zu meistern und die **Digitalisierung** ist intelligent zu nutzen.
- **Über 40%** der Befragungsteilnehmer betrachten die **technischen Herausforderungen** und einen **Mangel** von spezialisierten **Fachkräften** als **Risiko** im Netzgeschäft.

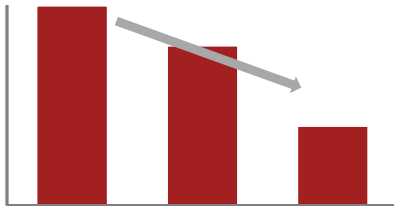
Strategische Handlungsoptionen – Geschäftsbereich Netz



Steigender Regulierungsdruck

Skaleneffekte durch Kooperation
sinnvoll nutzen

- Kosteneinsparungen durch **Digitalisierung** erzielen
- Prozesse **effizienter** gestalten
- **Skaleneffekte** durch **Kooperationen** nutzen



Energiewende verändert die Netze

Datennutzung

- **Informationen sammeln, um den zukünftigen Bedarf von Strom- und Gasnetzen abzuschätzen.**
- Dazu müssen zunächst **neue Informationsquellen** gefunden werden und diese mit z. B. **Big Data**-Analysen **ausgewertet** werden.
- Für dieses **Knowhow** sind **Kooperationen hilfreich.**



Sektorenkopplung und Dezentralität schaffen Herausforderungen

Sektorenkopplung in Kooperationen
voranbringen

- Des Weiteren ist für **64%** der befragten Teilnehmer **eine Ausweitung der Wertschöpfung** sinnvoll und dazu werden Beispiele wie **Speicher, Elektromobilität (Sektorenkopplung)** und Telekommunikation/Breitband genannt.
- Die **Kooperation** der Netzbetreiber gewinnt zunehmend an Bedeutung, um gemeinsam **Maßnahmen zur Netz- und Systemstabilität zu finden** und zu **koordinieren**.
- **Vertikale Integration, Erhöhung der Eigenleistungsquote** (z. B. kommunalrechtskonformes Insourcing von Tiefbauleistungen).

Marktumfeld und strategische Handlungsoptionen – Geschäftsbereich Handel



**Starker
Wettbewerb**



**Zunehmende
Kleinteiligkeit**



**Veränderungen durch
die Digitalisierung**

Marktumfeld

- Zunehmende Kleinteiligkeit im Handel und sinkende Arbitragemöglichkeiten schlagen sich in **rückläufigen Energiehandelsmargen** nieder.
- Durch einen **steigenden Automatisierungsgrad** wird versucht dem Margenrückgang zu begegnen. **IT-Kosten** werden zum maßgeblichen Treiber.
- Hohe IT-Kosten verlangen nach größeren Einheiten. Tatsächlich wird der Markt jedoch kleiner, z. B. durch die Eigenbeschaffung der Industriekunden direkt beim Erzeuger und dem daraus resultierenden Fehlen dieser **Volumina** auf den Handelsplattformen der EVUs.
- Lediglich **4%** der Studienteilnehmer sehen gute Chancen im Handel (ohne Eigenhandel) weiterhin Deckungsbeiträge generieren zu können.
- **22%** bewerten die Perspektiven als mittelmäßig, **35%** als gering. **6%** gaben an, dass es ihr Ziel sei, mit dem Handel kein Geld zu verlieren.

Strategische Optionen

- Neben der konventionellen Erzeugung wird der Handel eine Wertschöpfungsstufe sein, aus der Akteure sich **zurückziehen** werden.
- In dem Fall wird das EVU die Handels- und Beschaffungsleistung ganz oder in Teilen an einen **Dienstleister** outsourcen.
- Damit werden **durch Kooperationen Skaleneffekte** erzielt.
- Auch die Dienstleister sind von den allgemeinen Marktentwicklungen betroffen und arbeiten an ihrer **Prozess- und Kosteneffizienz** sowie an der Optimierung ihrer ergänzenden **Dienstleistungsangebote**.
- In die Zukunft gerichtet ist zudem zu hinterfragen, wie neue Technologien wie **Blockchain** die Marktanteile im Handel weiter reduzieren werden.

Kooperationen

5

Die künftige Kooperationsbereitschaft wird stark von dem Druck bestimmt, der sich durch Wettbewerb und Regulierer entwickelt

Treiber für Kooperationen

- **Skaleneffekte** erzielen: **85%**
- **komplementäre Leistungen** zusammenzubringen: **85%**
- **Knowhow-Vermittlung** für Geschäftsfelder aus **Digitalisierung**
- **Risiko- und Ressourcenteilung**
- Für nicht geeignete Kooperationsziele:
 - Outsourcing (**14%**)
 - Ausprobieren neuer Themen (**13%**)

Aktuelle Kooperationsfelder

- regenerative Erzeugung: **49%**
- konventionelle Erzeugung: **19%**
- Handel: **55%**
- Metering: **49%**
- Dienstleistungen: **38%**
- **Netz: 24%**
- **Vertrieb: 16%**
- F&E-Kooperationen (z. B. Speicher, Elektromobilität, Brennstoffzelle, Smart Grids, Demand Side Management): **10%**

In den zentralen Wertschöpfungsstufen **Vertrieb und Netz** kooperieren EVUs bisher wenig – die Befragungsteilnehmer erwarten hier eine Zunahme der Kooperationsaktivitäten.

Kooperationen scheitern, weil ...

- **Abhängigkeiten zum Kooperationspartner**
- **Einschränkung der Freiheitsgraden**
- es zu hohe oder **falsche Erwartungen** gibt oder **fehlende Augenhöhe** bemängelt wird
- **Zielbild**, gegenseitige Erwartungen und Erfordernisse stimmen nicht überein
- **Regulatorische Nachteile** erzielt werden

- Die Mehrheit der Befragten geht von einem steigenden **Konsolidierungsdruck** in 10-20 Jahren aus.
- Um sich davor zu **schützen**, muss in **neue Geschäftsfelder investiert, neue Kunden erreicht und die Marge gesichert werden**. Diese Herausforderungen wird (neue) Kooperationsformen entstehen lassen und neue Partner zusammenbringen.
- Der **Rationalisierungsdruck** erhöht die Notwendigkeit für **Kooperationen zur Erhaltung des Status Quo's**.
- **Kooperationen bieten die Möglichkeit diese Herausforderungen zu bewältigen**.

Im Geschäftsbereich Netz führen Kooperationen zu einer Benachteiligung bei der Berücksichtigung der Personalzusatzkosten



ohne Kooperation

	NB 1
• Mitarbeiter:	100
• Regulatorischer Effizienzwert:	100%
• Kosten gesamt:	50
• Mitarbeiter, für die Personalzusatzkosten anerkannt werden:	100

	NB 2
• Mitarbeiter:	100
• Regulatorischer Effizienzwert:	100%
• Kosten gesamt:	50
• Mitarbeiter, für die Personalzusatzkosten anerkannt werden:	100



mit Kooperation

	NB 1
• Mitarbeiter:	85
• Regulatorischer Effizienzwert:	102%
• Kosten gesamt:	45
• Mitarbeiter, für die Personalzusatzkosten anerkannt werden:	85

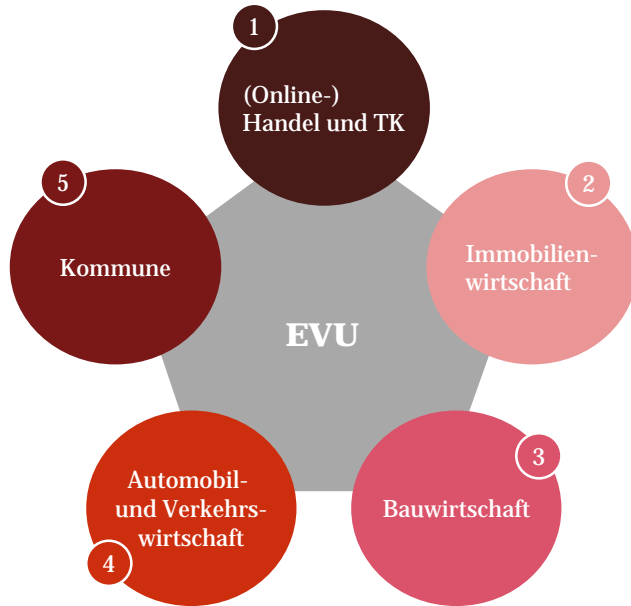
	NB 2
• Mitarbeiter:	85
• Regulatorischer Effizienzwert:	102%
• Kosten gesamt:	45
• Mitarbeiter, für die Personalzusatzkosten anerkannt werden:	85

- Gründen Netzbetreiber eine gemeinsame **Service-Gesellschaft** für z. B. **Finanz- und Rechnungswesen, Einkauf, Personal** usw., werden Kosten eingespart.
- Durch eine **Verlagerung** des **Personals** in eine neugegründete Gesellschaft arbeiten beim Netzbetreiber weniger Mitarbeiter, was jedoch zu **geringeren Personalzusatzkosten (PZK)** bei den **dauerhaft nicht beeinflussbaren Kosten** führt.
- Haben die Netzbetreiber zuvor keinen Effizienzwert i. H. v. 100%, können durch eine Kooperation die Kosteneinsparung und **Effizienzwertverbesserung** nach genauer Prüfung einen Kostenvorteil erzielen, trotz sinkender PZK.
- Liegt der Effizienzwert bereits bei 100%, so kann durch Kosteneinsparungen ein **Effizienzbonus** erzielt werden. (D. h. es gibt jährlich einen Zuschlag auf die Erlösobergrenze, welcher mit 1,25% p. a. gedeckelt ist).
- Da jedoch dauerhaft Effizienzsteigerungen angestrebt werden, ist ein **Vorteil** durch einen höheren Effizienzwert **von kurzer Dauer**. Die niedrigeren PZK bleiben jedoch dauerhaft bestehen.

→ **Service-Gesellschaften können nach genauer Prüfung kurzzeitig Vorteile bringen, jedoch bietet der aktuelle politische Rahmen keine Förderung für Kooperationen. Die Rationalisierungsmaßnahmen werden nicht dauerhaft belohnt.**

Kooperationen bleibt ein Schlüssel, die Zukunftsthemen zu bearbeiten

Mögliche Kooperationsthemen



- 1 Digitalisierung des Vertriebs, Kooperation Telekommunikation**
- Betrachtung nicht als Kunden, sondern als **strategischen Partner**, Entwicklung von **Modellen** der **gemeinsamen Kundenbindung**, dezentrale Energieerzeugung etc.
- 3 Ausweitung der Wertschöpfung im Netz (Insourcing)**
- Chancen der **Sektorenkopplung** weiterdenken: **Elektromobilität, Speicher, neue Verkehrskonzepte**
- Sämtliche **Asset-Klassen** im Konzern Kommune **gemeinsam betrachten** und Chancen der **Sektorenkopplung** nutzen. **Wertschöpfung** im Konzern Kommune neu denken und Leistungsfähigkeit des Stadtkonzerns erhalten

Die Zusammenarbeit mit der Kommune

44% der Studienteilnehmer geben zu bedenken, dass Tarifverträge und Vergaberecht der Zusammenarbeit entgegenstehen können. Insbesondere erweist sich Gemeinderecht (und seine unterschiedlichen Ausprägungen in den einzelnen Ländern) als Hürde.

35% befürchten, dass ihre Autarkie abnimmt.

Nur **45%** stimmen zu, dass strategische Aufgaben der Kommune zur Umsetzung der Energiewende im Zentrum der Unternehmensentwicklung stehen sollten.

